

Podniková ekonomika a manažment

Elektronický vedecký časopis o ekonomike, manažmente, marketingu
a logistike podniku

Číslo 2

Rok 2012

ISSN 1336 - 5878

Editorial

*Podniková ekonomika
a manažment*

Elektronický vedecký časopis

Vydáva:

Katedra ekonomiky
Fakulty prevádzky a ekonomiky
dopravy a spojov
Žilinskej univerzity v Žiline
Univerzitná 1, 01026 Žilina
Tel.: +421-41-5133 201
<http://ke.uniza.sk>

Redakčná rada:

Šéfredaktor:

Ing. Peter Majerčák, PhD.

Vedecký redaktor:

prof. Ing. Štefan Cisko, CSc.

Členovia redakčnej rady:

prof. Ing. Anna Križanová, PhD.
prof. Dr hab. Inz. Zbigniew Łukasik
prof. Ing. Viera Marková, PhD.
doc. Ing. Viktor Dengov, CSc.
doc. Ing. Hussam Musa, PhD.
doc. Ing. Aleš Hes, PhD.
Ing. Zuzana Chodasová, PhD.

Všetky príspevky sú **recenzované**
nezávislým recenzentom.

Dátum vydania: 30.8.2012



Vážení čitatelia,

sme veľmi radi, že prvé číslo vedeckého časopisu vyvolalo veľký záujem o publikovanie. Druhé číslo časopisu sa venuje aktuálnym problémom súčasnej doby. Autor úvodného článku sa pýta: *Ako zvýšiť produktivitu a zlepšiť trasovanie prepráv?* Na praktickom príklade spoločnosti Samsung ponúka odpoveď optimalizačná Clark-Wrightova metóda, ktorá nachádza uplatnenie v zasielateľských spoločnostiach. Otázku, čo čaká a kde by mali smerovať aktivity Železníc Slovenskej republiky v oblasti nákladnej prepravy, ako rúcať bariéry slovenského podnikania, na tieto a mnoho iných otázok Vám dá odpoveď aktuálne číslo časopisu.

Tešíme sa na Vaše reakcie a príspevky do nasledujúceho čísla, ktoré ma uzávierku príspevkov 31.10.2012.

Redakcia

Obsah

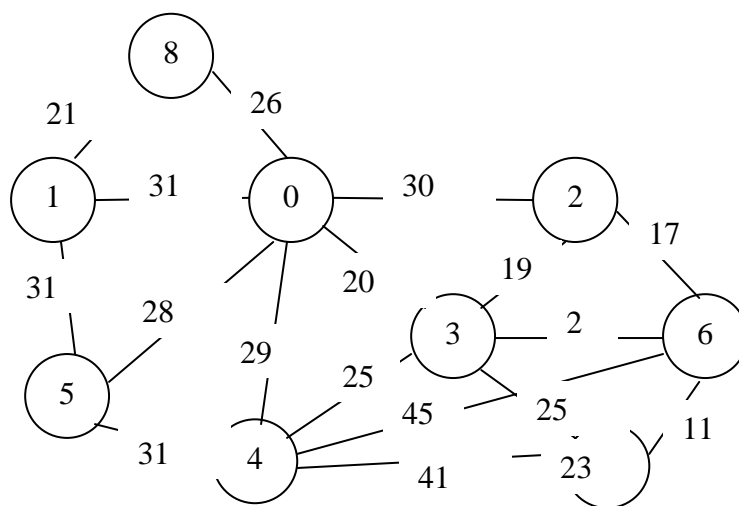
Vladimír Šalaga – <i>Použitie Clark-wrightovej metódy v praxi</i>	3
Miroslava Solčianska – <i>Návratnosť investície a manažment</i>	9
Ladislav Eliáš – Zuzana Viglašová – <i>Podnikateľské bariéry na Slovensku</i>	13
Terézia Holúbková - Zuzana Viglašová - <i>Governance</i>	18
Eva Majerčáková – Peter Majerčák – <i>Železničný prepravný trh a faktory jeho rozvoja</i>	23
Jana Majerová – <i>Sponzoring ako významný nástroj komunikačného mixu značky v SR</i>	28
Erika Piteková – Zuzana Viglašová – <i>Nepriame nástroje environmentálnej politiky</i>	36
Pavel Ceniga – Viera Šukalová – <i>Vplyv globalizácie na vývoj v oblasti logistiky</i>	41
Zuzana Viglašová – <i>Spotrebné dane vo Fínsku</i>	48
Peter Majerčák – Eva Majerčáková – <i>Identifikácia bariér ďalšieho rozvoja železničnej nákladnej prepravy</i>	52
Vladimír Herich – <i>Európska únia a jej právny režim</i>	57
Vladimír Herich – <i>Insolvenčné konanie</i>	62
Dagmar Hrašková – Peter Majerčák – <i>Balanced Scorecard ako inovátor výkonnosti podniku</i>	70
Štefan Cisko – Milan Vašanič – <i>Predikcia rizika zlyhania podnikateľských subjektov pomocou logistickej regresie</i>	76
Juraj Cúg – Pavol Kubala – <i>Vybrané aspekty Private Public Partnership</i>	87
Tomáš Kliešтик – Milan Vašanič – <i>Vybrané aspekty riadenia obežného majetku</i>	93

Použitie Clark-wrightovej metódy v praxi

Vladimír Šalaga

Jedna z možností ako zlepšiť produktivitu prepravy je hľadanie optimálneho riešenia trasovania prepravy. Jedna z metód, ktoré sa zaoberajú optimálnym trasovaním je Clark-Wrightova metóda. Pri nasledujúcej metóde musia byť splnené dve základné podmienky. Prvá podmienka je, že každý zákazník musí byť v rámci niektorej trasy obslužený práve jeden krát. Druhá podmienka vyplýva z technických parametrov vozidla, teda nesmie byť prekročená kapacita vozidla. Okrem toho metóda pracuje s radom podmienok, ktoré musia byť zachované ako napríklad maximálna doba prepravy na jednej trase, maximálny počet tovaru na vozidlo, obmedzenosť počtu vozidiel vo vozovom parku, limitovaná spotreba pohonných látok, náklady na obsluhu a iné.

Následne si ukážeme praktické využitie Clark-Wright metódy na reálnom príklade. Spoločnosť Samsung, s výrobným závodom pri meste Nitra, si zabezpečuje vlastnú distribúciu ku okolitým predajcom. Ide len o časť predajcov pre potreby názornej ukážky príkladu. Spoločnosť si ďalej neželala zverejňovať reálne čísla, takže niektoré hodnoty v príklade sú fiktívne (predané množstvá za deň). Spoločnosť v tomto prípade vyrába a distribuuje chladničky (v realite závod vyrába televízory). Pre zjednodušenie uvažujeme iba s jedným typom chladničky (rovnaké rozmery a hmotnosť). Na nasledujúcom grafe (obrázok č.1) môžeme vidieť sieť odberateľov, ktorým spoločnosť dodáva produkty vlastnou dopravou, kde číslo 0 je výrobný závod a ostatné čísla sú čísla okolitých miest.



Obrázok 1: Graf dopravnej siete jednotlivých odberných miest so vzdialenosťami v kilometroch.

Zdroj: Mapa SR, vlastné spracovanie.

Disponibilný vozový park spoločnosti je:

- 1) Nákladné vozidlo, kde maximálna nosnosť je 20 chladničiek a priemerná rýchlosť vozidla je $v_1 = 65$ km/hod., maximálny denný limit nabehaných kilometrov je 220 km.
- 2) Väčšia dodávka s maximálnou nosnosťou 10 chladničiek a s priemernou rýchlosťou $v_2 = 75$ km/hod., maximálny denný limit je 190 km.
- 3) Menšia dodávka s maximálnou nosnosťou 7 chladničiek, s priemernou rýchlosťou $v_3 = 80$ km/hod. a s maximálnym denným limitom 200 km.

Objednávka na nasledujúci deň obsahuje spolu 33 chladničiek, ktoré je treba rozviešť do okolitých 8 miest. Rozloženie objednávky je nasledujúce:

- Sereď (1) 4 ks,
- Zlaté Moravce (2) 7ks,
- Vráble (3) 6 ks,
- Šurany (4) 2ks,
- Šaľa (5) 2ks,
- Tlmače (6) 3ks,
- Levice (7) 4ks,
- Hlohovec (8) 5ks.

Maximálny čas jednej jazdy je $T = 400$ min. Doba nevyhnutná na vyloženie jedného kusu chladničky je $t = 10$ min. Maximálna doba na vyloženie nákladu v jednom meste je $t = 50$ min., ak teda v jednom meste je potrebné vyložiť viac ako 5 chladničiek, uvažujeme s časom 50 minút.

Z uvedených údajov treba určiť pre daný vozový park spoločnosti trasy pre jednotlivé vozidlá tak, aby boli splnené všetky zadané podmienky a aby boli minimálne. Každé vozidlo musí byť použité práve jedenkrát tak, aby nebol prekročený čas jednej jazdy. Každá trasa musí vždy začínať aj končiť v bode 0, teda v sklade spoločnosti pri Nitre. Na nájdenie vhodného riešenia danej úlohy použijem spomínanú Clark-Wrightovu metódu.

V prvom kroku si zostavíme maticu vzdialeností „D“. Jednotlivé prvky matice budú vzdialenosti medzi jednotlivými mestami. Ak je hodnota v matici nulová, znamená to, že medzi danými dvoma mestami neexistuje priame spojenie (teda existuje spojenie len cez označené mestá). Keďže je matica symetrická prvky pod hlavnou diagonálou môžeme vynechať.

i / j	0	1	2	3	4	5	6	7	8
0	0	31	30	20	29	28	0	0	26
1		0	0	0	0	31	0	0	21
2			0	19	0	0	17	0	0
3				0	25	0	23	25	0
4					0	31	0	41	0
5						0	0	0	0
6							0	11	0
7								0	0
8									0

Následne z matice „D“ odvodíme maticu „Z“ výhodných koeficientov z_{ij} podľa vzťahu

$$z_{ij} = d_{0i} + d_{0j} - d_{ij}.$$

i / j	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0	0	0	0	28	0	0	36
2		0	31	0	0	0	0	0
3			0	24	0	0	0	0
$Z =$	4			0	26	0	0	0
5					0	0	0	0
6						0	0	0
7							0	0
8								0

Následne do tabuľku načrtneme počiatkové riešenie, kde uvažujeme s trasou zo závodu do určeného mesta a späť. V druhom stĺpčeku je počet chladničiek, ktoré je nutné do určeného bodu doručiť, v treťom stĺpčeku je dĺžka trasy v kilometroch spolu. V posledných troch stĺpcoch sa nachádzajú hodnoty časov, vypočítané podľa vzorca $\frac{2 \cdot d_{0i}}{v_n} + q_i \cdot t$, kde q_i je počet kusov chladničiek a t je čas vykládky na jeden kus.

Potom „doba N_1 “ je doba za ktorú prepraví vozidlo 1 tovar do určeného mesta a späť sčítaná s dobou vykládky daného množstva tovaru. N_2 je doba prepočítaná na druhé vozidlo a N_3 je doba prepočítaná na tretie vozidlo.

Tabuľka 1: Počiatkové riešenie.

Trasa	ks	dĺžka trasy	doba N_1	doba N_2	doba N_3
$V_0 - V_1 - V_0$	4	62	97	90	87
$V_0 - V_2 - V_0$	7	60	105	98	95
$V_0 - V_3 - V_0$	6	40	87	82	80
$V_0 - V_4 - V_0$	2	58	74	66	64
$V_0 - V_5 - V_0$	2	56	72	65	62
$V_0 - V_6 - V_0$	3	86	109	99	95
$V_0 - V_7 - V_0$	4	90	123	112	108
$V_0 - V_8 - V_0$	5	52	98	92	89

Zdroj: vlastné spracovanie.

Ako ďalší krok nájdeme prvé zlepšujúce riešenie podľa Clark-Wrightovej metódy a to tak, že v matici Z nájdeme prvok s najvyššou hodnotou, ktorý je $z_{18} = 36$

a trasy 1 a 8 združíme do jednej. Nová združená trasa má nové hodnoty, kde množstvo chladničiek je rovné 9ks, čo prekračuje hodnotu tretieho vozidla, takže prichádzajú do úvahy len prvé dve vozidlá. Ostatné podmienky zostávajú splnené. Nové riešenie môžeme vidieť v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 2: Tabuľka trás po prvom kroku.

Trasa	ks	dĺžka trasy	doba N_1	doba N_2	doba N_3
$V_0 - V_1 - V_8 - V_0$	9	114	195	182	-
$V_0 - V_2 - V_0$	7	60	105	98	95
$V_0 - V_3 - V_0$	6	40	87	82	80
$V_0 - V_4 - V_0$	2	58	74	66	64
$V_0 - V_5 - V_0$	2	56	72	65	62
$V_0 - V_6 - V_0$	3	86	109	99	95
$V_0 - V_7 - V_0$	4	90	123	112	108

Zdroj: vlastné spracovanie.

Ďalej pokračujeme v hľadaní najvyššej hodnoty v matici Z . Druhý najvyšší prvok je $z_{23} = 31$, čo znamená druhá a tretia trasa, ktoré združíme. Po združení druhej a tretej trasy dostávame novú, kde prvá podmienka teda počet chladničiek je 13ks, čo vyhovuje len prvému vozidlu. Ostatné podmienky zostávajú zachované.

Tabuľka 3: Tabuľka trás po druhom kroku.

Trasa	ks	dĺžka trasy	doba N_1	doba N_2	doba N_3
$V_0 - V_1 - V_8 - V_0$	9	114	195	182	-
$V_0 - V_2 - V_3 - V_0$	13	100	192	-	-
$V_0 - V_4 - V_0$	2	58	74	66	64
$V_0 - V_5 - V_0$	2	56	72	65	62
$V_0 - V_6 - V_0$	3	86	109	99	95
$V_0 - V_7 - V_0$	4	90	123	112	108

Zdroj: vlastné spracovanie.

Tretia najvyššia hodnota v matici Z je $z_{15} = 28$, išlo by teda o združenie prvej trasy a piatej trasy. Keďže ale naša prvá trasa je už združená s ôsmou trasou a na základe tabuľky vidíme, že keby sme združili tieto trasy ($V_0 - V_1 - V_8 - V_0$ a $V_0 - V_5 - V_0$) dostali by sme počet chladničiek 11ks, čo by znamenalo použitie len prvého vozidla, ktoré už ale neprichádza do úvahy, pretože súčet kusov (13+11) by prekročil kapacitu vozidla (20ks). Takže trasy nezdužíme a hľadáme ďalšie prípustné riešenie. Z matice Z ďalším prvkom je $z_{45} = 26$, teda združenie trasy 4 a 5. Riešenie je prípustné a po združení dostávame novú tabuľku, kde vidíme, že všetky podmienky zostávajú splnené. Posledné prípustné riešenie z matice Z je $z_{34} = 24$, kde združíme tretiu a štvrtú trasu. Z tabuľky vidíme, že dané riešenie je prípustné, takže združíme trasy $V_0 - V_2 - V_3 - V_0$ a $V_0 - V_4 - V_5 - V_0$.

Tabuľka 4: Tabuľka trás po treťom kroku.

Trasa	ks	dĺžka trasy	doba N ₁	doba N ₂	doba N ₃
V ₀ - V ₁ - V ₈ - V ₀	9	114	195	182	-
V ₀ - V ₂ - V ₃ - V ₀	13	100	192	-	-
V ₀ - V ₄ - V ₅ - V ₀	4	114	146	131	126
V ₀ - V ₆ - V ₀	3	86	109	99	95
V ₀ - V ₇ - V ₀	4	90	123	112	108

Zdroj: vlastné spracovanie.

Po združení uvedených trás dostávame nasledujúce riešenie. Z riešenie môžeme vidieť, že za zachovania všetkých dostupných podmienok nám ostáva už len jediná možnosť a to združenie trasy 6 a trasy 7.

Tabuľka 5: Tabuľka trás po štvrtom kroku.

Trasa	ks	dĺžka trasy	doba N ₁	doba N ₂	doba N ₃
V ₀ - V ₁ - V ₈ - V ₀	9	114	195	182	-
V ₀ - V ₂ - V ₃ - V ₄ - V ₅ - V ₀	17	214	338	-	-
V ₀ - V ₆ - V ₀	3	86	109	99	95
V ₀ - V ₇ - V ₀	4	90	123	112	108

Zdroj: vlastné spracovanie.

Po združení trasy 6 a 7 sme dostali konečné riešenie. Podľa Clark-Wrightovej metódy ide o optimálne riešenie trasovania pre dané podmienky. Prvá trasa V₀ - V₁ - V₈ - V₀ bude obsluhovaná vozidlom číslo dva, kde sú splnené všetky zadané podmienky (dodržaná nosnosť, počet ubehnutých kilometrov aj maximálnu čas jazdy. Druhá trasa V₀ - V₂ - V₃ - V₄ - V₅ - V₀ bude obsluhovaná vozidlom jedna, kde sú tiež splnené všetky podmienky. Tretia trasa V₀ - V₆ - V₇ - V₀ bude obsluhovaná vozidlom tri.

Tabuľka 6: Konečné optimálne riešenie.

Trasa	ks	dĺžka trasy	doba N ₁	doba N ₂	doba N ₃
V ₀ - V ₁ - V ₈ - V ₀	9	114	-	182	-
V ₀ - V ₂ - V ₃ - V ₄ - V ₅ - V ₀	17	214	338	-	-
V ₀ - V ₆ - V ₇ - V ₀	7	176	-	-	203

Zdroj: vlastné spracovanie.

Tento príspevok bol spracovaný s podporou riešenia úlohy VEGA MŠ a SAV č. 1/0931/12 „Uplatnenie Teórie obmedzenia (TOC) v logistickom riadení výroby podniku“.

Literatúra

- [1.] CENIGA, P., MAJERČÁK, P.: *Základy logistiky I*. Žilina: EDIS. 2007. 140 s. ISBN 978-80-8070-749-1.
- [2.] MAJERČÁKOVÁ, E., MAJERČÁK, P.: Benchmarking a outsourcing v logistických procesoch. In: *Diagnostika podniku, controlling a logistika* VI. medzinárodná vedecká konferencia : zborník prednášok a príspevkov : 12.-13. apríl 2012, Žilina. - Žilina: Žilinská univerzita, 2012. - ISBN 978-80-554-0502-5. - S. 314-319.
- [3.] MAJERČÁK, P., MAJERČÁKOVÁ, E.: Cost accounting in theory of constraints - public enemy number one of the productivity. In: *Horizonty železničnej dopravy 2012 = Horizons of railway transport 2012* : medzinárodná vedecká konferencia : Strečno, Slovak Republic, September 13th and 14th, 2012. - Žilina: Žilinská univerzita, 2012. - ISBN 978-80-554-0571-1.
- [4.] CISKO, Š., CENIGA, P., KLIŠTIK, T.: *Náklady v logistickom reťazci*. 1. vydanie. Žilina: EDIS, 2006. 167 s. ISBN 80-8070-525-9.
- [5.] CISKO, Š., KLIŠTIK, T.: *Finančný manažment podniku I*. Žilina : EDIS. 2009. 508 s. ISBN 978-80-554-0076-1.
- [6.] ŠALAGA, V.: *Riadenie nákladov v logistických procesoch podniku*. Dizertačná práca. Žilinská univerzita v Žiline. Žilina : 2012.

Ing. Vladimír Šalaga

Žilinská univerzita v Žiline, FPEDAS, Katedra ekonomiky

041/5133227

vladimir.salaga@fpedas.uniza.sk

Návratnosť investície a manažment

Miroslava Solčianska

Úvod

Doterajší prehľad vývoja teórie manažmentu a aj finančného manažmentu svedčí o tom, že vznikali rozličné prístupy, ktoré skúmali a opisovali rozličné stránky finančného riadenia. Ani jeden z nich však neposkytoval ucelenú teóriu finančného manažmentu. Preto existujú tendencie a snahy vypracovať integrovaný prístup k finančnému manažmentu, ktorý by čo najkomplexnejšie syntetizoval doterajšie poznatky.¹

Integrácia finančného manažmentu spočíva v tom, že hľadá finančno-ekonomické ukazovatele, ktoré je možné zvoliť za kritériálne miery, podľa ktorých by bolo usmerňované vedenie podniku s cieľom úspešného a ziskového podnikania.

Riadenie podľa návratnosti investície

Ak si zvolia manažéri ako svoju kritériálnu mieru ROI, t.j. výnosnosť investovaného kapitálu, nazývajú svoje riadenie ako manažment podľa ROI, t.j. management by ROI (MBROI).

„Riadenie podľa ROI sleduje jediný prirodzený a zákonitý cieľ každého podnikania a podniku, ktorým je maximalizácia výnosnosti investovaného kapitálu – ROI. Dosiachnutie tohto cieľa vyžaduje dôsledné používanie ROI ako kritériálnej miery vo všetkých riadiacich súvislostiach,“² hovorí Matějka.

ROI – ukazovateľrentability vloženého kapitálu

$$ROI = \frac{\text{Zisk}}{\text{Investícia}} \quad [\text{koef.}] \quad (1)$$

Zo vzorca (1) cena je znakom produktu, čiže konečného výstupu procesov, kapitál a náklady sú znakom zdrojov pôsobiacich v určitých časových intervaloch v príslušných procesoch.

Riadenie podľa ROI, resp. voľba ROI ako kritériálnej miery pre podnik, má svoje opodstatnenie. Nie je vhodné a ani prospešné si zvoliť viac kritériálnych mier, pretože to, čo môže byť podľa jednej miery zlepšovaním, môže byť podľa inej zhoršovaním procesu. **Voľba ROI ako jedinej kritériálnej miery je potrebné uplatniť pri všetkých podnikových procesoch, pri rozhodovaní sa o zdrojoch a produktoch.** Rôzne čiastkové kritériá vedú k rôznym výrobovým, procesným a aj zdrojovým riešeniam. Majú však spoločný a základný nedostatok: orientácia na akékoľvek čiastkové kritérium nesleduje podnikový cieľ, maximalizáciu investovaného kapitálu. Ak sa vyvíja hodnota ROI pozitívne, čiže rastie, potom aj zhoršovanie hodnôt

¹ MAJTÁN, M. a kol. Manažment. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-72-9

² MATĚJKA, M., MATĚJKA, M. Management by ROI. Praha: Oeconomica, 2005, ISBN 80-245-0969-5

niektorých iných čiastkových mier je potrebné vnímať ako neoddeliteľný znak celkových pozitívnych zmien. „Uplatňovanie MBROI vo všetkých riadiacich súvislostiach predstavuje manažment s jednotnou, syntetickou kritériálnou mierou, ktorá je využitá aj vo financiách, preto je MBROI riadením s plne integrovaným finančným kritériom, resp. finančne integrovaným manažmentom.“³ Tým že budeme zlepšovať jednotlivé časti podniku, synergickým efektom dosiahneme zvýšenie hodnoty podniku ako celku.

Oblasť výroby predstavuje veľmi zložitý systém jednotlivých prvkov a vzťahov medzi nimi, to všetko spolu zahŕňa nielen zdroje, ktoré vstupujú do výroby, ale treba brať ohľad aj na jednotlivé procesy v rámci výroby, a tiež aj na konečný výstup, čiže výrobok. Z toho dôvodu považujeme za základ výpočet návratnosti investície práve na jeden konkrétny výrobok.

Z dôvodu porovnateľnosti budeme ROI kvantifikovať dvomi spôsobmi. Prvý spôsob kvantifikácie ROI sa uskutoční pomocou vzorca (1), pričom v čitateli bude účtovný zisk pred zdanením. V druhom spôsobe výpočtu ROI sa v čitateli bude nachádzať NOPAT. Použitie NOPAT v čitateli predstavuje zúženie sa len na prevádzkové činnosti (výrobu) po zohľadnení dane z príjmov. Výsledné hodnoty ROI sú z toho dôvodu nižšie, čo predstavuje prísnejšie kritérium pri rozhodovaní o výrobe jednotlivých výrobkov na základe ROI. Modifikovaný vzorec (1) bude vyzerať:

$$ROI = \frac{NOPAT}{Investícia} \quad (2)$$

Čistý operatívny zisk po zdanení – NOPAT vypočítame ako súčet výsledku hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením a nákladových úrokov, t.j. výsledok hospodárenia pred úrokmi a zdanením – EBIT; následne EBIT vynásobíme daňovým štítom. Na výpočet NOPAT a následne ROI využijeme údaje zo súvahy a výkazu ziskov a strát.

Pojem investícia

Bez ohľadu na rôzne chápania pojmu kapitál a investovaný kapitál budeme používať pojem investícia vo význame kapitálu (prostriedkov) investovaných do výroby produktov. Po štúdiu odbornej literatúry sme skonštatovali, že pojem investícia nie je jednoznačne a dostatočne definovaný z takého hľadiska, cez ktoré sa pozeráme na výrobok a tiež na výpočet samotnej kritériálnej miery ROI.

Z toho dôvodu bolo pre nás najdôležitejšou úlohou kvantifikovať investíciu, až na základe tejto kvantifikácie sme mohli pristúpiť k výpočtu ROI pre jednotlivé výrobky podniku. Pri definovaní pojmu investícia sme vychádzali z logických úvah o tom, čo všetko podnik považuje za vstupy do výrobného procesu, ktorého výsledkom je výrobok. Tieto jednotlivé vstupy, ktoré môžeme kvantifikovať, predstavujú časti investície, ktorú následne použijeme pri výpočte ROI.

Najprehľadnejším prístupom, ktorý nám ponúka jednotný systém vstupov, ktoré sa podieľajú na tvorbe výrobku, je kalkulačný vzorec. Tu sa stretávame s pojmom náklady. Práve náklady sú, resp. mali by byť, v každom podniku prísne sledované. Náklady na celú výrobu alebo aj na jednotlivé výrobky vieme konkrétne kvantifikovať

³ MATĚJKA, M., MATĚJKA, M. Management by ROI. Praha: Oeconomica, 2005, ISBN 80-245-0969-5, s. 34

a pri spätnom pohľade na výrobky, môžeme náklady považovať aj za jednotlivé časti investície, pretože ak chce podnik zaviesť produkciu nového výrobku, pozerá sa v prvom rade na náklady na výrobok a potom na cenu. Keď si stanoví na začiatku odhadovanú výšku nákladov, práve tá vstupuje do výpočtu ROI ako investícia na jeden výrobok.

Z toho dôvodu sme pri zostavovaní určitej údajovej bázy k výpočtu ROI vychádzali pri odhade investície do výroby konkrétneho výrobku z kalkulačného vzorca. Hodnoty nákladových položiek v kalkulačnom vzorci kvantitatívne vyjadrujú výšku investícií do výroby produktu – kapitál investovaný do spotreby výrobných faktorov použitých na výrobu produktu.

Pri kvantifikácii investície na základe jednotlivých položiek kalkulačného vzorca predpokladáme, že každá spotreba výrobných faktorov (zdrojov) kalkulovaná v kalkulačnom vzorci bola uhradená a (táto úhrada vo forme úbytku peňažných prostriedkov – aktív) bola krytá kapitálom (podnikovými pasívami) v zmysle platnosti bilančnej rovnice (t.j. pracovný predpoklad).

Na základe jednotlivých položiek kalkulačného vzorca vieme konkrétne kvantifikovať investície na daný výrobok, či sme ich už priradili priamo alebo nepriamo. Na výpočet investície použijeme vzorec (3):

$$Investícia = Materiál_{Priamy} + Mzdy_{Priame} + N_{Ost.priame} + VR_{Tech} + VR_{Všeob} + R_{Spr} + N_{Odb} \quad (3)$$

Kde:

$Materiál_{Priamy}$ – priamy materiál na jeden výrobok v eurách

$Mzdy_{Priame}$ – priame mzdy v Eur na jeden výrobok v eurách

$N_{Ost.priame}$ – ostatné priame náklady na jeden výrobok v eurách

VR_{Tech} – výrobná réžia technologická na jeden výrobok v eurách

$VR_{Všeob}$ – výrobná réžia všeobecná na jeden výrobok v eurách

R_{Spr} – správna réžia na jeden výrobok v eurách

N_{Odb} – odbytové náklady na jeden výrobok v eurách

Z dôvodu významnosti výpočtov ROI pre manažment podniku je možné následne prostredníctvom metódy najmenších štvorcov predpovedať hodnoty ROI pre jednotlivé výrobky aj do budúcich rokov.

Záver

Postavenie finančného manažmentu sa v súčasnosti výrazne dostáva do popredia, pretože rýchly vývoj technológií núti manažérov hľadať stále nové koncepcie riadenia, aby tak podnik držal krok s konkurenciou. Poznanie základných koncepcií manažmentu predstavuje odrazový mostík modifikovania a zdokonaľovania riadenia financií v podniku, to všetko sa koná s úmyslom naplnenia dvoch hlavných cieľov podnikateľskej činnosti – neustále zvyšovanie hodnoty podniku a dosiahnutie zisku potrebného pre ďalšie fungovanie podnikania. Z toho dôvodu je významný aj vlastný vývoj radiacií koncepcií, pretože to vytvára unikátne konkurenčné výhody podniku.

Ak sa na celý podnik pozeráme ako na investíciu a zo základného princípu investovania sa snažíme o najvyššiu možnú mieru návratnosti investovaného kapitálu, je prirodzené, že sme si za integrujúci článok finančného manažmentu zvolili ROI. Pre každého manažéra by malo byť logické a prirodzené, aby sa nielen na podnik, ale na každú časť či oblasť podnikovej činnosti pozeral ako na určitú oblasť investovania, ktorá sa dá neustále zlepšovať. Tým že budeme zlepšovať jednotlivé časti podniku, synergickým efektom dosiahneme zvýšenie hodnoty podniku ako celku.

Literatúra

- [1.] FRIEDLOB, G., PLEWA, F. Understanding Return on Investment. USA: John Wiley & Sons, Inc., 1996. 237 p. ISBN 0-471-10372-1.
- [2.] MAJTÁN, M. a kol. Manažment. Bratislava: Sprint, 2007. 430 s. ISBN 978-80-89085-72-9.
- [3.] MATĚJKA, M., MATĚJKA, M. Management by ROI. Praha: Oeconomica, 2005, 324 s. ISBN 80-245-0969-5.
- [4.] MLYNAROVIČ, V. Finančné investovanie. 1. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2001. 293 s. ISBN 80-89047-16-5.
- [5.] VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [6.] ZALAI, K. a kol. Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: SPRINT, 2007. 355 s. ISBN 978-80-89085-74-1.

Ing. Miroslava Solčianska

Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta PEDAS, Katedra ekonomiky
Univerzitná 1
010 26 Žilina
Tel.: +421 41 513 3227
e-mail: solcianska@fpedas.uniza.sk

Podnikateľské bariéry na Slovensku

Ladislav Eliaš, Zuzana Viglašová

Úvod

Na Slovensku existujú veľké rozdiely v jednotlivých regiónoch, v ktorých sa uskutočňuje podnikateľská činnosť. Základom rozvinutého regiónu je prítomnosť dostatočného množstva perspektívnych a dynamicky sa rozvíjajúcich podnikateľských subjektov, ale aj vysoká podnikateľská aktivita. Veľký dôraz sa kladie na identifikáciu podmienok, ktoré zvyšujú podnikateľskú aktivitu v týchto regiónoch.

Podmienky zvyšujúce podnikateľskú aktivitu

Prvou podmienkou je blízkosť relevantných inštitúcií, s ktorými prichádza podnik do kontaktu. Prítomnosť kvalitných kvalifikovaných ľudských zdrojov je tiež ďalšou podmienkou optimálneho fungovania perspektívnych a dynamicky sa rozvíjajúcich podnikateľských subjektov. Kvalita, ale i kvalifikovanosť ľudských zdrojov súvisí s prítomnosťou stredných a najmä vysokých škôl v regióne, ako aj s ich odborným zameraním a profiláciou. Ďalšou nevyhnutnou podmienkou perspektívneho fungovania podnikateľského subjektu je aj existencia dopytu, ktorý sa ľahšie hľadá v regiónoch s kúpyschopnou podnikateľskou sférou a kúpyschopným obyvateľstvom. Treba poznamenať, že jednou z podmienok je aj sledovanie možnej konkurencie, pričom platí, že podnikatelia idú do oblastí, kde je nižšia konkurencia. Najmä v oblasti regionálneho rozvoja a tvorby pracovných miest má podnikanie v podmienkach Slovenskej republiky nezastupiteľnú úlohu. V súčasnosti sa často kladie dôraz na kvalitu, ktorá je rozhodovacím faktorom pri výbere medzi viacerými variantmi. Kvalitné podnikateľské prostredie vytvárajúce podmienky pre dlhodobu udržateľné dosahovanie ekonomického rastu je základným predpokladom rozvoja podnikania a zvyšovania konkurencieschopnosti Slovenskej republiky nielen na domácom trhu, ale aj v medzinárodnom meradle. Typy bariér podnikateľského prostredia v SR sú znázornené v tabuľke 1

Tab. 1: Typy bariér podnikateľského prostredia

Druh prekážky	Dôsledok
strategická	<ul style="list-style-type: none">▪ nedostatok podnikových zdrojov
informačná	<ul style="list-style-type: none">▪ nesúlad podnikovej stratégie a vonkajšieho prostredia, čo môže viesť k nedostatočnému uvedomeniu si trhových príležitostí
operatívna	<ul style="list-style-type: none">▪ obmedzenia na strane nákladov a ziskového rozpätia
procesná	<ul style="list-style-type: none">▪ neschopnosť podniku vytvárať a udržiavať potrebné interakcie s vonkajším prostredím

Zdroj: vlastné spracovanie

K rozhodujúcim oblastiam determinujúcim podnikateľské zábery a rozhodnutia v praxi patria ⁴:

- oblasť financovania podnikov a kapitálu,
- sociálna politika v kontexte s fungovaním trhu práce a jeho legislatívou,
- miera regulácie trhu,
- celkový právny rámec podnikania,
- daňová a odvodová politika v kontexte s politikou v oblasti verejných financií,
- zamestnanosť, nezamestnanosť a kvalita ľudských zdrojov,
- podmienky vstupu na trh a výstupu z trhu,
- licenčná politika,
- protimonopolná politika,
- politika v oblasti dotácií a subvencií,
- certifikácia a systém evidovania vlastníctva nehnuteľnosti.

Slovenské podniky najlepšie prosperujú a vytvárajú hodnoty v prostredí s jednoznačnými a transparentnými pravidlami, pričom musí byť splnená podmienka, že platia pre každého rovnako. Pri akomkoľvek zvýhodnení vybraných ekonomických subjektov či už v podobe dotácií alebo výsledkov lobistických procesov znevýhodňuje ostatné ekonomické subjekty.

Legislatívne bariéry podnikania u nás

V praxi sa za hlavné legislatívne bariéry považujú:

- využívanie existujúcich právnych noriem,
- daňové a odvodové problémy s DPH a spotrebnými daňami,
- vymožitelnosť práva,
- konkurzné konanie.

Využívanie existujúcich právnych noriem

Za kľúčový faktor rozvoja podnikateľského prostredia je potrebné považovať fungujúci – legálny právny systém, teda systém vymáhania nárokov, ktoré vyplývajú zo záväzkových vzťahov. Pri deformovaní tohto systému sa prechádza k nekalým praktikám a tie aktivizujú prvky podsvetia. Nedokonalé fungovanie systému vymožitelnosti môže viesť až k tomu, že podnikateľské subjekty hľadajú pri realizácii vzájomne výhodných operácií náhradné riešenia ich zabezpečenia (napríklad platby v hotovosti, platby vopred, prípadne iné), ktoré znevýhodňujú jednu zo strán a spôsobujú zvýšené celospoločenské náklady a nižšiu hospodársku efektívnosť z dôvodu nevyužívania iných, efektívnejších foriem.⁵

Z prieskumu⁶ Podnikateľskej aliancie Slovenska vyplynulo, že až 44 % podnikateľov sa v uplynulých dvoch rokoch stalo obeťou nekalého podnikania, čo znamená, že takmer každý druhý podnikateľ na Slovensku bol v minulých dvoch rokoch poškodený neférovými aktivitami zo strany jeho obchodných partnerov.

Z realizácie tohto prieskumu vyplynulo, že najčastejšími nekalými praktikami sú:

- likvidácia podniku,

⁴ LALINSKÝ T.: Faktory konkurencieschopnosti slovenských podnikov , [cit. 2011-11-15], dostupné na: www.nbs.sk/publik/

⁵ KUZMIŠIN P.: Podnikateľské prostredie a regionálne aspekty rozvoja III. – zborník štúdií z úlohy VEGA č. 1/0493/03. Prešov. Vydavateľstvo ManaCon 2005

⁶ PODNIKATEĽSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA: Podvody v biznise a možnosti zamedzovania nekalého podnikania, 2011, [cit. 2011-11-18], dostupné na: http://www.alianciapas.sk/menu_projekty_zanepo_analyza.pdf

- prevod majetku na iný, resp. nový podnik,
- používanie nastrčených osôb - tzv. biele kone,
- podnikanie bez oprávnenia,
- krádež identity alebo duševného vlastníctva podniku,
- nevrátenie poskytnutej zálohy za nerealizovanú zákazku a podplácanie pri verejných obstarávaníach.

Z tohto prieskumu vyplynuli nasledujúce opatrenia:

- časovo obmedzený zákaz podnikania pre tých podnikateľov, ktorí porušia zákonnú povinnosť včas vyhlásiť konkurz na vlastný podnik v prípade predĺženia alebo platobnej neschopnosti,
- vytvorenie „podnikateľskej čiernej listiny“, v ktorej by boli zverejnené osoby a podniky, ktoré si neplnia svoje povinnosti voči obchodnému registru a finančné záväzky voči verejným rozpočtom,
- vytváranie vyššieho tlaku na morálny a odborný profil sudcov a zavedenie taxatívnych lehôt súdov,
- zriadenie podnikateľských dátových schránok na doručovanie súdnych písomností,
- posilňovanie postavenia veriteľov v oblasti konkurzného a exekučného práva,
- rozšírenie ručenia za záväzky podniku osobným majetkom konateľa „podvodnej“ obchodnej spoločnosti.

Daňové a odvodové problémy s DPH a spotrebnými daňami

Vysoké zaťaženie DPH a spotrebnými daňami je vyústením do nelegálnej ponuky nezdanených tovarov, ktoré sa na konci reťazca objavujú aj v podnikateľskom priestore, ide najmä o alkohol a cigarety, ktoré pochádzajú z nelegálnych dovozov. Pritom vznikajú aj ďalšie odvodové povinnosti prispievať na vopred určený účel v niektorej podobe verejnej správy (napríklad platby do recyklačného fondu...). Takáto situácia výrazne poškodzuje konkurencieschopnosť legálnych dovozcov a producentov, jedná sa teda o podobu prenesenia daňového bremena, keďže je okruh platiteľov užší. To spôsobuje aj nižší odpor proti jej zavedeniu, pretože mnohých iných skupín sa táto platba netýka, hoci konečný efekt býva prenesený na konečného spotrebiteľa, pričom konečným spotrebiteľom bývajú aj podnikateľské subjekty.

Vymožitelnosť práva

Nepopierateľný význam pre ozdravovanie podnikateľského prostredia predstavujú také opatrenia, ktoré majú vytvárať štandardný právny rámec pre fungovanie trhu a budovanie či posilňovanie mechanizmu vymáhania zmluvných záväzkov. Je potrebné neustále sa venovať úpravám v oblasti hmotného práva, úpravám Občianskeho zákonníka, Obchodného zákonníka a iných súvisiacich predpisov. Neustále treba venovať pozornosť aj procesnému právu - vnímaniu procesnej úpravy konania v obchodných sporoch, ktorá môže výrazne spomaľovať súdne konania. Na mnohých zmenách sa pracuje, mnohé už vstúpili aj do platnosti, nemenej dôležité sú aj opatrenia smerujúce k personálnemu a k materiálnemu posilneniu a konštituovaniu obchodných súdov ako inštitúcií zabezpečujúcich vymáhanie záväzkov.⁷

⁷ KUZMIŠIN P.: Podnikateľské prostredie a regionálne aspekty rozvoja III. – zborník štúdií z úlohy VEGA č. 1/0493/03. Prešov. Vydavateľstvo ManaCon 2005

Konkurzné konanie

Súčasnú podnikateľské prostredie je charakteristické prietiahmi v konkurzných konaniach, ktoré komplikujú situáciu v podnikateľskom priestore. Konkurzy trvajú príliš dlho a počas ich existencie je majetok podnikateľa v úpadku často veľmi znehodnotený a zmenšený, evidentne dochádza k poškodzovaniu veriteľov. Jednoznačne je potrebné podporovať konkurzy ako spravodlivý a konformný systém reštrukturalizácie trhovej podnikateľskej sféry, ďalej pretrvávajúci problém nedostatku záujmu o majetok zbankrotovaných podnikov z dôvodu neochoty seriózných investorov vstupovať do komplikovaného a málo transparentného prostredia slovenských konkurzov. Jedným z problémov konkurzného konania je aj jav, ktorého výsledkom je väčšinou celkové speňažovanie majetku úpadcu, ktoré spravidla nepostačuje na úplné uspokojenie záväzkov, ktoré je spojené so zánikom úpadcu. Vhodné by bolo dosiahnuť cieľ konkurzu v spojení so zachovaním ďalšej podnikateľskej existencie úpadcu alebo zachovaním prevádzkovania zdravej časti podniku inými subjektmi.

Administratívne bariéry

Združenie podnikateľov Slovenska dáva do povedomia administratívne bariéry, ktoré značne vplývajú na podnikateľské prostredie na Slovensku. Štátne opatrenia upravujú podnikateľské podmienky tým, že štát ukladá povinnosti, vydáva zákazy a príkazy. Každé navrhované administratívne obmedzenie slobody podnikania je potrebné podrobne skúmať, či neprekračuje medze rozumného rozsahu obmedzenia. Administratívne opatrenia sa prijímali aj v súvislosti s implementáciou predpisov Európskej únie do nášho právneho poriadku. Týkali sa taktiež rôznych schém ochrany spotrebiteľov či investícií akými sú ochrana vkladov, povinné zabezpečenie obchodníkov s cennými papiermi, cestovných kancelárií atď. Predpisy EÚ sa často preberali mechanicky, bez hlbšej analýzy ich ekonomického dopadu na podnikateľské prostredie a tiež často určovali len cieľ, ktorý bolo potrebné zabezpečiť, ale neurčovali formu, akou mal byť cieľ zabezpečený. V oblasti administratívnych prekážok sú známe výhrady investorov voči zdĺhavému procesu úradnej registrácie podnikateľov, najmä zdĺhavému vydávaniu rôznych povolení súvisiacich so začatím podnikania, ale aj zdĺhavému procesu zapisovania do obchodného registra. Podľa Združenia podnikateľov Slovenska sa ako osobitný problém javí pomalá práca katastrálnych úradov vo veciach zápisov zmien vlastníckych a iných práv k nehnuteľnostiam, ktorá spolu s nevysporiadanými majetkovopravnými vzťahmi spôsobujú napríklad veľké komplikácie pri nadobúdaní nehnuteľností potrebných pre podnikanie.⁸

4 Záver

Všetky popísané podnikateľské prekážky môžu vážne narušiť podnikateľskú činnosť v rôznych právnych formách podnikania. Preto je potrebné myslieť na prevenciu v podnikateľskej činnosti, ktorej sa venuje aj Združenie podnikateľov Slovenska a Podnikateľská aliancia Slovenska.

⁸ ZDRUŽENIE PODNIKATEĽOV SLOVENSKA: Hlavné bariéry podnikateľského prostredia v Slovenskej republike, 2009, [cit. 2011-11-15], dostupné na: <http://www.zps.webdirect.sk/>,

Literatúra

- [1] LALINSKÝ T.: Faktory konkurencieschopnosti slovenských podnikov , [cit. 2011-11-15], dostupné na: www.nbs.sk/publik/
- [2] KUZMIŠIN P.: Podnikateľské prostredie a regionálne aspekty rozvoja III. – zborník štúdií z úlohy VEGA č. 1/0493/03. Prešov. Vydavateľstvo ManaCon 2005
- [3] PODNIKATEĽSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA: Podvody v biznise a možnosti zamedzovania nekalého podnikania, 2011, [cit. 2011-11-18], dostupné na: http://www.alianciapas.sk/menu_projekty_zanepo_analyza.pdf
- [4] KUZMIŠIN P.: Podnikateľské prostredie a regionálne aspekty rozvoja III. – zborník štúdií z úlohy VEGA č. 1/0493/03. Prešov. Vydavateľstvo ManaCon 2005
- [5] ZDRUŽENIE PODNIKATEĽOV SLOVENSKA: Hlavné bariéry podnikateľského prostredia v Slovenskej republike, 2009, [cit. 2011-11-15], dostupné na: <http://www.zps.webdirect.sk/>,

Ing. Ladislav Eliaš

Žilinská univerzita v Žiline, FPEDaS, Katedra ekonomiky, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina
telefonický kontakt: 0903 021 223

e-mailová adresa: elias@fpedas.uniza.sk

Ing. Zuzana Viglašová

Žilinská univerzita v Žiline, FPEDaS, Katedra ekonomiky, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina
telefonický kontakt: 0911 130 603

e-mailová adresa: zuzana.viglasova@fpedas.uniza.sk

„Governance“

Terézia Holúbková – Zuzana Viglašová

Úvod

Pre doposiaľ na Slovensku takmer nepoužívaný anglický pojem „governance“ je ťažké nájsť v slovenčine jeho ekvivalent. Pri preklade pojmu „governance“ sme identifikovali nejednoznačnosť používania pojmov a výrazov, a taktiež odlišnosť významu tohto pojmu v rozdielnych vedných disciplínach. Cieľom nasledujúcej časti je analýza a vymedzenie obsahu pojmu „Governance“.

„Governance“

Pojem „governance“ pochádza z latinského výrazu „gubernare“ a znamená riadiť, viesť, smerovať. Niektoré krajiny napríklad Nemecko oficiálne používajú iba anglický výraz „governance“, bez toho aby ho prekladali. Vo francúzštine existuje pre tento pojem vlastné pomenovanie „le gouvernement“. Na Slovensku sa môžeme stretnúť s viacerými pomenovaniami a v praxi nie je výnimkou ani používanie anglického originálu (napr. Chačaturian, 2005). Doslovný preklad tohto anglického termínu do slovenčiny je vláda, vládnutie. Význam tohto slova v slovenskej terminológii je odlišný od anglického významu, kde má svoju dlhodobú tradíciu. Vymětal (2006) vymedzuje vládnutie ako štúdium a porozumenie moci, vzťahov a zodpovednosti. Tento pojem zahŕňa interakciu medzi štruktúrami a procesmi, ktoré určujú spôsob, akým je uplatňovaná moc a spôsobom ako sú prijímané rozhodnutia. Vládnutie je teda umenie vedenia spoločností a organizácií.

Najvýstižnejším slovenským ekvivalentom anglického výrazu „governance“ je pojem „správa“. Pre používanie tejto terminológie sme sa rozhodli najmä z dôvodu rozlíšenia dvoch anglických výrazov: „government“ (vláda, vládnutie) a „governance“ (správa, spravovanie). *„Pojem vláda je užší a vzťahuje sa najmä k politickému rozhodovaciemu procesu a najmä k verejným inštitúciám, ktoré majú formálnu autoritu robiť rozhodnutia v mene celej komunity.“* (Šteiner et al., 2010, s.21). Pojem správa je širší a obsahuje spoločenský systém vládnutia.

Dostupná literatúra poukazuje na mnohorakosť názorov a pokusov o definovanie pojmu „správa“. I keď je tento pojem predmetom vedeckého výkladu v oblasti spoločenských, právnych, ale aj politických teórií, neexistuje zatiaľ jeho všeobecne akceptovaná základná definícia. Autori prichádzajú s definíciami zachytávajúcimi jeho rôzne aspekty, preto uvádzame viacero známych definícií. Veľký sociologický slovník (Maříková et al., 1996) definuje správu ako administratívu, všeobecné označenie inštitucionalizovanej kontrolnej a regulatívnej činnosti týkajúcej sa verejných, ale aj súkromnoprávných záležitostí. Organizácia spojených národov definuje pojem „governance“ ako proces rozhodovania a následného implementovania týchto rozhodnutí. Ďalšiu pomerne širokú definíciu uvádza Špaček: *„Governance“ je všeobecne vymedzený ako spôsob ovládnutia štátu alebo organizácie* (Špaček et al., 2008, s.11).

Koncept správy sa začal zdôrazňovať a používať v deväťdesiatych rokoch 20. storočia. Tento koncept sa používa v rôznych oblastiach spoločnosti. Podľa povahy právnych vzťahov rozoznávame správu verejnú (verejnoprávnu) a súkromnú (súkromnoprávnu) (Skulová, 2001). Nositeľmi verejnej správy sú štátne alebo samosprávne verejnoprávne inštitúcie (štát, kraje, obce, a pod.). Nositeľmi súkromnej správy sú organizácie zriadené podľa občianskeho, obchodného zákonníka, alebo podľa iných predpisov regulujúcich združovanie občanov. V súčasnej dobe je takmer nemožné rozlíšenie verejnej a súkromnej správy, a to najmä z dôvodu rozšírenia a neurčitosti verejného záujmu a vykonávania týchto služieb nielen

subjektmi verejného práva, ale aj subjektmi práva súkromného (napr. mimovládne neziskové organizácie).

S konceptom správy sa môžeme stretnúť v rôznych sektoroch:

- **Verejný sektor** - Vo verejnom sektore je správa založená na systéme kontroly a na rovnomernom zastúpení jednotlivých zložiek štátnej moci (zákonodarná, výkonná a súdna). „Good governance“ sa do slovenčiny prekladá ako „dobrá správa“ alebo „dobré spravovanie“. Princíp dobrej správy zdôrazňuje najmä pravidelnú a pravdivú výmenu informácií medzi verejnými inštitúciami a verejnosťou, transparentnosť, participatívnosť, efektívnosť, účinnosť a verejnú zodpovednosť. S konceptom dobrej správy sa môžeme stretnúť napr. v nadnárodných organizáciách ako OSN, Európska komisia, Svetová banka, UNDP.

- **Ziskový sektor** - Z lingvistického hľadiska je pojem „corporate governance“ v súčasnosti už internacionalizmom. Slovenským ekvivalentom a voľným prekladom tohto anglického termínu je „správa, riadenie a kontrola spoločností“, „správa spoločností“ alebo „správa obchodných spoločností“. Doslovný preklad „korporatívne vládnutie“ sa nepoužíva.

- **Neziskový sektor** - („nonprofit governance“, „corporate governance in NGO“). Tu je dôraz kladený najmä na systém vnútornej kontroly a na rovnomerné rozloženie rozhodovacích právomocí medzi výkonnú a správnu zložku. Takéto rozdelenie právomocí zaisťuje ochranu verejného záujmu a predchádza snahe jednej osoby, alebo skupiny, ovládnuť organizáciu.

Správa obchodných spoločností

Správa obchodných spoločností je relatívne mladý vedný odbor (80. roky minulého storočia), preto ešte nie sú presne vymedzené oblasti, ktoré sa do tohto odboru zaraďujú. Medzi najjednoduchšie definície správy obchodných spoločností patrí príklad z anglického kódexu správy spoločností od Cadburyho (1992), ktorý definuje „governance“ ako systém, ktorým sú spoločnosti riadené a kontrolované. Najúžšie definície pojmu „corporate governance“ riešia problém akcionárskych práv, najširšie pod týmto pojmom zahŕňajú súbor vzťahov medzi akcionármi, manažmentom, dozornou radou a ďalšími zainteresovanými stranami. Autor Malý et al. (2002) zahŕňa do správy spoločnosti procesy, štruktúry a vzťahy, s ktorých pomocou správne orgány dohliadajú na činnosť svojich exekutívnych pracovníkov.

Pojem „corporate governance“ je neodmysliteľne spojený s existenciou moderných kapitálových spoločností. Kapitálové spoločnosti prešli dlhodobým historickým vývojom, pokiaľ sa dostali do dnešnej podoby, pre ktorú je charakteristickým znakom oddelenie osôb vlastníkov od osôb, ktoré spoločnosť riadia. Prvé zmienky o riadení a správe spoločností možno nájsť už v osemnástom storočí v knihách od Adama Smitha (1776) napr. v knihe „Bohatstvo národov“. Adam Smith (2001) v nich popisuje možný problém vychádzajúci z oddelenia vlastníctva a exekutívy. Na Smithove názory neskôr nadviazala americká inštitucionálna ekonómia (Berle a Means, 1932) v publikácii „Modern Corporation and Private Property“, kde identifikovali rastúcu nezávislosť manažmentu vo verejne obchodovateľných spoločnostiach. Medzi ďalších ekonómov zaoberajúcich sa touto problematikou možno spomenúť nositeľa Nobelovej ceny za ekonómiu Ronalda H. Coase (1937) v článku „The Nature of the Firm“ alebo Jensen a Meckling (1976), ktorí vo svojej štúdii „Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency cost and Ownership Structure“ skúmali oddelenie vlastníctva a riadenia z pohľadu vzťahu medzi zastupovaným (principal) a zástupcom (agent).

Samostatné monografie zaoberajúce sa problematikou „corporate governance“ začínajú na západe vychádzať od 80-tych rokov minulého storočia. Na Slovensku sa tejto téme venujú články D.Brzicu (2005) a A. Marciničina (2005).

S prvými pokusmi o vypracovanie určitých zásad správy a riadenia sa stretávame až v 90.rokoch 20.storočia. Patria medzi ne napríklad „Cadburyho“ report z roku 1992 alebo zásady OECD vydané v roku 1999. Až po roku 2000 sa problematike správy spoločností začala venovať väčšia pozornosť. Hlavnú zásluhu možno pripísať účtovným škandalom amerických spoločností napríklad WorldCom či Enron. Európska komisia reagovala na tieto

účtovné škandály a vydala viacero odporúčaní a smerníc, ktoré mali zabrániť škandalom podobným prípadu Enron. V roku 2004 OECD aktualizovala a doplnila zásady z roku 1999 pre správu spoločností ("OECD Principles of Corporate Governance").

Ako už bolo vyššie spomenuté, centrálnym problémom správy obchodných spoločností je snaha riešiť vzťah medzi vlastníkami a ich manažérmi. Funkcie správnych orgánov by mali byť oddelené od funkcie manažmentu (výkonných orgánov), ktorého úlohou je vykonávať podnikateľskú činnosť. Správne orgány by mali sledovať, či je táto činnosť vykonávaná efektívne a stanovovať smer ďalšieho vývoja obchodnej spoločnosti. V praxi existujú dva hlavné modely správnych orgánov v corporate governance (Malý et al., 2002):

Anglo-americký model, ktorý je charakterizovaný monistickým modelom správneho orgánu, ktorý predstavuje rada riaditeľov („board of directors“). Táto rada v sebe kumuluje riadiace a kontrolné funkcie.

Nemecký model, ktorý je dominantný pre kontinentálnu časť Európy. Správne orgány majú duálnu štruktúru. Okrem valného zhromaždenia („general shareholders meeting“) existuje v organizačnej architektúre správy spoločností dozorná rada („supervisory board“) a predstavenstvo („management board“). Predstavenstvo zložené z manažérov sa zodpovedá dozornej rade, ktorá realizuje vlastnícku kontrolu a menuje a odvoláva predstavenstvo.

Správa mimovládnych neziskových organizácií

Správa mimovládnych neziskových organizácií (ďalej MNO) sa inšpirovala a prebrala hlavné princípy z konceptu správy obchodných spoločností. Správa MNO je téma, ktorá sa v minulosti považovala za málo relevantnú, no v posledných rokoch sa výskum v tejto oblasti zintenzívil (Siebart, 2006). Tejto téme sa začala venovať pozornosť najmä kvôli zahraničným škandalom, ktorých príkladom sú nasledovné etické pochybenia: bavorský Červený kríž, World Vision v Rakúsku, Freedom Forum, Feed the Children, American Heart Association v USA, Humana People-to-People Planet Aid v Dánsku, Cancer Care Foundation vo Veľkej Británii a ďalšie (Badelt, 2002, s.378). Etické zlyhania sú v MNS zriedkavejšie ako v ziskovej sfére a na Slovensku nemáme informácie o etických pochybeniach MNO.

Správa MNO v porovnaní s komerčnou a verejnou sférou je možno aj kvôli heterogenite sektora neprebádanou oblasťou. „*Ďalšou oblasťou konsenzu je všeobecné uznanie masívnych medzier v literatúre o správe neziskových organizácií. Prakticky každý aspekt správy MNO je potrebný a hodný výskumu*“ (Saidel, 2002, s.2). Je dôležité si uvedomiť, že správa MNO má multidisciplinárny charakter. Každá disciplína môže vnímať správu odlišným spôsobom, „*čo pripomína apokryfickú skupinu slepcov, snažiacich sa opísať slona podľa hmatu, pričom sa každý z nich dotýka inej časti tela zvieratá*“ (Cháčaturian, 2005, s.31). Hlavnými odborníkmi, ktorých poznatky sú využité v správe spoločností sú: ekonómia, financie, manažment, právo, psychológia, sociológia, etika.

V odbornej literatúre sme nenašli žiadnu všeobecne uznávanú definíciu správy MNO, no všetky definície v sebe zahŕňajú aspekty koncepčného smerovania, kontroly a regulácie. Správu MNO by sme mohli definovať ako štruktúry a procesy v organizácii, ktoré slúžia na stanovenie smerovania organizácie a strategických cieľov, na monitorovanie plnenia týchto cieľov a zaistenie, že organizácia je riadená v jej najlepšom záujme pri rešpektovaní verejného prospechu alebo prospechu jej členov (Siebart, 2006).

Problematike správy sa v MNO na Slovensku nevenuje dostatočná pozornosť. Väčšina literatúry a informácií z tejto oblasti pochádza zo Spojených štátov amerických a zo štátov západnej Európy (Schuhen, 2005, s.97). V týchto krajinách je vzhľadom k historickému vývoju situácia veľmi rozdielna. Väčšina literatúry, ktorá sa venuje správe MNO je normatívna. Táto literatúra je často kritizovaná kvôli jednostrannej a idealizovanej charakteristike fungovania správnych orgánov, bez podloženia na empirickom výskume.

S rozvojom skúmania odboru správy MNO sa objavujú nové okruhy, ktoré možno do tejto témy zaradiť. Medzi základné patria (Cornforth, 2003):

- úloha, kompetencie a zodpovednosť správnych orgánov a ich optimálne zloženie,
- vzťah a rozdelenie úloh medzi správnym a výkonným orgánom,
- úloha manažmentu (exekutívy),
- úloha štátu (najmä v oblasti legislatívy),
- analýza modelov správnych orgánov,
- úloha záujmových skupín,
- spoločenská zodpovednosť organizácií,
- meranie výkonnosti.

Záver

Správa organizácií a úloha správnych orgánov je témou, ktorá v Európe nemá dlhú tradíciu, ale postupne sa jej význam zvyšuje. Pre pojem správa neexistuje všeobecne akceptovaná základná definícia. Veľkou výzvou a dôležitou úlohou do budúcnosti je snaha zjednotiť odbornú verejnosť v názore, aká problematika do správy patrí, a čo tvorí obsah tohto pojmu. Dúfame, že v budúcnosti si stále viac organizácií uvedomí dôležitosť správnych orgánov a začnú sa aktívne zaoberať problematikou správy svojich organizácií, a že sa pojem „Governance“ udomáčni nielen v odborných kruhoch ale aj v povedomí širšej verejnosti.

Literatúra

- [6] BADEL, C. 2002. *Handbuch der Nonprofit Organistaion: Strukturen und Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2002. ISBN 3-7910-1941-4.
- [7] BERLE, A.- MEANS, G. 1994. The governance of nonprofit organisations: law and public policy. In *Journal of Non-Profit Management and Leadership*. ISSN 1048-6682, 1994, vol.4, no.4
- [8] BRZICA, D. 2005. Správa korporácie ako evolučný proces - Komparácia vyspelých a tranzitívnych ekonomík. In *Seminárny bulletin- Správa a riadenie podnikov*. [online]. 2005, [cit. 24.1.2012]. Dostupné na internete: <http://www.ineko.sk/clanky/publikacie>
- [9] CADBURY, A. 1992. Report of the committee on the financial aspects of corporate governance. London: Gee, 1992. ISBN 0-85258-915-8.
- [10] COASE, R.H. 1937. The nature of the firm. In *Economica*. ISSN 0013-0427, 1937, Vol.4, No.16
- [11] CORNFORTH, C. 2003. *The Governance of Public and Non-profit Organisations: What Do Boards Do?*. London: Routledge, 2003. ISBN 0-415-35992-9.
- [12] CHAČATURIAN, T. 2005. Corporate governance – finančné aspekty. In *Seminárny bulletin- Správa a riadenie podnikov*. [online]. 2005, [cit. 21.1.2012]. Dostupné na internete: <http://www.ineko.sk/clanky/publikacie>
- [13] JENSEN, M.- MECKLING, W. 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. In *Journal of Financial Economics*. ISSN 0304-405X, 1976, vol.3, no.4
- [14] MALÝ, M. a kol. 2002. *Řízení a správa společností*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002. ISBN 80-24504-29-4.
- [15] MARCINČIN, A. 2005. Vlastníci, manažéri a financie: potreba reformy. In *Seminárny bulletin- Správa a riadenie podnikov*. [online]. 2005, [cit. 25.2.2012]. Dostupné na internete: <http://www.ineko.sk/clanky/publikacie>
- [16] MAŘÍKOVÁ, H. a kol. 1996. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3.
- [17] SAIDEL, J.R. 2002. *Guide to the Literature on Governance: An Annotated Bibliography*. Washington, D.C.: BoardSource, 2002.
- [18] SCHUHEN, A. 2005. *Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege*. Berlin: BWV, 2005. ISBN 978-3-8305-1061-1.
- [19] SIEBART, P. 2006. *Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen: Ausgewählte Aspekte der Organisation und Führung*. Bern: Haupt Verlag, 2006. ISBN 978-3-258-07115-2.

- [20] SKULOVÁ, S. a kol. 2001. *Základy správní vědy*. Brno: Masarykova univerzita, 2001. ISBN 80-210-1828-3.
- [21] SMITH, A. 2001. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Praha: Liberální institut, 2001. ISBN 80-86389-15-4.
- [22] ŠPAČEK, D. a kol.: *Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*. Brno: ESF MU, 2008. ISBN 978-80-210-4698-6.
- [23] ŠTEINER, A. a kol. 2010. *Dobré spravovanie rozvoja regiónov výzva pre Slovensko*. Košice: Karpatský rozvojový inštitút, 2010. ISBN 978-80-970368-0-5.
- [24] VYMĚTAL, P. 2006. *Proměny teoretických koncepcí governance*. Príspevok na III. Kongres politológov, 2006. ISBN 978-80-902176-0-7.

Ing. Terézia Holúbková – Zuzana Viglašová

Žilinská Univerzita v Žiline,

Fakulta PEDAS (katedra ekonomiky),

041/5133227,

terezia.holubkova@fpedas.uniza.sk; zuzana.viglasova@fpedas.uniza.sk

Železničný prepravný trh a faktory jeho rozvoja

Eva Majerčáková – Peter Majerčák

Úvod

Rozvoj spoločnosti a jej trvalo udržateľný charakter nie je možný bez realizácie dopravnej politiky, ktorá zabezpečí jej trvalo udržateľný rast. Trvalo udržateľný rozvoj je aj hlavnou myšlienkou dopravnej politiky Európskej únie, pričom dôraz je kladený na synergické efekty jednotlivých druhov dopravy využívané v kontexte Európy s možnosťou ich vzájomného prepájania s cieľom optimalizovať dopravu tovaru, ľudí a poskytovaných služieb, zaistenie trvalého rozvoja efektívnej, ekologickej a bezpečnej dopravy. Táto úloha je v období najhoršej ekonomickej krízy na konci dvadsiateho storočia zvlášť naliehavá pre európskych železničných operátorov, ktorí čelia dlhodobej finančnej, ekonomickej, politickej i hospodárskej recesii.[1]

Železničný trh v rámci Európy je v súčasnosti charakteristický trendom prijímajúcim legislatívu určujúcu smer a tempo liberalizácie, ktorá bude záväzná pre všetky členské štáty. Kedysi monopolne postavenie železničnej dopravy ako základnej dopravnej sústavy štátu v jednotlivých členských krajinách začal strácať svoje postavenie v dôsledku rozvoja ostatných druhov dopravy, najmä cestnej. Železnice na túto skutočnosť otvoreného dopravného trhu nezareagovali primerane včas a rýchlo a dôsledky tohto stavu sú známe v znižovaní objemu prepravy a komodít, ktoré by mohla železnica zabezpečovať. Príčinami sú jednak unitárne budovanie železníc v rámci jednotlivých štátov, budované na úrovni štátu a regiónu a nebola potrebná interoperabilita infraštruktúry, vozňového parku, signalizačných a zabezpečovacích systémov v prepojení v medzinárodnej doprave na celej európskej železničnej sieti.

Druhým dôvodom poklesu je skutočnosť, že tieto podniky boli vlastnené štátom, neboli riadené a regulované flexibilne a efektívne a nevedeli pružne reagovať na zmenu podnikateľského prostredia v dynamizujúcom sa trhovom prostredí, kde do popredia sa jednoznačne dostáva faktor dodania tovaru na čas s primeranými nákladmi, ktoré akceptuje zákazník. Preto železnice nezachytili potenciál prepráv najmä v oblasti medzinárodnej prepravy a rast zahraničného obchodu sa realizoval prostredníctvom cestnej dopravy.

1. Kľúčové faktory ovplyvňujúce výkony v železničnej doprave v roku 2011

Medzi najrozhodujúcejšie vplyvy, ktoré sme zaznamenali v nákladnej doprave v roku 2011 môžeme zaradiť také dopady, ktoré ovplyvnili sektor dopravy a jeho výsledky.

Jednalo sa najmä o medziročné zníženie zaťaženia dopravcov v nákladoch za využívanie železničnej infraštruktúry až o 60 %, čo malo spôsobiť synergický efekt v náraste prepravy. Opakom bola skutočnosť. Na túto nepriaznivú tendenciu mal rozhodujúci podiel medziročné zníženie v hutníckej výrobe v SR, rast cien v doprave, rast cien energií, najmä elektrickej trakčnej energie a trakčnej nafty, redukcia manipulačných vlakov na strane celosieťového dopravcu, nepriaznivá

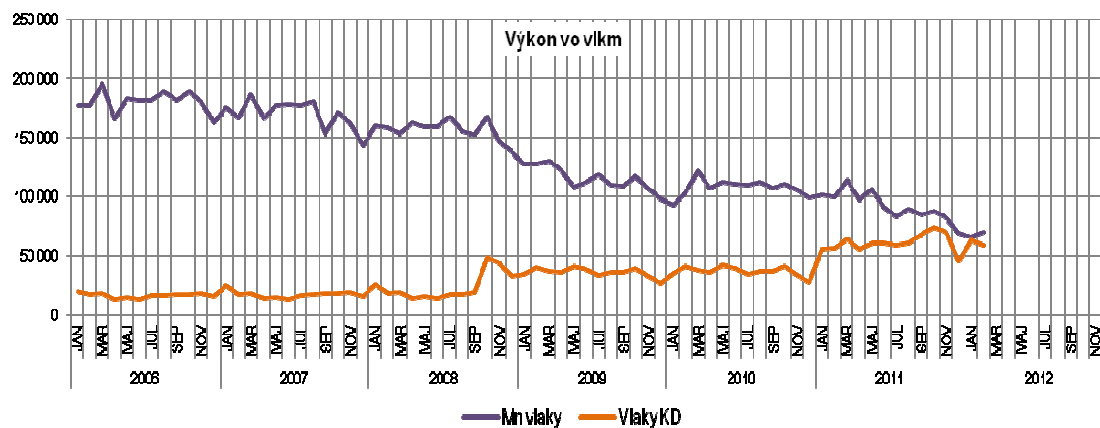
situácia na ukrajinskej hranici na širokorozchodnej trati - skenovanie obsahu tovaru vo vozňoch, stály rast intermodálnej prepravy resp. prepravy kontajnerov pre potreby automobilového priemyslu a elektrotechnického priemyslu, bola priaznivo posilnená vnútroštátna preprava dreva a stavebnín.

Ani pozitívne trendy v niektorých segmentoch hospodárstva nedokázali vykryť stratu v celkovom objeme prepravy. Uvedená skutočnosť je na obrázku 3, kde jednoznačne možno tvrdiť, že dochádzalo k poklesu počtu manipulačných nákladných vlakov a miernemu, ale stálemu rastu vlakov v intermodálnej preprave.



Obrázok 1: Počet vlakov v režime intermodálnej prepravy a Mn vlakov. Zdroj: [7]

Veľmi podobný trend zaznamenávame aj vo výkone vlakových kilometrov, ktorý je znázornený na obrázku 4.



Obrázok 2: Výkon vo vlakových kilometroch v režime intermodálnej prepravy a Mn vlakov. Zdroj: [7]

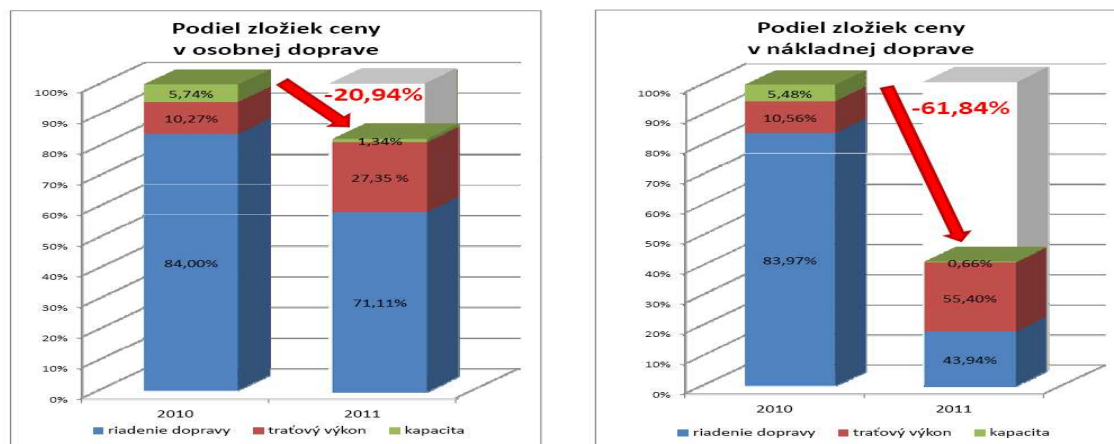
2. Efekty zo zníženia poplatku za železničnú infraštruktúru pre ŽSR a sektor dopravy

Efekt zníženia ceny za používanie dopravnej infraštruktúry sa prejavil v priemernom zaťažení dopravcov v osobnej doprave v roku 2010 na úrovni 1,83 EUR/vlkm, oproti tomu v roku 2011 bol na úrovni 1,48 EUR/vlkm.

V nákladnej doprave bolo priemerné zaťaženie dopravcov v roku 2010 na úrovni 9,0 EUR/vlkm, naproti tomu v roku 2011 sa znížil na úroveň 3,48 EUR/vlkm. Táto výrazná zmena poplatku za použitie železničnej dopravnej infraštruktúry sa

očakávalo, že sa prejaví v náraste nových prepráv na železnici najmä v železničnej nákladnej doprave.

V roku 2011 je priemerný poplatok za použitie železničnej infraštruktúry na 1 vlkm v prepočte aj s doplnkovými službami, v osobnej doprave 1,72 €/vlkm (pokles oproti roku 2010 na hodnotu 94,09 %), v nákladnej doprave 4,02 €/vlkm (pokles na hodnotu 44,77 % roku 2010). Uvedené skutočnosti sú zobrazené na obrázku 3.



Obrázok 3: Podiel zložiek ceny v osobnej a nákladnej doprave v medziročnom porovnaní rokov 2010 a 2011. Zdroj: [7]

Z pohľadu manažéra infraštruktúry, ŽSR, boli jasné pravidlá pri cenotvorbe poplatku za železničnú infraštruktúru a plne v súlade s legislatívou EÚ. To sa prejavilo v osobnej opave v znížení nárokov na verejné financie a v postupnom prenesení v cenotvorbe aj v konkurencii s cestnou dopravou. Nedošlo k skokovej zmene výkonov v nákladnej doprave ako sa očakávalo a prejavila sa prílišná závislosť na dvoch sektoroch priemyslu, v sektore hutníckom a petrochemickom. Tento trend je možné analyzovať aj na základe tabuľky 1 a obrázkov 4 a 5.

Došlo k miernemu posilneniu ŽD voči CD vo vnútroštátnej preprave, ktoré boli negatívne kompenzované zníženými výkonmi manipulačných vlakov.

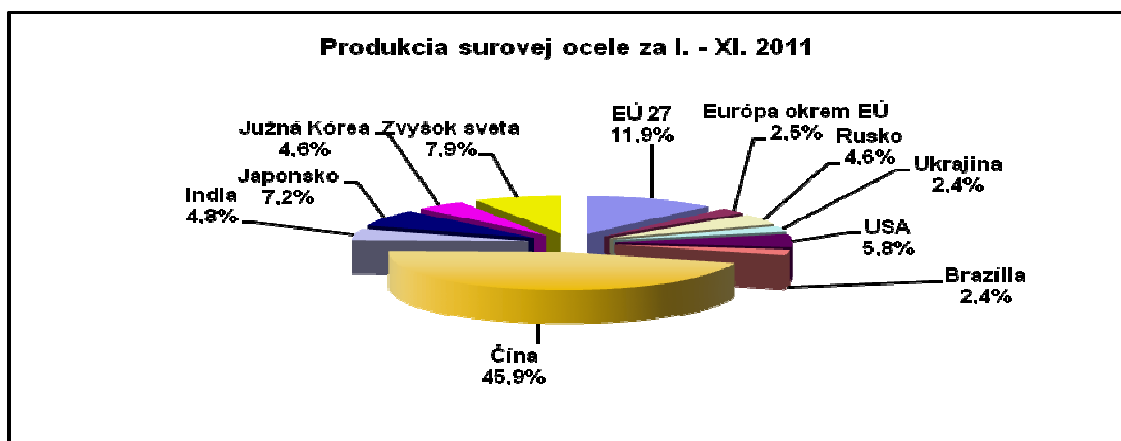
Zvýšenie atraktivity dlhého tranzitu cez SR (nad 250 km) bolo kompenzované čiastočne rastom cien za motorovú naftu. Táto skutočnosť je založená na pomere používaných hnacích dráhových vozidiel pri realizovanej vozbe záťaže, kde pomer elektrickej a dieselovej vozby je 70 : 30 vo vlkm. [7]

Tabuľka 1: Produkcia ocele v rámci EÚ a vo svete počas rokov 2010 a 2011. Zdroj: [8]

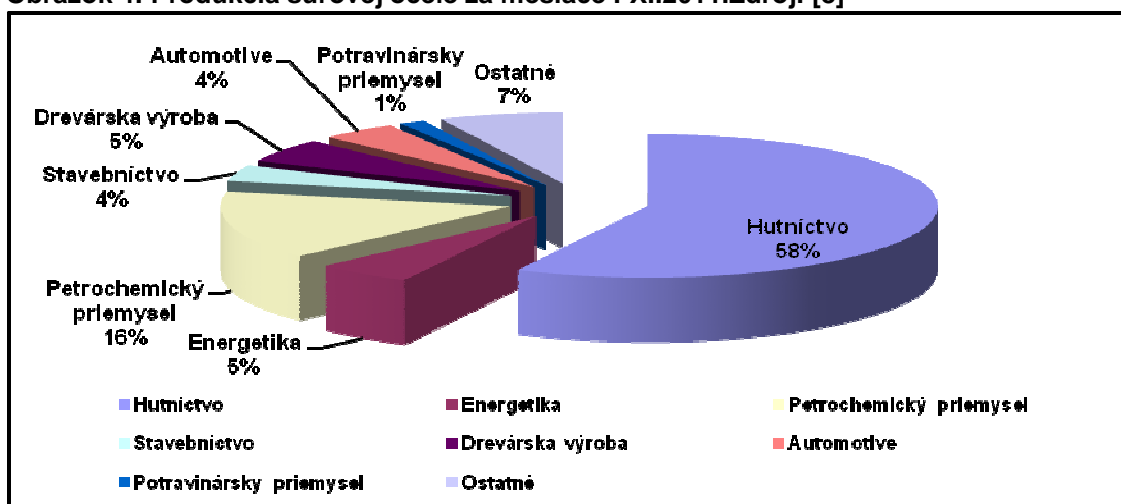
Produkcia ocele v EÚ a vo svete: I. - XII. 2010 / 2011 (mil. t)				
Krajina	I. - XII. 2010	I. - XII. 2011	Rozdiel	Zmena
Slovensko	4,594	4,242	-0,352	-8%
Česká republika	5,181	5,583	0,402	8%
Poľsko	8,009	8,794	0,785	10%
Rakúsko	7,206	7,474	0,268	4%
Maďarsko	1,683	1,733	0,050	3%
Srbsko	1,253	1,324	0,071	6%
Rumunsko	3,825	3,830	0,005	0%
Nemecko	43,806	44,288	0,482	1%
Taliansko	25,914	28,662	2,748	11%
Francúzsko	15,414	15,777	0,363	2%

EÚ 27	173,079	177,431	4,352	3%
Turecko (Európa)	28,890	34,103	5,213	18%
Európa okrem EÚ	33,058	37,181	4,123	12%
Rusko	67,008	68,743	1,735	3%
Ukrajina	32,884	35,332	2,448	7%
USA	80,595	86,247	5,652	7%
Brazília	32,816	35,162	2,346	7%
Čína	626,497	683,265	56,768	9%
India	66,167	72,200	6,033	9%
Japonsko	109,600	107,595	-2,005	-2%
Južná Kórea	58,012	68,471	10,459	18%
Zvyšok sveta	115,583	118,433	2,850	2%
Svet	1 395,299	1 490,060	94,761	7%

Celosvetový priemer je ovplyvnený 45,9 % podielom čínskeho hutníctva na svetovej produkcii.



Obrázok 4: Produkcia surovej ocele za mesiace I-XI.2011.Zdroj: [8]



Obrázok 5: Prepravený tovar po železnici v SR v jednotlivých sektoroch priemyslu (v % za rok 2011).Zdroj: [7]

Viac ako 72 % tovaru sú hromadné substráty, ktoré tvoria 63 % sypké a 9 % kvapalné skupenstvo. Spolu 88 % prepráv je medzinárodného charakteru (dovoz, vývoz, tranzit).

Reagujúc na uvedené je snahou Európskej únie o vytvorenie jednotného európskeho dopravného trhu a jeho liberalizácia. Preto sú prijímané nariadenia a smernice na úrovni Európskej únie na podporu otvárania medzinárodného trhu železničnej dopravy v snahe upraviť podmienky podnikania, licencovania a bezpečnostným certifikátom. Týmto trendom by mala napomôcť aj Európska agentúra železničnej dopravy, ako expert a nezávislý poradca pre Európsku komisiu a členské štáty v otázkach technickej podpory rozvoja infraštruktúry a technickej základne. Uvedené aktivity sú v podmienkach Slovenska zapracované v Operačnom programe doprava 2007-2013[5].

Literatúra:

- [1] Budúcnosť nákladnej železničnej dopravy. Osem veľkých výziev pre európsku železničnú nákladnú dopravu, IRJ, január 2010.
- [2] Uznesenie Vlády Slovenskej republiky č. 158 z 3. marca 2010 k stratégii rozvoja dopravy Slovenskej republiky do roku 2020
- [3] Výhody železničnej dopravy, Interný materiál ZSSK CARGO
- [4] www.zsskcargo.sk.(informácia aktualizovaná dňa 4.4.2012)
- [5] Operačný program doprava 2007-2013, MDPaT, (cit. 10.5.2012. Dostupné na internete: <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=17111>)
- [6] Slovenská technická normy STN 01 8511 Názvoslovie služobného odvetvia železničnej dopravy a prepravy, dátum vydania 1.4.2000
- [7] SIMČO,J.: Železničná infraštruktúra SR v roku 2011, Strečno,22.3.2012
- [8] World Steel Association,2011. Citované 10.5.2012
- [9] PAVLIK,P: ZSSK Cargo – rail freight operátor, Strečno,22.3.2012

Ing. Eva Majerčáková
Žilinská univerzita v Žiline, FPEDAS
Katedra železničnej dopravy, Univerzitná 1 , 01026 Žilina
Email: eva.majercakova@fpedas.uniza.sk

Ing. Peter Majerčák, PhD.
Žilinská univerzita v Žiline, FPEDAS
Katedra ekonomiky, Univerzitná 1 01026 Žilina
Email: peter.majercak@fpedas.uniza.sk

Sponzoring ako významný nástroj komunikačného mixu značky v SR

Jana Majerová

Úvod

Vhodne budovaná a riadená značka má výrazný potenciál stať sa zdrojom dlhodobej konkurenčnej výhody produkcie. Tento poznatok má význam najmä v období, kedy podnikateľské subjekty strácajú pod vplyvom dopadov svetovej hospodárskej krízy svoj trhovú podiel a dochádza k zmenám v štruktúre existujúcich spotrebiteľov, ich preferencií a v neposlednom rade aj v ich kúpnej sile. Spomedzi nástrojov komunikačného mixu, ktorý má v prípade nákupného rozhodovania týkajúceho sa značkovej produkcie nesporne najväčší význam, je však v rámci aktivít zameraných na budovanie a riadenie hodnoty značky v podmienkach Slovenskej republiky stále najväčšia pozornosť venovaná reklame, voči ktorej komunikačnému posolstvu však začínajú byť spotrebiteľia rezistentnými a začínajú voči nej zaujímať odmietavý postoj. Práve z tohto dôvodu je tak podľa nášho názoru vhodné perspektívne upriamiť pozornosť aj na také nástroje komunikačného mixu, ktoré neboli doposiaľ v podmienkach SR dostatočne využívané. Medzi ne je možné zaradiť aj sponzoring, ktorý sa v celosvetovom meradle vyčlenil spod podpory predaja a stal sa plnohodnotným samostatným nástrojom komunikačného mixu.

Postavenie sponzoringu v komunikačnej politike značky

Komunikačnú politiku značky považujú zákazníci za nástroj marketingového mixu podieľajúci sa na budovaní a riadení hodnoty značky v najväčšej miere. Prostredníctvom komunikačnej politiky značka vedie so spotrebiteľom dialóg zameraný na posilnenie subjektívneho vnímania jej hodnoty. Uvedené spočíva primárne vo vytvorení povedomia o značke, v spojení silných, priaznivých a jedinečných asociácií so značkou, vo vyvolaní pozitívnych úsudkov o značke, či pocitov z nej a v neposlednom rade aj v zvýšení zákazníkovej rezonancie so značkou. Pre dosiahnutie požadovaného efektu plynúceho z komunikačného mixu vytvoreného v súlade s definovaným positioningom značky je nevyhnutné, aby cieľový segment akúkoľvek zvolenú formu komunikácie zaregistroval, pochopil, priaznivo na ňu reagoval a v konečnom dôsledku učinil žiaduce nákupné rozhodnutie.

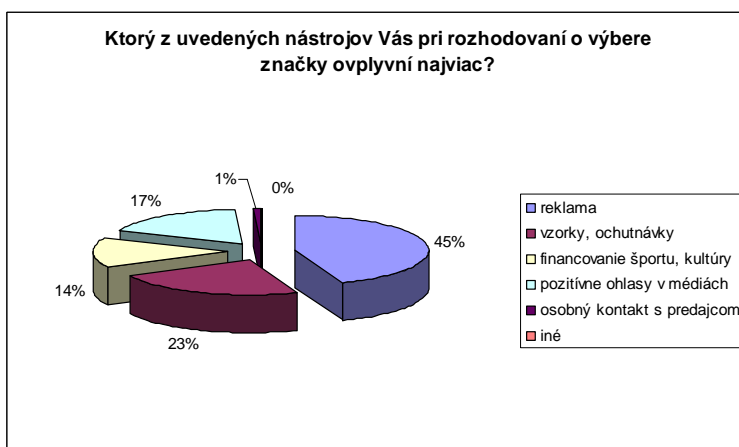
Komunikáciu je možné v rámci budovania a riadenia hodnoty značky považovať za najflexibilnejší nástroj marketingového mixu. Zákazníci totiž zmeny a diferenciaciu produktu, ceny a distribúcie ako ostatných troch nástrojov marketingového mixu vzhľadom na cieľový segment, neprijímajú pozitívne a aktivity tohto druhu vedú skôr k oslabeniu hodnoty značky. V rámci produktovej politiky nie je flexibilita v kvalite ani imidži produkcie žiaducou a to isté platí aj v rámci cenovej politiky, kde zľavy evokujú zníženie kvality. V distribučnej politike sa stretávame s fenoménom dominantného postavenia maloobchodu. Značky, ktoré tak nie sú dostupné z dlhodobého hľadiska v rámci určitej maloobchodnej siete, sú zákazníkom následne vyhodnocované ako nezaujímavé pre daný distribučný kanál, voči ktorému nadobudli dôveru, čo výrazne oslabuje flexibilitu distribučnej politiky značky. Flexibilné zmeny v produktovej, cenovej, či distribučnej politike sú tak na mieste

najmä v prípade realizovania stratégie rebrandingu (strategickej zmeny smerovania značky), zatiaľ čo komunikačná politika je vhodným nástrojom modifikácií výsledného marketingového mixu budúceho hodnotu značky vzhľadom na charakteristiky existujúcich zákazníckych segmentov v ktorejkoľvek fáze životného cyklu danej značky.

Nástroje marketingovej komunikácie, ktorých kombináciou vzhľadom na adresný zákaznícky segment a fázu životného cyklu značky, je možné docieľiť požadované vnímanie hodnoty značky sú pritom podľa K. L. Kellera (Keller, K. L., 2006) najmä tieto:

- **mediálna podpora** – televízia, rádio, noviny, časopisy,
- **reklama s priamou reakciou** – listové zásielky, telefón, vysielacie médiá, tlačené médiá, reklama súvisiaca s počítačmi,
- **on-line reklama** – webové stránky, interaktívna reklama,
- **miestna reklama** – billboardy a plagáty, filmy, reklama podľa umiestnenia produktu a podľa miesta nákupu,
- **reklama v mieste predaja** – vodorovné označenia na regáloch, označenia v uličkách, reklama na nákupných vozíkoch, vysielanie vlastnej televízie a rozhlasu v predajni,
- **podpora predaja na strane obchodníkov** – výhodné dohody a nákupné zľavy, príspevky na vystavenie v mieste predaja, súťaže pre obchodníkov, výcvikové programy, účasť na výstavách, spoločná reklama,
- **spotrebiteľská podpora predaja** – vzorky, kupóny, prémie, súťaže, bonusové balenie,
- **marketing udalostí a sponzoring** – šport, umenie, zábava, veľtrhy a festivaly, väzba na udalosť,
- **publicita a public relations**,
- **osobný predaj**.

Vzhľadom na špecifickosť obsahovej náplne jednotlivých uvádzaných nástrojov a ich terminologickú komplikovanosť sme sa v rámci realizovaného dotazníkového prieskumu zamerali primárne na reklamu, podporu predaja, sponzoring, public relations a osobný predaj. Tieto nástroje komunikačného mixu totiž podľa nášho názoru subsumujú viaceré vyššie uvádzané individuálne kategórie a súčasne ich terminologicky považujeme za zákazníkom najviac rozoznávané a vnímané. Graficky je výstup dotazníkového prieskumu realizovaného v rámci riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0473/12: Integrovaný model budovania hodnoty značky ako nástroja marketingového mixu podniku, znázornený na obrázku č. 1.



Obrázok č. 1: Miera vplyvu nástrojov komunikačného mixu na nákupné správanie
Zdroj: vlastné spracovanie

Za najviac vnímanú formu komunikácie označujú zákazníci reklamu. Úlohu reklamy v komunikačnom mixe značky je však z teoretického hľadiska aj napriek získaným výsledkom realizovaného prieskumu možné označiť za prinajmenšom kontroverznú. Býva síce označovaná ako prostriedok vytvárania silných, priaznivých a jedinečných asociácií spájaných so značkou, avšak jej konkrétne účinky je možné kvantifikovať a predikovať len veľmi ťažko.

Sponzoring je nástrojom komunikačného mixu postupne sa vyčleňujúcim aj v podmienkach SR spod aktivít realizovaných v rámci public relations, medzi ktoré pôvodne patril. V jednotlivých marketingových mixoch zodpovedajúcich špecifickým druhom marketingu (marketing tovarov, marketing služieb, regionálny marketing, politický marketing atď.) je jeho miera vystupovania do popredia a osamostatňovania sa rozdielna. V rámci budovania a riadenia hodnoty značky si však tento nástroj komunikačného mixu zasluhuje samostatne venovanú pozornosť. Jeho výhodou je vysoká miera predpokladu transferu imidžu sponzorovaného na sponzora a jeho konkrétnu značku. V mnohých prípadoch by sa dalo v súčasnosti hovoriť o určitej špecifickej forme co-brandingu, kedy aj samotná sponzorovaná aktivita disponuje dostatočne silnou značkou na to, aby z nej mohol sponzor podporne čerpať hodnotu posilňujúcu hodnotu vlastnej značky. Možným príkladom je sponzorovanie futbalovej Ligy majstrov (ktorá predstavuje sama o sebe silnú značku) značkou Heineken, či Master Card.

- sponzoring v športe,
- sponzoring v kultúre,
- charitatívny sponzoring,
- politický sponzoring.

Dané formy sponzoringu sú odporúčané zahraničnou odbornou literatúrou (Keller, K. L., 2006), avšak podľa nášho názoru sú v podmienkach Slovenskej republiky uplatniteľné len prvé tri z nich. Politický sponzoring je totiž jednak oklieštený platnou legislatívou a jednak je verejnosťou vnímaný nie celkom pozitívne. Jeho uplatnenie v celosvetovom meradle je z hľadiska pozitívneho pôsobenia na hodnotu značky markantné len v rámci väčšinových volebných systémov, ktoré sú príznačné pre angloamerické právne poriadky. Tie sú totiž založené na existencii dvoch silných politických strán, ktoré preferenčne polarizujú celú spoločnosť v danej krajine. Sponzoring jednej z takýchto politických strán tak osloví oveľa viac existujúcich a potenciálnych zákazníkov ako by tomu bolo v prípade aplikovania danej koncepcie v podmienkach Slovenskej republiky. Súčasne však platí, že sa jedná o mimoriadne kontroverzný druh sponzoringu.

Správne stanovenie fázy životného cyklu značky – báza pre efektívne aplikovanie koncepcie sponzoringu

Jednotlivé svoje funkcie a úlohy plní značka vo všeobecnosti počas celého svojho životného cyklu striedavo. V niektorých prípadoch, je životný cyklus značky identický so životným cyklom produktu, ale nie je tomu vždy tak. Ani v odbornej literatúre nie sú názory naň identické. Niektorí autori hovoria o piatich, iní až o šiestich fázach životného cyklu značky produktu a dokonca sa nezhodujú ani v názoroch na ich obsahovú náplň. Ako príklady náhľadov na problematiku životného cyklu značky tak možno uviesť najmä:

- päťfázový životný cyklus značky podľa Gérarda Carona,
- šesťfázový životný cyklus značky podľa Vladimíra Burčíka.

Gérard Caron (Štensová, A. a kol., 2006) sa prikláňa k päťfázovému životnému cyklu značky, ktorých náplň konkretizuje nasledovne:

Prvá fáza: uvedenie novej značky

Je nesporné, že vznik nových značiek súvisí s ekonomickým vývojom spoločnosti. Značky sa teda rozvíjajú najmä vtedy, keď ekonomický potenciál krajiny rastie, objem výroby a dovozu sa zvyšuje a kde spotrebiteľom rastú reálne príjmy.

Počas fázy uvedenia v takýchto podmienkach trhu tak musí nová značka vstupujúca na trh nielen informovať spotrebiteľov o svojej existencii, vymedzenej pozícii, hodnotách, identite, vízii a charakteristikách, ale najmä o rozdieloch, ktoré odlišujú uvádzanú produkciu od konkurencie. Značka musí spotrebiteľa v tejto fáze primárne zaujať a najmä pritiahnúť jeho pozornosť, aby jej bolo umožnené absolvovať nasledujúce fázy životného cyklu. Ak sa tak však nestane, spotrebiteľ popri nej prechádza bez povšimnutia a značka už v prvej fáze upadá do zabudnutia.

Druhá fáza: potvrdenie potenciálu značky

Túto fázu označuje autor ako najrizikovejšiu. V jej rámci sa totiž preveruje, či realizovaná marketingová komunikácia splnila svoj účel a či produkt svojou kvalitou a originalitou doviedol zákazníkov k opakovanému nákupu. Súčasne sa prejaví, či bola správne stanovená cena a aký to malo dopad na objem predaja. Značky bez výrazného potenciálu na trh opúšťajú a mnohé do nasledujúcej fázy prechádzajú len s problémami.

Tretia fáza: upevnenie povesti značky

Značky s rozvojovým potenciálom na národnej a medzinárodnej úrovni dávajú v tejto fáze ešte výraznejšie najavo svoje špecifiká, čím zvýrazňujú už jestvujúcu konkurenčnú výhodu. Dochádza k dosiahnutiu stabilizovaného trhového podielu a značka sa stáva postupne populárnou.

Štvrtá fáza: expanzia – rozvoj značky

Fáza expanzie značky môže prebiehať aj niekoľko desaťročí. Vďaka nepretržitej podpore komunikácie, distribúcie, cenovej politiky a systematickému sledovaniu spotrebiteľských preferencií sa značka rozvíja a oslovuje nové spotrebiteľské segmenty.

Mnohé značky si však v dôsledku chybných strategických rozhodnutí manažmentu v tejto fáze poškodia povest'. Takto dotknutá značka následne stráca dôveru spotrebiteľov, čo vedie k jej postupnému vytrácaniu z trhu.

Piata fáza: let na obežnej dráhe

Značka v rámci tejto fázy dosahuje požadovaný trhový podiel, stáva sa všeobecne známou. Kládne sa pritom dôraz na neustále sledovanie konkurenčných aktivít smerujúcich k oslabeniu pozície značky. Dôležitosť marketingového informačného systému vzrastá.

Tento teoretický prístup však neupravuje finálnu fázu životného cyklu značky súvisiacu s vyčerpaním jej konkurenčného potenciálu a opustením trhu. Jedná sa síce z hľadiska budovania a riadenia hodnoty značky o fázu nežiaducu, avšak nie v praxi neexistujúcu, a preto by bolo podľa nášho názoru vhodné teóriu životného cyklu značky podľa G. Carona rozšíriť o v poradí **šiestu fázu, o fázu opustenia trhu**.

Marketingové aktivity realizované v rámci produktovej, cenovej, distribučnej a komunikačnej politiky by mali byť implementované s ohľadom na špecifické požiadavky vyplývajúce z charakteristík jednotlivých fáz životného cyklu značky. To platí aj pre uplatňovanú koncepciu sponzoringu v rámci komunikačného mixu značky. Uniformný prístup k jeho implementovaniu je totiž fenoménom príznačným pre manažment mnohých domácich značiek, čo v konečnom dôsledku vedie k zníženiu jeho efektívnosti v rámci budovania a riadenia hodnoty značky.

Postavenie sponzoringu v komunikačnej politike značky Rajec

Pre potreby posúdenia postavenia sponzoringu v komunikačnej politike vybranej značky bola spomedzi domácich značiek reprezentatívne zvolená značka

prírodných pramenitých vôd Rajec, a to z toho dôvodu, že má svojim charakterom blízko k väčšine domácich značiek, čím je možné skúsenosti z uplatnenia sponzoringu v rámci manažmentu tejto značky uplatniť aj v širšom rámci domácich značiek vyznačujúcich sa danými charakteristikami, a to:

- autonómnosťou marketingového riadenia,
- výrobným charakterom produkcie,
- neluxusným charakterom.

Značka Rajec je domácou značkou podliehajúcou **autonómnemu marketingovému riadeniu**. V rámci ostatných značiek vo vlastníctve spoločnosti Kofola, S.A. akými sú napríklad Kofola, či Vinea prebehla totiž v tomto roku centralizačná modifikácia organizačnej štruktúry, v rámci ktorej boli marketingové oddelenia zlúčené na cezhraničnej úrovni.

Rovnako spĺňa táto značka aj požiadavku na **výrobný charakter produkcie**, ktorý je pre slovenské národné hospodárstvo príznačný. Značka Rajec je značkou prírodných pramenitých vôd a v jej rámci sa nachádza niekoľko produktových radov: Rajec, Rajec Kyslík, Rajec dojčenská voda, Rajec Bylinka, Rajec Tajomstvo stromov.

Z charakteru produkcie vyplýva, že sa jedná o značku **neluxusného charakteru**. V budúcnosti však manažment značky zvažuje rozšírenie produktových radov o luxusnú produkciu určenú pre gastronomické zariadenia, ktorá by bola na trh uvedená ako Rajec Brilliant. Jednalo by sa o exkluzívnu produkciu špecifickú použitým materiálom obalu a jeho dizajnom, čo by sa následne prejavilo aj na výrazne vyššej cene.

Ďalšími faktormi, ktoré zohrali pri jej výbere dôležitú úlohu sú:

- jedná sa o novú značku nezaťaženú emocionálnymi väzbami zákazníkov,
- značka je určená pre relatívne široký segment zákazníkov,
- manažment značky kladie na budovanie a riadenie jej hodnoty zvýšený dôraz.

Značka Rajec bola na trh balených prírodných pramenitých vôd uvedená v júni roku 2004. Na základe konzultácie s manažérmi značky bolo určené po analýze vývoja hodnoty danej značky zistené, že od svojho uvedenia na trh prešla značka až po súčasnosť štyrmi fázami svojho životného cyklu. **Aktuálne** sa teda nachádza **vo fáze rozvoja značky**.

Prvá fáza: uvedenie novej značky

Sponzoring sa vo fáze uvedenia značky Rajec na trh týkal primárne športového podujatia - maratónu spinningu, ktorý bol organizovaný v Brne. Značka Rajec na ňom zabezpečovala kompletný pitný režim. Iniciatíva vyšla zo strany usporiadateľa a keďže v tom čase nebol spinning na území Českej a Slovenskej republiky takmer vôbec známy, považujeme takéto spojenie značiek za určitú formu co-brandingu.

V súvislosti s touto skúsenosťou značky Rajec je vhodné dať do pozornosti špecifický internetový portál fungujúci v Českej republike (www.sponzoring.cz). Jedná sa o virtuálne miesto stretu dopytu a ponuky v oblasti sponzoringu v ČR.

Druhá fáza: potvrdenie potenciálu značky

Sponzoring síce predstavuje využívanú komunikačnú aktivitu značky Rajec (hudobný festival Bažant Pohoda, či DFNsP Bratislava – onkologická klinika), ale podľa nášho názoru značka Rajec nevyužíva konkurenčný potenciál spočívajúci v jeho medializácii dostatočným spôsobom. Ďalší nedostatok, ktorý v rámci sponzoringu danej značky vidíme je v tom, že tento nástroj komunikačnej politiky sa vzťahuje primárne na celopodnikovú úroveň. Aj prípade záujmu o poskytnutie príspevku na určitú konkrétnu aktivitu vzťahujúcu sa tematicky k identite značky

Rajec je tak potrebné osloviť prostredníctvom internetového formulára spoločnosť ako takú na stránke www.kofola.sk a nie značku Rajec prostredníctvom jej vlastnej webovej stránky. Formulár žiadosti o sponzorstvo je zobrazený na obrázku č. 2.

The image shows a web form for Kofola. At the top, the Kofola logo is displayed with the tagline 'nápoje, život, emócie.'. Below the logo is a progress bar with five steps: 'Informácie', 'Kontaktné údaje', 'Popis žiadosti', 'Rekapitulácia', and 'Odoslanie'. The 'Rekapitulácia' step is currently active. The form content includes a list of required fields: 'Meno', 'Priezvisko', 'E-mail', 'Popis žiadosti', and 'Súhlas so spracovaním osobných údajov'. There are three main input sections: 'Osobné údaje' (Name, Surname, Organization), 'Kontaktné údaje' (Street, City, Postal Code, State, Telephone, Email), and 'Žiadosť' (Description of request). At the bottom, there is a disclaimer in Slovak: 'Ďakujeme za vyplnenie elektronickej žiadosti, žiadosť bude odoslaná na zodpovednú osobu. Vybraných žiadateľov budeme kontaktovať do 30 dní od odoslania žiadosti.' and two buttons: '<< späť' and 'ďalšie >>'.

Obrázok č. 2: Formulár pre žiadosť o podporu
Zdroj: <http://www.kofola.sk/>

Tretia fáza: upevnenie povesti značky

Značka Rajec pokračuje v sponzorovaní udalostí, ktoré sa so značkou tradične spájajú (hudobný festival Bažant Pohoda, či Rajecký maratón).

Sponzoring ešte nie je v tejto fáze životného cyklu značky využívanou komunikačnou aktivitou výlučne v súvislosti s rozšíreným produktovým radom. Táto skutočnosť čiastočne vyplýva aj z už načrtnutej koncepcie centralizovaného prístupu k sponzoringu v rámci spoločnosti Kofola, S. A.. Jednotlivé sponzorované udalosti sa tak spájajú primárne so značkou Rajec ako takou, v rámci ktorej sa propagujú jednotlivé produktové rady v závislosti od aktuálnej potreby manažmentu značky a typu sponzorovaného podujatia.

Štvrtá fáza: expanzia – rozvoj značky

Sponzoring sa aj naďalej realizuje vo vzťahu k tradične podporovaným podujatiam akými sú športové podujatia ako Rajecký maratón, či hudobné festivaly Bažant Pohoda a Žakovíc Open. Z týchto podujatí sa však postupne vyprofilovali samostatné značky v oblasti športu, umenia a zábavy. Z hľadiska budovania a riadenia hodnoty značky Rajec by tak bolo možné uvažovať v tejto súvislosti o určitej forme co-brandingu.

Pramenitá voda Rajec sa v tomto období stala taktiež po prvýkrát sponzorom spoločenskej udalosti, a to 9. ročníka súťaže Podnikateľka Slovenska.

Expanziu využívania sponzoringu bolo možné v tejto fáze životného cyklu značky zaznamenať aj v súvislosti s produktovým radom Rajec Bylinka. V zmysle uvedeného dochádza aj k markantnej zmene jeho dovtedajšej koncepcie. Sponzoring sa decentralizuje a začína sa uplatňovať vo vzťahu ku konkrétnym

produktovým radom, ba dokonca produktom. Limitovaná edícia Rajec Bylinka Letná búrka sa stala sponzorom predpovede počasia televíznej stanice Markíza. Podľa nášho názoru sa v tomto prípade jednalo o aktivitu pozitívne vplyvajúcu na hodnotu značky a zvyšujúcu celospoločenské povedomie o nej.

V súvislosti s produktovým radom Rajec Tajomstvo stromov však prekvapivo nie je až do súčasnosti evidovaná žiadna sponzorovaná aktivita výhradného charakteru (sponzoring tak nie je tak ako tomu bolo napríklad v prípade produktu Rajec Bylinka Letná búrka poskytovaný priamo, ale samotnou značkou Rajec, ktorá týmto spôsobom propaguje viacero svojich produktových radov).

V rámci produktového radu Rajec Kyslík je možné pozorovať ďalší trend v rámci doteraz uplatňovanej koncepcie sponzoringu. Ten totiž začína úzko súvisieť aj s konceptom aktuálnej reklamnej kampane. Sponzorovanou aktivitou tak bol Národný beh Devín Bratislava, na ktorom sa aktívne zúčastnil aj Matej Cifra – Sajfa, čím došlo k prepojeniu sponzoringu s reklamnou kampaňou so zapojením mediálne známej osobnosti, čo nie je doteraz v podmienkach domácich značiek často využívanou aktivitou v procese budovania a riadenia hodnoty značky prostredníctvom jej komunikačného mixu.

Piata fáza: let na obežnej dráhe

Vzhľadom na to, že podľa kvalifikovaného odhadu manažérov značky Rajec, sa táto značka vo fáze letu na obežnej dráhe nenachádza, je možné využívanie sponzoringu v danej fáze životného cyklu analyzovať predikčne.

Sponzoring je možné považovať za perspektívny komunikačný nástroj značky Rajec, a to nielen vo vzťahu k cieľovému segmentu, ale aj k celej spoločnosti. V súlade s teoretickými prístupmi by sa však do budúcnosti mala zmeniť koncepcia poskytovania sponzorských príspevkov vo vzťahu k podujatiam a aktivitám, ktoré síce nemajú masový komunikačný potenciál, ale slúžia na budovanie vzťahov s verejnosťou. Týmito aktivitami sú napríklad podpora mladých nadaných športovcov, či udeľovanie študijných štipendií. Doposiaľ bolo totiž možné na takejto úrovni žiadať o príspevky len spoločnosť Kofola, S. A. a nie konkrétnu značku nachádzajúcu sa v jej produktovom portfóliu.

V rámci budovania celospoločenskej hodnoty značky by bolo rovnako žiaduce zvýšiť podiel sponzorovaných aktivít charitatívneho a všeobecne prospešného charakteru. Nové výzvy v rámci využívania sponzoringu v procese budovania a riadenia hodnoty značky sa črtajú aj v súvislosti s komunikačnými aktivitami produktového radu Rajec Dojčenská voda. Ten totiž bude rovnako ako ostatné produktové rady značky Rajec (okrem produktového radu Rajec Tajomstvo stromov) v podstatnej miere využívať benefity sponzoringu nielen vo vzťahu k naplneniu marketingových, ale aj finančných cieľov manažérov. V súčasnosti sa jedná najmä o sponzorovanie športovej aktivity „Míľa pre mamu“ organizovanú Úniou materských centier SR.

Záver

Na národných trhoch sa v súčasnosti objavuje čoraz väčší počet zahraničných konkurentov, čo vytvára priestor pre zvyšovanie nárokov v oblasti požiadaviek zákazníkov, pretože títo majú pri uskutočňovaní svojho nákupného rozhodnutia možnosť výberu medzi viacerými konkurenčnými ponukami. Efektívna existencia domácich podnikov na takomto globalizujúcom sa trhu si vyžaduje vytvorenie dostatočne významnej konkurenčnej výhody, ktorá bude pre zákazníka predstavovať pridanú hodnotu významnú nielen z hľadiska voľby v rámci konkurenčnej ponuky, ale aj z hľadiska realizovanej cenovej politiky podniku, ktorej vhodne zvolená stratégia tvorí predpoklad jeho dlhodobej existencie. Efektívne budovaná a riadená značka

disponujúca zákazníkom vnímanou hodnotou v sebe takýto konkurenčný potenciál skrýva.

Sponzoring patrí v rámci manažmentu domácich značiek medzi perspektívne nástroje budovania a riadenia ich hodnoty. V predkladanom príspevku je preto zhrnutý nielen jeho význam v komunikačnom mixe značky, ale aj príklad jeho využívania v jednotlivých fázach životného cyklu značky Rajec ako jednej z najúspešnejších a najhodnotnejších domácich značiek súčasnosti.

Literatúra

- [25] AAKER, D. A. *Brand building budování značky*. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6
- [26] De CHERNATONY, L. *Značka – od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 2009. 315 s. ISBN 978-80-251-2007-1
- [27] KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3
- [28] OLINS, W. *O značkách*. Praha: Argo, Dokořán, 2009. 253 s. ISBN 978-80-257-0158-4
- [29] <http://www.kofola.sk/>
- [30] <http://www.sponzoring.cz/>

Ing. Jana Majerová

Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina
041 / 5133 227
jana.majerova@fpedas.uniza.sk

**Príspevok je čiastkovým výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0473/12:
Integrovaný model budovania hodnoty značky ako nástroja marketingového mixu
podniku.**

Nepriame nástroje environmentálnej politiky

Erika Piteková, Zuzana Viglašová

Úvod

Nástroje environmentálnej politiky sú definované ako formalizované prostriedky tejto politiky (metódy, postupy, detailne prepracované programy a pod.), ktorých úlohou je pôsobiť na poškodzovateľov životného prostredia a ovplyvňovať ich environmentálne správanie tak, aby bolo dosiahnuté vytýčenie cieľov v oblasti ochrany životného prostredia.

Približne v období od polovice 80. rokov došlo k hľadaniu nástrojov, ktoré by boli efektívnejšie, flexibilnejšie, makroekonomicky menej zaťažujúce a ktoré by vytvárali väčší priestor pre spolupôsobenie všetkých subjektov na zlepšovaní stavu životného prostredia. V uvedenej súvislosti sa najefektívnejšími nástrojmi pre hospodársku politiku štátu stali nepriame nástroje resp. ekonomické nástroje environmentálnej politiky.

Charakteristika nepriamych nástrojov environmentálnej politiky

Nepriame nástroje environmentálnej politiky na rozdiel od priamych nástrojov nepredstavujú „predpisy“ na ochranu životného prostredia, ale znečisťovateľov stimulujú k prijímaniu opatrení na zníženie zaťaženia životného prostredia. Ide o ekonomické nástroje, ktoré na ovplyvňovanie znečisťovateľov využívajú funkcie trhu, aby sa motívom k znižovaniu znečisťovania stal ich vlastný finančný záujem. Svojou ekonomickou podstatou predstavujú politické nástroje a ich účinným použitím sa predpokladá dosiahnutie:

- *ekonomickej účinnosti* – plnenie environmentálnych cieľov s minimálnymi nákladmi,
- *environmentálnej účinnosti* – prostredníctvom uplatnenia nepriamych nástrojov environmentálnej politiky je nutné znížiť úroveň znečistenia životného prostredia a následne redukovať environmentálne škody,
- *premietnutie priestorového aspektu* – vzácnosť konkrétneho zdroja, čiže jeho prebytok resp. deficit, ako aj jeho obnoviteľnosť či neobnoviteľnosť, by mala byť premietnutá do stanovenej výšky ekonomického nástroja,
- *akceptovateľnosť podnikateľskou sférou* – pri stanovení výšky uplatňovanej environmentálnej platby sa musí zohľadňovať únosnosť zaťaženia podnikateľských subjektov ako aj obyvateľstva,
- *princíp „znečisťovateľ platí“* – v užšom chápaní tento princíp predpokladá zaťaženie znečisťovateľa takými nákladmi, ktorých výška zodpovedá potrebe zabezpečiť zákonom stanovené emisné normy, v širšom chápaní by malo ísť o internalizáciu negatívnych externalít.

V odbornej literatúre sa pod pojmom nepriame nástroje environmentálnej politiky chápu *environmentálne platby*, cieľom ktorých je vytvárať určitý stimul pri ochrane životného prostredia a súčasne vytvárať finančné zdroje na financovanie opatrení v oblasti ochrany životného prostredia. Zabezpečenie ochrany životného prostredia

prostredníctvom uplatňovaných ekonomických nástrojov predpokladá, že výšku platby nie je možné spájať len s potrebou získania finančných zdrojov, ale aj s plnením jej environmentálnej funkcie, ktorá sa premietne do *zníženia zaťaženia životného prostredia*.

Klasifikácia nepriamych nástrojov

Z hľadiska *princípu fungovania* jednotlivých nepriamych nástrojov je možné ich rozdeliť na **ekonomické a dobrovoľné nástroje**. Medzi ekonomické nástroje patria rôzne typy environmentálnych platieb, ktoré môžu nadobúdať formu daní, poplatkov, odplát, emisných povolení, správnych poplatkov a pod. Do skupiny dobrovoľných nástrojov patria nástroje orientované na produkty, procesy a dohody.

Do skupiny **ekonomických nástrojov** patria rôzne typy environmentálnych platieb, z ktorých charakterizujeme nasledovné:

Užívateľské poplatky predstavujú fiškálny nástroj environmentálnej politiky, ktorý sa uplatňuje vo väzbe k špecifickým environmentálnym službám. Ide o platby za znečisťovanie určitej zložky životného prostredia a dôvodom na ich zavedenie môže byť napríklad:

- snaha o maximálnu stimuláciu užívateľov životného prostredia realizovať opatrenia vedúce k zníženiu znečistenia,
- získanie prostriedkov na financovanie určitých cieľov v ochrane životného prostredia,
- kompenzácia škôd vzniknutých na životnom prostredí danou činnosťou.

Okrem poplatkov za znečistenie sa používajú aj poplatky za využívanie prírodných zdrojov, napr. poplatok za odvoz odpadu, poplatky za dodávku a odvádzanie vody a pod.

Granty predstavujú finančný zdroj využívaný najmä v oblasti vedecko-výskumnej a výchovnej činnosti, ktorá je zameraná na proces tvorby a ochrany životného prostredia. Granty sa poskytujú najmä inštitúciám, ktoré zabezpečujú uvedené činnosti, a to buď z vnútorných alebo zo zahraničných zdrojov na základe výberového konania a slúžia na financovanie environmentálne orientovaných projektov.

Dotácie a subvencie predstavujú platby, ktoré sú financované napr. zo štátneho rozpočtu, z medzinárodnej pomoci, z rozpočtov územnosprávnych celkov, z účelových fondov alebo nadácií. Je možné ich získať buď opakovane za určitú činnosť, službu, produktov (napr. dotácie do rozpočtu organizácie, ktorá hospodári stratovo, ale zabezpečuje ekologicky prospešnú činnosť) alebo jednorázovo na zabezpečenie ekologických akcií akými sú napr. výstavba čističky odpadových vôd a ďalšie. Je dôležité poznamenať, že využívanie verejných prostriedkov touto formou porušuje princíp „znečisťovateľ platí“, nakoľko časť nákladov, ktoré by mali znášať znečisťovatelia, znášajú všetci daňoví poplatníci.

Depozitné refundačné systémy fungujú na princípe zodpovednosti výrobcov resp. dovozcov za zneškodnenie vybraných druhov produktov po ich použití. Tieto systémy vyplývajú buď zo zákona, alebo fungujú na základe dobrovoľnosti subjektov s cieľom podporiť predaj vlastných produktov. Najčastejšie sa týkajú: plastových obalov, sklenených fliaš, kovových obalov na nápoje (plechovky), autobaterií a pod.

Ich hlavným cieľom je propagácia recyklácie, a tým aj ochrana životného prostredia pred vysokým množstvom odpadu.

Refundačné systémy nadobúdajú formu:

- *poplatku za produkt*, ktorý platí dovozca resp. výrobca príslušného štátu. Poplatok mu je vrátený, ak preukáže, že dovezený/vyrobený produkt bol po použití recyklovaný a nebol uskladnený na skládke. Závisí na vzťahoch medzi zákazníkom a výrobcom, ako si zabezpečia spätnú recykláciu produktu. V prípade, ak zákazník produkt nerecykluje, poplatok za produkt zostáva štátu a mal by byť použitý na zneškodnenie nerecyklovaného produktu.
- *recyklačného poplatku* – daný poplatok vyberá štát resp. ním určená organizácia a slúži na zabezpečenie recyklácie produktu po použití. Jedná sa o prípady, keď výrobca/dovozca nemôže zaistiť vrátenie produktu po použití od zákazníka, a preto nemá nárok na vrátenie poplatku za produkt.
- *zálohovania* – najčastejšie využívaná forma depozitného refundačného systému. Stimuluje zákazníkov k tomu, aby zakúpené produkty resp. obaly vrátili po použití výrobcovi, pretože len takýmto spôsobom dostanú naspäť zálohu, ktorú uhradili pri nákupe.

Správne poplatky sú zamerané na soplátňenie služieb, ktoré zabezpečujú správne orgány, a to za regulačné opatrenia akými sú napr. udeľovanie licencií na ťažbu resp. kontrolnú činnosť. Prostredníctvom správnych poplatkov dochádza k distribúcii verejných financií, zaťažujúc finančným bremenom samotných znečisťovateľov a nie verejnosti ako celku.

Environmentálne poistenie - jeho podstata spočíva vo vymedzení právnej zodpovednosti podnikateľských subjektov za ekologické škody. V konečnom dôsledku to znamená, že ak subjekt spôsobí škodu na životnom prostredí, potom hradí náklady za nápravu a kompenzáciu týchto škôd. Takýmto spôsobom štátne orgány nemusia disponovať údajmi o výške vzniknutých škôd, ako je to napr. pri určovaní sadzieb emisných poplatkov. Kompenzačné platby a nápravné opatrenia sa realizujú mimo verejných financií a celý proces sa týka čisto znečisťovateľa a poisťovne.

Obchody s emisiami predstavujú zložitý proces, ktorého riešenie nadobúda celosvetový rozmer. Tento princíp obchodovania pochádza pôvodne z USA, nakoľko práve táto krajina má najväčšie skúsenosti s emisnými certifikátmi. Hlavným cieľom obchodovania s emisiami je *snaha vytvoriť znečisťovateľom maximálny priestor na voľbu nákladovo najvýhodnejšieho riešenia pri znižovaní emisií*. Veľmi zjednodušeným spôsobom je možné opísať princíp nasledovne: v závislosti od emisných noriem, ktoré určujú celkovú úroveň emisií v určitej oblasti, vydá príslušný orgán štátnej správy konkrétny počet emisných povolení, ktorý sumárne zodpovedá stanovenému emisnému maximu. Vydané emisné povolenia majú charakter cenných papierov, s ktorými je možné obchodovať tzn. možno ich kupovať alebo predávať na trhu, ktorý determinuje ich hodnotu. Každý znečisťovateľ (majiteľ emisného povolenia) v danej oblasti sa následne môže rozhodnúť, či je pre neho výhodnejšie znížiť objem emisií a svoje emisné povolenie zodpovedajúce rozsahu tohto zníženia predať alebo naopak – zvýšiť objem emisií a kúpiť emisné povolenie zodpovedajúce tomuto zvýšeniu. Takýmto spôsobom sa dosahuje v rámci danej oblasti nákladové

optimum, pretože k redukcii emisií dochádza práve tam, kde je to nákladovo najvýhodnejšie.

Skupinu **dobrovoľných nástrojov** tvoria 3 základné typy nástrojov:

Nástroje orientované na produkty, ktorých hlavnou črtou je informovanosť kupujúceho o kvalite produktov a o ich environmentálnom profile. Možno sem zaradiť:

- *označovanie environmentálne vhodných produktov* – jedná sa o používanie značiek, ktoré informujú spotrebiteľa o vplyve produktov, ich výroby a spotreby na životné prostredie,
- *analýzu životného cyklu* – je metódou sledovania environmentálnych aspektov a vplyvov produktov a služieb počas ich celého životného cyklu,
- *integrovanú produktovú politiku* – jej cieľom je zabezpečenie TUR v smere znižovania dopadov výroby a vyrobených produktov na životné prostredie,
- *ekodizajn* – jedná sa o nástroj proekologických dizajnerských riešení, ktoré už v procese tvorby návrhu produktov zvažujú environmentálne kritériá,
- *zelené verejné obstarávanie* – podstatou tohto nástroja je podporovať environmentálne správanie verejného sektora pri obstarávaní tovarov a služieb, ktoré majú environmentálny prínos. Ide o snahu v rámci verejných zákaziek vytvoriť dopyt po environmentálne vhodných produktoch.

Nástroje orientované na procesy, ich uplatnenie je späté so zmenou prístupov k riadeniu jednotlivých podnikových procesov, ktoré sú orientované v smere prijímania opatrení na zníženie znečistenia životného prostredia. Patria sem:

- *systém environmentálneho manažérstva (EMS)* – jedná sa o EMS vytvorený podľa normy ISO 14001, ktorý je akceptovateľný na celom svete. V rámci EÚ bol vypracovaný systém environmentálneho manažérstva a auditu (EMAS) a ktorý predstavuje vyšší stupeň environmentálneho riadenia s najväčším uplatnením v rámci európskeho priestoru,
- *environmentálny audit* – manažérsky nástroj, ktorý poskytuje systematické, dokumentované, periodické a objektívne hodnotenie spôsobu organizovania systému starostlivosti o životné prostredie,
- *environmentálne účtovníctvo* – ide o systém evidencie všetkých environmentálnych nákladov podniku, ktoré boli vynaložené v oblasti ochrany životného prostredia,
- *hodnotenie environmentálneho profilu* – realizuje sa s využitím vhodne zvolených indikátorov, ktoré umožňujú objektívne meranie, analýzu a určenie environmentálneho profilu podniku. V praxi sa posudzuje oblasť manažmentu, prevádzky a životného prostredia v rámci podniku,
- *čistejšia produkcia* – predstavuje prístup využívaný pri implementácii environmentálne orientovaného systému riadenia podniku napr. v štádiu zníženia množstva odpadu, využitie ekologických technológií a pod.

Dobrovoľné dohody sú považované za vhodnú formu vstupu štátu, príp. ním poverených inštitúcií do procesu vyjednávania medzi jednotlivými podnikmi alebo odvetviami v oblasti znižovania znečistenia životného prostredia. Môžu mať formu právne záväzných alebo nezáväzných odvetvových dohôd alebo formu jednostranných záväzkov.

Záver

Členské štáty EÚ, ale i transformujúce sa krajiny v posledných rokoch čoraz viac uplatňujú environmentálne platby. Tento trend podporujú aj inštitúcie EÚ, ktoré si uvedomujú, že dynamický proces ich uplatňovania môže v určitých prípadoch spôsobiť komplikácie na vnútornom trhu. V tejto súvislosti EÚ vypracovala správu o environmentálnych daniach a poplatkoch na vnútornom trhu, z ktorej vyplýva, že jednotlivé členské štáty majú pri uplatňovaní environmentálnych platieb značnú voľnosť, avšak „zlatým pravidlom“ ich aplikáciou je, že **v dôsledku ich uplatnenia nesmie dôjsť k narušeniu konkurencie v rámci jednotného trhu.**

Literatúra

- [1.] FARKAŠOVÁ E. a kol. Ochrana životného prostredia z pohľadu ekonomickej teórie. Košice: Technická univerzita Košice, Ekonomická fakulta, 2010. 267 s. ISBN 978-80-553-0585-1.
- [2.] REMTOVÁ, K. 2005. Jednotná kategorizácia nástrojov environmentálnej politiky. In Ekonomické a sociálne súvislosti udržateľného rozvoje – aplikácie environmentálneho účtovníctví na mikro a makro úrovni. Pardubice : Univerzita Pardubice. Prvé vydanie, 2005. ISBN 80-7194-790-3, s. 90-96.
- [3.] ROMANČÍKOVÁ, E. Ekológia a životné prostredie. Bratislava: Iura Edition, 2011. 224 s. ISBN 978-80-8078-426-3.
- [4.] VYBÍRALOVÁ J. - FUZYOVÁ Ľ. - POLAČKO V. Tvorba a ochrana životného prostredia. Bratislava: EKONÓM, 2008. 234 s. ISBN 978-80-225-2603-5.
- [5.] MAJERČÁK, P.: Prehľad ekonomických environmentálnych nástrojov ako prostriedkov podpory pre rozhodovanie o environmentálnych investíciách. In: *Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky '05* : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie : II. časť : 5. - 6. október 2005, Rajecké Teplice, Slovenská republika. - Žilina: Žilinská univerzita, 2005. - ISBN 80-8070-464-3.

Ing. Erika Piteková, Ing. Zuzana Viglašová

ŽU v Žiline, Univerzitná 1, Žilina, 010 26,

+421948800170,

erika.pitekova@fpedas.uniza.sk, zuzana.viglasova@fpedas.uniza.sk

Vplyv globalizácie na vývoj v oblasti logistiky

Pavel Ceniga - Viera Šukalová

Internacionalizácia súčasnej doby sa týka každej oblasti života spoločnosti. Technické možnosti mobility, dopravy, rozvoj komunikačnej techniky a informačných technológií umožňujú rozširovanie podnikateľského priestoru za hranice štátov. Základnou charakteristikou globalizácie v ekonomike je deterritorializácia a decentralizácia pomocou rozvinutých technológií. Prebieha tak v reálnej ekonomike, ako aj na finančných trhoch – rozlišuje sa reálna a finančná globalizácia.

Globalizácia prináša nové trhy, nové produkty, nový spôsob myslenia, nové schopnosti a nové pohľady na podnikanie. Efektívne globálne konkurovanie si vyžaduje viac ako len vytváranie nejakého produktu na domacom trhu a jeho dopravu na nové trhy. Vyžaduje to zložitú sieť globálnych centier založených na technológiách zdieľaných celosvetovo; rýchly pohyb produktov, ľudí, informácií a nápadov za účelom uspokojovania lokálnych potrieb; riadenie a zvládanie paradoxu globálnej hromadnej ekonómie a lokálnej zodpovednosti. Vyžaduje to globálny spôsob myslenia a lokálnu oddanosť, pocit záväzku – myslieť globálne a konať lokálne.

V stále náročnejšom podnikateľskom prostredí je nutné zabezpečiť potrebnú rýchlosť a bezproblémovosť tokov v rámci všetkých procesov od vzniku požiadavky až po dodanie produktu a to pri prijateľných celkových nákladoch. Splnenie týchto protikladných požiadaviek nie je jednoduché a preto sa stáva logistika stále viac nevyhnutnou súčasťou manažmentu podniku.

Hospodársku logistiku možno podrobnejšie definovať ako disciplínu zaoberajúcu sa systémom riešení, koordináciou, synchronizáciou a optimalizáciou reťazcov hmotných a nehmotných operácií, ktoré vznikajú ako dôsledok delby práce v spojení s výrobou a obehom určitej produkcie. Je zameraná na uspokojenie potrieb zákazníka, ako na konečný efekt, ktorý sa snaží dosiahnuť s čo najväčšou pružnosťou a pri optimálnych nákladoch.

V nadväznosti na definíciu logistiky je potrebné vymedziť aj logistický systém podniku ako množinu systémov definovaných na jednom logistickom objekte podľa rôznych hľadísk, pričom ho považujeme za dynamicky, učiaci sa, samoorganizujúci sa, samoopravujúci sa, otvorený stochastický systém s cieľovým správaním ekonomického typu. Do rámca podnikovej stratégie musí zapadať aj stratégia logistického systému podniku a logistické ciele musia podporovať hlavný cieľ, zvyšovanie trhovej hodnoty podniku, prípadne sústavu cieľov podniku. Logistický systém sa tak stáva zosúladovateľom všetkých štruktúr a procesov medzi identifikovanou príležitosťou na trhu a dodaním výrobku zákazníkovi. Celá fáza začína výskumom a vývojom nového výrobku, pokračuje cez zásobovanie a prípravu výroby, riadenie výroby až po riadenie dopravy a skladov.

Kvalita logistických služieb, ktoré v podstate „obaľujú“ výrobok pri dodaní je v náročnom trhovom prostredí rovnako dôležitá ako výrobok samotný. Ak sa má stať

kvalita služieb jedným z hlavných nástrojov konkurencieschopnosti podniku, je zrejmé, že sa tak nemôže stať pri minimálnych nákladoch, ale pri nákladoch optimálnych. Úroveň logistického systému podniku je vnímaná prostredníctvom rozsahu a kvality logistických služieb. Všetko to, čo sa odohráva vo vnútri hraníc logistického systému je zákazníkom ľahostajné, pokiaľ sami nepocítia pozitívnu zmenu v službách. Služby zákazníkom (dodávateľské služby, logistické služby) sú tak pre podnik a jeho logistický systém prvoradé.

Kritéria kvality logistických služieb

Na základe európskych úvah o službách zákazníkom sa zdôrazňuje disponibilita výrobku, čo predstavuje záruku, že výrobok požadovaný zákazníkom je na sklade alebo môže byť v sľúbenej lehote vyrobený.

Za zložky služieb zákazníka a zároveň kritériá kvality (úrovne) týchto služieb sa považujú:

- *spoľahlivosť dodania,*
- *úplnosť dodávok,*
- *primerané (krátke) dodacie lehoty,*
- *poskytované predpredajné a popredajné služby.*

Spoľahlivosť dodania súvisí s dodržaním dohodnutej lehoty dodania, ktorá by inak mohla zapríčiniť u zákazníka poruchy v jeho procesoch a vyvolať zvýšenie nákladov.

Úplnosť dodávok je viazaná na reálne a primerané lehoty dodania tak, aby v okamžiku kompletácie dodávky boli k dispozícii všetky komponenty, z ktorých sa skladá. To vyžaduje, aby riadenie reťazca bolo dostatočne integrované.

Krátke lehoty dodania je možné dodržať vtedy, keď objednaný tovar je na sklade, alebo keď je výroba dostatočne pružná.

U zákazníkov sa vysoká spoľahlivosť dodania, úplnosť dodávok a krátke lehoty dodania prejavujú zmenšenou potrebou vytvárať zásoby a znížením ich nákladov.

Pri **predpredajných a popredajných službách** ide o inštalovanie výrobku u zákazníka, dodávky náhradných dielov a servisné služby, o poskytovanie technickej dokumentácie k výrobku a pod.

K týmto zložkám služieb zákazníkom pristupujú ešte:

- *kvalita distribúcie,*
- *poskytovanie informácií.*

Kvalita distribúcie sa prejavuje minimálnym počtom nesprávnych zásielok, ich nepoškodením alebo neoneskorenými dokladmi ku zásielkam a pod.

Poskytované informácie zákazníkom sa vzťahujú ku miestu, kde sa zásielka na ceste práve nachádza, k presnej dobe jej dodania, pristavenie vozidla k vykládke a pod.

Pri zákaznických preferenciách je nutné ešte rozlišovať aj druh zákazníka.

- *Zákazník: konečný spotrebiteľ, maloobchodná, veľkoobchodná firma, v tomto prípade bude úroveň služieb zákazníkom rovnako významná ako cena výrobku vrátane poskytnutých služieb.*
- *Zákazník vo sfére výrobnnej spotreby, napr. finálny výrobca má ale iné požiadavky a úroveň služieb zákazníkom je pre neho dôležitejšia ako cena. V tomto prípade platí, že o čo nižšia by bola spoľahlivosť jeho dodávateľov, úplnosť ich dodávok alebo o čo dlhšie by boli ich lehoty dodania, o to pružnejším by sa musel stať on sám, aby vyrovnal nepravidelnosti na vstupoch a neohrozil svoje dodávky zákazníkom, prípadne o to vyššiu hladinu zásob nakupovaných materiálov by musel udržiavať v rozpore so zásadami hospodárnosti.*

Proces globalizácie tak podporuje rozvoj logistiky a logistika realizuje globalizačné funkcie, najmä v rámci medzinárodných reťazcov a tokov tovarov, čím sa vytvára duálny vzťah medzi globalizáciou a logistikou.

Logistika v procese globalizácie plní kľúčovú úlohu. Jej poslaním je strategické, časovo ohraničené rozmiestňovanie zdrojov, respektíve strategické riadenie reťazcov umožňujúce uspokojenie zákazníkov v množstve, kvalite, mieste a čase s primeranými nákladmi, teda zosúladzovanie aktivít rôznych spolupracujúcich subjektov vedúcich ku konečnému efektu synergetickej povahy.

Vývoj smerujúci ku globalizácii prináša podnikom významné príležitosti, ale zároveň na ne kladie aj vysoké nároky. To, čo potrebujú riešiť, možno zjednodušene vyjadriť takto: mať najlepší výrobok na svete, mať najefektívnejší výrobný proces na svete a praktizovať globálny marketing.

Medzi systematizované všeobecne faktory, ktoré ovplyvňujú vstup podniku na medzinárodné globálne trhy, možno zaradiť tieto:

- *Trhový potenciál.*
- *Geografická diverzifikácia.*
- *Nadmerná kapacita produkcie a výhoda nízkych nákladov v dôsledku dosahovania úspor z rozsahu a efektov zo skúsenostnej krivky.*
- *Generovanie rastu na zahraničných trhoch prostredníctvom výrobkov, ktoré sa na domácom trhu blížia ku koncu svojho životného cyklu.*
- *Zdroje nových výrobkov a myšlienok.*

Zdá sa, že pri vstupe západných firiem na trhy v regióne strednej a východnej Európy boli v hre prakticky všetky uvedené faktory, pričom za dominantný možno považovať príležitosť expandovať na nové, rozvíjajúce sa trhy. V prípade alokácie výroby išlo o dosiahnutie úspory nákladov vďaka lacnej pracovnej sile, a to spravidla v oblasti menej náročných technológií. Pri tejto realite a rozporných skúsenostiach s ňou sa ponúka otázka, aký by mal byť postup manažmentu podniku pri hodnotení príležitosti preniesť výrobu do krajiny s nízkymi nákladmi. Ide o taký postup, pri ktorom by neboli zanedbané logistické súvislosti.

Ako rámcové odporúčania pri odpovedi na danú otázku možno uviesť tieto:

- *Vychádzať z čo najširšieho pohľadu.*
- *Zvoliť správny výrobok.*
- *Vybrať vhodné zdroje.*
- *Navrhnúť logistický reťazec.*
- *Uskutočniť modelové hodnotenie výsledkov.*
- *Prijať konečné rozhodnutie.*

V praxi však väčšina manažmentov hodnotí danú príležitosť len z hľadiska výnosov, resp. zníženia jednotlivých nákladov, a z technického hľadiska, t. j. premiestniteľnosti podnikania. Pritom sa prehliada závažný problém, ktorým je vznik omnoho rozsiahlejšieho logistického reťazca. Jeho charakteristiky po začlenení lacných zdrojov môžu spôsobiť nepredvídateľné a dramatické efekty vo výkonnosti podniku. Atraktivnosť lacných zdrojov je preto potrebné konfrontovať s dosiahnuteľnou úrovňou služieb zákazníkom, s dodacími lehotami a so zásobami v logistickom reťazci.

Doterajšie skúsenosti z celosvetovej praxe rozmiestňovania výrobných kapacít, prezentované poradenskými kancelárkami z tejto oblasti, možno rozčleniť do šiestich postupných krokov a v rámci nich špecifikovať odporúčania pre rozhodovací proces.

1. krok: Celkový pohľad na problém vo všetkých súvislostiach

Odporúčania:

- Zvážiť, či náklady nového logistického reťazca neprevýšia zníženie nákladov na výrobu a neznehodnotí sa úroveň služieb zákazníkom na domácom trhu.
- Definovať strategické ciele a rozhodnúť, či nízko nákladová výroba je skutočne kľúčovým cieľom alebo len krátkodobým prostriedkom.
- Vymedziť riziká vyplývajúce z toho, že podnik bude outsourcovať činnosť, ktorú doteraz pokladal za hlavnú.
- Vyhodnotiť dopady na súčasných a potenciálnych zákazníkov.
- Zaoberať sa zárukou dosiahnutia prvotriednej kvality v priestorovo vzdialenom podniku.

2. krok: Voľba správneho výrobku

Z hľadiska dopytu po výrobku:

- Do úvahy prichádzajú výrobky, v ktorých je kľúčovým faktorom cena.
- Pri výrobkoch s veľmi premenlivým dopytom je potrebné počítať s vysokou hladinou zásob; náklady na zásoby, vrátane nákladov na ich skladovanie, môžu ľahko prevýšiť úspory jednotlivých nákladov vo výrobe.

Z hľadiska životného cyklu výrobku:

- Vhodné výrobky vo fáze zrelosti, t. j. s ľahko predvídateľným dopytom, pri ktorých je dôležité znižovanie nákladov.

Z hľadiska pomeru nákladov na prácu a na materiál dať prednosť výrobkom s vysokým podielom na prácu.

- Ak je podiel nákladov na prácu menší ako 20 % hodnoty výrobku, potom zvýšene náklady na logistický reťazec pohlta dosiahnutú úsporu.

Z hľadiska pevných bodov ponuky a dopytu:

- Do úvahy je potrebné vziať napríklad to, či existujú unikátne zdroje alebo dominancia dopytu zákazníkov.
- Finálnu montáž a individualizáciu výrobku je účelne vykonávať čo najbližšie k zákazníkom.

Z hľadiska variability produkcie:

- Vhodné sú výrobky zložené z malého počtu rôznych komponentov s jednoduchou a rýchlou montážou a s veľkou pridanou hodnotou.

Z hľadiska rozdelenia výrobných kapacít:

- Najlepším riešením býva presunutie len časti objemu výroby daných druhov výrobkov a ponechanie určitej kapacity na pôvodnom mieste pre pokrytie naliehavých požiadaviek špecifických zákazníkov.

3. krok: Výber vhodného zdroja

- Dôležitým hľadiskom pri výbere krajiny nie je len výška mzdových sadzieb, ale tiež úroveň logistickej infraštruktúry. Je potrebné ju posudzovať v dlhodobom a nielen v strednodobom horizonte.
- Musí sa vykonať analýza výhodnosti prevádzkovania vlastných kapacít alebo outsourcingu prevádzkovania vlastných kapacít. Prevádzkovanie vlastných kapacít predstavuje dlhodobé záväzky a značné investície, ale je pravdepodobné, že prinesie nižšie jednotkové náklady a dobrú ochranu technológie, ale len za predpokladu, že sa nájde efektívny miestny manažérsky tím.
- Treba nájsť takých dodávateľov, na dodávky ktorých sa bude dať spoľahnúť a to čo do kvality, včasnosti a plynulosti, pretože nie je jednoduché operatívne riešiť vznikajúce problémy na veľkú vzdialenosť.

4. krok: Návrh logistického reťazca

Z hľadiska vybavenia:

- Dôležité je vopred rozvrhnúť správne vybavenie článkov logistického reťazca, vrátane výrobného závodu, a vyhnúť sa problému nedostatočnosti a dodatočným nákladom na racionalizáciu.

Z hľadiska riadenia a komunikácie je potrebné zodpovedať otázky:

- Ako bude rozšírený logistický reťazec riadený.
- Ako sa informačný systém podniku vysporiada s rozšíreným reťazcom a ako zvládne prepojenie s dodávateľmi, ako bude zabezpečený prehľad o procesoch v reťazci, pokiaľ nie je možná priama fyzická kontrola každého pracoviska.
- Ako sa dodávatelia vyrovnajú s pull princípom.

Z hľadiska plánovania a rozvrhovania je potrebné:

- vyjsť z požadovanej úrovne služieb zákazníkom a zväžiť, že plánovanie dodávok so 100-percentnou spoľahlivosťou by vyžadovalo obrovské zásoby,
- počítať s premenlivosťou dopytu, s možnými dodacími lehotami a s objednávacím množstvom.

Z hľadiska logistiky:

- Zásadný význam má zvládnutie miestnej prepravy, skladovania, importu a exportu, a to buď vlastnými silami alebo prostredníctvom konkurencieschopného poskytovateľa logistických služieb.

5. krok: Modelové hodnotenie výsledkov

Model logistického reťazca by mal obsahovať:

- Model úrovne zásob, zodpovedajúci dodacím lehotám a parametrom úrovne služieb zákazníkom.
- Model finančných implikácií rozšíreného reťazca, ktorý by zahŕňal projektovanie úspor jednotkových nákladov.
- Záver nákladov vo výrobe, dodatočných nákladov na operácie, kľúčových ukazovateľov, času za ktorý kumulatívne výnosy prevýšia kumulatívne náklady, a ktorý by okrem iného umožnil testovať citlivosť projektovaných výkonov na zmeny vstupov.
- Logistický reťazec musí byť chápaný a skúmaný ako celok od "dodávateľov našich dodávateľov" po "zákazníkov našich zákazníkov".

6. krok: Konečné rozhodnutie

Malo by byť výberom medzi možnosťami:

- a) Prijatť návrh doložený jeho pravdepodobným finančným efektom.
- b) Prijatť návrh ako cestu k zníženiu nákladov a zvýšeniu obratu, ale s podmienenou zmenou prístupu s prípadným presunutím iných skupín výrobkov, resp. operácií, než ako bolo pôvodne identifikované.
- c) Zamietnutie vzhľadom na dodatočné náklady a riziko pri službách zákazníkom, ktoré by prevážili nad nákladovými efektmi, čo znamená zamerať sa na zdokonaľovanie existujúceho systému.

Ukazuje sa, že nemá zmysel stanoviť si za cieľ dosiahnutie najnižších nákladov v určitej krajine, ak zákazníci majú obavy o svoje dodávky. Znovu sa potvrdilo, že zákazníci si najviac cenia spoľahlivosť a flexibilitu distribúcie. Pre tieto dôvody je potrebné, aby manažmenty podnikov pri hodnotení príležitostí preniesť výrobu do krajiny s nízkymi nákladmi zvolili komplexný postup, v rámci ktorého budú zohľadnené všetky logistické súvislosti a prezentované vhodné odporúčania. Logistiku charakterizuje sekundárny dopyt, čo znamená, že zákazník musí byť

spokojný jednak s predmetom primárneho dopytu, a čo sa stáva základom konkurencieschopnosti 21. storočia, zároveň aj kvalitatívnymi charakteristikami logistických výkonov.

Moderné procesné zmýšľanie indukovalo potrebu riadenia celého procesu výroby až po dodávku. Takto vznikli zásobovacie reťazce, ktorých konečným cieľom je optimalizovať procesy formou integrácie vlastných individuálnych systémov do jedného celku, aby sa dosiahol vzájomne výhodný synergický efekt, ktorý môže mať formu zníženia nákladov, zníženia rizika, skrátenia časov alebo eliminácie určitých postupov.

Súčasný globalizačný trend spolu s revolúciou technologických riešení otvára nové možnosti spolupráce. Vzájomná prepojenosť pritom prináša aj riziko neúspešnosti spolupráce, preto treba nájsť v konkurenčnom prostredí zdravú rovnováhu medzi nákladovou optimalizáciou a kvalitou produkcie i jej dodávky.

Článok je výstupom riešenia projektu : Model uplatnenia metódy Activity – Based Costing (ABC) v logistickom systéme podniku , Projekt VEGA 1/0995/11

Literatúra:

- [1] CENIGA, P.; ŠUKALOVÁ, V.: Logistika v manažmente podniku - (1. vyd.) – Žilina: Žilinská univerzita, 2012. – 288 s.: ISBN 978-80-554-0530-8 (autorský podiel 70%)
- [2] GOURDIN, K.N.: Global logistics management, Blackwell Publishing, Oxford UK, 2006.. ISSN 0013-3035
- [3] MALINDŽAK, D. – TAKALA, J.: Projektovanie logistických systémov (teória a prax), EXPRES PUBLICIT, s.r.o., Košice, 2005, ISBN 88-8073-282-5.
- [4] PERNICA, P.: Logistický management – Teorie a podniková praxe, Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6
- [5] PERNICA, P.: Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století, 1. - 3. díl. Praha: Radix, 2004. ISBN 80-86031-59-4
- [6] CENIGA, P. et al.: Model uplatnenia metódy Activity – Based Costing (ABC) v logistickom systéme podniku , Projekt VEGA 1/0995/11

Spotrebné dane vo Fínsku

Zuzana Viglašová

Úvod

Spotrebné dane vo Fínsku sú vyberané za účelom naplnenia verejných financií a taktiež za účelom zlepšenia stavu životného prostredia a obyvateľstva. Štát zaťažuje všetky produkty a suroviny, ktoré nepriamym daniam podliehajú, či už sú produkty vyrobené v tuzemsku alebo dovážané z iného členského štátu Európskej únie alebo z iných štátov tretích krajín.

1. Komparácia vybraných fínskych a slovenských spotrebných daní

Táto časť článku nám dáva do vzájomného pomeru vybrané druhy produktov a surovín, ktoré podliehajú daňovému zaťaženiu.

1.1. Pivo

Pivo bolo zaradené medzi spotrebné dane vo Fínsku až v roku 1995, keď vstúpilo do Európskej únie. Špecifikom pre Fínsko je zákaz predaja alkoholických nápojov nad 4,7% alkoholu v bežných obchodoch. Tie sa dajú kúpiť len v špeciálnych obchodoch s liehovinami, ktoré sa nazývajú „Alko“. Ďalším miestom, kde je možné nakúpiť tieto nápoje sú obchody v bezcolných zónach na výletných lodiach, ktoré sa plavia po medzinárodných vodách v Baltickom mori. Škandinávске krajiny majú v oblasti distribúcie alkoholických nápojov veľmi striktné kritéria. V súčasnosti sa takéto opatrenia na Slovensku zatiaľ neuplatňujú.

Po vstupe do Európskej únie bol zákon reformovaný tak, že daň je stanovená priamo percentom obsahu alkoholu obsiahnutého v produkte. Uvádzajú sa dve základné sadzby pre produkt. Jednotlivé sadzby sa nachádzajú v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1. Aktuálne sadzby spotrebnej dane z piva vo Fínsku

Kategória (% alkoholu)	Základná sadzba
0,5 – 2,8%	2,7 €/hl
> 2,8%	29,9 €/hl/°alk

Zdroj: *vlastné spracovanie na základe údajov z:*

<http://www.brewersofeurope.org/docs/publications/BED2012.pdf>

Sadzby, ktoré sa nachádzajú v tabuľke sa rozlišujú podľa % alkoholu v nápoji.

Sadzby spotrebnej dane z piva na Slovensku a vo Fínsku sme dali do vzájomného pomeru. Pre porovnanie sme v nasledujúcej tabuľke brali do úvahy spotrebnú daň z piva za hektoliter, ktoré má obsah 12% extraktu mladiny, čo je pivo s obsahom 4,8% alkoholu.

Tabuľka 2. Komparácia spotrebnej dane z piva pri 4,8% obsahu alkoholu

Krajina	Spotrebná daň na hl piva v €	Spotrebná daň na 0,5l v €
Slovensko	43,0 €	0,213 €
Fínsko	142 €	0,704 €

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z:

<<http://www.brewersofeurope.org/docs/publications/BED2012.pdf>>

Predchádzajúca tabuľka nám ukazuje, že spotrebné dane medzi porovnanými krajinami sa vo výraznej miere odlišujú. Fínske daňové zaťaženie pre pivo a alkoholické nápoje je zaťažené oveľa vyššou daňovou sadzbou ako pivo na Slovensku. Škandinávské krajiny sú nastavené na takto vysoké daňové zaťaženie, čo dokazuje aj spotrebná daň z piva, ktorá je viac ako trikrát vyššia, v porovnaní so Slovenskou republikou. Veľký podiel na týchto rozdielnych výsledkoch má aj kultúra porovnávaných krajín, keďže každá krajina pristupuje k distribúcií inými prostriedkami. Slovensko sa vybralo cestou liberalizácie a voľného obchodu s pivom a alkoholickými nápojmi, na druhej strane Fínsko sa vybralo cestou ochrany životného prostredia a nadmernej konzumácií.

1.2. Víno

Víno je alkoholický produkt, ktorý je rozšírený po celom svete. Keďže ide o alkoholický nápoj, vo Fínsku podlieha rovnakým opatreniam ako alkohol alebo pivo. To znamená, že víno s obsahom alkoholu vyšším ako 4,8% je dostupné len v obchodoch s alkoholom s názvom „Alko“, ktoré sú špecifické pre celú Škandináviu.

Rozdiely v spotrebných daniach z vína medzi Slovenskou republikou a Fínskom sú značne rozdielne. V nasledujúcej tabuľke sú porovnané sadzby spotrebných daní z vína medzi krajinami.

Tabuľka 3. Komparácia spotrebnej dane z vína.

Krajina	Tiché víno	Šumivé víno	Šumivé víno s obsahom alkoholu menej ako 8,5%	
Slovensko	- €/hl	79,66 €/hl	56,42 €/hl	
Fínsko	312 €/hl	312 €/hl	>1,2%<2,8%	11 €/hl
			>2,8%<5,5%	159 €/hl
			>5,5%<8,0%	224 €/hl

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z:

<<http://www.brewersofeurope.org/docs/publications/BED2012.pdf>>

Najvyšší rozdiel medzi sadzbami spotrebnej dane z vína je pri tichom víne. Slovenskí výrobcovia tichého vína sú určitým spôsobom zvýhodnení voči konkurencii z dôvodu možnej nižšej ceny na trhu, ktorú môžu uviesť kvôli nulovej sadzbe.

Inak je to vo Fínsku, tu sú spotrebnou daňou zaťažené všetky druhy vína, teda aj tiché. Fínsko rozdeľuje víno podľa percenta obsahu alkoholu v produkte, teda sadzba za tiché a šumivé víno je rovnaká. Krajina sa snaží redukovať nadmernú konzumáciu alkoholických nápojov s vyšším obsahom alkoholu u obyvateľstva.

Pri porovnávaní sadzieb sme zistili, že tak ako pri spotrebnej dani z piva, nepriame dane vo Fínsku sú oveľa vyššie ako v Slovenskej republike. Parlament na Slovensku na začiatku roku 2012 schválil zákon o zaťažení spotrebnou daňou aj ovocné vína, ktorý obratom zrušil z dôvodu veľkého protestu slovenských výrobcov. Pri neprimeranom tempe rastu v rámci harmonizácie spotrebných daní by takéto sadzby mali pre slovenských producentov deštruktívny dopad.

Euro má výrazný vplyv na vývoj spotrebných daní z vína z dôvodu zvýšenia konkurencieschopnosti výrobcov. Fínsko sa vydalo cestou obmedzenia konzumácie a distribúcie vín pomocou vysokého daňového zaťaženia. Fínski obyvatelia z dôvodu drahého vína a alkoholu preferujú turizmus do susedného Estónska, kde je cena neporovnateľne nižšia. Fínsko tým prichádza o časť príjmu do štátneho rozpočtu.

Slovenská republika po prijatí eura zvýšila svoju konkurencieschopnosť z dôvodu zníženia nákladov na konverziu.

1.3. Tabak a tabakové výrobky

Fínsko patrí medzi krajiny s najmenším počtom fajčiarov v Európe. Medzi hlavné faktory, ktoré ovplyvnili pokles fajčiarov sú legislatívne opatrenia, podpora zdravia a národných monitorovacích systémov, politik zameraných na zníženie spotreby tabaku prostredníctvom reklamných kampaní a vyššie daňové zaťaženie. Vedúce postavenie pri kontrole tabaku a tabakových výrobkov má Ministerstvo sociálnych vecí a zdravotníctva. Vo Fínsku patria cigarety medzi desať najdrahších v rámci Európskej únie.

V Slovenskej republike tiež vládne trend postupného zdražovania cigariet a tabakových výrobkov z dôvodu škodlivosti produktov pre obyvateľstvo aj keď nie až v takej miere ako vo Fínsku. Niektorí zamestnávateľia motivujú svojich zamestnancov finančnými odmenami ak sa vzdajú fajčenia a spoločnosti ako Nokia alebo Espoo zakázali fajčenie na svojich pracoviskách. Fínsko vyhlasuje, že do roka 2040 bude v krajine kompletný zákaz fajčenia.

Tento rozdiel v daňových zaťaženiach pre cigarety potvrdzuje aj nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 4. Komparácia spotrebnej dane z cigariet.

Krajina	Kombinovaná sadzba		Minimálna sadzba
	Špecifická časť	Percentuálna časť	
Slovensko	55,70 €	23 %	85,00 €
Fínsko	17,50 €	52 %	131,50 €

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z:

<<http://www.brewersofeurope.org/docs/publicatio ns/BED2012.pdf>>

Z tabuľky vyplýva, že aj keď je špecifická časť kombinovanej sadzby na Slovensku vyššia oproti Fínsku, tak minimálna sadzba je vo Fínsku oveľa vyššia. Fakt potvrdzujú predchádzajúce zistenia o vysokom daňovom zaťažení z dôvodu oslobodenia obyvateľstva od cigariet a tabakových výrobkov.

Euro podporuje harmonizáciu spotrebných daní z tabaku a tabakových výrobkov medzi krajinami eurozóny. Krajiny sa bránia proexportnými kritériami pred cigaretami zo štátov tretích krajín, kde sú cigarety podstatne lacnejšie. Fínsko sa bráni najmä nelegálnym dovozom zo susedného Estónska a Slovenský trh zasa zahlcujú cigaretové produkty z Ukrajiny.

Záver

Každý štát má možnosť regulovať výšku spotrebných daní a tým podstatnou mierou ovplyvňovať dopyt a ponuku po jednotlivých produktoch a surovinách. Uspokojiť obyvateľstvo a zároveň naplniť štátnu pokladnicu však nie je jednoduché. Súčasnú náročnú ekonomickú situáciu jednotlivých krajín výrazne sťažuje i slabnúca pozícia spoločnej európskej meny. Krajiny potrebujú naplniť svoju štátnu pokladnicu a preto sa obracajú smerom k zvyšovaniu daňového zaťaženia jednotlivých produktov, čo sa prejavuje na znižovaní životnej úrovne a prehĺbovaní ekonomickej krízy.

Literatúra:

- [1] BIELIKOVÁ, A. – ŠTOFKOVÁ, K. *Dane v teórii a praxi*. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2010. 180 s. ISBN 978-80-554-0169-0.
- [2] MEDVEĎ, J. a kol. *Daňová teória a daňový systém*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 288 s. ISBN 978-80-89393-09-1.
- [3] HARUMOVÁ A. – KUBÁTOVÁ K. *Dane podnikateľských subjektov*. Žilina: Poradca podnikateľa, spol. s.r.o., 2006. 293s. ISBN 80-88931-55-X.
- [4] *Sadzby DPH v SR v roku 2011(20%, 10%)*. [online]. [cit 2012-05-17]. Dostupné na internete: <<http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/338/category/dane-a-odvody/article/sadzby-dph-sr-2011.xhtml>>.
- [5] <http://www.taxworld.org/History/TaxHistory.htm>
- [6] <http://portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=41&etype=2&aid=54>

Kontakt

Ing. Zuzana Viglašová
Žilinská univerzita v Žiline, FPEDaS, Katedra ekonomiky, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina
telefonický kontakt: 0911 130 603
e-mailová adresa: zuzana.viglasova@fpedas.uniza.sk

Identifikácia bariér ďalšieho rozvoja železničnej nákladnej prepravy

Eva Majerčáková – Peter Majerčák

V súčasnosti môžeme definovať základné okruhy problémov, ktoré obmedzujú podnikanie na železničnom dopravnom trhu v preprave tovaru v rámci štátu, alebo medzištátnej doprave.

Rozdelenie problémov, ktoré bránia rozvoju konkurencie na dopravnom trhu môžeme rozdeliť na: [5]

- *Bariéry prístupu na dopravnú infraštruktúru a podnikanie na DI*
- *Stanovenie poplatku za využívanie dopravnej infraštruktúry*
- *Zmena poplatku od roku 2011 a problémy z toho vyplývajúce*
- *Dotácie a dotačná politika a jej dôsledky*
- *Pôsobenie vplyvu ministerstva dopravy do sektora dopravy*
- *Dopravná infraštruktúra a podmienky implementácie interoperability*
- *Alokácia kapacít siete a dopravcov*

Ak budeme bližšie definovať okruhy problémov podľa uvedeného rozboru príčin daného stavu, môžeme konštatovať, že:

- **Bariéry prístupu na dopravnú infraštruktúru a podnikanie na DI**

Najlepšie definujeme na základe medzinárodného porovnávania indexov ACCESS a COM, ktorým prostredníctvom ACCESS indexu vyhodnocujeme výšku bariér vstup na trh železničnej osobnej a nákladnej dopravy a prostredníctvom COM indexu je vyhodnotená úroveň konkurencie na trhu. Medzi týmito dvomi indexmi je silná korelačná závislosť 0,82. ACCESS index hodnotí reálne podmienky vstupu na trh pre nových dopravcov. V rámci indexu sa vyhodnocujú informačné bariéry (ako problematické je získavanie informácií o prístupe k tratiam, bezpečnostných certifikátoch, schvaľovaní rušňov), administratívne bariéry (ako problematické je získavanie licencií, bezpečnostných certifikátov, schvaľovanie rušňov), prevádzkové bariéry (podmienky prístupu k ŽDC, systém spoplatnenia ŽDC, veľkosť trhu otvorená novým dopravcom). LEX index obsahuje vyhodnotenie legislatívnych podmienok - ustanovení zákona, ktorých cieľom je otvorenie trhu konkurencii. Sú v ňom zahrnuté a vyhodnotené skutočnosti, ako stupeň vertikálnej separácie - teda oddelenie správy siete od dopravy, stupeň horizontálnej separácie - teda oddelenie osobnej a nákladnej dopravy, regulácia prístupu na trh, rozsah regulácie, právomoci regulátora a podobne. [12], [8], [9], [10], [11]

Prevádzkovať dopravu na dráhach môže zákazník len po splnení podmienok v oblasti získania licencie na túto činnosť, ktorý upravuje Úrad pre reguláciu železničnej dopravy. Vlastnenie bezpečnostného certifikátu, ktorým potvrdzuje podnik, že má zavedený systém a spĺňa podmienky bezpečnosti v oblasti predpisov a ich implementácie. Dopravca musí uzavrieť zmluvu so ŽSR o prístupe na dopravnú cestu, potvrdzovať finančnú spôsobilosť atď. V neposlednom rade mať odborne a profesionálne vyškolených zamestnancov.

- **Stanovenie poplatku za využívanie dopravnej infraštruktúry**

Tento poplatok sa hradí MI za použitie dopravnej cesty. Je veľmi významnou nákladovou položkou v účtovníctve podniku a tvorí významnú položku voči iným druhom modality na prepravnom trhu. V roku 2010 spoločnosť ZSSK CARGO, a.s. vynaložila za spoplatnenie dopravnej cesty 25 % nákladov a takmer 40 % výnosov z prepravy. V SR bol poplatok za použitie železničnej dopravnej cesty regulovaný ÚRŽD formou maximálnych cien. Do konca roku 2010 bola regulácia poplatku upravená Výnosom ÚRŽD č. 654/2005 Z.z., ktorým sa ustanovuje rozsah regulácie cien v železničnej doprave v znení neskorších predpisov. Poplatok za použitie železničnej dopravnej cesty sa skladal z troch zložiek – fixnej sadzby za každý vlak, sadzby za každý prejdený vlakový kilometer (čím sa zohľadňovala dĺžka prejdeného úseku) a sadzby za hrubý tonokilometer (čím sa zohľadňovala hrubá hmotnosť vlaku). Poplatok bol diferencovaný podľa kategórie trate a podľa toho, či išlo o osobný alebo o nákladný vlak. Navyše poplatok bol stanovený tak, že do ceny za použitie železničnej dopravnej cesty boli zahrnuté aj všetky služby, ktoré ŽSR dopravcom poskytovali bez ohľadu na to, či dopravca tieto služby využíval alebo nie. [5]

- **Zmena poplatku od roku 2011 a problémy z toho vyplývajúce**

Na základe nastavenia výšky poplatku podľa vzorca dochádzalo k tomu, že sa vážnym spôsobom znížila konkurencieschopnosť železničnej dopravy najmä voči cestnej v rámci tranzitu. Rozdiel v stanovení poplatku v železničnej a cestnej doprave je založený na rozdelení fixných a variabilných nákladov za využívanie dopravnej cesty na celej sieti železníc. Cestná doprava bola spoplatnená zavedením mýta v roku 2010. Dovtedy bolo spoplatnenie vo forme cestnej dane a diaľničnej nálepky. Táto deformácia stanovenia ceny za dopravu viedla k zvyšovaniu objemu cestnej dopravy na úkor železničnej. Keďže v roku 2011 došlo k zmene vyberania poplatku za využívanie dopravnej cesty, boli na základe Výnosu č.3/2010 o určení úhrad za prístup k železničnej infraštruktúre Úradom pre reguláciu železničnej dopravy stanovené maximálne ceny a zmenil sa systém výpočtu. Najdôležitejšie zmeny sú v tom, že do ceny sa počítajú len variabilné náklady, ktoré vznikajú prevádzkou vlaku a nie fixné náklady. Táto zmena systému regulácie spôsobila, že poplatky za železničnú dopravnú cestu výrazne poklesli - podľa dôvodovej správy k výnosu ÚRŽD č. 3/2010, v nákladnej doprave poplatok klesol z 10 EUR/vlkm na 3 až 4 EUR/vlkm a v osobnej doprave z 1,88 EUR/vlkm na 1,47 EUR/vlkm. Nová výška poplatkov zodpovedá približne priemeru krajín EÚ.

- **Dotácie a dotačná politika a jej dôsledky**

Dotačná politika je riešená z úrovne štátu na základe Zmluvy o prevádzkovaní dráh (Zmluvy o prevádzkovaní železničnej infraštruktúry), ktorá je uzatváraná medzi štátom, zastúpeným MDVRR SR, ako vlastníkom železničnej infraštruktúry a ŽSR ako manažérom železničnej infraštruktúry. Do roku 2010 bola zmluva uzatváraná na

jeden rok, posledná zmluva je uzatvorená už na trojročné obdobie, na roky 2011 – 2013. V zmluve sa ŽSR zaväzujú spravovať, prevádzkovať železničnú infraštruktúru a organizovať dopravu na nej a štát sa zaväzuje uhradiť ŽSR formou neinvestičnej dotácie sumu, ktorá kryje rozdiel medzi nákladmi a výnosmi spojenými s prevádzkovaním železničnej infraštruktúry.

Bilancia Zmluvy o prevádzkovaní dráh je zhrnutá v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Bilancia zo zmluvy o prevádzkovaní dráh v ŽSR (v mil. EUR)

V mil. EUR	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Náklady	371	362	376	408	401	393
Výnosy	254	241	240	227	182	190
Z toho poplatky za ŽDC	230	223	224	195	180	189
Dotácia k strate	119	115	119	136	136	119
Dotácia k poplatku	0	0	0	40	0	8
Zisk/strata	3	-6	-16	-5	-83	-76

Zdroj: Výročné správy ŽSR, [4]

Železničná nákladná doprava by mala fungovať čisto ako komerčná aktivita. Spoločnosť CARGO preto nedostáva zo štátneho rozpočtu dotácie. Je dlhodobo v zlej finančnej situácii a preto je poskytovaná zo strany štátu určitá forma pomoci. Napríklad v roku 2009 bola CARGO poskytnutá návratná finančná výpomoc vo výške 66 mil. EUR, ktorá mala slúžiť na zmiernenie dopadov krízy, okrem iného mala zabezpečiť, aby nedošlo k prepúšťaniu zamestnancov. Finančné prostriedky boli použité na krytie osobných nákladov, na úhradu poplatkov za použitie železničnej dopravnej cesty a na úhradu ostatných finančných výdavkov. [5]

System nastavenia poplatku za železničnú dopravnú cestu a dotácií pre ŽSR bol teda riešený skôr z politického ako ekonomického hľadiska. Cena za prístup k infraštruktúre je stanovovaná nie na základe ekonomických princípov. Tieto deformácie neboli riešené systematicky, ale ďalšími dotáciami. Uvedené problémy v sektore sa začali už čiastočne riešiť. Dňa 16. marca 2011 prijala vláda SR materiál Program revitalizácie železničných spoločností. [5]

- **Pôsobenie vplyvu ministerstva dopravy do sektora dopravy**

Sektorovým regulátorom je Úrad pre reguláciu železničnej dopravy. Je to rozpočtová organizácia napojená na štátny rozpočet prostredníctvom rozpočtovej kapitoly MDVRR SR. Ministerstvo je zodpovedné za nastavenie dopravnej politiky, kontroluje tri najsilnejšie subjekty v železničnom sektore - ŽSR, ZSSK a CARGO a zároveň má vplyv na výkon regulácie, od ktorej výrazne závisia podmienky na trhu pre nových dopravcov. Toto je priestor pre konflikt záujmov.

- **Dopravná infraštruktúra a podmienky implementácie interoperability [5]**

O kvalite dopravnej infraštruktúry najlepšie dokumentuje materiál vlády SR, kde je konštatovaná skutočnosť, že: „Infraštruktúru železničnej dopravy je možné

charakterizovať pomerne vysokou hustotou siete so zastaranou technológiou, pričom technická základňa infraštruktúry železničnej dopravy nie je dostatočne pripravená na meniace sa podmienky a štruktúru dopravného trhu. Na nízku technickú úroveň a kvalitu technickej základne železničnej dopravy vplýva zanedbaná údržba a nedostatočná obnova. Uplynulý nerovnomerný spôsob investovania finančných prostriedkov na zabezpečovanie modernizácie a rozvoja železničnej a cestnej infraštruktúry spôsobuje výrazné zaostávanie rozvoja železničných tratí v európskych koridoroch v porovnaní s okolitými krajinami EÚ."

S kvalitou infraštruktúry súvisí aj problém interoperability. Cieľom zavádzania prvkov interoperability bolo vytvoriť právny, technicky aj prevádzkovo integrovaný európsky železničný systém, teda aby sa železničné trate zjednotili aj po technickej stránke, aby dopravca z jednej krajiny mohol pôsobiť bez problémov v ďalšom členskom štáte a aby vlaky mohli bez problémov prechádzať hranicami, čo by zjednodušilo, zrýchlilo a zatriktívnilo železničnú dopravu. Tento cieľ stále nie je ešte splnený. V podmienkach SR je medzinárodná doprava (export, import, tranzit) zväčša vykonávaná v spolupráci so zahraničnými dopravcami, kedy slovenskí dopravcovia realizujú tú časť dopravy, ktorá sa týka SR a zahraniční dopravcovia realizujú dopravu v zahraničí.

Modernizácia železničnej infraštruktúry je však dlhodobá a finančne nákladná záležitosť. Berúc do úvahy zlú finančnú situáciu v sektore sa v blízkej budúcnosti ani nedajú očakávať výraznejšie investície do infraštruktúry a jej modernizácie. Podľa materiálu Revitalizácia železničných spoločností schváleného vládou SR 16.3.2011 sa „v období najbližších troch rokoch nepredpokladá významnejší technický rozvoj železníc formou nových investícií okrem investícií kofinancovaných zo zdrojov EÚ a investícií na odstránenie tých bodových problémov, ktoré zjavne a výrazne limitujú intenzívnejšie využitie železníc." Materiál však zároveň uvažuje „otvoriť infraštruktúru ŽSR moderným trakčným vozidlám s elektronickým riadením pohonov, v investičnej oblasti sa preto treba sústrediť - okrem modernizácie koridorových tratí - na urýchlenú výmenu koľajových obvodov 25 Hz za počítače náprav, najmä v oblasti uzlu Bratislava na trati Bratislava - Štúrovo." [13]

- **Alokácia kapacít siete a dopravcov**

V podmienkach SR dopravcovia uzatvárajú so ŽSR ako správcom infraštruktúry zmluvy o prístupe na dopravnú cestu a ŽSR dopravcom prideliuje dopravné kapacity/trate. Dopravcovia tiež so ŽSR majú uzatvorené aj iné zmluvy týkajúce sa dodávok trakčnej energie, prenájmu priestorov a podobne. Výraznejšie problémy pri alokácii kapacít nie je v podmienkach SR ani možné očakávať vzhľadom na to, že železničná sieť v SR ani zďaleka nie je plne vyťažená.

Záver

Reagujúc na uvedené, snahou Európskej únie je vytvorenie jednotného európskeho dopravného trhu a jeho liberalizácia. Z tohto dôvodu sú prijímané nariadenia a smernice na úrovni Európskej únie na podporu otvárania medzinárodného trhu železničnej dopravy v snahe upraviť podmienky podnikania, licencovania a získavania bezpečnostných certifikátov. Týmto trendom by mala napomôcť aj Európska agentúra železničnej dopravy, ako expert a nezávislý poradca pre Európsku komisiu a členské štáty v otázkach technickej podpory rozvoja

infraštruktúry a technickej základne. Uvedené aktivity sú v podmienkach Slovenska zapracované v Operačnom programe doprava 2007-2013.

Literatúra:

- [1] Budúcnosť nákladnej železničnej dopravy. Osem veľkých výziev pre európsku železničnú nákladnú dopravu, IRJ, január 2010.
- [2] Budúcnosť nákladnej železničnej dopravy. Zdroj: IRJ, január 2010, dostupné na internete: www.mindop.sk, citované 10.3.2012
- [3].Operačný program doprava 2007-2013, MDPaT, cit. 10.5.2012. Dostupné na internete: <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=17111>
- [4] PAVLIK,P: ZSSK Cargo – rail freight operátor, Strečno,22.3.2012
- [5] Problémy v sektore železničnej dopravy zo súťažného hľadiska, Protimonopolný úrad Slovenskej republiky, 2011
- [6] SIMČO,J.: Železničná infraštruktúra SR v roku 2011, Strečno,22.3.2012
- [7] Slovenská technická norma STN 01 8511 Názvoslovie služobného odvetvia železničnej dopravy a prepravy, dátum vydania 1.4.2000
- [8] Smernica Rady 91/440/EHS z 29. júla 1991 o rozvoji železníc Spoločenstva (Ú.v.ES L 237, 24.8.1991) v znení smernice Európskeho parlamentu a Rady 2001/12/ES z 26. januára 2001 (Ú.v.EÚ L 075, 15.3.2001), jej opravy (Ú.v.EÚ L 334, 18.12.2001), smernice Európskeho parlamentu a Rady 2004/51/ES z 29. apríla 2004 (Mimoriadne vydanie Ú.v. EÚ, kap. 7/zv.8, Ú.v.EÚ L 220, 21.6.2004) a smernice Európskeho parlamentu a Rady 2007/58/ES z 23. októbra 2007 (Ú.v.EÚ L 315, 3.12.2007)

Ing. Eva Majerčáková
Žilinská univerzita v Žiline, FPEDAS
Katedra železničnej dopravy
Univerzitná 1, 01026 Žilina

Ing. Peter Majerčák, PhD.
Žilinská univerzita v Žiline, FPEDAS
Katedra ekonomiky
Univerzitná 1, 01026 Žilina

EURÓPSKA ÚNIA A JEJ PRÁVNY REŽIM

Vladimír Herich

V rámci problematiky Európskej únie (ďalej len Únia), je stále v rôznych diskusiách, či teoretických prácach ekonómov ako i právnikov, cítiť nie veľkú istotu v oblasti právneho rámca Únie. Možno to vyplýva aj z aktuálneho neistého a rozpačitého ekonomického vývoja Únie, ktorý oprávnene vzbudzuje obavy z budúcnosti Únie ako takej. Nič menej, je nutné sa pozrieť na daný právny stav, vytvorený pristúpením Slovenskej republiky k Európskej únii od 1. 5. 2004, ktorý má najvyššiu prioritu. Pod tým, je potrebné vidieť relevantný stav, ktorý nemožno prehliadať a ktorý treba chápať v prvom rade zo širšieho hľadiska celého legislatívneho rámca Únie.

Pri bežnom konštatovaní právny režim Únie je rovnako dôležitým režimom ako je právny poriadok Slovenskej republiky, avšak pri konštatovaní z právneho hľadiska ide o vyšší princíp aplikácie práva Únie. Nemožno preto opomenúť zásadné princípy, ktoré sú súčasťou života **dvadsiatich siedmich členských krajín**. Únia je dnes veľmi špecifickým integračným útvarom, ktorý nie je klasickou medzinárodnou organizáciou, pretože má nadštátny charakter, keďže je vybavená **orgánmi s vlastnou právomocou**, získanou od členských štátov a **vlastným právnym poriadkom**, ktorý zabezpečuje **podriadenosť** členských štátov a v niektorých prípadoch i jednotlivých osôb Únie. Novou metódou pri integrácii sa stala **nadštátnosť (supranacionalita)**. Až dosiaľ štáty používali pre inštitucionálne zabezpečenie vzájomnej spolupráce v jednotlivých oblastiach výhradne formu medzinárodných organizácií, ktoré predstavujú relatívne trvalé združenie štátov za určitým cieľom. Každá zriaďovacia listina má vždy formu *medzinárodnej zmluvy*, teda dohody medzi členskými štátmi. Sama medzinárodná organizácia však nemá žiadne právomoci vo vzťahu k členským štátom, keďže jej produktom sú buď akty právne nezáväznej povahy (*rezolúcie, deklarácie*), alebo medzinárodné zmluvy, ktoré sú záväzné len pre tie štáty, ktoré ich dobrovoľne prijali. Tento spôsob zodpovedá základnej zásade medzinárodného práva a medzinárodných vzťahov medzi štátmi – *zásade zvrchovanej rovnosti*.

Týmto krátkym vysvetlením, chcem len uviesť zásadný právny rozdiel a protiklad, medzi *právnym režimom klasickým*, ako by sme mohli nazvať vyššie uvedené medzinárodné právne vzťahy a *právnym režimom Únie*. Ide o to, že tvorcovia európskej integrácie sa vydali inou cestou, celkom originálnou, keď za formu integrácie si zvolili nadštátny celok, teda organizáciu s vlastnými právomocami, ktorá stojí nad členskými štátmi a je vybavená určitými právomocami voči týmto štátom. Členské štáty dobrovoľne odovzdávajú časť svojej zvrchovanosti, teda právomoci v určitých vymedzených oblastiach, pričom v ostatných oblastiach zostáva zvrchovanosť týchto štátov nedotknutá. Prenos určitých právomocí na Úniu znamená, že sa v istom rozsahu budú členské štáty trvale podriaďovať a to v konkrétnych prípadoch eventuálne i proti svojej vôli.

Zrekapitulujme si v stručnosti, ale v zásadných historických aspektoch, právny stav. Únia je celok tvorený členskými štátmi, vytvorený **Maastrichtskou zmluvou**

o Európskej únii, platnou od roku 1993. Tu ešte nemožno hovoriť o únii v pravom slova zmysle, vzhľadom na to, že paralelne existovali ešte aj tzv. Európske spoločenstvá, preto aj Slovenská republika pristupovala Dohodou o pridružení k Európskym spoločenstvám, teda nie k Európskej únii. V roku 1997 vzniká nový dokument **Amsterdamská zmluva**, vstupujúca v platnosť v roku 1999, ktorej hlavným prínosom je práve významné rozšírenie právomoci Európskeho spoločenstva o oblasť *justičnej spolupráce v civilných veciach*. Je vytvorený európsky *justičný priestor* v civilných veciach, ktorý sa stal základom neskoršieho *priestoru slobody, bezpečnosti a práva*. Nasledovala **Zmluva z Nice**, ktorá vstúpila do platnosti v roku 2003 a ktorá predovšetkým prispôsobila inštitucionálne štruktúry očakávanému prílevu nových členov, keďže už bolo jasné, že Únia stojí pred rozsiahlym rozšírením členskej základne smerom na východ. Takto bola otvorená právna forma, k prijatiu desiatich krajín strednej a východnej Európy a Stredomoria k 1. máju 2004 a následne k 1. januáru 2007. K výraznému kroku došlo na základe tzv. **Lisabonskej zmluvy**, ktorá vstúpila do platnosti 1. decembra 2009, keď k tomuto dátumu zaniklo Európske spoločenstvo, ktoré sa pretransformovalo do **Európskej únie**. Táto prevzala od Európskeho spoločenstva **právnú subjektivitu a nadštátny charakter**. Namiesto dualizmu Európska únia – Európske spoločenstvá, už dnes existuje iba Európska únia. Právnú záväznosť získala **Listina základných práv Európskej únie**. V krátkosti treba uviesť ešte formy realizácie nadštátnosti, (tzv. supranacionality), ktoré sú :

a) Únia nie je bežným združením členských štátov. Má svoje vlastné záujmy a vôľu konštituovanú do svojich orgánov s autonómnym postavením. Taktiež Únia požíva finančnej samostatnosti a čerpá zdroje z vlastných príjmov, aby bola vylúčená závislosť na členských príspevkoch a ktoré predstavujú hlavne clá za dovoz z nečlenských štátov a odvod z dane z pridanej hodnoty vybranej v členských štátoch.

b) Najvýznamnejším prejavom supranacionality, je právomoc orgánov Únie **tvoriť právo, ktoré má bezprostrednú záväznosť voči orgánom Únie, členským štátom a ich fyzickým a právnickým osobám a predstavuje samostatný právny systém**. Pre úplnosť treba konštatovať, že Lisabonská zmluva výrazne zmenila terminológiu a to tak, že namiesto doterajšieho termínu *komunitárne právo* sa dnes používa termín **právo únijné**.

Pre kompletný obraz tohto exkurzu, nemožno nespomenúť ešte *stav mocenský* (vynucovací, exekúčny). Európska únia nie je federáciou ani nadštátom, ako sa mylne, najmä v žurnalistike, uvádza. Nedisponuje totiž štátnou mocou, ktorá by bola na členských štátoch nezávislá. Právomoci Únie sú obmedzené na jednotlivé oblasti, ktoré jej všetky členské štáty dobrovoľne a výslovne zverili príslušnou medzinárodnou zmluvou v súlade s ich ústavnými predpismi. Nedošlo k žiadnemu transferu právomoci v oblasti štátnomocenskej a teda ak je potrebné vynútiť efektívne právne rešpektovanie práva Únie, môže táto voči členskému štátu použiť len vnútorné donucovacie opatrenia spočívajúce iba v zastavení poskytovania finančných prostriedkov z jej fondov, na ktoré by inak mal tento štát nárok a to v rámci pozastavenia členských práv ak porušuje tento členský štát tzv. základné hodnoty. Donútenie voči jednotlivcovi (právnická či fyzická osoba) potom môže realizovať len orgán členského štátu (napr. exekúciu na nezaplatenú pokutu, ktorú orgán Únie – Komisia, uložila podniku, môže nariadiť výlučne príslušný súd členského štátu a nie samotná Komisia). Únia nemá žiadne donucovacie zložky a jednotná mena (menová únia) nie je sama o sebe znakom federalizmu.

V tomto exkurze nejde v žiadnom prípade o pokus zamerať sa na režim Únie, ale skôr o pochopenie a *uviedenie právneho rámca Európskej únie*, ktorý zahŕňa nasledujúce princípy :

- a) zásada loajality členských štátov,
- b) hodnoty a ciele Únie,
- c) následky nerešpektovania hodnôt Únie zo strany členského štátu,
- d) demokratické zásady Únie,
- e) zmeny zmluv,
- f) právna subjektivita Únie,
- g) členstvo v únii,
- h) orgány Únie.

Vzhľadom na zásadnú skutočnosť, že Únia má vytvorený vlastný právny systém, nazývaný *únijné právo, alebo právo Únie*, je bezpodmienečne nutné, venovať mu patričnú pozornosť. Z hľadiska obsahového, možno systém práva Únie rozdeliť na dve veľké časti a to:

a) *právo inštitucionálne*, ktoré upravuje organizačnú štruktúru Únie, vrátane Súdneho dvora Európskej únie, so sídlom v Luxemburgu.

b) *právo materiálne*, (nazvime ho hmotné), ktoré obsahuje normy regulujúce jednotlivé oblasti vlastných činností Únie, teda právnych vzťahov vznikajúcich pri vytváraní a fungovaní jednotného vnútorného trhu, menovej únie a pri vykonávaní právomocí Únie; tu treba konštatovať, že ide o právo účelové, z hľadiska obsahového nie tak kompaktné ako sú vnútroštátne právne poriadky jednotlivých členských štátov. Právo Únie tak vecne pokrýva, len niektoré oblasti práva a to len účelovo. Napr. môžeme hovoriť o *súťažnom práve Únie*, ale v žiadnom prípade nie o *práve občianskom*.

Pre aplikáciu práva Únie v členských štátoch, sformuloval Súdny dvor, dve základné zásady a to :

a) *zásadu priameho účinku* práva Únie v členských štátoch, ktorá znamená, že vnútroštátny subjekt, sa môže priamo dovolávať svojho nároku podľa takejto normy a súdny či iný štátny orgán, je povinný bez ďalšieho takúto normu aplikovať na vzťahy voči subjektu.

b) *zásadu prednosti* noriem práva Únie, nad vnútroštátnymi právnymi normami členských štátov, ktorá sa prejavuje iba v prípade rozporu, medzi normou práva Únie a konkrétnou normou vnútroštátneho práva ak dopadajú na ten istý právny vzťah. Súdny dvor vychádza dokonca z absolútnej prednosti únijného práva a to až tak, že toto právo má prednosť pred ústavou členského štátu.

Pre úplnosť treba uviesť i inštitucionálne zabezpečenie európskeho právneho systému, teda sústavou súdov, ktoré pozostávajú z troch súdov a to **Súdneho dvora, Tribunálu a Súdu pre verejnú službu**. Európsky súd pre ľudské práva so sídlom v Štrasburgu, nepatrí do tejto sústavy, vzhľadom na to že je zriadený Radou Európy.

Poznať základ európskeho práva, je dnes tak nutné ako poznať základy vnútroštátneho práva. Zo skúsenosti autora a jeho advokátskej praxe, možno uviesť, že približne 10 % subjektov využívajúcich právnu službu, ovláda základy právneho systému Európskej únie, čo samozrejme je pomerne nevyhovujúci stav, ktorý obmedzuje ich vlastné podnikateľské aktivity a potencionálne možnosti. To platí

o veriteľoch a ich šanciach na získanie svojich pohľadávok. Režim voľného pohybu tovaru, ako jeden z princípov Únie, prináša so sebou v európskom priestore nepreberné množstvo právnych vzťahov s medzinárodným prvkom a to **väčšinou záväzkových** a iných, náležiacich do sféry súkromnoprávnej. *Na jednej strane tieto právne vzťahy potrebujú spoľahlivú právnu ochranu, pretože vysoký stupeň právnej istoty účastníkov, veriteľov, ale aj dlžníkov, je absolútne nevyhnutný a na druhej strane je takouto nevyhnutnosťou korektné správanie účastníkov v európskom priestore, teda manažment svojich právnych vzťahov komplexne (nielen výsledných štádií vymáhania pohľadávok).* Kto nepozná právne normy týkajúce sa medzinárodnej kúpy tovaru, či normy o rozhodnom práve pre záväzkové vzťahy, ten má malú šancu uspieť v silnej európskej, ale aj svetovej konkurencii obchodu.

Únia prináša čím ďalej – tým viac právnych procesných možností, ktoré majú prispieť subjektom vznášajúcim svoje právne nároky voči iným subjektom, ktorí sú usadení, alebo majú trvalý pobyt v inom členskom štáte Únie. Významným krokom možno aj pionierskym je zavedenie **Európskeho platobného rozkazu**. Tento postup sa uplatňuje vtedy, keď sa vymáha peňažný nárok od niekoho, kto nepopiera, že je dlžníkom a že príslušnú peňažnú sumu dlhuje. Takáto pohľadávka je známa ako *nesporný peňažný nárok*. Postup je založený na vzorových tlačivách, ktoré je potrebné použiť. Tlačivá vo všetkých jazykoch EÚ a ďalšie konkrétne informácie sú dostupné na webových stránkach Európskeho justičného atlasu pre občianske veci⁹. Zároveň, v nariadení „ Brusel I “ (44/2001) sa stanovujú pravidlá, ktorými sa určuje ktoré súdy by sa mali zaoberať príslušným cezhraničným sporom. Je nevyhnutné vedieť, kde treba súdne konanie začať. Obvyklé pravidlo je, že **prípado sa zaoberajú súdy členského štátu, v ktorom má žalovaná osoba trvalý pobyt alebo v ktorom je žalovaná spoločnosť usadená**, existujú však rôzne výnimky, ktoré sú už výsledkom úplnej koncepcnej prípravy celého manažovaného prípadu. Justičný atlas pre občianske veci poskytne praktické informácie o cezhraničných súdnych sporoch a všetky vzorové tlačivá návrhu na uplatnenie nároku, ktoré sú zároveň abecedou formálneho postupu. Je nutné však konštatovať, že ide o zatiaľ začiatkové kroky pri formovaní justičného priestoru Únie, keďže nestačí pripraviť pomerne jednoduchý systém tlačív, ktorý rieši veci tak, že zaobstaráva súdny titul (rozhodnutie súdu) o nároku veriteľa vo veciach s nízkou hodnotou, t.j. 2 000 €. A to ešte nemôžeme očakávať že dlžník bude mať námietky. Dôležité je mať na pamäti, že európsky exekučný titul sa začína ako *vnútroštátny postup*, teda je vydaný vnútroštátny rozsudok súdu proti dlžníkovi a neskôr sa z neho stane *európsky postup*, ktorý uľahčí výkon tohto rozsudku v inom členskom štáte. Európsky platobný rozkaz je naopak hneď od začiatku európskym postupom. Ak je nutné žalovať dlžníka v inom členskom štáte, mohlo by byť jednoduchšie využiť európsky platobný rozkaz, pretože navrhovateľ má k dispozícii tlačivá a informácie vo svojom jazyku. Ak je daný už rozsudok proti dlžníkovi, potom je pravdepodobne vhodný európsky exekučný titul. Ak sa jedná o uplatnenie občianskoprávneho nároku, ktorý sa týka vyššej sumy, alebo možno očakávať, že ho žalovaná strana napadne, potom platia iné pravidlá, ktoré sú vysvetlené v ďalších častiach príručky.

Európsky exekučný titul. Najprv sa treba obrátiť na súd a získať rozsudok proti dlžníkovi a v prospech veriteľa. Aj keď proti prípadu nebola podaná námietka, dlžníkovi sa musí riadne poskytnúť dokument, z ktorého sa dozvie dôvod žaloby, sumu (vrátane úrokov, ak sú súčasťou nároku) a mená a adresy účastníkov sporu.

⁹ dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/justice-home/judicialatlascivil/html/epo-filling-sk.htm>

Rozsudkom sa dlžníkovi nariadi, aby úhradou určenej sumy peňazí napravil ujmu, ktorá vznikla veriteľovi. Potom je nutné požiadať o osvedčenie rozsudku ako európskeho exekučného titulu, ktorý súd, ktorý vydal rozsudok, tento osvedčí pomocou vzorového tlačiva pripojeného k nariadeniu, ktorý je možné nájsť v príslušnom jazyku on-line na internete. Výkon rozsudku sa uskutočňuje v súlade s obvyklými pravidlami príslušného členského štátu, takže ak sa bežne využíva na výkon rozsudku exekútor, je možné využiť exekútora.

Obvyklé pravidlo je také, že príslušné sú súde členského štátu, v ktorom má odporca sídlo. Ak konanie iniciuje spotrebiteľ, má možnosť vybrať si medzi súdmi vlastného štátu a súdmi štátu odporcu. Vzhľadom na náklady a jazyk spotrebiteľa obvykle vedú súdne spory na súdoch členského štátu, v ktorom žijú. Ak ide o prípad porušenia zmluvy, príslušné by mali byť súde miesta, na ktorom sa mala zmluva vykonať. Ak sa prípad týka nezmluvných vecí (úmyselné porušenie práva, alebo delikt), príslušné sú súde miesta, kde škoda vznikla. Ak by veriteľ utrpel ujmu v dôsledku niečej nedbanlivosti, konanie by sa uskutočnilo v členskom štáte, v ktorom došlo k ujme. Nariadenie sa uplatňuje v občianskoprávnom a obchodnoprávnom konaní a môže sa použiť, ak je nárok napadnutý alebo suma prevyšuje 2 000 €.

Keď sa určí, ktorý súd je príslušný, za predpokladu, že súd vydá rozsudok, tento rozsudok sa musí uznať v iných členských štátoch. Aby sa však mohol vykonať v inom členskom štáte, má sa požiadať súd členského štátu výkonu o vydanie osvedčenia o vykonateľnosti. Tak ako pri postupoch vysvetlených v predošlých vysvetleniach, keď je vydané toto osvedčenie, možno využiť vykonávacie mechanizmy členského štátu vášho dlžníka, napríklad exekútora.

V rámci modernizácie a zlepšenia právnej úpravy za účelom zvýšiť právnu istotu a uľahčiť justičnú spoluprácu pri riešení pohľadávok v cezhraničných konaniach, Európsky parlament v roku 2011 zverejnil správu s odporúčaniami, novelizovať najmä predpisy týkajúce sa príslušnosti súdov, uznávania rozhodnutí, použitia právneho poriadku a zároveň vzájomného vzťahu konkurzných konaní začatých v rôznych členských štátoch.

Vo vyššie uvedenom európskom exkurze, išlo o krátky, ale so snahou o výstižný informačný výber, ktorý považujem za nevyhnutný a ktorý by mal ovládať každý podnikateľský subjekt, ktorý má cezhraničné európske aktivity. Je totiž základom, ktorý mu má poslúžiť ako informačná báza v jeho internom rozhodovacom procese v rámci manažmentu obchodu a tým nevyhnutne aj pohľadávok.

JUDr. Vladimír Herich

Insolvenčné konanie

Vladimír Herich

Veriteľ sa má aktívne starať o svoje pohľadávky, pretože pohľadávky ovplyvňujú majetkovú štruktúru podniku a tým aj jeho solventnosť a likviditu. Vysoký podiel pohľadávok v štruktúre majetku obmedzuje hospodárenie podniku. Príliš vysoký podiel pohľadávok po lehote splatnosti dokonca vyvoláva hrozbu likvidačných následkov, čo v aktuálnej terminológii znamená hrozbu úpadku. Takýmto klasickým konštatovaním je nutné uviesť stav **insolvencie** dosiaľ podnikajúceho dlžníka.

Čas nepodnikania dlžníka predstavuje pre veriteľa nepríjemnú hrozbu, ktorá znamená s najväčšou pravdepodobnosťou nízke uspokojenie, alebo vôbec žiadne. Mám na mysli samozrejme skutkový stav, keď dlžník už nemá prostriedky na podnikanie, teda nemôže zabezpečiť mzdy, zásoby materiálu, či dodávky médií. V tomto štádiu môže ísť o niekoľko životných situácií, ale nás zaujíma situácia, ktorá nastala obyčajne mimo vôle veriteľa a ide väčšinou o stav úpadku dlžníka. Tento úpadok vedie k právnemu stavu **konkurzu** na majetok dlžníka, ktorý sa tak stáva úpadcom, alebo k stavu **reštrukturalizácie** dlžníka, teda inštitútmi, ktoré sú predmetom tzv. **insolvenčného konania** a teda zasluhujúcimi si špeciálnu pozornosť. Aj keď treba jasne uviesť, že samotná reštrukturalizácia nie je o nepodnikaní dlžníka, pretože jej proces je možný dokonca iba za splnenia zákonného predpokladu, o.i., že dlžník podniká v podstatnej časti svojho podnikania, je to inštitút, ktorý je zaradený do právneho rámca insolvencie dlžníka a z toho dôvodu vyplýva aj moje zaradenie do časti, v ktorej rozoberám situáciu už v čase nepodnikania dlžníka. Zákonná úprava dáva obom inštitútom aj množstvo spoločných prvkov a teda ich príbuznosť je viac než pochopiteľná. Stav keď dlžník prestane podnikáť je dôsledkom jeho nulovej finančnej likvidity, ktorá mu znemožnila výrobný, či obchodný proces. Vzniká tu celý rad časových momentov, ktoré majú rozhodujúci vplyv na insolvenčný proces, s ktorými sa postupne oboznámime.

K dispozícii je nová právna úprava zákona o konkurze a reštrukturalizácii, platná od 1. januára 2006, ktorá je formou diametrálne odlišnou, od úpravy doterajšej. V tejto súvislosti načrtneme pre lepšie pochopenie možností veriteľov, súvislosti a ciele novej právnej úpravy.

Prečo je potrebné hovoriť o úpadku a insolvenčných konaniach v súvislosti s pohľadávkami?

V prvom rade, je potrebné konštatovať, že insolvenčné konanie, ktorým sa rozumie **konkurzné a reštrukturalizačné konanie** je štátom, ale aj nadštátnymi inštitúciami Európskej únie, zákonným regulovaným procesom, ktorého účelom je zabezpečiť v súlade s právnym poriadkom regulérne a transparentné usporiadanie majetkových pomerov **úpadcu (dlžníka v konkurze)** a **dlžníka (v reštrukturalizácii)** a to spravodlivým pomerným spôsobom, ktoré vykoná súdom ustanovený správca na základe speňazenia majetku v konkurze a reštrukturalizačných opatrení v schválenom reštrukturalizačnom pláne, pod dohľadom príslušného konkurzného súdu.

Uvedená definícia sa snaží, vychádzajúc zo skúsenosti konkurzného správcu, pomerne stručne vyjadriť pojem a účel insolvenčného konania, ako konania, ktoré je výsledkom *úpadku (bankrotu)*, alebo *hrozby úpadku podnikateľského subjektu* (ale aj fyzickej osoby nepodnikateľa).

Pohľadávka a zároveň záväzok, je tým ekonomickým a právnym inštitútom, ktorý je principiálnym ekonomickým a právnym nárokom ako majetkovou zložkou o ktorú ide a zároveň, ktorá ovplyvňuje existenciu právneho subjektu.

Tu je potrebné hľadať dôvod dôležitosti štátnej regulácie insolvenčného konania ako aj dôvod dôležitosti manažmentu pohľadávok.

Skúsenosti podnikov v konkurzoch vypovedajú, že viac ako 90 % týchto podnikov má vysoký objem tzv. ťažko dobytých pohľadávok, t.j. takých, ktoré mu zostali v aktívach a ich nespeňaženie je veľmi pravdepodobné, až isté. To znamená, že manažment pohľadávok zlyhal v štádiu, keď pohľadávky boli ešte speňažiteľné, avšak postupom času spolu s neefektívnymi úkonmi veriteľa, alebo dokonca jeho nečinnosťou, došlo k premene z aktívnej majetkovej položky, na majetok dubiózny, majúci záporný ekonomický efekt. Pohľadávky zostali u majiteľa ako znehodnotený majetok, bez akejkoľvek hodnoty.

Skúsenosti veriteľov, ktorí si uplatňujú svoje pohľadávky u dlžníkov, ktorí sa nachádzajú v konkurzoch, teda zbankrotovali, sú rôzne. Z vlastnej praxe konkurzného správcu, môžem konštatovať, veritelia vo väčšine prípadov v slovenských konkurzoch, či reštrukturalizáciách, nemajú dostatočnú úroveň patričných odborných poznatkov, aby mohli účinne pôsobiť v insolvenčných konaniach. Teda taktiež, ich objem pohľadávok im v konečnom dôsledku zostáva ako znehodnotený majetok.

Taktiež jednoduchou odpoveďou na vyššie uvedenú otázku, je fakt, že počet konkurzných a reštrukturalizačných konaní podstatne stúpol od roku 2008. Názorne to ukazuje nasledujúca tabuľka č.1,¹⁰ ktorá podáva štatistiku Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky vo veci vyhlásených konkurzov a povolených reštrukturalizácii, konkurznými súdmi Slovenskej republiky podľa platnej právnej úpravy po 1. januári 2006.

tabuľka č. 1

	r.2008	r.2009	r.2010	r.2011
vyhlásené konkurzy	267	330	238	414
povolené reštrukturalizácie	10	63	44	86

Z prehľadu jasne vyplýva, že počet vyhlásených konkurzov a povolených reštrukturalizácii má v podstate stúpajúcu tendenciu, ktorá pomerne jasne kopíruje ekonomický stav Slovenska. V roku 2010 došlo skutočne k miernym náznakom zlepšenia podnikateľského prostredia po hypotekárnej kríze, avšak rok 2011 je opätovne rokom hospodárskej recesie ako výsledok krízy bankovej a všeobecnej.

¹⁰ Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky. 2012. Konkurzy a reštrukturalizácie. Dostupné na internete. www.justice.sk.

Pre porovnanie, uvádzam dostupné informácie o počtoch vyhlásených konkurzov v Českej republike, v tabuľke č. 2.¹¹ Rok 2008 v tejto českej štatistike, je však rokom začatia účinnosti českého insolvenčného zákona,¹² teda štatistika tohto roka je skreslená vplyvom času pôsobenia zákona. Taktiež však je vidieť jasný nárast vyhlásených konkurzov. Reštrukturalizácia nie je porovnateľná s českým spôsobom *reorganizace*, vzhľadom na to, že ide o iný inštitút, ktorý nedovoľuje takýto proces podnikateľským subjektom, ktoré zamestnávajú menej ako 100 zamestnancov.

tabuľka č. 2

	r.2008	r.2009	r.2010	r.2011
vyhlásené konkurzy	198	777	895	1134

Štatistikou konkurzných a reštrukturalizačných konaní v Slovenskej republike, podľa právnej úpravy, ktorá platila od roku 1991 do roku 2005, sa nemá význam zaoberať, pretože Krajské sudy, ktoré boli v tom čase príslušné na konanie, nemali určené lehoty na vyhlásenie konkurzu, resp. povolenie reštrukturalizácie po podaní návrhu a teda počty vyhlásených konaní nedávajú verný obraz skutkového stavu, pretože sa akumulovali (tým, že výkon súdov bol v tejto agende pomerne neefektívny) v danom čase za niekoľko rokov.

Dôvody úpadku. Skúsenosti z podnikovej praxe ukazujú celkom jasne, že najvýznamnejším faktorom úpadku podniku, je práve stav záväzkov na strane dlžníkov a stav pohľadávok, resp. nadmerná existencia kvalitatívne zlých pohľadávok, na strane veriteľov. Ide o záväzky a pohľadávky, ktoré presahujú možnosti finančnej likvidity.

Na druhej strane stojí právny aspekt danej témy a ten musíme hľadať v platnej slovenskej právnej úprave. Je to štátna regulácia slovenského právneho poriadku, v rámci ktorej v prvom rade ide o zák. č. 7/2005 Z.z. o konkurze a reštrukturalizácii a jeho vykonávaciu vyhlášku č. 655/2005 Z.z.¹³ Tu je právna regulácia zásadnej otázky – **podať návrh na konkurz** , ktorá je spojená s významnými právnymi účinkami, ktoré nemôže opomenúť žiadny štatutárny orgán akéhokoľvek podnikateľského subjektu. Ide o dôležitú úpravu, ktorá ukladá povinnosti majúce vplyv na prevádzku podnikov, na ich prežitie, alebo ukončenie činnosti konkurzom. Treba si uvedomiť, že ukončenie činnosti podnikateľského subjektu, možno skončiť bez konkurzu, iba vtedy ak subjekt má dostatok majetku a tak neohrozuje pohľadávky svojich veriteľov. Teda dobrovoľné ukončenie podnikateľskej činnosti pri fyzických osobách, resp. likvidácia právnických osôb, bez súdneho a veriteľského dozoru, je založená stále na predpoklade dostatku majetku pre vyrovnanie svojich dlhov.

Inak stojí vec, ak treba porovnávať majetok so záväzkami. Tu aktuálna právna úprava hrá významnú úlohu. Ide o dikciu ustanovenia § 3, vyššie citovaného zákona,

¹¹ Ministerstvo spravodlivosti Českej republiky. 2012. Insolvenčné konania. Dostupné na internete www.justice.cz.

¹² Zákon č. 182/2006 Sb. (Českej republiky) o úpadku a spôsoboch jeho riešenia, v znení neskorších predpisov.

¹³ Vyhláška č. 655/2005 Z.z. ktorou sa vykonávajú niektoré ustanovenia zákona o konkurze a reštrukturalizácii, v znení neskorších predpisov.

ktorý hovorí, kedy je subjekt v úpadku. Odpoveď znie, ten, ktorý je **platobne neschopný**, alebo ten, ktorý je **predĺžený**. Kedy táto situácia nastáva, snaží sa odpovedať dikcia spresňujúcej vyhlášky¹⁴ ku konkurznému zákonu, takto :

- platobne neschopným je ten, kto nie je schopný plniť 30 dní po lehote splatnosti aspoň dva peňažné záväzky, viac ako jednému veriteľovi a jeho záväzky nie sú kryté jeho **finančným majetkom**, ktorým sa rozumejú :
 - peňažné prostriedky,
 - pohľadávky z účtu, alebo vkladu, s výpovednou lehotou kratšou ako 3 mesiace,
 - peňažné pohľadávky a dlhové cenné papiere, za predpokladu, že ich lehota splatnosti nie je dlhšia ako 30 dní a ak možno s odbornou starostlivosťou predpokladať ich riadne splnenie najneskôr do ďalších 30 dní, po lehote ich splatnosti.
- predĺžený je ten, koho záväzky presahujú hodnotu majetku, s tým, že na účely predĺženia sa pri stanovení hodnoty majetku, vychádza z jeho účtovnej hodnoty.

Táto citácia bola nutná a to z dôvodu toho, že ide o prvý pokus v histórii slovenského právneho poriadku, alebo skôr rovno o **prvú právnu úpravu platobnej neschopnosti**, či **predĺženia**, s právnymi účinkami. Teda ide o konštatáciu ekonomických parametrov, ktoré vyvolajú pri ich naplnení právny účinok, spočívajúci v právnej zodpovednosti konateľa spoločnosti, či členov štatutárneho orgánu spoločnosti, pri nesplnení povinnosti **včas podať návrh na konkurz**.

Tento moment – včasného podania návrhu na konkurz, v dôsledku nepriaznivého ekonomického stavu vo vlastnom podniku, je alfou a omegou spravodlivého trhového hospodárstva, pri dodržiavaní podmienok čestnej súťaže. Je len jasné, že ten kto včas (v určenej lehote) nepodá návrh na konkurz na vlastný podnik, hoci je platobne neschopný, alebo predĺžený, ukracuje veriteľov, čo je pojem totožný s trestno-právnou zodpovednosťou.

Úsilie demokratického štátu, člena Európskej únie, musí byť maximálne, aby tento dôležitý princíp trhového hospodárstva, zabezpečil. V opačnom prípade nemôžeme hovoriť o demokratických princípoch hospodárskej súťaže. Z toho si môžeme urobiť úsudok ako si slovenské podnikateľské prostredie počínalo doteraz, keď subjekty ignorovali svoje konkurzné povinnosti, alebo keď súdy nerozhodovali o konkurzných návrhoch včas. Tým štát nepriamo napomáhal takým subjektom, ktorí nemali zábrany svoj majetok zlikvidovať nezákonným spôsobom a tak pripraviť veriteľov o ich pohľadávky. Za pozornosť preto stojí právna úprava, ktorá začne platiť od 1. januára 2013 a ktorá vo svojej novele¹⁵ konkurzného zákona, pripravila zaujímavú sankciu pre štatutárne orgány spoločností, ktoré nepodali návrh na konkurz, za predpokladu, že tak boli povinní urobiť. Ide o zaplatenie sankcie vo výške dlžníkovho základného imania, do konkurznej podstaty, v prospech konkurzných veriteľov.

¹⁴ Vyhláška č. 643/2005 Z.z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o spôsobe určenia platobnej neschopnosti a predĺženia.

¹⁵ Zákon č. 348/2011 Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 7/2005 Z.z. o konkurze a reštrukturalizácii.

Historické dôvody novej právnej úpravy. Obsahom zákona o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov je nová právna úprava úpadku, ktorá zohľadňuje osobitosti slovenského právneho, ekonomického a podnikateľského prostredia a rieši problematické otázky v tejto oblasti. Zásady a princípy pre vypracovanie tohto návrhu zákona vychádzajú z legislatívneho zámeru zákona o úpadku, ktorý schválila vláda Slovenskej republiky uznesením č. 714 zo dňa 16. júla 2003.

Doterajšia slovenská legislatíva (ďalej len starý konkurzný zákon) upravujúca usporiadanie majetkových pomerov dlžníka v úpadku, už bola značne nevyhovujúca a platila na návrhy na konkurz podané na príslušný konkurzný súd do 31. decembra 2005. Stav nespokojnosti s existujúcimi koncepčnými riešeniami, štruktúrou, zrozumiteľnosťou a koherentnosťou súčasnej legislatívy vyvolal potrebu jej novej úpravy. Novelizácia doterajšieho zákona o konkurze a vyrovnaní v znení neskorších predpisov by vzhľadom na zmenu v celkovej koncepcii insolvenčného systému nebola vhodnou metódou novej právnej úpravy. Predkladateľ preto pristúpil k vypracovaniu a predloženiu nového samostatného zákona o konkurze a reštrukturalizácii.

Jednotlivé **jurisdikcie sveta** je možné podľa vplyvu legislatívy na systém riešenia úpadku rozdeliť do viacerých kategórií, od výrazne **pro-dlžníckych** až po výrazne **pro-veriteľské právne úpravy**. Napriek tomu, že samotné rozdelenie insolvenčných systémov, na pro-veriteľské a pro-dlžnícke je v mnohých ohľadoch rozporuplné a ťažko rozlíšiteľné (napr. mnohé opatrenia, ktoré sa na prvý pohľad javia byť na prospech veriteľa, sú v skutočnosti na prospech dlžníka), základný pro-veriteľský smer sa javí ako žiaduci pre podporu optimálneho rozvoja podnikateľského prostredia. Pro-veriteľský smer by mal umožniť veriteľom, účinne sa chrániť pred dôsledkami úpadku dlžníka a potlačiť zásahy zákona do komerčného postavenia strán pred úpadkom na rozumnú mieru. Predvídateľnosťou a zvýšenou mierou právnej istoty stimuluje obeh kapitálu a zlacňuje cenu peňazí, čo síce znie v dnešnej krízovej dobe pomerne ako školská poučka, avšak tento cieľ musí byť daný.

Tento smer je v súčasnosti reprezentovaný najmä Veľkou Britániou a krajinami, ktoré do istej miery vychádzali z anglo-saských právnych konceptov, Nemeckom, Holandskom, Švédskom a Japonskom. Na opačnej strane stoja krajiny stanovujúce pro-dlžnícky orientované systémy franko-hispánskeho smeru, najmä Francúzsko, Španielsko, Portugalsko, Grécko, Belgicko a väčšina latinsko-amerických krajín. Tretia veľká skupina krajín sa sformovala okolo zlatej strednej cesty, napr. USA, či Rakúsko. Práve rakúska úprava je veľmi podobná doterajšej slovenskej úprave, ktorá sa v praxi zjavne neosvedčila.

Postavenie veriteľov v prípade úpadku dlžníka bolo v Slovenskej republike veľmi slabé. Berúc do úvahy, podľa vlastných skúseností, samotnú dĺžku konkurzného konania (3-7 rokov), vymáhanie pohľadávok prostredníctvom konkurzu bolo značne neefektívne. Rozsah uspokojenia pohľadávok nezabezpečených veriteľov je veľmi obmedzený, zabezpečeným veriteľom sa málokedy podarilo cez konkurz uspokojiť viac než 5 až 10 % zo svojej pohľadávky voči úpadcovi. Aktívna účasť veriteľov v priebehu konkurzu a počet reálnych prípadov úspešného vyrovnania sú zanedbateľné. Z uvedených dôvodov zvyčajne veritelia pristupovali ku konkurzu najmä za účelom oficiálneho daňového odpisu nevyožiteľných pohľadávok.

Nová právna úprava riešenia insolvenčie sa pridáva pro-veriteľsky orientovaného smeru, aj keď, samozrejme, dlžník neostáva bez akejkoľvek ochrany. Zároveň sa ustanovuje možnosť vykonania reštrukturalizácie. Reforma sa snaží stimulovať podnikateľov, aby sa siahli po reštrukturalizácii ako preferovanej forme riešenia situácie podniku v ťažkostiach, a to najmä odstránením niektorých koncepčných obmedzení, ktoré boli doteraz uplatňované pri úprave vyrovnania.

Medzi ciele novej právnej úpravy patrí zamedzenie straty hodnoty majetku úpadcu v období bezprostredne pred začatím konania, zabezpečenie zrýchlenia konania a prijatie opatrení, ktoré stimulujú dotknuté strany urýchlene konať a v konaní postupovať aktívne, naznačenie východísk pre neformálne reštrukturalizácie, ktoré by predstavovali alternatívy formálneho konania pred súdom, zvýšenie štandardov zodpovednosti všetkých strán zúčastnených v konaní, najmä však správcov, zabezpečenie konzistencie cieľov reformy konkurzného práva s právom zabezpečenia záväzkov a koherentnosti celej právnej úpravy, odstránenie alebo prinajmenšom zúženie priestoru pre korupciu a odstránenie doterajšej absencie medzinárodného práva súkromného a procesného v oblasti konkurzu. Nová právna úprava¹⁶ je v súlade s právom Európskej únie, ktorej právny rámec je určujúcim. V moderných právnych poriadkoch má konkurz a vyrovnanie, resp. reštrukturalizácia svoje významné a nezastupiteľné miesto. Aj keď tieto inštitúty reagujú na situáciu, ktorá je pri konkurze konečná a pri reštrukturalizácii hraničná, teda úpadok dlžníka, resp. hroziaci úpadok dlžníka a je reakciou na evidentný nedostatok finančných prostriedkov, bolo by obrovskou medzerou, keby tieto situácie nemali právnu reguláciu. Tieto situácie sú bežnou súčasťou hospodárskeho života každého podnikateľského, ale aj nepodnikateľského subjektu. Konkurzné a reštrukturalizačné konanie predstavuje dôležitý spôsob procesnej ochrany použiteľný v prípadoch, keď dlžník má viac veriteľov a v rámci svojich obchodno – záväzkových vzťahov prestane byť spôsobilým plniť voči nim včas a riadne svoje záväzky, stane sa tak insolventným a ocitne sa v úpadku, nazveme to krízou¹⁷. Právne prostriedky slúžiace na odstránenie ekonomických problémov dlžníka v hospodárskej praxi, vždy zodpovedajú povahe a rozsahu záväzkov, ktoré má dlžník voči svojim veriteľom. Ak by išlo o individuálne záväzky, ktoré dlžník z celkovej masy záväzkov neplní v lehotách splatnosti, či už z nedbanlivosti, alebo ich plniť nechce, ale aj z dôvodu **prechodného a odstrániteľného nedostatku** finančných prostriedkov, najvhodnejším prostriedkom pre veriteľa ako dosiahnuť ich splnenie, je exekúcia. Ak však ide o **dlhodobú platobnú neschopnosť dlžníka** plniť svoje splatné záväzky, zasahujúcu široký okruh veriteľov, ktorá je vyvolaná jeho celkovou neúspešnou hospodárskou činnosťou, na odstránenie s tým spojených následkov, možno použiť rôzne procesy, z ktorých tiež vyplýva rôzna miera uspokojenia pohľadávok veriteľov.

Môžeme predpokladať, že dnes už nikto nepochybuje o tom, že v trhovej ekonomike je nevyhnutá existencia konkurzného práva. Trhová ekonomika je medzi iným založená na slobode podnikania. Právo na podnikanie a uskutočňovanie inej

¹⁶ Nariadenie Rady (ES) č. 1346/2000 o konkurznom konaní, Smernica č. 98/26/ES Európskeho parlamentu a Rady z 19.mája 1998, o konečnom zúčtovaní v platobných zúčtovacích systémoch a zúčtovacích systémoch cenných papierov, Smernica č. 2001/17/ES Európskeho parlamentu a Rady z 19.marca 2001 o reorganizácii a likvidácii poisťovacích spoločností, Smernica č. 2001/24/ES Európskeho parlamentu a Rady zo 4.apríla 2001 o reorganizácii a likvidácii úverových ústavov, Smernica č.2002/47/ES Európskeho parlamentu a Rady zo 6.júna 2002 o dohodách o finančných zárukách.

¹⁷ STEINER, V. Zákon o konkurzu a vyrovnání Komentář, 2. aktualizované a přepracované vydání podle novely č. 94/1996, Linde Praha, a.s., 1996, str.17.

zárobkovej činnosti zaručuje Ústava Slovenskej republiky. Konkurenčné prostredie vyvoláva tlak podnikateľov na odstránenie akýchkoľvek prekážok podnikania. Medzi takéto prekážky patria aj právne predpoklady, ktoré právny poriadok vyžaduje pre fyzické a právnické osoby na to, aby mohli podnikat', vrátane podmienok na kreovanie a vznik právnických osôb. Pretože kapitál nepozná hraníc, hľadá si priestor na svoju realizáciu tam, kde sú podmienky na podnikanie najvýhodnejšie. Jednotlivé štáty sa hodnotia medzi iným aj podľa „ekonomickej slobody“.

A tak dnes sme svedkami konkurencie právnych poriadkov jednotlivých štátov, ktoré sa snažia vytvárať čím najvýhodnejšie podmienky na podnikanie. Relatívne samostatným priestorom s osobitnými podmienkami na voľný pohyb osôb a kapitálu je územie členských štátov Európskej únie. Takto sa zároveň vytvára nadnárodné konkurenčné prostredie, v ktorom podnikateľská sféra realizuje svoje podnikateľské záujmy. Tento ekonomicko-právny liberalizmus má aj svoje negatívne dôsledky, ktoré sa prejavujú medzi iným aj v tom, že časť podnikateľov neuspeje a objektívne ani nemôže uspieť v konkurenčnom prostredí a ich podnikateľské aktivity sa končia ekonomickým neúspechom, ktorý sa prejavuje tým, že podnikateľ ako dlžník nie je schopný splácať svoje splatné záväzky. Tento ekonomický neúspech sa zvykne v ekonomickom prostredí označovať ako bankrot. Za tejto situácie treba potom v určitom momente negatívneho ekonomického vývoja - bankrotu, ktorý právny poriadok označuje ako úpadok, poskytnúť veriteľom dlžníka osobitnú formu právnej ochrany. Túto právnu ochranu poskytuje právny poriadok prostredníctvom konkurzného práva. Ekonomický bankrot označuje konkurzné právo ako úpadok, ktorý má spravidla dve podoby. Predovšetkým ide o platobnú neschopnosť - insolvenciu, ktorú právne predpisy konkurzného práva s určitou variabilitou označujú ako stav, keď dlžník má viacerých veriteľov (spravidla aspoň dvoch a objektívne po určitú dobu nie je schopný splácať splatné záväzky týchto veriteľov.

V tomto smere je kompatibilná aj naša právna úprava, v podobe citovaného nového konkurzného zákona. Pôvodný starý konkurzný zákon, ponechal posúdenie **platobnej neschopnosti** na úvahe súdu, pretože neschopnosť splácať splatné záväzky musela trvať dlhšiu dobu. Neskôr zákonodarca určil presnú lehotu 30 dní omeškania, čo je oveľa prísnejšia podmienka, ktorou sa malo dosiahnuť, aby veritelia okamžite mohli zasiahnuť proti dlžníkovi, v záujme toho, aby sa neznižovali aktíva dlžníka a nezvyšovali jeho pasíva. Druhú formu úpadku konkurzné právo označuje ako **predĺženie**, ktoré je definované ako stav, keď aktíva dlžníka majú nižšiu hodnotu ako je hodnota jeho splatných záväzkov. Pri obidvoch formách ekonomického bankrotu o úpadok ide len vtedy, ak je daná pluralita veriteľov. V konečnom dôsledku aj pri predĺžení sa negatívna ekonomická situácia prejavuje v neschopnosti splácať splatné záväzky veriteľov. Konkurzné konanie má zabezpečiť spravodlivejšie rozdelenie majetku dlžníka – výťažku získaného z jeho speňaženia na účely uspokojovania pohľadávok veriteľov. Pokiaľ by došlo k individuálnemu uspokojovaniu veriteľov samotným dlžníkom alebo v exekučnom konaní, budú uspokojené pohľadávky len niektorých dlžníkov. V konkurznom konaní, až na zákonom stanovené výnimky, **sú uspokojovaní všetci veritelia pomerne** alebo určité skupiny veriteľov s určitými pohľadávkami, ktoré sú zoradené v konkurznom práve podľa určitých kritérií podľa poradia. Konkurzné právo poskytuje právnu ochranu aj dlžníkovi, pretože obchodným spoločnostiam a družstvám, ktoré sú najčastejším subjektom konkurzného konania ako dlžník, umožní výmaz z obchodného registra, čím sa zbaví dlhov. Konkurzný zákon poskytuje právnu ochranu aj dlžníkom fyzickým osobám formou oddĺženia, po skončení tzv. skúšobného obdobia, počas ktorého fyzická osoba plní svoje povinnosti určené konkurzným súdom.

Tento informačný exkurz je iba krátkym výňatkom z tejto širokej témy, ktorá už dnes predstavuje samostatný okruh a celok a podľa môjho názoru je otázkou času, kedy začne byť aj samostatnou teoretickou disciplínou. Insolvenčné právo v demokratickej spoločnosti si vyžaduje spoločný a sústredený prístup právnikov a ekonómov pri tvorbe právneho rámca ako aj pri položení základov novej disciplíny.

JUDr. Vladimír Herich

BALANCED SCORECARD AKO INOVÁTOR VÝKONNOSTI PODNIKU

Dagmar Hrašková – Peter Majerčák

ÚVOD

Výkonnosť podniku je v širšom zmysle slova predmetom záujmu vlastníkov, ale aj ďalších zainteresovaných subjektov, ktorými sú: manažéri, zamestnanci, dodávatelia a odberatelia, obec, región, štát. Pojem záujem sa používa v zmysle tvorby hodnoty, resp. prospechu, ktorý podnik jednotlivým zainteresovaným stranám prináša. V tomto podaní je výkonný taký podnik, ktorý prináša prospech všetkým spomínaným subjektom:

- majiteľovi - prináša očakávaný výnos,
- manažérovi a zamestnancom - zaujímavú a dobre platenú prácu,
- dodávateľom- stabilného a solventného zákazníka, ktorý spoľahlivo hradí svoje záväzky,
- odberateľom- spoľahlivého a ústretového partnera, ktorý dodáva za primeranú cenu kvalitné výrobky alebo služby,
- obci, regiónu a štátu - prináša výkonný podnik dane, zabezpečuje zamestnanosť, pomáha pri rozvoji infraštruktúry, sponzoruje verejnoprospešné akcie a pod.

Balanced scorecard (BSC) predstavuje metódu, ktorá vytvára väzbu v podniku medzi stratégiami plánov, a operatívnymi činnosťami, s dôrazom na meranie výkonu. Táto metóda umožňuje sledovať rovnováhu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, rovnováhu medzi požadovanými výstupmi a hybnými silami týchto výstupov, finančné výsledky podniku, ale aj to, ako sú podniky schopné zaisťovať a získavať dlhodobé aktíva, potrebné k budúcemu rastu, stratégiu a riadenie podniku a pod. Metóda BSC vznikla ako reakcia na empirické zistenia, že strategické zámery neboli implementované do praxe. Mnoho podnikov má totiž často problém s reálnym prepojením stratégií s operatívnymi činnosťami tak, aby sa stratégia realizovala vo všetkých podnikových oblastiach a bolo možné dosiahnutie strategických cieľov. Úspešné podniky nebudujú vypracovaním stratégie, ale jej realizáciou a zavedením do praxe. Metóda BSC je zvyčajne považovaná za kontrolingový nástroj, ktorý sa zameriava na správne formulovanie strategických cieľov, pričom kladie dôraz na ich merateľnosť, nekladie dôraz iba na finančné ciele, ale doporučuje použiť i ďalšie ciele, pričom je vhodné určiť merateľné indikátory úspechu, zdôrazňuje vhodnú komunikáciu, kde všetky riadiace a výkonné články organizácie by mali byť oboznámené so zámermi organizácie a čiastkovými úlohami. Podstatnou zložkou prístupu je priebežné, pravidelné vyhodnocovanie plnenia strategických zámerov, k čomu slúžia indikátory výkonu. S pomocou BSC sú stratégie prevedené do akčne orientovaných opatrení. Metóda predpokladá spätnú väzbu v podobe učenia sa z nedostatkov a využitia skúseností pri ďalšom cykle strategického riadenia.

IMPLEMENTÁCIA METODIKY BSC

Pri implementácii metódy BSC je nevyhnutným predpokladom merateľnosť jednotlivých ukazovateľov. Niektoré, najmä finančné ukazovatele, sú merateľné ľahko. Všetky potrebné informácie sa totiž dajú získať z účtovníctva. Meranie ukazovateľov v perspektíve interných procesov alebo v perspektíve učenia sa a rastu už môže byť ťažšie.

Podniky takéto údaje cielene zhromažďujú a sledujú. Pri uplatnení metódy BSC podnik vždy vychádza zo svojej vízie. Na jej základe stanoví ciele v jednotlivých perspektívach a priradí k nim meradlá. Nesmie sa pritom zabúdať na potrebu logického vzťahu príčina – následok, pretože každé meradlo je v správne pripravenej BSC súčasťou reťazca kauzálnych súvislostí, smerujúcich k cieľom. Potom organizácia stanoví cieľové hodnoty pre jednotlivé meradlá a definuje akčné plány na ich dosiahnutie, výsledkom je zrozumiteľné zobrazenie stratégie spoločnosti.

Každý podnik treba ohodnotiť zo štyroch perspektív, pričom v prípade potreby je možné túto perspektívu ešte zmeniť, respektíve doplniť. Pritom je k dispozícii jednoduchá kauzálna logika, ktorá je úzko spätá s rastom hodnoty. Aby sa dosiahla vysoká celková produktivita kapitálu (finančné perspektívy), vyžadujú sa zodpovedajúce schopnosti zamestnancov (učenie a rast). Táto nachádza svoje vyjadrenie vo vysokej procesnej kvalite (proces - perspektíva), čo vedie opäť k včasnému zásobovaniu zákazníkov s vykonanými a žiadanými výkonmi a preto tiež viaže zákazníkov (zákazníci – perspektíva).

V týchto štyroch perspektívach sa dajú spoznať aj traja hlavní poháňači aplikácie zvyšovania hodnoty (rast a štruktúra obratu, redukcia nákladov a zlepšovanie produktivity, využitie kapitálu), ktoré sa dajú rôzne použiť podľa stratégie portfólia (žať, udržať a rásť).

Nevyhnutným predpokladom na úspešné zavedenie tejto metódy je úplná podpora a aktívna účasť vrcholového vedenia podniku. Ďalším predpokladom je prispôbenie činnosti podniku tak, aby zodpovedali novému spôsobu riadenia. Podnik musí jasne definovať zodpovednosť za dosahovanie meradiel BSC a prepojiť s ním aj systém hodnotenia a odmeňovania zamestnancov. Kľúčová je komunikácia nového systému a angažovanosť všetkých zamestnancov pri jeho realizácii. Výsledkom úspešného zavedenia tejto metódy je usporiadanie podniku, v ktorom všetky procesy efektívne smerujú k plneniu strategických cieľov a vízie.

1/ Analýza finančnej perspektívy

Finančné ciele a merítka zohrávajú dvojakú úlohu: definujú finančnú výkonnosť očakávanú od stratégie a na druhej strane slúžia k zhodnoteniu cieľov a merítok všetkých ostatných perspektív BSC. Praktická aplikácia finančnej perspektívy je naznačená v tabuľke:

Ciele	Meradlá	Cieľová hodnota	Realizačné opatrenia
Dosahovanie konkurencieschopných cien	Percentuálny podiel na trhu	Udržanie percentuálneho podielu na trhu z predchádzajúceho obdobia	Stabilizácia výšky dodávok, eliminovanie odlivu odberateľov, dlhodobé zmluvy
Hľadanie strategického partnera	Počet investorov Percentuálny podiel investorov	49 % podiel zahraničných investorov vo firme	Vstup na trh investorov

Finančná perspektíva BSC umožňuje manažmentu definovať nielen metódu, podľa ktorej sa bude posudzovať, či je podnikanie z dlhodobého hľadiska úspešné, ale tiež premenné, dôležité pre stanovenie a sledovanie dlhodobých cieľov. Hybné sily finančnej perspektívy je potrebné prispôbiť odvetviu, konkurenčnému prostrediu a podnikovej stratégii. Súčasťou finančnej perspektívy je riadenie rizika a sledovanie finančných cieľov životného cyklu výrobkov .

2/ Analýza zákaznickej perspektívy

Umožňuje manažérom formulovať stratégiu, orientovanú na zákazníka a trh, ktorá zaistí vysokú budúcu finančnú návratnosť. V zákaznickej perspektíve BSC manažéri identifikujú zákaznicke a trhové segmenty, v ktorých budú podnikáť a merítka výkonnosti podnikateľskej jednotky v týchto cieľových segmentoch. Tieto segmenty predstavujú pre podnik zdroj obrátov, ktoré sú súčasťou jeho finančných cieľov. Zákaznícka perspektíva umožňuje stanoviť kľúčové zákaznicke merítka príslušných cieľových zákazníkov a trhových segmentov, ako sú napr. spokojnosť a lojalita zákazníkov, predpoklady ich udržania, získavanie nových zákazníkov a ich ziskovosť. Praktická aplikácia zákaznickej perspektívy je naznačená v tabuľke:

Ciele	Meradlá	Cieľová hodnota	Realizačné opatrenia
Zvýšenie stupňa spoľahlivosti a kvality dodávok	Počet reklamácií	Hodnota nižšia ako 2 % reklamácií	Monitoring kvality a včasnosti plnenia objednávok
Systematické budovanie image firmy	Podiel nákupov nových klientov na tržbách	Medziročné zvýšenie o 1%	Reklama a propagácia výrobkov

3/ Analýza perspektívy interných podnikových procesov

V tejto perspektíve manažéri zisťujú kritické interné procesy, v ktorých podnik musí dosahovať vynikajúce výsledky. Tieto procesy podnikateľskej jednotke umožňujú poskytovať hodnotové výhody, ktoré zákazníkov zaujímajú a pomôžu si ich udržať. Merítka interných procesov sa zaoberajú prístupmi, ktoré majú najväčší vplyv na spokojnosť zákazníkov a na dosiahnutie finančných cieľov. Podniky obvykle vyvíjajú pre túto perspektívu ciele a merítka potom, čo určia ciele a merítka zákazníckej a finančnej perspektívy. Mapa dimenzie interných podnikových procesov je naznačená v tabuľke:

Ciele	Meradlá	Cieľová hodnota	Realizačné opatrenia
Vysoký stupeň zhodnotenia vstupných zdrojov	Percentuálny podiel hospodárnosti zariadení	100 % podiel hospodárnosti zariadení	Pravidelné overovanie hospodárskych zariadení
Tvorba dostatočných kapacít	Percentuálny podiel nerealizovaných objednávok	Nižšia hodnota ako 2 % nerealizovaných objednávok	Zabezpečenie variability výrobných kapacít

4/ Analýza perspektívy učenia sa a rastu

Predstavuje vývoj cieľov, ktoré podporujú učenie sa a rast podniku. Ciele v perspektíve učenia sa a rastu vytvárajú infraštruktúru, ktorá umožňuje, aby mohli byť dosiahnuté ciele v týchto ostatných perspektívach : v schopnosti zamestnancov a informačného systému, v motivácii, delegovaní právomocí a angažovanosti. Mapa dimenzie učenia sa a rastu BSC je znázornená v tabuľke :

Ciele	Meradlá	Cieľová hodnota	Realizačné opatrenia
Súlad legislatívy SR s EÚ	Výška sankcií a poplatkov	Nulový stav	Prechod na európske normy
Stabilizácia ľudských zdrojov motivovaním pracovníkov	Percentuálny podiel spokojných zamestnancov	100 % podiel spokojných zamestnancov	Zainteresovanie zamestnancov na hospodárskom výsledku firmy

Hybné sily BSC v stratégii učenia sa a rastu zahŕňajú kompetenciu zamestnancov, technologickú infraštruktúru a klímu pre akciu. Absencia konkrétnych merítok znamená príležitosť pre budúci rozvoj zamestnaneckých, systémových a podnikových meraní, ktoré budú úzko prepojené so stratégiou podnikateľskej jednotky.

VYUŽITIE PROJEKTOVÉHO MANAŽMENTU PRI IMPLEMENTÁCII METÓDY BALANCED SCORECARD

Jedným zo základných podporných atribútov pri implementácii strategického systému merania výkonnosti metódou BSC je využitie prvkov projektového manažmentu. Projektový manažment môžeme definovať ako filozofiu prístupu k riadeniu projektu s jasne stanoveným cieľom, ktorý musí byť dosiahnutý v požadovanom čase, s určenými nákladmi a v požadovanej kvalite. Pri formulovaní projektu a aplikácii metód projektového manažmentu je potrebné rešpektovať konkrétne špecifiká podniku. Čas potrebný pre implementáciu projektu BSC môže byť niekoľko týždňov, až niekoľko mesiacov. V každom prípade musia byť hneď na začiatku z požiadaviek BSC odvodené jasné, jednoznačné a všetkým zúčastneným, zrozumiteľné ciele. Na tomto základe je v ďalšom kroku zostavený plán priebehu projektu, ktorý podrobne popisuje jednotlivé fázy a pracovné kroky. Plán projektu je podkladom pre manažment, ktorý má projekt riadiť. Realizácia takéhoto projektu je vždy jedinečná, je zameraná na dosiahnutie určitého cieľa v priebehu určitého času v rámci určitého rozpočtu pri rešpektovaní všetkých funkčných a technických požiadaviek a kvality.

Projektové riadenie zahŕňa 2 základné skupiny činností:

1. Plánovanie realizácie projektu

Jedná sa o popis toho, čo chceme, aby sa stalo a v akom poradí. Z časového hľadiska sa tvoria krátkodobé, strednodobé a dlhodobé plány realizácie projektu. Postup plánovania projektu: špecifikácia cieľov, štruktúra a dekompozícia činností, časové plány (grafy), matice zodpovednosti a právomoci realizátorov projektu, plán zdrojov, plán nákladov, analýzy rizík a obmedzení a pod.

2. Plán kontroly projektu

Týmto procesom chceme dosiahnuť, aby sa plánované udalosti skutočne stali. Zahŕňa nasledujúce činnosti: organizácia a riadenie, kontrola, koordinácia a realizácia projektu, analýza a vyhodnocovanie projektu, korekcie priebehu projektu, vyhodnotenie projektu, návrh úprav a zmeny v plánoch, záverečné vyhodnotenie a záverečná správa pre iné podobné projekty a pod.

Globálna stratégia podniku predurčuje vývoj v podniku a kladie vysoké nároky na jeho adaptačné schopnosti. Podnik svetovej triedy si môže udržať vysokú výkonnosť, len na základe neustáleho štúdia nových postupov a komparácie rozhodujúcich aspektov s konkurenčnými podnikmi. **Inovatívne podniky používajú BSC ako strategický manažérsky systém k riadeniu svojej dlhodobej stratégie.** Vízia budúceho vývoja podniku sa odzrkadľuje vo využívaní strategických nástrojov globálnej ekonomiky a manažmentu, ktoré umožňujú podnikom napredovať a približovať sa k úrovni podniku „svetovej triedy“. V súčasnosti sa svetová del'ba práce mení z medzinárodnej na globálnu, čím aj konkurencia nadobúda nový rozmer a intenzitu, pričom každý podnik sa snaží vyniknúť v rámci daného odvetvia, ale aj v rámci celého sveta.

LITERATÚRA

- [1] HORVÁTH & PARTNERS. 2004. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-033-2.
- [2] VYSUŠIL, J. 2004. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech. Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2004. ISBN 80-7259-005-7.

Ing. Dagmar Hrašková, PhD.
Katedra ekonomiky
Fakulta PEDaS
Žilinská univerzita v Žiline
Univerzitná 1
010 26 Žilina.
dagmar.hraskova@fpedas.uniza.sk

Ing. Peter Majerčák, PhD.
Katedra ekonomiky
Fakulta PEDaS
Žilinská univerzita v Žiline
Univerzitná 1
010 26 Žilina.

PREDIKCIA RIZIKA ZLYHANIA PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV POMOCOU LOGISTICKEJ REGRESIE

Štefan Cisko – Milan Vašanič

Tento príspevok je súčasťou riešenia grantovej úlohy: KLIEŠTIK, T.: Projekt VEGA 1/0357/11 - Výskum možnosti aplikácie fuzzy-stochastického prístupu a CorporateMetrics ako nástrojov kvantifikácie a diverzifikácie podnikových rizík.

ÚVOD

Logistická regresia už niekoľko desaťročí patrí medzi štandardné matematicko-štatistické metódy. Aplikuje sa predovšetkým v prípadoch, keď vysvetľovaná, závislá premenná nie je spojitá ale binárna¹⁸ (dichotomická alebo alternatívna), tzn. že môže nadobúdať len dve hodnoty. Logistická regresia vychádza z jednoduchej lineárnej regresie (t.j. je špeciálnym prípadom viacnásobnej regresie, ktorá je obdobou diskriminačnej analýzy).

Premenná y , ktorú sa snažíme vysvetliť pomocou pomerových ukazovateľov (vysvetľujúce premenné), nám nadobúda diskrétnu hodnotu. Konkrétne hodnotu 1, v prípade, že podnik prosperuje a 0, v prípade, že je naň vyhlásený konkurz. Z tohto dôvodu nemôžeme použiť „klasickú“ regresiu, ale upravené regresné analýzy, ktoré sa nazývajú logit a probit modely.

Logit analýza je charakteristická tým, že predikuje pravdepodobnosť danej udalosti, ktorá sa buď stala alebo nie. Vypočítaná pravdepodobnosť je teda rovná buď 0 alebo 1. Aby sa vytvorila táto podmienka, je nutné uskutočniť v rámci logistickej regresie logitovú transformáciu, ktorá vychádza z tzv. pomeru šancí a nádeje. Daná transformácia umožňuje ideálny vzťah medzi závislou premennou y a vektorom nezávisle premenných x . Pri veľmi nízkych hodnotách nezávisle premennej sa pravdepodobnosť premennej y blíži k nule a pri veľkých hodnotách nezávisle premennej sa pravdepodobnosť y blíži k 1. Logistická regresia využíva kategoricky vysvetľované premenné. Podľa typu vysvetľujúcej premennej sa rozlišujú:

- *binárna logistická regresia*, ktorá sa týka binárne závislej premennej, ktorá nadobúda iba dve možné hodnoty,
- *ordinárna logistická regresia*, ktorá sa týka ordinárnej závislej premennej, ktorá nadobúda tri a viac možných stavov prirodzeného charakteru,
- *nominálna logistická regresia*, ktorá sa týka nominálne závislej premennej o viac než troch úrovniach rôznych stavov, medzi ktorými je definovaná iba odlišnosť.

Podobne ako pri lineárnej regresii je aj cieľom logistickej regresie vyjadriť závislosť veličiny Y na premenných x_k . Nepoužíva však na to lineárnu závislosť. Napozorované dáta sú

¹⁸ Ak je vysvetľovaná premenná spojitá použijeme klasickú lineárnu regresiu

tak namiesto priamky prekladané takzvanou logistickou krivkou, pričom jej predpis vyzerá nasledovne:

$$\Pi = \frac{e^{\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k}}{1 + e^{\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k}} = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)}} \quad (1)$$

kde:

Π - pravdepodobnosť zlyhania (bankrotu)

X_k - hodnota k-tého finančného ukazovateľa

β_k - koeficienty jednotlivých ukazovateľov

Premenné tejto logistickej funkcie x_k sú vybrané finančné ukazovatele, pričom koeficienty β_k je potrebné odhadnúť¹⁹. V tomto prípade nemožno tvrdiť, že tieto koeficienty sú váhami jednotlivých finančných ukazovateľov, a ich výsledná ekonomická interpretácia je potom zložitejšia, ako pri lineárnych modeloch. Výsledná známka je vyjadrením apriory kardinálnej pravdepodobnosti defaultu spoločnosti. Na určenie pravdepodobnosti defaultu, ktorá prináleží k daným kategóriám, teda nie je nutné vykonávať kalibráciu modelu, stačí vypočítať strednú hodnotu známych pravdepodobností všetkých subjektov (pozorovaných podnikov), ktoré sú v danej skupine. Logistická funkcia môže byť ako rastúca, tak aj klesajúca, ale vždy sa jej hodnota pohybuje len medzi nulou a jednotkou Obr. 1XX).

Na rozdiel od diskriminačnej analýzy logistická regresia nepredpokladá normálne rozdelenie nezávislých premenných a homogenitu variančno-kovariančných matíc, a tak eliminuje nevýhody diskriminačnej analýzy.

Probit analýza je alternatívnou štatistickou metódou k logit metóde. Je veľmi podobná s hlavným rozdielom, že predpokladá normálne rozdelenie náhodných veličín (nezávislých premenných v modeli). Hlavný rozdiel medzi logit a probit modelmi spočíva v skutočnosti, že logistická funkcia má ťažšie konca (Fat Tails). V praxi to však neprodukuje žiadne významné rozdiely, jedine že by vzorka obsahovala početné pozorovania s extrémnymi hodnotami. Odhady parametrov získaných logit a probit modelmi okrem toho nemôžeme priamo porovnávať, pretože logaritmické rozdelenie má rozptyl rovný $\pi^2/3$, preto odhady získané z logit modelu musia byť násobené $3^{1/2}/\pi$, aby mohli byť porovnateľné s odhadmi získanými v probit modeli.

Ohlsonov model

Ohlsonov model, tzv. O-skóre vzniklo v roku 1980. Pri jeho zostavení použil James Ohlson²⁰ logistickú regresnú analýzu, ktorú aplikoval na vzorke 105 zbankrotovaných a 2058 prosperujúcich priemyselných podnikov počas rokov 1970 až 1976. Zo 105 zbankrotovaných podnikov bolo 8 obchodovaných na Newyorskej burze cenných papierov, 43 bolo obchodovaných na Americkej burze cenných papierov a 54 firiem bolo obchodovaných cez prepážku, t.j. na OTC trhoch.

¹⁹ Koeficienty sa odhadujú pomocou ekonometrickej metódy maximálnej vierohodnosti (maximal likelihood)

²⁰ OHLSON, J.: Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting Research*. 1980, 18 (1), s. 109-131 .

Ohlsonov model sa líši predovšetkým použitou metodikou. Väčšina modelov bola dovedy zostavená pomocou viacrozmernej diskriminačnej analýzy (DA), ale Ohlson použil logistickú regresiu. Daná metodika má v porovnaní s diskriminačnou analýzou najmä nasledujúce výhody:

- vyhneme sa nejasnostiam ohľadom párovania podnikov do výberu – pri DA je potrebné vytvoriť dve rovnorodé, ale hlavne rovnako početné skupiny bankrotujúcich a nebankrotujúcich podnikov

Jednoduchšia interpretovateľnosť výsledkov analýzy - pri použití logistickej regresie je výstup jednoduchý - je to pravdepodobnosť, s akou analyzovaný podnik zbankrotuje.

Model má nasledujúci tvar²¹:

$$O = -1,32 - 0,407X_1 + 6,03X_2 - 1,43X_3 - 0,0757X_4 - 2,37X_5 - 1,83X_6 + 0,285X_7 - 1,72X_8 - 0,521X_9 \quad (2)$$

$$\text{Pravdepodobnosť bankrotu} = \frac{e^O}{1 + e^O} \quad (3)$$

$$X_1 = \log \frac{\text{CELKOVÉ AKTÍVA}}{\text{DEFLÁTOR HDP}}$$

$$X_2 = \frac{\text{CUDZIE ZDROJE} - \text{REZERVY}}{\text{CELKOVÉ AKTÍVA}}$$

$$X_3 = \frac{\text{ČISTÝ PRACOVNÝ KAPITÁL}}{\text{CELKOVÉ AKTÍVA}}$$

$$X_4 = \frac{\text{KRTKODOBÉ DLHY}}{\text{OBEŽNÉ AKTÍVA}}$$

$$X_5 = \frac{\text{EAT}}{\text{CELKOVÉ AKTÍVA}}$$

$$X_6 = \frac{\text{EBITDA}}{\text{CUDZIE ZDROJE} - \text{REZERVY}}$$

$$X_7 = \begin{cases} 1 & \text{ak EAT} < 0 \text{ v posledných dvoch rokoch,} \\ \text{inak } 0 \end{cases}$$

$$X_8 = \begin{cases} 1 & \text{ak (CUDZIE ZDROJE} - \text{REZERVY)} > \text{CELKOVÉ AKTÍVA,} \\ \text{inak } 0 \end{cases}$$

$$X_9 = \frac{\text{EAT}_t - \text{EAT}_{t-1}}{|\text{EAT}_t| + |\text{EAT}_{t-1}|}$$

Okrem „klasických“ pomerových ukazovateľov je v modeli zaradený aj index cenovej hladiny v prvom ukazovateli, za účelom zabezpečenia porovnateľnosti v čase. Ukazovatele X_7 a X_8 sú binárne, t.j. môžu nadobúdať len dve hodnoty (0 alebo 1)

²¹ Okrem základného modelu Ohlson vytvoril aj Model II a III, ktoré sa líšia iba v časovom horizonte predikcie. Model II, predpovedá bankrot dva roky dopredu a Model III, tri roky. Dané modely však preukázali menšiu predikčnú schopnosť

Hraničnou hodnotou na klasifikáciu podniku medzi bankrotujúce alebo nebankrotujúce bola stanovená hodnota pravdepodobnosti bankrotu 0,5. Ak je výsledok rovnice vyšší ako 0,5, tak podnik patrí medzi podniky ohrozené bankrotom, pokiaľ je hodnota pravdepodobnosti nižšia ako 0,5, tak podnik ohrozený nie je.

Ohlson skonštruoval na rovnakom princípe aj modely predikujúce úpadok podniku v horizonte dvoch a troch rokov. Ukazovatele ostali nezmenené, zmenili sa iba ich váhy a taktiež sa zmenila hodnota úrovňovej konštanty. Parametre modelov sú uvedené v tabuľke 1.

Tab. 1 Parametre Ohlsonových modelov

Premenná	MODEL I	MODEL II	MODEL III
konštantá	- 1,32	1,84	1,13
X ₁	- 0,407	- 0,519	- 0,478
X ₂	6,03	4,76	5,29
X ₃	- 1,43	- 1,71	- 0,99
X ₄	0,026	- 0,297	0,062
X ₅	- 2,37	- 2,74	- 4,62
X ₆	- 1,83	- 2,18	2,25
X ₇	0,285	- 0,78	- 0,521
X ₈	- 1,72	- 1,98	- 1,91
X ₉	- 0,521	0,422	0,212

Predikčná schopnosť jednotlivých Ohlsonových modelov je podľa testovania samotného autora uvedená v tabuľke 2.

Tab. 2 Prediktívna presnosť jednotlivých Ohsonových modelov

Obdobie [roky]	Predikčná schopnosť [%]
aktuálny rok -1	96
aktuálny rok -2	96
aktuálny rok -3	93

Zmijewski model

Daný model je založený na PROBIT analýze, ktorá predstavuje techniku používanú v regresnej analýze. Mark E. Zmijewski²², na rozdiel od autorov modelov založených na viacrozmernej diskriminačnej analýze, do svojej analýzy nevyberal podniky v pároch (bankrotujúci podnik a jemu zodpovedajúci podnik zdravý). Naopak, počet bankrotujúcich podnikov je výrazne nižší, než počet podnikov prosperujúcich – v pôvodnom modeli boli

²² ZMIJEWSKI, M.: Methodological issues related to the estimation of financial distress prediction models. *Journal of Accounting Research prediction models*. 1984, s. 59-82.

použitá dáta 800 finančne zdravých podnikov, ale len 40 podnikov bankrotujúcich. Zmijewski tvrdí, že takýto výber podnikov je pre zostavenie modelu vhodnejší, keďže bankrotujúcich podnikov je v spoločnosti relatívne málo (okolo 0,75 %). Preto považuje za nesprávne, aby vo vzorke pre výpočet modelu bolo 50 % bankrotujúcich podnikov, čo by mohlo spôsobiť určité skreslenie. Ako vzorku použil Zmijewski spoločnosti, ktoré boli obchodované na burze, vďaka čomu nie je model zmysluplne použiteľný len na predikciu finančného zdravia priemyselných, resp. výrobných podnikov²³. a môže byť univerzálne aplikovaný na všetky podniky, napríklad aj na podniky služieb, banky, poisťovne apod. Prvotný model obsahuje tri premenné a jednu konštantu.

$$Z_m = -4,336 - 4,513X_1 + 5,679X_2 + 0,004X_3 \quad (4)$$

$$\text{Pravdepodobnosť bankrotu} = \frac{1}{1 + e^{-Z_m}} \quad (5)$$

$$X_1 = \frac{EAT}{CELKOVÉ AKTÍVA}$$

$$X_2 = \frac{CUDZIE ZDROJE}{CELKOVÉ AKTÍVA}$$

$$X_3 = \frac{OBEŽNÉ AKTÍVA}{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}$$

Nestačí však dosadiť hodnoty vypočítaných premenných do rovnice X1. Je potrebné všetky takto vypočítané hodnoty najprv vynásobiť koeficientom 1,8138²⁴. Týmto postupom získame Z_m, ktoré dosadíme do ďalšej rovnice (X2). Na základe hodnoty X2 môžeme sledovaný podnik klasifikovať. Podnik je považovaný za ohrozený bankrotom, keď je jeho pravdepodobnosť vyššia ako 50 %. Hodnota P sa musí pohybovať v intervale <0;1>, pričom 1 znamená 100 % pravdepodobnosť bankrotu.

Zmijewski vytvoril ešte jednu verziu tohto modelu (WESML²⁵) – s váženými parametrami, ktorá sa líši použitými koeficientmi pre násobenie ukazovateľov a tiež použitou konštantou. Tento variant je založený na meniacom sa podiele bankrotujúcich a zdravých podnikov. Ďalšie verzie modelu boli vytvorené, resp. modifikované inými autormi, napríklad Grice a Dugan²⁶ v rokoch 1985-1987 zostavil ďalšie tri typy modelov. Premenné ostali zhodné s pôvodným Zmijevského modelom, menili sa však ich váhy a taktiež úrovňová konštanta. V prvom z nich použili dáta 1048 podnikov všetkých typov, t.j. aj podnikov služieb, bánk, poisťovní apod. (867 finančne zdravých podnikov a 181 bankrotujúcich), v druhom type dáta 791 výlučne priemyselných, výrobných podnikov (636 finančne zdravých podnikov a 155 bankrotujúcich) a v treťom modeli 990 podnikov, ktoré mali krehké finančné zdravie, z ktorých 123 podnikov aj skutočne zbankrotovalo. Všetky varianty majú spoločné to, že je nutné prenásobiť hodnoty ukazovateľov koeficientom 1,8138 tak, ako v pôvodnom

²³ Na rozdiel od Altmanovho Z-skóre, ktoré bolo skonštruované na základe dát o výrobných podnikoch a preto je kritizovaný za svoju nevhodnosť na predikciu bankrotu finančných subjektov.

²⁴ konštanta 1,8138 použitá ešte Edwardom Altmanom vyjadruje hraničnú hodnotu medzi firmami ohrozenými bankrotom alebo nie

²⁵ weighted exogenous sample maximum likelihood

²⁶ GRICE, J. S. -DUGAN, M.T.: Re-estimations of the Zmijewski and Ohlson Bankruptcy Prediction Models, *Advances In Accounting*, Volume 20, ISSN 0882-6110, str. 77-95.

modeli. Všetkých päť variantov probit modelov môžeme prehľadne porovnať v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 3 *Parametre jednotlivých modelov*

Zmijewski model	Mark E. Zmijewski		Grice - Dugan		
Vážené parametre	I	II	I	II	III
X ₁	-4,513	-3,599	-4,341	-4,325	-4,076
X ₂	5,679	5,406	2,106	2,194	1,921
X ₃	0,004	-0,100	0,092	0,077	0,991
Konštanta	-4,336	-4,803	-2,559	-2,481	-2,654

Úspešnosť tohto modelu otestoval Grice. Pôvodná verzia tohto modelu mala úspešnosť 98,2 %, čo je veľmi vysoké číslo. Avšak pri použití iných vzoriek podnikov z rôznych časových období, úspešnosť modelu kolíše medzi 58,7–86,1%. V závere svojej štúdie potom Grice vyslovil myšlienku, že vzťah medzi finančnými ukazovateľmi a finančnou tiesňou sa mení v čase, preto modely vytvorené v určitom období nemusia v období inom fungovať spoľahlivo.

Jakubík-Teplý model

Autori Jakubík a Teplý²⁷ skonštruovali LOGIT model v podmienkach Českej republiky na základe údajov o 151 zbankrotovaných podnikov a 606 podnikov s dobrým finančným zdravím v rokoch 1993 až 2004. V modeli použili spolu 22 finančných ukazovateľov, rozdelených do štyroch hlavných skupín: ukazovatele likvidity, ukazovatele zadlženosti, ukazovatele ziskovosti a ukazovatele aktivity. Model vykazoval najlepšie štatistické vlastnosti pri použití siedmich štatisticky významných ukazovateľov, z ktorých najlepšiu predikčnú schopnosť dosiahli ukazovatele úrokové krytie, okamžitá likvidita a finančná páka. Model má nasledujúci tvar:

$$JT = 2,4192 + 2,5779X_1 + 1,7863X_2 - 3,4902X_3 - 2,4172X_4 + 1,7679X_5 - 3,3062X_6 - 2,2491X_7 \quad (6)$$

$$\text{Pr avdepodobnosť bankrotu} = \frac{e^{JT}}{1 + e^{JT}} \quad (7)$$

$$X_1 = \frac{\text{CUDZIE ZDROJE} + \text{OSTATNÉ PASÍVA}}{\text{VLASTNÉ IMANIE}}$$

$$X_2 = \frac{\text{DLHODOBÉ ÚVERY} + \text{DLHOPISY}}{\text{VLASTNÉ IMANIE}}$$

$$X_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{NÁKLADOVÉ ÚROKY}}$$

²⁷ JAKUBÍK, P. A TEPLÝ, P.: The Prediction of Corporate Bankruptcy and Czech Economy's Financial Stability through Logit Analysis. *IES Working Paper 19/2008*. IES FSV. Univerzita Karlova. 2008.

$$X_4 = \frac{EBIT}{TRŽBY}$$

$$X_5 = \frac{ZÁSoby}{PRIEMERNÉ DENNÉ TRŽBY}$$

$$X_6 = \frac{KRÁTKODOBÝ FINANČNÝ MAJETOK}{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}$$

$$X_7 = \frac{EAT}{VLASTNÉ IMANIE}$$

Úspešnosť modelu autori testovali pomocou Giniho koeficienta na náhodne vybranej vzorke nefinančných podnikov a dosiahli mieru úspešnosti 80,41%. Model od roku 2006 zaradila Česká národná banka do svojho kvantitatívneho aparátu na vyhodnocovanie finančnej stability jednotlivých nefinančných sektorov.

Sharita model

Jeho autorkou je Cindy Yoshiko Shirata²⁸, ktorá v Japonsku patrí medzi uznávaných expertov v oblasti predikcie bankrotu podnikov. V Japonsku došlo v deväťdesiatych rokoch k prudkému prepadu ekonomiky, čo logicky viedlo ku bankrotu mnohých podnikov. Vznikla preto spoločenská potreba vyvinúť model, ktorý by dané bankroty dokázal v dostatočnom predstihu predvídať.

Prvý predikčný model bol vyvinutý už v deväťdesiatych rokoch na základe lineárnej viackriteriálnej diskriminačnej analýzy. Na rozdiel od väčšiny modelov konštruovaných na báze diskriminačnej analýzy podniky neboli spárované.²⁹ Celkový počet podnikov zahrnutých do analýzy bol 986, z toho 686 podnikov, ktoré zbankrotovali a 300 podnikov prosperujúcich. Podniky boli skúmané v rokoch 1986 až 1996. Do modelu bolo zahrnutých až 61 premenných, z ktorých ako najsignifikantnejšie ostali štyri. Model má nasledujúci tvar:

$$SAF = 0,7416 + 0,01425 \cdot X_1 - 0,05826X_2 - 0,06212X_3 - 0,002876X_4 \quad (8)$$

$$X_1 = \frac{NEROZDELENÝ ZISK}{CELKOVÉ AKTÍVA}$$

$$X_2 = \frac{DEBETNÉ ÚROKY}{KRÁTKODOBÉ A DLHODOBÉ ÚVERY + EMITOVANÉ DLHOPISY}$$

$$X_3 = \frac{ZÁVAZKY Z OBCHODNÉHO STYKU}{TRŽBY}$$

$$X_4 = \frac{(VLASTNÉ IMANIE + ZÁVAZKY)_t}{(VLASTNÉ IMANIE + ZÁVAZKY)_{t-1}} - 1$$

Hraničná hodnota je 0,38. Pokiaľ skúmaný podnik dosiahne vyššiu hodnotu je pravdepodobnosť jeho bankrotu nízka, naopak hodnota skóre vyjde vyššia existuje až 86,14 % pravdepodobnosť, že podnik zbankrotuje.

²⁸ SHIRATA, C.Y.. The Bankruptcy Prediction Model –SAF 2002 Model-. Chuo-Keizai Sha.

²⁹ každému zbankrotovanému podniku prislúcha práve jeden podnik prosperujúci.

Model sa ukázal ako úspešný, v japonských podmienkach vykazoval lepšie výsledky ako modely iných autorov. Jeho výhodou je, že je použiteľný pre akýkoľvek podnik – nezáleží na jeho veľkosti ani oblasti podnikania.

V roku 2003 Sharita vyvinula nový model SAF 2002 (*Simple Analysis Failure*), ktorý má však aj prvky modelu bonitného – model analyzovaným podnikom udeľuje rating od AA do C v závislosti na pravdepodobnosti bankrotu. Celkový počet podnikov zahrnutých do analýzy bol 4828, z toho 1407 podnikov, ktoré zbankrotovali a 3421 podnikov prosperujúcich. Podniky boli skúmané v rokoch 1992 až 2001.

Spočiatku bolo použitých 72 rôznych finančných ukazovateľov. Pomocou matematicko-štatistických analýz boli stanovené rôzne varianty modelu, ktoré boli ďalej skúmané. Ako najspoľahlivejší sa ukázal lineárny model opäť so štyrmi finančnými ukazovateľmi:

$$SAF_{2002} = 0,7077 + 0,0104X_1 + 0,0268X_2 + 0,0661X_3 + 0,0237X_4 \quad (9)$$

$$X_1 = \frac{\text{NEROZDELENÝ ZISK}}{\text{CELKOVÉ AKTÍVA}}$$

$$X_2 = \frac{\text{EBT}}{\text{CELKOVÉ AKTÍVA}}$$

$$X_3 = \frac{\text{PRIEMERNÁ VÝŠKA ZÁSOB}}{\text{PRIEMERNÉ DENNÉ TRŽBY}}$$

$$X_4 = \frac{\text{DEBETNÉ ÚROKY}}{\text{TRŽBY}}$$

Na správne zaradenie analyzovaného podniku slúži nasledujúca tabuľka, v ktorej je na základe hodnoty ukazovateľa SAF 2002 priradený podniku príslušný ratingový stupeň.

Tab. 4 *Stupnica ratingu na základe hodnoty SAF 2002*

Rating	AA	A	BB	B	C
Rating	Najlepších 5%	5 – 25 %	25 – 75 %	75 – 95 %	95 – 100 %
SAF hodnota	> 1,4	1,0 – 1,4	0,7 – 1,0	0,26 – 0,7	< 0,26

Rozhraním medzi bankrotom a dobrým finančným zdravím je medzi stupňami ratingu BB a B, t.j. vtedy, keď diskriminačná funkcia dosiahne hodnotu 0,7. Spoľahlivosť modelu je vysoká. Len 13,5% spoločností, ktoré skrachovali, mali rating BB, a len 9 podnikov z 1407 (0,64%), ktoré zbankrotovali, by podľa tohto modelu dostalo rating A. Model SAF 2002 by žiadnemu z neúspešných podnikov nepridelil rating AA. Doposiaľ neboli zistené žiadne podniky, ktoré zbankrotovali s hodnotou SAF vyššou ako 1,44076. Podniky s ratingom A alebo AA možno teda podľa tohto modelu považovať za finančne zdravé a investície do takýchto spoločností by mali byť pomerne bezpečné.

Zavgren model

Autorkou daného modelu je Christine Zavgren³⁰, ktorá pri jeho konštrukcii použila logistickú regresnú analýzu. Skúmala 90 podnikov (45 zbankrotovaných a 45 podnikov s dobrým finančným zdravím) v rokoch 1972 až 1978. Podniky rozdelila podľa priemyselného odvetvia a veľkosti. Pomocou daného modelu je možné potom predikovať finančnú tieseň až päť rokov dopredu, vďaka čomu môžeme aj presne identifikovať príčiny blížiacich sa problémov podniku. Výsledný model obsahuje sedem ukazovateľov a konštantu.

$$\text{Pravdepodobnosť bankrotu} = \text{konštant} + \sum_{i=1}^n (V_i \cdot X_i) \cdot 100 \quad (10)$$

$$X_1 = \frac{\text{PRIEMERNÁ VÝŠKA ZÁSOB}}{\text{TRŽBY}}$$

$$X_2 = \frac{\text{PRIEMERNÁ VÝŠKA POHLADÁVOK}}{\text{PRIEMERNÁ VÝŠKA ZÁSOB}}$$

$$X_3 = \frac{\text{KRÁTKODOBÝ FINANČNÝ MAJETOK}}{\text{CELKOVÉ AKTÍVA}}$$

$$X_4 = \frac{\text{KRÁTKODOBÝ FINANČNÝ MAJETOK}}{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}}$$

$$X_5 = \frac{\text{VH Z BEŽNEJ ČINNOSTI}}{\text{CELKOVÉ PASÍVA}}$$

$$X_6 = \frac{\text{DLHODOBÉ ÚVERY}}{\text{CELKOVÉ PASÍVA} - \text{KRÁTKODOBÉ ÚVERY}}$$

$$X_7 = \frac{\text{TRŽBY}}{\text{DHM} + \text{ČPK}}$$

V tabuľke 5 sú uvedené váhy jednotlivých ukazovateľov podľa počtu rokov pred bankrotom.

Tab. 5 Ukazovatele a vážené parametre modelu Zavgren

Počet rokov pred bankrotom	1	2	3	4	5
Konštant	-0,23883	-2,6106	-1,5115	-5,9457	-6,8766
X₁	0,00108	0,04185	0,06257	0,09157	0,08835
X₂	0,01583	0,02215	0,00829	0,01667	0,00692
X₃	0,1078	0,11231	0,4248	0,05917	0,15786
X₄	-0,03074	-0,0269	-0,01549	-0,0041	0,00018
X₅	-0,00486	-0,0144	0,00519	0,0195	-0,02301
X₆	0,0435	0,04464	0,01822	0,041	0,04371
X₇	-0,0011	0,00063	0,00002	0,00363	0,00798

³⁰ ZAVGREN, CHRISTINE V. : Assessing the Vulnerability to Failure of American Industrial Firms: A Logistic Analysis. *Journal of Business Finance & Accounting*. 1985, Volume 12, Issue 1. ISSN: 0306-686X

Podnik je považovaný za ohrozený bankrotom, keď je jeho pravdepodobnosť vyššia ako 50 %. Hodnota P sa musí pohybovať v intervale $<0;1>$, pričom 1 znamená 100 % pravdepodobnosť bankrotu. Predikčná schopnosť modelu je podľa testovania samotnej autory uvedená v tabuľke 6.

Tab. 6 *Prediktívna presnosť Zavržen modelu*

Obdobie [roky]	Predikčná schopnosť [%]
aktuálny rok -1	82
aktuálny rok -2	83
aktuálny rok -3	72
aktuálny rok -4	73
aktuálny rok -5	80

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- (1) ALTMAN, E. I. – *Corporate Financial Distress and Bankruptcy*, WILEY Publishing, NEW YORK, 2006, ISBN 0-471-69789-5.
- (2) BEAVER, W.H. *Financial Ratios as Predictors of Failure*. *Journal of Accounting Research*, Supplement. 1966, VOL. 4, S. 77-111.
- (3) GRICE, J. S. -DUGAN, M.T.: Re-estimations of the Zmijewski and Ohlson Bankruptcy Prediction Models, *Advances In Accounting*, Volume 20, ISSN 0882-6110, str. 77-95.
- (4) JAKUBÍK, P. A TEPLÝ, P.: *The Prediction of Corporate Bankruptcy and Czech Economy's Financial Stability through Logit Analysis*. *IES Working Paper 19/2008*. IES FSV. Univerzita Karlova. 2008.
- (5) KETZ, J. E.: *Hidden Financial Risk*, John Wiley and Sons, Hoboken New Jersey 2002, ISBN: 0-471-43376-4.
- (6) OHLSON, J.A. Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy. *Journal of Accounting Research*. 1980, Vol. 18, No. 1, s. 109-131. ISSN 1475-679X
- (7) PIKE R., NEALE B.: *Corporate Finance and Investment*, Financial Times Management, London 2008, ISBN 978-0273-721-468.
- (8) SHIRATA, C.Y.. *The Bankruptcy Prediction Model –SAF 2002 Model-*. Chuo-Keizai Sha.
- (9) SHUMWAY, T. *Forecasting Bankruptcy More Accurately: A Simple Hazard Model*. *Journal of Business*. 2001, Vol. 74, No. 1, s. 101-124.

- (10) ZAVGREN, CHRISTINE V. : Assessing the Vulnerability to Failure of American Industrial Firms: A Logistic Analysis. *Journal of Business Finance & Accounting*. 1985, Volume 12, Issue1. ISSN: 0306-686X

prof. Ing. Štefan Cisko, CSc.
Katedra ekonomiky
Fakulta PEDaS
Žilinská univerzita v Žiline
Univerzitná 1
010 26 Žilina.
Stefan.cisko@fpedas.uniza.sk

Ing. Milan Vašanič
externý doktorand
katedra ekonomiky
fakulta PEDAS
Univerzitná 1
01026 Žilina

VYBRANÉ ASPEKTY PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP

Juraj Cúg – Pavol Kubala

ÚVOD

Verejný sektor hľadá súkromné investície najmä z dôvodu nedostatku kapitálových zdrojov na svoje investičné zámery. Účasť súkromného sektora (investora) poskytuje tieto voľné kapitálové zdroje a súčasne môže zvyšovať efektivitu trhového mechanizmu v rámci verejných služieb štátu, ktorý sa nie vždy správa ekonomicky.

Pojem public private partnership alebo častejšie skratka PPP sa do slovenčiny prekladá ako partnerstvo verejného a súkromného sektora. Čo sa pod týmto pojmom skrýva? Existuje množstvo definícií ktoré popisujú daný pojem napr.

„Pojmom PPP sa vo všeobecnosti označujú rôzne formy spolupráce medzi orgánmi verejnej správy a podnikateľským sektorom za účelom zabezpečenia financovania, výstavby, obnovenia, správy alebo údržby verejnej infraštruktúry alebo poskytovania verejnej služby“³¹.

„PPP je zmluvne upravené partnerstvo verejného a súkromného sektora vedúce k zabezpečeniu verejnej infraštruktúry a služieb a využívajúce schopnosti obidvoch partnerov pomocou najvhodnejšej alokácie zdrojov, zodpovednosti a rizík a tomu zodpovedajúcim príjmom“³².

Kolískou PPP projektov sa stala Veľká Británia, kde sa však môžeme stretnúť s pojmom Private Finance Initiative – PFI, čo je vlastne tiež jedna z foriem PPP.

Znaky PPP projektov:

1. účelom PPP projektu je zabezpečenie určitej služby od návrhu projektu, cez schválenie, vybudovanie infraštruktúry, dokončenie projektu a zabezpečenie jeho celkového financovania. Tieto činnosti vykonáva viac menej súkromný investor.
2. sú to projekty dlhodobého charakteru (20 – 30 rokov)
3. vo väčšine prípadov sú financie zabezpečené zo súkromnej sféry a projektov PPP sa v drvivej väčšine prípadov zúčastňuje viacero firiem z rôznych sektorov. Tieto účelové spojenia sa nazývajú Special Purpose Vehicle SPV a najčastejšie dané spojenie tvoria banky (starajú sa o zabezpečenie úveru), developerské firmy, stavebné firmy, právnické kancelárie a pod. Táto účelová spoločnosť podpíše zmluvu so zástupcom verejného sektora. Vložené prostriedky sa jej vracajú pravidelnými platbami (anuitami) od verejného sektora počas celej doby používania, resp. trvania koncesie (podľa zmluvných podmienok) plus poplatky od užívateľov danej služby (poplatky motoristov)
4. riziká sú pri PPP projektoch rozložené medzi jednotlivé strany. Nie je nutné aby riziko znášal iba verejný sektor. Pri oneskorení projektu alebo pri nízkej kvalite má

³¹ Komisia EU, Zelená kniha o partnerstve verejného a súkromného sektora, Brusel 2004

³² OSTŘÍŽEK, J.: Public Private Partnership – Příležitosti a výzva

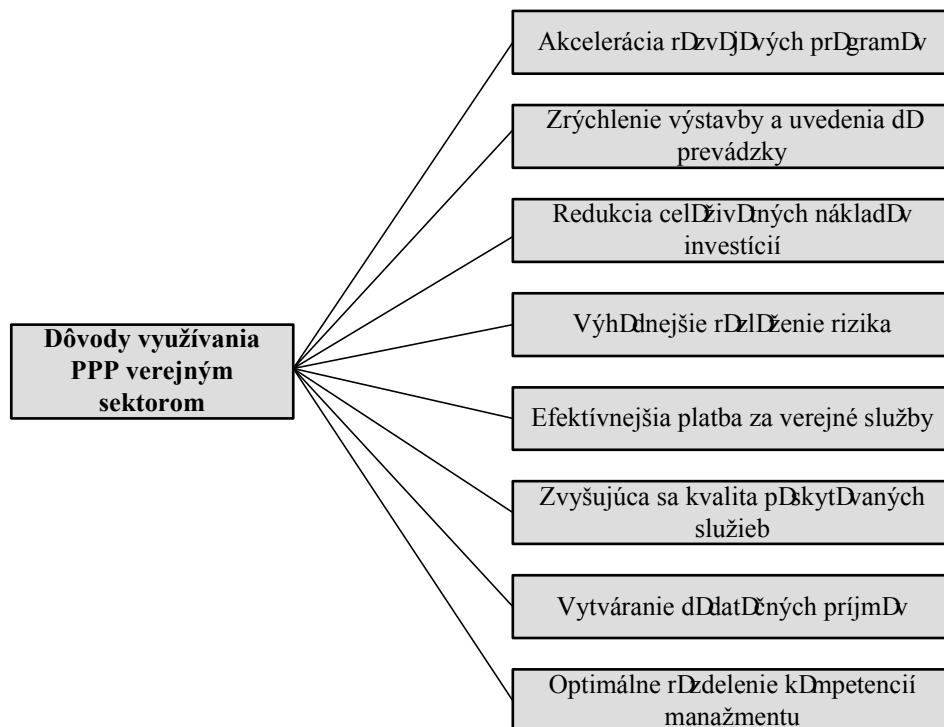
zadávateľ právo siahnúť k sankciám voči SPV, v krajnom prípade môže aj odobrať koncesiu.

Výhody a bariéry PPP projektov

Využívanie PPP projektov verejnou správou pri budovaní dopravnej infraštruktúry má svoje pozitíva ale aj negatíva. V stručnosti uvedieme niektoré z nich. Najskôr dôvody, prečo verejný sektor pristupuje v niektorých prípadoch ku PPP projektom opatrne, niekedy až s odporom:

1. Kultúrne bariéry – verejný sektor princípu PPP nerozumie a nechápe jeho výhody.
2. Verejný sektor nemá voči súkromnému sektoru dôveru.
3. Verejný sektor nechce delegovať svoje právomoci na sektor súkromný.
4. Verejný sektor má obavy z komplikácií, zmeny legislatívy, rozpočtových pravidiel.
5. Verejný sektor (najmä miestna správa a samospráva) čaká na iniciatívu nadriadených orgánov.
6. Verejný sektor nemá záujem o netradičné a náročnejšie prístupy.
7. Verejný sektor má obavy z negatívnej mediálnej kampane.
8. A iné.

Hlavné dôvody využívania PPP verejným sektorom sú znázornené na obr. 1.



Obr. 1: Dôvody využívania PPP projektov

Akcelerácia rozvojových programov, týkajúcich sa regiónov a ich infraštruktúry – PPP programy umožňujú rozloženie okamžitých investičných nákladov do uceleného reťazca dlhodobu uhrádzaných nákladov.

Zrýchlenie výstavby a uvedenia do prevádzky – alokácia rizika na súkromné subjekty ich motivuje urýchliť všetky procesy tak, aby prevádzková fáza projektu nastala čo najskôr.

Politická kontrola verejného sektora nie je dostatočným motorom na skrátenie výstavby a jej zlacnenie.

Redukcia celoživotných nákladov investícií – účasť súkromného sektora vedie k redukcii investičných a prevádzkových nákladov a taktiež nákladov životného cyklu (modernizácia, údržba, rekonštrukcia apod.)

Výhodnejšie rozloženie rizika – faktický prenos rizika sa súkromný subjekt, ktorý vie s rizikom lepšie „zaobchádzať“. Cieľom však nie je minimalizácia rizika, skôr jeho optimalizácia, keď hlavným kritériom je celková získať produktu na jednotku ceny. Rizikom je najmä včasná realizácia projektu, dodržanie rozpočtu, zamýšľanej funkcie a kvality projektu.

Efektívnejšia platba za verejné služby – verejný sektor platí za poskytnuté verejné služby plnú cenu iba v prípade, ak daný projekt spĺňa všetky kvalitatívne a kvantitatívne požiadavky. Zmluvne dohodnutá suma je konečná t. j. rôzne neočakávané náklady už verejný sektor nehradí.

Zvyšujúca sa kvalita poskytovaných služieb – jedným z dôvodov, prečo verejný sektor prenecháva verejné služby prevádzkovať súkromným sektorom, je skutočnosť, že súkromný sektor efektívnejšie investuje do kvalitatívneho rozvoja týchto služieb a dokáže lepšie monitorovať vývoj potrieb verejnosti a služby tomuto vývoju prispôbiť. Súkromný sektor dokáže nájsť priestor na ponuku vyššej kvality cestou technickej alebo organizačnej inovácie a tým pádom rýchlejšie realizuje vyššiu kvalitu.

Vytváranie dodatočných príjmov – súkromný sektor dokáže lepšie získať dodatočné príjmy z prevádzky verejnej služby (príjmy z reklamy, pridružené obchodné služby, využitie dočasne nevyužitých kapacít, okamžitý predaj nepotrebných prostriedkov apod. Súkromný sektor chápe projekt PPP nie ako cieľ svojho podnikania, ale ako prostredie svojho podnikania, preto vie nájsť zdroje, ktoré verejný sektor nájsť nedokáže.

Optimálne rozdelenie kompetencií manažmentu – verejný sektor sa zaoberá činnosťami, ktorým rozumie lepšie t. j. činnosťami monitorovacími a regulačnými, sleduje verejný záujem, kdežto súkromný sektor sa zaoberá činnosťou podnikateľskou, investičnou a výrobnou, ktorým zas naopak lepšie rozumie on.

V konečnom dôsledku je možné konštatovať, že PPP model projektu garantuje vyššiu úžitkovú hodnotu za cenu projektu, a to najmä vďaka tomu, že využíva optimálnym spôsobom synergiu verejného a súkromného sektora. Okrem toho projekty PPP majú pozitívny vplyv na verejné rozpočty, pretože záväzky z PPP projektov sa vo verejných rozpočtoch nevykazujú³³. A tým pádom dochádza k podhodnoteniu verejných dlhov.

Okrem verejného sektora a súkromného sektora nemôžeme zabudnúť aj na verejnosť, ktorá taktiež participuje na PPP projektoch. Má možnosť využívať verejné služby skôr ako by tomu bolo v prípade výstavby z verejných zdrojov. Okrem toho služby súkromného investora a prevádzkovateľa sú ľahšie kritizovateľné a penalizovateľné. Spokojnosť verejnosti je taktiež politickým kapitálom pre volené inštitúcie verejného sektora. Inštitúcie sa snažia preniesť investičnú záťaž verejných služieb na budúce rozpočty. Štruktúra rozpočtu a jeho dlhodobé záväzky sú pre verejnosť menej zrozumiteľné, zatiaľ čo realizovaná investícia je viditeľná na prvý pohľad.

³³ Podmienkou je aby súkromný investor niesol riziko dopytu a stavebné riziko.

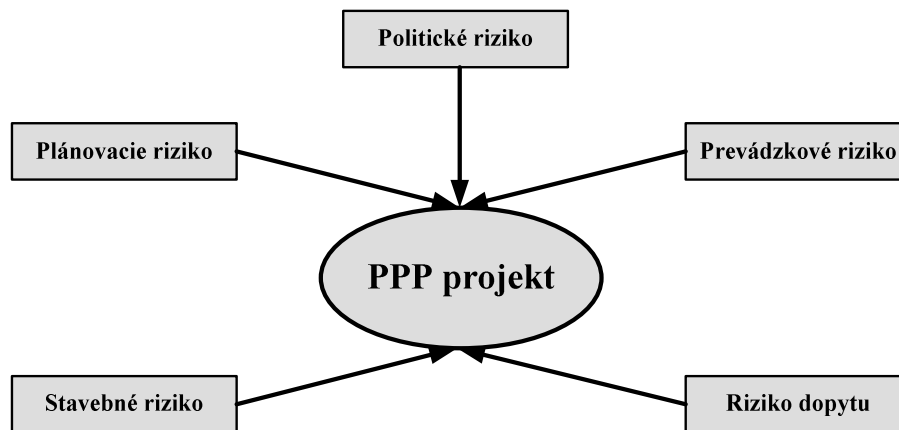
Fázy PPP projektu

Pri rozhodovaní o realizácii PPP projektu, keď sa rozhoduje rádovo o desiatkach možno aj stovkách miliárd korún je namieste maximálna opatrnosť a obozretnosť. A preto je potrebné dodržať určitú postupnosť krokov. Fázy prijatia, realizácie a ukončenia PPP projektu sú nasledujúce:

1. *Identifikácia príležitostí* – v tejto fáze sa identifikujú príležitosti vhodnej spolupráce so súkromným sektorom, pri ktorých môže verejný sektor získať určité benefity. Ide väčšinou o prijatie podnetu od organizácie verejnej správy alebo od súkromného sektora. Obidva subjekty môžu iniciovať spoluprácu. V rámci tejto fázy dochádza k vytvoreniu určitého rámca projektu v ktorom sú zahrnuté ciele projektu, jeho rozsah, hrubý rozpočet, harmonogram a riziká spojené s projektom.
2. *Posúdenie príležitosti*. Hlavným cieľom druhej fázy je posúdenie a porovnanie vhodnosti modelu PPP pri realizácii daného projektu. Porovnávajú sa alternatívne možnosti realizácie. Posudzujú sa technické, právne, ekonomické ekologické aspekty jednotlivých alternatív.
3. *Príprava projektu*. V prípade ak v predchádzajúcej fáze bol PPP projekt odobrený, verejný sektor sa zameria na výber, kvantifikáciu a určenie váh kritérií podľa ktorých sa bude vyberať partner pre PPP projekt.
4. *Výber partnera*. Zadávateľ t. j. verejný sektor zverejní výzvu pre súkromné firmy, aby sa zúčastnili výberového konania. Na základe váh a kritérií vyberie konkrétneho partnera resp. konzorcium partnerov. V prípade, že výsledky nie sú uspokojivé, čo sa môže pomerne často prihodiť, výber sa opakuje. Niekedy môžu nespokojní uchádzači výber napadnúť a potom sa musí tento zopakovať, ak boli pripomienky oprávnené. Výbery partnerov bývajú často viacokolové. Na výber si môže verejný sektor prizvať poradcu.
5. *Uzatvorenie zmlúv*. Podpíše sa zmluva o PPP, ktorá musí jasne definovať rozsah spolupráce. V rámci zmluvy je definovaná forma spolupráce, záruky a kompenzácie, dohoda o spôsobe ukončenia spolupráce resp. dohoda o možnosti ďalšej spolupráce po ukončení PPP projektu.
6. *Realizácia projektu*. V tomto kroku sa implementuje PPP v súlade so zmluvou.
7. *Monitoring výkonnosti*. Hlavnou snahou tejto fázy je zabezpečenie efektívneho fungovania PPP na celú dobu jeho životnosti. Verejný sektor periodicky kontroluje plnenie podmienok zmluvy.
8. *Uzatvorenie projektu*. V poslednej fáze dochádza k celkovému vyhodnoteniu výsledkov implementácie metódy PPP. Verejný sektor rozhodne o forme ďalšej spolupráce. Môže sa predĺžiť, resp. pozmeniť pôvodná zmluva alebo sa môže vybrať nový partner. Verejný sektor sa môže rozhodnúť novovytvorené dielo spravovať aj sám. Dôležitou súčasťou je formulácia skúseností z projektu na zjednodušenie prípadného budúceho rozhodovania pri projektoch podobného typu.

Riziká spojené s realizáciou PPP

Jedným zo základných predpokladov a podnetov pre využitie PPP je možnosť preniešť riziko z verejného sektora na sektor súkromný t. j. preniešť konkrétny druh rizika na tú stranu, ktorá je schopná sa s ním vyrovnáť s menšími nákladmi. Dôležitá je identifikácia prípadných rizík už vo fáze prípravy projektu. Najdôležitejšie riziká, ktoré by mali mať obidve partnerské strany na pamäti sú znázornené na obr. 2.



Obr. 2: Riziká PPP projektov

Plánovacie riziko. Ide o súbor rizík spojených s plánovaním projektu. Prvotným rizikom pre verejný sektor je výber seriózneho partnera. Objednávateľ musí posudzovať, či je súkromný partner schopný splniť svoje záväzky, najmä čo sa týka kvality, termínu dodania a ceny. Hrozí najmä vysoké riziko nekalej súťaže, pretože vzniká tu obrovský priestor na lobbing a korupciu. S pomerne vysokou pravdepodobnosťou bude mať budúci prevádzkovateľ monopolné postavenie na trhu, preto existuje riziko nepodložených vysokých cien t. j. je potrebné vytvoriť určitý regulačný rámec a vytvoriť jasné pravidlá týkajúce sa poplatkov za využívanie napr. diaľnic.

Stavebné riziko. Ako najvýznamnejšie sa javí environmentálne riziko. Problém nastáva najmä pri veľkých projektoch, ktoré menia ráz krajiny, pri ktorých existuje obava o vplyv stavby na životné prostredie. Ďalšími rizikami patriacimi do tejto skupiny rizík je riziko oneskorenia výstavby, prekročenia ceny, poškodenia stavby. Väčšinu z týchto rizík preberá na seba súkromný sektor, ktorý sa snaží motivovať dodávateľské stavebné firmy.

Riziko dopytu. Je potrebné vypracovať dôkladné štúdie o možnom budúcom vývoji dopytu po danej službe, ktorú ma súkromný sektor prevádzkovať. Dopyt môžeme s častí ovplyvniť cenou, ale závisí aj mnohých exogénnych faktorov ako sú výkonnosť ekonomiky, cenová hladina, kúpyschopnosť obyvateľstva. Jednoducho je to riziko nesprávne odhadnutého dopytu po danej službe.

Prevádzkové riziko. Úzko súvisí s rizikom dopytu t. j. že daný projekt nebude generovať dostatočné príjmy pre prevádzkovateľa, a tým pádom nebude mať prostriedky minimálne na údržbu stavby. Okrem toho sa firma môže dostať do zlej finančnej situácie, v extrémnom prípade až do krachu a môže prísť k prevedeniu aktív koncesionára na iný subjekt. Možné je aj riziko poškodenia danej stavby.

Politické riziko. Je spojené s ratingom krajiny. Čím je rating nižší, tým je zložitejšie získať finančné prostriedky na projekt, resp. je možné ho získať, ale pri omnoho vyšších úrokových sadzbách. Okrem toho koncesionár musí počítať s rizikom mocenskej zmeny v štáte. Avšak vyvlastnenie alebo znárodnenie sú extrémnymi prípadmi a spoločnosť sa môže obrátiť na Medzinárodný súdny dvor alebo arbitrážny súd.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- (1) HORKEM V., ZÁMEČNÍK, M.: Úvod do metodiky řešení PPP projektu v České republice
- (2) JÍLEK, J.: Projekty PPP jsou nevýhodné, <http://cepin.cz/cze/predna-ska.php?ID=672> , (navštívené 21.1.2008)
- (3) JOHNSON & KRAMAŘÍK, .: Studie aplikace partnerství veřejného a soukromého sektoru PPP při financování projektu v oblasti dopravy z fondu EU 2005
- (4) Komisia EU, Zelená kniha o partnerstve verejného a súkromného sektora, Brusel 2004
- (5) OSTRŮŽEK, J.: Public private partnership – Príležitosť a výzva, Praha 2007
- (6) www.pppcentrum.cz (navštívené 18. 1. 2007)

Ing. Juraj Cúg, PhD.
Katedra ekonomiky, FPEDAS,
Žilinská univerzita, Univerzitná 1,
010 26 Žilina

Ing. Pavol Kubala, externý doktorand,
Katedra ekonomiky, FPEDAS,
Žilinská univerzita, Univerzitná 1,
010 26 Žilina

VYBRANÉ ASPEKTY RIADENIA OBEŽNÉHO MAJETKU

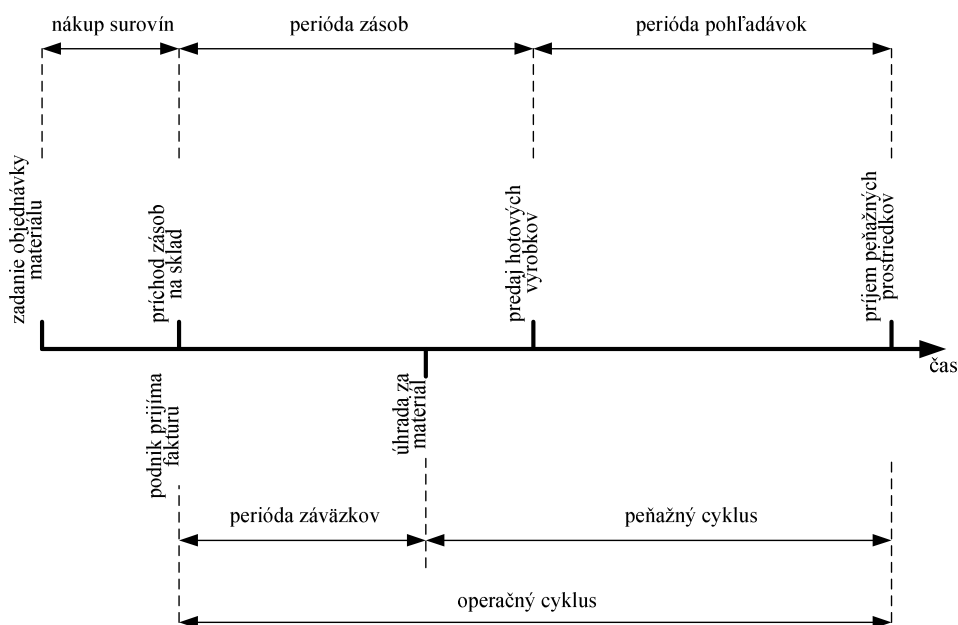
Tomáš Klieštik – Milan Vašanič

Tento príspevok je súčasťou riešenia grantovej úlohy: KLIEŠTIK, T.: Projekt VEGA 1/0357/11 - Výskum možnosti aplikácie fuzzy-stochastického prístupu a CorporateMetrics ako nástrojov kvantifikácie a diverzifikácie podnikových rizík.

ÚVOD

Riadenie krátkodobého - obežného majetku predstavuje významnú súčasť finančného riadenia podniku. Obežný majetok predstavuje tú časť majetku, ktorá sa nevyskytuje vo firme trvalo, ale v priebehu hospodárskej činnosti sa transformuje na inú formu majetku (za peniaze sú nakúpené zásoby, tie prechádzajú do hodnoty nedokončených výrobkov, z nich sa stanú hotové výrobky, pri ich predaji môžu vniknúť pohľadávky). Pre efektívne fungovanie podniku nestačí vlastniť dostatočné množstvo peňažných prostriedkov na obstaranie obežného majetku, ale je tiež potrebné efektívne tento majetok riadiť, aby generoval zisk. Pri snahe podnikov o dosiahnutie rentability je tak potrebné nielen efektívne riadiť obežný majetok ako celok, ale aj jeho jednotlivé časti a tak permanentne hodnotiť situáciu v oblasti riadenia zásob, pohľadávok a peňažných prostriedkov.

V rámci transformačného procesu podnik generuje príjmy, ale má taktiež peňažné výdavky, ktoré sú v drvivej väčšine prípadov nesynchronizované a neisté. Napríklad platby za materiál neprebiehajú v tom istom čase ako príjmy z predaja hotových výrobkov a úhrada pohľadávky odberateľom je neistá. Danú situáciu znázorňuje obrázok 1.



Zdroj: ROSS, S. A., WESTERFIELD, W., JAFFE, J.: Corporate finance. 2005.

Obr. 1. Riadenie obežného majetku

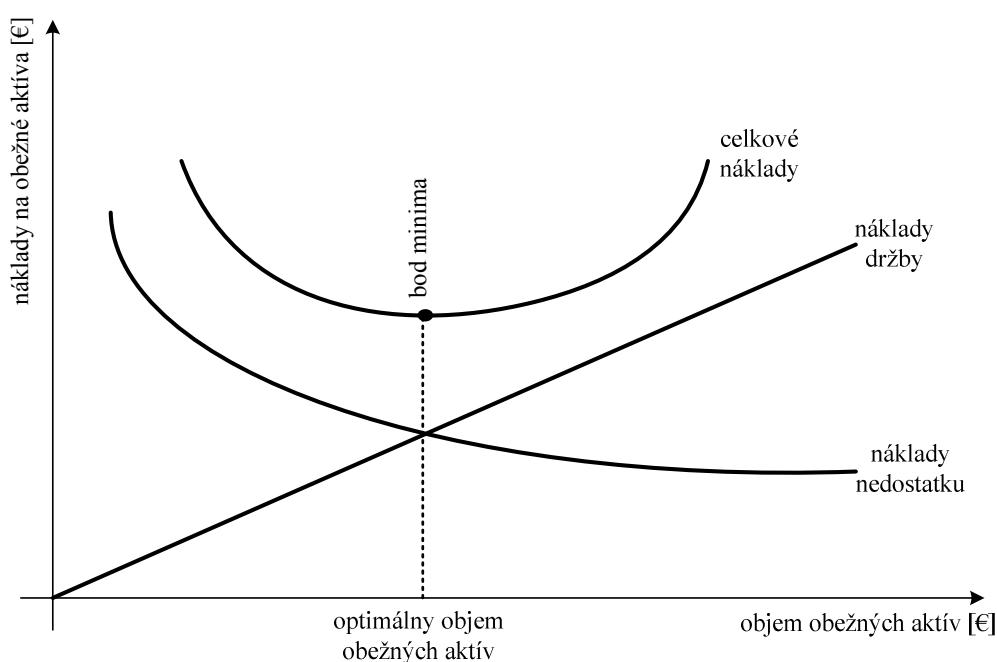
Časová priamka peňažného toku sa skladá z operačného cyklu a aj peňažného cyklu. Operačný cyklus je časový interval medzi príchodom zásob na sklad a dátumom, kedy sú pohľadávky voči odberateľovi splatené peňažnými prostriedkami. Peňažný cyklus začína

zaplatením za materiál dodávateľovi a končí splatením pohľadávky odberateľom. Dĺžka operačného cyklu sa skladá z periódy zásob a periódy pohľadávok. Perióda zásob trvá od momentu príchodu materiálu na sklad, až po predaj hotových výrobkov (vystavenie faktúry odberateľovi). Perióda pohľadávok je tvorená časom potrebným na splatenie pohľadávok, t.j. intervalom od vystavenia faktúry odberateľovi až po jej úhradu. Peňažný cyklus sa tak rovná operačnému cyklu po odrátaní obdobia záväzkov, ktoré je tvorené obdobím, v ktorom je podnik schopný oddialiť platbu za nákup materiálu, resp. surovín.

Manažment obežných aktív je hľadaním kompromisu medzi nákladmi, ktoré rastú spolu s úrovňou investície do obežných aktív a nákladmi, ktoré klesajú s úrovňou investície do obežných aktív. Identifikácia spomenutých nákladov hrá kľúčovú úlohu pri zisťovaní optimálneho objemu obežných aktív, t.j. optimálnej investičnej úrovne.

Náklady spojené s riadením obežného majetku

Náklady rastúce spolu s investíciou do obežných aktív sú náklady držby alebo skladovacie náklady (*carrying costs*), ktoré sa skladajú z nákladov stratenej príležitosti³⁴ a z nákladov na správu obežných aktív (napr. skladovacie náklady pri zásobách, náklady na riadenie pohľadávok a náklady na ochranu hotovosti v podniku). Náklady klesajúce súčasne s rastúcimi investíciami do obežných aktív sa nazývajú nákladmi nedostatku (*shortage costs*) sa vyskytnú, ak je objem obežných aktív nedostatočný (napr. pri deficite zásob podnik nevyrába, pri riadení pohľadávok ak podnik požaduje od odberateľov hotovostné platby, t.j. neposkytuje obchodný úver stráca konkurenčnú výhodu a pri riadení hotovosti ak podniku dôjde hotovosť, je nútený predat' obchodovateľné cenné papiere alebo si požičať, prípadne vydať dlhopisy). Graficky je daná skutočnosť znázornená na obrázku 2.



Obr. 2 Optimalizácia nákladov na obežné aktíva

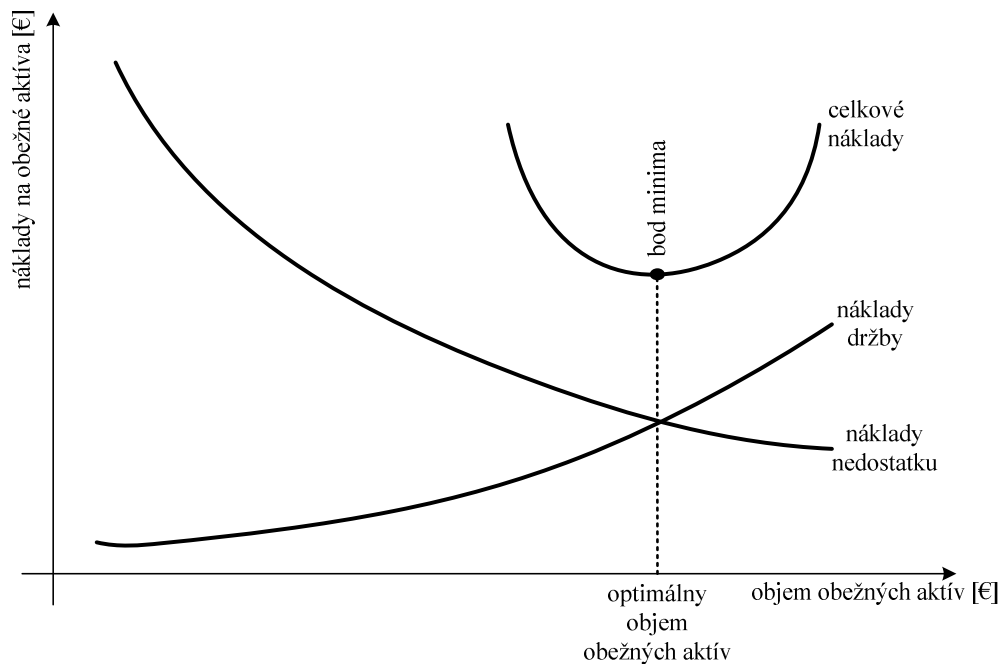
³⁴ v obežných aktívach má podnik viazané, resp. umŕtvené finančné zdroje

Expanzívna a reštriktívna politika riadenia obežného majetku

Podnik môže vo všeobecnosti zaujať dve krajné politiky riadenia obežného majetku:

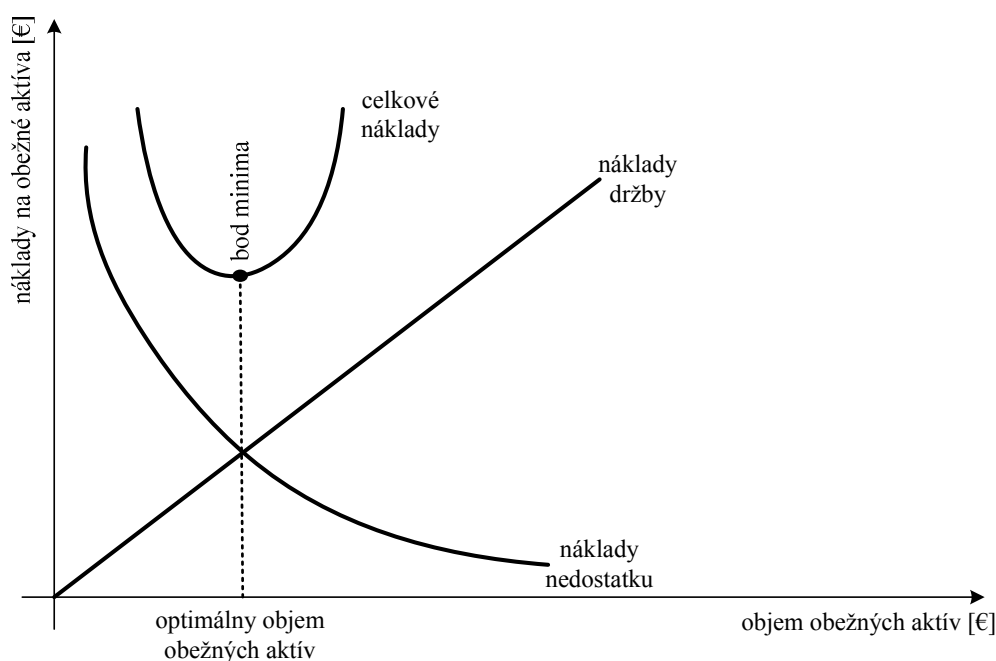
1. Expanzívnu, resp. flexibilnú politiku riadenia obežného majetku,
2. Reštriktívnu politiku riadenia obežného majetku.

Pri expanzívnej politike riadenia obežného majetku podnik drží veľký zostatok peňažných prostriedkov a obchodovateľných cenných papierov; investuje veľké množstvo finančných zdrojov do zásob a pri predaji svojich produktov udeľuje odberateľom liberálne úverové podmienky, ktoré majú za následok vysokú úroveň pohľadávok (obr. 3). Jej charakteristickým znakom je vysoký pomer obežných aktív k objemu tržieb. Pri expanzívnej politike podnik uprednostňuje viac krátkodobých cudzích zdrojov a menej dlhodobých cudzích zdrojov



Obr. 3 Expanzívna politiku riadenia obežného majetku

Pri reštriktívnej politike riadenia obežného majetku podnik drží nízky objem peňažných zostatkov a neinvestuje do obchodovateľných cenných papierov; investuje malé množstvo finančných zdrojov do zásob a nepovoľuje predaje svojich produktov na úver a tým pádom nemá takmer žiadne pohľadávky z obchodného styku (obr. 4). Jej charakteristickým znakom je nízky pomer obežných aktív k objemu tržieb. Pri reštriktívnej politike podnik uprednostňuje vysoký pomer krátkodobých k dlhodobým cudzím zdrojom.



Obr. 4 Reštriktívna politiku riadenia obehného majetku

Ako už bolo spomenuté, expanzívna a reštriktívna politika riadenia obehného majetku predstavujú dve krajné, extrémne riešenia. Reálny podnik sa snaží nájsť kompromis medzi nákladmi reštriktívnej politiky a expanzívnej politiky.

Základné stratégie riadenia obehného majetku

Politiku riadenia obehného majetku podniku môžeme rozoberať aj z pohľadu štruktúry majetku, štruktúry zdrojov financovania a ich vzájomných relácií. Majetok potom členíme na:

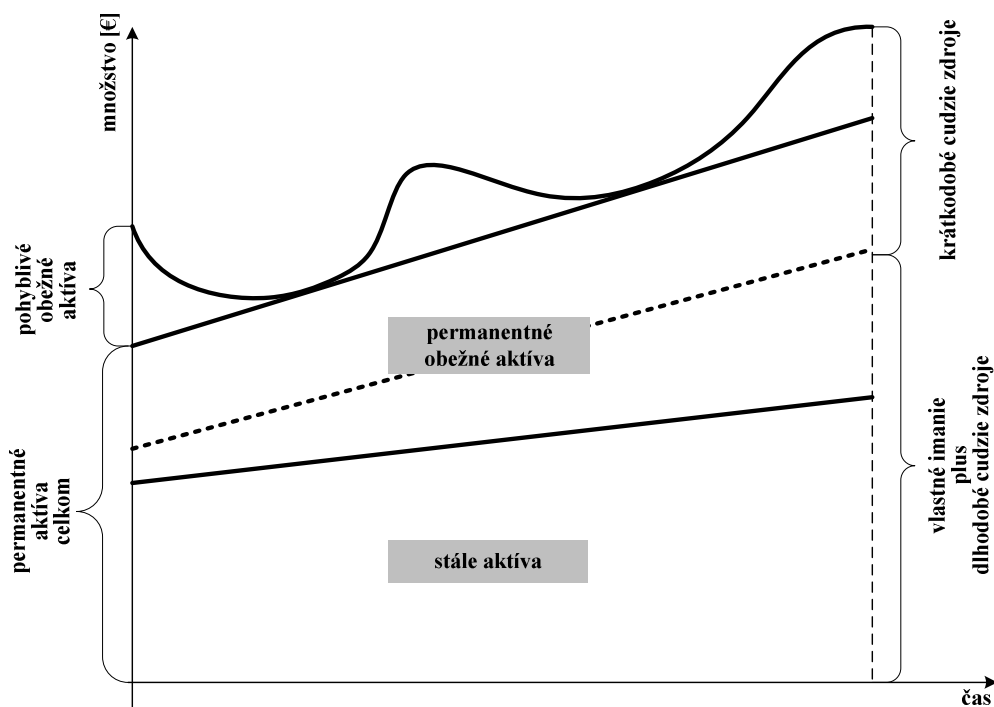
- *pohyblivé obehné aktíva* – ich nárast a pokles má len sezónny charakter³⁵, ovplyvňuje ich životný cyklus podniku a makroekonomický hospodársky cyklus,
- *permanentné obehné aktíva* – ide o trvalú časť obehných aktív³⁶, t.j. tú časť obehných aktív, ktoré musí mať podnik k dispozícii, nezávisle od toho, či je odvetvie alebo celé národné hospodárstvo v konjunktúre alebo recesii,
- *permanentné aktíva celkom* – predstavujú súčet stálych aktív a permanentných obehných aktív.

Podnik potom môže zaujať tri základné stratégie riadenia, ale najmä financovania permanentných a pohyblivých obehných aktív:

1. agresívnu politiku riadenia obehných aktív (Obr. 5),
2. konzervatívnu politiku riadenia obehných aktív (Obr. 6),
3. moderatívnu politiku riadenia obehných aktív (Obr. 7).

³⁵ Napríklad Vianočné sviatky v maloobchodnej činnosti, stavebná a poľnohospodárska výroba apod.

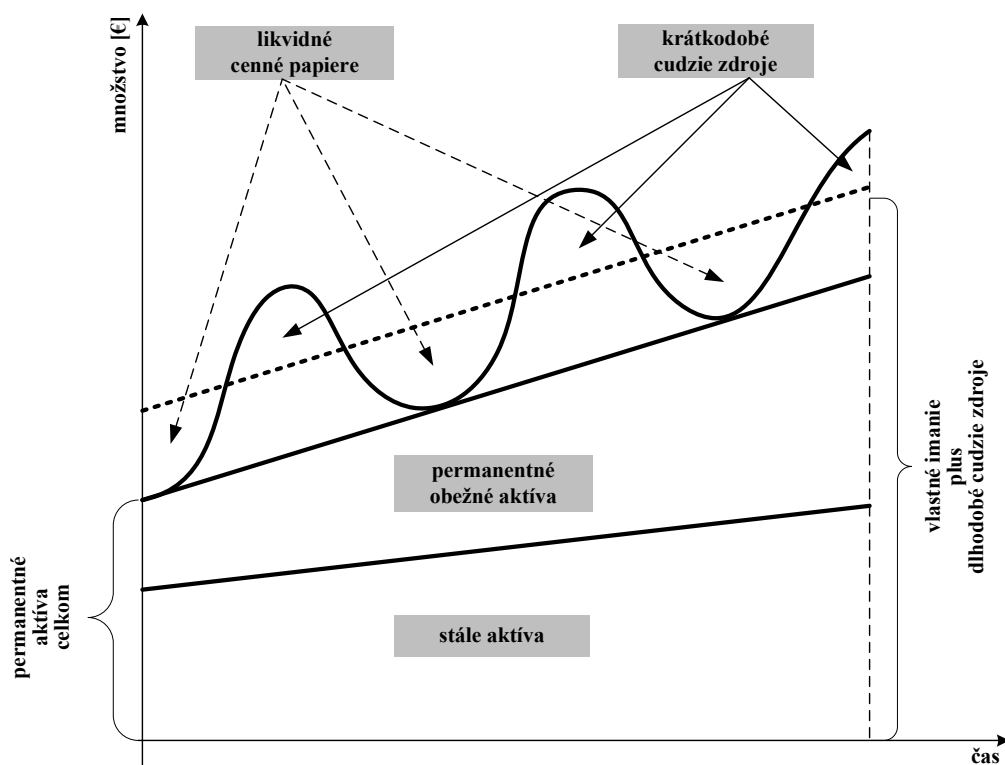
³⁶ určitý permanentný stav zásob, pohľadávok z obchodného styku a hotovosti.



Obr. 5 Agresívna politika riadenia obežného majetku

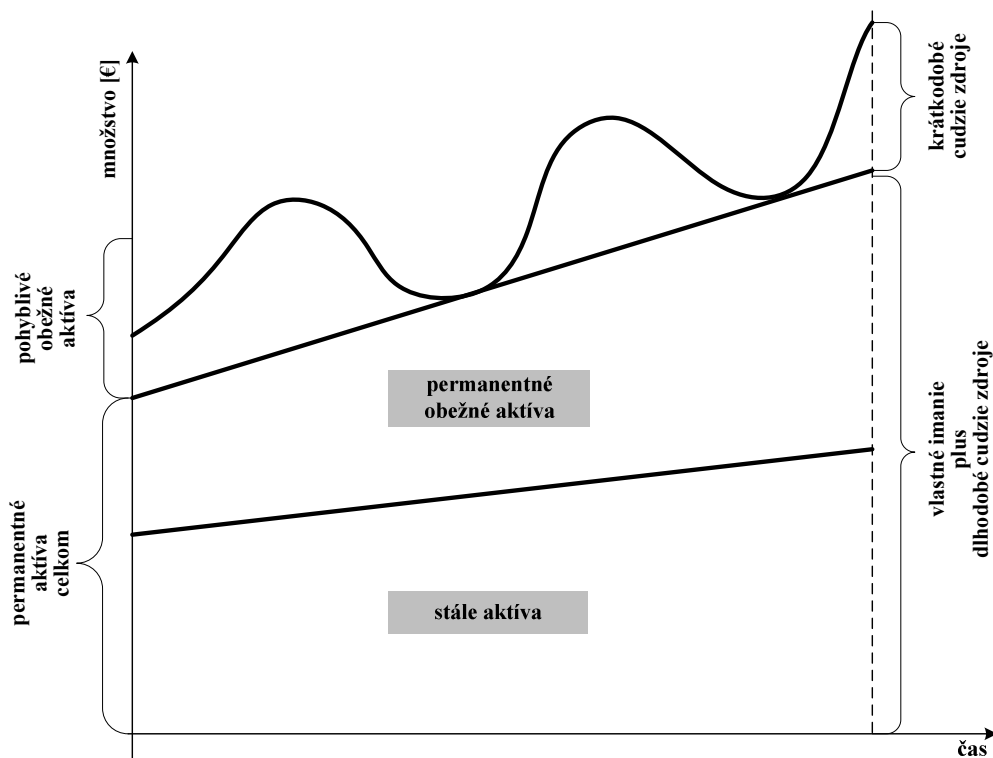
V rámci agresívnej politiky riadenia obežného majetku podnik časť permanentných obežných aktív financuje krátkodobými cudzími zdrojmi a časť vlastným imaním a dlhodobými cudzími zdrojmi. Podnik je v tomto prípade podkapitalizovaný, t.j. čistý pracovný kapitál je záporný. Danú politiku môže podnik vykonávať dlhodobo iba v prípade, že úrokové miery zapožičaného krátkodobého kapitálu sú nižšie ako určitá požadovaná miera rentability³⁷. Vždy však hrozia riziká nárastu úrokových mier, alebo poklesu mier rentability.

³⁷ napríklad rentabilita tržieb



Obr. 6 Konzervatívna politiku riadenia obežného majetku

Z tohto prístupu vyplýva chronický krátkodobý nadbytok peňažných prostriedkov a veľké investície do čistého pracovného kapitálu. Nadbytočnú likviditu podnik dočasne môže investovať do krátkodobých, vysokolikvidných cenných papierov. Časť potrieb sezónnych, resp. pohyblivých obežných aktív podnik financuje krátkodobými cudzími zdrojmi, avšak zvyšná časť je financovaná vlastným imaním a dlhodobými cudzími zdrojmi. Podnik je v tomto prípade prekapitalizovaný, t.j. čistý pracovný kapitál je kladný.



Obr. 7 Moderatívna politiku riadenia obežného majetku

O moderatívnej politike riadenia obežného majetku hovoríme vtedy, ak podnik využíva tzv. zhodu splatnosti alebo prirodzený hedging, t.j. objem pohyblivých obežných aktív je rovný objemu krátkodobých cudzích zdrojov financovania. Vtedy podnik dodržiava tzv. zlaté pravidlo likvidity. Daný stav môže podnik dosiahnuť tak, že „spáruje“ doby splatnosti krátkodobých pasív a aktív, t.j. záväzkov a pohľadávok z obchodného styku.

ZÁVER

Určenie optimálnej investičnej úrovne do krátkodobých aktív si vyžadujú identifikáciu rôznych nákladov alternatívnych krátkodobých finančných politík. Cieľom je tak nájsť kompromis medzi nákladmi reštriktívnej politiky a flexibilnej politiky. Držba obežných aktív je vyššia v prípade flexibilnej krátkodobej finančnej politike, a preto je táto politika nákladná v peňažných výdajoch na financovanie hotovosti, obchodovateľných cenných papierov a pohľadávok. Avšak budúce peňažné príjmy sú vyššie pri tomto druhu finančnej politiky. Predaj je stimulovaný úverovou politikou, ktorá poskytuje výhodné podmienky pre zákazníkov. Veľké množstvo zásob poruke môže zabezpečiť rýchle dodávateľské služby zákazníkom a tak zvýšiť predaj. Pri takýchto službách si firma pravdepodobne môže uplatniť vyššie ceny. Navyše flexibilná politika môže znižovať produkčné zaseknutia kvôli nedostatkom zásob. Riadenie obežných aktív zahŕňa kompromis medzi nákladmi, ktoré rastú spolu s úrovňou investície do obežných aktív a nákladmi, ktoré klesajú s úrovňou investície.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- (11) BREALEY, R. A. MAYERS, S. C.: *Teorie a praxe firemných financií*, CPRESS, Praha 2000, ISBN 80-7226-189-4.
- (12) [Brigham](#), E. F., [Houston](#) J. F.: *Fundamentals of Financial Management*, South-Western College Publisher 2006, ISBN-10: 0-32431-980-0.
- (13) DAMODARAN, A. *Corporate finance: theory and practice*. 2. vyd., New York: Wiley, 2001. 982 s. ISBN 978-0-471-28332-4.
- (14) FABOZZI, J.F., PETERSON, P.: *Financial management and analysis*, New Jersey: Wiley, 2003. 1024 pp. ISBN: 978-0471234845.
- (15) MAREK, P. a kol.: *Studijní průvodce financemi podniku*, EKOPRESS, Praha 2006, ISBN 80-86119-37-8.
- (16) MUSA, H. 2004. *Riadenie rizík*. In: kolektív Finančné účtovníctvo a riadenie s aplikáciou IAS/IFRS. II. diel/1.časť. Fakulta financií UMB 2004. ISBN 80-8083-022-3.
- (17) PIKE R., NEALE B.: *Corporate Finance and Investment*, Financial Times Management, London 2008, ISBN 978-0273-721-468.
- (18) ROSS, S. A., WESTERFIELD, W., JAFFE, J. *Corporate finance*. 7.vyd., Boston: The McGraw-Hill Companies, 2005. 942 s. ISBN 0-07-282920-6.

doc. Ing. Tomáš Klieštik, PhD.
Katedra ekonomiky, FPEDAS,
Žilinská univerzita, Univerzitná 1, 010 26 Žilina

Ing. Milan Vašanič, externý doktorand
Katedra ekonomiky, FPEDAS,
Žilinská univerzita, Univerzitná 1, 010 26 Žilina