

## ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA PODNIKU A JEJ SÚLAD S MODERNÝMI NÁSTROJMI RIADENIA

**Ing. Renáta Turisová, PhD.**  
**Ing. Jana Naščáková, PhD.**  
Technická univerzita v Košiciach  
Strojnícka fakulta  
Katedra manažmentu a ekonomiky  
B. Němcovej 32, 04187 Košice  
Renata.Turisova@tuke.sk  
Jana.Nascakova@tuke.sk

### Abstract

The paper describes an organizational set-up consequence and ways of control firm.

In order to hike effects control and successful layout goal near strike imagery companies convenit panel different methods and styli control.

### Úvod

Situácia v podnikovej sfére na Slovensku si vyžaduje potrebu odborne spôsobilých a schopných ľudí v top - manažmente podnikov, ktorí by mali efektívne reagovať na novo vznikajúce podmienky.

Čoraz častejšie dochádza k situáciám, ktoré nie je možné zvládnuť tradičným riadením a vyžadujú si využitie moderných nástrojov a prístupov adekvátnych k vzniknutej situácii. Moderné nástroje riadenia by mali byť v každom podniku v súlade s organizačnou štruktúrou spoločnosti. Podniky, ktoré chcú dosahovať úspech musia byť organizáciami pružnými, učiacimi sa a inovatívnymi, aby dokázali reagovať na stále zmeny prostredia.

Štrukturalizácia organizovaním organizačných štruktúr vytvára stabilizačný prvok v podniku. Organizácia pomáha pracovníkom pochopiť ciele a poslanie podniku a tiež poslanie ich samotných v podniku. Rieši aj alternatívne, prípadne krízové situácie, do ktorých sa môže podnik dostať. Organizácia uľahčuje a rieši dlhodobé prežitie podniku, schopnosť získavať nové zdroje, zvyšovať trhovú hodnotu podniku.

### Organizovanie

Za základné charakteristiky organizačných štruktúr považujeme mechanizmy, prostredníctvom ktorých sa vytvára a prispôbuje organizácia, aby ju bolo možné riadiť a koordinovať.

Medzi tieto mechanizmy zaraďujeme:

- stupeň deľby práce,
- spôsob členenia organizácie na organizačné jednotky,
- delegovanie právomocí,
- rozpätie riadenia,
- koordinácia činností.

Na jednotlivé charakteristiky organizácie má vplyv viacero faktorov. Spomedzi externých a interných faktorov sa vyprofilovali tieto najviac frekventované:

- veľkosť podniku a sféra podnikania,
- spôsob riadenia,
- technológia, postupy, know - how tvorby produktu,
- územné rozmiestnenie,
- sériovosť výroby,
- veľkosť a dostupnosť zdrojov podniku,
- právna subjektivita a postavenie podniku na trhu.

Uvedené faktory pôsobia rôznou intenzitou, ktorá sa v čase mení. Manažment, ako tvorca organizačných štruktúr v podniku, je zodpovedný za analýzu a prognózu týchto faktorov. Klasifikáciu štruktúr je možné uskutočniť podľa niekoľkých kritérií. Najviac používané sú rozhodovacia právomoc a združovanie činností.

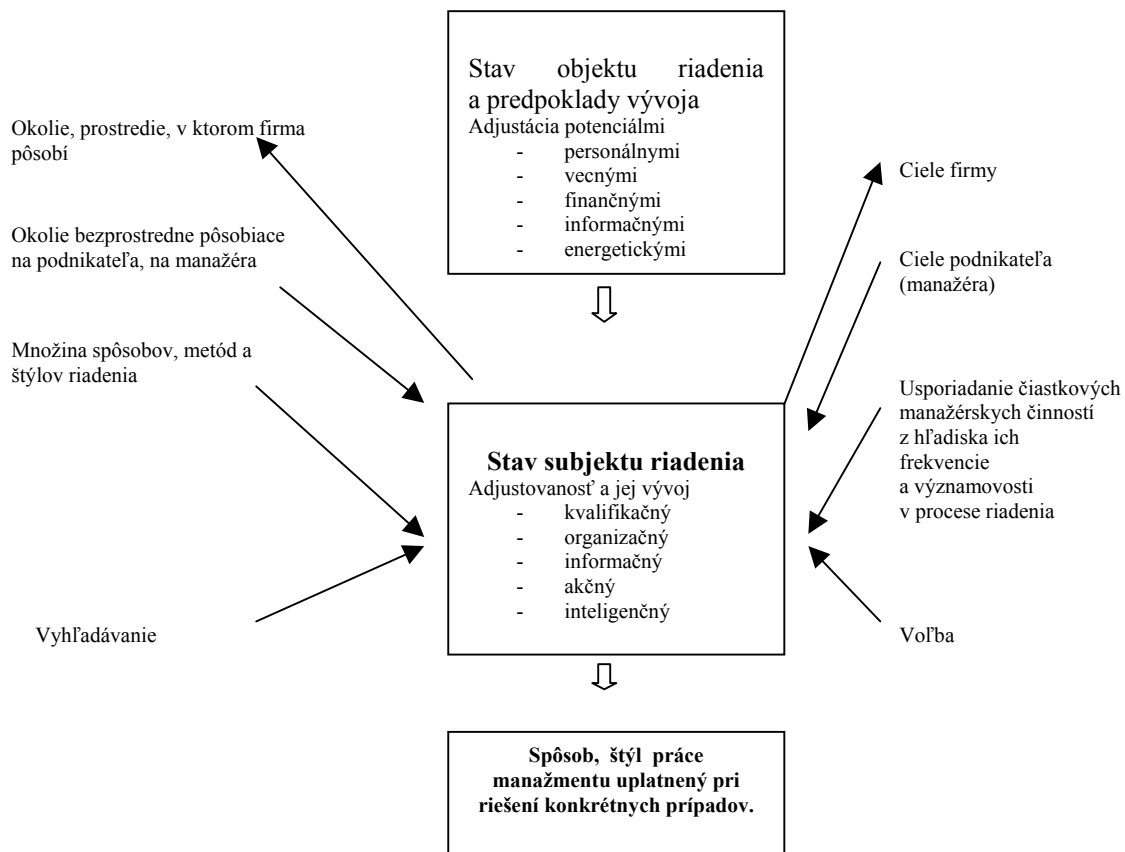
### Riadenie

Pri riadení firiem sú neustále hľadané nové spôsoby, štýly a metódy riadenia, ktoré umožňujú efektívnejšie dosiahnuť stanovené ciele podniku, v podmienkach stále sa meniaceho prostredia.

Pojmy štýl, spôsob, metóda riadenia sa používajú na označenie toho, ako riadiacu činnosť konkrétne realizuje jej vykonávateľ, napríklad manažér.

Aby mohol manažér firmy, alebo podnikateľ úspešne podnikateľsky riadiť firmu, resp. jej určitú organizačnú zložku, je dôležitý správny výber štýlu (spôsobu), či metódy riadenia.

Činitele, ktoré ovplyvňujú formovanie štýlu a voľby manažérskych metód sú znázornené na obr. 1. Vychádzajú zo stavu objektu riadenia - samotnej firmy, ktorý pôsobí na subjekt riadenia - podnikateľa, alebo manažéra.



Obr. 1 Náčrt činiteľov ovplyvňujúcich voľbu manažerských metód

Pri zdokonaľovaní riadenia sa nemožno sústrediť len na rozsiahlu oblasť riadenia, ale predovšetkým na spôsob riadenia, ktorý realizuje každý manažér.

Problém ako realizovať riadiacu činnosť, resp. riadiace činnosti tak, aby dosahované výsledky riadených objektov, procesov, alebo činností boli lepšie, dokonalejšie a efektívnejšie sa dotýka nielen riadených objektov, procesov či činností, vzhľadom na ich osobitosti, vlastnosti, možnosti a iné znaky, ale aj spektra štýlov a metód riadenia.

#### Klasifikácia foriem, štýlov a metód riadenia v podniku:

- Forma subjektu riadenia – individuálna, skupinová a kolektívna, tímová forma subjektu riadenia - kto riadi?
- Prevládajúci prostriedok riadenia - riadenie čím?
- Druh vodidla riadenia – riadenie podľa čoho?
- Priorizácia orientácie a vlastnosti riadenia – aké riadenie?
- Uplatňovaný spôsob riadenia – ako sa riadi?:

#### a/ Riadenie príkazom

Tento štýl riadenia sa prevažne spája s direktívnym spôsobom riadenia. Príkaz je jednoznačná informácia pre prijímateľa o tom, čo má vykonať, dokedy, akým spôsobom vrátane ďalších náležitostí, ktoré sa viažu na splnenie príkazu a stavu, ktorý nastane po jeho splnení. Výhodou príkazu (ak je formulovaný jasne, hutne, obsažne), je rýchle usmernenie objektu riadenia subjektom riadenia. Príkazy nemožno úplne vylúčiť zo štýlu riadenia. Nemá to byť však dominantný, ale len podporný prostriedok.

#### b/ Riadenie demokratizáciou

Uvoľňuje tvorivé sily pracovníkov tak subjektu, ako aj objektu riadenia. Vytvára atmosféru vzájomnej dôvery, spolupráce a porozumenia. Ide o najprogressívnejší vývojový smer formovania metód a štýlu riadenia.

#### c/ Riadenie plánom

Riadenie plánom uplatňuje plán ako prostriedok, ktorý ukazuje spôsob, ako dosiahnuť vytýčený cieľ. Flexibilný plán je prostriedkom tak pre sebausmerňovanie objektu ako aj subjektu riadenia vrátane ich vzájomnej komunikácie. Takýto plán odráža predvídavo - plánovité správanie firmy na trhu. Riadenie plánom má veľa

pozitív vzhľadom na systematickosť usmerňovania objektu riadenia, ako aj na dedukovateľné povinnosti subjektu riadenia. Záporom je obsahová a formálna náročnosť plánu.

#### **d/ Riadenie normou (predpisom)**

Má široké uplatnenie pri riešení problémov organizačnej štruktúry, ale nie je vhodný ako výlučný štýl riadenia. Podkladom pre toto riadenie je vypracovanie noriem, normatífov slúžiacich ako základňa na riešenie rozličných úloh racionalizácie systému riadenia. Organizačné normy vytvárajú normatívny model systému riadenia podniku, teda predstavu o tom, ako má byť podnik usporiadaný a ako má fungovať, aby sa riadne plnili všetky funkcie podniku a jeho prvkov. Potreba tohto modelu vzniká spravidla pri vytváraní, pretváraní a dotváraní organizačného usporiadania a fungovania podniku. Organizačné normy podnikov nesmú byť v rozpore s ostatnými normami spoločnosti, najmä právnymi a nemajú byť ani vo vzájomnom rozpore.

#### **e/ Riadenie motiváciou**

Je to metóda ako aj štýl riadenia. Podstata spočíva v tom, že subjekt riadenia využíva všetky dostupné podnety, ktorými pôsobí na objekt riadenia, aby bol motivovaný k takému konaniu, ako je to potrebné z hľadiska správneho fungovania a správania sa objektu riadenia. Riadiť motiváciou znamená jednoznačne sa orientovať na ľudského činiteľa objektu riadenia. Využívajú sa pri tom predovšetkým poznatky z psychológie. Riadenie motiváciou nemá byť uniformné. Motivačný účinok určitého stimulu po čase zaniká s čím treba počítať už pri jeho uplatňovaní a po čase ho vhodne zameniť. Riadenie motiváciou si vyžaduje, aby subjekt riadenia dobre poznal pracovníkov, ich túžby i problémy a využíval rôzne motívy a stimuly.

#### **f/ Riadenie centralizáciou**

Centralizácia je prostriedkom riadenia, pri uplatnení ktorého sa všetky rozhodujúce a závažné aktivity z procesu riadenia koncentrujú v subjekte riadenia vytvárajúceho mocenské centrum. Objekt riadenia je len výkonnou zložkou mocenských predstáv centra, ktoré používa záplavu predpisov, príkazov, plánov, limitov i sankcií na to, aby objekt riadenia prinútil k príslušnému správaniu. Napriek uvedeným negatívam nemožno riadenie centralizáciou odsúdiť.

#### **g/ Riadenie decentralizáciou**

Znamená rozptyľovanie rozhodovacích právomocí a zodpovedností z centra na nižšie organizačné články. Decentralizáciou sa zvyšuje, centralizáciou sa znižuje samostatnosť objektu

riadenia i jeho štruktúrnych prvkov. Decentralizáciou sa rozširuje pôsobnosť objektu riadenia. Riadenie decentralizáciou je náročnejšie než riadenie centralizáciou, keďže sa opiera sa o dôveru a prirodzenú disciplínu autonómnych jednotiek, ako aj o spoločnú snahu úspešne dosiahnuť vytýčené ciele. Decentralizácia je úzko spätá s riadením motiváciou a participáciou. Bez kombinácie s týmito, ako aj ďalšími metódami a štýlmi riadenia ju nemožno úspešne uplatniť.

#### **h/ Riadenie delegovaním**

Subjekt riadenia poveruje objekt riadenia riadiacimi činnosťami, rozhodovacou právomocou i zodpovednosťou v oblastiach, ktoré dosiaľ vykonával sám. Riadenie delegovaním sa uplatňuje aj pri prechode od riadenia centralizáciou k riadeniu decentralizáciou. Tento proces mení náplň činností subjektu i objektu riadenia, vrátane del'by práce medzi nimi, formu i obsah informačných väzieb vrátane spätnej väzby. Výsledkom má byť väčšia samostatnosť a flexibilita vo fungovaní objektu riadenia. Uplatňovaním tohto riadenia sa bude realizovať splošťovanie organizačných štruktúr, demokratizácia riadenia, uplatňovanie progresívnych metód a štýlu riadenia podnikov.

#### **i/ Riadenie participáciou**

Vyjadruje účasť tých, ktorí sú riadení, na riadení. Spôsob a rozsah participácie treba vymedziť dohodou tak, aby nevznikali spory ani riziká zo spomalenia rozhodovania, z pružnosti konania. Riadenie participáciou si vyžaduje vzdelanosť subjektu riadenia, ako aj participujúcich. Priebeh participácie by mal byť flexibilný, prispôsobivý vonkajším i vnútorným zmenám pozitívneho i negatívneho charakteru. Ide o veľmi perspektívnu metódu i štýl riadenia. Vyžaduje si spoločné vytvorenie pravidiel participatívneho štýlu riadenia s neadministratívnym praktikovaním, dôsledné dodržiavanie dohôd, rozvíjanie pozitívnych medziľudských vzťahov, úzku spoluprácu so špecialistami, sociológmi a psychológmi.

#### **j/ Riadenie inováciou**

Metóda a štýl riadenia inováciou predstavuje riadenie neustálou zmenou. Keďže zmeny majú v čoraz väčšej miere turbulentný charakter, dochádza k situáciám, keď proces riadenia prebieha vo veľmi vírivom prostredí. Možno naň reagovať pasívne, teda zvládať a čeliť jeho stavom i priebehu, alebo možno naň reagovať aktívne, teda využívať klady, preventívne sa vyhýbať úskaliam. Metóda a štýl riadenia inováciou je perspektívna, zatiaľ však nie je metodicky presne sformovaná.

**k/ Riadenie krízou (krízové riadenie)**

Metóda riadenia krízou spočíva v účelovej štrukturalizácii chaotických činností, ktoré väčšinou nie sú v súlade s cieľmi firmy. Riadenie v kríze sa opiera o tézu, podľa ktorej vhodné usmernenie správania členov pracovnej skupiny, nachádzajúcej sa v krízovej situácii, môže viesť k rastu pracovnej aktivity. V rámci tejto metódy môže ako stimulačný činiteľ vystupovať aj vedomé uvedenie danej pracovnej skupiny či organizačnej jednotky do krízovej situácie. Vytvorený stav ohrozenia má za cieľ prinútiť k činnosti riadiacich i výkonných pracovníkov, ktorí boli dovtedy pasívni. Keď sa organizačný a výkonnostný potenciál danej jednotky zaktivizuje možno skončiť s navodzovaním krízovej situácie.

**l/ Riadenie komunikáciou**

Proces riadenia sa niekedy charakterizuje ako proces komunikácie informácií, správ, údajov, alebo ako proces vyrovnávania informačných hladín. Pri riadení komunikáciou sa kladie dôraz na informačnú otvorenosť, informačnú rýchlosť a informačnú úplnosť. Riadenie komunikáciou je prierezová metóda i štýl a možno ho identifikovať v každej metóde či štýle riadenia.

**m/ Riadenie dohodou**

Vyžaduje si prijatie vzájomných stanovísk a názorov medzi subjektom a objektom riadenia a vytvorenie konsenzu (dohody) medzi nimi. Vznik dohody býva často veľmi zložitý. Existujú samostatné teórie, ktoré opisujú postupy, ako najvhodnejšie vytvárať dohodu a minimalizovať konflikty. Dospieť k dohode však v jednotlivých prípadoch znamená riešiť jedinečnú situáciu, kde neplatí univerzálny recept. Mnoho závisí od zručnosti manažérov, vrátane úrovne komunikácie medzi zúčastnenými stranami, ktoré prístupujú k dohode.

Rozhodnutie o použití vybranej metódy závisí od riadiaceho pracovníka. Vhodnosť výberu metódy závisí tiež od zvolených kritérií, ktorých definícia je ovplyvňovaná viacerými faktormi - znalosťami, schopnosťami a zručnosťami pracovníka, technickou vybavenosťou pracoviska. Niektoré základné kritériá výberu metód však určiť môžeme (použiteľné najmä v riadení na nižších stupňoch riadenia). Sú to: jednoduchosť riešenia, malá časová náročnosť, prehľadnosť výsledkov riešenia, nízke nároky na investície, operatívnosť použitia. Správnosť výberu a použitia metódy zistíme pri porovnávaní očakávaných výsledkov so skutočnosťou. Každá metóda a štýl riadenia má iný dopad na pracovnú atmosféru a tým aj na finančnú výkonnosť.

**Moderné metódy riadenia organizácií**

Trendy v oblasti riadenia smerujú prostredníctvom moderných nástrojov k ďalšiemu dolaďovaniu, harmonizácii a zefektívňovaniu organizačných štruktúr a metód riadenia podnikov. K známejším moderným metódam riadenia organizácií ako celkov (nie ich prvkov, častí) z hľadiska vecnosti a komplexnosti možno zaradiť nasledujúce metódy:

- **Metóda riadenia zmien (Management of Change)** – metóda transformačného riadenia založená na skutočnosti, že zmena je sprievodným javom všetkých procesov, ktoré sa v organizácii uskutočňujú, a všetkých prvkov, z ktorých priebeh pracovných procesov pozostáva. Ku každej zmene je možné zaujať proaktívny, alebo reaktívny postoj. Pri proaktívnom postoji sa riadením zmena predvída, plánuje, implementuje a hodnotí jej zvládnutie. Reaktívnym postojom sa zmenu snažíme zvládnuť. Využitie tejto metódy je spojené s prípravou, edukáciou ľudí na neustály priebeh zmien. Ide o transformáciu postojov, myslenia a schopnosti všetkých subjektov riadenia zamerať sa na neustále zvyšovanie pridanej hodnoty výrobkov a služieb. Riadiť zmenu znamená: identifikovať, predvídať a napláňovať zmenu, zrealizovať zmenu (prekonať odpor voči nej), analyzovať prípravu zmeny (jej realizáciu), vyhodnotiť prínosy a problémy pre plánovanie nových zmien. Metóda transformačného riadenia sa uplatňuje neustále a plynule, od zmeny k zmene, pričom každá zmena sa stáva východiskom ďalšej, hlbšej a podstatnejšej.

- **Metóda zvratu v nákladoch (Turnaround)** – využíva sa v prípadoch, keď priame či režijné náklady sú zásadným problémom ich udržateľného rozvoja. Špecifikom metódy „turnaround“ je zvrátiť náklady tak, aby organizácia bola úspešná

- **Metóda TQM (Total Quality Management)** – koncepcia riadenia kvality, ktorá je vo všetkých fázach životnosti výrobku orientovaná na zákazníka. Integruje technický a sociálny – kultúrny systém v rámci firmy a vyzdvihuje úlohu ľudí v procese riadenia kvality. Podstatnú rolu pre zvyšovanie kvality vo firme musí zohrať vrcholový manažment. Hlavnými kritériami kvality sú spotrebiteľský úžitok, trvanlivosť, estetická stránka a kvalitatívny imidž pri zachovaní relatívne nízkych cien. Táto metóda sa sústreďuje na zvyšovanie kvality všetkých prvkov a procesov celej organizácie a na rýchle reagovanie na zmeny na trhu. Jeho uskutočňovanie je v praxi popísané v objemných príručkách ISO (International Standardisation

Organization). ISO slúži už dlho ako dôkaz a kontrolná značka vynikajúcej kvality u výrobkov a výrobných postupov. O kvalite výkonu samotnom však certifikát ISO nehovorí samozrejme vôbec nič. Toto normovacie poblúznenie je pre udeľujúcich certifikát výborným zdrojom príjmov.

- **Metóda porovnávania s najlepšimi (Benchmarking)** – metóda založená na porovnaní vlastnej organizácie s vybraným vzorovým konkurentom, a jej prispôbovaní sa s analyzovanými riešeniami. Za vzorovú organizáciu sa považuje tá, ktorá dlhodobo dosahuje lepšie výsledky ako analyzovaná organizácia, pričom podstata spočíva nie v nájdení a prenesení hotových príkladov, ale v spôsobe nachádzania lepších riešení. Pri využití tejto metódy je zmyslom zaistiť konkurencieschopnosť a rozvoj organizácie tým, že sa využijú iné osvedčené postupy. Tieto síce vedú k vytváraniu perfektných kópií, nikdy však ku konkurenčnej výhode. Kľúčové postavenie pri aplikácii benchmarkingu majú informácie o tých, s ktorými sa porovnávajú – ich rozsah a kvalita.

Uvedená metóda vylučuje i chyby vznikajúce z presvedčenia, že čo nebolo v samotnom podniku vymyslené, je bezvýznamné. Slabé miesta tejto metódy spočívajú v tom, že nie je jednoduché zistiť, ktoré sú rozhodujúce faktory pre navonok viditeľný úspech.

- **Metóda radikálnych zmien (Reengineering)** – orientuje sa na zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu procesov v organizácii tak, aby mohlo byť dosiahnuté zdokonalenie z hľadiska kritických mier výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť. Základný postup reengineeringu je zameraný na rozvoj tých prvkov, ktoré prinášajú hodnotu zákazníčkovi a zmenu či elimináciu prvkov, ktoré hodnotu neprinášajú.

- **Metódy krízového riadenia (Crisis management)** - metódy využívané v prípadoch, ak v organizácii vzniká krízová situácia. Signálom vzniku krízovej situácie je napríklad nepriaznivá finančná situácia, zníženie tržieb, pokles zisku, resp. dlhodobější strata a pokles výroby, atď. Využitie metód krízového riadenia je zamerané na analýzu problémov a príčin vyvolávajúcich krízový stav a prípravu projektov na revitalizáciu, konsolidáciu, sanáciu, likvidáciu, fúziu, konkurz či vyrovnanie.

- **Metóda kontinuálneho zlepšovania všetkých činností vo firme (KAIZEN)** - systém neustáleho postupného zlepšovania a zdokonaľovania až po úroveň detailov. Podmienkou fungovania systému

KAIZEN je aplikácia a dodržiavanie nasledujúcich zásad:

- vyzdvihovanie úlohy pracovného tímu, podpora participácie a iniciatívy pracovníkov pri riešení problému,
- sledovanie výkonu, úrovne kvality a ďalších parametrov, ich porovnanie s úrovňou konkurencie a ich názorná prezentácia pracovníkom,
- informovanosť o firemných cieľoch a o aktuálnom stave vo výrobe a problémoch firmy,
- vytvorenie organizačných predpokladov pre zlepšenie možnosti komunikácie medzi pracovníkmi, využívanie princípu „otvorených dverí“ (open door)
- motivácia pracovníkov,

- **Outsourcing** - princípom outsourcingu je "vytesnenie" procesu interných zdrojov a ich nahradenie externou službou, teda službou poskytovanou externým subjektom. Prostredníctvom outsourcingu sa podnik stáva štíhlym a pohyblivým. Zatiaľ čo doteraz boli z podniku vyčleňované (outsourcované) výlučne okrajové činnosti (napr. prevádzka jedálni, bezpečnostné služby), dnes sú zadávané cudzím firmám kľúčové oblasti (dizajn výrobkov, marketing). Rozhodnutie o vyčlenení niektorej z podnikových činností je v mnohých podnikoch podložené výškou ušetrených fixných nákladov a dlhodobými strategickými úvahami.

Ak nie sú rozhodnutia pre alebo kontra „outsourcing“ súčasťou podnikovej stratégie, hrozí nekoordinovaný postup. Často nie je brané do úvahy, že podniková kompetencia, ktorá je potrebná pre vývoj ďalšej generácie konkurencie schopných výrobkov a služieb, sa prikúpiť nedá.

- **Assessment center** - pomocou Assessment centra sa hľadajú najvhodnejší kandidáti na obsadzovanú pozíciu v podniku. Skúmajú sa kvality pozvaných kandidátov, ktorí sa prezentujú, diskutujú a zaujímajú určité role. Počas niekoľko dňových stresových testov, sú overované odborné znalosti, osobnosť, schopnosť presvedčiť, byť členom tímu a emocionálna inteligencia EQ – tzv. mäkké schopnosti (soft skills). Kandidáti sú ohodnocovaní pozorovateľmi na základe štandardizovaných vyhodnocovacích dotazníkov.

Nedostatkom je, že pre obsadenie dôležitých pozícií je často nasadzovaný ako pozorovateľ celý manažment, ktorý však nie je, vzhľadom na nedostatok času, pre vyhodnocovanie kandidátov potrebné psychologicky zaškolený.

- **Metóda riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM)** - intenzívna starostlivosť o vzťahy so zákazníkmi - Customer Relationship Management (CRM) predstavuje dôležitú súčasť marketingového mixu. Systematické zlepšovanie vzťahov podniku k svojim zákazníkom by sa malo preliatať všetkými oddeleniami, od predaja cez marketing a služby, až po prácu s verejnosťou.

Efektívne riadenie podniku sa opiera o množstvo moderných nástrojov riadenia, ktoré by zároveň mohli odstrániť slabé miesta spoločnosti.

### Záver

Manažéri využívajúci štýly riadenia, ktoré pozitívne ovplyvňujú pracovnú atmosféru, dosahujú lepšie výsledky. Výskum naznačuje, že manažéri s najlepšimi výsledkami sa nespoliehajú len na jeden štýl riadenia, ale využívajú väčšinu z nich. Najzaujímavejšie varianty metód riadenia s mnohými podnetmi vznikajú kombináciou metód a štýlov riadenia jednotlivých klasifikačných skupín.

Pre organizáciu je dôležitý súlad moderných nástrojov s organizačnou štruktúrou spoločnosti, ktorá napomáha zvýšiť efektívnosť riadenia a úspešne dosahovať vytýčené ciele a naplňať víziu spoločnosti.

### Literatúra

- [1] Dedina, J.: Podnikové organizačné štruktúry: Teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1996.
- [2] Liberko, I., Trebuňa, P.: Benchmarking ako metóda zlepšovania podnikovej kultúry, Acta Mechanica Slovaca 1/2005, Košice.
- [3] Maguláková, M.: HR – outsourcing. In: Medzinárodná vedecká konferencia „Trendy v systémoch riadenia podnikov“, Herľany 2004, zborník vedeckých prác (na CD), zborník abstraktov, s. 71, ISBN 80-8037-202-7
- [4] Povrazník, J.: Celostný manažment. Bratislava: Sprint, 1999.
- [5] Rašla, V.: Tendencie vývoja strategického manažmentu v globálnej ekonomike. In: Trendy v systémoch riadenia podnikov. Zborník zo 6. medzinárodnej konferencie, ktorá sa konala v dňoch 13. – 14. novembra 2003 v Herľanoch. Košice: Pa Pireus, 2003.
- [6] Sedlák, M.: Rozvoj organizačných štruktúr podnikov. Bratislava: Práca, 1988.

**Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/2198/05 Využitie internetového marketingu ako nástroja pre zvýšenie konkurencieschopnosti domácich subjektov po vstupe SR do EÚ.**