

# Ekonomika a Manažment Podniku

Časopis pre ekonomickú teóriu a prax

Economics  
and Business  
Management

Journal for economic theory and practice

VÚSI  
ISSN 1336-4103

5  $\frac{2}{2007}$

**HLAVNÝ REDAKTOR / EDITOR IN CHIEF**

doc. PhDr. Margita Mesárošová, CSc.

FF UPJŠ Košice, SK

**EDITOR / EDITOR**

Ing. Peter Mesároš, PhD.

Výskumný ústav stavebnej informatiky, s.r.o., Košice, SK

---

**REDAKČNÁ RADA / EDITORIAL ADVISORY BOARD**

**prof. Mark Blaug, PhD.**

University of Amsterdam, NL

**prof. Ing. Mladen Radujković, PhD.**

University of Zagreb, HR

**prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.**

Masarykova univerzita Brno, CZ

**prof. Ing. Koloman Ivanička, PhD.**

STU Bratislava, SK

**prof. Ing. Ivan Gros, CSc.**

VŠCHT Praha, CZ

**prof. Ing. Karol Kaldarar, M.Sc. CE, PhD.**

Slovak Chamber of Civil Engineers, SK

**prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.**

VŠE Praha, CZ

**prof. Ing. Igor Trávník, DrSc.**

STU Bratislava, SK

**prof. dr hab. Andrzej Kosecki**

Politechnika Krakowska, PL

**prof. PhDr. Ladislav Lovaš, CSc.**

UPJŠ Košice, SK

**prof. dr hab. Adam Nalepka**

Akademia Ekonomiczna, Krakow, PL

**doc. Ing. Štefan Čarnický, CSc.**

EU Bratislava, PHF Košice, SK

**prof. Ing. Miloslav Synek, CSc.**

VŠE Praha, CZ

**doc. Ing. Mojmír Kokles, PhD.**

EU Bratislava, SK

**prof. dr hab. Andrzej Szromnik**

Akademia Ekonomiczna, Krakow, PL

**doc. Ing. Mária Kozlovská, PhD.**

TU Košice, SK

**prof. dr. Andrej M. Temičev, DrSc.**

BNTU Minsk, BY

**doc. Ing. František Mesároš, CSc.**

TU Košice, SK

**dr. h. c. prof. Ing. Tatiana Varcholová, CSc.**

EU Bratislava, PHF Košice, SK

**prof. MUDr. Alexander Ostró, CSc.**

UPJŠ Košice, SK

**prof. Ing. Jaromír Veber, CSc.**

VŠE Praha, CZ

**prof. Ing. Peter Závodný, CSc.**

EU Bratislava, SK

**prof. Ing. Dušan Baran, PhD.**

STU Bratislava, SK

**Ing. Mgr. František Sudzina, PhD.**

Copenhagen Business School, DK

**Dr. h. c. prof. Fedir Vastschuk, DrSc.**

Zakarpatská štátna univerzita, UA

---

**ADRESA REDAKCIE / EDITOR'S OFFICE ADDRESS**

Výskumný ústav stavebnej informatiky, s.r.o., Garbiarska 5, 040 01 Košice, SR

Tel./Fax : + 421 55 633 98 02

e-mail: [redaktor@vusi.sk](mailto:redaktor@vusi.sk)

URL: <http://casopis.vusi.sk>

**TLAČ / PRINTING**

Midaprint, Žilina

# EKONOMIKA A MANAŽMENT PODNIKU

VÝSKUMNÝ ÚSTAV  
STAVEBNEJ INFORMATIKY  
V KOŠICIACH

2/2007  

---

ROČNÍK 5

**OBSAH/TABLE OF CONTENTS**

|   |     |
|---|-----|
| <b>PREDHOVOR</b>  | 4   |
| <b>VÝSKUMNÉ ŠTÚDIE</b>  |     |
| Michal STRIČÍK  | 6   |
| <i>Využívanie fondov Európskej únie malými a strednými podnikmi na Slovensku</i><br><i>The exploitation of the EU funds by small and medium enterprises in Slovakia</i> |     |
| Mária KOZLOVSKÁ – Kamil KOVÁČ   | 19  |
| <i>Monitoring of work safety levels in building companies</i><br><i>Monitoring úrovne bezpečnosti práce v stavebných firmách</i>  |     |
| Alena BAŠISTOVÁ   | 29  |
| <i>Zamestnanecké motivačné faktory</i><br><i>Employees' motivation factors</i>  |     |
| <b>PREHLADOVÉ ŠTÚDIE</b>  |     |
| Marek BOTEK – Svatopluk STRACHOTA   | 36  |
| <i>Zásady využívání týmové práce</i><br><i>Principles of teamwork's utilizing</i>   |     |
| Bohuslava MIHALČOVÁ – Beáta GAVUROVÁ  | 47  |
| <i>Balanced Scorecard a jej problémy pri implementácii v slovenských podnikoch</i><br><i>Balanced Scorecard and its implementation problems in Slovak companies</i>     |     |
| Viktor UDODIK   | 58  |
| <i>Alternatívne prístupy k strategickému rozhodovaniu</i><br><i>Alternative approaches to strategic decision making</i>   |     |
| Anton KRETTTER  | 68  |
| <i>Marketingový informačný systém v riadení marketingovej činnosti podniku</i><br><i>Marketing information system in marketing management of company</i>                |     |
| Pavol SERINA  | 75  |
| <i>Firemné plánovanie v praxi</i><br><i>The planning of company in practice</i>   |     |
| Jozef GAJDOŠ  | 88  |
| <i>Riadenie zásob v malých a stredných podnikoch</i><br><i>Inventory management in small and middle-sized enterprises</i>   |     |
| <b>METODIKY A KONZULTÁCIE</b>   |     |
| František MESÁROŠ   | 100 |
| <i>Oceňovanie stavebných prác na Slovensku</i><br><i>The Pricing of construction works in Slovakia</i>  |     |
| Veronika KUCHAROVÁ MAČKAYOVÁ – Miloš HITKA  | 109 |
| <i>Systém hodnotenia výrobných robotníkov v spoločnosti NEALKO ORAVAN s.r.o.</i><br><i>Production workers' system of assessment in Nealko Oravan s.r.o.</i>             |     |

## **PREDHOVOR**

*Vážení čitatelia,*

číslo, ktoré sa Vám dostáva do rúk úspešne završuje piaty rok vydávania vedeckého časopisu *Ekonomika a manažment podniku*. Snahou vydavateľa bolo od začiatku prinášať podnetné vedecké štúdie a metodiky prezentujúce nové pohľady a poznatky z oblasti ekonomiky a manažmentu podnikov, ktoré je možné aplikovať v širokom spektre oblastí riadenia podnikov. Uverejnili sme mnohé príspevky o riadení ľudských zdrojov, vytváraní stratégií podnikov, využívaní moderných informačno-komunikačných technológií, riadení obchodných a marketingových činností, finančnom riadení podnikov, znižovaní nákladov a pod. Mnohé štúdie priniesli reálne výsledky výskumov, navrhli metodiku a aplikáciu výskumných záverov pri riešení vybraných problémov v konkrétnom podniku či odvetví.

Prispievateľmi boli nielen fundovaní autori z akademických pracovísk na Slovensku, ale aj významní zahraniční autori a odborníci z praxe. Neustále zaznamenávame pozitívne ohlasy a záujem z radov čitateľov, ako aj samotných autorov, ktorí ponúkajú zaujímavé spracovanie spoločensky aktuálnych tém. To nás motivuje zotrvať v našom úsilí i naďalej, preto i v budúcnosti bude prioritou spracovanie takých tém, ktoré budú prinášať odpovede na mnohé vedecké a praktické otázky z oblasti podnikania a riadenia podnikov v prostredí vyznačujúcom sa ekonomickou a politickou integráciou a globalizáciou, dynamickým ekonomickým rozvojom a budovaním vedomostnej spoločnosti.

V úvode aktuálneho čísla predkladáme štúdiu o využívaní štrukturálnych fondov Európskej únie v predchádzajúcom programovom období 2004-2006 malými a strednými podnikmi na Slovensku. Výskumu sa zúčastnilo 679 podnikov, predovšetkým z Prešovského a Košického kraja. Z výskumu vyplynulo, že podniky postupne objavujú možnosť čerpania finančných prostriedkov z Európskej únie a neustále rastie záujem o využívanie týchto zdrojov. Zvlášť podnetná je táto štúdia v dnešnom období, keď jednou z najdiskutovanejších tém je problematika čerpania eurofondov prostredníctvom viacerých operačných programov v období rokov 2007-2013.

Z inej oblasti je výskumná štúdia autorky, ktorá predkladá výsledky monitorovania bezpečnosti práce v stavebných firmách. Zvlášť v období prudkého stavebného rozmachu, tlaku investorov na urýchľovanie výstavby a zvyšovanie produktivity práce rastie už beztak pomerne vysoká rizikovosť práce v stavebníctve. Preto je potrebné venovať primeranú pozornosť bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci, čím sa často vyhneme možným problémom, ujmom na zdraví a na majetku. Odvetviu stavebníctva je v tomto čísle časopisu venovaná aj metodická štúdia, ktorá analyzuje rôzne metodiky oceňovania stavebných prác na Slovensku, popisuje ich špecifiká, prednosti a nedostatky. Navrhuje metódu, ktorá predpokladá dôsledné využitie klasifikácie stavebnej produkcie a triednika stavebných prác.

V ďalších príspevkoch prinášame pohľady na viaceré „mäkké“ prístupy v riadení, kde prostredníctvom výskumu autori špecifikujú faktory, ktoré zvyšujú motiváciu zamestnancov a ich pracovný výkon a predkladajú princípy práce v tímoch s dôrazom na zvýšenú produktivitu zamestnancov pracujúcich v tímoch. V závere tohto čísla časopisu je publikovaná zaujímavá a prakticky využiteľná stať, ktorá prezentuje podrobný návrh

hodnotenia zamestnancov v konkrétnej výrobnjej spoločnosti, precízne stanovuje kritériá a popisuje metódy hodnotenia zamestnancov.

Problematika strategického riadenia a rozhodovania a plánovania je precízne spracovaná vo viacerých príspevkoch. Prvý je venovaný metóde Balanced Scorecard, ďalší sa zameriava na alternatívne metódy v strategickom rozhodovaní, kde autor na základe svojich skúseností z praxe zdôrazňuje potrebu vytvárania komplexných systémov strategického riadenia podniku, ktoré v sebe integrujú vhodné nástroje umožňujúce fungovanie uceleného a neustále sa opakujúceho rozhodovacieho procesu. Blok príspevkov s príbuznou tematikou uzatvára štúdia, ktorá analyzuje princípy firemného plánovania, pričom autor upriamuje pozornosť na hlavným cieľ plánovacieho procesu - obmedzenie neurčitosti a zefektívnenie rozhodovacieho procesu.

So špecifikami predaja produktov poľnohospodárskych podnikov nás oboznamuje ďalšia štúdia. Priamy predaj poľnohospodárskych produktov predstavuje jednu z odbytových ciest, ktorou sa dostávajú výrobky ku konečnému spotrebiteľovi bez účasti spracovateľských a obchodných organizácií. Úspešnosť priameho predaja determinujú viaceré faktory, ako sú napr. predpoklady podniku pre priamy predaj, právne predpisy, trhový potenciál a marketingové aktivity podniku. Pri dôslednom uplatňovaní marketingových opatrení môže priamy predaj významne uspokojovať spotrebiteľov ponukou kvalitných potravín.

Nasledujúci príspevok je venovaný problematike riadenia zásob v malých a stredných podnikoch. Autor zdôrazňuje význam riadenia zásob v malých a stredných podnikoch a analyzuje predpoklady fungovania systému riadenia zásob. Riešenie je reakciou na aktuálne problémy logistiky s dôrazom na znižovanie nákladov.

Veríme, že aj toto číslo časopisu, prinášajúce široké spektrum odborných tém a vedeckých diskusií z oblasti ekonomiky a manažmentu podnikov pokryje potrebu čitateľov po nových informáciách a poznatkoch využiteľných v praxi pri riadení podnikov, pri štúdiu alebo ďalšej vedeckej práci.

*Peter Mesároš*  
editor

## VYUŽÍVANIE FONDŮ EURÓPSKEJ ÚNIE MALÝMI A STREDNÝMI PODNIKMI NA SLOVENSKU

### THE EXPLOITATION OF THE EU FUNDS BY SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN SLOVAKIA

MICHAL STRIČÍK

#### ABSTRAKT

V príspevku „Využívanie fondov z Európskej únie malými a strednými podnikmi“ je zachytená analýza, ktorá vychádza z dotazníkového prieskumu. Na základe vykonanej analýzy sme zistili, že zo 679 respondentov 55 využilo možnosť podať projekt z predvstupových fondov EÚ. Počet podaných predvstupových projektov bol 167, pričom úspešných bolo 71 projektov. O štrukturálne fondy EÚ sa uchádzalo 77 respondentov, ktorí podali 246 projektov, z toho 99 bolo úspešných. Na základe vykonaného prieskumu sme zistili, že o finančnú podporu z fondov EÚ je medzi malými a strednými podnikmi záujem, ktorý sa postupne zvyšuje.

**KEÚČOVÉ SLOVÁ:** malé a stredné podniky, región, štrukturálne fondy

#### ABSTRACT

In the report *The Exploitation of the EU Funds by Small and Medium Businesses* there is an analysis which is based on a questionnaire survey. Having analysed the survey we have found out that out of 679 respondents 55 have taken the advantage of the possibility to develop a project supported by the Pre-Accession funds EU. The number of supplied Pre-Accession projects was 167 and 71 projects were successful. As for the structural funds EU, 77 respondents were interested, they supplied 246 projects and 99 of them were successful. Upon the survey we have found out that small and medium businesses are interested in the funds EU and this interest is being increased.

**KEYWORDS:** small and medium businesses, region, structural funds

*Tento príspevok bol napísaný ako výstup z projektu VEGA č. 1/2553/05 „Riešenie niektorých problémov podpory rozvoja regiónov“.*

**O AUTOROVI**

**Ing. Michal STRIČÍK, PhD.**

Katedra ekonómie

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 13, 041 30 Košice

Slovensko

Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55

Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20

E-mail: [michal.stricik@euke.sk](mailto:michal.stricik@euke.sk)

## MONITORING OF WORK SAFETY LEVELS IN BUILDING COMPANIES

### MONITORING ÚROVNE BEZPEČNOSTI PRÁCE V STAVEBNÝCH FIRMÁCH

MÁRIA KOZLOVSKÁ – KAMIL KOVÁČ

#### ABSTRACT

The paper describes a research methodology, which is specialized at the detection of stage in the legislative orders observation of the safety and protection health at work straight on the constructions, oriented at the approach to the using of personal protection working equipments. For better understanding value of the research, both side of building employees, workers and building-side managers, which are supervised them, had been addressed. The paper presents all results of question research and is focused to base results, which show a level of the provisions safety and protection health at work in the construction company.

**KEYWORDS:** building company, occupational health and safety, research, personal protection equipment

#### ABSTRAKT

Príspevok popisuje metodiku výskumu zameraného na zisťovanie stavu v dodržiavaní legislatívnych opatrení v bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci priamo na stavbách, zameraných na prístup k používaniu osobných ochranných pracovných prostriedkov. Pre objektivizáciu a lepšiu výpovednosť výskumu boli oslovené obidve skupiny pracovníkov na stavbách, robotníci a stavbyvedúci, ktorí ich riadia. Príspevok poskytuje všetky výsledky dotazníkového prieskumu a v závere sa zameriava na nosné výstupy, ktoré dokladujú úroveň zabezpečovania bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci v stavebných firmách.

**KEÚČOVÉ SLOVÁ:** stavebná firma, BOZP, výskum, ochranné prostriedky

#### O AUTOROCH

**Doc. Ing. Mária KOZLOVSKÁ, CSc.** pracuje na Stavebnej fakulte Technickej univerzity v Košiciach, na Ústave technológií, ekonomiky a manažmentu v stavebníctve. V rámci vedného odboru „Technológia stavieb“ sa venuje vedeckému výskumu v oblasti plánovania a realizácie výstavbového procesu, ako aj integrovaných manažérskych systémov. Je vedúcou viacerých projektov (VEGA, KEGA, AV).  
e-mail: maria.kozlovska@tuke.sk

**Ing. Kamil KOVÁČ** v roku 2007 ukončil štúdium na Stavebnej fakulte Technickej univerzity v Košiciach, kde v rámci diplomovej práce sa zameriaval na oblasť bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci v stavebných firmách. Pracuje v Eurovia-Cesty Košice a je externým doktorandom na programe Technológia stavieb.

#### **ABOUT THE AUTHORS**

**Assoc. prof. Mária KOZLOVSKÁ, PhD.** has worked at Faculty of Civil Engineering, Technical University of Košice, Institution of Civil Engineering Technology, Economics and Management. In terms of science "Building Technology" she has occupied with scientific research at field of planning and realisation building up process and integrated manager systems too. She has been a leader more project (VEGA, KEGA, AV).  
e-mail: maria.kozlovska@tuke.sk

**Ing. Kamil KOVÁČ** has graduated in 2007 at Faculty of Civil Engineering, Technical University of Košice, where in terms of graduation theses had occupied on field of safety and protection health at work at the building companies. He works at Eurovia-Cesty Košice and becomes a part time doctoral student at technology building programme.

## ZAMESTNANECKÉ MOTIVAČNÉ FAKTORY

### EMPLOYEES' MOTIVATION FACTORS

ALENA BAŠISTOVÁ

#### ABSTRAKT

Spokojnosť zamestnanca s jeho odmeňovaním na pracovisku, pracovná klíma, úroveň riadenia a organizácia práce, tvorivý charakter práce a pod. sú činitele, ktoré nepochybne súvisia s pojmom motivácia. Motivácia predstavuje konanie človeka, ktoré sa riadi jeho poznaním, myslením, tým v čo verí a čo predvída. Keď sa pýtame „prečo človek koná tak ako koná?“, tak si kladieme otázku motivácie. Motivácia nám dáva odpoveď na to, prečo sa človek správa tak ako sa správa, myslí na to, na čo myslí, prečo je človek taký aký je. Jedinec túži po rozličnom, po moci, po úspechu, po pochvale a táto túžba ho ženie k tomu aby podával také výkony, ktoré mu pomôžu dosiahnuť vytýčený cieľ. V našom príspevku sme sa zamerali na problematiku zamestnaneckých motivačných faktorov. Cieľom nášho prieskumu bolo nájsť odpovede na tri otázky: Ktoré motivačné faktory majú najsilnejší stimulačný a motivačný vplyv na prácu a výkonnosť? Vnímajú muži a ženy dôležitosť jednotlivých motivačných činiteľov rozdielne? Existuje rozdiel vo vnímaní dôležitosti jednotlivých motivačných činiteľov z hľadiska postavenia zamestnanca v hierarchii podniku? Zistené rozdiely boli v dvoch z troch prípadov štatisticky významné.

**KEÚČOVÉ SLOVÁ:** motivačné faktory, zručnosti, hierarchia podniku

#### ABSTRACT

Employee satisfaction with their evaluation at their working place, working conditions, quality of management, organization of work, creative character of work, etc. are factors, which are undoubtedly related to the term "motivation". Motivation is represented by an individual's behaviour, which is ruled by their knowledge, thinking, belief and expectation. When people ask "why do individuals act the way they do", they talk about the question of motivation. It is motivation that explains why individuals act, behave, or think the way they do. People yearn for power, success, or compliment and this ambition makes them work hard to achieve their set goals. The aim of this article is to analyze employee motivation factors and to answer the following questions: What motivation factors have the strongest stimulating and motivating impact on work and performance? Is there a difference in men's and women's perception of individual motivation factors significance? Is there a difference in perception of individual motivation factors significance based on employee's rank in the company hierarchy? Two out of these three provided statistically significant differences.

**KEYWORDS:** motivation factors, skills, firm hierarchy

**O AUTORKE**

**Doc. PhDr. Mgr. Alena BAŠISTOVÁ, PhD.** pôsobí na Podnikovohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach ako vedúca Katedry manažmentu. Zaoberá sa problematikou organizačnej kultúry, personálneho manažmentu a psychológie a sociológie práce. E-mail: basistova@euke.sk.

## ZÁSADY VYUŽÍVÁNÍ TÝMOVÉ PRÁCE

### PRINCIPLES OF TEAMWORK'S UTILIZING

MAREK BOTEK – SVATOPLUK STRACHOTA

#### ABSTRAKT

Článek se zaměřuje na jednu z nejvýznamnějších složek konkurenční výhody podniku – lidské zdroje. Hlavní pozornost je věnována týmové práci. Obecně i na konkrétním příkladu je popisován vznik týmu a výhody, které týmová práce přináší. Okrajově se zde uvádí také možná úskalí metod, které mají zvýšit produktivitu práce. Jde zejména o outsourcing a jiné způsoby snižování nákladů. V konečném důsledku totiž mohou podnik poškozovat. Naopak krátkodobé zvýšení nákladů vynaložených na mapování procesů či vytvoření standardů a udržování pořádku může přinést výrazný profit tím, že se odstraní neefektivní činnosti.

**KLÍČOVÁ SLOVA:** týmová práce, budování týmu, efektivnost produkce, snižování nákladů, produktivita práce

#### ABSTRACT

This article is focused on one from the most important components of competitive advantage in company – human resources. The main attention is given to teamwork. Generally and also on certain example there are described team formation and advantages which bring in teamwork. Marginally it is in this article given also potential problems of methods which should to increase the work productivity. They are particularly outsourcing and other ways to decreasing of costs. In upshot they could damage the company. On the other hand a short-term costs' increasing used to mapping of process, creation of standards or order maintenance should bring emphatic profit because do away with non-effective activities.

**KEYWORDS:** teamwork, teambuilding, effectiveness of production, cost decreasing, work productivity

#### O AUTORECH

**Mgr. Ing. Marek BOTEK, Ph.D.** v současnosti působí jako odborný asistent na Vysoké škole chemicko-technologické v Praze. Na této škole rovněž v absolvoval inženýrské a doktorské studium a v roce 2001 získal po obhajobě disertační práce Psychologické aspekty v řízení lidských zdrojů titul Ph.D. V roce 2000 získal po absolvování studia psychologie titul magister na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. V současnosti vyučuje na VŠCHT Praha základní ekonomické předměty a také předmět manažerská komunikace a připravuje zavedení předmětu Řízení intelektuálního kapitálu, věnuje se zejména otázkám řízení lidí,

jejich motivace a hodnocení v podmínkách podniků chemického a potravinářského průmyslu.

**Ing. Svatopluk STRACHOTA** je rovněž absolventem VŠCHT Praha, kde ukončil studia na Ústavu polymerů diplomovou prací na téma Radiační technologie polyvinylidenfluoridu. V současnosti studuje na Ústavu ekonomiky a řízení chemického a potravinářského průmyslu v doktorském studijním programu. V uplynulých 20-ti letech působil v několika podnicích na pozicích manažera výroby, jakosti, příp. marketingu, jednalo se o společnosti Tico Rubber Praha, s.r.o., Mitas, a.s., Fonteá, s.r.o. a Witte Nejdek, s.r.o. Vedle těchto profesí se zabývá též konzultační činností, účastnil se několika větších projektů, zejména ve společnosti Colorlak, a.s. Součástí této práce je především průmyslová moderace, využívání nástrojů Kaizen, vizuálního managementu apod.

**Adresa:**

Ústav ekonomiky a řízení chemického a potravinářského průmyslu  
Vysoká škola chemicko-technologická v Praze  
Technická 5  
166 28 Praha 6 – Dejvice  
Česká republika

## **BALANCED SCORECARD A JEJ PROBLÉMY PRI IMPLEMENTÁCII V SLOVENSKÝCH PODNIKOCH**

### **BALANCED SCORECARD AND ITS IMPLEMENTATION PROBLEMS IN SLOVAK COMPANIES**

BOHUSLAVA MIHALČOVÁ – BEÁTA GAVUROVÁ

#### **ABSTRAKT**

Metóda Balanced Scorecard vznikla v dôsledku zosúladenia potreby podniku byť dlhodobo konkurencieschopným a modelom finančného účtovníctva. Hlavným dôvodom pre zavedenie Balanced Scorecard je previesť stratégiu do bežnej praxe. V posledných rokoch sa stala úloha realizovať stratégiu oveľa naliehavejšou, ako kedykoľvek predtým. Je to ovplyvňované stále zložitejšou a dynamickejšou konkurenciou – hovoríme o turbulentnom vonkajšom prostredí. Doba trvania stratégií sa výrazne znížila. Preto vzhľadom k skracujúcej sa dobe trvania stratégií rozhoduje o úspechu podniku jej rýchla a účinná implementácia.

**KEÚČOVÉ SLOVÁ:** Balanced Scorecard, strategické riadenie podniku, obmedzenia a bariéry Balanced Scorecard

#### **ABSTRACT**

The Balanced Scorecard method started as an effect of synchronizing the company's need to be competitive and financial accounting model. The main reason for Balanced Scorecard implementation is to apply this strategy to practice. In the last years the mission of realizing the strategy is more important as anytime before. It is influenced by more complicated and dynamic competitors – we talk about turbulent external environment. The duration time of strategies has decreased markedly. Therefore, considering decreased duration time of strategies, the success determinates quick and effective implementation.

**KEYWORDS:** Balanced Scorecard, Strategic business management, Balanced Scorecard barrier

#### **O AUTOROCH**

**Doc. Ing. Bohuslava MIHALČOVÁ, PhD.** pôsobí na Podnikovohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach ako prodekanka pre vzdelávanie. Zároveň je pedagógom na Katedre manažmentu. Je docentkou v odbore Ekonomia a manažment podniku. Zaoberá sa problematikou strategického manažmentu, personálneho

manažmentu, podnikového plánovania a odvetvových a prierezových ekonomík. E-mail: Mihalcova.B@seznam.cz.

**Ing. Beáta GAVUROVÁ** je internou doktorandkou na Katedre manažmentu Podnikovohospodárskej fakulty v Košiciach, Ekonomickej univerzity v Bratislave. Vo svojej vedecko-výskumnej činnosti sa venuje problematike strategického manažmentu, personálneho manažmentu a podnikového plánovania. E-mail: gavurova.beata@zoznam.sk.

## ALTERNATÍVNE PRÍSTUPY K STRATEGICKÉMU ROZHODOVANIU

### ALTERNATIVE APPROACHES TO STRATEGIC DECISION MAKING

VIKTOR UDODIK

#### ABSTRAKT

Rozhodovanie na strategickej úrovni riadenia vykazuje mnohé špecifiká v porovnaní s rozhodovaním operatívnym, čo podmieňuje aj uplatňovanie odlišných prístupov pri prijímaní strategických rozhodnutí. Príspevok na teoretickej úrovni predstavuje strategické rozhodovanie z pozície racionálneho prístupu, behaviorálneho prístupu a externej determinovanosti. Racionálny prístup chápe strategické rozhodovanie ako proces pozostávajúci z formulácie cieľov, identifikácie problému, tvorby a výberu alternatív jeho riešenia, zavŕšený implementáciou prijatého rozhodnutia a zhodnotenia dosiahnutých výsledkov. Tento prístup predpokladá, že rozhodovatelia sú dobre informovaní a racionálni, čo však mnohí autori spochybňujú. Tvrdia, že racionalita jednotlivcov, rovnako aj organizácií je obmedzená, nakoľko disponujú len obmedzenými informáciami o probléme a sú schopní generovať len niekoľko málo alternatív jeho riešenia. Preto je rozhodovací proces determinovaný skôr subjektívnymi, behaviorálnymi aspektmi. Ďalší prístup naopak pripisuje kľúčový význam externým premenným vyplývajúcim predovšetkým z okolia. Novšie výskumy v oblasti strategického rozhodovania však preukázali, že nie je možné orientovať sa len na vybrané prístupy k rozhodovaniu, ale vývoj v tejto oblasti speje k integrácii rozličných perspektív.

**KEÚČOVÉ SLOVÁ:** strategické rozhodovanie, racionálny prístup k rozhodovaniu, obmedzená racionalita, behaviorálny prístup k rozhodovaniu, externé premenné, konceptuálne modely strategického rozhodovania

#### ABSTRACT

Decision making on a strategic level of management is characterized by plenty of specific features in comparison to operational decision making that determine application of different approaches in strategic decision making. Paper on a theoretical level introduces strategic decision making from rational, behavioral and external point of view. Rational approach to strategic decision making defines it as a process which consists of establishing goals, identifying problem, developing and evaluating alternatives, choosing an alternative, implementing a solution and evaluating its results. This approach assumes that decision makers are thoroughly informed and rational; however these assumptions are doubted by many authors. Individuals as well as organizations are subject to bounded rationality because they do not have perfect information about a problem and they are aware of only a limited number of alternatives. Hence, decision making is determined more by subjective,

behavioral aspects. Another approach says that strategic decision making is fully determined by external variables. Recent researches have shown that effective strategic decision model should integrate different perspectives.

**KEYWORDS:** strategic decision making, rational approach to decision making, bounded rationality, behavioral approach to decision making, external variables, conceptual models of strategic decision making

## **O AUTOROVI**

**Ing. Mgr. Viktor UDODIK** pracuje ako obchodný riaditeľ pre Východné trhy a Turecko v spoločnosti U.S.Steel Košice, s.r.o. Zároveň je externým doktorandom na Podnikovohospodárskej fakulte v Košiciach Ekonomickej univerzity v Bratislave. Vo svojej vedecko-výskumnej činnosti sa venuje problematike strategického rozhodovania a finančného investovania. E-mail: VUdodik@sk.uss.com.

## **PRIAMY PREDAJ VÝROBKOV POĽNOHOSPODÁRSKÝCH PODNIKOV A FAKTORY JEHO DETERMINÁCIE**

### **DIRECT SALE OF AGRICULTURAL PRODUCTS AND FACTORS OF ITS DETERMINATION**

ANTON KRETTNER

#### **ABSTRAKT**

Priamy predaj poľnohospodárskych produktov predstavuje jednu z odbytových ciest, ktorou sa dostávajú výrobky ku konečnému spotrebiteľovi bez účasti spracovateľských a obchodných organizácií. Zahŕňa predovšetkým produkty, ktoré sú určené k spotrebe v čerstvom stave alebo ku konzumácii bez spracovateľskej úpravy. Aj keď priamy predaj v podnikoch poľnohospodárskej prvovýroby netvorí rozhodujúci podiel na tržbách a je iba doplnkovým odbytovým kanálom, v praxi plní nezanedbateľné ekonomické, obchodné a mimoprodukčné poslanie. Úspešnosť priameho predaja determinujú viaceré faktory, ako sú predpoklady podniku pre priamy predaj, právne predpisy, trhový potenciál a marketingové aktivity podniku. Pri dôslednom uplatňovaní marketingových opatrení môže priamy predaj významne uspokojovať spotrebiteľov ponukou kvalitných potravín.

**KEÚČOVÉ SLOVÁ:** priamy predaj, poľnohospodársky podnik, faktory úspešnosti predaja, formy predaja

#### **ABSTRACT**

Direct sale of agricultural products presents one from distribution channel how products can get to end consumers without processing and business organizations. It includes mainly products which are consumed fresh and without any processing. Even if, direct sale of agricultural products concerning the amount of sales is not a conclusive distribution channel, fulfills not negligible economical, trade and other out of production mission. The success of direct sale determines a lot factors such as firm readiness for such forms of selling, legal prescriptions, market potential and marketing approach of the firm. By consistent exercising of marketing proceedings direct sale can meet needs of consumers with supply of quality foodstuffs.

**KEYWORDS:** direct sale, agricultural enterprises, factors of sale successfulness, forms of sale

## O AUTOROVI

**Doc. Ing. Anton KRETTNER, PhD.** pracuje na Katedre marketingu Fakulty ekonomiky a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre. Pred nástupom na SPU Nitra pôsobil dlhší čas v riadiacich ekonomických funkciách v poľnohospodárskych podnikoch. Vo výskumnej práci sa zaoberá otázkami uplatnenia marketingu v riadení agrárnych podnikov. Je spoluautorom vysokoškolskej učebnice, viacerých učebných textov a vedeckých článkov, ktoré boli publikované vo vedeckých časopisoch, v zborníkoch doma i v zahraničí.

Adresa autora: Katedra marketingu, Fakulta ekonomiky a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, tel.: 00421 37 6414145, e-mail: [anton.kretter@uniag.sk](mailto:anton.kretter@uniag.sk).

## **FIREMNÉ PLÁNOVANIE V PRAXI**

### **THE PLANNING OF COMPANY IN PRACTICE**

PAVOL SERINA

#### **ABSTRAKT**

Plánovanie je základná, východisková funkcia riadenia. Hlavným cieľom plánovacieho procesu nie je stanovenie úloh, ale obmedzenie neurčitosti a zefektívnenie rozhodovacieho procesu. Je to rozhodovanie o budúcnosti – čo, kedy a kto má urobiť. Konečným výsledkom plánovacieho procesu je zostavený firemný plán. Štruktúra, obsah a stupeň podrobnosti firemného plánu závisí najmä od veľkosti firmy, vyrábanej produkcie, výrobného odboru, produkčného typu, príslušnosti k odvetviu, organizačnej štruktúry a pod. Firma si môže vybrať systém plánovania. V trhom prostredí zostavovanie plánu nákladov si vyžaduje uplatňovať moderné metódy plánovania nákladov ako sú kalkulácie variabilných nákladov, kalkulácie cieľových nákladov, kalkulácie životného cyklu a pod. Dobre zostavený systém firemných cieľov vedie spoločnosť k úspechu, k rastu jej hodnoty a konkurenčnej schopnosti.

**KEÚČOVÉ SLOVÁ:** plánovanie, systém plánov, náklady, controlling, metódy kalkulovania nákladov

#### **ABSTRACT**

The planning is the elementary function of management. The main goal of planning process is the limitation of indetermination and efficiency of decision-making process and it is not the formulation of objectives. The planning is the determination about future – What? When? Who should be responsible? The final output of planning process is the plan of company. Structure, content and amount of details depend on size of company, production, field of enterprise, type of product, organizational structure etc. Each company can choose the system of planning. The formation of cost plan uses the modern methods as calculation of variable costs, calculation of target costs, calculation of products' circle, etc. The well made system of plans carries on the company to success, growth of its value and competition ability.

**KEYWORDS:** planning, system of plans, costs, controlling, calculation costs methods

## O AUTOROVI

**Ing. Pavol SERINA, PhD.** pracuje na Katedre podnikovohospodárskej FPM EU v Bratislave. Pred nástupom na EU pôsobil ako riaditeľ finančnej správy a ako finančný riaditeľ vo viacerých firmách. Vo výskumnej práci sa zaoberá otázkami uplatnenia controllingu a diagnostiky v riadení spoločností. Je autorom monografie, spoluautorom vysokoškolských učebníc a učebných textov, napísal niekoľko vedeckých článkov, ktoré boli publikované vo vedeckých a odborných časopisoch. So svojimi príspevkami vystúpil na domácich aj zahraničných konferenciách.

Adresa autora: Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, tel.: 00421 02 672 95 573, e-mail: serina@dec.euba.sk.

## RIADENIE ZÁSOb V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

### INVENTORY MANAGEMENT IN SMALL AND MIDDLE-SIZED ENTERPRISES

JOZEF GAJDOŠ

#### ABSTRAKT

Článok je venovaný problematike riadenia zásob v malých a stredných podnikoch. Zdôraznený je význam riadenia zásob, smerné hodnoty zásob, ukazovatele zásob a predpoklady fungovania systému riadenia zásob. Riešenie je reakciou na aktuálne problémy logistiky a výsledky vlastného prieskumu, z ktorého vyplynulo, že prioritou v zásobovaní malých a stredných podnikov je znižovanie nákladov. Navrhovaná metodika postupu v riadení zásob je jednou z možností zníženia nákladov, pričom rešpektuje požiadavku relatívnej jednoduchosti aplikácie.

**KEÚČOVÉ SLOVÁ:** zásoby, riadenie zásob, metodika, malé a stredné podniky

#### ABSTRACT

The article is focused on inventory management in small and medium enterprises in Slovakia. Importance of inventory management, stocks guiding value, stock indicators and operate assumes of inventory management system are basis for elaboration of article topic. Supply is potential area for costs reduction in small and medium enterprises. Stocks compose about 20 per cent of total costs of enterprises. The solution is reaction on actual logistics problems and results of conducted research. The research sample was non-random selected of thirty small and medium enterprises in regions Košice and Prešov. The methodology creation of inventories management advancement meets requirement of relative application simplicity.

**KEYWORDS:** inventory, inventory management, methodology, small and middle-sized enterprises

#### O AUTOROVI

**Ing. Jozef GAJDOŠ**

Katedra marketingu a obchodu  
Ekonomická Univerzita v Bratislave  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
tel.: 055/6223814 fax: 055 / 623 06 20  
e-mail: gajdos@euke.sk

## OCEŇOVANIE STAVEBNÝCH PRÁC NA SLOVENSKU

### PRICING OF CONSTRUCTION WORKS IN SLOVAKIA

FRANTIŠEK MESÁROŠ

#### ABSTRAKT

Cieľom príspevku je poukázať na problémy oceňovania procesov stavebnej výroby z pohľadu jednotnej klasifikácie a popisu stavebných prác. V príspevku prinášame návrh na oceňovanie stavebnej výroby, ktorý je v súlade s platnou legislatívou a metodikou oceňovania, a ktorý navrhuje využívanie adekvátnych softvérových nástrojov.

**KLÚČOVÉ SLOVÁ:** klasifikácia, cena, procesy výstavby

#### ABSTRACT

The aim of this paper is to solve the problems of pricing building processes from the point of unique classification and description of building production. The result of the solution is the proposal of pricing building processes in accordance with the valid legislation, taxonomy of building processes and adequate software.

**KEYWORDS:** classification, price, building processes

#### O AUTOROVI

**Doc. Ing. František MESÁROŠ, CSc.** pracuje ako riaditeľ Výskumného ústavu stavebnej informatiky v Košiciach. Prednáša ekonomické predmety na Stavebnej fakulte Technickej univerzity v Košiciach. Vo svojej vedecko-výskumnej činnosti sa venuje problematike tvorby cien v stavebníctve, problematike controllingu, informačných systémov a ich aplikácii do praxe. Je autorom vysokoškolskej učebnice zameranej na problematiku cien, rozpočtov a kalkulácií v stavebníctve, autorom mnohých vedeckých statí a odborných príspevkov. E-mail: fmesaros@vusi.sk.

## **SYSTÉM HODNOTENIA VÝROBNÝCH ROBOTNÍKOV V SPOLOČNOSTI NEALKO ORAVAN S. R. O.**

### **PRODUCTION WORKERS' SYSTEM OF ASSESSMENT IN NEALKO ORAVAN S. R. O.**

VERONIKA KUCHÁROVÁ MAČKAYOVÁ – MILOŠ HITKA

#### **ABSTRACT**

Fair assessment of job performance is an important investment not only for employees' growth but perspective investment for the development of a company. We concentrate on the assessment of production workers in a company NEALKO ORAVAN s. r. o. We offer a possibility to utilize a combination of methods of assessment to judge performance of employees objectively. A new way of production workers assessment will bring benefit for the company not only in the area of human resource management but in the economic area as well because fairly assessed employee is also motivated and willing to improve his performance and the result of this process is a positive impact on economic results of the company and achievement of its strategic goals.

**KEYWORDS:** employee evaluation, job evaluation, enterprise management, human resources

#### **O AUTOROCH**

**Ing. Veronika KUCHÁROVÁ MAČKAYOVÁ** ukončila vysokoškolské štúdium v odbore Ekonomika a riadenie podniku na Ekonomickej fakulte UMB v Banskej Bystrici. V rokoch 1999 - 2001 pracovala ako marketingový manažér v spoločnostiach Tatranská mliekareň a. s. Kežmarok a Jihočeské mlékarny Slovakia s. r. o. Poprad. V roku 2001 absolvovala odbornú stáž na marketingovom oddelení obchodnej spoločnosti WALMART C. A. v Mexiku. V súčasnosti pôsobí ako vysokoškolský učiteľ na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Vo svojej vedeckovýskumnej práci sa venuje oblasti riadenia ľudských zdrojov.

**Ing. Miloš HITKA, PhD.** pôsobil po skončení vysokej školy od r. 1988 na Výskumnom ústave DSP. Od roku 1995 pôsobí ako odborný asistent na Drevárskej fakulte na Katedre podnikového hospodárstva. Je garantom predmetov náuka o práci, pracovné metódy a techniky, metódy personálnej práce a rozboru riadenia výrobných systémov. V rámci pedagogickej a vedecko-výskumnej činnosti sa zameriava na oblasť riadenia ľudských zdrojov. Je autorom troch monografií, viacerých vysokoškolských skript, mnohých vedeckých prác v časopisoch a zborníkoch.

**Adresy autorov:**

Ing. Veronika KUCHAROVÁ MAČKAYOVÁ  
Ekonomická fakulta UMB  
Detašované pracovisko Poprad  
Nábr. Jána Pavla II. 3  
Poprad 058 01  
SLOVENSKO  
Tel.: 052 - 7167 239  
E-mail: veronika.kucharova@umb.sk

Ing. Miloš HITKA, PhD.  
Katedra podnikového hospodárstva  
Technická univerzita vo Zvolene  
Masarykova 24  
Zvolen 960 01  
SLOVENSKO  
Tel./fax.: 045 – 5 206 433  
E-mail: hitka@vsld.tuzvo.sk  
www.miloshitka.szm.sk

## INŠTRUKCIE PRE AUTOROV

**1. Cieľ, zameranie, preferencie:** Vydavateľ vedeckého časopisu *EKONOMIKA A MANAŽMENT PODNIKU (EMP)* prijíma na publikovanie výsledky tematického výskumu autorov o ekonomike a manažmente podnikov z oblasti mikroekonomiky, manažmentu, marketingu, informačných systémov, riadenia ľudských zdrojov a pod., hlavne z krajín strednej a východnej Európy a členských krajín Európskej Únie. Výskumné (experimentálne) štúdie, príspevky do diskusie (osobné názory a postoje na kontroverzné témy v ekonómii a manažmente ako vede, ale aj profesionálnej praxi) a prehľadové štúdie dokumentované relevantnými údajmi zo stredoeurópskych a východoeurópskych regiónov a členských štátov Európskej únie sú zvlášť vítané. Prirodzene, všetky príspevky musia byť originálne. **Nevyžiadané príspevky budú uverejnené za poplatok uvedený v aktuálnom cenníku na stránke <http://casopis.vusi.sk>. Podmienkou uverejnenia príspevku je kladné stanovisko recenzenta.** Okrem vedeckých príspevkov EMP publikuje tiež rôzne reklamy. Predovšetkým anotácie kníh, ktoré EMP dostáva od rôznych vydavateľstiev. Reklamy výskumných technológií, ekonomických softvérových produktov, vedeckých stretnutí, kongresov a seminárov môžu byť uverejnené za poplatok 2600 Sk bez DPH za stranu.

**2. Časový rámec:** Vydavateľ EMP vynaloží úsilie na to, aby boli príspevky posúdené a publikované do jedného roka od prijatia. Na požiadanie autora môže redakcia zabezpečiť tzv. zrýchlenú publikáciu, t. j. do šiestich mesiacov od prijatia príspevku. V takom prípade však vyžaduje redakcia poplatok 600 Sk (vrátane DPH) za stranu.

**3. Náležitosti príspevku:** Redakcia prijíma iba príspevky napísané v angličtine, slovenčine a češtine. Okrem výstižného názvu autor (autori) musí uviesť meno a priezvisko, ako aj plnú adresu inštitúcie, kde práca vznikla. Iné súčasti: abstrakt - cca 10 riadkov, abstrakt v angličtine – cca 10 riadkov, 3-5 kľúčových slov, v jazyku príspevku ako aj v angličtine. Informácie o autorovi, maximálne 50 slov, musia byť uvedené na konci článku. Rukopisy sa autorom nevracajú. Detailné informácie o formálnej úprave príspevkov nájdete na adrese <http://casopis.vusi.sk>.

**4. Formálne požiadavky:** Autori článkov v súlade so zameraním časopisu zasielajú tri kópie článku (spolu s 3,5 palcovou disketou, IBM formát) redakcii (adresa na vnútornej stránke obálke). Autori môžu svoje príspevky posielat' aj ako priložený dokument (MS Word alebo Rich text format) na e-mailovú adresu: [redaktor@vusi.sk](mailto:redaktor@vusi.sk). Autor musí garantovať, že príspevok zaslaný na publikovanie v EMP je originálny a nebol a nebude inde publikovaný. Článok bude anonymne recenzovaný nezávislým recenzentom.

Rukopis nesmie byť dlhší ako 15 strán, jednoduché riadkovanie, písmo Times New Roman (11pt), názvy kapitol musia byť napísané veľkým tučným písmom (Capital, Bold) a podkapitol malým tučným písmom. Názov príspevku nesmie byť dlhší ako 2 riadky (Times New Roman, Bold, Capital, 14pt). Ilustrácie, t. j. tabuľky, grafy, čierno-biele obrázky, musia byť označené názvom a číslované, názov obrázku uvedený pod obrázkom, názov tabuľky nad tabuľkou (Times New Roman, Italic, 11pt). Ilustrácie, ktoré sú od iných autorov, musia mať uvedené autorstvo v legende. Citácie, vrátane mena autora a roka publikácie musia byť v zátvorkách, napríklad: (Smith, 1990) alebo P. S. Smith (1990). V závislosti od typu zdroja musia byť uvádzané podľa normy STN 690 takto:

- články z časopisov: COOPER, L. G.: Strategic Marketing Planning for Radically New Products. In: *Journal of Marketing*, 64, 2000, 1, 1-16.
- Články v publikáciách viacerých autorov: RUTKOWSKI, I.: Wspólny rynek – mechanizmy europeizacji. In: J. W. Wiktor (ed.): *Euromarketing*. Krakow: Akademia ekonomiczna v Krakowe, 2003, 13-21.
- knihy: DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.: *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN

**5. Kontakt:** Vo všetkých profesionálnych, komerčných a finančných otázkach (príspevky, otázky na redakciu, komentáre, požiadavky na separátne výtlačky, platenie, objednávky atď.) kontaktná adresa je: Výskumný ústav stavebnej informatiky, Garbiarska 5, 040 01 Košice, Slovenská republika. Tel: (+421) (55) 633 98 02, FAX: (+421) (55) 633 97 94, e-mail: [redaktor@vusi.sk](mailto:redaktor@vusi.sk). Bankové spojenie: VÚB Košice 122 567 5855/0200 VS 0103

## EDITORIAL - INSTRUCTIONS

**1. Aim, scope, preferences:** The editors of *ECONOMICS AND BUSINESS MANAGEMENT (EBM)* accept for publication the latest results of topical research of authors on economics and business management - including microeconomics, management, marketing, information systems, human resource management - coming mainly from Central and East European countries and member states of European Union. Empirically (experimentally) founded studies, contributions to "Discussion" (personal views and attitudes on controversial issues in economics and management as science, as a professional practice, etc.) and integrative studies documented by relevant data from central, east European regions and member countries of European Union are specially welcomed. Naturally, all contributions should be original. The publishing of the article is charged. For more details see our website <http://casopis.vusi.sk>. In addition to scientific contributions, EBM also publishes advertisements of various types. It includes, above all, annotations of books that EBM receives from various publishers. Advertisement for research technologies, economical software products, scientific meetings, congresses and seminars can be published at the cost of \$ 90 per page.

**2. Time frames:** The editors of EBM try to evaluate the contributions so that they can be published within one year from the time they were received. At the request of the author the EBM editors can ensure a so-called early publication, i.e. publication of the contribution within 6 months of the receipt. However, they require an additional payment in this case.

**3. Subject matter of the contributions:** The editors accept only contributions written in English, Slovak or Czech (grammatically correct). In addition to an expressive title, the author (authors) should give their first name and surname as well as the full address of the center where the work originated. Other matters: abstract - cca 10 lines, 3-5 key words. The information about the author, 50 words maximum, must be given at the end of the article. Manuscripts are not returned to the authors. More detail information about formal requirements: see our website <http://casopis.vusi.sk>.

**4. Formal requirements:** Authors of articles within the scope of journal are invited to submit three copies of their papers (with floppy disk, IBM formatted diskettes) to the editor-in-chief (for address see inside front cover). Alternatively, authors should submit their paper as an e-mail attachment (in MS Word or Rich Text Format) to: [redaktor@vusi.sk](mailto:redaktor@vusi.sk). Submission to *Economics and Business Management* implies that the paper is not submitted to any other journal at the same time. The paper shall be refereed by at least two independent referees. The manuscript should be no longer than 15 pages, single-space typed, chapter and subchapter titles should be written in a different script. Illustrations, i.e. tables, diagrams, black & white pictures; text should mention their placement, numbering and titling. With all figures borrowed from other authors, the authors' names should be listed in figure legends. Citations, including the author's name and year of publication should be in parenthesis; for instance: (Smith, 1990) or P. S. Smith (1990). The relevant works that are referred to in the text must be consistently quoted and included in the bibliography. Depending on the type of source references should be written as follows:

- journal articles: COOPER, L. G.: Strategic Marketing Planning for Radically New Products. In: *Journal of Marketing*, 64, 2000, 1, 1-16.
- articles in publications with several authors: RUTKOWSKI, I.: Wspólny Rynek – mechanizmy europeizacji. In: J. W. Wiktor (ed.): *Euromarketing*. Krakow: Akademia ekonomiczna v Krakowe, 2003, 13-21.
- books: DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.: *Management*. Praha: Grada, 1997.

**5. Contact:** In all professional and commercial matters (sending contributions, editorial questions and comments, reprints request, etc.) the address is: Research Institute of Building Informatics, Garbiarska 5, 040 01 Košice, Slovak Republic. Tel: (+421) (55) 633 98 02, FAX: (+421) (55) 633 97 94, e-mail: [redaktor@vusi.sk](mailto:redaktor@vusi.sk)

Bank contact: VÚB Košice 122 567 5855/0200 VS 0103

**EKONOMIKA A MANAŽMENT  
PODNIKU**

Cieľom časopisu je prinášať originálne redakčnou radou recenzované vedecké články o ekonomike a manažmente podniku z oblasti mikroekonomiky, manažmentu, marketingu, informačných systémov, riadenia ľudských zdrojov, ako aj ďalších oblastí podnikovej praxe.

**Vychádza dvakrát ročne**

**Vydavateľ a distribútor:**

Výskumný ústav stavebnej informatiky, s.r.o.,  
Garbiarska 5, 040 01 Košice, Slovenská  
republika.

tel./fax: 055/ 633 98 02  
e-mail: [redaktor@vusi.sk](mailto:redaktor@vusi.sk)  
<http://casopis.vusi.sk>

Registračné číslo Ministerstva kultúry  
Slovenskej republiky: 3108/2003.

**Nakladateľ:** *Midaprint, Žilina*

**Cena výtlačku 238 Sk**

**ECONOMICS AND BUSINESS  
MANAGEMENT**

The aim of the journal is to bring original scientific papers on economics and management in the field of microeconomics, management, marketing, information systems, human resources management etc. Editorial board's members review contributions.

**Published twice a year**

**Editorial office:**

Research Institute of Building Informatics, Ltd.,  
Garbiarska 5, 040 01 Košice, Slovak Republic

tel./fax: +421 55/ 633 98 02  
e-mail: [redaktor@vusi.sk](mailto:redaktor@vusi.sk)  
<http://casopis.vusi.sk>

Ministry of Culture of Slovak Republic  
Registration No.: 3108/2003.

**Printed by:** *Midaprint, Žilina*

**A copy price 238 Sk**

