

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE

**AUTOREFERÁT
DIZERTAČNEJ PRÁCE**

Žilina, apríl 2022

Ing. Dana Kušnírová

Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky

Dana Kušnírová, Ing.

Autoreferát dizertačnej práce

**MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE O TVORBE HODOTY PRE
VYBRANÉ ZAINTERESOVANÉ SKUPINY V PODNIKU**

na získanie akademického titulu „**philosophiae doctor**“ (v skratke **PhD.**)
v študijnom programe doktorandského štúdia
manažment

v študijnom odbore:
ekonómia a manažment

Žilina, apríl 2022

Dizertačná práca bola vypracovaná v dennej forme doktorandského štúdia na katedre makro a mikroekonomiky, Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline

Predkladateľ: Ing. Dana Kušnírová
Katedra makro a mikroekonomiky
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita v Žiline

Školiteľ: doc. Ing. Mária Ďurišová, PhD.
Katedra makro a mikroekonomiky
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita v Žiline

Oponent: prof. Ing. Anna Križanová, CSc.
Katedra ekonomiky
Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov
Žilinská univerzita v Žiline

Oponent: doc. Ing. Zdenko Stacho, PhD.
Inštitút manažmentu
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave

Autoreferát bol rozoslaný dňa:

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa o h. pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce schválenu pracovnou skupinou odborovej komisie v študijnom odbore **ekonómia a manažment** v študijnom programe **manažment**, vymenovanou dekanom Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline dňa

prof. Ing. Alžbeta Kucharčíková, PhD.
predsedníčka pracovnej skupiny odborovej komisie
v študijnom odbore **ekonómia a manažment**
v študijnom programe **manažment**

Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina

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. – 2014 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 štúdii. 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 charakteristike 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.

OBSAH

ÚVOD	6
1 AKTUÁLNY STAV RIEŠENIA PROBLEMATIKY	7
1.1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ	7
1.2 MANAŽÉRSKE AKTIVITY	10
2 METODOLÓGIA	12
2.1 VÝSKUMNÝ PROBLÉM A OBLASŤ SKÚMANIA	12
2.2 HLAVNÝ CIEĽ, HYPOTÉZY A METÓDY PRÁCE	13
2.2.1 <i>Cieľ dizertačnej práce</i>	13
2.2.2 <i>Definované hypotézy dizertačnej práca</i>	13
2.2.3 <i>Metódy dizertačnej práce</i>	15
3 VÝSLEDKY VÝSKUMU	16
3.1 DEFINOVANIE VÝCHODISKOVÉHO MODELU	16
3.2 PREZENTÁCIA VÝSLEDKOV Z DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU	16
3.3 PREZENTÁCIA VÝSLEDKOV Z OSOBNÝCH ROZHOVOROV	20
3.4 VYHODNOTENIE HYPOTÉZ.....	22
3.5 ZÁVERY Z VÝSKUMU	25
4 RIEŠENIE PROBLÉMU – VÝSLEDKY PRÁCE	27
4.1 ČASTI VÝSLEDNÉHO MODELU MANAŽÉRSKEHO ROZHODOVANIA A ODPORÚČANÁ REALIZÁCIA PROCESU 27	
1.1.1 <i>Fáza definovania</i>	28
1.1.2 <i>Fáza analýzy</i>	28
1.1.3 <i>Fáza návrhu a rozhodnutia</i>	30
1.1.4 <i>Fáza vyhodnotenia</i>	32
4.2 OVERENIE SPRÁVNOSTI A FUNKČNOSTI MODELU	33
5 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY	35
5.1 PRÍNOSY V OBLASTI TEÓRIE	35
5.2 PRÍNOSY V OBLASTI PRAXE	35
ZÁVER	36
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	37

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.

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, či už čo sa týka ich preferencií, cieľov, názorov, potrieb a zároveň si podniky prostredníctvom daného procesu vedia zabezpečiť lojálnosť, dôveru a dlhodobú spoluprácu svojich obchodných partnerov. 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.

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 týchto vzťahov a pri tvorbe hodnoty pre daných obchodných partnerov.

1.1 Teoretické východiská

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.

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 and O’Conner (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.

Vargo a Lusch (2008) tvrdia, že spoločná tvorba hodnoty je jediným spôsobom, ako možno hodnotu vytvárať. Vytváranie hodnoty sa teda dá doceliť 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).

Indikátory tvorby hodnoty

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 zadané 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.

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, 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, 2010). Druhým indikátorom je to, že rozhodnutie, ktoré vykoná manažér, on sám nenaplní, jeho naplnenie majú na starosti podriadení spolupracovníci.

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 ma 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. 1).

Tabuľka 1 Zhrnutie 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.

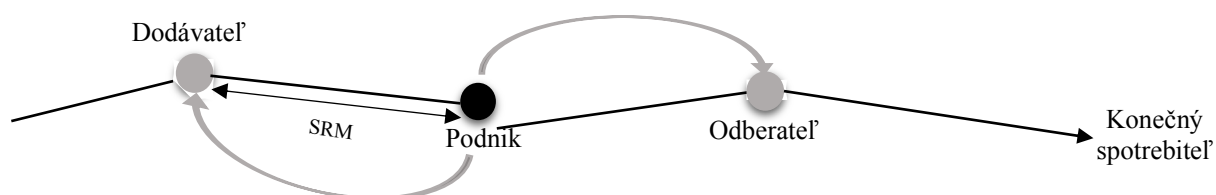
Zdroj: Rendtorff, 2009

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.

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.

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 dodávateľia a odberateľia. 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. 1).



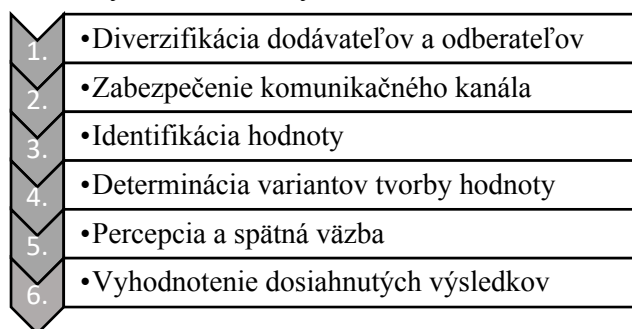
Obrázok 1 Články v rámci procesu tvorby hodnoty pre konečného spotrebiteľa a tvorba hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov

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, predat konečnému spotrebiteľovi, alebo spotrebovať.

1.2 Manažérske aktivity

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 manažérskych aktivít bolo cieľom zostavenie jednotlivých krokov, postupu, ale aj hľadanie techník a nástrojov, ktoré môžu byť v rámci procesu rozhodovania o tvorbe hodnoty manažérmi využívané.

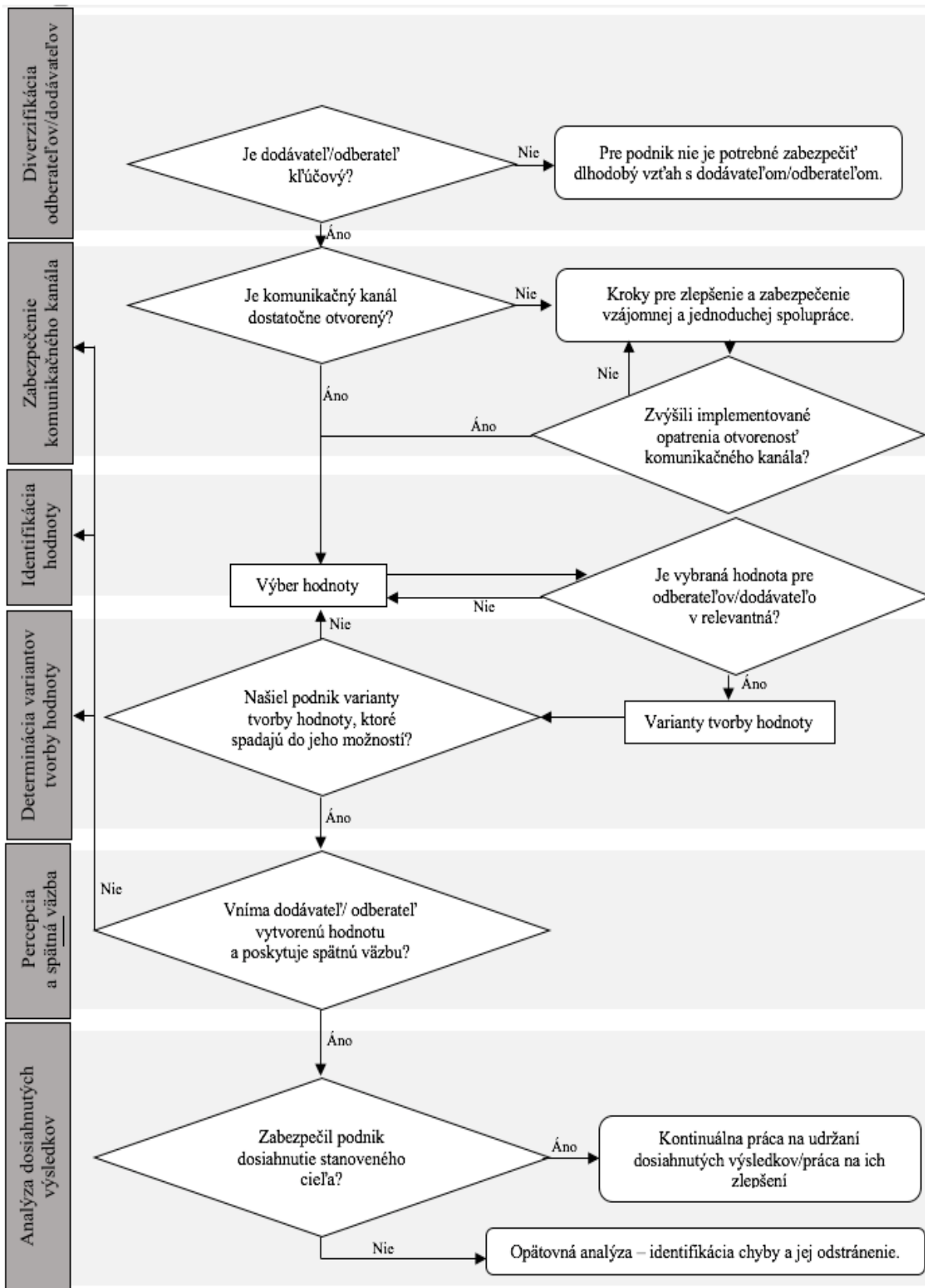


Obrázok 2 Základné sekcie manažérskych aktivít v procese tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov

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. 2).

Výsledkom zadefinovania a charakteristiky jednotlivých sekcií manažérskych aktivít je východisková mapa manažérskych aktivít v procese tvorby hodnoty pre dodávateľov a odberateľov (Obr. 3). Táto mapa je spojením jednotlivých krokov, hlavných otázok, techník týkajúcich sa manažérskych aktivít a jej hlavným cieľom, je uľahčenie postupu manažérskeho 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 3 Kompletná mapa manažerských aktivít
Zdroj: Vlastné spracovanie

2 METODOLÓGIA

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.

2.1 Výskumný problém a oblasť skúmania

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 prispôsobenie 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 metrík 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 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)“**.

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.

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 metrík.

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). Z tohto dôvodu 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, technikách, procesoch medzi MSP a veľkými podnikmi.

2.2 Hlavný cieľ, hypotézy a metódy 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 manažérskeho aktív, ako krokov v samotnom procese tvorby hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov.

2.2.2 Definované hypotézy dizertačnej práce

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 sa zlepši 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, priorit, atď. využíva v riadení vzťahov s nimi, tak zlepšuje ich vzájomný vzťah.

2.2.3 Metódy dizertačnej práce

Rozhovory boli v rámci výskumu realizované s vlastníkmi 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,
- využívaniu 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.

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.

Cieľom dotazníka bolo získať údaje týkajúce sa:

- identifikácie generátorov hodnoty,
- vnímania hodnoty a indikátorov hodnoty pre dodávateľov a odberateľov,
- špecifikácie hodnôt, vyjadrenie a určenie 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.

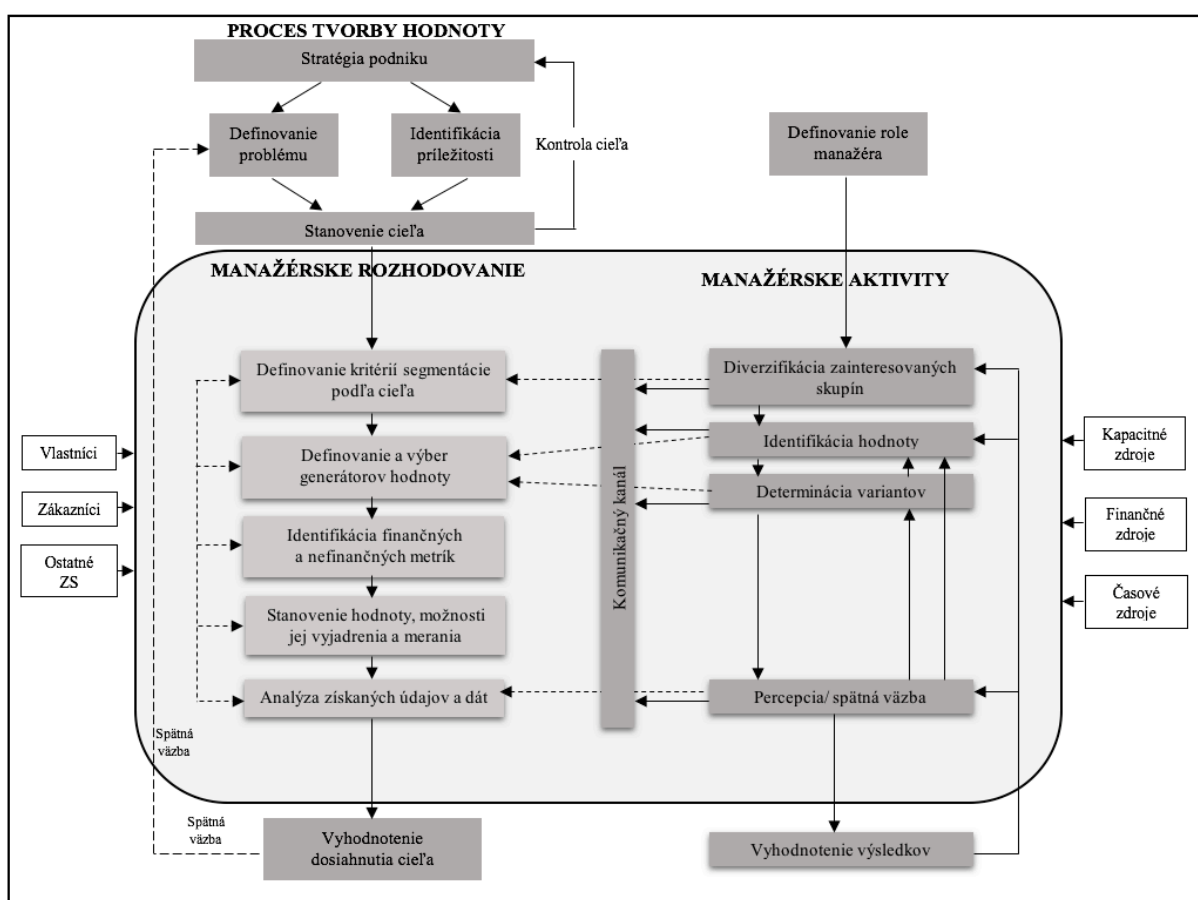
Pre potreby výskumu je využitá obsahová analýza teoretických východísk týkajúcich sa hodnotového manažmentu, tvorby hodnoty, riadenia, manažérskych činností, ale aj článkov a rozhovorov s predstaviteľmi úspešných firiem, ktoré sa týkajú zabezpečenia dobrých vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi, ako aj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

3 VÝSLEDKY VÝSKUMU

3.1 Definovanie východiskového modelu

Prostredníctvom analýzy teoretických prístupov k samotnej hodnote a k procesu tvorby hodnoty, dostupných výskumov, pilotnej štúdie a záverov je možné zadefinovať manažérske rozhodovanie o procese tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov, navrhnúť východiskový model a identifikovať jednotlivé kroky daného procesu. Prepojenie definovaných manažérskych aktivít s krokmi manažérskeho rozhodovania v procese tvorby hodnoty je zobrazené na obrázku 4. S prvou vertikálnou líniou úzko súvisí aj druhá vertikálna línia, ktorá sumarizuje manažérske aktivity. Druhá vertikálna línia definuje a špecifikuje manažérske aktivity a ich vzájomné prepojenie ako aj prepojenie na jednotlivé fázy manažérskeho rozhodovania v procese tvorby hodnoty.



Obrázok 4 Mapa manažérskych aktivít ako súčasť východiskového modelu
Zdroj: Vlastné spracovanie

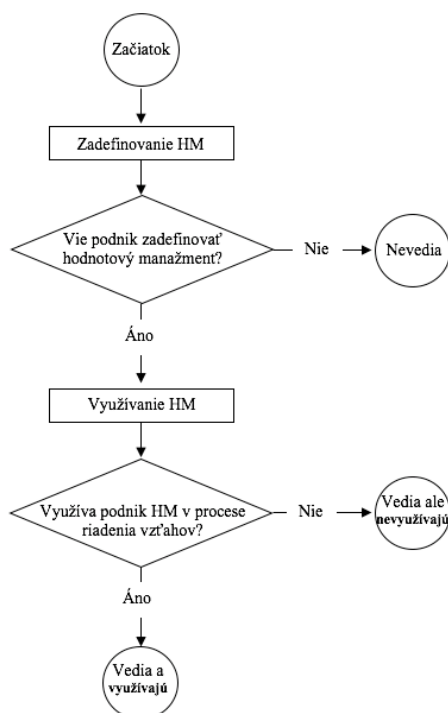
3.2 Prezentácia výsledkov z dotazníkového prieskumu

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 10 % predstavuje 383 podnikov.

Ak podniky nevyužívajú hodnotový manažment, alebo o tom nevedia, tak dôležitou informáciou ďalej je, či podniky dokážu zadefinovať, 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. 5). Vytvorené skupiny sú podniky, ktoré:

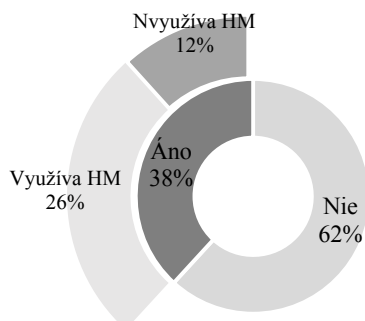
1. **Nevedia** – ide o podniky, ktoré nezadefinovali hodnotový manažment, jeho význam a účel vôbec, alebo ho nezadefinovali správne. To však neznamená, že daný podnik nevyužíva niektoré prvky hodnotového manažmentu v procese riadenia vzťahov so zainteresovanými skupinami odberateľov a dodávateľov.
2. **Vedia ale nevyužívajú** – ide o podniky, ktoré zdefinovali 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 uzrozmene.
3. **Vedia a využívajú** – ide o podniky, ktoré zdefinovali 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 5 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. Na druhej strane 147 respondentov (38,18 %) zdefinovalo HM správne (Obr. 6).

Na obrázku 6 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 zdefinovať hodnotový manažment, avšak pri riadení vzťahu so zainteresovanými skupinami odberateľov a dodávateľov ho nevyužívajú.



Obrázok 6 Rozdelenie podnikov prostredníctvom procesu diverzifikácie na základe odpovedí v dotazníku
Zdroj: Vlastné spracovanie

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. 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. Lojalnosť 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.

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 % 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.

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.

Vzťah podniku s jeho odberateľmi a dodávateľmi

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). 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 v prípade dodávateľov, tak aj v prípade odberateľov je v prípade 69,09 % (266) podnikov priestor na zlepšenie vzťahu medzi podnikom a jeho odberateľmi.

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 rozmyšľať 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, lojálnosť týchto obchodných partnerov im vie byť nápomocná, tak vtedy začnú podniky rozmyšľať nad spôsobom zlepšovania týchto vzťahov.

Podniky, ktoré sa vyjadrili, že ich vzájomný vzťah s odberateľmi a dodávateľmi nie je na úrovni, ktorá je pre nich žiadúca, zároveň stanovili, 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 zadefinovali 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

Svojich obchodných partnerov diverzifikuje 61 % (233) respondentov. 40 % (154) patrí do skupiny podnikov, ktoré nevedeli zadefinovať 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 podnik sa snaží každého z nich udržať a v tom malom množstve obchodných partnerov nemusí vidieť dôvod, alebo priestor na ich diverzifikáciu

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).

Indikátory tvorby hodnoty

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 zadefinované ako finančné benefity a nefinančné indikátory tvorby hodnoty zadefinované ako nefinančné benefity. 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.

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

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. 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 významným ukazovateľom.

3.3 Prezentácia výsledkov z osobných rozhovorov

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 výroby 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 indikátorom. 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** založená čisto 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 vzťahov.

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 manažermi 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 pandémiou 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.

3.4 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 2 Operacionalizácia zadefinovaných hypotéz s výsledkom

Znenie hypotézy	Nástroje a postup overenia hypotézy	Ukazovatele – identifikované, definované a skúmané	Výsledok – prijatie, zamietnutie H _i
<p>H1a</p> <p>Existuje závislosť medzi využívaním hodnotového manažmentu v podniku a úrovňou vzájomných vzťahov s jeho odberateľmi.</p>	<p>Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu</p> <p>Primárny výskum prostredníctvom osobných rozhovorov</p> <p>Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Shapiroov-Wilkov test, Spearmanov koeficient korelácie, ANOVA test s jedným faktorom</p> <p>Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky</p> <p>Analýza výsledkov osobných rozhovorov</p>	<p>Hodnotový manažment</p> <p>Metriky využívania hodnotového manažmentu</p> <p>Vzájomný vzťah podniku s jeho odberateľmi</p> <p>Metriky intenzity vzájomných vzťahov s odberateľmi</p>	<p>H1a bola prijatá</p>
<p>H1b</p> <p>Existuje závislosť medzi využívaním hodnotového manažmentu v podniku a úrovňou vzájomných vzťahov s jeho dodávateľmi.</p>	<p>Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu</p> <p>Primárny výskum prostredníctvom osobných rozhovorov</p> <p>Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Shapiroov-Wilkov test, Spearmanov koeficient korelácie, ANOVA test s jedným faktorom</p> <p>Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky</p> <p>Analýza výsledkov osobných rozhovorov</p>	<p>Hodnotový manažment</p> <p>Metriky využívania hodnotového manažmentu</p> <p>Vzájomný vzťah podniku s jeho dodávateľmi</p> <p>Metriky intenzity vzájomných vzťahov s dodávateľmi</p>	<p>H1b bola zamietnutá</p>
<p>H2a</p> <p>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</p> <p>Primárny výskum prostredníctvom osobných rozhovorov</p> <p>Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Shapiroov-Wilkov test, Spearmanov koeficient korelácie, ANOVA test s jedným faktorom</p> <p>Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky</p> <p>Analýza výsledkov osobných rozhovorov</p>	<p>Indikátory tvorby hodnoty pre odberateľov</p> <p>Metriky poskytovania indikátorov tvorby hodnoty pre odberateľov</p> <p>Dôležitosť indikátorov tvorby hodnoty pre odberateľov</p> <p>Metriky dôležitosti indikátorov tvorby hodnoty pre odberateľov</p>	<p>H2a bola prijatá</p>
<p>H2b</p> <p>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</p> <p>Primárny výskum prostredníctvom osobných rozhovorov</p> <p>Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Shapiroov-Wilkov test, Spearmanov koeficient korelácie, ANOVA test s jedným faktorom</p> <p>Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky</p> <p>Analýza výsledkov osobných rozhovorov</p>	<p>Indikátory tvorby hodnoty pre dodávateľov</p> <p>Metriky poskytovania indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov</p> <p>Dôležitosť indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov</p> <p>Metriky dôležitosti indikátorov tvorby hodnoty pre dodávateľov</p>	<p>H2b bola prijatá</p>
<p>H3a</p>	<p>Primárny výskum prostredníctvom dotazníkového prieskumu</p>	<p>Definícia finančných a nefinančných indikátorov tvorby hodnoty</p>	<p>H3a bola prijatá</p>

<p>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>Štatistické vyhodnotenie výsledkov: Pearsonov Chí-kvadrát test Vyhodnotenie výsledkov prostredníctvom opisnej štatistiky</p>	<p>Vzťah podniku s odberateľmi</p>	
<p>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.</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 bola prijatá</p>
<p>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.</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 (dodávateľa, odberateľa, vlastníci, koneční spotrebiteľia)</p>	<p>H4 bola prijatá</p>
<p>H5 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>H5 bola prijatá</p>
<p>H6 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>	<p>H6 bola prijatá</p>

Zdroj: vlastné spracovanie

3.5 Závěry z výskumu

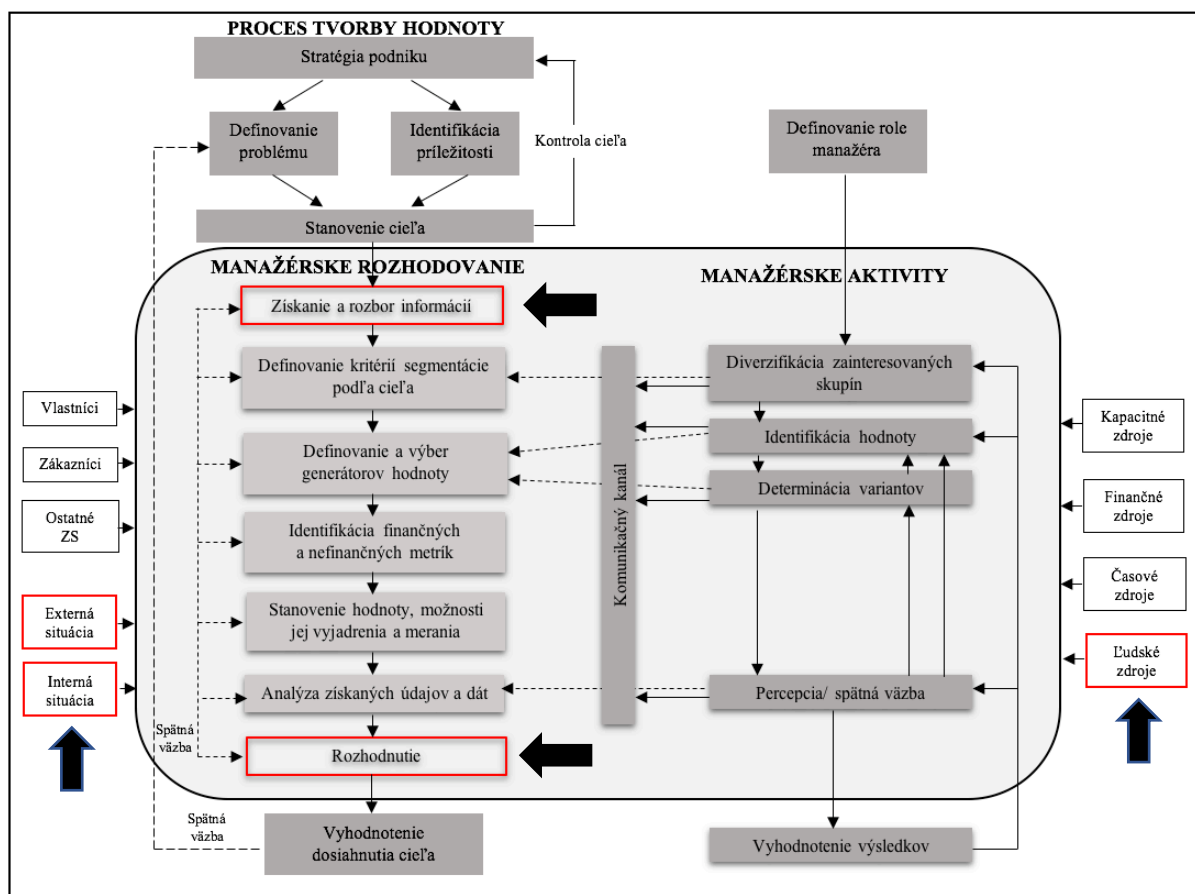
Výskum bol realizovaný prostredníctvom obsahovej analýzy teoretických východísk, výskumných štúdií, príkladov z praxe, pilotnej štúdie, uskutočneného predvýskumu a hlavného výskumu realizovaného prostredníctvom dotazníkového prieskumu a prostredníctvom osobných rozhovorov. Výskum bol zameraný na malé 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 zafinancovať 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 vlastníckmi podnikmi, nemajú vypracovanú stratégiu vo forme písomného dokumentu. Naopak stredné podniky, kde rozhodnutia týkajúce sa riadenia vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi sú realizované manažérmi na základe prekonzultovania s vlastníckmi, 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 vlastníckom a konečným spotrebiteľom. V prípade konečných spotrebiteľov sú hlavnými cieľmi kvantita zákazníkov, získanie spätnej väzby, odporúčanie podniku/výrobkov ďalším zákazníkom a v prípade vlastníckov 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) ako podniky, ktoré hodnotový manažment v procese riadenia vzťahu nevyužívajú (4,13).
- 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 odchyľky 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

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. 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. Prepojenie manažérskych aktivít a výsledného modelu tvorby hodnoty pre zainteresované skupiny dodávateľov a odberateľov je viditeľné na obrázku 7 nižšie.



Obrázok 7 Prepojenie manažérskych aktivít a procesu tvorby hodnoty prostredníctvom výsledného modelu
Zdroj: Vlastné spracovanie

Na obrázku 7 sú zároveň zvýraznené zmeny oproti východiskovému modelu, ktoré boli uskutočnené na základe výsledkov výskumu dizertačnej práce.

4.1 Časti výsledného modelu manažérskeho rozhodovania a odporúčaná realizácia procesu

Výsledný model je možné rozložiť do viacerých fáz a následne krokov (Obr. 8).



Obrázok 8 Fázy výsledného modelu manažérskeho rozhodovania o tvorbe hodnoty
Zdroj: Vlastné spracovanie

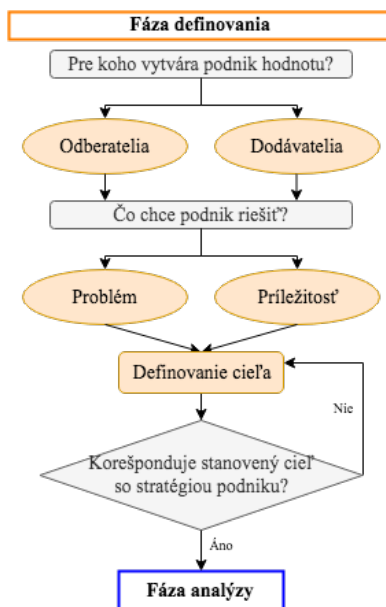
Model a jeho členenie na fázy a následne na jednotlivé kroky bol vytvorený hlavne pre podniky, ktoré poznajú hodnotový manažment a v rámci podniku ho využívajú, ale aj pre

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 nepoužíva, má záujem o jeho implementáciu.

1.1.1 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 (Obr. 9).



Obrázok 9 Jednotlivé kroky fázy definovania
Zdroj: Vlastné spracovanie

Postupnosť krokov týkajúca sa fázy definovania je priblížená prostredníctvom obrázka 9 vyššie. 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.

1.1.2 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:

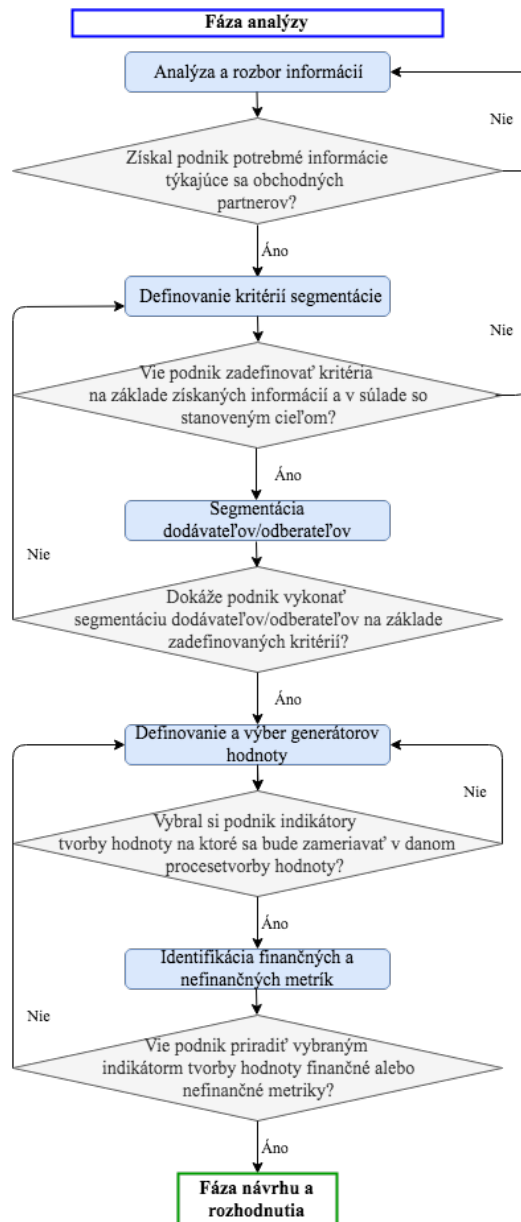
- veľkosť podniku,
- dĺžku spolupráce,
- postavenie na trhu,

- 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.

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.

Nasledujúcim krokom je **identifikácia finančných a nefinančných metrík** jednotlivých indikátorov tvorby hodnoty. Všetky indikátory tvorby hodnoty pre dodávateľov a odberateľov ako aj finančné a nefinančné metriky sú zafinancované v rámci dizertačnej práce.



Obrázok 10 Jednotlivé kroky fázy analýzy
Zdroj: Vlastné spracovanie

1.1.3 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 vysvetlená a jej využitie priblížené v rámci dizertačnej práce.

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. 11). V rámci dokumentu sú dva samostatné hárky na výpočet hodnoty pre dodávateľa a odberateľa.



Obrázok 11 QR kód na prístup k matici merania hodnoty pre dodávateľov a odberateľov
Zdroj: Vlastné spracovanie

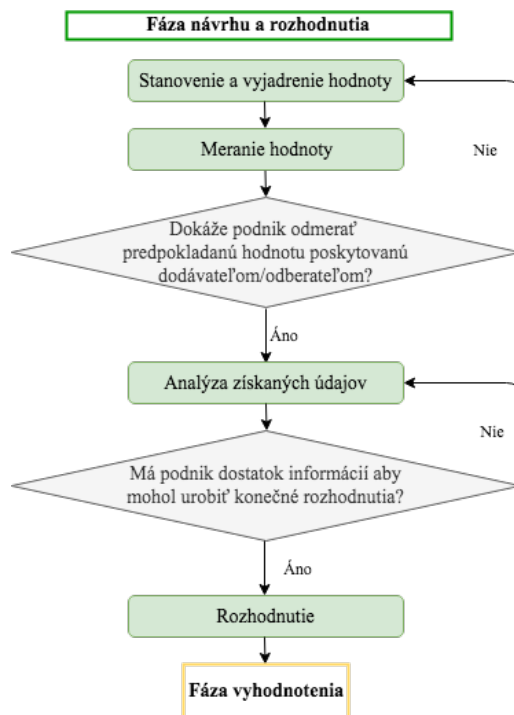
Podnik prostredníctvom stanovenia hodnoty, jej vyjadrenia a merania, predkladá návrh poskytovania hodnoty vybraným zainteresovaným skupinám odberateľov a dodávateľov. Ďalším krokom v rámci danej fázy je **analýza získaných údajov a dát**. Podnik v rámci daného kroku analyzuje získané údaje týkajúce sa:

- Indikátorov tvorby hodnoty a ich dôležitosti.
- 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 poskytovať 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 metrík, 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.

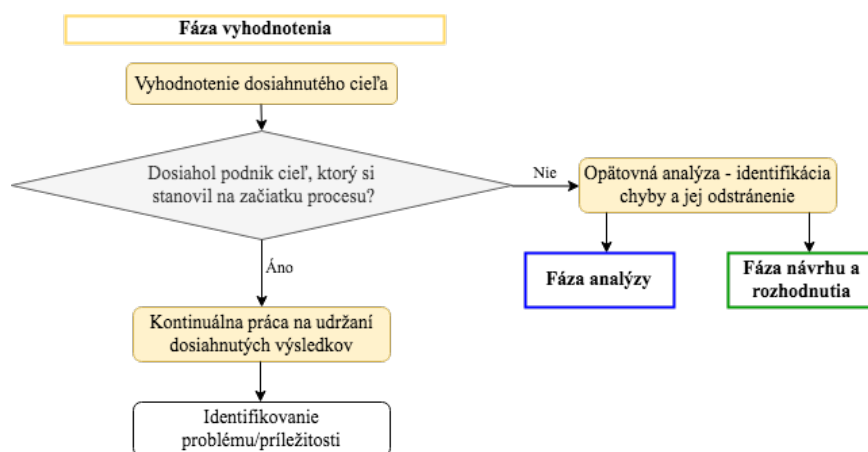
Všetky získané údaje je potrebné ďalej spracovať, aby bolo možné vyhodnotenie dosiahnutia stanoveného cieľa v záverečnej fáze vyhodnotenia. Jednotlivé kroky týkajúce sa fázy návrhu a rozhodnutia sú zaznačené na obrázku 12 nižšie.



Obrázok 12 Jednotlivé kroky fázy návrhu a rozhodnutia
Zdroj: Vlastné spracovanie

1.1.4 Fáza vyhodnotenia

Poslednou fázou v rámci procesu tvorby hodnoty pre vybrané zainteresované skupiny odberateľov a dodávateľov je fáza vyhodnotenia. Danú fázu 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. 13).



Obrázok 13 Jednotlivé kroky fázy vyhodnotenia
Zdroj: Vlastné spracovanie

- **Ľudské zdroje.** Prvou identifikovanou problémovou oblasťou je dĺžka a časová náročnosť celého procesu. nakoľko malé podniky (a teda aj mikro podniky) sú vedené samotnými vlastními 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 manažérskym rozhodnutím v procese tvorby hodnoty.** Malé podniky vyjadrili obavu týkajúcu sa veľkého časového rozpätia medzi prvým a posledným manažérskym 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 manažermi, 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.

5 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY

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

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 manažérského 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 manažérského 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

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 manažérskeho 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.

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 im, ale aj samotnému podniku.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

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. BS EN 1325:2014, *Value Management, Vocabulary. Terms and definitions*. (2014). ISBN: 978-0-580-76368-7.
3. BS EN 12973:2020, *Value management* (2020). ISBN: 978-0-580-88246-3.
4. CLARKSON, M. (1995). A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 20(1), 92-117.
5. 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.
6. DAVIES, R.H., DAVIES A.J. (2011). *Value Management – Translating Aspirations into Performance*. New York: Routledge, ISBN 13: 978-1-138-24793-2.
7. FOTR, J., DĚDINA, J., HRUZOVÁ, H. (2010). *Manažérske rozhodování*. 2 vyd. Praha: Ekopress, ISBN 978-80-86929-59-0.
8. FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston.
9. 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.
10. GRONROOS, C. (2011). Value Co-Creation in Service Logic: A Critical Analysis. *Marketing Theory*. 11(3), 279-301.
11. 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.
12. HITTMAR, S. (2006). *Manažment*, Žilina: EDIS/Žilinská univerzita v Žiline, ISBN 80-8070-558-5.
13. HONKOVÁ, I. (2011). Návrh postupu při řešení rozhodovacích problému Saatyho metodou. *Sborník příspěvku: IV. Mezinárodní vědecká konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků*. Karviná, Slezská univerzita v Opavě, 2011. s. 83-88.
14. 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.
15. 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.
16. 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.
17. RENDTORFF, D. J. (2009). *Responsibility, ethics and legitimacy of corporations*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2009.
18. 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.
19. TURNER, F. (1990). The Meaning of Value: An Economics for the Future. *New Literary History*. 21(3), 747-762.
20. 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.