

## **ANALÝZA ZVYŠOVANIA VÝKONNOSTI DREVOSPRACUJÚCICH PODNIKOV NA SLOVENSKU A V ČESKEJ REPUBLIKE PROSTREDNÍCTVOM BUDOVANIA SYSTÉMOV MANAŽÉRSTVA KVALITY**

### **ANALYSIS OF PERFORMANCE IMPROVEMENT OF WOOD PROCESSING COMPANIES IN SLOVAKIA AND THE CZECH REPUBLIC THROUGH THE IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS**

**Pavol Gejdoš**

#### **ABSTRACT**

This paper deals with the issue of implementation and certification of quality management systems in the conditions of wood processing industry in Slovakia and the Czech Republic. It presents the results of the current status in using the ISO 9000 standards through which the quality management systems (QMS) can be implemented. Additionally, it monitors the advantages and disadvantages of QMS and their individual components in the conditions of wood processing industry with the aim to ensure a higher efficiency in the whole sector. There were methods of analysis and synthesis of data, correlation analysis and questionnaire survey used in the paper. The results point out that there is an extremely high formality in implementation of QMS; the QMS have insignificant effect on achieving better economic results and costs reduction of a company; the reasons for the implementation of QMS is to gain competitive advantage and obtain better contracts.

**Key words:** Quality Management System, wood processing industry, certification, performance, efficiency.

#### **ÚVOD**

Kvalita a jej manažérske zabezpečenie už dávno prestali byť doménou iba špičkových organizácií a snaha o prežitie núti viac a viac organizácií zaoberať sa SMK a zaviesť ho do praxe. V oblasti manažérstva organizácií nastal v súvislosti s manažérstvom kvality zjavný posun: kvalita výrobku alebo služby je nevyhnutnou podmienkou úspešnosti a zvyšovania výkonnosti (SEEVER 2003). Tieto podmienky sú v podstate v globále rovnaké všade a výnimkou nie je ani odvetvie drevospracujúceho priemyslu na Slovensku, ktoré je hlavným spotrebiteľom domácich zdrojov drevnej suroviny (PAROBEK et al. 2014). Cieľom tohto príspevku je analyzovať a zhodnotiť súčasnú situáciu implementácie systémov manažérstva kvality (SMK) v podmienkach drevospracujúceho priemyslu (DSP) na Slovensku (SR) a v Českej republike (ČR), poukázať na vzájomnú zhodu ale aj zásadné

rozdiely a vzájomné súvislosti a závislosti medzi jednotlivými príčinami problémov zvyšovania výkonnosti podnikov pre toto odvetvie priemyslu.

NENADÁL a kol. (2005) uvádza, že môžeme identifikovať určité výhody implementácie SMK, ktoré majú dopady na výkonnosť podniku. Sú to najmä:

- zvyšovanie dôveryhodnosti podniku,
- zvyšovanie úrovne riadiacich a realizačných procesov,
- znižovanie počtu nezhôd, sťažností zákazníkov a zamestnancov a tým dochádza k znižovaniu celkových nákladov,
- sú jasne definované zodpovednosti a právomoci pre jednotlivé úrovne riadenia v podniku,
- zvyšovanie konkurencieschopnosti,
- zvyšovanie kvality a efektívnosti pri poskytovaných produktoch.

SAMAD (2009) potvrdil, že SMK má významný vplyv na zlepšenie kvality výsledných produktov, avšak ešte významnejšie vplýva na celkovú výkonnosť podniku. Na druhej strane podľa ŠATANOVEJ a kol. (2008) existujú aj objektívne prekážky, ktoré stoja v ceste efektívnemu uplatňovaniu implementácie systémov manažérstva kvality. Sú to najmä:

- obmedzenosť finančných ako aj ďalších zdrojov,
- v prípade najmä malých podnikov ťažšie pochopenie jazyka a zmyslu noriem ISO 9000 pre väčšinu zamestnancov podniku,
- nedostatočná úroveň znalostí o základných princípoch manažmentu vrcholového vedenia hlavne v malých podnikoch,
- negatívne referencie o podobných snahách z iných podnikov bez hlbšieho poznania príčin zlyhania týchto snáh,
- formálnosť pri zavádzaní týchto systémov s cieľom získať certifikát a nie vytvoriť funkčný systém manažérstva kvality.

Certifikáciou SMK chcú organizácie dosiahnuť nasledovné ciele (MATEIDES a kol. 2006):

- optimalizácia chodu organizácie,
- dokumentácia obchodných procesov,
- rast produktivity,
- motivácia zamestnancov,
- znižovanie nákladov,
- odbúranie slabých stránok,
- zlepšenie image organizácie,
- zlepšenie konkurenčného postavenia,
- splnenie požiadaviek na kvalitu atď.

Hlavný význam budovania a certifikácie SMK je v lepšom uspokojovaní neustále rastúcich požiadaviek zákazníkov prostredníctvom redukcie nezhôd, pričom hlavným kritériom je eliminácia následne vzniknutých ekonomických strát, redukcia celkových nákladov a tým zvyšovanie celkovej kvality produkcie (HOYLE 2007). TANG a kol. (2005) predstavuje hlavné dôvody implementácie SMK, ktorými sú najmä:

- zvyšovanie kvality a image organizácie,
- zvyšovanie efektivity a kvality riadenia organizácie,
- efektívne riešenie problémov s nízkou kvalitou procesov a produktov,
- redukcia nákladov na nezhody a zníženie rizika podnikania,
- zvýšenie spokojnosti vlastníkov organizácie a zákazníkov.

Podľa GUASCHA a kol. (2007) existujú dva typy dôvodov certifikácie SMK. Interné dôvody sa vzťahujú k prevádzkovej výkonnosti a externé sa vzťahujú k požiadavkám trhu. Mnoho výskumníkov predpokladá, že certifikácia slúži ako nutná, ale nie postačujúca podmienka zvyšovania výkonnosti a kvality organizácie. Prostredníctvom manažérstva

kvality môže organizácia zvýšiť ziskovosť prostredníctvom redukcie nezhôd, duplicitnej práce, znižovaní odpadu a zlepšením komunikácie získať lepšiu odozvu zákazníckych požiadaviek. RUDEL A STEVENS (2014), ktorí hodnotili dôvody zavedenia QMS v podnikoch DSP v USA zistili, že ochota zaviesť systém závisela od veľkosti podniku a predovšetkým od toho, či podnik predával svoje produkty do zahraničiam alebo iba na domáci trh.

## METODIKA

Základom pre samotnú analýzu implementácie SMK v DSP v SR a ČR bola tvorba dotazníka, ktorý pozostával z niekoľko klasifikačných otázok (odvetvie priemyslu, veľkosť podniku, dĺžka pôsobenia na trhu), ktorých zmyslom bolo diverzifikovať jednotlivé kategórie podnikov DSP a otázok, v ktorých respondenti priradzovali relevantné odpovede na kladené otázky (dĺžka implementácie SMK, dôvody, prínosy a negatíva procesu implementácie atď.). Dotazník bol rozposielaný elektronickou formou všetkým podnikom, ktoré pôsobia na trhu v oboch krajinách a ktorých kontakty boli dostupné. Databáza emailových adries podnikov DSP bola čerpaná z katalógu firiem, pričom boli vyhľadávané firmy v podsekciiach drevo - výroba, nábytok a bývanie, palety - výroba a papierenský tovar – výroba, databáza firiem podnikov DSP spolupracujúcich s Technickou univerzitou vo Zvolene, ktorú poskytol Zväz spracovateľov dreva SR a tiež z adresára slovenských drevárskych a papierenských spoločnosti uverejnených na internetovej stránke greenpages ako aj Spoločenstva drevospracujúcich podnikov v Českej republike. Podniky, na ktorých bol prieskum vykonaný boli ako v SR tak aj v ČR vybrané všetky, ktoré boli v spomínaných databázach. Prieskum bol realizovaný v prvej polovici roku 2014, na vzorke celkovo 545 podnikov drevospracujúceho priemyslu, v zastúpení približne 50% z každej krajiny.

Informácie boli zhromažďované elektronicky, následne boli využité vedecké metódy analýzy a syntézy údajov, ktoré boli následne spracované v programe Excel a zároveň vyhodnotené pomocou korelačnej analýzy v programe Statistika. Metóda analýzy slúži na rozloženie nejakého komplexu na javy a metóda syntézy spája rozmanitosti javu do jedného celku. Hlavnou myšlienkou korelačnej analýzy je rozklad celkovej pozorovanej variability na zložky, ktoré je možné priradiť k jednotlivým príčinám variability. Vysoká korelácia napovedá, že určité javy sú si veľmi príbuzné, nízka korelácia zasa znamená, že jednotlivé javy nemajú na seba vplyv.

Koeficient korelácie dvoch závislých náhodných veličín  $x$  a  $y$  je podiel kovariancie a súčinu štandardných odchýlok. Koeficient korelácie nadobúda hodnoty z intervalu  $(-1, 1)$ . Čím viac sa jeho hodnota blíži k jednej, tým je závislosť tesnejšia. Párový koeficient korelácie meria závislosť medzi jednou a druhou premennou obojstranne. Znamienko párového koeficientu vyjadruje charakter závislosti KLEIN a kol. (1997).

$$r = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(x^2 - \bar{x}^2) * (y^2 - \bar{y}^2)}} \quad (1)$$

Pre potreby korelačnej analýzy boli otázkam z dotazníkového prieskumu pridelené bodové hodnoty na základe jednotlivých odpovedí tak, aby bolo možné posúdiť vzájomné závislosti, prostredníctvom výpočtu korelačného koeficientu, zároveň otázky, kde bola možnosť odpovedať prostredníctvom viacerých odpovedí boli pretransformované a to tak, aby im mohli byť jednoznačne pridelené odpovede áno alebo nie. Do analýzy boli vybrané odpovede na všetky otázky, u ktorých sa predpokladala, ale aj nepredpokladala štatistická závislosť, ale na základe výpočtov korelačných koeficientov sú pre veľmi veľký rozsah

prezentované len vybrané vzájomné závislosti. Prostredníctvom korelačnej analýzy sa skúmali závislosti medzi veľkosťou podniku, odvetvím priemyslu DSP a dĺžkou implementácie SMK, medzi implementáciou SMK a produktivitou v podnikoch DSP, závislosť medzi veľkosťou podniku a implementáciou SMK v podnikoch DSP atď.

## VÝSLEDKY A DISKUSIA

Prvou klasifikačnou otázkou dotazníkového šetrenia bola otázka ohľadom odvetvia, v ktorom podnik pôsobí (tabuľka 1).

**Tab. 1 Podiel dopytovaných podnikov v odvetviach DSP v SR a ČR.**  
**Tab. 1 Share of questioned enterprises in the sectors of WPI in SR and CR.**

Odvetvia DSP	Slovenské podniky	České podniky
	%	%
Drevársky priemysel	25	48
Nábytkársky priemysel	66	43
Celulózo-papierenský priemysel	9	9

Ďalšou z klasifikačných otázok uvedených v dotazníku bola otázka týkajúca sa veľkosti podniku, pričom daná charakteristika bola v jednotlivých skupinách vymedzená iba hranicou počtu zamestnancov v podniku. Získané údaje sme zhrnuli do tabuľky 2.

**Tab. 2 Podiel podnikov DSP v SR a v ČR podľa veľkosti podniku.**  
**Tab. 2 Share of enterprises WPI in SR and CR by size of enterprise.**

Veľkosť podniku	Slovenské podniky	České podniky
	%	%
Mikropodnik a malý podnik (do 50 zamestnancov)	76	17
Stredný podnik (od 51–250 zamestnancov)	20	63
Veľký podnik (251 a viac zamestnancov)	4	20

Ďalšia informácia, ktorá bola predmetom prieskumu bola informácia o dĺžke pôsobenia jednotlivých firiem na trhu. Výsledky sú prezentované v tabuľke 3.

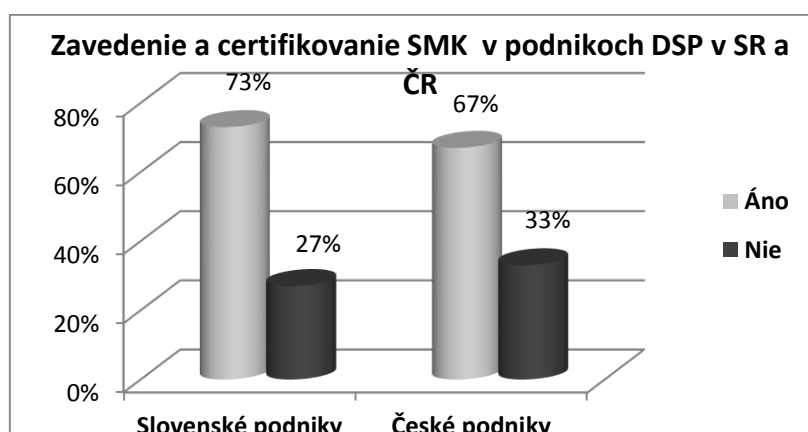
**Tab. 3. Podiel podnikov DSP v SR a ČR podľa dĺžky pôsobenia na trhu.**  
**Tab. 3. Share of enterprises WPI SR and CR by the length of time on the market.**

Dĺžka pôsobenia podniku na trhu	Slovenské podniky	České podniky
	%	%
Menej ako 1 rok	0	0
1 až 5 rokov	11	0
5 až 10 rokov	7	9
Viac ako 10 rokov	82	91

Z tabuľky 3 je jasne vidieť, že dotazované boli hlavne už dlhodobé etablované podniky na trhu, ktoré sú na trhu viac ako 10 rokov, v prípade slovenských podnikov tvoria 82 % respondentov a v prípade českých podnikov tvoria až 91 % respondentov.

Jednou z podstatných otázok, ktoré boli respondentom položené bola otázka: Či majú firmy zavedený a certifikovaný SMK. Väčšina opýtaných slovenských aj českých podnikov odpovedala kladne (obrázok 1).

Za podstatnú otázku, ktorá bola položená bolo, aby respondenti uviedli dôvody, ktoré motivovali spoločnosti k zavedeniu SMK. Grafické vyjadrenie odpovedí respondentov môžeme vidieť na obrázku 2.



**Obr. 1 Zavedenie a certifikovanie SMK v podnikoch DSP v SR a ČR.**  
**Fig. 1 Implementation and certification of QMS in WPI enterprises in SR and CR.**



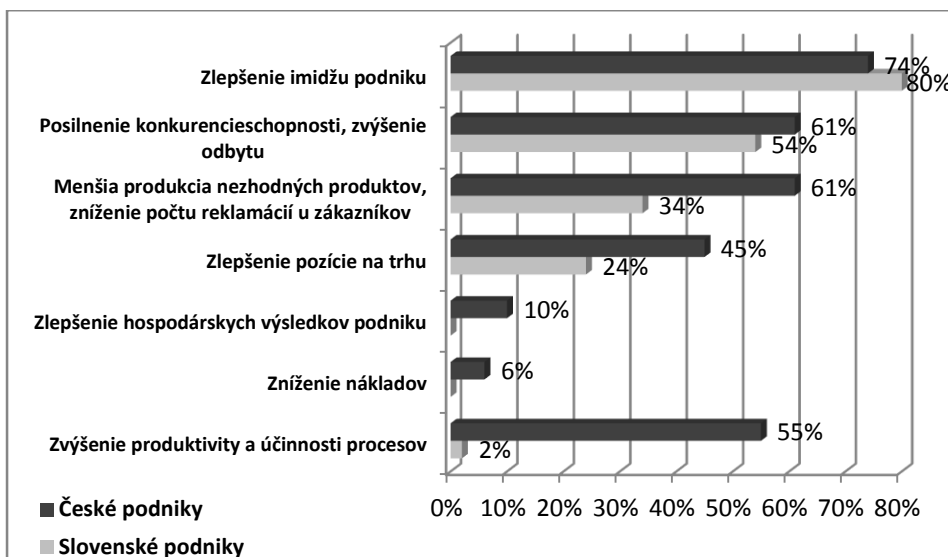
**Obr. 2 Dôvody zavedenia SMK v podnikoch SR a ČR v DSP.**  
**Fig. 2 Reasons for implementation QMS in WPI enterprises in SR and CR.**

Z obrázka 2 vyplýva, že najčastejšie uvádzaným dôvodom zavedenia SMK v prípade slovenských aj českých podnikov DSP je získanie konkurenčných výhod a tým posilnenie konkurencieschopnosti spoločnosti. Daný dôvod uviedlo až 100 % českých podnikov, ktoré majú zavedený SMK a 54% slovenských podnikov. Ďalšími najviac vyskytovanými odpoveďami s približne rovnakými percentami v prípade slovenských podnikov sú :

- získanie lepších odberateľských zákaziek,
- požiadavka odberateľov ako záruka kvality,
- zlepšenie kvality vlastných produktov a skvalitnenie vlastnej prevádzky,
- zlepšenie spokojnosti zákazníkov.

Diametrálne rozdielne odpovede boli zaznamenané pri dôvode udržania sa na trhu, kde žiaden z podnikov v SR neuviedol tento dôvod zavedenia SMK.

Ďalšia otázka sa týkala prínosov, ktoré dokázali identifikovať podniky z implementácie a certifikácie SMK (obrázok 3).

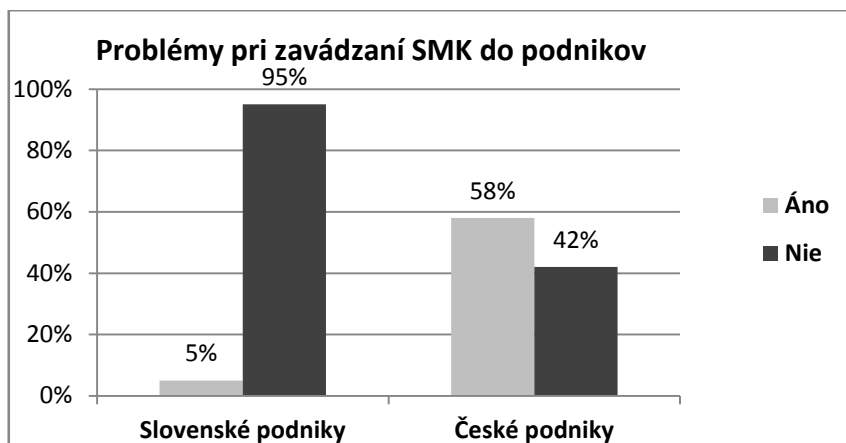


**Obr. 3. Prínosy z implementácie a certifikácie SMK v podnikoch DSP v SR a ČR.**  
**Fig. 3. Benefits of implementation and certification of QMS in WPI enterprises in SR and CR.**

Na obrázku 3 môžeme opäť vidieť podobnosť slovenských a českých podnikov. Ako najčastejšiu odpoveď uviedli respondenti zlepšenie imidžu podniku, pričom prínosom je to pre 80 % slovenských podnikov, ktoré majú zavedené SMK a pre 74 % respondentov z českých podnikov. Druhým najčastejšie označovaným prínosom bolo v oboch prípadoch posilnenie konkurencieschopnosti a zvýšenie odbytu, v prípade českých podnikov aj menšia produkcie nezhodných produktov a zníženie počtu reklamácií u zákazníkov. Rozdielne odpovede boli zaznamenané pri prínose zvýšenie produktivity a účinnosti procesov pričom túto možnosť označilo až 55 % z respondentov českých podnikov, ktorí majú zavedený SMK uviedlo, pričom z odpovedí respondentov zo slovenských podnikov to bolo len na úrovni 2 %.

Zavádzanie SMK do podnikov nebýva zvyčajne bezproblémové, spájajú sa s ním rôzne prekážky a problémy. Podnikov sme sa preto pýtali, či sa stretli pri zavádzaní SMK s nejakými prekážkami resp. problémami. Z celkového počtu slovenských podnikov, ktoré majú zavedený SMK iba malé percento podnikov uviedlo, že mali problémy s implementáciou. Ako dôvody uviedli problém systematicky pracovať a zvýšenú administratívu. V prípade českých podnikov bol výsledok prekvapujúci, kde viac ako polovica opýtaných uviedla, že sa stretli pri zavádzaní SMK s problémami (obrázok 4). Prekážky resp. problémy českých podnikov môžeme zhrnúť do nasledovných bodov:

- administratívna náročnosť – evidencia nezhôd, reklamácií, vyčíslovania nákladov na reklamáciu a pod.;
- problém so zamestnancami – presvedčenie o užitočnosti zavádzaného systému manažerstva kvality, rozdielne názory na zavádzaný systém, interná neochota k zmenám, nepochopenie systému zamestnancami;
- finančná náročnosť zavádzaného systému.



Obr. 4. Prekážky resp. problémy pri zavádzaní SMK do podnikov DSP v SR a ČR.  
Fig. 4. Obstacles and difficulties in implementation of QMS in WPI enterprises in SR and CR.

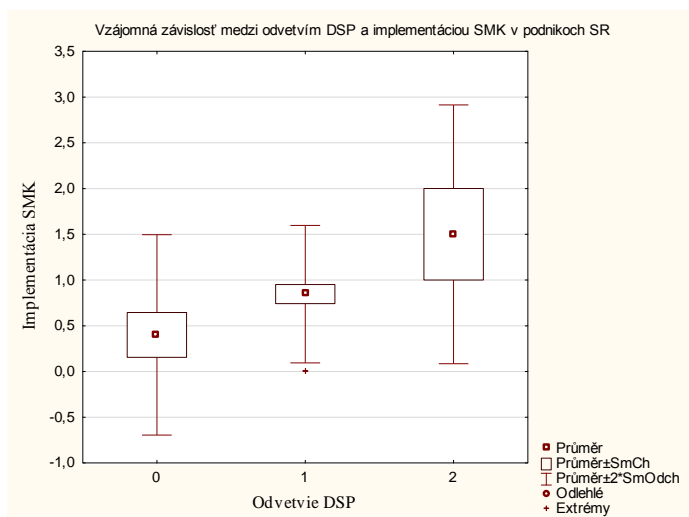
Ďalšou otázkou, ktorá bola položená našim respondentom, bola otázka týkajúca sa dĺžky obdobia procesu zavádzania SMK v podnikoch (tabuľka 4).

Tab. 4. Dĺžka procesu implementácie SMK v podnikoch DSP v SR a ČR.  
Tab. 4. Length of the implementations process of QMS in WPI enterprises in SR and CR.

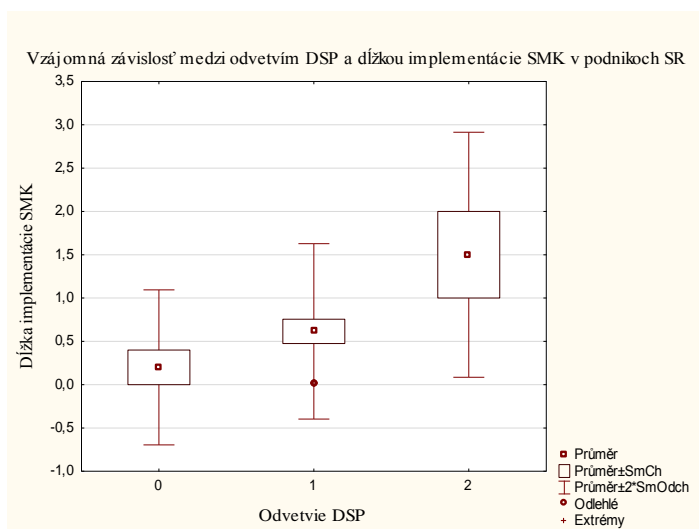
Dĺžka obdobia	Slovenské podniky	České podniky
	%	%
Menej ako 5 mes.	44	26
Od 6 mes. do 1 roka	51	42
Viac rokov	5	32

Ďalšia časť príspevku sa venuje vyhodnoteniu korelačnej analýzy. Podľa výsledkov korelačnej analýzy, kde hodnota korelačného koeficientu dosahovala 0,583 existuje štatisticky významná korelačná závislosť medzi odvetvím DSP v SR a medzi implementáciou SMK. Túto skutočnosť sme ďalej skúmali pomocou jednofaktorovej analýzy rozptylu a dospeli sme k záverom, že podniky z drevárskeho priemyslu v prevažnej miere nemajú zavedený SMK, u podnikov nábytkárskeho priemyslu je situácia o niečo lepšia, kde buď nemajú implementovaný SMK, alebo ho majú implementovaný podľa noriem ISO 9000. Pri celulózo-papierenskom priemysle je situácia najlepšia čo dokumentuje aj obrázok 5, kde 0 na osi x znamená drevársky priemysel, 1 – nábytkársky priemysel a 2-celulózo-papierenský priemysel.

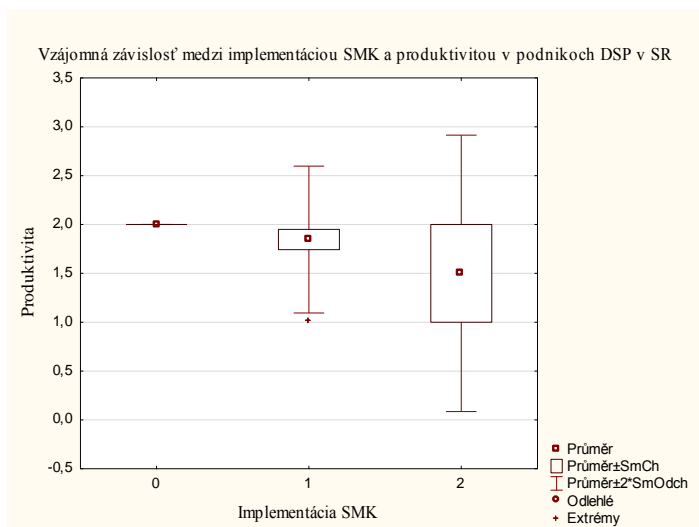
Podobne existuje štatisticky významná korelačná závislosť medzi dĺžkou implementácie SMK a odvetvím DSP v SR. Na základe hodnoty korelačného koeficientu 0,569 môžeme konštatovať, že situácia je veľmi podobná ako v predchádzajúcom prípade, kedy podniky drevárskeho priemyslu pri implementácii SMK deklarujú dĺžku implementačného procesu najčastejšie do 5 mesiacov, nábytkársky priemysel od 6 do 12 mesiacov a celulózo-papierenský priemysel nad 12 mesiacov. Ako rozhodujúca príčina sa tu javí hlavne veľkosť podniku a teda náročnosť procesu vytvárania a budovania SMK. Výsledky prezentuje obrázok 6, kde 0 na osi x znamená drevársky priemysel, 1 – nábytkársky priemysel a 2 – celulózo-papierenský priemysel.



**Obr. 5** Vzájomná závislosť medzi odvetvím DSP a implementáciou SMK v podnikoch DSP v SR.  
**Fig. 5** Interdependence between sector of WPI and implementation of QMS in enterprises in SR.



**Obr. 6** Vzájomná závislosť medzi odvetvím DSP a dĺžkou implementácie SMK v podnikoch SR.  
**Fig. 6** Interdependence between sector of WPI and the length of implementation of QMS in enterprises in SR.

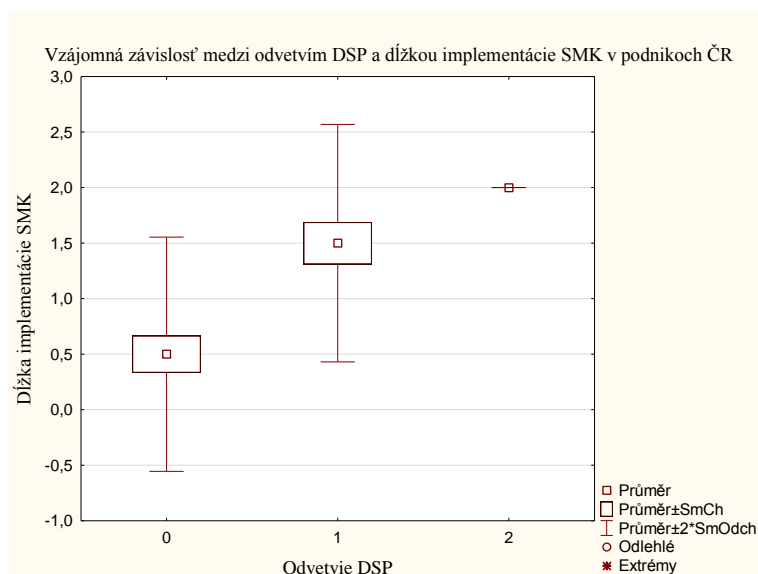


**Obr. 7** Vzájomná závislosť medzi implementáciou SMK a produktivitou v podnikoch DSP v SR.  
**Fig. 7** Interdependence between the implementation of QMS and productivity in WPI enterprises in SR.



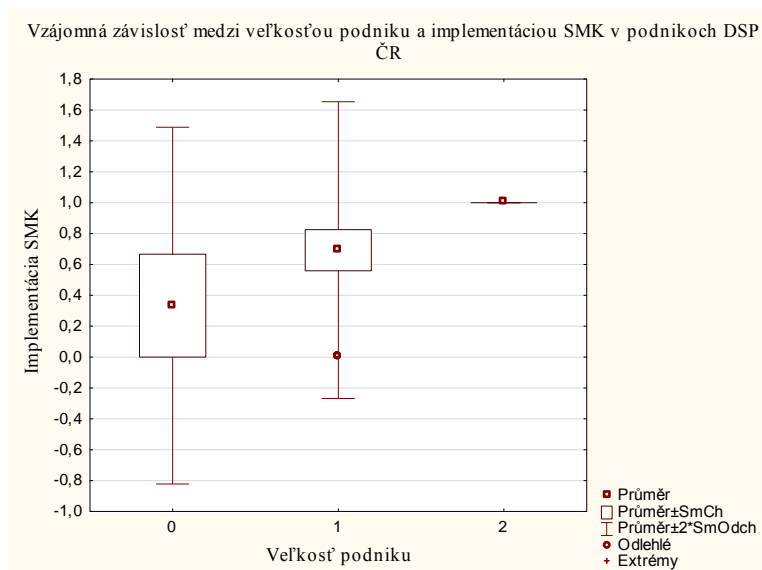
Obrázok 7 prezentuje štatisticky významnú korelačnú závislosť medzi implementáciou SMK a prínosom pre podnik v podobe zvýšenia produktivity práce, kde 0 na osi x znamená, že podniky neimplementovali SMK, 1 – implementovali SMK podľa ISO 9001 a 2 – implementovali SMK podľa inej normy. Hodnota korelačného koeficientu bola na úrovni 0,539 teda môžeme konštatovať, že podniky v SR, ktoré implementovali SMK (buď podľa ISO alebo inej normy) v prevažnej miere uviedli, že zaznamenali zvýšenie ukazovateľa akým je produktivita práce.

Podobne ako na Slovensku boli jednotlivé odpovede získané z dotazníkového prieskumu podrobené korelačnej analýze aj výsledky získané z odpovedí z prostredia českých podnikov. Na obrázku 8 je vidieť štatisticky významnú korelačnú závislosť medzi odvetvím DSP a dĺžkou implementácie SMK v podnikoch ČR, kde 0 na osi x znamená drevársky priemysel, 1 - nábytkársky priemysel a 2 – celulózopapierenský priemysel. Hodnota korelačného koeficientu v tomto prípade bola na úrovni 0,753 čo jasne dokazuje, že podniky drevárskeho priemyslu dokázali implementovať SMK najčastejšie do 5 mesiacov, podniky nábytkárskeho priemyslu najčastejšie od 6 mesiacov do jedného roka a podniky celulózopapierenského priemyslu jednoznačne nad jeden rok. Tieto výsledky pravdepodobne súvisia hlavne s veľkosťou podnikov, ktorá má na dĺžku implementácie výrazný vplyv.



**Obr. 8. Vzájomná závislosť medzi odvetvím DSP a dĺžkou implementácie SMK v podnikoch ČR.**  
**Fig. 8. Interdependence between sector of WPI and the length of implementation of QMS in enterprises in CR.**

Poslednou dvojicou korelačných závislostí, ktoré je možné logicky interpretovať je štatisticky významná korelačná závislosť medzi veľkosťou podniku a implementáciou SMK ako to dokumentuje obrázok 9., kde 0 na osi x znamená malý podnik, 1 – stredný a 2 - veľký podnik. Hodnota korelačného koeficientu je na úrovni 0,525 čo znamená, že malé podniky uvádzajú najväčší rozptyl odpovedí, ale je zrejme, že je u nich najmenej zastúpená implementácia SMK, u stredných podnikov je situácia lepšia, teda počet podnikov, ktoré implementovali SMK je podstatne väčší a najlepšie sú na tom veľké podniky, ktoré jednoznačne majú implementovaný SMK.



**Obr. 9** Vzájomná závislosť medzi veľkosťou podniku a implementáciou SMK v podnikoch DSP v ČR  
**Fig. 9** Interdependence between enterprise size and the implementation of QMS in WPI enterprises in CR.

## ZÁVER

Na záver môžeme konštatovať, že situácia v oblasti budovania a certifikácie SMK je v SR a v ČR podobná. Získané výsledky samozrejme nie je možné s absolútnou istotou generalizovať pre celú SR a ČR vzhľadom k tomu, že do tohto prieskumu neboli zapojené úplne všetky podniky. Dôvody boli jednoznačné a to nižšia návratnosť dotazníkov resp. nedostupné kontakty. Rozdielne výsledky, ktoré boli zaznamenané boli zapríčinené hlavne rozdielnym zastúpením jednotlivých podnikov, kde v SR prevládali hlavne menšie podniky, pričom v ČR bolo omnoho viac väčších podnikov a ešte aj z diferencovaných oblastí drevospracujúceho priemyslu. Výsledky môžeme zhrnúť do nasledujúcich záverov:

- z celkového počtu oslovených podnikov sa prieskumu formou dotazníka zapojilo 64% podnikov v SR a 59% v ČR;
- v SR najväčší podiel tvorili podniky nábytkárskeho priemyslu, mikropodniky a malé podniky a podniky, ktoré sú na trhu viac ako 10 rokov, v ČR najväčší podiel tvorili podniky drevárskeho priemyslu o niečo nižší podiel mali podniky nábytkárskeho priemyslu, ktoré na trhu pôsobia tiež viac ako 10 rokov;
- v SR až 96 % a v ČR 93 % podnikov považuje kvalitu za dôležitý aspekt úspešnosti podniku;
- v SR 73 % a v ČR 67% podnikov má zavedený SMK, v SR iba 5% podnikov majú zavedený SMK podľa inej než normy ISO;
- najčastejšie uvádzaných dôvodom zavedenia SMK v SR je získanie konkurenčných výhod a tým posilnenie konkurencieschopnosti spoločnosti, ďalej získanie lepších odberateľských zákaziek a požiadavka odberateľov, v ČR je to získanie konkurenčných výhod a tým posilnenie konkurencieschopnosti spoločnosti, ktorý označili všetky podniky so zavedeným SMK, ďalej to bolo zlepšenie kvality vlastných produktov a skvalitnenie vlastnej prevádzky;
- najčastejšie označovaným prínosom zavedenia a certifikovania SMK v SR je zlepšenie imidžu podniku, posilnenie konkurencieschopnosti a zvýšenie odbytu,

v ČR okrem spomínaných prínosov je to ešte menšia produkcia nezhodných produktov;

- minimum slovenských podniky mali problém zo zavádzaním a certifikáciou SMK pričom v ČR až polovica opýtaných mala problémy pri zavádzaní SMK;
- 51 % podnikov v SR zavádzali systém od 6 mesiacov do 1 roka, no iba 5 % uviedlo, že im zavádzanie trvalo viac rokov, v ČR 42 % podnikov zavádzalo SMK od 6 mesiacov do 1 roka, no až 32 % respondentov uviedlo, že zavádzalo SMK viac rokov;

Z analyzovaných údajov možno konštatovať, že aj v odvetví DSP platia zásady teoretických princípov budovania SMK. Aj keď je nutné podotknúť, že aj tu existujú určité odchýlky. Napríklad jeden z hlavných teoretických atribútov budovania SMK zlepšenie kvality produktov a služieb nebol dotazovanými podnikmi príliš preferovaný (najmä v SR) a uprednostňovali dôvody, ktoré elementárne súvisia s ich ekonomickým prežitím ako sú napríklad získanie lepších zákaziek, či získanie konkurenčnej výhody. Ešte omnoho horšia je situácia z hľadiska dopadu kvality na ekonomické výsledky podnikov. Len veľmi malá časť podnikov hodnotí pozitívny efekt SMK na zlepšovanie hospodárskych výsledkov, či redukciu nákladov. Alarmujúce je zistenie pri zvyšovaní produktivity a účinnosti procesov v SR, kde tento prínos bol klasifikovaný len 2% respondentov. Ako jeden z dôvodov je vysoká formálnosť budovania SMK hlavne pri malých podnikoch, ktorá zapríčiňuje často krát nefunkčnosť celého systému ako aj nedostatočné vedomosti vrcholového vedenia týchto podnikov v oblasti implementácie metód a nástrojov manažérstva kvality, ktoré by dokázali zabezpečiť vyššiu účinnosť manažérstva kvality a jeho pozitívny dopad na spomínané ukazovatele. Tieto výsledky boli potvrdené aj prostredníctvom korelačnej analýzy.

Korelačná analýza odpovedí podnikov zo SR ako aj ČR potvrdila, že veľkosť podniku má na dĺžku implementácie SMK vplyv. Malé a stredné podniky dokážu rýchlejšie implementovať SMK, z dôvodu menšieho rozsahu jednotlivých aktivít potrebných pre úspešnú implementáciu SMK, menej zložitú a rozsiahlu dokumentáciu a iné. Z analýzy ďalej vyplynulo, že malé a stredné podniky majú implementovaný SMK v omnoho menšom počte ako pri veľkých podnikoch, ako dôvody sa tu javia nedostatok finančných prostriedkov, nedostatočné znalosti o potrebe budovania SMK, neexistujúci dôvod pre ich budovanie a ďalšie. Z hľadiska klasifikácie odvetví majú najmenej implementované SMK podniky drevárskeho priemyslu, nasleduje nábytkársky priemysel a celulózovo-papierenský. Ako dôvod možno klasifikovať hlavne veľkosť podniku, keďže sa preukázalo, že podniky drevárskeho priemyslu patrili väčšinou do kategórie malých podnikov.

Na základe získaných informácií ďalej môžeme konštatovať, že množstvo firiem nedokázalo jednoznačne identifikovať ani prínosy certifikácie prostredníctvom ekonomických výsledkov, z čoho bolo zrejmé, že pri spomínaných objektoch prieskumu existujú aj ďalšie negatívne javy, akými sú napríklad nedostatočne vedená dokumentácia, evidencia najmä v nákladovej oblasti, nedostatočné zdroje finančné ako aj personálne, ktoré spôsobujú nízku účinnosť SMK.

Na záver možno konštatovať, že aj napriek všeobecnému názoru potreby budovania a certifikovania SMK existuje v DSP ešte mnoho podnikov, ktoré sa touto problematikou nezaoberajú vôbec, resp. len veľmi okrajovo. Táto negatívna situácia je hlavne v podnikoch malých, resp. stredných, ktoré si z existenčných dôvodov nemôžu dovoliť vybudovať a udržiavať plne funkčný SMK pretože nato nemajú zdroje, resp. sú presvedčené, že to nepotrebnú.

## LITERATÚRA

- GEJDOŠ, P. 2009. Implementations of quality management systems into small and middle size woods enterprises in Slovakia *Intercathedra*, 2009, 25: 37–38, ISSN 1640-3622.
- GEJDOŠ, P. 2011. Budovanie a certifikácia systémov manažerstva kvality v podnikoch drevospracujúceho priemyslu na Slovensku. In: *Ekonomika a manažment podnikov 2011*. Zvolen : TU vo Zvolene, 2011, 92–97 s., ISBN 978-80-228-2284-8.
- GILTROV, H. 2000. *Quality management systems: A practical guide*, St. Lucia Press, 2000, 283 p. ISBN 1-574-44261-9.
- GUASCH, L., RACINE, L., SÁNCHEZ, I., DIOP, M. 2007. *Quality Systems and Standards for Competitive Edge*. Washington, 2007, ISBN 978-0-8213-6894-7.
- HOYLE, D. 2007. *Quality Management Essentials*, Elsevier Limited, 2007, ISBN 0-75-066786-9.
- KLEIN, T., BAHÝL, V., VACEK, V. 1997. *Základy pravdepodobnosti matematickej štatistiky*, vyd. TU Zvolen, Zvolen, 1997, 186 s.
- MATEIDES, A. a kol. 2006. *Manažerstvo kvality*. Bratislava, Epos, 2006, 751s., ISBN 80-8057-656-4.
- NENADÁL, J., LÁTALOVÁ, K., HERCÍK, P., VOLKO, V., VÁPENÍČEK, A. 2005. *Systém řízení s využitím jednoduchých nástrojů pro malé organizace*. Národní informační středisko pro podporu jakosti. 2005, Praha, 130 s. ISBN 80-02-01767-6.
- PAROBEK, J., PALUŠ, H., KAPUTA, V., ŠUPÍN, M. 2014. Analysis of wood flows in Slovakia. In *BioResources*, 9(4): 6453–6462.
- RUDEL, S., STEVENS, J.,A. 1998. The adoption of ISO 9000, ISO 14001, and the demand for certified wood products in the business and institutional furniture industry. *Forest Products Journal* 48(3): 19–26.
- SAMAD, S. 2009. Assessing the Differential Effects of Quality Management System on Product Quality and Business Performance. *International Review of Business Research Papers*. 5(2): 283–292.
- SEEVER, M. 2003. *Gower Handbook of Quality Management*, Gower published limited, 2003, 501 p., ISBN 0-566-08149-0.
- STN ISO 9000:2005: *Systémy manažerstva kvality - Základy a slovník*, SÚTN Bratislava, 2005.
- STN ISO 9001:2009: *Systémy manažerstva kvality – Požiadavky*, SÚTN Bratislava, 2009.
- ŠATANOVÁ A., A KOL. 2008. *Manažerstvo kvality*. Vysokoškolská učebnica. Zvolen : TU vo Zvolene, 2008, 353 s., ISBN 978-80-228-1928-2.
- TANG, S.,L., AHMED, S., AOEIONG, R., POON, S.,W. 2005. *Construction Quality Management*. Hong Kong : University Press, 20005, ISBN 962-209-746-4.

### Adresa autora

Ing. Pavol Gejdoš, PhD.  
Technická univerzita vo Zvolene  
Drevárska fakulta  
Katedra podnikového hospodárstva  
T. G. Masaryka 24  
960 53 Zvolen