

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE
FAKULTA RIADENIA A INFORMATIKY

**MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE O TVORBE HODNOTY PRE VYBRANÉ
ZAJAINTERESOVANÉ SKUPINY V PODNIKU**

Dizertačná práca

28360020223002

Študijný program: manažment
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Pracovisko: Katedra makro a mikroekonomiky
Fakulta riadenia a informatiky, Žilinská univerzita v Žiline
Školiteľ: doc. Ing. Mária Ďurišová, PhD.

ABSTRAKT

KUŠNÍROVÁ, Dana: Manažérske rozhodovanie o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny v podniku. [Dizertačná práca] – Žilinská univerzita v Žiline; Fakulta riadenia a informatiky; Katedra makro a mikroekonomiky. – Školiteľ: doc. Ing. Mária Ďurišová, PhD. – Stupeň odbornej kvalifikácie: Doktor filozofie („philosophiae doctor”, v skratke „PhD.”) v odbore ekonómia a manažment, študijný program manažment, Žilina 2022. – 214 s.

Dizertačná práca sa zaoberá manažérskym rozhodovaním v procese tvorby hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny, ktorej záverom je vytvorenie procesného modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov. Základom práce sú teoretické poznatky z oblasti hodnotového manažmentu a manažérskeho rozhodovania. Podporou dizertačnej práce sú aj výskumy týkajúce sa odberateľsko-dodávateľských vzťahov a riadenia vzťahu so zainteresovanými skupinami. Prvá časť práce je venovaná teórii, výskumom a pilotnej štúdií. Obsahom danej časti je aj definícia manažérskych aktivít a ich náplne spolu s východiskovým modelom. Druhá časť práce sa zaoberá identifikáciou problému, stanovením cieľa, výskumných otázok, definovaním hypotéz a charakteristík postupu práce, výskumných metód a charakteru výskumu. Následne sa dizertačná práca zaoberá výsledkami výskumu, na základe ktorých je možné v ďalšej časti navrhnúť riešenie v podobe výsledného modelu procesu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov. V záverečnej časti sú priblížené teoretické a praktické prínosy.

Kľúčové slová:

Tvorba hodnoty, zainteresované skupiny, odberatelia, dodávatelia, indikátory tvorby hodnoty, vnímanie hodnoty, proces tvorby hodnoty, meranie hodnoty.

ABSTRACT

KUŠNÍROVÁ, Dana: Management decisions on value creation for selected stakeholders of the company. [Dissertation Thesis] – University of Žilina in Žilina; Faculty of Management Science and Informatics; Department of macro and microeconomics. – Tutor: doc. Ing. Mária Ďurišová, PhD. – Qualification level: Doctor of Philosophy („philosophiae doctor”, „PhD.”) in the field of study economics and management, study program management, Žilina 2022. – 214 pages.

The dissertation thesis deals with managerial decision-making in the value creation process for selected stakeholders. The conclusion of the dissertation thesis is creating a value creation model for selected stakeholders, which are buyers and suppliers. The work is based on theoretical knowledge in value management and managerial decision-making. The dissertation thesis is also supported by research on customer-supplier relationships and stakeholder relationship management. The first part of the work is devoted to theory, research and studies. The section's content also includes the definition of management activities and their content, together with the initial model. The second part of the work deals with problem identification, goal setting, research questions, defining hypotheses and characteristics of the work process, research methods, and the nature of research. Subsequently, the dissertation thesis deals with the results of the research. Based on this, it is possible in the next part to design a solution in the form of the resulting model of the value creation process for selected stakeholders, which are buyers and suppliers. In the final part, the theoretical and practical benefits are presented.

Keywords:

Value creation, Stakeholders, Buyers, Suppliers, Value creation indicators, Value perception, Value creation process, Value measurement.

PREDHOVOR

V súčasnej dobe podniky hľadajú spôsoby dosiahnutia konkurenčnej výhody, spôsoby ako si získať a udržať obchodných partnerov. Jedným z týchto spôsobov je tvorba hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny. Podniky si vedia prostredníctvom daného procesu zabezpečiť lojalnosť obchodných partnerov, ich dôveru, vzájomnú efektívnu komunikáciu, dlhodobú a udržateľnú spoluprácu, ako aj svoju konkurencieschopnosť.

Dôležitou osobou v rámci procesu tvorby hodnoty je práve osoba manažéra, ktorá svojimi rozhodnutiami, činnosťami, prístupom a spôsobom riadenia ovplyvňuje vzťah podniku so zainteresovanými skupinami. Rozhodnutia podniku ovplyvňujú nielen vzťahy, ktoré podnik má so svojimi obchodnými partnermi ale aj chod podniku a jeho budúcnosť. Manažéri podnikov preto kladú čoraz väčší dôraz na riadenie vzťahu so zainteresovanými skupinami, kde jednou z možností kreovania dlhotrvajúcich, udržateľných vzájomných vzťahov je ich budovanie a udržiavanie prostredníctvom tvorby hodnoty.

Z tohto dôvodu je dizertačná práca zameraná na návrh modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny v podniku (odberateľov a dodávateľov). Implementácia daného modelu by mala podnikom priniesť lepšie pochopenie ich dodávateľov a odberateľov, čo sa týka ich preferencií, cieľov, názorov alebo potrieb. Zároveň si podniky prostredníctvom daného procesu vedia zabezpečiť lojalnosť, dôveru svojich obchodných partnerov a dlhodobú udržateľnú spoluprácu s nimi. Obsahom práce je aj sumarizácia názorov odborníkov na oblasť hodnoty a manažérskeho rozhodovania. Dané oblasti sú v rámci práce prepojené navzájom a porovnané s výsledkami z podobných už v minulosti realizovaných výskumov.

Za pomoc pri písaní dizertačnej práce by som chcela v prvom rade poďakovať svojej školiteľke doc. Ing. Márii Ďurišovej, PhD., kde jej vedenie, poskytnuté odborné rady, námety, podnety a inšpirácie pomohli pri usmerňovaní mojej práce. Zároveň by som jej chcela poďakovať aj za jej čas a ochotu konzultovať jednotlivé časti dizertačnej práce. Taktiež chcem poďakovať pracovníkom a členom Katedry makro a mikroekonomiky na fakulte riadenia a informatiky v Žiline, za ich odborné rady a pripomienky týkajúce sa skúmanej problematiky. V neposlednom rade veľká vďaka patrí zástupcom podnikov, ktorí sa zúčastnili rozhovorov realizovaných počas hlavného výskumu, ako aj verifikačných rozhovorov. Ich zapojenie významne prispelo k riešeniu zadefinovaného problému. Zároveň by som rada poďakovala aj všetkým podnikom, ktoré sa zúčastnili realizovaného dotazníkového prieskumu.

V závere čestne prehlasujem, že som túto dizertačnú prácu vypracovala samostatne, na základe uvedenej odbornej literatúry, s využitím vlastných teoretických a praktických poznatkov, vlastných skúseností a na základe odporúčaní mojej školiteľky.

Žilina, apríl 2022

Dana Kušnírová

OBSAH

| | |
|--|------------|
| ZOZNAM OBRÁZKOV | 7 |
| ZOZNAM TABULIEK..... | 9 |
| ZOZNAM SKRATIEK..... | 11 |
| ÚVOD | 12 |
| 1 AKTUÁLNY STAV RIEŠENIA PROBLEMATIKY..... | 14 |
| 1.1 VYMEDZENIE PODSTATY A VÝZNAM HODNOTY A ZAJAINTERESOVANÝCH SKUPÍN | 14 |
| 1.1.1 <i>Hodnota</i> | 14 |
| 1.1.2 <i>Proces tvorby hodnoty</i> | 16 |
| 1.1.3 <i>Indikátory tvorby hodnoty</i> | 20 |
| 1.1.4 <i>Zajainteresované skupiny</i> | 21 |
| 1.2 MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE A MANAŽÉRSKE AKTIVITY | 25 |
| 1.2.1 <i>Manažérske rozhodovanie</i> | 25 |
| 1.2.2 <i>Manažérske aktivity</i> | 31 |
| 1.2.3 <i>Hodnotový manažment</i> | 33 |
| 1.3 VÝSKUMNÉ ŠTÚDIE A PRÍKLADY Z PRAXE - SRM | 36 |
| 1.4 PILOTNÁ ŠTÚDIA A PREDVÝSKUM | 44 |
| 1.4.1 <i>Dodávateľsko-odberateľský vzťah (B2B)</i> | 45 |
| 1.4.2 <i>Indikátory tvorby hodnoty</i> | 52 |
| 1.5 ZÁVERY Z TEÓRIE, PREDVÝSKUMU A ŠTÚDIÍ | 57 |
| 1.6 DEFINOVANIE VÝCHODISKOVÉHO MODELU | 58 |
| 1.6.1 <i>Zajainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov</i> | 60 |
| 1.6.2 <i>Zadefinovanie cieľa/problému</i> | 60 |
| 1.6.3 <i>Proces tvorby hodnoty (jednotlivé kroky)</i> | 61 |
| 1.6.4 <i>Indikátory tvorby hodnoty</i> | 63 |
| 1.6.5 <i>Osoby, zdroje a ich vplyv</i> | 65 |
| 1.7 DEFINOVANIE MANAŽÉRSKÝCH AKTIVÍT | 66 |
| 1.7.1 <i>Diverzifikácia dodávateľov a odberateľov</i> | 66 |
| 1.7.2 <i>Zabezpečenie komunikačného kanála</i> | 69 |
| 1.7.3 <i>Identifikácia hodnoty</i> | 70 |
| 1.7.4 <i>Determinácia variantov tvorby hodnoty</i> | 71 |
| 1.7.5 <i>Percepcia a spätná väzba</i> | 73 |
| 1.7.6 <i>Analýza dosiahnutých výsledkov</i> | 74 |
| 1.7.7 <i>Mapa manažérskych aktivít</i> | 75 |
| 1.7.8 <i>Mapa manažérskych aktivít ako súčasť východiskového modelu</i> | 76 |
| 2 CIELE A METODOLÓGIA PRÁCE..... | 79 |
| 2.1 PROBLÉM DIZERTAČNEJ PRÁCE A OBLASŤ VÝSKUMU | 79 |
| 2.2 CIEĽ, ÚLOHY A HYPOTÉZY DIZERTAČNEJ PRÁCE | 83 |
| 2.2.1 <i>Cieľ dizertačnej práce</i> | 83 |
| 2.2.2 <i>Výskumné otázky a hypotézy</i> | 84 |
| 2.3 POSTUP VYPRACOVANIA PRÁCE | 88 |
| 2.4 CHARAKTER VÝSKUMU | 90 |
| 2.5 METÓDY VÝSKUMU | 91 |
| 2.5.1 <i>Výskumné metódy</i> | 92 |
| 2.5.2 <i>Výskumné metódy na získanie a spracovanie informácií pri riešení problému</i> | 94 |
| 3 VÝSLEDKY VÝSKUMU..... | 101 |
| 3.1 PREZENTÁCIA VÝSLEDKOV Z DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU | 101 |
| 3.1.1 <i>Analýza štruktúry skúmaných podnikov</i> | 102 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3.1.2 | <i>Analýza prvkov manažérskeho rozhodovania v procese tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov</i> | 105 |
| 3.2 | PREZENTÁCIA VÝSLEDKOV Z OSOBNÝCH ROZHOVOROV | 124 |
| 3.3 | VYHODNOTENIE HYPOTÉZ | 126 |
| 3.4 | ZÁVERY Z VÝSKUMU | 149 |
| 4 | RIEŠENIE PROBLÉMU – VÝSLEDKY PRÁCE | 151 |
| 4.1 | VÝSLEDNÝ MODEL MANAŽÉRSKEHO ROZHODOVANIA | 151 |
| 4.2 | ČASTI VÝSLEDNÉHO MODELU MANAŽÉRSKEHO ROZHODOVANIA A ODPORÚČANÁ REALIZÁCIA PROCESU | 153 |
| 4.2.1 | <i>Fáza definovania</i> | 153 |
| 4.2.2 | <i>Fáza analýzy</i> | 154 |
| 4.2.3 | <i>Fáza návrhu a rozhodnutia</i> | 160 |
| 4.2.4 | <i>Fáza vyhodnotenia</i> | 166 |
| 4.2.5 | <i>Osoby, situácie, zdroje a ich vplyv</i> | 166 |
| 4.2.6 | <i>Prepojenie manažérskych aktivít a procesu tvorby hodnoty</i> | 169 |
| 4.3 | OVERENIE SPRÁVNOSTI A FUNKČNOSTI MODELU | 170 |
| 4.3.1 | <i>Identifikácia problémových oblastí</i> | 172 |
| 4.3.2 | <i>Verifikácia vplyvu faktorov a jednotlivých sekcií manažérskych aktivít</i> | 173 |
| 5 | TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY | 178 |
| 5.1 | PRÍNOSY V OBLASTI TEÓRIE | 178 |
| 5.2 | PRÍNOSY V OBLASTI PRAXE | 179 |
| | ZÁVER | 181 |
| | ZOZNAM VLASTNÝCH PUBLIKÁCIÍ | 184 |
| | ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV | 186 |
| | PRÍLOHY | 194 |

ZOZNAM OBRÁZKOV

| | |
|--|----|
| Obrázok 1 Definícia hodnoty | 15 |
| Obrázok 2 Dodávateľsko-odberateľská verzia hierarchie potrieb | 16 |
| Obrázok 3 Spoluv tvorba hodnoty, zdroje a úlohy | 17 |
| Obrázok 4 Logika tvorby hodnoty dodávateľa | 18 |
| Obrázok 5 Model tvorby hodnoty prostredníctvom vizualizácie modelového typu trvalej udržateľnosti | 20 |
| Obrázok 6 Články v rámci procesu tvorby hodnoty pre konečného spotrebiteľa a tvorba hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov | 23 |
| Obrázok 7 Dodávateľsko-odberateľský model spokojnosti | 24 |
| Obrázok 8 Proces rozhodovania | 26 |
| Obrázok 9 Model procesu rozhodovania | 27 |
| Obrázok 10 Fázy procesu rozhodovania | 28 |
| Obrázok 11 Proces manažérskeho rozhodovania | 29 |
| Obrázok 12 Prístup hodnotového manažmentu | 36 |
| Obrázok 13 SRM ako formalizovaný obchodný proces | 39 |
| Obrázok 14 Proces SRM vytvorený PwC | 40 |
| Obrázok 15 Tvorba hodnoty nad rámec zmluvných podmienok | 41 |
| Obrázok 16 Podpora SRM zo strany manažérov na vrcholovej úrovni | 41 |
| Obrázok 17 Technológie a SRM | 42 |
| Obrázok 18 Kroky SRM procesu | 43 |
| Obrázok 19 Krajiny a počet respondentov predvýskumu | 44 |
| Obrázok 20 Analýza dosiahnutých výsledkov v procese tvorby hodnoty | 47 |
| Obrázok 21 Cieľ podniku pri vytváraní vzťahu s dodávateľmi rozdelený podľa jednotlivých kontinentov | 48 |
| Obrázok 22 Ciele a dôvody, prečo podniky riadia vzťah so svojimi dodávateľmi | 49 |
| Obrázok 23 Dôvody, prečo vyšší manažment nepodporuje riadenie vzťahu s dodávateľmi | 50 |
| Obrázok 24 Výsledky rastúcej spolupráce | 51 |
| Obrázok 25 Benefity vybraného odberateľa | 52 |
| Obrázok 26 Model analýzy strategického partnerstva | 53 |
| Obrázok 27 Prijímanie indikátorov tvorby hodnoty | 55 |
| Obrázok 28 Prijímanie indikátorov tvorby hodnoty podľa jednotlivých kontinentov | 55 |
| Obrázok 29 Dôležitosť finančných a nefinančných indikátorov pre slovenské podniky | 56 |
| Obrázok 30 Dôležitosť finančných a nefinančných indikátorov pre zahraničné podniky | 57 |
| Obrázok 31 Východiskový model manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre dodávateľov a odberateľov | 59 |
| Obrázok 32 Definícia zainteresovaných skupín v rámci východiskového modelu | 60 |
| Obrázok 33 Definícia problému/identifikácia príležitosti a stanovenie cieľa v rámci východiskového modelu | 61 |
| Obrázok 34 Prvá fáza procesu rozhodovania v rámci tvorby hodnoty | 61 |
| Obrázok 35 Fáza definovanie kritérií segmentácie v rámci procesu tvorby hodnoty | 61 |
| Obrázok 36 Fáza stanovenia možností indikátorov tvorby hodnoty | 62 |
| Obrázok 37 Proces tvorby hodnoty a jeho jednotlivé časti | 63 |
| Obrázok 38 Základné sekcie manažérskych aktivít v procese tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov | 66 |
| Obrázok 39 Diverzifikácie vybraných zainteresovaných skupín v procese tvorby hodnoty | 67 |
| Obrázok 40 Matica dôležitosti zainteresovaných skupín v rámci otvorenosti komunikačného kanála | 68 |
| Obrázok 41 Matica hodnotenia otvorenosti komunikačného kanála zainteresovaných skupín dodávateľov a odberateľov | 69 |

| | |
|--|-----|
| Obrázok 42 Zabezpečenie komunikačného kanála v procese tvorby hodnoty..... | 70 |
| Obrázok 43 Identifikácia hodnoty v procese tvorby hodnoty | 71 |
| Obrázok 44 Determinácia variantov tvorby hodnoty..... | 73 |
| Obrázok 45 Percepcia a spätná väzba v procese tvorby hodnoty | 74 |
| Obrázok 46 Analýza dosiahnutých výsledkov v procese tvorby hodnoty | 74 |
| Obrázok 47 Kompletná mapa manažerských aktivít | 76 |
| Obrázok 48 Mapa manažerských aktivít ako súčasť východiskového modelu..... | 77 |
| Obrázok 49 Odvetvová štruktúra MSP v roku 2020..... | 81 |
| Obrázok 50 Výskumné otázky viažuce sa k východiskovému modelu manažerskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov | 85 |
| Obrázok 51 Metodológia riešenia dizertačnej práce..... | 89 |
| Obrázok 52 Kroky výskumu | 89 |
| Obrázok 53 Výskumné metódy v rámci výskumu a objektívnej reality | 91 |
| Obrázok 54 Veľkostné rozdelenie podnikov..... | 102 |
| Obrázok 55 Rozdelenie podnikov na základe počtu odberateľov a dodávateľov..... | 102 |
| Obrázok 56 Rozdelenie podnikov na základe využívania hodnotového manažmentu v procese riadenia vzťahu s odberateľmi a dodávateľmi..... | 103 |
| Obrázok 57 Proces diverzifikácie podnikov na základe odpovedí v dotazníku | 104 |
| Obrázok 58 Rozdelenie podnikov prostredníctvom procesu diverzifikácie na základe odpovedí v dotazníku..... | 104 |
| Obrázok 59 Ciele podnikov pri budovaní vzťahu s obchodnými partnermi vyjadrené v % | 106 |
| Obrázok 60 Ciele podnikov pri budovaní vzťahu s obchodnými partnermi vyjadrené v % samostatne za jednotlivé veľkostné kategórie podnikov..... | 107 |
| Obrázok 61 Príležitosti pri ktorých podniky komunikujú so svojimi odberateľmi a dodávateľmi | 108 |
| Obrázok 62 Vzťah podnikov s dodávateľmi a odberateľmi..... | 109 |
| Obrázok 63 Vzťah podnikov s dodávateľmi | 109 |
| Obrázok 64 Vzťah podnikov s odberateľmi..... | 110 |
| Obrázok 65 Spokojnosť podniku so vzťahom so svojimi odberateľmi a dodávateľmi | 110 |
| Obrázok 66 Diverzifikácia odberateľov a dodávateľov | 111 |
| Obrázok 67 Kritéria diverzifikácie podľa veľkosti podnikov | 112 |
| Obrázok 68 Poskytovanie finančných a nefinančných indikátorov tvorby hodnoty v prípade odberateľov a dodávateľov..... | 113 |
| Obrázok 69 Poskytovanie individuálnych indikátorov tvorby hodnoty dodávateľom | 115 |
| Obrázok 70 Sedem najviac poskytovaných individuálnych indikátorov tvorby hodnoty dodávateľom v prípade mikro podnikov, malých a stredných podnikov | 117 |
| Obrázok 71 Poskytovanie individuálnych indikátorov tvorby hodnoty odberateľom..... | 120 |
| Obrázok 72 Sedem najviac poskytovaných individuálnych indikátorov tvorby hodnoty odberateľom v prípade mikro podnikov, malých a stredných podnikov | 122 |
| Obrázok 73 Ciele podnikov pri budovaní vzťahu s obchodnými partnermi vyjadrené v % samostatne za jednotlivé typy podnikov podľa poznania a využívania HM..... | 141 |
| Obrázok 74 Ciele podniku pri tvorbe hodnoty pre jednotlivé zainteresované skupiny | 142 |
| Obrázok 75 Záujem o priority, názory a ciele obchodných partnerov vyjadrené v % samostatne za jednotlivé typy podnikov podľa poznania a využívania HM | 146 |
| Obrázok 76 Výsledný model manažerskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov | 152 |
| Obrázok 77 Fázy výsledného modelu manažerskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty | 153 |
| Obrázok 78 Jednotlivé kroky fázy definovania..... | 154 |
| Obrázok 79 Indikátory tvorby hodnoty pre dodávateľov a ich metriky..... | 157 |
| Obrázok 80 Indikátory tvorby hodnoty pre odberateľov a ich metriky | 159 |
| Obrázok 81 Jednotlivé kroky fázy analýzy | 160 |
| Obrázok 82 Postup tvorby matice merania hodnoty..... | 161 |

| | |
|--|-----|
| Obrázok 83 Matice merania hodnoty pre dodávateľov a odberateľov..... | 164 |
| Obrázok 84 QR kód na prístup k matici merania hodnoty pre dodávateľov a odberateľov..... | 164 |
| Obrázok 85 Jednotlivé kroky fázy návrhu a rozhodnutia..... | 165 |
| Obrázok 86 Jednotlivé kroky fázy vyhodnotenia..... | 166 |
| Obrázok 87 Prepojenie manažérskych aktivít a procesu tvorby hodnoty prostredníctvom výsledného modelu..... | 170 |
| Obrázok 88 Štruktúra verifikačných rozhovorov..... | 171 |
| Obrázok 89 Problémové oblasti výsledného modelu..... | 172 |
| Obrázok 90 Priemerný vplyv faktorov na manažérske rozhodnutia pri tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov..... | 174 |
| Obrázok 91 Dôležitosť a náročnosť diverzifikácie dodávateľov a odberateľov..... | 175 |
| Obrázok 92 Dôležitosť a náročnosť zabezpečenia komunikačného kanála..... | 175 |
| Obrázok 93 Dôležitosť a náročnosť identifikácie hodnoty..... | 175 |
| Obrázok 94 Dôležitosť a náročnosť determinácie variantov tvorby hodnoty..... | 176 |
| Obrázok 95 Dôležitosť a náročnosť percepcie a spätnej väzby..... | 176 |
| Obrázok 96 Dôležitosť a náročnosť vyhodnotenia dosiahnutých výsledkov..... | 176 |

ZOZNAM TABULIEK

| | |
|--|-----|
| Tabuľka 1 Pojem hodnota a jej relevancia..... | 15 |
| Tabuľka 2 Zhrnutie základných Clarksových princípov..... | 31 |
| Tabuľka 3 Obsah a cieľ SRM..... | 37 |
| Tabuľka 4 SRM v spoločnosti Toyota..... | 38 |
| Tabuľka 5 Výhody využívania SRM pre podnik a pre dodávateľov..... | 38 |
| Tabuľka 6 Sumarizácia prípadových štúdií a výskumov týkajúcich sa SRM..... | 43 |
| Tabuľka 7 Indikátory vplývajúce na odberateľsko-dodávateľské vzťahy..... | 53 |
| Tabuľka 8 Indikátory tvorby hodnoty pre zainteresovanú skupinu dodávateľov..... | 63 |
| Tabuľka 9 Indikátory tvorby hodnoty pre zainteresovanú skupinu odberateľov..... | 64 |
| Tabuľka 10 Príklady hodnôt pre vybrané zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov..... | 71 |
| Tabuľka 11 Príklady determinácie variantov s ohľadom na kapacitné a finančné možnosti podniku..... | 72 |
| Tabuľka 12 Príklad využitia techniky 5W's & H pri identifikácii hodnoty a determinácii variantu v procese tvorby hodnoty pre odberateľa..... | 72 |
| Tabuľka 13 Veľkostné kritéria malých a stredných podnikov..... | 81 |
| Tabuľka 14 Klasifikácia ekonomických činností (SK NACE Rev.2) - Priemysel..... | 82 |
| Tabuľka 15 Výhody a nevýhody dopytovania formou rozhovoru podľa formy ich realizácie..... | 95 |
| Tabuľka 16 Výhody a nevýhody dopytovania formou rozhovoru z hľadiska množstva respondentov..... | 95 |
| Tabuľka 17 Výhody a nevýhody dopytovania formou rozhovoru podľa štruktúry..... | 96 |
| Tabuľka 18 Výhody a nevýhody metódy dopytovania formou dotazníka..... | 97 |
| Tabuľka 19 Vplyv jednotlivých ukazovateľov na poznanie a využívanie HM v procese riadenia vzťahov so zainteresovanými skupinami odberateľov a dodávateľov..... | 105 |
| Tabuľka 20 Vplyv jednotlivých ukazovateľov na to, aké indikátory tvorby hodnoty podnik poskytuje svojim odberateľom..... | 114 |
| Tabuľka 21 Vplyv jednotlivých ukazovateľov na to, aké indikátory tvorby hodnoty podnik poskytuje svojim dodávateľom..... | 114 |
| Tabuľka 22 Poskytovanie indikátorov tvorby hodnoty dodávateľov v prípade mikro, malých a stredných podnikov..... | 116 |
| Tabuľka 23 Vplyv veľkosti podniku na poskytovanie jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty dodávateľom..... | 117 |
| Tabuľka 24 Poskytovanie indikátorov tvorby hodnoty dodávateľov rozdelených na podniky podľa ich vzťahu k hodnotovému manažmentu..... | 118 |

| | |
|---|-----|
| Tabuľka 25 Vplyv poznania a využívania hodnotového manažmentu na poskytovanie jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty dodávateľom..... | 119 |
| Tabuľka 26 Poskytovanie indikátorov tvorby hodnoty odberateľom v prípade mikro, malých a stredných podnikov..... | 120 |
| Tabuľka 27 Vplyv veľkosti podniku na poskytovanie jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty odberateľom | 122 |
| Tabuľka 28 Vplyv poznania a využívania hodnotového manažmentu na poskytovanie jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty odberateľom | 123 |
| Tabuľka 29 Operacionalizácia zadefinovaných hypotéz | 127 |
| Tabuľka 30 Shapiroov-Wilkov test normality pre využívanie hodnotového manažmentu a vzťahu podniku s jeho odberateľmi..... | 129 |
| Tabuľka 31 Spearmanov koeficient korelácie pre využívanie hodnotového manažmentu a vzťahu podniku s jeho odberateľmi..... | 129 |
| Tabuľka 32 ANOVA test s jedným faktorom pre využívanie hodnotového manažmentu a vzťahu podniku s jeho odberateľmi..... | 130 |
| Tabuľka 33 Shapiroov-Wilkov test normality pre využívanie hodnotového manažmentu a vzťahu podniku s jeho dodávateľmi..... | 131 |
| Tabuľka 34 Spearmanov koeficient korelácie pre využívanie hodnotového manažmentu a vzťahu podniku s jeho dodávateľmi..... | 131 |
| Tabuľka 35 ANOVA test s jedným faktorom pre využívanie hodnotového manažmentu a vzťahu podniku s jeho dodávateľmi..... | 132 |
| Tabuľka 36 Porovnanie priemerného hodnotenia dôležitosti jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty s percentom podnikov, ktoré daný indikátor poskytujú svojim odberateľom..... | 134 |
| Tabuľka 37 Porovnanie priemerného hodnotenia dôležitosti jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty s percentom podnikov, ktoré daný indikátor poskytujú svojim dodávateľom..... | 136 |
| Tabuľka 38 Vplyv poskytovanie finančných indikátorov tvorby hodnoty pre odberateľov na vzťah podniku s jeho odberateľmi..... | 138 |
| Tabuľka 39 Priemerná úroveň vzťahu s odberateľmi..... | 138 |
| Tabuľka 40 Vplyv poskytovanie finančných indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov na vzťah podniku s jeho dodávateľmi..... | 139 |
| Tabuľka 41 Priemerná úroveň vzťahu s dodávateľmi..... | 139 |
| Tabuľka 42 Vplyv segmentácie zainteresovaných skupín na prístup podniku k dodávateľom a odberateľom | 143 |
| Tabuľka 43 Shapiroov-Wilkov test normality pre záujem o názory, priority a ciele zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov a vzťahu podniku s jeho odberateľmi a dodávateľmi..... | 144 |
| Tabuľka 44 Spearmanov koeficient korelácie pre záujem o názory, priority a ciele zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov a vzťahu podniku s jeho odberateľmi a dodávateľmi..... | 144 |
| Tabuľka 45 ANOVA test s jedným faktorom pre záujem o názory, priority a ciele zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov a vzťahu podniku s jeho odberateľmi a dodávateľmi..... | 145 |
| Tabuľka 46 Priemerná úroveň vzťahu s dodávateľmi a odberateľmi..... | 145 |
| Tabuľka 47 Operacionalizácia zadefinovaných hypotéz s výsledkom | 147 |
| Tabuľka 48 Vyhodnotenie dôležitosti individuálnych indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov a odberateľov a pridelenie váh dôležitosti..... | 162 |
| Tabuľka 49 Váhy dôležitosti..... | 163 |
| Tabuľka 50 Osoby a ich vplyv na proces tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov..... | 167 |
| Tabuľka 51 Situácie a ich vplyv na proces tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov..... | 168 |
| Tabuľka 52 Zdroje a ich vplyv na proces tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov..... | 168 |

ZOZNAM SKRATIEK

| | |
|-----|---|
| B2B | - Medzi podnikom a iným podnikom (business to business) |
| DMM | - Metóda rozhodovacej matice (decision matrix method) |
| FO | - Fyzická osoba |
| HM | - Hodnotový manažment |
| JPG | - Zisk spoločnej produktivity (joint productivity gain) |
| MSP | - Malé a stredné podniky |
| PO | - Právnická osoba |
| PwC | - PricewaterhouseCoopers |
| SRM | - Riadenie vzťahov s dodávateľmi (supplier relationship management) |

ÚVOD

Spoločnosť sa neustále vyvíja, napreduje, s čím súvisí aj potreba flexibilne reagovať na jednotlivé zmeny. Menia sa aj ciele podnikov, ich preferencie, a to vplyvom nielen vonkajšieho prostredia, ale aj požiadaviek, ktoré sú na tieto podniky kladené. Do popredia sa dostáva dôležitosť komunikácie, pevných vzťahov, lojálnosti, či spokojnosti zainteresovaných skupín. Ani konkurencieschopnosť si podnik nezabezpečuje len dodaním čo najväčšieho množstva výrobkov, či služieb konečnému spotrebiteľovi, zabezpečuje si ju hlavne prostredníctvom dodávateľov a odberateľov. Práve lojálnosť týchto zainteresovaných skupín mu zabezpečuje určitú úroveň stability a istoty. Podnik postupne hľadá cesty ako si týchto partnerov získať, ako s nimi čo najlepšie a najdlhšie spolupracovať, ako im môže vytvárať hodnotu, ktorá sa podniku v určitom smere, čase a podobe vráti.

Dizertačná práca sa preto zameriava na manažérske rozhodovanie o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov.

Cieľom dizertačnej práce je vypracovať metodológiu a na jej základe model manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre dodávateľov a odberateľov zahrňujúci jej vyjadrenie, meranie, finančné a nefinančné metriky, generátory hodnoty a manažérske aktivity.

Celá práca je rozdelená do piatich kapitol. Prvá časť práce sa zaoberá prezentáciou teoretických poznatkov z oblastí hodnotového manažmentu, manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty a manažérskymi aktivitami. Obsahom druhej časti práce je charakter a metódy výskumu a posledná časť sa zaoberá výsledkami výskumu a samotným riešením stanoveného problému.

Prvá kapitola sa zaoberá prezentáciou teoretických poznatkov a je rozdelená do siedmich podkapitol, kde prvá podkapitola sa venuje vymedzeniam podstaty a významu hodnoty a zainteresovaných skupín. Súčasťou danej podkapitoly je aj proces tvorby hodnoty a priblíženie indikátorov tvorby hodnoty. Druhá podkapitola sa venuje teoretickým poznatkom týkajúcich sa manažérskeho rozhodovania a manažérskych aktivít. Ďalšie dve podkapitoly sú venované prípadovým štúdiám a výskumom týkajúcich sa hlavne riadenia vzťahu s dodávateľmi, dodávateľsko-odberateľským vzťahom a indikátorom tvorby hodnoty. Nasledujúce podkapitoly sa venujú zhrnutiu záverov z teórie a výskumov a definovaniu východiskového modelu, jeho častiam, jednotlivým krokom a vplyvom. Záverečná časť prvej kapitoly je venovaná definovaniu manažérskych aktivít, ich nástrojom, krokom a ich prepojeniu s východiskovým modelom.

Druhá kapitola sa venuje problému riešenia dizertačnej práce a oblasti výskumu. Obsahom danej kapitoly je aj definovanie cieľa práce, výskumných otázok a hypotéz. Ďalej sa daná kapitola zaoberá postupom vypracovania práce, charakterom a metódami výskumu.

Tretia kapitola sa venuje prezentácií výsledkov z dotazníkového prieskumu, ako aj výsledkov z osobných rozhovorov. Obsahom danej kapitoly je aj vyhodnotenie hypotéz zadefinovaných v predchádzajúcej kapitole. Výsledky sú prezentované prostredníctvom štatistických metód, opisnej štatistiky, ako aj grafov a tabuliek. Posledná časť danej kapitoly je venovaná zhrnutiu záverov z výskumu.

Obsahom štvrtej kapitoly je riešenie problému, ktorý je naviazaný na výsledky práce. V rámci danej kapitoly je zadaný výsledný model manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov, ako aj odporúčaná realizácia procesu. Zadané sú jednotlivé fázy procesu a ich kroky. Súčasťou modelu je aj identifikácia osôb, situácií a zdrojov, ktoré manažérske rozhodovanie o procese tvorby hodnoty ovplyvňujú a na záver je vytvorené prepojenie výsledného modelu s manažérskymi aktivitami definovanými v prvej kapitole. Súčasťou danej kapitoly je aj overenie správnosti a funkčnosti modelu prostredníctvom jeho verifikácie.

Posledná kapitola je venovaná teoretickým a praktickým prínosom celej dizertačnej práce. V rámci danej kapitoly sú zhrnuté prínosy pre vedu, ako aj možné praktické využité výsledkov práce v podnikoch.

1 AKTUÁLNY STAV RIEŠENIA PROBLEMATIKY

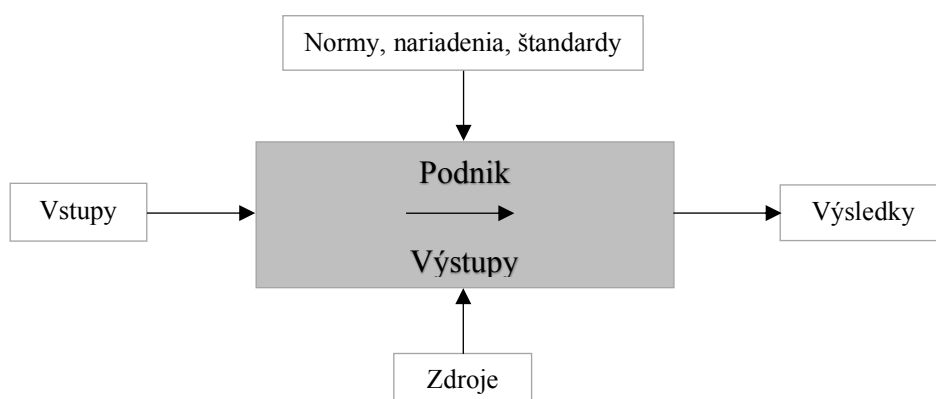
Manažér a s ním spojená zodpovednosť súvisiaca s procesom rozhodovania sú ovplyvňované množstvom externých a interných faktorov. Manažér svojimi rozhodnutiami a spôsobom riadenia ovplyvňuje vzťah s internými ako aj externými zainteresovanými skupinami. Práve rozhodnutia manažéra ovplyvňujú chod podniku, ako aj jeho budúcnosť. Zlúčením procesu rozhodovania a procesu tvorby hodnoty vznikne proces strategického charakteru, ktorý vplýva na chod podniku, na jeho konkurencieschopnosť a na jeho postavenie na trhu. Tvorba hodnoty sa tak stáva dôležitým prvkom v napredovaní podniku za úspechom. V súčasnosti je hlavným zameraním podniku pri tvorbe hodnoty práve konečný spotrebiteľ, či samotný vlastník podniku. Aj keď sa do popredia dostáva zabezpečenie konkurencieschopnosti podniku, dobrých obchodných vzťahov, lojálnosti obchodných partnerov ako sú dodávatelia a odberatelia, tak sa nerieši proces, akým má podnik postupovať pri zabezpečovaní si dobrých vzťahov s danými zainteresovanými skupinami, ani samotný proces tvorby hodnoty pre nich.

1.1 VYMEDZENIE PODSTATY A VÝZNAM HODNOTY A ZAINTERESOVANÝCH SKUPÍN

Nakoľko hodnota nemá jednotnú definíciu, tak aj samotný proces tvorby hodnoty je ťažko uchopiteľný a definovateľný. Preto je veľmi dôležitá sumarizácia teoretických východísk v danom smere a zjednotenie prístupov a postojov. Dôležitým krokom v procese tvorby hodnoty je aj výber zainteresovaných skupín, nakoľko si podnik musí zdefinovať pre koho chce hodnotu vytvárať a poskytovať.

1.1.1 Hodnota

Primárnym teoretickým východiskom terminológie a definícií pre dizertačnú prácu sú medzinárodné normy EN 1325:2014 – Hodnotový manažment – Slovník – Termíny a definície, ktorá nahrádza medzinárodné normy EN 1325-1:1996 a EN 1325-2:2004, kde hlavnou technickou zmenou oproti pôvodným verziám je aktualizácia pojmov a definícií. Druhou je medzinárodná norma EN 12973:2020 – Hodnotový manažment. Na základe daných medzinárodných noriem je hodnota definovaná ako miera, ktorá vyjadruje ako dobre výrobok, služba, projekt, či organizácia uspokojuje potreby zainteresovaných skupín vo vzťahu k spotrebovaným zdrojom. R.H. Davies a A.J. Davies (2011) definujú hodnotu ako rozdiel medzi výsledkom a zdrojmi. Čo znamená, že hodnota je miera, kde výsledky pre zainteresované skupiny prevyšujú náklady na vstupy a zdroje. Základná schéma vyjadrujúca hodnotu je podľa nich nasledovná:



Obrázok 1 Definícia hodnoty
Zdroj: R.H. Davies a A.R.Davies, 2011

Základným problémom je definovanie výstupu a výsledku. Výstup vedie k výsledku a je dosahovaný v krátkodobom horizonte. Výsledok nie je bezprostredne viditeľný. Základnými ukazovateľmi vyhodnotenia výsledkov môže byť účinnosť a efektívnosť.

V minulosti bola hodnota vnímaná ako „hraničná užitočnosť“ (Turner, 1990), hodnota má veľa definícií, keďže podľa Leunga a Liu (2003) ide o subjektívny pohľad na vec, ktorý sa prejavuje rôznymi spôsobmi, akými sú napríklad preferencia, potreba, postoj, túžba, viera, prípadne iné kritéria.

Hodnota má dynamickú podstatu, ktorá sa mení v čase (Aliakbarleut, et al., 2017). Cha a O'Connor (2005) poukazujú na to, že neexistuje jediná a pravá definícia hodnoty, keďže hodnota ako taká má v svojej podstate abstraktný koncept.

EN 1325:2014 poukazuje na to, že hodnota poskytuje ohodnotenie riešenia a predstavuje podporu rozhodovania. Táto norma ďalej hovorí, že samotné uspokojenie potrieb môže byť ohodnotený len v tom prípade ak sa zohľadňujú referenčné funkcie, ktoré sú definované predpokladanými potrebami, ktoré majú byť naplnené, obmedzeniami, atď. A práve tento základ odlišuje hodnotový manažment od ostatných prístupov k optimalizácii, návrhom, či riešeniu problémov.

Hodnota a jej základ

Hodnota je vnímaná z rôznych uhlov pohľadov a na základe rôznych kritérií. Preto môže byť hodnota vnímaná ako hodnota výmeny, hodnota využitia, hodnota práce, hodnota výroby, ale aj ako subjektívna či objektívna hodnota (Tab. 1).

Tabuľka 1 Pojem hodnota a jej relevancia

| | |
|-------------------------|---|
| Hodnota výmeny | Hodnota je založená na tom, koľko daná „položka stojí“, aké je jej vyjadrenie v rámci trhovej výmeny. Hodnota je v danom prípade dojednávaná medzi jedincami danej výmeny. |
| Hodnota využitia | Hodnota je založená na subjektívnom názore jednotlivca, tzn. akú hodnotu má daná položka pre neho. Táto hodnota nemusí byť pre ostatných viditeľná a môže sa pohybovať od nuly až po nekonečno. |
| Hodnota práce | Hodnota je založená na tom, koľko práce bolo treba vynaložiť na vytvorenie danej položky. V danom prípade stanovenie hodnoty nie je založené na individuálnych preferenciách a je stanovená kvalitou. |

| | |
|---|--|
| Hodnota výroby | Hodnota je založená na celkových nákladoch vynaložených na výrobu danej položky. Ani tu nie je stanovenie hodnoty založené na individuálnych preferenciách. |
| Subjektívna a objektívna hodnota | Hodnota v danom prípade súvisí so samotným poňatím, či ide o subjektívne alebo objektívne poňatie hodnoty. Subjektívne sa typicky vzťahuje na hodnotenie jednotlivca a objektívne poňatie hodnoty sa vzťahuje na určitú normu, ktorá funguje medzi jednotlivcami, alebo je založená na analýze na vyššej úrovni. |

Zdroj: upravené podľa Hausman a McPherson, 2006 a Sen, 1987

Pri práci s hodnotou a pri jej definícii je veľmi dôležité stanoviť o akú hodnotu sa jedná, aby bolo definovateľné aká hodnota sa rozoberá, spracováva a ďalej rozvíja.

Inštitúty vo svete

Za účelom skúmania hodnoty, jej techník, či nástrojov boli vytvorené inštitúty po celom svete, čo poukazuje na dôležitosť a potrebu riešenia danej problematiky. Medzi najznámejšie inštitúty patria:

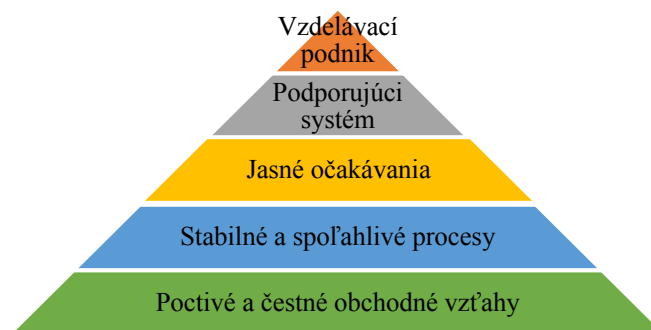
- The Institute of value management vo Veľkej Británii,
- Institute of value management v Austrálii,
- Hong Kong institute of value management v Hong Kongu.

V rámci Európy bolo vytvorené aj EGB - európske neziskové združenie s názvom Value for Europe, kde členmi sú Veľká Británia, Francúzsko, Holandsko, Belgicko, Nemecko, Portugalsko, Španielsko, Maďarsko, Rakúsko, Taliansko a ako pozorovateľ Nórsko, ktoré sa zúčastňuje na zasadnutiach.

1.1.2 Proces tvorby hodnoty

Východiskom pre tvorbu hodnoty a postupnosť jej doručenia môže byť Kotlerov (2000) model zameraný na tvorbu hodnoty pre konečného spotrebiteľa. Tento proces je rozdelený na 3 fázy, kde prvou fázou je vybratie hodnoty a k tomu prislúchajúce strategické úlohy, ktoré musia byť splnené ešte pred tvorbou výrobku/služby. Druhou fázou je poskytovanie hodnoty. Táto fáza sa skladá zo stanovenia cieľovej skupiny, špecifikácií výrobku/služby, distribúcie výrobku/služby, v záverečnej fáze ide o samotnú komunikáciu hodnoty (Kotler, 2000).

Likerova hierarchia potrieb vytvára predstavu následnosti krokov pre podnik a postup akým smerom by mal pokračovať pri vytváraní hodnôt pre dodávateľov, ako aj odberateľov.



Obrázok 2 Dodávateľsko-odberateľská verzia hierarchie potrieb

Zdroj: Liker, 2004

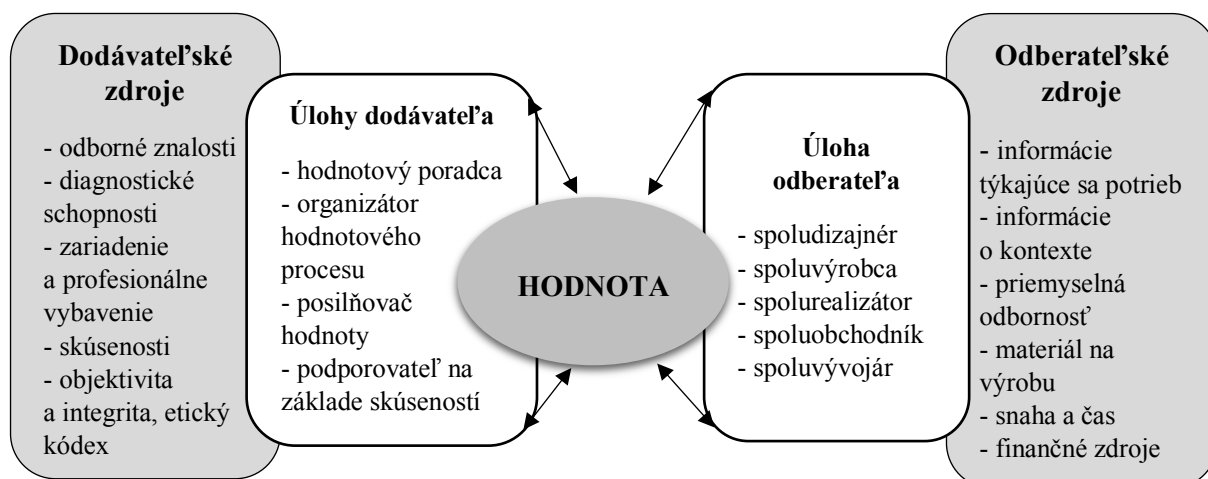
Cieľom podniku ako aj podstatou trhového hospodárstva je výroba takého výrobku, ktorý zabezpečí maximálnu spokojnosť spotrebiteľa. Ak daný cieľ podnik dosiahne, tak zároveň dosiahne aj maximalizáciu poskytovanej hodnoty pre zainteresované skupiny, čím si zabezpečí aj vyššiu lojalitu a konkurencieschopnosť. Avšak všetky požiadavky zainteresovaných skupín je zložité splniť, nakoľko zástupcovia týchto zainteresovaných skupín sú odlišní, tzn. majú rôzne očakávania, ktoré môžu byť naplnené rôznymi prostriedkami, postupmi, vlastnosťami, či atribútmi ponúkaných výrobkov (Potkanová a Ďurišová, 2017).

Proces spoločnej tvorby hodnoty

Vargo, Lusch a Akaka (2008) tvrdia, že spoločná tvorba hodnoty je jediným spôsobom, ako možno hodnotu vytvárať. Vytváranie hodnoty sa teda dá docieľiť iba spojením rôznych strán/aktérov a ich zdrojov.

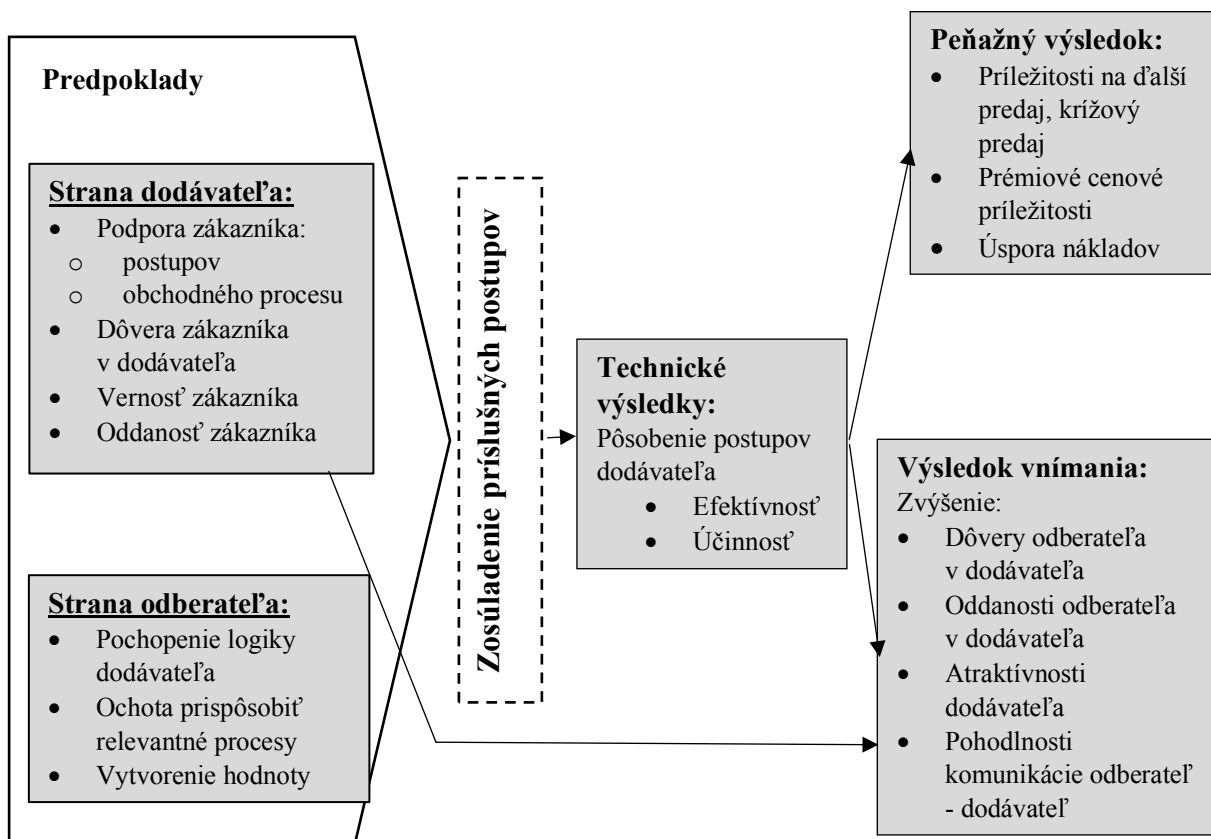
Gronroos (2011) definuje dva možné typy procesov tvorby hodnoty:

- **Spoločné vytváranie hodnoty a spoločné integrovanie zdrojov** – v danom prípade je možnosť vzájomného ovplyvňovania integrácie praktík využívania zdrojov.
- **Nezávislé vytváranie hodnoty** – odberateľ integruje zdroje bez priameho zapojenia dodávateľa, a tak vytvára hodnotu v tzv. samoobslužnom procese (Hayslip et al., 2013).



Obrázok 3 Spoluvytváranie hodnoty, zdroje a úlohy
Zdroj: Upravené podľa Aarikka-Stenroos a Jaakkola, 2012

Model tvorby hodnoty pre dodávateľa, či odberateľa môže byť založený na zosúladení procesov medzi dodávateľom a odberateľom s výsledkom vytvorenia vzájomnej hodnoty dodávateľa a odberateľa. Metrikou merania je JPG – joint productivity gain – zisk spoločnej produktivity (Gronroos a Helle, 2013).



Obrázok 4 Logika tvorby hodnoty dodávateľa

Zdroj: Gronroos a Helle, 2013

Tento model hovorí o dosiahnutí technických a peňažných výsledkoch, ako aj výsledkoch vnímania.

Dané modely boli pôvodne vytvorené na základe vzťahu dodávateľ – zákazník, avšak ich modifikáciou sa dajú pretransformovať aj do podoby dodávateľ – odberateľ. Vzájomná tvorba hodnoty je veľmi dôležitá v oboch prípadoch, preto je potrebné, aby sa podnik nezameriaval len na konečného spotrebiteľa, ale aby postupne vytváral dobré vzťahy, zabezpečoval obojstrannú lojalnosť, a tým vytváral hodnotu aj s ostatnými článkami v procese tvorby hodnoty, ktorými sú práve dodávateľia a odberateľia.

Postup tvorby hodnoty

Duggal (2016) hovorí o postupe ako vypracovať návrh kvantifikovanej hodnoty. Tento postup vytvoril pre konečného spotrebiteľa, avšak základ môže byť aplikovateľný aj na vybrané zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov. Daný postup sa skladá z piatich bodov, ktorými sú:

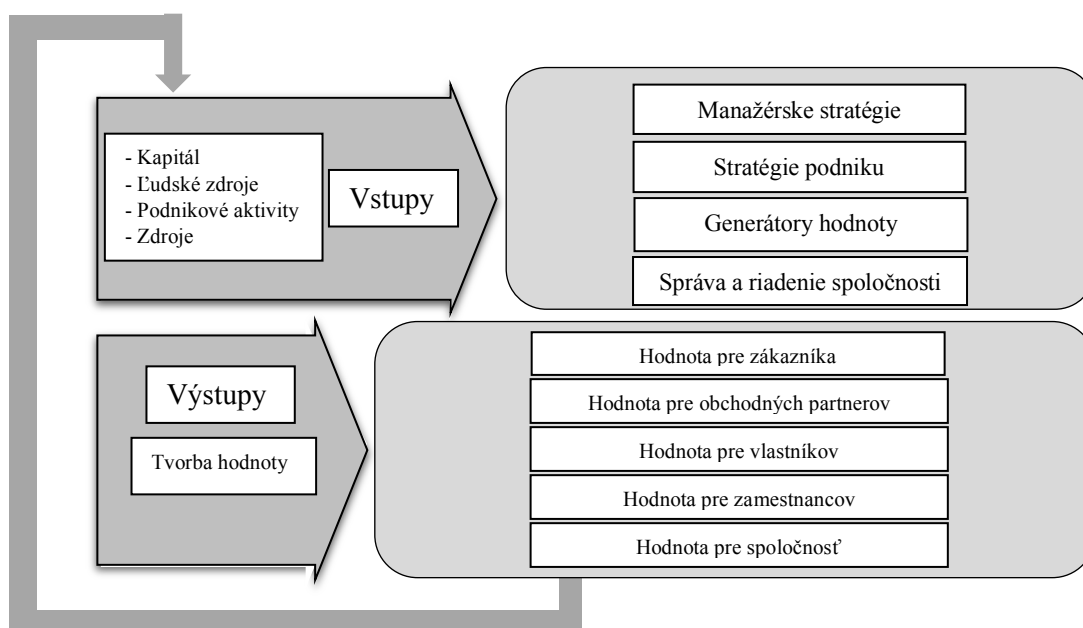
- 1) **Stanovenie návrhu hodnoty** – Pred začiatkom kvantifikácie je potrebné stanoviť hodnotu, na ktorú sa podnik zameria.
- 2) **Identifikácia a definícia determinantov hodnoty** – Dôležité je, aby podnik identifikoval to, čo skutočne prináša hodnotu pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov. Duggal (2016) hovorí o determinante hodnoty ako o niečom, čo znižuje náklad, zvyšuje výnos alebo poskytuje emocionálny prospech.

- 3) **Identifikácia vzťahu medzi riešeniami podniku a determinantom hodnoty** – Akonáhle podnik zadefinuje determinanty hodnoty, ktoré sú dôležité pre odberateľa, či dodávateľa, tak by sa mal vrátiť k prvému kroku, k stanoveniu hodnoty a začať ju korelovať.
- 4) **Zostavenie hodnotového algoritmu** – Na základe rôzneho počtu determinantov, ktoré sú označené ako dôležité a počtu výhod, ktoré boli spojené s týmto determinantom, môže podnik vytvoriť niekoľko hodnotových algoritmov. Všetky však musia byť založené na kvantifikovateľných faktoroch a nie na dohadoch, alebo predpokladoch.
- 5) **Odhadnutie hodnoty pre každý algoritmus** – V tomto kroku je potrebné zobrať údaje od zainteresovaných skupín dodávateľov a odberateľov (ak je to možné) alebo primerané odhady založené na zverejnenom výstupe, prípadne na iných dostupných informáciách a skombinovať ich s očakávaným účinkom.

Modely tvorby hodnoty

Ito (2020) tvrdí, že samotná vizualizácia je jeden z hlavných problémov v rámci vykazovania. Ide o strategickú mapu kde tvorba hodnoty a strata hodnoty môže byť vizualizovaná samostatne na základe zvolenej stratégie. Samotný business model vidí ako systém podniku, ktorý transformuje vstupy prostredníctvom činností podniku na výstupy, ktorých cieľom je naplniť stanovený cieľ podniku a vytvoriť hodnotu z krátkodobého, strednodobého a dlhodobého hľadiska.

Ito (2020) ďalej hovorí o troch typoch vizualizácie procesu tvorby hodnoty, ktorými sú model typu Octopus, model typu strategickej mapy, model typu trvalej udržateľnosti. **Model typu Octopus** sa zameriava na vizualizáciu pretransformovania vstupov na výstupy s cieľom dosiahnuť požadované výsledky prostredníctvom činnosti podniku. **Model typu strategickej mapy** dokáže ešte navyše vizualizovať súvislosť medzi strategickými cieľmi. Vizualizácia stratégie v danom prípade je proces tvorby hodnoty, kde sa predpokladá kauzálny vzťah, kde pri príprave strategických cieľov zameraných na rast podniku môže podnik dosahovať strategické ciele z hľadiska interných procesov, a tým sa môžu dosiahnuť strategické ciele zamerané na zainteresované skupiny a finančné strategické ciele. **Model typu trvalej udržateľnosti** je založený na modeli typu Octopus, avšak ide o proces tvorby hodnoty, ktorého cieľom je v konečnom dôsledku zvýšiť spoločenskú udržateľnú hodnotu.



Obrázok 5 Model tvorby hodnoty prostredníctvom vizualizácie modelového typu trvalej udržateľnosti

Zdroj: Upravené podľa Ricoh Group Integrated Report, 2019

Každý model tvorby hodnoty by mal obsahovať základné časti, ktorými sú vstupy do samotného procesu a výstupy z neho. Hlavnými vstupmi sú zdroje ako kapitál, ľudské zdroje, podnikové aktivity a iné. Výstupom je samotná hodnota, ktorá je vytvorená pre konkrétnu zainteresovanú skupinu.

1.1.3 Indikátory tvorby hodnoty

Teória so zameraním na vzťah firmy s obchodnými partnermi spomína spojitosť medzi tvorbou hodnoty a jednotlivými indikátormi. V rámci daného vzťahu je v prvom rade potrebné zistiť potreby a preferencie zainteresovaných skupín, identifikovať indikátory a následne prispôsobiť dodanie hodnoty.

Ekonomické údaje a indikátory pomáhajú rozoznať podnikom, čo sa v skutočnosti stane v budúcnosti a podniky tak môžu podľa toho investovať, aby mohli zisky čerpať neskôr (Constable a Wright, 2011). Podľa štúdie UNAIDS indikátor poskytuje informáciu, že niečo existuje a je to pravdivé (Hales et al. 2010). Sú využívané na zobrazenie súčasného stavu alebo určitých podmienok. Táto štúdia ďalej tvrdí, že dobrý indikátor by mal byť jasne zadefinovaný a mal by sa zamerať na jeden problém, kde je potrebné získať príslušné informácie o situácii, najmä informácie, ktoré poskytujú strategický prehľad potrebný na efektívne plánovanie a správne rozhodovanie. Štúdia od spoločnosti KPMG (2016) charakterizuje ukazovatele ako merateľné premenné, ktorých hlavnou náplňou je poskytnúť informácie o špecifických aspektoch skúmaného procesu.

Základné členenie indikátorov

Základný význam indikátorov je, že umožňujú porovnávanie v rôznych geografických oblastiach alebo v čase. Ukazovatele môžu byť kvantitatívne aj kvalitatívne (Hales et al., 2010).

Kvantitatívne indikátory sú také ukazovatele, kde údaje je možné merať na číselnej škále. Tieto indikátory môžu priblížiť:

- Výkon – efektívne vykonávanie činností, projektu, programu.
- Úspech – úspešné výsledky činnosti, projektu, programu.
- Zodpovednosť – zodpovednosť za výkon a/alebo úspechy činnosti, projektu alebo programu (Hales et al., 2010).

Parmenter (2015) rozdeľuje indikátory na výsledkové a výkonnostné. Penn (2009) rozdeľuje indikátory na tradičné a momentum.

Tradičné indikátory sú podľa neho kritizované hlavne z dôvodu oneskorených reakcií na zmeny. Momentum indikátory sa naopak považujú za popredné indikátory, ktoré dokážu predpovedať vývoj. Tieto indikátory sa prevažne používajú pri stanovovaní ceny. Hales et al. (2010) tvrdia, že indikátory v spojitosti s monitorovaním a hodnotením sú kvantitatívne metriky, ktoré poskytujú informácie na monitorovanie výkonu, meranie dosiahnutých výsledkov ako aj na určenie zodpovednosti.

Základným významom používania indikátorov je, že ide o štandardizované miery, ktoré umožňujú porovnávanie v priebehu času, či v rôznych geografických oblastiach. Ďalšou výhodou je ich schopnosť agregovania údajov pre interpretáciu a aplikáciu na vyššej úrovni. Indikátory môžu byť kvalitatívne ako aj kvantitatívne. Kvalitatívne indikátory môžu byť jednoduchým vyjadrením názoru, alebo presvedčenia medzi ponúkanými, alebo existujúcimi možnosťami. Na druhej strane kvantitatívne indikátory sú vyjadrené v podobe čísla. Hart (1999), Wolf a Chomkamsri (2012) venovali pozornosť indikátorom a stanovili základné kritéria pre ich výber, ktorými sú: robustnosť, relevancia, efektívnosť, jasnosť, ľahká merateľnosť a praktickosť.

Indikátory v hodnotovom manažmente

Indikátory v rámci hodnotového manažmentu, čiže pri tvorbe hodnoty sú priblížené v rámci medzinárodnej normy EN 12973:2020 Hodnotový manažment, ktorý hovorí o indikátore ako o atribúte, ktorý má pri jeho zmene výrazný vplyv na hodnotu posudzovaného subjektu. Podnik by podľa danej normy mal dodržiavať zásady hodnotového manažmentu pri definovaní cieľov, ako aj pri identifikácii potenciálnych premenných. Zároveň aj indikátory a ich sledovanie by mali byť zadefinované z funkčného ako aj z hodnotového hľadiska.

Medzinárodná norma EN 12973:2020 Hodnotový manažment ďalej hovorí, že podnik by mal uplatniť prístup hodnotového manažmentu na stanovenie indikátorov pre každú položku plánu na dosiahnutie cieľa, čo umožní sledovať pokrok v reálnom čase. Dané ukazovatele umožňujú monitorovať realizáciu cieľa.

1.1.4 Zainteresované skupiny

Už Freeman (1984) hovorí o zainteresovaných skupinách a nutnosti venovaniu aktívnej pozornosti týmto zainteresovaným skupinám. Zainteresované skupiny definuje medzinárodná norma EN: 1325:2014 – Hodnotový manažment – Slovník – Termíny a definície ako osobu alebo organizáciu, ktorá má vzťah k podniku, záujem o výrobok v ktorejkoľvek časti jeho životného cyklu.

Slovné spojenie zainteresovaná skupina sa používa v rôznych kontextoch v prípade špecialistov a v prípade verejnosti. Pre širokú verejnosť je zainteresovaná skupina všeobecným

pojmom, ktorý sa dá prirovnať k pojmu „občan“, teda k niekomu, kto sa zúčastňuje na verejnom živote. Pre špecialistov je zainteresovaná skupina osoba, ktorá nie je akcionárom (Bonnaufous-Boucher a Rendtorff, 2016).

Členenie zainteresovaných skupín

Zainteresovaná skupina je teda osoba, skupina, alebo firma, ktorá môže mať na podnik, či projekt vplyv a sama môže byť daným projektom, alebo podnikom ovplyvnená. Tzn. zainteresované skupiny majú záujem o daný projekt, alebo podnik. V konečnom dôsledku to môže byť ktokoľvek, kto interferuje s podnikom, alebo na projekte. Salhan (2020) zároveň hovorí o dvoch základných typoch zainteresovaných skupín, ktorými sú:

- **Interné zainteresované skupiny** – sú to zainteresované skupiny v rámci podniku, či projektu, ktoré sú súčasťou podniku, alebo na projekte priamo pracujú (vlastníci, zamestnanci, manažéri).
- **Externé zainteresované skupiny** – sú to zainteresované skupiny, ktoré nepracujú v rámci podniku, ale sú podnikom, či prebiehajúcim projektom ovplyvňované (dodávatelia, odberatelia, spoločnosť, zákazníci, vláda, konkurencia, veritelia).

Zainteresované skupiny je možné rozdeliť aj na základe angažovanosti do činnosti podniku, prípadne do projektu (McGrath a Whitty, 2017).

- **Angažované zainteresované skupiny** – tieto sa ďalej delia, na tie zainteresované skupiny, ktoré finančne, alebo emocionálne investujú do podniku a zainteresované skupiny, ktoré sa podieľajú priamo na projekte, alebo pracujú v podniku.
- **Neangažované zainteresované skupiny** – tieto sa ďalej delia na pozorovateľov a konečných spotrebiteľov.

Freeman, Harrison a Wicks (2007) rozdelili zainteresované skupiny na:

- **Primárne zainteresované skupiny**, kde zaradili komunity, zákazníkov, finančníkov, zamestnancov.
- **Sekundárne zainteresované skupiny**, kde zaradili konkurenciu, vládu, médiá, spotrebiteľské skupiny, záujmové skupiny.

Primárne zainteresované skupiny sú také, bez ktorej aktívnej činnosti nemôže podnik fungovať (Clarkson, 1995). Sem okrem vyššie spomínaných skupín patria aj odberatelia a dodávatelia. Môžeme povedať, že tento vzťah je postavený na formálnom základe, tzn. že vzťah je zmluvne deklarovaný (Blažek, et al., 2010).

Vzájomné vzťahy so zainteresovanými skupinami

Spolupráca so zainteresovanými skupinami je dôležitým faktorom schopnosti podniku riadiť túto spoluprácu, čo pre podnik znamená rovnováhu medzi stratégiou tvorby hodnoty a stratégiou privlastňovania si hodnoty (Gnyawali a Charleton, 2018). Manažéri by mali formulovať a implementovať procesy, ktoré uspokojia tie zainteresované skupiny, ktoré majú podiel, alebo vplyv na činnosť podniku. Hlavnou úlohou v tomto procese je riadenie a integrovanie vzťahov a záujmov zainteresovaných skupín práve tak, aby sa zaistil úspech firmy v dlhodobom meradle (Freeman a McVea, 2001).

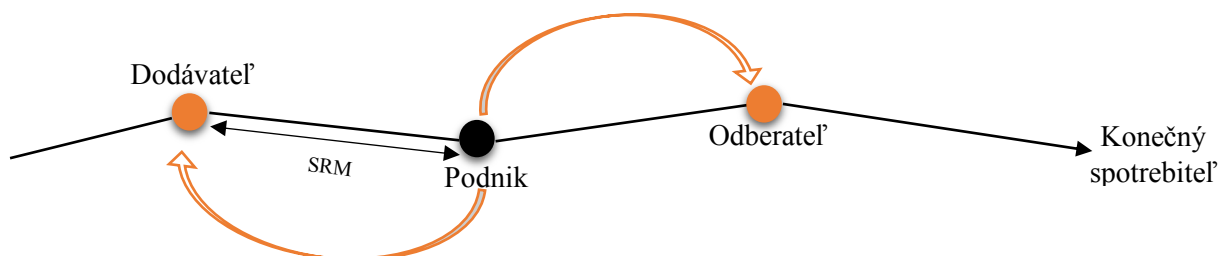
V rámci nového prístupu k zainteresovaným skupinám je súčasťou činnosti podniku aj súbor vzťahov s danými zainteresovanými skupinami a hlavnou úlohou manažmentu je pomôcť

tieto vzťahy formovať. Všetky zainteresované skupiny (zákazníci, dodávatelia, odberatelia, finančné inštitúcie, komunity, atď.) sa vzájomne ovplyvňujú a dopĺňajú a neexistuje vzorec na výber a uprednostnenie niektorej zo zainteresovaných skupín. Hlavným cieľom podniku v minulosti bola maximalizácia zisku, avšak v súčasnosti sa hlavným cieľom podniku stáva maximalizácia hodnoty pre zainteresované skupiny. Avšak v danom prípade je veľmi dôležité zodpovedné správanie nielen podniku, ale aj jednotlivých zainteresovaných skupín (Freeman a Elms, 2018).

Dizertačná práca sa bude zaoberať **externými zainteresovanými skupinami**, a to **dodávateľmi a odberateľmi**. Kde pod pojmom odberateľ nebude riešený konečný spotrebiteľ, ale osoba, ktorá daný výrobok ďalej spracuje, spotrebuje vo výrobnom procese a následne poskytuje konečnému spotrebiteľovi.

Interakcia medzi podnikom a jej externými zainteresovanými skupinami môže generovať dôveryhodnosť, a práve tá sa môže stať faktorom vytvárania hodnoty zainteresovaných skupín (Castro-Martinez a Jackson, 2017).

Tvorba hodnoty sa zameriava na konečných spotrebiteľov a vlastníkov. Avšak tvorba dlhodobej hodnoty pre samotných vlastníkov si vyžaduje uspokojenie aj ostatných zainteresovaných skupín. Túto dlhodobú hodnotu nemôže podnik vytvoriť ak bude ignorovať potreby ostatných zainteresovaných skupín (Goedhart et al., 2020), medzi ktoré patria aj dodávatelia a odberatelia. Osoba dodávateľa, ako aj odberateľa je v rámci tvorby hodnoty vykresľovaná skôr ako článok, ktorý vytvára pridanú hodnotu pri zabezpečovaní potrieb zákazníka, teda pri vytváraní hodnoty pre konečného spotrebiteľa (Obr. 6).



Obrázok 6 Články v rámci procesu tvorby hodnoty pre konečného spotrebiteľa a tvorba hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov

Zdroj: Vlastné spracovanie

- **Dodávateľ** – je osoba, či už fyzická, alebo právnická, ktorá dodáva výrobok, alebo služby odberateľovi.
- **Odberateľ** – je osoba, či už fyzická, alebo právnická, ktorá odoberá výrobky, alebo služby od dodávateľa. Následne tieto výrobky môže ďalej spracovať, predáť konečnému spotrebiteľovi, alebo spotrebovať.

Výber správneho dodávateľa, či odberateľa je dôležité rozhodnutie pre podnik. Toto rozhodnutie významne vplýva aj na hospodárenie podniku (zásoby, kvalita, náklady, zisk, predajnosť, atď.) Preto by podnik mal ďalej pracovať na tom, aby si takéhoto dodávateľa, či odberateľa udržal a zabezpečil si dlhodobú spoluprácu a lojálnosť.

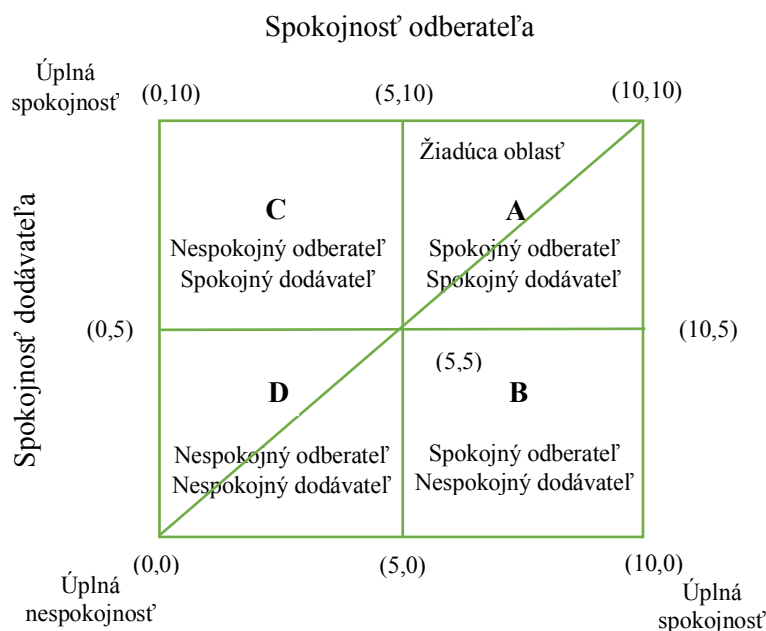
Dôležitosť vzájomných vzťahov medzi podnikom a dodávateľom, alebo podnikom a odberateľom je vykresľovaná v mnohých článkoch, ktoré poukazujú práve na potrebu

budovania vzájomných vzťahov, lojálnosti, poukazujú na dôležitosť komunikácie, vzájomnej podpory, spolupráce v prípade riešenia spoločných problémov atď.

Samotné pozorovanie vzťahov, potrieb, názorov a na ich základe tvorba hodnoty pre dodávateľov a odberateľov, môžu byť zisťované rôznymi spôsobmi, ako napríklad pokus-omyl, na základe rád a skúseností tretej strany, alebo prostredníctvom experimentov, kde sú skúšané rôzne scenáre. Avšak manažér by si mal stanoviť určité hranice (čo hľadá, na čo sa bude zameriavať, atď.) aby boli získané informácie viac konzistentné a aby našiel spôsob ako pristupovať k odberateľom, k dodávateľom, a teda aj k ich potrebám (Stouthuysen, et al., 2019).

V každom prípade spokojnosť kupujúceho je dôležitým atribútom v rámci obchodných vzťahov, pretože ak sa nespĺnia očakávania kupujúceho, tak to môže narušiť vzťah medzi dodávateľom a odberateľom. Práve takýto nespokojný odberateľ môže mlčať a len tak bez upozornenia zmeniť dodávateľa, a tým poškodiť vzťah medzi dodávateľom a odberateľom. Dôsledkom existencie rozdielov vnímania medzi odberateľom a dodávateľom vznikajú rôzne rozpory, čo je následne vyjadrené nespokojnosťou jednej, či oboch strán. V tejto situácii nie je hodnota len poskytovanie výrobku/služby, ale aj samotný proces riešenia a vyrovnávania sa s problémami (Ashok, et al., 2018).

Leenders et al. (2006) vytvorili model, ktorý poukazuje ako sú so vzájomným vzťahom spokojné jednotlivé strany, tzn. dodávateľ a odberateľ. V rámci daného modelu je spokojnosť jednotlivých strán meraná na stupnici 0 – 10, kde výsledkom sú štyri kvadranty situácií vzájomných vzťahov. Využitie daného modelu poukazuje na to, že obe strany sa chcú dostať do najlepšej pozície a chcú rozvíjať tieto vzťahy spoločne (Obr. 7).



Obrázok 7 Dodávateľsko–odberateľský model spokojnosti
Zdroj: Leenders et al., 2006

Dané meranie výkonnosti vzájomných vzťahov pomáha podniku porozumieť vnímaniu druhého partnera ich vzájomného vzťahu. To poukazuje na možnosti konštruktívnej diskusie, budovania dôvery a dlhodobého rozvíjania vzťahov (Leenders et al., 2006).

1.2 MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE A MANAŽÉRSKE AKTIVITY

Osoba manažéra je veľmi dôležitou súčasťou rozhodovacieho procesu, nakoľko jej úlohou je podniknúť konkrétne kroky na to, aby zabezpečila dosiahnutie stanoveného cieľa. Manažér tak v rámci procesu rozhodovania využíva rôzne metódy rozhodovania a vykonáva manažérske aktivity.

1.2.1 Manažérske rozhodovanie

Rozhodovanie v rámci manažmentu môže byť chápané ako nie náhodný výber z rôznych možností a spôsobov riešenia vzniknutého problému za určitých podmienok a so zámerom naplnenia vopred stanoveného cieľa (Hittmár, 2006). Manažment má množstvo definícií. Tieto definície však disponujú spoločným znakom, a to, že nejde o riadenie vecí, ale ľudí. Základom celého procesu manažmentu je cieľ, ktorý má byť dosiahnutý efektívne (Clegg et al., 2016). V minulosti bolo rozhodovanie a riadenie navzájom zamieňané. Na samostatnú funkciu v manažmente sa dostalo až v priebehu druhej polovice 20. storočia s kontinuálnym rozvojom kvantitatívnych metód (Honková, 2011).

V podnikovom prostredí, v prostredí neistoty, treba posúdiť a vnímať kvalitu rozhodnutí v čase, kedy sa tieto rozhodnutia robia, nie až po zistení výsledku. Hlavným dôvodom je, že tvorba rozhodnutí je kontrolovaná, výsledok už kontrolovaný nie je (Spetzler, et al., 2016).

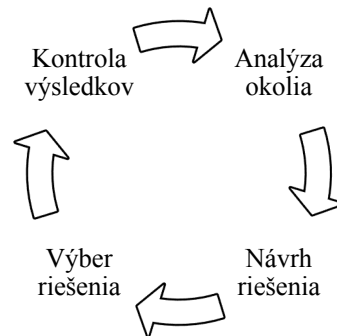
Medzi základné identifikátory manažérskeho rozhodovania patria nízky stupeň determinácie, čo sa prejavuje tým, že pri riešení problémov je priestor na vychádzanie zo širokého spektra rozhodovania, čo vedie k veľkému množstvu údajov a informácií spolu s problematickými situáciami (Fotr et al., 2010). Druhým indikátorom je to, že rozhodnutie, ktoré vykoná manažér, on sám nenapĺňa, jeho naplnenie majú na starosti podriadení spolupracovníci.

Proces manažérskeho rozhodovania

Minoh a Trebuňa (2009) charakterizujú proces rozhodovania ako postupnosť činností, na základe ktorých je možné určiť a analyzovať problém, kde predmetom riešenia sú nájdené varianty a následne na základe kritérií určuje najoptimálnejšie spôsoby riešenia problému. Szabo a Jankelová (2010) poukazujú na to, že o procese rozhodovania sa môže hovoriť len v takom prípade, ak je rozhodovanie vo forme postupných logických krokov, čo znamená, že samotné rozhodovanie pozostáva z jednotlivých krokov, ktoré navzájom logicky aj časovo na seba nadväzujú. Činnosti v rámci procesov rozhodovania, ktoré sú navzájom závislé a nadväzujúce môžeme rozčleniť do samostatných častí. Tieto časti sú nazývané etapami daných procesov. Samotný proces rozhodovania je možné rozčleniť do etáp rôznymi spôsobmi. Tieto spôsoby sú obširnejšie, alebo konkrétnejšie. Príkladom konkrétnejšieho členenia etáp procesu rozhodovania je členenie podľa Simona (1960), ten charakterizuje štyri základné etapy, ktorými sú:

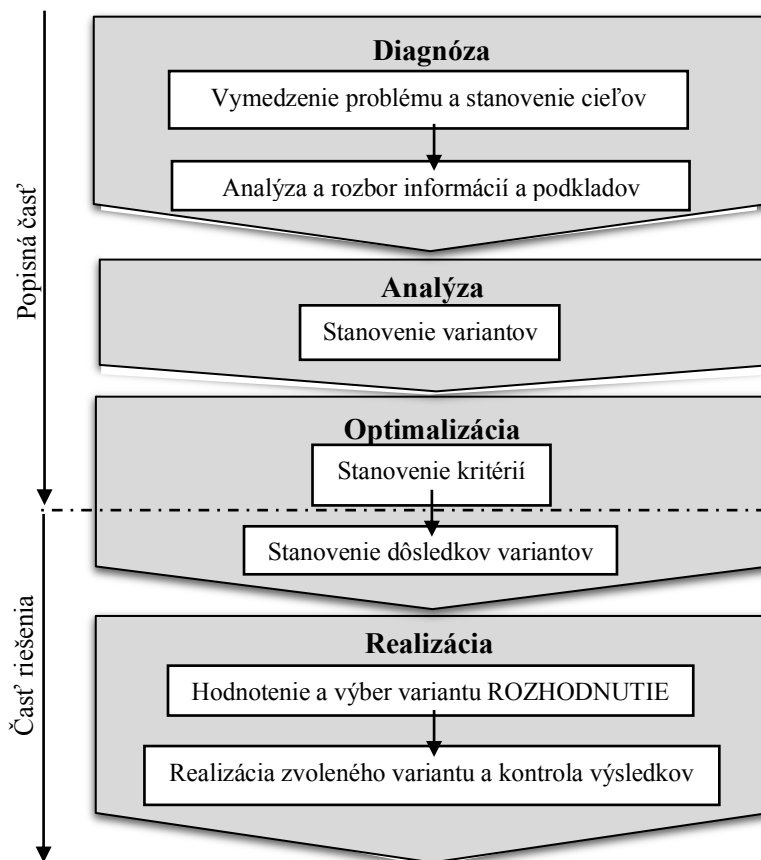
- **analýza okolia** – sa zaoberá zisťovaním podmienok, identifikáciou problémov a stanovením ich príčin,
- **návrh riešenia** – sa zaoberá hľadaním, vytváraním, rozvojom a analýzou možností riešenia problému,
- **voľba riešenia** – sa zaoberá hodnotením jednotlivých návrhov z predchádzajúcej etapy,

- **kontrola výsledkov** – sa zaoberá hodnotením skutočne dosiahnutých výsledkov vybraného variantu riešenia následne po jeho realizácii (Obr. 8).



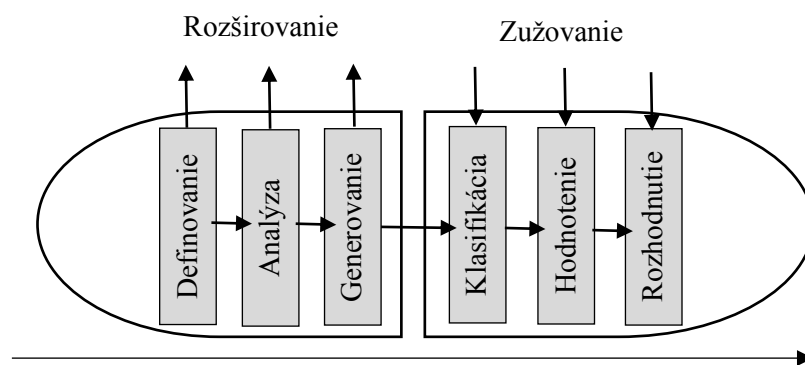
Obrázok 8 Proces rozhodovania
Zdroj: Simon, 1960

Hittmár (2006) rozdelil samotný proces rozhodovania do štyroch fáz, ktoré na seba logicky nadväzujú (Obr. 9). Prvou fázou je diagnostická fáza, tzn. že ide o diagnózu počiatočného stavu skúmaného problému. Druhou fázou je analytická fáza, kde následne po diagnóze sa venuje hľadaniu možných variant riešenia problému. Treťou fázou je fáza optimalizácie, kde na základe zistených možných variant riešenia problému vyberá optimálne riešenie. Záverečnou fázou je fáza realizácie, kde vybrané optimálne riešenie je zavádzané do praxe. V danej fáze dostáva manažér aj spätnú väzbu, získava informácie o priebehu a samotných výsledkoch realizovaných opatrení. Celý proces rozhodovania je rozdelený na dve základné časti, a to na popisnú časť a časť riešenia problému.



Obrázok 9 Model procesu rozhodovania
Zdroj: Upravené podľa Hittmár, 2006

Sedlák (2009) hovorí o troch základných fázach procesu rozhodovania, ktorými sú identifikačno-analytická fáza, návrhová fáza a výberová fáza. Blažek (2010) zas proces rozhodovania delí až do šiestich fáz (Obr. 10), kde prvou fázou je definovanie problému a stanovenia cieľa, druhou fázou je samotná analýza, ktorá je zameraná na vyhľadávanie a získavanie informácií týkajúcich sa problému. Treťou fázou je fáza generovania, kde ide o vytváranie čo najväčšieho počtu možností ako stanovený cieľ dosiahnuť. Štvrtou fázou je klasifikácia variantov, piatou fázou je hodnotenie a hlavne zdôvodnenie odporúčaní, prečo je potrebné vybrať daný variant a poslednou fázou je samotný výber variantu. Prvé tri fázy procesu rozhodovania (definovanie, analýza, generovanie) spadajú do pásma rozširovania, štvrtá až šiesta fáza (klasifikácia, hodnotenie, rozhodnutie) spadajú do pásma zužovania. V pásme rozširovania, alebo divergencie, ide o rozširovanie riešenia, ktorého predpokladom je práve divergentné myslenie, ktoré súbežne s narastajúcim množstvom informácií rozširuje aj šírku palety možných variantov. Hlavným znakom divergentného myslenia je hľadanie nových a neprebádaných ciest, ktorého základom je kreativita (Papula a Papulová, 2010). V rámci druhého pásma zužovania prebieha eliminácia možných variantov. Využíva sa tu kognitívne myslenie, ktorého cieľom je dospieť k jednoznačnému záveru.



Obrázok 10 Fázy procesu rozhodovania
Zdroj: Upravené podľa Blažek, 2010

Sproull (2018) vytvoril plán rozhodovania, ktorý sa skladá zo šiestich základných sekcií. Každá z nich má osobitný účel a funkciu.

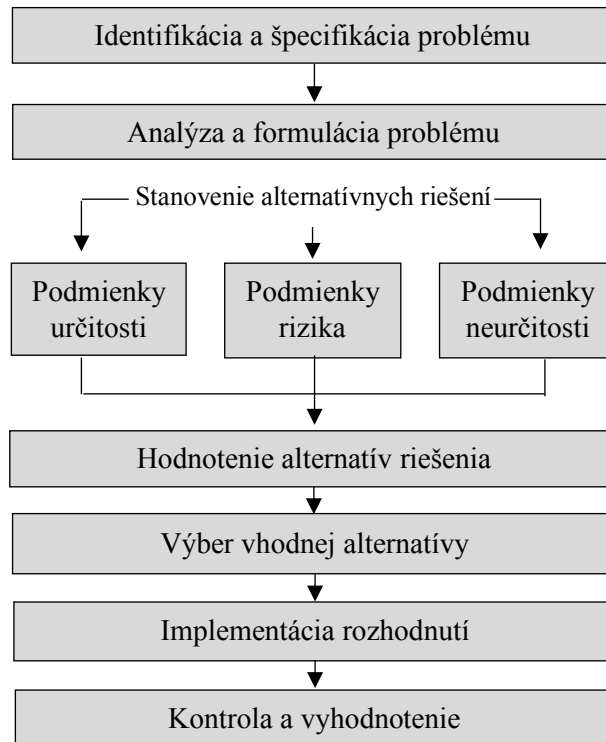
- **Stanovenie účelu rozhodnutia** – stanovenie si účelu rozhodnutia je založené na definovaní štyroch samostatných prvkov a následne ich skombinovaní. Tieto štyri prvky sú:
 - stanovenie zamýšľanej činnosti,
 - stanovenie výsledku, ktorý je potrebné dosiahnuť,
 - stanovenie úrovne na ktorej sa má rozhodnutie prijať,
 - definovanie limitov rozhodnutia.
- **Definovanie kritérií rozhodnutia** – v samotnom procese rozhodovania existujú dva typy kritérií, ktoré sú súčasťou každého rozhodnutia, tie ktoré sú povinné a ktoré zabezpečujú, že rozhodnutie bude v konečnom dôsledku úspešné a ostatné, ktoré spadajú do skupiny voliteľných kritérií. V prípade, ak daný variant nespĺňa všetky povinné kritéria, musí byť vylúčený. Všetky povinné kritéria musia byť merateľné a jasne zadané.
- **Vypracovanie zoznamu možných riešení** – optimálny variant by mal byť ten, ktorý spĺňa všetky povinné ako aj voliteľné kritéria, avšak práve táto situácia nastáva pomerne zriedkavo. Preto je potrebné používať hodnotiace možnosti založené na porovnávaní jednotlivých variantov.
- **Posúdenie rizík každej z možností** – je potrebné priradiť možné riziká, prípadne negatívne následky k jednotlivým variantom.
- **Vypočítanie rozhodovacích faktorov** – cieľom je vypočítať celkové skóre jednotlivých variantov. Tento výpočet je založený na indexe spokojnosti (IS) a indexe rizika (IR).
- **Uskutočnenie rozhodnutia a jeho implementácia** – na základe celkového skóre jednotlivých variantov je potrebné vybrať tú s najvyšším skóre.

Podrobnejšie prepracovanie fáz ponúkol Fotr et al. (2006), ktorí proces rozhodovania rozčlenili do ôsmich krokov, ktorými sú:

- identifikácia rozhodovacieho problému,
- analýza a formulácia rozhodovacích problémov,
- stanovenie kritérií hodnotenia variant,
- tvorba variant riešenia rozhodovacích problémov,
- stanovenie dôsledkov variant rozhodovania,

- hodnotenie dôsledkov variant rozhodovania a výber varianty určenej k realizácii,
- realizácia zvoleného variantu rozhodovania,
- kontrola výsledkov realizovaného variantu.

Na základe Donnellyho (1997) modelu (Obr. 11) je viditeľné, že dôležitými sa stávajú aj podmienky, v ktorých je samotné rozhodnutie uskutočňované. Tieto podmienky ovplyvňujú proces rozhodovania.



Obrázok 11 Proces manažérskeho rozhodovania
Zdroj: Donnelly, 1997

Podľa miery informovanosti existujú tri podmienky rozhodovania, a to:

- **Rozhodovanie v podmienkach istoty (určitosti)** – dané rozhodnutie je založené na plnej informovanosti a racionálnom správaní sa. Hlavným predpokladom je, že človek, ktorý robí rozhodnutie pozná celé pozadie problému, všetky varianty riešenia a ich dôsledky. Jeho úlohou je vybrať tie najoptimálnejšie varianty (Robbis a Coulter, 2004).
- **Rozhodovanie v podmienkach neistoty (rizika)** – v danom prípade si je človek vykonávajúci rozhodnutie vedomý možných variantov, ale nie je schopný či už z objektívneho, alebo subjektívneho hľadiska vyhodnotiť ich pravdepodobnosť a následky (Kokavcová et al., 2012). Žiadna z možných variant nezaručuje stopercentnú pravdepodobnosť, čo znamená, že pri výbere akéhokoľvek rozhodnutia existuje riziko (Robbis a Coulter, 2004). Na základe prístupu k rozhodnutiu v podmienkach rizika sú zadané nasledujúce situácie:
 - **Averzia k riziku** – v danej situácii ide o vyhľadávanie málo rizikových variantov. Tieto varianty sú zárukou dosiahnutia výsledku a vyhýbajú sa rizikám.
 - **Sklon k riziku** – v danej situácii ide o uprednostňovanie variant, ktoré sú spojené s vyšším rizikom avšak majú predpoklad na dosiahnutie mimoriadne dobrých výsledkov.

- **Neutrálny postoj k riziku** – v danej situácii je samotná averzia k riziku a sklon k riziku v rovnováhe.
- **Rozhodovanie v podmienkach neurčitosti** – v danej situácii pozná osoba, ktorá vykonáva rozhodnutie situáciu okolia, varianty a aj dôsledky, avšak nie je dostatočne informovaná, aby dokázala predpokladať výskyt možných stavov okolia (Robbis a Coulter, 2004).

Harausová (2005) rozčleňuje rozhodovanie na programové a neprogramové. **Programové rozhodovanie** využíva pri riešení úloh a problémov opakovaný postup. Manažéri využívajú programové rozhodovanie pri rozhodnutiach, ktoré robia každý deň a zároveň nie sú časovo náročné a ani si nevyžadujú investovanie veľkého úsilia zo strany manažmentu. **Neprogramové rozhodnutia** sa využívajú pri riešení špecifických a nie opakujúcich sa problémov. Tieto problémy sa predtým nevyskytli, sú zároveň veľmi dôležité a náročné, vyžadujú si jedinečné a kreatívne riešenie. Pri neprogramovom rozhodovaní sa využíva úsudok, intuícia ako aj kreativita a tvorivosť.

Podľa subjektu rozhodovania sa rozhodnutia delia na **individuálne**, ktoré sú vhodné pri potrebe rýchleho rozhodnutia a sú založené na individuálnej zodpovednosti osoby vykonávajúcej rozhodnutie. Tieto rozhodnutia by nemali byť náročného charakteru. **Kolektívne** sú založené na kolektívnej zodpovednosti, riešia prevažne závažné koncepčné otázky, kde práve toto kolektívne posúdenie je veľmi žiaduce (Sedlák, 2009).

Metódy rozhodovania

Metódy rozhodovania sa delia na tri základné skupiny, ktorými sú:

- empirické metódy,
- matematicko-štatistické,
- ostatné (základom sú heuristické metódy), (Sedlák, 2009).

Empirické metódy sa ďalej delia na **tradičné metódy** a **expertné metódy**. V rámci tradičných metód sa ďalej používajú empiricko-intuitívne metódy a empiricko-analytické metódy.

Empiricko-intuitívne rozhodovanie je založené na skúsenostiach a intuícií osoby vykonávajúcej rozhodnutie. Základom získavania skúseností je pokus-omyl. Ide o zdĺhavejší proces a zároveň intuícia je subjektívne poznanie. **Empiricko-analytické** rozhodovanie nie je založené len na samotných skúsenostiach, praxi osoby vykonávajúcej rozhodnutie, ale opiera sa v prvom rade o informácie, ktoré daná osoba získava na základe analýzy údajov, dát či už z účtovníctva, štatistiky, atď.

Expertné metódy rozhodovania sú založené na osobitnej technike spôsobu získavania informácií, dát a údajov a súbežne vymedzujú aj pravidlá, princípy a postupy. Príkladmi expertných metód je napríklad brainstorming, či delfská metóda.

Matematicko-štatistické metódy vychádzajú z klasickej matematiky, štatistiky, ale aj operačného výskumu. Najčastejšie používané metódy, ktoré sem patria, sú: teória pravdepodobnosti, korelačná analýza, matematické programovanie, teória hier, atď. (Sedlák, 2009), (Balog et al., 2017).

Heuristické metódy sú využívané pri riešení obzvlášť náročných, zložitých a nepredvídateľných situácií. Základom sú dosiahnuté skúsenosti (pokus-omyl) a samotná schopnosť ľudského činiteľa. Znakom heuristického prístupu k rozhodovaniu je možnosť vytvárania takmer neobmedzeného počtu týchto modelov (Balog et al., 2017). Najviac využívané metódy patriace do heuristických metód sú **rozhodovacia analýza** (táto analýza pozostáva z viacerých kritérií, ktoré sú usporiadané do tabuľky a majú charakter rozhodovacej matice, na základe týchto kritérií sa hodnotia varianty), **rozhodovací strom** (využíva sa pri rozhodnutiach spojených s inováciami v podniku a výhodou je identifikácia vzťahov medzi stratégiou súčasnosti a predpokladanou stratégiou budúcnosti), **rozhodovacie tabuľky** (sú jednoduché, ľahko čitateľné, prehľadné a zohľadňujú dôležité vzťahy, prepojenia a súvislosti a umožňujú vytvárať algoritmy postupov riešenia) (Papula a Papulová, 2005).

1.2.2 Manažérske aktivity

Manažment ako riadenie je dôležité chápať ako v zmysle kompletného riadenia podnikových činností, alebo ako súbor aktivít na dosiahnutie vopred stanoveného cieľa podniku (Hittmár, 2006).

Manažérske aktivity

Manažérske aktivity v procese tvorby hodnoty môžu byť chápané, ako všetky činnosti manažéra, ktoré vedú k dosiahnutiu vopred stanoveného cieľa, tzn. k vytvoreniu hodnoty.

Manažérske aktivity sú úzko späté s manažérskymi rolami. Míka (2006) rozdeľuje manažérske roly na:

- **Rozhodovacia rola manažéra** – ide o rolu, kedy manažér rozhoduje o stratégiách, cieľoch, postupoch dosiahnutia cieľov, o zdrojoch, o riešení naliehavých a neodkladných situácií, úlohou je aj prijímanie kompromisov atď.
- **Informačná rola manažéra** – manažér tu určuje aké zdroje informácií sa budú sledovať, monitoruje, hodnotí, ďalej poskytuje informácie nadriadeným, podriadeným ako aj ostatným zainteresovaným skupinám, zadáva požiadavky na funkcie informačného systému atď.
- **Interpersonálna rola manažéra** – manažér je vedúcim, ktorý má za úlohu udržiavať vzťahy v rámci podniku ako aj s ostatnými zainteresovanými skupinami atď.

Manažérske princípy

Manažér by mal dodržiavať základné Clarksonove princípy v interakcii a v komunikácii so zainteresovanými skupinami (Tab. 2).

Tabuľka 2 Zhmutie základných Clarksových princíпов

| | |
|------------------|--|
| Princíp 1 | Manažéri by mali brať do úvahy a aktívne monitorovať obavy všetkých zainteresovaných strán a pri rozhodovaní by mali prihliadať na ich záujmy. |
| Princíp 2 | Manažéri by mali počúvať zainteresované skupiny a aktívne s nimi komunikovať ohľadne ich obáv, či rizikách, ktoré môžu nastať tým, že začnú interferovať s podnikom. |
| Princíp 3 | Manažéri by mali prijať procesy a modely správania, a tak byť citlivými na obavy a možnosti každého zo zainteresovaných strán. |

| | |
|------------------|--|
| Princíp 4 | Manažéri by mali oceniť vzájomné úsilie v rámci zainteresovaných skupín a mali by sa pokúsiť dosiahnuť spravodlivé rozdelenie benefitov a režijných nákladov z podnikov činnosti medzi nich, pričom by mali zároveň zohľadniť aj ich riziká a slabé miesta. |
| Princíp 5 | Manažéri by mali spolupracovať s inými subjektami, či už verejnými, alebo súkromnými s cieľom zabezpečiť minimalizáciu rizík a škôd vyplývajúcich z podnikovej činnosti, prípadne sa im úplne vyhnúť, či dosiahnuť primeranú kompenzáciu. |
| Princíp 6 | Manažéri by sa mali úplne vyhnúť činnostiam, ktoré by mohli ohroziť základné ľudské práva zainteresovaných skupín, alebo ich dostať do rizikových situácií, ktoré sú pre zainteresované skupiny neprijateľné. |
| Princíp 7 | Manažéri by si mali byť vedomí potenciálnych konfliktov medzi a) ich vlastným postavením v úlohe podnikovej zainteresovanej skupiny b) ich zákonnou a morálnou zodpovednosťou za záujmy všetkých zainteresovaných strán. Zároveň by mali takto vzniknuté konflikty riešiť prostredníctvom otvorenej komunikácie, či v prípade potreby nechať tento konflikt na preskúmanie treťou stranou. |

Zdroj: Rendtorff, 2009

Každý z vyššie uvedených manažérskych princípov (Tab. 2) je veľmi dôležitý pri interakcii a komunikácii manažéra so zainteresovanými skupinami. Základom stanovených princípov je aktívna komunikácia so zainteresovanými skupinami, ocenenie vzájomnej spolupráce a vnímanie obáv, postojov a názorov zainteresovaných skupín.

Osoba manažéra

Existuje veľa definícií manažéra, hlavným spoločným znakom je, že ide o osobu, ktorá vykonáva základné funkcie procesu manažmentu za účelom efektívneho dosahovania vopred stanovených cieľov.

Manažérske aktivity spojené s prácou manažéra nie sú rutinou, naopak ide o tvorivú neopakovateľnú činnosť, ktorá sa neustále mení na základe meniacich sa podmienok. Aby bola práca manažéra efektívna, musí disponovať špecifickými zručnosťami, či už komunikačnými, technickými, koncepčnými, či interpersonálnymi (Piškanin, et al., 2010).

Na manažéra sú kladené vysoké nároky, a to nielen na jeho zručnosti, schopnosti, či pracovné skúsenosti, ale aj priamo na jeho osobnosť, charakterové črty, či vlastnosti, ktoré ho predurčujú práve k efektívnemu dosahovaniu cieľov (Priečková, 2011).

Priečková (2011) hovorí aj o charakteristike dobrého manažéra pomocou anglického slova „LEADER“, čo môže byť preložené ako vodca. Jednotlivé písmena tohto slova definujú činnosti a aktivity, ktoré by mal manažér vykonávať a schopnosti, ktorými by mal disponovať.

- (L)ead – vedenie ľudí,
- (E)nable – ponúkание možností,
- (A)rticulate – objasňovanie postupov a vízií,
- (D)ecide – rozhodovanie,
- (E)ncourage – povzbudzovanie,
- (R)eward – odmeňovanie.

Jednou z aktivít manažéra je aj výber variantu, ktorý má na základe získaných informácií a uskutočnených analýz najlepšiu šancu na dosiahnutie požadovanej hodnoty. Výber najlepšieho variantu však nezabezpečuje aj najlepší výsledok, keďže tieto výsledky nemusia

byť známe v blízkej budúcnosti a rovnako neurčujú kvalitu rozhodnutia (Spetzler et al., 2016). Práve Spetzler, Winter a Meyer (2016) hovoria o dôležitosti výberu správneho variantu, kde postup rozhodovania musí obsahovať šesť základných požiadaviek:

- vhodný rámec,
- kreatívne varianty,
- relevantné a spoľahlivé informácie,
- jasné hodnoty a kompromisy,
- správne odôvodnenie,
- záväzok konať.

Manažérske aktivity sú činnosti, ktoré vykonáva manažment na zabezpečenie dosiahnutia cieľa, na zabezpečenie chodu podniku, na analýzu dát a informácií, na ich hodnotenie, na výber najvhodnejšieho variantu riešenia, na riadenie činností podniku, atď.

1.2.3 Hodnotový manažment

Podľa Kellyho, Male a Grahama (2015) je hodnotový manažment filozofia, smer, určitý štýl riadenia, ktorého hlavným cieľom je zlepšenie rozhodovania zainteresovaných skupín. Tieto rozhodnutia sú realizované prostredníctvom série štúdií počas životného cyklu projektu. Kelly a ostatní (2015) zároveň poukazujú na to, že hodnotový manažment je schopný zmierniť rozdiely v jednotlivých názoroch medzi kľúčovými zainteresovanými skupinami, podporuje včasnú diskusiu v procese výberu a poskytovania najlepšieho riešenia a je užitočný hlavne pri riešení dlhých a náročných projektov.

Male, et al., (2007) hovoria o hodnotovom manažmente ako o tímovej metodológii založenej na procesoch, ktorá využíva funkčnú analýzu na dodanie výrobku, služby, či projektu tým najlepším možným spôsobom. Tento spôsob sa snaží kombinovať náklady a výkonnosť tak, aby nebola znížovaná kvalita.

Hodnotový manažment je mechanizmus, ktorého zámerom je vyváženie spoločenských, environmentálnych a ekonomických aspektov a zároveň pomoc pri rozhodovaní s hlavným cieľom maximalizácie funkčnej hodnoty projektu a eliminácie zbytočných nákladov (Abidin a Pasquire, 2007). Hodnotový manažment podporuje kľúčové zainteresované skupiny, ako sú klienti, hlavní dodávatelia a vlastníci, všetko pri zvažovaní výziev týkajúcich sa konkrétneho projektu, do ktorého sú zapojení (Invernizzi et al., 2019).

Lin et al. (2011) hovoria o troch fázach hodnotového manažmentu:

- **Fáza prípravy**, alebo aj orientačná a diagnostická fáza (Male et al., 2007).
- **Fáza práce**, v danej fáze ide o zhromaždenie zainteresovaných skupín, prediskutovanie a vypracovanie správy, spolu s prípravou plánu a samotným výkonom riešenia. Danú fázu je ďalej možné rozdeliť do šiestich pod-fáz: informačná, funkčná, analytická, kreatívna, vývojová a prezentačná (Hwang et al., 2015, Lin et al., 2011).
- **Popracovná fáza**, alebo aj implementačná fáza v rámci ktorej sú podniknuté kroky o ktorých sa dohodlo vo fáze práce (Lin et al., 2011).

Medzinárodná norma EN 12973:2020 – Hodnotový manažment hovorí, že hodnotový manažment je o organizačnom zlepšení, stanovovaní jasných cieľov, zlepšení produktivity a návratnosti investícií. Hodnotový manažment sa uplatňuje v existujúcich systémoch a prístupoch manažmentu založených na hodnotovom a funkčne orientovanom myslení,

správaní a metódach, zameraných najmä na motiváciu ľudí, rozvoj zručností, podporu synergii a inovácií s cieľom maximalizácie celkovej výkonnosti podniku. Medzinárodná norma EN 1325:2014 – Hodnotový manažment – Slovník – Termíny a definície rozdeľuje hodnotový manažment na vrcholovej úrovni a na prevádzkovej úrovni.

Na vrcholovej úrovni sa opiera o hodnotovú kultúru organizácie a do úvahy berie hodnotu pre zainteresované skupiny a zákazníkov.

Na prevádzkovej úrovni je k tomu ešte pridané používanie vhodných metód a nástrojov.

Hodnotová kultúra je podľa tejto normy určitý prístup, povedomie a dostatočné vedomosti o význame pojmu hodnota pre samotný podnik a pre jeho zainteresované skupiny, ako aj o faktoroch, ktoré môžu túto hodnotu ovplyvniť.

Medzinárodná norma EN 1325:2014 – Hodnotový manažment – Slovník – Termíny a definície ďalej definuje aj jednotlivé termíny súvisiace s kľúčovými metódami hodnotového manažmentu. Medzi tieto metódy patria:

- funkčná analýza,
- náklady na funkciu,
- špecifikácia výkonu funkcie,
- hodnotová analýza a hodnotové inžinierstvo,
- navrhovanie podľa nákladov a navrhovanie podľa cieľa.

Funkčná analýza – ide o proces úplne popisujúci funkcie a ich vzájomné vzťahy, ktoré sú systematicky klasifikované, charakterizované a vyhodnotené. Funkčná analýza pokrýva dva prístupy, a to: analýzu funkčných potrieb a analýzu technických funkcií. Funkčná analýza kombinuje dve základné časti, ktorými sú: definovanie problému a samotné vnútorné vzťahy jednotlivých komponentov ako aj predpokladanú možnosť riešenia.

- **Analýza funkčných potrieb** je súčasťou funkčnej analýzy, ktorá popisuje potreby, ktoré by mal výrobok/služba uspokojovať.
- **Analýza technických funkcií** je taktiež súčasťou funkčnej analýzy a zameriava sa na funkcie súvisiace s jednotlivými súčiastkami a komponentami, a tak vytvára širší obraz ich prepojenia.

Funkcie sú v rámci danej normy rozdelené na:

- funkcie súvisiace s používateľom,
- funkcie súvisiace s výrobkom/službou,
- zbytočné funkcie,
- nežiadúce funkcie.

Náklady na funkciu – ide o proces stanovenia všetkých predpokladaných alebo vzniknutých nákladov potrebných na zavedenie funkcie do predmetu hodnotovej analýzy. Pred vytvorením sú tieto náklady na funkciu určitým limitom alebo cieľom, následne sa dostávajú do pozície skutočne vzniknutých nákladov.

Špecifikácia výkonu funkcie – ide o proces založený na dokumente, v ktorom objednávateľ vyjadruje svoje potreby a obmedzenia týkajúce sa funkcií súvisiacich s používateľom.

Hodnotová analýza a hodnotové inžinierstvo – hodnotová analýza je organizovaný a tvorivý prístup, ktorý je potrebný pre funkčný a ekonomický proces zameraný na zvyšovanie hodnoty existujúceho výrobku alebo služby. Hodnotové inžinierstvo je taktiež organizovaný a tvorivý prístup, ktorý je zameraný na maximalizáciu hodnoty nového výrobku, alebo služby. Predmetom hodnotovej analýzy ako aj hodnotového inžinierstva býva zvyčajne výrobok alebo služba.

Navrhovanie podľa nákladov a navrhovanie podľa cieľa – navrhovanie podľa nákladov je metóda projektu, ktorá ho umožňuje riadiť operatívne už od začiatku tak, aby naplnil cieľ v rámci vopred stanoveného limitu nákladov a času. Navrhovanie podľa cieľa je metóda, ktorá je založená na predvídaní a zameriava sa už od začiatku na uspokojenie zadaného cieľa optimalizovaným spôsobom. Táto metóda rozširuje metódu navrhovania podľa nákladov tak, že začleňuje ďalšie faktory ako napr. kvalitu, náklady, zdroje, dodávky. Táto metóda môže zahrňovať dodávateľský reťazec, ktorého fungovanie je založené na partnerskom prístupe, kde združuje vlastníka projektu s jedným alebo viacerými dodávateľmi, čoho zámerom je konkurencieschopnosť. Dôležitým krokom je na začiatku si objasniť spoločné a individuálne ciele. Zadaný cieľ v rámci danej metódy je v zásade príkazom. Tento cieľ by mal byť ambiciózny, avšak nie nerealistický.

Medzinárodná norma EN 12973:2020 - Hodnotový manažment poukazuje aj na dôvody prečo by mal podnik využívať hodnotový manažment. Jedným z dôvodom je, že aj keď externí, či interní zákazníci alebo iné zainteresované skupiny majú rozdielne pohľady, priority a potreby, tak efektívny hodnotový manažment vie rozoznať, rešpektovať a integrovať tieto prístupy v takom množstve, ktoré je relevantné na zlepšenie hodnoty.

Ďalej daná norma poukazuje na benefity, ktoré vychádzajú z využívania efektívneho hodnotového manažmentu. Medzi tieto benefity patria:

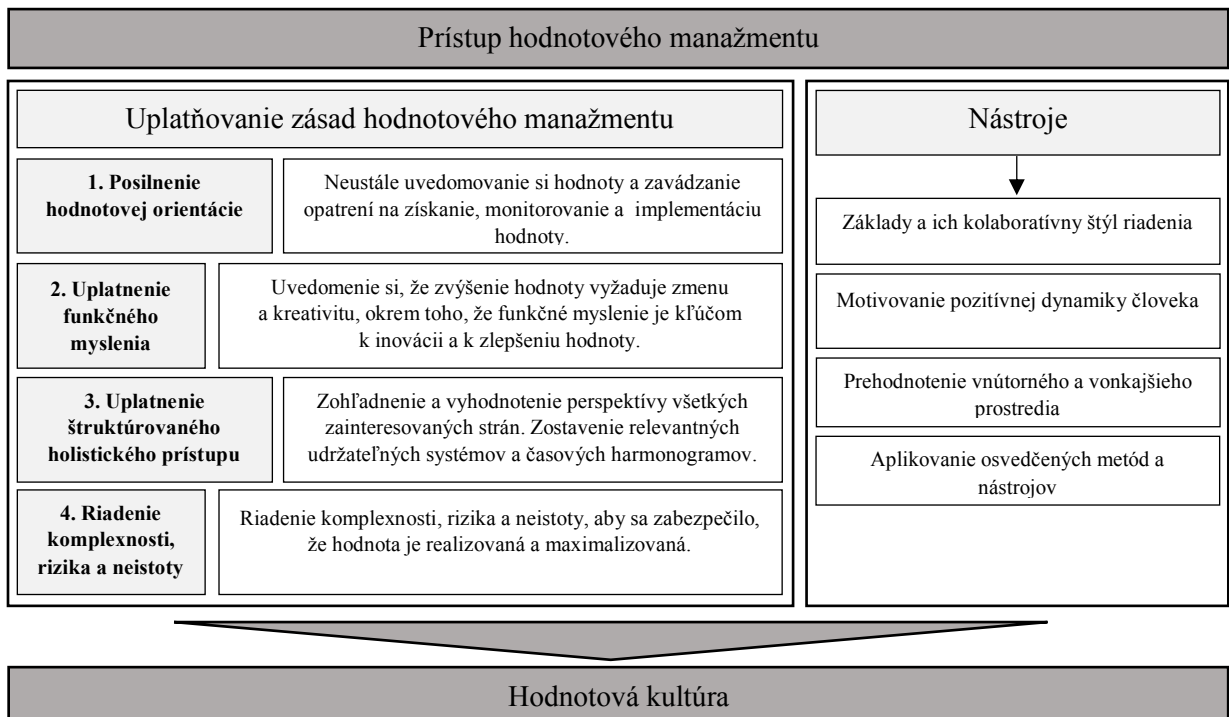
- Lepšie obchodné rozhodnutia, kde zainteresované skupiny poskytujú informácie manažérom podniku, a tým im poskytujú základ pre ich rozhodnutia.
- Zvýšenie efektívnosti prostredníctvom organizácie a využívaním obmedzeného času a zdrojov za účelom dosiahnutia najlepších účinkov.
- Vylepšenie výrobkov a služieb pre používateľov tým, že jasne porozumejú a uspokojia ich skutočné potreby.
- Zvýšenie konkurencieschopnosti uľahčením technických a organizačných inovácií a efektívneho využívania zdrojov.
- Zjednotenie členov organizácie s jej cieľmi a hodnotami prostredníctvom zlepšenia internej komunikácie a základných znalostí.
- Podpora komunikácie a efektivity prostredníctvom multidisciplinárnej a tímovej práce s viacerými úlohami.

Podľa danej normy je hodnotový manažment určený pre:

- Každú osobu, ktorej cieľom je dosiahnuť, dodať, alebo zlepšiť udržateľný výkon podniku.
- Výkonných lídrov a orgány, ktoré sa snažia zvýšiť spokojnosť používateľov, zákazníkov a zainteresovaných skupín podniku.
- Manažérov a ľudí na všetkých úrovniach, ktorí na podporu rozhodovania používajú prístup hodnotového manažmentu.

Každý podnik by mal posúdiť účinnosť využívaného prístupu hodnotového manažmentu prostredníctvom:

- Poskytnutej hodnoty prostredníctvom daného prístupu.
- Rozsahu, akým sú uspokojované potreby a dosahované ciele.
- Zlepšenia kolektívnej inteligencie, výkonnosti, produktivity, konkurencieschopnosti podniku.
- Dosiiahnutej úrovne kvality.



Obrázok 12 Prístup hodnotového manažmentu

Zdroj: Upravené podľa EN 12973:2020 – Hodnotový manažment

Medzi hlavné zásady uplatňovania hodnotového manažmentu patria posilnenie hodnotovej orientácie, uplatnenie funkčného myslenia, uplatnenie štruktúrovaného holistického prístupu, riadenie komplexnosti, rizika a neistoty (Obr. 12).

1.3 VÝSKUMNÉ ŠTÚDIE A PRÍKLADY Z PRAXE - SRM

Výsledkom predvýskumu bolo definovanie jednotlivých krokov, dôležitosti riadenia vzťahu s dodávateľmi (SRM – Supplier relationship management) a dôležitosť vzťahu medzi kupujúcim a predávajúcim v B2B prostredí (Buyers-Suppliers relationships). Daná problematika vytvorila základ pri tvorbe východiskového modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov. Poukázala na dôležitosť tvorby pevných a dlhotrvajúcich vzťahov a definovala kroky v procese budovania týchto vzťahov.

Základom procesu tvorby hodnoty pre dodávateľa je SRM, teda tzv. riadenie vzťahu s dodávateľmi. Ide o riadenie vzťahov s dodávateľmi so strategickým prístupom. Hlavným obsahom cieľov SRM je:

Tabuľka 3 Obsah a cieľ SRM

| Cieľ | Obsah |
|--------------------------------|--------------------------------|
| Využitie schopností dodávateľa | Interakcia s dodávateľmi |
| Dosahovanie úspor z nákladov | Diferenciácia dodávateľov |
| Zníženie rizika dodávok | Výber a hodnotenie dodávateľov |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Každý podnik sa snaží zabezpečiť si konkurenčnú výhodu, čo je zároveň aj jedným z jeho cieľov. Konkurenčnú výhodu podnik nedosahuje len na základe vnútorných schopností, ale aj na základe prepojenia vzťahov s externými subjektami – zainteresovanými skupinami (Park et al., 2010). SRM sa preto stáva neoddeliteľnou súčasťou stratégie v súčasnom podnikateľom prostredí (Tran, 2015).

Spoločnosť Gartner Consulting (2001) definovala SRM ako súbor metódik, postupov, ktoré sú potrebné pre interakciu s dodávateľmi za účelom ziskovosti podniku.

Poirier (2006) túto definíciu ďalej rozšíril a definuje SRM ako prostriedok na budovanie úzkych vzťahov podniku s vybranými strategickými dodávateľmi, kde zámerom je skúmať ďalšie možnosti, ktorých výsledkom by bolo zlepšenie vzťahov a zároveň výkonnosti podniku. Fogg (2009) ďalej dodáva, že ide o obojsmerný proces, ktorého cieľom je zlepšenie výkonnosti kupujúceho podniku ako aj podniku dodávateľa, teda hovorí o vzájomnej prospešnosti. PricewaterhouseCoopers (PwC, 2013) hovorí o tom, že podniky by sa mali zameriavať na kľúčových dodávateľov a definuje SRM ako systematický prístup k riadeniu vzťahu s partnermi a ich rozvoju. Tento prístup je zároveň zameraný na spoločný rast a vytváranie hodnôt s iba obmedzeným počtom kľúčových dodávateľov. Tento vzťah je založený na dôvere, otvorenej komunikácii, empatii.

Aktivity v oblasti SRM sú:

- výber dodávateľov,
- hodnotenie dodávateľov,
- segmentácia dodávateľov,
- rozvoj vzťahov,
- meranie výkonnosti,
- riadenie rizika,
- vývoj dodávateľa,
- meranie výkonnosti dodávateľských vzťahov (Tran, 2015).

Niektoré z týchto aktivít sú podobné manažérskym aktivitám v rámci tvorby hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny.

Toyota SRM (State of Flux) – príklad z praxe

Originálnym príkladom využívania SRM je spoločnosť Toyota. Toyota sa drží svojich základných princípov, na ktorých základe si vytvorila svoj Toyota Production System. Tieto princípy sú založené na dlhodobej filozofii, to sa týka aj manažérskych rozhodnutí. Práca na vzťahu s odberateľmi, či dodávateľmi vedie k dlhodobej spolupráci. Ďalší princíp hovorí o rešpektovaní partnerov, medzi ktorých patria dodávatelia ako aj odberatelia a to tak, že im bude poskytovaná možnosť neustáleho napredovania a zlepšovania prostredníctvom neustálych výziev (Liker, 2004).

Obrazom rešpektu dodávateľov sú pre Toyotu vysoké očakávania ruka v ruke so spravodlivým zaobchádzaním a neustálym napredovaním. Nezmyselnosťou je taktiež zmena dodávateľa, len kvôli nižšej cene (Liker, 2004).

Toyota na jednej strane dáva priestor dodávateľom, aby sa neustále vzdelávali a na druhej strane zadáva inštrukcie, podporu a možnosti riešenia.

Základom SRM v rámci Toyoty je rozdelenie dodávateľov na strategických partnerov a ostatných dodávateľov. Prístup k dodávateľom sa následne líši na základe ich segmentácie.

Tabuľka 4 SRM v spoločnosti Toyota

SRM Toyota

| |
|--|
| Prístup k dodávateľom sa líši na základe segmentácie. |
| Kontrolné stretnutia (častejšie s kľúčovými partnermi). |
| Investícia času napríklad do technických prehliadok (strategickí partneri). |
| Cieľom je maximalizácia výkonov. |
| Diskusia o nových myšlienkach a nápadoch (strategickí partneri). |
| V prípade problémov je základom komunikácia príprava na ďalšie fázy, čo upevňuje vzťahy. |
| Výber dodávateľov záleží od divízie (pretože tá vie, čo potrebuje). |
| Pravidelné hodnotenie dodávateľov, pomoc pri riešení problémov. |
| Dodávatelia sami ponúkajú alternatívne riešenia a inovácie. |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Medzi ďalšie aspekty SRM v spoločnosti Toyota patria kontrolné stretnutia, investícia času do svojich dodávateľov, maximalizácia výkonov, diskusia o nových myšlienkach a nápadoch, pravidelné hodnotenie dodávateľov atď. (Tab. 4).

Archstone Consulting – výskumná štúdia

Daná štúdia sa zamerala na zhrnutie informácií ohľadne SRM, definovania jednotlivých krokov fungovania SRM, stanovenie rolí v rámci jednotlivých krokov a poukázala na výhody pre podnik aj pre samotných dodávateľov, stanovila jednotlivé požiadavky na funkčnosť systému a zlepšenia a výhody systému.

Tabuľka 5 Výhody využívania SRM pre podnik a pre dodávateľov

| Výhody pre podnik | Výhody pre dodávateľa |
|--|---|
| Vývoj nových služieb a výrobkov, ktoré môžu priniesť konkurenčnú výhodu. | Vznik nových príležitostí na generovanie výnosov. |
| Preklenovanie výkonnostných a kapacitných medzier. | Umožnenie rozvoja dlhodobých vzťahov. |
| Vytváranie spoľahlivého a dlhodobého zdroja dodávok. | Vytváranie príležitostí na spoločné investície. |
| Prístup k novým nápadom a príležitostiam na zlepšenie. | Poskytnutie príležitostí postúpenia na ďalšiu úroveň. |
| Uprednostňovanie rozvoja schopností a investícií dodávateľov. | Poskytuje prehľad o obchodných potrebách podniku. |

Zdroj: Upravené podľa Archstone Consulting LLC, 2006

Celkové prínosy môžu byť vysoké pre samotný podnik ale aj dodávateľov. U dodávateľov však prevláda niekoľko potrieb ich rozvoja:

- **Preklenutie kapacitných možností** – sem patrí napríklad, keď dodávateľ neposkytuje službu/výrobok, ktorý podnik potrebuje, dodávateľ nemá globálne možnosti na splnenie cieľov podniku.

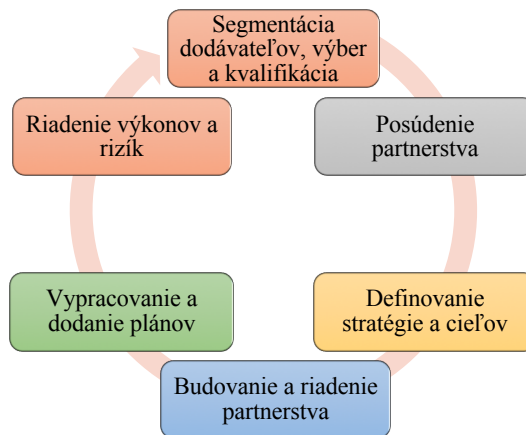
- **Neustále zlepšovanie** – ide o prípady, kedy ciele spoločnosti si vyžadujú medziročné zlepšenie nákladov/úrovne služieb, neúčinné procesy a systémy vo vzťahu zvyšujú náklady alebo vedú k znižovaniu výkonu.
- **Tvorba hodnoty** – len málo zmlúv povzbudzuje dodávateľov k identifikácii príležitosti týkajúcich sa pridanej hodnoty, bariérou je nedostatok postupov pri identifikácii nových nápadov v procese tvorby hodnoty, ako aj nedostatok stimulov na identifikovanie nových príležitostí.

Podnik však môže dodávateľom pri prekonávaní daných nedostatkov pomôcť, a to prostredníctvom spoločných investícií do nových kapacít prostredníctvom:

- zdieľania duševného kapitálu,
- identifikácii príležitostí na vytvorenie spoločnej hodnoty,
- spoločné mapovanie a zlepšovanie procesov,
- spoluprácou viacerých dodávateľov,
- spoločným školením personálu,
- systémovým integrovaním procesov.

PricewaterhouseCoopers (2013,2019) - výskumná štúdia

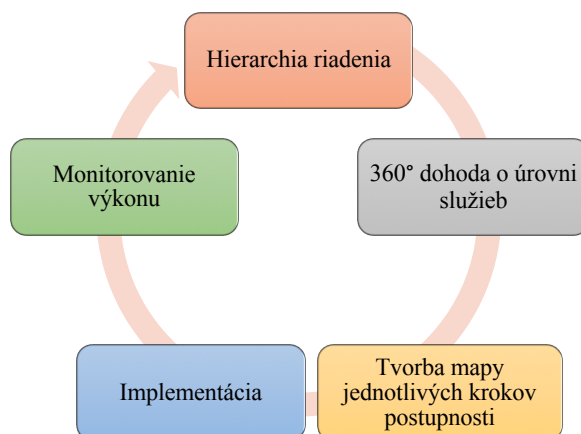
Výskumná štúdia spoločnosti PwC (2013) poukazuje na to, že neexistuje štandardný spôsob, či postup práce v rámci SRM, ako ani podporné nástroje, či šablóny. Práve preto je nevyhnutné v rámci podniku implementovať harmonizovaný a štandardizovaný SRM proces, ktorý sa bude skladať z vhodných nástrojov, šablón, nástrojov na segmentáciu dodávateľov, šablón stretnutí a prieskumov vnímania v rámci vzťahu dodávateľ – odberateľ. Daný model hlavne zdôrazňuje nepretržité vytváranie hodnoty z procesu SRM. Výskum ďalej zdôrazňuje skutočnosť, že SRM má priniesť hodnotu aj dodávateľovi, inak sa nikdy podnik nestane odberateľom, ktorého si budú dodávatelia vyberať.



Obrázok 13 SRM ako formalizovaný obchodný proces

Zdroj: Upravené podľa výskumu realizovaného spoločnosťou PwC, 2013

PwC (2019) ďalej vytvorilo štruktúrovaný rámec a hlavné kroky SRM v rámci svojho podniku, kde požadujú od všetkých strategických partnerov, aby prispeli do všetkých piatich fáz procesu. Je dôležité, aby sa obe strany zapojili do celého procesu s cieľom zabezpečiť, aby sa výkonnosť merala spravodlivým spôsobom (Obr. 14).



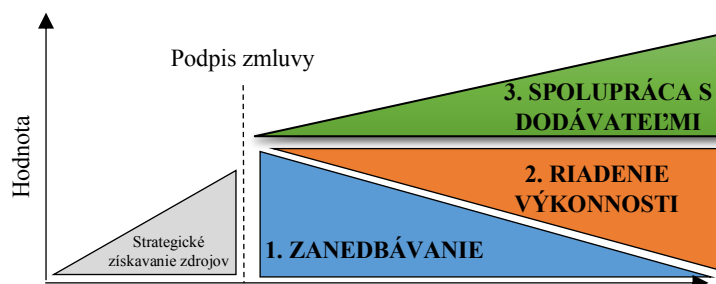
Obrázok 14 Proces SRM vytvorený PwC

Zdroj: Upravené podľa výskumu realizovaného spoločnosťou PwC, 2013

Proces tvorby SRM podľa PwC (2013) začína stanovením hierarchie riadenia, následne pokračuje 360 ° dohodou o úrovni služieb, tvorbou mapy jednotlivých krokov postupnosti, samotnou implementáciou a na záver monitorovaním výkonu (Obr. 14).

Source One Management Services, LLC – výskumná štúdia

Po získaní a podpísaní zmluvy s dodávateľom, môžu v podniku nastať tri scenáre v rámci manažmentu týkajúceho sa dodávateľov. Prvým scenárom je, že dodávatelia môžu byť počas trvania zmluvy zanedbávaní. Po určitom období zanedbávania sa pomaly odstupuje z pôvodnej zmluvy. Počas nasledujúceho obdobia dodávateľ ustupuje, kvalita služieb môže klesať, zatiaľ čo náklady sa postupne budú zvyšovať nad rámec zmluvných podmienok. Keďže sa ciele oboch strán počas zmluvného obdobia zmenili, komunikácia nie je na dostatočnej úrovni a jej intenzita tiež klesá a vedie k nedôvere a nezájmu, tak samotná hodnota dosiahnutá pri podpise zmluvy je dávno preč. Druhým scenárom je, aspoň určitá úroveň riadenia vzťahu s dodávateľmi, čo ešte stále nestačí na tvorbu dlhodobej hodnoty nad rámec zmluvných podmienok. Dodávatelia sú hodnotení iba v súvislosti so súčasným stavom a informácie sú vymieňané iba v určitých časových intervaloch, alebo vtedy, keď nastane nutnosť riešenia problémov. Neexistujú pravidelné stretnutia týkajúce sa možnosti rastu. Na strane podniku nie je presne stanovená zodpovedná osoba, čo má za následok, že príležitosti sú nevyužívané na oboch stranách. Začiatková vzniknutá hodnota je udržiavaná, ale nie je optimalizovaná (Obr. 15).



Obrázok 15 Tvorba hodnoty nad rámec zmluvných podmienok

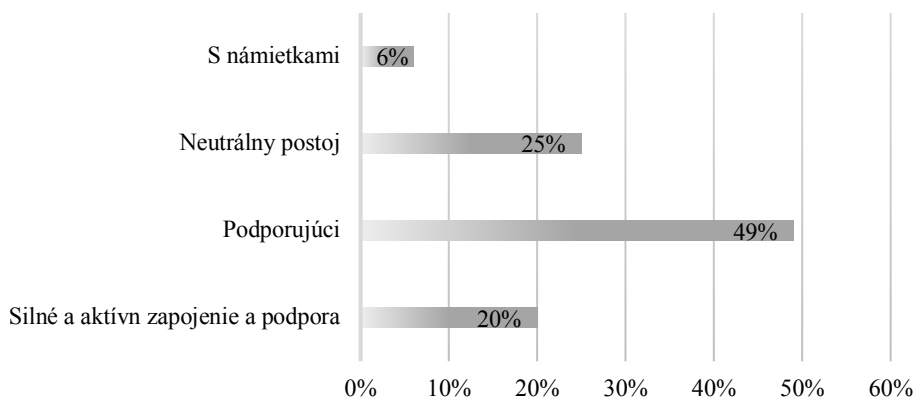
Zdroj: Source One, Management Services, LLC, 2014

Riadenie vzťahu s dodávateľmi je dôležité aj po podpísaní zmluvy. Je potrebné, aby podniky svojich dodávateľov nezanedbávali, ale aby s dodávateľmi spolupracovali.

State of Flux (2020) – výskumná štúdia

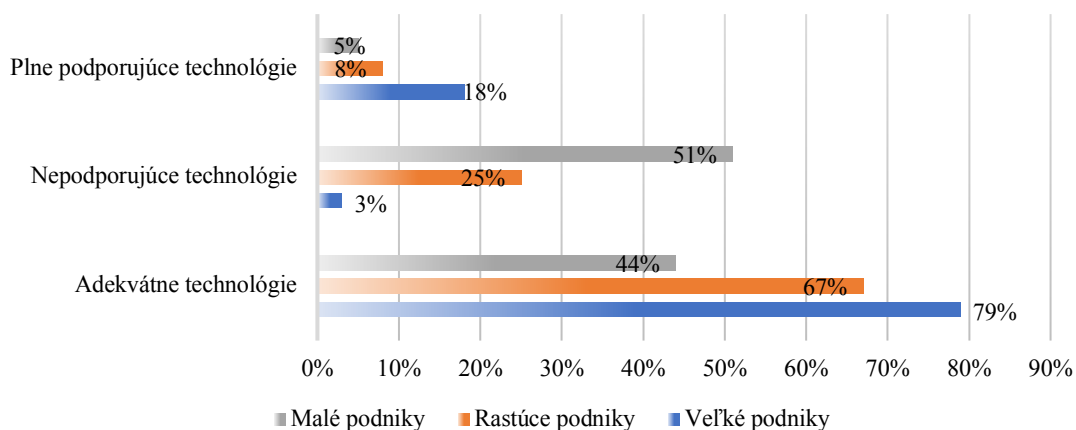
Spoločnosť State of Flux sa venuje výskumu SRM a každoročne vydáva výkaz s názvom GLOBAL SRM RESEARCH REPORT. Za rok 2020 zrealizovali výskum na základe 423 spoločností, ktoré boli rozdelené na vodcov (veľké podniky), rýchlych nasledovníkov (rastúce podniky) a nasledovníkov (malé podniky). Celý výskum bol zameraný na 6 základných pilierov SRM, ktorými sú: hodnota, zapojenie, dozor, ľudia, technológia a spolupráca.

Hodnota, daný pilier obsahuje zabezpečenie existujúcej hodnoty, jasný návrh spojený so strategickými cieľmi, vznik nových hodnotových príležitostí, finančné a nefinančné výhody, identifikácia a zdieľanie hodnoty s dodávateľom. V rámci výskumu bolo zistené, že 50 % všetkých podnikov stále vidí zníženie nákladov ako hlavný cieľ využívania SRM. V porovnaní s rokom 2019 to bolo 56 %. **Zapojenie**, druhý pilier obsahuje silné a aktívne zapojenie zainteresovaných skupín, získavanie spätnej väzby od dodávateľov, individuálne zapojenie dodávateľov, dynamická komunikácia a riadenie zainteresovaných skupín. Prostredníctvom výskumu bolo zistené, že až 97 % veľkých spoločností má podporu zo strany svojich dodávateľov a 75 % týchto spoločností získalo spätnú väzbu od svojich dodávateľov v priebehu posledných 12 mesiacov. Ako je viditeľné na obrázku 16 nižšie, tak podporu riadenia dodávateľov vyjadrilo 69 % vrcholových manažérov podnikov. Z toho 20 % sa aj aktívne zapája do riadenia. 25 % má neutrálny postoj k SRM a 6 % vyjadrilo námietky.



Obrázok 16 Podpora SRM zo strany manažérov na vrcholovej úrovni
Zdroj: Vytvorené spracovaním dát z výskumu spoločnosti State of Flux (2020)

Dozor, tretí pilier obsahuje zavedenie riadenia zmlúv, rizík a výkonnosti, objektívny a celofiremný prístup k segmentácii dodávateľov, diferencované strategické prístupy k riadeniu dodávateľov, zavedené konzistentné pracovné postupy. 69 % všetkých podnikov indikovalo, že segmentujú svojich dodávateľov. 9 z 10 veľkých podnikov dbá na správanie voči dodávateľom, nakoľko správanie je súčasťou stratégie riadenia dodávateľov. **Ľudia**, štvrtý pilier obsahuje jasnú definíciu SRM úloh a delegáciu zodpovednosti, v rámci kompetencií je presná identifikácia požadovaných zručností, vyvinuté a dobre podané školiace riešenia. Pre 86 % veľkých podnikov je prioritou investícia do vzdelávania. 1 zo 4 spoločností indikovala, že nerobili žiadne kroky ani investície v rámci rozvoja SRM zručností v rámci ich organizácií. **Technológie**, piaty pilier obsahuje efektívne technológie na rozvoj vzťahov a spolupráce, výkonnosti, správy inovácií a informácií. 35 % všetkých podnikov má systémy na správu a analýzu výkonnosti a risk manažmentu. Výskum poukazuje na dôležitosť technológií v rámci riadenia vzťahov s dodávateľmi. Na to, aby podniky mohli riadiť vzťahy s dodávateľmi potrebujú aj dostatočné technológie. Ako je viditeľné na obrázku 17 nižšie, tak 79 % veľkých podnikov má adekvátne technológie. Naopak až 51 % malých podnikov má technológie nepodporujúce možnosť riadenia vzťahu s dodávateľmi.

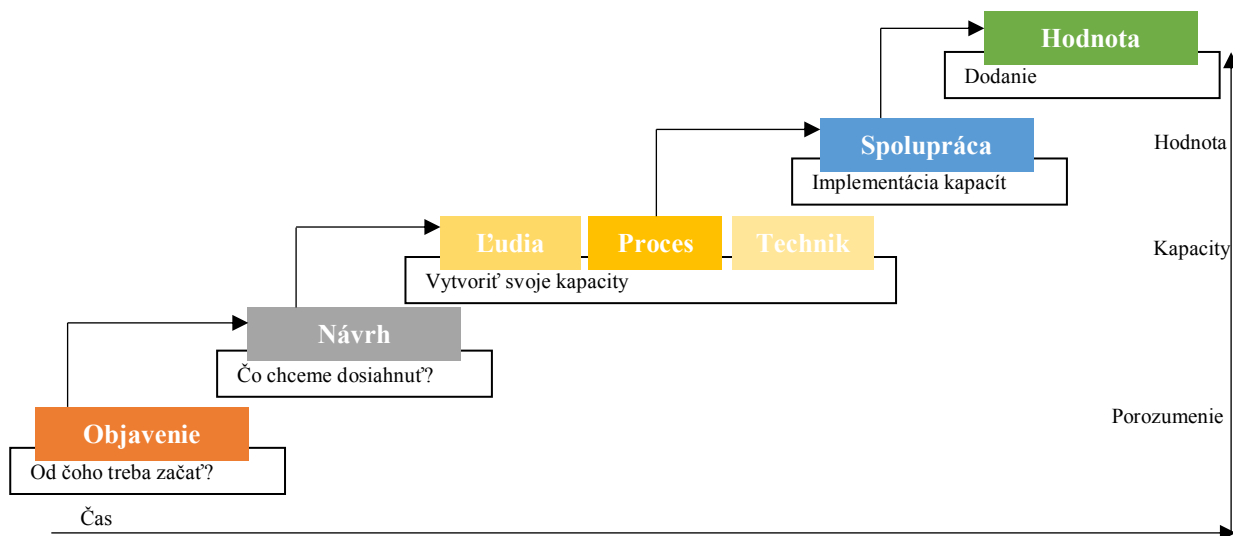


Obrázok 17 Technologické a SRM

Zdroj: Vytvorené spracovaním dát z výskumu spoločnosti State of Flux (2020)

Spolupráca, posledný pilier obsahuje efektívnosť, ktorá je vyznačovaná dôverou a transparentnosťou, pravidelnosť prehodnocovania vzťahov a identifikácia krokov na vývoj a zdokonaľovanie. 40 % všetkých podnikov uvádza, že ciele a zámery zdieľa so svojimi dodávateľmi. Avšak, iba 25 % ich pretransformovalo do spoločného plánu. Výskum zároveň poukazuje na to, že iba 57 % všetkých podnikov verí, že si ich zákazníci sami zvolili ako svojich kľúčových dodávateľov. V prípade veľkých podnikov je to 80 %, nakoľko tieto podniky majú rozvinutý systém riadenia dodávateľov.

Spoločnosť zároveň zadefinovala kroky procesu SRM (Obr. 18).



Obrázok 18 Kroky SRM procesu

Zdroj: State of Flux (2020)

Výsledkom výskumu bolo vyhodnotenie, že dôležitosť postavy dodávateľa bude do budúcnosti iba rásť a samotné podniky sa stanú čoraz viac závislými na tretích stranách.

Sumarizácia výskumných štúdií a príkladov z praxe týkajúcich sa SRM

Oblasť výskumu, informácie týkajúce sa spoločnosti, autora, roku publikácie, spolu s hlavnými prínosmi jednotlivých výskumných štúdií a príkladu z praxe sú zhrnuté v tabuľke 6 nižšie.

Tabuľka 6 Sumarizácia prípadových štúdií a výskumov týkajúcich sa SRM

| Druh | Spoločnosť, autor, rok | Oblasť výskumu | Hlavný prínos |
|-----------------|--|---|---|
| Príklad z praxe | Toyota supplier relationship management Liker (2004) State of Flux (2019) | Využívanie SRM na konkrétnom príklade. | Sumarizácia základných činností spoločnosti Toyota v rámci SRM týkajúcich sa správaní spoločnosti k svojim dodávateľom, ktoré sú základným prvkom pri tvorbe hodnoty. |
| Výskumná štúdia | Archstone Consulting LLC (2006) | Výhody SRM pre podnik a dodávateľov. | Výskum zameraný na výhody zavedenia SRM v podniku, na výhody SRM pre podnik, ako aj pre dodávateľov. |
| Výskumná štúdia | PricewaterhouseCoopers (2013) (2019) | SRM, implementácia, výzvy, aktuálna úroveň. | Tvorba základného modelu SRM v rámci podniku. Implementácia SRM a aktuálna úroveň. |
| Výskumná štúdia | Source One Management Services, LLC | Tvorba hodnoty nad rámec zmluvných podmienok. | Dôležitosť tvorby hodnoty nad rámec zmluvných podmienok. Kroky implementácie SRM, členenie dodávateľov, plán dosahovania stanovených cieľov prostredníctvom SRM. |

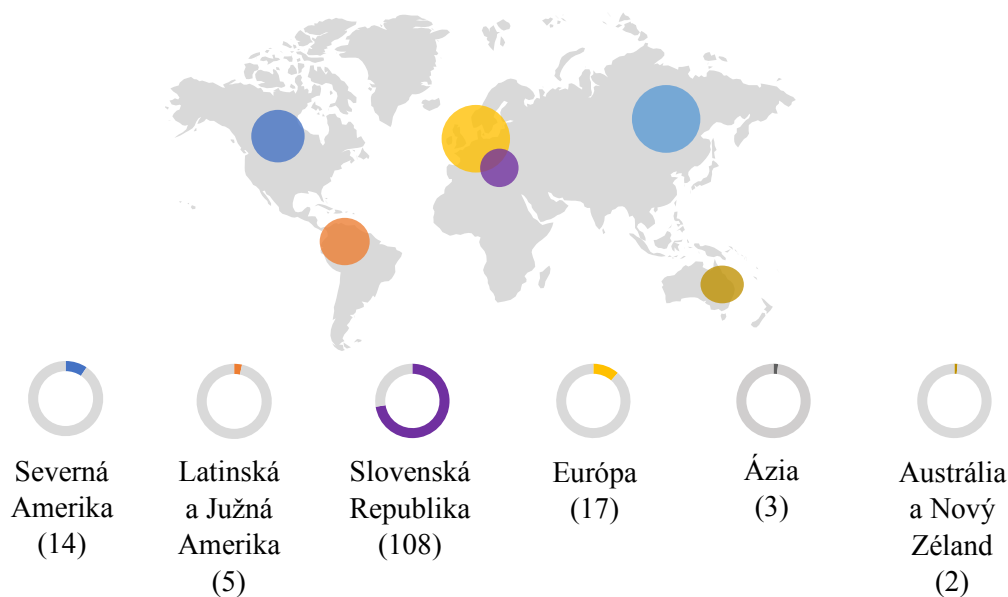
| | | | |
|-----------------|---|---|---|
| Výskumná štúdia | State of Flux (2020 Global SRM Research Report) | Prosperovanie podniku prostredníctvom spolupráce s dodávateľmi. | Stanovuje šesť základných pilierov SRM, ich význam, obsah a prínos. Identifikácia hlavných výhod v rámci SRM. |
|-----------------|---|---|---|

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hlavnými prínosmi vyššie uvedených výskumných štúdií sú: priblíženie výhod SRM a jeho využívanie v podniku, tvorba základného modelu SRM, implementácia SRM a jednotlivé kroky implementácie, dôležitosť členenia dodávateľov, vysvetlenie základných pilierov, ich význam, obsah a prínos.

1.4 PILOTNÁ ŠTÚDIA A PREDVÝSKUM

Obsahom danej podkapitoly sú výsledky pilotnej štúdie vykonanej spoločnosťou State of Flux za rok 2020 a vydanej v roku 2021, ako aj výsledky vlastného predvýskumu, ktorý bol realizovaný prostredníctvom dotazníkového prieskumu (viď príloha 1A – Dotazník 1). Respondenti boli z rôznych kontinentov a to: Severná Amerika (Kanada, USA) - 14 respondentov, Európa (Belgicko, Francúzsko, Nemecko, Írsko, Litva, Španielsko, Švajčiarsko, Veľká Británia) - 17 respondentov, Latinská a Južná Amerika (Mexiko, Ekvádor, Kolumbia, Guatemala) - 5 respondentov, Ázia (Nepál, Kórea, Japonsko) - 3 respondenti, Austrália (Austrália a Nový Zéland) - 2 respondenti a Slovenská Republika 108 respondentov (Obr. 19).



Obrázok 19 Krajiny a počet respondentov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pilotná štúdia, ako aj predvýskum sú zamerané na dodávateľsko-odberateľský vzťah a na indikátory tvorby hodnoty pre dodávateľov. V rámci dodávateľsko-odberateľských vzťahov sú zamerané hlavne na ciele a bariéry budovania vzájomných vzťahov. V rámci indikátorov tvorby hodnoty sú predvýskum ako aj pilotná štúdia zamerané na samotné indikátory tvorby hodnoty a na ich vnímanie a rozdelenie na finančné a nefinančné indikátory tvorby hodnoty pre dodávateľov. Výsledky predvýskumu ako aj pilotnej štúdie sú základným prvkom hlavného výskumu v oblasti vzájomných vzťahov a indikátorov tvorby hodnoty.

1.4.1 Dodávateľsko-odberateľský vzťah (B2B)

Dlhodobá spolupráca medzi podnikom a dodávateľmi uľahčuje výmenu informácií, umožňuje dôkladné sledovanie výrobného procesu, vedie k vzniku nových nápadov na zlepšenie výrobkov, či služieb (Nguyen et al., 2020). Spolupráca je určitým druhom partnerstva, ktoré je vnímané ako vzťah na dlhodobom zmluvnom základe prostredníctvom ktorého sa zdieľajú informácie, riziká, zisk za relatívne dlhé obdobie (Hon et al., 2002). Zeng (2020) charakterizoval základné rozlišovacie prvky v rámci budovania vzťahov na ktoré by sa mal podnik zamerať. Medzi tieto prvky patria: status vzájomného vzťahu, objem obchodu, organizačné investície, viazanosť, dôvera, harmonizácia a komunikácia. Medzi základné ukazovatele formovania vzájomného dlhodobého vzťahu patrí dôvera, táto dôvera sa podľa Korsgaard et al. (2018) mení v priebehu času a sa vyvíja prostredníctvom dozrievania vzájomného vzťahu. Budovanie dlhodobých vzájomných vzťahov vedie k výhodám pre obe strany, tzn. pre podnik, ako aj pre jeho obchodných partnerov (Jaaskelainen, 2021). V rámci vytvorených silných vzťahov jednotliví partneri (podnik a jeho dodávatelia) investujú a zdieľajú zdroje, zúčastňujú sa na spoločných aktivitách vytvárajúcich hodnoty a budujú synergiu na základe ich zdrojov a schopností (Agarwal a Mahoney, 2010). Prečo teda podniky, ktoré vedia, že vzájomná spolupráca, budovanie vzťahov, komunikácia s dodávateľmi vedie k výhodám pre obe strany, nebudujú vzťahy so svojimi dodávateľmi, nezisťujú ich potreby, požiadavky a nevytvárajú im hodnoty? Podniky už dávno nemôžu očakávať vývoj a iniciatívu iba zo strany dodávateľa, aby uspokojil ich potreby prostredníctvom zabezpečenia dodávok ako tomu bolo v minulosti (Krause a Ellram, 1997). Dôležité je, aby uspokojenie potrieb a spokojnosť boli na oboch stranách, na strane podniku, ako aj na strane dodávateľa. Práve spokojnosť je jedným z prvotných faktorov, ktoré ovplyvňujú ako dlho budú daní obchodní partneri vzájomne spolupracovať (Vos et al., 2016), (Schiele et al., 2012).

Práve spolupráca s dodávateľmi je pre podnik rozhodujúca pri zabezpečení si výkonnosti a konkurencieschopnosti na trhu (Yen a Hung, 2017). Na zabezpečenie konkurencieschopnosti podniku na domácom ako aj globálnom trhu je potrebné uvedomiť si hodnotu a dôležitosť jednotlivých ľudí, a teda zainteresovaných skupín v procese (Kucharčíková a Mičiak, 2017). Spolupráca medzi dodávateľmi a odberateľmi (B2B) je ovplyvňovaná problémami, ktoré sú výsledkom ekonomických, sociálnych ako aj environmentálnych faktorov (Jánošová, 2021).

Základnými prvkami získania konkurenčnej výhody v rámci B2B je na jednej strane práve tvorba hodnoty a na druhej strane jej prijímanie (Eggert et al. 2019). Väčšina publikácií sa však zameriava na tvorbu hodnoty ako na pomer benefítu, ktorý podnik prijíma a ceny, ktorú musí zaplatiť (Geiger a Dost et al. 2015, Gronroos a Helle, 2010). Avšak v súčasnosti si podniky začali uvedomovať, že ak budú poskytovať hodnotu ostatným zainteresovaným skupinám (napr. dodávateľom), tak sa nemusia zameriavať len na peňažnú návratnosť, ale odmenou im bude lojalnosť týchto zainteresovaných skupín, posilnenie konkurencieschopnosti, či dlhodobá spolupráca. Tzn. poskytovanie hodnoty sa stáva benefítom pre obe strany. Už Granovetter (1985) ako aj Morgan a Hunt (1994) poukazovali na dôležitosť vzájomnej dlhodobej spolupráce a budovania väzieb medzi dodávateľom a odberateľom.

Základom dobrého vzťahu medzi dodávateľom a jeho odberateľmi je dôvera, ktorá je založená na vzájomnej informovanosti. Práve vďaka vzájomnej dôvere založenej na silných vzájomných vzťahov sú partneri ochotní poskytovať komplexné informácie (Carey et al., 2011). Poskytovanie informácií, získavanie názorov, návrhov, či spätnej väzby sú ďalšie

indikátory v procese tvorby hodnoty. Práve dôvera založená na dlhodobej spolupráci zabraňuje úniku informácií, kde na jednej strane môžu byť informácie zneužitú odberateľom pre jeho vlastný prospech (Zhou et al., 2014), alebo sa informácie môžu dostať ku konkurencii (Li a Zhang, 2008), práve preto dodávateľia sú ochotní podeliť sa o informácie až vtedy, ak si vytvoria s kupujúcim vzťah a dôveru. Proces tvorby hodnoty má pomôcť podniku pri budovaní vzťahu a dôvery s jeho obchodnými partnermi.

Zároveň sa dá povedať, že vzťah medzi podnikom a dodávateľmi je založený na spokojnosti dodávateľa. Dodávateľ je spokojný vtedy, keď výstupy z daného vzťahu podniku a dodávateľa prevyšujú alebo aspoň spĺňajú očakávania dodávateľa (Schiele et al., 2012). Na druhej strane môže byť dodávateľ nespokojný so vzťahom, keď jeho očakávania nezodpovedajú legalizácií hodnoty podniku (Weller et al., 2021).

1.4.1.1 Cieľ podniku pri budovaní vzťahu s dodávateľmi

Predvýskum bol realizovaný prostredníctvom dotazníkov, ktoré boli rozoslané manažérom malých a stredných podnikov na Slovensku a v zahraničí. V rámci predvýskumu sa podarilo zozbierať odpovede od 149 respondentov. Z čoho je 108 zo Slovenska a 41 zo zahraničia. Zahraniční respondenti sú z Európy, zo Severnej, Latinskej a Južnej Ameriky, z Austrálie a z Ázie. Jednotlivé odpovede sú vyhodnocované spoločne za všetkých respondentov, samostatne za respondentov zo Slovenska a samostatne za respondentov z iných krajín.

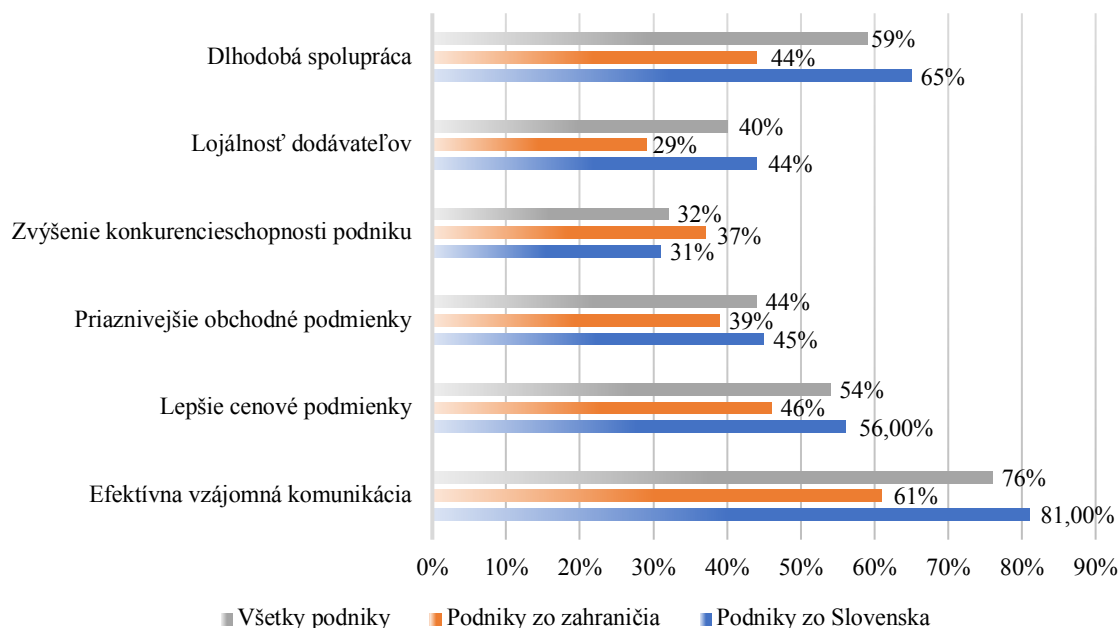
Slovenské podniky ako aj podniky zo zahraničia odpovedali na otázky týkajúce sa tvorby hodnoty ako aj dôvodov ich tvorby. V rámci dotazníka mali podniky na výber zo šiestich hlavných možností, kde si mali vybrať dôvody prečo majú záujem o budovanie dobrých obchodných vzťahov s dodávateľmi. Podniky si mohli vybrať viac možností. Ako hlavné dôvody budovania vzťahov boli uvedené nasledujúce možnosti:

- dlhodobá spolupráca,
- lojalnosť dodávateľov,
- zvýšenie konkurencieschopnosti podniku,
- priaznivejšie obchodné podmienky,
- lepšie cenové ponuky,
- efektívna vzájomná komunikácia (rýchla spätná väzba, návrhy na zlepšenie, rýchle riešenie problémov).

Hlavné ciele podniku pri budovaní odberateľsko-dodávateľských vzťahov

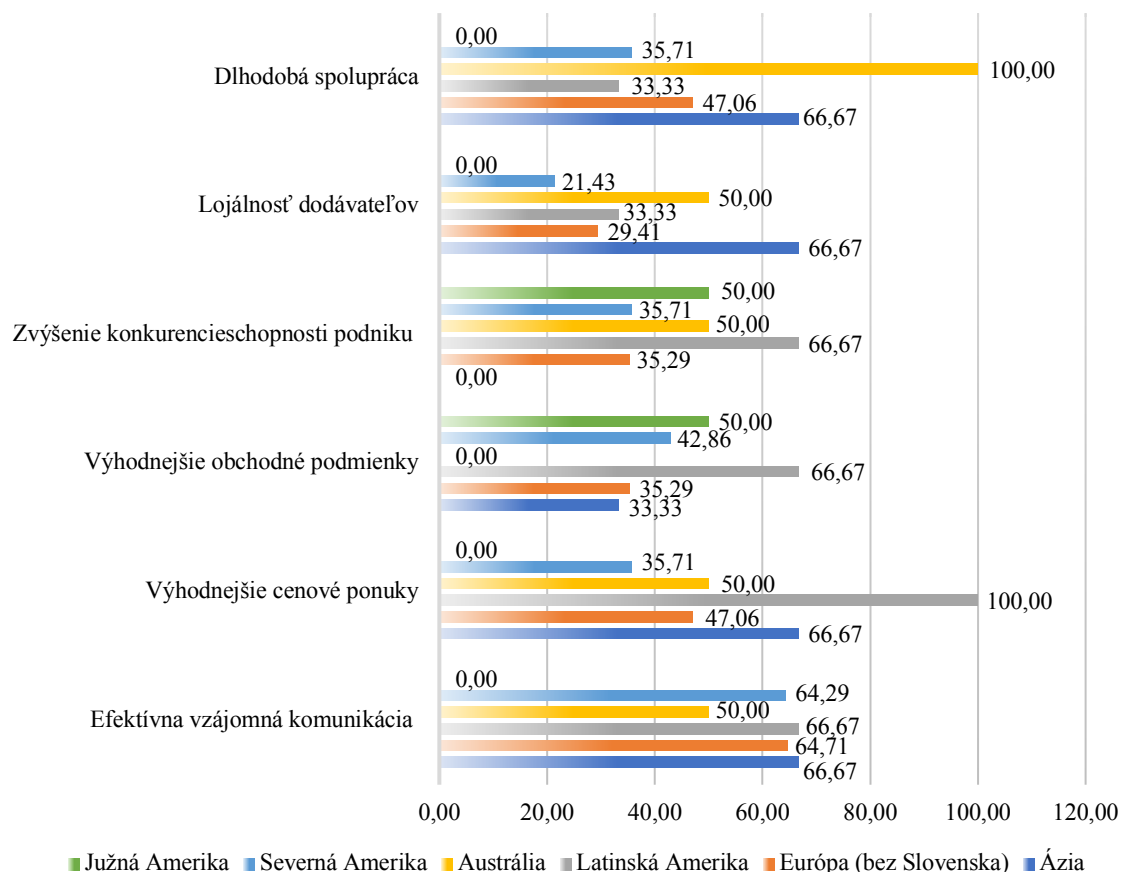
Hlavným cieľom väčšiny podnikov je efektívna vzájomná komunikácia, ktorá napomáha k rýchlej spätnej väzbe týkajúcej sa objednávok, získavaniu podnetov a návrhov na zlepšenie, rýchlemu riešeniu problémov, či reklamácií. Práve túto možnosť označilo 76 % (113) všetkých podnikov. Dlhodobá spolupráca je cieľom budovania dobrých obchodných vzťahov s dodávateľmi v prípade 59 % (88) všetkých opýtaných podnikov. S cieľom dosiahnuť lepšie ceny buduje vzťah so svojimi dodávateľmi 54 % (80) podnikov. 40 – 44 % (60 – 65) podnikov buduje tieto vzťahy s vidinou lepších obchodných podmienok a zabezpečenia si lojalnosti svojich dodávateľov. Iba 32 % (48) opýtaných podnikov uviedlo, že cieľ vidia v zvýšení si svojej konkurencieschopnosti (Obr. 20). Na základe uvedeného je viditeľné, že podniky vidia dôležitosť v komunikácií, ktorá vedie k rýchlej spätnej väzbe, k rýchlemu vybaveniu objednávok, získavaniu návrhov, či podnetov na zlepšenie, rýchlemu vybaveniu reklamácií, či

riešení problémov. Najmenej podnikov vidí dôvod budovania vzťahov aj v zvýšení si svojej konkurencieschopnosti, čo uvidelo iba 32 % (48) respondentov.



Obrázok 20 Analýza dosiahnutých výsledkov v procese tvorby hodnoty
Zdroj: Vlastné spracovanie

Na obrázku č. 20 je viditeľné porovnanie slovenských a zahraničných podnikov a ich cieľov pri budovaní vzťahu s dodávateľmi. Až 81 % (87) slovenských podnikov uviedlo, že ich cieľom je efektívna vzájomná komunikácia. Táto komunikácia je cieľom aj pre 61 % (25) zahraničných podnikov. Dlhodobá spolupráca je dôvodom budovania vzťahu s dodávateľmi pre 44 % (48) slovenských podnikov a 29 % (12) podnikov z iných krajín. Pre 44 % (48) slovenských a 29 % (12) zahraničných podnikov je cieľom lojálnosť dodávateľov, pre 31 % (33) slovenských a 37 % (15) zahraničných podnikov je cieľom zvýšenie konkurencieschopnosti podniku. Cieľ výhodnejších obchodných podmienok si stanovilo 45 % (48) slovenských a 39 % (16) zahraničných podnikov a dosiahnutie výhodnejších cenových ponúk si dalo za cieľ 56 % (60) slovenských podnikov a 46 % (19) podnikov z iných krajín.

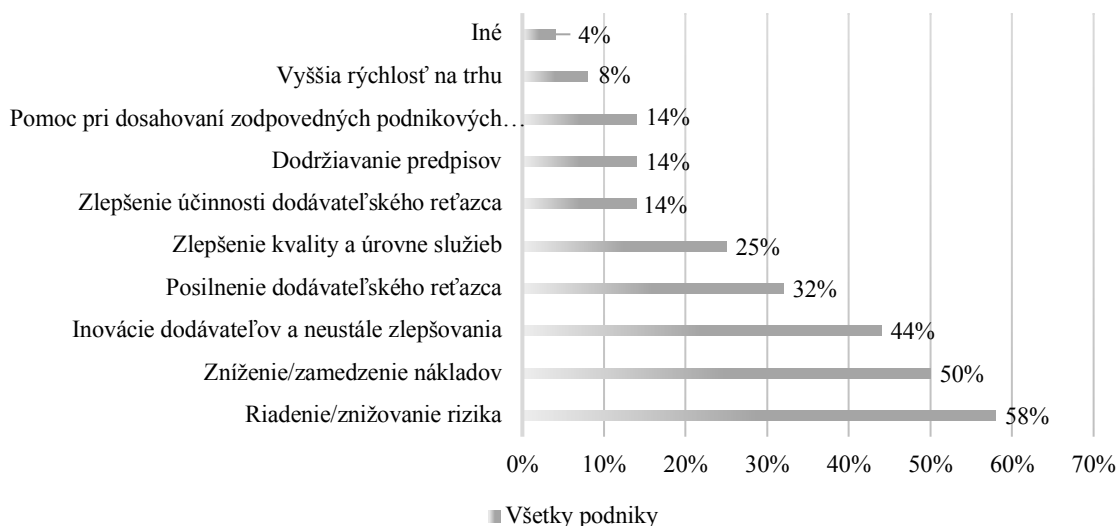


Obrázok 21 Cieľ podniku pri vytváraní vzťahu s dodávateľmi rozdelený podľa jednotlivých kontinentov
Zdroj: Vlastné spracovanie

Výhodnejšie cenové ponuky sú hlavným cieľom hlavne pre Latinskú Ameriku, dlhodobá spolupráca je hlavným cieľom pre Austráliu. V Ázii podniky budujú vzťah s dodávateľmi s cieľom dlhodobej spolupráce, lojálnosti dodávateľov, výhodnejších cenových ponúk a efektívnej vzájomnej komunikácie. V severnej Amerike je hlavným cieľom efektívna vzájomná komunikácia a následne výhodnejšie obchodné podmienky. Pre podniky v Európe (bez Slovenska) je hlavným cieľom efektívna vzájomná komunikácia nasledovaná dlhodobou spoluprácou. Ciele podnikov sa líšia aj v závislosti od kontinentu, v ktorom daný podnik podniká (Obr. 21).

Podniky ďalej mohli stanoviť aj ďalšie ciele, či dôvody na budovanie dobrých vzájomných vzťahov so svojimi dodávateľmi. Slovenské podniky indikovali ďalšie dôvody na budovanie vzťahu s dodávateľmi a to: plnenie termínov, ako aj budovanie si dobrého mena. Podniky z iných krajín stanovili ciele, ktoré sa týkali hlavne dodacích podmienok. Medzi tieto dôvody začlenili: rýchle a promptné dodanie tovaru, či služby, ktoré ďalej vedie k udržaniu si konkurencieschopnosti spoločnosti, spoľahlivý harmonogram dodávok.

Spoločnosť State of Flux (2020) prostredníctvom pilotnej štúdie na základe odpovedí od 423 respondentov z celého sveta identifikovala základné ciele a dôvody prečo sa podniky venujú svojim dodávateľom.



Obrázok 22 Ciele a dôvody, prečo podniky riadia vzťah so svojimi dodávateľmi
Zdroj: Vytvorené spracovaním dát z výskumu spoločnosti State of Flux (2020)

Spoločnosť State of Flux identifikovala ďalšie dôvody prečo podniky riadia vzťah s dodávateľmi. Medzi najdôležitejšie patria:

- riadenie a znižovanie rizika (58 %, 245),
- znižovanie/zamedzovanie nákladov (50 %, 211),
- inovácie dodávateľov a neustále zlepšovanie (44 %, 186),
- posilnenie dodávateľského reťazca (32 %, 135),
- zlepšenie kvality a úrovne služieb (25 %, 106), (Obr. 22).

Zadefinovanie cieľa je prvým krokom v procese tvorby hodnoty. Informácie týkajúce sa cieľov podniku získané z predvýskumu a z pilotnej štúdie State of Flux sú dôležitým atribútom pri identifikovaní a definovaní cieľov podnikov pri budovaní vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi v rámci hlavného výskumu.

1.4.1.2 Bariéry budovania vzťahu s dodávateľmi

Ak si teda podniky vedia určiť cieľ budovania dobrých dlhotrvajúcich obchodných vzťahov so svojimi dodávateľmi a vidia aj dôležitosť budovania týchto vzťahov prostredníctvom tvorby hodnoty, tak prečo svojim dodávateľom neposkytujú jednotlivé indikátory tvorby hodnoty, aby tieto svoje ciele naplnili? Práve danej téme sa venovala ďalšia časť výskumu, kde podniky mohli odpovedať na otázku: „Vysvetlite dôvod prečo Váš podnik neposkytuje hodnoty svojim dodávateľom v prípade, keď im prikladá dôležitosť?“

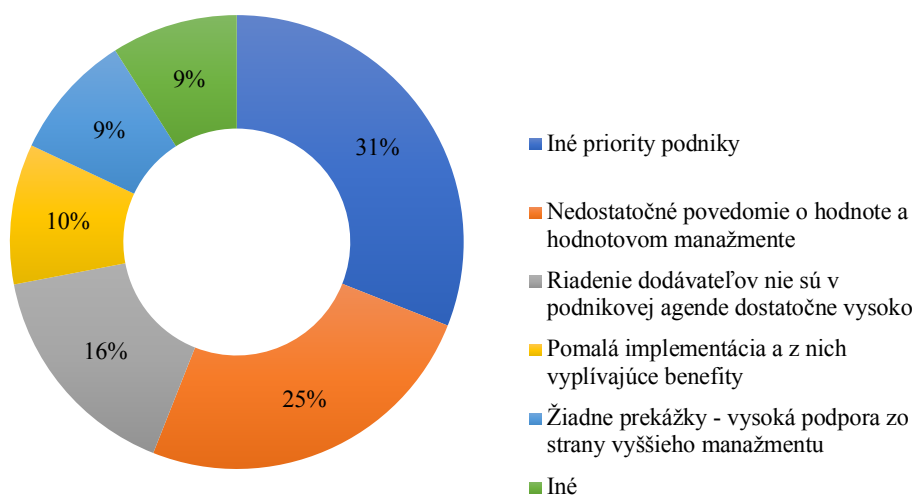
Pre podniky zo Slovenska je dôvodom hlavne finančná situácia a podmienky podniku v ktorých sa nachádza. Viacero podnikov uviedlo, že dôvodom je nedostatok finančných prostriedkov, ktoré by museli zainvestovať do jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty. Podniky z iných krajín zas uviedli, že nemajú dostatok kapacít na to, aby sa mohli venovať naplňovaniu potrieb svojich obchodných partnerov, nemajú na to vytvorený rozpočet. Niektoré podniky uviedli, že viac sa venujú poskytovaniu finančných indikátorov tvorby hodnoty ako tých nefinančných, nakoľko je to jednoduchšie. Podniky vidia poskytovanie hodnoty dodávateľom už len v tom, že daný výrobok od nich nakupujú, a teda dodávateľ môže daný výrobok ďalej vyrábať (tzn. dodávateľ môže pokračovať v svojej podnikateľskej činnosti).

Množstvo podnikov odpovedalo, že svojim dodávateľom hodnoty poskytuje, a tým pracuje na budovaní dobrých vzájomných obchodných vzťahoch, aj keď väčšina sa stále zameriava na poskytovanie finančných hodnôt ako tých nefinančných.

Iba 23,15 % (25) respondentov zo Slovenska odpovedalo na danú otázku. V rámci podnikov z iných krajín svoj názor vyjadrilo až 51,22 % (21) respondentov.

V prípade neposkytovania hodnoty svojim dodávateľom viac ako 80 % (37) podnikov uviedlo finančný, alebo kapacitný dôvod. Tieto dôvody sa týkali hlavne nedostatku finančných, kapacitných, či časových zdrojov.

Podobnou oblasťou sa zaoberala aj pilotná štúdia State of Flux (2020), kde sa 423 podnikov z celého sveta vyjadrilo, prečo ich podniky nemajú podporu riadenia vzťahu s dodávateľmi zo strany vlastníkov (vyššieho manažmentu).

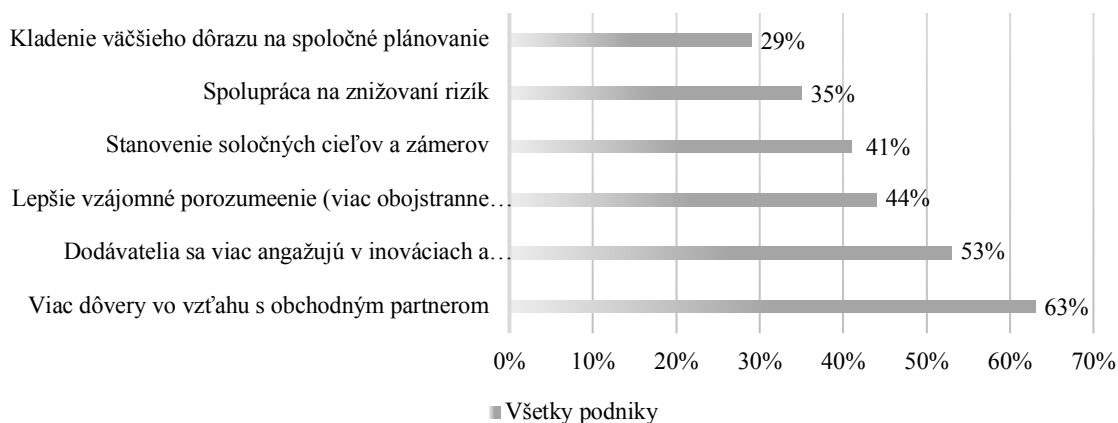


Obrázok 23 Dôvody, prečo vyšší manažment nepodporuje riadenie vzťahu s dodávateľmi
Zdroj: Vytvorené spracovaním dát z výskumu spoločnosti State of Flux (2020)

Na základe výsledkov pilotnej štúdie je hlavným dôvodom prečo sa podniky nevenujú riadeniu dodávateľov, a teda im nevytvárajú hodnotu to, že vrcholový manažment stanovil iné priority podniku, čo uviedlo až 31 % (131) podnikov. 25 % (105) podnikov samo priznalo, že má nedostatočné povedomie o hodnote a hodnotovom manažmente. 16 % (68) podnikov aj keď vníma dôležitosť riadenia vzťahu s dodávateľmi, tak v ich agende nie je táto problematika dostatočne vysoko na to, aby sa tomu venovali. 10 % (42) podnikov vidí problém v tom, že samotná implementácia je pomalá a nedostatočná je aj rýchlosť získania benefitov z tejto spolupráce. Iba 9 % (38) podnikov uviedlo, že nemá žiadne prekážky, nakoľko podpora vyššieho manažmentu je silná.

1.4.1.3 Výsledky vzájomného dodávateľsko-odberateľského vzťahu

Prostredníctvom pilotnej štúdie dokázala spoločnosť State of Flux (2020) ďalej identifikovať základné výsledky, ktoré plynú podniku s rastúcou spoluprácou.



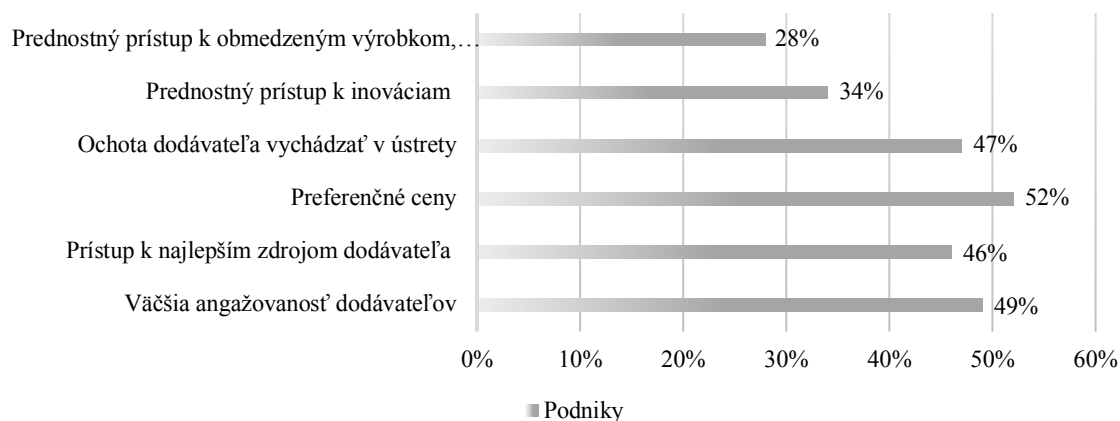
Obrázok 24 Výsledky rastúcej spolupráce

Zdroj: Vytvorené spracovaním dát z výskumu spoločnosti State of Flux (2020)

Prostredníctvom spolupráce s dodávateľmi, riadením daného vzťahu, tvorbou hodnoty vznikajú benefity pre obe zainteresované skupiny. Pre dodávateľa, tak isto ako aj pre odberateľa. Hlavným a najdôležitejším výsledkom je rastúca dôvera vo vzťahu s obchodným partnerom, čo indikovalo až 63 % (266) respondentov. Ďalej je to väčšia angažovanosť (53 %, 224), lepšie vzájomné porozumenie (44 %, 186), ako aj postupné stanovovanie spoločných cieľov (41 %, 173), či spolupráca na znižovaní rizík (35 %, 148). Všetky tieto výsledky sú výstupom vzájomnej spolupráce medzi odberateľom a dodávateľom (Obr. 24).

Vzájomná spolupráca, komunikácia a porozumenie sú veľmi dôležité. Ak odberatelia nepredpokladajú, že dodávatelia sú vďační za každého z nich a budú chcieť pracovať na vzájomnom vzťahu, tak sa stanú tzv. „vybraným odberateľom“. Čo znamená, že aj dodávateľ bude mať potrebu si takéhoto odberateľa udržať a dlhodobo s ním spolupracovať. Spoločnosť State of Flux priniesla výsledky a identifikovala benefity vybraného odberateľa, kde medzi hlavné patria (Obr. 25):

- väčšia angažovanosť dodávateľov (49 %, 207),
- prístup k najlepším zdrojom dodávateľa (46 %, 194),
- preferenčné ceny (52 %, 220),
- ochota dodávateľa vychádzať v ústrety (47 %, 199),
- prednostný prístup k inováciám (34 %, 144),
- prednostný prístup k obmedzeným výrobkom, materiálom alebo kapacite (28 %, 118).



Obrázok 25 Benefity vybraného odberateľa

Zdroj: Vytvorené spracovaním dát z výskumu spoločnosti State of Flux (2020)

Podniky si uvedomujú nedostatky a dôvody prečo sa nevenujú vzájomným odberateľsko-dodávateľským vzťahom. Ak podnik vie identifikovať dôvod, prípadne nedostatok, tak vie na čo sa má zamerať, čo odstrániť, aby tento vzájomný vzťah mohol budovať. To je dôležité hlavne v prípade, ak si zároveň uvedomuje benefity a výhody dobre fungujúcich vzájomných odberateľsko-dodávateľských vzťahov. Práve prekonanie bariér a uvedomenie si dôležitosti a výhod odberateľsko-dodávateľských vzťahov je významným prvkom v procese tvorby hodnoty pre odberateľov a dodávateľov.

1.4.2 Indikátory tvorby hodnoty

Medzinárodná norma EN 12973:2020 – Hodnotový manažment hovorí, že podnik by mal uplatňovať princípy riadenia hodnoty pri definovaní cieľov, ako aj pri identifikácii potenciálnych premenných. Plán akcie ako aj indikátory by mali byť zdefinované z funkčného hľadiska, ako aj z hľadiska hodnoty. Odporúča zároveň zväziť celkový vplyv všetkých indikátorov, aby sa získala informácia týkajúca sa pokroku pri dosahovaní stanovených cieľov a zároveň poskytnúť tak informácie osobe zodpovednej za vykonávanie rozhodnutí.

V rámci výskumov, ktoré sú zamerané na vzťah spoločnosti s jej obchodnými partnermi je čoraz viac očividná spojitosť medzi tvorbou hodnoty a jednotlivými indikátormi. Spoluvytváranie hodnoty je interaktívny obchodný vzťah medzi rôznymi zainteresovanými skupinami podniku. Tieto zainteresované skupiny vytvárajú podnikanie a poskytujú hodnoty s rovnakým cieľom (Shuyang et al., 2021). Mnohé dodávateľsko-odberateľské vzťahy sú však silne asymetrické. Dôvodom sú rôzne ciele, zdroje, očakávania, znalosti (Siemieniako et al., 2018), (Cowan et al., 2015). V danom prípade je v prvom rade potrebné zistiť potreby zainteresovaných skupín a následne identifikovať indikátory.

1.4.2.1 Indikátory tvorby hodnoty v rámci odberateľsko-dodávateľských vzťahov

Prostredníctvom výskumu Macrothink Institute (Kurnia a Wahjudono, 2015) boli zosumarizované základné indikátory vplyvajúce na odberateľsko-dodávateľské vzťahy.

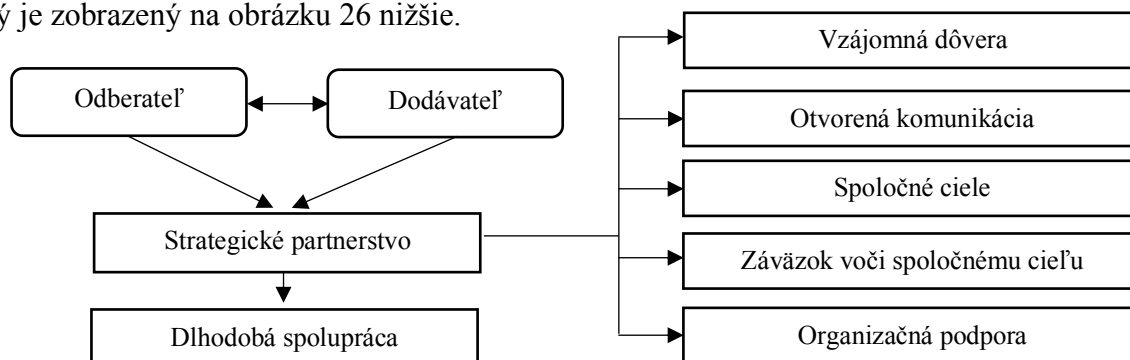
Tabuľka 7 Indikátory vplývajúce na odberateľsko-dodávateľské vzťahy

| Číslo | Premenná | Indikátory | Zdroj |
|-------|-------------------------|---|--|
| 1. | Komunikácia | Obsah konverzácie Konverzačná metóda Spätná väzba Frekvencia konverzácie | Mohanty a Gahan (2012); Dewi a Wirajaya (2013) |
| 2. | Dôvera | Reputácia Spôsob platby Dôvera voči jednotlivcom | Mohanty a Gahan (2012); Paiva et al. (2008) |
| 3. | Kapacity a možnosti | Výrobná kapacita Zariadenie spoločnosti Možnosti platby (finančné kapacity) | Mohanty a Gahan (2012) |
| 4. | Kontinuita vzťahu | Spoločné riešenie problémov Dlhodobý vzťah Neobchodné stretnutia | Paiva et al. (2008) |
| 5. | Závislosť (spoľahnutie) | Počet zákazníkov Stav kupujúceho (jeho status) Dominantnosť dodávateľa | Mohanty a Gahan (2012) |
| 6. | Závazok | Vplyv vzťahu na proces výberu Presnosť dodania Závazok voči spoločnosti Zdroj: Kurnia a Wahjudono (2015) | Paiva et al. (2008) |

V rámci výskumu boli zosumarizované základné indikátory vplývajúce na odberateľsko-dodávateľské vzťahy, kde základné premenné boli definované nasledovne:

- **Komunikácia** je proces doručenia správy od jednej osoby k druhej, kde cieľom je informovať alebo zmeniť názor, postoj, či správanie prostredníctvom ústnej komunikácie (priama komunikácia) alebo médií (nepriama komunikácia), (Dewi a Wirajaya, 2013).
- **Dôvera** je určitým znakom dôveryhodnej povesti spoločnosti na profesionálnej ako aj individuálnej úrovni (Mohanty a Gahan, 2012).
- **Kapacita** je schopnosť spoločnosti vyrábať, zatiaľ čo **možnosť** sa týka schopnosti spoločnosti vybavovať objednávky a plniť povinnosti (Mohanty a Gahan, 2012).
- **Kontinuita vzťahu** znamená ochotu budovať dlhodobý vzťah s každým odberateľom, či dodávateľom (Paiva, et al., 2012).
- **Závislosť** je výhodou dodávateľa voči vyjednávacíj sile nad odberateľom (Mohanty a Gahan, 2012).
- **Závazok** je schopnosť a ochota prispôbiť osobné správanie potrebám, cieľom a prioritám spoločnosti (Paiva, et al., 2012).

Zároveň bol v rámci výskumu vytvorený aj model analýzy strategického partnerstva, ktorý je zobrazený na obrázku 26 nižšie.



Obrázok 26 Model analýzy strategického partnerstva

Zdroj: Kurnia a Wahjudono (2015)

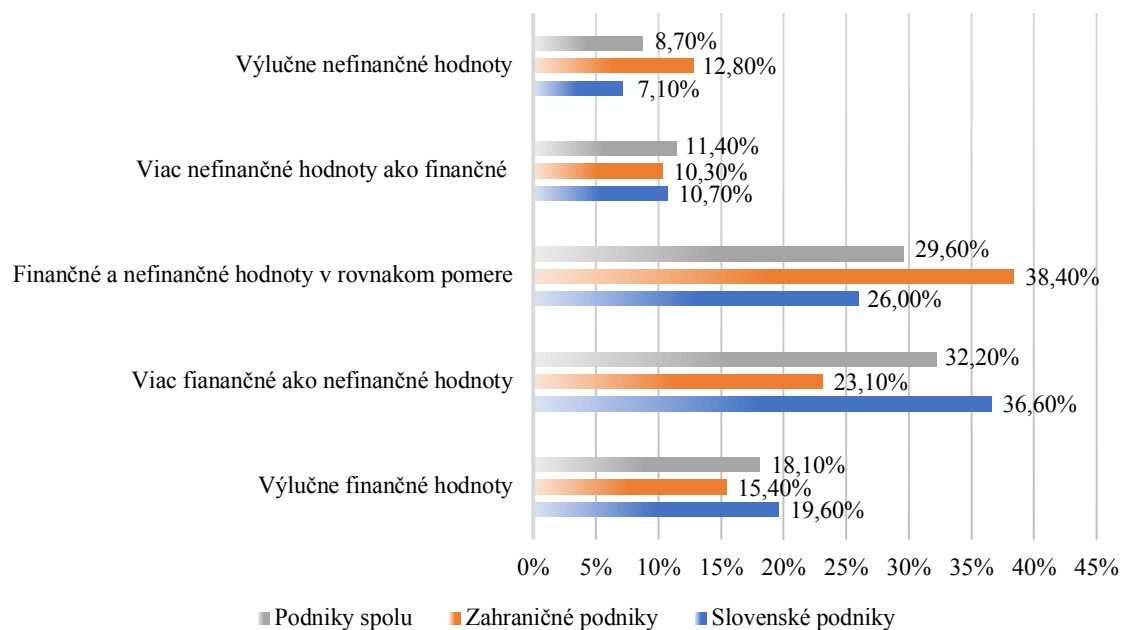
Daný model poukazuje na strategické partnerstvo medzi odberateľom a dodávateľom, na jeho podmienky, medzi ktoré patria vzájomná dôvera, otvorená komunikácia, spoločné ciele ako aj záväzok voči spoločnému cieľu a organizačná podpora. Strategické partnerstvo vedie k dlhodobej spolupráci.

1.4.2.2 Prijímanie finančných a nefinančných indikátorov tvorby hodnoty

V rámci dotazníka (predvýskumu) boli zadefinované finančné a nefinančné indikátory tvorby hodnoty pre zainteresovanú skupinu dodávateľov. Finančné indikátory boli definované ako finančné výhody, medzi ktoré patrí napr. poskytovanie zliav, znižovanie cien, úhrada faktúr. Nefinančné indikátory boli definované ako nefinančné výhody, medzi ktoré patrí napr. dodacie podmienky, reklamačné podmienky, komunikácia, informovanosť, stretnutia, atď.

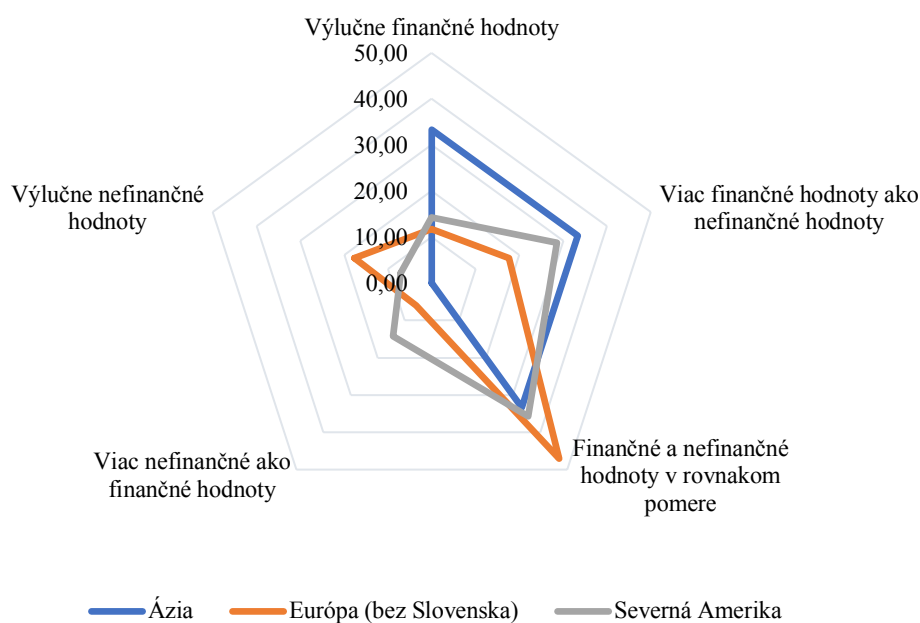
Poskytovanie a prijímanie finančných a nefinančných indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov mali respondenti v rámci dotazníka vyjadriť na škále od 1 do 5 (1 – výlučne finančné hodnoty, 2 – viac finančné ako nefinančné hodnoty, 3 – finančné a nefinančné hodnoty v rovnakom pomere, 4 – viac nefinančné ako finančné hodnoty a 5 – výlučne nefinančné hodnoty).

Slovenské podniky, ako aj podniky z iných krajín odpovedali aj na otázku týkajúcu sa prijímania dodávateľských hodnôt, tzn. hodnôt, ktoré sú im ako dodávateľom od svojich odberateľov poskytované. Slovenským podnikom ako dodávateľom sú poskytované prevažne finančné hodnoty, alebo viac finančné hodnoty ako nefinančné. Týmto odpoveďami sa priklonilo 55,6 % (60) respondentov. 26,9 % (29) respondentov zo Slovenska indikovalo, že sú im poskytované finančné a nefinančné hodnoty v rovnakom pomere a 17,6 % (19) opýtaných slovenských podnikov je poskytovaných viac nefinančných ako finančných hodnôt, alebo výlučne len nefinančných hodnôt. Podnikom, tzn. dodávateľom z iných krajín sú poskytované prevažne, prípadne výlučne finančné hodnoty (36,6 %; 15). Rovnaký počet respondentov (36,6 %; 15) odpovedalo, že sú im poskytované finančné a nefinančné hodnoty v rovnakej miere a 26,5 % (11) respondentov uviedlo, že sú im poskytované prevažne, alebo výlučne nefinančné hodnoty. Obrázok 27 vyjadruje prijímanie finančných a nefinančných dodávateľských hodnôt. Tieto hodnoty sú za všetkých respondentov, samostatne za podniky zo Slovenska a samostatne za podniky z iných krajín.



Obrázok 27 Prijímanie indikátorov tvorby hodnoty

Zdroj: Vlastné spracovanie



Obrázok 28 Prijímanie indikátorov tvorby hodnoty podľa jednotlivých kontinentov

Zdroj: Vlastné spracovanie

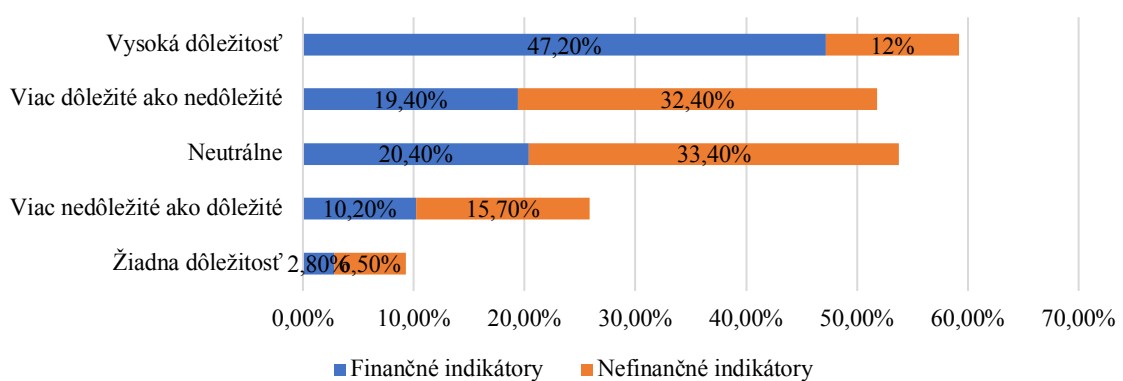
Na základe odpovedí respondentov z jednotlivých kontinentov je viditeľné, že dodávateľom v Ázii nie sú poskytované výlučne nefinančné indikátory, prípadne viac nefinančné ako finančné indikátory. Z daného môžeme dedukovať, že ak sú na ázijskom trhu poskytované hodnoty, tak ide hlavne o finančné indikátory tvorby hodnoty. V rámci Európy najväčší počet respondentov indikoval, že sú im poskytované finančné a nefinančné indikátory tvorby hodnoty v rovnakom pomere. V Severnej Amerike sú dodávateľom poskytované viac finančné hodnoty ako nefinančné, prípadne finančné a nefinančné hodnoty v rovnakom pomere (Obr. 28).

1.4.2.3 Vnímanie prijímania finančných a nefinančných indikátorov tvorby hodnoty

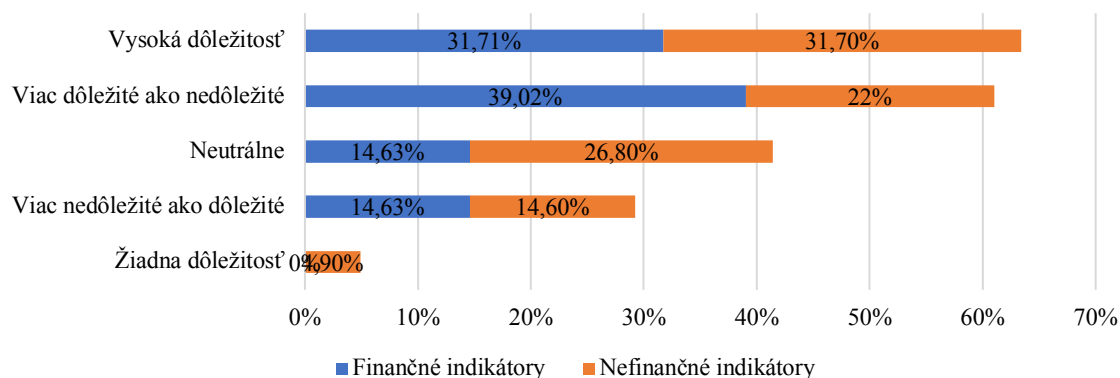
Aby podnik mohol vytvárať hodnotu, musí vedieť samotné indikátory tvorby hodnoty a ich vnímanie zo strany zainteresovanej skupiny. Demuth (2013) definuje vnímanie ako príjem informácií a ich následné zložité spracovanie, transformáciu a modifikáciu. Toto vnímanie je úzko späté s postojmi a pozornosťou.

Vnímanie dôležitosti finančných a nefinančných indikátorov mali respondenti v rámci dotazníka vyjadriť prostredníctvom škály od 1 do 5 (1 – žiadna dôležitosť, 2 – viac nedôležité ako dôležité, 3 – neutrálne, 4 – viac dôležité ako nedôležité, 5 – dôležité).

Podniky na Slovensku v postavení dodávateľov, čiže ako prijímateľov hodnoty prikladajú finančným indikátorom tvorby hodnoty vysokú dôležitosť, kde až 66,7 % (72) respondentov odpovedalo, že finančné indikátory sú pre ich podnik ako prijímateľa hodnoty dôležité, alebo viac dôležité ako nedôležité. Postoj k nefinančným indikátorom majú skôr pozitívny a sú pre nich ako pre prijímateľov hodnoty dôležité, alebo viac dôležité ako nedôležité, čo vyjadrilo 44,4 % (48) respondentov. Neutrálny postoj má k nefinančným indikátorom 33,3 % (36) respondentov. Zahraničné podniky priradili finančným indikátorom približne rovnakú dôležitosť ako slovenské, kde 70,7 % (29) respondentov odpovedalo, že finančné indikátory sú pre ich podnik ako prijímateľa hodnoty dôležité, alebo viac dôležité ako nedôležité. Vyššiu dôležitosť ako slovenské podniky vidia v nefinančných indikátoroch tvorby hodnoty. Kde pre 53,7 % (22) respondentov sú dôležité, alebo viac dôležité ako nedôležité. Z uvedeného vyplýva, že finančné indikátory sú pre podnik ako prijímateľa hodnoty dôležitejšie ako nefinančné indikátory tvorby hodnoty pre zainteresovanú skupinu dodávateľov. Obrázok 29 porovnáva dôležitosť finančných a nefinančných indikátorov tvorby hodnoty v prípade slovenských podnikov (hodnoty sú v percentách) a obrázok 30 porovnáva danú dôležitosť v prípade zahraničných podnikov.



Obrázok 29 Dôležitosť finančných a nefinančných indikátorov pre slovenské podniky
Zdroj: Vlastné spracovanie



Obrázok 30 Dôležitosť finančných a nefinančných indikátorov pre zahraničné podniky
Zdroj: Vlastné spracovanie

Podniky vo všetkých krajinách, či na Slovensku alebo v zahraničí, sa ešte stále prikláňajú k finančným indikátorom tvorby hodnoty, ktorým prikladajú vyššiu dôležitosť ako tým nefinančným. Na základe výsledkov je však viditeľné, že podniky z iných krajín vnímajú nefinančné indikátory a prikladajú im vyššiu dôležitosť ako podniky na Slovensku.

Aj keď podniky neustále uprednostňujú finančné indikátory tvorby hodnoty, tak postupne sa začína prejavovať aj dôležitosť tých nefinančných. Podniky si uvedomujú, že dobré obchodné vzťahy, lojálnosť, dlhodobú spoluprácu so svojimi dodávateľmi si zabezpečia práve prostredníctvom nefinančných indikátorov, ktorými sú napríklad dobré dodacie, či reklamačné podmienky, komunikácia, informovanosť, stretnutia, atď.

1.5 ZÁVERY Z TEÓRIE, PREDVÝSKUMU A ŠTÚDIÍ

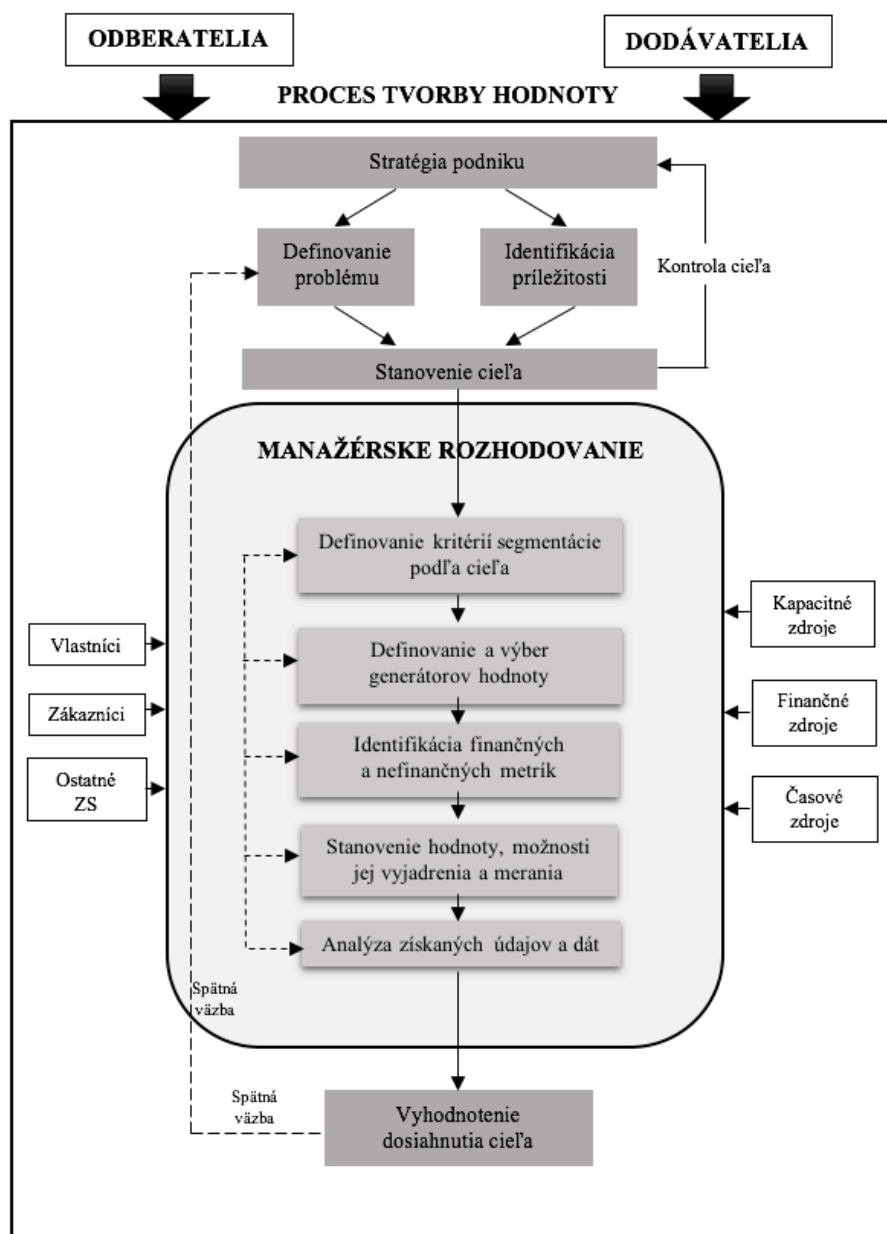
Daná časť sa zaoberá analýzou teoretických východísk z oblasti hodnotového manažmentu, procesu tvorby hodnoty a z dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Ako je viditeľné v predchádzajúcich častiach autori majú rozdielne názory na vyjadrenie hodnoty a jej uplatnenie. Avšak na základe postupnej komparácie bolo možné identifikovať základné prvky, predpoklady, ako aj časti niektorých procesov. V rámci ďalšieho postupu sa bude vychádzať z daných údajov.

- Aj keď hodnotový manažment nie je úplne rozšíreným nástrojom v procese riadenia, tak na jeho rastúcu dôležitosť poukazuje vybudovanie inštitúcií po celom svete (Veľká Británia, Hong Kong, Austrália, atď.). Dané potvrdzuje aj samotný fakt vydávania medzinárodných noriem týkajúcich sa hodnotového manažmentu (EN 1325:20144 – Hodnotový manažment – Slovník – Termíny a definície, EN 12973:2020 – Hodnotový manažment).
- Hodnotový manažment sa používa na vrcholovej úrovni, kde do úvahy berie hodnotu pre zainteresované skupiny a na prevádzkovej úrovni, kde je pridané aj využívanie vhodných nástrojov a metód.
- Problematika riadenia vzťahu so zainteresovanou skupinou odberateľov je veľmi málo rozvinutá. Nie sú výskumy zaoberajúce sa tvorbou vzťahov pre odberateľov, nakoľko vo výskumoch sú odberatelia chápaní ako koneční spotrebitelia.
- Riadenie vzťahu so zainteresovanou skupinou dodávateľov je rozvinuté prostredníctvom SRM (supplier relationship management).
- Základnými piliermi budovania vzťahov sú hodnota, zapojenie, dozor, ľudia, technológie a spolupráca.

- Spoločná tvorba hodnoty je jedným zo spôsobov ako možno hodnotu vytvárať, kde vytváranie hodnoty môže byť uskutočnené iba spojením rôznych zainteresovaných skupín a ich zdrojov.
- Základnými krokmi tvorby hodnoty sú: stanovenie hodnoty, identifikácia a definícia determinantov hodnoty, identifikácia vzťahu medzi riešeniami podniku a determinantom hodnoty, zostavenie hodnotového algoritmu a odhadnutie hodnoty pre každý algoritmus.
- Samotný proces rozhodovania sa skladá zo základných prvkov, ktorými sú vymedzenie problému, analýza dát, stanovenie variantov, stanovenie kritérií, hodnotenie a výber variantu a posledným krokom realizácia zvoleného variantu a kontrola výsledkov.
- Manažérske aktivity v rámci procesu rozhodovania sú späté s manažérskymi rolami, ktorými sú rozhodovacia rola, informačná rola a interpersonálna rola manažéra.
- Manažérske aktivity nie sú rutinnou prácou manažéra, ide o tvorivú a neopakovateľnú činnosť, ktorá sa mení na základe neustále sa meniacich podmienok.
- Indikátor v rámci tvorby hodnoty je atribút, ktorý má pri jeho zmene výrazný vplyv na hodnotu posudzovaného subjektu.
- Základnými indikátormi odberateľsko-dodávateľských vzťahov sú komunikácia, dôvera, kapacita, kontinuita vzťahu, závislosť a záväzok.

1.6 DEFINOVANIE VÝCHODISKOVÉHO MODELU

Prostredníctvom analýzy teoretických prístupov k samotnej hodnote a k procesu tvorby hodnoty, dostupných výskumov, pilotnej štúdie a záverov je možné zdefinovať manažérske rozhodovanie o procese tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov, navrhnuť východiskový model a identifikovať jednotlivé kroky daného procesu. Východiskový model bude slúžiť ako základ pre hlavný výskum a následné overovanie výsledkov.



Obrázok 31 Východiskový model manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre dodávateľov a odberateľov
Zdroj: Vlastné spracovanie

Základom procesu rozhodovania je zdefinovanie vzniknutého problému a cieľom je nájsť riešenie. Uvedené platí aj v procese rozhodovania o tvorbe hodnoty. Samotný proces rozhodovania môže byť postavený aj na samotnom stanovení cieľa bez toho, aby problém nastal. V takom prípade môže podnik hovoriť o identifikovanej príležitosti. Proces tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov, ako je viditeľné na obrázku 31 môže začať buď definovaním vzniknutého problému alebo identifikovaním príležitosti, čo následne vedie k stanoveniu si cieľa. Podniku nemusí vzniknúť problém, aby začal riešiť vzťah so svojimi obchodnými partnermi. Jeho zámerom môže byť napríklad zlepšenie si postavenia na trhu, zvýšenie konkurencieschopnosti, zabezpečenie si dlhotrvajúceho a udržateľného vzťahu, či lojálnosti týchto zainteresovaných skupín.

1.6.1 Zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov

V rámci procesu tvorby hodnoty je dôležité, aby si podnik stanovil pre koho ide danú hodnotu tvoriť. Výskum je zameraný konkrétne na dve zainteresované skupiny, ktorými sú dodávatelia a odberatelia (Obr. 32).

Dodávateľ je podľa Občianskeho zákonníka, § 52, ods. 3, (Zákon č. 40/1964 Zb.) definovaný ako osoba, ktorá v procese uzatvárania a plnenia spotrebiteľskej zmluvy koná v rámci predmetu jej obchodnej alebo inej podnikateľskej činnosti. Podľa Zákona č. 250/2007 Z.z. o ochrane spotrebiteľa, § 2, písm. e) je dodávateľom podnikateľ, ktorý buď priamo alebo prostredníctvom podnikateľov dodal osobne predávajúceho výrobok a zároveň ktorého činnosť nijako neovplyvňuje vlastnosti výrobku.

Dodávateľ je teda zainteresovaná skupina, ktorou je osoba, organizácia alebo iný subjekt, ktorý poskytuje niečo, čo potrebuje iná osoba, organizácia, alebo subjekt. Počas transakcií existujú dodávatelia a odberatelia. Dodávatelia poskytujú alebo dodávajú výrobky, zatiaľ čo kupujúci ich prijímajú.

Odberateľ je v rámci výskumu úzko vyprofilovaný, nakoľko nejde o konečného spotrebiteľa. Ide o osobu, organizáciu, alebo subjekt, ktorý nakupuje výrobok od dodávateľa s cieľom jeho ďalšieho využitia v procese výroby a následného predaja inej osobe, organizácií alebo subjektu.



Obrázok 32 Definícia zainteresovaných skupín v rámci východiskového modelu

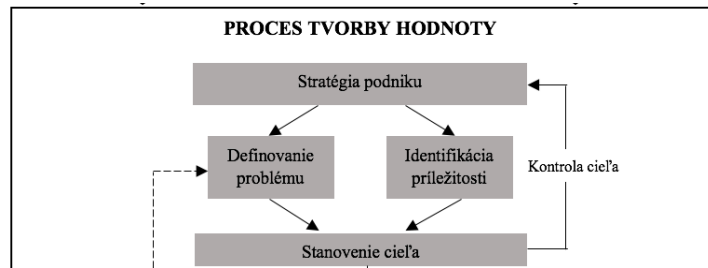
Zdroj: Vlastné spracovanie

V rámci východiskového modelu ide teda o vstupnú informáciu (Obr. 32), tzn. zadefinovanie zainteresovanej skupiny je prvým krokom od ktorého sa odvíja ďalší proces, ktorým je aj stanovenie samotného cieľa, zadefinovania problému, ale aj stanovenie spôsobu získavania informácií a identifikácia krokov v procese tvorby hodnoty.

1.6.2 Zadefinovanie cieľa/problému

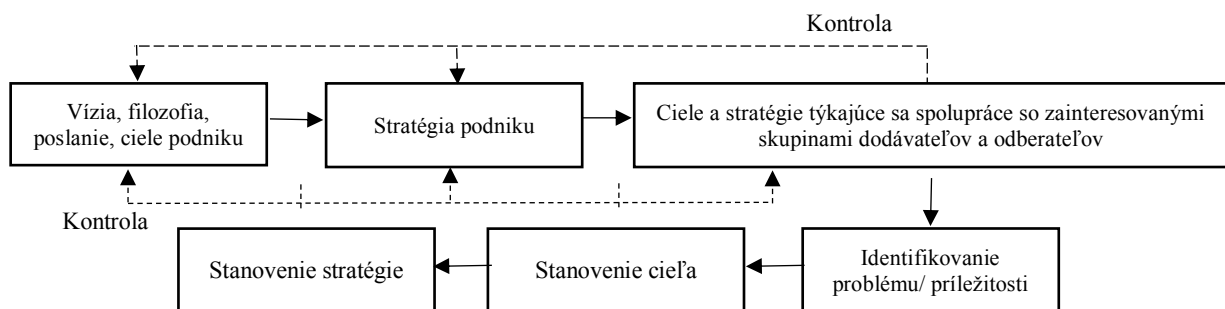
Vytvorený východiskový model manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov je rozčlenený na viacero častí. Proces rozhodovania by mal začínať identifikovaním stratégie, ktorá bude použitá v samotnom procese tvorby hodnoty, nakoľko proces tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov by mal byť v súlade so stratégiou podniku. Následne by mal podnik **definovať problém**, ktorý je možné vyriešiť práve prostredníctvom procesu tvorby hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny, alebo **identifikovať príležitosť**. Druhým krokom v tomto procese by malo byť **stanovenie cieľa** s následnou **kontrolou**, či stanovený cieľ je konzistentný s podnikovými cieľmi a stratégiami.

V rámci východiskového modelu ide o druhý krok a prvú časť samotného procesu tvorby hodnoty (Obr. 33).



Obrázok 33 Definícia problému/identifikácia príležitosti a stanovenie cieľa v rámci východiskového modelu
Zdroj: Vlastné spracovanie

Táto prvotná fáza môže byť konkretizovaná nasledovne:

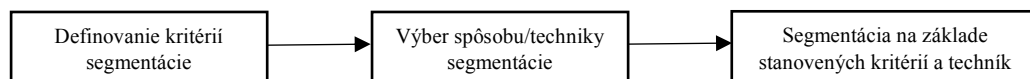


Obrázok 34 Prvá fáza procesu rozhodovania v rámci tvorby hodnoty
Zdroj: Vlastné spracovanie

Hlavným základom jednotlivých krokov prvej fázy je celková vízia a stanovené ciele podniku, nasledované podnikovou stratégiou. Postupne môžu byť zadané čiastkové ciele a stratégie, ktoré však musia korešpondovať s celkovým podnikovým cieľom a stratégiou, preto je dôležitá kontrola ich vzájomného zosúladenia. Ďalším krokom už je identifikovanie problému/príležitosti alebo priamo stanovenia konkrétneho cieľa a stanovenia stratégie. Tento cieľ a stratégia musia zas korešpondovať s podnikovým cieľom ako aj so zadanými čiastkovými cieľmi v danej oblasti (Obr. 34).

1.6.3 Proces tvorby hodnoty (jednotlivé kroky)

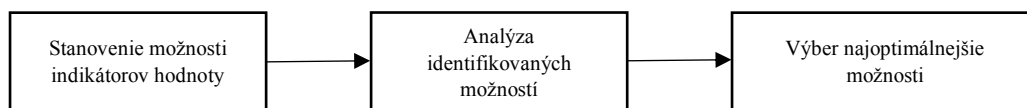
Celý proces tvorby hodnoty a jeho jednotlivé časti sú viditeľné na obr. 37. Žiadúce je, aby podnik navrhol dostatočný počet riešení, ktoré sa stanú predmetom hodnotenia v ďalšom procese. Pokračovaním vertikálne (Obr. 35) je **definovanie kritérií, segmentácie podľa cieľa**. Pri segmentácii je dôležité stanovenie kritérií, ktoré sú pre podnik významné nielen z hľadiska dosiahnutia čiastkového cieľa, ale aj podnikového a taktiež zo strategického pohľadu.



Obrázok 35 Fáza definovanie kritérií segmentácie v rámci procesu tvorby hodnoty
Zdroj: Vlastné spracovanie

Nasledujúcou fázou v procese rozhodovania tvorby hodnoty je fáza **definovanie a výber generátorov hodnoty**. Generátory hodnoty sú indikátormi tvorby hodnoty a sú určitým súborom základných ukazovateľov, ktoré spoločne vplyvajú na hodnotu tvorenú pre vybrané zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov. Generátorom hodnoty v danom prípade môžu byť investície do budovania vzájomného vzťahu, pružnosť a flexibilita dodávok, atď. Na

začiatku tejto fázy nie je potrebné sledovať realizovateľnosť týchto možností, práve naopak je potrebné najskôr identifikovať všetky možné varianty. Následne je potrebné urobiť podrobnú analýzu možných variantov s cieľom nájsť tie najoptimálnejšie. Podnik by mal identifikovať variant, ktorý bude možné zmerať a ktorý bude môcť poskytnúť odberateľovi/dodávateľovi z hľadiska časových, kapacitných, ľudských, finančných zdrojov podniku.



Obrázok 36 Fáza stanovenia možností indikátorov tvorby hodnoty

Zdroj: Vlastné spracovanie

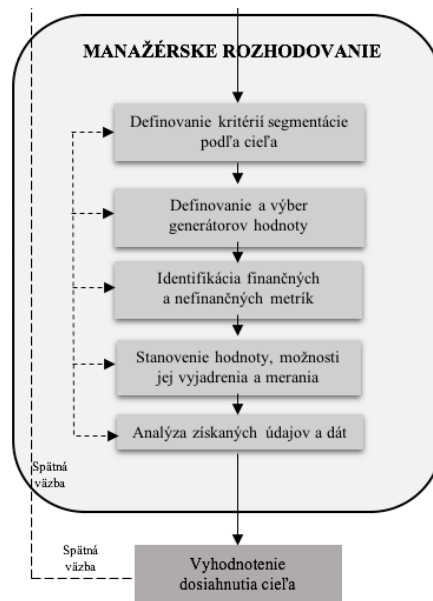
Ďalšou fázou je **identifikácia finančných a nefinančných metrik**. Metrika je definovaná ako určitý merací systém, na základe ktorého je možné určiť javy, príčiny, vývoj, charakteristiky a výsledky budúcich udalostí. Ak je možné dôležité javy, či parametre vyjadriť v číslach, tak ich interpretácia je omnoho jednoduchšia ako bez čísel (Farris et al., 2010). Tieto vybrané metriky by mali byť zostavené tak, aby merali len to, čo je dôležité.

Nasledujúcou fázou je **stanovenie hodnoty, možnosti jej vyjadrenia a merania**. V danej fáze by podnik mal priradiť už identifikovaným indikátorom váhy, ktoré indikujú ich dôležitosť. Na základe priradených váh môže podnik danú hodnotu vyjadriť a odmerať.

Na meranie hodnoty môže podnik použiť Metódu rozhodovacej matice (Decision Matrix Method). Metóda rozhodovacej matice patrí medzi vizualizačné metódy, ktoré poskytujú manažérom širokú škálu vizualizačných techník a nástrojov, ktoré môžu použiť (Zeiller a Edlinger, 2008). Metódy rozhodovania sú určitým súhrnom pravidiel a postupov, pomocou ktorých podnik môže rozhodovať v rôznych situáciách ako napríklad pri výbere najvhodnejšieho variantu (Kmetík et al., 2019).

V prípade metódy rozhodovacej matice (DMM – Decision Matrix Method) je rozhodovanie uskutočňované na základe osobných preferencií a názorov osoby, ktorá rozhoduje, ale aj na objektívnej skutočnosti a zdravom úsudku (Kmetík et al., 2019). Máca a Leitner (2002) vo svojej knihe predstavujú variant, ktorý spočíva v hodnotení (váhy dôležitosti) jednotlivých kritérií bodovou stupnicou od 1 po 10. Kde 1 je priradený najmenej váhe a 10 najväčšej váhe. Rovnakým spôsobom môže podnik hodnotiť riešenia kritérií. Konečným a aj najlepším výsledkom rozhodovania je potom najvyšší súčet súčinov hodnotenia kritéria a im priradenej váhy. Daná metóda má svoje výhody a nevýhody. Hlavnou výhodou je jednoduchosť a nízka časová náročnosť. Nevýhodou je hlavne vysoký podiel subjektivity pri hodnotení ako aj pri určovaní váh jednotlivým kritériám.

Poslednou fázou v rámci samotného procesu tvorby hodnoty je **analýza získaných údajov a dát**. Na základe analýzy získaných údajov môže podnik následne prejsť k vyhodnoteniu dosiahnutia cieľa.



Obrázok 37 Proces tvorby hodnoty a jeho jednotlivé časti
Zdroj: Vlastné spracovanie

Úplne posledným krokom je **vyhodnotenie dosiahnutých výsledkov**. Na základe analýzy údajov a dát je potrebné, aby podnik ďalej tieto údaje vyhodnotil, vykázal a následne interpretoval dosiahnuté výsledky.

1.6.4 Indikátory tvorby hodnoty

V rámci výskumu ako aj v rámci východiskového modelu sú indikátory tvorby hodnoty samostatne zadefinované pre zainteresovanú skupinu dodávateľov a pre zainteresovanú skupinu odberateľov. Indikátor tvorby hodnoty je generátorom hodnoty. Je to ukazovateľ, ktorý stanovuje, čo napĺňa ciele, potreby, záujmy daných zainteresovaných skupín. V rámci východiskového modelu sú indikátory tvorby hodnoty zakomponované v rámci manažérskeho rozhodovania, konkrétne v kroku definovania a výberu generátorov hodnoty.

Hlavné rozdelenie indikátorov tvorby hodnoty je rozdelenie na:

- **finančné indikátory** tvorby hodnoty,
- **nefinančné indikátory** tvorby hodnoty.

Finančné indikátory tvorby hodnoty sú všetko, týkajúce sa finančných výhod, ako napríklad zľavy, nižšie ceny, úhrady faktúr. Nefinančné indikátory sú všetko, týkajúce sa nefinančných výhod. Sem patria dodacie podmienky, reklamačné podmienky, komunikácia, informovanosť, stretnutia, atď.

Zoznam indikátorov tvorby hodnoty v procese tvorby hodnoty pre zainteresovanú skupinu dodávateľov:

Tabuľka 8 Indikátory tvorby hodnoty pre zainteresovanú skupinu dodávateľov

| Predmet (hodnota) | Indikátory tvorby hodnoty |
|--------------------|--|
| Objednávky | pravidelnosť objednávok, zvyšovanie frekvencie objednávok, zvyšovanie množstva objednaného tovaru. |
| Obchodné podmienky | dodržovanie obchodných podmienok, |

| | |
|---|---|
| | neprispôsobovanie si obchodných podmienok podľa konkrétnej situácie, systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok. |
| Úhrada faktúr | úhrada faktúr v lehote splatnosti, včasná úhrada záväzkov, skrátene doby splatnosti, jednorazové úhrady. |
| Priateľské vzťahy | vzťahy nad rámec zmluvných podmienok, ochota komunikácie pri riešení problémov, teambuildingy s obchodnými partnermi. |
| Obchodné stretnutia | pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia. poskytovanie informácií o solventnosti podniku, poskytovanie spätnej väzby, |
| Poskytovanie informácií, komunikácia | poskytovanie pripomienok na zlepšenie, dotazov a odporúčaní, prieskumy spokojnosti, pravidelné podnikové bulletiny, priestor na spoločné riešenie problémov. |
| Ostatné | odporúčanie podniku (tovarov) iným odberateľom, pomoc pri propagácii podniku (tovaru). |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zoznam indikátorov tvorby hodnoty v procese tvorby hodnoty pre zainteresovanú skupinu odberateľov:

Tabuľka 9 Indikátory tvorby hodnoty pre zainteresovanú skupinu odberateľov

| Predmet (hodnota) | Indikátory tvorby hodnoty |
|--|--|
| Zľavy | množstevné zľavy, akcie pri výročí, sezónne akcie, zľavy pre stálych obchodných partnerov. |
| Priateľské vzťahy Dodatočné služby Obchodné stretnutia | teambuildingy s obchodnými partnermi. servis, opravy. pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia. |
| Podmienky | dobré reklamačné podmienky, lepšia komunikácia v rámci reklamácie, prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie, systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok. |
| Informácie, komunikácia | informácie o kvalite výrobkov, informácie o zmenách, prieskumy spokojnosti, dopyt spätnej väzby pravidelné podnikové bulletiny, priestor na spoločné riešenie problémov, zisťovanie návrhov a dotazov. |
| Objednávky Dodanie | zniženie doby vybavenia objednávky. skrátene doby dodania. |

Zdroj: Vlastné spracovanie

V rámci dotazníkového výskumu podniky odpovedali aj na otázky týkajúce sa poskytovania vyššie uvedených indikátorov tvorby hodnoty a vyjadrovali aj dôležitosť, ktorú daným indikátorom tvorby hodnoty prikladajú.

1.6.5 Osoby, zdroje a ich vplyv

V rámci celého procesu manažérskeho rozhodovania vplývajú na rozhodnutia manažéra aj iné subjekty, podmienky a faktory. Medzi základné subjekty vplývajúce na manažérske rozhodovanie v procese tvorby hodnoty patria:

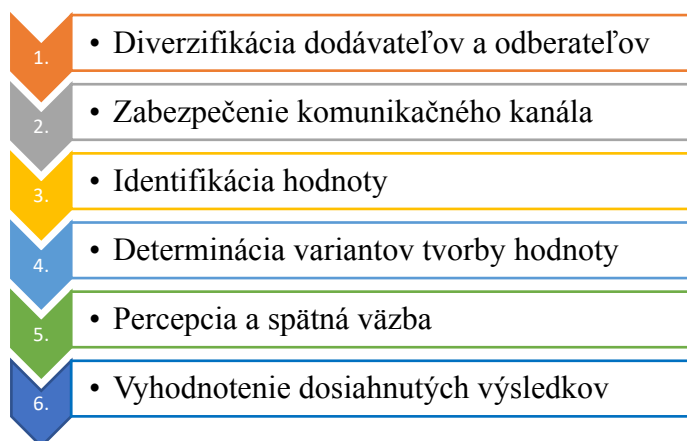
- **Vlastníci**, ktorí požadujú, aby boli naplnené ich požiadavky a ktorých hlavným cieľom je zhodnocovanie zdrojov.
- **Zákazníci**, ktorí majú veľký vplyv hlavne z hľadiska dopytu, kde činnosť samotného podniku, ako aj jeho dodávateľov, či odberateľov je závislá na konečnom spotrebiteľovi. Preto je potrebné uspokojovať aj ich potreby a naplňovať ich požiadavky.
- **Ostatné zainteresované skupiny**, medzi ktoré patria napríklad:
 - **Zamestnanci**, kde aj samotná osoba manažéra je zamestnancom podniku a na to, aby daný manažér uplatnil postup tvorby hodnoty je potrebné, aby bol oboznámený s procesom tvorby hodnoty a so samotným hodnotovým manažmentom. Schopnosti, zručnosti zamestnancov, sú taktiež veľmi dôležité v procese tvorby hodnoty, nakoľko daní zamestnanci môžu poskytovať významné informácie, ktoré získali prostredníctvom komunikácie so zainteresovanými skupinami (napr. prostredníctvom reklamačného oddelenia, oddelenia obchodu, oddelenia kvality, atď.).
 - **Veritelia**, ktorých jediným cieľom je spätné získanie finančných prostriedkov. Ak má podnik veľké dlhy, tak jeho hlavným zámerom je úhrada svojich záväzkov, aby sa nestal neschopný ich splácania a následne, aby sa nestal neschopný ďalšieho podnikania. V danom prípade podnik nemá priestor a ani prostriedky na to, aby sa mohol zameriavať na svojich odberateľov a dodávateľov a na to, aby im tvoril a poskytoval hodnotu.
 - **Konkurencia** má veľký vplyv napríklad na vzťah podniku k dodávateľom ako aj odberateľom, kde konkurenčné podniky môžu poskytovať daným zainteresovaným skupinám lepšie obchodné podmienky, majú s nimi lepšie obchodné vzťahy. Tzn. že v tom prípade daný obchodný partner uprednostní konkurenciu pred samotným podnikom a podnik tak vplyvom konkurencie môže prísť o dôležitých obchodných partnerov.
 - **Vláda** má vplyv na všetky podniky prostredníctvom zákonov, vyhlášok, nariadení. Neovplyvňuje len samotný podnik, ale aj podniky dodávateľov, či odberateľov. Vláda môže napríklad prostredníctvom zákonov zvýšiť poplatky týkajúce sa vývozu a dovozu tovarov zo a do zahraničia. V tom prípade to môže mať veľký vplyv na vzťah podniku so zahraničnými dodávateľmi a odberateľmi a zároveň to môže narušiť proces tvorby hodnoty.
 - **Inštitúcie**, atď.

Čo sa týka zdrojov, tak na proces rozhodovania majú vplyv:

- **Finančné zdroje**, ktoré sú potrebné na rozhodovanie, na implementáciu rozhodnutí, na informácie, na zamestnancov.
- **Časové zdroje** majú dôležitý vplyv na čas ako rýchlo treba dané rozhodnutia urobiť, či v rámci poskytovania hodnoty je práve priestor a čas na analýzu všetkých faktorov a krokov, na získavanie a spracovanie informácií, na venovanie sa obchodným partnerom.
- **Kapacitné zdroje** sú dôležité pri tvorbe hodnoty týkajúcej sa výroby a dodávok.

1.7 DEFINOVANIE MANAŽÉRSKÝCH AKTIVÍT

Prostredníctvom analýzy dostupných teoretických východísk v oblasti manažérskeho rozhodovania a hodnotového manažmentu boli zosumarizované manažérske aktivity v rámci procesu tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov a východiskový model tvorby hodnoty. V rámci manažérskeho aktív bolo cieľom zostavenie jednotlivých krokov, postupu, ale aj hľadanie techník a nástrojov, ktoré môžu byť v rámci procesu rozhodovania o tvorbe hodnoty manažérmi využívané.



Obrázok 38 Základné sekcie manažérskeho aktív v procese tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov
Zdroj: Vlastné spracovanie

Manažérske aktivity sú súčasťou manažérskeho rozhodovania, tieto aktivity pri tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny sú práve tie činnosti, ktoré vedú k dosiahnutiu stanoveného cieľa. V rámci východiskového modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov sú tieto manažérske aktivity rozdelené do šiestich základných sekcií, ktoré na seba nadväzujú (Obr. 38).

1.7.1 Diverzifikácia dodávateľov a odberateľov

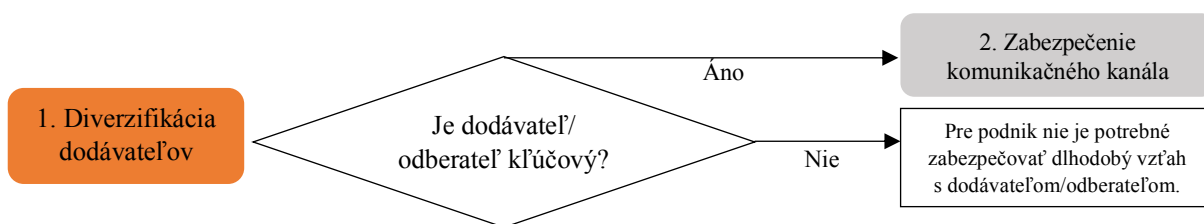
V rámci tejto sekcie sú manažérske aktivity zamerané na diverzifikáciu dodávateľov/odberateľov a identifikáciu kľúčových, a teda ťažko nahraditeľných dodávateľov/odberateľov.

Aby bolo možné zistiť hodnotu, ktorú podnik tvorí zainteresovaným skupinám odberateľov a dodávateľov, je v prvom kroku v rámci procesu tvorby hodnoty potrebné diverzifikovať tieto zainteresované skupiny. Účel diverzifikácie zainteresovaných skupín by mal byť vopred stanovený, aby podnik mohol identifikovať ukazovatele diverzifikácie. Hlavným účelom je výber práve tých odberateľov a dodávateľov, kde má tvorba hodnoty význam aj pre samotný podnik, tzn. podnik si týmto procesom zabezpečí dlhodobé udržateľné vzťahy, lojálnosť, otvorenosť, dlhodobú spoluprácu s vopred vybranými dodávateľmi a odberateľmi. Výber odberateľov a dodávateľov ďalej zabezpečuje aj elimináciu plytvania finančných, kapacitných zdrojov podniku. V rámci primárnych zainteresovaných skupín dodávateľov a odberateľov je pre podnik dôležité vybrať kľúčových dodávateľov ako aj odberateľov, ktorým sa bude venovať a pre ktorých bude vynakladať čas, úsilie, finančné, ako aj iné prostriedky na zabezpečenie si ich lojálnosti a dobrých dlhotrvajúcich vzťahov.

Hlavnou úlohou manažéra v rámci procesu tvorby hodnoty je zistiť, či je pre podnik daný dodávateľ/odberateľ významný. Pre tento účel môže podnik využiť Maticu dôležitosti zainteresovaných skupín v rámci otvorenosti komunikačného kanála. Táto matica bola vytvorená vlastným spracovaním prostredníctvom modifikácie matice záujmu a moci.

Aj pri všeobecnej analýze zainteresovaných skupín je prvým krokom identifikácia kľúčových zainteresovaných skupín (Schmeer, 1999). Matica moci a záujmu je využívaná práve na tento účel. Na základe tejto techniky je možné rozdeliť zainteresované skupiny na základe moci, ktorú môžu využiť s cieľom ovplyvniť chod podniku a na druhej strane na základe záujmu urobiť tak (Bělohávek, et al., 2001). Takto vytvorená matica rozdeľuje zainteresované skupiny na štyri základné kvadranty a to na tých, ktorí ovplyvňujú, na tých, ktorí sú ovplyvňovaní, na kľúčových a na okrajových hráčov (Eden a Ackermann, 1998).

Modifikácia danej matice môže byť základom diverzifikácie dodávateľov a odberateľov v rámci procesu tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov. Ako je viditeľné na obrázku 39, v prípade, že podnik identifikuje dodávateľa/odberateľa ako významného, môže prejsť k druhému kroku, ktorým je zabezpečenie komunikačného kanála. To však neznamená, že nemôže budovať dobré vzťahy s dodávateľmi a odberateľmi, ktorí mu pri diverzifikácii nevyšli ako významní.



Obrázok 39 Diverzifikácie vybraných zainteresovaných skupín v procese tvorby
Zdroj: Vlastné spracovanie

Základom identifikácie kľúčových dodávateľov a odberateľov je stanovenie si cieľa a na jeho základe relevantných ukazovateľov. Bez stanovenia si cieľa nie je možné robiť akúkoľvek analýzu (Částek, 2010). V rámci identifikácie zainteresovaných skupín sú v praxi používané rôzne ukazovatele. Práve preto je pre podnik dôležité si najskôr stanoviť cieľ a následne ukazovatele.

Dôležitosť odberateľa, či dodávateľa môže byť zadaná veľkosťou dodávok v prípade dodávateľov, či objednávok v prípade odberateľov. Ďalšími faktormi indikujúcimi dôležitosť zainteresovaných skupín môže byť veľkosť odberateľov a dodávateľov, ich dobré meno a postavenie na trhu, alebo dĺžka spolupráce, či ide o jednorazových alebo dlhodobých odberateľov a dodávateľov.

V rámci budovania akýchkoľvek vzťahov je dôležitá komunikácia s danou zainteresovanou skupinou, tzn. ubezpečiť sa, či je komunikačný kanál otvorený a či prúdi tok informácií od zainteresovaných skupín k podniku a naopak. Dobrá komunikácia vedie k rýchlemu riešeniu problémov, k efektívnejším inováciám a novým prístupom. Iba v takom prípade je možné budovať vzťah so zainteresovanými skupinami.

Z daných ukazovateľov sa vytvorí matica dôležitosti zainteresovaných skupín v rámci otvorenosti komunikačného kanála. Táto matica spája manažérske aktivity v rámci diverzifikácie dodávateľov a odberateľov a zabezpečenia komunikačného kanála.



Obrázok 40 Matica dôležitosti zainteresovaných skupín v rámci otvorenosti komunikačného kanála

Zdroj: Vlastné spracovanie

Obr. č 40 dokumentuje rozdelenie zainteresovaných skupín dodávateľov a odberateľov do štyroch základných segmentov na základe ich dôležitosti pre podnik a otvorenosti komunikačného kanála. Rozdeľuje tieto zainteresované skupiny na aktívnych partnerov, účastníkov, mlčanlivých partnerov a výrečných účastníkov.

Aktívni partneri – sú to dodávatelia/odberatelia, ktorí majú pre podnik vysokú dôležitosť (veľkosťou, dobrým menom, postavením na trhu, atď.), a preto je v záujme podniku vybudovať si s nimi dobrý a dlhotrvajúci vzťah. Zároveň je komunikácia s nimi na dobrej úrovni, tzn. komunikačný kanál je otvorený. Podnik sa v danom prípade môže priamo zamerať na identifikáciu potrieb, záujmov, cieľov a názorov zainteresovaných skupín dodávateľov a odberateľov ako základ tvorby hodnoty pre nich.

Účastníci – opakom aktívnych partnerov sú účastníci. Títo dodávatelia/odberatelia nie sú pre podnik dôležití (jednorazové dodávky/objednávky, atď.), komunikácia s nimi je nízka a zároveň nie je pre podnik relevantná. Títo dodávatelia a odberatelia prichádzajú a odchádzajú. Ide iba o krátkodobé obchodné vzťahy. Pre podnik nie sú prioritou, keďže potenciálne budovanie vzťahu s nimi by mu neprineslo žiadny úžitok, ba naopak by neefektívne vynakladal čas, úsilie, či finančné prostriedky.

Mlčanliví partneri – sú to dodávatelia/odberatelia, ktorí majú pre podnik vysokú dôležitosť, avšak komunikácia s nimi je na nízkej úrovni. V záujme podniku je budovanie vzťahu s nimi, avšak v prvom rade sa musí zamerať na prekážky vo forme zlej komunikácie. V danom prípade sa podnik môže zamerať na dopytovanie spätnej väzby, návrhov na zlepšenie, či v opačnom smere na poskytovanie dodatočných informácií a postupov. Hlavným cieľom podniku v danom prípade je zabezpečenie obojstrannej otvorenosti komunikačného kanála.

Výreční účastníci – sú odberatelia/dodávatelia, ktorí nie sú pre podnik dôležití, avšak komunikačný kanál je otvorený (spätná väzba, ankety, dotazníky, dopytovanie, atď.).

Matica dôležitosti zainteresovaných skupín v rámci otvorenosti komunikačného kanála má pomôcť podniku pri diverzifikácii odberateľov a dodávateľov a pri identifikácii tých, na ktorých sa má podnik zamerať v rámci procesu tvorby hodnoty. Zároveň má pomôcť podniku identifikovať slabé miesta, tzn. kde je potreba uskutočnenia dodatočných krokov zo strany

podniku, aby tvorba hodnoty bola vnímaná a ocenená aj z druhej strany, a teda, aby v konečnom dôsledku priniesla úžitok samotnému podniku.

Účelom matice záujmu a moci je poskytnúť informácie o tom, ako hlboko by mali byť jednotlivé postoje vybraných zainteresovaných skupín analyzované (Mazza, et al., 2017). Je logické zdôrazňovať dôležitosť vzťahu medzi podnikom a jeho odberateľmi a dodávateľmi, keďže obe zainteresované skupiny významne prispievajú ku konkurencieschopnosti podniku (Glavee-Geo, 2019).

1.7.2 Zabezpečenie komunikačného kanála

Po identifikácii významných odberateľov a dodávateľov by mali manažérske aktivity smerovať k zabezpečeniu komunikačného kanála, a teda k zabezpečeniu vzájomnej komunikácie a spolupráce. Teda hlavnou úlohou v rámci druhej sekcie je identifikovať silu a otvorenosť komunikačného kanála v prípade jednotlivých dodávateľov a odberateľov. Tieto informácie môžu byť získané a vyvodené na základe získaných spätných väzieb a informácie či vôbec existuje vzájomná komunikácia a v akej je intenzite. Na stanovenie súčasného stavu otvorenosti komunikačného kanála a požadovaného stavu môže byť použitá modifikovaná matica hodnotenia zapojenia zainteresovaných skupín (Roseke, 2019).

Pre podnik je dôležitá identifikácia súčasného stavu pri stanovovaní cieľov, ako aj sledovanie napĺňania cieľov v čase. Užitočná v danom prípade pre podnik môže byť matica hodnotenia zapojenia zainteresovaných skupín, kde náplňou danej matice je sledovanie činnosti zainteresovaných skupín počas trvania projektu. Sleduje, či sú zainteresované skupiny zakomponované do projektu a aký majú vplyv na projekt. Klasifikujú každú zainteresovanú skupinu do súčasného stavu (S) a požadovaného stavu (P), (Roseke, 2019).

V podniku pre potreby procesu tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov má matica viaceré možnosti využitia. Jednou z možností je jej naviazanie na maticu dôležitosti zainteresovaných skupín v rámci otvorenosti komunikačného kanála. Kde podnik môže modifikovať maticu s ohľadom na komunikačný kanál a sledovať jeho otvorenosť v prípade jednotlivých odberateľov a dodávateľov a samotný vývoj komunikácie v čase. Tzn. v prípade, ak podnik identifikuje dodávateľov, ktorí sa nachádzajú v segmente mlčanliví partneri, tak vie, že na to, aby sa títo dôležití partneri dostali do segmentu aktívni partneri, potrebuje zapracovať na komunikácii s daným dodávateľom/odberateľom. V tom prípade mu matica môže pomôcť zistiť súčasný stav komunikačného kanála a stanoviť požadovaný stav, kde sa chce v komunikácii s dodávateľom/odberateľom dopracovať.

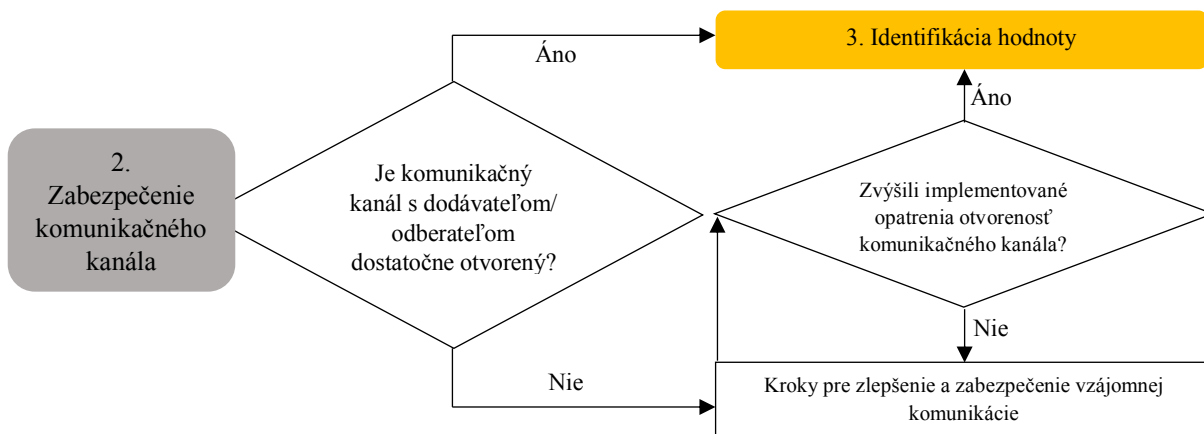
| Dodávatelia | Uzavretý komunikačný kanál | Mierne uzavretý komunikačný kanál | Neutrálny komunikačný kanál | Mierne otvorený komunikačný kanál | Plne otvorený komunikačný kanál |
|--------------------|-----------------------------------|--|------------------------------------|--|--|
| Dodávateľ 1 | S | | | | P |
| Dodávateľ 2 | | SP | | | |

Obrázok 41 Matica hodnotenia otvorenosti komunikačného kanála zainteresovaných skupín dodávateľov a odberateľov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Obr. 41 dokumentuje práve dvoch dodávateľov, kde v prípade dodávateľa 1 je komunikačný kanál v súčasnosti uzavretý, ale cieľom podniku je tento komunikačný kanál plne

otvoriť. Preto podnik vynaloží úsilie, čas a zdroje na to, aby zlepšil komunikáciu s daným dodávateľom. Ak bol tento dodávateľ pre podnik dôležitý, tak tým, že sa dostane do požadovaného stavu sa aj samotný dodávateľ dostane do segmentu aktívni partneri a podnik bude môcť začať s identifikáciou jeho potrieb, cieľov, názorov a preferencií, tzn. ďalším krokom v samotnom procese tvorby hodnoty. Na druhú stranu komunikačný kanál v prípade dodávateľa 2 je v súčasnosti mierne uzatvorený, avšak je to zároveň aj požadovaný stav, tzn. že môže ísť o dodávateľa, ktorý nie je pre podnik dôležitý, a preto podnik nepotrebuje zlepšovať komunikáciu s ním.



Obrázok 42 Zabezpečenie komunikačného kanála v procese tvorby hodnoty
Zdroj: Vlastné spracovanie

Až keď je komunikačný kanál dostatočne otvorený, tak môže podnik prejsť k samotnej identifikácii hodnoty, čo môžeme vidieť aj na obrázku 42. Avšak, ak v prípade významných dodávateľov/odberateľov komunikačný kanál otvorený nie je, tak manažérske aktivity by mali byť nasmerované na zlepšenie a zabezpečenie vzájomnej a jednoduchej komunikácie. To môže byť uskutočnené napríklad prostredníctvom dopytov spätnej väzby, dopytov návrhov na zlepšenie, prípadne poskytovaním dodatočných informácií týkajúcich sa postupov, atď. Následne, ak podnik vyhodnotí, že dané kroky pomohli k zlepšeniu komunikácie, tak môže pokračovať v identifikácii hodnoty. Ak však komunikačný kanál stále nie je dostatočne otvorený, pokračuje v procese zlepšenia komunikácie.

1.7.3 Identifikácia hodnoty

Manažérske aktivity v danej sekcii by mali byť zamerané na zistenie potrieb, preferencií, cieľov, názorov jednotlivých dodávateľov/odberateľov. Tieto informácie môže získať prostredníctvom:

- rozhovorov s dodávateľmi/odberateľmi (dopyt informácií),
- spätnej väzby,
- ankety, dotazníkov,
- obsahovej analýzy dokumentov (e-mailová komunikácia, telefonická dokumentácia, interné predpisy).

Cieľom manažéra prostredníctvom obsahovej analýzy rozhovorov a komunikácie (ústnej, telefonickej, e-mailovej) s odberateľmi a dodávateľmi je zistiť požiadavky, záujmy, ciele, názory, atď. Všetky tieto informácie sú indikátormi potrieb dodávateľov a odberateľov, na

ktorých základe môže podnik identifikovať hodnotu. Manažér práve prostredníctvom dopytovania môže získať široký okruh požadovaných informácií.

Úlohou manažéra je postaviť otázky v rámci dotazníka alebo ankety, na ktoré má v tomto prípade dodávateľ alebo odberateľ odpovedať práve tak, aby získal všetky potrebné údaje.

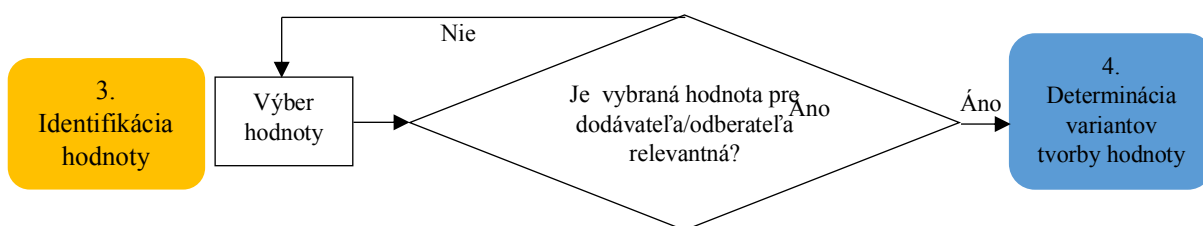
Z takto získaných informácií môže podnik prejsť k identifikácii a výberu samotnej hodnoty pre jednotlivých odberateľov/dodávateľov. Takouto hodnotou môže byť (Tab. 10):

Tabuľka 10 Príklady hodnôt pre vybrané zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov

| Odberatelia | Dodávatelia |
|---|---|
| Cena výrobkov. Kvalita výrobkov. Rýchlosť vybavenia objednávok. Doba dodania. Podmienky reklamácie. Dodatočné služby (servis, opravy). | Pravidelnosť objednávok. Zmluvné podmienky a ich dodržiavanie. Úhrada faktúr do lehoty splatnosti. Finančná stabilita. Priateľské vzťahy. |

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Ďurišová, 2017

Podnik musí zistiť, či daná hodnota je pre dodávateľa/odberateľa relevantná a či ju vníma, až následne môže prejsť k determinácii variantov tvorby hodnoty (Obr. 43).



Obrázok 43 Identifikácia hodnoty v procese tvorby hodnoty

Zdroj: Vlastné spracovanie

Sullivan et al. (2012) hovoria, že podnik môže vytvárať hodnotu, ak rozumie podniku odberateľa, čo povedie k lepšiemu výkonu nielen ich vlastnej firmy, ale aj firmy odberateľa. Takýto podnik sa stáva kompetentnejší pri tvorbe hodnoty. Kompetencia je zadefinovaná ako súbor zručností ako aj zdrojov, ktoré spoločnosti umožňujú dosiahnutie vynikajúcich výsledkov (Harmsen a Jensen, 2004). Hamesn a Jensen (2004) ďalej hovoria, že tvorba hodnoty má prepojiť požiadavky trhu a kompetencie firmy, ktoré sú potrebné pri plnení daných požiadaviek. V opačnom prípade to má za následok zbytočné plytvanie zdrojov, bez akejkoľvek výhody pre odberateľa, či podnik.

1.7.4 Determinácia variantov tvorby hodnoty

Manažérske aktivity v rámci ďalšieho segmentu by mali byť zamerané na identifikáciu tých variantov, ktoré spadajú do kapacitných a finančných možností podniku. Jednou z aktivít manažéra je aj výber variantu, ktorý má na základe získaných informácií a uskutočnených analýz najlepšiu šancu na dosiahnutie tvorby požadovanej hodnoty.

Ak chce podnik poskytnúť väčšiu hodnotu odberateľovi, či dodávateľovi a naopak podnik vyžaduje väčšiu hodnotu od dodávateľa, či odberateľa, musia v prvom rade porozumieť determinantom hodnoty. Správanie dodávateľa a odberateľa, činnosti a ich aktivity vedú k tvorbe hodnoty. Tieto činnosti ovplyvňujú výšku nákladov, finančnú výkonnosť, hodnotu

tvorenú dodávateľom a odberateľom a hodnotu vnímanú podnikom. Takto tvorená hodnota vedie k väčšej oddanosti, spolupráci a spokojnosti (Simpson, et al., 2001).

Tabuľka 11 Príklady determinácie variantov s ohľadom na kapacitné a finančné možnosti podniku

| Zainteresovaná skupina | Identifikovaná hodnota | Variant tvorby hodnoty | Možnosti podniku |
|------------------------|------------------------|---|--|
| Dodávateľ | Objednávky | - Častejšie objednávky - Pravidelné objednávky | Potrebuje podnik častejšie objednávať? Má dostatočné skladové podmienky? Stíha spotrebovať nakúpený tovar? |
| Odberateľ | Objednávky | Kratšia doba vybavenia objednávky | Dokáže podnik rýchlejšie vyrábať, má podnik dostatočné logistické a administratívne možnosti? |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre identifikáciu hodnoty ako aj pre determináciu variantov tvorby hodnoty môže podnik použiť množstvo techník. Rôznymi technikami, nástrojmi a princípmi sa zaoberajú inštitúty po celom svete. Medzi dané techniky patria napríklad brainstorming of mind showering, criteria weighting technique, pareto analysis, value analysis. Jednou z techník je aj 5W's & H. Ide o techniku na skúmanie problémov, ktorá vyvoláva ďalšiu hĺbku výsluchu o rozmeroch vymedzujúci problém alebo príležitosť (Tab. 12).

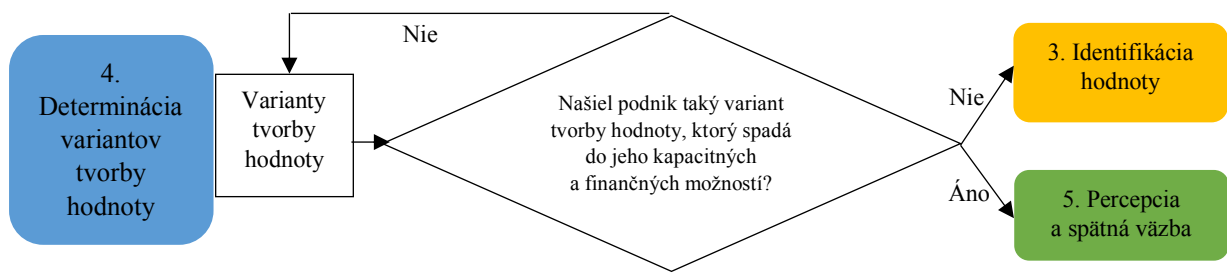
Príkladom využitia danej techniky môže byť identifikácia hodnoty a determinácia variantu na základe výsledku obsahovej analýzy internej komunikácie medzi podnikom a odberateľom či dodávateľom.

Tabuľka 12 Príklad využitia techniky 5W's & H pri identifikácii hodnoty a determinácii variantu v procese tvorby hodnoty pre odberateľa

| 5W's & H | Odpovede | Interpretácia |
|---|---|---|
| <i>WHO – Kto je zodpovedný za dodávky?</i> | Podnik | Podnik musí urobiť kroky aby problém s dodávkami u odberateľa vyriešil. |
| <i>WHY – Prečo sú dodávky pre odberateľa dôležité?</i> | Lebo sú potrebné na finalizáciu výrobu. | Potreba dodávky u odberateľa. |
| <i>WHAT – Čo sa deje, ak je dodávka oneskorená?</i> | Odberateľ je nútený pozastaviť výrobu, a tak mu vzniká ušlý zisk. | Potreba dodávky načas u odberateľa. |
| <i>WHEN – Kedy odberateľ potrebuje začať s výrobou?</i> | Do jedného dňa od objednávky od konečného spotrebiteľa. | Potreba dostatočného množstva dodávok u odberateľa. |
| <i>WHERE – Kde vzniká problém?</i> | Problém vzniká v procese finalizácie, keď výroba nemá komponenty. | Potreba doručenia dodávky u odberateľa. |
| <i>HOW – Ako môže podnik tento problém vyriešiť?</i> | Podnik môže znížiť počet dní dodania, môže prisľúbiť mimoriadne dodávky v prípade potreby, atď. | Podnik hľadá možnosti, ako zabezpečiť potreby odberateľa týkajúce sa dodávok, a tak vytvára pre odberateľa hodnotu. |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Švecová et al. (2012) hovoria o nástrahách, ktorým manažér čelí pri výbere a hodnotení variantov v samotnom rozhodovacom procese. Manažér by sa v danom prípade napríklad nemal nechať zahltiť nepotrebnými informáciami, mal by si dať pozor na vhodnosť pri stanovení rámca problému, kde sa môže stať, že zbytočne zúži oblasť, v ktorej sa hľadá riešenie. Technikami výberom variantov sa v svojej práci venujú aj Taymouri et al. (2021), kde výber variantu je založený na odlišnosti na základe charakteristík.



Obrázok 44 Determinácia variantov tvorby hodnoty
Zdroj: Vlastné spracovanie

V prípade ak podnik našiel varianty tvorby hodnoty, ktoré spadajú do jeho kapacitných a finančných možností môže prejsť k ďalšiemu kroku, ktorým je percepcia a spätná väzba. Avšak ak podnik nenašiel žiadny variant v rámci identifikovanej hodnoty, tak manažérske aktivity by sa mali zamerať na identifikáciu novej hodnoty relevantnej pre dodávateľa/odberateľa (Obr. 44).

1.7.5 Percepcia a spätná väzba

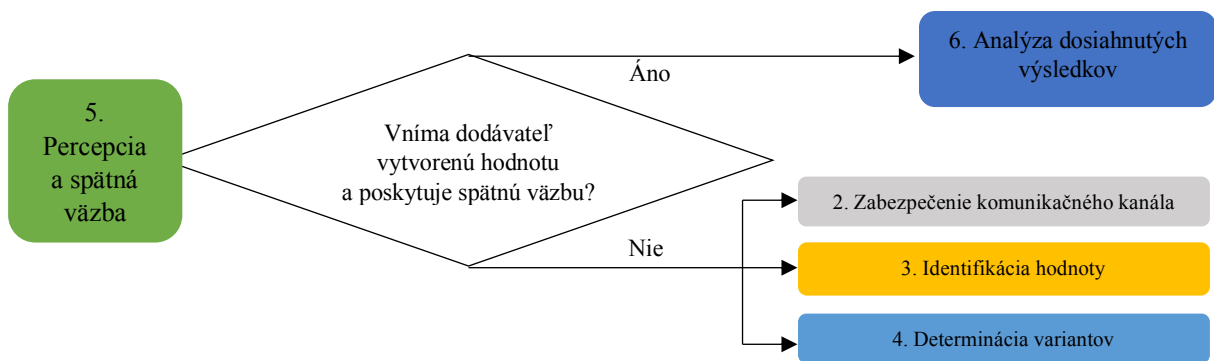
Percepcia, a teda vnímanie, je príjem informácií, ich následné a zložité spracovanie, ich následnú transformáciu a modifikáciu. Vnímanie je úzko späté s postojmi a pozornosťou (Demuth, 2013).

V rámci segmentu percepcie a spätnej väzby by mali manažérske aktivity smerovať k zisťovaniu vnímania hodnoty dodávateľom a získania spätnej väzby. Získať informácie ohľadne vnímania hodnoty môže podnik prostredníctvom:

- komunikácie s dodávateľom/odberateľom,
- hotline, oddelenie obchodu,
- reklamačný a informačný systém,
- prieskum spokojnosti.

Na základe komunikácie s dodávateľom/odberateľom môže podnik zistiť vnímanie hodnoty odberateľov a dodávateľov na základe ich pozitívnych, alebo negatívnych reakcií, či prístupu k predloženým možnostiam uspokojenia ich potrieb. Prostredníctvom hotline a reklamačného systému môže podnik získavať informácie ohľadne vnímania hodnoty dodávateľmi a odberateľmi, ich spokojnosti s poskytovanými hodnotami, ktoré podnik vytvoril aj na základe reakcií, spätnej väzby, či samotných sťažností.

Práve spokojnosť či nespokojnosť zainteresovaných skupín dodávateľov a odberateľov, ktorú podnik môže zistiť prostredníctvom realizovaných prieskumov spokojnosti, je indikátorom vnímania hodnoty, ktorú podnik pre nich vytváral, ako aj ukazovateľom novovzniknutých potrieb. Vnímanie hodnoty ovplyvňuje kvalitu vzťahov ako aj samotného zámeru spoluvytvárania hodnoty (Nadeem et al., 2020).

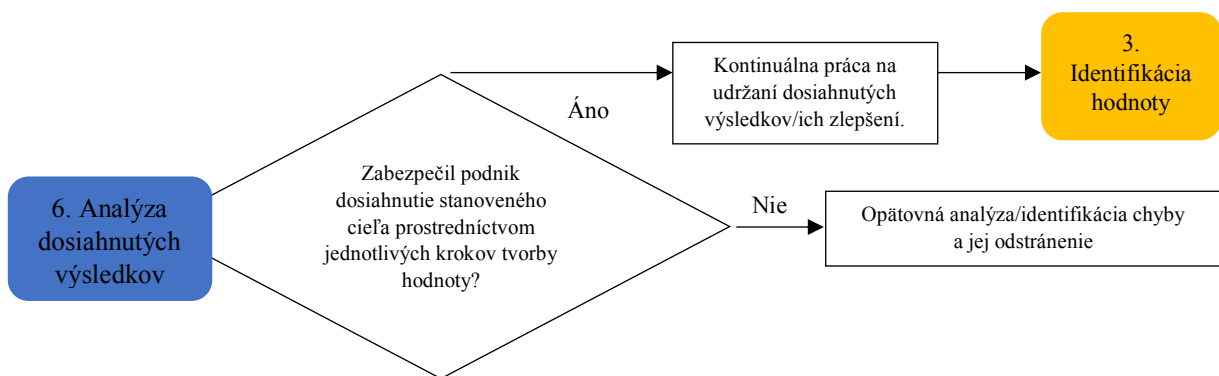


Obrázok 45 Percepcia a spätná väzba v procese tvorby hodnoty
Zdroj: Vlastné spracovanie

Ak dodávateľ/odberateľ vníma vytvorenú hodnotu a zároveň aj poskytuje spätnú väzbu, môže podnik prejsť k analýze dosiahnutých výsledkov. Avšak ak dodávateľ/odberateľ nevníma podnikom vytvorenú hodnotu, tak manažérske aktivity by sa mali zamerať na identifikáciu problému a následne prejsť ku kroku, ku ktorému bol problém priradený: 2) Zabezpečenie komunikačného kanála 3) Identifikácia hodnoty 4) Determinácia variantov tvorby hodnoty (Obr. 45).

1.7.6 Analýza dosiahnutých výsledkov

V rámci poslednej sekcie by sa manažérske aktivity mali zamerať na zistenie dosiahnutia stanoveného cieľa, tzn. či podnik tvorbou hodnoty pre dodávateľa zabezpečil lepšiu komunikáciu, lepšiu spoluprácu, dobré dlhotrvajúce vzťahy, lojálnosť dodávateľov/odberateľov. Následne by manažérske aktivity mali smerovať k tomu, aby tieto dobré vzťahy s dodávateľom udržali, prípadne k identifikácii a poskytovaniu novej hodnoty.



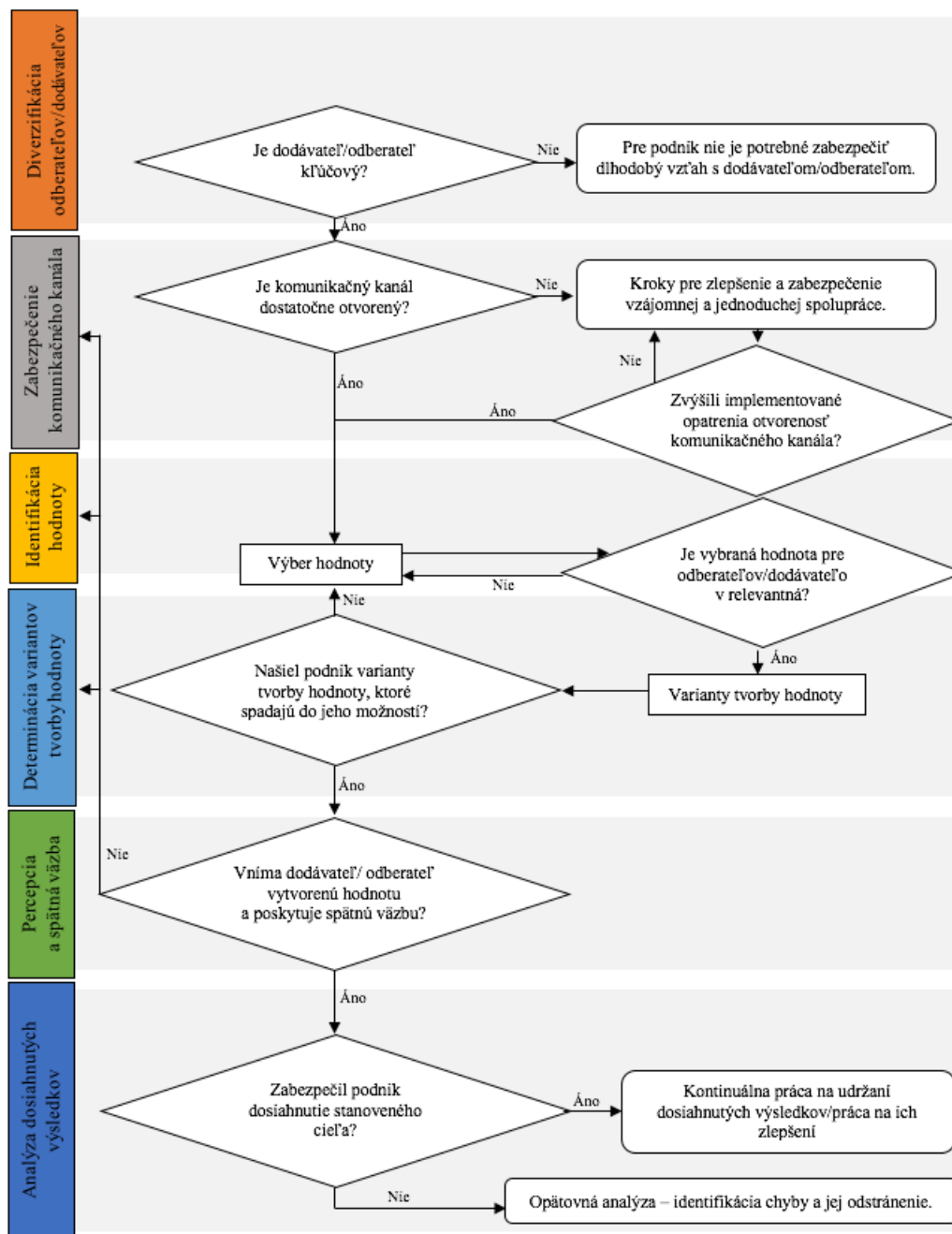
Obrázok 46 Analýza dosiahnutých výsledkov v procese tvorby hodnoty
Zdroj: Vlastné spracovanie

Analýza dosiahnutých výsledkov môže byť uskutočňovaná priebežne, nakoľko výsledky jednotlivých manažérskych aktivít a rozhodnutí nemusia byť viditeľné okamžite. Na priebežné sledovanie dosiahnutia cieľa môže byť použitá aj modifikovaná matica hodnotenia zapojenia zainteresovaných skupín. V prípade ak podnik nezabezpečil dosiahnutie stanoveného cieľa prostredníctvom jednotlivých krokov tvorby hodnoty, musí venovať pozornosť identifikácii chyby a jej následného odstránenia. Ak podnik dosiahol stanovený cieľ, tak pokračuje v kontinuálnej práci na udržaní dosiahnutých výsledkov a identifikácii a poskytovaní novej hodnoty (Obr. 46).

Podniková analýza sa týka metód, postupov, ktoré vytvárajú hodnotu prostredníctvom údajov pre jednotlivcov, firmy a organizácie (Kraus et al., 2020). Kraus a ostatní zároveň poukazujú na postup a možnosti využívania údajov prostredníctvom analýzy. Skúmanie schopnosti firmy vytvárať hodnotu a skúmanie vplyvu tejto hodnoty na výkon firmy, majú v súčasnosti veľký význam (Sullivan et al., 2012).

1.7.7 Mapa manažérskych aktivít

Výsledkom zdefinovania a charakteristiky jednotlivých sekcií manažérskych aktivít je východisková mapa manažérskych aktivít v procese tvorby hodnoty pre dodávateľov a odberateľov (Obr. 47). Táto mapa je spojením jednotlivých krokov, hlavných otázok, techník týkajúcich sa manažérskych aktivít a jej hlavným cieľom, je uľahčenie postupu manažérského rozhodovania v procese tvorby hodnoty. Úlohou východiskovej mapy je vytvoriť celkový obraz a nadväznosť manažérskych aktivít v procese tvorby hodnoty, zjednodušiť orientáciu v samotnom procese a priblížiť spôsoby, ktoré môžu byť v danom kroku využívané.



Obrázok 47 Kompletná mapa manažerských aktivít
Zdroj: Vlastné spracovanie

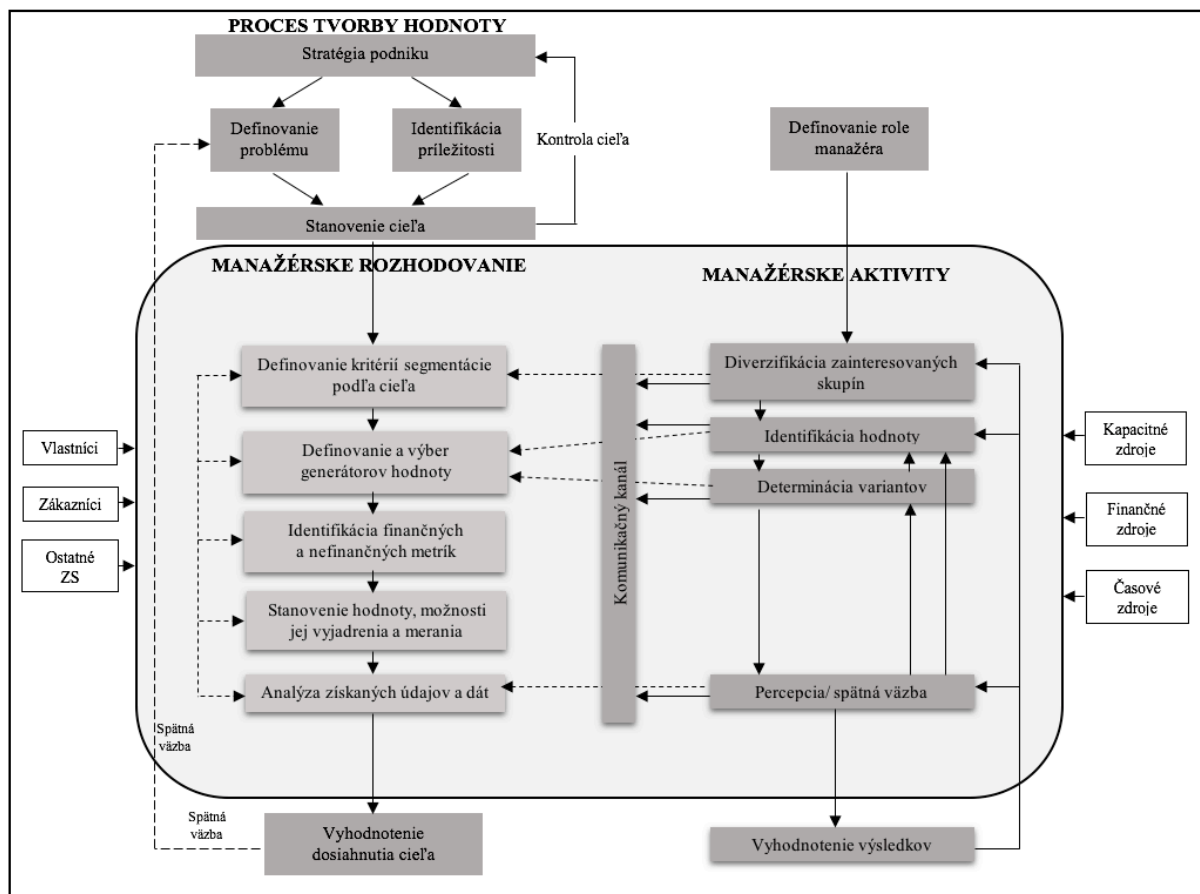
Ito (2020) tvrdí, že samotná vizualizácia je jeden z hlavných problémov v rámci vykazovania. Ide o strategickú mapu, kde tvorba hodnoty a strata hodnoty môže byť vizualizovaná samostatne na základe zvolenej stratégie. Vytvorená východisková mapa je zameraná na postupnosť krokov pri tvorbe hodnoty, avšak v prípade potreby umožňuje vrátiť sa k predchádzajúcim krokom, prehodnotiť rozhodnutia, či ich celkovo zmeniť.

1.7.8 Mapa manažerských aktivít ako súčasť východiskového modelu

Prepojenie definovaných manažerských aktivít s krokmi manažerskeho rozhodovania v procese tvorby hodnoty je zobrazené na obrázku 48. S prvou vertikálnou líniou úzko súvisí aj druhá vertikálna línia, ktorá sumarizuje manažerske aktivity špecifikované v predchádzajúcich podkapitolách. Druhá vertikálna línia definuje a špecifikuje manažerske

aktivity a ich vzájomné prepojenie ako aj prepojenie na jednotlivé fázy procesu rozhodovania tvorby hodnoty.

Základom, a teda prvým krokom je definovanie role manažéra. Čo znamená, že má byť presne stanovené, čo sa od manažéra vykonávajúceho rozhodnutia v danom procese očakáva, akú má zodpovednosť, kompetencie, atď. Rola manažéra, jeho činnosť a rozhodnutia by mali byť v súlade so stratégiou podniku a mali by byť zamerané na dosiahnutie vopred stanoveného cieľa.



Obrázok 48 Mapa manažérskych aktivít ako súčasť východiskového modelu
Zdroj: Vlastné spracovanie

S definovaním kritérií segmentácie úzko súvisia manažérske aktivity týkajúce sa **diverzifikácie vybraných ZS** (zainteresovaných skupín) dodávateľov a odberateľov. Akonáhle sú kritéria zadefinované, môže podnik prejsť k samotnej segmentácii, a teda výbere dodávateľov a odberateľov, ktorým bude vytvárať hodnotu. Dôležitým krokom je aj výber techniky segmentácie.

Nasledujúcou fázou v procese rozhodovania tvorby hodnoty je fáza definovanie a výber generátorov hodnoty. Z hľadiska manažérskych aktivít práve **identifikácia hodnoty a determinácia variantov tvorby hodnoty** úzko súvisia s danou fázou. V tejto fáze je dôležité, na základe vybranej hodnoty zadefinovať a vybrať jej generátory.

S fázou **analýzy získaných údajov a dát** v rámci samotného procesu tvorby hodnoty sú spojené manažérske aktivity týkajúce sa percepcie a spätnej väzby, v ktorej sú získavané záverečné údaje od vybraných zainteresovaných skupín.

S posledným krokom, ktorým je vyhodnotenie dosiahnutých výsledkov súvisia manažérske aktivity týkajúce sa **analýzy dosiahnutých výsledkov a ich vyhodnotenie**. Na základe vyhodnotenia môže manažér určiť, či bol stanovený cieľ naplnený, prípadne ak nie, tak môže hľadať chyby, poskytnúť spätnú väzbu.

2 CIELE A METODOLÓGIA PRÁCE

Pre účel dôkladného vypracovania dizertačnej práce je potrebná špecifikácia problému dizertačnej práce, na základe ktorého je ďalej možná definícia cieľa dizertačnej práce, úloh, ktoré z definovaného cieľa vyplývajú a postupnosť krokov, ktoré vedú k dosiahnutiu požadovaného a vopred definovaného cieľa.

2.1 PROBLÉM DIZERTAČNEJ PRÁCE A OBLASŤ VÝSKUMU

Výskumný problém

Dizertačná práca sa bude venovať práve dvom zainteresovaným skupinám, ktorými sú dodávatelia a odberatelia. Ani v prípade jednej z týchto zainteresovaných skupín nie je v rámci súčasnej literatúry dostatočne vypracovaný proces rozhodovania a postup tvorby hodnoty. Väčšina autorov sa v rámci svojich publikácií venuje oblasti týkajúcej sa dodávateľov, a to riadenia vzťahov s dodávateľmi (SRM – vid' kapitola jedna). Tu vyzdvihujú najmä dôležitosť budovania vzťahu medzi podnikom a zainteresovanou skupinou dodávateľov. Hlavným zámerom je poukázať na to, čo podnik môže získať budovaním takéhoto vzťahu a aké sú spôsoby získania si náklonnosti dodávateľa. Avšak proces tvorby hodnoty nie je ďalej rozpracovaný. V oblasti týkajúcej sa odberateľov sa postupne vyzdvihuje dôležitosť vzťahu odberateľ – dodávateľ (vid' kapitola tri). Avšak ďalšie kroky, ciele, spôsoby práce na tomto vzťahu nie sú identifikované. Odberateľ je často v rámci práce stotožňovaný so zákazníkom, tzn. konečným spotrebiteľom, čo však nie je predmetom dizertačnej práce, pretože v rámci práce je odberateľ osoba, ktorá výrobok nakupuje od podniku za účelom jeho ďalšieho spracovania.

Autori skúmajúci vzťah medzi dodávateľmi a odberateľmi sa orientujú vo svojich publikáciách hlavne na to, ako sa má podnik správať k svojim obchodným partnerom, aby podnik získal požadované hodnoty a dosiahol svoj vopred zadefinovaný cieľ. Autori sa nevenujú problematike tvorby hodnoty pre tieto zainteresované skupiny, postupnosti krokov tvorby danej hodnoty a vplyvu tvorby hodnoty na vzájomný vzťah podniku s dodávateľmi a odberateľmi. Jednotlivé publikácie absentujú manažérske metódy procesu tvorby hodnoty, čoho výsledkom môže byť neefektívnosť implementovaných krokov budovania vzájomných vzťahov medzi podnikom a zainteresovanými skupinami dodávateľov a odberateľov.

Prostredníctvom analýzy problematiky manažérskeho rozhodovania, hodnoty, postupnosti krokov tvorby hodnoty, indikátorov tvorby hodnoty, zainteresovaných skupín dodávateľov a odberateľov a procesu tvorby hodnoty je možná identifikácia čiastkových problémov:

- Absencia prepojenia jednotlivých procesov tvorby hodnoty a manažérskeho rozhodovania.
- Absencia jednoznačnej identifikácie manažérskych činností v rámci procesu tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov.
- Absencia logickej nadväznosti krokov v procese tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov.
- Primárne zameranie podnikov na poskytovanie finančných indikátorov tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov.

- Primárne zameranie podnikov na tvorbu hodnoty pre zainteresované skupiny zákazníkov a vlastníkov.
- Nedostatočné využívanie hodnotového manažmentu a procesu tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov v prípade malých a stredných výrobných podnikov.
- Nedostatočná analýza vplyvu poskytovania indikátorov tvorby hodnoty, činností a prístupu podniku k dodávateľom a odberateľom na ich vzájomné vzťahy.
- Nedostatočné prispôbenie metód manažérskeho rozhodovania na individuálne podmienky rozhodovania v procese tvorby hodnoty (absencia metód manažérskeho rozhodovania, manažérskych aktivít a postupnosti krokov aplikovateľných v procese tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov).
- Absencia finančných a nefinančných metrik tvorby hodnoty.

Prostredníctvom sumarizácie jednotlivých čiastkových problémov, ktoré boli identifikované na realizovaných výskumoch a na základe teoretických znalostí je možné identifikovať a definovať hlavný problém riešenia v rámci dizertačnej práce, ktorým je **„nedostatočnosť prepracovania procesu rozhodovania a postup tvorby hodnoty pre dodávateľov a odberateľov, tzn. výstup o tvorbe hodnoty je nedostatočný, pretože sa zaoberá hlavne tvorbou hodnoty pre zákazníka (tzn. konečného spotrebiteľa)“**.

Hlavným problémom riešenia v rámci dizertačnej práce, a teda aj v rámci výskumu je nedostatočné rozpracovanie procesu rozhodovania a samotného postupu tvorby hodnoty pre iné zainteresované skupiny ako pre zákazníka, tzn. konečného spotrebiteľa a pre vlastníkov podniku. V týchto prípadoch je presne zadané akým spôsobom sa bude hodnota vytvárať a hlavne, čo je hodnotou pre dané zainteresované skupiny. V prípade zákazníka je to jednoznačné, ide o maximálny úžitok pri minimálnych výdavkoch. U vlastníka je to maximálna výkonnosť a ziskovosť. V oboch prípadoch sú stanovené postupy, techniky a samotné metriky. Avšak cieľom podniku už dávno nie je potreba a snaha tvoriť hodnotu iba pre tieto dve zainteresované skupiny. Čoraz viac sa stáva urgentnejšou potreba komunikácie a tvorby, zlepšovania a udržiavania si dobrých vzťahov s ostatnými zainteresovanými skupinami. Podniky sa snažia si zabezpečiť lojalnosť týchto zainteresovaných skupín. Sú si vedomé, že práve pevné a dlhotrvajúce vzťahy s ostatnými zainteresovanými skupinami im vedia pomôcť pri riešení problémov, pri zvýšení si svojej konkurencieschopnosti, pri obmedzovaní nedorozumení. Cieľom podnikov sa tak stáva tvorba hodnoty pre ostatné zainteresované skupiny, získavanie informácií o dodávateľoch, odberateľoch, ich preferenciách, názoroch, prístupoch. Podnik sa tak krok za krokom dostáva k vzniku samotného procesu rozhodovania o tvorbe hodnoty pre tieto zainteresované skupiny.

Na základe vyššie uvedeného je preto predpokladom riešenia prepojenie jednotlivých prvkov manažérskeho rozhodovania s procesom tvorby hodnoty a implementácia hodnotového manažmentu do jednotlivých procesov v rámci podniku. Pre efektívne manažérske rozhodovanie v procese tvorby hodnoty je potrebné, aby boli definované predpoklady ako aj bariéry na teoretickej úrovni ako aj na úrovni podnikovej praxi.

Oblasť výskumu

Oblasťou výskumu dizertačnej práce je: „*Manažérske rozhodovanie o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny v podniku.*“ Celý výskum sa bude venovať dvom externým zainteresovaným skupinám, ktorými sú dodávatelia a odberatelia. Dané zainteresované skupiny boli zvolené pre ich dôležitosť, hlavne v prípade výrobných podnikov, ako aj pre ich vzájomnú nadväznosť. Výskum sa bude zameriavať samostatne na tvorbu hodnoty pre odberateľov a dodávateľov. Venovať sa bude výrobným podnikom, a to malým a stredným. Kritéria pre stanovenie veľkosti podnikov, ktoré spadajú do kategórie malých a stredných podnikov sú: počet zamestnancov, ročný obrat a ročná bilančná suma. Pri zaradení podniku medzi malé a stredné podniky (MSP) sa tak porovnáva jedna z nasledujúcich možných kombinácií:

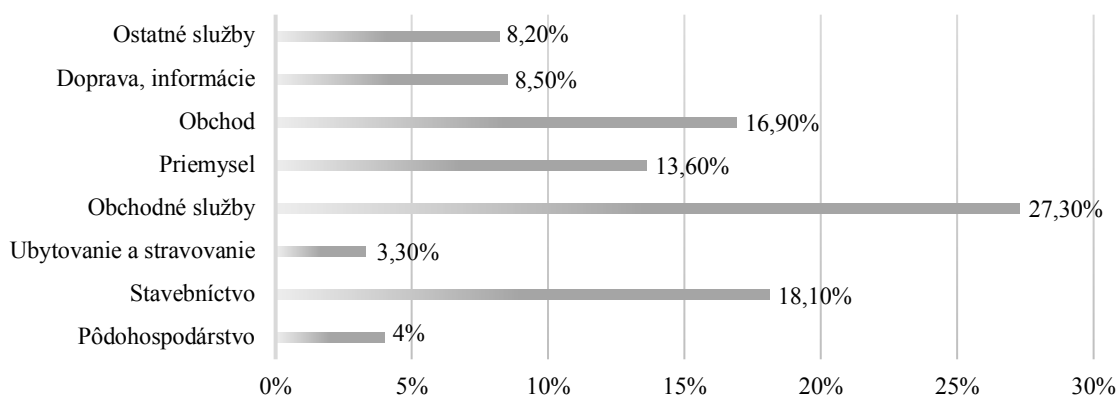
- počet pracovníkov a ročný obrat,
- počet pracovníkov a celková ročná bilančná suma (Tab. 13).

Tabuľka 13 Veľkostné kritéria malých a stredných podnikov

| Veľkosť podniku | Počet zamestnancov | Ročný obrat | Ročná bilančná suma |
|----------------------|--------------------|---------------|---------------------|
| Mikropodnik | ≤ 10 | ≤ 2 mil. EUR | ≤ 2 mil. EUR |
| Malý podnik | < 50 | ≤ 10 mil. EUR | ≤ 10 mil. EUR |
| Stredne veľký podnik | < 250 | ≤ 50 mil. EUR | ≤ 43 mil. EUR |

Zdroj: Európska komisia: príručka pre používateľov k definícii MSP

Oporou ekonomiky sú hlavne malé podniky, ktoré sú kľúčovým zdrojom pracovných príležitostí a ktoré vytvárajú kreatívne prostredie pre tvorbu podnikateľských nápadov. Malé podniky zároveň reagujú najcitlivejšie na všetky zmeny v podnikateľskom prostredí (Holešová, 2003). Práve malé a stredné podniky sú považované za nositeľov inovácií, integrácie sociálnej ako aj regionálnej a podporovateľov zamestnanosti. Vedú k vyššej efektívnosti, ako aj trvalo udržateľného rastu ekonomiky danej krajiny. Podľa údajov zo štatistického úradu sa počet MSP na konci roka 2020 pohyboval na úrovni 597 171. Z tohto počtu je 56,8 % (339 193) fyzických osôb a 43,2 % (257 978) právnických osôb.



Obrázok 49 Odvetvová štruktúra MSP v roku 2020

Zdroj: Vytvorené spracovaním dát Štatistického úradu SR, spracované SBA

Počet MSP v odvetví priemyslu medziročne klesol približne o 1 %, tzn. počet MSP v priemysle klesol z 82 030 na 81 149. V priemysle klesol počet fyzických osôb (FO) o 3 270 a stúpol počet právnických osôb (PO) o 2 389. Odvetvie priemyslu zastrešuje 13 % mikro podnikov, 21 % malých podnikov a 40 % stredných podnikov. V odvetví priemyslu pôsobí 14,6 % všetkých FO – podnikateľov a 12,2 % všetkých PO.

V rámci práce bol na základe doterajších výskumov zadaný objekt a subjekt skúmania.

Objekt skúmania – v rámci dizertačnej práce je objektom skúmania rozhodovanie v procese tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov, identifikácia indikátorov, manažérskych aktivít ako aj finančných a nefinančných metrik.

Subjekt skúmania – v rámci výskumu sme sa zamerali na výrobné podniky. Prvým dôvodom je, že dané podniky majú obe skúmané zainteresované skupiny (odberateľov a dodávateľov). Preto sme sa zamerali na výrobné podniky, ktoré svoje výrobky nepredávajú len konečným spotrebiteľom, ale ich odberateľmi sú ďalšie podniky (subjekty, ktoré daný výrobok ďalej spracúvajú a následne ponúkajú konečnému spotrebiteľovi). To znamená, že výskum je zameraný na vzťah podnik a dodávateľ a podnik a odberateľ, ktorý je vo forme B2B (business to business). Výskum sa ďalej zameriava na malé a stredné podniky, nakoľko veľké množstvo veľkých podnikov už má hodnotový manažment implementovaný. Ďalším dôvodom je diametrálny rozdiel vo fungovaní, postupoch, zdrojoch, cieľoch, techník, procesoch medzi MSP a veľkými podnikmi. Aby boli výsledky výskumu relevantné, tak sa výskum zameril na podniky, ktoré spĺňajú nasledujúce charakteristiky:

- podnik má sídlo na území Slovenskej republiky,
- podnik sa zaoberá výrobou. Tzn. jeho činnosť spadá pod klasifikáciu ekonomických činností Štatistického úradu SK NACE Rev.2. do sekcie C – Priemyselná výroba a ďalej spadajú aspoň do jednej z nasledujúcich kategórií:

Tabuľka 14 Klasifikácia ekonomických činností (SK NACE Rev.2) - Priemysel

| Kategórie výrobných činností spadajúcich do sekcie C – Priemyselná výroba |
|--|
| Výroba potravín, nápojov a tabakových výrobkov |
| Výroba textilu, odevov, kože a kožených výrobkov |
| Výroba drevených a papierových výrobkov, tlač |
| Výroba koksu a rafinovaných ropných výrobkov |
| Výroba chemikálií a chemických výrobkov |
| Výroba základných farmaceutických výrobkov a prípravkov |
| Výroba výrobkov z gumy a plastu a ostatných nekovových minerálnych výrobkov |
| Výroba kovov a kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení |
| Výroba počítačových, elektronických a optických výrobkov |
| Výroba elektrických zariadení |
| Výroba strojov a zariadení inde nezaradených |
| Výroba dopravných prostriedkov |
| Ostatná výroba, oprava a inštalácia strojov a zariadení |

Zdroj: Stránka Štatistického úradu Slovenskej republiky (<https://slovak.statistics.sk/>)

- podnik spadá do kategórie malých a stredných podnikov podľa veľkostného zaradenia (Tab. 13).

Za rok 2020 bol počet podnikov, ktoré spĺňajú vyššie uvedené kritéria v počte 81 149 (SBA, 2021).

Výpočet odporúčanej výskumnej vzorky bol vypočítaný prostredníctvom nasledujúcich matematických vzťahov:

$$x = Z(c/100)^2 r(100-r)$$

$$n = N x / ((N-1)E^2 + x)$$

$$E = \sqrt{[(N-n) \cdot x / n(N-1)]}$$

Kde význam matematických ukazovateľov je nasledovný:

- n - predstavuje veľkosť vzorky,
- E - predstavuje hranicu prípustnej chyby,
- N - predstavuje veľkosť základného súboru,
- R - predstavuje zlomok odpovedí, ktoré nás zaujímajú,
- Z(c/100) - predstavuje kritickú hodnotu pre úroveň spoľahlivosti c. (Raosoft, 2004).

Pre výpočet odporúčanej veľkosti vzorky bol stanovený interval spoľahlivosti 95 % a veľkosť základného súboru 81 149. Odporúčaná minimálna veľkosť výskumnej vzorky vyšla na 383 respondentov. Počet získaných odpovedí v rámci dotazníkového prieskumu je 385.

2.2 CIEĽ, ÚLOHY A HYPOTÉZY DIZERTAČNEJ PRÁCE

Základom vedeckého výskumu je dôkladné poznanie cieľa, ktorý je zadaný na základe identifikovaného problému. Následne je potrebná definícia výskumných otázok na základe ktorých je možné stanoviť hypotézy.

2.2.1 Cieľ dizertačnej práce

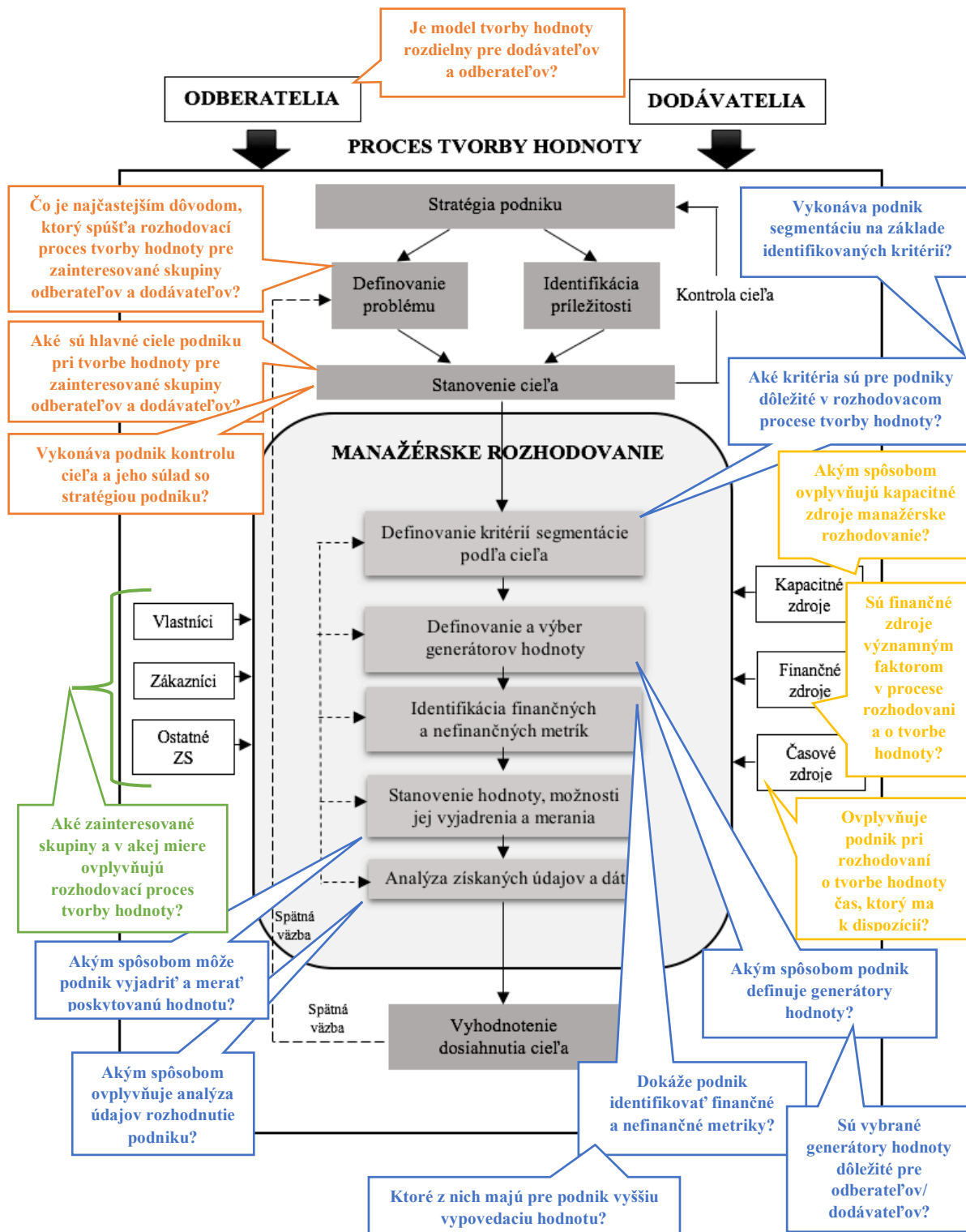
„Cieľom dizertačnej práce je vypracovať metodológiu a na jej základe model manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre dodávateľov a odberateľov zahrňujúci jej vyjadrenie, meranie, finančné a nefinančné metriky, generátory hodnoty a manažérske aktivity.“

Cieľom práce je vypracovanie metodológie a na jej základe modelu manažérskeho rozhodovania. V rámci metodológie v oblasti výskumu týkajúcej sa tvorby hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov pôjde viac než len o stanovenie výskumných metód. Na základe teoretických východísk bude cieľom vytvoriť určitý postup tvorby hodnoty, tzn. prvým krokom bude vytvorenie plánu akým bude potrebné pri tvorbe hodnoty postupovať, ďalej identifikácia výskumných metód a ich využitie a na záver vyhodnotenie a samotná interpretácia takto získaných údajov.

Na základe vypracovanej metodológie bude ďalej možné vytvoriť model manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre dodávateľov a odberateľov. Tento model bude obsahovať jednotlivé činnosti, kroky a fázy v procese tvorby hodnoty, ako aj vzťahy medzi nimi. Bude obsahovať stanovenie potrebných zdrojov a identifikáciu externých a interných vplyvov a ich vzájomného prepojenia s podnikom. Hlavnou obsahovou náplňou modelu by malo byť stanovenie a vyjadrenie hodnoty, tzn. čo je hodnotou pre dodávateľov a odberateľov, jej meranie, finančné a nefinančné metriky, tzn. kvantifikáciu identifikovanej hodnoty. Ďalším krokom bude aj stanovenie samotných generátorov tvorby hodnoty. Tzn. akým spôsobom a akými krokmi môže podnik danú hodnotu vytvárať. Dôležitou časťou bude stanovenie a identifikácia manažérskych aktivít, ako krokov v samotnom procese tvorby hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov.

2.2.2 Výskumné otázky a hypotézy

Na to, aby bola možná identifikácia hypotéz, je potrebné definovať výskumné otázky, ktoré sa venujú manažérskeho rozhodovaniu o tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov v podnikoch, ktoré odrážajú opodstatnenie vopred definovaného cieľa v dizertačnej práci. Výskumné otázky boli identifikované a konštruované na základe východiskového modelu tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov. Dané otázky sa zameriavajú na jednotlivé časti procesu tvorby hodnoty, na jednotlivé kroky, faktory, zdroje a aktivity, ktoré sú súčasťou daného modelu. Priradenie otázok k jednotlivým častiam východiskového modelu je znázornené na obrázku 50 nižšie.



Obrázok 50 Výskumné otázky viažuce sa k východiskovému modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov
Zdroj: Vlastné spracovanie

Výskumné otázky zaoberajúce sa tvorbou hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov v podniku, ktoré odrážajú podstatu zadaného cieľa dizertačnej práce sú zadané nasledovne:

- Aké činnosti tvoria rozhodovací proces o tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov?

- Aké manažérske aktivity sú súčasťou manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov?
- Je súčasťou podnikovej stratégie aj tvorba hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov?
- Aké faktory ovplyvňujú proces rozhodovania o tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov?
- Aké sú dôvody využívania, nevyužívania metód tvorby hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny v procese manažérskeho rozhodovania?

Vyššie zadefinované výskumné otázky a otázky zadefinované prostredníctvom obrázka č. 50 sú zodpovedané v častiach 3 – Výsledky výskumu a 4 – Riešenie problému – výsledky práce. Ďalšie výskumné otázky týkajúce sa zadefinovaného cieľa dizertačnej práce a sú vyhodnocované aj prostredníctvom hypotéz, sú zadefinované nasledovne:

- Ako podniky definujú úroveň vzťahov s jeho dodávateľmi a odberateľmi?
- Využívajú podniky, ktoré majú dobré obchodné vzťahy so svojimi odberateľmi a dodávateľmi hodnotový manažment zameraný na tvorbu hodnoty pre tieto zainteresované skupiny?
- Aké indikátory tvorby hodnoty poskytujú podniky svojim dodávateľom a odberateľom?
- Považujú podniky indikátory tvorby hodnoty, ktoré poskytujú svojim obchodným partnerom za dôležité?
- Poskytujú podniky svojim odberateľom a dodávateľom viac finančné alebo nefinančné indikátory tvorby hodnoty?
- Stanovujú si podniky ciele pri riadení vzťahov so zainteresovanými skupinami odberateľov a dodávateľov?
- Aké sú ciele podniku pri tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov?
- Segmentujú podniky svojich odberateľov a dodávateľov?
- Má vplyv segmentácia odberateľov a dodávateľov na vzťah podniku k daným zainteresovaným skupinám?
- Majú podniky záujem o názory, priority a ciele zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov?

Dané výskumné otázky sú zodpovedané prostredníctvom vyhodnotenia nižšie stanovených hypotéz v kapitole 3.3 – Vyhodnotenie hypotéz.

Hypotézy

Na začiatku je potrebné identifikovať tému a problém, ďalším krokom je vymedzenie účelu výskumu, následne stanovenie výskumných otázok, poprípade hypotéz (Hendl, 2005). Hypotéza je určitým predpokladaným výsledkom výskumu, predpokladanou odpoveďou na konkrétnu výskumnú otázku. Hovorí o vzťahu medzi minimálne dvoma alebo viacerými premennými (Báčiková a Janovská, 2018).

H1: Existuje závislosť medzi využívaním hodnotového manažmentu v podniku a úrovňou vzájomných vzťahov podniku s jeho odberateľmi a dodávateľmi.

Hypotéza sa zameriava na závislosť medzi využívaním hodnotového manažmentu v podniku a vzťahmi podniku s jeho odberateľmi a dodávateľmi. Predpokladom je, že ak podnik využíva hodnotový manažment v rámci manažérskeho rozhodovania týkajúceho sa

vzťahu podniku a zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov, tak sa to odrazí aj na ich vzájomnom vzťahu. Ak podnik teda berie do úvahy potreby, názory a požiadavky daných obchodných partnerov a tieto informácie využije v procese tvorby hodnoty pre svojich odberateľov a dodávateľov, tak by mali obe strany dospieť k dlhotrvajúcemu, pevnému a udržateľnému obchodnému vzťahu.

H2: Ak podniky poskytujú svojim odberateľom a dodávateľom indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité, tak sa predpokladá, že tieto indikátory tvorby hodnoty budú dôležité aj pre daných obchodných partnerov.

Hypotéza sa zameriava na poskytovanie indikátorov tvorby hodnoty, ktoré podniky poskytujú svojim odberateľom a dodávateľom. Predpokladá sa, že podniky poskytujú svojim odberateľom a dodávateľom práve tie indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité a neposkytujú iba tie, ktoré vychádzajú zo zmluvných podmienok. Ak podnik teda svojim obchodným partnerom poskytuje indikátory tvorby hodnoty, ktoré sú pre neho dôležité, tak sa predpokladá, že tieto indikátory tvorby hodnoty budú dôležité aj pre daných obchodných partnerov, a teda je vysoká pravdepodobnosť, že podnik tak bude uspokojovať potreby daných obchodných partnerov.

H3: Ak podniky poskytujú svojim odberateľom a dodávateľom finančné indikátory tvorby hodnoty, tak majú s nimi lepší vzťah ako podniky, ktoré tieto indikátory tvorby hodnoty svojim odberateľom a dodávateľom neposkytujú.

Hypotéza sa zameriava na úroveň vzťahu podniku a jeho dodávateľov a odberateľov. Predpokladá sa, že ak podnik poskytuje svojim odberateľom a dodávateľom finančné indikátory tvorby hodnoty, tak ich vzájomný vzťah sa upevňuje, podnik si tak získava náklonnosť vybraných zainteresovaných skupín, a teda je tento vzťah na lepšej úrovni ako pri podnikoch, ktoré tieto indikátory tvorby hodnoty svojim odberateľom a dodávateľom neposkytujú.

H4: Ak si podniky stanovujú ciele pri tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov, tak dané ciele sú rozdielne ako ciele podnikov pri tvorbe hodnoty pre konečného spotrebiteľa a vlastníka.

Hypotéza sa zameriava na to, čo je cieľom podniku pri poskytovaní tvorby hodnoty svojim odberateľom a dodávateľom. Predpokladom je, že cieľ podniku pri tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny je diametrálne odlišný ako pri tvorbe hodnoty pre konečného spotrebiteľa a vlastníka. Predpokladá sa tiež, že cieľom podniku pri tvorbe hodnoty je nielen zabezpečenie si konkurenčnej výhody, ziskovosti, ale aj zabezpečenie si lojálnosti, pevných a trvalo udržateľných dobrých vzťahov s obchodnými partnermi.

H5: Zavedením segmentácie zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov podľa dôležitosti salepší prístup podniku k vybraným odberateľom a dodávateľom.

Hypotéza sa zameriava na segmentáciu zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov a na vplyv danej segmentácie na prístup podniku k vybraným odberateľom a dodávateľom. Predpokladá sa, že ak podnik segmentuje svojich obchodných partnerov na základe sebou zvoleného kritéria, tak jeho prístup je následne rozdielny k odberateľom a dodávateľom, ktorí dané kritérium spĺňajú a k odberateľom a dodávateľom, ktorí dané kritérium nespĺňajú. Ak obchodní partneri spĺňajú dané kritérium, tak sa predpokladá, že k nim

aj podnik zlepši svoj prístup. Zároveň sa ďalej predpokladá, že práve daným obchodným partnerom podnik poskytuje hodnotu, pretože sú pre neho dôležití.

H6: Záujem o názory, priority, ciele zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov zlepšuje vzťah podniku s jeho dodávateľmi a odberateľmi.

Hypotéza sa zameriava na základný krok hodnotového manažmentu, a to na vnímanie a získavanie informácií o dodávateľoch a odberateľoch týkajúcich sa ich názorov, priorít a cieľov. Predpokladom je, že aj keď podnik priamo nevyužíva celú koncepciu hodnotového manažmentu v procese riadenia vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi, tak využíva niektoré z krokov, ktoré majú vplyv na vzťah s danými obchodnými partnermi. Predpokladom je, že ak podnik má záujem o svojich odberateľov a dodávateľov a získané informácie týkajúce sa ich názorov, cieľov, priorít, atď. využíva v riadení vzťahov s nimi, tak zlepšuje ich vzájomný vzťah.

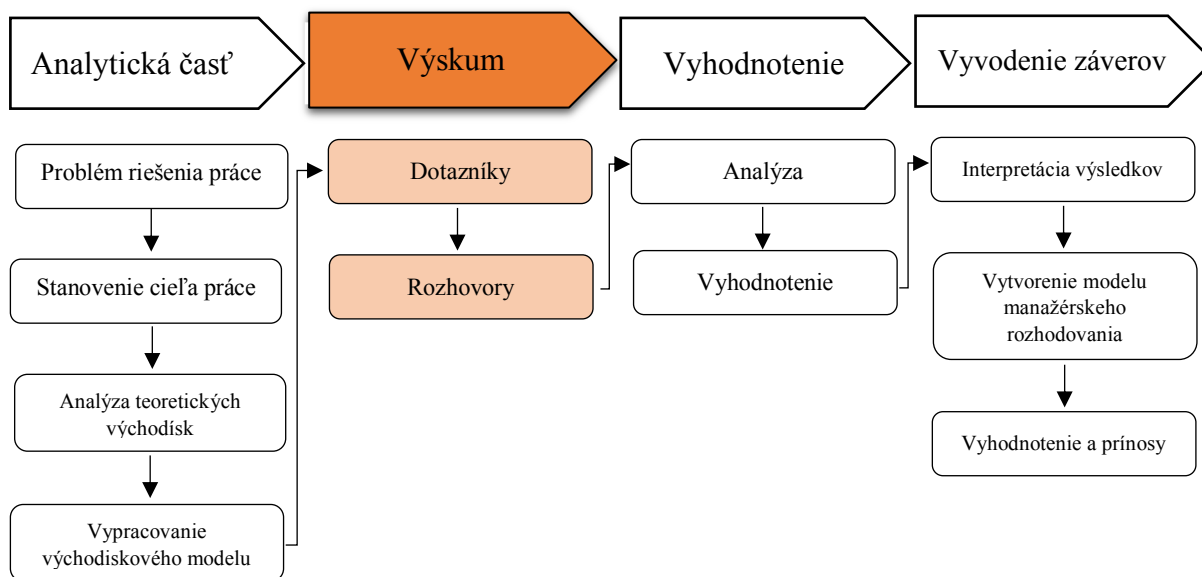
Po prejdení základných krokov výskumu, zistení a stanovení všetkých dôležitých východiskových informácií potrebných pre samotný výskum je ďalším krokom definovanie úloh, ktoré majú slúžiť na dosiahnutie stanoveného cieľa:

- Identifikácia jednoznačného a logického postupu manažérskych aktivít v rámci procesu tvorby hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny.
- Definovanie procesu, princípov, metód a zákonitostí manažérskeho rozhodovania.
- Špecifikácia metód manažérskeho rozhodovania aplikovateľných do procesu rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny.
- Zber údajov, analýza dát a realizácia prieskumu zameraná na identifikáciu hodnoty a generátorov tvorby hodnoty.
- Prepojenie získaných teoretických poznatkov a praktických príkladov.
- Verifikácia navrhovaného postupu manažérskeho rozhodovania v procese tvorby hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny.
- Vyvodenie záverov výskumu týkajúceho sa tvorby hodnoty pre odberateľov a dodávateľov.
- Interpretácia väzieb medzi jednotlivými časťami postupu tvorby hodnoty a manažérskym rozhodovaním.
- Zovšeobecnenie získaných poznatkov a vypracovanie návrhu modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny.

2.3 POSTUP VYPRACOVANIA PRÁCE

Problémom, ktorý je predmetom riešenia dizertačnej práce, je **nedostatočnosť prepracovania procesu rozhodovania a postupu tvorby hodnoty pre dodávateľov a odberateľov**. Daný problém riešenia dizertačnej práce sa stal základom pre stanovenie cieľa dizertačnej práce a postupu jej riešenia (Obr. 51).

Celý postup riešenia práce bol rozdelený do štyroch základných fáz. Prvou fázou je analytická časť, kde v rámci definovania problému, bolo potrebné vyselektovať problémové oblasti a stanovenie cieľa práce, ktorým je **vypracovanie metodológie a na jej základe model manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre dodávateľov a odberateľov zahrňujúci jej vyjadrenie, meranie, finančné a nefinančné metriky, generátory hodnoty a manažérske aktivity**.

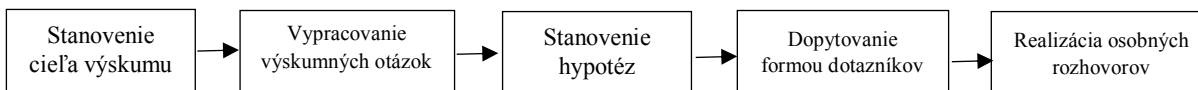


Obrázok 51 Metodológia riešenia dizertačnej práce

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre dosiahnutie stanoveného cieľa je dôležité definovanie celého postupu práce spolu so štúdiom a analýzou teoretických východísk v oblasti hodnotového manažmentu a manažérskeho rozhodovania. Dôležité je hľadanie postupov, procesov, metód a nástrojov manažérskeho rozhodovania, ktoré môžu byť použité v rámci procesu tvorby hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny. Na základe získaných teoretických vedomostí bolo základom pre ďalší výskum vypracovanie východiskového modelu manažérskeho rozhodovania, ktorý bude základom pre výskum. Na základe analýzy teoretických východísk ako aj na základe vypracovaného východiskového modelu sa bude postupovať pri hľadaní vzájomných väzieb jednotlivých krokov, budú slúžiť ako podklad pri zostavovaní dotazníkov a otázok na rozhovory v ďalšej fáze riešenia problému dizertačnej práce.

Druhou fázou dizertačnej práce je samotný výskum. Jednotlivé kroky výskumu zobrazuje obrázok 52. Následne po analýze teoretických východísk a vypracovaní východiskového modelu bude ďalším krokom definovanie cieľa výskumu, zostavenie výskumných otázok a na ich základe stanovenie hypotéz výskumu. Následne sa prejde k samotnej realizácii výskumu pomocou dopytovania formou dotazníkov a realizácií osobných rozhovorov.



Obrázok 52 Kroky výskumu

Zdroj: Vlastné spracovanie

Treťou fázou je vyhodnotenie výskumu, čo znamená analýzu dát získaných prostredníctvom dotazníkov a realizáciou osobných rozhovorov. Takto získané údaje bude následne pomocou štatistických metód potrebné ďalej spracovať a vyhodnotiť dosiahnuté výsledky.

Poslednou a záverečnou fázou dizertačnej práce je vyvodenie záverov pomocou interpretácie výsledkov. Úlohou tu bude návrh metodológie, odhalenie všeobecného algoritmu

a vytvorenie modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny. Záverom bude samotné vyhodnotenie dizertačnej práce a sumarizácia jej prínosov.

2.4 CHARAKTER VÝSKUMU

Podľa Gavora et al. (2010) sa metodológia výskumu zaoberá viac než výskumnými otázkami, zaoberá sa troma fázami výskumu, ktorými sú:

- plánovanie výskumu,
- použitie výskumných metód,
- vyhodnocovanie a interpretácia získaných dát.

Tzn. ide o vednú disciplínu, ktorá sa zaoberá skúmaním, opisom plánovania a organizácie a samotnou realizáciou výskumu spolu s vyhodnotením výskumných údajov.

Následne po stanovení výskumných otázok a hypotéz je možné zadefinovanie charakteru výskumu. Molnár et al. (2012) definujú tri základné kategórie výskumu, ktorými sú:

- **Základný výskum**, ktorý nehľadá konkrétny výsledok. Zameriava sa hlavne na teóriu, ktorá môže, ale aj nemusí mať využitie v praxi. Výsledky takéhoto výskumu sú publikované v knihách, vedeckých časopisoch a článkoch, na konferenciách. Teoretický výskum má tri formy medzi ktoré patria:
 - **objavovanie** – vzniká nová myšlienka, vysvetlenie, ktorá má dopad na zmenu myslenia, pohľadu na určitú oblasť,
 - **invencia** – na jej základe je vytvorená nová technika, myšlienka,
 - **reflexia** – je skúmanie už existujúcej techniky, alebo teórie, avšak v iných, nových podmienkach.
- **Aplikovaný výskum**, je výskum, kedy je jasný cieľ výskumu, avšak nie je presne stanovený spôsob. Samotná teória zohráva v rámci aplikovaného výskumu dôležitú úlohu, ale ešte dôležitá je jej možná aplikácia. Tzn. aplikovaný výskum sa v prvom rade zameriava na dosiahnutie určitého cieľa, na riešenie problémov.
- **Akčný výskum**, je výskum, ktorý je realizovaný množstvom udalostí a akcií. Ide o výskum, ktorý je zameraný na výkon, akciu, prostredníctvom ktorých sa riešia rôznorodé problémy. Výsledkom akčného výskumu je plán ďalších akcií. Proces implementácie akcií vychádza z vopred naformulovaných hypotéz.

Dizertačná práca bola realizovaná formou aplikovaného výskumu. Výskum sa zameriava na hľadanie odpovedí na výskumné otázky, vyhodnocovanie hypotéz a identifikáciu jednotlivých krokov, generátorov hodnoty, finančných a nefinančných metrík, manažérskych aktivít v procese tvorby hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov. Výsledok daného výskumu má byť aplikovateľný v podnikovej praxi a má byť nápomocný pre podniky pri manažérskom rozhodovaní v procese tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov.

Výskum môže byť ďalej delený na kvantitatívny alebo kvalitatívny. Hlavná charakteristika **kvantitatívneho výskumu** je analýza údajov, ktoré sú získavané priamo, a to buď pozorovaním, alebo dopytovaním. Takto získané údaje môžu byť kvantitatívne (hodnota v merných jednotkách), alebo kvalitatívne (vyjadrenie v rôznych druhoch, typoch, atď.). V rámci kvantitatívneho výskumu môže byť využívané aj získanie údajov prostredníctvom intervalov, keďže získanie presnej hodnoty nemusí byť jednoduché. Logika kvantitatívneho

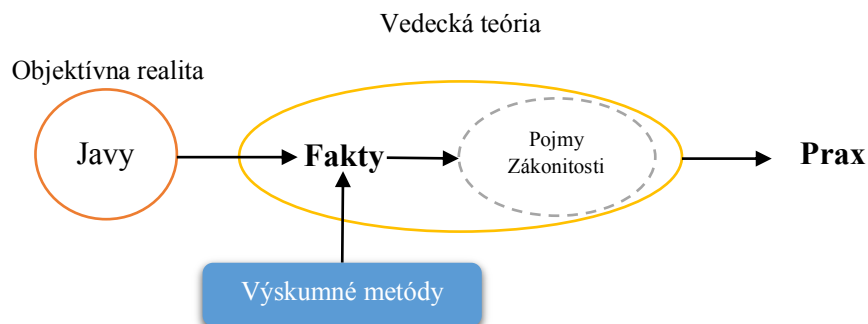
výskumu je založená na systéme dedukovania, keďže problém už existuje v teórii alebo v praxi. Následne sú z problému vypracované hypotézy, ktoré sa stávajú základom pri výbere premenných. Výstup je potom určitý súbor prijatých, alebo zamietnutých hypotéz. V rámci kvantitatívneho výskumu je dôležitá vysoká štandardizácia, tzn. že respondent nemôže odpovedať, napr. vlastnými slovami, podľa vlastných predstáv, ale musí si vybrať napríklad jednu z poskytnutých možností (Molnár et al., 2012). Naopak cieľom kvalitatívneho výskumu je neustále vytváranie nových hypotéz (Disman, 2011). Logika **kvalitatívneho výskumu** je založená na systéme indukcie, ide o proces hľadania. Vytváranie komplexného obrazu je na základe vyhľadávania akýchkoľvek informácií, ktoré vedú k odpovediam na výskumné otázky. Samotné výskumné otázky vznikajú až v priebehu výskumu. V rámci kvalitatívneho výskumu je štandardizácia veľmi nízka, ide prevažne o voľnú formu otázok a odpovedí, bez obmedzení ako pri kvantitatívnom výskume (Molnár et al., 2012).

Pre výskum v rámci dizertačnej práce bola použitá kombinácia kvantitatívneho ako aj kvalitatívneho výskumu. Hlavnou časťou výskumu je kvantitatívny výskum prostredníctvom metódy dopytovania formou dotazníkov, prostredníctvom ktorých boli identifikované organizácie, ktoré využívajú hodnotový manažment. Následne bol uskutočnený kvalitatívny výskum, ktorý sa uskutočnil prostredníctvom osobných rozhovorov s manažermi a vlastními identifikovaných podnikov. Kvalitatívny výskum pomohol potvrdiť tvrdenia a údaje zistené z dotazníkov, ako aj pomohol identifikovať nedostatky vo východiskovom modeli.

2.5 METÓDY VÝSKUMU

Metóda je postup, cesta, určitý spôsob využívania princípov, pravidiel, ako aj uplatňovanie nástrojov a prostriedkov. Ide o postup, ktorý vedie k dosiahnutiu cieľa (Míka, 2006).

Gavora et al. (2010) hovoria o výskume a objektívnej realite. Objektívnu realitu opisujú ako svet okolo nás, v rámci ktorého prebiehajú javy, ktoré možno vnímať, pozorovať a registrovať. Práve na skúmanie javov sa používajú výskumné metódy (pozorovanie, dotazník, rozhovor, experiment, atď.). Akonáhle je jav pozorovaný, tak sa systematickým skúmaním stáva faktom. Tieto vedecké fakty sú ďalej opisované odbornými termínmi (pojmy), hľadajú sa v daných faktoch určité spoločné znaky, pravidelnosti (zákonitosti) a následne sa dospieva k vedeckým zákonom. Takto vzniknutá vedecká teória by sa mala premietat' do praxe (Obr. 53).



Obrázok 53 Výskumné metódy v rámci výskumu a objektívnej reality
Zdroj: Gavora et al., 2010

Na naplnenie cieľa dizertačnej práce je potrebné prostredníctvom výskumných metód pretransformovať javy do faktov, a tak nájsť odpovede na výskumné otázky, dokázať hypotézy

a následne identifikovať jednotlivé časti stanoveného cieľa. Aby to všetko bolo možné vykonať prostredníctvom výskumu, je potrebné poznať a osvojiť si jednotlivé výskumné metódy. V nasledujúcej časti budú preto charakterizované výskumné metódy použité v dizertačnej práci a definovaný spôsob a oblasť ich využitia.

2.5.1 Výskumné metódy

Výskumné metódy môžu byť delené z rôznych hľadísk. Prvotné členenie metód je ich rozdelenie na empirické a logické metódy.

Empirické metódy – ide o metódy, ktoré zobrazujú realitu. Na základe tejto metódy je možné zistiť konkrétne jedinečné vlastnosti skúmaného objektu, alebo javu v rámci reality. Podľa spôsobu realizácie sa empirické metódy delia na pozorovanie, experimentovanie a meranie. Z hľadiska realizácie samotného výskumu je možné tieto metódy deliť na:

- **Experimentálne metódy** – techniky používané v rámci vedeckého výskumu v technických a prírodných vedách.
- **Neexperimentálne metódy** – ide o techniky, ktoré sú používané najčastejšie v rámci spoločenských vied. Do týchto metód patrí **historický výskum**, ktorý na základe skúmania minulosti sa snaží o pochopenie súčasnosti a predpovedanie budúcnosti. Druhou formou neexperimentálnej metódy je samotný **prieskum**, ktorého základom je priame dopytovanie sa odpovedí veľkej skupiny ľudí za účelom vysvetlenia určitého javu, problému, ktorý sa odohráva v súčasnosti. Treťou formou je **prípadová štúdia**, ktorá vysvetľuje problémy minulosti ako aj súčasnosti.
- **Quasi experimentálna metóda** – je metóda, základom ktorej je proces systematického zbierania dát, ohľadne fungovania určitého systému (Molnár et al., 2012).

Z empirických metód, ktoré sú charakteristické tým, že zobrazujú realitu a na ich základe je možné určiť konkrétne jedinečné vlastnosti skúmaného objektu, **boli v rámci dizertačnej práce použité neexperimentálne metódy**. Tieto techniky boli hlavne použité pri klasifikácii manažérskych aktivít v rámci procesu tvorby hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny, a to formou prieskumu a príkladov, prípadov z praxe a prípadovej štúdie. Ďalej sú dané metódy spolu s historickým výskumom použité pri stanovení hodnoty a identifikácii jednotlivých generátorov takto stanovených hodnôt. Nakoľko samotné experimenty vykonávané nebudú, tak ani využitie experimentálnych metód vo výskume ohľadne procesu tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov nie je relevantné, nakoľko všetky údaje budú získavané prostredníctvom práve neexperimentálnych metód.

Logické metódy – sú metódy, ktoré využívajú základné princípy logiky a logického myslenia. V rámci konkrétnych vedeckých výskumov sa tieto metódy vzájomne prekrývajú, dopĺňajú a prekrývajú, čím vytvárajú aj určitú synergiu. Molnár et al. (2012) tak hovoria o trojici tzv. „párových metód“, ktorými sú: abstrakcia a konkretizácia, analýza a syntéza, indukcia a dedukcia.

Abstrakcia a konkretizácia

Obe sledujú vzťah podstaty a javu. Na jednej strane **abstrahovanie** vedie k postupnému vyčleňovaniu menej podstatných znakov a zameriavanie sa na to, čo je v danom prípade a za daných okolností dôležité, a to vedie k získavaniu odpovedí na výskumné otázky. Na druhej

strane je **konkretizácia** opačný proces, čo znamená spätné komponovanie podmienok, o ktorých sa pôvodne ani neuvažovalo (Míka, 2006).

Analýza a syntéza

Analýza je metóda, ktorá umožňuje rozdelenie celku na menšie časti, ktoré sú následne skúmané. Analýza umožňuje odčleniť podstatné od nepodstatného. Pri analýze sa postupuje zhora nadol. Cieľom analýzy je prostredníctvom rozčlenenia skúmaného problému alebo javu na jednoduchšie časti a ich následného skúmania, lepšie pochopiť problém alebo jav ako celok a zároveň umožňuje skúmať vzťah medzi jednotlivými časťami skúmaného celku (Molnár et al., 2012). **Syntéza** naopak znamená postupovať od jednotlivých častí k celku. Ide o spájanie poznatkov získaných analytickým prístupom. Práve syntéza tvorí základ pre správne rozhodovanie a riešenie problémov (Molnár et al., 2012). Pri syntéze sú sledované súvislosti medzi jednotlivými časťami s cieľom získať odpoveď prečo sa daný jav, objekt či problém správa tak ako sa správa. Pri syntéze sa teda postupuje zdola nahor.

Indukcia a dedukcia

Indukcia je metóda, na základe ktorej sa vyvodzuje všeobecný záver na základe skúmania jednotlivých javov. Závery výskumu pomocou metódy indukcie sú ovplyvnené subjektívnymi postojmi, čoho dôsledkom je ich obmedzené uplatnenie (Molnár et al., 2012). Indukcia teda predstavuje postup od jednotlivého k všeobecnému (princípu, zákonu), tzn. od javu k podstate (Míka, 2006). **Dedukcia** je metóda, ktorá vychádza zo všeobecných, známych a overených záverov a ďalej sa aplikuje na jednotlivé doteraz nepreskúmané prípady (Molnár et al., 2012). Ide teda o vyvodzovanie záverov a dôsledkov zo všeobecne platných zákonov. Ide o postup od všeobecného k jednotlivému (Míka, 2006).

Z logických metód boli v rámci dizertačnej práce použité všetky metódy, nakoľko každá z nich má využitie v inej časti výskumu. Metódy analýza a syntéza boli použité v rámci analytickej časti, kde **analýza** slúži na priblíženie a sledovanie jednotlivých oblastí manažérskeho rozhodovania v rámci tvorby hodnoty, tak **syntéza** na druhú stranu ako nástroj sumarizácie prepojenia manažérskeho rozhodovania s rozhodovaním hodnotového manažmentu. **Abstrakcia** bola použitá v rámci výskumnej metódy modelovania, kde vďaka nej boli identifikované podstatné prvky, znaky, vzťahy, funkcie ako aj vplyvy medzi jednotlivými fázami a krokmi v rámci tvorby modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov. **Konkretizácia** je významnou metódou pri identifikácii problému, vplyvov ako aj iných podmienok. Dôležitá je následná aplikácia týchto podmienok a javov zainteresovaných skupín spotrebiteľov a vlastníkov na vybrané zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov.

V rámci kvantitatívneho výskumu bola použitá metóda dedukcie, v ktorej predpokladom je, že interpretácia štatistických údajov na základe dotazníkov, či rozhovorov vychádzajúcich z väčšej štatistickej vzorky, bude aplikovateľná na každého jedného dodávateľa/odberateľa individuálne. V rámci kvalitatívneho výskumu bude využívaná **metóda indukcie**, kde sa predpokladá, že ak dané činnosti, kroky, fázy tvorby hodnoty fungujú v rámci konkrétneho podniku, tak tieto postupy (kroky, fázy) budú aplikovateľné na tvorbu hodnoty pre všetkých odberateľov/dodávateľov v skupine.

Modelovanie

Model je zjednodušenou reprodukciou reálneho objektu, kde však musí existovať určitá zhoda, či podobnosť v štruktúre, alebo v samotnej funkcii so skúmaným objektom. Každý model je zjednodušeným obrazom objektu, čoho dôsledkom je možnosť experimentovania s modelom, tzn. je možné meniť podmienky fungovania (Fiala, 2008). Modely rozhodovania pomáhajú pri zabezpečení rýchlej orientácie manažérov pri riešení problémov, pri hľadaní a výbere racionálnych krokov, pri efektívnom rozvíjaní komunikácie a pomáhajú zamerať pozornosť manažéra na hlavnú podstatu, tzn. ťažisko riešenia problémov (Bačová et al., 2012). **Metóda modelovania** je vhodná pri riešení problémov teórie ako aj praxe (Míka, 2006).

Molnár (2012) člení modely na mentálne a explicitné. **Mentálne modely** sú modely, ktoré sú vytvárané v našej mysli na základe skúseností, vedomostí a subjektívneho prístupu k riešenému problému. Sú flexibilné, dokážu sa prispôbiť a modifikovať v závislosti od meniacej sa situácie. Rýchlo sa menia na základe meniacich sa podmienok, a tak ťažko dochádza ich vysvetleniu ďalším subjektom. Medzi hlavné nedostatky mentálnych modelov patrí ich subjektívnosť a náročnosť interpretácie ďalším osobám. Hlavným rozdielom medzi mentálnym modelom a **explicitným modelom** je využívanie počítačovej techniky. Práve pomocou výpočtovej techniky sú explicitné modely schopné prekonávať nedostatky mentálnych modelov. Explicitné modely prostredníctvom počítačovej techniky sú schopné chápať vzájomné vzťahy, komplexnosť, chovanie a dynamiku systémov (Molnár et al., 2012).

Modelovanie je v rámci dizertačnej práce využité pri definovaní procesu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov. Prostredníctvom modelovania sú zadefinované základné kroky, podmienky a fázy procesu tvorby hodnoty aplikovateľné na podmienky malých a stredných podnikov. Základom je vytvorenie **mentálneho modelu**. Takto vytvorený model je veľmi flexibilný, a preto bude možné ho prispôbiť meniacim sa podmienkam, ako sú meniace sa názory, prístupy, či potreby vybraných zainteresovaných skupín. Interpretácia daného modelu je následne prostredníctvom mentálnej mapy. Kde bude možné vidieť jednotlivé kroky v procese tvorby hodnoty, pri meraní hodnoty a pri identifikácii generátorov hodnoty, ako aj pri stanovení manažérskych aktivít v rámci samotného procesu tvorby hodnoty. Takto vzniknutý model môže mať však aj svoje nedostatky, ktorým je hlavne ťažká interpretácia, preto bude možno potrebné transformovať mentálny model pomocou počítačovej techniky na **explicitný model**, a to hlavne z dôvodu subjektívneho pohľadu na údaje a informácie z rozhovorov a dotazníkov.

2.5.2 Výskumné metódy na získanie a spracovanie informácií pri riešení problému

Dopytovanie je zber informácií na základe odpovedí skúmaných osôb na rôzne skutkové podstaty (Kulčáková, 1994). Pomocou dopytovania možno získať široký okruh informácií. Medzi hlavné používané výskumné metódy na zber dát a informácií patria metóda dopytovania formou rozhovoru (kvalitatívna metóda) a metóda dopytovania formou dotazníka (kvantitatívna metóda).

Metóda dopytovania formou rozhovoru

Ide o metódu, ktorá je najčastejšie realizovaná priamym kontaktom medzi dvoma osobami, a to výskumníkom a skúmanou osobou, avšak v modernej dobe sú čoraz viac uplatňované rozhovory prostredníctvom e-mailu, prípadne on-line. Tento rozhovor je vopred naplánovaný. Rozhovor umožňuje zistiť nielen fakty, ale aj hlbšie preniknúť do názorov,

motívov, postojov respondenta (Gavora et al., 2010). Hendl a Remr (2017) definujú rozhovor ako nástroj dopytovania prostredníctvom ktorého výskumník pokladá otázky a prostredníctvom odpovedí respondenta zhromažďuje dáta týkajúce sa skúmaného problému. Hendl (2005) ďalej delí rozhovor na štruktúrovaný, na problém zameraný a neformálny rozhovor.

Z hľadiska formy realizácie môže byť rozhovor priamy, telefonický, alebo formou online komunikácie. V prípade **priameho rozhovoru** ide o priamy kontakt medzi respondentom a výskumníkom. **Telefonický rozhovor** sa realizuje bez osobného kontaktu, väčšinou je využívaný pri prieskume trhu, či napr. zisťovaní volebných preferencií. Nie je často využívaný pri vedeckom výskume. V prípade **online rozhovoru** ide o virtuálny kontakt medzi výskumníkom a respondentom, kde sú dôležité technické zručnosti oboch strán.

Tabuľka 15 Výhody a nevýhody dopytovania formou rozhovoru podľa formy ich realizácie

| Rozhovor podľa formy realizácie | Výhody | Nevýhody |
|---------------------------------|--|--|
| Priamy rozhovor | - osobný kontakt umožňujúci sledovanie neverbálnych prejavov, - väčšia otvorenosť respondenta. | - nedôvera respondenta, neochota odpovedať pri priamom kontakte. |
| Telefonický rozhovor | - rýchla realizácia, - šetrenie času a finančných prostriedkov, - jednoduchší prístup k respondentom. | - náročná identifikácia respondenta, - možnosť predčasného ukončenia rozhovoru. |
| Online rozhovor | - nízke náklady, - rýchla realizácia, - jednoduchší prístup k respondentom, - čas respondenta na odpoveď, - vyššia anonymita respondentov. | - nutnosť počítačovej gramotnosti, - chýbajúci osobný kontakt, - absencia neverbálnych aspektov, - problém s vyjadrovaním sa písomnou formou. |

Zdroj: Upravené podľa Gavora et al., 2010

Podľa množstva respondentov sa rozhovory delia na individuálne a skupinové. **Individuálny rozhovor** je v prípade, keď je rozhovor výskumníka výhradne s jedným respondentom. Pri **skupinovom rozhovore** ide o komunikáciu výskumníka s väčšou skupinou (4-6 os.).

Tabuľka 16 Výhody a nevýhody dopytovania formou rozhovoru z hľadiska množstva respondentov

| Rozhovor podľa množstva respondentov | Výhody | Nevýhody |
|--------------------------------------|---|--|
| Individuálny rozhovor | - otvorenejší rozhovor s respondentom, - jednoduchší na organizáciu a vedenie. | - časová náročnosť (menej respondentov za kratšiu dobu). |
| Skupinový rozhovor | - šetrenie času (viac respondentov v rámci krátkej doby), - nadväznosť odpovedí. | - náročnosť organizácie a vedenia rozhovoru. |

Zdroj: Upravené podľa Gavora et al., 2010

Rozhovor môže byť ďalej delený podľa jeho štruktúry. **Štruktúrovaný rozhovor** má presne určené otázky a aj ich poradie. Tzn. všetkým respondentom sú kladené tie isté otázky v rovnakom poradí. V prípade **neštruktúrovaného rozhovoru** má výskumník vopred pripravené len jednotlivé okruhy, ktorým sa chce venovať a ktoré sa týkajú skúmaného problému. Otázky kladie situačne, tzn. podľa prístupu respondenta, jeho verbálnych a neverbálnych prejavov. Posledným typom je **pološtruktúrovaný rozhovor**, ktorý je kombináciou predchádzajúcich dvoch, kde časť otázok je pripravená vopred a výskumník môže v priebehu rozhovoru vynechávať otázky, alebo tvoriť nové.

Tabuľka 17 Výhody a nevýhody dopytovania formou rozhovoru podľa štruktúry

| Rozhovor podľa štruktúry | Výhody | Nevýhody |
|----------------------------|--|---|
| Štruktúrovaný rozhovor | - v krátkom čase je možné získanie veľa informácií, - porovnateľnosť dát, ich kategorizácia, - jednoduchosť vyhodnotenia odpovedí. | - obmedzená pôsobnosť výskumníka v rámci flexibility kladenia otázok. |
| Neštruktúrovaný rozhovor | - nenútenosť rozhovoru, - flexibilné reagovanie na odpovede respondentov. | - náročnosť vyhodnotenia odpovedí, - náročnosť odbornosti (kladenie otázok, vedenie rozhovoru, vnímanie a posudzovanie dôležitosti získaných informácií) |
| Pološtruktúrovaný rozhovor | - flexibilita pri vedení rozhovoru, - možnosť dopĺňujúcich otázok. | - náročnejšia komparácia odpovedí, - náročnosť odbornosti. |

Zdroj: Upravené podľa Gavora et al., 2010

Rozhovory boli v rámci výskumu realizované s vlastníkami alebo manažérmi vybraných výrobných podnikov. Išlo o 10 podnikov, z ktorých 2 boli mikro podniky, 6 malých podnikov a 2 stredné podniky. Išlo o podniky, ktoré vedia, čo je hodnotový manažment a ktoré ho využívajú alebo majú zámer implementovať hodnotový manažment do procesu riadenia vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi. V dôsledku pandemickej situácie COVID-19 boli všetky rozhovory realizované online formou, tzn. išlo o virtuálne individuálne rozhovory, ktoré mali formu pološtruktúrovaného rozhovoru.

Štruktúra rozhovoru bola zameraná na získanie informácií týkajúcich sa hlavne:

- hodnoty (vnímania a dôležitosti hodnoty),
- indikátorov tvorby hodnoty,
- cieľov podniku pri riadení vzťahu s dodávateľmi a odberateľmi,
- segmentácie odberateľov a dodávateľov,
- využívania hodnotového manažmentu.

Hlavným obmedzením danej metódy bola časová náročnosť, ako aj príprava otázok a získanie relevantných informácií z odpovedí respondenta. Rozhovor sa skladal z desiatich uzavretých otázok, na čo nadväzovalo 5 otvorených otázok, na ktoré mali odpovedať vlastníci a manažéri vybraných podnikov. Rozhovory boli realizované v období august – október 2021. Výber a sumarizácia odpovedí z realizovaných rozhovorov je súčasťou príloh (Príloha 2 – Osobné rozhovory).

Obsahová analýza dokumentov

Daná metóda je zameraná na preskúmanie obsahu zaznamenaného typu komunikácie ako napr. písomnej, obrazovej, či zvukovej (Levická et al., 2013). Táto metóda má potenciál poskytovať výsledky, a to nielen na úrovni opisu, či kvantifikácie zjavných položiek, ale aj závery, ktoré sú interpretačné, či vysvetľujúce. Hlavným cieľom obsahovej analýzy je vytváranie implikácií, dedukcií, domnienok, ale aj záverov, a to na základe objektívneho identifikovania kvalitatívnych, ako aj kvantitatívnych charakteristík komunikátorov.

Pre potreby výskumu je využitá obsahová analýza teoretických východísk týkajúcich sa hodnotového manažmentu, tvorby hodnoty, riadenia, manažérskych činností, ale aj článkov a rozhovorov s predstaviteľmi úspešných firiem, ktoré sa týkajú zabezpečenia dobrých vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi, ako aj výskumných štúdií a príkladov z praxe referujúcich

o potrebe udržania dobrých, zdravých a dlhodobých vzťahov (Toyota, SRM). Obmedzením je aplikovateľnosť štúdií na slovenský trh a na malé a stredné podniky v dôsledku toho, že prípadové štúdie, ako aj články a rozhovory, sú vo väčšine prípadov zamerané na veľké podniky. Tieto podniky disponujú väčším množstvom prostriedkov či už na výskum, hodnotenie, tvorbu a aplikáciu stratégií. Taktiež zdrojom článkov, ako aj prípadových štúdií sú zahraničné firmy, v ktorých potreba zabezpečenia dlhodobej spolupráce, komunikácie s obchodnými partnermi je na vyspelejšej a vyššej úrovni.

Metóda dopytovania formou dotazníka

Daná metóda je nástrojom na dopytovanie a je používaná na hromadné a rýchle zisťovanie faktov, údajov, názorov, postojov, preferencií, hodnôt, potrieb, motívov, záujmov a i. (Gavora et al, 2010). Ide o sústavu otázok, vytvorených výskumníkom, na ktoré ma respondent odpovedať, za účelom získania potrebných údajov.

Tabuľka 18 Výhody a nevýhody metódy dopytovania formou dotazníka

| Výhody | Nevýhody |
|--|---|
| - množstvo respondentov v krátkom čase, | - hrozba nižšej návratnosti, |
| - anonymita respondentov, | - nie je možná identifikácia respondenta, |
| - nie je potrebná prítomnosť výskumníka, | - žiadna flexibilita, otázky sú presne stanovené vopred, |
| - jednoduchšie vyhodnotenie najmä uzavretých položiek. | - v prípade ak respondent nerozumie zadaniu otázky, nemá s kým prejsť jej znenie. |

Zdroj: Upravené podľa Gavora et al., 2010

Najdôležitejšou výskumnou metódou použitou pri získavaní údajov v rámci výskumu bola metóda dopytovania formou dotazníka. Dotazník bol vytvorený kombináciou uzavretých a otvorených otázok a následne rozoslaný prostredníctvom e-mailu manažérom a vlastníkom mikro, malých a stredných výrobných podnikov. Otázky boli pripravované tak, aby výsledky boli použiteľné ako zdroj na ďalšie spracovanie prostredníctvom štatistických metód a metód modelovania. Dotazník obsahoval 26 otázok, z ktorých 23 bolo uzatvorených a 3 otvorené. Dotazník je súčasťou prílohy číslo 1 (Príloha 1B – Dotazník 2).

Cieľom dotazníka bolo získať údaje týkajúce sa:

- identifikácie generátorov hodnoty,
- vnímania hodnoty a indikátorov hodnoty pre dodávateľov a odberateľov,
- špecifikácie hodnôt, vyjadrenia a určenia ich dôležitosti,
- cieľov podnikov pri budovaní vzťahu s dodávateľmi a odberateľmi,
- segmentácie dodávateľov a odberateľov a jej kritérií,
- poznania a využívania hodnotového manažmentu.

Hlavným obmedzením pri použití danej metódy je samotná návratnosť dotazníkov. Z celkového množstva 10 090 rozoslaných dotazníkov, z čoho bolo doručených 6 020, sa vrátilo iba 385 dotazníkov. Dotazníky boli rozosielené výrobným podnikom v období január – jún 2021.

Štatistické metódy

Pri spracovávaní dát získaných z dotazníkov, rozhovorov, obsahovej analýzy dokumentov boli použité aj **štatistické metódy**. Výber štatistických metód bol realizovaný na základe získaných informácií a potrieb výskumu. Spracovanie údajov je dôležité pre vyhodnotenie a následnú interpretáciu výsledkov. Využitá bola hlavne **popisná štatistika**

a testy rozdelenia. V rámci popisnej štatistiky to boli početnosti, kde je možná aj následná grafická interpretácia a popisné charakteristiky, ako priemer, medián, či modus. Práve prostredníctvom **popisnej štatistiky** bolo možné napríklad zistiť ako odberatelia a dodávatelia vnímajú hodnotu, ktorú im podnik vytvára. Hodnota tu bola zadefinovaná prostredníctvom stupnice dôležitosti. V rámci **testov rozdelenia** je napríklad možné stanoviť premenné (obrat, zamestnanci, veľkosť dodávok podniku, atď.) a na základe nich následne interpretovať vnímanie hodnoty odberateľmi a dodávateľmi. Následne bolo možné pokračovať vo výskume a skúmať intenzitu vnímania hodnoty. Štatistické metódy použité pri spracovávaní dát boli Pearsonov chí-kvadrát test, Cramerovo V. Pri vyhodnocovaní hypotéz boli použité Pearsonov chí-kvadrát test, Spearmanov koeficient korelácie, Shapiroov-Wilkov test normality, ANOVA s jedným faktorom. Vyhodnotenie prostredníctvom štatistických metód a takto zistené údaje boli zdrojovými informáciami pri tvorbe modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty.

Využitie štatistické metódy

Pearsonov chí-kvadrát test – sa používa ako test dobrej zhody a ako test nezávislosti a test hypotézy o disperzii normálneho rozdelenia (Tirpáková et al., 2011). Vypočíta sa pomocou:

$$x^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(n_i - E_i)^2}{E_i}$$

kde:

n_i – početnosť i -tej kategórie vo vzorke.

E_i – očakávaná početnosť i -tej kategórie.

k – počet kategórií (Rimarčík, 2007).

Pearsonov chí-kvadrát test testuje nulovú štatistickú hypotézu, ktorá tvrdí, že početnosti v jednotlivých kategóriách sa rovnajú očakávaným (teoretickým) početnostiam. Ak je hodnota p nižšia ako zvolená hodnota významnosti (napr. $\alpha = 0,05$), tak v tom prípade sa nulová hypotéza zamieta. Výsledkom je, že rozdiel medzi početnosťami zistenými vo vzorke a tými očakávanými je príliš veľký, a teda nie je iba dôsledkom náhodného výberu, čo znamená, že je štatisticky významný (Rimarčík, 2007).

Spearmanov koeficient korelácie – sa počíta zo vzorca na výpočet Pearsonovho koeficientu, pričom namiesto ordinálnych hodnôt sa používajú ich poradové čísla. Koeficient korelácie dosahuje maximálnu hodnotu 1 a to v tom prípade, keď ide o zhodné poradie, pri opačnom poradí dosahuje hodnotu -1. V ostatných prípadoch je $-1 < r_s < 1$. Hodnoty korelačného koeficientu, ktoré sa blížia nule naznačujú, že poradie veličín je náhodné a medzi sledovanými veličinami neexistuje vzťah (Tomšík, 2017).

Pre n pozorovacích dvojíc vo výbere sa Spearmanov korelačný koeficient počíta pomocou:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n D_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

kde:

n – počet pozorovaných veličín (respondentov).

n^2 – druhá mocnina počtu pozorovaných veličín.

D – poradová veličina (poradová veličina prvej premennej – poradová veličina druhej premennej; $D = Q - R$).

D^2 – druhá mocnina poradovej veličiny.

ΣD^2 – súčet D^2 ($D^2_1 + D^2_2 + D^2_3 + \dots + D^2_x$), (Tomšík, 2017).

Cramerovo V (φ_c) – zisťuje mieru asociácie medzi dvoma nominálnymi veličinami. V koeficient sa pohybuje medzi hodnotami 0 a +1 (vrátane), (Bergsma, 2013). Cramerovo V meria interkoreláciu dvoch premenných a využíva sa s premennými, ktoré majú dve a viac úrovní, pričom nezáleží na tom, ktoré premenné sú v riadku a ktoré v stĺpci, ani na ich riadkoch. Môže byť použité nielen na dáta nominálneho charakteru. Koeficient môže byť od 0 – žiadna korelácia medzi premennými do 1 – perfektná korelácia.

Výpočet je nasledovný:

$$V = \sqrt{\frac{\varphi^2}{\min(k-1, r-1)}} = \sqrt{\frac{\chi^2/n}{\min(k-1, r-1)}}$$

kde (Liebetrau, 1983):

φ^2 – χ^2 koeficient.

χ^2 – odvodené z Pearsonovho Chí-kvadrátu.

n – celkový súčet pozorovaní.

k – počet stĺpcov.

r – počet riadkov.

Shapiroov-Wilkov test normality – testuje hypotézu, ktorá tvrdí, že náhodné výbery pochádzajú z normálneho rozdelenia. Práve Shapiroov-Wilkov test normality má väčšinou zo všetkých testov normality najväčšiu silu (Mrázová, 2007). Testovacou štatistikou v danom teste je náhodná premenná (Jurčeková a Molnárová, 2005).

Výpočet je nasledovný:

$$W = \frac{[\sum_{i=1}^m a_i^{(n)} (x_{n-i+1}^* - x_i^*)]^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

kde:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

$$m = \begin{cases} \frac{n}{2}, & \text{ak } n \text{ je párne} \\ \frac{n-1}{2}, & \text{ak } n \text{ je nepárne} \end{cases}$$

V prípade ak hodnota $W \leq W\alpha$, tak testovacia hypotéza o normalite základného súboru sa zamieta (Tomšík, 2017).

ANOVA s jedným faktorom – ide o porovnávanie dvoch skupín, kde faktor má iba dve úrovne. ANOVA test by mal viesť k rovnakému výsledku ako t-test. Cieľom analýzy rozptylu je zistiť, či vo vzorke sú zistené rozdiely jednotlivých skupín štatisticky významné (medzi premennými je vzťah), alebo môžu byť len náhodné (v tom prípade medzi premennými nie je vzťah), (Tomšík, 2017).

H_0 v danom prípade má tvar: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ a H_1 má tvar: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$. Na overenie platnosti nulovej hypotézy sa používa štatistika F, ktorá sa porovnáva s Fisherovým rozdelením. Fisherovo rozdelenie nie je symetrické, čo znamená, že rozptyly nemôžu byť záporné. Vrchol akéhokoľvek Fisherového rozdelenia je blízky hodnote 1. Hodnoty vzdialené od 1 vedú k zamietnutiu nulovej hypotézy (Špajdel, 2020).

3 VÝSLEDKY VÝSKUMU

Na základe výsledkov realizovaného výskumu bude možné vytvoriť model manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov. Cieľom využitia daného modelu v podniku je prostredníctvom tvorby hodnoty pre dodávateľov a odberateľov vytvoriť si dobré dlhotrvajúce a udržateľné vzájomné vzťahy, zabezpečiť si konkurencieschopnosť, lojalnosť, dôveru daných zainteresovaných skupín. Výskum bol realizovaný prostredníctvom dotazníkového prieskumu a prostredníctvom spracovania údajov z osobných rozhovorov s manažérmi alebo vlastníkami vybraných podnikov.

3.1 PREZENTÁCIA VÝSLEDKOV Z DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU

Kvantitatívny výskum bol realizovaný pomocou metódy dopytovania formou dotazníka. Dotazník je zameraný na mikro, malé a stredné výrobné podniky so sídlom na území Slovenskej republiky. Cieľom dopytovania formou dotazníka bolo získanie informácií týkajúcich sa hlavne charakteristiky podnikov, poznania a využívania hodnotového manažmentu, identifikácie hodnoty, identifikácie vzťahu podniku s jeho dodávateľmi a odberateľmi, ciele podnikov pri riadení vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi, identifikácie indikátorov tvorby hodnoty, atď.

Okrem veľkostného obmedzenia sa výskum sústredil na výrobné podniky, ktorým implementácia daného modelu môže priniesť zlepšenie vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi, výhody v boji s konkurenciou, lepšie meno, ako aj lepšie platobné, či obchodné podmienky. Základný štatistický súbor MSP v odvetví priemyslu tvorí 81 149 subjektov. Výberovú vzorku zo štatistického súboru kategórie C – Priemyselná výroba pri dodržaní intervalu spoľahlivosti 95 % a maximálnej prístupnej chyby 5 % predstavuje 383 podnikov.

Podnikom zo štatistického súboru bol doručovaný dotazník elektronicky prostredníctvom e-mailovej komunikácie. Dotazníky boli zaslané na e-mailové adresy podnikov získaných z webových stránok podnikov a dostupných databáz. Elektronický dotazník bol vytvorený pomocou aplikácie Google Forms. Prostredníctvom danej aplikácie boli zároveň aj zbierané odpovede respondentov. Dotazníky boli odoslané celkovo 10 090 výrobným podnikom, z ktorých sa však 4 070 vrátilo ako nedoručené. Ostatným 6 020 podnikom boli dotazníky zaslané dokopy trikrát. Druhý a tretíkrát ako pripomienka. Z celkového počtu 6 020 dotazníkov, ktoré boli zaslané na existujúce e-mailové adresy sa vrátilo 385.

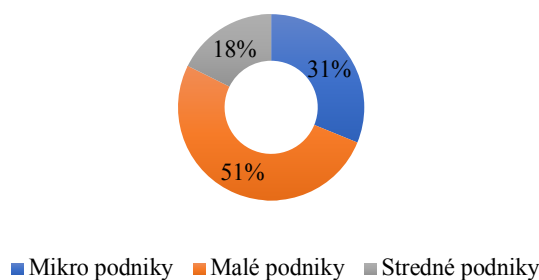
Kvalitatívny výskum bol zameraný na identifikáciu podstatných krokov, činností, prvkov, metód a nástrojov, ktoré sú súčasťou súčasného rozhodovacieho procesu týkajúceho sa tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov. Ako aj potencionálne kroky a časti, ktoré by podniky mohli implementovať do daného procesu rozhodovania. Cieľom kvalitatívneho výskumu bolo získanie informácií týkajúcich sa spokojnosti podnikov s procesmi, krokmi, metódami, či nástrojmi a dôvodmi prečo ak ich považujú za dôležité, ich nepoužívajú. Výskumu sa zúčastnilo 385 respondentov prostredníctvom dotazníkov. Dotazníky boli adresované predovšetkým osobám, ktoré majú riadiacu pozíciu, tzn. sú súčasťou rozhodovacieho procesu v podniku, ktorými sú v danom procese primárne manažéri, či vlastníci. Vyhodnotenie výsledkov výskumu, jednotlivých zistení bolo realizované postupne. Prvým krokom, aby bolo možné vyhodnotiť výsledky, sú

charakteristiky podniku. Postupnými krokmi sa podarilo dôjsť až k vyhodnoteniu jednotlivých krokov manažérskeho rozhodovania v procese tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov.

3.1.1 Analýza štruktúry skúmaných podnikov

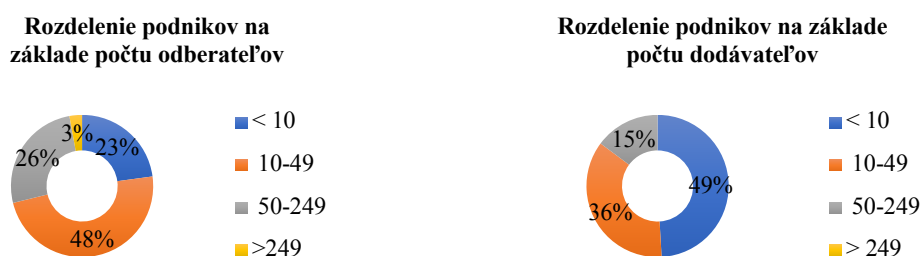
Pre potreby výskumu je nutné analyzovať jednotlivé charakteristiky podnikov, ktoré sa zapojili do výskumu. Dôležitým špecifickým znakom je nielen ich veľkosť, ale aj počet dodávateľov, odberateľov a či daný podnik využíva hodnotový manažment v procese rozhodovania. Jednotlivé charakteristiky sú dôležité pre ďalší výskum. Pričom veľmi dôležitou charakteristikou je práve využívanie hodnotového manažmentu pri riadení vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi. Daná charakteristika bude slúžiť ako základ porovnávania podnikov, aby bol viditeľný rozdiel medzi podnikmi, ktoré hodnotový manažment využívajú a ktoré nie.

Z celkového počtu 385 výrobných podnikov je 120 mikro podnikov, 197 malých podnikov a 68 stredných podnikov (Obr. 54).



Obrázok 54 Veľkostné rozdelenie podnikov
Zdroj: Vlastné spracovanie

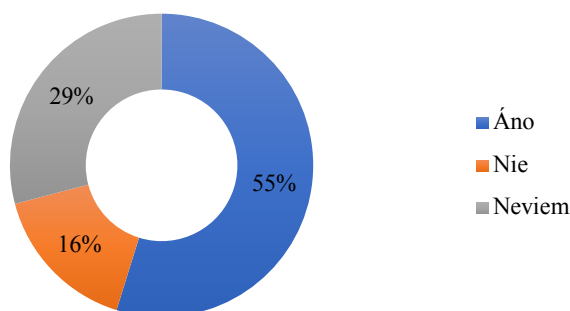
Pre vyhodnocovanie údajov boli dôležité aj informácie týkajúce sa počtu odberateľov a dodávateľov. Podniky mali stanoviť koľko ich majú, tzn. s koľkými majú obchodné vzťahy. Boli im poskytnuté rozmedzia <10, 10-49, 50-249 a >249. Ako je viditeľné na obrázku 56, tak medzi respondentami nie sú podniky, ktoré majú viac ako 249 dodávateľov a iba 3 % (11) podnikov majú taký vysoký počet odberateľov. Tieto údaje potvrdili, že respondenti boli podniky, ktoré sa nachádzali v kategórii MSP (Obr. 55).



Obrázok 55 Rozdelenie podnikov na základe počtu odberateľov a dodávateľov
Zdroj: Vlastné spracovanie

Ďalšou dôležitou charakteristikou je informácia týkajúca sa využívania hodnotového manažmentu v procese riadenia vzťahu s odberateľmi a dodávateľmi. Obrázok 56 približuje koľko z podnikov využíva hodnotový manažment. Iba 55 % (211) z respondentov uviedlo, že

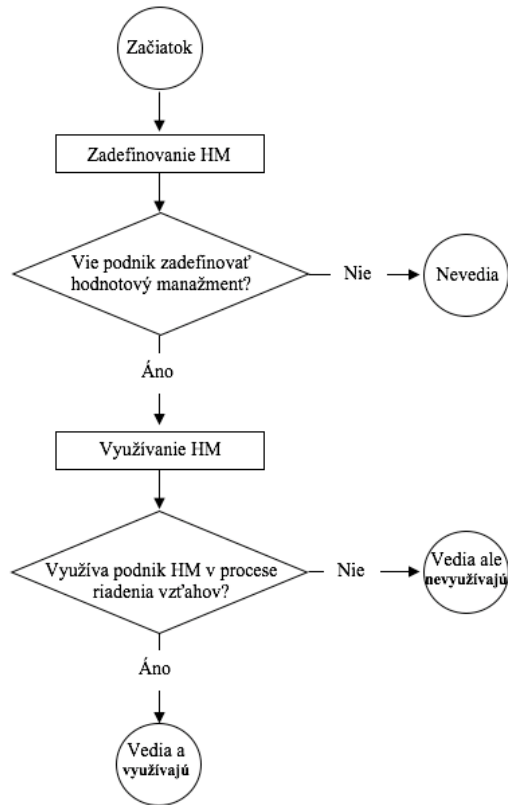
využíva hodnotový manažment v riadení vzťahu s odberateľmi a dodávateľmi. 15 % (62) uviedlo, že hodnotový manažment nevyužívajú a až 29 % (112) uviedlo, že nevedia. Aj tieto informácie potvrdili, že respondenti sú podniky, ktoré patria do kategórie MSP, nakoľko veľké podniky už hodnotový manažment majú rozvinutý, a teda by sa iba v ojedinelých prípadoch stalo, že respondenti by uviedli, že hodnotový manažment nevyužívajú, alebo že nevedia (Obr. 56).



Obrázok 56 Rozdelenie podnikov na základe využívania hodnotového manažmentu v procese riadenia vzťahu s odberateľmi a dodávateľmi
Zdroj: Vlastné spracovanie

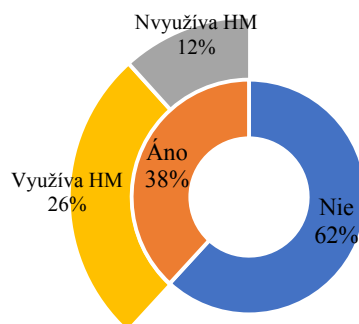
Ak podniky nevyužívajú hodnotový manažment, alebo o tom nevedia, tak dôležitou informáciou ďalej je, či podniky dokážu zdefinovať, čo hodnotový manažment je, čo si pod týmto pojmom predstavujú. Následne vzniká otázka, že ak podniky vedia, čo vyjadruje hodnotový manažment, tak aký je dôvod, že ho v procese riadenia vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi nevyužívajú. Na základe odpovedí boli podniky diverzifikované a postupne rozčlenené do troch základných skupín (Obr. 57). Vytvorené skupiny sú podniky, ktoré:

1. **Nevedia** – ide o podniky, ktoré nezadefinovali hodnotový manažment, jeho význam a účel vôbec, alebo ho nezadefinovali správne. To však neznamená, že daný podnik nevyužíva niektoré prvky hodnotového manažmentu v procese riadenia vzťahov so zainteresovanými skupinami odberateľov a dodávateľov.
2. **Vedia ale nevyužívajú** – ide o podniky, ktoré zadefinovali správne hodnotový manažment a jeho podstatu, avšak sa vyjadrili, že ho nevyužívajú v procese riadenia vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi. Môže však ísť o podniky, ktoré si neuvedomujú, že jednotlivé prvky hodnotového manažmentu už automaticky využívajú, nakoľko nemusia byť s nimi úplne uzrozmění.
3. **Vedia a využívajú** – ide o podniky, ktoré zadefinovali hodnotový manažment správne a ktoré sa vyjadrili, že hodnotový manažment majú implementovaný v podniku a využívajú ho aj na riadenie vzťahu s odberateľmi a dodávateľmi.



Obrázok 57 Proces diverzifikácie podnikov na základe odpovedí v dotazníku
Zdroj: Vlastné spracovanie

Prvé členenie bolo realizované na základe toho, či podniky vedia zadefinovať hodnotový manažment (HM), či vedia, čo to znamená a sú si vedomé významu daného pojmu. 238 respondentov (61,82 %) vôbec nezadefinovalo HM alebo vyjadrilo význam a podstatu HM nesprávne. Zaujímavé je, že až 109 (45,80 %) z týchto respondentov uviedlo, že HM využíva v riadení vzťahu s odberateľmi a dodávateľmi. Ide hlavne o respondentov, ktorí zadefinovali hodnotový manažment na citovej stránke (napr. mať prácu ako rodinu, riadiť sa hodnotami, čo pre nich znamenalo citmi), alebo identifikovali HM ako manažment, ktorý sa riadi etickými otázkami, či empatiou. Na druhej strane 147 respondentov (38,18 %) zadefinovalo HM správne (Obr. 58).



Obrázok 58 Rozdelenie podnikov prostredníctvom procesu diverzifikácie na základe odpovedí v dotazníku
Zdroj: Vlastné spracovanie

Na obrázku 58 je zároveň možné vidieť následné členenie respondentov na tých, ktorí využívajú HM v procese riadenia vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi a na tých, ktorí ho nevyužívajú. Z celkového množstva respondentov (385) je 102 (26 %) podnikov, ktoré vedia čo je hodnotový manažment a využívajú ho a 45 (12 %), ktoré vedia zadefinovať hodnotový manažment, avšak pri riadení vzťahu so zainteresovanými skupinami odberateľov a dodávateľov ho nevyužívajú.

Nakoľko hodnotový manažment je pomerne nová téma v praxi na Slovensku, hlavne v kategórii MSP, tak dané výsledky nie sú negatívne. Naopak ukazujú, že HM sa čoraz viac dostáva do povedomia MSP, kde je dôležité, aby podniky sa o ňom a o jeho využívaní v jednotlivých procesoch dozvedali stále viac. Následne, keď už o možnostiach jeho využitia budú podniky vedieť, tak čoraz viac podnikov bude HM implementovať do praxe. Výsledky nie sú bariérou v pokračovaní vo výskume. Výskum sa nebude zameriavať len na podniky, ktoré majú implementovaný HM do procesu riadenia vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi, nakoľko výsledný model je určený pre všetkých, bez ohľadu na to, či podnik už HM implementoval, alebo ešte nie. Dané členenie je však veľmi dôležité pre ďalšie interpretácie výsledkov.

V rámci výskumu bolo zisťované, či faktory ako veľkosť podniku, počet odberateľov a dodávateľov majú vplyv na to, či podniky poznajú HM a či ho využívajú v procese riadenia vzťahov s danými obchodnými partnermi. Cramerovo V a Pearsonov chí-kvadrát test boli použité na vyhodnotenie významnosti a závislosti veľkosti podniku, počtu odberateľov a dodávateľov na to, či podniky poznajú HM, či ho využívajú, alebo nevyužívajú v procese riadenia daných vzťahov. Testy boli vykonané na základe údajov zozbieraných od všetkých respondentov. V tabuľke č. 19 nižšie sú uvedené výsledky Cramerovho V a Pearsonovho chí-kvadrát testu. Ak je hodnota p nižšia ako 0,05, tak daný ukazovateľ má vplyv na to, či podnik využíva, alebo nevyužíva HM. Čím vyššia je hodnota Cramerovho V, tak tým väčšia je asociácia, tzn. závislosť medzi danými ukazovateľmi a využívaním HM v procese riadenia vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi.

Tabuľka 19 Vplyv jednotlivých ukazovateľov na poznanie a využívanie HM v procese riadenia vzťahov so zainteresovanými skupinami odberateľov a dodávateľov

| Ukazovateľ | X ² | | Cramer's V |
|--------------------------|----------------|--------------|------------|
| | Value | p | |
| Veľkosť podniku | 9,663 | 0,047 | 0,112 |
| Počet odberateľov | 4,706 | 0,582 | 0,078 |
| Počet dodávateľov | 13,824 | 0,032 | 0,134 |

Zdroj: Vlastné spracovanie, výpočet prostredníctvom štatistického programu JASP

Z daného vyplýva, že vplyvom na to, či podniky využívajú, alebo nevyužívajú HM v procese riadenia vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi, sú veľkosť podniku a počet dodávateľov. Počet odberateľov vyšiel v danom prípade ako nesignifikantný.

3.1.2 Analýza prvkov manažérskeho rozhodovania v procese tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov

Po prvotnom zadefinovaní podnikov a ich charakteristík zameraných hlavne na hodnotový manažment a jeho využívanie v procese riadenia vzťahov so zainteresovanými skupinami odberateľov a dodávateľov, bolo ďalej potrebné sa zamerať a charakterizovať podstatné prvky procesu tvorby hodnoty pre dané zainteresované skupiny.

Identifikovanie cieľa podniku pri riadení vzťahov so zainteresovanými skupinami odberateľov a dodávateľov

Prvým krokom v procese tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov je stanovenie si cieľa. Podniky odpovedali, čo je ich cieľom pri budovaní dobrých obchodných vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi. Mohli si vybrať viac možností spomedzi:

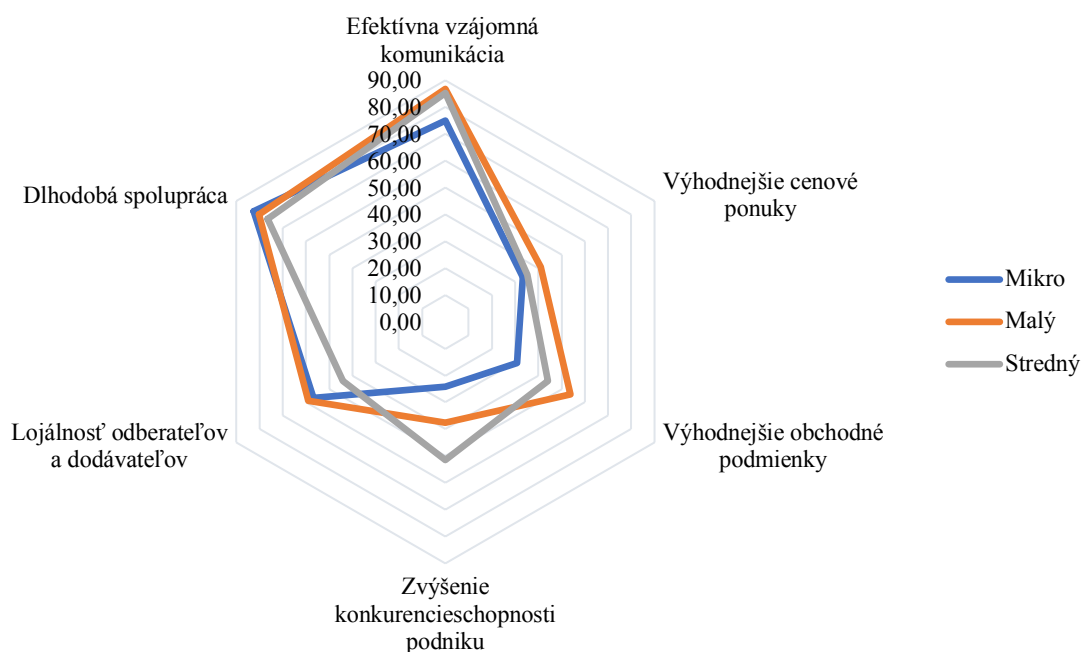
- Efektívna vzájomná komunikácia (rýchla spätná väzba týkajúca sa objednávok, podnetov na zlepšenie, dotazov, návrhov, rýchle riešenie problémov, reklamácií).
- Výhodnejšie cenové ponuky.
- Výhodnejšie obchodné podmienky.
- Zvýšenie konkurencieschopnosti podniku.
- Lojálnosť odberateľov a dodávateľov.
- Dlhodobá spolupráca.



Obrázok 59 Ciele podnikov pri budovaní vzťahu s obchodnými partnermi vyjadrené v %
Zdroj: Vlastné spracovanie

Viac ako 80 % respondentov sa vyjadrilo, že medzi ich ciele pri budovaní vzťahu s odberateľmi a dodávateľmi patrí efektívna vzájomná komunikácia, čo indikovalo 82,86 % (319) respondentov a dlhodobá spolupráca, čo indikovalo 80,26 % (309) podnikov. Lojálnosť odberateľov a dodávateľov je cieľom pre 214 podnikov (55,58 %), výhodnejšie obchodné podmienky pre 173 (44,94%), výhodnejšie cenové ponuky pre 145 (37,66 %) a zvýšenie konkurencieschopnosti podniku je cieľom pre 138 (35,84 %) podnikov. Ďalšími cieľmi, ktoré podniky stanovili, bola kvalita výrobkov a dobré medziľudské vzťahy a morálka partnera (Obr. 59).

Výsledkom je, že efektívna vzájomná komunikácia a dlhodobá spolupráca sú hlavnými cieľmi podnikov pri budovaní dobrých vzájomných vzťahov. Obrázok č. 60 ukazuje jednotlivé ciele samostatne za mikro, malé a stredné podniky. Ako je z obrázku viditeľné, tak bez ohľadu na veľkosť podniku, majú podniky podobné ciele. Viditeľným rozdielom je napríklad zvýšenie konkurencieschopnosti podniku, čo je častejším cieľom v prípade stredných podnikov, ako mikro podnikov. Tak isto to je aj v prípade výhodnejších obchodných podmienok.

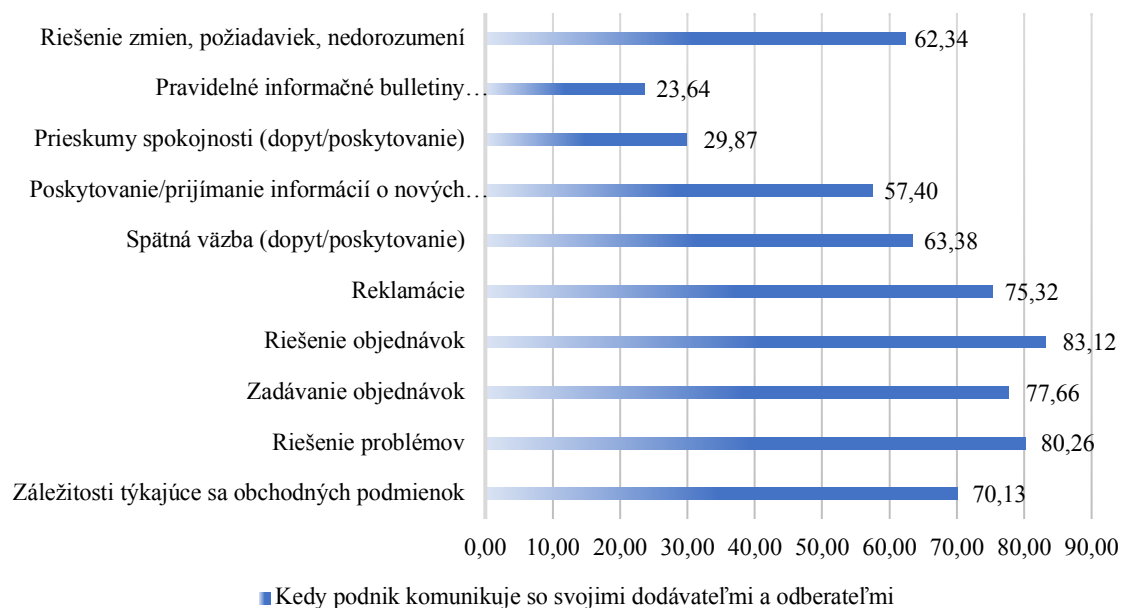


Obrázok 60 Ciele podnikov pri budovaní vzťahu s obchodnými partnermi vyjadrené v % samostatne za jednotlivé veľkostné kategórie podnikov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Komunikácia ako hlavný cieľ podniku pri riadení vzťahu so zainteresovanými skupinami odberateľov a dodávateľov

Efektívna vzájomná komunikácia s odberateľmi a dodávateľmi je najčastejším cieľom podnikov, nakoľko to indikovalo 82,86% (319) respondentov. Preto ďalším významným údajom z výskumu boli informácie týkajúca sa príležitostí, pri ktorých podniky komunikujú so svojimi obchodnými partnermi a dôležitosť, ktorú podniky prikladajú komunikácií pri budovaní dobrých obchodných vzťahoch s dodávateľmi a odberateľmi. Podniky mali ohodnotiť dôležitosť vzájomnej komunikácie na stupnici od 1 – žiadna dôležitosť až po 10 – vysoká dôležitosť. 88,57 % podnikov (341) ohodnotilo dôležitosť v intervale 8-10, tzn. pre dané podniky má vzájomná komunikácia vysokú dôležitosť. Priemerná dôležitosť, ktorú podniky priradili vzájomnej komunikácii, je na úrovni 8,97 z 10, čo tiež poukazuje na vysokú dôležitosť komunikácie pri budovaní dobrých vzájomných vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi.



Obrázok 61 Príležitosti pri ktorých podniky komunikujú so svojimi odberateľmi a dodávateľmi
Zdroj: Vlastné spracovanie

Podniky najčastejšie komunikujú so svojimi obchodnými partnermi vo veciach týkajúcich sa objednávok, čo uviedlo 83,12 % (320) podnikov. Ďalším predmetom vzájomnej komunikácie je riešenie problémov, čo uviedlo 80,26 % (309) podnikov a reklamácie, čo uviedlo 75,32 % (290) podnikov. Pre potreby podniku pri budovaní vzťahov pri tom, aby zistili potreby, názory, ciele svojich obchodných partnerov, aby im mohli tvoriť hodnotu, ktorá bude zo strany daných obchodných partnerov aj vnímaná, je dôležitá spätná väzba, čo uviedlo ako predmet komunikácie 63,38 % (244) podnikov, ako aj prieskumy spokojnosti, čo však robí iba 29,87 % (115) podnikov (Obr. 61).

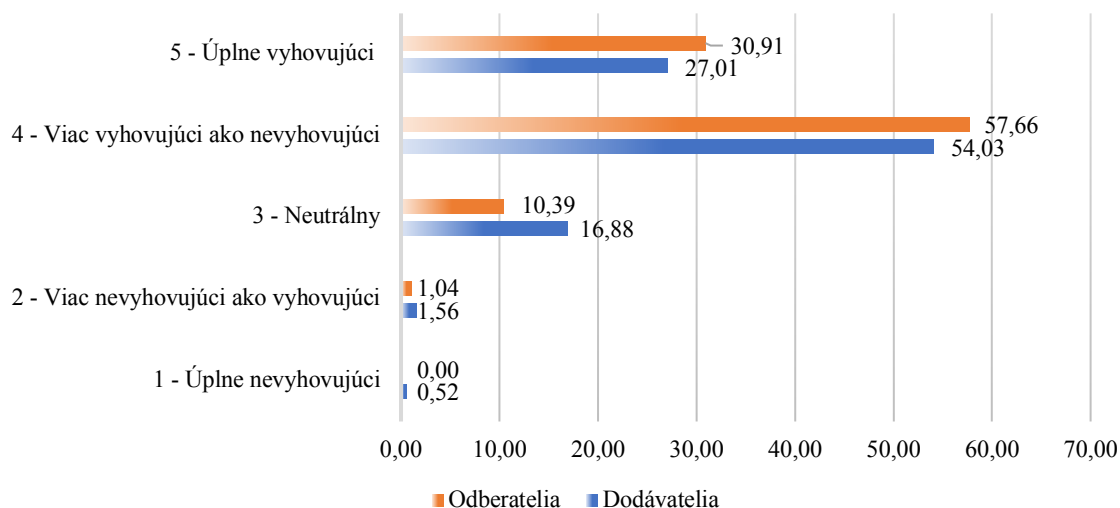
Z daného vyplýva, že podniky majú stále možnosť otvoriť nové komunikačné kanály, aby bola komunikácia medzi podnikom a jeho obchodnými partnermi zefektívnená. Komunikácia je zároveň veľmi dôležitá aj v rámci manažérskych aktivít zadefinovaných v časti 1.7.2 – Zabezpečenie komunikačného kanála.

Vzťah podniku s jeho odberateľmi a dodávateľmi

Ciele podniku, ktoré má pri riadení vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi a ich naplnenie, vo veľkom závisia od toho, aký má podnik vzťah s týmito obchodnými partnermi. A zároveň vzťah s obchodnými partnermi je závislý na tom, ako k nim pristupuje, ako s nimi komunikuje, aké hodnoty vytvára. Podniky v rámci výskumu mali stanoviť na akej úrovni je ich vzťah s dodávateľmi a odberateľmi. Mali identifikovať tento vzťah na stupnici od 1 do 5, kde 1 – úplne nevyhovujúci, 2 – viac nevyhovujúci ako vyhovujúci, 3 – neutrálny, 4 – viac vyhovujúci ako nevyhovujúci, 5 – úplne vyhovujúci. Podniky vyjadrili vzťah samostatne k dodávateľom a samostatne k odberateľom.

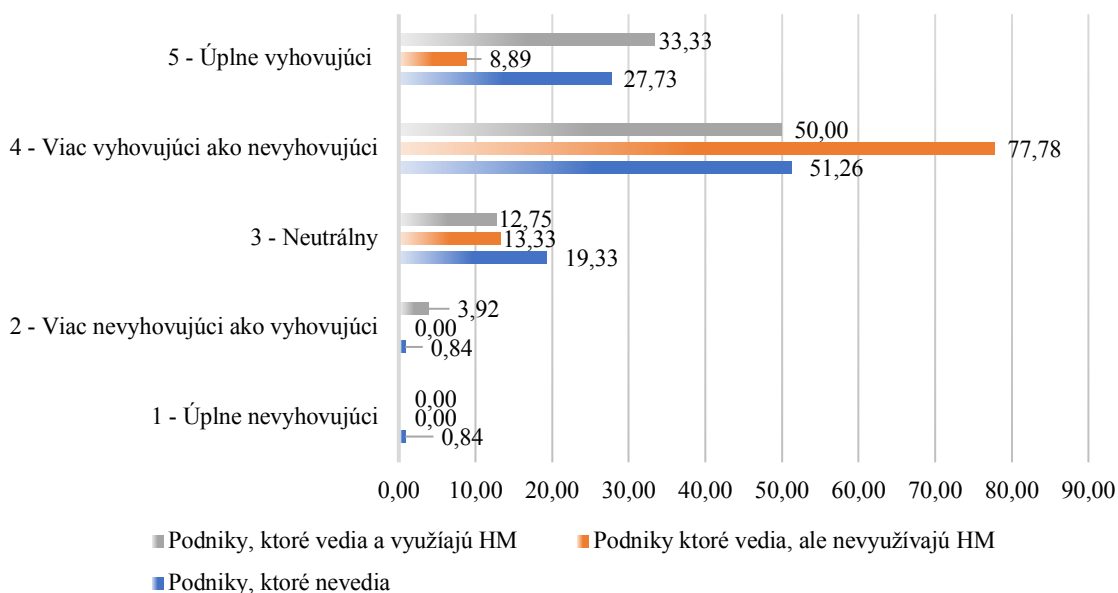
Úplne vyhovujúci vzťah so svojimi dodávateľmi má 27,01 % (104) podnikov. Väčšina podnikov má vzťah s jeho dodávateľmi, ktorý je viac vyhovujúci ako nevyhovujúci (54,03 %; 208). Z grafu je viditeľné, že v prípade 72,99 % (281) podnikov je stále priestor na zlepšenie daného vzťahu. V prípade odberateľov sú čísla podobné. Úplne spokojných so vzťahom so

svojimi odberateľmi je 30,91 % (119) podnikov. Väčšina podnikov má so svojimi odberateľmi viac vyhovujúci ako nevyhovujúci vzťah (57,66 %; 222). Tak isto ako u dodávateľov, tak aj u odberateľov je v prípade 69,09 % (266) podnikov priestor na zlepšenie vzťahu medzi podnikom a jeho odberateľmi (Obr. 62).

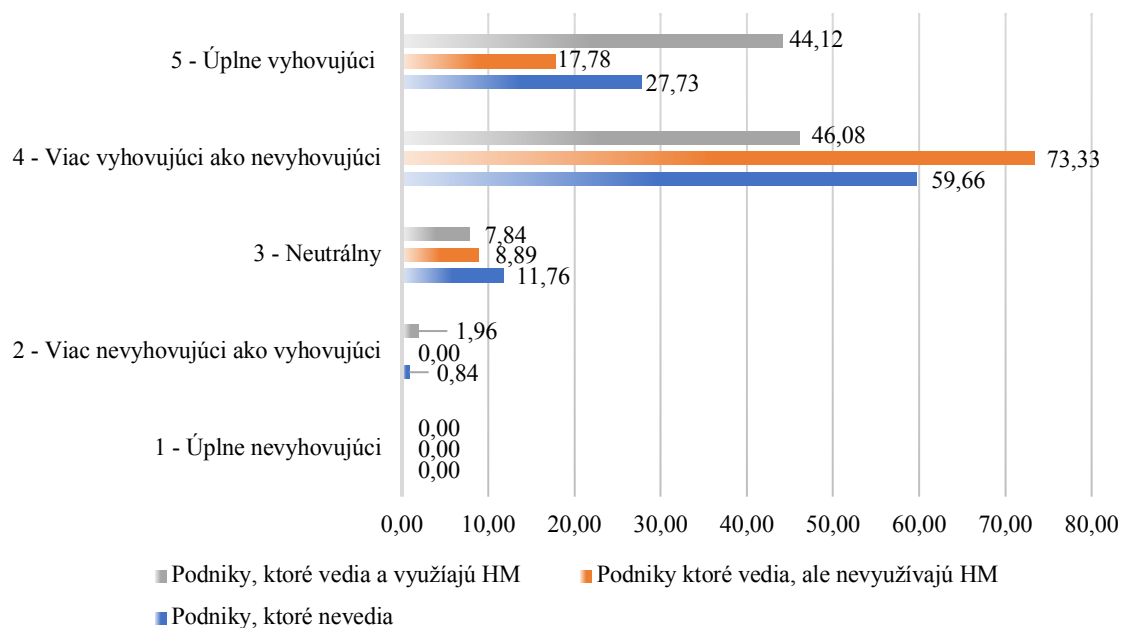


Obrázok 62 Vzťah podnikov s dodávateľmi a odberateľmi
Zdroj: Vlastné spracovanie

Následné rozloženie danej štatistiky týkajúcej sa vzťahu podniku s dodávateľmi a odberateľmi na podniky, ktoré nevedia čo je HM, na tie, ktoré vedia, ale nevyužívajú HM a na tie, ktoré vedia a využívajú HM je vyjadrené na obrázku 63 a na obrázku 64.

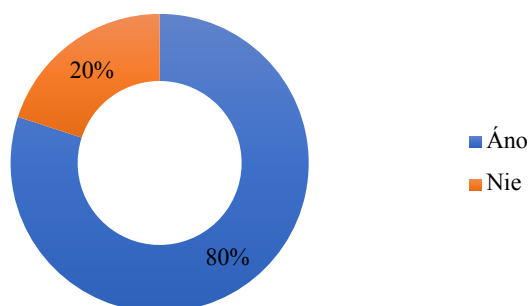


Obrázok 63 Vzťah podnikov s dodávateľmi
Zdroj: Vlastné spracovanie



Obrázok 64 Vzťah podnikov s odberateľmi
Zdroj: Vlastné spracovanie

Dôležitým atribútom pre zlepšovanie vzťahu s dodávateľmi a odberateľmi je aj to, či a ako sú podniky spokojné s daným vzťahom. Ak sú podniky spokojné a nevidia dôvod prečo daný vzťah zlepšovať, tak ani nebudú sami od seba rozmýšľať nad spôsobom ako tento vzťah zlepšiť, ako zisťovať potreby daných zainteresovaných skupín, ako im poskytovať hodnoty. Avšak akonáhle príde k nejakému problému, ktorý bude potrebné riešiť a práve dobrý vzťah, lojalnosť týchto obchodných partnerov im vie byť nápomocná, tak vtedy začnú podniky rozmýšľať nad spôsobom zlepšovania týchto vzťahov. Obrázok 65 vyjadruje ako sú podniky spokojné so vzťahom s odberateľmi a dodávateľmi.



Obrázok 65 Spokojnosť podniku so vzťahom so svojimi odberateľmi a dodávateľmi
Zdroj: Vlastné spracovanie

Podniky, ktoré sa vyjadrili, že ich vzájomný vzťah s odberateľmi a dodávateľmi nie je na úrovni, ktorá je pre nich žiadúca, sa vyjadrili, čo by mohli urobiť pre zlepšenie daných vzťahov. Vybrané odpovede podnikov sú:

- Serióznejšie a zodpovednejšie správanie k obchodným partnerom.
- Úprava zmlúv, kde vidia hlavný problém.

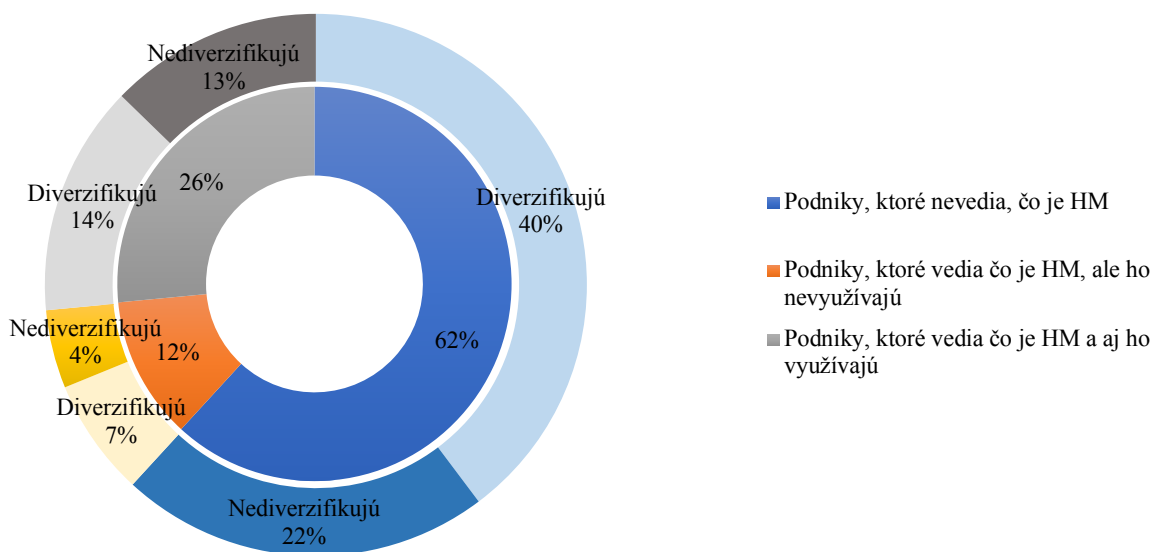
- Zlepšenie kvality dodatočných služieb.
- Zlepšenie dôvery a komunikácie.
- Pravidelnejšia, otvorenejšia komunikácia.
- Flexibilnejšia reakcia firmy na potreby obchodných partnerov.

Niektoré podniky sa vyjadrili aj kde vidia problém v rámci vzájomných vzťahoch s obchodnými partnermi, v prípade, že ich vzťah s dodávateľmi a odberateľmi nie je na úrovni, ktorá je pre nich žiadúca. Podniky zdefinovali nasledujúce problémy:

- Problém globalizácie, nie všetko platí rovnako pre domácich a zahraničných obchodných partnerov (rozdielne potreby, názory, ale aj zákony, podmienky).
- Problém vidia v zmluvách, ktoré sú od začiatku zle nastavené.
- Nedostatočná komunikácia.
- Nedostatok finančných a kapacitných zdrojov.
- Široká škála obchodných partnerov.

Diverzifikácia zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov

Ďalším krokom v rámci modelu tvorby hodnoty je aj diverzifikácia odberateľov a dodávateľov. Na základe diverzifikácie si podnik vie určiť, ktorí obchodní partneri sú pre neho dôležití. Podnik si určuje kritérium, podľa ktorého si vyberie odberateľov a dodávateľov, ktorým bude tvoriť hodnotu, aby si zabezpečil dlhodobú spoluprácu, ich lojalnosť, dôveru.



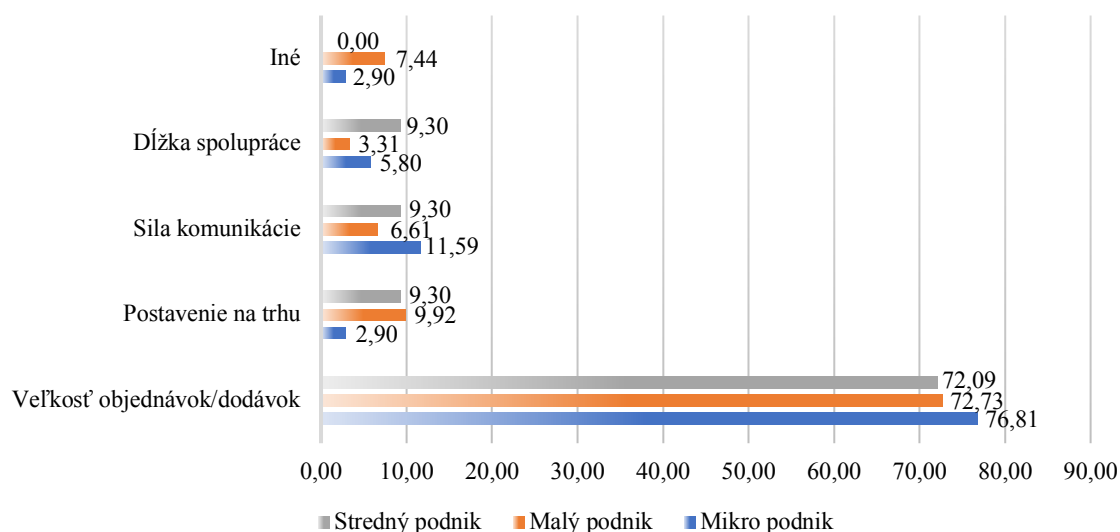
Obrázok 66 Diverzifikácia odberateľov a dodávateľov
Zdroj: Vlastné spracovanie

Svojich obchodných partnerov diverzifikuje 61 % (233) respondentov. 40 % (154) patrí do skupiny podnikov, ktoré nevedeli zdefinovať HM. To však neznamená, že svojich obchodných partnerov nerozdeľujú podľa dôležitosti, že sa viac nevenujú jednej skupine dodávateľov či odberateľov ako druhej. Podniky, či využívajú HM v procese riadenia vzťahov so svojimi obchodnými partnermi alebo nie, tak vedia, ktorí obchodní partneri sú pre nich dôležití, či už podľa veľkosti objednávok, postavenia na trhu, atď. 7 % je zo skupiny podnikov, ktoré vedia, čo je HM ale ho nevyužívajú v procese riadenia vzťahov so svojimi obchodnými partnermi. Posledných 14% patrí do skupiny podnikov, ktoré vedia, čo je HM a aj ho využívajú

pri riadení vzťahov so svojimi odberateľmi a dodávateľmi. V tejto skupine je cca 50 % podnikov, ktoré diverzifikujú svojich obchodných partnerov a 50 % podnikov, ktoré nediverzifikujú svojich obchodných partnerov. Dôležitým ukazovateľom v danej situácii môže byť veľkosť podniku a počet odberateľov a dodávateľov. Ak ide o malý podnik s malým množstvom odberateľov a dodávateľov, tak sa podnik snaží každého z nich udržať a v tom malom množstve obchodných partnerov nemusí vidieť dôvod, alebo priestor na ich diverzifikáciu (Obr. 66).

Dôležitou informáciou v rámci rozdeľovania obchodných partnerov je aj kritérium na základe ktorého si podnik vyberá, ktorí dodávatelia a odberatelia sú pre neho dôležití. Medzi najčastejšie kritéria, ktoré stanovili podniky, ktoré diverzifikujú svojich odberateľov a dodávateľov patria:

- Veľkosť (objem) objednávok/dodávok (73,82 %; 284).
- Postavenie na trhu (7,73 %; 30).
- Sila komunikácie (8,58 %; 33).
- Dĺžka spolupráce (5,15 %, 20).
- Iné (veľkosť podniku, príslušnosť k regiónu v prípade dodávateľov, komplexná lokálna klasifikácia podľa viacerých kritérií, kvalita práce) (4,72 %; 18).



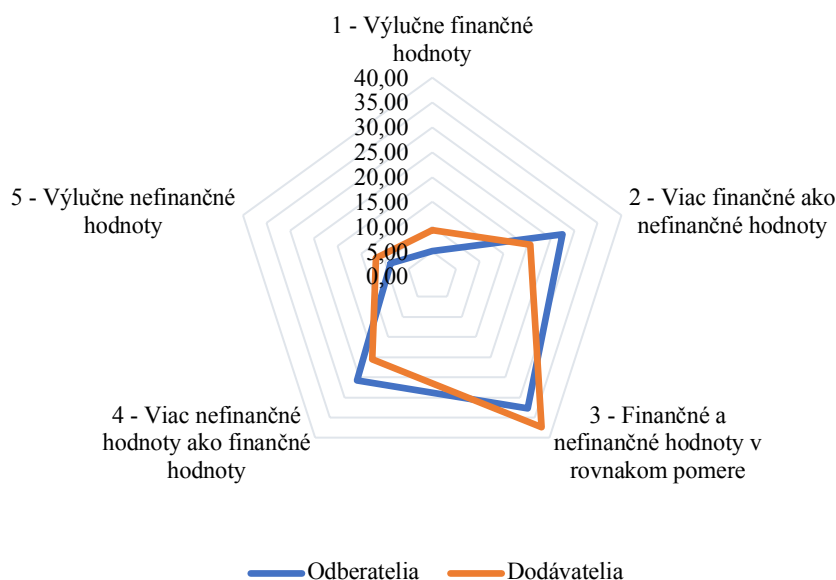
Obrázok 67 Kritéria diverzifikácie podľa veľkosti podnikov
Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok 67 znázorňuje kritériá, podľa ktorých podniky rozdeľujú svojich obchodných partnerov v závislosti od toho o aký veľký podnik ide. Väčšina podnikov, bez ohľadu na ich veľkosť, uviedlo, že rozdeľujú svojich odberateľov a dodávateľov podľa veľkosti objednávok a dodávok, čo je pre nich najdôležitejšie kritérium diverzifikácie. Mikro podniky sa ďalej zameriavajú na silu komunikácie, malé podniky na postavenie na trhu a stredné podniky na postavenie na trhu, silu komunikácie a dĺžku spolupráce v rovnakom rozsahu.

Indikátory tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov

Indikátory tvorby hodnoty sú zároveň ich generátormi, nakoľko prostredníctvom daných ukazovateľov podnik hodnotu svojim odberateľom a dodávateľom zároveň generuje.

Prvým rozdelením indikátorov je rozdelenie na finančné a nefinančné. V rámci výskumu boli finančné indikátory tvorby hodnoty zafinancované ako finančné benefity a nefinančné indikátory tvorby hodnoty zafinancované ako nefinančné benefity (viď. podkapitolu 1.6.4 – Indikátory tvorby hodnoty). Podniky mali vyjadriť, ktoré indikátory tvorby hodnoty poskytujú svojim odberateľom a dodávateľom. Podniky v prípade dodávateľov poskytujú finančné a nefinančné indikátory tvorby hodnoty v rovnakom pomere, čo indikovalo 37,4 % (144) podnikov. Viac finančné ako nefinančné indikátory a výlučne finančné indikátory tvorby hodnoty poskytuje svojim dodávateľom 30,13 % (116) podnikov a viac nefinančné ako finančné alebo výlučne finančné indikátory tvorby hodnoty poskytuje svojim dodávateľom 32,47 % (125) podnikov. V prípade odberateľov podniky poskytujú viac nefinančné ako finančné indikátory tvorby hodnoty alebo výlučne finančné indikátory tvorby hodnoty, čo indikovalo 34,55 % (133) podnikov. Finančné a nefinančné indikátory tvorby hodnoty v rovnakom pomere poskytuje svojim odberateľom 32,73 % (126) podnikov. Rovnaké percento podnikov 32,73 % (126) poskytuje svojim odberateľom viac finančné ako nefinančné indikátory tvorby hodnoty alebo výlučne finančné indikátory tvorby hodnoty (Obr. 68).



Obrázok 68 Poskytovanie finančných a nefinančných indikátorov tvorby hodnoty v prípade odberateľov a dodávateľov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Dané poukazuje aj na fakt, že podniky sa už nezameriavajú výlučne na finančné benefity a ich poskytovanie, ale začali si uvedomovať aj dôležitosť nefinančných indikátorov tvorby hodnoty. Prípadne si uvedomujú limity svojich kapacitných, či finančných možností. To všetko môžu byť dôvody pre ktoré podniky začali brať do úvahy a poskytovať nefinančné indikátory tvorby hodnoty pri riadení vzťahov s ich dodávateľmi a odberateľmi.

Na to, či podnik poskytuje finančné alebo nefinančné indikátory tvorby hodnoty, majú vplyv rôzne ukazovatele. Cramerovo V a Pearsonov chí-kvadrát test boli použité na vyhodnotenie významnosti a závislosti veľkosti podniku, počtu odberateľov a dodávateľov a toho, či podniky poznajú a využívajú HM na to, či podniky poskytujú svojim odberateľom a dodávateľom finančné alebo nefinančné indikátory tvorby hodnoty. V tabuľke č. 20 nižšie sú uvedené výsledky Cramerovho V a Pearsonovho chí-kvadrát testu. Zvýraznené sú ukazovatele, ktoré sú signifikantné, a teda majú vplyv na to, aké indikátory tvorby hodnoty podniky

poskytujú daným obchodným partnerom (tzn. hodnota p musí byť nižšia ako 0,05 a hodnota Cramerovo V má byť čo najvyššia, aby bola dokázaná závislosť medzi jednotlivými veličinami).

Tabuľka 20 Vplyv jednotlivých ukazovateľov na to, aké indikátory tvorby hodnoty podnik poskytuje svojim odberateľom

| Ukazovateľ | X ² | | Cramer's V |
|--------------------------------------|----------------|--------------|------------|
| | Value | p | |
| Veľkosť podniku | 19,701 | 0,012 | 0,160 |
| Počet odberateľov | 19,800 | 0,071 | 0,131 |
| Poznanie HM a jeho využívanie | 15,499 | 0,050 | 0,142 |

Zdroj: Vlastné spracovanie, výpočet prostredníctvom štatistického programu JASP

Na to, aké indikátory tvorby hodnoty podnik poskytuje svojim odberateľom, má vplyv veľkosť podniku, ako aj to, či podnik pozná hodnotový manažment a či ho používa v procese riadenia vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi. Naopak, počet odberateľov nemá vplyv na to, aké sú im poskytované indikátory tvorby hodnoty (Tab. 20).

Tabuľka 21 Vplyv jednotlivých ukazovateľov na to, aké indikátory tvorby hodnoty podnik poskytuje svojim dodávateľom

| Ukazovateľ | X ² | | Cramer's V |
|--------------------------------------|----------------|--------------|------------|
| | Value | p | |
| Veľkosť podniku | 17,965 | 0,021 | 0,153 |
| Počet dodávateľov | 27,794 | 0,006 | 0,155 |
| Poznanie HM a jeho využívanie | 16,144 | 0,040 | 0,145 |

Zdroj: Vlastné spracovanie, výpočet prostredníctvom štatistického programu JASP

V prípade dodávateľov, na to, aké indikátory tvorby hodnoty podnik poskytuje, má vplyv veľkosť podniku, to, či podnik pozná a využíva hodnotový manažment v procese riadenia vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi ako aj počet dodávateľov. V danom prípade je počet dodávateľov vysoko signifikantným ukazovateľom (Tab. 21).

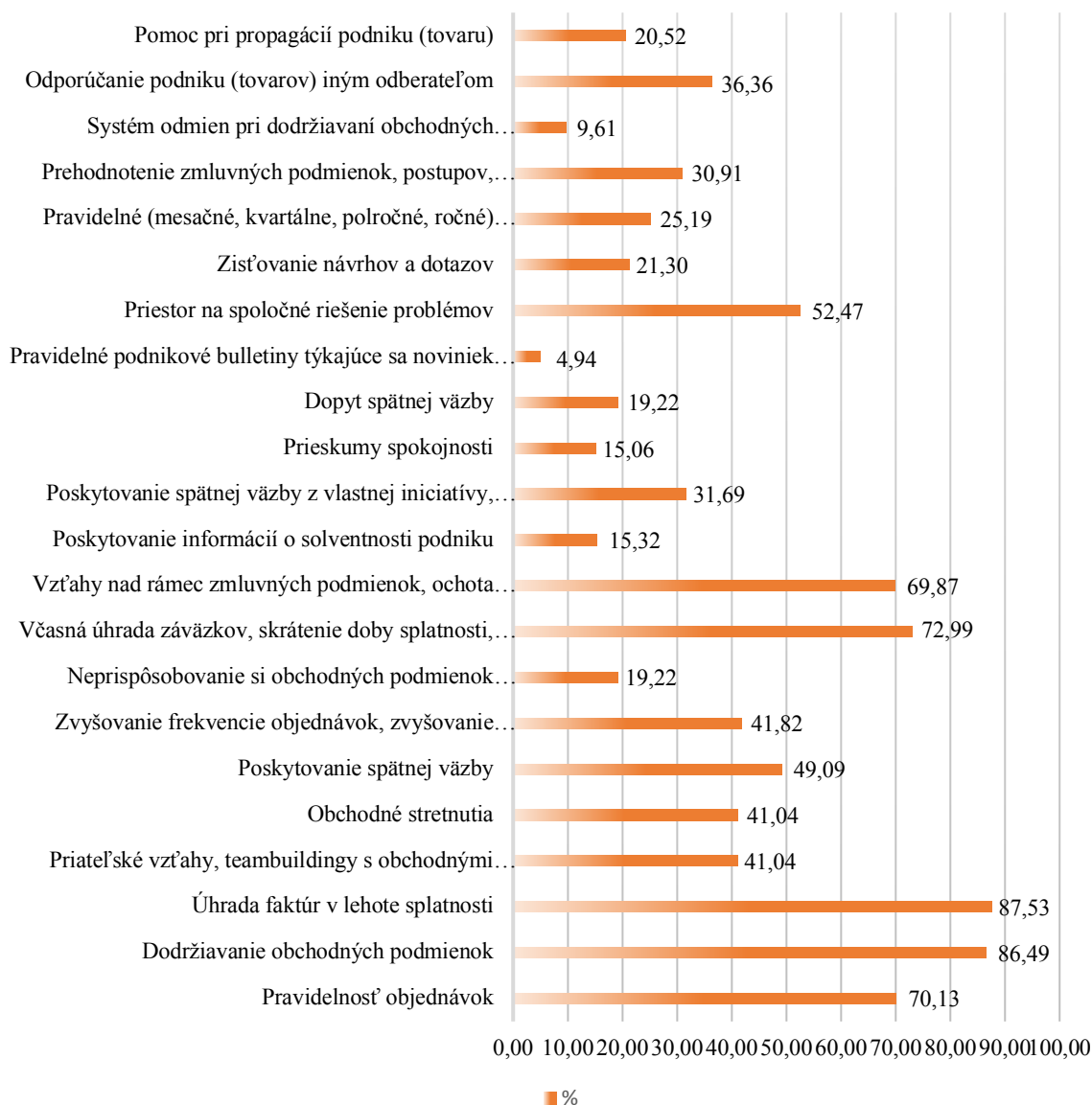
Indikátory tvorby hodnoty pre dodávateľov boli zadefinované v podkapitole 1.6.4 – Indikátory tvorby hodnoty. Podniky mali v rámci dotazníka vyjadriť, ktoré z daných indikátorov tvorby hodnoty poskytujú svojim dodávateľom.

Najviac podnikov poskytuje svojim dodávateľom hodnotu v podobe úhrady faktúr v lehote splatnosti, čo indikovalo až 87,83 % (337) respondentov. Až 86,49 % (333) poskytuje svojim dodávateľom hodnotu v podobe dodržiavania obchodných podmienok. Včas uhradza svoje záväzky, prípadne uskutočňuje jednorazové úhrady 72,99 % (281) podnikov, 70,13 % (270) podnikov sa vyjadrilo, že dodržiava pravidelnosť objednávok. Medzi ďalšie indikátory tvorby hodnoty, ktoré poskytuje viac ako 40 % podnikov patria:

- Vzťah nad rámec zmluvných podmienok, ochota komunikácie pri riešení problémov (69,87 %; 269).
- Priestor na spoločné riešenie problémov (52,47 %; 202).
- Poskytovanie spätnej väzby (49,09 %; 189).
- Zvyšovanie frekvencie objednávok, zvyšovanie množstva objednaného tovaru (41,82 %; 161).
- Priateľské vzťahy, teambuildingy s obchodnými partnermi (41,04 %; 158).
- Obchodné stretnutia (41,04 %; 158) (Obr. 69).

Medzi najmenej poskytované indikátory tvorby hodnoty patria:

- Pravidelné podnikové bulletiny týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave atď. (4,94 %; 19).
- Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok (9,61 %; 37).
- Prieskumy spokojnosti (15,06 %; 58).
- Poskytovanie informácií o solventnosti podniku (15,32 %; 59) (Obr. 69).



Obrázok 69 Poskytovanie individuálnych indikátorov tvorby hodnoty dodávateľom
Zdroj: Vlastné spracovanie

Indikátory tvorby hodnoty a ich poskytovanie dodávateľom závisí aj od veľkosti podniku, ktorý ich poskytuje. V tabuľke č. 22 sú vypísané jednotlivé indikátory tvorby hodnoty a percento mikro, malých a stredných podnikov, ktoré ich poskytujú.

Tabuľka 22 Poskytovanie indikátorov tvorby hodnoty dodávateľov v prípade mikro, malých a stredných podnikov

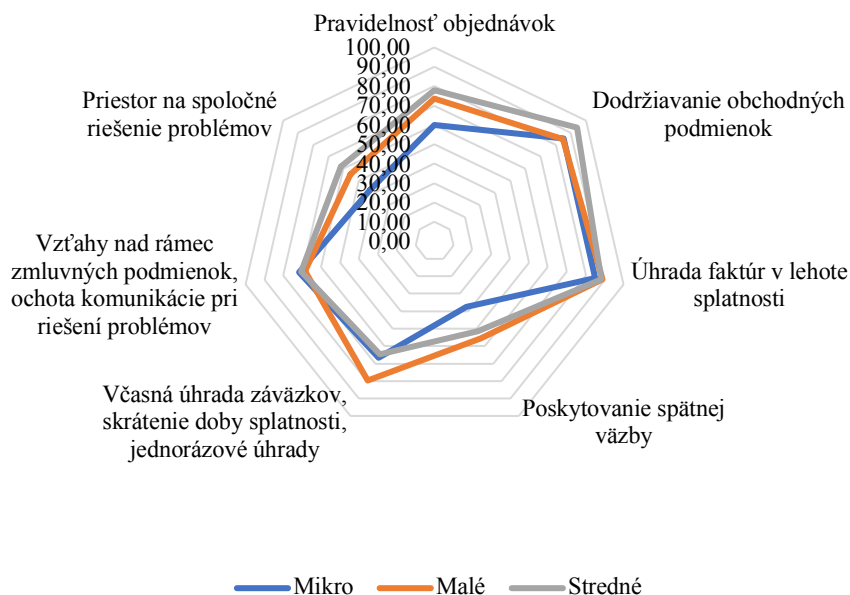
| | Mikro (%) | Malé (%) | Stredné (%) |
|---|------------------|-----------------|--------------------|
| Pravidelnosť objednávok | 60,00 | 73,60 | 77,94 |
| Dodržiavanie obchodných podmienok | 85,00 | 84,77 | 94,12 |
| Úhrada faktúr v lehote splatnosti | 85,00 | 88,83 | 88,24 |
| Priateľské vzťahy, teambuildingy s obchodnými partnermi | 40,00 | 46,19 | 27,94 |
| Obchodné stretnutia | 30,83 | 45,18 | 47,06 |
| Poskytovanie spätnej väzby | 37,50 | 55,33 | 51,47 |
| Zvyšovanie frekvencie objednávok, zvyšovanie množstva objednávaného tovaru | 41,67 | 38,58 | 51,47 |
| Nepripravenosť si obchodných podmienok podľa konkrétnej situácie na trhu | 16,67 | 19,29 | 23,53 |
| Včasná úhrada záväzkov, skrátenie doby splatnosti, jednorázové úhrady | 66,67 | 79,70 | 64,71 |
| Vzťahy nad rámec zmluvných podmienok, ochota komunikácie pri riešení problémov | 71,67 | 68,53 | 70,59 |
| Poskytovanie informácií o solventnosti podniku | 6,67 | 21,83 | 11,76 |
| Poskytovanie spätnej väzby z vlastnej iniciatívy, poskytovanie pripomienok na zlepšenie, dotazov a odporúčaní | 28,33 | 35,03 | 27,94 |
| Prieskumy spokojnosti | 7,50 | 18,78 | 17,65 |
| Dopyt spätnej väzby | 13,33 | 19,80 | 27,94 |
| Pravidelné podnikové bulletiny týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď | 0,00 | 8,63 | 2,94 |
| Priestor na spoločné riešenie problémov | 42,50 | 55,33 | 61,76 |
| Zisťovanie návrhov a dotazov | 14,17 | 27,92 | 14,71 |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 17,50 | 28,43 | 29,41 |
| Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | 15,00 | 36,55 | 42,65 |
| Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | 6,67 | 12,18 | 7,35 |
| Odporúčanie podniku (tovarov) iným odberateľom | 35,83 | 42,13 | 20,59 |
| Pomoc pri propagácii podniku (tovaru) | 23,33 | 24,87 | 2,94 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na obrázku 70 je viditeľných sedem najviac poskytovaných indikátorov tvorby hodnoty v prípade mikro, malých a stredných podnikov. Na základe získaných údajov sú viditeľné rozdiely medzi jednotlivými veľkosťami podnikov, kde najväčšie sú v nasledujúcich prípadoch:

- Pravidelnosť objednávok – rozdiel je medzi mikro a strednými podnikmi (svojim dodávateľom poskytuje daný indikátor tvorby hodnoty 60 % mikro podnikov a až 77,94 % stredných podnikov).
- Priestor na spoločné riešenie problémov – rozdiel je medzi mikro a strednými podnikmi (svojim dodávateľom poskytuje daný indikátor tvorby hodnoty 42,50 % mikro podnikov a 61,76 % stredných podnikov).
- Poskytovanie spätnej väzby – rozdiel je medzi malými a mikro podnikmi (svojim dodávateľom poskytuje daný indikátor tvorby hodnoty 37,50 % mikro podnikov a 55,33 % malých podnikov).

Ďalšie rozdiely v poskytovaní individuálnych indikátorov tvorby hodnoty medzi podnikmi rôznych veľkostí (mikro, malých a stredných) sú viditeľné v tabuľke č. 22.



Obrázok 70 Sedem najviac poskytovaných individuálnych indikátorov tvorby hodnoty dodávateľom v prípade mikro podnikov, malých a stredných podnikov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Prostredníctvom opisnej štatistiky a grafov je viditeľný rozdiel v poskytovaní individuálnych indikátorov tvorby hodnoty dodávateľom v závislosti od veľkosti podniku. Cramerovo V a Pearsonov chí-kvadrát test boli použité na vyhodnotenie významnosti a závislosti veľkosti podniku na poskytovaní individuálnych indikátorov tvorby hodnoty. V tabuľke nižšie sú uvedené tie indikátory tvorby hodnoty, kde vplyv veľkosti podniku je signifikantný, a teda má vplyv na to, aké indikátory tvorby hodnoty podniky poskytujú svojim dodávateľom (tzn. hodnota p je nižšia ako 0,05 a hodnota Cramerovho V má byť čo najvyššia, aby bola dokázaná závislosť medzi jednotlivými veličinami).

Tabuľka 23 Vplyv veľkosti podniku na poskytovanie jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty dodávateľom

| Indikátor | X ² | | Cramer's V |
|---|----------------|------------------|------------|
| | Value | p | |
| Pravidelnosť objednávok | 8,994 | 0,011 | 0,153 |
| Priateľské vzťahy, teambuldingy s obchodnými partnermi | 7,037 | 0,030 | 0,135 |
| Obchodné stretnutia | 7,578 | 0,023 | 0,140 |
| Poskytovanie spätnej väzby | 9,673 | 0,008 | 0,159 |
| Včasná úhrada záväzkov, skrátenie doby splatnosti, jednorázové úhrady | 9,293 | 0,010 | 0,155 |
| Poskytovanie informácií o solventnosti podniku | 14,016 | <0,001 | 0,191 |
| Prieskumy spokojnosti | 7,848 | 0,020 | 0,143 |
| Dopyt spätnej väzby | 6,052 | 0,049 | 0,125 |
| Pravidelné podnikové bulletiny | 12,537 | 0,002 | 0,180 |
| Priestor na spoločné riešenie problémov | 7,785 | 0,020 | 0,142 |
| Zisťovanie návrhov a dotazov | 10,555 | 0,005 | 0,166 |
| Prehodnotenie zmluvných postupov, podmienok, zmien na základe vzájomnej komunikácie | 21,543 | <0,001 | 0,237 |

| | | | |
|--|--------|------------------|-------|
| Odporúčanie podniku (tovarov) iným odberateľom | 10,160 | 0,006 | 0,162 |
| Pomoc pri propagácii podniku (tovarov) | 15,756 | <0,001 | 0,202 |

Zdroj: Vlastné spracovanie, výpočet prostredníctvom štatistického programu JASP

Vplyv na poskytovanie individuálnych indikátorov tvorby hodnoty v prípade ich poskytovania dodávateľov má aj to, či podnik pozná HM a či ho využíva pri riadení vzťahov so svojimi obchodnými partnermi. V tabuľke č. 24 sú vypísané individuálne indikátory tvorby hodnoty pre dodávateľov a percento podnikov (rozdelených podľa poznania a využívania HM), ktoré ich poskytujú.

Tabuľka 24 Poskytovanie indikátorov tvorby hodnoty dodávateľov rozdelených na podniky podľa ich vzťahu k hodnotovému manažmentu

| | Podniky, ktoré nepoznajú HM | Podniky ktoré poznajú HM, ale ho nevyužívajú | Podniky, ktoré poznajú HM a aj ho využívajú |
|---|------------------------------------|---|--|
| Pravidelnosť objednávok | 70,59 | 53,33 | 76,47 |
| Dodržiavanie obchodných podmienok | 84,45 | 80,00 | 94,12 |
| Úhrada faktúr v lehote splatnosti | 83,61 | 88,89 | 96,08 |
| Priateľské vzťahy, teambuildingy s obchodnými partnermi | 39,08 | 26,67 | 51,96 |
| Obchodné stretnutia | 41,18 | 20,00 | 50,00 |
| Poskytovanie spätnej väzby | 45,80 | 44,44 | 58,82 |
| Zvyšovanie frekvencie objednávok, zvyšovanie množstva objednávaného tovaru | 40,76 | 31,11 | 49,02 |
| Nepripravenosť na si obchodných podmienok podľa konkrétnej situácie na trhu | 17,65 | 35,56 | 15,69 |
| Včasná úhrada záväzkov, skrátenie doby splatnosti, jednorazové úhrady | 73,11 | 62,22 | 77,45 |
| Vzťahy nad rámec zmluvných podmienok, ochota komunikácie pri riešení problémov | 63,03 | 68,89 | 86,27 |
| Poskytovanie informácií o solventnosti podniku | 10,50 | 13,33 | 27,45 |
| Poskytovanie spätnej väzby z vlastnej iniciatívy, poskytovanie pripomienok na zlepšenie, dotazov a odporúčaní | 33,61 | 22,22 | 31,37 |
| Prieskumy spokojnosti | 14,29 | 2,22 | 22,55 |
| Dopyt spätnej väzby | 16,39 | 24,44 | 23,53 |
| Pravidelné podnikové bulletiny týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď | 4,62 | 8,89 | 3,92 |
| Priestor na spoločné riešenie problémov | 47,06 | 62,22 | 60,78 |
| Zisťovanie návrhov a dotazov | 19,75 | 17,78 | 26,47 |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 23,53 | 13,33 | 34,31 |
| Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | 29,83 | 28,89 | 34,31 |
| Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | 10,08 | 4,44 | 10,78 |
| Odporúčanie podniku (tovarov) iným odberateľom | 36,97 | 31,11 | 37,25 |
| Pomoc pri propagácii podniku (tovaru) | 20,59 | 22,22 | 19,61 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Prostredníctvom opisnej štatistiky a grafov je viditeľný rozdiel v poskytovaní individuálnych indikátorov tvorby hodnoty dodávateľom v závislosti od toho, či podniky poznajú a využívajú hodnotový manažment. Cramerovo V a Pearsonov chí-kvadrát test boli použité na vyhodnotenie významnosti a závislosti využívania a poznania hodnotového manažmentu na poskytovanie individuálnych indikátorov tvorby hodnoty. V tabuľke nižšie sú uvedené tie indikátory tvorby hodnoty, kde vplyv poznania a využívania hodnotového manažmentu v procese riadenia vzťahov s obchodnými partnermi je signifikantný, a teda má vplyv na to, ktoré indikátory tvorby hodnoty podniky poskytujú svojim dodávateľom (tzn. hodnota p je nižšia ako 0,05 a hodnota Cramerovo V má byť čo najvyššia, aby bola dokázaná závislosť medzi jednotlivými veličinami).

Tabuľka 25 Vplyv poznania a využívania hodnotového manažmentu na poskytovanie jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty dodávateľom

| Indikátor | X ² | | Cramer's V |
|---|----------------|------------------|------------|
| | Value | p | |
| Pravidelnosť objednávok | 8,042 | 0,018 | 0,145 |
| Dodržiavanie obchodných podmienok | 7,547 | 0,023 | 0,140 |
| Úhrada faktúr v lehote splatnosti | 10,251 | 0,006 | 0,163 |
| Priateľské vzťahy, teambuildingy s obchodnými partnermi | 9,249 | 0,010 | 0,155 |
| Obchodné stretnutia | 11,619 | 0,003 | 0,174 |
| Nepripravenosť si obchodných podmienok podľa | 8,934 | 0,011 | 0,152 |
| Vzťahy nad rámec zmluvných podmienok, ochota k | 18,356 | <0,001 | 0,218 |
| Poskytovanie informácií o solventnosti podniku | 15,958 | <0,001 | 0,204 |
| Prieskumy spokojnosti | 10,379 | 0,006 | 0,164 |
| Priestor na spoločné riešenie problémov | 7,338 | 0,026 | 0,138 |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 8,210 | 0,016 | 0,146 |

Zdroj: Vlastné spracovanie, výpočet prostredníctvom štatistického programu JASP

Indikátory tvorby hodnoty pre odberateľov boli zadefinované v podkapitole 1.6.4 – Indikátory tvorby hodnoty. Podniky mali v rámci dotazníka vyjadriť, ktoré z daných indikátorov tvorby hodnoty poskytujú svojim odberateľom.

Najviac podnikov poskytuje svojim odberateľom dodatočné služby v podobe servisu, či opráv. Danú skutočnosť indikovalo 71,17 % (274) respondentov. 65,45 % (252) podnikov poskytuje svojim odberateľom indikátor tvorby hodnoty v podobe skrátenia doby dodania a 65,19 % (251) podnikov poskytuje svojim odberateľom hodnotu v podobe zníženia ceny výrobkov, množstevných zliav a zliav pre stálych obchodných partnerov (Obr. 71).

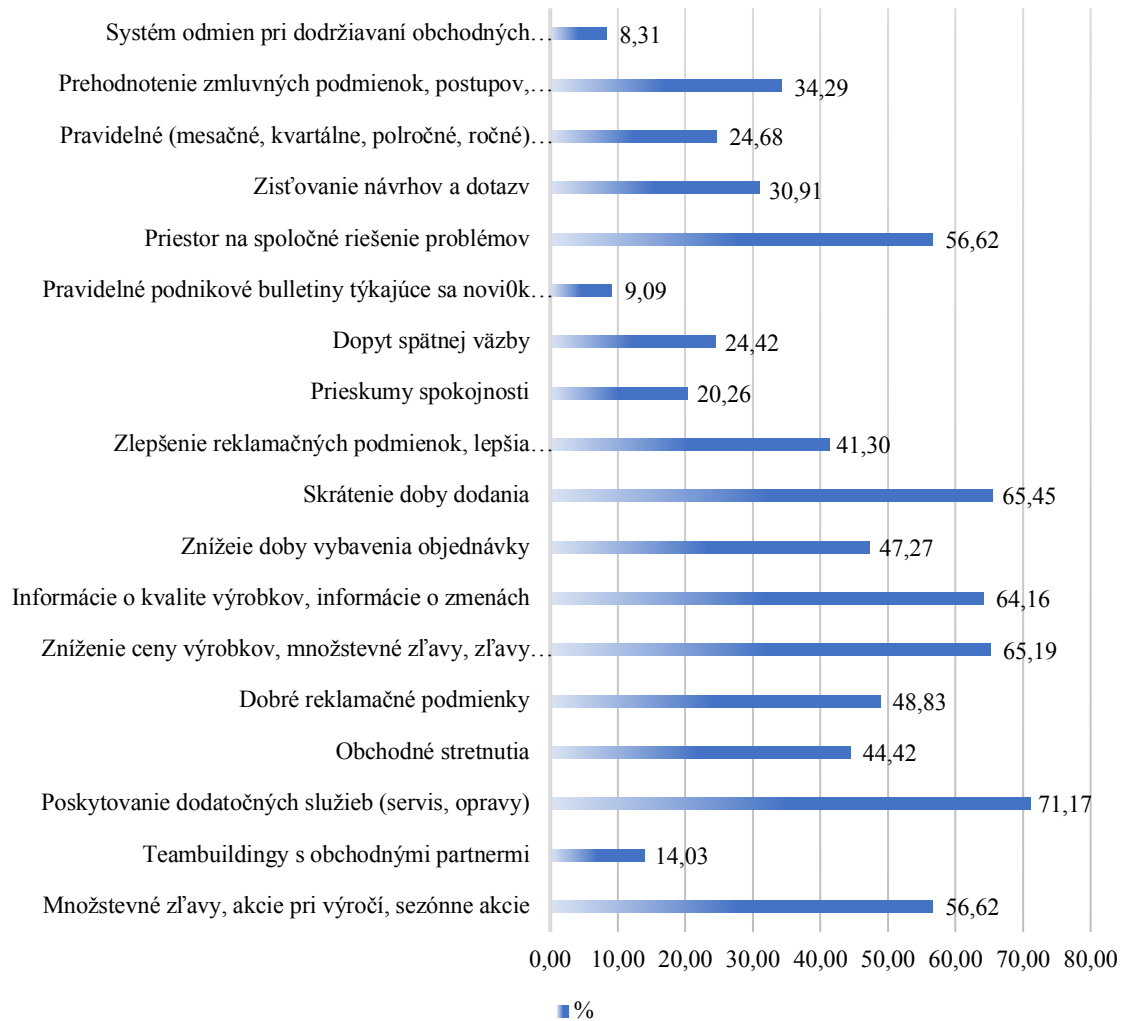
Medzi ďalšie indikátory tvorby hodnoty, ktoré poskytuje viac ako 45 % podnikov patria:

- Informácie o kvalite výrobkov, informácie o zmenách (64,16 %; 247).
- Množstevné zľavy, akcie pri výročí, sezónne akcie (56,62 %; 218).
- Priestor na spoločné riešenie problémov (56,62 %; 218).
- Dobré reklamačné podmienky (48,83 %; 188).
- Zníženie doby vybavenia objednávky (47,27 %; 182).

Medzi najmenej poskytované indikátory tvorby hodnoty patria:

- Teambuildingy s obchodnými partnermi (14,03 %; 54).
- Pravidelné podnikové bulletin týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď. (9,09 %; 35).

- Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok (8,31 %; 32).



Obrázok 71 Poskytovanie individuálnych indikátorov tvorby hodnoty odberateľom
Zdroj: Vlastné spracovanie

Indikátory tvorby hodnoty a ich poskytovanie odberateľom taktiež závisí od veľkosti podniku, ktorý ich poskytuje. V tabuľke č. 26 sú vypísané jednotlivé indikátory tvorby hodnoty a percento mikro, malých a stredných podnikov, ktoré ich poskytujú.

Tabuľka 26 Poskytovanie indikátorov tvorby hodnoty odberateľom v prípade mikro, malých a stredných podnikov

| | Mikro (%) | Malé (%) | Stredné (%) |
|--|-----------|----------|-------------|
| Množstevné zľavy, akcie pri výročí, sezónne akcie | 51,67 | 61,42 | 51,47 |
| Teambuildingy s obchodnými partnermi | 1,67 | 18,78 | 22,06 |
| Poskytovanie dodatočných služieb (servis, opravy) | 70,00 | 72,59 | 69,12 |
| Obchodné stretnutia | 35,00 | 44,67 | 60,29 |
| Dobré reklamačné podmienky | 40,83 | 49,75 | 60,29 |
| Zníženie ceny výrobkov, množstevné zľavy, zľavy pre stálych obchodných partnerov | 67,50 | 64,97 | 61,76 |

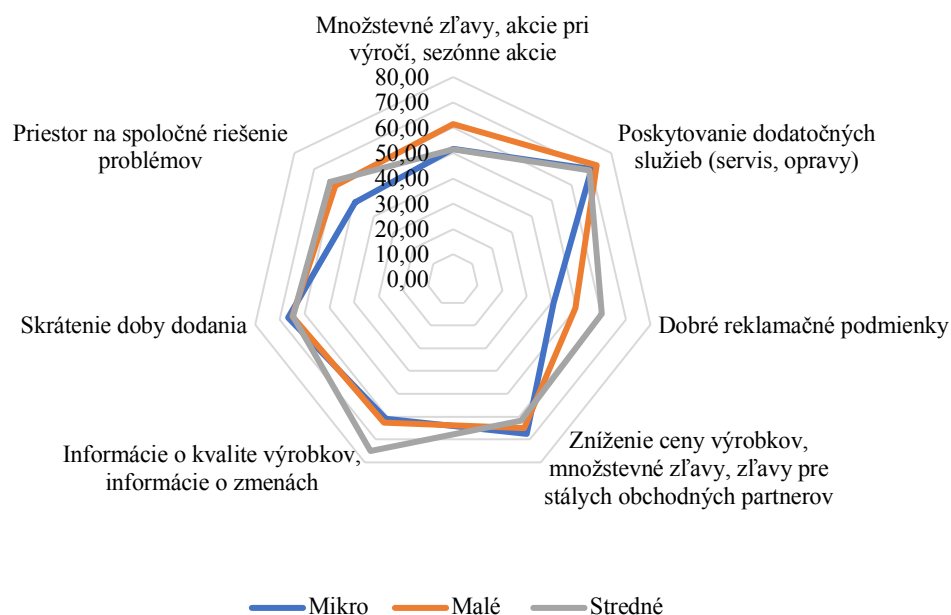
| | | | |
|---|-------|-------|-------|
| Informácie o kvalite výrobkov, informácie o zmenách | 60,83 | 62,44 | 75,00 |
| Zníženie doby vybavenia objednávky | 49,17 | 49,24 | 38,24 |
| Skrátenie doby dodania | 66,67 | 64,97 | 64,71 |
| Zlepšenie reklamačných podmienok, lepšia komunikácia v rámci reklamácie | 35,83 | 45,69 | 38,24 |
| Prieskumy spokojnosti | 6,67 | 25,89 | 27,94 |
| Dopyt spätnej väzby | 14,17 | 24,87 | 41,18 |
| Pravidelné podnikové bulletiny týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď. | 3,33 | 11,68 | 11,76 |
| Priestor na spoločné riešenie problémov | 49,17 | 59,39 | 61,76 |
| Zisťovanie návrhov a dotazov | 25,83 | 34,01 | 30,88 |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 10,83 | 27,41 | 41,18 |
| Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | 25,00 | 37,56 | 41,18 |
| Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | 3,33 | 11,17 | 8,82 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok č. 72 zobrazuje sedem najviac poskytovaných indikátorov tvorby hodnoty v prípade mikro, malých a stredných podnikov. Z obrázku sú viditeľné rozdiely medzi jednotlivými veľkosťami podnikov, kde najväčšie sú v nasledujúcich prípadoch:

- Dobré reklamačné podmienky – viditeľný rozdiel je medzi mikro a strednými podnikmi (svojim odberateľom poskytuje daný indikátor 60,29 % stredných podnikov a len 40,83 % mikro podnikov).
- Informácie o kvalite výrobkov, informácie o zmenách – rozdiel je medzi mikro/malými podnikmi a strednými podnikmi (svojim odberateľom poskytuje daný indikátor tvorby hodnoty 60,83 % mikro a 62,44 % malých podnikov oproti 75 % stredných podnikov).
- Priestor na spoločné riešenie problémov – rozdiel je medzi mikro a strednými podnikmi (svojim odberateľom poskytuje daný indikátor 49,17 % mikro podnikov a 61,76 % stredných podnikov).

Ďalšie rozdiely v poskytovaní individuálnych indikátorov tvorby hodnoty medzi podnikmi rôznych veľkostí (mikro, malých a stredných) sú viditeľné v tabuľke č. 26.



Obrázok 72 Sedem najviac poskytovaných individuálnych indikátorov tvorby hodnoty odberateľom v prípade mikro podnikov, malých a stredných podnikov
Zdroj: Vlastné spracovanie

V tabuľke nižšie sú uvedené tie indikátory tvorby hodnoty, kde vplyv veľkosti podniku je signifikantný a teda má vplyv na to, ktoré indikátory tvorby hodnoty podniky poskytujú svojim dodávateľom (tzn. hodnota p je nižšia ako 0,05 a hodnota Cramerovho V má byť čo najvyššia, aby bola dokázaná závislosť medzi jednotlivými veličinami).

Tabuľka 27 Vplyv veľkosti podniku na poskytovanie jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty odberateľom

| Indikátor | χ^2 | | |
|---|----------|--------|------------|
| | Value | p | Cramer's V |
| Teambuldingy s obchodnými partnermi | 22,535 | <0,001 | 0,242 |
| Obchodné stretnutia | 11,259 | 0,004 | 0,132 |
| Dobré reklamačné podmienky | 6,714 | 0,035 | 0,132 |
| Prieskumy spokojnosti | 20,072 | <0,001 | 0,228 |
| Dopyt spätnej väzby | 17,204 | <0,001 | 0,211 |
| Pravidelné podnikové bulletiny týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď. | 6,993 | 0,030 | 0,135 |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 23,125 | <0,001 | 0,245 |
| Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | 6,965 | 0,031 | 0,135 |
| Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | 6,034 | 0,049 | 0,125 |

Zdroj: Vlastné spracovanie, výpočet prostredníctvom štatistického programu JASP

Viditeľný rozdiel je aj v poskytovaní individuálnych indikátorov tvorby hodnoty odberateľom v závislosti od toho, či podniky poznajú a využívajú hodnotový manažment. V tabuľke nižšie sú uvedené tie indikátory tvorby hodnoty, kde vplyv poznania a využívania hodnotového manažmentu v procese riadenia vzťahov s obchodnými partnermi je signifikantný, a teda má vplyv na to, ktoré indikátory tvorby hodnoty podniky poskytujú svojim odberateľom (tzn. hodnota p je nižšia ako 0,05 a hodnota Cramerovho V má byť čo najvyššia, aby bola dokázaná závislosť medzi jednotlivými veličinami).

Tabuľka 28 Vplyv poznania a využívania hodnotového manažmentu na poskytovanie jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty odberateľom

| Indikátor | X ² | | Cramer's V |
|--|----------------|------------------|------------|
| | Value | p | |
| Teambuildingy s obchodnými partnermi | 6,337 | 0,042 | 0,128 |
| Zníženie doby vybavenia objednávky | 11,815 | 0,003 | 0,175 |
| Skrátenie doby dodania | 6,094 | 0,048 | 0,126 |
| Dopyt spätnej väzby | 14,797 | <0,001 | 0,196 |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 6,966 | 0,031 | 0,135 |
| Prehodotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | 10,688 | 0,005 | 0,167 |

Zdroj: Vlastné spracovanie, výpočet prostredníctvom štatistického programu JASP

Podniky vysvetlili dôvody, prečo neposkytujú indikátory tvorby hodnoty svojim odberateľom a dodávateľom, ak im prikladajú dôležitosť. Medzi dôvody zaradili:

- Správanie obchodných partnerov nie je na takej úrovni, aby im podnik poskytoval akékoľvek benefity.
- Nemajú časové a finančné zdroje.
- Dôvodom sú vlastníci, na ktorých stoja dané rozhodnutia.
- Dôvodom je nevnímanie obchodného partnera danej hodnoty.
- Nemajú vytvorené podmienky.
- Nastavenie obchodno-partnerských podmienok to neumožňuje.

Záver z dotazníkového prieskumu

- 62 % (238) podnikov z celkového množstva 385 (MSP) nepozná HM.
- Vplyv na to, či podniky poznajú a využívajú HM má veľkosť podniku. V prípade využívania HM v procese riadenia vzťahov so zainteresovanou skupinou dodávateľov má vplyv aj počet dodávateľov.
- Hlavnými cieľmi podnikov pri riadení vzťahov so zainteresovanými skupinami odberateľov a dodávateľov sú efektívna vzájomná komunikácia a dlhodobá spolupráca.
- Podniky najčastejšie komunikujú so svojimi obchodnými partnermi vo veciach týkajúcich sa objednávok/dodávok, riešenia problémov a reklamácií.
- Väčšina podnikov má so svojimi dodávateľmi úplne vyhovujúci vzťah (27,01 %; 104) alebo viac vyhovujúci ako nevyhovujúci (54,03 %; 208).
- Väčšina podnikov má so svojimi odberateľmi úplne vyhovujúci vzťah (30,91 %; 119) alebo viac vyhovujúci ako nevyhovujúci (57,66 %; 222).
- Najväčšie percento podnikov, ktoré majú so svojimi odberateľmi a dodávateľmi úplne vyhovujúci vzťah je zo skupiny podnikov, ktoré vedia a využívajú HM. 33,33 % týchto podnikov má so svojimi dodávateľmi úplne vyhovujúci vzťah a až 44,12 % týchto podnikov má úplne vyhovujúci vzťah so svojimi odberateľmi.
- Medzi hlavné faktory zlepšenia vzájomných vzťahov patria podľa respondentov: úprava zmlúv, serióznejšie a zodpovednejšie správanie, zlepšenie kvality dodatočných služieb, zlepšenie dôvery a komunikácie, pravidelnejšia a otvorenejšia komunikácia, flexibilnejšia reakcia firmy.
- Hlavnými problémami týkajúcimi sa vzájomných vzťahov sú podľa respondentov (385) práve problém globalizácie, problém zlého nastavenia zmlúv, problém v nedostatočnej komunikácii, nedostatok finančných a kapacitných zdrojov.
- Svojich obchodných partnerov (odberateľov a dodávateľov) diverzifikuje 61 % (233) podnikov.

- Hlavným kritériom diverzifikácie je veľkosť objednávok/dodávok, čo indikovalo 73,82 % (284) podnikov.
- Podniky poskytujú väčšine dodávateľom (37,40 %; 144) a odberateľom (32,73 %; 126) hodnoty finančného a nefinančného charakteru v rovnakom pomere.
- Vplyv na to, aké indikátory tvorby hodnoty poskytujú podniky svojim odberateľom, má veľkosť podniku a poznanie HM a jeho využívanie. V prípade dodávateľov majú vplyv na to, aké hodnoty sú im poskytované, veľkosť podniku, poznanie HM a jeho využívanie, ako aj počet dodávateľov.
- Hlavné individuálne indikátory tvorby hodnoty poskytované dodávateľom sú „Úhrada faktúr v lehote splatnosti“ (87,83 %; 337) a „Dodržiavanie obchodných podmienok“ (86,49 %; 333).
- Na poskytovanie 14 z 22 individuálnych indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov (63,63 %) má vplyv veľkosť podniku. Poznanie a využívanie hodnotového manažmentu má vplyv na poskytovanie 11 z 22 individuálnych indikátorov tvorby hodnoty (50 %).
- Hlavné individuálne indikátory tvorby hodnoty poskytované odberateľom sú „Dodatočné služby v podobe servisu, či opráv“, čo poskytuje 274 (71,17 %) podnikov a „Skrátenie doby dodania“ čo poskytuje 251 (65,19 %) podnikov.
- Na poskytovanie 9 z 18 individuálnych indikátorov tvorby hodnoty pre odberateľov (50 %) má vplyv veľkosť podniku. Poznanie a využívanie hodnotového manažmentu má vplyv na poskytovanie 6 z 18 individuálnych indikátorov tvorby hodnoty (33,33 %).
- Hlavnými dôvodmi prečo podniky neposkytujú individuálne indikátory tvorby hodnoty svojim odberateľom a dodávateľom aj keď im prikladajú dôležitosť je, že správanie obchodných partnerov nie je na takej úrovni, aby im podnik poskytoval akékoľvek benefity, podniky nemajú časové a finančné zdroje, dôvodom sú aj vlastníci, na ktorých stoja dané rozhodnutia alebo nevnímanie obchodného partnera danej hodnoty.

3.2 PREZENTÁCIA VÝSLEDKOV Z OSOBNÝCH ROZHovorOV

Do osobných rozhovorov sa zapojili zástupcovia 10 podnikov. Všetky podniky patria do kategórie výrobných podnikov, na ktoré sa zameriava celý výskum. 2 podniky patria do kategórie mikro podnikov, 6 do kategórie malých podnikov a 2 do kategórie stredných podnikov. Rozhovory mali polo štruktúrovanú formu a boli realizované s majiteľmi v prípade mikro a malých podnikov a s manažérmi v prípade stredných podnikov. Rozhovor obsahoval 10 uzavretých otázok, na čo nadväzovalo 5 otvorených otázok. Výber a sumarizácia odpovedí z realizovaných rozhovorov je súčasťou príloh (Príloha 2 – Osobné rozhovory).

Podniky boli vybraté na základe toho, že každý z daných podnikov pozná hodnotový manažment a buď ho plánuje implementovať, alebo ho už používa v podniku. Nie všetky podniky však už využívajú hodnotový manažment pri riadení vzťahov so zainteresovanými skupinami dodávateľov a odberateľov.

Všetky podniky sú oboznámené s hodnotovým manažmentom, jeho koncepciou a cieľom. Nie však všetky podniky využívajú hodnotový manažment pri riadení podniku a pri riadení vzťahov s obchodnými partnermi. 8 z 10 podnikov indikovalo, že hodnotový manažment používa pri riadení vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi. Práve dva mikro podniky ešte nemali hodnotový manažment implementovaný do procesu riadenia.

Medzi **hlavné ciele podnikov pri riadení vzťahu s dodávateľmi a odberateľmi** je udržateľnosť vzájomných obchodných vzťahov, konkurenčná výhoda, dobrá spolupráca a lojálnosť daných obchodných partnerov. Manažéri stredných podnikov indikovali, že

hlavným cieľom riadenia vzťahu s dodávateľmi a odberateľmi je spoločné riešenie problémov a vzájomná komunikácia. Vďaka vzájomnej komunikácii mnohokrát dokázali s pomocou daných obchodných partnerov vyriešiť problém, prispôsobiť výrobky požiadavkám odberateľov, boli schopní a stali sa ochotní vnímať ich názory a odporúčania. Zároveň zo strany dodávateľov pocítili podporu v prípadoch ako napríklad: problém s dodávkami, potrebou extra výrobkov, atď. Prostredníctvom hodnotového manažmentu by si chceli mikro podniky udržať obchodných partnerov a bojovať s konkurenciou. 10 z 10 podnikov vyjadrilo názor, že v momentálnej situácii (COVID-19) je práve lojálnosť obchodných partnerov veľmi dôležitá a veľakrát je jednou zo základných vecí pri záchrane podnikania a pri udržaní sa na trhu.

Rozhodovanie týkajúce sa vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi a ich riadenie majú na starosti vlastníci podnikov (8 – všetky mikro a malé podniky). V prípade stredných podnikov sa riadením vzťahov s danými obchodnými partnermi zaoberá vrcholový manažment, ktorý však stratégiu podniku v danom smere konzultuje aj s vlastníkmi podnikov. Podniky sa nerozhodujú už iba na základe finančných kritérií, avšak vo všeobecnosti prehlasujú, že tržby v prípade riadenia vzťahu s odberateľmi a náklady v prípade riadenia vzťahu s dodávateľmi sú stále dôležitým faktorom, ktorý vplýva na rozhodovanie pri riadení vzťahov s nimi. Na druhej strane všetky podniky začali pociťovať a následne prikladať väčšiu dôležitosť nefinančným faktorom. Jedným z dôvodov je aj neľahká situácia v súvislosti s pandémiou COVID-19.

Všetky podniky sa zhodli na tom, že pár rokov dozadu bola **diverzifikácia dodávateľov a odberateľov** čisto založená na finančnom kritériu. Pre podniky boli hlavnými kritériami tržby a náklady, tzn. ich hlavným cieľom bola maximalizácia zisku. V súčasnej dobe 6 z 10 podnikov diverzifikuje svojich obchodných partnerov na základe veľkosti objednávok a dodávok (títo obchodní partneri sú pre podniky dôležití). 3 z 10 podnikov vidí dôležitosť, a teda kritérium diverzifikácie, v dĺžke vzťahov, tzn. ich hlavným cieľom sa stala udržateľnosť daných vzťahoch.

Zaujímavým zistením bolo, že 8 z 10 podnikov získava informácie z prieskumu trhu. Tzn. prieskumu konkurencie nielen na Slovensku, ale aj v zahraničí. Podniky sa následne snažia preskúmať dané možnosti, ich kapacity, a potom prostredníctvom určitej formy brainstormingu prísť s postupom, ako vybraný benefit poskytnúť a doručiť obchodným partnerom. To, či daná hodnota je pre dodávateľa alebo odberateľa dôležitá, tzn. či ju bude vnímať, sa podniky dozvedajú prevažne priamo od obchodného partnera, a to počas obchodných stretnutí. Stredné podniky však využívajú aj prieskumy spokojnosti, ktoré sú prispôsobené tak, aby im poskytli potrebné a vyžadované informácie.

Podniky poskytujú **finančné aj nefinančné indikátory tvorby hodnoty**. 4 z 10 podnikov indikovalo, že začalo využívať viac nefinančné ako finančné indikátory tvorby hodnoty. Základom sa stala dobrá vzájomná komunikácia. Ide o stredné podniky a dva malé. Mikro podniky a 4 malé podniky ešte stále viac využívajú finančné indikátory tvorby hodnoty nakoľko majú malých odberateľov a dodávateľov. Pre daných odberateľov a dodávateľov (ako aj pre samotné podniky) je momentálne v danej situácii (COVID 19) dôležité zabezpečiť si dostatočný zisk na to, aby prežili.

Z rozhovorov bola identifikovaná aj potreba stratégie vo forme písomného dokumentu. Mikro a malé podniky, kde rozhodujú vlastníci, nemajú takúto stratégiu vo forme písomného dokumentu. Naopak stredné podniky (2) tieto dokumenty majú a sú vypracované manažérmi podnikov. Podniky, ktoré túto stratégiu nemajú zosumarizovanú vyjadrili názor, že vidia

potrebu tak urobiť, nakoľko je daným spôsobom lepšia identifikácia a definícia cieľov, kritérií, postupov ako aj samotných nástrojov dosahovania stanovených cieľov.

Z výskumu je viditeľné, že **momentálna situácia spojená s pandemiou COVID 19** má veľký vplyv na rozhodovanie podnikov pri riadení vzťahov so zainteresovanými skupinami odberateľov a dodávateľov. Podniky vidia na jednej strane dôležitosť vzájomnej dlhodobej spolupráce, viac ako nikdy predtým si uvedomujú dôležitosť lojálnosti daných obchodných partnerov, avšak na druhej strane, v danej situácii nestačí len dobrá komunikácia a spoločné riešenie problémov. Dôležitým faktorom sa opäť stávajú finančné faktory, nakoľko každý jeden z podnikov bojuje, aby nebol nútený ukončiť svoje podnikanie.

3.3 VYHODNOTENIE HYPOTÉZ

Vyhodnotenie hypotéz bolo v rámci dizertačnej práce realizované prostredníctvom syntézy a vzájomného prepojenia získaných dôkazov a argumentov zozbieraných prostredníctvom predvýskumu a prostredníctvom primárneho výskumu. Ku komplexnému overeniu hypotéz prispeli aj relevantné zistenia z analýzy, syntézy a komparácií teoretických východísk. Dané zistenia vyvracajú alebo podporujú samostatné časti jednotlivých hypotéz. Ide teda o kombináciu logickej argumentácie, aplikáciu postupov a techník štatistickej analýzy, ako aj empirických dôkazov. Celý postup je kombináciou kvantitatívneho ako aj kvalitatívneho výskumu, ktorý je spojený s opisom jeho súvislostí.

Tabuľka 29 Operacionalizácia zadaných hypotéz

| Znenie hypotézy | Nástroje a postup overenia hypotézy | Ukazovatele – identifikované, definované a skúmané |
|--|---|---|
| <p>H1a Existuje závislosť medzi využívaním hodnotového manažmentu v podniku a úrovňou vzájomných vzťahov s jeho odberateľmi.</p> | <p>Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu Primárny výskum prostredníctvom osobných rozhovorov Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Shapiroov-Wilkov test, Spearmanov koeficient korelácie, ANOVA test s jedným faktorom Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky Analýza výsledkov osobných rozhovorov</p> | <p>Hodnotový manažment Metriky využívania hodnotového manažmentu Vzájomný vzťah podniku s jeho odberateľmi Metriky intenzity vzájomných vzťahov s odberateľmi</p> |
| <p>H1b Existuje závislosť medzi využívaním hodnotového manažmentu v podniku a úrovňou vzájomných vzťahov s jeho dodávateľmi.</p> | <p>Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu Primárny výskum prostredníctvom osobných rozhovorov Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Shapiroov-Wilkov test, Spearmanov koeficient korelácie, ANOVA test s jedným faktorom Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky Analýza výsledkov osobných rozhovorov</p> | <p>Hodnotový manažment Metriky využívania hodnotového manažmentu Vzájomný vzťah podniku s jeho dodávateľmi Metriky intenzity vzájomných vzťahov s dodávateľmi</p> |
| <p>H2a Ak podniky poskytujú svojim odberateľom indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité, tak sa predpokladá, že tieto indikátory tvorby hodnoty, budú dôležité aj pre daných odberateľov.</p> | <p>Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu Primárny výskum prostredníctvom osobných rozhovorov Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Shapiroov-Wilkov test, Spearmanov koeficient korelácie, ANOVA test s jedným faktorom Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky Analýza výsledkov osobných rozhovorov</p> | <p>Indikátory tvorby hodnoty pre odberateľov Metriky poskytovania indikátorov tvorby hodnoty pre odberateľov Dôležitosť indikátorov tvorby hodnoty pre odberateľov Metriky dôležitosti indikátorov tvorby hodnoty pre odberateľov</p> |
| <p>H2b Ak podniky poskytujú svojim dodávateľom indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité, tak sa predpokladá, že tieto indikátory tvorby hodnoty, budú dôležité aj pre daných dodávateľov.</p> | <p>Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu Primárny výskum prostredníctvom osobných rozhovorov Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Shapiroov-Wilkov test, Spearmanov koeficient korelácie, ANOVA test s jedným faktorom Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky Analýza výsledkov osobných rozhovorov</p> | <p>Indikátory tvorby hodnoty pre dodávateľov Metriky poskytovania indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov Dôležitosť indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov Metriky dôležitosti indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov</p> |
| <p>H3a Ak podniky poskytujú svojim odberateľom finančné indikátory tvorby hodnoty, tak majú s nimi lepší vzťah ako podniky, ktoré tieto indikátory tvorby hodnoty svojim odberateľom neposkytujú.</p> | <p>Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Pearsonov Chí-kvadrát test Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky</p> | <p>Definícia finančných a nefinančných indikátorov tvorby hodnoty Vzťah podniku s odberateľmi</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>H3b</p> <p>Ak podniky poskytujú svojim dodávateľom finančné indikátory tvorby hodnoty, tak majú s nimi lepší vzťah ako podniky, ktoré tieto indikátory tvorby hodnoty svojim dodávateľom neposkytujú.</p> | <p>Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Pearsonov Chí-kvadrát test Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky</p> | <p>Definícia finančných a nefinančných indikátorov tvorby hodnoty Vzťah podniku s odberateľmi</p> |
| <p>H4</p> <p>Ak si podniky stanovujú ciele pri tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov, tak dané ciele sú rozdielne ako ciele podnikov pri tvorbe hodnoty pre konečného spotrebiteľa a vlastníka.</p> | <p>Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu Primárny výskum prostredníctvom osobných rozhovorov Analýza výsledkov sekundárneho prieskumu Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky Analýza výsledkov osobných rozhovorov</p> | <p>Zadefinovanie cieľov podniku Finančný a nefinančný charakter cieľov Ciele tvorby hodnoty pre jednotlivé zainteresované skupiny (dodávatelia, odberatelia, vlastníci, koneční spotrebiteľia)</p> |
| <p>H5</p> <p>Zavedením segmentácie zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov podľa dôležitosti salepší prístup podniku k vybraným odberateľom a dodávateľom.</p> | <p>Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu Primárny výskum prostredníctvom osobných rozhovorov Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Pearsonov Chí-kvadrát test Analýza výsledkov sekundárneho prieskumu Analýza výsledkov osobných rozhovorov</p> | <p>Segmentácia odberateľov a dodávateľov Kritéria segmentácie Prístup podniku k odberateľom a dodávateľom</p> |
| <p>H6</p> <p>Záujem o názory, priority, ciele zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov zlepšuje vzťah podniku s jeho dodávateľmi a odberateľmi.</p> | <p>Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Shapiroov-Wilkov test, Spearmanov koeficient korelácie, ANOVA test s jedným faktorom Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky</p> | <p>Záujem podnikov o zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov Využívanie informácií pri riadení vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi Vzťah podniku s odberateľmi a dodávateľmi Metriky intenzity vzájomných vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi</p> |

Zdroj: Vlastné spracovanie

H1: Existuje závislosť medzi využívaním hodnotového manažmentu v podniku a úrovňou vzájomných vzťahov s jeho odberateľmi a dodávateľmi.

Využívanie hodnotového manažmentu v podniku má vplyv aj na riadenie vzťahu s dodávateľmi a odberateľmi. Daná hypotéza je rozdelená na dve osobitné hypotézy, ktoré samostatne riešia závislosť medzi využívaním hodnotového manažmentu a úrovňou vzájomných vzťahov s odberateľmi (H1a) a s dodávateľmi (H1b).

H1a: Existuje závislosť medzi využívaním hodnotového manažmentu v podniku a úrovňou vzájomných vzťahov s jeho odberateľmi.

V rámci hlavného výskumu v Dotazníku 2 (Príloha 1B) mali podniky klasifikovať na akej úrovni je ich vzťah s odberateľmi, a to na stupnici 1-5, kde 1 – úplne nevyhovujúci, 2 – viac nevyhovujúci ako vyhovujúci, 3 – neutrálny, 4 – viac vyhovujúci ako nevyhovujúci, 5 – úplne vyhovujúci.

H₀: Neexistuje závislosť medzi využívaním hodnotového manažmentu v podniku a úrovňou vzájomných vzťahov s odberateľmi.

H₁: Existuje závislosť medzi využívaním hodnotového manažmentu v podniku a úrovňou vzájomných vzťahov s odberateľmi.

Nakoľko vyjadrenie vzťahu na stupnici 1-5 je veličinou ordinálnou, tak je vyhodnotenie hypotézy uskutočnené prostredníctvom Spearmanovho koeficientu korelácie. Pred využitím daného testu je však potrebné urobiť test normality, na čo je využitý Shapiroov-Wilkov test normality. Na potvrdenie výsledku hypotézy je následne využitý ANOVA test s jedným faktorom.

Tabuľka 30 Shapiroov-Wilkov test normality pre využívanie hodnotového manažmentu a vzťahu podniku s jeho odberateľmi

| Test Normality (Shapiro-Wilk) | | |
|-------------------------------|-------|--------|
| | W | p |
| Využívanie HM | 0.551 | < .001 |
| Vzťah (odberateľ) | 0.781 | < .001 |

Poznámka. Významné výsledky naznačujú odchýlku od normálu.

Zdroj: Vlastné spracovanie, výpočet prostredníctvom štatistického programu JASP

Tabuľka č. 30 nám udáva výsledky testu normality, ktorý bol vykonaný prostredníctvom Shapiroov-Wilkovho testu. Nakoľko hodnota $W = 0,551$ v prípade využívania HM a $W = 0,781$ v prípade vzťahu podniku k svojim odberateľom je nižšia ako 1 ($W \leq 1$) a zároveň je p v oboch prípadoch nižšia ako 0,05, tak môžeme konštatovať, že naša premenná nemá normálne rozdelenie. Daný výsledok je významný a môžeme pokračovať vo vyhodnocovaní hypotézy a to prostredníctvom Spearmanovho koeficientu korelácie.

Tabuľka 31 Spearmanov koeficient korelácie pre využívanie hodnotového manažmentu a vzťahu podniku s jeho odberateľmi

| Spearmanov koeficient korelácie | | | |
|-----------------------------------|-----|----------------|-------|
| | n | Spearman's rho | p |
| Využívanie HM - Vzťah (odberateľ) | 385 | 0.150 | 0.003 |

Zdroj: Vlastné spracovanie, výpočet prostredníctvom štatistického programu JASP

Medzi využívaním HM a vzťahom podniku k jeho odberateľom je významná pozitívna korelácia (Tab. 31), keďže $r_s = 0,15$, $p = 0,003$, a to pri počte respondentov $n = 385$. Nakoľko $p = 0,003$, tzn. je menej ako $0,05$, tak výsledkom je **zamietnutie H_0 , čo znamená, že prijímame H_1** .

Pozitívna korelácia medzi premennými zároveň vyjadruje, že ak podnik využíva hodnotový manažment, tak to má za následok zlepšovanie vzťahu medzi podnikom a jeho odberateľmi.

Hypotézu môžeme otestovať aj pomocou ANOVA testu s jedným faktorom, ktorý použijeme na overenie výsledkov. Kde H_0 vyjadruje, že medzi premennými neexistuje vzťah a H_1 poukazuje na existenciu vzťahu medzi premennými. Na základe výsledkov z ANOVA testu (Tab. 32), kde $F = 6,460$, čo znamená, že F je vzdialené od 1, na hladine významnosti $\alpha = 0,05$, kde $p = 0,011$, a teda $p < 0,05$, môžeme konštatovať, že **zamietame H_0 a prijímame H_1** , čo znamená, že medzi využívaním hodnotového manažmentu a vzťahom podniku k jeho odberateľom existuje vzťah.

Tabuľka 32 ANOVA test s jedným faktorom pre využívanie hodnotového manažmentu a vzťahu podniku s jeho odberateľmi

| ANOVA - Vzťah (odberateľ) | | | | | |
|---------------------------|----------------|-----|-------------|-------|-------|
| Cases | Sum of Squares | df | Mean Square | F | p |
| Využívanie HM | 2.685 | 1 | 2.685 | 6.460 | 0.011 |
| Residuals | 159.221 | 383 | 0.416 | | |

Zdroj: Vlastné spracovanie, výpočet prostredníctvom štatistického programu JASP

V rámci vyhodnocovania hypotézy boli podniky rozdelené na dve skupiny. Na tie, ktoré vedia, čo je hodnotový manažment a ho aj využívajú. Do danej skupiny patrí 102 podnikov (26 %). Na druhej strane sú podniky, ktoré nevedia, čo je hodnotový manažment, alebo vedia a ho nevyužívajú, kde patrí 283 podnikov (74 %).

Žiadny z podnikov (či už využívajú alebo nevyužívajú HM) neuviedol, že by bol jeho vzťah s odberateľom úplne nevyhovujúci. 9,8 % podnikov využívajúcich HM indikovalo, že ich vzťah s odberateľom je neutrálny alebo viac nevyhovujúci ako vyhovujúci. Na druhej strane danú skutočnosť indikovalo 12 % podnikov, ktoré nevyužívajú HM. 46 % podnikov, ktoré využívajú HM ďalej uviedlo, že majú so svojimi odberateľmi viac vyhovujúci ako nevyhovujúci vzťah a až 44 % daných podnikov uviedlo, že majú so svojimi odberateľmi úplne vyhovujúci vzťah. Na druhej strane až 61,84 % podnikov, ktoré nevyužívajú HM uviedlo, že majú so svojimi odberateľmi viac vyhovujúci ako nevyhovujúci vzťah a iba 24,73 % daných podnikov uviedlo, že majú so svojimi odberateľmi úplne vyhovujúci vzťah.

V konečnom dôsledku majú podniky využívajúce HM vzťah so svojimi odberateľmi, ktorého priemer je na úrovni 4,324 (z max 5) a podniky nevyužívajúce HM majú vzťah, ktorého priemer je na úrovni 4,134 (z max 5).

Na základe rozdelenia podnikov podľa toho, či poznajú a využívajú hodnotový manažment (Obr. 56) bolo v rámci prezentácie výsledkov z dotazníkového prieskumu priblíženie podnikov a ich vzťah s odberateľmi (Obr. 64), kde je viditeľný veľký rozdiel medzi danými podnikmi a úrovňou ich vzťahov. Až 44,12 % podnikov, ktoré poznajú a využívajú hodnotový manažment indikovalo, že ich vzťah s odberateľmi je úplne vyhovujúci, oproti 17,78 % podnikov, ktoré poznajú a nevyužívajú HM a 27,73 % podnikov, ktoré nepoznajú HM.

Osobné rozhovory boli uskutočnené len s podnikmi, ktoré vedia, čo je hodnotový manažment a ktoré ho využívajú, alebo majú v pláne ho implementovať do riadenia vzťahov s odberateľmi. Podniky indikovali, že odberatelia sú jednou z hlavných a cieľových zainteresovaných skupín na ktoré sa zameriavajú a ktorým sa venujú aj počas pandémie Covid - 19. 100 % z podnikov, ktoré využívajú hodnotový manažment v procese riadenia vzťahov s odberateľmi indikovalo, že daná skutočnosť sa odzrkadlila aj na ich vzájomných vzťahoch.

Na základe výsledkov z použitých štatistických metód spolu s prepojením zhromaždených argumentov z osobných rozhovorov **bola potvrdená platnosť hypotézy H1a.**

H1b: Existuje závislosť medzi využívaním hodnotového manažmentu v podniku a úrovňou vzájomných vzťahov s jeho dodávateľmi.

V rámci hypotézy H1b bolo testované či využívanie hodnotového manažmentu v podniku má vplyv na vzťah podniku s jeho dodávateľmi. V rámci dotazníkového prieskumu mali podniky klasifikovať na akej úrovni je ich vzťah s dodávateľmi, a to na stupnici 1-5 (tak ako to bolo aj v prípade odberateľov), kde 1 – úplne nevyhovujúci, 2 – viac nevyhovujúci ako vyhovujúci, 3 – neutrálny, 4 – viac vyhovujúci ako nevyhovujúci, 5 – úplne vyhovujúci.

H₀: Neexistuje závislosť medzi využívaním hodnotového manažmentu v podniku a úrovňou vzájomných vzťahov s dodávateľmi.

H₁: Existuje závislosť medzi využívaním hodnotového manažmentu v podniku a úrovňou vzájomných vzťahov s dodávateľmi.

V rámci vyhodnotenia danej hypotézy sme postupovali rovnako ako pri vyhodnocovaní hypotézy H1a, a teda prvým krokom bolo vykonanie Shapiroov-Wilkovho testu normality, následne vyhodnotenie hypotézy bolo uskutočnené prostredníctvom Spearmanovho koeficientu korelácie a potvrdenie výsledku hypotézy bolo na základe ANOVA testu s jedným faktorom.

Tabuľka 33 Shapiroov-Wilkov test normality pre využívanie hodnotového manažmentu a vzťahu podniku s jeho dodávateľmi

| Test Normality (Shapiro-Wilk) | | |
|--------------------------------------|----------|----------|
| | W | p |
| Využívanie HM | 0.551 | < .001 |
| Vzťah (dodávateľ) | 0.816 | < .001 |

Poznámka. Významné výsledky naznačujú odchýlku od normálu.

Zdroj: Vlastné spracovanie, výpočet prostredníctvom štatistického programu JASP

Tabuľka č. 33 nám udáva výsledky testu normality, ktorý bol vykonaný prostredníctvom Shapiroov-Wilkovho testu. Nakoľko hodnota $W = 0,551$ v prípade využívania HM a $W = 0,816$ v prípade vzťahu podniku k svojim odberateľom je nižšia ako 1 ($W \leq 1$) a zároveň je p v oboch prípadoch nižšia ako 0,05, tak môžeme konštatovať, že naša premenná nemá normálne rozdelenie. Daný výsledok je významný a môžeme pokračovať vo vyhodnocovaní hypotézy a to prostredníctvom Spearmanovho koeficientu korelácie.

Tabuľka 34 Spearmanov koeficient korelácie pre využívanie hodnotového manažmentu a vzťahu podniku s jeho dodávateľmi

| Spearman's Correlations | | | |
|-----------------------------------|----------|-----------------------|----------|
| | n | Spearman's rho | p |
| Využívanie HM - Vzťah (dodávateľ) | 385 | 0.074 | 0.148 |

Zdroj: Vlastné spracovanie, výpočet prostredníctvom štatistického programu JASP

Z tabuľky č. 34 je viditeľné, že $r_s = 0,074$, $p = 0,148$ a to pri počte respondentov $n = 385$. Nakoľko r_s je veľmi blízko 0 (0,074), tak môžeme konštatovať, že poradie veličín je skôr náhodné a medzi danými veličinami neexistuje vzťah. Keďže $p = 0,148$, tzn. $p > 0,05$ tak, **prijímame H_0** .

Danú skutočnosť sme sa rozhodli otestovať aj prostredníctvom ANOVA testu s jedným faktorom, kde sme dosiahli nasledujúce výsledky:

Tabuľka 35 ANOVA test s jedným faktorom pre využívanie hodnotového manažmentu a vzťahu podniku s jeho dodávateľmi

| ANOVA - Vzťah (dodávateľ) | | | | | |
|---------------------------|----------------|-----|-------------|-------|-------|
| Cases | Sum of Squares | df | Mean Square | F | p |
| Využívanie HM | 0.738 | 1 | 0.738 | 1.351 | 0.246 |
| Residuals | 209.117 | 383 | 0.546 | | |

Zdroj: Vlastné spracovanie, výpočet prostredníctvom štatistického programu JASP

H_0 v danom prípade vyjadruje, že medzi premennými neexistuje vzťah a H_1 poukazuje na existenciu vzťahu medzi premennými. Na základe výsledkov z ANOVA testu (Tab. 35), kde $F = 1,351$, čo znamená, že F je blízko 1, na hladine významnosti $\alpha = 0,05$, kde $p = 0,246$, a teda $p > 0,05$, môžeme konštatovať, že **prijímame H_0** , čo znamená, že medzi využívaním hodnotového manažmentu a vzťahom podniku k jeho dodávateľom neexistuje signifikantný vzájomný vzťah na základe získaných údajov z dotazníkového prieskumu.

Iba dva podniky nevyužívajúce hodnotový manažment uviedli, že ich vzťah s dodávateľmi je úplne nevyhovujúci. 16,7 % podnikov využívajúcich HM uviedlo, že ich vzťah s dodávateľmi je viac nevyhovujúci ako vyhovujúci, alebo neutrálny. Danú skutočnosť vyjadrilo 19 % podnikov nevyužívajúcich HM. 50 % podnikov využívajúcich HM uviedlo, že vzťah s dodávateľmi je pre nich viac vyhovujúci ako nevyhovujúci a iba 33,33 % podnikov využívajúcich HM uviedlo, že daný vzťah je pre nich úplne vyhovujúci. Na druhú stranu 55 % podnikov, ktoré nevyužívajú HM uviedlo, že vzťah s dodávateľmi je viac vyhovujúci ako nevyhovujúci a 26,15 % daných podnikov uviedlo, že vzťah s dodávateľmi je pre nich úplne vyhovujúci.

V konečnom dôsledku majú podniky využívajúce HM vzťah so svojimi dodávateľmi, ktorého priemer je na úrovni 4,127 (z max 5) a podniky nevyužívajúce HM majú vzťah, ktorého priemer je na úrovni 4,028 (z max 5).

Na základe rozdelenia podnikov podľa toho, či poznajú a využívajú hodnotový manažment (Obr. 56) bolo v rámci prezentácie výsledkov z dotazníkového prieskumu priblíženie podnikov a ich vzťahu s dodávateľmi (Obr. 63), kde rozdiel medzi danými podnikmi a úrovňou ich vzťahov nie je až taký odlišný. 33,33 % podnikov, ktoré poznajú a využívajú hodnotový manažment indikovalo, že ich vzťah s dodávateľmi je úplne vyhovujúci, oproti 27,73 % podnikov, ktoré nepoznajú HM a 8,89 % podnikov, ktoré poznajú, avšak nevyužívajú HM.

V rámci osobných rozhovorov podniky reagovali aj na využívanie HM a ich vzťah s dodávateľmi. 8 z 10 podnikov indikovalo, že hodnotový manažment používa pri riadení vzťahov so zainteresovanými skupinami. Avšak dané podniky na doplňujúce otázky odpovedali, že v momentálnej situácii pandémie Covid-19, ktorá pretrváva už skoro dva roky,

sú hlavnými zainteresovanými skupinami na ktoré sa zameriavajú odberatelia a koneční spotrebitelia. Dodávatelia v momentálnej situácii nie sú prioritnou zainteresovanou skupinou. To však neznamená, že sa nesnažia udržať s nimi vzťah na dobrej úrovni, avšak v danej situácii nevyhľadávajú a nezameriavajú sa na nové možnosti zlepšovania týchto vzájomných vzťahov.

Nakoľko celý výskum bol realizovaný počas pandémie Covid-19, tak táto skutočnosť odôvodnila aj prijatie H_0 , čo znamená, že v danej situácii využívanie HM nemá vplyv na vzťah podniku s jeho dodávateľmi. Dôvodom je, že podniky nemajú priestor, zdroje na to, aby sa venovali zainteresovanej skupine dodávateľov, hlavne v prípade mikro a malých podnikov, čo potvrdili aj manažéri a vlastníci podnikov, s ktorými boli uskutočnené osobné rozhovory.

Na základe výsledkov z použitých štatistických metód spolu s prepojením zhromaždených argumentov z osobných rozhovorov **bola zamietnutá platnosť hypotézy H1b.**

H2: Ak podniky poskytujú svojim odberateľom a dodávateľom indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité, tak sa predpokladá, že tieto indikátory tvorby hodnoty budú dôležité aj pre daných obchodných partnerov.

V rámci dotazníkového prieskumu sme sa pýtali podnikov, ktoré indikátory tvorby hodnoty poskytujú svojim odberateľom a dodávateľom. Na druhú stranu sme chceli vedieť akú dôležitosť prikladajú jednotlivým indikátorom tvorby hodnoty. Na danú skutočnosť sa mali pozrieť z druhej strany, tzn. akú dôležitosť prikladajú daným indikátorom zo strany prijímateľa danej hodnoty. H2 je taktiež rozdelená na dve osobitné hypotézy, ktoré samostatne riešia odberateľov (H2a) a dodávateľov (H2b).

H2a: Ak podniky poskytujú svojim odberateľom indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité, tak sa predpokladá, že tieto indikátory tvorby hodnoty budú dôležité aj pre daných odberateľov.

Prostredníctvom danej hypotézy bolo testované, či podniky poskytujú svojim odberateľom tie indikátory tvorby hodnoty, ktoré považujú za dôležité. Podniky pripisovali dôležitosť jednotlivým indikátorom tvorby hodnoty zo strany prijímateľa danej hodnoty, tzn. dívali sa na hodnoty, ktoré im poskytujú ich dodávatelia. V rámci dotazníkového prieskumu mali podniky klasifikovať dôležitosť jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty na stupnici 1-5, kde 1 – žiadna dôležitosť, 2 – viac nedôležité ako dôležité, 3 – neutrálne, 4 – viac dôležité ako nedôležité, 5 – vysoká dôležitosť.

H₀: Podniky neposkytujú svojim odberateľom tie indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité.

H₁: Podniky poskytujú svojim odberateľom tie indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité.

Hypotéza je testovaná za každý jeden indikátor tvorby hodnoty samostatne najskôr prostredníctvom Shapiroov-Wilkovho testu normality, následne prostredníctvom Spearmanovho koeficientu korelácie, nakoľko ide o prácu s ordinálnou veličinou (vyjadrenie dôležitosti na stupnici 1-5).

Výsledky Shapiroov-Wilkovho testu normality za každý indikátor tvorby hodnoty sú uvedené v prílohe č. 3. Keďže sú hodnoty W vo všetkých prípadoch nižšie ako 1 ($W \leq 1$)

a zároveň je p vo všetkých prípadoch nižšie ako hladina významnosti 0,05, tak môžeme konštatovať, že naša premenné nemajú normálne rozdelenie. Dané výsledky sú významné v prípade všetkých indikátorov a môžeme pokračovať vo vyhodnocovaní hypotézy, a to prostredníctvom Spearmanovho koeficientu korelácie.

Výsledky Spearmanovho koeficientu korelácie za každý indikátor tvorby hodnoty samostatne sú uvedené v prílohe č. 3. Nakoľko hodnoty $r_s > 0$ a vzdialené od hodnoty 0, zároveň p je vo všetkých prípadoch nižšie ako 0,05, tak môžeme konštatovať, že **zamietame H_0 a prijímame H_1** . Medzi dôležitosťou jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty pre odberateľov a tým, či sú skutočne poskytované je pozitívna významná korelácia, čo vyjadruje, že čím dôležitejší je indikátor, tým je viac poskytovaný.

Daný výsledok potvrdili aj testy ANOVA s jedným faktorom (Príloha 3). V prípade všetkých indikátorov tvorby hodnoty vyšlo, že F je vzdialené od 1, na hladine významnosti $\alpha = 0,05$, kde $p < 0,05$, a teda výsledkom je, že **zamietame H_0 a prijímame H_1** , čo znamená, že medzi poskytovaním jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty odberateľom a dôležitosťou daných indikátorov je vzťah. Na základe daného môžeme konštatovať, že podniky poskytujú svojim odberateľom tie indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité.

Na potvrdenie danej hypotézy sme ďalej vybrali 10 najdôležitejších indikátorov tvorby hodnoty a porovnali s percentom podnikov, ktoré daný indikátor tvorby hodnoty aj poskytujú svojim odberateľom.

Tabuľka 36 Porovnanie priemerného hodnotenia dôležitosti jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty s percentom podnikov, ktoré daný indikátor poskytujú svojim odberateľom

| Indikátor | Priemer (priradená dôležitosť – max 5) | Percento podnikov, ktoré daný indikátor poskytujú |
|---|--|---|
| Poskytovanie dodatočných služieb (servis, opravy) | 4,02 | 71,17% |
| Informácie o kvalite výrobkov, informácie o zmenách | 4,01 | 64,16% |
| Skrátenie doby dodania | 3,93 | 65,45% |
| Zníženie doby vybavenia objednávok | 3,81 | 65,19% |
| Dobré reklamačné podmienky | 3,79 | 48,83% |
| Priestor na spoločné riešenie problémov | 3,69 | 56,62% |
| Zníženie ceny výrobkov, množstevné zľavy,... | 3,68 | 47,27% |
| Zlepšenie reklamačných podmienok, lepšia komunikácia v rámci reklamácie | 3,59 | 41,30% |
| Obchodné stretnutia | 3,54 | 44,42% |
| Množstevné zľavy, akcie pri výročí, sezónne akcie | 3,42 | 56,62% |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podniky poskytujú hlavne tie indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité (Tab. 36). Počas osobných rozhovor podniky priblížili odkiaľ berú informácie týkajúce sa indikátorov tvorby hodnoty (viď kapitolu 3.2 – Prezentácia výsledkov z osobných rozhovorov). Ďalej uviedli, že sa zameriavajú hlavne na indikátory tvorby hodnoty, ktoré aj oni sami považujú za dôležité a dané indikátory tvorby hodnoty podľa svojich kapacitných, časových, finančných možností následne poskytujú svojim odberateľom.

Na to aké indikátory hodnoty podniky poskytujú svojim odberateľom majú vplyv aj veľkosť podniku a to, či podniky poznajú a využívajú hodnotový manažment. Daný vplyv je vyjadrený v kapitole 3.1 – Prezentácia výsledkov z dotazníkového prieskumu (Tab. 20). V rámci danej kapitoly je aj presne priblížené na ktoré individuálne indikátory tvorby hodnoty

pre odberateľov má vplyv veľkosť podniku (Tab. 27) a aké percento podnikov dané indikátory poskytuje (Tab. 26). Vplyv toho, či podnik pozná a využíva HM na poskytovanie individuálnych indikátorov tvorby hodnoty je vyjadrený v tabuľke 28.

Nakoľko podniky vyjadrovali dôležitosť indikátorov tvorby hodnoty z pohľadu druhej strany, tzn. dôležitosť indikátorov tvorby hodnoty pre odberateľov hodnotili zo strany odberateľa (tzn. vyjadrovali dôležitosť indikátorov tvorby hodnoty, ktoré sú im poskytované ich dodávateľmi), tak sa predpokladá, že dané indikátory sú dôležité nielen pre konkrétny podnik ako poskytovateľa hodnoty, ale pre celú zainteresovanú skupinu odberateľov.

Na základe výsledkov z použitých štatistických metód spolu s prepojením zhromaždených argumentov z osobných rozhovorov a z dotazníkového prieskumu **bola potvrdená platnosť hypotézy H2a.**

H2b: Ak podniky poskytujú svojim dodávateľom indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité, tak sa predpokladá, že tieto indikátory tvorby hodnoty budú dôležité aj pre daných dodávateľov.

Prostredníctvom danej hypotézy bolo testované, či podniky poskytujú svojim dodávateľom tie indikátory tvorby hodnoty, ktoré považujú za dôležité. Podniky pripisovali dôležitosť jednotlivým indikátorom tvorby hodnoty zo strany prijímateľa danej hodnoty, tzn. dívali sa na hodnoty, ktoré im poskytujú ich odberatelia. V rámci dotazníkového prieskumu mali podniky klasifikovať dôležitosť jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty na stupnici 1-5, kde 1 – žiadna dôležitosť, 2 – viac nedôležité ako dôležité, 3 – neutrálne, 4 – viac dôležité ako nedôležité, 5 – vysoká dôležitosť.

H₀: Podniky neposkytujú svojim dodávateľom tie indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité.

H₁: Podniky poskytujú svojim dodávateľom tie indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité.

Hypotéza H2b je testovaná rovnakým spôsobom ako hypotéza H2a, a teda za každý jeden indikátor tvorby hodnoty samostatne. Testovanie je uskutočnené najskôr prostredníctvom Shapiroov-Wilkovho testu normality, následne prostredníctvom Spearmanovho koeficientu korelácie, nakoľko ide o prácu s ordinálnou veličinou (vyjadrenie dôležitosti na stupnici 1-5). Výsledok testovania hypotézy je následne overený prostredníctvom ANOVA testu s jedným faktorom.

Výsledky Shapiroov-Wilkovho testu normality za každý indikátor tvorby hodnoty sú uvedené v prílohe č. 3. Hodnoty W v prípade všetkých indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov sú nižšie ako 1 ($W \leq 1$) a zároveň je hodnota p takisto vo všetkých prípadoch na úrovni nižšej ako 0,05. Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že premenné nemajú normálne rozdelenie. Výsledky sú štatisticky významné v prípade všetkých indikátorov, čo znamená, že je možné pokračovať v štatistickom testovaní a vo vyhodnocovaní hypotézy prostredníctvom Spearmanovho koeficientu korelácie.

Výsledky Spearmanovho koeficientu korelácie sú za každý indikátor tvorby hodnoty pre dodávateľa uvedené v prílohe č. 3. Nakoľko hodnoty r_s pri každom z indikátorov $r_s > 0$ a vzdialené od hodnoty 0, zároveň hodnota p je vo všetkých prípadoch nižšie ako hladina významnosti 0,05, tak môžeme konštatovať, že **zamietame H_0 a prijímame H_1 .** Medzi

dôležitosťou jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov a tým, či sú dané indikátory skutočne poskytované je pozitívna významná korelácia, čo vyjadruje, že čím dôležitejší je indikátor, tým je viac poskytovaný.

Daný výsledok potvrdili aj testy ANOVA s jedným faktorom (Príloha 3). V prípade všetkých indikátorov tvorby hodnoty vyšlo, že F je vzdialené od 1, na hladine významnosti $\alpha = 0,05$, kde $p < 0,05$, a teda výsledkom je, že **zamietame H_0 a prijímame H_1** , čo znamená, že medzi poskytovaním jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty dodávateľom a dôležitosťou daných indikátorov je vzťah. Na základe daného môžeme konštatovať, že podniky poskytujú svojim dodávateľom tie indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité.

Aj danú hypotézu sme následne potvrdili výberom 10 najdôležitejších indikátorov tvorby hodnoty, ktoré sme porovnali s percentom podnikov, ktoré daný indikátor tvorby hodnoty poskytujú svojim dodávateľom.

Tabuľka 37 Porovnanie priemerného hodnotenia dôležitosti jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty s percentom podnikov, ktoré daný indikátor poskytujú svojim dodávateľom

| Indikátor | Priemer (priradená dôležitosť – max 5) | Percento podnikov, ktoré daný indikátor poskytujú |
|--|--|---|
| Dodržiavanie obchodných podmienok | 4,56 | 86,53% |
| Úhrada faktúr v lehote splatnosti | 4,52 | 87,53% |
| Včasná úhrada záväzkov, skrátenie doby splatnosti, jednorazové úhrady | 4,27 | 72,99% |
| Vzťahy nad rámec zmluvných podmienok, ochota komunikácie pri riešení problémov | 4,11 | 69,87% |
| Pravidelnosť objednávok | 3,93 | 70,13% |
| Priestor na spoločné riešenie problémov | 3,78 | 52,47% |
| Poskytovanie spätnej väzby | 3,72 | 49,09% |
| Odporúčanie podniku (tovarov) iným odberateľom | 3,59 | 36,36% |
| Zvyšovanie frekvencie objednávok, zvyšovanie množstva objednaného tovaru | 3,58 | 41,82% |
| Priateľské vzťahy, teambuildingy s obchodnými partnermi | 3,48 | 41,04% |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podniky aj v prípade dodávateľov poskytujú hlavne tie indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité (Tab. 37). Tak ako v prípade indikátorov tvorby hodnoty pre odberateľov, tak aj v prípade dodávateľov podniky v rámci osobných rozhovorov uviedli, že sa zameriavajú hlavne na indikátory tvorby hodnoty, ktoré aj oni sami považujú za dôležité a dané indikátory tvorby hodnoty podľa svojich kapacitných, časových, finančných možností následne poskytujú svojim dodávateľom.

Na to aké indikátory hodnoty podniky poskytujú svojim dodávateľom majú vplyv aj veľkosť podniku, počet dodávateľov a to, či podniky poznajú a využívajú hodnotový manažment. Daný vplyv je vyjadrený v kapitole 3.1 – Prezentácia výsledkov z dotazníkového prieskumu (Tab. 21). V rámci danej kapitoly je aj presne priblížené na ktoré individuálne indikátory tvorby hodnoty pre dodávateľov má vplyv veľkosť podniku (Tab. 23) a aké percento podnikov dané indikátory poskytuje (Tab. 22). Vplyv toho, či podnik pozná v využíva HM na poskytovanie individuálnych indikátorov tvorby hodnoty je vyjadrený v tabuľke 25 a aké percento podnikov individuálne indikátory tvorby hodnoty poskytuje je priblížené v tabuľke 24.

Nakoľko podniky vyjadrovali dôležitosť indikátorov tvorby hodnoty z pohľadu druhej strany, tzn. dôležitosť indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov hodnotili zo strany dodávateľa (tzn. vyjadrovali dôležitosť indikátorov tvorby hodnoty, ktoré sú im poskytované ich odberateľmi), tak sa predpokladá, že dané indikátory sú dôležité nielen pre konkrétny podnik ako poskytovateľa hodnoty, ale pre celú zainteresovanú skupinu dodávateľov.

Na základe výsledkov z použitých štatistických metód spolu s prepojením zhromaždených argumentov z osobných rozhovorov a z dotazníkového prieskumu **bola potvrdená platnosť hypotézy H2b.**

H3: Ak podniky poskytujú svojim odberateľom a dodávateľom finančné indikátory tvorby hodnoty, tak majú lepší vzťah so svojimi odberateľmi a dodávateľmi ako podniky, ktoré tieto indikátory tvorby hodnoty svojim odberateľom a dodávateľom neposkytujú.

Podniky v rámci dotazníkového prieskumu odpovedali na otázku, aké hodnoty poskytujú svojim odberateľom a dodávateľom. Podniky mali zadefinovať, samostatne pre odberateľov a samostatne pre dodávateľov, v akom pomere poskytujú finančné a nefinančné hodnoty na škále 1-5, kde 1 – výlučne finančné hodnoty, 2 – viac finančné ako nefinančné hodnoty, 3 – finančné a nefinančné hodnoty v rovnakom pomere, 4 – viac nefinančné hodnoty ako finančné hodnoty, 5 – výlučne nefinančné hodnoty. V rámci výskumu boli tieto informácie zoskupené nasledovne:

- Podniky, ktoré zadali, že poskytujú výlučne finančné indikátory tvorby hodnoty, prípadne viac finančné ako nefinančné boli zadefinované ako podniky, ktoré poskytujú finančné indikátory tvorby hodnoty.
- Podniky, ktoré zadali, že poskytujú finančné a nefinančné indikátory tvorby hodnoty v rovnakom pomere, boli z daného výskumu vyňaté.
- Podniky, ktoré zadali, že poskytujú výlučne nefinančné indikátory tvorby hodnoty, prípadne viac nefinančné ako finančné boli zadefinované ako podniky, ktoré neposkytujú finančné indikátory tvorby hodnoty.

Prostredníctvom danej hypotézy bolo testované, či poskytovanie finančných indikátorov tvorby hodnoty má vplyv na vzťah so zainteresovanými skupinami odberateľov a dodávateľov. Daná hypotéza je rozdelená na dve samostatné hypotézy, kde jedna sa zaoberá samostatne odberateľmi a druhá dodávateľmi.

H3a: Ak podniky poskytujú svojim odberateľom finančné indikátory tvorby hodnoty, tak majú s nimi lepší vzťah ako podniky, ktoré tieto indikátory tvorby hodnoty svojim odberateľom neposkytujú.

V rámci poskytovania finančných indikátorov tvorby hodnoty svojim odberateľom boli podniky rozdelené na podniky, ktoré:

- poskytujú finančné indikátory tvorby hodnoty (126 podnikov),
- neposkytujú finančné indikátory tvorby hodnoty (133 podnikov).

Znenie hypotézy je rozdelené na H_0 a H_1 .

H_0 : *Ak podniky poskytujú svojim odberateľom finančné indikátory tvorby hodnoty, tak to neznamená že majú s nimi lepší vzťah ako podniky, ktoré tieto indikátory tvorby hodnoty svojim*

odberateľom neposkytujú (tzn. poskytovanie finančných indikátorov tvorby hodnoty nemá vplyv na vzťah s odberateľmi).

H_1 : Ak podniky poskytujú svojim odberateľom finančné indikátory tvorby hodnoty, tak to znamená že majú s nimi lepší vzťah ako podniky, ktoré tieto indikátory tvorby hodnoty svojim odberateľom neposkytujú (tzn. poskytovanie finančných indikátorov tvorby hodnoty má vplyv na vzťah s odberateľmi).

Ako prvé, je potrebné zistiť, či existuje vzťah medzi tým, či podnik poskytuje finančné indikátory tvorby hodnoty svojim odberateľom a tým, aký má s nimi vzťah. Na dané testovanie použijeme Pearsonov chí-kvadrát test. V tabuľke č. 38 nižšie sú uvedené výsledky daného testu. Keďže hodnota p je nižšia ako 0,05, tak môžeme konštatovať, že daný ukazovateľ má vplyv na vzťah podniku s odberateľmi. Zároveň môžeme konštatovať, že **zamietame H_0 a prijímame H_1** .

Tabuľka 38 Vplyv poskytovanie finančných indikátorov tvorby hodnoty pre odberateľov na vzťah podniku s jeho odberateľmi

| Ukazovateľ | X ² | |
|---|----------------|--------------|
| | Value | p |
| Poskytovanie finančných indikátorov (odberateľ) | 9,901 | 0,019 |

Zdroj: Vlastné spracovanie, výpočet prostredníctvom štatistického programu JASP

Na základe daného testu sme prijali H_1 , čo znamená, že poskytovanie finančných indikátorov tvorby hodnoty má vplyv na vzťah podniku s odberateľmi. Následne je tento vplyv priblížený prostredníctvom opisnej štatistiky v tabuľke nižšie.

Tabuľka 39 Priemerná úroveň vzťahu s odberateľmi

| Podniky | Priemerná úroveň vzťahu s odberateľmi (max 5) |
|--|---|
| Poskytujúce finančné indikátory tvorby hodnoty | 4,27 |
| Neposkytujúce finančné indikátory tvorby hodnoty | 3,93 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 39 poukazuje na intenzitu vzťahu, ktorý má podnik so svojimi odberateľmi. Kde hodnota 5 je maximálna a vyjadruje, že podnik je úplne spokojný s daných vzťahom. Ako je viditeľné v danej tabuľke, tak priemerný vzťah podnikov, ktoré poskytujú finančné indikátory tvorby hodnoty svojim odberateľom je na úrovni 4,27, oproti 3,93, čo je priemerná úroveň vzťahu, ktorú majú so svojimi odberateľmi podniky, ktoré im neposkytujú finančné indikátory tvorby hodnoty.

Na základe výsledkov z použitých štatistických metód spolu s opisnou štatistikou **bola potvrdená platnosť hypotézy H3a**.

H3b: Ak podniky poskytujú svojim dodávateľom finančné indikátory tvorby hodnoty, tak majú s nimi lepší vzťah ako podniky, ktoré tieto indikátory tvorby hodnoty svojim dodávateľom neposkytujú.

V rámci poskytovania finančných indikátorov tvorby hodnoty svojim dodávateľom boli podniky rozdelené na podniky, ktoré:

- poskytujú finančné indikátory tvorby hodnoty (116 podnikov),
- neposkytujú finančné indikátory tvorby hodnoty (125 podnikov).

Znenie hypotézy je rozdelené na H_0 a H_1 .

H_0 : Ak podniky poskytujú svojim dodávateľom finančné indikátory tvorby hodnoty, tak to neznamená že majú s nimi lepší vzťah ako podniky, ktoré tieto indikátory tvorby hodnoty svojim dodávateľom neposkytujú (tzn. poskytovanie finančných indikátorov tvorby hodnoty nemá vplyv na vzťah s dodávateľmi).

H_1 : Ak podniky poskytujú svojim dodávateľom finančné indikátory tvorby hodnoty, tak to znamená že majú s nimi lepší vzťah ako podniky, ktoré tieto indikátory tvorby hodnoty svojim dodávateľom neposkytujú (tzn. poskytovanie finančných indikátorov tvorby hodnoty má vplyv na vzťah s dodávateľmi).

Tak ako to bolo aj v prípade H3a, tak aj v rámci danej hypotézy je prvoradá zistiť, či existuje vzťah medzi tým, či podnik poskytuje finančné indikátory tvorby hodnoty svojim dodávateľom a tým aký má s nimi vzťah. Na dané testovanie taktiež použijeme Pearsonov chí-kvadrát test, ktorého výsledky sú uvedené v tabuľke č. 40 nižšie. Keďže hodnota p je nižšia ako 0,05, tak môžeme konštatovať, že daný ukazovateľ má vplyv na vzťah podniku s dodávateľmi. Zároveň sme prišli k záveru, že **zamietame H_0 a prijímame H_1** .

Tabuľka 40 Vplyv poskytovanie finančných indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov na vzťah podniku s jeho dodávateľmi

| Ukazovateľ | X ² | |
|---|----------------|--------------|
| | Value | p |
| Poskytovanie finančných indikátorov (dodávateľ) | 15,893 | 0,003 |

Zdroj: Vlastné spracovanie, výpočet prostredníctvom štatistického programu JASP

Na základe daného testu sme prijali H_1 , čo znamená, že poskytovanie finančných indikátorov tvorby hodnoty má vplyv na vzťah podniku s dodávateľmi. Následne je tento vplyv priblížený prostredníctvom opisnej štatistiky v tabuľke nižšie.

Tabuľka 41 Priemerná úroveň vzťahu s dodávateľmi

| Podniky | Priemerná úroveň vzťahu s dodávateľmi (max 5) |
|--|---|
| Poskytujúce finančné indikátory tvorby hodnoty | 4,21 |
| Neposkytujúce finančné indikátory tvorby hodnoty | 4,05 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 41 zobrazuje intenzitu vzťahu, ktorý má podnik so svojimi dodávateľmi. Kde hodnota 5 je maximálna a vyjadruje, že podnik je úplne spokojný s daných vzťahom. Ako je viditeľné v danej tabuľke, tak priemerný vzťah podnikov, ktoré poskytujú finančné indikátory tvorby hodnoty svojim dodávateľom je na úrovni 4,21, oproti 4,05, čo je priemerná úroveň vzťahu, ktorú majú so svojimi dodávateľmi podniky, ktoré im neposkytujú finančné indikátory tvorby hodnoty.

Na základe výsledkov z použitých štatistických metód spolu s opisnou štatistikou **bola potvrdená platnosť hypotézy H3b**.

H4: Ak si podniky stanovujú ciele pri tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov, tak dané ciele sú rozdielne ako ciele podnikov pri tvorbe hodnoty pre konečného spotrebiteľa a vlastníka.

Podniky sa nezameriavajú už len na zainteresované skupiny vlastníkov a konečných spotrebiteľov, postupne si začínajú uvedomovať dôležitosť aj iných zainteresovaných skupín a dôležitosť tvorby hodnoty pre tieto zainteresované skupiny. Závazkom najmä väčších podnikov sa stalo prinesenie hodnoty všetkým zainteresovaným skupinám pre budúci úspech daných spoločností, komunit ako aj krajiny, čím sa potvrdila zodpovednosť jednotlivých spoločností voči zákazníkom, zamestnancom, komunitám, dodávateľom, odberateľom, akcionárom.

Stanovujú si podniky cieľ pri vytváraní hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov? Ak áno, čo je ich hlavným cieľom pri vytváraní hodnoty pre jednotlivé zainteresované skupiny?

V prípade tvorby hodnoty zainteresovaným skupinám odberateľov a dodávateľov sú pre podnik hlavnými cieľmi (Obr. 59):

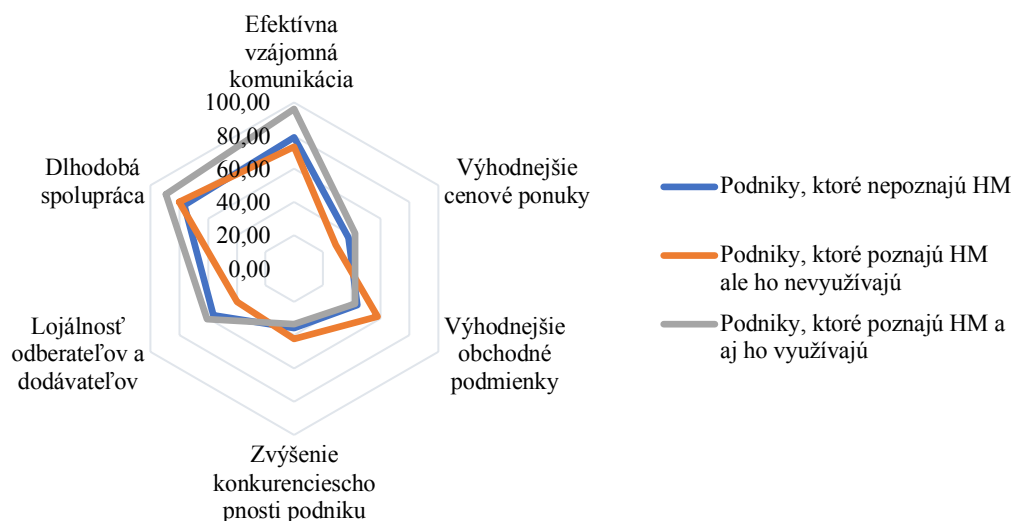
- **Efektívna vzájomná komunikácia** (82,86 %).
- **Dlhodobá spolupráca** (80,26 %).
- **Lojálnosť** (55,58 %).

Ďalšími cieľmi podnikov sú:

- Výhodnejšie obchodné podmienky (44,94 %).
- Výhodnejšie cenové ponuky (37,66 %).
- Zvýšenie konkurencieschopnosti podniku (35,84 %).

Ako je viditeľné vyššie, tak hlavné ciele nie sú finančného charakteru. Najdôležitejšou sa pre podniky stáva komunikácia so zainteresovanými skupinami odberateľov a dodávateľov, istota v dlhodobej spolupráci, kde podniky vedia, že ak sa budú snažiť a starať sa aby spolupráca vydržala čo najdlhšie, tak sa im stráca nápor vo vyhľadávaní nových obchodných partnerov a tretím najdôležitejším sa pre podniky stala lojálnosť.

Na stanovenie cieľa má vplyv veľkosť podniku ako aj to, či podnik pozná a využíva hodnotový manažment. Rozdiel v zadefinovaných cieľoch podľa veľkosti podniku je viditeľný na obrázku 60 v kapitole 3.1 – Prezentácia výsledkov z dotazníkového prieskumu.



Obrázok 73 Ciele podnikov pri budovaní vzťahu s obchodnými partnermi vyjadrené v % samostatne za jednotlivé typy podnikov podľa poznania a využívania HM
Zdroj: Vlastné spracovanie

Na obrázku 73 je viditeľné, že vo všetkých podnikoch, bez ohľadu na to, či poznajú a využívajú HM, sú najdôležitejšie ciele práve efektívna vzájomná komunikácia a dlhodobá spolupráca.

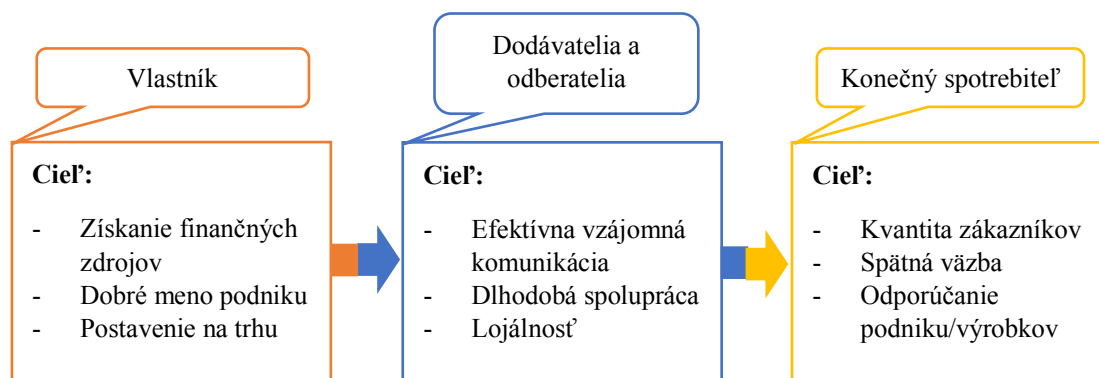
V rámci osobných rozhovorov podniky vyjadrili názor, že hlavné ciele v rámci budovania vzťahov so zainteresovanými skupinami odberateľov a dodávateľov, tzn. ciele pri tvorení hodnoty pre dané zainteresované skupiny už dávno nie sú len finančného charakteru. Hlavnými cieľmi stanovili **udržateľnosť vzájomných vzťahov, dlhodobú spoluprácu, lojálnosť, dôveru, otvorenú komunikáciu**. Podniky vyjadrili názor, že ak dosiahnu dané ciele (nefinančné), tak následne získajú zo strany daných zainteresovaných skupín aj finančné benefity, ktoré však nie sú ich prvoradými cieľmi. Ak podniky majú dobré vzťahy so svojimi obchodnými partnermi, tak im daní odberatelia a dodávatelia vedia poskytnúť lepšie obchodné podmienky, lepšie cenové ponuky, ďalšie benefity a zároveň sa zvýši aj konkurencieschopnosť podniku.

V rámci výskumu spoločnosti State of Flux (2021), ktorý sa zaoberá SRM, a teda sa zameriava na dodávateľov, vyšlo, že medzi hlavné ciele podniku pri budovaní vzťahu s dodávateľmi patrí napríklad **redukcia rizík**, čo indikovalo 63 % podnikov, na druhej strane **redukcia nákladov** ako finančný cieľ stanovilo 45 % podnikov. Dôkazom toho, že finančné ciele sú postupne nahrádzané nefinančnými je aj to, že redukcia nákladov bola v roku 2020 na hladine 50 % a v roku 2019 na hladine 56 %. Medziročne tak daný cieľ klesol o 6 %. Medzi ďalšie ciele, ktoré stanovili spoločnosti v rámci daného výskumu patria aj **kvalita služieb, vzájomná pomoc pri napĺňaní spoločných cieľov, dodržiavanie predpisov a obchodných podmienok**.

V rámci rozhovor sme sa pýtali aj na ciele týkajúce sa poskytovania hodnoty konečným spotrebiteľom a vlastníkom. Podniky si uvedomujú, že sú súčasťou procesu tvorby hodnoty pre konečného spotrebiteľa, ktorý je v danom procese jednou z najdôležitejších zainteresovaných skupín. Dané výrobné podniky sa zameriavajú hlavne na výrobu a predaj svojich výrobkov odberateľom, ktorí ďalej dané výrobky využívajú v rámci svojho výrobného procesu a následne poskytujú konečným spotrebiteľom. Avšak majú zákazníkov, ktorí sú už konečným

spotrebiteľom a využívajú dané výrobky pre svoje vlastné potreby a účely. Hlavnými cieľmi podnikov pri poskytovaní hodnoty konečným spotrebiteľom je **kvantita zákazníkov**, nakoľko podniky vedia, že konečný spotrebiteľ sám o sebe neobjedná veľké množstvo ich výrobkov. Ďalším cieľom je **získanie spätnej väzby**. Práve pri zákazníkoch (keďže už majú kvantitu), tak dokážu získať aj kritický pohľad konečného spotrebiteľa týkajúci sa kvality, ceny, komponentov, atď. nakoľko zákazníci (konečných spotrebiteľov) majú väčšiu kvantitu, tak takýmto spôsobom vedia získať aj väčší počet spätnej väzby. Ďalším dôležitým cieľom je získanie ďalších zákazníkov, a teda cieľom sa stáva samotné **odporúčanie podniku/výrobkov ďalším zákazníkom**.

Nakoľko vlastník podniku v prípade mikro a malých podnikov robí všetky rozhodnutia, tzn. v rámci daných podnikov nereprezentuje vlastník samostatnú zainteresovanú skupinu podniku, ale vlastník je v určitom slova zmysle podnik. V momentálnej situácii COVID-19 je hlavným cieľom podniku, a teda aj vlastníkov, **získanie dostatočných finančných zdrojov na zachovanie svojho podnikania**. Ďalšími sú ciele týkajúce sa zabezpečenia podnikania, ktorým sú **dobré meno podniku, postavenie na trhu**.



Obrázok 74 Ciele podniku pri tvorbe hodnoty pre jednotlivé zainteresované skupiny
Zdroj: Vlastné spracovanie

Prostredníctvom prepojenia zhromaždených argumentov s využitím príslušných nástrojov bola **potvrdená hypotéza H4**.

H5: Zavedením segmentácie zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov podľa dôležitosti salepší prístup podniku k vybraným odberateľom a dodávateľom.

Prostredníctvom danej hypotézy bolo testované, či podniky, ktoré segmentujú zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov, majú aj rozdielny prístup k daným zainteresovaným skupinám. V rámci dotazníkového prieskumu mali podniky vyjadriť, či segmentujú dodávateľov a odberateľov na základe kritéria dôležitosti. Dané kritérium dôležitosti si stanoví každý podnik individuálne. Kritérium segmentácie môže byť napríklad veľkosť podniku, postavenie na trhu, veľkosť objednávok/dodávok, sila komunikácie, atď. Následne podniky vyjadrili či sa mení ich prístup k vybraným odberateľom a dodávateľom.

H5₀: Zavedením segmentácie zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov podľa dôležitosti sa nemení prístup podniku k vybraným odberateľom a dodávateľom.

H5₁: Zavedením segmentácie zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov podľa dôležitosti salepší prístup podniku k vybraným odberateľom a dodávateľom.

Na testovanie danej hypotézy použijeme Pearsonov chí-kvadrát test, ktorý nám ukáže či medzi segmentáciou zainteresovaných skupín a prístupom podniku k dodávateľom a odberateľom existuje závislosť. V tabuľke č. 42 nižšie sú uvedené výsledky daného testu. Keďže hodnota p je nižšia ako 0,05, tak môžeme konštatovať, že segmentácia dodávateľov a odberateľov má vplyv na prístup podniku k daným zainteresovaným skupinám. Zároveň môžeme konštatovať, že **zamietame H_0 a prijímame H_1** .

Tabuľka 42 Vplyv segmentácie zainteresovaných skupín na prístup podniku k dodávateľom a odberateľom

| Ukazovateľ | X ² | |
|--|----------------|-------|
| | Value | p |
| Segmentácia dodávateľov a odberateľov – zmena v prístupe k dodávateľom a odberateľom | 154,575 | <.001 |

Zdroj: Vlastné spracovanie, výpočet prostredníctvom štatistického programu JASP

Z osobných rozhovorov vyplýva, že aj keď podniky segmentujú svojich obchodných partnerov na základe rozdielnych kritérií, tak ich **prístup k svojim odberateľom a dodávateľom je odlišný, práve na základe segmentácie**. Napríklad ak podniky segmentujú svojich obchodných partnerov na základe dĺžky obchodného vzťahu, tak majú rozdielny prístup k odberateľom a dodávateľom s ktorými spolupracujú napríklad už viac ako 5 rokov a k obchodným partnerom, s ktorými spolupracujú mesiac. Na základe uvedeného sa podniky snažia viac venovať a poskytovať hodnotu vybraným obchodným partnerom, a preto s nimi majú **vybudovaný lepší vzťah**.

Na obrázku 66 v rámci kapitoly 3.1 – Prezentácia výsledkov z dotazníkového prieskumu je priblížené, ktoré podniky podľa toho, či poznajú a využívajú HM diverzifikujú svojich odberateľov a dodávateľov. Vo všetkých podnikoch platí, či už poznajú HM a ho využívajú, alebo nie, že viac ako 50 % podnikov segmentuje svojich obchodných partnerov. To znamená, že podniky si vo všeobecnosti vedia určiť, ktorí odberatelia a dodávatelia sú pre nich dôležití a na základe akého kritéria.

Hlavnými kritériami segmentácie sú pre dané podniky: **dĺžka spolupráce, veľkosť objednávok/dodávok a komunikácia (spolupráca)**. V rámci výskumu spoločnosti State of Flux (2021), ktorého sa zúčastnili podniky z celého sveta (hlavne Amerika, Európa, Austrália a Ázia) vyšlo, že hlavnými kritériami segmentácie v prípade dodávateľov sú:

- **Kritickosť dodávateľov** (ako rýchlo a či vôbec vie podnik daného dodávateľa nahradiť).
- **Potenciál pre rast a vytváranie hodnôt** (či podnik vie rásť spolu s dodávateľom a či mu daní dodávatelia vedia vytvárať hodnotu).
- **Dôležitosť podniku**, ako odberateľa v danom vzťahu.
- **Chuť a schopnosť dodávateľa spolupracovať**.

Na základe výsledkov z použitých štatistických metód spolu s prepojením zhromaždených argumentov z osobných rozhovorov a z dotazníkového prieskumu, v kombinácii s argumentami z analýzy sekundárneho výskumu **bola potvrdená platnosť hypotézy H5**.

H6: Záujem o názory, priority, ciele zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľom zlepšuje vzťah podniku s jeho dodávateľmi a odberateľmi.

V rámci dotazníkového prieskumu mali podniky stanoviť, či vedia, čo je hodnotový manažment a či ho používajú. Avšak podniky robia kroky pri riadení vzťahov s dodávateľmi

a odberateľmi, ktoré sú súčasťou hodnotového manažmentu aj keď nevyužívajú celú koncepciu hodnotového manažmentu. Preto sa daná hypotéza zaoberá samostatným krokom, a to záujmom podniku o názory, priority a ciele zainteresovaných skupín dodávateľov a odberateľov a vplyvom daného záujmu na vzťah podniku a jeho odberateľov a dodávateľov.

Prostredníctvom danej hypotézy bolo testované, či samotný záujem o zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov zlepšuje vzťah podniku s jeho dodávateľmi a odberateľmi. V rámci dotazníkového prieskumu mali podniky klasifikovať na akej úrovni je ich vzťah s dodávateľmi a odberateľmi ako aj to, či majú názory, priority a ciele obchodných partnerov vplyv na rozhodnutia podniku v procese riadenia vzťahov s danými zainteresovanými skupinami.

H₀: Záujem o názory, priority, ciele zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov nemá vplyv na vzťah podniku s jeho dodávateľmi a odberateľmi.

H₁: Záujem o názory, priority, ciele zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov zlepšuje vzťah podniku s jeho dodávateľmi a odberateľmi.

Nakoľko pri testovaní danej hypotézy pracujeme s ordinálnou veličinou, tak testovanie bude uskutočnené prostredníctvom Spearmanovho koeficientu korelácie. Pred využitím daného testu je potrebné urobiť test normality, na čo použijeme Shapiroov-Wilkov test. Na potvrdenie výsledkov danej hypotézy bude následne využitý ANOVA test s jedným faktorom. Testovanie danej hypotézy je uskutočnené samostatne za zainteresovanú skupinu dodávateľov a samostatne za zainteresovanú skupinu odberateľov.

Tabuľka 43 Shapiroov-Wilkov test normality pre záujem o názory, priority a ciele zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov a vzťahu podniku s jeho odberateľmi a dodávateľmi

| Test Normality (Shapiro-Wilk) | | |
|--------------------------------------|----------|----------|
| | W | p |
| Záujem o názory, priority a ciele | 0.412 | < .001 |
| Vzťah (odberateľ) | 0.823 | < .001 |
| Záujem o názory, priority a ciele | 0.404 | < .001 |
| Vzťah (dodávateľ) | 0.841 | < .001 |

Poznámka. Významné výsledky naznačujú odchýlku od normálu.

Zdroj: Vlastné spracovanie, výpočet prostredníctvom štatistického programu JASP

Tabuľka č. 43 nám udáva výsledky testu normality. Nakoľko hodnota W je vo všetkých prípadoch nižšia ako 1 ($W \leq 1$) a zároveň hodnota p je vo všetkých prípadoch nižšia ako 0,05, tak môžeme konštatovať, že naše premenné nemajú normálne rozdelenie. Daný výsledok je významný a môžeme pokračovať vo vyhodnocovaní hypotézy prostredníctvom Spearmanovho koeficientu korelácie.

Tabuľka 44 Spearmanov koeficient korelácie pre záujem o názory, priority a ciele zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov a vzťahu podniku s jeho odberateľmi a dodávateľmi

| Spearmanov koeficient korelácie | | |
|--|----------|-------------------------|
| | n | Spearman's rho p |
| Záujem o priority, názory, ciele - Vzťah (odberateľ) | 385 | 0.586 <.001 |
| Záujem o priority, názory, ciele - Vzťah (dodávateľ) | 385 | 0,464 <.001 |

Zdroj: Vlastné spracovanie, výpočet prostredníctvom štatistického programu JASP

Na základe údajov z tabuľky č. 44 môžeme konštatovať, že medzi záujmom podniku o odberateľov a dodávateľom a vzťahom podniku k jeho odberateľom a dodávateľom je významná pozitívna korelácia, nakoľko $r_s > 0$, $p < 0,05$ a to pri počte respondentov $n = 385$. Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že výsledkom je **zamietnutie H_0 , čo znamená, že prijímame H_1** .

Daný výsledok potvrdil aj ANOVA test s jedným faktorom. Na základe výsledkov daného testu (Tab. 45), kde F je vzdialené od 1, na hladine významnosti $\alpha = 0,05$, kde $p < 0,05$, môžeme konštatovať, že **zamietame H_0 a prijímame H_1** , čo znamená, že medzi záujmov podniku o priority, názory, ciele odberateľov a dodávateľom a vzťahom podniku k jeho odberateľom a dodávateľom existuje vzťah. Daný test bol vykonaný samostatne za zainteresovanú skupinu odberateľov a dodávateľov.

Tabuľka 45 ANOVA test s jedným faktorom pre záujem o názory, priority a ciele zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov a vzťahu podniku s jeho odberateľmi a dodávateľmi

| ANOVA - Vzťah (odberateľ) | | | | | | |
|-----------------------------------|----------------|-----|-------------|---------|-------|--|
| Cases | Sum of Squares | df | Mean Square | F | p | |
| Záujem o názory, priority a ciele | 99.030 | 1 | 99.030 | 274.980 | <.001 | |
| Residuals | 137.931 | 385 | 0.360 | | | |
| ANOVA - Vzťah (dodávateľ) | | | | | | |
| Cases | Sum of Squares | df | Mean Square | F | p | |
| Záujem o názory, priority a ciele | 77.757 | 1 | 77.757 | 136.063 | <.001 | |
| Residuals | 218.876 | 385 | 0.571 | | | |

Zdroj: Vlastné spracovanie, výpočet prostredníctvom štatistického programu JASP

Daný výsledok potvrdzuje aj priemerný vzťah podnikov s dodávateľmi a odberateľmi, ktoré majú záujem o názory, priority a ciele daných zainteresovaných skupín oproti podnikom, ktoré daný záujem nemajú a nevyužívajú dané informácie v procese riadenia vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi.

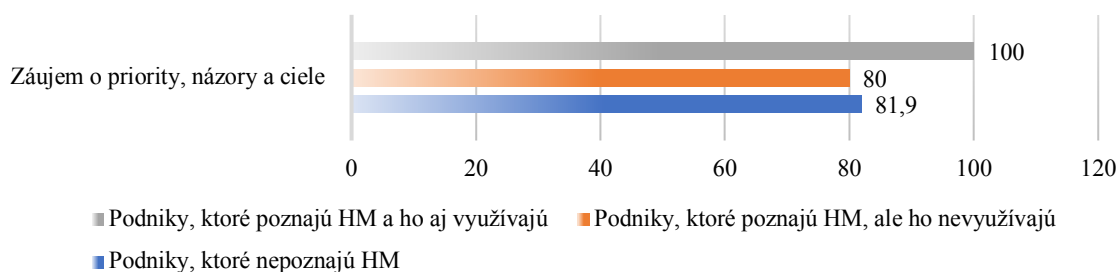
Tabuľka 46 Priemerná úroveň vzťahu s dodávateľmi a odberateľmi

| Podniky | Priemerná úroveň vzťahu s dodávateľmi (max 5) |
|---------------------------------------|---|
| So záujmom o názory, priority a ciele | 4,08 |
| Bez záujmu o názory, priority a ciele | 2,77 |
| Podniky | Priemerná úroveň vzťahu s odberateľmi (max 5) |
| So záujmom o názory, priority a ciele | 4,23 |
| Bez záujmu o názory, priority a ciele | 2,90 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 46 zobrazuje intenzitu vzťahu, ktorý má podnik so svojimi odberateľmi a dodávateľmi. Hodnota 5 je maximálna, ktorá vyjadruje, že vzťah s dodávateľmi a odberateľmi je pre podnik úplne vyhovujúci. Ako je viditeľné v danej tabuľke, tak priemerný vzťah podnikov s odberateľmi a dodávateľmi, kde podniky indikovali, že majú záujem o názory, priority a ciele daných zainteresovaných skupín a používajú dané informácie v procese riadenia vzťahov s danými zainteresovanými skupinami, sú na úrovni vyššej ako 4 (viac vyhovujúci ako nevyhovujúci), oproti podnikom, ktoré uviedli, že nemajú záujem o názory, priority a ciele svojich odberateľov a dodávateľov. V danom prípade je hodnota priemerného vzťahu s dodávateľmi a odberateľmi pod úrovňou 3 (neutrálnej).

Vplyv na to, či podniky majú záujem o priority, názory a ciele svojich obchodných partnerov má aj fakt, či podniky poznajú a využívajú HM. Obrázok 75 približuje aké percento podnikov vníma a má záujem o priority, názory a ciele svojich odberateľov a dodávateľov v závislosti od toho, či poznajú a využívajú HM. Výsledkom je, že až 100 % podnikov, ktoré vedia čo je HM a aj ho využívajú v procese riadenia vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi prejavuje záujem o svojich odberateľov a dodávateľov a o ich názory, priority, potreby a ciele.



Obrázok 75 Záujem o priority, názory a ciele obchodných partnerov vyjadrené v % samostatne za jednotlivé typy podnikov podľa poznania a využívania HM
Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe výsledkov z použitých štatistických metód spolu s opisnou štatistikou **bola potvrdená platnosť hypotézy H6.**

Tabuľka 47 Operacionalizácia zadefinovaných hypotéz s výsledkom

| Znenie hypotézy | Nástroje a postup overenia hypotézy | Ukazovatele – identifikované, definované a skúmané | Výsledok – prijatie, zamietnutie H ₁ |
|---|---|---|---|
| <p>H1a Existuje závislosť medzi využívaním hodnotového manažmentu v podniku a úrovňou vzájomných vzťahov s jeho odberateľmi.</p> | <p>Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu Primárny výskum prostredníctvom osobných rozhovorov Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Shapiroov-Wilkov test, Spearmanov koeficient korelácie, ANOVA test s jedným faktorom Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky Analýza výsledkov osobných rozhovorov</p> | <p>Hodnotový manažment Metriky využívania hodnotového manažmentu Vzájomný vzťah podniku s jeho odberateľmi Metriky intenzity vzájomných vzťahov s odberateľmi</p> | <p>H1a bola prijatá</p> |
| <p>H1b Existuje závislosť medzi využívaním hodnotového manažmentu v podniku a úrovňou vzájomných vzťahov s jeho dodávateľmi.</p> | <p>Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu Primárny výskum prostredníctvom osobných rozhovorov Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Shapiroov-Wilkov test, Spearmanov koeficient korelácie, ANOVA test s jedným faktorom Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky Analýza výsledkov osobných rozhovorov</p> | <p>Hodnotový manažment Metriky využívania hodnotového manažmentu Vzájomný vzťah podniku s jeho dodávateľmi Metriky intenzity vzájomných vzťahov s dodávateľmi</p> | <p>H1b bola zamietnutá</p> |
| <p>H2a Ak podniky poskytujú svojim odberateľom indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité, tak sa predpokladá, že tieto indikátory tvorby hodnoty budú dôležité aj pre daných odberateľov.</p> | <p>Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu Primárny výskum prostredníctvom osobných rozhovorov Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Shapiroov-Wilkov test, Spearmanov koeficient korelácie, ANOVA test s jedným faktorom Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky Analýza výsledkov osobných rozhovorov</p> | <p>Indikátory tvorby hodnoty pre odberateľov Metriky poskytovania indikátorov tvorby hodnoty pre odberateľov Dôležitosť indikátorov tvorby hodnoty pre odberateľov Metriky dôležitosti indikátorov tvorby hodnoty pre odberateľov</p> | <p>H2a bola prijatá</p> |
| <p>H2b Ak podniky poskytujú svojim dodávateľom indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité, tak sa predpokladá, že tieto indikátory tvorby hodnoty budú dôležité aj pre daných dodávateľov.</p> | <p>Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu Primárny výskum prostredníctvom osobných rozhovorov Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Shapiroov-Wilkov test, Spearmanov koeficient korelácie, ANOVA test s jedným faktorom Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky Analýza výsledkov osobných rozhovorov</p> | <p>Indikátory tvorby hodnoty pre dodávateľov Metriky poskytovania indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov Dôležitosť indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov Metriky dôležitosti indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov</p> | <p>H2b bola prijatá</p> |
| <p>H3a Ak podniky poskytujú svojim odberateľom finančné indikátory</p> | <p>Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu</p> | <p>Definícia finančných a nefinančných indikátorov tvorby hodnoty Vzťah podniku s odberateľmi</p> | <p>H3a bola prijatá</p> |

| | | | |
|---|---|--|-------------------------|
| tvorby hodnoty, tak majú s nimi lepší vzťah ako podniky, ktoré tieto indikátory tvorby hodnoty svojim odberateľom neposkytujú. | Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Pearsonov Chí-kvadrát test Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky | | |
| H3b Ak podniky poskytujú svojim dodávateľom finančné indikátory tvorby hodnoty, tak majú s nimi lepší vzťah ako podniky, ktoré tieto indikátory tvorby hodnoty svojim dodávateľom neposkytujú. | Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Pearsonov Chí-kvadrát test Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky | Definícia finančných a nefinančných indikátorov tvorby hodnoty Vzťah podniku s odberateľmi | H3b bola prijatá |
| H4 Ak si podniky stanovujú ciele pri tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov, tak dané ciele sú rozdielne ako ciele podnikov pri tvorbe hodnoty pre konečného spotrebiteľa a vlastníka. | Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu Primárny výskum prostredníctvom osobných rozhovorov Analýza výsledkov sekundárneho prieskumu Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky Analýza výsledkov osobných rozhovorov | Zadefinovanie cieľov podniku Finančný a nefinančný charakter cieľov Ciele tvorby hodnoty pre jednotlivé zainteresované skupiny (dodávatelia, odberatelia, vlastníci, koneční spotrebitelia) | H4 bola prijatá |
| H5 Zavedením segmentácie zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov podľa dôležitosti sa zlepši prístup podniku k vybraným odberateľom a dodávateľom. | Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu Primárny výskum prostredníctvom osobných rozhovorov Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Pearsonov Chí-kvadrát test Analýza výsledkov sekundárneho prieskumu Analýza výsledkov osobných rozhovorov | Segmentácia odberateľov a dodávateľov Kritéria segmentácie Prístup podniku k odberateľom a dodávateľom | H5 bola prijatá |
| H6 Záujem o názory, priority, ciele zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov zlepšuje vzťah podniku s jeho dodávateľmi a odberateľmi. | Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Shapiroov-Wilcov test, Spearmanov koeficient korelácie, ANOVA test s jedným faktorom Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky | Záujem podnikov o zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov Využívanie informácií pri riadení vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi Vzťah podniku s odberateľmi a dodávateľmi Metriky intenzity vzájomných vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi | H6 bola prijatá |

Zdroj: vlastné spracovanie

3.4 ZÁVERY Z VÝSKUMU

Výskum bol realizovaný prostredníctvom obsahovej analýzy teoretických východísk, výskumných štúdií, príkladov z praxe, pilotnej štúdie, uskutočneného predvýskumu a hlavného výskumu realizovaného prostredníctvom dotazníkového prieskumu a prostredníctvom osobných rozhovorov. Výskum bol zameraný na malé a stredné výrobné podniky, konkrétne na využívanie hodnotového manažmentu v procese riadenia vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi. Podniky boli následne rozdelené na podniky, ktoré nevedia zadefinovať hodnotový manažment (62 %; 238), na podniky, ktoré vedia čo je hodnotový manažment, ale ho nevyužívajú (12 %; 45) a podniky, ktoré vedia a využívajú hodnotový manažment (26 %; 102).

- Povedomie týkajúce sa hodnotového manažmentu narastá a podniky, ktoré už vedia, čo je hodnotový manažment a ešte ho nevyužívajú, majú záujem vo väčšine prípadov ho v budúcnosti implementovať do procesu riadenia vzťahov so zainteresovanými skupinami.
- Jedným z hlavných vplyvov, či podniky využívajú, alebo nevyužívajú hodnotový manažment v procese riadenia vzťahu s dodávateľmi a odberateľmi, je veľkosť podniku.
- Rozhodnutia týkajúce sa riadenia vzťahu podniku s dodávateľmi a odberateľmi majú na starosti vlastníci podnikov (v prípade mikro a malých podnikov) a vrcholový manažment (v prípade stredných podnikov).
- Mikro a malé podniky, kde sú rozhodnutia týkajúce sa riadenia vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi realizované vlastníkom podniku, nemajú vypracovanú stratégiu vo forme písomného dokumentu. Naopak stredné podniky, kde rozhodnutia týkajúce sa riadenia vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi sú realizované manažermi na základe prekonzultovania s vlastníkom, majú takéto dokumenty písomne vypracované.
- Hlavnými cieľmi podnikov pri budovaní vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi je efektívna vzájomná komunikácia (82,86 %; 319), dlhodobá spolupráca (80,26 %; 309) a lojalnosť odberateľov a dodávateľov (55,58 %; 214). Hlavné ciele podnikov sú podobné pri mikro, malých aj stredných podnikoch. Rozdiel je však napríklad pri celi, ktorým je zvýšenie konkurencieschopnosti podniku, čo je cieľom pre <30 % mikro podnikov a 50 % stredných podnikov.
- Ciele podnikov sú rozdielne pri tvorbe hodnoty zainteresovaným skupinám odberateľov a dodávateľov ako pri tvorbe hodnoty vlastníkom a konečným spotrebiteľom. V prípade konečných spotrebiteľov sú hlavnými cieľmi kvantita zákazníkov, získanie spätnej väzby, odporúčanie podniku/výrobkov ďalším zákazníkom a v prípade vlastníkov ide o získanie finančných zdrojov, dobré meno podniku a postavenie na trhu.
- Hlavnou náplňou komunikácie medzi podnikom a jeho obchodnými partnermi je riešenie objednávok (83,12 %; 320), riešenie problémov (80,26 %; 309), reklamácie (75,32 %; 290), či spätná väzba (63,38 %; 244).
- Podniky nevyužívajú komunikačné kanály naplno. Stále existujú príležitosti komunikácie, ktoré podniky nevyužívajú, alebo využívajú vo veľmi obmedzenej miere a ktoré môžu použiť na zlepšenie vzájomných vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi. Ide napríklad o pravidelné bulletiny (23,64 %; 91), alebo prieskumy spokojnosti (29,87 %; 115).
- Všeobecne majú podniky viac vyhovujúci ako nevyhovujúci alebo úplne vyhovujúci vzťah so svojimi odberateľmi (88,57 %; 341) a dodávateľmi (81,04 %; 312). Podniky, ktoré vedia a využívajú hodnotový manažment, majú so svojimi odberateľmi a dodávateľmi lepší vzťah ako podniky, ktoré hodnotový manažment v procese riadenia vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi nevyužívajú.

- Medzi využívaním hodnotového manažmentu podniku a úrovňou vzájomných vzťahov s odberateľmi existuje závislosť. Podniky, ktoré využívajú hodnotový manažment, majú so svojimi odberateľmi aj lepší vzťah (4,32 z max 5) ako podniky, ktoré hodnotový manažment v procese riadenia vzťahu nevyužívajú (4,13 z max 5).
- 20 % (77) podnikov nie je spokojných so vzťahom, ktorý majú so svojimi odchodnými partnermi. Hlavný problém vidia v globalizácii, v zle nastavených zmluvách, nedostatočnej komunikácii ako aj nedostatku finančných a kapacitných zdrojov. Riešenie ďalej vidia v serióznejšom a zodpovednejšom správaní, úprave zmlúv, zlepšení dôvery a komunikácie, otvorenejšej komunikácii.
- Väčšina podnikov segmentuje svojich obchodných partnerov. Hlavným kritériom diverzifikácie vo všetkých veľkostiach podnikov je veľkosť objednávok/dodávok (73,82 %; 284). Z osobných rozhovorov vyšlo ako ďalšie dôležité kritérium dĺžka vzťahov.
- Vplyv na to, či podnik poskytuje finančné alebo nefinančné indikátory tvorby hodnoty svojim odberateľom, má veľkosť podniku, ako aj poznanie hodnotového manažmentu a jeho využívanie.
- Vplyv na to, či podnik poskytuje finančné alebo nefinančné indikátory tvorby hodnoty svojim dodávateľom má okrem veľkosti podniku a poznania hodnotového manažmentu aj počet dodávateľov, ktoré podnik má.
- To, či podniky poskytujú svojim odberateľom a dodávateľom finančné indikátory tvorby hodnoty má vplyv na ich vzťah s nimi, nakoľko tieto podniky majú lepší vzťah so zainteresovanou skupinou dodávateľov a odberateľov ako podniky, ktoré tieto finančné indikátory tvorby hodnoty svojim obchodným partnerom neposkytujú.
- Poskytovanie individuálnych indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov aj odberateľov má odchýlky v závislosti od veľkosti podniku ako aj od toho, či dané podniky poznajú hodnotový manažment a či ho využívajú v procese riadenia vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi.
- Podniky poskytujú odberateľom a dodávateľom tie indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité. V prípade odberateľov sú najdôležitejšie a najviac poskytované indikátory tvorby hodnoty: poskytovanie dodatočných služieb (71,17 %, 4,02), Informácie o kvalite výrobkov, informácie o zmenách (64,16 %, 4,01) a skrátenie doby dodania (65,45 %, 3,93). V prípade dodávateľov sú najdôležitejšie a najviac poskytované indikátory tvorby hodnoty: dodržiavanie obchodných podmienok (86,53 %, 4,56), úhrada faktúr v lehote splatnosti (87,53 %, 4,52) a včasná úhrada záväzkov, skrátenie doby splatnosti, jednorazové úhrady (72,99 %, 4,27).
- Všetky podniky a ich vzťah s dodávateľmi a odberateľmi ovplyvnila pandémia COVID-19. Pandémia ovplyvnila prístup podniku k dodávateľom a odberateľom, poskytované indikátory tvorby hodnoty ako aj samotné využívanie hodnotového manažmentu v procese riadenia vzťahov s danými zainteresovanými skupinami. COVID-19 ovplyvnil aj ciele podnikov pri riadení vzťahov so zainteresovanými skupinami odberateľov a dodávateľov.
- Podniky získavajú informácie z prieskumu trhu. Ide o prieskum konkurencie nielen na Slovensku ale aj v zahraničí. Ďalej na základe svojich časových, finančných a kapacitných možností implementujú dané indikátory do procesu tvorby hodnoty.

4 RIEŠENIE PROBLÉMU – VÝSLEDKY PRÁCE

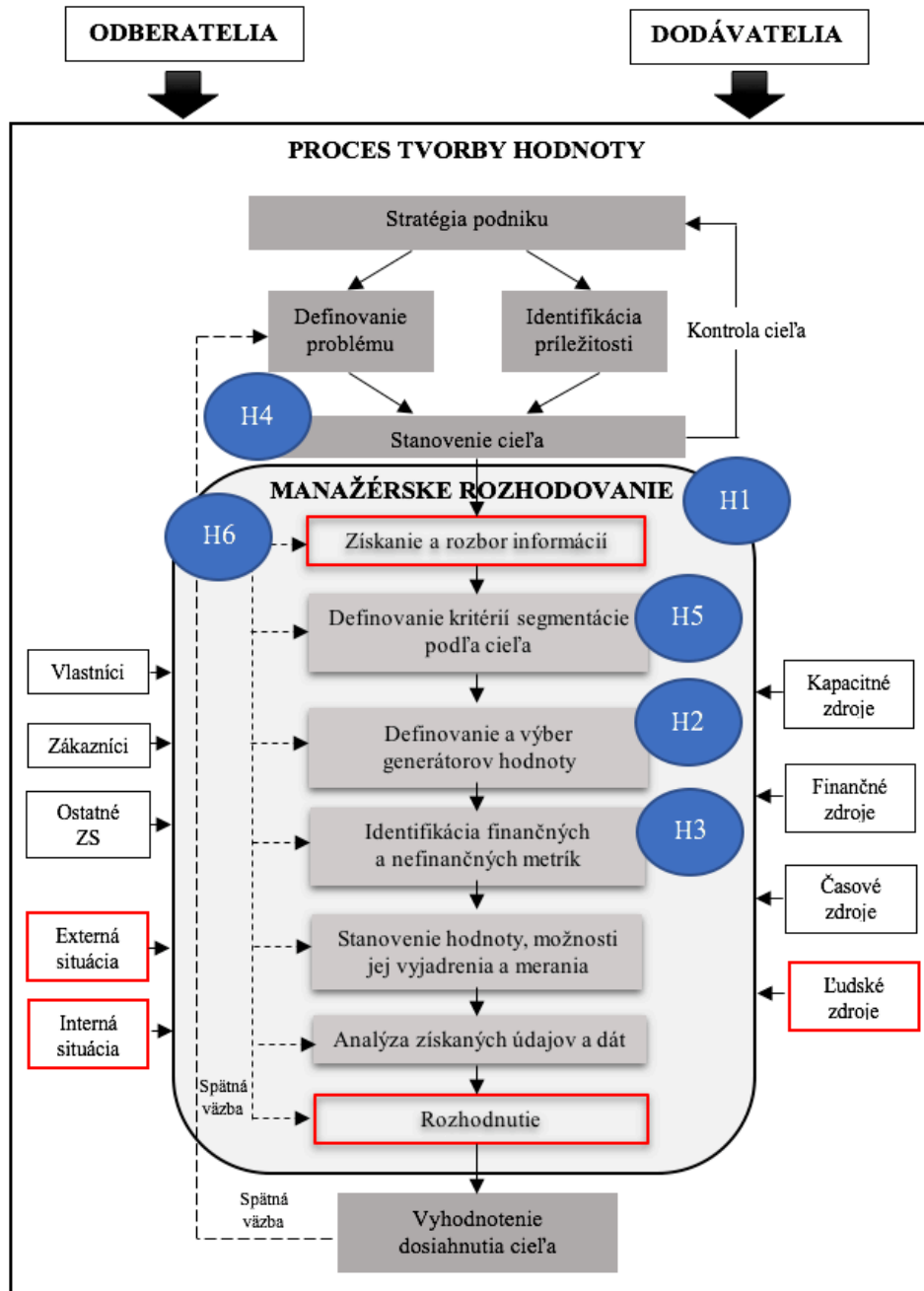
Na základe prepojenia teoretických poznatkov získaných prostredníctvom štúdia odbornej literatúry v oblasti manažérskeho rozhodovania, hodnotového manažmentu a dodávateľsko-odberateľských vzťahov, spolu so získanými informáciami z dostupných prípadových štúdií a výskumov a prepojením našich výskumov vykonaných prostredníctvom dotazníkového prieskumu a osobných rozhovorov bolo možné pokračovať k samotnému riešeniu problému dizertačnej práce.

Riešenie problému dizertačnej práce spočíva v návrhu modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov, v stanovení jednotlivých činností a v identifikovaní a definovaní odporúčaní týkajúcich sa implementácie modelu v podniku.

4.1 VÝSLEDNÝ MODEL MANAŽÉRSKEHO ROZHODOVANIA

Výsledný model manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov bol vytvorený prostredníctvom transformácie východiskového modelu, a to na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu, z realizácie osobných rozhovorov a z doplňujúcich výskumov.

Zmeny oproti východiskovému modelu sú zvýraznené červenou farbou a sú priblížené v nasledujúcej kapitole v rámci definovania jednotlivých častí výsledného modelu a odporúčanej realizácie procesu (Obr. 76).

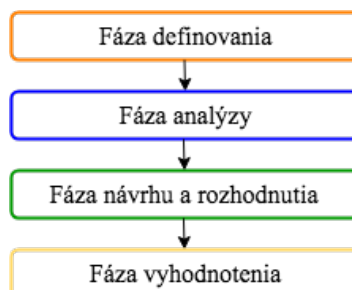


Obrázok 76 Výsledný model manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov
Zdroj: Vlastné spracovanie

V rámci výsledného modelu sú zaznačené aj vyhodnocované hypotézy. Zaznačené sú pri oblastiach ktorých sa týkajú a na ktoré sa zameriavajú. Hypotézy sú zvýraznené modrou farbou (Obr. 76).

4.2 ČASTI VÝSLEDNÉHO MODELU MANAŽÉRSKEHO ROZHODOVANIA A ODPORÚČANÁ REALIZÁCIA PROCESU

Výsledný model je možné rozložiť do viacerých fáz a následne krokov (Obr. 77).



Obrázok 77 Fázy výsledného modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty
Zdroj: Vlastné spracovanie

Model a jeho členenie na fázy a následne na jednotlivé kroky bol vytvorený hlavne pre podniky, ktoré poznajú hodnotový manažment a v rámci podniku ho využívajú, ale aj pre podniky, ktoré poznajú hodnotový manažment a chcú ho využívať v rámci procesu riadenia vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi. Práve väčšina podnikov, ktoré už vedia čo je hodnotový manažment, ale ho ešte nepoužívajú, má záujem o jeho implementáciu.

Model je vytvorený a je využiteľný pre proces rozhodovania o tvorbe hodnoty pre dodávateľov a odberateľov v rámci riadenia vzťahov s danými zainteresovanými skupinami. Je určený pre vlastníkov podnikov a vrcholových manažérov, nakoľko oni robia rozhodnutia týkajúce sa daných zainteresovaných skupín v mikro, malých a stredných podnikoch. Model a jeho jednotlivé kroky sa tak môžu stať súčasťou stratégie podniku a môžu byť zakomponované aj do písomných dokumentov, hlavne v prípade stredných podnikov.

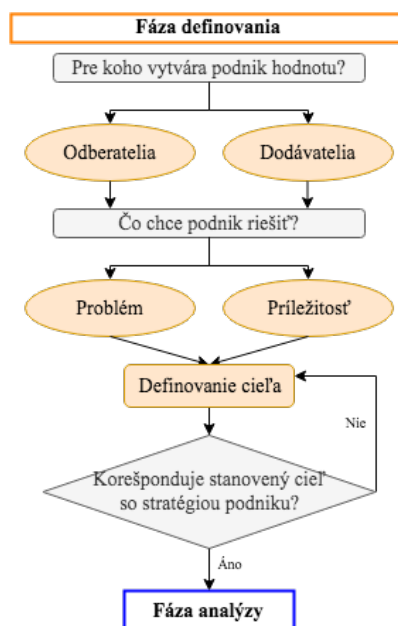
4.2.1 Fáza definovania

Prvou fázou v rámci modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov je fáza definovania. V rámci danej fázy podnik definuje nasledujúce prvky:

1. Podnik **definuje pre koho ide vytvárať hodnotu**.
2. Podnik **definuje problém**, ktorý je potrebné riešiť alebo **identifikuje príležitosť**, ktorú chce využiť.
3. Podnik **definuje cieľ**, ktorý chce dosiahnuť.
4. Podnik následne **kontroluje**, či stanovený cieľ je v súlade a korešponduje so stratégiou podniku.

Postupnosť krokov týkajúca sa fázy definovania je priblížená prostredníctvom obrázka 78 nižšie. V prvom kroku sa podnik rozhoduje, či ide vytvárať hodnotu pre zainteresovanú skupinu dodávateľov alebo odberateľov. Následne podnik definuje problém, ktorý by mal byť prostredníctvom procesu tvorby hodnoty vyriešený alebo identifikuje príležitosť. Identifikácia príležitosti znamená, že podnik vidí šancu na postup, pokrok, alebo zdokonalenie. Na základe definície problému, alebo identifikácie príležitosti podnik následne prejde k definovaniu cieľa, ktorý chce dosiahnuť. Daný cieľ následne porovná a skontroluje so stratégiou podniku teda, či stanovený cieľ je konzistentný s podnikovými cieľmi a stratégiami.

Samotným problémom v rámci vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi je nespokojnosť podnikov s daným vzťahom. Nespokojnosť so vzájomnými vzťahmi, teda tým, že vzťahy nie sú na takej úrovni ako si podnik predstavuje vyjadřila až jedna pätina podnikov.



Obrázok 78 Jednotlivé kroky fázy definovania
Zdroj: Vlastné spracovanie

Medzi hlavné ciele podnikov pri tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov patria: efektívna vzájomná komunikácia, dlhodobá spolupráca, lojalnosť, udržateľnosť vzájomných vzťahov, dôvera, vzájomná pomoc pri napĺňaní spoločných cieľov, ale aj výhodnejšie obchodné podmienky, výhodné cenové ponuky, či zvýšenie konkurencieschopnosti podniku. Nakoľko vyššie uvedené ciele sú rozdielne od cieľov týkajúcich sa tvorby hodnoty pre vlastníkov a konečných spotrebiteľov, tak podnik môže v budúcnosti podniknúť kroky vedúce k harmonizácii a prepojeniu daných cieľov.

4.2.2 Fáza analýzy

Z fázy definovania následne podnik prechádza do fázy analýzy. Fáza analýzy sa začína prvým krokom, ktorým je **analýza a rozbor informácií**. Dané informácie sa týkajú zainteresovaných skupín odberateľov a dodávateľov, ako aj možností podniku, jeho zdrojov, obmedzení a rizík. Ide o všetky informácie, ktoré podnik dokáže získať. Informácie týkajúce sa obchodných partnerov môžu byť zamerané na:

- veľkosť podniku,
- dĺžku spolupráce,
- postavenie na trhu,
- počet zákazníkov,
- lojalnosť daného obchodného partnera,
- počet objednávok/dodávok, atď.

V rámci danej fázy následne podnik prechádza k ďalšiemu kroku, ktorým je **definovanie kritérií a segmentácia podľa cieľa**. V rámci daného kroku podnik na základe analýzy a rozboru informácií si stanoví kritéria segmentácie dodávateľov a odberateľov, ktoré budú

korešpondovať so stanoveným cieľom. Úlohou podniku je v danom kroku stanoviť kritéria na základe ktorých bude vykonávať segmentáciu, tzn. na ktorých odberateľov a dodávateľov sa bude zameriavať, čiže ktorým bude poskytovať hodnoty. Podnik si môže stanoviť aj viacero kritérií a vybrať tých obchodných partnerov, ktorí spĺňajú všetky kritéria.

Medzi hlavné kritéria segmentácie odberateľov a dodávateľov patria: veľkosť objednávok/dodávok, dĺžka spolupráce, potenciál pre spoločný rast, kritickosť obchodného partnera, dôležitosť odberateľa/dodávateľa vo vzájomnom vzťahu, chuť a schopnosť dodávateľa a odberateľa spolupracovať, atď. Podnik si pri stanovení kritéria diverzifikácie odberateľov a dodávateľov musí stanoviť aj hodnoty podľa ktorých bude v rámci daného kritéria podniky diverzifikovať.

Ďalším krokom je **definovanie a výber generátorov hodnoty**. V rámci daného procesu si podnik vyberie indikátory tvorby hodnoty, ktoré chce podniku poskytovať, aby dosiahol cieľ, ktorý si stanovil. Dané indikátory tvorby hodnoty primárne vyberá na základe subjektívneho vnímania, tzn. ak daný indikátor tvorby hodnoty je dôležitý pre podnik, tak bude dôležitý aj pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov. Podnik indikátory tvorby hodnoty vyberá aj prostredníctvom analýzy trhu. Zisťuje, aké indikátory tvorby hodnoty a akým spôsobom poskytuje konkurencia svojim obchodným partnerom, aké sú poskytované napríklad na zahraničných trhoch.

Medzi najdôležitejšie indikátory tvorby hodnoty pre odberateľov podniky zaradili poskytovanie dodatočných služieb, informácie o kvalite výrobkov a informácie o zmenách, skrátenie doby dodania, zníženie doby vybavenia objednávok, dobré reklamačné podmienky a priestor na spoločné riešenie problémov. V rámci indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov, podniky identifikovali najdôležitejšie, medzi ktoré patria dodržiavanie obchodných podmienok, úhrada faktúr v lehote splatnosti, včasná úhrada záväzkov, skrátenie doby splatnosti, vzťahy nad rámec zmluvných podmienok, ochota komunikácie, pravidelnosť objednávok ako aj priestor na spoločné riešenie problémov. Práve na dané indikátory by sa mali podniky zamerať pri tvorbe a poskytovaní hodnoty svojim odberateľom a dodávateľom, nakoľko im bola priradená najvyššia dôležitosť, a tým pádom ich odberatelia a dodavatelia najviac vnímajú.

Na to aké indikátory tvorby hodnoty podnik bude poskytovať svojim odberateľom a dodávateľom má vplyv nielen veľkosť podniku, ale aj poznanie a využívanie hodnotového manažmentu. Samotné poskytovanie indikátorov tvorby hodnoty má vplyv na vzájomný vzťah podniku s jeho odberateľmi a dodávateľmi.

Nasledujúcim krokom je **identifikácia finančných a nefinančných metrík** jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty. Všetky indikátory tvorby hodnoty pre dodávateľov ako aj finančné a nefinančné metriky sú zadané na obrázku 79 nižšie. Indikátory tvorby hodnoty pre odberateľov a ich finančné a nefinančné metriky sú zadané na nasledujúcom obrázku 80 nižšie.

Finančné ako aj nefinančné indikátory tvorby hodnoty majú svoje metriky. Metrika môže byť vyjadrená ako synonymom ukazovateľa, indikátora. Metriky sú určitým spôsobom, či nástrojom merania a nadobúdajú rôzne hodnoty. Môžu byť kvalitatívne a kvantitatívne. Kvalitatívne majú nečíselné vyjadrenie a kvantitatívne majú číselné vyjadrenie. Pri každom zadanom indikátore tvorby hodnoty, či už pre odberateľov alebo dodávateľov, sú potrebné metriky, ktorými je možné daný ukazovateľ odmerať.

Pri zisťovaní vhodných a využitelných metrik je potrebná definícia základných faktorov:

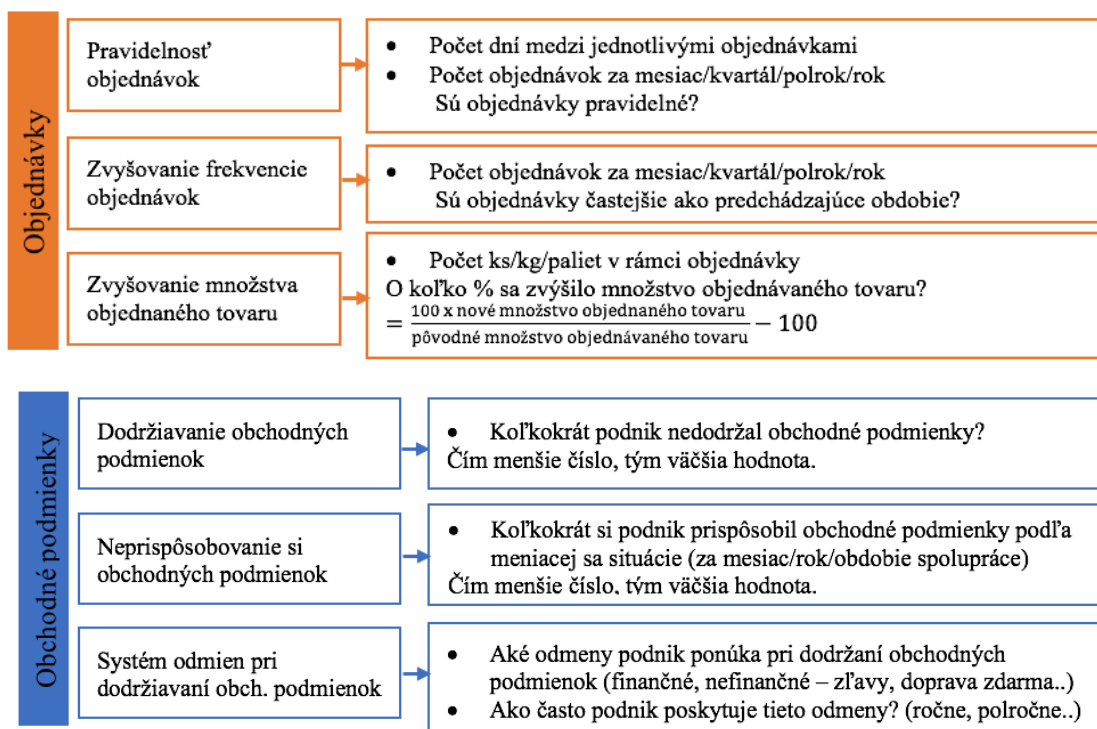
- Čo je cieľom podniku pri poskytovaní daného indikátora tvorby hodnoty?
- Ako môže podnik ovplyvniť výsledok?
- Je poskytovanie daného indikátora tvorby hodnoty merateľné?
- Má podnik zdroj údajov, aby mohol merať dané metriky?
- Kto je zodpovedný za meranie daných metrik?
- Ako často bude podnik kontrolovať dané metriky a výstupy?

Z daného vyplýva, že podnik musí mať:

- **cieľ**,
- zadané **indikátory tvorby hodnoty**,
- zadané **metriky** na meranie daných indikátorov tvorby hodnoty,
- **zdroj údajov**, na základe ktorých môže metriky využiť,
- manažéra (človeka) zodpovedného za merania,
- **časový harmonogram** týkajúci sa merania a kontroly.

Indikátory tvorby hodnoty boli zadané v podkapitole 1.6.4 - Indikátory tvorby hodnoty. K jednotlivým indikátorom je možné priradiť metriky, ktorými podnik môže dané indikátory tvorby hodnoty vyjadrovať a merať.

Indikátory tvorby hodnoty pre dodávateľov a ich metriky

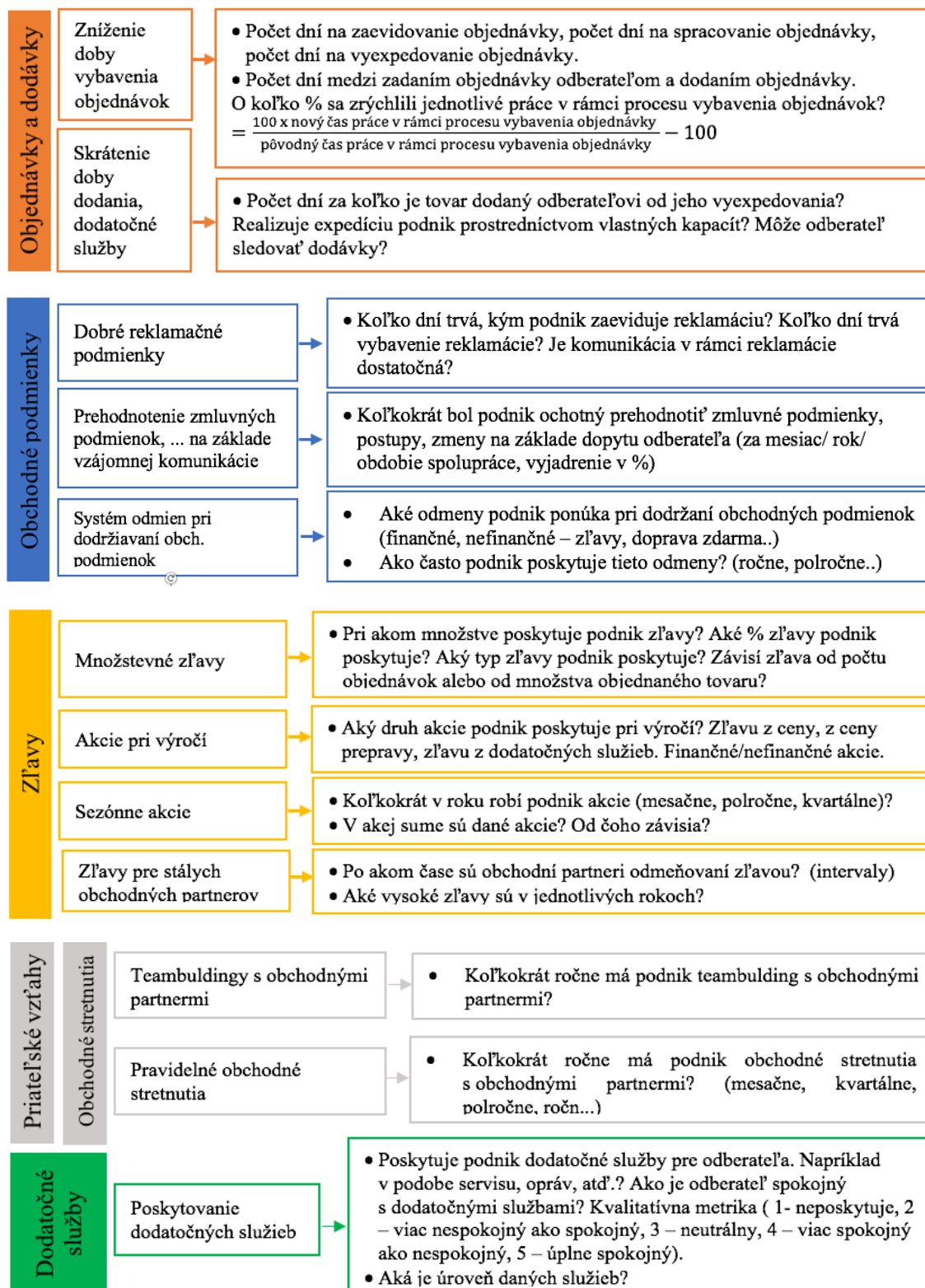


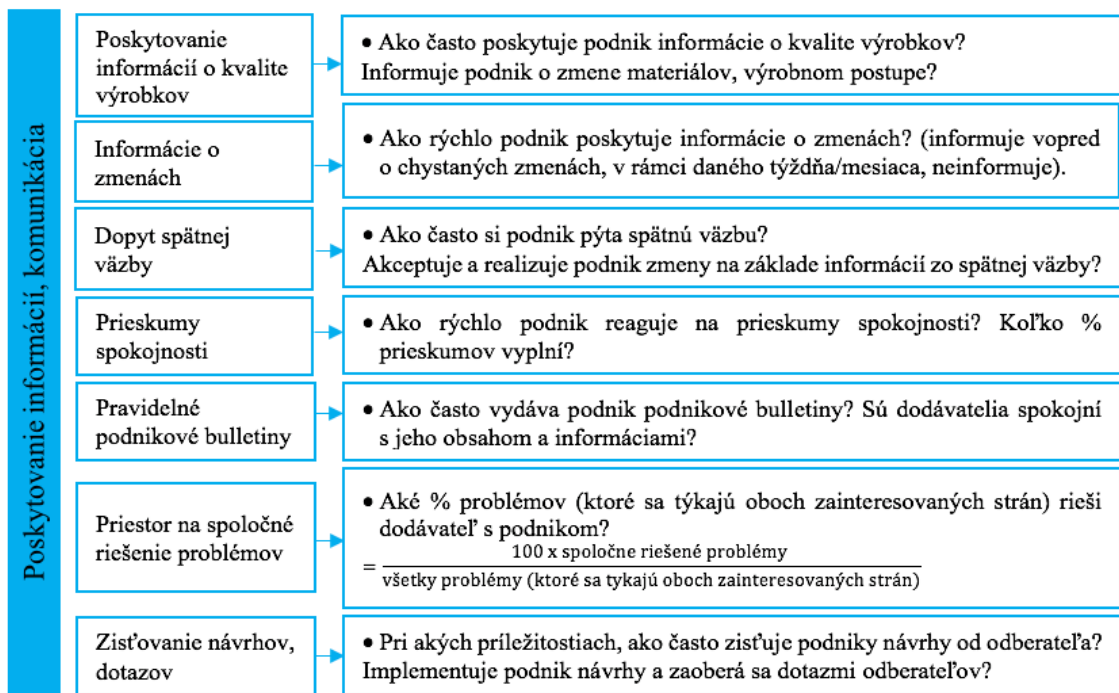


Obrázok 79 Indikátory tvorby hodnoty pre dodávateľov a ich metriky
Zdroj: Vlastné spracovanie

Každý z indikátorov môže mať rôzne metriky. Metriky môžu byť kvalitatívne alebo kvantitatívne. Dôležité je na čo sa podnik zameriava. Ak sa zameriava na objednávky, tak metrikou môže byť počet dní medzi jednotlivými objednávkami, pravidelnosť objednávok, množstvo objednaného tovaru, atď. Podnik by mal vedieť kritéria dodávateľa pre výber dôležitosti jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty a dôležitosť, ktorú im prikladá.

Indikátory tvorby hodnoty pre odberateľov a ich metriky

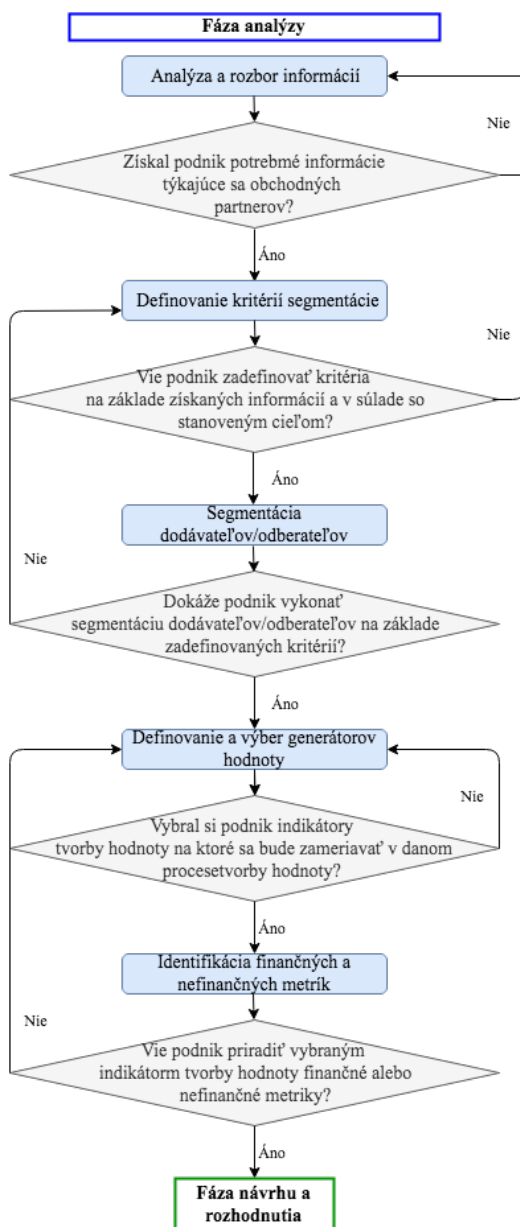




Obrázok 80 Indikátory tvorby hodnoty pre odberateľov a ich metriky
Zdroj: Vlastné spracovanie

Tak isto ako v prípade indikátorov a ich metrik pre dodávateľov, tak aj pre odberateľov, by podnik mal vedieť kritéria odberateľa pre výber dôležitosti jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty ako aj dôležitosť, ktorú im prikladá.

Jednotlivé kroky fázy analýzy a ich následný postup sú vyjadrené na obrázku 81 nižšie.



Obrázok 81 Jednotlivé kroky fázy analýzy
Zdroj: Vlastné spracovanie

Fáza analýzy začína analýzou a rozborom informácií, následne prechádza do definovania kritérií segmentácie a samotnej segmentácie odberateľov/dodávateľov, ďalším krokom je definovanie a výber generátorov hodnoty a záverom danej fázy je identifikácia finančných a nefinančných metrik.

4.2.3 Fáza návrhu a rozhodnutia

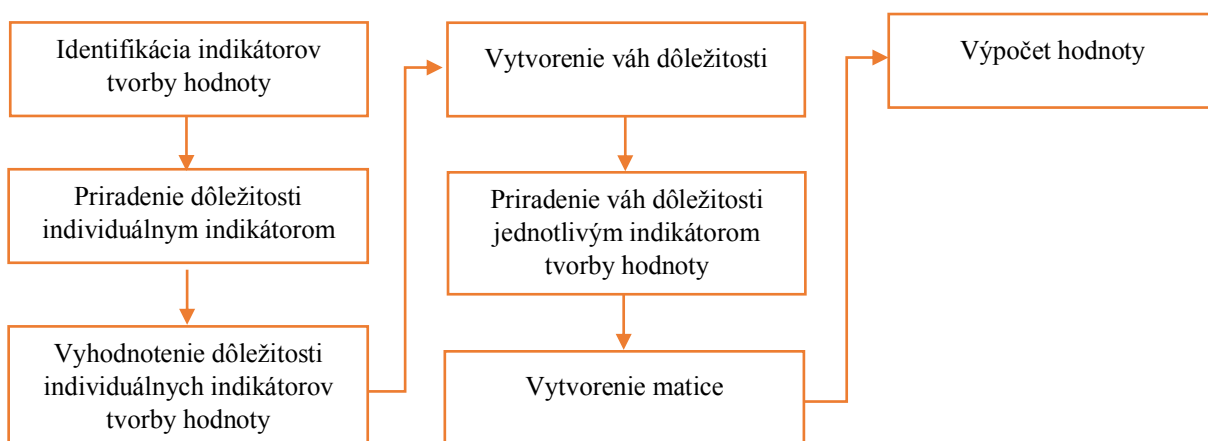
Podnik po ukončení fázy analýzy prechádza do fázy návrhu a rozhodnutia. Prvým krokom v rámci danej fázy je **stanovenie hodnoty a možnosti jej vyjadrenia a merania**.

Na základe daného výskumu bolo vytvorené meranie hodnoty prostredníctvom Metódy rozhodovacej matice (Decision Matrix Method). Daná metóda je priblížená v podkapitole 1.6.3 - Proces tvorby hodnoty (jednotlivé kroky).

Meranie hodnoty prostredníctvom Metódy rozhodovacej matice

Meranie poskytnutej hodnoty dodávateľom a odberateľom bude realizované prostredníctvom jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty, ktoré sú daným zainteresovaným skupinám poskytované a dôležitosti, ktoré im dodávatelia a odberatelia priradili. Nevýhoda subjektívnosti danej metódy je eliminovaná vysokým počtom hodnotiacich subjektov (odberateľov a dodávateľov).

Postup tvorby matice merania hodnoty je nasledovný:



Obrázok 82 Postup tvorby matice merania hodnoty
Zdroj: Vlastné spracovanie

Prvým krokom v rámci procesu tvorby matice a výpočtu hodnoty je **identifikácia indikátorov tvorby hodnoty** (Obr. 82). Jednotlivé indikátory boli identifikované v rámci výskumu a definované v kapitole 1.6.4 – Indikátory tvorby hodnoty. Ďalším krokom je **priradenie dôležitosti individuálnym indikátorom**. Podniky mali priradiť jednotlivým indikátorom tvorby hodnoty, ktoré sú im poskytované od ich dodávateľov a odberateľov dôležitosť, ktorú im prikladajú. Dôležitosť mali vyjadriť na stupnici 1- 5 , kde 1 – Žiadna dôležitosť, 2 – Viac nedôležité ako dôležité, 3 – Neutrálne, 4 – Viac dôležité ako nedôležité, 5 – Vysoká dôležitosť. Z hodnotenia 385 respondentov bolo možné následne **vyhodnotiť dôležitosť individuálnych indikátorov tvorby hodnoty** samostatne pre odberateľov a dodávateľov prostredníctvom priemeru (Tab. 48).

Tabuľka 48 Vyhodnotenie dôležitosti individuálnych indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov a odberateľov a pridelenie váh dôležitosti

| DODÁVATELIA | | | ODBERATELIA | | |
|---|--|------------------|---|--|------------------|
| Indikátory tvorby hodnoty | Priemer (priradená dôležitosť – max 5) | Váhy dôležitosti | Indikátory tvorby hodnoty | Priemer (priradená dôležitosť – max 5) | Váhy dôležitosti |
| Dodržiavanie obchodných podmienok | 4,56 | 10 | Poskytovanie dodatočných služieb (servis, opravy) | 4,02 | 8 |
| Úhrada faktúr v lehote splatnosti | 4,52 | 10 | Informácie o kvalite výrobkov, informácie o zmenách | 4,01 | 8 |
| Včasná úhrada záväzkov, skrátenie doby splatnosti, jednorazové úhrady | 4,27 | 9 | Skrátenie doby dodania | 3,93 | 7 |
| Vzťahy nad rámec zmluvných podmienok, ochota komunikácie pri riešení problémov | 4,11 | 8 | Zníženie doby vybavenia objednávky | 3,81 | 7 |
| Pravidelnosť objednávok | 3,93 | 7 | Dobré reklamačné podmienky | 3,79 | 7 |
| Priestor na spoločné riešenie problémov | 3,78 | 7 | Priestor na spoločné riešenie problémov | 3,69 | 6 |
| Poskytovanie spätnej väzby | 3,72 | 6 | Zníženie ceny výrobkov, množstevné zľavy, zľavy pre stálych obchodných partnerov | 3,68 | 6 |
| Odporúčanie podniku (tovarov) iným odberateľom | 3,59 | 6 | Zlepšenie reklamačných podmienok, lepšia komunikácia v rámci reklamácie | 3,59 | 6 |
| Zvyšovanie frekvencie objednávok, zvyšovanie množstva objednávaného tovaru | 3,58 | 6 | Obchodné stretnutia | 3,54 | 6 |
| Priateľské vzťahy, teambuildingy s obchodnými partnermi | 3,48 | 5 | Množstevné zľavy, akcie pri výročí, sezónne akcie | 3,42 | 5 |
| Obchodné stretnutia | 3,47 | 5 | Upravenie, predĺženie doby splatnosti, tvorba splátkového kalendára | 3,39 | 5 |
| Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | 3,43 | 5 | Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | 3,39 | 5 |
| Pomoc pri propagácii podniku (tovaru) | 3,43 | 5 | Zisťovanie návrhov a dotazov | 3,29 | 5 |
| Poskytovanie spätnej väzby z vlastnej iniciatívy, poskytovanie pripomienok na zlepšenie | 3,38 | 5 | Dopyt spätnej väzby | 3,14 | 4 |
| Neprisťahovanie si obchodných podmienok podľa konkrétnej situácie na trhu | 3,33 | 5 | Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 2,99 | 3 |
| Zisťovanie návrhov a dotazov | 3,25 | 5 | Prieskumy spokojnosti | 2,98 | 3 |
| Dopyt spätnej väzby | 3,08 | 4 | Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | 2,91 | 3 |
| Poskytovanie informácií o solventnosti podniku | 3,02 | 4 | Teambuildingy s obchodnými partnermi | 2,70 | 3 |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 2,94 | 3 | Pravidelné podnikové bulletiny týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď. | 2,58 | 3 |
| Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | 2,94 | 3 | | | |
| Prieskumy spokojnosti | 2,93 | 3 | | | |
| Pravidelné podnikové bulletiny týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď. | 2,59 | 3 | | | |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ďalším krokom je **vytvorenie váh dôležitosti**, ktoré boli vyhotovené na základe intervalov. Tzn. na základe toho, v ktorom intervale sa nachádza priemerná dôležitosť indikátora tvorby hodnoty, sú mu pridelené váhy dôležitosti.

Tabuľka 49 Váhy dôležitosti

| Priemer (dôležitosť individuálneho indikátora tvorby hodnoty) | Váha dôležitosti |
|---|------------------|
| <0 - 2) | 1 |
| <2 - 2,5) | 2 |
| <2,5 - 3) | 3 |
| <3 - 3,25) | 4 |
| <3,25 - 3,5) | 5 |
| <3,5 - 3,75) | 6 |
| <3,75 - 4) | 7 |
| <4 - 4,25) | 8 |
| <4,25 - 4,5) | 9 |
| <4,5 - 5) | 10 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Po vytvorení váh dôležitosti nasleduje **priradenie daných váh jednotlivým indikátorom tvorby hodnoty**. Podľa toho v akom intervale sa priemerná dôležitosť indikátorov tvorby nachádzala, boli im priradené váhy dôležitosti (Tab. 49). Poslednými krokmi je **vytvorenie matice a výpočet hodnoty**. Vytvorená matica je súčasťou príloh. Samostatne bola vytvorená matica pre odberateľov a dodávateľov (Príloha č. 4) . Výpočet prostredníctvom matice je na základe identifikácie individuálnych indikátorov tvorby hodnoty, ktoré podnik svojim odberateľom a dodávateľom vytvára a poskytuje. V prípade ak podnik poskytuje svojim odberateľom alebo dodávateľom všetky individuálne indikátory tvorby hodnoty, tak poskytuje hodnotu na 100%. Celkové percento poskytovanej hodnoty je vypočítané na základe pomeru súčtu skutočne poskytovaných individuálnych indikátorov tvorby hodnoty (ich pridelených váh) podnikom a celkového súčtu pridelených váh dôležitosti všetkým individuálnym indikátorom tvorby hodnoty. Obe matice boli vytvorené v programe Microsoft Excel a automaticky vypočítajú hodnotu poskytovanú daným zainteresovaným skupinám. Podnik musí vyplniť zvýraznený stĺpec, kde prideli hodnotu 1 alebo 0 pri jednotlivých indikátoroch. 1 vyjadruje, že podnik hodnotu svojim odberateľom/dodávateľom poskytuje a 0, že podnik daný indikátor tvorby hodnoty neposkytuje (Obr. 83). Následne mu matica vypočíta na koľko percent poskytuje hodnotu svojim obchodným partnerom. Individuálne indikátory tvorby hodnoty sú v matici zoradené zostupne (tzn. od najdôležitejších, po tie najmenej dôležité), zároveň podnik vidí pridelenú váhu dôležitosti. Na základe daných údajov vie podnik identifikovať ktoré indikátory tvorby hodnoty by mali byť pre dodávateľa/odberateľa dôležité a na ktoré sa má zamerať v prípade ak daný indikátor tvorby hodnoty svojim obchodným partnerom neposkytuje.

| DODÁVATELIA | | | |
|---|---|------------------|------------------------------|
| Indikátory tvorby hodnoty | Poskytuje podnik danú hodnotu? (1 = Áno, 0 = Nie) | Váhy dôležítosti | Percento poskytnutia hodnoty |
| Dodržiavanie obchodných podmienok | 0 | 10 | 0,00 |
| Úhrada faktúr v lehote splatnosti | 0 | 10 | 0,00 |
| Včasná úhrada záväzkov, skrátenie doby splatnosti, jednorazové úhrady | 0 | 9 | 0,00 |
| Vzťahy nad rámec zmluvných podmienok, ochota komunikácie pri riešení problémov | 0 | 8 | 0,00 |
| Pravidelnosť objednávok | 0 | 7 | 0,00 |
| Priestor na spoločné riešenie problémov | 0 | 7 | 0,00 |
| Poskytovanie spätnej väzby | 0 | 6 | 0,00 |
| Odporúčanie podniku (tovarov) iným odberateľom | 0 | 6 | 0,00 |
| Zvyšovanie frekvencie objednávok, zvyšovanie množstva objednávaného tovaru | 0 | 6 | 0,00 |
| Priateľské vzťahy, teambuildingy s obchodnými partnermi | 0 | 5 | 0,00 |
| Obchodné stretnutia | 0 | 5 | 0,00 |
| Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | 0 | 5 | 0,00 |
| Pomoc pri propagácii podniku (tovaru) | 0 | 5 | 0,00 |
| Poskytovanie spätnej väzby z vlastnej iniciatívy, poskytovanie pripomienok na zlepšenie | 0 | 5 | 0,00 |
| Nepripravenosť na si obchodných podmienok podľa konkrétnej situácie na trhu | 0 | 5 | 0,00 |
| Zisťovanie návrhov a dotazov | 0 | 5 | 0,00 |
| Dopyt spätnej väzby | 0 | 4 | 0,00 |
| Poskytovanie informácií o solventnosti podniku | 0 | 4 | 0,00 |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 0 | 3 | 0,00 |
| Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | 0 | 3 | 0,00 |
| Prieskumy spokojnosti | 0 | 3 | 0,00 |
| Pravidelné podnikové bulletin týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď. | 0 | 3 | 0,00 |
| POSKYTOVANÁ HODNOTA | | | 0 |

| ODBERATELIA | | | |
|---|---|------------------|------------------------------|
| Indikátory tvorby hodnoty | Poskytuje podnik danú hodnotu? (1 = Áno, 0 = Nie) | Váhy dôležítosti | Percento poskytnutia hodnoty |
| Poskytovanie dodatočných služieb (servis, opravy) | 0 | 8 | 0 |
| Informácie o kvalite výrobkov, informácie o zmenách | 0 | 8 | 0 |
| Skrátenie doby dodania | 0 | 7 | 0 |
| Zníženie doby vybavenia objednávky | 0 | 7 | 0 |
| Dobré reklamačné podmienky | 0 | 7 | 0 |
| Priestor na spoločné riešenie problémov | 0 | 6 | 0 |
| Zníženie ceny výrobkov, množstevné zľavy, zľavy pre stálych obchodných partnerov | 0 | 6 | 0 |
| Zlepšenie reklamačných podmienok, lepšia komunikácia v rámci reklamácie | 0 | 6 | 0 |
| Obchodné stretnutia | 0 | 6 | 0 |
| Množstevné zľavy, akcie pri výroči, sezónne akcie | 0 | 5 | 0 |
| Upravenie, predĺženie doby splatnosti, tvorba splátkového kalendára | 0 | 5 | 0 |
| Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | 0 | 5 | 0 |
| Zisťovanie návrhov a dotazov | 0 | 5 | 0 |
| Dopyt spätnej väzby | 0 | 4 | 0 |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 0 | 3 | 0 |
| Prieskumy spokojnosti | 0 | 3 | 0 |
| Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | 0 | 3 | 0 |
| Teambuildingy s obchodnými partnermi | 0 | 3 | 0 |
| Pravidelné podnikové bulletin týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď. | 0 | 3 | 0 |
| POSKYTOVANÁ HODNOTA | | | 0 |

Obrázok 83 Matice merania hodnoty pre dodávateľov a odberateľov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na praktické využitie matice a jej vyskúšanie bol vytvorený dokument v programe Tabuľky Google. Dokument je zdieľaný a prístup má k nemu každý, kto naskenuje QR kód nižšie (Obr. 84). V rámci dokumentu sú dva samostatné hárky na výpočet hodnoty pre dodávateľa a odberateľa.



Obrázok 84 QR kód na prístup k matici merania hodnoty pre dodávateľov a odberateľov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podnik prostredníctvom stanovenia hodnoty, jej vyjadrenia a merania, predkladá návrh poskytovania hodnoty vybraným zainteresovaným skupinám odberateľov a dodávateľov. Ďalším krokom v rámci danej fázy je **analýza získaných údajov a dát**. Podnik v rámci daného kroku analyzuje získané údaje týkajúce sa:

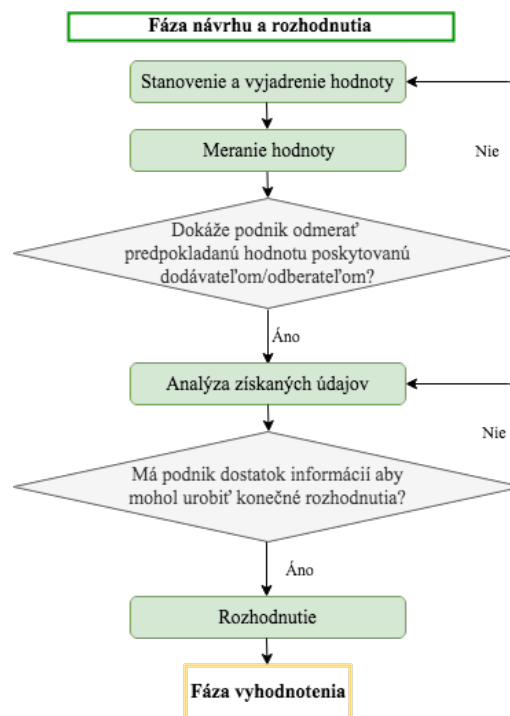
- Indikátorov tvorby hodnoty a ich dôležítosti.

- Zaoberá sa možnosťou poskytovania ďalších indikátorov tvorby hodnoty a ich možného vplyvu na celkovú hodnotu.
- Zisťuje, či odberatelia a dodávatelia budú hodnotu, ktorú im chce poskytnúť aj vnímať.

Na základe analýzy získaných údajov podnik urobí **rozhodnutie**, ktoré je posledným krokom vo fáze návrhu a rozhodnutia. Podnik urobí rozhodnutia týkajúce sa primárne:

- Potvrdenia kritérií diverzifikácie.
- Potvrdenia segmentácie dodávateľov/odberateľov.
- Výberu indikátorov tvorby hodnoty (aké bude poskytovať).
- Finálneho výberu metrik, ktoré sa budú využívať.
- Časového intervalu, počas ktorého bude podnik dané indikátory tvorby hodnoty odberateľom a dodávateľom poskytovať.
- Stanovenia osoby, ktorá bude zodpovedná za meranie a sledovanie výsledkov.

Všetky získané údaje je potrebné ďalej spracovať, aby bolo možné vyhodnotenie dosiahnutia stanoveného cieľa v záverečnej fáze vyhodnotenia. Jednotlivé kroky týkajúce sa fázy návrhu a rozhodnutia sú zaznačené na obrázku 85 nižšie.

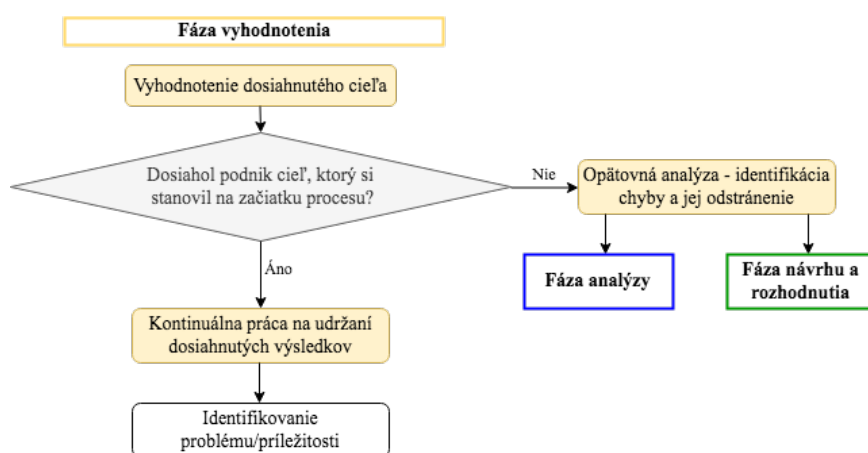


Obrázok 85 Jednotlivé kroky fázy návrhu a rozhodnutia
Zdroj: Vlastné spracovanie

Fáza návrhu a rozhodovania začína stanovením a vyjadrením hodnoty a následne jej meraním. Ďalším krokom je v rámci danej fázy analýza získaných údajov a záverom je samotné rozhodnutie.

4.2.4 Fáza vyhodnotenia

Poslednou fázou v rámci procesu tvorby hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov je fáza vyhodnotenia. Danú fázou by mal podnik uskutočniť po určitom čase, tzn. časovom intervale, ktorý si stanovil vo fáze návrhu a rozhodnutia. V rámci daného času bude poskytovať vybraným odberateľom a dodávateľom indikátory tvorby hodnoty, ktoré si stanovil a následne vyhodnotí, či dané rozhodnutie prispelo k dosiahnutiu vopred stanoveného cieľa. Tzn. či podnik dosiahol cieľ, ktorý si stanovil na začiatku celého procesu tvorby hodnoty. Podľa toho, čo bolo cieľom, podnik zozbiera informácie. Napríklad ak cieľom bola otvorenejšia komunikácia, vie porovnať dôvody, počet, spôsob komunikácie pred implementáciou rozhodnutia a po samotnom implementovaní rozhodnutia týkajúceho sa procesu tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov (Obr. 86).



Obrázok 86 Jednotlivé kroky fázy vyhodnotenia
Zdroj: Vlastné spracovanie

Fáza vyhodnotenia obsahuje vyhodnotenie dosiahnutého cieľa a identifikácie následných krokov. V prípade, ak cieľ nebol dosiahnutý, tak by mal podnik vykonať opätovnú analýzu a identifikovať a následne odstrániť zistené chyby. V danom prípade sa vracia do fázy analýzy alebo fázy návrhu a rozhodnutia. Ak podnik dosiahol stanovený cieľ, tak by mal pokračovať v kontinuálnej práci na udržaní dosiahnutých výsledkov, prípadne prechádza k identifikovaniu nového problému/príležitosti.

4.2.5 Osoby, situácie, zdroje a ich vplyv

Manažérske aktivity, ako aj na samotný proces rozhodovania, ovplyvňujú ďalšie faktory. Faktory ovplyvňujúce tvorbu hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov sú zadané v rámci výsledného modelu (Obr. 76). Dané faktory sú:

- osoby,
- situácie,
- zdroje.

Osoby vplývajúce na proces rozhodovania a ich vplyv sú vyjadrené v tabuľke nižšie.

Tabuľka 50 Osoby a ich vplyv na proces tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov

| Osoby vplývajúce na proces rozhodovania | Vplyv danej osoby (zainteresovanej skupiny) na podnik a na samotný proces rozhodovania |
|---|--|
| Vlastníci | <ul style="list-style-type: none"> - v mikro a malých podnikoch ide o osobu, ktorá robí rozhodnutia, - rozhodnutia robí na základe subjektívneho názoru, - ciele vlastníka sa stávajú cieľom podniku, - v prvom rade musia byť naplnené požiadavky vlastníka, - stratégia podniku je robená na základe a prostredníctvom vlastníka. <p>Dôležitá je harmonizácia cieľov vlastníka s procesom tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov.</p> |
| Zákazníci | <ul style="list-style-type: none"> - zákazník je konečným spotrebiteľom, tzn. vplyv zákazníka je viditeľný na dopyte po výrobkoch podniku, - činnosť podniku, dodávateľov a odberateľov (tzn. všetkých subjektov výrobného procesu) je závislá na konečnom spotrebiteľovi, - cieľ a požiadavky vlastníkov sú odlišné od požiadaviek dodávateľov a odberateľov. <p>Pri procese tvorby hodnoty pre dodávateľov a odberateľov je dôležité myslieť aj na požiadavky konečného zákazníka a uspokojovať jeho potreby (napríklad kvalita).</p> |
| Manažéri | <ul style="list-style-type: none"> - v mikro a malých podnikoch sú vlastníci zároveň manažermi podniku, - v stredných podnikoch existuje samostatná funkcia manažéra, - osoba manažéra by mala spĺňať predpoklady na danú funkciu. <p>Dôležité je, aby osoba manažéra bola oboznámená s hodnotovým manažmentom a zabezpečila implementáciu hodnotového manažmentu do dodávateľsko-odberateľských vzťahov a rozvoja daných vzťahov (prostredníctvom procesu tvorby hodnoty).</p> |
| Zamestnanci | <ul style="list-style-type: none"> - do zamestnancov sa počíta aj osoba manažéra, - fungovanie a implementácia hodnotového manažmentu je závislá aj na schopnostiach a zručnostiach zamestnancov, - zamestnanci poskytujú dôležité informácie získané napríklad prostredníctvom komunikácie so zainteresovanými skupinami odberateľov a dodávateľov (reklamačné oddelenie, oddelenie obchodu, oddelenie kvality, atď.). <p>Dôležité je oboznámiť zamestnancov s procesom tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov (všeobecne hodnotovým manažmentom). Na základe čoho sa mení prístup zamestnancov k zainteresovaným skupinám, mení sa spôsob komunikácie, atď.</p> |
| Veritelia | <ul style="list-style-type: none"> - jediným cieľom veriteľov je spätné získanie finančných prostriedkov. <p>Dôležité je, aby podnik mal splatené záväzky, alebo aby splácal záväzky riadne a včas. Následne môže venovať svoju pozornosť a finančné prostriedky tvorbe hodnoty iným zainteresovaným skupinám (dodávateľom a odberateľom).</p> |
| Konkurencia | <ul style="list-style-type: none"> - konkurencia má podobný cieľ ako podnik (získanie si dodávateľov a odberateľov), - konkurencia má veľký vplyv na vzťah podniku s dodávateľmi a odberateľmi (poskytuje lepšie obchodné podmienky, atď), - podnik môže využiť konkurenciu na získanie informácií napríklad týkajúcich sa poskytovanej hodnoty. <p>Dôležité je, aby podnik mal vytvorený lepší a pevnejší vzťah s dodávateľmi a odberateľmi ako má konkurenčný podnik. Práve na základe vybudovanej lojálnosti a dôvery si získa náskok a výhodu pred konkurenciou.</p> |
| Vláda | <ul style="list-style-type: none"> - vplyv prostredníctvom zákonov, vyhlášok, nariadení, usmernení, - ovplyvňuje podnik, ale aj podniky dodávateľov a odberateľov, - rozhodnutia vlády môžu narušiť vzťahy medzi podnikom a jeho dodávateľmi a odberateľmi. |

| | |
|------------|---|
| | Dôležitá je komunikácia a ochota spoločne riešiť problémy a prekážky . Tak môže podnik spolu s odberateľmi a dodávateľmi prísť na východisko zo situácií vytvorených vládou. |
| Iné | - medzi iné subjekty môžeme zaradiť rôzne inštitúcie, banky, atď. |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Situácie a ich vplyv na podnik a na proces tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov sú priblížené v tabuľke nižšie. Situácie boli pridané do výsledného modelu procesu tvorby hodnoty na základe osobných rozhovorov uskutočnených s vlastníkmi a manažermi podnikov, ktorí priblížili práve vplyv situácie s COVID-19 a jeho následky na samotné fungovanie podnikov a na ostatné procesy týkajúce sa napríklad aj tvorby hodnoty pre dodávateľov a odberateľov.

Tabuľka 51 Situácie a ich vplyv na proces tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov

| Situácia vplývajúca na proces rozhodovania | Vplyv danej situácie na podnik a na samotný proces rozhodovania |
|---|--|
| Interná situácia | <ul style="list-style-type: none"> - kultúra podniku, - pracovné podmienky, - ekonomická situácia podniku. <p>Interná situácia podniku je dôležitá pri stanovení stratégie podniku, ktorá je následne dôležitá pri stanovení cieľa a postupu implementácie procesu tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov.</p> |
| Externá situácia | <ul style="list-style-type: none"> - hospodárska politika štátu, - vývoj na trhoch, - vývoj technológií, - zmena legislatívy, - COVID-19. <p>Externá situácia ovplyvňuje všetky subjekty v danom procese – podnik, dodávateľov, odberateľov. Preto je dôležité budovanie vzťahov, lojálnosti, dôvery. Nakoľko práve tieto atribúty sú nápomocné v prípade meniacej sa externej situácie.</p> |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zdroje a ich vplyv na podnik a na proces tvorby hodnoty pre dodávateľov a odberateľov sú priblížené v tabuľke nižšie.

Tabuľka 52 Zdroje a ich vplyv na proces tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov

| Zdroje vplývajúce na proces rozhodovania | Vplyv daného zdroja na podnik a na samotný proces rozhodovania |
|---|--|
| Finančné zdroje | <ul style="list-style-type: none"> - základom každého rozhodnutia podniku je dostatok finančných zdrojov, - ovplyvňujú celý rozhodovací proces, - vplývajú na to či podnik bude implementovať hodnotový manažment, či sa podnik bude venovať tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov, - ovplyvňujú samotnú implementáciu rozhodnutí, - ovplyvňujú získavanie informácií a spôsob získavania informácií, - ovplyvňujú zamestnancov a ich znalosti, zručnosti a prístup k zainteresovaným skupinám (motivačný prostriedok), - ovplyvňujú hodnoty a indikátory hodnoty, ktoré môže podnik poskytovať. <p>Dôležité je, aby podnik mal finančné zdroje, ktoré môže vyčleniť na implementáciu hodnotového manažmentu a na samotný prieskum a proces tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov.</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> - vplývajú na rýchlosť uskutočnenia rozhodnutí, - vplývajú na možnosti a rýchlosť analýzy faktorov a krokov, |

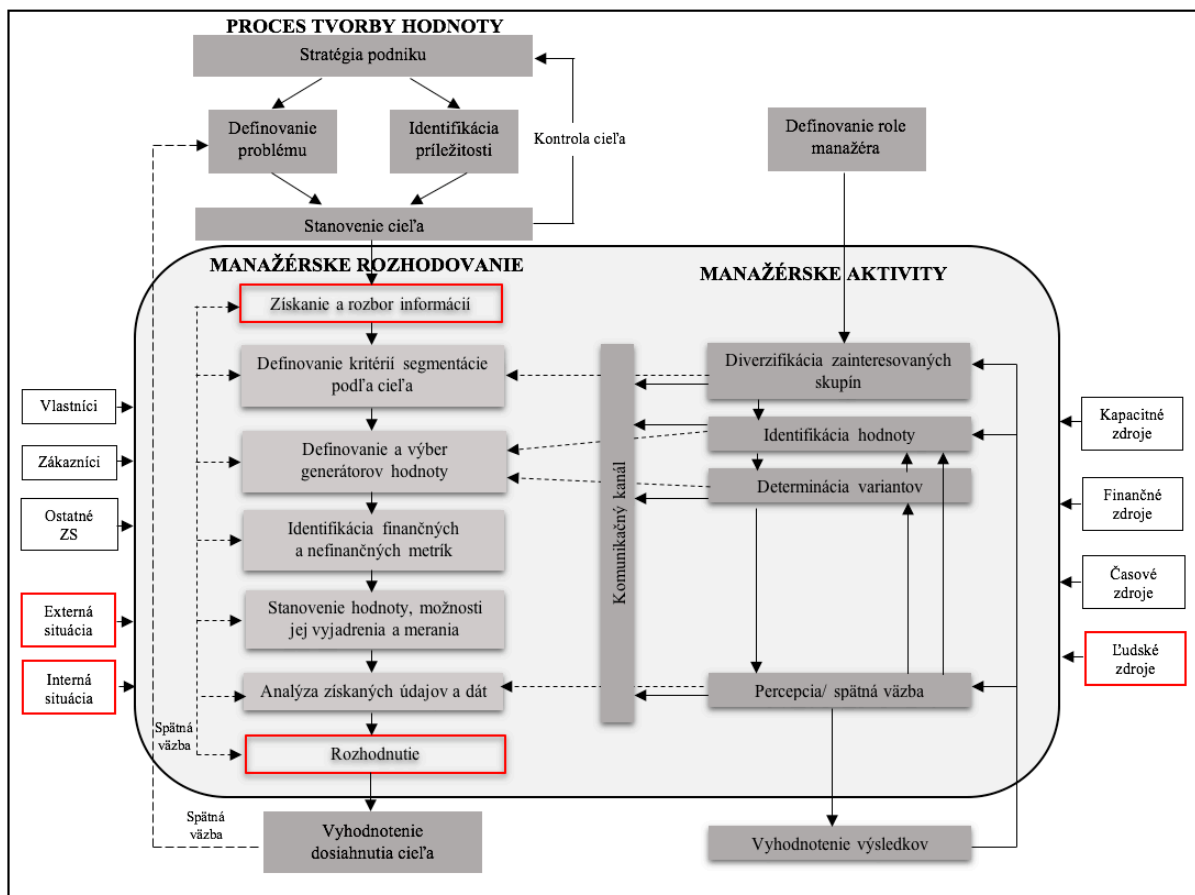
| | |
|-------------------------|--|
| Časové zdroje | <ul style="list-style-type: none"> - vplývajú na rýchlosť implementácie procesov, - vplývajú na dĺžku testovania, - vplývajú na rýchlosť vyhodnotenia výsledkov, - vplývajú na samotné hodnoty a indikátory hodnoty, ktoré môže podnik poskytovať. <p>Dôležité je, aby podnik, ktorý sa rozhodne implementovať hodnotový manažment a venovať sa zainteresovaným skupinám odberateľov a dodávateľov mal dostatočný čas na všetky fázy súvisiace s procesom tvorby hodnoty.</p> |
| Kapacitné zdroje | <ul style="list-style-type: none"> - vplývajú na hodnoty a indikátory tvorby hodnoty, ktoré môže podnik poskytovať. <p>Dôležité je, aby podnik poznal svoje kapacity, obmedzenia a hranice. Na základe daného poznania vie aké má možnosti v rámci tvorby a poskytovania hodnoty svojim obchodným partnerom.</p> |
| Ľudské zdroje | <ul style="list-style-type: none"> - medzi ľudské zdroje patria zamestnanci, manažéri, atď., - vplyv má odbornosť a kvalifikovanosť zamestnancov, - vplyv má osoba manažéra (subjektívnosť, ochota riskovať, schopnosti). <p>Dôležité je, aby podnik oboznámil zamestnancov s hodnotovým manažmentom a s procesom tvorby hodnoty.</p> |

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2.6 Prepojenie manažérskych aktivít a procesu tvorby hodnoty

V rámci procesu tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov je dôležitou osobou práve osoba manažéra, prípadne vlastníka, ktorý vykonáva úlohu manažéra najmä v mikro a malých podnikoch. Manažérske aktivity a celý proces je priblížený v kapitole 1.7 – Definovanie manažérskych aktivít. V rámci danej kapitoly sú zadefinované manažérske aktivity ako aj nástroje a metódy, ktoré manažér môže využiť v procese tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov.

Prepojenie manažérskych aktivít a výsledného modelu tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov je viditeľné na obrázku 87 nižšie.



Obrázok 87 Prepojenie manažérskych aktivít a procesu tvorby hodnoty prostredníctvom výsledného modelu
Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3 OVERENIE SPRÁVNOSTI A FUNKČNOSTI MODELU

Účelom overenia správnosti a funkčnosti modelu manažérskoho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov, špecifikovaného v predchádzajúcich kapitolách, je zistiť adaptabilitu a využitie daného modelu v podnikovej praxi. Hlavným cieľom verifikácie je overenie navrhnutého modelu manažérskoho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre dodávateľov a odberateľov a vplyvu faktorov a manažérskych aktivít.

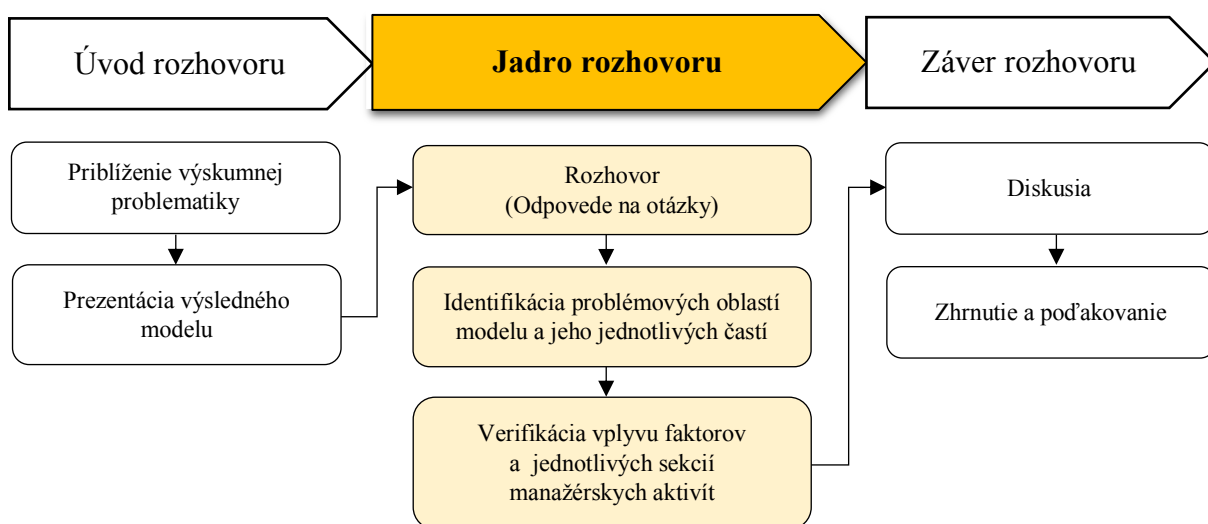
Východiskový model manažérskoho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny v podniku bol zadefinovaný na základe teoretických východísk. Zdrojom teoretických východísk bola odborná literatúra, prípadové štúdie, výskumné štúdie, príklady z praxe a vlastný predvýskum. Dané zdroje boli základom aj pre tvorbu manažérskych aktivít v procese tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov. Prepojený východiskový model s manažérskymi aktivitami bol následne pozmenený na základe realizovaného výskumu. Jednotlivé činnosti a fázy modelu boli modifikované na základe osobných rozhovorov so zástupcami mikro, malých a stredných výrobných podnikov, ktoré využívajú hodnotový manažment, alebo ho plánujú implementovať do procesu riadenia vzťahov so svojimi odberateľmi a dodávateľmi.

Výsledný model manažérskoho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny v podniku bol overený najskôr prostredníctvom porovnania

s teoretickými modelmi manažérskeho rozhodovania od rôznych autorov. V danom kroku bolo potrebné overenie obsahu modelu, a teda či model obsahuje všetky dôležité náležitosti procesu manažérskeho rozhodovania, ako aj podstatné prvky hodnotového manažmentu. Model bol teda doplnený o metódy, činnosti, nástroje a techniky typické pre hodnotový manažment, čo má prispieť k zlepšeniu riadenia vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi a zabezpečiť tvorbu hodnoty pre dané zainteresované skupiny.

Ďalším krokom teoretického overenia bolo jeho uplatnenie v podnikovej praxi prostredníctvom rozhovorov so zástupcami podnikov, ktoré už využívajú hodnotový manažment v praxi, a teda aj v procese riadenia vzťahov so svojimi odberateľmi a dodávateľmi. Vybrané boli 2 malé a 2 stredné podniky, ktoré sa zúčastnili aj hlavného výskumu. Základom overenia bolo porovnanie súčasného postupu realizácie procesu riadenia vzťahov podniku s jeho dodávateľmi a odberateľmi, ktorý ma momentálne podnik implementovaný a ktorý využíva s navrhovaným modelom manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov.

Verifikácia navrhovaného modelu bola uskutočnená online formou prostredníctvom polo-štruktúrovaných rozhovorov.



Obrázok 88 Štruktúra verifikačných rozhovorov
Zdroj: Vlastné spracovanie

Štruktúra rozhovorov bola rozdelená do troch základných fáz, ktorými sú: úvod, jadro a záver rozhovoru (Obr. 88).

Obsahom úvodu bolo priblíženie výskumnej problematiky a prezentácia výsledného modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre odberateľov a dodávateľov. V rámci priblíženia výskumnej problematiky bola opätovne pripomenutá téma dizertačnej práce a krátky popis hodnotového manažmentu, postupu tvorby hodnoty, vyjadrenia hodnoty. Prezentácia výsledného modelu obsahovala zobrazenie a vysvetlenie jednotlivých fáz, činností, nástrojov a techník, ako aj manažérskych aktivít, zdrojov, subjektov a situácií.

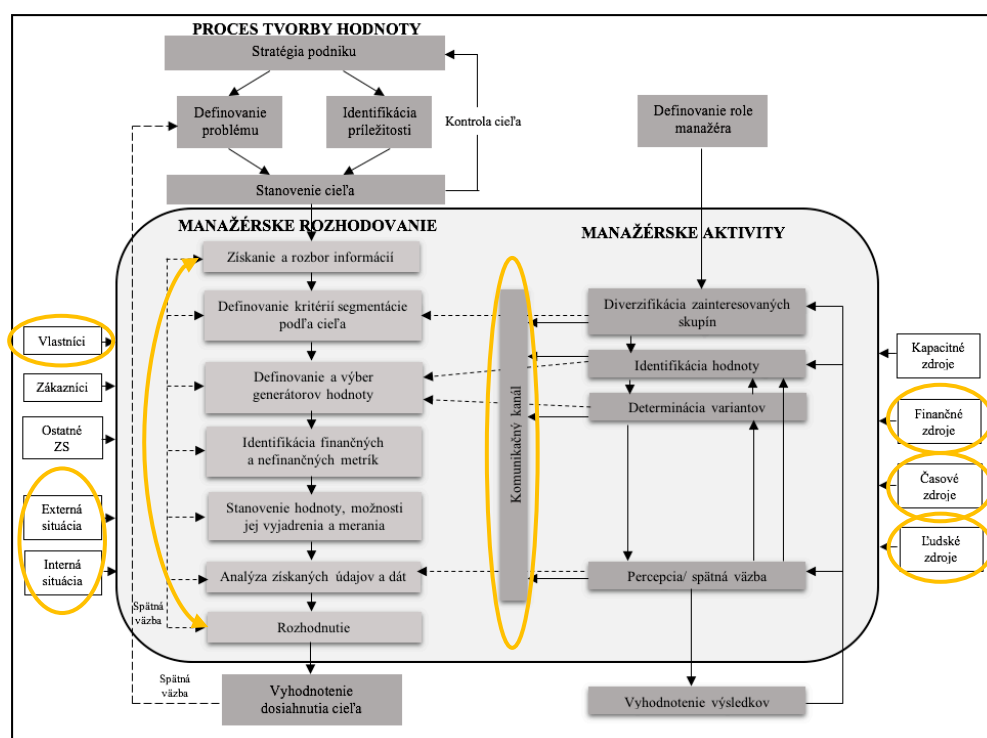
Jadrom rozhovoru bolo v prvom kroku zodpovedanie otázok, kde manažéri a vlastníci podnikov odpovedali na predpripravené otázky týkajúce sa prezentovaného výsledného modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre dodávateľov a odberateľov. Následne bolo úlohou vlastníkov a manažérov identifikovanie problémových oblastí modelu, jeho

jednotlivých častí a fáz. Posledným krokom danej fázy bola verifikácia vplyvu faktorov a jednotlivých sekcií manažerských aktivít.

Obsahom záverečnej fázy bola diskusia týkajúca sa pripomienok a názorov respondentov, záverečné zhrnutie a poďakovanie za účasť na rozhovore uskutočneného počas hlavného výskumu ako aj verifikačného rozhovoru.

4.3.1 Identifikácia problémových oblastí

Manažéri a vlastníci vybraných malých a stredných výrobných podnikov vyjadrili svoje názory k možným problémovým oblastiam týkajúcich sa výsledného modelu, jeho častí a fáz. Hlavné problémové oblasti sú zvýraznené priamo na výslednom modeli (Obr. 89).



Obrázok 89 Problémové oblasti výsledného modelu
Zdroj: Vlastné spracovanie

Hlavnými identifikovanými problémovými oblasťami sú:

- **Ľudské zdroje.** Prvou identifikovanou problémovou oblasťou je dĺžka a časová náročnosť celého procesu. Nakoľko malé podniky (a teda aj mikro podniky) sú vedené samotnými vlastníkmi podnikov a nemajú manažérov, ktorí by sa vedeli naplno venovať danému procesu. Tzn. malým a mikro podnikom chýbajú ľudské zdroje aby mohli daný proces plne implementovať so všetkými jeho časťami, krokmi a fázami. Naopak stredné podniky už majú ľudské zdroje (manažérov) na riadenie vzťahov so zainteresovanými skupinami, teda aj s odberateľmi a dodávateľmi.
- **Časové zdroje a rozpätie medzi prvým a posledným manažerským rozhodnutím v procese tvorby hodnoty.** Malé podniky vyjadrili obavu týkajúcu sa veľkého časového rozpätia medzi prvým a posledným manažerským rozhodnutím. Daná problémová oblasť úzko súvisí s nedostatkom ľudských zdrojov. Tu vidia problém v tom, že to čo sa

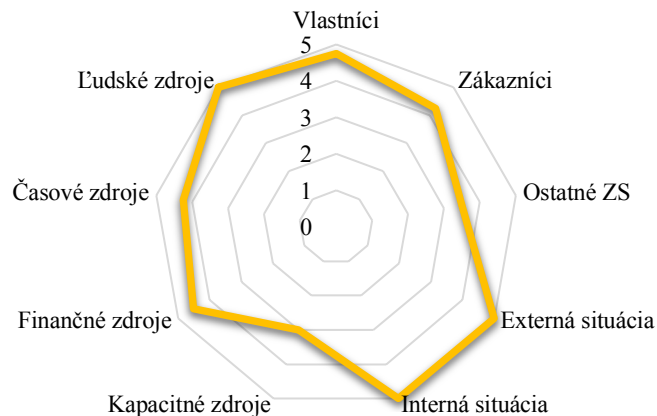
dozvedia od svojich obchodných partnerov na začiatku daného procesu už nemusí platiť pri tvorbe samotnej hodnoty.

- **Vlastníci podnikov.** Ďalšou identifikovanou problémovou oblasťou sú vlastníci podnikov (stredné podniky), nakoľko tí nie vždy zdieľajú rovnaký názor s manažérmi, ktorých zodpovednosťou je aj riadenie vzťahov so zainteresovanými skupinami. Vlastníkom príde čakanie na výsledok zdĺhavý, nakoľko od samotnej tvorby hodnoty až k vyhodnoteniu dosiahnutia cieľa v danom procese je potrebný určitý čas. Vlastníci mnohokrát chcú mať výsledok hneď, čo v danom procese nie je možné. Daná problémová oblasť úzko súvisí s časovými zdrojmi. Vlastníci a manažéri sa zamerali aj na overenie implementácie procesu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov. V danom procese stanovili ako problémovú oblasť vedenie podniku a jeho ochotu akceptovať nový prístup pri riadení vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi prostredníctvom tvorby hodnoty pre dané zainteresované skupiny. Daný faktor identifikovali ako kritický práve manažéri stredných podnikov.
- **Komunikačný kanál.** Manažéri a vlastníci malých a stredných výrobných podnikov označili ako ďalšiu problémovú oblasť samotnú komunikáciu s odberateľmi a dodávateľmi. Nakoľko získanie informácií od vybraných odberateľov a dodávateľov, ako aj ich podávanie môže byť náročné. Vyjadrili sa tak k manažérskym aktivitám, kde vyzdvihli práve dôležitosť sekcie zabezpečenia komunikačného kanála a jeho potreby počas celého procesu riadenia vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi.
- **Externá a interná situácia podniku.** Všetky podniky určili ako ďalšiu problémovú oblasť externú a internú situáciu podniku. V rámci internej situácie ide hlavne o ekonomickú situáciu podniku, ktorá sa neustále mení, tzn. meniaci sa ekonomická situácia podniku úzko súvisí aj s **finančnými zdrojmi**, ktoré podnik má k dispozícii. Nakoľko hlavný výskum bol realizovaný počas pandémie COVID-19 a verifikačné rozhovory počas pokračujúcej pandémie COVID-19 a zároveň prebiehajúcich bojov na Ukrajine, tak podniky vyjadrili ako hlavnú problémovú oblasť práve meniacu sa externú situáciu podniku. Dôvodom je, že práve externá situácia podniku silno ovplyvňuje ich internú situáciu. S meniacou sa externou situáciou sa mení aj stratégia podniku a ciele podniku.

Celý model, s jeho nástrojmi, technikami a fázami bol zástupcom malých a stredných podnikov plne vysvetlený. Manažéri a vlastníci daných podnikov vyjadrili názor, že jednotlivé kroky, fázy, nástroje a techniky sú podrobne vysvetlené a zrozumiteľné. K ďalším častiam výsledného modelu nemali vlastníci a manažéri dodatočné pripomienky, nakoľko výsledný model bol modifikovaný aj na základe rozhovorov s nimi v rámci hlavného výskumu.

4.3.2 Verifikácia vplyvu faktorov a jednotlivých sekcií manažérskych aktivít

V rámci verifikačného rozhovoru mali podniky vyjadriť svoj názor týkajúci sa vplyvu osôb, situácií a zdrojov. Vplyv mali vyjadriť na stupnici od 1 – daný faktor nemá vplyv na manažérske rozhodnutia v podniku až 5 – daný faktor silno ovplyvňuje manažérske rozhodnutia v podniku (Obr. 90). Výsledky sú vyjadrené prostredníctvom priemeru.



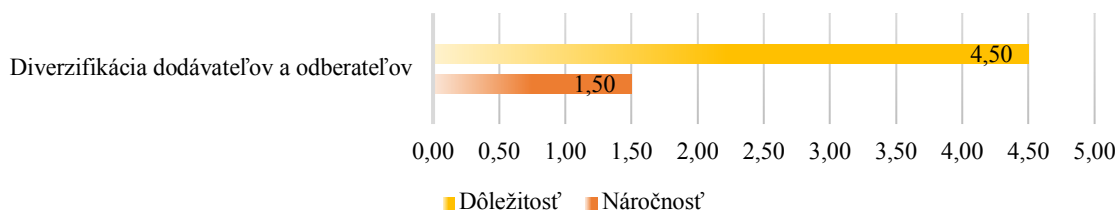
Obrázok 90 Priemerný vplyv faktorov na manažérske rozhodnutia pri tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov
Zdroj: Vlastné spracovanie

Manažéri a vlastníci podnikov vyjadrili či a v akej intenzite jednotlivé faktory ovplyvňujú manažérske rozhodnutia týkajúce sa tvorby hodnoty pre dodávateľov a odberateľov. Faktory s najväčším vplyvom sú externá situácia podniku, interná situácia podniku a ľudské zdroje (5 z 5). Veľký vplyv majú aj vlastníci (4,75 z 5) a finančné zdroje (4,5 z 5). Najnižší vplyv priradili zastupovania podnikov kapacitným zdrojom (3 z 5).

Na základe výsledkov týkajúcich sa vplyvu faktorov na manažérske rozhodovanie o tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov je možné konštatovať, že všetky vyššie uvedené faktory majú vplyv na rozhodnutia podniku a tým pádom sú náležitou súčasťou výsledného modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre dodávateľov a odberateľov.

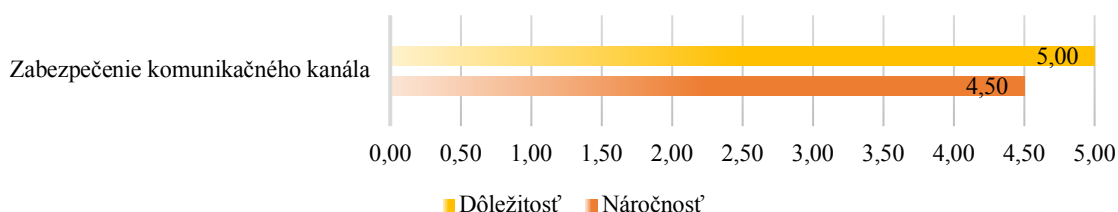
Zástupcovia podnikov zároveň vyjadrili svoj názor týkajúci sa náročnosti a dôležitosti jednotlivých sekcií manažérskych aktivít, ktoré sú súčasťou výsledného modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov. Zástupcovia podnikov vyjadrili dôležitosť na stupnici od 1 – manažérske aktivity nemajú žiadnu dôležitosť v procese tvorby hodnoty až 5 – manažérske aktivity majú vysokú dôležitosť v procese tvorby hodnoty. Náročnosť manažérskych aktivít vyjadrili na stupnici od 1 – vykonávanie manažérskych aktivít nie je náročné až 5 – vykonávanie manažérskych aktivít je vysoko náročné. Výsledky sú vyjadrené prostredníctvom priemeru.

- **Diverzifikácia dodávateľov a odberateľov.** Samotná diverzifikácia je podľa vlastníkov a manažérov podnikov pomerne jednoduchá (1,5 z 5), pretože si podniky stanovujú kritérium diverzifikácie sami. Zástupcovia podnikov sa zároveň vyjadrili kladne k vytvorenej matici dôležitosti zainteresovaných skupín v rámci otvorenosti komunikačného kanála a jej využiteľnosti (Obr. 40). Danej sekcií manažérskych aktivít pripisujú vysokú dôležitosť (4,5 z 5), nakoľko ide o základný krok pri tvorbe hodnoty pre dodávateľov a odberateľov (Obr. 91).



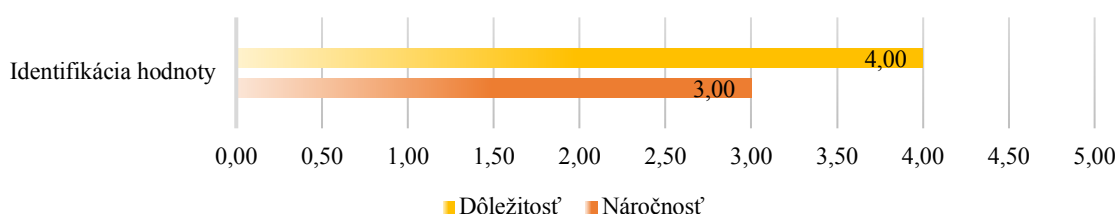
Obrázok 91 Dôležitosť a náročnosť diverzifikácie dodávateľov a odberateľov
Zdroj: Vlastné spracovanie

- **Zabezpečenie komunikačného kanála.** Daná sekcia manažérskych aktivít má podľa manažérov a vlastníkov vysokú dôležitosť (5 z 5), nakoľko je potrebné aby komunikačný kanál bol otvorený v priebehu celého procesu tvorby hodnoty. Zástupcovia podnikov zároveň vyjadrili názor, že manažérske aktivity spojené so zabezpečením komunikačného kanála sú veľmi náročné (4,5 z 5) (Obr. 92).



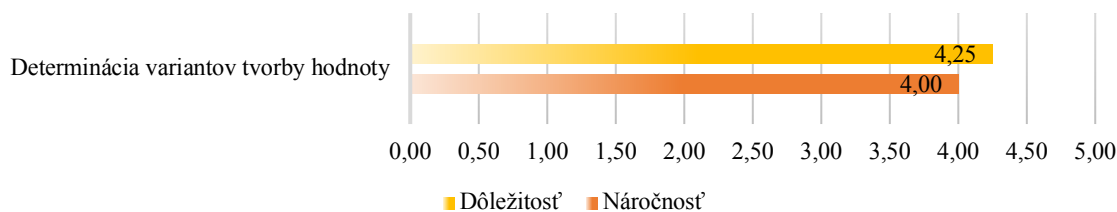
Obrázok 92 Dôležitosť a náročnosť zabezpečenia komunikačného kanála
Zdroj: Vlastné spracovanie

- **Identifikácia hodnoty.** Manažérske aktivity spojené s identifikáciou hodnoty sú podľa zástupcov vybraných podnikov stredne náročné (3 z 5), nakoľko informácie ohľadne cieľov, požiadaviek, potrieb a preferencií dodávateľov a odberateľov sa snažia získavať priebežne prostredníctvom spätnej väzby a vzájomnej komunikácie. Dôležitosť súvisiacich manažérskych aktivít a celej sekcie je pomerne vysoká (4 z 5) (Obr. 93).



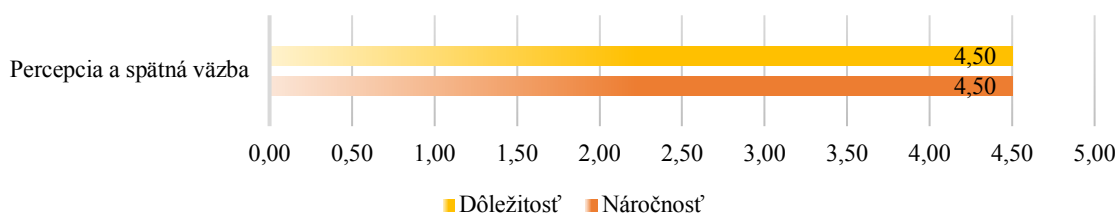
Obrázok 93 Dôležitosť a náročnosť identifikácie hodnoty
Zdroj: Vlastné spracovanie

- **Determinácia variantov hodnoty.** Na základe vyjadrenia manažérov a vlastníkov podnikov sú manažérske aktivity súvisiace s determináciou variantov tvorby hodnoty viac náročné ako nenáročné (4 z 5) a dôležité (4,25 z 5). Zástupcovia podnikov sa vyjadrili, že manažérske aktivity súvisiace so získaním a kreáciou indikátorov tvorby hodnoty sú náročnejšie ako manažérske aktivity súvisiace s prvotnou identifikáciou hodnoty (Obr. 94).



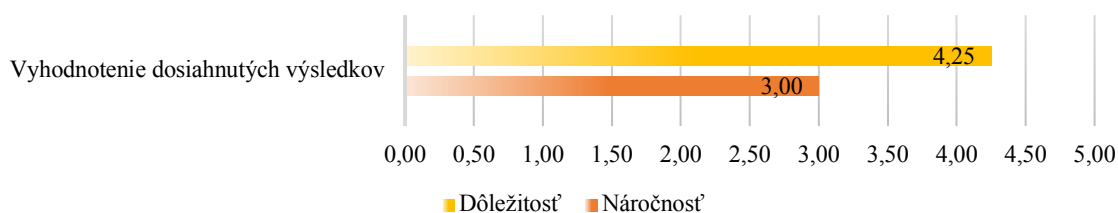
Obrázok 94 Dôležitosť a náročnosť determinácie variantov tvorby hodnoty
Zdroj: Vlastné spracovanie

- **Percepcia a spätná väzba.** Manažérske aktivity spojené s percepciou a spätnou väzbou sú podľa manažérov a vlastníkov podnikov vysoko náročné (4,5 z 5) a veľmi dôležité (4,5 z 5), nakoľko až na základe daných údajov vie podnik následne zhodnotiť dosiahnutie stanoveného cieľa a získať potrebné informácie týkajúce sa vnímania poskytovanej hodnoty zo strany dodávateľov a odberateľov (Obr. 95).



Obrázok 95 Dôležitosť a náročnosť percepcie a spätnej väzby
Zdroj: Vlastné spracovanie

- **Vyhodnotenie dosiahnutých výsledkov.** Manažérske aktivity spojené s vyhodnotením dosiahnutých výsledkov sú podľa manažérov a vlastníkov podnikov stredne náročné (3 z 5), nakoľko ak podniky majú všetky potrebné informácie, tak samotná analýza už nie je pre nich taká náročná a vedú si vyvodit' závery. Zároveň prikladajú daným manažérskym aktivitám vysokú dôležitosť (4,25 z 5), pretože na základe výsledkov vidia či dosiahli stanovený cieľ a rozhodujú o ďalšom postupe (Obr. 96).



Obrázok 96 Dôležitosť a náročnosť vyhodnotenia dosiahnutých výsledkov
Zdroj: Vlastné spracovanie

Z vyššie uvedeného je viditeľné, že vlastníci a manažéri podnikov hodnotia jednotlivé sekcie manažérskych aktivít týkajúcich sa tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov ako dôležité. Na základe daného je možné konštatovať, že manažérske aktivity sú náležitou súčasťou výsledného modelu manažérského rozhodovania o tvorbe hodnoty pre odberateľov a dodávateľov.

Overenie modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov je veľmi náročné, nakoľko celý proces tvorby hodnoty vyžaduje dostatočný časový priestor. Samotný proces implementácie, kedy podnik prechádza postupne jednotlivými implementačnými fázami, kde zbiera informácie, prehodnocuje varianty, hľadá generátory hodnoty, vypočítava hodnotu, robí rozhodnutie, spolu s realizačnou fázou môžu trvať niekoľko týždňov až mesiacov. V danom prípade veľmi záleží na otvorenosti komunikačného kanála medzi podnikom a jeho dodávateľmi a odberateľmi. Následne musí podnik čakať určitú dobu (niekoľko mesiacov), či dané rozhodnutie prispelo k dosiahnutiu stanoveného cieľa. Z daného dôvodu nebolo možné overiť vplyv navrhnutého procesného modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny v podniku na výber správneho riešenia problému.

5 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY

Celý postup práce, štúdium teórie, výskumov, prípadových štúdií a následná realizácia primárneho výskumu spolu s ich výstupmi a výsledkami, ako aj sumarizácie, konštatovania, definície, identifikácie prvkov, nástrojov, vyvodenie záverov, postupov, procesov, modelov, sú prínosmi danej práce. Všeobecne sú prínosy v rámci práce rozdelené do dvoch ucelených celkov, ktorými sú prínosy v oblasti teórie a prínosy v oblasti praxe. **Prínosy v oblasti teórie** sa týkajú primárne rozvoja teórie v oblasti hodnotového manažmentu a jeho využitia v oblasti riadenia vzťahov. **Prínosy v oblasti praxe** sú zamerané na praktické využitie prvkov hodnotového manažmentu v samotnom procese tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov.

5.1 PRÍNOSY V OBLASTI TEÓRIE

Základným a najdôležitejším prínosom v oblasti teórie je sumarizácia poznatkov týkajúcich sa problematiky hodnoty a hodnotového manažmentu a zakomponovanie daných faktorov do procesu tvorby hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny. Rozšírenie poznatkovej základne na základe výsledkov výskumu. Sumarizácia problematiky hodnotového manažmentu, riadenia vzťahov, ako aj vplyv manažéra a jeho aktivity, poskytuje ucelený pohľad na problematiku riadenia vzťahov s vybranými zainteresovanými skupinami odberateľov a dodávateľov ako aj na problematiku tvorby hodnoty pre dané zainteresované skupiny. Prvotným a dôležitým krokom bola analýza a komparácia prístupov a sumarizácia získaných poznatkov z rôznych oblastí a ich následné spojenie do jedného uceleného procesu. Teoretické prínosy z oblasti manažérskeho rozhodovania v procese tvorby hodnoty sú zadefinované aj v závere z realizovaného výskumu, obsahom ktorého boli uvedené všeobecné predpoklady týkajúce sa riešenia dizertačnej práce. Riešenie dizertačnej práce je v podobe **modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov**. Daný model obsahuje jednotlivé kroky v procese tvorby hodnoty a ich obsahovú náplň. Celý model, jednotlivé sekcie sú prepojené aj s manažérskymi aktivitami, t.j. s postupmi, nástrojmi, ktoré môže manažér využívať a ktoré zároveň poukazujú na oblasti, na ktoré sa má zameriavať v jednotlivých krokoch procesu tvorby hodnoty. Jednotlivé prínosy v oblasti teórie vyplývajúce z výsledkov práce je možné zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- Sumarizácia poznatkov z oblasti hodnotového manažmentu, rozhodovania, manažérskych aktivít a ich vzájomné prepojenie.
- Zjednotenie prístupov autorov v oblasti manažérskeho rozhodovania a jednotlivých krokov týkajúcich sa danej oblasti.
- Identifikácia a definícia indikátorov tvorby hodnoty v oblasti procesu tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov – definovanie ich vnímania a dôležitosti.
- Definícia manažérskych aktivít, nástrojov a postupov využiteľných v procese tvorby hodnoty.
- Vytvorenie mapy manažérskych aktivít a ich prepojenie s procesom tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov.
- Rozšírenie problematiky procesu riadenia vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi, prehĺbenie problematiky dôležitosti vzájomných odberateľsko-dodávateľských vzťahov na domácom a zahraničnom trhu.

- Definovanie a charakteristika odberateľa ako samostatnej zainteresovanej skupiny a jeho odlíšenie od osoby konečného spotrebiteľa.
- Definovanie procesu tvorby hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov.
- Prepojenie procesu manažérskeho rozhodovania a procesu riadenia vzťahov.
- Definovanie všeobecného modelu procesu tvorby hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov.
- Definovanie osôb, situácií a zdrojov ovplyvňujúcich proces rozhodovania.
- Stanovenie záverov týkajúcich sa oblasti rozhodovania a procesu tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov.

5.2 PRÍNOSY V OBLASTI PRAXE

Výsledky dizertačnej práce priniesli viacero prínosov pre prax. Hlavným prínosom je navrhovaný model manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov. Daný model obsahuje jednotlivé kroky, ktoré má podnik realizovať v rámci procesu tvorby hodnoty vybraných zainteresovaných skupinám a za účelom dosiahnutia vopred stanoveného cieľa. Súčasťou modelu je aj opis jeho jednotlivých oblastí a krokov spolu s odporúčaniami, akým spôsobom má podnik danú činnosť realizovať, ako aj kritéria, ktoré sú podstatné pri diverzifikácii odberateľov a dodávateľov, nástroje a metódy, ktoré sú odporúčané využiť v jednotlivých krokoch daného procesu. Model obsahuje aj osoby, situácie a zdroje, ktoré môžu ovplyvniť podnik, celkový proces tvorby hodnoty, jeho kroky a jeho implementáciu.

Praktickým prínosom je aj ciele zameranie na zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov, kde proces tvorby hodnoty nie je pre konkrétne tieto zainteresované skupiny doteraz z praktického ani teoretického pohľadu zadaný. Ďalším prínosom je aj zadaný odberateľ, ktorý nevystupuje ako konečný spotrebiteľ, alebo ako sprostredkovateľ predaja. Ide o samostatnú úzko vyšpecifikovanú zainteresovanú skupinu.

Prínosom v oblasti praxe je aj identifikácia dôležitosti manažérskych aktivít, priblíženie metód a nástrojov prakticky použiteľných v podniku v jednotlivých etapách a prepojenie daných etáp s jednotlivými krokmi procesu tvorby hodnoty.

Ďalším prínosom v oblasti praxe je identifikácia individuálnych indikátorov tvorby hodnoty definovaných samostatne pre zainteresovanú skupinu dodávateľov a samostatne pre zainteresovanú skupinu odberateľov a ich reálne využitie v procese tvorby hodnoty pre dané zainteresované skupiny. V rámci daných indikátorov tvorby hodnoty sú pri každom jednom indikátore zadané kvalitatívne alebo kvantitatívne metriky, z ktorých si môže podnik vybrať a na ktoré sa môže zamerať v procese tvorby hodnoty. Veľkým prínosom je aj vytvorenie matice merania hodnoty na základe definovaných indikátorov tvorby hodnoty a priradenia váh dôležitosti. Podnik si môže danú maticu stiahnuť a zistiť akú hodnotu svojim odberateľom a dodávateľom poskytuje, vidí akú majú priradenú váhu dôležitosti, a teda sa môže zamerať na tie hodnoty, ktoré sú pre dané zainteresované skupiny dôležité, ale nie sú ním poskytované.

Medzi prínosy v oblasti praxe patrí aj stanovenie celkového procesu a odporúčanej implementácie procesu tvorby hodnoty v podnikoch. Na základe daného postupu by mali byť

podniky schopné zdefinovať potrebné vstupy pre implementáciu daného procesu a zabezpečiť samotnú implementáciu s jeho metódami a nástrojmi.

Jednotlivé prínosy v oblasti praxe vyplývajúce z výsledkov práce je možné zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- Definovanie postupnosti činností a realizácia procesu tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov.
- Definovanie manažérskych aktivít týkajúcich sa procesu tvorby hodnoty.
- Adaptácia nástrojov a metód na podmienky procesu tvorby hodnoty v rámci jednotlivých etáp manažérskych aktivít.
- Návrh nástrojov a metód využiteľných v jednotlivých krokoch procesu tvorby hodnoty.
- Stanovenie odporúčaní v jednotlivých krokoch procesu tvorby hodnoty ako aj v jednotlivých etapách manažérskych aktivít.
- Návrh kritérií diverzifikácie odberateľov a dodávateľov.
- Identifikácia a definovanie individuálnych indikátorov tvorby hodnoty samostatne pre zainteresovanú skupinu odberateľov a samostatne pre zainteresovanú skupinu odberateľov.
- Návrh spôsobu a metódy merania hodnoty prostredníctvom metódy rozhodovacej matice.
- Definovanie spôsobu tvorby rozhodovacej matice merania hodnoty na báze identifikácie individuálnych indikátorov tvorby hodnoty a priradenia váhy dôležitosti.
- Návrh kvalitatívnych a kvantitatívnych metrík individuálnych indikátorov tvorby hodnoty.
- Návrh procesu implementácie procesu tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov.
- Návrh subjektov, situácií a zdrojov ovplyvňujúcich proces manažérskoho rozhodovania týkajúceho sa tvorby hodnoty.

ZÁVER

Samotná téma hodnoty, jej tvorby, udržiavania, či posudzovania, ako aj jej techniky a nástroje sú aktuálnou témou na medzinárodnej úrovni, čoho dôkazom sú inštitúty venujúce sa hodnote, ktoré vznikli po celom svete. Potreba tvorby hodnoty je dôležitým predmetom riešenia v podnikoch, kde svoje sústredenie podniky doteraz venovali zákazníkom a vlastníkom, ale čoraz viac vzniká potreba tvorby hodnoty aj pre ostatné zainteresované skupiny. Daná téma je však vykresľovaná ešte len okrajovo, a preto je aktuálnou oblasťou, kde vzniká priestor pre ďalší výskum, ktorému prispejú aj výsledky dizertačnej práce.

Cieľom dizertačnej práce bolo vypracovať metodológiu a na jej základe model manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre dodávateľov a odberateľov zahrňujúci jej vyjadrenie, meranie, finančné a nefinančné metriky, generátory hodnoty a manažérske aktivity.

V rámci prvej kapitoly dizertačnej práce sme identifikovali, urobili sumarizáciu a porovnali definície, popisy a jednotlivé názory týkajúce sa hodnotového manažmentu, manažérskeho rozhodovania a manažérskych aktivít. Ďalej sme zdefinovali proces tvorby hodnoty a samostatne prístup spoločnej tvorby hodnoty, ako aj postup a modely tvorby hodnoty. Zároveň sme zdefinovali manažérske aktivity a osobu manažéra. Celá teoretická časť vychádza zo získaných poznatkov na základe štúdia domácej, ako aj zahraničnej literatúry, príspevkov z domácich a zahraničných konferencií, ktoré boli publikované v konferenčných zborníkoch, ako aj článkov publikovaných vo vedeckých a odborných časopisoch a ďalších elektronických materiáloch, na základe ktorých sme si vytvorili vlastný pohľad na skúmanú problematiku. Na základe teoretických poznatkov sme v rámci prvej kapitoly zdefinovali východiskový model manažérskeho rozhodovania o procese tvorby hodnoty pre zainteresovanú skupinu odberateľov a dodávateľov. Zároveň sme vytvorili, identifikovali a charakterizovali jednotlivé kroky manažérskych aktivít ako súčasti modelu manažérskeho rozhodovania. Definovali sme postup, techniky a nástroje, ktoré môžu byť v jednotlivých fázach tvorby hodnoty použité. Poukázali sme na to, na čo by sa mala osoba manažéra v rámci daného procesu zamerať a ako by mala postupovať. Východiskový model sme navrhli na základe získaných teoretických poznatkov, ako aj významných analýz a údajov z existujúcich prípadových štúdií a výskumov z danej oblasti.

V rámci druhej kapitoly sme sa zamerali na podrobný rozbor identifikovaného problému riešenia dizertačnej práce a špecifikovali sme oblasť výskumu, v ktorom sme si stanovili, na aké podniky sa budeme zameriavať. Na základe rozboru problému riešenia sme následne zdefinovali cieľ dizertačnej práce. V ďalšom kroku sme vypracovali výskumné otázky a zdefinovali hypotézy, ktoré sa stali náplňou samotného výskumu. V rámci danej kapitoly sme teda venovali pozornosť metodologickému postupu vypracovania dizertačnej práce, aby bolo možné sa postupnými krokmi dopracovať až k samotnému riešeniu definovaného problému v podobe výsledného modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov.

V rámci tretej kapitoly dizertačnej práce sme zosumarizovali výsledky výskumu. Výskum sme realizovali prostredníctvom dotazníkového prieskumu a osobných rozhovorov. Dotazníkový prieskum bol zameraný na výrobné mikro, malé a stredné slovenské podniky (teda so sídlom na Slovensku). Osobné rozhovory boli následne vykonané s vlastníkami alebo manažérmi podnikov, ktoré boli vybrané na základe kritéria poznania a využívania hodnotového manažmentu. Výskum bol zameraný na analýzu jednotlivých prvkov manažérskeho rozhodovania v procese tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov. Zamerali sme sa na to, ako vnímajú podniky vzťah s danými zainteresovanými skupinami, čo tento vzťah ovplyvňuje, aké sú ciele podnikov pri budovaní dobrých vzájomných

vzťahov, aké hodnoty podniky poskytujú svojim obchodným partnerom a akú im prikladajú dôležitosť. Výsledky z dotazníkového prieskumu sme následne overili a poznatky rozšírili prostredníctvom rozhovorov s manažermi alebo vlastními vybraných podnikov. Prostredníctvom získaných dát sme vyhodnotili zadané hypotézy a v závere kapitoly sme následne vyvodili závery.

V štvrtej kapitole sme sa venovali samotnému riešeniu problému, to znamená tvorbe výsledného modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov. Základom pre výsledný model nám bol východiskový model zadaný v prvej kapitole. Následne sme na základe získaných údajov z dotazníkového prieskumu a informácií z osobných rozhovorov vykonali zmeny v danom modeli. Model sme rozdelili na štyri základné fázy, ktoré zlučujú jednotlivé kroky a procesy do samostatných oblastí. V rámci modelu sme identifikovali osoby, situácie a zdroje a zadanými sme ich vplyv na manažérske rozhodovanie. V poslednom kroku sme prepojili výsledný model manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov s manažérskymi aktivitami, ktoré boli nami vytvorené a zadané v prvej kapitole. V rámci danej kapitoly sme ako súčasť samotného procesu tvorby hodnoty zadanými indikátory tvorby hodnoty a ich kvalitatívne a kvantitatívne metriky a vytvorili sme maticu merania tvorby hodnoty pre odberateľov a dodávateľov.

V piatej kapitole sme zosumarizovali prínosy v oblasti teórie ale aj praxe, čo znamená, že sme identifikovali príležitosti pre podnik ako aj možné využitie jednotlivých nástrojov a metód zadaných v rámci práce.

Aplikácia modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny do procesov podniku pri riadení vzťahov so svojimi odberateľmi a dodávateľmi má prispieť hlavne k zlepšeniu vzájomných vzťahov, k získaniu obchodných partnerov, k zabezpečeniu si ich lojálnosti a dôvery, ako aj k zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku, či zlepšeniu komunikácie s danými obchodnými partnermi. Prostredníctvom implementácie daného modelu by malo u podniku dôjsť k zjednodušeniu výberu vhodných riešení identifikovaných problémov, či príležitostí. Avšak podnik si musí byť vedomý toho, že dôležitým krokom v rámci daného procesu je správne nastavenie cieľa, ktoré musí korešpondovať so stratégiou podniku. Veľa podnikov však nemá stratégiu podniku, ako ani stratégiu riadenia vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi v písomnej forme, čoho následkom je to, že nemajú podklady na to, aby sa ubezpečili, či stanovené ciele korešponujú so stratégiou podniku a tiež nemajú podklad na analýzu a skúmanie zmien v čase, tzn. aby jednoznačne identifikovali, či podnik v konečnom dôsledku dosiahol svoj stanovený cieľ.

Ďalším dôležitým krokom hneď na začiatku celého procesu je zadané riešenie problému a identifikácia príležitosti. Práve v oblasti týkajúcej sa tvorby hodnoty a samotného vzťahu s odberateľmi a dodávateľmi by podnik nemal čakať na vzniknutie problému, ale mal by proaktívne a nezáujate analyzovať dané vzťahy a hľadať príležitosti, ako tieto vzťahy prostredníctvom poskytovania hodnoty odberateľom a dodávateľom ešte zlepšovať. Toto sú kroky, ktoré v konečnom dôsledku pomôžu podniku a zabezpečia mu podporu, dôveru, lojálnosť zo strany svojich obchodných partnerov.

V minulosti boli sledované a skúmané hlavne dve zainteresované skupiny, a to vlastníci a koneční spotrebitelia, kde ciele podniku boli najskôr výlučne finančného charakteru. Postupom času sa podniky začali zameriavať nielen na finančné ciele a následne si začali uvedomovať existenciu a neskôr aj dôležitosť iných zainteresovaných skupín. Výrobné podniky si hlavne v momentálnej a neustále sa meniacej situácii týkajúcej sa pandémie COVID-19 uvedomujú dôležitosť dobrých a pevných vzájomných vzťahov so svojimi obchodnými

partnermi. Dané vzťahy im nezabezpečia len zvýšenie konkurencieschopnosti, ale čo je dôležitejšie, môžu im pomôcť zabezpečiť si svoju existenciu na trhu.

Na záver je možné konštatovať, že celý proces tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov je náročným procesom, a to hlavne z dôvodu nedostatočného povedomia podnikov týkajúceho sa samotného hodnotového manažmentu ako aj jeho využitia v procese riadenia vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi. Práve z tohto dôvodu je implementácia a realizácia daného procesu náročná, avšak na druhej strane podniku prinesie úžitok v budúcnosti. Práve preto by podniky nemali zanedbávať svojich obchodných partnerov, nakoľko riadenie vzťahu s nimi prináša úžitok nielen nim, ale aj samotnému podniku.

ZOZNAM VLASTNÝCH PUBLIKÁCIÍ

1. **Kušnírová, D.** – Ďurišová, M. (2021). *Perception of Financial and Non-Financial Indicators of Value Creation in Their Reception and Provision with A Focus on Suppliers*. In: International Business Information Management Association (IBIMA): conference proceedings: 37th International Business Information Management Association Conference. – 30. 5. 2021 - 31. 5. 2021. 1. vyd. – Cordobal, Spain, - ISBN:78-0-9998551-6-4. – s. 3658-3664 [online]. AFC. Bude zaradené v: Web of Science Core Collection.
2. **Kušnírová, D.** – Ďurišová, M. (2021). *Value creation indicators in building relationships with suppliers in Slovakia and other countries*. In: CER Comparative European Research 2021: conference proceedings: 16th Biannual CER Comparative European Research Conference. - 1. vyd. - London: Sciemcee, 2021. - ISBN 978-1-7399378-0-5. - s. 23-26 [CD-ROM]. AFC.
3. **Kušnírová, D.** – Ďurišová, M. (2021). *The importance of value creation indicators and the relationship with suppliers in Slovakia and other countries*. In: CER Comparative European Research 2021: conference proceedings: 16th Biannual CER Comparative European Research Conference. - 1. vyd. - London: Sciemcee, 2021. - ISBN 978-1-7399378-0-5. - s. 27-31 [CD-ROM]. AFC.
4. **Kušnírová, D.** – Ďurišová, M. (2021). *The enterprise's objective for building a relationship with its suppliers and reasons why the enterprise does not provide value indicators*
In: QUAERE 2021, roč. 11: recenzovaný zborník príspevků interdisciplinární mezinárodní vědecké konference doktorandů a odborných asistentů, Hradec Králové 28.6.2021 - 30.6.2021. - 1. vyd. - Hradec Králové: Magnanimitas akademické sdružení, 2021. - ISBN 978-80-87952-34-4. - s. 81-87 [online]. AFC.
5. Ďurišová, M. – **Kušnírová, D.** – Malichova, E.(2020). Value management principles' extension for suppliers, as major company's stakeholder In: New trends in sustainable business and consumption: conference proceedings. - ISSN 2457-483X. - 1. vyd. - Bukurešť: EDITURA ASE, 2020. - s. 81-87 [print]. AFC. Zaradené v: Web of Science Core Collection.
6. **Kušnírová, D.** – Ďurišová, M. (2020). *The impact of economic policy instruments on value creation for suppliers and buyers and its indicators* In: MMK 2020, roč. 11 [electronic] = International Masaryk Conference For Ph.D. Students and Young Researchers : Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2020 : recenzovaný zborník príspevků mezinárodní vědecké konference. - 1. vyd. - Hradec Králové: Magnanimitas akademické sdružení, 2020. - ISBN 978-80-87952-33-7. - s. 79-87 [CD-ROM, online]. AFC.
7. **Kušnírová, D.** – Ďurišová, M. (2020). Modification of stakeholders' matrices and their use in the process of value creation for stakeholders, focusing on suppliers and buyers [electronic] [Modifikácia matíc zainteresovaných skupín a ich využitie v procese tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov]. In: QUAERE 2020, roč. 10 [electronic] : recenzovaný zborník príspevků interdisciplinární mezinárodní vědecké konference doktorandů a odborných asistentů, Hradec Králové, 22. - 26. 6.2020. - 1. vyd.

- Hradec Králové: Magnanimitas akademické sdružení, 2020. - ISBN 978-80-87952-32-0. - s. 139-145 [online]. AFC.

8. **Kušnírová, D.** (2019). Vzťah výrobného a transformačného procesu v hodnotovom reťazci, sila komunikačného kanála a hodnota pre dodávateľa [electronic] = Relation between production and transformation process in the value chain, the power of the communication channel and the value for the supplier / Dana Kušnírová. In: Mladá veda [electronic] : Young science. - ISSN 1339-3189 (online). - Roč. 7, č. 2 (2019), s. 242-254 [online]. ADF.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. AARIKKA-STENROOS, L., JAAKKOLA, E. (2012). Value Co-Creation in Knowledge Intensive Business Services: A Dyadic Perspective on the Joint Problem Solving Process. *Industrial Marketing Management*. 41(1), 15–26.
2. ABIDIN, N. Z., PASQUIRE, C. (2007). Revolutionize value management: A mode towards sustainability. *International Journal of Project Management*. 25(3), 275-282.
3. AGARWAL, R., MAHONEY, J.T. (2010). The role of incentives and communication in strategic alliances: an experimental investigation. *Strategic Management Journal*. 31 (4), 413-437.
4. ALIAKBARLOU, S., WILKINSON, S., COSTELLO, S.B. (2017). Exploring construction client values and qualities: are these two distinct concepts in construction studies? Built Environment. *Project and Asset Management*. 7(3), 234 – 252.
5. ASHOK, M., DAY, M., NARULA, R. (2018). Buyer(dis)satisfaction and process innovation: The case of information technology services provision. *Industrial Marketing Management*. 68, 132-144.
6. BÁČIKOVÁ, M., JANOVSÁ, A. (2018). *Základy metodológie pedagogicko-psychologického výskumu*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, ISBN 978-80-8152-695-4.
7. BAČOVÁ, V., DUDEKOVÁ, K., DROBNÁ, E., STRÍŽENEC, M., HARENČÁROVÁ, H., ŠINSKÝ, M., HANÁK, R., MASARYK, R., JÁNOŠOVÁ, M. (2012). *Rozhodovanie a usudzovanie III. – Aspekty, javy, aplikácie*. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV, ISBN 978-80-88910-37-4.
8. BALOG, M., HRICOVÁ, R., MATISKOVÁ, D. (2017). *Rozhodovacie procesy v strategickom riadení*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, ISBN 978-80-553-2817-1.
9. BERGSMA, W. (2013). A bias-correction for Cramér's V and Tschuprow's T. *Journal of the Korean Statistical Society*. 42(3), 323-328.
10. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. (2001). *Management*. Rubico: Olomouc, ISBN 80-85839-45-8.
11. BLAŽEK, L. (2010). *Management*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3275-6.
12. BONNAUFOUS-BOUCHER, M., RENDTORFF, J.D. (2016). *Stakeholder Theory A Model for Strategic Management*, Switzerland: Springer International Publishing, ISBN 978-3-319-44355-3.
13. BS EN 1325:2014, *Value Management, Vocabulary. Terms and definitions*. (2014). ISBN: 978-0-580-76368-7.
14. BS EN 12973:2020, *Value management (2020)*. ISBN: 978-0-580-88246-3.
15. CAREY, S., LAWSON, B., KRAUSE, D.R. (2011). Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*. 29(4), 277-288.
16. CASTRO-MARTINEZ, M.P., JACKSON, P.R. (2017). Translation of trustworthiness signals into factors for stakeholder value cocreation. *Journal of Public Affairs*. 18(3). DOI:10.1002/pa.1685.
17. CLARKSON, M. (1995). A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 20(1), 92-117.
18. CLEGG, S. R., KORNBERGER, M., PITSIS, T. (2016). *Managing & Organizations – An Introduction to Theory and Practice*, London: SAGE Publication, Ltd., ISBN 978-1-4462-9836-7.

19. CONSTABLE, S., WRIGHT, R. E. (2011). *The 50 Economic Indicators That Really Matter*, London: HarperCollins Publishes Ltd., ISBN: 978-0-06-200138-2.
20. COWAN, K., PASWAN, A.K., VAN STEENBURG, E. (2015). When inter-firm relationship benefits mitigate power asymmetry. *Industrial Marketing Management*. 48, 140-148.
21. ČÁSTEK, O. (2010). *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, ISBN 976-80-2105411-0.
22. DAVIES, R.H., DAVIES A.J. (2011). *Value Management – Transalting Aspirations into Performance*. New York: Routledge, ISBN 13: 978-1-138-24793-2.
23. DEMUTH, A. (2013). *Teórie percepcie*. Trnava: Filozofická fakulta trnavskej univerzity v Trnave, ISBN 978-80-8082-579-9.
24. DEWI, A. S. M., WIRAJAYA, A. (2013). Effect of Capital Structure, Profitability and Firm Size on Firm Value. *Udayana University Accounting E-Journal*. 2, 358-372.
25. DISMAN, M. (2011). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, Univerzita Komenského, ISBN 978-80-246-1966-8.
26. DONNELLY, J. (1997). *Management*. Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-7169-422-9.
27. DUGGAL, S. (2016). *How to Develop a Quantified Value Proposition, Value Based Pricing*, emmgrou. Dostupné online: <http://www.emmgrou.net/insights/how-to-develop-a-quantified-value-proposition>
28. ĎURIŠOVÁ, M. (2017). *Hodnota a jej vyjadrenie v podniku*. Žilina: EDIS-vydavateľské centrum ŽU, ISBN 978-80-554-1373-0.
29. EDEN, C., ACKERMANN, F. (1998). *Making strategy : the journey of strategic management*. London : Sage, ISBN 0-7619-5224-1.
30. EGGERT, A., KLEINALTENKAMP, M., KASHYAP, V. (2019). Mapping value in business markets: An integrative framework. *Industrial Marketing Management*. 79, 13-20.
31. FARRIS, P. W., BENDLE, N., PFEIFER, P., REIBSTEIN, D. (2010). *Marketing Metrics: The definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. 2nd Edition. Wharton School Publishing, ISBN 9780137058297.
32. FIALA, P. (2008). *Modely a metody rozhodování*. Praha: Oeconomica, ISBN 978-80-245-1345-4.
33. FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston.
34. FREEMAN, R.E., ELMS, H. (2018). The Social Responsibility of Business Is to Create Value for Stakeholders. *MITSloan Management Review*. Dostupné online (15.8.2020): <https://sloanreview.mit.edu/article/the-social-responsibility-of-business-is-to-create-value-for-stakeholders/>.
35. FREEMAN, R.E., HARRISON, J.S., WICKS, A.C. (2007). Managing for stakeholders: Survival, reputation and success. *The Business Roundtable Institute for Corporate Ethics Series in Ethics and Lead*, New Haven: Yale University Press.
36. FREEMAN, R.E., MCVAE, J. (2001). ‚A Stakeholder approach to Strategic Management.‘ In M. Hitt, R.E. FREEMAN, and J. HARRISON (eds), *Handbook of Strategic Management*, Oxford: Blackwell. 189-207.
37. FOGG, M. (2009). *Managing Purchasing and Supply Relationships*. United Kingdom: The Chartered Institute of Purchasing and Supply, ISBN: 9781861241788.
38. FOTR, J., DĚDINA, J., HRUZOVÁ, H. (2010). *Manažérske rozhodování*. 2 vyd. Praha: Ekopress, ISBN 978-80-86929-59-0.
39. FOTR, J., ŠVEDOVÁ, L., DĚDINA, J., HRUZOVÁ, H., RICHTER, J. (2006). *Manažérské rozhodování, postupy, metody, nástroje*. Praha: Ekopress, s.r.o.

40. GARTNER CONSULTING – SRM. (2001). Enterprises Drive Competitive Advantage through SRM. White paper prepared for PeopleSoft, San Jose, CA. April 6.1 – 14.
41. GAVORA, P., et al. (2010). *Elektronická učebnica pedagogického výskumu*, Bratislava: Univerzita Komenského, ISBN 978–80–223–2951–4.
42. GEIGER, I., DOST, F., SCHONHOFF, A., KLEINALTENKAMP, M. (2015). Which types of multi-stage marketing increase direct customer's willingness-to-pay? Evidence from a scenario-based experiment in a B2B setting. *Industrial Marketing Management*. 47, 175-189.
43. GLAVEE-GEO, R. (2019). Deos supplier development lead to supplier satisfaction and relationship continuation? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25 (3).
44. GNYAWALI, D. R., CHARLETON, R. T. (2018). Nuances in the interplay of competition and cooperation: Towards a theory of coepetition. *Journal of Management*. 2018. 44(7). S. 2511-2534.
45. GOEDHART, M., KOLLER, T., WESSELS, D. (2020). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 7th edition, McKinsey & Company, ISBN 978-1-119-61088-5.
46. GRANOVETTER, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. 91(3), 481-510.
47. GRONROOS, C. (2011). Value Co-Creation in Service Logic: A Critical Analysis. *Marketing Theory*. 11(3), 279-301.
48. GRONROOS, C., HELLE, P. (2010). Adopting a service logic in manufacturing: Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management*. 21(5), 564 – 590.
49. HALES, D., PEERSMAN, G., RUGG, D., KIWANGO, E. (2010) UNAIDS, An Introduction to indicators. *UNAIDS Monitoring and Evaluation Fundamentals* Online (23.2.2021): https://www.unaids.org/sites/default/files/sub_landing/files/8_2-Intro-to-IndicatorsFMEF.pdf
50. HARAUSOVÁ, H. (2005). *Manažérske funkcie*. Prešov: MPC Prešov, ISBN 80-8045-382-9.
51. HARMSSEN, H., JENSEN, B. (2004). Identifying the determinants of value creation in the market: A competence-based approach. *Journal of Business Research*. 57, 533-547.
52. HART, M. (2006) *Guide to Sustainable Community Indicators*, Second Edition: 1999
53. HAUSMAN, D.M., MCPHERSON, M. S. (2006). *Economic analysis, moral philosophy and public policy* (2nd ed.). New York: Cambridge University Press, ISBN 978-0521608664.
54. HAYSLIP, T.B., GALLARZ, M.G., ANDREU, L. (2013). Service-Dominant Logic and Value in Tourism management: A Qualitative Study within Spanish Hotels Managers. *Journal of Business Theory and Practice*. 1(2), 303 – 328.
55. HENDL, J. (2005). *Kvalitatívni výzkum: základní metody a aplikace*. Praha:Portál, ISBN 80-7367-040-2.
56. HENDL, J., REMR, J. (2017). *Metódy výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, s.r.o., ISBN 978-80-262-1192-1.
57. HITTMÁR, S. (2006). *Manažment*, Žilina: EDIS/Žilinská univerzita v Žiline, ISBN 80-8070-558-5.
58. HOLEŠOVÁ, H. (2003). *Malé a stredné podnikanie*. Bratislava: GRAFIS, ISBN 80-969025-0-04.
59. HON YAN, XIANGDONG, C. (2002). A study of International Supply Chain Cooperative Relationship in View of Supplier's Benefit. *Industrial Engineering and Management*. 4, 24.

60. HONKOVÁ, I. (2011). Návrh postupu při řešení rozhodovacích problému Saatyho metodou. *Sborník příspěvku: IV. Mezinárodní vědecká konference doktorandu a mladých vědeckých pracovníků*. Karviná, Slezská univerzita v Opavě, 2011. s. 83-88.
61. HWANG, B., ZHAO, X., ONG, S.Y. (2015). Value management in Singaporean building projects: implementation status, critical success factors, and risk factors, *Journal of Management in engineering*, 31(6).
62. CHA, H.S., O'CONNOR, J.T. (2005). Optimizing implementation of value management process for capital projects. *Journal of Construction Engineering and Management*. 131(2), 239-251.
63. INVERNIZZI, D.C., LOCATELLI, G., GRONQVIST, M., BROOKES, N.J. (2019). Applying value management when it seems that there is no value to be managed: the case of nuclear decommissioning. *International Journal of Project Management*. 37, 668-683.
64. ITO, K. (2020). Case Studies of Value Creation on Integrated Reporting in Japan. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*. 20 (8). ISSN 2249-4588.
65. JAASKELAINEN, A. (2021). The relational outcomes of performance management in buyer-supplier relationships. *International Journal of Production Economics*. 232, 1-14.
66. JÁNOŠOVÁ, P. (2021). Marketing Strategy and Practice Sustainable activities in manufacturing enterprises: Consumers' expectations. *Marketing Strategy and Practice*. 12(1), 91-101. doi:10.29141/2218-5003-2021-12-1-7.
67. JURČEKOVÁ, M., MOLNÁROVÁ, I. (2005). *Štatistika s Excelom*. Liptovský Mikuláš, ISBN 80-8040-257-4.
68. KELLY, J., MALE, S., GRAHAM, D. (2015). *Value management of Construction Projects*, 2nd edition. UK: John Willey & Sons, ISBN: 978-1-118-35123-9.
69. KMETÍK, M., HUŠKA, R., MELICHAR, V. (2019). Using the decision matrix method for transportation of oil products by inland waterway transport, *Perner's Contacts*, 14(3), 41-48.
70. KOKAVCOVÁ, D. et al. (2012). *Manažment I*. Bratislava: IURA EDITION, ISBN 978-80-8078-513-0.
71. KORSGAARD, M.A., KAUTZ, J., BLIESE, P., SAMONSON, K., KOSTYSZYN, P. (2018). Conceptualising time as a level of analysis: New directions in the analysis of trust dynamics. *Journal of Trust research*, 8(2), 142-165.
72. KOTLER, P. (2000). *Marketing Management: The Millenium Edition*, New Jersey: Prentice-hall, ISBN 0-536-63099-2.
73. KPMG, Úrad podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu. (2016). Metodologická príručka pre hodnotenie synergických efektov EŠIF v kontexte stratégie Európa 2020. Dostupné online [28.11.2020]: https://www.partnerskadohoda.gov.sk/data/files/1187_metodologicka-prirucka-pre-hodnotenie-synergickych-efektov-v-kontexte-strategie-europa-2020.pdf
74. KRAUS, M., FEUERRIEGEL, S., OZTEKIN, A. (2020). Deep learning in business analytics and operations research: Models, applications and managerial implications. *European Journal of Operational Research*. 281(3), 628-641
75. KRAUSE, D.R., ELLRAM, L.M. (1997) Success factors in supplier development. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 27(1), 39-52.
76. KUCHARČÍKOVÁ, A., MIČIAK, M. (2017). Human Capital management in Transport Enterprise, paper presented at 18th International Scientific Conference on LOGI, 19 October 2017, Ceske Budejovice, Czech Republic.
77. KULČÁKOVÁ, M. (1994). *Výskum trhu*, Bratislava: Sofa, ISBN 8085752107.
78. KURNIA, H.W., WAHJUDONO, D. B. K. (2015). Buyer Supplier Relationship Analysis. *Journal of Management Research*. 7(4), 233-246.

79. LEENDERS, M. R., JOHNSON, P. F., FLYNN, A. E., FEARON, H. E. (2006). *Purchasing and Supply Management: With 50 supply chain cases (13th ed.)*. Irwin: McGrawHill, ISBN 978-0072873795.
80. LEUNG, M.Y., LIU, A.M.M. (2003). Analysis of value and project goal specificity in value management. *Construction management and Economics*. 21(1), 11 – 19.
81. LEVICKÁ, J. et al. (2013). *Kvalitatívne výskumné metódy*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave, ISBN 978-80-8082-654-3.
82. LI, L., ZHANG, H. (2008). Confidentiality and information sharing in supply chain coordination. *Management Science*. 54(8), 1467-1481.
83. LIEBETRAU, A. M. (1983). *Measures of Association*. SAGE Publications : University of Michigan. ISBN 9780803919747.
84. LIKER, J. (2004). *The Toyota way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, ISBN 0071392319.
85. LIN, G., SHEN, G.Q., SUN, M., KELLY, J. (2011). Identification of key performance indicators for measuring the performance of value management studies in construction. *Journal of Construction Engineering and Management*. 137(9), 698-706.
86. MÁCA, J., LEITNER, B. (2002). Aplikácia metód viacriteriálneho rozhodovania v krízovom riadení. FŠI ŽU.
87. MALE, S., KELLY, J., GRONQVIST, M., GRAHAM, D. (2007). Managing value as a management style for projects. *International Journal of Project Management*. 25(2), 107-114.
88. MAZZA, L., NICOLELLA, S., PALADUS, A. (2017). *Thematic, actor and country-oriented waste, stakeholder matrixes, having the stakeholder's categorized maps as annexes, UrbanWINS D3.1. Stakeholder matrixes*, British Columbia. Dostupné online (15.8.2020): <https://www.urbanwins.eu/wp-content/uploads/2017/06/UrbanWINS-D3.1.-Stakeholder-matrixes.pdf>
89. MCGRATH, S. K., WHITTY, S. J. (2017). Stakeholder defined. *International Journal of Managing Projects in Business*. 10(4), 721-748.
90. MÍKA, V. T. (2006). *Manažérske metódy a techniky*. Skriptá (tézy prednášok) pre študentov externého štúdia Fakulty špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity. Žilina: Žilinská univerzita, ISBN 978-80-88829-79-8.
91. MINOH, J., TREBUŇA, P. (2009). *Základy manažmentu*. Košice: Typopres – tlačiareň, s.r.o., ISBN 978-80-553-0345-1.
92. MOHANTY, M.K., GAHAN, P. (2012). Buyer-Supplier Relationship in Manufacturing Industry-Findings From Indian Manufacturing Sector. *Journal of Business Intelligence*. 5(2), 319-333.
93. MOLNÁR, Z., MILDEOVÁ, S., ŘEZANKOVÁ, H., BRIXÍ, R., KALINA, J. (2012). *Pokročilé metody vědecké práce*. Praha: Profess Consulting, s.r.o., ISBN 978-80-7259-064-3.
94. MORGAN, R.M., HUNT, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 58, 20-38.
95. MRÁZOVÁ, K. (2007). *Testovanie hypotéz* [online] dostupné na: <http://www.avozarm.sk/ShapWilk.thm>
96. NADEEM, W., JUNTUNEN, M., SHIRAZI, F., HAJILI, N. (2020). Consumer's value co-creation in sharing economy: The role of social support, consumers' ethincal perceptions and relationship quality. *Technological Forecasting and Social Change*. 151.
97. NGUYEN, T. L., NGUYEN, V. K., NGUYEN, T. C. (2020). Buyer-Supplier Contract Length and the Innovation of Supplier Firms. *Journal of Open Innovation: Technology, market, and Complexity*. 6(52), 1-16.

98. Občiansky zákonník, 40/1964 Zb. Dostupné online (30.09.2021): <https://www.slovlex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/1964/40/20191201>
99. PAIVA, E.L., PHONLOR, P., D'AVILA, L.C. (2008). Buyer-Supplier relationship and Service Performance: An Operation's Perspective analysis. *Journal of Operation and Supply Chain Management*. 1(2), 77-88.
100. PAPULA, J., PAPULOVA, Z. (2005). *Manažérske rozhodovanie: vybrané problémy*. Bratislava: Kartprint, ISBN 978-8-0888-7045-6.
101. PAPULA, J., PAPULOVA, Z. (2010). *Strategické myslenie manažérov*. Bratislava: Kartprint, ISBN 978-80-88870-86-9.
102. PARK, J., SHIN, K., CHANG, T., PARK, J. (2010). An integrative framework for supplier relationship management. *Industrial Management & Data Systems*, 11(4), 495 – 515.
103. PARMENTER, D. (2015). *Key Performance Indicators – Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., ISBN 978-1-119-01984-8.
104. PENN, D. (2009). *The THREE SECRETS to TRADING MOMENTUM INDICATORS*. Marketplace Books Inc. ISBN 978-1-59280-378-1.
105. PIŠKANIN, A., RUDY J. et al. (2010). *Manažment*. Bratislava: Fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislave, ISBN 978-80-89037-26-1.
106. POIRIER, C. C. (2006). *Supplier Relationship Management*. CSC Proprietary.1-13.
107. POTKANOVÁ, T., ĎURIŠOVÁ, M. (2017). Specificities identification of value management of companies providing transport services. *TRANSCOM 2017: International scientific conference on sustainable, modern and safe transport*. Prodedia Engineering 192, 725 -730.
108. PRICEWATERHOUSECOOPERS. (2013). *Supplier Relationship Management: How key suppliers drive your company's competitive advantage*. Dostupné online (15.8.2020): <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-supplier-relationship-management.pdf>
109. PRICEWATERHOUSECOOPERS. (2019). *Supplier Relationship Management Guidelines (SRM): Turning relationships into partnerships*, December 2019. Dostupné online (24.8.2020): <https://www.pwc.com/m1/en/assets/pdf/supplier-relationship-management.pdf>
110. PRIEČKOVÁ, M. (2011). *Kompetenčný profil manažéra*. Bratislava: Iura Edition, ISBN 9788080784027.
111. PROKOPETS, L., TABIBZADEH, R. (2006). ARCHSTONE CONSTULTING. *Supplier Relationship Management: Maximizing the Value of Your Supply Base*. Archstone Consulting LLC.
112. RAOSOFT. (2004). Dostupné online (10.8.2021) <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
113. RENDTORFF, D. J. (2009). *Responsibility, ethics and legitimacy of corporations*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
114. RICOH GROUP INTERGRATED REPORT 2019, *Creating value: Financial, Social, Environmental*, Japan, Dostupné online (24.8.2020): https://www.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/com/about/integrated-report/pdf2019_e/All_en.pdf
115. RIMARČÍK, M., 2007, *Štatistika pre prax*, Košice: Enigma, ISBN:978-80-969813-1-1
116. ROBBIS, P. – COULTER, M. 2004. *Management*. Praga: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
117. ROSEKE, (2019). *3 Types of Stakeholder Matrix, ProjectEngineering*, [online]: <https://www.projectengineer.net/3-types-of-stakeholder-matrix/>
118. SALHAN, P. (2020). A Study on Stakeholder Management of an Engineering Project. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, 9(6).

119. SEDLÁK, M. (2009). *Základy manažmentu*. Bratislava: IURA EDITION, ISBN 978-80-8078-193-4.
120. SEN, A. (1987). *The standard of living*. Cambridge: Cambridge University Press, ISBN 978-0521368407.
121. SHUYANG, L., GUOCHAO, P., FEI, X., JUN, Z., BINGQIAN, Z. (2021). Value co-creation in industrial AI: The interactive role of B2B supplier, customer and technology provider. *Industrial Marketing Management*. 98, 105-114.
122. SCHIELE, H., CALCVI, R., GIBBERT, M. (2012). Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework. *Industrial marketing management*. 41(8), 1178-1185.
123. SCHMEER, K. (1999). *Stakeholder Analysis Guidelines* Dostupné online (15.8.2020): http://www.eestum.eu/voorbeelden/Stakeholders_analysis_guidelines.pdf.
124. SIEMIENIAKO, D., MITREGA, M. (2018). Improving power position with regard to non-mediated power sources – The supplier’s perspective, *Industrial Marketing Management*. 70, 90-100.
125. SIMON, H. (1960). *The new science of management decision*. New York: Harper & Row.
126. SIMPSON, P., SIQUAW, J., BAKER, T. (2001). A Model of Value Creation: Supplier Behaviours and Their Impact on Reseller–Perceived Value. *Industrial Marketing Management*. 30, 119 – 134.
127. Slovak Business Agency. (2021). Malé a stredné podnikanie v číslach. Dostupné online (10.8.2021) <http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/07/Male-a-stredne-podnikanie-v-cislach-2020.pdf>
128. Slovak Business Agency. (2021). Správa o stave malého a stredného podnikania v SR 2020. Dostupné online (10.8.2021) http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava_o_stave_msp_2020_final.pdf
129. SOURCE ONE Management Services. (2014). BUILDING THE CASE FOR SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT. SourceOnce Management Services, LLC: Willow Grove. Dostupné online (24.8.2020): <https://www.sourceoneinc.com/downloads/SRM-Insights-Report.pdf>
130. SPETZLER, C., WINTER, H., MEYER, J. (2016). *Decision quality – Value Creation from Better Business Decisions*. New Jersey: John Wiley & Sons, ISBN: 978-1-119-14468-7.
131. SPROULL, B. (2018). *The Problem-Solving, Problem-Preventing, and Decision-Making Guice: Organized and Systematic Roadmaps for Manager*. New York: Taylor&Francis. ISBN 978-0-8153-6140-4.
132. Štatistický úrad Slovenskej republiky. Dostupné online (10.8.2021): <https://slovak.statistics.sk/>
133. STATE OF FLUX. (2021). Growing and Protecting Value. 2021 Global SRM Research Report. State of Flux Inc. Dostupné online: <https://ebooks.stateofflux.co.uk/link/701619/6-7/>
134. STATE OF FLUX. (2020). Supplier Management at Speed. 2020 Global SRM Research Report. State of Flux Inc.
135. STATE OF FLUX. (2019). Toyota – Case Study. Dostupné online (24.8.2019): <https://www.stateofflux.co.uk/ideas-insights/case-studies/toyota>
136. STOUTHUYSEN, K., ABBEELE, A.V.D., MEER-KOOISTRA, J.V.D., ROODHOOFT, F. (2019). Management control design in long-term buyer-supplier relationships: Unpacking the learning process. *Management Accounting Research*, 45.
137. SULLIVAN, U., PETERSON, R.M., KRISHNAN, V. (2012). Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception. *Industrial Marketing Management*. 41(1), 166-173.

138. SZABO, L., JANKELOVÁ, N. (2010). *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, ISBN 978-80-225-2953-2.
139. ŠPAJDEL, M. (2020). Sprievodca analýzou rozptylu v psychologickom výskume (Vysokoškolská učebnica) Filozofická fakulta TU v Trnave, ISBN 978-80-568-0280-9.
140. ŠVECOVÁ, L., FOTR, J., RENNER, P. (2012). The Influence of Irrationality on the Innovativeness of Variants and the Quality of Decision Making, International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 41, 570-576.
141. TAYMOURI, F., LA ROSA, M., DUMAS, M., MAGGI, F. M. (2021). Business process variant analysis: Survey and classification. *Knowledge-Based System*, 211.
142. TIRPÁKOVÁ, A., MARKECHOVÁ, D., STEHLÍKOVÁ, B. (2011). Štatistické metódy a ich aplikácia, FPV UKF v Nitre, ISBN: 978-0-8094-804-8.
143. TOMŠÍK, R. (2017). Kvantitatívny výskum v pedagogických vedách. Úvod do metodológie a štatistického správania. Pedagogická fakulta, Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre. ISBN 978–80-558-1206-9.
144. TRAN, H. (2015). *A Case Study of Integrative Creation of Supplier Relationship Management Process*. MSc program in Information and Services Management. Master's thesis. Dostupné online (15.8.2020): https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18314/hse_ethesis_13988.pdf?sequence=1&isAllowed=y
145. TURNER, F. (1990). The Meaning of Value: An Economics for the Future. *New Literary History*. 21(3), 747-762.
146. VARGO, S.L., LUSCH, R.F., AKAKA, M.A. (2008). On Value and Value Co-creation: A Service Systems and Service Logic Perspective. *European Management Journal*. 26(3), 145 – 152.
147. VOS, F.G., SCHIELE, H., HUTTINGER, L. (2016). Supplier satisfaction: explanation and out-of sample prediction. *Journal of Business Research*. 69(10), 4613-4623.
148. WELLER, S.B.M., PULLES, N.J., ZUNK, B.M. (2021). The micro-processes of supplier satisfaction: A longitudinal multiple case study. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Article in press.
149. WOLF, M. A., CHOMKHAMSRI, K. (2012). Selecting the Environmental Indicator for Decoupling Indicators, proceeding in Ecobalance International conference, Japan.
150. YEN, Y.X., HUNG, S.W. (2017). The influences of suppliers on buyer market competitiveness: an opportunism perspective. *Journal of Business and Industrial marketing*. 32(1), 18-29
151. ZEILLER, M., EDLINGER, K. (2008). A decision matrix for choosing the proper visualization technique in knowledge visualization. Proceedings of the Tenth IASTED International Conference COMPUTER GRAPHICS and IMAGING, February 13-15, 2008, Innsbruck, Austria
152. ZENG, XI. (2020). Supplier Relationship Assessment. *Learning and Education*. 9(4), 226-229
153. Zákon č. 250/2007 Z.z. o ochrane spotrebiteľa. Dostupné online (30.9.2021) <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2007/250/20210716>
154. ZHOU, K.Z., ZHANG, Q., SHENG, S., XIE, E., BAO, Y. (2014). Are relational ties always good for knowledge acquisition? Buyer-supplier exchanges in China. *Journal of Operations Management*. 32(3), 88-98.

PRÍLOHY

| | |
|--|------------|
| Príloha 1..... | 195 |
| Príloha 1A – Dotazník 1..... | 195 |
| Príloha 1B – Dotazník 2..... | 197 |
| Príloha 2 – Osobné rozhovory..... | 203 |
| Príloha 3 – Štatistické podklady vyhodnotenia hypotézy H2a, H2b..... | 207 |
| Príloha 4 – Matice merania hodnoty pre dodávateľov a odberateľov..... | 213 |

Príloha 1 – (Dotazník 1 a Dotazník 2)

Príloha 1A – Dotazník 1

1) Kde má Váš podnik sídlo (Odkiaľ je Vaša spoločnosť)?

- Európa Severná Amerika Južná Amerika Latinská Amerika
 Ázia Austrália

2) Z ktorej krajiny je Vaša spoločnosť?

3) Do akej kategórie patrí Váš podnik?

- Výrobný podnik Podnik poskytujúci služby

4) Podľa veľkosti je Váš podnik:

- Mikro Malý Stredný Veľký

5) Aký počet dodávateľov má Váš podnik?

- <10 10-49 50-249 249 <

6) Aké veľké tržby dosiahol váš podnik v roku 2019?

- < 2 mil 2 mil - 10 mil 10 mil - 50 mil > 50 mil

7) Čo je cieľom Vášho podniku pri budovaní dobrých obchodných vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi? (možnosť označenia viacerých odpovedí)

- efektívna vzájomná komunikácia (rýchla spätná väzba týkajúca sa objednávok, podnetov na zlepšenie, dotazov, návrhov, rýchle riešenie problémov, reklamácií)
 výhodnejšie cenové ponuky
 výhodnejšie obchodné podmienky
 zvýšenie konkurencieschopnosti podniku
 lojalnosť odberateľov a dodávateľov
 dlhodobá spolupráca
 iné.....

8) Akú hodnotu poskytuje váš podnik svojim dodávateľom? Prosím vyberte z nasledujúcich indikátorov (možnosť označenia viacerých odpovedí)

- Pravidelnosť objednávok
 Dodržiavanie obchodných podmienok
 Úhrada faktúr v lehote splatnosti
 Priateľské vzťahy, teambuldingy s obchodnými partnermi
 Obchodné stretnutia
 Poskytovanie spätnej väzby
 Zvyšovanie frekvencie objednávok, zvyšovanie množstva objednávaného tovaru
 Skrátenie doby splatnosti, jednorazové úhrady
 Vzťahy nad rámec zmluvných podmienok, ochota komunikácie pri riešení problémov
 Poskytovanie informácií o solventnosti podniku
 Poskytovanie spätnej väzby z vlastnej iniciatívy, poskytovanie pripomienok na zlepšenie, dotazov a odporúčaní
 Prieskumy spokojnosti
 Dopyt spätnej väzby
 Pravidelné podnikové bulletiny týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď.
 Zisťovanie návrhov a dotazov
 Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia
 Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie
 Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok
 Odporúčanie podniku (tovarov) iným odberateľom
 Pomoc pri propagácii podniku (tovaru)
 Iné.....

9) Akú dôležitosť prikladá Váš podnik jednotlivým indikátorom (týkajúcich sa otázky 8)? Dôležitosť vyjadrite na stupnici 1 - žiadna dôležitosť až 5 - vysoká dôležitosť.

| Indikátory | Dôležitosť | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pravidelnosť objednávok | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dodržiavanie obchodných podmienok | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Úhrada faktúr v lehote splatnosti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Priateľské vzťahy, teambuldingy s obchodnými partnermi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Obchodné stretnutia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Poskytovanie spätnej väzby | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zvyšovanie frekvencie objednávok, zvyšovanie množstva objednaného tovaru | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Skrátenie doby splatnosti, jednorazové úhrady | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vzťahy nad rámec zmluvných podmienok, ochota komunikácie pri riešení problémov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Poskytovanie informácií o solventnosti podniku | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Poskytovanie spätnej väzby z vlastnej iniciatívy, poskytovanie pripomienok na zlepšenie, dotazov a odporúčaní | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Prieskumy spokojnosti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dopyt spätnej väzby | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pravidelné podnikové bulletiny týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zisťovanie návrhov a dotazov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Odporúčanie podniku (tovarov) iným odberateľom | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pomoc pri propagácii podniku (tovaru) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Iné..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10) Poskytuje váš podnik svojim dodávateľom prevažne finančnú alebo nefinančnú hodnotu? Pozn. finančná hodnota sa týka poskytovania zliav, zníženia cien, úhrady faktúr, tzn. finančných výhod. Nefinančná hodnota sa týka dodacích, reklamačných podmienok, komunikácie, informovanosti, stretnutí, atď., tzn. nefinančných výhod. Prosím svoje odpoveď vyjadrite na škále od 1 do 5, kde 1 predstavuje poskytovanie výlučne finančných hodnôt a 5 predstavuje poskytovanie výlučne nefinančných hodnôt.

| Obchodní partneri | Finančné a nefinančné hodnoty | | | | |
|-------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dodávatelia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1 – Výlučne finančné hodnoty, 2 – Viac finančné ako nefinančné hodnoty, 3 – Finančné a nefinančné hodnoty v rovnakom pomere, 4 – Viac nefinančné ako finančné hodnoty, 5 – Výlučne nefinančné hodnoty

11) Akú dôležitosť prikladá Váš podnik ako poskytovateľ hodnoty finančným a nefinančným indikátorom (približených v otázke 10)? Dôležitosť vyjadrite na stupnici 1 - žiadna dôležitosť až 5 - vysoká dôležitosť.

| Finančné a nefinančné indikátory | Dôležitosť | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Finančné indikátory | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nefinančné indikátory | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1 – Žiadna dôležitosť, 2 – Viac nedôležité ako dôležité, 3 – Neutrálne, 4 – Viac dôležité, 5 – Vysoká dôležitosť

12) Vysvetlite dôvod prečo Váš podnik neposkytuje hodnoty (finančné/nefinančné) svojim dodávateľom v prípade, keď im prikladá dôležitosť?

.....

13) Akú hodnotu poskytujú Vaši odberatelia (zákazníci) Vášmu podniku? Prosím vyberte z nasledujúcich indikátorov. (možnosť označenia viacerých odpovedí)

- Pravidelnosť objednávok
- Dodržiavanie obchodných podmienok
- Úhrada faktúr v lehote splatnosti
- Priateľské vzťahy, teambuldingy s obchodnými partnermi

- Obchodné stretnutia
- Poskytovanie spätnej väzby
- Zvyšovanie frekvencie objednávok, zvyšovanie množstva objednávaného tovaru
- Skrátene doby splatnosti, jednorazové úhrady
- Vzťahy nad rámec zmluvných podmienok, ochota komunikácie pri riešení problémov
- Poskytovanie informácií o solventnosti podniku
- Poskytovanie spätnej väzby z vlastnej iniciatívy, poskytovanie pripomienok na zlepšenie, dotazov a odporúčaní
- Prieskumy spokojnosti
- Dopyt spätnej väzby
- Pravidelné podnikové bulletiny týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď.
- Zisťovanie návrhov a dotazov
- Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia
- Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie
- Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok
- Odporúčanie podniku (tovarov) iným odberateľom
- Pomoc pri propagácii podniku (tovaru)
- Iné.....

14) Akú dôležitosť prikladá Váš podnik ako prijímateľ hodnoty jednotlivým indikátorom (týkajúcich sa otázky 13)? Dôležitosť vyjadrite na stupnici 1 - žiadna dôležitosť až 5 - vysoká dôležitosť.

| Indikátory | Dôležitosť | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pravidelnosť objednávok | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dodržiavanie obchodných podmienok | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Úhrada faktúr v lehote splatnosti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Priateľské vzťahy, teambuldingy s obchodnými partnermi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Obchodné stretnutia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Poskytovanie spätnej väzby | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zvyšovanie frekvencie objednávok, zvyšovanie množstva objednávaného tovaru | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Skrátene doby splatnosti, jednorazové úhrady | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vzťahy nad rámec zmluvných podmienok, ochota komunikácie pri riešení problémov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Poskytovanie informácií o solventnosti podniku | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Poskytovanie spätnej väzby z vlastnej iniciatívy, poskytovanie pripomienok na zlepšenie, dotazov a odporúčaní | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Prieskumy spokojnosti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dopyt spätnej väzby | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pravidelné podnikové bulletiny týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zisťovanie návrhov a dotazov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Odporúčanie podniku (tovarov) iným odberateľom | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pomoc pri propagácii podniku (tovaru) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Iné..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15) Poskytujú Vášmu podniku Vaši odberatelia (zákazníci) prevažne finančnú alebo nefinančnú hodnotu? Pozn. finančná hodnota sa týka poskytovania zliav, zníženia cien, úhrady faktúr, tzn. finančných výhod. Nefinančná hodnota sa týka dodacích, reklamačných podmienok, komunikácie, informovanosti, stretnutí, atď., tzn. nefinančných výhod. Prosím svoje odpoveď vyjadrite na škále od 1 do 5, kde 1 predstavuje poskytovanie výlučne finančných hodnôt a 5 predstavuje poskytovanie výlučne nefinančných hodnôt.

| | Finančné a nefinančné hodnoty | | | | |
|---|-------------------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 – Výlučne finančné hodnoty, 2 – Viac finančné ako nefinančné hodnoty, 3 – Finančné a nefinančné hodnoty v rovnakom pomere, 4 – Viac nefinančné ako finančné hodnoty, 5 – Výlučne nefinančné hodnoty | | | | | |

16) Akú dôležitosť prikladá Váš podnik ako prijímateľ hodnoty finančným a nefinančným indikátorom (približených v otázke 15)? Dôležitosť vyjadrite na stupnici 1 - žiadna dôležitosť až 5 - vysoká dôležitosť.

| Finančné a nefinančné indikátory | Dôležitosť | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Finančné indikátory | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nefinančné indikátory | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1 – Žiadna dôležitosť, 2 – Viac nedôležité ako dôležité, 3 – Neutrálne, 4 – Viac dôležité, 5 – Vysoká dôležitosť

17) Ako by Váš podnik charakterizoval vzájomný vzťah so svojimi odberateľmi (zákazníkmi) a dodávateľmi? (na stupnici od 1 – 5, kde vzájomný vzťah je reprezentovaný 1 (úplne nevyhovujúci) až 5 (úplne vyhovujúci). Pozn.: vzájomný vzťah je charakterizovaný: vzájomným prístupom, spôsobom a frekvenciou komunikácie, priateľským vzťahom, možnosťou spoločného riešenia problémov, reagovaním na zmeny týkajúce sa dodávok, objednávok, obchodných podmienok atď.)

| Obchodní partneri | Vzájomný vzťah | | | | |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Odberatelia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dodávatelia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1 – Úplne nevyhovujúci, 2 – Viac nevyhovujúci ako vyhovujúci, 3 – Neutrálny, 4 – Viac vyhovujúci ako nevyhovujúci, 5 – Úplne vyhovujúci

Príloha 1B – Dotazník 2

1) Podľa veľkosti je Váš podnik:

mikro malý stredný veľký

2) Aký počet zamestnancov má Váš podnik?

<10 10-49 50-249 249 <

3) Aký počet dodávateľov má Váš podnik?

<10 10-49 50-249 249 <

4) Aký počet odberateľov má Váš podnik?

<10 10-49 50-249 249 <

5) Aké veľké tržby dosiahol Váš podnik v roku 2019?

< 2 mil 2 mil - 10 mil 10 mil - 50 mil > 50 mil

6) Prirad'te, akú dôležitosť majú jednotlivé ukazovatele pre Váš podnik (1 – abstrahovanie dôležitosti a 5 – najvyššia dôležitosť).

| Ukazovateľ | Dôležitosť | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Stabilné postavenie na trhu (trhový podiel) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Konkurencieschopnosť | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Výška tržieb | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dobré vzťahy s obchodnými partnermi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Veľkosť podniku | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Spoločenská zodpovednosť | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Public relations (vzťahy s komunitami) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Veľkosť trhového podielu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Iné..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1 – Abstrahovanie dôležitosti, 2 – Nedôležitý, 3 – Neutrálny, 4 – Dôležitý, 5 – Najviac dôležitý

7) Čo podľa Vášho názoru vyjadruje pojem hodnotový manažment.

.....

8) Využíva Váš podnik hodnotový manažment pri riadení vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi?

Áno Nie Neviem

9) Majú názory, potreby, priority a ciele Vašich obchodných partnerov vplyv na rozhodnutia Vášho podniku, ktoré sa týkajú daných obchodných partnerov?

- Áno Nie Neviem

10) Čo je cieľom Vášho podniku pri budovaní dobrých obchodných vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi? (možnosť označenia viacerých odpovedí)

- efektívna vzájomná komunikácia (rýchla spätná väzba týkajúca sa objednávok, podnetov na zlepšenie, dotazov, návrhov, rýchle riešenie problémov, reklamácií)
 výhodnejšie cenové ponuky
 výhodnejšie obchodné podmienky
 zvýšenie konkurencieschopnosti podniku
 lojálnosť odberateľov a dodávateľov
 dlhodobá spolupráca
 iné.....

11) Ako by Váš podnik charakterizoval vzájomný vzťah so svojimi odberateľmi a dodávateľmi? (na stupnici od 1 – 5, kde vzájomný vzťah je reprezentovaný 1 (úplne nevyhovujúci) až 5 (úplne vyhovujúci). Pozn.: vzájomný vzťah je charakterizovaný: vzájomným prístupom, spôsobom a frekvenciou komunikácie, priateľským vzťahom, možnosťou spoločného riešenia problémov, reagovaním na zmeny týkajúce sa dodávok, objednávok, obchodných podmienok atď.)

| Obchodní partneri | Vzájomný vzťah | | | | |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Odberatelia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dodávatelia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1 – Úplne nevyhovujúci, 2 – Viac nevyhovujúci ako vyhovujúci, 3 – Neutrálny, 4 – Viac vyhovujúci ako nevyhovujúci, 5 – Úplne vyhovujúci

12) Je vzájomný vzťah (vyjadrený v otázke 11) na takej úrovni ako je pre Váš podnik žiadúce?

- Áno Nie Neviem

13) V prípade, ak ste označili v predchádzajúcej otázke NIE, prosím vysvetlite, čo by podnik mohol urobiť pre zlepšenie daných vzťahov, prípadne kde vidíte problém alebo nedostatok.

.....

14) Pri akej príležitosti podnik komunikuje so svojimi odberateľmi a dodávateľmi? (možnosť označenia viacerých odpovedí)

- záležitosti týkajúce sa obchodných podmienok
 riešenie problémov
 zadávanie objednávok
 riešenie objednávok
 reklamácie
 spätná väzba (dopyt/poskytovanie)
 poskytovanie/prijímanie informácií o nových výrobkoch
 prieskumy spokojnosti (dopyt/poskytovanie)
 pravidelné informačné bulletíny (vydávanie/prijímanie) týkajúce sa noviniek, postupov, rozhodnutí
 riešenie zmien, požiadaviek, nedorozumení
 iné.....

15) Akú dôležitosť má komunikácia s dodávateľmi a odberateľmi pre Váš podnik pri budovaní vzájomných vzťahov? (na stupnici od 1 – 10, kde dôležitosť komunikácie je reprezentovaná 1 (žiadna dôležitosť) až 10 (vysoká dôležitosť))

| Dôležitosť komunikácie | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

16) Rozdeľuje Váš podnik dodávateľov a odberateľov podľa dôležitosti?

- Áno Nie Neviem

17) Ak ste v predchádzajúcej otázke (č. 16) odpovedali ÁNO, tak prosím vyberte podľa čoho Váš podnik rozdeľuje svojich odberateľov a dodávateľov.

- veľkosť podniku
 postavenie na trhu
 veľkosť objednávok/dodávok
 sila komunikácie
 iné (napr. čas dodania, reakcie na zmenu objednávok/dodávok, kvalita dodaného materiálu, atď.)

18) Ak ste v otázke č. 16 odpovedali ÁNO, tak prosím vyjadrite, či sa zároveň aj líši prístup Vášho podniku k dodávateľom a odberateľom na základe ich segmentácie.

- Áno Nie Neviem

19) Vytvára podnik pre svojich dodávateľov a odberateľov hodnotu?

- Áno Nie Neviem

20) Akú hodnotu poskytuje váš podnik svojim dodávateľom? Prosím vyberte z nasledujúcich indikátorov (možnosť označenia viacerých odpovedí)

- Pravidelnosť objednávok
 Dodržiavanie obchodných podmienok
 Úhrada faktúr v lehote splatnosti
 Priateľské vzťahy, teambuldingy s obchodnými partnermi
 Obchodné stretnutia
 Poskytovanie spätnej väzby
 Zvyšovanie frekvencie objednávok, zvyšovanie množstva objednávaného tovaru
 Neprispôsobovanie si obchodných podmienok podľa konkrétnej situácie na trhu
 Včasná úhrada záväzkov, skrátenie doby splatnosti, jednorazové úhrady
 Vzťahy nad rámec zmluvných podmienok, ochota komunikácie pri riešení problémov
 Poskytovanie informácií o solventnosti podniku
 Poskytovanie spätnej väzby z vlastnej iniciatívy, poskytovanie pripomienok na zlepšenie, dotazov a odporúčaní
 Prieskumy spokojnosti
 Dopyt spätnej väzby
 Pravidelné podnikové bulletiny týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď.
 Priestor na spoločné riešenie problémov
 Zisťovanie návrhov a dotazov
 Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia
 Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie
 Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok
 Odporúčanie podniku (tovarov) iným odberateľom
 Pomoc pri propagácii podniku (tovaru)
 Iné.....

21) Akú dôležitosť prikladá Váš podnik ako prijímateľ hodnoty jednotlivým indikátorom (týkajúcich sa otázky 20)? Dôležitosť vyjadrite na stupnici 1 - žiadna dôležitosť až 5 - vysoká dôležitosť.

| Indikátory | Dôležitosť | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pravidelnosť objednávok | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dodržiavanie obchodných podmienok | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Úhrada faktúr v lehote splatnosti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Priateľské vzťahy, teambuldingy s obchodnými partnermi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Obchodné stretnutia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Poskytovanie spätnej väzby | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zvyšovanie frekvencie objednávok, zvyšovanie množstva objednávaného tovaru | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Neprispôsobovanie si obchodných podmienok podľa konkrétnej situácie na trhu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Včasná úhrada záväzkov, skrátenie doby splatnosti, jednorazové úhrady | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Vzťahy nad rámec zmluvných podmienok, ochota komunikácie pri riešení problémov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Poskytovanie informácií o solventnosti podniku | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Poskytovanie spätnej väzby z vlastnej iniciatívy, poskytovanie pripomienok na zlepšenie, dotazov a odporúčaní | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Prieskumy spokojnosti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dopyt spätnej väzby | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pravidelné podnikové bulletiny týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Priestor na spoločné riešenie problémov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zisťovanie návrhov a dotazov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Odporúčanie podniku (tovarov) iným odberateľom | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pomoc pri propagácii podniku (tovaru) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1 – Žiadna dôležitosť, 2 – Viac nedôležité ako dôležité, 3 – Neutrálne, 4 – Viac dôležité ako nedôležité, 5 – vysoká dôležitosť

22) Akú hodnotu poskytuje Váš podnik svojim odberateľom? Prosím vyberte z nasledujúcich indikátorov. (možnosť označenia viacerých odpovedí)

- Množstevné zľavy, akcie pri výročí, sezónne akcie
- Teambuildingy s obchodnými partnermi
- Poskytovanie dodatočných služieb (servis, opravy)
- Obchodné stretnutia
- Dobré reklamačné podmienky
- Zníženie ceny výrobkov, množstevné zľavy, zľavy pre stálych obchodných partnerov
- Informácie o kvalite výrobkov, informácie o zmenách
- Zníženie doby vybavenia objednávky
- Skrátenie doby dodania
- Zlepšenie reklamačných podmienok, lepšia komunikácia v rámci reklamácie
- Prieskumy spokojnosti
- Dopyt spätnej väzby
- Pravidelné podnikové bulletiny týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď.
- Priestor na spoločné riešenie problémov
- Zisťovanie návrhov a dotazov
- Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia
- Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie
- Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok
- Iné

23) Akú dôležitosť prikladá Váš podnik ako prijímateľ hodnoty jednotlivým indikátorom (týkajúcich sa otázky 22)? Dôležitosť vyjadrite na stupnici 1 - žiadna dôležitosť až 5 - vysoká dôležitosť.

| Indikátory | Dôležitosť | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Množstevné zľavy, akcie pri výročí, sezónne akcie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Teambuildingy s obchodnými partnermi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Poskytovanie dodatočných služieb (servis, opravy) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Obchodné stretnutia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dobré reklamačné podmienky | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zníženie ceny výrobkov, množstevné zľavy, zľavy pre stálych obchodných partnerov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Informácie o kvalite výrobkov, informácie o zmenách | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zníženie doby vybavenia objednávky | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Skrátenie doby dodania | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zlepšenie reklamačných podmienok, lepšia komunikácia v rámci reklamácie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Prieskumy spokojnosti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dopyt spätnej väzby | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pravidelné podnikové bulletiny týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Priestor na spoločné riešenie problémov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zisťovanie návrhov a dotazov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1 – Žiadna dôležitosť, 2 – Viac nedôležité ako dôležité, 3 – Neutrálne, 4 – Viac dôležité ako nedôležité, 5 – vysoká dôležitosť

24) Poskytuje váš podnik svojim dodávateľom a odberateľom prevažne finančnú alebo nefinančnú hodnotu? Pozn. finančná hodnota sa týka poskytovania zliav, zníženia cien, úhrady faktúr, tzn. finančných výhod. Nefinančná hodnota sa týka dodacích, reklamačných podmienok, komunikácie, informovanosti, stretnutí, atď., tzn. nefinančných výhod. Prosím svoje odpoveď vyjadrite na škále od 1 do 5, kde 1 predstavuje poskytovanie výlučne finančných hodnôt a 5 predstavuje poskytovanie výlučne nefinančných hodnôt.

| Obchodní partneri | Finančné a nefinančné hodnoty | | | | |
|-------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Odberatelia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dodávatelia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1 – Výlučne finančné hodnoty, 2 – Viac finančné ako nefinančné hodnoty, 3 – Finančné a nefinančné hodnoty v rovnakom pomere, 4 – Viac nefinančné ako finančné hodnoty, 5 – Výlučne nefinančné hodnoty

25) Akú dôležitosť prikladá Váš podnik finančným a nefinančným indikátorom (priblížených v otázke 24)? Dôležitosť vyjadrite na stupnici 1 - žiadna dôležitosť až 5 - vysoká dôležitosť.

| Finančné a nefinančné indikátory | Dôležitosť | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Finančné indikátory | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nefinančné indikátory | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1 – Žiadna dôležitosť, 2 – Viac nedôležité ako dôležité, 3 – Neutrálne, 4 – Viac dôležité, 5 – Vysoká dôležitosť

26) Vysvetlite dôvod prečo Váš podnik neposkytuje hodnoty svojim obchodným partnerom (odberateľom/dodávateľom) v prípade, keď im prikladá dôležitosť?

.....

Príloha 2 – Osobné rozhovory

| Vybrané otázky z osobných rozhovorov. | Podnik 1 | Podnik 2 | Podnik 3 | Podnik 4 | Podnik 5 |
|--|---|---|--|--|--|
| <i>Aké je zaradenie podniku podľa veľkosti a charakteru?</i> | Mikro podnik, výrobný podnik | Mikro podnik, výrobný podnik | Malý podnik, výrobný podnik | Malý podnik, výrobný podnik | Malý podnik, výrobný podnik |
| <i>Rozhovor bol uskutočnený s:</i> | Vlastník | Vlastník | Vlastník | Vlastník | Vlastník |
| <i>Pozná podnik koncepciu hodnotového manažmentu a využíva ju?</i> | Podnik pozná koncepciu, avšak ešte nevyužíva HM pri riadení vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi | Podnik pozná koncepciu, avšak ešte nevyužíva HM pri riadení vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi | Podnik pozná koncepciu HM a využíva ju pri riadení vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi | Podnik pozná koncepciu HM a využíva ju pri riadení vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi | Podnik pozná koncepciu HM a využíva ju pri riadení vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi |
| <i>Aké sú hlavné ciele pri riadení vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi?</i> | Konkurencieschopnosť, udržanie obchodných partnerov, lojálnosť | Konkurencieschopnosť, udržanie obchodných partnerov | Vzájomná komunikácia, dobrá spolupráca, dôvera | Spolupráca, lojálnosť, dôvera | Komunikácia, spätná väzba, spoločné riešenie problémov |
| <i>Kto robí rozhodnutia týkajúce sa vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi?</i> | Vlastník | Vlastník | Vlastník | Vlastník | Vlastník |
| <i>Aké má podnik kritérium diverzifikácie odberateľov a dodávateľov?</i> | Náklady/výnosy | Veľkosť objednávok a dodávok | Veľkosť objednávok a dodávok | Dĺžka vzťahov | Veľkosť objednávok a dodávok |
| <i>Akým spôsobom získava podnik informácie týkajúce sa možnosti benefitov pre odberateľov a dodávateľov?</i> | Prieskum trhu, informácie od obchodných partnerov | Konkurencia | Konkurencia | Prieskum trhu, informácie od obchodných partnerov | Konkurencia, prieskum trhu |
| <i>Poskytuje podnik viac finančné alebo nefinančné indikátory tvorby hodnoty?</i> | Viac finančné ako nefinančné indikátory tvorby hodnoty | Viac finančné ako nefinančné indikátory tvorby hodnoty | Viac finančné ako nefinančné indikátory tvorby hodnoty | Viac nefinančné ako finančné indikátory tvorby hodnoty | Viac finančné ako nefinančné indikátory tvorby hodnoty |

| | | | | | |
|--|--|-----------------------------|--------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| <i>Má podnik stratégiu riadenia vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi v písomnej forme?</i> | Nie | Nie | Nie | Nie | Nie |
| <i>Ovplyvnila situácia COVID-19 rozhodnutia podniku v rámci vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi?</i> | Áno | Áno | Áno | Áno | Áno |
| <i>Ovplyvnilo používanie HM vzťah podniku s jeho dodávateľmi a odberateľmi?</i> | N/A | N/A | Áno | Áno | Áno |
| <i>Na ktoré zainteresované skupiny sa zameriavajú v rámci obdobia pandémie COVID-19?</i> | N/A | N/A | Odberatelia | Odberatelia, koneční spotrebitelia | Odberatelia, koneční spotrebitelia |
| <i>Aký je hlavný cieľ podniku týkajúci sa poskytovania hodnoty konečným spotrebiteľom?</i> | Odporúčania podniku/výrobkov ďalším zákazníkom | Kvantita zákazníkov | Spätná väzba | Spätná väzba | Kvantita zákazníkov |
| <i>Aký je hlavný cieľ podniku týkajúci sa poskytovania hodnoty vlastníkom podniku?</i> | Získanie finančných zdrojov | Získanie finančných zdrojov | Dobré meno podniku | Dobré meno podniku | Postavenie na trhu |

| Vybrané otázky z osobných rozhovorov. | Podnik 6 | Podnik 7 | Podnik 8 | Podnik 9 | Podnik 10 |
|--|--|--|--|--|--|
| <i>Aké je zaradenie podniku podľa veľkosti a charakteru?</i> | Malý podnik, výrobný podnik | Malý podnik, výrobný podnik | Malý podnik, výrobný podnik | Stredný podnik, výrobný podnik | Stredný podnik, výrobný podnik |
| <i>Rozhovor bol uskutočnený s:</i> | Vlastník | Vlastník | Vlastník | Manažér | Manažér |
| <i>Pozná podnik koncepciu hodnotového manažmentu a využíva ju?</i> | Podnik pozná koncepciu HM a využíva ju pri riadení | Podnik pozná koncepciu HM a využíva ju pri riadení | Podnik pozná koncepciu HM a využíva ju pri riadení | Podnik pozná koncepciu HM a využíva ju pri riadení | Podnik pozná koncepciu HM a využíva ju pri riadení |

| | vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi | vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi | vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi | vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi | vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi |
|--|--|--|--|--|--|
| <i>Aké sú hlavné ciele pri riadení vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi?</i> | Získavanie názorov a odporúčaní, spätná väzba, dôvera | Dlhodobá a dobrá spolupráca, vzájomná komunikácia, lojalnosť | Komunikácia, dlhodobá spolupráca, lojalnosť | Spoločné riešenie problémov, vzájomná komunikácia | Spoločné riešenie problémov, vzájomná komunikácia, dôvera |
| <i>Kto robí rozhodnutia týkajúce sa vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi?</i> | Vlastník | Vlastník | Vlastník | Manažment + konzultácia s vlastníkom | Manažment + konzultácia s vlastníkom |
| <i>Aké má podnik kritérium diverzifikácie odberateľov a dodávateľov?</i> | Veľkosť objednávok a dodávok | Dĺžka vzťahov | Veľkosť objednávok a dodávok | Veľkosť objednávok a dodávok, komunikácia | Dĺžka vzťahov, komunikácia |
| <i>Akým spôsobom získava podnik informácie týkajúce sa možnosti benefitov pre odberateľov a dodávateľov?</i> | Prieskum trhu, konkurencia | Prieskum trhu | Prieskum trhu | Konkurencia, prieskum trhu, informácie od obchodných partnerov | Konkurencia, prieskum trhu, informácie od obchodných partnerov |
| <i>Poskytuje podnik viac finančné alebo nefinančné indikátory tvorby hodnoty?</i> | Viac nefinančné ako finančné indikátory tvorby hodnoty | Viac finančné ako nefinančné indikátory tvorby hodnoty | Viac finančné ako nefinančné indikátory tvorby hodnoty | Viac nefinančné ako finančné indikátory tvorby hodnoty | Viac nefinančné ako finančné indikátory tvorby hodnoty |
| <i>Má podnik stratégiu riadenia vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi v písomnej forme?</i> | Nie | Nie | Nie | Áno | Áno |
| <i>Ovplyvnila situácia COVID-19 rozhodnutia podnikov rámci vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi?</i> | Áno | Áno | Áno | Áno | Áno |
| <i>Ovplyvnilo používanie HM vzťah podniku s jeho dodávateľmi a odberateľmi?</i> | Áno | Áno | Áno | Áno | Áno |

| | | | | | |
|--|-----------------------------|------------------------------------|---------------------|--|--|
| <i>Na ktoré zainteresované skupiny sa zameriavajú v rámci obdobia pandémie COVID-19?</i> | Odberatelia | Odberatelia, koneční spotrebitelia | Odberatelia | Odberatelia, koneční spotrebitelia | Odberatelia, koneční spotrebitelia |
| <i>Aký je hlavný cieľ podniku týkajúci sa poskytovania hodnoty konečným spotrebiteľom?</i> | Spätná väzba | Kvantita zákazníkov | Kvantita zákazníkov | Odporúčania podniku/výrobkov ďalším zákazníkom | Odporúčania podniku/výrobkov ďalším zákazníkom |
| <i>Aký je hlavný cieľ podniku týkajúci sa poskytovania hodnoty vlastníkom podniku?</i> | Získanie finančných zdrojov | Postavenie na trhu | Dobré meno podniku | Postavenie na trhu | Dobré meno podniku |

Príloha 3 - Štatistické podklady vyhodnotenia hypotéz H2a, H2b

H2a: Podniky poskytujú svojim odberateľom tie indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité.

1) Shapiro-Wilkovov test normality (H2a)

Test Normality (Shapiro-Wilk)

| | W | p |
|---|-------|--------|
| Množstevné zľavy, akcie pri výročí, sezónne akcie | 0,551 | < .001 |
| Dôležitosť: Množstevné zľavy, akcie pri výročí, sezónne akcie | 0,816 | < .001 |
| Teambuildingy s obchodnými partnermi | 0,412 | <.001 |
| Dôležitosť: Teambuildingy s obchodnými partnermi | 0,899 | <.001 |
| Poskytovanie dodatočných služieb (servis, opravy) | 0,568 | <.001 |
| Dôležitosť: Poskytovanie dodatočných služieb (servis, opravy) | 0,812 | <.001 |
| Obchodné stretnutia | 0,632 | <.001 |
| Dôležitosť: obchodné stretnutia | 0,884 | <.001 |
| Dobré reklamačné podmienky | 0,636 | <.001 |
| Dôležitosť: Dobré reklamačné podmienky | 0,865 | <.001 |
| Zníženie ceny výrobkov, množstevné zľavy, ... | 0,602 | <.001 |
| Dôležitosť: Zníženie ceny výrobkov, množstevné zľavy,... | 0,858 | <.001 |
| Informácie o kvalite výrobkov, informácie o zmenách | 0,607 | <.001 |
| Dôležitosť: Informácie o kvalite výrobkov, informácie o zmenách | 0,831 | <.001 |
| Zníženie doby vybavenia objednávky | 0,635 | <.001 |
| Dôležitosť: Zníženie doby vybavenia objednávky | 0,850 | <.001 |
| Skrátenie doby dodania | 0,601 | <.001 |
| Dôležitosť: Skrátenie doby dodania | 0,829 | <.001 |
| Zlepšenie reklamačných podmienok, lepšia komunikácia v rámci reklamácie | 0,625 | <.001 |
| Dôležitosť: Zlepšenie reklamačných podmienok,... | 0,858 | <.001 |
| Prieskumy spokojnosti | 0,493 | <.001 |
| Dôležitosť: Prieskumy spokojnosti | 0,892 | <.001 |
| Dopyt spätnej väzby | 0,533 | <.001 |
| Dôležitosť: Dopyt spätnej väzby | 0,892 | <.001 |
| Pravidelné podnikové bulletin týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď. | 0,324 | <.001 |
| Dôležitosť: Pravidelné podnikové bulletin ... | 0,896 | <.001 |
| Priestor na spoločné riešenie problémov | 0,630 | <.001 |
| Dôležitosť: Priestor na spoločné riešenie problémov | 0,865 | <.001 |
| Zisťovanie návrhov a dotazov | 0,581 | <.001 |
| Dôležitosť: Zisťovanie návrhov a dotazov | 0,898 | <.001 |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 0,536 | <.001 |
| Dôležitosť: Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 0,907 | <.001 |
| Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | 0,600 | <.001 |
| Dôležitosť: Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien.... | 0,888 | <.001 |
| Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | 0,307 | <.001 |
| Dôležitosť: Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | 0,858 | <.001 |

Poznámka. Významné výsledky naznačujú odchýlku od normálu.

Test Normality (Shapiro-Wilk)

| | W | p |
|--|---|---|
|--|---|---|

2) Spearmanov koeficient korelácie (H2a)

| Spearman's Correlations | Spearman's rho | p |
|---|-----------------------|----------|
| Množstevné zľavy, akcie pri výročí, sezónne akcie Dôležitosť: Množstevné zľavy, akcie pri výročí, sezónne akcie | 0,622 | <.001 |
| Teambuildingy s obchodnými partnermi Dôležitosť: Teambuildingy s obchodnými partnermi | 0,420 | <.001 |
| Poskytovanie dodatočných služieb (servis, opravy) Dôležitosť: Poskytovanie dodatočných služieb (servis, opravy) | 0,541 | <.001 |
| Obchodné stretnutia Dôležitosť: obchodné stretnutia | 0,575 | <.001 |
| Dobré reklamačné podmienky Dôležitosť: Dobré reklamačné podmienky | 0,443 | <.001 |
| Zníženie ceny výrobkov, množstevné zľavy, ... Dôležitosť: Zníženie ceny výrobkov, množstevné zľavy,... | 0,568 | <.001 |
| Informácie o kvalite výrobkov, informácie o zmenách Dôležitosť: Informácie o kvalite výrobkov, informácie o zmenách | 0,444 | <.001 |
| Zníženie doby vybavenia objednávky Dôležitosť: Zníženie doby vybavenia objednávky | 0,535 | <.001 |
| Skrátenie doby dodania Dôležitosť: Skrátenie doby dodania | 0,418 | <.001 |
| Zlepšenie reklamačných podmienok, lepšia komunikácia v rámci reklamácie Dôležitosť: Zlepšenie reklamačných podmienok,... | 0,402 | <.001 |
| Prieskumy spokojnosti Dôležitosť: Prieskumy spokojnosti | 0,389 | <.001 |
| Dopyt spätnej väzby Dôležitosť: Dopyt spätnej väzby | 0,436 | <.001 |
| Pravidelné podnikové bulletin týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď. Dôležitosť: Pravidelné podnikové bulletin ... | 0,297 | <.001 |
| Priestor na spoločné riešenie problémov Dôležitosť: Priestor na spoločné riešenie problémov | 0,475 | <.001 |
| Zisťovanie návrhov a dotazov Dôležitosť: Zisťovanie návrhov a dotazov | 0,420 | <.001 |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia Dôležitosť: Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 0,555 | <.001 |
| Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie Dôležitosť: Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien.... | 0,421 | <.001 |
| Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok Dôležitosť: Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | 0,385 | <.001 |

3) ANOVA test s jedným faktorom (H2a)**ANOVA test s jedným faktorom**

| | F | p |
|--|----------|----------|
| Množstevné zľavy, akcie pri výročí, sezónne akcie Dôležitosť: Množstevné zľavy, akcie pri výročí, sezónne akcie | 211,302 | <.001 |

ANOVA test s jedným faktorom

| | F | p |
|---|----------|----------|
| Teambuildingy s obchodnými partnermi | 91,781 | <.001 |
| Dôležitosť: Teambuildingy s obchodnými partnermi | | |
| Poskytovanie dodatočných služieb (servis, opravy) | 178,294 | <.001 |
| Dôležitosť: Poskytovanie dodatočných služieb (servis, opravy) | | |
| Obchodné stretnutia | 158,633 | <.001 |
| Dôležitosť: obchodné stretnutia | | |
| Dobré reklamačné podmienky | 93,164 | <.001 |
| Dôležitosť: Dobré reklamačné podmienky | | |
| Zníženie ceny výrobkov, množstevné zľavy, ... | 200,269 | <.001 |
| Dôležitosť: Zníženie ceny výrobkov, množstevné zľavy,... | | |
| Informácie o kvalite výrobkov, informácie o zmenách | 100,111 | <.001 |
| Dôležitosť: Informácie o kvalite výrobkov, informácie o zmenách | | |
| Zníženie doby vybavenia objednávky | 138,323 | <.001 |
| Dôležitosť: Zníženie doby vybavenia objednávky | | |
| Skrátenie doby dodania | 84,969 | <.001 |
| Dôležitosť: Skrátenie doby dodania | | |
| Zlepšenie reklamačných podmienok, lepšia komunikácia v rámci reklamácie | 68,007 | <.001 |
| Dôležitosť: Zlepšenie reklamačných podmienok,... | | |
| Prieskumy spokojnosti | 73,484 | <.001 |
| Dôležitosť: Prieskumy spokojnosti | | |
| Dopyt spätnej väzby | 77,585 | <.001 |
| Dôležitosť: Dopyt spätnej väzby | | |
| Pravidelné podnikové bulletin týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď. | 38,634 | <.001 |
| Dôležitosť: Pravidelné podnikové bulletin ... | | |
| Priestor na spoločné riešenie problémov | 115,258 | <.001 |
| Dôležitosť: Priestor na spoločné riešenie problémov | | |
| Zisťovanie návrhov a dotazov | 73,366 | <.001 |
| Dôležitosť: Zisťovanie návrhov a dotazov | | |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 10,564 | 0.001 |
| Dôležitosť: Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | | |
| Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | 68,075 | <.001 |
| Dôležitosť: Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien.... | | |
| Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | 49,855 | <.001 |
| Dôležitosť: Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | | |

H2b: Podniky poskytujú svojim dodávateľom tie indikátory tvorby hodnoty, ktoré sami považujú za dôležité.

1) Shapiro-Wilkovov test normality (H2b)

Test Normality (Shapiro-Wilk)

| | W | p |
|---|----------|----------|
| Pravidelnosť objednávok | 0,575 | < .001 |
| Dôležitosť: Pravidelnosť objednávok | 0,859 | < .001 |
| Dodržiavanie obchodných podmienok | 0,404 | <.001 |
| Dôležitosť: Dodržiavanie obchodných podmienok | 0,679 | <.001 |
| Úhrada faktúr v lehote splatnosti | 0,387 | <.001 |
| Dôležitosť: Úhrada faktúr v lehote splatnosti | 0,675 | <.001 |

ANOVA test s jedným faktorom

| | F | p |
|---|----------|----------|
| Priateľské vzťahy, teambuildingy s obchodnými partnermi | 0,625 | <.001 |
| Dôležitosť: Priateľské vzťahy, teambuildingy s obchodnými partnermi | 0,899 | <.001 |
| Obchodné stretnutia | 0,625 | <.001 |
| Dôležitosť: Obchodné stretnutia | 0,878 | <.001 |
| Poskytovanie spätnej väzby | 0,636 | <.001 |
| Dôležitosť: Poskytovanie spätnej väzby | 0,868 | <.001 |
| Zvyšovanie frekvencie objednávok | 0,627 | <.001 |
| Dôležitosť: Zvyšovanie frekvencie objednávok | 0,865 | <.001 |
| Neprispôsobenie si obchodných podmienok podľa konkrétnej situácie na trhu | 0,481 | <.001 |
| Dôležitosť: Neprispôsobovanie si obchodných podmienok podľa | 0,879 | <.001 |
| Včasná úhrada záväzkov, skrátenie doby splatnosti, jednorazové úhrady | 0,555 | <.001 |
| Dôležitosť: Včasná úhrada záväzkov, skrátenie doby splatnosti, ... | 0,777 | <.001 |
| Vzťahy nad rámec obchodných podmienok, ochota komunikácie pri riešení problémov | 0,576 | <.001 |
| Dôležitosť: Vzťahy nad rámec obchodných podmienok, ... | 0,808 | <.001 |
| Poskytovanie informácií o solventnosti podniku | 0,431 | <.001 |
| Dôležitosť: Poskytovanie informácií o solventnosti podniku | 0,896 | <.001 |
| Poskytovanie spätnej väzby z vlastnej iniciatívy, poskytovanie pripomienok na zlepšenie, dotazov a odporúčaní | 0,586 | <.001 |
| Dôležitosť: Poskytovanie spätnej väzby z vlastnej iniciatívy,... | 0,888 | <.001 |
| Prieskumy spokojnosti | 0,427 | <.001 |
| Dôležitosť: Prieskumy spokojnosti | 0,908 | <.001 |
| Dopyt spätnej väzby | 0,481 | <.001 |
| Dôležitosť: Dopyt spätnej väzby | 0,896 | <.001 |
| Pravidelné podnikové bulletinové týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď. | 0,222 | <.001 |
| Dôležitosť: Pravidelné podnikové bulletinové ... | 0,897 | <.001 |
| Priestor na spoločné riešenie problémov | 0,636 | <.001 |
| Dôležitosť: Priestor na spoločné riešenie problémov | 0,870 | <.001 |
| Zisťovanie návrhov a dotazov | 0,504 | <.001 |
| Dôležitosť: Zisťovanie návrhov a dotazov | 0,893 | <.001 |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 0,540 | <.001 |
| Dôležitosť: Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 0,912 | <.001 |
| Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | 0,581 | <.001 |
| Dôležitosť: Prehodnotenie zmluvných podmienok, ... | 0,888 | <.001 |
| Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | 0,334 | <.001 |
| Dôležitosť: Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | 0,896 | <.001 |
| Odporúčania podniku (tovarov) iným odberateľom | 0,609 | <.001 |
| Dôležitosť: Odporúčania podniku (tovarov) iným odberateľom | 0,862 | <.001 |
| Pomoc pri propagácii podniku (tovaru) | 0,495 | <.001 |
| Dôležitosť: Pomoc pri propagácii podniku (tovaru) | 0,883 | <.001 |

Poznámka. Významné výsledky naznačujú odchýlku od normálu.

2) Spearmanov koeficient korelácie (H2b)

Spearman's Correlations

| | Spearman's rho | p |
|---|----------------|--------|
| Pravidelnosť objednávok | 0,429 | < .001 |
| Dôležitosť: Pravidelnosť objednávok | | |
| Dodržiavanie obchodných podmienok | 0,306 | <.001 |
| Dôležitosť: Dodržiavanie obchodných podmienok | | |
| Úhrada faktúr v lehote splatnosti | 0,393 | <.001 |
| Dôležitosť: Úhrada faktúr v lehote splatnosti | | |
| Priateľské vzťahy, teambuildingy s obchodnými partnermi | 0,604 | <.001 |
| Dôležitosť: Priateľské vzťahy, teambuildingy s obchodnými partnermi | | |
| Obchodné stretnutia | 0,407 | <.001 |
| Dôležitosť: Obchodné stretnutia | | |
| Poskytovanie spätnej väzby | 0,417 | <.001 |
| Dôležitosť: Poskytovanie spätnej väzby | | |
| Zvyšovanie frekvencie objednávok | 0,470 | <.001 |
| Dôležitosť: Zvyšovanie frekvencie objednávok | | |
| Neprispôsobenie si obchodných podmienok podľa konkrétnej situácie na trhu | 0,244 | <.001 |
| Dôležitosť: Neprispôsobovanie si obchodných podmienok podľa | | |
| Včasná úhrada záväzkov, skrátenie doby splatnosti, jednorazové úhrady | 0,402 | <.001 |
| Dôležitosť: Včasná úhrada záväzkov, skrátenie doby splatnosti, ... | | |
| Vzťahy nad rámec obchodných podmienok, ochota komunikácie pri riešení problémov | 0,334 | <.001 |
| Dôležitosť: Vzťahy nad rámec obchodných podmienok, ... | | |
| Poskytovanie informácií o solventnosti podniku | 0,327 | <.001 |
| Dôležitosť: Poskytovanie informácií o solventnosti podniku | | |
| Poskytovanie spätnej väzby z vlastnej iniciatívy, poskytovanie pripomienok na zlepšenie, dotazov a odporúčaní | 0,430 | <.001 |
| Dôležitosť: Poskytovanie spätnej väzby z vlastnej iniciatívy,... | | |
| Prieskumy spokojnosti | 0,441 | <.001 |
| Dôležitosť: Prieskumy spokojnosti | | |
| Dopyt spätnej väzby | 0,359 | <.001 |
| Dôležitosť: Dopyt spätnej väzby | | |
| Pravidelné podnikové bulletiny týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď. | 0,270 | <.001 |
| Dôležitosť: Pravidelné podnikové bulletiny ... | | |
| Priestor na spoločné riešenie problémov | 0,516 | <.001 |
| Dôležitosť: Priestor na spoločné riešenie problémov | | |
| Zisťovanie návrhov a dotazov | 0,381 | <.001 |
| Dôležitosť: Zisťovanie návrhov a dotazov | | |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 0,587 | <.001 |
| Dôležitosť: Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | | |
| Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | 0,443 | <.001 |
| Dôležitosť: Prehodnotenie zmluvných podmienok, ... | | |
| System odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | 0,303 | <.001 |
| Dôležitosť: System odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | | |
| Odporúčania podniku (tovarov) iným odberateľom | 0,329 | <.001 |
| Dôležitosť: Odporúčania podniku (tovarov) iným odberateľom | | |
| Pomoc pri propagácii podniku (tovaru) | 0,404 | <.001 |
| Dôležitosť: Pomoc pri propagácii podniku (tovaru) | | |

Spearman's Correlations

| | Spearman's rho | p |
|---|----------------|-------|
| 3) ANOVA test s jedným faktorom (H2b) | | |
| ANOVA test s jedným faktorom | | |
| | F | p |
| Pravidelnosť objednávok | 89,315 | <.001 |
| Dôležitosť: Pravidelnosť objednávok | | |
| Dodržiavanie obchodných podmienok | 54,132 | <.001 |
| Dôležitosť: Dodržiavanie obchodných podmienok | | |
| Úhrada faktúr v lehote splatnosti | 98,078 | <.001 |
| Dôležitosť: Úhrada faktúr v lehote splatnosti | | |
| Priateľské vzťahy, teambuildingy s obchodnými partnermi | 195,897 | <.001 |
| Dôležitosť: Priateľské vzťahy, teambuildingy s obchodnými partnermi | | |
| Obchodné stretnutia | 75,493 | <.001 |
| Dôležitosť: Obchodné stretnutia | | |
| Poskytovanie spätnej väzby | 68,761 | <.001 |
| Dôležitosť: Poskytovanie spätnej väzby | | |
| Zvyšovanie frekvencie objednávok | 97,427 | <.001 |
| Dôležitosť: Zvyšovanie frekvencie objednávok | | |
| Neprispôsobenie si obchodných podmienok podľa konkrétnej situácie na trhu | 22,873 | <.001 |
| Dôležitosť: Neprispôsobenie si obchodných podmienok podľa | | |
| Včasná úhrada záväzkov, skrátenie doby splatnosti, jednorazové úhrady | 99,037 | <.001 |
| Dôležitosť: Včasná úhrada záväzkov, skrátenie doby splatnosti, ... | | |
| Vzťahy nad rámec obchodných podmienok, ochota komunikácie pri riešení problémov | 48,182 | <.001 |
| Dôležitosť: Vzťahy nad rámec obchodných podmienok, ... | | |
| Poskytovanie informácií o solventnosti podniku | 46,231 | <.001 |
| Dôležitosť: Poskytovanie informácií o solventnosti podniku | | |
| Poskytovanie spätnej väzby z vlastnej iniciatívy, poskytovanie pripomienok na zlepšenie, dotazov a odporúčaní | 71,607 | <.001 |
| Dôležitosť: Poskytovanie spätnej väzby z vlastnej iniciatívy,... | | |
| Prieskumy spokojnosti | 97,358 | <.001 |
| Dôležitosť: Prieskumy spokojnosti | | |
| Dopyt spätnej väzby | 58,414 | <.001 |
| Dôležitosť: Dopyt spätnej väzby | | |
| Pravidelné podnikové bulletinové týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď. | 34,575 | <.001 |
| Dôležitosť: Pravidelné podnikové bulletinové ... | | |
| Priestor na spoločné riešenie problémov | 132,681 | <.001 |
| Dôležitosť: Priestor na spoločné riešenie problémov | | |
| Zisťovanie návrhov a dotazov | 66,204 | <.001 |
| Dôležitosť: Zisťovanie návrhov a dotazov | | |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 180,325 | <.001 |
| Dôležitosť: Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | | |
| Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | 76,604 | <.001 |
| Dôležitosť: Prehodnotenie zmluvných podmienok, ... | | |
| Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | 28,777 | <.001 |
| Dôležitosť: Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | | |

ANOVA test s jedným faktorom

| | F | p |
|--|--------|-------|
| Odporúčania podniku (tovarov) iným odberateľom | 38,497 | <.001 |
| Dôležitosť: Odporúčania podniku (tovarov) iným odberateľom | | |
| Pomoc pri propagácii podniku (tovaru) | 60,604 | <.001 |
| Dôležitosť: Pomoc pri propagácii podniku (tovaru) | | |

Príloha 4 – Matice merania hodnoty pre dodávateľov a odberateľov

| DODÁVATELIA | | | |
|---|--|------------------|------------------------------|
| Indikátory tvorby hodnoty | Poskytuje podnik danú hodnotu? (1 = Áno, 0 = Nie) | Váhy dôležitosti | Percento poskytnutia hodnoty |
| Dodržiavanie obchodných podmienok | 0 | 10 | 0,00 |
| Úhrada faktúr v lehote splatnosti | 0 | 10 | 0,00 |
| Včasná úhrada záväzkov, skrátenie doby splatnosti, jednorazové úhrady | 0 | 9 | 0,00 |
| Vzťahy nad rámec zmluvných podmienok, ochota komunikácie pri riešení problémov | 0 | 8 | 0,00 |
| Pravidelnosť objednávok | 0 | 7 | 0,00 |
| Priestor na spoločné riešenie problémov | 0 | 7 | 0,00 |
| Poskytovanie spätnej väzby | 0 | 6 | 0,00 |
| Odporúčanie podniku (tovarov) iným odberateľom | 0 | 6 | 0,00 |
| Zvyšovanie frekvencie objednávok, zvyšovanie množstva objednávaného tovaru | 0 | 6 | 0,00 |
| Priateľské vzťahy, teambuildingy s obchodnými partnermi | 0 | 5 | 0,00 |
| Obchodné stretnutia | 0 | 5 | 0,00 |
| Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | 0 | 5 | 0,00 |
| Pomoc pri propagácii podniku (tovaru) | 0 | 5 | 0,00 |
| Poskytovanie spätnej väzby z vlastnej iniciatívy, poskytovanie pripomienok na zlepšenie | 0 | 5 | 0,00 |
| Neprispôsobovanie si obchodných podmienok podľa konkrétnej situácie na trhu | 0 | 5 | 0,00 |
| Zisťovanie návrhov a dotazov | 0 | 5 | 0,00 |
| Dopyt spätnej väzby | 0 | 4 | 0,00 |
| Poskytovanie informácií o solventnosti podniku | 0 | 4 | 0,00 |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 0 | 3 | 0,00 |
| Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | 0 | 3 | 0,00 |
| Prieskumy spokojnosti | 0 | 3 | 0,00 |
| Pravidelné podnikové bulletiny týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď. | 0 | 3 | 0,00 |
| POSKYTOVANÁ HODNOTA | | | 0,00 |

| ODBERATELIA | | | |
|---|--|-------------------------|-------------------------------------|
| Indikátory tvorby hodnoty | Poskytuje podnik danú hodnotu? (1 = Áno, 0 = Nie) | Váhy dôležitosti | Percento poskytnutia hodnoty |
| Poskytovanie dodatočných služieb (servis, opravy) | 0 | 8 | 0,00 |
| Informácie o kvalite výrobkov, informácie o zmenách | 0 | 8 | 0,00 |
| Skrátenie doby dodania | 0 | 7 | 0,00 |
| Zníženie doby vybavenia objednávky | 0 | 7 | 0,00 |
| Dobré reklamačné podmienky | 0 | 7 | 0,00 |
| Priestor na spoločné riešenie problémov | 0 | 6 | 0,00 |
| Zníženie ceny výrobkov, množstevné zľavy, zľavy pre stálych obchodných partnerov | 0 | 6 | 0,00 |
| Zlepšenie reklamačných podmienok, lepšia komunikácia v rámci reklamácie | 0 | 6 | 0,00 |
| Obchodné stretnutia | 0 | 6 | 0,00 |
| Množstevné zľavy, akcie pri výročí, sezónne akcie | 0 | 5 | 0,00 |
| Upravenie, predĺženie doby splatnosti, tvorba splátkového kalendára | 0 | 5 | 0,00 |
| Prehodnotenie zmluvných podmienok, postupov, zmien na základe vzájomnej komunikácie | 0 | 5 | 0,00 |
| Zisťovanie návrhov a dotazov | 0 | 5 | 0,00 |
| Dopyt spätnej väzby | 0 | 4 | 0,00 |
| Pravidelné (mesačné, kvartálne, polročné, ročné) stretnutia | 0 | 3 | 0,00 |
| Prieskumy spokojnosti | 0 | 3 | 0,00 |
| Systém odmien pri dodržiavaní obchodných podmienok | 0 | 3 | 0,00 |
| Teambuildingy s obchodnými partnermi | 0 | 3 | 0,00 |
| Pravidelné podnikové bulletiny týkajúce sa noviniek vo výrobe, doprave, atď. | 0 | 3 | 0,00 |
| POSKYTOVANÁ HODNOTA | | | 0,00 |