

ČASOPIS



ŠTUDENTSKÝ ODBORNÝ ČASOPIS



SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT
IN PUBLIC ADMINISTRATION
STUDENTS SCIENTIFIC JOURNAL

ČÍSLO 24/2016 ROČNÍK 11



ČASOPIS

ŠTUDENTSKÝ ODBORNÝ ČASOPIS



SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT
IN PUBLIC ADMINISTRATION
STUDENTS SCIENTIFIC JOURNAL

ČÍSLO 24/2016 ROČNÍK 11

Študentský odborný časopis

ČasOpis

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Redakcia (Editorial Office):

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Furdekova 16

851 04 Bratislava

Tel.: +421905864457

E-mail: daniela.conkova@vsemvs.sk

Redakčná rada (Editorial Board):

Členovia:

Viera Cibáková, VŠEMvs – predseda (Chairperson of Editorial Board)

Vojtech Kollár, VŠEMvs – šéfredaktor (Editor in Chief)

Lucia Balajová, VŠEMvs

Daniela Čonková, VŠEMvs

Katarína Švejnová Höesová, VŠEMvs

Alexander Kováč, VŠEMvs – zástupca Študentskej rady

Vydavateľ (Publishing House):

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Furdekova 16

851 04 Bratislava

Tel.: +421 905 864 457

IČO vydavateľa: 35 84 70 18

Náklad: 100ks

Dátum vydania: 30. apríl 2016 - 1/2016

Periodicita vydávania: 2x ročne

Tlač (Printed by):

Merkury, spol. s r. o.

Martinčekova 2

821 09 Bratislava

Tel./fax: +421/2/ 53 41 59 22

E-mail: info@tlaciarenimpress.sk

EV 2949/09

ISSN 1337-9593

Obsah

Agroturistika ako predmet podnikania v Agropenzióne Adam v obci Podkylava	5
<i>Agritourism as a subject of business in Agro-guesthouse Adam in the village Podkylava</i> Eleonóra DANČOVÁ	
Zhodnotenie externých partnerských vzťahov malých a stredných podnikov	20
<i>Evaluation of external partnerships small and medium-sized enterprises</i> Daniela JANTOŠOVÁ	
Controlling pracovného kapitálu malých a stredných podnikov	36
<i>Controlling of working capital of small and medium-sized enterprises</i> Ľubica KUČEROVÁ	
Zhodnotenie strategických prístupov manažmentu vybraného podnikateľského subjektu	51
<i>Assessment of the causes of strategy and proposal of measures for sustainable development of the selected company</i> Flóra STOJANOVÁ	
Perspektívy vývoja vecného a finančného zabezpečenia vybraného sieťového odvetvia v podmienkach SR.....	66
<i>Perspectives of the development of material and financial security of the selected network industry in Slovak republic</i> Miroslav ŠPALDOŇ	
INFORMÁCIE A POKYNY PRE AUTOROV PRÍSPEVKOV.....	82
Instructions for authors	83
Autori príspevkov	84

Agroturistika ako predmet podnikania v Agropenzióne Adam v obci Podkylava

Eleonóra DANČOVÁ*

Agritourism as a subject of business in Agro-guesthouse Adam in the village Podkylava

Abstract

In this paper we treat the theoretical basis that characterize tourism from the perspective of business - providing services and the economy. We define the types and forms of tourism, particular attention is focused to the definition of agro-tourism as a specific form of rural tourism. We characterize also the development of agro-tourism abroad. Agro-tourism understand as how the business of small and medium-sized enterprises, or additional business holding in the services sector. Those aspects of agrotourism we discuss on the specific applications in agro-business Agro-guesthouse Adam Podkylava in relation to agro-cultural activities. Obtained knowledge and results we evaluated using SWOT analysis and opinion polls satisfaction rating, based on which we propose measures for further development of agribusiness.

Keywords: *tourism, object and subject of tourism, types and forms of tourism, agrotourism, rural tourism, business, marketing*

Úvod

Príspevok vychádza zo súčasnej celkovej situácie rozvoja agroturistiky v niektorých štátoch Európskej únie a na Slovensku. Z tejto širšej charakteristiky postupne rozoberáme situáciu v regióne, v ktorom je etablovaný predmet našej práce - Agropenzión Adam v Podkylave.

1 Rozvoj vidieckej turistiky a agroturistiky v rámci EÚ

Agroturistika v posledných desaťročiach našla široký ohlas a uplatnenie v EÚ. Dôvodom bolo, že v dnešnej frustrovanej dobe ľudia už netúžia tráviť dovolenkový čas na preplnených plážach pri mori alebo na lyžiarskych svahoch. Nároky sa menia k pokojnejšiemu prežitiu voľných chvíľ v čistom prostredí, v ktorom sa dá nielen oddychovať, ale aj niečo zažiť a naučiť sa. Masívny rozvoj tohto druhu turizmu v Európe si vyžiadala vznik Európskeho zväzu vidieckeho turizmu a dovolenky na roľníckom dvore – EUROGITES so sídlom v Štrasburgu.

Regióny EÚ, v ktorých prevažuje vidiek, pokrývajú polovicu Európy a predstavujú okolo 20% populácie. Podľa prognóz Európskej komisie, do roku 2014 zanikne 5 miliónov pracovných miest na vidieku. Diverzifikácia hospodárskych aktivít

* Bc. Eleonóra Dančová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra malého a stredného podnikania, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: nomida.dancova@gmail.com

a zlepšenie kvality života vo vidieckych oblastiach je spoločným poslaním politiky rozvoja vidieka EÚ a politiky súdržnosti. Cieľom politiky súdržnosti EÚ na obdobie rokov 2007 až 2013 bolo plne využiť cestovný ruch na účely udržateľného regionálneho rozvoja a tvorby pracovných miest. Štrukturálne fondy a kohézny fond mohli tak poskytnúť nevyhnutnú podporu na zlepšenie konkurencieschopnosti a kvality cestovného ruchu na regionálnej a miestnej úrovni.

Najnovšia reforma na nové 7-ročné plánovacie obdobie na roky 2014 – 2020 nesie prívlastok „Politika súdržnosti – hybná sila rastu v Európe“ sa ukončila v decembri 2013 schválením základných legislatívnych aktov. Ich súčasťou je aj širšie prepracovanie Spoločnej poľnohospodárskej politiky EÚ (SPP). Na plnenie strategických cieľov v oblasti politiky súdržnosti EÚ boli schválené fondy - Európsky fond pre regionálny rozvoj (EFRR), Európsky sociálny fond (ESF) a Európsky poľnohospodársky fond pre rozvoj vidieka (EPFRV), ktoré aj v rokoch 2014- 2020 umožnia čerpať finančné prostriedky pre rozvoj vidieka a v rámci neho aj rozvoj vidieckej turistiky a agroturistiky.

Európska komisia 13. februára 2015 schválila 18 programov v rámci Programu rozvoja vidieka na roky 2014 - 2020. Súčasne stanovila koľko financií Slovensko bude môcť využívať v najbližších rokoch a na aké oblasti. Celkovo pôjde o 2,1 miliardy EUR, pričom 1 545 mil. bude z rozpočtu EÚ a 534 mil. zo slovenského rozpočtu.

1.1 Príklady realizácie agroturistiky v niektorých členských štátoch EÚ

V rámci EÚ ešte v minulom storočí sa agroturistika najviac rozšírila v Rakúsku, kde sa prezentuje ako „Urlaub am Bauernhof“ - Dovoľenka na roľníckom dvore. Najviac ju vyhľadávajú rodiny s deťmi. Každá spolková krajina v Rakúsku poskytuje svoje špeciálne produkty na roľníckom dvore v originálnom prostredí. V Nemecku agroturistiku chápu ako doplnkovú činnosť poľnohospodárskych fariem – na roľníckom dvore, hlavne pre využitie pracovných síl. Rozvoj agroturistiky v Bavorsku vytvára podmienky na súťaž obcí v zlepšovaní životného prostredia, v skrášľovaní domov, fasád, ochrane historických pamiatok, kvetinovej a parkovej výzdoby a pod., k čomu ich aj finančne podporujú.

Dovoľenka na roľníckom dvore je veľmi populárna aj vo Švajčiarsku. V roku 1990 si roľníci vytvorili celoštátne združenie. Jeho centrála počítačovým systémom zabezpečuje rezerváciu hosťom u roľníkov, pokiaľ sú členmi združenia, ktoré vydáva aj centrálné katalógy a prospekty.

Aj vo Francúzsku k agroturistike pristupujú ako jednej z možností rozvoja dedín a komentujú ju ako „zelená turistika“. V jednotlivých krajoch podporujú turistiku dotáciami a zľavami na úrokoch pri pôžičkách pre agroturistické zariadenia, ktoré klasifikujú ako: vidiecky dom, izba pre hostí, farma – nazývaná tiež „Francúzsky domov“.

V Taliansku sa rozvoj agroturistiky koncentruje hlavne v severných oblastiach, kde Benátska regionálna rada už v roku 1986 schválila zákon „Predpisy pre vykonávanie činnosti agroturizmu“ .

Rozvoj agroturistiky v Českej republike, Maďarsku i Poľsku, vzhľadom na podobný historický vývoj poľnohospodárstva a vidieka sa vyvíjal podobne ako na Slovensku.

Podobné činnosti v Maďarsku vykonáva Maďarská federácia vidieckeho turizmu, ktorá vznikla z pôvodného Združenia maďarských dedinských hostincov, ktoré sa neskôr zmenilo na Združenie dedinskej turistiky. Taktiež v Poľsku vzniklo Združenie agroturistiky v Poľsku, ktoré svoju činnosť začalo rozvíjať najprv v priemyselne nerozvinutých regiónoch východného Poľska, kde bola vysoká nezamestnanosť a nerozvinutá infraštruktúra.¹

1.2 Rozvoj agroturistiky na Slovensku

Agroturistika je vo vyššie uvedených krajinách EÚ v predchádzajúcej časti vlastne produktom historického vývoja vidieka, diverzifikácie poľnohospodárstva a tvorby ekonomických zdrojov pre ďalší rozvoj fariem a obcí. Veľkovýrobné formy hospodárenia na Slovensku nedávali možnosti, aby sa realizovali také formy turistiky, ktorá sa vo vyššie uvedených krajinách vyvíjala už v druhej polovici minulého storočia. Kolektivizáciou poľnohospodárstva pôvodné roľnícke hospodárstva na slovenských dedinách prestali fungovať a preto z hľadiska tohto historického vývoja v súčasnosti u nás máme len obmedzené podmienky pre typ Dovolenky na roľníckom dvore. Niektorí samostatne hospodáriaci roľníci sa však tejto forme podnikania začínajú venovať a ju aj rozvíjajú.²

Viaceré poľnohospodárske družstvá rekonštruovali svoje sociálne budovy na zariadenia penziónového alebo hotelového typu. V niektorých podnikoch, ktoré vidia v rozvoji agroturistiky aj rozvoj svojich podnikov, resp. obcí, predovšetkým z hľadiska ich sociálneho rozvoja a riešenia zamestnanosti, začali budovať penzióny s nízkou kapacitou ubytovania 5 - 10 postelí, ale niektoré aj na úrovni hotelov.

Slovensko má mimoriadne dobré podmienky pre vidiecky cestovný ruch, keď vidiecky charakter má 80 % slovenského územia a žije na ňom 48 % obyvateľstva, čím sa radíme na 4. miesto spomedzi 25 štátov rozšírenej EÚ (po Grécku, Slovinsku a Rakúsku). Z vyše 2 900 slovenských dedín a miest je až 2 500 situovaných do atraktívnych prírodných vidieckych priestorov. To znamená, že na rozvoj vidieckeho cestovného ruchu sa hodí ktorýkoľvek región Slovenska, teda aj taký, ktorý zatiaľ zápasí s vysokou mierou nezamestnanosti. Rodinné podniky môžu v budúcnosti znamenať významné piliere celého odvetvia cestovného ruchu najmä v oblastiach so sezónnou prevádzkou.

Agroturistika na Slovensku sa začala rozvíjať od roku 1991, má svoju koncepciu a postupne sa začínajú dosahovať i konkrétne pozitívne výsledky. Vydávajú sa katalógy, odborná literatúra, zriaďujú sa databázy pre cestovné kancelárie. Niektoré regióny si vydávajú katalógy zariadení pre agroturistiku a vidiecku turistiku. Sú to v prevažnej miere zariadenia inklinujúce viac k vidieckej turistike, než k pravej agroturistike. Sme toho názoru, že nie je potrebné robiť prísne hranice medzi jednotlivými formami turistiky. Všetky formy turistiky sú organickou súčasťou cestovného ruchu. V tejto hierarchii má však agroturistika mimoriadny význam a postavenie, ktoré je potrebné ďalej rozvíjať, pretože u nás nemá ešte takú tradíciu ako vo vyspelých západných krajinách.

¹ KOLEKTÍV. 1993. *Vidiecky turizmus a agroturizmus v zahraničí*. s. 47.

² KOLEKTÍV. 1995. *Podnikanie vo vidieckom turizme a agroturizme na Slovensku*. s. 78, 126.

Problematikou agroturistiky sa zaoberajú Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR a Ministerstvo hospodárstva SR. Prezentáciu a propagáciu cestovného ruchu na Slovensku zabezpečuje Slovenská agentúra pre cestovný ruch (SACR). Na Slovensku sú v súčasnosti 3 subjekty, ktoré sa venujú rozvoju agroturistiky:

- Slovenský zväz vidieckeho turizmu a agroturizmu;
- Zväz roľníkov a agropodnikateľov Slovenska;
- Slovenské združenie podnikateľov v agroturistike.

Sú to nepolitické, dobrovoľné a záujmové organizácie združujúce subjekty, ktoré poskytujú služby súvisiace s rozvojom vidieka a agroturistiky a podieľajú sa na vytváraní potrebných podmienok. Slovenský zväz vidieckeho turizmu a agroturizmu je členom EUROGITES - Európskeho zväzu vidieckeho turizmu a dovolenky na roľníckom dvore, so sídlom v Štrasburgu.

1.3 Charakteristika regiónu a Agropenziónu Adam

Agropenzión Adam sa nachádza v obci Podkylava v okrese Myjava, v najzápadnejšej časti Trenčianskeho kraja. Je to región Pod Bradlom, ktorý nesie tiež názov región myjavských kopaníc. Tento región je osídlený už od 16. stor. Je známy rozdrobeným „kopaničiarskym“ osídlením v malých skupinách domov - hospodárskych samôt so skupinami ovocných stromov so zameraním na poľnohospodárstvo. Región sa rozprestiera medzi Záhorím a Považím na severnej časti Myjavskej pahorkatiny. Centrom tejto rázovitej kopaničiarskej oblasti je Myjava. Krajinu charakterizuje veľká členitosť terénu, striedanie dolín a kopcov, čo z turistického hľadiska je veľmi príťažlivé.³

Územie tiež ponúka dostatok možností pre športovanie, využitie voľného času, ktoré pre bežných turistov môžu byť cieľom peších túr i cyklotúr. V oblasti sa nachádza viac ako 200 km vyasfaltovaných cyklotrás, predovšetkým v regióne Veľká Javorina – Bradlo. Lyžiarom slúži stredisko Dubník, s večerným lyžovaním v stredisku Hríb. Nezanedbateľným prvkom je typická kopaničiarska architektúra domčekov a ľudová kultúra, ktorá je tiež cieľom turistov. Rozvoju turistického ruchu regiónu pomáha aj popularita generála M. R. Štefánika, ktorý pochádza z tohto kraja. Neďaleko vzdialená mohyla na Bradle, miesto posledného odpočinku M. R. Štefánika, je hlavným turistickým pútačom v tejto oblasti. V regióne sa nachádza i veľa hradov, historicky zaujímavých miest a sakrálnych pamiatok. Kopaničiarsky región má vlastnú ľudovú kultúru, folklórne tradície, ktoré prezentujú folklórne súbory. Myjava je miestom, kde sa koná druhý najväčší folklórny festival na Slovensku. Kopaničiarsky región po lepšom spropagovaní sa môže stať zaujímavou a vyhľadávanou turistickou destináciou.⁴

1.4 Činnosť miestnej akčnej skupiny (MAS) v kopaničiarskom regióne

Aktívny rozvoj turistiky v kopaničiarskom regióne začal v roku 2008, kedy mali a strední podnikatelia v oblasti turistiky založili Občianske združenie Kopaničiarsky región – miestna akčná skupina (MAS).⁵ MAS združuje subjekty neziskového

³ <http://www.kopaniarskyregion.sk/>.

⁴ <http://www.myjava.sk/>.

⁵ SPRAVODAJ. 2010,11,12. *Kopaničiarsky región - MAS*.

podnikateľského a verejného sektora za účelom partnerstva a spolupráce v oblasti rozvoja vidieka a regiónu v rámci financovania rozvoja vidieka prostredníctvom programu EU – LEADER. Zakladatelia sa zamerali na prístup riadenia zdola nahor v rámci Osi 4 Programu rozvoja vidieka v SR. Združenie zahŕňa 19 obcí a miest okresu Myjava, vrátane obce Podkylava a 5 obcí okresu Nové mesto nad Váhom. V uvedených obciach a mestách žije 43 tisíc obyvateľov. MAS sa vytvorila v súlade s Programom rozvoja vidieka SR na programové obdobie 2007 – 2013. Región si dal tiež prívlastok ako Kraj slivkových samôt a aj takto sa prezentuje svojimi regionálnymi špecifikami, resp. kulinárstvom.

Neskôr sa v rámci MAS vytvorilo Občianske združenie – Penzióny pod Bradlom. Združenie tvorí celkom 7 penziónov. Cieľom tohto združenia je v subregióne pod Bradlom zabezpečiť a koordinovať vzájomnú súčinnosť rozvoja obcí a iných právnických a fyzických osôb, vytvoriť organizačnú štruktúru v oblasti cestovného ruchu, v ktorom sa nachádzajú penzióny poskytujúce turistické služby.⁶

Od svojho vzniku MAS realizovala niekoľko projektov, ktoré sa financovali z prostriedkov Európskeho poľnohospodárskeho fondu pre rozvoj vidieka. Žiadatelia – fyzické osoby takto získali finančné prostriedky na podnikanie v oblasti vidieckeho cestovného ruchu a agroturistiky. Zo získaných prostriedkov v rozpočtovom období 2007 – 2013 v regióne vybudovali, resp. rozširovali 7 penziónov, vrátane penziónu Adam.

2 Charakteristika Agropenziónu Adam

Agropenzión Adam v Podkylave je dcérska spoločnosť v rámci uzavretej rodinnej firmy TBS, akciová spoločnosť, Stará Turá. Agropenzión je samostatná hospodárska a organizačná prevádzka, má svoju vlastnú webstránku.⁷ Druhou dcérskou spoločnosťou TBS, a. s. je nezisková organizácia Súkromná hotelová akadémia Stará Turá, s denným 5-ročným štúdiom, so študijnými odbormi hotelová akadémia a cestovný ruch.

Pôvodne TBS vznikla v roku 1992 ako s. r. o. Neskôr, v roku 1998, spojením troch firiem – Agro Holiday, s.r.o., Aqua Natura, s.r.o. a TBS, s.r.o. sa vytvorila TBS, akciová spoločnosť. K 1. 1. 2011 TBS, a. s. prešla ďalšími organizačnými zmenami, kedy sa vytvorila súčasná organizačná štruktúra dvoch dcérskych spoločností.

Štatutárnym orgánom TBS, a. s. je predstavenstvo, tvoria ho 3 akcionári a prokurista, ktorí sú všetci rodinní príslušníci. Menom spoločnosti konajú vždy dvaja členovia predstavenstva spoločne. Za spoločnosť koná prokurista samostatne.

Majetkové pomery akciovej spoločnosti TBS sú nasledovné: základné imanie je 33 691,852 EUR s počtom kmeňových listinných akcií v počte 29 000. Akcie majú podobu listinnú s formou akcie na meno. Menovitá hodnota jednej akcie je 1,161788 EUR.

Agropenzión Adam bol vybudovaný ešte v období predvstupovej prípravy do EÚ v rámci programu SAPARD, ktorý bol zameraný na podporu poľnohospodárstva a rozvoj vidieka. TBS, a. s. sa o podporu z programu SAPARD uchádzala v rámci Priority 2 –

⁶ VALIHORA, J. 2010. *Kraj slivkových samôt*. s. 6.

⁷ www.penzion-adam.sk

trvalo udržateľný rozvoj vidieka, Opatrenie 4a – Diverzifikačné činnosti vo vidieckom priestore, neinfraštruktúrne investície. Podmienkou čerpania prostriedkov v tomto programe v rokoch 2000 až 2006 bolo vypracovanie projektu a podnikateľského plánu. Tieto dokumenty vypracovali v spolupráci Stavebná fakulta SVŠT v Bratislave a Ekonomická univerzita v Bratislave. Prijatie a schválenie projektu znamenalo získanie 50 % investičného príspevku z EÚ vo výške 20 mil. Sk na vybudovanie Agropenziónu Adam. Ďalšie investičné náklady pokryla TBS, a. s. z vlastných zdrojov a bankovým úverom.

Projekt Agropenziónu Adam sa umiestnil do priestorov nevyužívanej starej jednotriednej školy v Podkylave. V priebehu 2 rokov sa vykonala rekonštrukcia a od 1. mája 2006 sa budova agropenziónu odovzdala do užívania. Svojím vybavením v súlade s Vyhláškou MH SR č. 419/2001, ktorá upravuje kategorizáciu ubytovacích a stravovacích zariadení podľa klasifikačných znakov, penzión bol zaradený do kategórie 3 hviezdičky.

2.1 Predmet a obsah podnikateľských aktivít Agropenziónu Adam

Základnou podnikateľskou aktivitou Agropenziónu Adam sú turistické služby a doplnkovou činnosťou je poľnohospodárska výroba, ktorou zabezpečuje surovinovú základňu pre stravovacie služby.

Manažment Agropenziónu Adam sa diverzifikáciou podnikateľských činností snaží o ich vzájomné prepojenie s cieľom využiť tak pracovné sily, ako aj dosahovať vyrovnané ekonomické výsledky, aby v sezónnom a mimosezónnom období a konečne aj v jednotlivých rokoch nemali kolísavé vývojové trendy. Jednotlivé podnikateľské aktivity rozoberáme v ďalších častiach.

Poľnohospodárska výroba v Agropenzióne Adam

Základným cieľom poľnohospodárskej výroby v TBS, a. s. je poskytnúť hosťom agropenziónu v maximálnej miere zdravé vlastné biopotraviny. Spoločnosť TBS, a. s. je registrovaná v systéme ekologického poľnohospodárstva od 1. 7. 2002. V roku 2005 získala od Ústredného kontrolného a skúšobného ústavu poľnohospodárskeho (ÚKSUP) Bratislava Osvedčenie o spôsobilosti na výrobu produktov ekologického poľnohospodárstva EV č./ NO:054/2005 RV a ŽV. Poľnohospodárska výroba v agropenzióne sa člení na rastlinnú a živočíšnu výrobu.

Rastlinnú výrobu možno charakterizovať ako monolitickú, keď sa špecializuje len na kultúry lúk a pasienkov na výmere 298,59 hektárov poľnohospodárskej pôdy. Z toho vlastná pôda predstavuje 18 hektárov a prenajatá 280,59 hektárov. Agropenzión nemá žiadnu ornú pôdu, nepestuje teda ani žiadne plodiny pre potreby penziónu a preto ich v plnom rozsahu nakupuje. Celá výmera pôdy sa obrába len ako lúky a pasienky, ktoré sú rozdelené do oplôtkového pasienkového systému s priemernou výmerou jedného pasienka cca 50 ha. Okrem pasenia dobytky na pasienkoch sa vyprodukuje ešte seno (227 ton) a senáž (469 ton) pre kŕmenie dobytky v zimnom období. Voľným pasienkovým chovom zvierat sa zabezpečuje produkcia kvalitných bioproduktov.

Živočišna výroba sa vykonáva na Biofarme Charolais. Jej názov je odvodený od špeciálneho bezrohového dobytká Charolais, ktorý doviezli z USA. Vyznačuje sa vysoko kvalitným mäsom, neprodukuje mlieko. Farma sa nachádza neďaleko agropenziónu, má plochu 2 hektáre a hosťom umožňuje nazrieť do farmárskeho prostredia, pochopiť podstatu agroturistiky a života na farme.

Dobytok sa pasie v prirodzených podmienkach na pasienkoch bez akéhokoľvek použitia priemyselných hnojív, chemických prostriedkov a umelého prikrmovania. Dobytok je špecifický aj tým, že na pasienkoch likviduje nálety a tým kultivuje krajinu.

V roku 2014 na biofarme chovali celkom 111 kusov hovädzieho dobytká (kravy, jalovice, mladý dobytok a teľatá). Finálnym výrobkom sú býčky s váhou 300 kg, ktoré sú odchované na materskom mlieku a trávnom poraste. Hovädzie biomäso vyrobené na farme sa používa pre stravovanie hostí agropenziónu, predovšetkým na prípravu kvalitných biosteakov. V priebehu roka sa niekoľkokrát realizuje predaj mäsa aj formou „predaj z dvora.“ Sú to balíčky 3 druhov hovädzieho mäsa s váhou 5 kg v cene 40,- €. Záujem hostí agropenziónu, ale aj obyvateľov zo širokého okolia sa stále zvyšuje, keď ich počet dosahuje 1600 balíčkov mäsa. Agropenzión si aj takouto formou zvyšuje tržby a vylepšuje svoje hospodárenie. Všetko mäso po zabití zvierat na bitúnku prechádza dôkladnou veterinárnou kontrolou. Ako doplnkový chov na farme chovajú ešte 8 koní pre záujemcov jazdenia, hipoturistiky a liečebné potreby. Aj keď je chov koní stratový, ale priťahuje hostí, a to je dôvod, prečo ho na farme udržiavajú. Až 30% hostí chodí do agropenziónu kvôli koňom, predovšetkým jazdeniu detí na koňoch a tiež kvôli hipoterapii, ktorou sa liečia zvlášť deti s rôznymi chorobami chrbtice a pohybových končatín. Preto na farme vybudovali aj chatky s ubytovaním detí, ako detský prázdninový tábor, v ktorom deti trávajú týždenné pobyty. Ročne sa v ňom vystrieda až 300 detí.

2.2 Aktivity agroturistiky ako predmet podnikania Agropenziónu Adam

Spoločnosť TBS, a. s. v Obchodnom registri SR ako predmet svojej činnosti uvádza 25 aktivít, ktoré priamo alebo nepriamo súvisia s cestovným ruchom, resp. s agroturistikou. Z tých základných, ktoré sa týkajú agroturistiky uvádzame nasledovné:

- pohostinská činnosť s možnosťou ubytovania,
- prevádzka výdaja stravy,
- prevádzkovanie zariadení slúžiacich na regeneráciu a rekondíciu,
- prevádzkovanie športových zariadení,
- prevádzkovanie kultúrnych, spoločenských a zábavných zariadení,
- vykonávanie mimoškolskej vzdelávacej činnosti,
- sprievodcovská činnosť,
- cestovné kancelárie,
- poskytovanie služieb súvisiacich so starostlivosťou o zvieratá a iné.

Nepísanou zásadou manažmentu Agropenziónu Adam je, že služby v penzióne musia neustále inovovať, rozširovať, aby si udržali klientelu. Penzión a farma nemajú slúžiť len na vyspatie, stravovanie a odpočinok. Pre regeneráciu duševných a telesných síl hostí je tiež veľmi dôležité ich spojenie s prírodou. A to im poskytujú

široká škála aktivít voľného času, ktoré môžu hostia využívať rôznymi formami v okolitej prírode.

V ďalších častiach charakterizujeme jednotlivé aktivity v oblasti agroturistiky v Agropenzióne Adam.

Ubytovacie služby

Ubytovacie služby agropenzión ponúka v jedno- a dvojlôžkových izbách, v dvoj- a trojlôžkových apartmánoch a tiež v päťlôžkovej rodinnej izbe. Celková kapacita ubytovacích zariadení v agropenzióne je 53 lôžok a 20 prísteliek, ktoré sa nachádzajú v jednolôžkových a dvojlôžkových izbách, 2 a 3-lôžkových apartmánoch a jednej päťlôžkovej rodinnej izbe. Prevažná väčšina izieb má balkón. Všetky izby sú štandardne vybavené sociálnymi zariadeniami (sprcha, WC), satelitným TV, telefónom, rádiom a pripojením na internet. Apartmány sú priestorovo väčšie a sú vybavené aj chladničkami. Kúpeľňa je vybavená hygienickými potrebami a kúpacím plášťom pre hostí za účelom pohybu do vykurovaného bazénu, ktorý sa nachádza v penzióne. Útulnú atmosféru ubytovania vytvára zariadenie izieb a dekorácie podľa ročných období. Cenník ubytovania na rok 2014 na jednu noc b o l nasledovný:

- | | |
|---|---------------------------------|
| • 1-lôžková izba | • 36,- € |
| • 2-lôžková izba | • 50,- € |
| • Prístelka | • 12,- € |
| • 2-lôžkový apartmán | • 63,- € |
| • 3-lôžkový apartmán | • 95,- € |
| • 5-lôžková rodinná izba | • 125,- € |
| • Dieťa do 4 rokov | • zadarmo, bez nároku na služby |
| • Chatka pre 6 osôb - prenájom | • 66,- € |
| • Chatka pre 4 osoby | • 11,50 €/osoba |
| • Víkendový pobyt -3dni/2noci s plnou penziou | • 91,- € |
| • Víkendový pobyt -3dni/2noci s pol penziou | • 75,- € |
| • Týždňový pobyt 7dní/6noci s plnou penziou | • 273,- € |
| • Týždňový pobyt 7dní/6noci s pol penziou | • 227,50 € |

BENEFITY: Ubytovatelia majú k dispozícii zadarmo bazén s proti prúdom, parkovanie, 2x tenis a saunu, pentanque, jazda na koni 1 hod. na pobyt

Ubytovacie služby Agropenzión Adam poskytuje za nižšie ceny ako je úroveň cien v hoteloch v neďalekom kúpeľnom meste Piešťany. Okrem toho poskytuje vernostné rabaty 10 % dlhodobým a pravidelným hosťom. V rovnakej výške poskytuje aj množstevný rabat pri ubytovaní viac ako 20 osôb. Deti do 4 rokov sú ubytované zdarma avšak bez nároku na ďalšie služby.

Stravovacie služby

Stravovacie služby prevádzkuje vo viacerých pohostinských zariadeniach. Interiéry stravovacích zariadení majú vidiecky charakter. Príjemné posedenie v zariadeniach dotvára štýlová vybavenosť dobovými doplnkami charakterizujúcimi slovenské tradície typické pre roľnícku – kopaničiarsku gazdovskú usadlosť, ako sú hrable, vidly, špeciálne kopáčske motyky, cepy, mlynčeky, sudy, konské chomúty a vo vonkajších priestoroch aj voz, sane a pod.

Jednotlivé stravovacie zariadenia majú nasledovnú kapacitu pre hostí:

- veľká jedáleň s letnou terasou 58 miest
- malá jedáleň 25 miest
- kaviareň a bar 45 miest
- Koliba so záhradnou gril party 50 miest

Pre stravovanie hostí Agropenzión Adam využíva vlastné zdroje hovädzieho biomäsa vyrobeného na farme Charolais predovšetkým na prípravu kvalitných bio steakov, ale aj iných regionálnych špecialít. Úroveň reštauračného stravovania je porovnateľné, tak ako spomínané ubytovanie, s hotelmi v Piešťanoch. Okrem toho, svojimi regionálnymi produktmi, v porovnaní s ostatnými penziónmi, predstavuje vyššiu kategóriu v stravovaní. To spolu s ubytovaním možno pokladať za významnú konkurenčnú výhodu. Robí tiež príležitostné zľavy v gastro prevádzkach.

Špecifikum v stravovaní - ponuka značkových regionálnych eko - produktov

Manažmentu Agropenziónu Adam v oblasti stravovania ide o širšie presadenie tradičných regionálnych jedál ako značkových bioproduktov, tak ako to realizujú aj v iných regiónoch. Niektoré už majú zaradené aj do svojho denného jedálneho lístka. Najznámejšie sú slivkové gule posypané makom a lekvárovo-makové šúľance. Bežne vyrábajú a predávajú aj vlastný slivkový lekvár.

Na prelome rokov 2014 - 2015 v stravovacom zariadení Koliba prebudovali gril na pekárenskú pec, v ktorej pečú regionálny „cibuľový“ 660 g chlieb, kapustníky, husi, kačice. Atrakciou je, že hostia sa priamo zúčastňujú na pečení a produkty si môžu na záver pobytu kúpiť.

Uvedená snaha manažmentu agropenziónu nevyšla nazmar. V roku 2010 TBS, a. s. získala certifikát od certifikačného orgánu „BIO-EKO NATURALIS SK Inšpekcia certifikácie SK 02-BIO“ pod Evid. č./N. 017/2010 na výrobky, ktorý označuje, že boli vyprodukované podľa zásad ekologickej poľnohospodárskej výroby stanovených Zákomom č. 189/2009 Z. z. o ekologickej poľnohospodárskej výrobe. Na základe uvedeného certifikátu Agropenzión Adam môže svoje eko-produkty predávať aj ako regionálne výrobky, ktoré schválilo Občianske združenie Kopaničiarsky región pod značkovým označením: „Kopanice – regionálny produkt: bio-mäso a tradičný slivkový lekvár.“ V roku 2014 podali žiadosť na získanie certifikátu na ďalšie regionálne produkty a to:

- mixovaná zelenina v kamenných sudoch,
- slivkové gule s makom v balíku,
- lekvárové šúľance s makom.

Doplňkové služby

Agropenzión ponúka aj reprezentačné priestory pre konanie kongresov, školení, firemných porád, resp. požadované služby pre náročnú business klientelu. Hostia majú možnosť využiť internetové pripojenie, flipchart, dataprojektor, PowerPoint s premietacím plátnom, DVD a CD prehrávač, televízny prijímač, faxovanie, kopírovanie, klimatizáciu.

Relaxačné a regeneračné služby

Pre relax a regeneráciu síl hostí agropenzión má vybudované relaxačné centrum, ktoré je vybavené nasledovnými zariadeniami a službami, ktoré vykonávajú kvalifikovaní fyzioterapeuti a maséri: vnútorný bazén s protiprúdom, wellnes služby, fínska sauna, turecká sauna, perličkový kúpeľ, klasické masáže a reflexná masáž chodidiel, peloidový zábal, medová detoxikačná masáž, bankovanie, rašelinové zábaly.

Využívanie voľného času, športové aktivity

Agropenzión ponúka tiež širokú škálu príležitostí na aktívny odpočinok a šport.

Stručne ich možno vymenovať nasledovne:

- jazda na koni v poľnom jazdeckom areáli s výmerou 50 hektárov, podľa počasia a v zime slúži veľká krytá jazdecká hala na farme Charolais,
- jazdecké kurzy pre začiatočníkov a pokročilých s odborným inštruktorom,
- jazda na koči a v zime na saniach,
- jazda na bicykli po 4CYKLOREGIO asfaltových cyklotrasách viac ako 200 km s 9 odbočkami vedúcimi k vyššie uvedeným 7 penziónom Pod Bradlom,
- tenisový kurt,
- stolný tenis a biliard.

Špeciálna starostlivosť o deti

V roku 2008 po prvýkrát v letných mesiacoch agropenzión začal prevádzkovať aj „Školu v prírode - detský letný tábor v sedle,“ ktorý je etablovaný priamo na Farme Charolais v peknom prírodnom prostredí. Deti sú ubytované v jednej šesťposteľovej a šiestich štvorposteľových drevených chatkách. Chatky sú vybavené poschodovými posteľami, WC, umývadlom a malým kuchynským kútikom. Kapacita jedného turnusu je 30 detí vo veku 7 - 14 rokov. S organizovaním detských letných táborov Agropenzión Adam už má šesťročné skúsenosti. Každoročne v priebehu letných prázdnin v mesiacoch júl a august uskutoční 7 - 9 turnusov.

Starostlivosť o deti a ich celotýždenný program zabezpečujú vyškolení moderátori v oblasti zábavy, turistiky, športu a kempovania pri táboráku. Najväčšou atrakciou pre deti na záver turnusu je príprava chlebového kvásku a pečenie chleba.

2.3 Organizačná štruktúra Agropenziónu Adam Podkylava

Agropenzión Adam je dcérskou spoločnosťou TBS, a. s., Stará Turá. Je to uzavretý rodinný podnik, ktorý vznikol po reorganizácii materskej TBS, a. s. 1. januára 2011

ako samostatná hospodárska, účtovná, organizačná jednotka, ktorá má svoje IČO. Do roku 2010 bol súčasťou dcérskej spoločnosti Radvaň, s. r. o. Agropenzión Adam riadi výkonný riaditeľ, ktorý je podriadený predstavenstvu a prokuristovi TBS, a. s., Stará Turá. Organizačne má 3 úseky: prevádzka agropenziónu, ekonomický úsek a Farma Charolais, ktorá zabezpečuje poľnohospodársku výrobu. Každý úsek má samostatné organizačné jednotky, ktoré vedú ich vedúci a tí sú podriadení výkonnému riaditeľovi.

Personálna vybavenosť – pracovníci

Pôvodne pri otvorení prevádzky v roku 2006 Agropenzión Adam začínal s 20 pracovníkmi. Každoročné rozširovanie služieb si vyžadovalo zvyšovať počty pracovníkov, ktorých v súčasnosti je už dvojnásobok. Všetci zamestnanci sú odmeňovaní časovou mzdou. V letných mesiacoch, kedy je agropenzión najviac vyťažený, pre obsluhu hostí využíva i študentov z vlastnej hotelovej akadémie. Prevádzku Agropenziónu Adam v roku 2014 zabezpečovalo celkom 39 pracovníkov, z toho sú 4 rodinní zamestnanci, ako vlastníci, a cudzí 35. Riadnu pracovnú zmluvu má 29 zamestnancov a 10 dohodu o vykonaní práce. Všetci žijú a bývajú v Podkylave, resp. v kopaničiarskom regióne. Agropenzión tak významne rieši miestnu zamestnanosť, keď zamestnáva väčšinu žien - 21 a 18 mužov. Z hľadiska kvalifikačných požiadaviek a profesionálneho hľadiska – manažment agropenziónu, ekonomický úsek, recepcné, kuchári, čašníci, barman i pracovníci na Farme Charolais majú požadované vysokoškolské a odborné vzdelanie. Odmeňovanie zamestnancov zodpovedá priemernej výške miezd v hotelierstve. Okrem základnej mzdy manažment vyčleňuje pre zamestnancov aj odmeny vo výške 1-2 percent z objemu tržieb, ktoré rovnakou mierou podľa odpracovaných dní rozdelí medzi jednotlivých pracovníkov. Ako ďalšie motivačné benefity pre zamestnancov sú 50 % zľavy z ceny služieb ponúkaných agropenziónom.

Využitelnosť ubytovacieho zariadenia

V priebehu roka Agropenzión Adam má pre hostí k dispozícii 53 trvalých lôžok a 20 prísteliek. Samozrejme, najvyššia vyťaženosť je v letnej turistickej sezóne. Podľa údajov EUROSTATU v roku 2012 Slovensko bolo v rámci Európy na poslednom mieste vo využitelnosti stálych lôžok v hoteloch a penziónoch, ktoré dosiahlo úroveň len 26,8 %. V Maďarsku to bolo 32,1 %, Poľsku 33,1 %, Česku 35,7 % a najvyššia na Cypre 64,5 %, Malte 57,6 %, Chorvátsku 53,1 %, Španielsku 53,0 % atď. Slovensko malo teda v Európe v roku 2012 najprázdnejšie hotely a penzióny.

2.4 Celkové výnosy, náklady a hospodársky výsledok Agropenziónu Adam

Po reštrukturalizácii TBS, a. s., v roku 2010 na agropenzión a hotelovú akadémiu, agropenzión vo vývojovom rade rokov 2011 - 2013 vo výnosoch celkom zaznamenal klesajúci trend indexom 93,61%. Bol to dôsledok predovšetkým predaja nepotrebného a prebytočného investičného majetku a materiálu v predošliých rokoch (byty, sušička, a iné). Aj keď výroba sa každoročne zvyšovala (indexom 125,41%), táto nedokázala pokryť tržby z predaja majetku hlavne v roku 2012, hoci sa výrazne zvýšili zmeny stavu vnútropodnikových zásob, aktivácia a ostatné výnosy z finančných

činností. Tieto však objemom nedosiahli výšku tržieb z predaja majetku v roku 2012. Výnosy z bežnej činnosti ale zaznamenali rastúci trend.

Po reštrukturalizácii TBS, a. s., v roku 2010 na agropenzión a hotelovú akadémiu, agropenzión vo vývojovom rade rokov 2011 - 2013 vo výnosoch celkom zaznamenal klesajúci trend indexom 93,61%. Bol to dôsledok predovšetkým predaja nepotrebného a prebytočného investičného majetku a materiálu v predošliých rokoch (byty, sušička, a iné). Aj keď výroba sa každoročne zvyšovala (indexom 125,41%), táto nedokázala pokryť tržby z predaja majetku hlavne v roku 2012, hoci sa výrazne zvýšili zmeny stavu vnútropodnikových zásob, aktivácia a ostatné výnosy z finančných činností. Tieto však objemom nedosiahli výšku tržieb z predaja majetku v roku 2012. Výnosy z bežnej činnosti ale zaznamenali rastúci trend. Vo vývoji nákladov, ktoré sú meradlom spotreby výrobných faktorov na určité výkony, opotrebenia majetku a spotrebovanej práce zamestnancov v uvedených rokoch 2011 - 2013 sa zaznamenal aj keď nie výrazný, ale rastúci trend a to tak v nákladoch spolu (101,71%), ako aj v nákladoch z bežnej činnosti (101,99%). Hoci náklady na predaj tovaru, výrobnú spotrebu a služby klesali, čo je znak racionalizácie výrobných činností, rast nákladov spôsobili predovšetkým dva faktory. Prvým je zvýšenie počtu pracovníkov, čo sa odzrkadlilo vo zvýšení rastu mzdových nákladov a tým aj celkových sociálnych nákladov vo forme odvodov na sociálne zabezpečenie. Druhým faktorom, ktorý výrazne ovplyvnil náklady, bola zostatková cena z predaja investičného majetku a materiálu (index 285,65%).

Podiel poľnohospodárskej výroby na hospodárskych výsledkoch Agropenziónu Adam

Hlavný zdroj výnosov predstavujú výnosy agropenziónu, teda hotelové aktivity a to stravovanie, ubytovanie a záujmové aktivity vyplývajúce z pobytu. Vcelku výnosy tak z poľnohospodárskej činnosti, ako aj hotelového úseku zaznamenali pokles v roku 2013 oproti 2011. Pokles na úseku agropenziónu, teda hotelovej časti, je v dôsledku poklesu tak počtu hostí, ako aj počtu stravovaných, aj keď počet prenocovaní bol v jednotlivých rokoch vyrovnaný. Výnosy z poľnohospodárskej činnosti sú nevyrovnané, keď ich podiel na celkových výnosoch agropenziónu dosahujú len necelú tretinu, s výnimkou roku 2012, kedy dosiahli skoro polovicu (45,22 %). V roku 2013 oproti roku 2011 klesli až na úroveň 89,47 %. V dôsledku uvedeného vývoja sa zaznamenal aj celkový pokles výnosov 2013/2011 na 95,59 %. Pokles bol v dôsledku predaja pôvodnej Radvan', s. r. o., poklesu výmery pôdy a tým zníženia poľnohospodárskej výroby, zvýšenia investícií na farme Charolais i v hotelovej časti agropenziónu.

V nákladoch je podobný trend ako vo výnosoch, keď sa zaznamenali zvýšené náklady v roku 2012 v oboch úsekoch. Avšak v celkovom pohľade za trojročné obdobie, kým v poľnohospodárskej výrobe pokles výnosov sa odráža aj v poklese nákladov, čo sa prejavilo pravdepodobne aj poklese celkovej výroby, náklady agropenziónu zaznamenali celkový nárast (101,70 %). Zaznamenal sa aj celkový trend poklesu podielu nákladov poľnohospodárskej výroby na celkových nákladoch agropenziónu. Na základe dosiahnutých výsledkov možno konštatovať, že hlavným predmetom podnikania Agropenziónu Adam v Podkylave sú hotelové aktivity a poľnohospodárska výroba je doplnkovou činnosťou.

2.5 Výnosová a nákladová rentabilita, ekonomická efektívnosť nákladov a produktivity živej práce v Agropenzióne Adam Podkylava

Ukazovatele rentability vyjadrujú jednotlivé aspekty efektívnosti činnosti firmy z pohľadu jej súkromného vlastníka. Ziskovosť alebo rentabilita výnosov dáva pomerne rýchlu a jasnú predstavu o úrovni hospodárenia vo firme v sledovanom období. Rentabilitu v rozhodujúcej miere ovplyvňujú dosahované výnosy a náklady, ktorých výška rozhoduje v konečnej miere o hospodárskom výsledku, ktorý je východiskom pre výpočet rentability.

Ekonomická efektívnosť nákladov v Agropenzióne Adam v Podkylave podľa účtovných údajov potvrdzuje síce kladnú, ale pomerne nízku efektívnosť, ktorá v priebehu rokov 2011 až 2013 má klesajúcu tendenciu. Kým v roku 2011 z jedného eura nákladov sa dokázalo vytvoriť 1,11 EUR výnosov, v roku 2013 to bolo už len 1,02 EUR. Za uvedené obdobie troch rokov v priemere to bolo len 1,05 EUR. Za príčinu poklesu možno pokladať zníženie príjmov – tržieb v hotelovej časti. Zníženie tržieb možno hodnotiť ako dôsledok hospodárskej krízy, keď sa výrazne znížila zamestnanosť a tým aj príjmy obyvateľstva. Tento jav je všeobecný v súčasnosti v cestovnom ruchu nielen na Slovensku.

Okrem toho, ako sme uviedli v predchádzajúcich častiach, pokles výnosov bol v dôsledku reštrukturalizácie výroby, resp. reorganizácie pôvodnej TBS, a. s., Stará Turá, ktorej súčasťou bol aj predaj pôvodnej Radvan, s. r. o., čím došlo k poklesu výmery poľnohospodárskej pôdy a tým k zníženiu poľnohospodárskej výroby, zvýšeniu investícií na farme Charolais i v hotelovej časti agropenziónu, ktorý sa rozširoval predovšetkým v oblasti športových aktivít a využívania voľného času.

3 Zhrnutie získaných poznatkov a návrh opatrení na ďalší rozvoj podnikania

Na základe získaných poznatkov z podnikania Agropenziónu Adam v agroturistike možno povedať, že ide o perspektívnu formu podnikania v myjavskom regióne. Poskytované služby v oblasti ubytovania, stravovania, wellnes, športu i využívania voľného času, vrátane cenovej úrovne, dosahujú vysoký štandard, čím agropenzión je konkurencie schopný, napriek tomu, že sa nachádza neďaleko svetoznámeho kúpeľného mesta Piešťany.

V priebehu uplynulých osem rokov vykonávanými aktivitami Agropenzión Adam potvrdil svoju životaschopnosť. Dosahované výsledky jednoznačne potvrdzujú, že agroturistiku ako predmet podnikania manažment agropenziónu zvolil správne. Tiež sa ukázalo, že vhodné prepojenie poľnohospodárskej výroby a turistiky umožňuje úspešne podnikat' aj na vidieku v odľahlejších regiónoch. Veľkým podporným faktorom v tejto oblasti je i čisté, nenarušené prírodné prostredie, ktoré v poľnohospodárstve umožňuje vyrábať bio a eko-produkty a úspešne ich využívať pre vlastnú spotrebu v hotelovom zariadení pre svojich hotelových hostí a prebytky predávať z dvora. Agropenzión Adam plní v súčasnosti aj veľmi dôležitú sociálnu funkciu tým, že vytvára nové možnosti v oblasti zamestnanosti, čo pre vidiecky poľnohospodársky kopaničiarsky región Stará Turá a Myjava je veľmi dôležité.

Napriek celkovým dosahovaným výsledkom, pre ďalšie obdobie rozvoja tejto formy cestovného ruchu i poľnohospodárskej výroby v Agropenzióne Adam navrhujeme uplatniť nasledovné odporúčania.

Keďže poľnohospodárska výroba v agropenzióne tvorí iba doplnkovú činnosť, a je stratová, v záujme diverzifikácie výroby, zvýšenia produkcie výrobkov a tým aj tržieb a výnosov, odporúčame zvýšiť výmeru poľnohospodárskej pôdy:

- pasienkov a lúk pre zvýšenie počtu zvierat, čo umožní zvýšiť produkciu bio-mäsa a tým spotrebu vo vlastnom zariadení a tiež v predaji z dvora, resp. na farmárskych trhoch v mestách, sadoch sliviek, jablák, potrebných pre produkciu certifikovaných výrobkov a jedál,
- ornej pôdy pre pestovanie biozeleniny, tak koreňovej, ako aj listovej pre vlastnú spotrebu pre stravovanie hostí i na konzervovanie.

Vzhľadom na veľký záujem hostí v období konania letných detských táborov rozšíriť možnosť športového jazdenia na koni, na koči a liečebnú hipoterapiu:

- zvýšením počtov jazdeckých koní (priestory pre ustajnenie sú dostatočné),
- zvýšením počtu kvalifikovaných trénerov.

Napriek skutočnosti, že agropenzión dosahuje vo využiteľnosti ubytovacieho zariadenia, podľa Štatistického úradu SR nadpriemerné výsledky v porovnaní s priemerom v SR, v marketingu by sa manažment mal zamerať na zvýšenie efektívnosti prezentácie:

- na získavanie hostí v mimosezónnom období organizovaním kongresov, konferencií a školení pre rôzne profesionálne skupiny, pre čo má vytvorené dobré technické podmienky,
- spolupracovať s cestovnými kanceláriami v SR i v zahraničí s cieľom spopularizovať kvalitu Agropenziónu Adam a získať viac zahraničných hostí,
- v spolupráci s miestnou akčnou skupinou organizovať regionálne folklórne slávnosti a gastronomické podujatia, a tak sa dostávať do širšieho povedomia,
- prezentovať sa na turistických veľtrhoch v SR a hlavne v susedných krajinách,
- umiestniť propagačné tabule agropenziónu na diaľnici D1 medzi Bratislavou a Trenčínom, na cestách 1. triedy a autobusových a železničných staniciach,
- viac propagovať produkciu a predaj eko a bioproduktov na vlastnom webovom portáli i v tlačенých reklamných listovkách.

V oblasti gastronómie a ubytovania viac propagovať regionálne gastronomické špeciality a kvalitu ubytovania:

- V oblasti doplnkových služieb a využívania voľného času hosťami organizovať netradičné pobytové programy:
- ponúknuť hosťom návštevy do okolitých divadiel, na hudobné koncerty, prehliadky historických pamiatok, okolitých miest a hradov,
- pre deti predškolského veku robiť náučné a zábavné posedenia, náučné turistické vychádzky, resp. túry v okolitej prírode,
- zakúpiť a hosťom poskytnúť bicykle, aby ich mohli využiť rodičia s deťmi na vybudovaných asfaltových cyklotrasách, resp. počas detských táborov,

- zatraktívniť prevádzku nočného baru živou alebo reprodukovanou disco hudbou, ktorá v súčasnosti chýba,
- umožniť využívanie bazéna aj vo večerných hodinách, čo je vhodné pre relaxáciu po celodenných turistických túrach.

Agroturizmus a rekreácia na vidieku majú najvýraznejšie väzby na krajinu, preto odporúčame naďalej podporovať aktivity a projekty súvisiace so starostlivosťou o krajinu a aktívny spôsob ochrany krajiny a tým zabezpečiť trvalo udržateľný rozvoj a stabilitu životného prostredia v danom regióne.

Myslíme si, že navrhované odporúčania sú realizovateľné, nie sú veľmi náročné na finančné zaťaženie a manažmentu Agropenziónu Adam by mohli byť podnetom predovšetkým pri koncepcii a stratégii ďalšieho rozvoja.

Záver

Zmyslom rozvoja agroturistiky a vidieckeho cestovného ruchu je, aby sa do poskytovania služieb zapojilo miestne obyvateľstvo. Agroturistika a vidiecky cestovný ruch predstavuje novodobý fenomén ekonomiky vidieka, ktorý je schopný zhodnocovať prírodné a kultúrno-historické danosti územia a súčasne sa môže stať nielen hlavným, ale aj doplnkovým zdrojom príjmov obyvateľstva na vidieku a v poľnohospodárskych podnikoch. Záverom možno uviesť, že špecifikácia vidieckeho turizmu a agroturizmu v európskom kontexte a v SR, sa charakterizuje ako súbor rekreačných aktivít a aktivít voľného času, ktoré sa viažu na prostredie vidieckeho osídlenia a sú odlišné od civilizačných rekreačných aktivít. Znamenajú určitý návrat k prírode, k činnostiam, ktorými sa bezprostredne zaobstarávajú základné potreby na živobytie až po pobyt v pôvodnom originálnom vidieckom prostredí, vrátane dočasného vidieckeho spôsobu života, vykonávania poľnohospodárskych, remeselných a iných prác.

Literatúra

- [1] KOLEKTÍV. 1995. *Služba zákazníčkovi a marketing malého podniku cestovného ruchu*. Vyd. 1. Žiar nad Hronom: LLDATA Slovakia plus s.r.o., 1995. 102 s. ISBN 80-967455-0-6.
- [2] KOLEKTÍV. 1995. *Podnikanie vo vidieckom turizme a agroturizme na Slovensku*. Vydanie prvé. Bratislava: Réka, 1995. 191 s. ISBN 80-88731-11-9.
- [3] KOLEKTÍV. 1996. *Rozvoj vidieckej turistiky v strednej Európe*. Vydanie prvé. Bratislava: KARTPRINT, 1996. 95 s. ISBN 80-967234-5-6.
- [4] KOLEKTÍV. 1993. *Vidiecky turizmus a agroturizmus v zahraničí*. Vydanie prvé. Bratislava: RÉKA, 1993. 76 s. ISBN 80-88731-04-6.
- [5] SPRAVODAJ. *Kopaničiarsky region – MAS*. 2010, 11, 12. 8 s.
- [6] VALIHORA, J. 2011. *Karmína*. s. 3. Vydanie prvé.
- [7] OZ Penzióny Pod Bradlom. 2011. 32 s.
- [8] VALIHORA, J. 2010. *Kraj slivkových samôt*. Vydanie prvé. Združenie obcí. Subregión Pod Bradlom. 2010. 16 s.

Zhodnotenie externých partnerských vzťahov malých a stredných podnikov

Daniela JANTOŠOVÁ*

Evaluation of external partnerships small and medium-sized enterprises

Abstract

The this paper give the analysis of external cooperation partners in the company Gasparik s. r. o. The aim of this work is to evaluate external partnerships and relations of company Gasparik s. r. o. This company according number of employees classing to medium-sized enterprises. The work carries suggestions for improving the building its external cooperation too. In this work we use the scientific method as synthesis comparison and analysis - SWOT, STEP. The first chapter analyzes the development of small and medium-sized enterprises and business environment in Slovak economy and we define possibilities involvement of small and medium-sized enterprises in the partnership. In the second chapter we evaluate of external partnerships of company Gasparik s. r. o. The knowledges of the analysis will serve as a basis for proposals to improve the partnership.

Keywords: *small and medium-sized enterprises; business; business environment; forms of cooperation between small and medium-sized enterprises; external partnerships*

Úvod

Podnikanie je základným prvkom efektívneho fungovania trhovej ekonomiky, je tým, čo robí ekonomiku trhovou. Pre Slovensko, pre ktoré je hlavným cieľom dosiahnutie úrovne najrozvinutejších krajín Európy v čo najkratšom čase, má rozvoj podnikania, obzvlášť malého a stredného, nenahraditeľný význam. Podnikanie je hnacím motorom zmien, meradlom rozvoja ekonomík, nástrojom prispôsobovania sa a schopnosti udržať krok s hlavnými svetovými trendmi.

Úloha podnikania sa v porovnaní s minulosťou výrazne zmenila. Dnes je vnímané ako nevyhnutná súčasť globálnej ekonomiky produkujúcej ekonomický rast, zamestnanosť, a predovšetkým medzinárodnú konkurencieschopnosť. Malé a stredné podniky svojim zastúpením pritom zohrávajú dôležitú úlohu. Ich početné zastúpenie napomáha pri zabezpečovaní zamestnanosti, sociálnej stability a dynamiky inovácií.

Malé a stredné podniky sú v krajinách považované za stabilizačný faktor, ktorý prispieva k riešeniu ekonomických, spoločenských, politických problémov a sú schopné prevziať na seba množstvo úloh.

Cieľom príspevku bude zhodnotiť externú partnerskú spoluprácu a vzťahy spoločnosti Gasparik s. r. o., ktorú podľa počtu zamestnancov radíme k stredným

* Bc. Daniela Jantošová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra malého a stredného podnikania, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: dadussik@gmail.com

podnikom, a zároveň priniesť návrhy na zlepšenie budovania jej externej spolupráce. Pracovať budeme s vedeckými metódami ako syntéza, analýza - predovšetkým SWOT a PEST, komparácia. Súčasťou bude aj niekoľko návrhov na zlepšenie externej partnerskej spolupráce spoločnosti Gasparik s. r. o.

1 Zhodnotenie externých partnerských vzťahov v podniku Gasparik s. r. o.

Spoločnosť Gasparik, s. r. o. patrí k podnikateľským subjektom, ktoré zaradujeme podľa počtu zamestnancov k stredným podnikom. V súčasnosti tento podnik zamestnáva 198 zamestnancov. Spoločnosť Gasparik s. r. o. okrem toho, že patrí k stredným podnikom, patrí aj k podnikom rodinným, ktoré sú aj naďalej motorom hospodárskeho rastu Slovenska, inovácií a zamestnanosti. Tým, že si spoločnosť zvolila svoje meno za názov podniku, zabrala si na seba aj veľkú zodpovednosť robiť prácu kvalitne, vyrábať výrobky a poskytovať služby, ktoré budú ich zákazníkom prinášať spokojnosť. Aj preto sa spoločnosť riadi mottom: Kvalita, rýchlosť a spokojnosť.

Spoločnosť Gasparik s. r. o. sa organizačne delí na dve strediská, ktoré postupne vznikali od roku 1991 až do súčasnosti.

Drevosklad je najdlhšie fungujúce stredisko spoločnosti Gasparik, s. r. o. Od svojho vzniku sa spoločnosť zaoberá spracovaním drevnej hmoty, výrobou piliarskej guľatiny a stĺpových výrezov, ktoré úspešne obchoduje nielen na domácom, ale aj európskom trhu. Prostredníctvom mnohých inovatívnych riešení si spoločnosť dokázala vybudovať kvalitnú technológiu na frézovanie a impregnáciu drevených stĺpov. Obchodné a produktové portfólio podniku tvorí: obchod s guľatinou, výroba drevených stĺpov, výroba protihlukových panelov, výroba drevených palisád a výroba panelov proti oslneniu. Doplnkovú výrobu predstavujú drevené palisády používané v záhradnej architektúre.

Spoločnosť Gasparik s. r. o. je jediným výrobcom drevených impregnovaných stĺpov pre nadzemné vedenia v Slovenskej republike. Disponuje certifikátom riadenia kvality ISO 9001 a spĺňa všetky podmienky uvedené v norme na výrobu stĺpov č. STN EN 14229, čo spoločnosti umožňuje označovať svoje výrobky značkou CE. Stĺpy spoločnosť predáva do väčšiny krajín EÚ a príležitostne aj do krajín blízkeho východu.

Od roku 2000 sa podnik zaoberá aj výrobou protihlukových stien a panelov proti oslneniu, ktoré sa využívajú na ochranu pred hlukom z cestnej a železničnej dopravy.

Stredisko Drevosklad spracuje ročne cca 30 000 m³ drevnej hmoty, vyrobí 5 000 m³ stĺpov, 1 000 m³ palisád a niekoľko tisíc m² protihlukových stien.

Stredisko Drevostavby vzniklo v roku 2005. Spoločnosť si postupne vybuďovala a zrekonštruovala niekoľko výrobných priestorov, až kým sa jej nepodarilo koncentrovať výrobu do jedného objektu bývalej stolárne v obci.

Cieľom spoločnosti bolo ponúknuť zákazníkovi kvalitný zrub, ktorý je možno postaviť rýchlo, čo je veľmi častá požiadavka potenciálneho stavebníka. Najlepším riešením je preto stavba z lepeného profilovaného hranola. Dom z tohto materiálu je možné postaviť za 4 mesiace. Hrubá stavba sa celá vyrába vo fabrike, každý kus je označený a na stavbe sa jednotlivé diely montujú podľa výkresu. Hrubú stavbu je

možné postaviť za 4 - 10 dní, samozrejme v závislosti veľkosti objektu. Profilované hranoly dováža od renomovaných výrobcov z Rakúska, Nemecka a Fínska.

V roku 2010 si spoločnosť zaobstarala najmodernejšiu CNC linku na opracovanie lepených drevených profilov Hundegger K2i. Pomocou tejto technológie je schopná promptne vyrobiť zrub priamo na požiadavku zákazníka. Lepené konštrukčné hranoly umožňujú realizovať aj stavby s veľkými rozponmi - sklady, výrobné haly, telocvične.

V roku 2006 rozšírila spoločnosť Gasparik s. r. o. svoje portfólio o sektor služby, nakoľko ako uviedla, cítila potrebu diverzifikovať, a tým znížiť potenciálne riziko.

V súčasnosti teda ponúka pestovné služby, ochranu porastov pred škodcami, odborne prerezávky, výsadbu stromčekov, výstavbu ochranných plotov a iné. Má zaškolený kvalifikovaný personál, s ktorým môže pôsobiť nielen na Slovensku, ale aj v okolitých krajinách - Česko, Rakúsko, Nemecko.

1.1 SWOT analýza a PEST analýza spoločnosti Gasparik s. r. o.

SWOT analýza je základným nástrojom, ktorý sa používa na vyhodnotenie súčasného stavu z rôznych hľadísk, a to z hľadiska silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození. Zároveň nám načrtáva možné alternatívy budúceho vývoja, možnosti na ich využitie, prípadne ich riešenie.

Cieľom SWOT analýzy je posúdenie vnútorných predpokladov podniku na uskutočnenie určitého podnikateľského zámeru a podrobenie rozboru i vonkajších príležitostí a obmedzení. SWOT analýza je východiskom pre formulovanie stratégie, ktorá vznikne ako súlad medzi internými schopnosťami podniku a jeho vonkajším prostredím.

Tabuľka 1 Swot analýza spoločnosti Gasparik s. r. o.

Silné stránky spoločnosti	Váhy
Dobrá finančná situácia spoločnosti, vlastné zdroje financovania	8
Vybudovaná základňa zákazníkov - dlhodobé obchodné vzťahy so zákazníkmi	8
Kvalitné a unikátne výrobky, tradícia značky	9
Certifikát riadenia kvality ISO 9001 - označovanie svojich produktov značkou CE	10
Jediný výrobca drevených impregnovaných stĺpov pre nadzemné vedenia v SR	10
Dostatočná technická vybavenosť, vlastné know-how a patentované technológie	8
Naštartovaný proces inovácií	6
Dobré obchodné výsledky, pružné reakcie na požiadavky zákazníkov	7
SPOLU	66
Slabé stránky spoločnosti	Váhy
Závislosť na dodávateľoch a odberateľoch	8
Nedostatočná kontrola činnosti zamestnancov	8
Dlhé distribučné cesty	4
Malá prezentácia na internete, nízke investície do reklamy	5
Nedostatočná flexibilita v reakciách na zmeny na trhu	5
Malá možnosť zhromažďovania výroby	5
Slabý prístup k exportným úverom	8
SPOLU	43

Hrozby pre spoločnosť	Váhy
Recesia svetovej ekonomiky - spomalenie výkonu hospodárstva	4
Nižšia kúpna sila obyvateľstva	8
Zvyšovanie konkurenčného tlaku, vstup novej konkurencie na trh	6
Nepriaznivé podnikateľské prostredie, množstvo legislatívnych zmien	4
Odliv pracovných síl ku konkurencii - odliv know-how	5
Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov na trhu práce	4
Cenová vojna a nekalá konkurencia	6
Zvyšovanie cien výrobných faktorov	9
SPOLU	46
Príležitosti spoločnosti	Váhy
Spolupráca s novými dodávateľmi a odberateľmi	9
Vznik nových distribučných reťazcov	7
Zníženie prekážok vstupu na nové trhy, či už domáce alebo zahraničné	6
Moderné trendy v technológiách	8
Vzrastajúci dopyt po produktoch spoločnosti	9
Tlak na diverzifikáciu produktov	4
Význam rastu daného sektoru podnikania spoločnosti	7
Priaznivý demografický vývoj	5
SPOLU	55

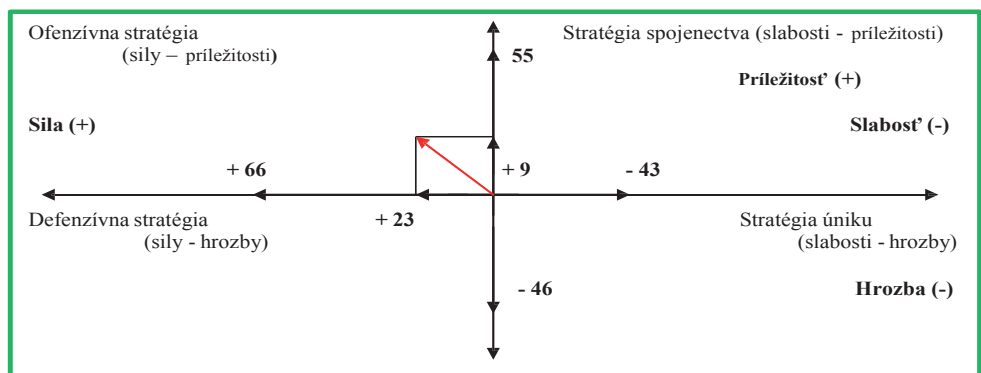
Zdroj: *Vlastné spracovanie*

V tabuľke 1 vidíme, že každej položke SWOT analýzy zodpovedá určitá váha dôležitosti, pričom stupnicu si môžeme zvoliť akúkoľvek. V prípade spoločnosti Gasparik s. r. o., sme si zvolili stupnicu od 1 po 10, pričom číslu 10 predstavuje váhu bodov pre najdôležitejšie položky a číslu 1 naopak pre najmenej dôležité položky.

Silné a slabé stránky SWOT analýzy sú postavené do protikladu na jednej osi a navzájom následne odčítané, nakoľko predstavujú kvalitatívny, a v tomto prípade aj kvantitatívny prejav jedného a toho istého vonkajšieho (externého) prostredia. Podobne to platí aj pre hrozby a príležitosti SWOT analýzy.

Výsledky analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia nemožno sčítať aritmeticky, pretože reprezentujú odlišnú kvalitu, a tak nám výsledná stratégia napokon vznikne ako súčet dvoch vektorov. Získaná stratégia potom predstavuje základné odporúčanie pre strategickú orientáciu spoločnosti Gasparik s. r. o. v podnikateľskom prostredí.

Obrázok 1 Matica SWOT analýzy



Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Po vyhodnotení SWOT analýzy spoločnosti Gasparik s. r. o. pomocou matice nám vyšla pre spoločnosť ofenzívna stratégia, čo dokumentuje aj obrázok 1. Práve ofenzívna stratégia je najatraktívnejším strategickým variantom pre každú spoločnosť, či podnik. Pre spoločnosť z pohľadu SWOT analýzy je typické, že v nej prevládajú silné stránky nad stránkami slabými a príležitosti nad hrozbami, pričom sa odporúča ofenzívna stratégia z pozície silných stránok spoločnosti.

Naznačená syntéza výsledkov SWOT analýzy bola uskutočnená v určitom čase, no vnútorné a vonkajšie prostredie sa časom neustále mení. Objavujú sa nové a nové príležitosti, zanikajú staré hrozby, prípadne slabé stránky spoločnosti vznikajú tam, kde predtým neboli, a aj preto vždy nestačí spracovať syntézu a analýzu len k jednému časovému okamihu. Spoločnosť Gasparik s. r. o. by preto nemala ani do budúcnosti zabúdať na vytváranie SWOT analýz a príslušných syntéz k rôznym časovým horizontom. Pre každý časový horizont by mala modelovať hypotetické príležitosti a hrozby, a zároveň predvídať vývoj vnútorných schopností spoločnosti v podnikateľskom prostredí. Cesta podnikania a podnikateľského úspechu totiž nevedie len jedným smerom.

PEST analýza spoločnosti Gasparik s. r. o.

PEST analýza je analytická technika, pomocou ktorej je možné získať hrubý prehľad o pôsobení faktorov z makroprostredia, o existujúcich príležitostiach a hrozbách tohto druhu externého prostredia. Je to teda analytická technika slúžiaca k strategickej analýze okolitého prostredia spoločnosti či podniku.

PEST analýza predstavuje rozbor externých a neovplyvniteľných javov, ktoré môžu nadobúdať rôzne podoby, avšak sú podnikom alebo spoločnosťou neovplyvniteľné. Spoločnosť je tak nútená brať tieto aspekty do úvahy pri plánovaní budúcich krokov a smerovaní spoločnosti. Podstatou PEST analýzy je identifikovať pre každú skupinu faktorov tie najvýznamnejšie javy, udalosti a riziká, ktoré ovplyvňujú alebo budú ovplyvňovať spoločnosť. Jej názov je odvodený od začiatočných písmen základných faktorov tohto prostredia - ekonomické, politické, sociálne a technické.

Ekonomické prostredie je vymedzené vládou hospodárskou politikou, druhom hospodárskeho mechanizmu a medzinárodnými hospodárskymi vzťahmi. Stav ekonomického (makroekonomického) prostredia určuje prosperitu celého národného hospodárstva, a tak ovplyvňuje schopnosť podnikov a spoločností dosahovať primeranú mieru zisku. Za najdôležitejšie makroekonomické ukazovatele môžeme považovať mieru hospodárskeho rastu, menové kurzy, úrokovú mieru a mieru inflácie.

Miera hospodárskeho rastu má priamy vplyv na príležitosti a hrozby, ktorým je aj spoločnosť Gasparik s. r. o. vystavená. Kladná miera vedie k nárastu výdavkov spotrebiteľov, spotreba sa zvyšuje a rozširuje, čím sa v danom odvetví, teda i v odvetví stavebnom a drevospracujúcom, ktorom spoločnosť pôsobí, uvoľňujú konkurenčné tlaky. Práve tu vzniká pre spoločnosť príležitosť expanzie. Podľa Štatistického úradu SR dosiahol HDP v roku 2014 hodnotu 74,655 mld. EUR a v roku 2015 dosahuje hodnotu 76,521 mld. EUR. Od roku 2008 až do roku 2015 HDP zaznamenal v SR pokles o 2,3 % iba v roku 2009, pričom tento pokles bol zapríčinený najmä v dôsledku

hospodárskej krízy. Rast HDP signalizuje, že celková hodnota vytvorených statkov a služieb za určité obdobie na území SR rastie. Tento stav je zapríčinený najmä rastom ekonomických ukazovateľov, a to tým, že sa zvyšuje dopyt po produkcii podnikov a spoločností, zvyšuje sa objem výroby (musia nakupovať viac vstupov), vyšší dopyt znamená zvýšenie tržieb a teda v konečnom dôsledku i zisku. Ako sme sa od vedenia spoločnosti Gasparik s. r. o. dozvedeli, spoločnosť dosiahla svoj najvyšší výsledok hospodárenia v roku 2013.

Úroveň úrokovej miery ovplyvňuje dopyt po produktoch investičného charakteru alebo dlhodobej spotreby, ktorých obstaranie sa realizuje formou úveru alebo pôžičky. Preto je pre každý podnik, aj spoločnosť Gasparik s. r. o., rastúca úroková miera hrozbou a klesajúca úroková miera príležitosťou.

Menové kurzy zas vyjadrujú hodnotu domácej meny voči menám iných krajín. Pohyb menového kurzu má priamy dopad na konkurencieschopnosť výrobkov a služieb na medzinárodných trhoch. Ak je hodnota domácej meny nízka v porovnaní s menami iných krajín, domáce produkty sú pomerne lacné, kým zahraničný dovoz je pomerne drahý. Nízka alebo devalvovaná domáca mena znižuje hrozbu zo stany zahraničných konkurentov a súčasne vytvára príležitosti na zvýšený predaj v zahraničí. Revalvovaná domáca mena vytvára príležitosti importu a znevýhodňuje export.

Menové kurzy zohrávajú dôležitú úlohu aj pre spoločnosť Gasparik s. r. o. Táto spoločnosť je dodávateľom svojich produktov nielen do krajín Európskej únie, ale aj do krajín akými sú Kuvajt či Rusko.

Inflácia ako zdroj destabilizácie hospodárstva spomaľujúci ekonomický rast zvyšuje úrokovú mieru a zapríčiňuje ťažko sledovateľné menové kurzy, pričom jej ustavičný rast zneisťujú plánovanie investícií. Inflácia robí budúcnosť menej predvídateľnou. V inflačnom prostredí je nemožné predvídať akúkoľvek presnosť reálnej hodnoty výnosov na dlhšie obdobie, aspoň 5 rokov. V roku 2014 dosiahla podľa Štatistického úradu SR inflácia hodnotu -0,1 % a v roku 2015 dosahuje hodnotu 1,0 %. Od roku 2008 do roku 2015 hodnota inflácie kolísala. Najvýraznejšiu hodnotu dosiahla v roku 2011, a to hodnotu 4,1 %, čiže nárast oproti minulému roku bol o 3,4 %.

Rast inflácie (rast cien) spôsobuje najmä rast cien potravín a energií, čo znamená, že aj spoločnosť Gasparik s. r. o., ktorej hlavným predmetom činnosti je spracovanie drevnej hmoty a výroba impregnovaných drevených stĺpov, je výrazne ovplyvňovaná touto skutočnosťou v dôsledku nárastu cien za energie. Najhoršie to spoločnosť pociťovala v už spomínanom roku 2011, avšak postupne sa táto situácia neustále zlepšuje.

Technické prostredie - Nové vedecké poznatky, nové výrobné a technologické inovácie sú zdrojom tvorby i deštrukcie, sú hrozbou aj príležitosťou. Zvyčajne nástup novej generácie technológií je hrozbou pre pôvodnú techniku, no zároveň vytvára aj nové príležitosti pre daný podnik či spoločnosť.

Dnešný svet je pohltený rôznymi technológiami, ktoré pomáhajú tak jednotlivcom, ako aj podnikom, spoločnostiam. Internet i mobilný telefón sú v dnešnom „technickom svete“ na podnikanie veľmi dôležité. Pomocou internetu a webových

stránok sa spoločnosť Gasparik, s. r. o. prezentuje a predstavuje potenciálnym zákazníkom.

Internet využíva spoločnosť každodenne nielen na internú komunikáciu so svojimi zamestnancami, ale aj na komunikáciu, napr. formou emailu so svojimi odberateľmi, dodávateľmi, potenciálnymi zákazníkmi i mnohými ďalšími inštitúciami. Na internete môže spoločnosť Gasparik s. r. o. nájsť i informácie o konkurencii, o vývoji v danom odvetví a mnoho ďalších pre ňu dôležitých a užitočných informácií.

Komunikácia prostredníctvom mobilnej siete je v SR najrozšírenejšou formou komunikácie. Konkurencia na poli mobilných operátorov zaručuje pestrú ponuku pre zákazníkov zo strany podnikov. Mobilní operátori napr. ponúkajú zvýhodnené volania medzi zamestnancami podnikov a spoločnosťami, čo využíva aj spoločnosť Gasparik s. r. o., čím dokáže ušetriť na nákladoch aj týmto spôsobom.

Zmeny v technologických normách vyrábaných výrobkov majú priamy dopad aj na spoločnosť Gasparik s. r. o., ktorá ako jediný dovozca drevených impregnovaných stĺpov pre nadzemné vedenia v SR, môže svoje výrobky označovať značkou kvality CE. Disponuje certifikátom riadenia kvality ISO 9001, ktorý predstavuje globálne kritérium schopnosti na zabezpečovanie požiadaviek na kvalitu a ich uplatňovania v konaní na uspokojovanie svojich zákazníkov vo vzťahu dodávateľ k používateľovi, respektíve k odberateľom.

Ak chce spoločnosť strhnúť konkurenčnú výhodu na svoju stranu, a tým získať značnú časť zisku na svoju stranu, musí vynakladať čím ďalej vyššie a vyššie prostriedky na výskum a vývoj. Spoločnosť Gasparik s. r. o. má neustále „otvorené dvere“ inováciám. Snaží sa napredovať s technickým rozvojom a pokrokom, čoho dôkazom bolo aj zaobstaranie najmodernejšej CNC linky na opracovanie lepených drevených profilov, čím dokáže promptne reagovať na požiadavky svojich zákazníkov.

Sociálne prostredie predstavuje súbor spôsobov, modelov a vzorov správania jednotlivcov a skupín, ktorí sú motivovaní ich postojmi, vyznávanými hodnotami, potrebami, požiadavkami a záujmami. Vplyv sociálneho sektora sa prejavuje najmä v zmene potrieb, chutí, vkusu a preferencií spotrebiteľov (zákazníkov), z pohľadu zamestnancov v očakávaniach, ako bude podnik, spoločnosť plniť svoju občiansku úlohu.

Do oblastí sociálnych faktorov, ktoré udávajú relevantné informácie pre rozhodovanie spoločnosti Gasparik s. r. o. možno zahrnúť predovšetkým klímu v spoločnosti, vzťahy medzi ľuďmi samotnými, postoje ľudí k verejným statkom, ich životný štýl a ochotu meniť nastavené hodnoty, zdravotný stav a životnú úroveň populácie rovnako, ako aj stupeň vzdelanosti obyvateľov daného územného celku.

V prípade výroby impregnovaných drevených stĺpov pre nadzemné vedenia je spoločnosť Gasparik s. r. o. už spomínanými faktormi sociálneho prostredia ovplyvňovaná veľmi málo. V tomto prípade sú jej odberateľmi ďalšie stavebné firmy, a nie koneční spotrebiteľia (zákazníci) ako v prípade drevostavieb. Spoločnosť sa teda nachádza v pozícii sprostredkovateľa v rámci distribučnej cesty medzi

výrobnou spoločnosťou a odberateľom (zákazníkom), ktorý spracováva výrobky dodané analyzovanou spoločnosťou.

Politické prostredie - Legislatíva každého štátu má svoje špecifiká, a tak sa vplyv politického a právneho prostredia všeobecne prejavuje zákonmi, ktoré nariaďujú alebo zakazujú určité činnosti, a predpismi (nariadeniami a vyhláškami), ktoré interpretujú a konkretizujú zákony.

Tak ako spoločnosť Gasparik s. r. o., i mnohé ďalšie podnikateľské subjekty podnikajúce na území SR podliehajú zákonom, vyhláškam, nariadeniam vlády a iným právnym normám, ktorými sa musia riadiť a rešpektovať ich. Medzi všeobecne platné právne predpisy, ktorými sa musí daná spoločnosť riadiť a pozitívne či negatívne ovplyvňuje samotné podnikanie patrí napr. zákon o dani z príjmov, zákon o dani z pridanej hodnoty, zákon o účtovníctve, zákon upravujúci vzťahy na pracovisku medzi zamestnancom a zamestnávateľom, zákon o cestnej dani a pod.

Vláda každoročne pripravuje zmeny v zákonoch a daňových systémoch, ktoré majú byť prospešné pre podnikateľské subjekty, avšak nie vždy sa tieto zmeny stretnú s úspechom. Dňa 8. júla 2014 bol schválený zákon, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov, pričom novela tohto zákona nadobudla účinnosť od 1. januára 2015. Sadzba dane z pridanej hodnoty vo výške 20 % bola zmenou tohto zákona stanovená ako pevná sadzba.

Pozitívny vývoj zaznamenala daň z príjmu právnických osôb, nakoľko podnikateľské subjekty nemusia už odvádzať tak vysoké čiastky zo svojho výsledku hospodárenia. V roku 2014 došlo k poklesu tejto dane z 23 % na 22 %, ktorej výška ostáva platná aj na rok 2015, avšak zmenu pocítia najmä väčšie spoločnosti.

Za zdaňovacie obdobie 2014 štát zdaní všetky firmy. Ak daňovníkovi vyjde nižšia daň v daňovom priznaní ako je pre neho stanovená licencia, bude musieť zaplatiť daňovú licenciu. V roku 2015 budú musieť teda aj firmy, ktoré sú v strate alebo nevykonávajú žiadnu činnosť zaplatiť minimálnu daň za zdaňovacie obdobie roka 2014. Keďže spoločnosť Gasparik s. r. o. patrí k platcom DPH s tržbami do 500 000 EUR, musí zaplatiť daňovú licenciu vo výške 960 EUR.

1.2 Dodávatelia, odberatelia a konkurencia podniku Gasparik s. r. o.

Na každú spoločnosť, i spoločnosť Gasparik s. r. o., pôsobí externé prostredie, ktoré ju ovplyvňuje. Úspešné spoločnosti sú v makroprostredí schopné rozpoznať a efektívne reagovať na neuspokojené potreby zákazníkov a trendy v ekonomike, ktoré ovplyvňujú okrem iného aj efektívnosť daného výrobného radu spoločnosti.

Analýza vonkajšieho prostredia každej spoločnosti zahŕňa makroprostredie (odvetvové prostredie, ktoré tvorí ekonomické, demografické, sociálne, vedecko-technické, politicko-právne a ekologické prostredie) a odvetvové prostredie, ktoré tvoria dodávatelia, odberatelia, substitúty a konkurencia.

Vzťahy medzi dodávateľmi a odberateľmi tvoria základný vzťah v procese obchodovania, a to vo všetkých oblastiach. A tak práve sila a pevnosť týchto vzťahov sú v mnohých prípadoch kľúčovými prvkami pre úspech oboch strán. Riadenie

týchto vzťahov v sebe zahŕňa všetky činnosti počnúc tokom tovarov a služieb od dodávateľov k zákazníkom (odberateľom) až po koordináciu a riadenie prislúchajúcich informácií.

Dodávatelia spoločnosti Gasparik s. r. o.

Dodávateľmi pre spoločnosť Gasparik s. r. o. sú firmy a jednotlivci, ktorí zásobujú spoločnosť zdrojmi potrebnými na výrobu produktov alebo tovarom potrebným na uskutočnenie obchodu. Pri svojej činnosti sa spoločnosť musí neustále rozhodovať medzi jednotlivými ponukami rôznych dodávateľov. Kým v minulosti sa pozeralo hlavne na zisk, veľký obrat tovaru a služieb, dnes sa na prvé miesto kladie porozumenie potrebám zákazníkov (odberateľov), rozvoj vzájomných vzťahov, komunikáciu a vytvorenie pridanej hodnoty, pretože súčasný zákazník (odberateľ) si vyberá svojich dodávateľov na základe kvality, ceny produktov a foriem obsluhy danej spoločnosti.

Aby sa spoločnosť mohla správne rozhodnúť pre niektorého dodávateľa, najskôr musí mať dostatok informácií o tom, aký dodávateľ na trhu vôbec pôsobí, a preto spoločnosť Gasparik s. r. o. neustále monitoruje prostredie trhu drevospracujúceho priemyslu. Trhová pozícia jednotlivých dodávateľov spoločnosti závisí od ich počtu na trhu, ale aj od počtu odberateľov, ktorí pre spoločnosť vystupujú ako konkurencia, ktorá sa usiluje o získanie dodávateľa. V tomto prípade ide teda o dve roviny konkurencie, pričom prvou rovinou je konkurencia samotných dodávateľov (čím je ich na trhu viac, tým je konkurencia medzi nimi vyššia) a druhou konkurencia odberateľov (čím je ich viac, tým väčší sa spoločnosť pokúša získať pre seba čo najlepšieho dodávateľa).

Spoločnosť Gasparik s. r. o. pri výbere svojich dodávateľov za rozhodujúce činitele považuje predovšetkým spoľahlivosť, ktorá by mala spočívať nielen v schopnosti a ochote dodať požadované množstvo a kvalitu, ale aj plniť svoje dodávky v požadovaných termínoch. Často je pre spoločnosť výhodnejšie mať spoľahlivého dodávateľa s vyššími cenami, ako lacného a menej spoľahlivého, pretože riziko nespoľahlivosti si spoločnosť kompenzuje väčšími zásobami, ktoré viažu finančné prostriedky, čo je neefektívne. Ďalším rozhodujúcim činiteľom pre spoločnosť je lokalizácia, teda vzdialenosť dodávateľa od spoločnosti. Miestni dodávatelia totiž prinášajú spoločnosti ekonomické výhody (nižšie dopravné náklady) a nepriame výhody (možnosť osobnej komunikácie a dohody).

Pred tým, ako spoločnosť rozhodne o konečnom dodávateľovi, môže s ním ešte rokovať. Nemusí si vybrať jedného, ale aj viacerých dodávateľov. Výber viacerých dodávateľov má pre spoločnosť mnoho výhod, pretože znižuje riziko, že by dodávateľ napr. nedodal materiál včas, prípadne v požadovanom množstve. Vzťah medzi dodávateľom a odberateľom (zákazníkom), resp. nákupný proces sa uzatvára len vtedy, keď si objednaný produkt (materiál) spoločnosť skutočne prevezme, prejde vstupnou kontrolou a vyhovuje ďalšiemu použitiu. To všetko sa deje na základe objednávky zadanej odberateľom, spoločnosťou dodávateľovi.

Spoločnosť sa pri dodávkach drevnej hmoty napr. na výrobu drevených stĺpov, protihlukových panelov či drevených palisád obracia najmä na dodávateľov zo Žilinského kraja, avšak dodávateľov lepených drevených hranolov má výlučne len zo

štátov Nemecko, Rakúsko a Fínsko, teda od renomovaných výrobcov. Medzi stálych dodávateľov drevnej hmoty spoločnosti Gasparik s. r. o. patria podniky Kapa s. r. o., K-ten s. r. o., Slovwood a. s., KPT a. s. a pod. Medzi popredných dodávateľov lepených hranolov patrí Steico GmbH - Nemecko, Rettenmeier Holding - Nemecko, Seca Wood Ltd. - Rakúsko.

Počas svojej existencie sa spoločnosti Gasparik s. r. o. podarilo vybudovať si dobré meno na trhu a vybudovať si stabilné dlhodobé partnerstvá s osvedčenými dodávateľmi, avšak aj spoločnosť sa snaží neustále hľadať si nových a nových dodávateľov prostredníctvom prieskumu trhu. Čo sa týka vyjednávacjej pozície spoločnosti, môže si v dôsledku svojho postavenia na trhu vyberať z ponúk dodávateľov, či už pri jednotlivých čiastkových službách spojených s realizáciou stavieb, alebo s dodávateľmi, ktorí jej dodávajú drevnú hmotu. Pretože zákazky spoločnosti majú charakter vyššej kapitálovej náročnosti, kde ich celková suma ročne prevyšuje viac ako štyristotisíc eur, vyjednávacía pozícia pre spoločnosť Gasparik s. r. o. je dostatočne silná.

Hmotné zdroje sú vo vlastníctve spoločnosti rovnako, ako aj zdroje ľudské, a tak v týchto dvoch oblastiach je vplyv dodávateľov pre spoločnosť minimálny, až nulový.

Odberatelia - zákazníci spoločnosti Gasparik s. r. o.

Odberatelia predstavujú hybnú silu úspechu každého dodávateľsko-distribučného reťazca. Úspešné podniky si v dnešnom prostredí turbulentnej ekonomiky uvedomujú, a uvedomuje si to aj spoločnosť Gasparik s. r. o., že odberatelia / zákazníci sú pánom na trhu a majú možnosť výberu, nakoľko je prevaha ponuky nad dopytom. Preto sa pre mnoho podnikov, najmä malých a stredných, či spoločnosti splnenie až prekročenie požiadaviek zákazníkov stáva meradlom úspechu a strategickým cieľom.

Akýkoľvek podnik nemôže existovať bez zákazníkov a iba kvalitné produkty ako tovar, služby, softvér či polotovary ho udržia dlhšiu dobu na trhu. Zákazník / odberateľ nie je závislý na podniku, práve naopak, podnik je závislý na zákazníkovi. Príchod zákazníka neznamenaá prerušenie práce, ktorú práve vykonávame, príchod zákazníka znamená, že sa práve začíname svojej práci venovať - to je motto spoločnosti Gasparik s. r. o.

Spoločnosť Gasparik s. r. o. si vedie o svojich zákazníkoch / odberateľoch kompletnú databázu, ktorá jej umožňuje vytvoriť si profil o danom zákazníkovi. Takáto evidencia spoločnosti zahŕňa všetky dominantné informácie o zákazníkovi, ako napr. oblasť pôsobenia, kontakty, organizačné prepojenie, informácie o zástupcoch a pod.

Súčasťou celkovej stratégie spoločnosti Gasparik s. r. o. je riadenie vzťahov so zákazníkmi / odberateľmi. Reprezentuje poznávanie zákazníkov, vytvorenie priaznivých podmienok pre záujem o svoje nové produkty, budovanie a posilňovanie ich lojality, identifikovanie najproduktívnejších zákazníkov / odberateľov, ktorým je potrebné venovať mimoriadnu pozornosť a starostlivosť.

Riadenie vzťahov so zákazníkmi predstavuje v spoločnosti správu jednotlivých vzťahov so zákazníkmi prostredníctvom funkcií, kanálov a produktov tak, aby sa

maximalizovala spokojnosť zákazníka a súčasne hodnota jeho životnosti. Získavanie nových a nových zákazníkov, odberateľov môže byť značne drahým variantom, ktorý zahŕňa proces jednorazových nákladov napr. prostredníctvom reklamy, podpory a pod. Preto každý zákazník / odberateľ znamená pre spoločnosť Gasparik s. r. o. investíciu. Je preukázané, že pokiaľ spoločnosť jedná so zákazníkmi správne a oni ostanú u nej dlhú dobu, budú jej každý rok prinášať väčší a väčší zisk. Udržanie si zákazníkov / odberateľov je pre každú spoločnosť veľmi výnosné.

Rodinný podnik Gasparik spolupracuje nielen s domácimi, ale aj zahraničnými odberateľmi (zákazníkmi). Podľa spoločnosti prebieha spolupráca s pohľadú zákazníka lepšie so slovenskými podnikmi, ako s odberateľmi zahraničnými. Z pohľadu sieťovania (networkingu) je však pre spoločnosť vhodnejšie vyberať si ako partnerov najmä malé zahraničné podniky. Dôvod, ako nám uviedla spoločnosť je jednoduchý - mentalita ľudí žijúcich na Slovensku a v zahraničí je značne odlišná. Ľudí na Slovensku ženie chamtivosť a snaha o rýchle nahromadenie finančných prostriedkov, čo v nich zabíja ducha sieťovania. Zahraniční partneri sú voči spolupráci otvorenejší. Pravdou však ostáva, že určité finančné prostriedky sú nevyhnutné, a preto je vhodné mať vo svojej podnikateľskej sieti veľkého partnera, ktorý v spolupráci vidí perspektívu. Takýto partner je potom aj ochotný na ňu vyčleniť marketingový rozpočet, v rámci ktorého bude sieť podporovať.

Konkurencia a konkurencieschopnosť spoločnosti Gasparik s. r. o.

Spoločnosť Gasparik s.r.o. neustále mapuje situáciu na domácich i zahraničných trhoch a zaoberá sa identifikáciou nielen jej aktuálnych, ale aj potenciálnych konkurentov. Aj keď odpoveď na otázku „kto sú naši konkurenti“ sa môže zdať ako jednoduchá, počet aktuálnych a potenciálnych konkurentov je často širší, než by sa nám na prvý pohľad zdalo. Manažéri všetkých podnikov a spoločností by sa mali vyhýbať „konkurenčnej krátkozrakosti“ v oboch smeroch: ako podceňovaniu schopností veľkých konkurentov, tak aj ignorovaniu a podceňovaniu malých konkurentov.

Spoločnosť Gasparik s. r. o. identifikuje a monitoruje svoju konkurenciu na základe štyroch úrovní. Za svojich priamych konkurentov považuje tie podniky, ktoré ponúkajú cieľovému trhu podobný produkt alebo službu, prípadne používajú podobnú technológiu. Za svojich nepriamych konkurentov považuje spoločnosť všetky podniky, ktoré na trhu ponúkajú tú istú produktovú kategóriu. Z tohto hľadiska sú konkurentmi spoločnosti všetci spracovatelia drevnej hmoty a výrobcovia drevostavieb. Za konkurentov považuje aj všetky podniky vyrábajúce alebo dodávajúce produkt, ktoré uspokojujú tú istú službu. No v konečnom dôsledku za konkurenciu považuje spoločnosť všetky podniky, ktoré súťažia na trhu navzájom o spotrebiteľa a použitie jeho kúpnej sily. Medzi hlavných konkurentov spoločnosti Gasparik s. r. o. patria: Foreal s. r. o., Drevodomy Slovakia s. r. o., RECO s. r. o., Oakwood s. r. o., Drevosen s. r. o., Thermo Haus Europa s. r. o., TAUBER s. r. o., Stavidrev s. r. o. a Materio s. r. o.

1.4 Budovanie partnerskej spolupráce spoločnosti Gasparik s. r. o.

Medzi dvoma podnikateľskými subjektmi (spoločnosťou Gasparik s. r. o. a dodávateľmi, odberateľmi / zákazníkmi) vznikajú vzťahy rôznej podoby. Od

obchodných partnerských vzťahov v podobe jednorazových obchodov, cez viacnásobné transakcie až po úplnú vertikálnu integráciu v rámci distribučného reťazca (odberateľ, dodávateľ).

Väčšinu vzťahov spoločnosti Gasparik s. r. o. môžeme charakterizovať ako bežný obchodný vzťah (stredisko Drevosklad), čo znamená, že spoločnosť spolu s podnikmi medzi sebou obchodujú, pričom toto obchodovanie sa nemusí nevyhnutne obmedzovať len na jednorazový nákup (predaj), ale môže prebiehať aj v dlhšom časovom úseku a zahŕňať viacero transakcií (stredisko Drevostavby). Tento typ vzťahov je charakteristický najmä pre dodávateľov, ktorý dodávajú svoje produkty veľkému počtu odberateľov, avšak všetkým poskytujú rovnaké obchodné podmienky (stredisko Drevosklad). Po splnení vzájomných záväzkov medzi spoločnosťou Gasparik s. r. o. a jej obchodnými partnermi obchodný vzťah končí, avšak vo väčšine prípadov pokračuje.

Obchodné partnerské vzťahy spoločnosti Gasparik s. r. o. síce vykazujú niektoré spoločné vlastnosti, avšak ani v týchto prípadoch nie je možné presne definovať prvky ideálneho obchodného partnerstva, ktoré by mohla spoločnosť využívať ako univerzálne meradlo za každých okolností. Budovanie úspešného partnerstva spoločnosti Gasparik s. r. o. je založené najmä na individuálnej výnimočnosti, informáciách a integrite (správanie partnerov voči sebe by malo byť čestné, nemalo by dochádzať k zneužívaniu spoločných informácií, nakoľko čestné správanie vedie k posilňovaniu vzájomnej dôvery).

Stimuly podporujúce rozvoj partnerských vzťahov sú presvedčivé dôvody, ktoré vedú obe strany k nadviazaniu partnerských vzťahov, pričom obe strany sú presvedčené o tom, že dosiahnu určitý prínos v jednej alebo vo viacerých oblastiach podnikateľskej činnosti, a že tieto prínosy by bez vytvorenia tohto partnerského vzťahu neboli možné.

Medzi potenciálne prínosy, ktoré motivujú spoločnosť Gasparik s. r. o. k nadväzovaniu partnerských obchodných vzťahov patrí efektívne využitie nákladov (aktív), zlepšenie zákazníckeho servisu, trhové výhody, stabilita a rast zisku. Efektívne využívanie nákladov (aktív) sa prejavuje v spoločnosti Gasparik s. r. o. výrazným znížením nákladov v distribučnom reťazci. Zlepšenie zákazníckeho servisu znamená pre spoločnosť včasnosť dodávok, zlepšenie procesov, lepšie sledovanie pohybu tovaru, a v niektorých prípadoch aj bezpapierové vybavovanie objednávok. Pod trhovými výhodami spoločnosti Gasparik s. r. o. rozumieme predovšetkým vstup na nové trhy, zvýšenú podporu predaja svojich produktov, výhody v oblasti cien a v prístupe k novým a novým technológiám. Stabilita a rast zisku ako ďalší z prínosov pre spoločnosť Gasparik s. r. o. sa prejavuje najmä znížením premenlivosti zisku z dôvodov cyklických alebo sezónnych výkyvov, stabilitou podielov na trhu, objemom tržieb.

Medzi podporné faktory rozvoja partnerských obchodných vzťahov spoločnosti Gasparik s. r. o. radíme vzájomnosť, symetriu a kompatibilitu spoločnosti s ďalšími podnikateľskými subjektmi.

1.5 Návrhy na zlepšenie externých partnerských vzťahov spoločnosti

Ako sme už spomenuli, väčšinu vzťahov spoločnosti Gasparik s. r. o. môžeme charakterizovať ako bežný obchodný vzťah. Preto jedným z našich návrhov na zlepšenie externých partnerských vzťahov spoločnosti bol návrh vybudovania podnikateľskej siete. Táto forma spolupráce by spoločnosti Gasparik s. r. o. priniesla na jednej strane úžitok, na druhej strane by zostala zachovaná jej samostatnosť. Podľa nás vhodnou formou podnikateľskej siete by bola pre spoločnosť tzv. mäkká a tvrdá sieť. Mäkké siete sú siete otvorené a vyznačujú sa relatívne neobmedzeným členstvom, voľnou výmenou názorov a informácií a veľkým počtom členských podnikov a spoločností. V druhom prípade ide o menej otvorené typy sietí založených na zmluvných vzťahoch, ktoré sa orientujú na konkrétnu akciu v stanovenom časovom horizonte.

V rámci sieťovej organizácie s rovnocennými partnermi, že žiaden z partnerov siete nie je schopný sám o sebe zmeniť pravidlá fungovania a činnosť siete, by sme spoločnosti Gasparik s. r. o. odporučili nukleovú sieť, ako jednu z foriem podnikateľských sietí. Nukleová sieť je založená na tom, že sa skladá z ústredného podniku a partnerov, pričom kompetencie sa v rámci siete vzájomne dopĺňajú a žiaden z členov neovláda celý hodnotový reťazec. Hlavnými znakmi tejto formy sietí sú pohyblivosť a variabilita partnerských vzťahov podľa projektov, ktorých trvanie podmieňuje dobu trvania spolupráce medzi podnikmi. Interakcie medzi členmi nukleovej siete sú veľmi dôležité, nakoľko tvorba hodnoty sa odohráva na úrovni celej siete a platí, že žiaden člen nie je schopný samostatne vyhovieť všetkým trhovým požiadavkám.

Spoločnosť Gasparik s. r. o. si uvedomuje potrebu neustáleho zlepšovania svojich podnikových procesov. Snaží sa prispôbovať najmä požiadavkám svojich zákazníkov / odberateľov, pretože si dostatočne uvedomuje, že je to základ toho, aby bola spoločnosť konkurencieschopná. Konkurencieschopnosť ako hlavný motív rozvojových stratégií podnikov a spoločností na celom svete, je často dnes spájaná s otázkou, ako zvýšiť ich distribúciu a ekonomický blahobyt.

Konkurencieschopnosť má dve spojené stránky: na jednej strane predstavuje schopnosť spoločnosti Gasparik s. r. o. viesť ofenzívny nápor na konkurentov, na strane druhej čeliť náporu konkurentov. Konkurencieschopnosť je vlastnosť, ktorá spoločnosti dovoľuje uspieť v súťaži s inými podnikateľskými subjektmi. Byť trvale schopnou znamená pre spoločnosť Gasparik s. r. o. vytvárať zajtrajšie konkurenčné výhody rýchlejšie, než stačí jej súper odkopírovať jej dnešné konkurenčné výhody.

V dôsledku vytvárania konkurenčných výhod a zabezpečenia si výhodnejšieho postavenia na trhu začala reálne spoločnosť Gasparik s. r. o. uvažovať nad určitou formou nadviazania externej partnerskej spolupráce. Na základe informácií získaných zo spoločnosti môžeme konštatovať, že od januára tohto roku sa spoločnosť snaží o vytvorenie externej spolupráce formou podnikateľskej siete s ďalšími významnými podnikmi. Po dôkladnom prieskume a analýze trhu začala rokovania s niekoľkými podnikmi, ktoré pôsobia v oblasti stavebníctva a drevospracujúceho priemyslu. Medzi najvýznamnejšie podniky, s ktorými spoločnosť zahájila rokovania, patria KASPER

s. r. o. - Česká republika, WIEHAG Ltd. - Rakúsko a CECOLEGNO GmbH. - Nemecko. Všetky podniky pôsobia na trhu už viac ako dvadsať rokov a patria v krajinách Česká republika, Rakúsko a Nemecko medzi popredných dodávateľov lepených hranolov. Podniky KASPER s. r. o. a WIEHAG Ltd. sa zaoberajú aj montážou zrubových domov.

Vytvorenie podnikateľskej siete by do budúcnosti umožnilo spoločnosti Gasparik s. r. o. neustále zvyšovať svoju konkurencieschopnosť a zároveň vytvárať podmienky, ktoré by umožnili stimulovať inovácie a zvýšiť ich produktivitu. Spoločnosť by bola schopná rýchlejšie reagovať na potreby zákazníkov a vývoj nových technológií. Táto forma externej partnerskej spolupráce by vytvorila nové zdroje regionálnej a miestnej konkurenčnej výhody a zvýšila ekonomický rast a rozvoj spoločnosti Gasparik s. r. o.

Vytvorenú podnikateľskú sieť by sme následne mohli zdefinovať ako účelné spojenie spoločnosti Gasparik s. r. o. s inými podnikateľskými subjektmi rôznych veľkostí, ktoré by umožnilo vytvorenie ich ucelenejšieho výrobného programu, pričom by ho charakterizovala vzájomná dôvera a presvedčenie o spoločnom úžitku a prospechu.

Novovzniknutú podnikateľskú sieť spoločnosti Gasparik s. r. o. s podnikmi by sme mohli charakterizovať priamo či nepriamo spoluprácou na základe aliančných dohôd za účelom získania konkurenčnej výhody. Predstavovalo by to dlhodobé alebo dočasné cieľavedomé dohody medzi vzájomne prepojenou spoločnosťou Gasparik s. r. o. a podnikateľskými subjektmi, čo by im umožnilo udržiavať a získať konkurenčné výhody oproti iným podnikateľským subjektom, ktoré by do tejto siete nepatrili.

V súčasnosti môžeme jednoducho povedať, že žijeme v ére podnikateľských sietí, dôsledkom čoho dochádza k organizovaniu podnikateľských subjektov do rôznych sieťových zoskupení. Podnikateľské siete sú výsledkom konsenzov a kompromisov, a aj napriek tomu, že nemajú hierarchiu, majú niektorí jej členovia čiastočný vplyv na ich kľúčové činnosti.

V súčasnosti žiadnu interakciu spoločnosti Gasparik s. r. o., či už ide o nákup, predaj, dodanie alebo zaplatenie nie je možné pochopiť bez ohľadu na vzťah, ktorého je súčasťou. Rovnako, žiaden vzťah spoločnosti nemôže byť chápaný bez ohľadu na širšiu podnikateľskú sieť. Každý podnikateľský subjekt, aj spoločnosť Gasparik s.r.o., keby sa stal členom podnikateľskej siete by získal na jednej strane rad výhod, no na druhej strane by na seba musel zobrať zodpovednosť za jej náklady a investície, ktorej by bol súčasťou.

Záver

Zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku, snaha rozšíriť trhy, získať nových a nových zákazníkov a upevniť svoje postavenie, to všetko patrí k hlavným strategickým cieľom väčšiny spoločností. Jedným zo spôsobov, ako dosiahnuť úspech, je spolupráca podnikov. Práve rozvoj podnikateľských sietí, ako jednej z foriem spolupráce, ponúka najmä malým a stredným podnikom a spoločnostiam upevnenie svojho aktuálneho postavenia a taktiež možnosť dynamicky rozvíjať svoj podnik, spoločnosť v rámci neistého prostredia globalizovaného trhu.

Vytváranie podnikateľských sietí v akýchkoľvek oblastiach naberá čoraz väčší význam. Tento trend vzniku nových a nových podnikateľských sietí možno vysvetliť zintenzívnením potreby vzájomnej kooperácie a interakcie na medzipodnikovej úrovni ako dôsledku rozširovania trhov, zostrenia svetovej konkurencie a tiež potrebou spoločností získať najmä konkurenčnú výhodu, ktorá je v poslednom období častou motiváciou spájania sa malých a stredných podnikov či spoločností.

Kľúčom k tomuto úspechu je najmä ochota vzájomne spolupracovať a jasne definovať podmienky spolupráce malých a stredných podnikov v rámci podnikateľských sietí. Musíme si však uvedomiť, že podnikateľské siete sú len nástrojom na dosiahnutie cieľov, nie cieľom samotným. Pomocou spojenia v rámci podnikateľských sietí môžu malé a stredné podniky, spoločnosti naplniť svoje strategické ciele a dosiahnuť tak zlepšenie svojej pozície na trhu. Hľadanie konkurenčnej výhody vedie mnohé malé a stredné podniky k možnostiam spolupráce, napr. vo forme podnikateľských sietí vo vidine vytvorenia silnej a konkurencieschopnej siete, ktorá im umožní dosiahnuť to, čo by malý alebo stredný podnik ako jednotlivec určite nedokázal.

Cieľom našej práce bolo zhodnotiť externú partnerskú spoluprácu spoločnosti Gasparik s. r. o., a zároveň priniesť návrhy na zlepšenie budovania jej externej spolupráce.

Literatúra

- [1] KASSAY, Š. 2013. *Podnik a podnikanie* (4. zväzok). 1. vyd. Bratislava: VEDA, 2013. 869 s. ISBN 978-80-224-1233-9.
- [2] KASSAY, Š. 2010. *Podnik a podnikanie - strategická komunikácia* (3. zväzok). 1. vyd. Bratislava: VEDA, 2010. 803 s. ISBN 978-80-224-1134-9.
- [3] MAJDÚCHOVÁ, H. - NEUMANNOVÁ, A. 2012. *Podnik a podnikanie*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT 2, 2012. 215 s. ISBN 978-80-89393-83-1.
- [4] NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2012. 231 s. ISBN 978-80-8078-464-5.
- [5] RYBÁROVÁ, D. - GRISÁKOVÁ, N. 2010. *Podnikateľské riziko*. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2010. 179 s. ISBN 978-80-8078-377-8.
- [6] SEDLÁK, M. a kol. 2010. *Podnikové hospodárstvo*. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2010. 352 s. ISBN 978-808-8078-317-4.
- [7] STRÁŽOVSKÁ, H. - STRÁŽOVSKÁ, Ľ. - BAŽO, L. a kol. 2013. *Podnikanie malých a stredných podnikov*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT 2, 2013. 20 s. ISBN 978-80-89393-88-6.
- [8] Štatistický úrad SR. 2014. *Právnické osoby*. [online]. 2014. Bratislava: Štatistický úrad SR. 05.08.2014. [10.01.2015]. Dostupnosť na internete: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5484>.
- [9] Štatistický úrad SR. 2014. *Fyzické osoby - podnikatelia*. [online]. 2014. Bratislava: Štatistický úrad SR. 09.11.2014. [1.1.2015]. Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5482>.

- [10] Štatistický úrad SR. 2014. *Miera evidovanej nezamestnanosti*. [online]. 2014. Bratislava: Štatistický úrad SR. 20.08.2013. [15.09.2014]. Dostupné na internete: http://pxweb.statistics.sk/PXWebSlovak/Dialog/varval.asp?ma=10_miera_nezam&ti=Miera+evidovanej+nezamestnanosti+pod%BEa%3A+%FAzemie%2C+pohlavie+a+ro k&path=../DATABASE/Sk/03TrhPrace/04Nezamest/&lang=12.
- [11] Štatistický úrad SR. 2014. *Podniky podľa ekonomických činností*. [online]. 2014. Bratislava: Štatistický úrad SR. 05.04.2013. [10.12.2014]. Dostupnosť na internete: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5482>.

Controlling pracovného kapitálu malých a stredných podnikov

L'ubica KUČEROVÁ*

Controlling of working capital of small and medium-sized enterprises

Abstract

The paper focusses on issues regarding the controlling of working capital under conditions comparable to those of the company Ziaromat, a. s. Kalinovo. The first practical part shows the structure and operation of the controlling system in the company, from specification of controlling tasks within the hierarchical organizational structure to the analysis of the single positions of the company's current assets. The last part identifies opportunities for improvement of the controlling system, in particular by proposals in the area of management of receivables and inventories.

Keywords: *controlling of working capital, controlling of receivables, controlling of inventories*

Úvod

V dnešnom globalizovanom svete z hľadiska trhového prístupu, aj slovenské podniky musia čeliť veľkému tlaku konkurencie, nielen v rámci domáceho trhu, ale aj zahraničného. Malé a stredné podniky sú všeobecne pokladané za dôležitý faktor ekonomického rozvoja a tvoria v súčasnosti najrozsiahlejšiu časť hospodárstva vo všetkých vyspelých krajinách sveta. Považujú sa za sektor, ktorý je flexibilný, pripravený reagovať na potreby trhu. Sú nosičmi nových technológií a akcelérormi zamestnanosti, ale na druhej strane sú často veľmi zraniteľné. Aj na Slovensku malé a stredné podniky tvoria významnú časť ekonomiky slovenského hospodárstva. Z hľadiska makroekonomických ukazovateľov sa na hrubom domácom produkte podieľajú o niečo menej ako 50 percent a približne 60 percentami na celkovej zamestnanosti. Preto je na mieste, aby štát vyvíjal aktivity, ktoré by pomohli a podporovali rozvoj malých a stredných podnikov a dovolíme si tvrdiť, že aj rodinné podnikanie, by v tejto sfére malo mať svoje osobité miesto.

Svet obchodu a podnikania sa dynamicky mení a rozvíja. Nové prístupy a formy riadenia firiem prichádzajú spolu s vývojom spoločnosti. Rozhodnutia sú ale stále na manažéroch v závislosti na skúsenostiach a na nástrojoch, ktoré používajú. K týmto nástrojom patrí aj controlling, ktorý zabezpečuje pre manažéra dostatočné množstvo kvalitných informácií a to komplexným sledovaním, analyzovaním a vyhodnocovaním všetkých podnikových tokov. Na základe porovnávania plánov s dosiahnutými výsledkami a včasným identifikovaním kritických miest v podniku, napomáha aj rizikovému manažmentu pri odhaľovaní možných hrozieb. Controlling takýmto spôsobom prináša nový pohľad na správu rizík. Ak chce podnik dosiahnuť svoje základné ciele - likviditu a rentabilitu, musí sa na procesy v podniku pozeráť

* Bc. L'ubica Kučerová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: lubica.kucerova@svp.sk

komplexne, s nadhľadom, z rôznych uhlov pohľadu a v súvislostiach. Manažéri musia poznať podnik ako celok a tiež väzby smerov k trhovému prostrediu, okoliu, ako aj väzby v rámci vnútropodnikového prostredia. Tu všetko so všetkým súvisí, treba len nájsť tú správnu cestu, ktorá vyhovuje podniku z hľadiska ich strategických cieľov. V tomto smere sa podnikový controlling rozdeľuje na strategický a operatívny v závislosti na dimenzii úloh, ktoré rieši. Controlling pracovného kapitálu, ktorý je predmetom tohto príspevku spadá práve do operatívneho controllingu, teda rieši podnikové úlohy krátkodobého charakteru. V ňom sa odzrkadľuje politika riadenia podniku v rámci alokácií finančných prostriedkov jeho procesy, prepojenosť, rozhodnutia a v konečnom dôsledku aj výsledok hospodárskej činnosti.

Cieľom príspevku je analyzovať využitie controllingu pracovného kapitálu v konkrétnom MSP a navrhnúť opatrenia pre jeho zdokonalenie. Zaoberáme sa controllingom pracovného kapitálu podniku Žiaromat, a. s. Kalinovo a jeho zložkami obežného majetku.

1 Analýza controllingu pracovného kapitálu v podmienkach podniku Žiaromat, a. s. Kalinovo

1.1 Charakteristika podniku Žiaromat, a. s. Kalinovo

Závod Žiaromat, a. s. Kalinovo je podnik, ktorý je jeden z najstarších na Slovensku v oblasti výroby žiaruvzdorných materiálov. Geografická blízkosť spracovateľov železnej rudy a rúd neželezných kovov (Podbrezová, Tisovec, Krompachy a pod.) a taktiež výskyt žiaruvzdorných ílov v lokalite Ipeľská kotlina predurčuje výrobu tohto druhu.

1.2 Špecifikácia controllingového systému

Žiaromat, a. s. Kalinovo môžeme zaradiť podľa počtu zamestnancov 200 - 220 (podľa potreby) obratu podniku (10 mil.) a ročnej hodnoty aktív (7 mil.) k stredným podnikom.¹⁰ Z hľadiska tohto zaradenia v controllingovom systéme nemajú zriadený samostatný controllingový útvar, ktorý by sa na ekonomické ukazovatele a finančné hospodárenie spoločnosti špecializoval samostatne. Bolo by to pre podnik z hľadiska vynaložených nákladov nerentabilné. Preto jednotlivé controllingové činnosti sú začlenené v rámci líniovej organizačnej štruktúry. Z hľadiska controllingu pracovného kapitálu, čo sú vlastne vložené finančné prostriedky do obežného majetku podniku (pohľadávky, zásoby, finančný majetok) môžeme špecifikovať controllingové činnosti a to hlavne v rámci nasledovných oddelení podniku: obchodné oddelenie – odbyť, ekonomické oddelenie, oddelenie logistiky, sklad MTZ (materiálno technickej základne).

1.3 Kvantifikácia pracovného kapitálu

Každý podnik pracuje s rôznou výškou pracovného kapitálu. Ide o finančné prostriedky vložené do obežného majetku, potrebné na zachovanie neustáleho procesu nákupu, výroby, odbytu – následne sa znovu vracajú do podniku formou

¹⁰ VÝROČNÁ SPRÁVA. 2014. Žiaromat, a. s.

inkasa pohľadávok. Zabezpečenie tohto neustáleho procesu a správne alokovanie finančných prostriedkov do jednotlivých zložiek obežného majetku je náročná úloha.

Na analyzovanie pracovného kapitálu v podmienkach Žiaromat, a. s. sme na výpočet pracovného kapitálu použili všetky tri spôsoby (kvantifikácia pracovného kapitálu, ako absolútna hodnota, doba obratu pracovného kapitálu v dňoch a vyjadrenie pracovného kapitálu, ako % tržieb). Celý spôsob výpočtu za roky 2013 a 2014 môžeme vidieť v tabuľke 1 a 2.

Z tabuliek je zrejmé, že ročný priemer výšky pracovného kapitálu v roku 2013 je v hodnote 2934 tis. €. Najväčší objem finančných prostriedkov do pracovného kapitálu bol alokovaný v mesiacoch marec, máj, október a december. V týchto mesiacoch bol pracovný kapitál v objeme nad 3 mil. €, aj keď sa tržby zásadne nemenili. Ku koncu roka v mesiaci december boli tržby najnižšie. Zásoby sa relatívne zvýšili, pohľadávky sa znížili na najnižšiu úroveň v rámci roka a tiež aj záväzky. Ku koncu roka zrejme dobiehali platby od odberateľov z predchádzajúceho mesiaca, kde boli tržby najvyššie v rámci celého roka a vyrovnali sa aj záväzky, ktoré v decembri dosahovali najnižšiu hodnotu, ako predchádzajúci mesiac obdobia roka 2013.

Vyjadrenie pracovného kapitálu, ako doba obratu v dňoch, čo vyjadruje počet dní, za ktoré musí podnik svoje aktivity hradiť z vlastných finančných zdrojov, alebo cudzích zdrojov (úvery). Táto doba by sa mala skracovať na čo najnižšiu hodnotu. Z tabuľky 5 môžeme vidieť, že ročný priemer je 109,6 dní. Keď sa pozrieme na dobu obratu pohľadávok a záväzkov v horizonte celého roka je zrejmé, že podnik hradí svoje záväzky skôr, ako zinkasuje pohľadávku od odberateľa. Táto skutočnosť poukazuje na nie dobré riadenie pohľadávok (kredit manažment).

Tabuľka 1 Analýza pracovného kapitálu podniku Žiaromat, a. s. Kalinovo rok 2013

	Jan	Feb	Mar	Apr	Máj	Jún	Júl	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Ročný prie- mer
Položky v [tis. EUR]													
Mesačné tržby	788	812	818	804	849	799	802	807	741	805	946	761	811
Zásoby	3033	2765	2670	2656	2483	2576	2637	2712	2825	2920	2673	2940	2741
Pohľadávky	1510	1609	1466	1269	1378	1498	1436	1591	1609	1403	1451	1238	1455
Záväzky	1933	1413	1124	1058	782	1203	1094	1411	1631	1149	1209	1130	1261
Pracovný kapitál	2610	2961	3012	2867	3079	2871	2979	2892	2803	3174	2915	3048	2934
Doba obratu v [dňoch]													
DO zásob	113,7	103,7	100,1	99,6	93,11	96,6	98,9	101,7	105,9	109,5	100,2	110,2	102,8

DO pohľadávok	56,6	60,3	54,9	47,5	51,6	56,2	53,8	59,6	60,3	52,6	54,4	46,4	54,5
DO záväzkov	72,5	53	42,1	39,6	29,3	38,3	41	53	61,2	43,1	45,3	42,4	46,7
DO prac.kapitálu	97,8	111	113,0	108	115,4	115	111,7	108	105	119	109	114,2	109,6
PK ako % tržieb	26,8	30,4	30,9	29,5	31,6	29,5	30,6	29,7	28,8	32,6	29,9	31,3	30,1

Poznámka: doby obratu boli v každom mesiaci počítané z celkových ročných tržieb

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa podkladov Žiaromat, a. s. Kalinovo

Najhorším mesiacom z hľadiska doby obratu pracovného kapitálu v roku 2013 bol mesiac október 119 dní. Bol to zároveň aj najhorší mesiac v rámci výšky pracovného kapitálu 3174 tis. €.

V rámci tretieho spôsobu kvantifikácie pracovného kapitálu, ako % z tržieb, môžeme konštatovať, že ročný priemer 2013 je v hodnote 30 % z tržieb. Počas roka sa táto hodnota pohybovala od 26,8 % až do 31,6 %, čo je vzhľadom na iné odvetvia dosť vysoko.

Ak by sme sa pozreli z tohto pohľadu vo vyjadrení pracovného kapitálu za rok 2014 v porovnaní z rokom 2013 tržby v ročnom priemere klesli len o 9 tis. € a pracovný kapitál o 99,3 tis. €, čo by sme mohli považovať za pozitívny aspekt.

V rámci doby obratu pracovného kapitálu za rok 2014 ročný priemer oproti roku 2013 sa skrátil zo 110 na 105 dní. Taktiež doba obratu pohľadávok (inkasá) sa skrátili, ale skutočnosť, že podnik hradí svoje záväzky skôr, ako inkasuje pohľadávky zostáva nemenná. Pracovný kapitál, ako percento z tržieb za rok 2014 oproti roku 2013 sa v ročnom priemere znížil z 30 % na 28,9 %.

Tabuľka 2 Analýza pracovného kapitálu podniku Žiaromat, a. s. Kalinovo rok 2014

	Jan	Feb	Mar	Apr	Máj	Jún	Júl	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Ročný priemer
Položky v [tis.EUR]													
Mesačné tržby	889	876	860	838	841	840	822	805	655	769	779	652	802
Zásoby	2579	2604	2609	2686	2526	2543	2640	2531	2568	2612	2643	3191	2644
Pohľadávky	1285	1526	1499	1240	1527	1672	1321	1462	1190	1198	1417	1241	1382
Záväzky	1066	1335	1412	1021	1110	1375	988	1045	1342	1089	1307	1204	1191
Pracovný kapitál	2798	2795	2696	2905	2943	2840	2974	2948	2416	2721	2753	3228	2835
Doba obratu v [dňoch]													

DO zásob	97,8	98,7	98,9	101,8	95,8	96,4	100,1	95,9	97,3	99,0	100,2	121,0	100,2
DO pohľadávok	48,7	57,8	56,8	47,0	57,9	63,4	50,0	55,4	45,1	45,4	53,7	47,0	52,3
DO záväzkov	40,4	51	53,5	38,7	42,1	52,1	37,5	40	51	41,3	49,5	45,6	45,2
DO prac.kapi- tálu	106,1	105,5	102,2	110,1	111,6	108	112,6	111,3	91,4	103,1	104	122,4	107,3
PK ako % tržieb	29,1	29,0	28	30,2	30,6	29,5	30,9	30,6	25,1	28,3	28,6	33,5	29,4

Poznámka: doby obrátu boli v každom mesiaci počítané z celkových ročných tržieb

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa podkladov Žiaromat, a. s. Kalinovo

1.4 Analýza pohľadávok

Pohľadávky v podniku sú dôležitou súčasťou finančných zdrojov, ktoré sa vracajú späť do podniku a tým uzatvárajú celý transformačný proces. Preto ich evidencia, sledovanie a monitorovanie je dôležité a to hlavne z hľadiska zabezpečenia likvidity podniku.

V tejto podkapitole sa budeme venovať analýze pohľadávok v podniku Žiaromat, a. s., akým spôsobom zabezpečujú controlling pohľadávok, aké postupy dodržiavajú pri celom procese od vzniku pohľadávky až po ich vymáhanie. Zhodnotíme ukazovatele aktivity pohľadávok (doba obrátu a obrat) za jednotlivé štvrťroky 2013, 2014. Pohľadávky si rozdelíme podľa doby splatnosti a po lehote splatnosti, podľa vekovej štruktúry.

Správa a vymáhanie pohľadávok v podniku Žiaromat, a. s.

Správa a vymáhanie pohľadávok sú sústredené na ekonomickom oddelení, ktoré pohľadávky eviduje, monitoruje a ošetruje. Ekonomické oddelenie eviduje pohľadávky v počítačovom systéme SPIN a denne sa do systému zaznamenávajú nové informácie a to hlavne úhrada pohľadávok – nahratie denných výpisov z účtov (tým sa saldo konto pohľadávok denne mení, samozrejme aj v závislosti na vystavení nových odberateľských faktúr). Na základe monitorovania pohľadávok a záväzkov sa týždenne pripravujú plány predpokladaných úhrad odberateľských faktúr a predpoklad úhrad záväzkov podľa doby splatnosti. Každý týždeň sa tieto plány aj vyhodnocujú a sú východiskom pre ďalšie plánovanie. Tiež týždenne v pondelok sa stav pohľadávok rozdelí do lehoty splatnosti a po lehote splatnosti – ďalej po lehote splatnosti sú rozdelené podľa vekovej štruktúry a zasielajú sa na controlling aj Železiarňam, a. s. Podbrezová – matka. Priebežne sa sledujú aj doby splatnosti, telefonické upozornenia odberateľa na zaplatenie a tiež zasielanie upomienok č. 1., 2. V prípade nezaplatenia pohľadávky aj po upomienke č. 2. sa podklady pre výzvu na zaplatenie zasielajú právnomu oddeleniu Železiarne Podbrezová, a. s. Controlling pohľadávok je síce funkčný, ale nie je procesne zachytený v smerniciach podniku.

Controlling pohľadávok

Z hľadiska controllingu pohľadávok Žiaromat, a. s. sme sa zamerali na ukazovatele aktivít pohľadávok za jednotlivé štvrťroky rokov 2013 a 2014. Ide o vývoj ukazovateľov doby obratu pohľadávok a obrátky. Klesajúce hodnoty doby obratu signalizujú pozitívny trend, ide o čas – počet dní od fakturácie až po inkaso pohľadávky. Vzrast obratovosti pohľadávok naopak vyjadruje menšiu viazanosť kapitálu v pohľadávkach.

V roku 2013 môžeme sledovať obrátku pohľadávok v I. a II. štvrťroku na rovnakej úrovni a tiež doba obratu pohľadávok sa nemenila. Inkaso pohľadávok sa uskutočnilo za 54-55 dní. V treťom štvrťroku sa obrátka spomalila na 1,46 a inkaso sa zvýšilo na 62 dní. V poslednom štvrťroku sa situácia zlepšila obrátka bola 2,03 a inkaso pohľadávok sa skrátilo na 44 dní.

Na začiatku roka 2014, oproti stavu na konci roka 2013 z hľadiska ukazovateľov doby obratu a obrátky sa stav zhoršil, ale v porovnaní s prvým štvrťrokom roku 2013 bol približne na rovnakej úrovni. Zlepšenie nastalo v III. štvrťroku, kedy obrátka vzrástla na hodnotu 1,92 a finančné prostriedky sa vracali za 47 dní. Štvrtý štvrťrok 2014 znovu nastal pokles obrátka 1,77 doba inkasa vzrástla na 51 dní, čo svedčí o poklese platobnej disciplíny odberateľov.

V roku 2013 doba obratu pohľadávok sa pohybovala v rozmedzí od 46 dní do 65 dní. Najrýchlejšie sa inkasá realizovali v mesiaci november - 46 dní, najhoršia platobná disciplína odberateľov bola v mesiaci september. V roku 2014 doba obratu pohľadávok bola v horizonte od 44 dní do 60 dní, čo je z hľadiska inkasa pohľadávok zlepšenie oproti roku 2013 o 5 dní.

V ďalšej analýze sa sústredíme na sledovanie vývoja pohľadávok v závislosti na predajoch. V roku 2013 v druhom štvrťroku sa predaje zvýšili na 101,4%, pohľadávky na 102,2%. Tretí štvrťrok predaje poklesli na 97,2 %, ale pohľadávky vzrástli na 109,8. Koniec roka sa znovu stabilizoval, pretože predaj vzrástol na 103,9% a pohľadávky klesli na 84,4 % (zlepšenie inkasa pohľadávok).

V roku 2014 trend predaja postupne počas celého roka klesal, čo spôsobilo zníženie výroby v oblasti ocele, ale aj výroby krbov a kachlí, na ktorých je Žiaromat, a. s. napojený. Platobná disciplína sa v druhom štvrťroku tiež zhoršila, následne ku konca roka došlo k zlepšeniu (82,8%).

V controllingu pohľadávok je dôležité pohľadávky rozdeliť aj z hľadiska časovej dimenzie. Žiaromat, a. s. ku konca roka 2014 evidoval celkové pohľadávky v hodnote 1 241 266,22 € z toho do lehoty splatnosti 961 845,06 €, po lehote splatnosti 279 421,16 €.

V percentuálnom vyjadrení vidíme, že pohľadávky do lehoty splatnosti majú väčší objem, t. j. 77,49 % ako po lehote 22,51%, čo je pre podnik pozitívna skutočnosť.

Pre podrobnejšiu analýzu controllingu pohľadávok sme pohľadávky po lehote splatnosti ďalej rozdelili podľa vekovej štruktúry. Je zrejmé, že väčšiu časť svojich pohľadávok po lehote splatnosti a to 60% je po lehote nad 365 dní.

Čiastka 167 788,66 € alokovaných v pohľadávkach je „zdedená“ po predchádzajúcich majiteľoch, ktorí podnik viedli neefektívne a v červených číslach. Žiaromat, a. s. má na túto čiastku vytvorenú opravnú položku na účte 391 oproti nákladovému účtu 547 – Opravné položky k pohľadávkam.

Úspech podniku nespočíva len v tom, že je schopný svoje výrobky umiestniť na trhu, ale dôležité je predaj zinkasovať. Pohľadávky môžeme považovať za najlikvidnejší majetok podniku, samozrejme okrem financií na účtoch a v pokladni. Zdravý podnik je schopný plniť si svoje záväzky a zabezpečovať nepretržitý chod celého logistického reťazca v podniku v každom okamihu. Pri analýze schopnosti podniku plniť si krátkodobé záväzky sa používajú pomerové ukazovatele likvidity. Pohľadávky do výpočtu vstupujú pri likvidite II. a III. stupňa (bežná likvidita, celková likvidita). Výpočet bežnej likvidity dáva do pomeru najlikvidnejší majetok podniku a to sú finančné účty a krátkodobé pohľadávky voči celkovým krátkodobým záväzkom.

Žiaromat, a. s. na konci roka 2013 mal ukazovatele likvidity v hodnote 0,6 a v roku 2014 0,56. Optimálne hodnoty likvidity II. stupňa sú 1 – 1,5. V tomto prípade skutočné hodnoty sú pod stanovené limity, čo ale neznamená, že podnik nie je likvidný. V danom momente je predpoklad, že na konci roka si podnik vyrovnal svoje záväzky a účty v bankách boli na minime. Je tu aj signál, že inkasá pohľadávok nemajú taký režim návratu finančných prostriedkov, ako by bol potrebný. Aj keď hodnoty likvidity II. stupňa boli pod hranicou limitujúceho rozpätia, podnik nemusí v danom okamihu plne kryť všetky svoje krátkodobé záväzky, pretože tie sú splatné priebežne počas roka. Ešte pred výpočtom bežnej likvidity a celkovej likvidity sme krátkodobé pohľadávky ošetrili o sumu nedobytných pohľadávok 167 788,66 €.

Ak by sme však do výpočtu zapojili aj zásoby podniku, ktoré vchádzajú do likvidity III. stupňa (celková likvidita), dozvedáme sa, že ukazovatele, ktoré vyšli, sú v poriadku. Odporúčané hodnoty likvidity III. stupňa sú 1,6 – 2,5. Žiaromat, a. s. v tomto ukazovateli dosahuje ku koncu rokov 2013 a 2014 hodnotu 2,5 čo znamená, že v danom momente je schopný po premenení všetkého svojho krátkodobého majetku na finančnú hotovosť pokryť svoje krátkodobé záväzky až 2,5-krát.

1.5 Analýza zásob

Zásoby sú dôležitou súčasťou obežného majetku a plnia dôležitú funkciu zabezpečovania neprežitého procesu transformácie vstupov na výstupy. Držba minimálnych zásob (poistná zásoba) zabezpečuje aj nepredvídané výkyvy v dopyte a tiež možnosť fungovania výroby aj v prípade nedodania objednaných vstupov načas.

Zásoby v podniku Žiaromat, a. s. sa nachádzajú v celom procese výrobného cyklu a to, ako vstupný materiál teda materiálové zásoby cez nedokončenú výrobu, až po hotové výrobky na sklade. Z dôvodu špecifickosti výroby podnik Žiaromat, a. s. pracuje s vysokou hladinou zásob. Celý výrobný cyklus je dlhý, pretože výroba žiaruvzdorných výrobkov je pomerne technologicky náročná na čas. Taktiež, aby uspeli v silnej konkurencii v sklade hotových výrobkov, potrebujú mať k dispozícii široký sortiment výrobkov pre zákazníkov, aby mohli flexibilne reagovať na dopyt.

Používané metódy riadenia zásob v podniku Žiaromat, a. s.

Objednávanie nových surovín do výroby sa uskutočňuje na základe porovnávania skutočného stavu materiálových zásob a plánu výroby + nové objednávky. Je to vlastne spolupráca medzi obchodným oddelením - výrobným oddelením – technologickým oddelením a logistickým oddelením (sklad MTZ).

Na základe rozhovorov jednotlivých vedúcich oddelení a tiež pracovníkov môžeme konštatovať, že v rámci controllingu zásob tieto oddelenia síce spolupracujú, ale bola by tu potrebná lepšia koordinácia a spätná väzba. V podstate, každé oddelenie si plní svoje úlohy, ale nie je tu systémové prepojenie hlavne výrobného a obchodného oddelenia. Tieto oddelenia, by mali spolupracovať dôslednejšie. Je to dôležitý článok v procese objednávaní skladových zásob a preto by mali byť viac prepojené. Počítačový program SPIN síce dáva možnosť controllingu objednávok so skladoom hotových výrobkov (či požadovaný tovar nie je na sklade) a v prípade skladových zásob sa objednávka ďalej nedostane na oddelenie plánovania výroby. Výrobné oddelenie sa pri plánovaní výroby drží aj mesačného plánu a tu môže vzniknúť duplicitné zadanie do výroby.

Podnik Žiaromat, a. s. pri riadení zásob používa metódu pravidelne prepočítavaného a kontrolovaného systému.

1.6 Controlling zásob

Controlling zásob sa hodnotí prevažne ukazovateľmi aktivity. Ide o dobu obratu zásob a obrátku zásob. Doba obratu zásob, (čo je čas od nákupu vstupných surovín až po fakturáciu hotových výrobkov) ročný priemer v roku 2013 je 102,8 dní a v roku 2014 ročný priemer sa skrátil na 100,2 dní.

Ak sa pozrieme na dobu obratu zásob v roku 2014 môžeme vidieť, že táto sa pohybovala v rozmedzí od 96 do 121 dní. Je to pomerne dlhé obdobie, čo je spôsobené špecifickosťou výroby žiaruvzdorných materiálov a technologickým postupom. Ku koncu roka sa doba obratu zásob výrazne zvýšila a to na 121 dní, čo spôsobilo zvýšenie zásob a to z dôvodu predzásobenia sa základnou surovinou, ktorú Žiaromat ťaží vo vlastnej bani. Je to sezónna záležitosť, pretože sa v bani môže ťažiť len za štandardných poveternostných podmienok a preto predzásobenie je strategické.

Zásoby sa za rok premenia na predaje len 3,6-krát, čo signalizuje vysokú hladinu zásob a s tým spojené aj náklady.

Aby sme zásoby zanalyzovali v celom transformačnom reťazci budeme sa venovať zásobám na vstupe, rozpracované vo výrobe a hotové výrobky. Na základe smerných hodnôt zásob môžeme konštatovať, že Žiaromat, a. s. v roku 2013 mal percentuálny podiel zásob vstup - rozpracovaná výroba - hotové výrobky 38 %, 8 %, 54 %. V roku 2014 to bolo 41%, 10%, 49 %. Z percentuálneho vyjadrenia jednotlivých zásob vo výrobnom cykle môžeme konštatovať, že najvyšší podiel zásob tvoria zásoby hotových výrobkov. Z hľadiska zníženia hodnoty pracovného kapitálu a tým uvoľnenia zmrazených finančných prostriedkov podniku by táto oblasť mohla byť potenciálnym objektom bližšieho skúmania.

Keď porovnáme podiel zásob Žiaromatu, a. s. a smerných hodnôt zásob, ktoré sú ideálne pre zdravý podnik (30 % - 40 % - 30%) a podnik nezdravý, ktorý vyrába na sklad (32 % - 20% - 48%) Žiaromat, a. s. sa približuje k podnikom, ktoré vyrábajú na sklad.

V riadení zásob na vstupe, ktoré boli 41 % z celkového objemu zásob v roku 2014, tiež vidíme možnosť zníženia zásob a následného uvoľnenia finančných prostriedkov vzhľadom na % - ný podiel v rozpracovanej výrobe.

2 Nové možnosti v systéme controllingu pracovného kapitálu

Na základe analýzy controllingu pracovného kapitálu sa budeme ďalej zaoberať možnosťami zlepšenia controllingového systému a to v oblasti riadenia pohľadávok a zásob, čo sú najdôležitejšie zložky obežného majetku podniku. Správna alokácia finančných prostriedkov do týchto zložiek majetku predurčuje zabezpečenie hlavného cieľa podniku a tým je rentabilita a likvidita.

2.1 Návrh skrátenia doby obratu pracovného kapitálu

V kapitole 1.3 Kvantifikácia pracovného kapitálu sme analyzovali za roky 2013 a 2014 po mesiacoch časť pracovného kapitálu, ktorý podnik musí hrať z vlastných, alebo cudzích zdrojov. Na základe tabuľky 2 z ročného priemeru za rok 2014, môžeme schematicky znázorniť celú situáciu v rámci transformačného procesu.

Obrázok 1 Doba obratu pracovného kapitálu Žiaromat, a. s. Kalinovo rok 2014



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe tabuľky

Na obrázku 1 vidíme, že doba obratu zásob je 100 dní. Doba obratu pohľadávok je 52 dní. Celkový dodávateľský cyklus firmy od nákupu po inkaso trvá 152 dní. Z toho prvých 45 dní je prefinancovaný dodávateľským úverom a zostávajúcich 107 dní do inkasa pohľadávok, musí podnik financovať z vlastných, alebo cudzích zdrojov.

Snahou podniku je, čo najviac skrátiť dobu obratu pracovného kapitálu a znížiť tak objem finančných prostriedkov potrebných na jej financovanie v čase medzi zaplatením dodávateľských faktúr a inkasom pohľadávky.

Je tu viac možností, ako skrátiť dobu obratu pracovného kapitálu. Podnik sa môže snažiť o skrátenie doby obratu zásob, skrátenie inkasa pohľadávok, alebo sa môže snažiť o predĺženie úverovania zo strany dodávateľov. Podnik Žiaromat, a. s. pre svojich odberateľov poskytuje dobu úverovania 30 dní pre tuzemsko a 60 dní pre zahraničie. V predchádzajúcej časti príspevku, pri analýze pracovného kapitálu, sme

konštatovali, že Žiaromat, a. s. svoje záväzky hradí skôr, ako inkasuje pohľadávky (hoci tieto platí po splatnosti – doba splatnosti priemerne 30 dní).

V tomto smere preto navrhujeme skrátenie splatnosti faktúr pre odberateľov priemerne na 45 dní. Takýmto spôsobom by podnik mohol skrátiť dobu obratu pracovného kapitálu a tým pádom uvoľniť finančné prostriedky, ktoré by mohol použiť na iné účely.

Z tabuľky 2 Doba obratu pracovného kapitálu za rok 2014 v ročnom priemere vyjadrená v absolútnej hodnote je 2 835 tis. €. Podnik tieto finančné prostriedky potrebuje na preklopenie obdobia medzi platbou dodávateľovi a inkasom pohľadávok, t. j. za 107 dní. Skrátením doby obratu pracovného kapitálu o 7 dní, by sa uvoľnili finančné prostriedky v hodnote 185,5 tis. €. Pracovný kapitál by sa znížil na 2 649,5 tis. €. Znížil by sa aj objem pracovného kapitálu ako % z tržieb. Z pôvodných 29,4 % na 27,5 %.

Podnik na svoje prevádzkové aktivity používa bežné bankové úvery, ktorých priemerné ročné úročenie predstavuje 5,5 %. Okrem uvoľnenia finančných prostriedkov v hodnote 185,5 tis. € by podnik znížil aj ročné úroky o sumu 5.573 €.

2.2 Nové možnosti v controllingu pohľadávok

Controlling pohľadávok v podniku je realizovaný dôsledne, hlavne z hľadiska evidencie pohľadávok, sledovania doby splatnosti a následne ošetrovanie pohľadávok po lehote splatnosti. Pri analýze controllingu pohľadávok sme konštatovali, že pohľadávky do lehoty splatnosti predstavujú 77,49 % a po lehote splatnosti 22,51 %. Čo je pozitívny aspekt. Dokonca po lehote splatnosti pohľadávky nad 365 dní predstavujú 60 % podiel. Ide o sumu 167 789 €, ktoré podnik prebral po predchádzajúcich majiteľoch a z najväčšou pravdepodobnosťou sa do podniku tieto finančné prostriedky nevrátia. Celú záležitosť má v rukách právne oddelenie Železiarne, a. s. Podbrezová – matka.

Táto skúsenosť dáva podnet pre podrobný monitoring pohľadávok nielen zo strany Žiaromat, a. s., ale aj zo strany Železniarní, a. s. Podbrezová.

Výsledkom skúmania controllingu pohľadávok bolo, že tento sa sleduje na ekonomickom oddelení dôsledne. Týždenne aktualizujú zostavy pohľadávok a zoznamy dlžníkov dávajú k dispozícii aj obchodnému oddeleniu. Ako náhle vznikne pohľadávka po lehote splatnosti, posiela sa po 7 dňoch a po 14 dňoch II. upomienka. Ak nie je pohľadávka uhradená, všetky podklady pre výzvu na zaplatenie sa delegujú na právne oddelenie Železiarne, a. s. Podbrezová – matka.

Pôvodne sme chceli navrhnúť presný postup pri monitorovaní pohľadávok a dať podnet na implementáciu do smerníc, ale pri poslednej návšteve podniku sa zmenila situácia. Celú záležitosť ohľadom ošetrovania pohľadávok po lehote splatnosti prevzalo právne oddelenie Železiarne, a. s. – matka. Pracovníčky controllingu pohľadávok hneď po zistení nezaplatenia faktúry po lehote splatnosti, týždenne zasielajú podklady pre vymáhanie právnomu oddeleniu Železiarne, a. s.

Preto pre Žiaromat, a. s. môžeme navrhnúť opatrenia na zlepšenie controllingu pohľadávok len vo fáze vzniku pohľadávok a monitoringu pohľadávok. Keďže monitoring pohľadávok na ekonomickom úseku je realizovaný dôsledne, v tomto kontexte by sme chceli poukázať na možnosť telefonického kontaktu s odberateľom, ešte pred splatnosťou faktúry. Pracovníčka, ktorá má na starosti tlačenie zostáv a sledovanie splatnosti faktúr, by mala 7 dní pred splatnosťou faktúry telefonicky kontaktovať odberateľa, či dostal faktúru. V prípade zistenia, že odberateľ faktúru neobdržal (čo sa môže stať) ju ihneď poslať e - mailom a následne aj originál faktúry poštou. Takýmto spôsobom, by sa podnik mohol vyhnúť prípadným nezhodám a aj následným oneskoreným platbám.

Pracovníci obchodného oddelenia musia pri uzatváraní zmlúv s odberateľom mať o ňom čo najviac informácií, a len tak sa rozhodnúť podpísať zmluvu. Ak sa k tomuto nepristupuje zodpovedne, následne môže podniku vzniknúť veľa pohľadávok po lehote splatnosti a v horšom prípade aj nevymožiteľné pohľadávky.

Ekonomické a obchodné oddelenie pri úverovom manažmente musí operatívne spolupracovať a navzájom sa informovať. Bolo by dobré do budúcnosti prepojiť obchodné oddelenie s ekonomickým aj v rámci programu SPIN a to hlavne preto, aby pracovníci obchodu vedeli ihneď reagovať na zákazníka, ktorý nezaplatil faktúru. Mali by mať vo svojej databáze možnosť aktuálneho saldokonta odberateľa. Zatiaľ táto komunikácia funguje len na základe zoznamu neplatičov a to v týždenných periódach.

Algoritmus úverového manažmentu odporúčame implementovať aj do smerníc podniku.

2.3 Nové možnosti v controllingu zásob

Žiaromat, a. s. pracuje vo svojom výrobnom cykle s vysokými hladinami zásob. Ide o špecifický druh výroby žiaruvzdorných materiálov, ktorých výrobný a technologický postup je zdĺhavý. Teda aj doba obratu zásob, ktorú sme počítali v roku 2014 sa pohybovala v ročnom priemere na úrovni 100 dní a ročná obrátka predstavuje hodnotu 3,64 čo znamená, že sa zásoby do roka otočia len 3,6 x. Je to pomalé vzhľadom na iné odvetvia, ale takúto špecifickú výrobu, nemôžeme porovnávať s inými odvetviami. Preto sme sa sústredili hlavne na zásoby nakupovaných položiek a zásoby hotových výrobkov. Tu sme hľadali možnosti zlepšenia controllingu zásob. Percentuálny podiel zásob - zásoby na vstupe predstavujú 41 %, zásoby nedokončenej výroby 10 % a zásoby hotových výrobkov 49%. Pre zdravý podnik tento pomer predstavuje 30% - 40% - 30%.

Preto sme sa snažili zistiť, prečo hladiny zásob na vstupe a výstupe sú také vysoké. Správna alokácia financií do zásob je veľmi zložitá záležitosť, pretože sa netýka len jedného oddelenia, ale viacerých oddelení. V Žiaromate, a. s. do tohto procesu vstupujú oddelenia: obchodné oddelenie, výrobné oddelenie, technické oddelenie a oddelenie logistiky MTZ. Tieto oddelenia, by mali operatívne spolupracovať a snažiť sa optimalizovať celý reťazec vzťahov a procesov, ktoré by mohli zapríčiniť zvyšovanie zásob.

Rozhovormi s pracovníkmi jednotlivých oddelení sme ďalej hľadali možné príčiny, ktoré by mohli ovplyvňovať hladinu zásob. Zistili sme, že obchodné oddelenie a plánovanie výroby je už prepojené v rámci programu SPIN a Plánovanie výroby – program ISO Žiaromat. Je to program „ušíť na mieru“ a pracovníci plánovania výroby na základe objednávok z obchodného oddelenia plánujú len výrobky, ktoré nie sú k dispozícii na sklade hotových výrobkov. Takže zadávanie do výroby a plánovanie je len na výrobky, na ktoré má podnik odbyt. Plánovanie zahŕňa aj navýšenie výroby a to s ohľadom na výmet (nepodarky). Tu by sme navrhovali znížiť straty vo výrobe a to znížením %-ta výmetov, čo by znamenalo pre podnik aj zníženie nákladov, nielen v oblasti nákupu zásob, ale aj v oblasti zníženia nákladov na výrobu. Pre vedúceho výroby navrhujeme zostaviť plán znižovania výmetov, kde by boli konkrétne zadané opatrenia a zodpovednosť s prípadným osobným postihom.

Vysoká hladina zásob na sklade hotových výrobkov preto nie je spôsobená zlým plánovaním výroby. Dokonca sledujú aj bezobrátkové zásoby na sklade hotových výrobkov, ktoré vznikli v krízových rokoch (2008-2009), keď niektorí obchodní partneri „skrachovali“ a objednaný tovar si už neprevzali. Takýmto spôsobom sa sklad hotových výrobkov navýšil a problém trvá dodnes. Sú to neštandardné žiaruvzdorné výrobky, ktoré boli vyrobené na základe špecifických požiadaviek obchodného partnera. Podnik sa snaží znížiť bezobrátkové zásoby, všetkými možnými spôsobmi. Niekedy náhodným predajom a tiež likvidáciou a vrátením späť do výroby (recykláciou). Takýto spôsob je ale možný len postupne vzhľadom na náklady, ktoré musí podnik znášať.

Celková hodnota nepotrebných zásob hotových výrobkov je 201 436 €, čo predstavuje 13% z celkových zásob. Je to značná čiastka, ktorá zaťažuje podnik a aj preto sme v controllingu pohľadávok, navrhli dodržiavanie postupov pri úverovom manažmente. Podnik si nemôže dovoliť vyrábať na sklad, pretože je už zaťažený nepotrebnými zásobami v hodnote 201 436 €.

Ďalšie oddelenie, ktoré úzko súvisí so zásobami je technologické oddelenie, ktoré preberá podklady od výrobného oddelenia na ďalšie spracovanie a rozloženie plánu výroby na jednotlivé suroviny a komponenty. Technológ určuje aj výšku poistnej zásoby surovín na vstupe. Aké kritériá a aké spôsoby používajú pri stanovení poistnej zásoby nám neboli poskytnuté a preto nevieme posúdiť správnosť výpočtu. Technologické oddelenie odovzdáva mesačnú potrebu vstupných surovín na oddelenie logistiky - MTZ. Pracovník MTZ túto potrebu porovnáva so skutočnosťou a podľa potreby sa následne jednotlivé suroviny objednávajú. V tomto smere nám bola poskytnutá len celková hodnota zásob v sklade - Suroviny a poistná zásoba. Sklad Surovín predstavuje 77% hodnoty vstupov, zvyšných 23% je sklad Materiálu, kde sú strategické náhradné diely, ktoré podnik musí držať na sklade pre zachovanie plynulosti výroby. Tiež sú tu materiály, ako ochranné pracovné prostriedky, kancelárske prostriedky a bežné prevádzkové prostriedky.

Podnik na svoju mesačnú výrobu potrebuje priemerne 235 tis. €. Bežná zásoba na sklade surovín je v hodnote 159,8 tis. € a poistná 753,5 tis. €, takže musia zákonite čerpať aj z poistnej zásoby. Poistná zásoba slúži na čas, ktorý je potrebný

pre nepretržitý chod výroby v prípade omeškania objednanej zásielky, v prípade nepredvídaných okolností a samozrejme aj v prípade zvýšenia dopytu.

Bežnú zásobu, by sme odporúčali držať na hodnote priemernej mesačnej spotreby, čo je 235 tis. € a poistnú zásobu na dva mesiace, t. j. 470 tis. € (v súčasnosti je poistná zásoba na úrovni spotreby troch mesiacov).

Preto by sme pre podnik navrhovali v sklade Suroviny prepočítať poistné zásoby na materiáloch podľa analýzy ABC, ktorá zatrieduje zásoby do troch skupín, podľa percentuálneho podielu položiek a percentuálneho podielu na hodnote. Platí tu Paretovo pravidlo, že 20% príčin má na svedomí 80% dôsledkov. Preto pri prepočítavaní poistnej zásoby sa netreba venovať všetkým položkám iba tým, ktoré budú zatriedené do skupiny A, prípadne B. Následne pre položky skupiny A je vhodné častejšie objednávanie suroviny v nižších objemoch.

Takýmto spôsobom, by podnik mohol znížiť nielen zásoby, ale aj dobu obratu zásob a tým pádom aj dobu obratu pracovného kapitálu. Celý výrobný cyklus by sa skrátil a uvoľnili by sa aj finančné prostriedky, ktoré by podnik mohol využiť na iné aktivity.

Použitie analýzy ABC navrhujeme aj v sklade Materiál samozrejme, že položky, ktoré sú pre podnik strategické, ako sme už spomínali „náhradné diely na stroje“ tieto by sme z analýzy extrahovali.

Ďalej by sme do budúcnosti navrhovali prepojenie oddelení plánovanie výroby – technologické oddelenie – logistika MTZ – obchodné oddelenie, v rámci programu SPIN, ktoré by uľahčovalo komunikáciu a informovanosť. V súčasnosti plánovanie výroby – technologické oddelenie, komunikuje len na základe vytlačených zostáv, technologický ďalej pracuje v excelovskom programe, čo pri tak zložitej technológii a rôznorodosti vstupných materiálov nie je možné zabezpečiť komplexnosť a správnosť stanovenia poistných zásob jednotlivých položiek.

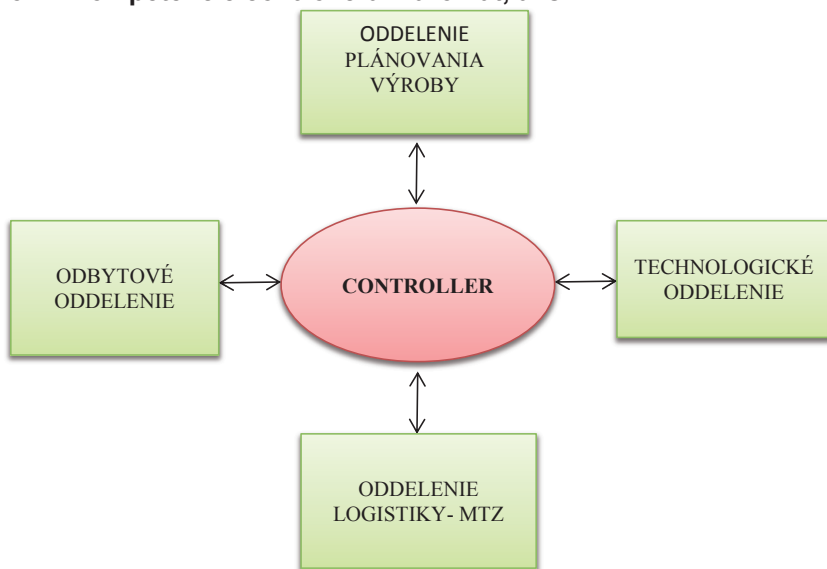
Následne oddelenie logistiky – MTZ preberá podklady od technologického oddelenia na potrebu vstupných surovín do výroby. Porovnávanie skladových zásob s potrebou je tiež na základe zostavy a prakticky k dispozícii len na konci mesiaca. Logistika MTZ má informácie k dispozícii neskoro a objednávací systém je podľa potreby. Myslíme si, že práve oneskorenosť informácií medzi jednotlivými oddeleniami spôsobuje, že podnik pracuje s tak vysokými hladinami zásob. Na výšku zásob v podniku vplyvajú rôzne faktory, ktoré sa týkajú podniku ako celku. V podniku sme dospeli k záveru, že už spomenuté oddelenia, ktorých činnosť priamo vplyva na výšku zásob nie sú dosť kompatibilné. Preto ďalší návrh, ako zlepšiť controlling pracovného kapitálu je vytvorenie funkcie controllera, ktorý by spájal všetky oddelenia, hľadal možnosti na zlepšenie a bol poradným orgánom top manažmentu.

Aj keď malé a stredné podniky túto funkciu nemajú, dospeli sme k názoru, že v súčasnosti podnik, ktorý nebude svoje riadiace systémy zdokonaľovať a optimalizovať, nebude mať šancu prežiť.

Doterajšia funkcia Vedúci ekonomických informácií a rozborov by sa nahradila funkciou controllera. Jeho niektoré úlohy by sa delegovali v rámci ekonomického oddelenia do kompetencií referent.

Controller by v podniku pôsobil ako spojka medzi jednotlivými oddeleniami, spoločne by komunikovali o problémoch a možnostiach zlepšenia v rámci celého hodnotového reťazca podniku. Ďalej by controller navrhoval nové možnosti pre top manažment v kontexte celkového zlepšenia ekonomickej situácie – ziskovosti podniku. Prenos komunikácie zdola nahor. Samozrejme, že posledné rozhodnutie je vždy na manažmente.

Obrázok 2 Kompetencie controllera Žiaromat, a. s.



Zdroj: Vlastné spracovanie

Záver

V súčasnej dobe je pre podniky nevyhnutný controlling pracovného kapitálu, pretože v ňom viažu značné finančné zdroje. Základným cieľom podnikov je ich likvidita a rentabilita. V podstate ide o controlling vložených finančných prostriedkov do obežného majetku podniku. Neustály proces nákupu, výroby a odbytu je potrebné zosúladiť takým spôsobom, aby obežný majetok viazal finančné prostriedky len v takej výške, ako je potrebné zabezpečovať skutočné potreby spotrebiteľa. Ak je tento proces a jeho jednotlivé zložky riadené neefektívne, dochádza k zbytočnému navýšeniu hodnoty pracovného kapitálu. A práve tu je skrytá podstata správnej alokácie finančných prostriedkov a zároveň ich efektivita využiteľnosti. Príliš vysoká úroveň pracovného kapitálu je to isté, ako keby podnik nakúpil stroje a ďalej ich nepoužíval a nechal ich ležať ladom. V rámci rôznych štúdií sa môžeme dozvedieť, že podniky majú uväznené obrovské finančné prostriedky v pracovnom kapitáli. Napríklad Ernst & Young odhaduje, že 2 000 najväčších firiem na svete viaže v pracovnom kapitále finančné prostriedky vo výške 0,7 až 1,2 bilióna USD, ktoré by mohli efektívnejším riadením uvoľniť a využiť pre iné účely. Spoločnosť REL pri svojom výskume dospela k podobnému záveru. Preto je na mieste, aby podniky výšku svojho pracovného kapitálu permanentne sledovali.

Literatúra

- [1] ADAMOVIÁ, M. – TURČAN, T. a kol. 2011. *Žiaromat Kalinovo 120 rokov výroby šamotu*. 1. vydanie. Košice: Herlequin, s.r.o., Titan press, s.r.o., 2011. 175 s. ISBN 978-80-970005-4-7.
- [2] BOGYOVÁ, E. - GROFČÍKOVÁ, J. - LAPKOVÁ, M. 2011. *Kontroling v malých a stredných podnikoch*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011. 227 s. ISBN 978-80-557-0294-0.
- [3] DANIEL, P. 2013. *Správa a vymáhanie pohľadávok*. Bratislava: Iura Edition, 2013. 472 s. ISBN 978-80-8078-660-1.
- [4] KISLINGEROVÁ, E. 2004. *Manažérske financie*. Praha: C.H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7178-802-9.
- [5] HUDÁKOVÁ, M. 2004. Súčasné prístupy v oblasti kontrolingu v zahraničí a na Slovensku. In *Krízový manažment – Crisis Managment*. 2004, roč. 3. č. 2. s. 55 - 60. ISSN 1336-0019.
- [6] <http://www.cfo.sk/articles/zaklady-co-je-to-pracovny-kapital-a-ako-ovplyvnuje-cashflow> 13.10.2014.
- [7] http://www.ipaservis.sk/clanok_view.aspx?id_u=22 8.1.2015.
- [8] <http://www.podnikajte.sk/financie/c/88/category/finacne-riadenie/article/riadenie-prev-kapitalu.xhtml> 8.1.2015.
- [9] <http://pernerscontacts.upce.cz/kontakty.htm> 20.1.2015.
- [10] <http://www.fap.sk/Likvidita/Celkova-likvidita-a%20pracovny-kapital.htm> 2.2.2015.
- [11] [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-working-capital-management-2014-all_tied_up/\\$FILE/EY-working-capital-management-2014-all-tied-up.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-working-capital-management-2014-all_tied_up/$FILE/EY-working-capital-management-2014-all-tied-up.pdf) 12.3.2015.
- [12] http://fstroj.utc.sk/kpi/krajcovic/vedec/poistna_zasoba.pdf 9.4.2015.

Zhodnotenie strategických prístupov manažmentu vybraného podnikateľského subjektu

Flóra STOJANOVÁ*

Assessment of the causes of strategy and proposal of measures for sustainable development of the selected company

Abstract

The aim of the paper is to evaluate the financial strategy chosen company and then as the draft sustainable development. Will be treated the issue of strategic management, which will focus mainly on financial strategy from a theoretical point of view as well as the importance of financial strategy and its various principles. Then be characterized by the selected firm and general characteristics, including its financial aspect. Finally financial strategy will be assessed through analysis will be compared individual accounts, such as balance sheet and profit and loss account each year, they will compare planned with actual values and then make proposals.

Keywords: *strategy, financial strategy, financial analysis, planned and actual values*

Úvod

Podnik sa v súčasnosti nachádza vo veľmi zložitom a premenlivom podnikateľskom prostredí. Medzi kľúčové úlohy podnikateľského manažmentu patrí výber vhodnej cesty k budúcim cieľom podniku, nájdenie správneho smeru k cieľom a orientácia v nestabilných podmienkach. Teoretické a praktické zvládnutie strategického manažmentu poskytuje podniku zachrániť si svoje postavenie v boji o prežitie, zabezpečiť úspech a poprednú pozíciu v podnikaní.

Hlavnou hybnou silou budúceho vývoja spoločnosti je nadobúdanie a rozširovanie si vedomostí. Dominujúcou črtou stratégií mnohých podnikov a organizácií je totiž budovanie vedomostných spoločností. Budovanie strategického manažmentu a tvorba stratégie, pre podnik neznamená iba nový módný trend, ale aj taktiež budovanie imidžu podniku a taktiež predstavuje aj dôležitý a hlavne veľmi účinný nástroj manažmentu. Žiaľ v dnešnej dobe sa nachádzame v neustále sa meniacom a ťažko predvídateľnom prostredí, ale správneho manažéra by ani toto nemalo odradiť, ale brať to ako výzvu a hľadať nové metódy, techniky a vnímať strategický manažment ako súčasť ich každodennej manažérskej práce.

Cieľom príspevku je zhodnotiť strategický prístup manažmentu vo vybranom podnikateľskom subjekte a navrhnúť opatrenia na dosiahnutie udržateľného rozvoja skúmaného subjektu. Podnikateľským subjektom, ktorý sme si vybrali je spoločnosť PTS-BETON, s. r. o., ktorá sa zaoberá betónovou výrobou. Predmetom skúmanej spoločnosti sú uplatňované stratégie a taktiky pre zabezpečovanie výroby, odbytu a speňažovanie fyzických výrobkov. Taktiež navrhovanie strategických prístupov

* Bc. Flóra Stojanová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra manažmentu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: florastojanovova@centrum.sk

vrcholovému manažmentu pri tvorbe a uplatňovaní efektívnych podnikateľských stratégií a výsledných opatrení. Tomuto cieľu bola podriadená aj štruktúra príspevku.

1 Analýza hospodárskych činností skúmaného podniku

V našom príspevku sme sa zamerali na rodinný podnik PTS-BETON, s. r. o., ktorý sa nachádza vo Veľkom Mederi.

1.1 Vznik a vývoj spoločnosti

Spoločnosť PTS-BETON, s. r. o. bola založená v roku 2000 vo Veľkom Mederi na mieste bývalých komunálnych služieb. Firma funguje ako rodinný podnik. Hlavnou činnosťou firmy je výroba, predaj, projektovanie a realizácia rôznych druhov betónového oplatenia a rôzne kamenárske práce. Realizácia hrubých oplatení. Zaoberá sa aj výrobou kvetináčov, vinohradníckych stĺpov, zatrávňovacích kociek, zámkovej dlažby, odpočívacích lavíc a stolov z umelého kameňa. Okrem realizácie stavieb sa firma zaoberá vypracovaním projektovej dokumentácie a poradenskou činnosťou týkajúcej sa betónových oplatení, ku ktorým taktiež môžeme zaradiť aj zemné práce a ukladanie zámkovej dlažby. Firma svoju profesionalitu stavia na šiestich pilieroch, t. j. na individuálnom prístupe, odbornosti, efektívnosti, spoľahlivosti, flexibilita a profesionalite.²

Predmetom podnikania spoločnosti je zabezpečenie traťového systému vo vybraných spoločnostiach.

1.2 Výrobná a organizačná štruktúra podniku

Organizačná a výrobná štruktúra firmy funguje ako usporiadaný celok, kde majiteľom firmy je jeden subjekt, ktorým je dcéra a jej otec, ktorý pôsobí ako konateľ. Firma má 30 zamestnancov.

Štruktúra odvetvia

Zväzkom firmy PTS-BETON, s. r. o. je úspešne splniť hlavné výzvy, ktoré sú pre udržateľný vývoj stavebného priemyslu, t. j. pre výrobcov betónu, zvlášť zásadné. Ich cieľom je podporovať odvetvie výroby betónu pri plnení hlavných cieľov pre plynulú výrobu. Ide o dodržiavanie účinných procesov, zníženie spotreby energie, optimalizáciu využívaných materiálov a splnenie nárokov na vysokú kvalitu. Hlavným záujmom podniku je, aby v tomto odvetví splnili požiadavky trhu s čo najlepšou efektívnosťou vynaložených nákladov.

Výrobná štruktúra

Spoločnosť PTS-BETON, s. r. o. sa nachádza vo výrobnom odvetví, t. j. štruktúra odvetvia, v ktorom pôsobí, je stavebná výroba, obchodná činnosť, technické služby a iné.

Cieľom firmy PTS-BETON, s. r. o. je transformovanie vstupných výrobných činiteľov do úžitkových predmetov, ktoré potom slúžia na uspokojovanie potrieb trhu. Medzi

² www.pts-beton.sk.

činitele, ktoré ovplyvňujú výrobnú štruktúru firmy, patria požiadavky trhu, prírodné podmienky, kapitálové vybavenie podniku, ekologické požiadavky a záujmy vlastníkov.

Organizácia v rámci svojich procesov poskytuje svojim zákazníkom aj komplexné služby, ktoré sa týkajú betónovej výroby, ako aj ich montáže a poradenskej činnosti s ňou spojené.

Riadiaca štruktúra

Riadiaca štruktúra je definovaná schémou jednotlivých riadiacich jednotiek a príslušných funkčných miest. Táto riadiaca štruktúra súčasne stanovuje väzby z hľadiska riadenia firmy. Podnik uplatňuje maticovú organizačnú štruktúru.

Jej neoddeliteľnou súčasťou riadiacej štruktúry sú popisy pracovných funkcií. Kompetenčné požiadavky na pracovnú funkciu pri nástupe do zamestnania určuje majiteľ firmy na základe aktuálnych požiadaviek organizácie a druhu pracovnej pozície.

Úlohou konateľa organizácie je riadiť podriadených, viesť tím. Kontroluje plnenie pracovných úloh, zodpovedá za kvalitu a efektivitu práce, zodpovedá za celkový hospodársky výsledok a taktiež zodpovedá za rozbeh nových projektov a následné pridelenie kompetencií jednotlivým účastníkom projektu. Úlohou majiteľa je aj návrh a implementácia potrebných organizačných zmien. Tvorí a aktualizuje interné smernice spoločnosti. Dôležitá je aj motivácia zamestnancov, spolupracuje na vytváraní a implementácii efektívneho systému motivácie zamestnancov. Zúčastňuje sa na procesoch náboru, adaptácie a školení zamestnancov. Pripravuje ročné rozpočty spoločnosti a rozdeľuje ciele pre jednotlivých podriadených. Rokuje s predajcami a kupujúcimi a usmerňuje obchodné vzťahy. Pripravuje, spracováva a podporuje projekty pre čerpanie prostriedkov z eurofondov. Komunikuje s prideleným klientom. Vykonáva implementáciu projektov. Napomáha pri realizácii projektov. Pripravuje podklady do ponuky, podporuje marketingové aktivity. Organizuje prezentačné aktivity súvisiace s projektmi. Zabezpečuje administratívu súvisiacu s projektmi EÚ. Zabezpečuje rozvoj produktov. Vykonáva monitoring projektov. Vykonáva finančné riadenie projektov. Sleduje termíny fakturácie. Sleduje informácie, noviny podľa prideleného operačného programu. Sleduje nové výzvy na stránke UVO a vo vestníku, vyžadava súťažné podklady. Zodpovedá za archiváciu dokumentov, projektov podľa interných pravidiel. Vykonáva a zabezpečuje činnosti správcu dokumentácie zadané v rámci systému integrovaného manažérstva.

Office asistent zodpovedá za vnútorný chod a prevádzku spoločnosti. Zodpovedá za obstarávanie a nákup kancelárskych potrieb, nábytku, zabezpečenie pitného režimu a občerstvenia. Zabezpečuje a koordinuje oblasť vnútorného chodu spoločnosti, správy majetku a autodopravy. Zabezpečuje a koordinuje prípravu a realizáciu investícií spoločnosti. Identifikuje potenciálnych dodávateľov. Vyhodnocuje a realizuje požiadavky na nákup. Zabezpečuje realizáciu školení. Koordinuje vedenie archívu spoločnosti. Plní ďalšie úlohy podľa pokynov nadriadeného, t. j. prevádzkového riaditeľa. Komunikuje s externými zainteresovanými stranami v oblasti životného prostredia. Zabezpečuje, riadi a monitoruje environmentálne vykonávanie spoločnosti.

Koordinátor projektu zodpovedá za materiálové zabezpečenie projektu. Zodpovedá za obstarávanie a nákup kancelárskych potrieb v rámci realizovaných projektov. Identifikuje potenciálnych dodávateľov. Vyhodnocuje a realizuje požiadavky na nákup. Rokuje s dodávateľmi. Zabezpečuje realizáciu projektu. Plní ďalšie úlohy podľa pokynov nadriadeného, t. j. prevádzkového riaditeľa.

Riadiacim pracovníkom spoločnosti je vlastne majiteľ spoločnosti, ktorý riadi zamestnancov a stojí na čele celého pracovného kolektívu, t. j. vykonáva všetky funkcie riadenia. Disponuje rozhodovacou právomocou a je zodpovedný za celú činnosť daného systému. Štábnym vedúcim pracovníkom je dcéra majiteľa, ktorá pôsobí aj ako konateľ spoločnosti.

Pomer medzi nadriadeným zamestnancom a technicko-hospodárskym pracovníkom je 1:4. Nakoľko medzi technicko-hospodárskeho pracovníka zaraďujeme duševných pracovníkov, tzn. že v spoločnosti PTS-BETON, s. r. o. sú to štábný pracovník, Office asistent, projektový manažér a koordinátor projektu.

Pomer medzi technicko-hospodárskym pracovníkom a štábnym zamestnancom je 4:1, kde taktiež medzi technicko-hospodárskych pracovníkov zaraďujeme duševných pracovníkov.

1.3 Ekonomická analýza skúmaného podniku

Výkaz ziskov a strát je dokument, ktoré nám sprostredkúva informácie o podnikových výnosoch a nákladoch a z ich rozdielu môže podnik vydedukovať na konci roka či je podnik ziskový alebo stratový.

Spoločnosť PTS-BETON, s. r. o. bola v rok 2011 stratová (-36.846 €). Náklady podniku predstavovali 206.780 € a výnosy 169.934 €. Z týchto údajov môžeme posúdiť, že náklady v roku 2011 boli vyššie ako výnosy, a to o 17,82 %.

Spoločnosť v roku 2012 bola zisková (3.374 €). Náklady podniku predstavovali 216.164 € a výnosy 219.538 €. To znamená, že náklady podniku boli nižšie o 1,56 %, ako výnosy. Ako už bolo spomenuté, v predchádzajúcom roku bol podnik stratový. Tento výsledok bol zapríčinený najmä poklesom vo všetkých položkách nákladov.

Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti v roku 2012 narástol na 9.642 € oproti roku 2011 (-29.461 €), kde veľký rozdiel predstavovali odpisy a oprávky dlhodobého hmotného a nehmotného majetku, čo znamená, že z roku 2011 sa znížili o 19 %. Taktiež v roku 2012 sa znížili náklady na hospodársku činnosť o 79,81 %. Spoločnosti v roku 2012 poklesli aj mzdové náklady o 1,47 %. Spôsobil to prepustenie jedného zamestnanca. V roku 2011 v podniku vypukol požiar, ktorý však nespôsobil veľké škody. Náklady na opravu a renováciu predstavovali sumu vo výške 439 €.

Rok 2013 pre podnik bol ziskový (13.290 €). Náklady podniku predstavovali 372.855 € a výnosy 386.145 €, čo znamená, že vložené vstupy boli o 3,56 % nižšie ako výnosy. Výrazný rozdiel predstavovali náklady na výrobnú spotrebu, ktoré v roku 2011 predstavovali sumu 157.367 € a v roku 2013 až 282.744 €, čo znamená nárast o 44,34 %. Tento nárast bol zapríčinený zvýšením počtu objednávok, nakoľko

si podnik rozšíril svoju ponuku produktov. Mzdové náklady sa zvýšili o 60,30 % a to príjmom novej pracovnej sily. Išlo hlavne o nových majstrov a špeciálne vyškolených pracovníkov. Podnik musel prijať nových zamestnancov, nakoľko dostával viac objednávok a tí zamestnanci, ktorí tam boli pri množstve objednávok, nevedeli zabezpečiť dostatočnú kvalitu výrobkov. Tiež bol časový nesúlad, ktorý by v budúcnosti mohol firme vytvoriť problémy s dodaním výrobkov na čas.

Výnosy v roku 2012 predstavovali 219 538 € a v roku 2011 169.934 €, čo znamená nárast o 22,59 %. Tento nárast bol zapríčinený hlavne vyšším predajom vlastných výrobkov a služieb, ktorý predstavoval 28,95 %-ný nárast oproti roku 2011. Firma rozšírila svoj sortiment výrobkov a taktiež sa začala zaoberať aj poradenskou činnosťou týkajúcej sa betónovej činnosti.

Výnosy v roku 2013 predstavovali 386.145 €. Oproti roku 2012 nastal znova nárast o 43,15 %. Výrazný vplyv mala hlavne výroba, ktorá predstavovala nárast až o 101,87 % a predaj vlastných výrobkov a služieb o 55,97 %. Nakoľko spoločnosť rozšírila svoj sortiment a dostávala sa čoraz viac do pozornosti obyvateľov, ľudia začali kupovať jej produkty a využívať služby. V roku 2013 firma si rozšírila svoj sortiment o ďalších 5 výrobkov, t. j. nové druhy zámkovej dlažby, nové druhy kvetináčov a odpočívacích lavíc. Keďže veľký záujem nastal aj o farebné výrobky, tak podnik začal vyrábať svoje výrobky na základe požiadaviek zákazníkov aj v rôznych farbách. Okrem poradenskej činnosti sa firma začala zaoberať aj inžinierskou prácou a taktiež poskytovať služby, ktoré sa týkajú stavebnej práce, nakoľko si obstarala nové stroje a zariadenia.

1.4 Finančná analýza skúmaného podniku

Aby bol podnik úspešný odporúča sa robiť finančnú analýzu, ktorá vypovedá o výkonnosti podniku. Patria sem jednotlivé ukazovatele, ako likvidita, aktivita, zadlženosť, rentabilita a cash-flow.

Pohotovú likviditu v roku 2011 dosahuje hodnotu 0,16, čo znamená, že sa nachádza v intervale optimálnej hodnoty, čiže v teoretickej hladine optimálneho intervalu 0,2 – 0,5. V roku 2012 táto hodnota predstavovala 0,09, čo bola veľmi nízka a v roku 2013 predstavovala 0,21, čo sa taktiež ako v roku 2011 nachádza v intervale optimálnej hodnoty. Bežná aj celková likvidita vo všetkých troch rokoch má veľmi nízku hodnotu, t. j. nenachádzajú sa v rozmedzí optimálnej hodnoty. Odporúča sa podniku zvýšiť objem svojho finančného majetku, aby vedel kryť svoje krátkodobé záväzky. Z týchto údajov vieme zistiť, že podnik má priveľa finančných prostriedkov viazaných v dlhodobom majetku. To môže viesť k problémom pri uhrádzaní krátkodobých záväzkov, čiže firma nebude mať dostatok finančných prostriedkov na krytie svojich bežných potrieb, na krátkodobé dlhy. To môže v budúcnosti podniku spôsobiť problémy s uhrádzaním, pretože jednoducho nebude mať dostatok hotovosti. Jednotlivé hodnoty likvidity pohotovej, bežnej a celkovej za roky 2011, 2012 a 2013 sú znázornené v tabuľke 3.

Tabuľka 1 Ukazovatele likvidity za rok 2011, 2012 a 2013

UKAZOVATEĽ	m. j.	2011	2012	2013	2013/2011 v %
Pohotovú likvidita	koef.	0,16	0,09	0,21	131,25 %
Bežná likvidita	koef.	0,24	0,24	0,28	116,67 %
Celková likvidita	koef.	0,34	0,40	0,41	120,59 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ďalším ukazovateľom sú ukazovatele aktivity. Sem zaraďujeme dobu obratu zásob, dobu inkasa krátkodobých pohľadávok, dobu splácania záväzkov a obrat aktív. Ukazovatele aktivity sa vyskytujú v dvoch podobách a to ako rýchlosť obratu a doba obratu. Rýchlosť obratu vyjadruje, koľkokrát sa určitá položka obráti, t. j. premení do inej položky za určité obdobie a doba obratu vyjadruje dĺžku obdobia, kým sa uskutoční jedna obrátka.

Doba obratu zásob v roku 2011 bola 48 dní, v ďalšom roku sa nám doba splácania znížila na 46 dní a v roku 2013 sa znížila na 26 dní. To znamená, že počet zákazníkov sa firme zvýšil. Je to pre firmu výhodné, pretože dochádza k zníženiu finančných a materiálových zdrojov vo firme, čo vlastne znamená aj zvýšenie rentability. To znamená, že doba obratu zásob počítaných z tržieb má lepšiu premenu zásob na peňažnú formu.

Doba inkasa pohľadávok v roku 2011 bola 35 dní, v roku 2012 42 dní, čo znamená zvýšenie a v roku 2013 sa doba inkasa pohľadávok znížila na 13 dní. Z toho vieme posúdiť, že v roku 2012 nastali vo firme problémy, ktoré boli spôsobené veľkým nárastom nezaplatených pohľadávok.

Doba splácania záväzkov v roku 2011 bola 381 dní, v roku 2012 sa zvýšila na 288 dní a v roku 2013 sa znížila na 205 dní. Doba splácania záväzkov charakterizuje solídnosť podniku voči svojim dodávateľom. Z uvedených údajov, vieme posúdiť, že doba splácania je veľmi vysoká, nakoľko odporúčaná doba splatnosti záväzkov je 40 dní. Môže to viesť k platobnej neschopnosti podniku a zhoršeniu imidžu.

V roku 2011 sa aktíva obrátili 1,03-krát, v roku 2012 sa obrat zvýšil o 1,56-krát a v roku 2013 sa aktíva obrátili 2,15-krát za rok. Odporúčaná hodnota sa pohybuje v intervale 1,6 až 3-krát. V rokoch 2011 a 2012 bola hodnota nižšia a preto sa podniku odporučilo zvýšiť svoje tržby, čiže zvyšovať efektívnosť svojho výrobného procesu. V roku 2013 sa toto odporúčanie dodržalo, čo svedčí aj dobe obratu aktív.

Jednotlivé hodnoty aktivity za roky 2011, 2012 a 2013 sú znázornené v tabuľke 4.

Tabuľka 2 Ukazovatele aktivity za rok 2011, 2012 a 2013

UKAZOVATEĽ	m. j.	2011	2012	2013	2013/2011 v %
Doba obratu zásob	deň	48	46	26	54,17 %
Doba obratu pohľadávok	deň	35	42	13	37,14 %
Doba splácania záväzkov	deň	381	288	205	53,81 %
Obrat aktív	koef.	1,03	1,56	2,15	208,74 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ukazovatele zadlženosti nám charakterizujú finančnú úroveň podniku, t. j. udáva mieru krytia majetku podniku cudzími zdrojmi. Celková zadlženosť podniku v

roku 2011 predstavovala 130,73 %, v roku 2012 121,35 % a v roku 2013 118,92 %, t. j. podnik má negatívny vývoj, nakoľko odporúčaná hodnota je okolo 20-50 %. To znamená, že podnik môže mať problémy so splácaním, napríklad úverov.

Stupeň samofinancovania je opakom stupňa zadlženosti, t. j. udáva schopnosť podniku kryť svoje potreby vlastnými zdrojmi. Je ukazovateľom finančnej stability podniku. V roku 2011 táto hodnota predstavovala 38,00 %, v roku 2012 42,14 %, t. j. ide o pozitívny vývoj, nakoľko odporúčaná hodnota je nad 30 %, tzn. že spoločnosť je solídnejšia a odolnejšia voči kríze. Avšak v roku 2013 táto hodnota klesla na 26,10 %, čo môže spôsobiť spoločnosti zvýšenie nákladov na získanie a viazanie celkového kapitálu.

Finančná páka podniku vypovedá o tom, aký pomer je medzi celkovým kapitálom a vlastným kapitálom. V roku 2011 bol celkový kapitál 2,63-krát väčší ako vlastný kapitál, v roku 2012 2,37-krát a v roku 2013 3,83-krát. Za prijateľnú hranicu sa považuje hodnota 30 %-ného podielu vlastného kapitálu a 70 %-ného podielu cudzieho kapitálu. Ako to máme uvedené, v roku 2013 podnik má prijateľnú hodnotu.

Krytie úrokov vyjadruje schopnosť spoločnosti uhradiť cenu za cudzí kapitál. Odporúčaná hodnota je v rozmedzí 2-3. V roku 2011 hodnota bola mínusová, čo znamená, že nakoľko v tom roku bol podnik stratový, nevedel ani dostatočne kryť svoje úroky. V roku 2012 zisk prevyšoval až 2,49-krát platby úrokov a v roku 2013 až 7,85-krát, v týchto rokoch ide o pozitívny vývoj spoločnosti.

Platobná neschopnosť podniku, keď je menšia ako 1, ide o primárnu a väčšia ako je 1 o sekundárnu. Podľa uvedených údajov, môžeme vidieť, že podnik v roku 2011 a 2013 mal primárnu platobnú neschopnosť a v roku 2012 sekundárnu. Uvedené hodnoty zadlženosti za roky 2011, 2012 a 2013 sú uvedené v tabuľke 3.

Tabuľka 3 Ukazovatele zadlženosti za rok 2011, 2012 a 2013

UKAZOVATEĽ	m. j.	2011	2012	2013	2013/2011 v %
Stupeň zadlženosti	%	130,73	121,35	118,92	90,97 %
Stupeň samofinancovania	%	38,00	42,14	26,10	68,68 %
Finančná páka	koef..	-20,37	2,49	7,85	-38,53 %
Krytie úrokov	koef.	1,30	0,67	1,53	117,69 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

Rentabilita podniku vyjadruje schopnosť podniku využívať jednotlivé pozorované oblasti do maximálnej miery. V našej analýze sme sa zamerali hlavne na rentabilitu celkového kapitálu, aktív, vlastného kapitálu, tržieb a nákladov. Z uvedených údajov vieme posúdiť, že podnik je málo rentabilný a to hlavne v roku 2011, keď podnik vykazuje záporné hodnoty, ale napriek tomu hodnoty majú rastúci charakter, čo znamená, že môže byť dobrým znamením do budúcnosti. Uvedené hodnoty rentability za roku 2011, 2012 a 2013 sú uvedené v tabuľke 4.

Tabuľka 4 Ukazovatele rentability za rok 2011, 2012 a 2013

UKAZOVATEL'	m. j.	2011	2012	2013	2013/2011
Rentabilita celkového kapitálu	%	-21,27	3,40	8,63	-40,57 %
Rentabilita aktív	%	-22,31	2,39	7,53	-33,75 %
Rentabilita vlastného kapitálu	%	58,72	-5,68	-28,84	-49,11 %
Rentabilita tržieb	%	-21,68	1,54	3,51	-16,19 %
Rentabilita nákladov	%	-17,82	1,56	3,56	-19,98 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

Cash flow je výkaz, ktorý informuje o príjmoch a výdavkoch podniku a tiež o ich rozdiel, t. j. o peňažných prostriedkoch. Vykazuje nám informácie o zmenách vo finančnej pozícii podniku. V našej analýze sme použili priamu metódu, kde sme cash flow vypočítali ako rozdiel príjmov a výdavkov. Spoločnosť PTS-BETON v roku 2011 bola stratová, t. j. cash flow podniku bol – 1.037 €. Ďalšie roky (2012, 2013) firma vykazovala zisk, tzn. že v roku 2012 cash flow podniku predstavoval 33.386 € a v roku 2013 48.022 €.

1.5 SWOT analýza skúmaného podniku

Firma PTS-BETON, s. r. o. sa snaží udržiavať svoju trhovú pozíciu, svojich zákazníkov a dobré meno. Preto, aby toto všetko dosahovala, tak krátko vykonáva SWOT analýzu, prostredníctvom ktorej si vie zistiť svoje výhody, respektíve mínusy – zápory. Vie sa informovať o jednotlivých možnostiach, t. j. príležitostiach a hrozbách.

Tabuľka 5 SWOT analýza firmy PTS-BETON, s. r. o.

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
stabilita na trhu, na ktorý sa orientuje neustále modernizácia strojov neustále modernizácia a dizajn výrobkov pravidelné výkony kontroly dobré meno firmy rýchle vybavenie objednávok dobrá motivácia zamestnancov	odber betónovej zmesi iba v menších množstvách nemožnosť recyklácie zostatkového betónu občasné omeškanie platieb predajcom
Príležitosti (Opportunities)	Riziká (Threats)
rozšírenie sortimentu výrobkov modernizácia technológie presadenie sa aj na nové trhy rozšírenie a zväčšenie výrobných plochy	príchod nových a silných konkurentov omeškanie platby zákazníkom platobná neschopnosť firmy uhrádzať svoje záväzky nezvládnutie krízových komunikácií

Zdroj: Vlastné spracovanie

2 Zhodnotenie a návrh opatrení na zdokonalenie strategického manažmentu skúmaného podniku

Na základe charakteristiky firmy, finančnej a ekonomickej analýzy a vytvorením dotazníka, sme dospeli k zhodnoteniu navrhovaných opatrení.

Z charakteristiky firmy a dotazníka sme zistili vlastnosti firmy akými disponuje z finančno-ekonomických analýz sme zistili, aké vplyvy pôsobia na firmu, či už z vonkajšieho prostredia, taktiež z vnútorného a konkurenčného prostredia.

Každá firma má svoje problémy a aj firma PTS-BETON, s. r. o. Takýmto problémom treba predísť a snažiť sa ich vyriešiť. Výsledkom týchto vyriešených problém bude odmena v podobe zisku, dobrého mena firmy a dobrého postavenia na trhu. Taktiež firma odstránením svojich problémov ukáže svojej konkurencii, že je silná, tým ich vlastne porazí a zároveň si aj zlepši svoje postavenie na trhu.

Na to, aby sme vedeli odstrániť problémy firmy, je však potrebné zistiť, či aj samotní pracovníci firmy PTS-BETON, s. r. o. sú schopní pozrieť sa zoči-voči týmto problémom a bojovať s nimi. Firma na odstránenie svojich problémov využíva rôzne školenia a kurzy.

Spoločnosť by sa mala zamerať na výrobu svojich produktov hospodárne a následne sa snažiť aj zabezpečiť vysokú spokojnosť zákazníkov a tým aj svoju dlhodobú stabilitu. Prostredníctvom svojich produktov a kultúrou mala získať konkurenčnú prevahu a svojich interných a externých zákazníkov nielen presvedčiť, ale aj nadchnúť.

2.1 Zhodnotenie výsledkov a prieskumu názorov na strategické riadenie skúmaného podniku

Na základe výsledkov prieskumu, sme zistili že skoro 70% pracovníkov nevedelo o tom, či firma uskutočňuje podnikovú stratégiu. Preto by sme odporučili firme, aby svojich zamestnancov oboznámila aj so svojou stratégiou, ktorú vykonáva, čo by pomohlo aj firme a taktiež aj zamestnancom ľahšie vykonávať ich prácu.

Z prieskumu sme sa hlavne zamerali na posledné otázky, ktoré zneli: „Je niečo, čo Vám na pracovisku prekáža alebo čo by ste chceli zmeniť“ a „Čo by ste firme odporučili?“.

Na základe týchto odpovedí a výsledkov môže spoločnosť uskutočniť úpravy, ktoré by mohli napomôcť k zvýšeniu predajnosti výrobkov a zvýšeniu trhového podielu.

Hlavným problémom firmy PTS-BETON, s. r. o. bolo, že zákazníci, ktorí si chceli objednať betónovú zmes, mohli si ju objednať iba v menšom množstve alebo po viacerých fúrach, firma si to zabezpečovala tak, že na mieste si prostredníctvom miešačky miešala betón, čo však spôsoboval prach z cementu a štrku. Problémom pri vyriešení týmto spôsobom bolo získať aj dostatok vody.

Kedže firme po výrobe betónových výrobkov zostávajú kusky betónu, ktoré boli nepotrebné, alebo ak sa náhodou poškodil jeden výrobok, tak tieto kusy zahadzuje firma na svoje smetisko, ktoré má na to určené. Toto sú však iba náklady pre firmu.

Ďalšou nevýhodou firmy, je že nemá vypracovanú krízovú komunikáciu a preto by sme jej navrhli si ju vypracovať. Odporučili by sme jej pritom dodržiavať tri hlavné koncepcie. Vždy treba najprv identifikovať problém a okamžite vykonať nápravnú reakciu. Ďalej treba vždy aktívne spolupracovať s patričnými úradmi a posledným krokom je obnoviť si dôveru voči verejnosti. Veľmi dôležité je, ak nastane takáto situácia, aby si firma následne vypracovala návrhy a spôsoby na odstránenie takýchto situácií a aby sa opätovne nevyskytli.

Na základe rozhovoru s pracovníkmi, sme sa dozvedeli, že firma má v blízkom okolí budovu, sklad, ktorý nevyužíva.

Pre organizáciu je veľmi dôležitá organizačná štruktúra podniku, ktorú môžeme chápať ako určitú formu usporiadania del'by práce pre zabezpečenie určitého potrebného počtu riadiacich a výkonných činností. V druhej kapitole sme znázornili organizačnú štruktúru podniku, ktorú má. Môžeme z nej vidieť, že veľa vecí a funkcií v nej chýba a je nejasne znázornená. Preto by sme spoločnosti odporučili novú organizačnú štruktúru, prostredníctvom ktorej by si ľahšie vedela rozdeliť jednotlivé úlohy a kompetencie.

Z výsledkov finančnej analýzy a prieskumu sme zistili aj problémy z finančného hľadiska. Zistili sme, že likvidita podniku v posledných troch rokoch je veľmi nízka, tzn. že ich hodnota sa nenachádza v rozmedzí optimálnej hodnoty. To môže viesť k problémom pri uhrádzaní krátkodobých záväzkov, čiže firma nebude mať dostatok finančných prostriedkov na krytie svojich bežných potrieb. To spôsobuje firme problémy s uhrádzaním záväzkov.

Ďalším závažným problémom je doba splácania záväzkov. Údaje za posledné tri roky boli veľmi vysoké, pohybovali sa v rozmedzí od 200 až 300 dní, čo je obrovské číslo. Odporúčaná doba splácania záväzkov je 40 dní. Z toho vyplýva, že firma musí čím skôr zabezpečiť nápravné opatrenia a dobu splácania znížiť, lebo tým môže podnik dospieť k platobnej neschopnosti a následne zhoršeniu image.

Ukazovateľ zadlženosti nám taktiež poukazuje na zlú finančnú situáciu podniku. To znamená, že majetok je nedostatočne krytý cudzími zdrojmi. Z toho vyplýva, že má podnik málo cudzích zdrojov, čo je nevýhodou, nakoľko cudzí zdroj je lacnejší a výhodnejší pre spoločnosť ako vlastný zdroj. To spôsobuje firme problémy so splácaním záväzkov, ako napr. úverov.

2.2 Návrh opatrení k zdokonaleniu strategického manažmentu podnikateľského subjektu

Keďže z výsledkov analýzy nám vyplývalo, že firma má zle postavený strategický manažment, ktorý vykonáva majiteľ spoločnosti. Ako sme uvádzali majiteľ má veľa zodpovednosti a preto by sme odporučili firme vytvoriť útvar strategického riadenia.

Nakoľko práca strategického manažéra je mimoriadne náročná, rozsiahla a zložitá, je dôležité, aby si spoločnosť vybrala spoľahlivého a skúseného pracovníka. Prvoradou úlohou manažéra by bolo sformulovať víziu, poslanie a ciele podniku, následne analyzovať vonkajšie a vnútorné prostredie, navrhnúť organizačné zmeny a administratívne opatrenia. Bolo by potrebné zaviesť aj kontrolný systém, ktorý v spoločnosti chýba.

Po analýze interného prostredia by bolo potrebné sa hlavne zamerať na silné stránky podniku, medzi ktoré zaraďujeme stabilitu na trhu, na ktorom sa orientuje, neustála modernizácia a dizajn výrobkov a taktiež aj strojov. Hľadať také stroje, ktoré by boli pre firmu úspornejšie a menej nákladné, napríklad zabezpečenie takých dopravných prostriedkov, ktoré nespôsobujú veľa pohonných hmôt. Zamerať sa na

konkurenčnú výhodu, t. j. podniku v blízkom okolí konkuruje iba jedna firma. A hlavnou výhodou našej spoločnosti je, že má oveľa širší sortiment výrobkov a služieb, ako konkurujúca spoločnosť.

Ďalšou veľmi výhodnou stránkou je pozícia podniku. Okrem toho, že na blízkom okolí má iba jednu konkurujúcu spoločnosť, sú aj hranice Maďarska, ktoré sa od mesta nachádzajú cca 20 km. Ako víziu spoločnosti by sme odporučili túto možnosť využiť a zanalyzovať prostredie v Maďarsku, hlavne v okolí mesta Győr. Výhodou tvorby marketingovej stratégie je, že aj Maďarsko, aj Slovensko sú členskými krajinami EÚ a z toho vyplývajú jednotné legislatívne, regulačné podmienky a znalosť podnikateľského prostredia. Keďže sa spoločnosť nachádza v tomto okolí, tak s jazykovými znalosťami problémy nemá, čo je výhodou, nakoľko partneri z maďarského trhu všeobecne uprednostňujú osobný kontakt a očakávajú prezentáciu ponúkaných výrobkov, katalógov a propagačných materiálov v maďarskom jazyku. Ako pomoc ohľadom podnikania v Maďarsku by sme firme odporučili obrátiť sa na Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí Slovenskej republiky.

Medzi problémy spoločnosti môžeme zaradiť odber betónovej zmesi iba v malom množstve, preto by sme firme odporučili investovať do autodomiešavačov, t. j. do čerpadla betónu pre väčší odber, nakoľko pri rôznych výstavbách je neefektívne a finančne aj náročné miešať betón iba v miešačke, alebo ju dovážať v malých množstvách. Prostredníctvom tohto investovania by mohla znížiť svoje náklady na palivo. Tým by vlastne mohla firma začať aj konkurovať firme TRANSBETON PLUS, s. r. o., ktorá je hlavným konkurentom našej spoločnosti. Tým by aj mohla ponúkať betónovú zmes za čo najnižšiu cenu, čím by si aj získala nových zákazníkov.

Keďže firma má problémy s uskladňovaním zostatkového betónu, firme by sme odporučili zariadenie pre spracovanie zvyškového betónu. Tým by firma znížila svoje náklady, chránila by životné prostredie a hlavne by recyklovala.

Keďže firma má zle postavenú organizačnú štruktúru, spoločnosti PTS- BETON, s. r. o. by sme odporučili novú organizačnú štruktúru, kde by sme už zahrnuli aj strategického manažéra. Prostredníctvom novej organizačnej štruktúry by si spoločnosť vedela rozdeliť jednotlivé úlohy a kompetencie. Ľahšie by sa orientovala v rámci pridelených úloh a nevznikol by tak chaos v spoločnosti a nebolo by príliš veľa zodpovednosti na jedného človeka. Na základe novej organizačnej štruktúry by si firma vedela efektívne napláňovať nové ciele, organizovať prácu, taktiež usmerňovať a kontrolovať plnenie úloh a vytvárať nové podmienky pre realizáciu svojich cieľov a uplatňovať nové manažérske nástroje.

Na základe osobného rozhovoru sme sa dozvedeli, že firma má v blízkom okolí budovu, sklad, ktorý nevyužíva. Odporučili by sme spoločnosti buď túto budovu využiť ako sklad, alebo ďalšou možnosťou by bolo ponúknuť túto budovu na prenájom, z ktorého by tiež mohla získať finančné prostriedky.

Z finančnej analýzy a z prieskumu sme zistili, že má podnik nízku hodnotu likvidity, tzn. že má priveľa finančných prostriedkov viazaných v dlhodobom majetku. Preto by sme firme odporučili zvýšiť objem finančného majetku, prostredníctvom ktorého by

v dostatočnej miere vedel kryť svoje krátkodobé záväzky. Ďalšou možnosťou je využiť aplikáciu od SAP FSCM, t. j. aplikáciu od spoločnosti GLOBESY, ktorá už dlhodobo pôsobí na trhu a čerpá predovšetkým z množstva poznatkov a skúseností získaných počas dlhodobého pôsobenia svojich zamestnancov v oblastiach, ako sú napr. analýza potrieb zákazníka, návrh optimálneho riešenia, podpora rozvoja riešenia zákazníka a iné. Hlavnou úlohou SAP FSCM je pomôcť podnikom optimalizovať ich finančné a informačné toky a je taktiež súčasťou integrovaného riešenia, ktorého hlavným cieľom je zabezpečiť dostatočnú likviditu pre prevádzku a maximalizáciu zisku. Ich aplikácia, ktorú by spoločnosť PTS-BETON, s. r. o. potrebovala je SAP Riadenie hotovosti a likvidity (FIN- FSCM-CLM).

Doba splácania záväzkov spoločnosti sa pohybuje v rozmedzí 200 až 300 dní. Toto spôsobuje firme veľké problémy, kvôli ktorému stráca dôveru zákazníkov a taktiež si zhoršuje aj svoje meno na trhu. Preto, by sme podniku odporučili realizovať forfaitingovú transakciu, ktorá vlastne znamená reštrukturalizovanie záväzkov, t. j. rozloženie splácania na niekoľko mesiacov, a stali by sa splatné v dohodnutých lehotách, resp. podľa splátkového kalendára.

Závažným problémom je aj zadlženosť podniku, ktorý v posledných troch rokoch taktiež vykazovala veľké hodnoty. Na odstránenie a eliminovanie týchto problémov by sme spoločnosti odporučili použiť cudzí kapitál, nakoľko je lacnejší a prostredníctvom jeho použitia je možné využiť finančnú páku a zvýšiť rentabilitu vlastného kapitálu. Ďalej by sme firme odporučili sledovať pomer vlastných a cudzích zdrojov. Udržiavať nižší objem záväzkov za účelom eliminácie platobnej neschopnosti a zabezpečiť krytie dlhodobého majetku dlhodobými zdrojmi.

Nakoľko má spoločnosť PTS-BETON, s. r. o. zlú finančnú situáciu, odporúčili by sme jej využiť nasledovné možnosti ako získať finančné prostriedky a tým si zabezpečiť stabilitu na trhu a získať dobré meno u kupujúcich a predávajúcich.

Jednou z možností je získať finančnú podporu zo strany štátu, ako napr. dotácie z prostriedkov štátneho rozpočtu, z miestneho rozpočtu, z účelového fondu alebo nadácie. Prostredníctvom tejto výnimočnej formy sa realizujú niektoré spoločensko-prospešné programy, ktoré sú hlavne zamerané na podporu malých podnikov, na rozvoj ekonomickej činnosti v regiónoch a iné. Pomocou týchto peňažných príjmov si môže podnik zaobstarať výrobné činitele na ďalšie výdavky, ktoré si činnosť podniku vyžaduje.

Firma sa nachádza v meste Veľký Meder, ktoré je termálnym mestom. Mesto treba neustále modernizovať a upravovať. Keďže sa firma zaoberá betónovou výrobou a taktiež vyrába aj zámkovú dlažbu, tak by sa na základe dohody s mestom mohla dohodnúť na prerobení chodníkov v meste, nakoľko na niektorých úsekoch sú v dezolátnom stave. Ak by sa firme podarilo získať túto zákazku od mesta, mohla by poprosiť o dotáciu na úpravu miestnych komunikácií od Ministerstva financií Slovenskej republiky.

Ďalej by mohla využiť pomoc Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania (NARMSP), ktorá bola založená na podporu a rast malého a stredného

podnikania v SR, ktoré prostredníctvom Ministerstva hospodárstva SR a gestora pre MSP identifikuje a analyzuje bariéry rozvoj podnikania a formuluje návrhy na ich odstránenie.

2.3 Opatrenia na realizáciu zdokonaleného strategického manažmentu podniku

Na vrchole organizačnej štruktúry podniku sa nachádza konateľ. Prvoradou úlohou konateľa spoločnosti je riadiť podriadených a viesť tím. Medzi hlavné úlohy konateľa by sme zaradili: kontroluje plnenie pracovných úloh, zodpovedá za kvalitu a efektivitu práce, zodpovedá za celkový hospodársky výsledok, schvaľuje návrhy potrebných organizačných zmien, tvorí a aktualizuje interné smernice spoločnosti, spolupracuje na vytváraní a implementácii efektívneho systému motivácie zamestnancov, pripravuje ročné rozpočty spoločnosti, rozpočty spoločnosti rozdeľuje pre jednotlivých podriadených, usmerňuje obchodné vzťahy, spracováva a podporuje projekty pre čerpanie prostriedkov z eurofondov, komunikuje s pridelenými klientmi, napomáha pri realizácii projektov, podporuje marketingové aktivity, vykonáva monitoring projektov.

Ďalším útvarom je útvár riaditeľa, t. j. prevádzkového riaditeľa. Patrí k najvyššie postaveným osobám v oblasti vedenia organizácie. Jeho úlohy sú veľmi úzko prepojené s úlohami konateľa spoločnosti, tzn. že sa veľmi nerozlišujú. Je zodpovedný za každodennú prevádzku v spoločnosti. Medzi jeho úlohy môžeme zaradiť, napr.: každodenná prevádzka spoločnosti, je zodpovedný za vývoj spoločnosti, tvorí obchodné a finančné plány spoločnosti, zaisťuje ľudské zdroje, vyhodnocuje súčasný stav, sleduje konkurenciu a zabezpečuje, aby bol podnik konkurencieschopný, motivuje a hodnotí zamestnancov, dohliada na projektovanie prevádzky a zlepšovania systémov, zodpovedá za obchodné operácie, kontroluje riadenie zdrojov, dozerá na distribúciu tovaru a služieb.

Spoločnosť PTS-BETON, s. r. o. sme navrhli zabezpečiť si strategického manažéra, ktorý by pomohol spoločnosti. Prostredníctvom neho, by sa spoločnosť mohla lepšie zamerať aj na strategické úlohy a lepšie sa zorientovať v nových trendoch, ktoré so sebou strategický manažment prináša. V dnešnej dobe sa totiž podnikateľské prostredie veľmi rýchlo mení a ako aj v našom prípade ide, konateľ nevláda toľko úloh vykonávať naraz. Medzi hlavné úlohy, ktoré by mal náš strategický manažér vykonávať patrí napr. - určiť víziu a poslanie podniku, určiť základné dlhodobé ciele podniku, jednotlivé spôsoby na ich dosiahnutie, zistiť možnosti získania zdrojov, ktoré sú nevyhnutné na uskutočnenie týchto cieľov, vytvoriť strategický plán pre spoločnosť, resp. ho upraviť, vytýčiť nástroje, prostredníctvom ktorých sa budú dosahovať jednotlivé ciele, zabezpečiť poradu so zainteresovanými osobami a stotožniť ich s cieľmi podniku, uskutočniť štruktúru prostredia podniku, vytvoriť analýzu odvetvového prostredia, analýzu interného prostredia, SWOT analýzu, manažovanie a hodnotenie podnikového portfólia, implementácia stratégie, kontrola stratégie.

Prostredníctvom sekretariátu sa stanovujú pravidlá, ktoré sa týkajú vnútorného administratívneho postavenia spoločnosti. Medzi jeho hlavné náplne práce zaraďujeme: zodpovednosť za vnútorný chod spoločnosti, zabezpečenie obstarávania a nákup kancelárskych potrieb, nábytku, zabezpečenie pitného režimu a občerstvenia,

koordinuje oblasť vnútorného chodu spoločnosti, koordinuje oblasť správy majetku a autodopravy, pripravuje a realizuje investície spoločnosti, identifikuje potenciálnych kupujúcich, vyhodnocuje a realizuje požiadavky na nákup, zabezpečuje realizáciu školení, koordinuje vedenie archívu spoločnosti, plní úlohy podľa pokynov nadriadeného, resp. prevádzkového riaditeľa, riadi a monitoruje environmentálne vykonávanie spoločnosti.

Ďalším štábnym útvarom je projektový útvar. Jeho cieľom je finančne a časovo vytvoriť jedinečný produkt alebo službu. Ich úlohou je úspešne vypracovať a realizovať projekt a cieľavedome spájať, kombinovať a využívať jednotlivé pridelené organizačné zdroje, prostredníctvom ktorých si vie spoločnosť dosiahnuť projektové ciele. Medzi hlavnú náplň práce zaradíme: sledovať konkurenciu a zákazníkov o čo majú záujem, určiť si čas dokedy, chcú daný cieľ uskutočniť, zaistiť si potrebné zdroje, ktoré na to potrebujú, zistiť výšku nákladov, t. j. rozpočet, ktorý bude čerpaný, zistiť riziká, ktoré s ňou budú spoločné, t. j. ktoré môžu nastať, určiť druh projektu, napr. či ide o projekt spojený s výstavbou a rekonštrukciou, výskumný a vývojový, technologický alebo organizačný, zistiť všetky potrebné informácie vzhľadom na riešený projekt.

Ako líniový útvar sem zaradíme útvar koordinátora projektu, ktorý má pod sebou dvoch majstrov. Medzi úlohy koordinátora projektu zaradíme: materiálové zabezpečenie projektu, obstarávanie a nákup kancelárskych potrieb v rámci realizovaných projektov, identifikácia potenciálnych predávajúcich, rokovanie s predávajúcimi, vyhodnocovanie a realizovanie požiadaviek na nákup, plnenie ďalších úloh podľa pokynov nadriadeného, t. j. prevádzkového riaditeľa.

Ekonomický útvar sme do podniku zaradili ako štábný útvar. Ekonomický útvar zabezpečuje pre spoločnosť rozpočet a financovanie a hlavne zabezpečuje ekonomicko - finančné činnosti podniku. Medzi jeho hlavné úlohy zaradíme: spracovanie návrhov na rozpočet bežných a kapitálových výdavkov, zabezpečuje realizáciu týchto návrhov, sleduje čerpanie rozpočtu a vyhodnocuje ho, vykonáva potrebné úpravy rozpočtu, likviduje dodávateľské faktúry, zabezpečuje úhrady platových príkazov, zabezpečuje styk s peňažnými útvarmi, zabezpečuje fakturáciu, zodpovedá za včasné a správne vedenie účtovníctva, vykonáva účtovné závierky, vykonáva predbežnú finančnú kontrolu, zabezpečuje mzdy jednotlivým zamestnancom a iné.

Posledným štábnym útvarom našej organizačnej štruktúry je útvar doprava. V rámci dopravy zaradíme ťažkú mechanizáciu, a taktiež aj údržbu, tzn. keďže spoločnosť PTS-BETON, s. r. o. má viacero strojov a dopravných prostriedkov, ktoré majú inú funkciu a na niečo iné slúžia, vytvorili sme útvar dopravy. Napríklad spoločnosť má dva kamióny, ktoré využíva na prepravu viacerých tovarov, taktiež má viacero stavebných strojov ako JCB, Caterpillar, rôzne nákladné vozíky, a tie treba tiež vždy naplánovať kedy a kde budú používané, aby nevznikol chaos a aby sa jednotlivé objednávky nezdržovali tým, že sa bude musieť čakať na jeden stroj.

Záver

Cieľom príspevku bolo zhodnotiť strategický prístup manažmentu vo firme PTS-BETON, s. r. o. a navrhnúť opatrenia na dosiahnutie udržateľného rozvoja firmy.

Predmetom spoločnosti sú uplatňované stratégie a taktiky pre zabezpečovanie výroby, odbytu a speňažovanie fyzických výrobkov a poskytnutých služieb. Taktiež sme navrhovali strategický prístup vrcholovému manažmentu pri tvorbe a uplatňovaní efektívnych podnikateľských stratégií a výsledných opatrení.

Príspevkom sme chceli poukázať na možnosti zlepšovania strategického manažmentu v spoločnosti a hlavne na význam a dôležitosť stratégie a strategického manažmentu v spoločnosti.

Spoločnosť PTS-BETON, s. r. o. by sa mala zamerať na výrobu produktov čo najhospodárnejšie a zabezpečiť si dlhodobú prosperitu firmy prostredníctvom vysokej spokojnosti zákazníkov. Tým si spoločnosť získa vysokú konkurenčnú prevahu a svojich interných a externých zákazníkov nielen presvedčí, ale aj nadchne.

Literatúra

- [1] BONDAREVA, I. 2002. *Podnikové financie*. Komárno: K-print, 2012. 168 s. ISBN 978-80-970802-8-0.
- [2] PAULÍK, D. a kol. 2012. *Základy financií a meny*. 1. vyd. Trenčín: IAM press, 2012. 313 s. ISBN 978-80-89458-07-3.
- [3] PTS-BETON, s. r. o. www.pts-beton.sk. 27.02.2015.
- [4] Príručka integrovaného systému manažérstva PTS-BETON, s. r. o. 1. vydanie.

Perspektívy vývoja vecného a finančného zabezpečenia vybraného sieťového odvetvia v podmienkach SR

Miroslav ŠPALDOŇ*

Perspectives of the development of material and financial security of the selected network industry in Slovak republic

Abstract

In this paper we deal with issue of water management's maintenance and supply, provision. First part is devoted to describe of water management's sector and subjects. There are closer characterized state water management companies, piped water companies, Slovak republic's allowance organizations. In the second part we evaluate closer maintenance and supply, provision of water management's subjects by analytical comparison of their particular indexes following their attributes and values. Purpose of paper is identification of water management's barriers and risks.

Keywords: network industries, water management, public service, public interest, piped water companies, state water management companies

Úvod

Témou príspevku je Perspektíva vývoja vecného a finančného zabezpečenia vybraného sieťového odvetvia v podmienkach SR. Na Slovensku existujú 4 regulované sieťové odvetvia, a to Plynárenstvo, Tepelná energetika, Vodné hospodárstvo a Elektroenergetika. Z uvedených sieťových odvetví ma najviac zaujalo vodné hospodárstvo. Motiváciou pri výbere témy bolo oboznámenie sa s fungovaním sieťového odvetvia.

Aktuálnosť danej problematiky spočíva v každodennej nevyhnutnosti využívania vody ako životodarnej tekutiny a energie. S neustálym rozvojom miest, obcí, priemyslu, techniky súvisí aj zvyšovanie efektivity vecného zabezpečenia vodného hospodárstva. Na Slovensku je potrebné podporiť rozvoj distribučnej, vodovodnej a kanalizačnej siete, zvýšiť odvádzanie odpadovej vody, ochranu zdrojov pitnej vody, protipovodňové zabezpečenie.

Vývoj finančného zabezpečenia vodného hospodárstva odzrkadľuje množstvo disponibilných finančných prostriedkov v štátnom rozpočte, cenu za odoberanie pitnej vody a odvádzanie odpadovej vody, ale taktiež aj účasť v medzinárodných zoskupeniach a s nimi spojená podpora a rozvoj danej oblasti.

Spracovaniu problematiky vodného hospodárstva sa komplexne venoval Výskumný ústav vodného hospodárstva do roku 2012, a to vo forme správ o vodnom hospodárstve SR. Vývoj vecného zabezpečenia vodného hospodárstva je spracovaný v správe o stave životného prostredia. Databáza Slovstat a DATAcube sa zaoberá zberom

* Bc. Miroslav Špaldoň, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra Verejnej správy, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: climb36@gmail.com

údajov v oblasti verejných vodovodov, kanalizácií, vodných tokov a vodohospodárskych diel, odberu vody, odpadovej vody. Zdrojmi pre spracovanie vecného a finančného zabezpečenia vodného hospodárstva na Slovensku boli najmä zákony, výročné správy vodárenských spoločností a vodohospodárskych podnikov, online publikácie k operačnému programu Životné prostredie a operačnému programu Kvalita životného prostredia

Cieľom práce je pomocou analýzy vývoja vecného a finančného zabezpečenia identifikovať bariéry a riziká sieťového odvetvia vodné hospodárstvo.

1 Ekonomická analýza vecného a finančného zabezpečenia vodného hospodárstva

1.1 Vecné zabezpečenie vodného hospodárstva

Trend vývoja zamestnanosti, uvádzaný v tabuľke 1, vo vodárenských spoločnostiach pre roky 2007 - 2013 má zostupnú tendenciu, ktorá bola zapríčinená reštrukturalizáciou jednotlivých vodárenských spoločností, ako aj prebiehajúcou finančnou krízou, ktorá nastala v roku 2008 a trvá dodnes. Najväčší úbytok zamestnancov bol zaznamenaný vo vodárenskej spoločnosti SVPS, a. s. a najviac zamestnancov pribudlo vo vodárenskej spoločnosti BVS, a. s. Najväčším zamestnávateľom v rámci vodárenských spoločností je VVS, a. s. a najmenším je spoločnosť TVK, a. s. Na Slovensku v roku 2013 pracovalo vo vodárenských spoločnostiach celkovo 7672 zamestnancov. Hodnotenie nezahŕňa údaje o TURVOD, a. s., nakoľko neboli dostupné informácie o počte zamestnancov.

Tabuľka 1 Vývoj počtu zamestnancov vodárenských spoločností v rokoch 2007 - 2013

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Rozdiel 2007 a 2013
BVS, a. s.	706	711	682	679	684	724	746	40
LVS, a. s.	169	151	146	145	145	148	148	-21
OVS, a. s.	x	161	160	x	156	156	157	-4
PoVS, a. s.	x	x	x	225	224	223	222	-3
PVPS, a. s.	575	577	544	549	545	535	542	-33
PVS, a. s.	27	27	26	26	28	28	28	1
SEVAK, a. s.	392	396	399	413	419	413	411	19
SVPS, a. s.	1301	1239	1225	1225	1118	1110	1111	-190
SVS, a. s.	x	77	51	47	46	46	46	-31
TAVOS, a. s.	326	330	332	313	305	304	314	-31
TVK, a. s.	7	7	7	7	8	10	12	5
TVS, a. s.	252	244	236	227	227	228	221	-12
VSR, a. s.	x	x	x	71	69	67	67	-4
VVS, a. s.	2150	2156	2169	2169	2166	2171	2105	-45
ZVS, a. s.	1547	1531	1530	1529	1530	1515	1542	-5
Spolu								

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Výročná správa vodárenských spoločností

Vývoj počtu zamestnancov štátnych vodohospodárskych podnikov a príspevkových vodohospodárskych organizácií v rokoch 2007 - 2013 má klesajúcu tendenciu, najväčší pokles zamestnancov bol zaznamenaný v spoločnosti SVP, š. p. a to až o 386 pracovníkov. Spolu v štátnych vodohospodárskych podnikoch a príspevkových vodohospodárskych organizáciách pracovalo v roku 2013 celkovo 4367 zamestnancov.

V roku 2013 na Slovensku bolo celkovo zamestnaných vo vodárenských spoločnostiach, v štátnych vodohospodárskych podnikoch a príspevkových vodohospodárskych organizáciách 12 041 pracovníkov.

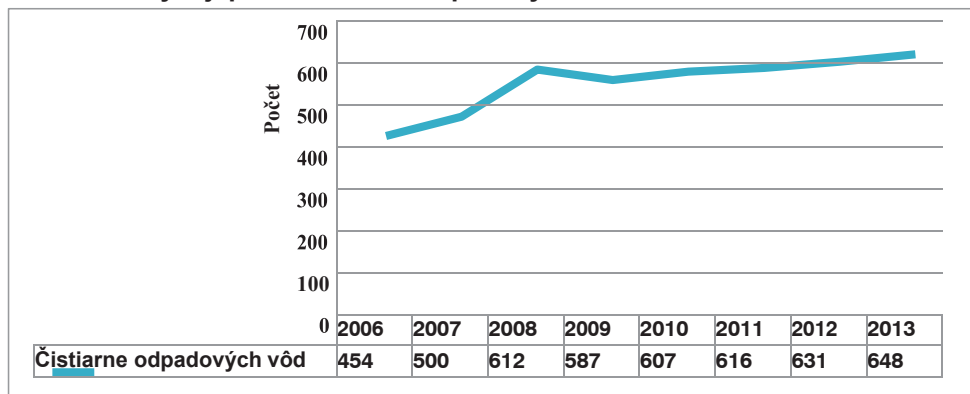
Vodné toky

Vodohospodárske diela v správe vodohospodárskych organizácií rozdeľujeme na vodné nádrže, vodárenské nádrže, čerpacie a prečerpávacie stanice, hate a plavebné komory. Celkový počet vodohospodárskych diel v roku 2013 na Slovensku bol 607. V správe vodohospodárskych organizácií k 31.12.2013 bolo celkovo 33 597 km vodných tokov. Správa vodných tokov od roku 2006 sa zvýšila o 3 662 km. Dĺžka upravených vodných tokov v správe vodohospodárskych organizácií k roku 2013 predstavuje 8 387 km. Medzi rokmi 2006 až 2013 bolo postavených 15 km ochranných hrádzí proti povodňam, pričom celková dĺžka ochranných hrádží proti povodňam predstavuje 3 150 km.

Verejné vodovody a verejné kanalizácie

Podiel obyvateľov zásobovaných vodou z verejných vodovodov dosiahol v roku 2013 stav 87,4 % z celkového počtu obyvateľov. Počet obyvateľov bývajúcich v domoch pripojených na verejnú kanalizáciu stúpol od roku 2006 do roku 2013 o 7,2%, čím dosiahol úroveň 63,6 % z celkového počtu obyvateľov na Slovensku. Dĺžka vodovodnej siete bez prípojek je 29 211 km. Dĺžka kanalizačnej siete bez prípojek je 12 044 km. V roku 2013 dosiahol počet ČOV na Slovensku počet 648. Najväčší nárast výstavby ČOV nastal v roku 2008 (viď obrázok 1).

Obrázok 1 Vývoj počtu čistiarni odpadových vôd v rokoch 2006 - 2013



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa SLOVSTAT. Dostupné na: http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=1367&m_sso=7&m_so=19&ic=7

Nefakturovaná voda predstavuje približne 1/3 z celkového množstva vyrobenej pitnej vody (viď obrázok 2). Táto strata je spôsobená únikom vody z vodovodných potrubí, ktoré už nespĺňajú technické požiadavky kladené na ich funkčnosť.

Obrázok 2 Analýza straty vody v roku 2013



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa SLOVSTAT. Dostupné na: http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=759&m_sso=7&m_so=19&ic=7

Množstvo odpadových vôd vypúšťaných do verejnej kanalizácie predstavovalo v roku 2013 množstvo 451 mil. m³/rok, z čoho čistených odpadových vypúšťaných do verejnej kanalizácie bolo 442 mil. m³/rok.

Finančné zabezpečenie

Pri analýze finančného zabezpečenia vodného hospodárstva sa oboznámime s príjmami, výdavkami a následným výsledkom hospodárenia vodného hospodárstva. Hlavné príjmy vodného hospodárstva tvoria príjmy zo štátneho rozpočtu, z rozpočtu Európskej únie, vlastné príjmy z tržieb a bankové úvery.

Finančné zabezpečenie SR a MŽP SR

Príjmy a výdavky štátneho rozpočtu SR a rovnako aj výsledok hospodárenia uvádzame v tabuľke 2. Z uvedeného možno vidieť, že deficit štátneho rozpočtu sa neustále zvyšuje, čo má za následok zadlžovanie štátu. Štátny rozpočet je každoročne schválený v Zákone o štátnom rozpočte, avšak ten sa nezhoduje so skutočným stavom čerpania štátneho rozpočtu SR.

Tabuľka 2 Príjmy a výdavky štátneho rozpočtu v období rokov 2007-2015

Rozpočet SR v €	Príjmy štátneho rozpočtu	Príjmy z prostriedkov EÚ	Príjmy z EÚ v %	Výdavky štátneho rozpočtu	Výdavky z prostriedkov EÚ	Výdavky z EÚ v %	Rozdiel príjmy/výdaje
2007	10 695 745 170	847 392 950	8	11 476 727 246	791 260 041	7	-780 982 075
2008	11 352 426 575	863 315 940	8	12 056 593 640	874 692 956	7	-704 167 065

2009	10 346 261 088	1 286 932 181	12	13 643 117 279	1 564 438 533	11	-3 296 856 191
2010	10 654 461 131	1 691 537 219	16	15 576 225 970	1 946 082 383	12	-4 921 764 839
2011	13 768 326 941	3 978 222 461	29	18 097 267 138	4 189 202 653	23	-4 328 940 197
2012	12 570 977 958	2 122 666 551	17	16 419 459 848	2 595 410 545	16	-3 848 481 890
2013	12 647 009 221	2 281 967 250	18	14 966 760 318	2 035 563 538	14	-2 319 751 097
2014	12 140 697 390	1 205 421 189	10	15 591 320 671	2 015 991 874	13	-3 450 623 281
2015	14 494 921 188	3 272 393 238	23	17 478 557 825	3 272 393 238	19	-2 983 636 637

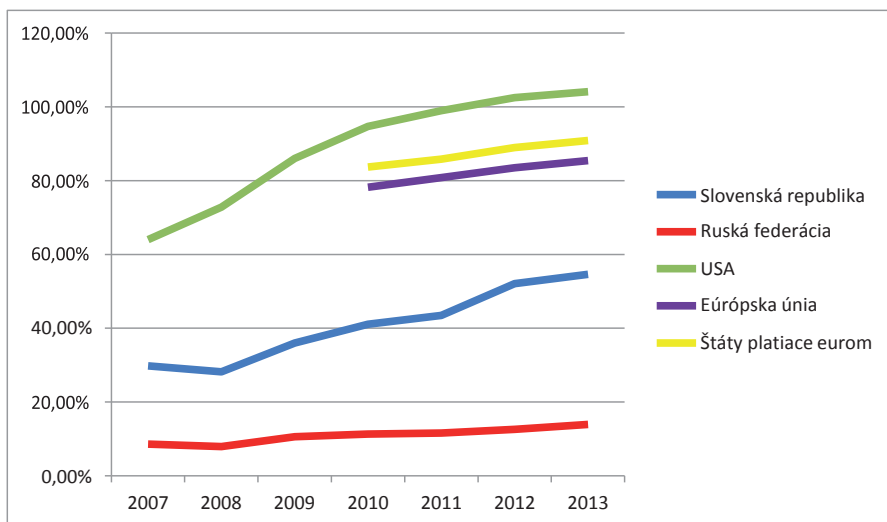
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Štátny záverečný účet 2007, 2008. Dostupné na: <http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=3557>. Štátny rozpočet 2009-2015. Dostupné na: <http://www.rozpocet.sk/app/homepage/rozpocetVCislach/rozpocetVerejnejSpravy/statnyRozpocet/2009/>

Na obrázku 3 porovnáme dlh SR so štátnymi platiacimi eurom, so štátnymi EÚ a svetovými veľmocami USA a Ruskom. V týchto štátoch možno pozorovať stúpajúci trend zadlžovania. Dlh SR k hrubému domácejmu produktu (ďalej len HDP) v porovnaní s dlhom EÚ k HDP je v priemere za roky 2010-2014 o 34 % nižší a v porovnaní s dlhom eurozóny k HDP je o 39,5 % nižší.

Nakoľko sú štáty eurozóny vysoko zadlžené chce Európska centrálna banka naštartovať jej hospodárstvo a zvýšiť nebezpečne nízku infláciu. Protikrizový balík Európskej centrálnej banky si vyžaduje tlač nových peňazí a nákup cenných papierov. V ideálnom prípade by sa mali dostať nové peniaze na trh vo forme úverov pre firmy a spotrebiteľov od komerčných bánk, od ktorých Európska centrálna banka odkúpi dlhopisy. Výsledkom by mala byť podpora spotreby a investície a teda aj hospodársky rast. Kritici však predpokladajú, že nákup dlhopisov nebude mať želaný efekt. Kvantitatívne uvoľnenie predstavuje financovanie štátnych dlhov, a tým môžu vlády veľmi zadlžených štátov zmierniť svoje reformné úsilie.²

² Zajtra štartuje nová éra eurozóny, tvrdí Európska centrálna banka. [online]

Obrázok 3 Percentuálny podiel dlhu k hrubému domácejmu produktu v období rokov 2007-2013



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa General government gross debt % of GDP. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsdde410>. General government gross debt for Russia. Dostupné na: <http://research.stlouisfed.org/fred2/series/GGGDTARUA188N>. General government gross debt for United States. Dostupné na: <http://research.stlouisfed.org/fred2/series/GGGDTAUSA188N>

Financovanie MŽP SR je tvorené príjmami samotného ministerstva a rozpočtových organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti MŽP SR. Príjmy a výdavky obvodných úradov životného prostredia v sídle kraja a obvodných úradov životného prostredia prešli od 1. 10. 2013 pod Ministerstva vnútra SR, ktorý je v súčasnosti ich riadiacim orgánom. V tabuľke 22 vidieť, že najvyššie percento príjmu MŽP SR je z prostriedkov EÚ. Priemerný podiel príjmov MŽP SR z prostriedkov EÚ v rokoch 2007 - 2014 tvoril 95,52 % a priemerný podiel výdavkov prostriedkov z EÚ v rámci MŽP SR predstavoval 59,40 %.

Vlastné príjmy MŽP sú dosť nízke, výnimku tvoril rok 2008 a rok 2014. Rezort MŽP SR získal v roku 2008 od Vodohospodárskej výstavby, š. p. a Slovenského vodohospodárskeho podniku, š. p. formou osobitného odvodu zo zisku po zdanení 16 596 959 €. ¹ V roku 2014 je záväzný ukazovateľ vyšší, nakoľko došlo k predaju emisných kvót. Rozdiely medzi schváleným a skutočným rozpočtom MŽP SR sú zapríčinené nedostatočným čerpaním fondov EÚ.

¹ Správa o hospodárení kapitoly. 2008. Dostupné na: <http://www.minzp.sk/files/o-nas/mzp-sr/rozpocetova-kapitola-mzp-sr/zaverecny-ucet-kapitoly-mzp-sr-za-rok-2008.zip>

Tabuľka 3 Rozpočet MŽP SR v rokoch 2007-2015

v €	Príjmy MŽP celkom	z toho prostriedky z rozpočtu EÚ	Vlastné/závazný ukazovateľ	Príjmy z EÚ v %	Výdavky MŽP celkom	z toho prostriedky z rozpočtu EÚ	Výdavky z EÚ v %	Rozdiel príjmy/výdavky
2007	77108445	76879407	229038	99,70	165571533	69169256	41,78	-88463088
2008	138763892	121937230	16826661	87,87	264980316	122523800	46,24	-126216424
2009	95235228	94969073	266155	99,72	253402917	140587445	55,48	-158167689
2010	65280934	65172998	107936	99,83	210646850	104412030	49,57	-145365916
2011	396164573	395877728	286845	99,93	687353454	520687744	75,75	-291188881
2012	253689681	253402881	286800	99,89	354550725	248095253	69,97	-100861044
2013	297871078	297651996	219083	99,93	322308521	215516727	66,87	-24437443
2014	199291457	154113532	45177925	77,33	236160703	164296951	69,57	-36869246
2015	493791192	400301817	93489375	81,07	511086543	400301817	78,32	-17295351

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Záverečný účet kapitoly MŽP SR 2007, 2008. Dostupné na: <http://www.minzp.sk/o-nas/mzp-sr/rozpocetova-kapitola-mzp-sr/>. Rozpočet MŽP SR 2009-2015. Dostupné na: <http://www.rozpocet.sk/app/homepage/rozpocetVCislach/rozpocetVerejnejSpravy/statnyRozpocet/2009/18/>

Operačný program Životné prostredie

Riadiacim orgánom pre Operačný program Životné prostredie (ďalej OP ŽP) je MŽP SR. OP ŽP slúži na čerpanie pomoci z fondov Európskej únie pre sektor životného prostredia. Vodné hospodárstvo bolo v rokoch 2007 - 2013 finančne podporované v rámci prioritnej osi (ďalej PO) 1- „Integrovaná ochrana a racionálne využívanie vôd“, PO 2 – „Ochrana pred povodňami“ a v rámci PO 7- „Budovanie povodňového varovného a predpovedného systému”.² PO 1 zahŕňa operačné ciele: 1.1. Zásobovanie obyvateľstva pitnou vodou z verejných vodovodov, 1.2. - Odvádzanie a čistenie komunálnych odpadových vôd v zmysle záväzkov SR voči EÚ, 1.3. - Zabezpečenie primeraného sledovania a hodnotenia stavu povrchových vôd a podzemných vôd. V rámci OP ŽP bolo na rozvoj vodného hospodárstva SR vyčlenených 1 241 933 019 €, z toho 1 055 643 065 € z Európskeho fondu regionálneho rozvoja a Kohézneho fondu a 186 289 954 € zo štátneho rozpočtu. Z tabuľky 4 vyplýva, že financovanie vodného hospodárstva v rámci OP ŽP je tvorené 85 % z prostriedkov EÚ a 15 % zo štátneho rozpočtu a vlastných zdrojov.

Tabuľka 4 Plánované financovanie vodného hospodárstva v rámci Operačného programu Životné prostredie na roky 2007-2013

Prioritná os	Európsky fond regionálneho rozvoja/ Kohézny fond	Štátny rozpočet / Vlastné verejné zdroje	Spolu
PO 1 Integrovaná ochrana a racionálne využívanie vôd	915 643 065 €	161 584 071 €	1 077 227 136 €
PO 2 Ochrana pred povodňami	120 000 000 €	21 176 471 €	141 176 471 €
PO 3 Budovanie povodňového varovného a predpovedného systému	20 000 000 €	3 529 412 €	23 529 412 €
Spolu	1 055 643 065 €	186 289 954 €	1 241 933 019 €

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Úspešne zrealizované projekty z Operačného programu Životné prostredie v Slovenskej republike. 2013.

² <http://www.opzp.sk/>

OP ŽP mal byť ukončený v roku 2013. Avšak v dôsledku nedôsledného čerpania finančných prostriedkov, bolo čerpanie na žiadosť SR predĺžené Európskou komisiou do konca roka 2015.³

Hoci OP ŽP začal v roku 2007 k zverejneniu prvej výzvy na predkladanie žiadostí o nenávratný finančný prostriedok OP ŽP došlo až 18.1.2008. K 31.1.2015 bolo zverejnených v rámci PO1, PO2 a PO7 21 výziev. Priemerná dĺžka procesu schvaľovania poskytnutia pomoci z fondov EÚ od zverejnenia výzvy až po jej schválenie činila 8 mesiacov. Z 888 žiadateľov bolo 300 schválených žiadostí a 588 neschválených žiadostí. Medzi hlavné dôvody neschválených žiadostí o finančné prostriedky patrilo nesplnenie kritéria úplnosti, oprávnenosti a odborného hodnotenia. Celková výška žiadanej sumy 3 247 079 702 € svedčí o vysokom záujme zo strany žiadateľov o nenávratný finančný prostriedok určený na rozvoj vodného hospodárstva. Výška schválenej sumy OP ŽP pre PO1, PO2, PO7 dosiahla hodnotu 1 223 506 486 €.

Pre získanie financií z OP ŽP bolo potrebné predložiť žiadosť o nenávratný finančný prostriedok. Vyhodnotenie predkladania žiadostí o nenávratný finančný prostriedok k 31.1.2015 je uvedené v tabuľke 24 (VČ - výzva číslo, PŽ - počet žiadostí, PSŽ - počet schválených žiadostí, PNŽ - počet neschválených žiadostí).

Tabuľka 5 Vyhodnotenie predkladania žiadostí o nenávratné finančné prostriedky k 31.1.2015

PO	V Č	Výška po- moci v €	Dátum zverejne- nia	Dátum uzávierky	Dátum schvále- nia	PŽ	PSŽ	PNŽ	Výška žia- danej sumy v €	Výška schválenej sumy v €
PO 1	1.	6 750 558	18.1.2008	18.4.2008	10.7.2008	5	2	3	11 990 331	6 707 082
	7.	10 000 000	2.7.2008	2.10.2008	17.12.2008	5	4	1	14 721 109	14 171 021
	14.	150 000 000	14.7.2008	14.10.2008	21.1.2009	72	30	42	358 443 077	149 205 403
	18.	150 000 000	11.2.2009	2.6.2009	19.10.2009	102	24	78	561 538 541	149 213 999
	21.	10 000 000	7.5.2009	7.8.2009	X	1	0	1	6 600 000	0
	29.	300 000 000	21.8.2009	23.11.2009	28.5.2010	106	59	47	535 067 864	298 798 462
	34.	100 000 000	4.6.2010	2.11.2010	8.6.2011	26	19	7	134 139 776	97 013 089
	36.	11 989 942	30.6.2010	22.11.2010	30.5.2011	1	1	0	11 989 896	11 989 896
	37.	80 000 000	3.12.2010	4.3.2011	7.11.2011	84	15	69	547 734 655	79 143 187
	43.	13 370 000	14.2.2012	16.7.2012	14.12.2012	4	4	0	13 170 707	13 133 304
PO 2	52.	160 428 500	24.5.2013	9.9.2013	14.2.2014	30	16	14	275 797 283	132 727 611
	53.	5 100 000	30.9.2013	31.12.2013	10.3.2014	1	1	0	5 999 866	5 999 650
	57.	95 988 000	28.2.2014	17.6.2014	9.10.2014	50	24	26	219 612 580	109 381 239
	2.	25 382 093	18.1.2008	18.4.2008	10.7.2008	33	16	17	38 987 392	14 507 807

³ Smolková: Naša práca vyšla na zmar, čerpanie eurofondov je pozastavené. [online]

	8.	20 000 000	2.7.2008	2.10.2008	17.12.2008	0	0	0	0	0
	22.	35 000 000	7.5.2009	7.8.2009	27.11.2009	38	20	18	61 646 384	34 280 685
	23.	30 588 235	7.5.2009	7.8.2009	x	1	0	1	23 736 397	0
	33.	30 588 235	19.2.2010	12.7.2010	9.3.2011	0	0	0	0	0
	35.	40 000 000	11.6.2010	3.11.2010	24.6.2011	114	30	84	139 462 061	39 897 631
	39.	41 881 510	3.10.2011	20.1.2012	8.3.2013	214	34	180	259 938 847	43 807 114
PO 7	44.	23 529 412	31.10.2012	31.7.2013	25.10.2013	1	1	0	26 502 936	23 529 306

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Správa o vyhodnotení výzvy. Dostupné na: www.opzp.sk/vyzvy/vyhodnotenie-vyziev-spravy/

Z celkového počtu zazmluvnených projektov OP ŽP bolo k 31.1.2015 151 riadne ukončených, 143 je v ešte v realizácii. V tabuľke 25 uvádzame zazmluvnené projekty v rámci OP ŽP. Výsledná suma zazmluvnených projektov 1 346 947 844,95 € je oproti výške schválenej sumy pre PO1, 2 a 7 navýšená o sumu 123 441 358,95 €. Toto navýšenie je spôsobené presunom finančných prostriedkov z iných PO OP ŽP.

Z celkového počtu finančných prostriedkov určených na rozvoj vodného hospodárstva v SR z OP ŽP sa od roku 2007 do konca januára 2015 skutočne vyčerpalo 410 819 187,62 €, čo predstavuje 30,7 % a zvyšných 69,3 % finančných prostriedkov je potrebné vyčerpať do konca roka 2015.

V neoficiálnom stanovisku Európskej komisie sa uvádza, že medzi hlavné nedostatky čerpania eurofondov patria postupy verejného obstarávania, overovanie vykonávané riadiacim orgánom a výber projektov. Tieto nedostatky sa často premietajú do vysokých nákladov na projekty. Korupcia pri prideľovaní fondov EÚ ohrozuje ich efektívne a účinné využívanie.⁴

Tabuľka 6 Zazmluvnené projekty v rámci Operačného programu Životné prostredie v rokoch 2007-2013

Prioritná os	Počet	P Prostriedky z EÚ (v €)	Prostriedky zo štátneho rozpočtu (v €)	Spolu (v €)
PO 1 Projekt ukončený	93	303 228 263,16	45 593 358,25	348 821 621,41
PO 1 Projekt v realizácii	102	725 315 325,01	115 524 517,76	840 839 842,77
PO 1 Spolu	195	1 028 543 588,17	161 117 876,01	1 189 661 464,18
PO 2 Projekt ukončený	58	54 487 900,99	7 509 665,22	61 997 566,21
PO 2 Projekt v realizácii	40	62 226 572,40	9 532 936,09	71 759 508,49
PO 2 Spolu	98	116 714 473,39	17 042 601,31	133 757 074,70
PO 7 Projekt v realizácii	1	19 999 910,16	3 529 395,91	23 529 306,07
Spolu	294	1 165 257 971,72	181 689 873,23	1 346 947 844,95

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Zoznam prijímateľov z OP ŽP k 31.1.2015. Dostupné na: http://www.opzp.sk/wp-content/uploads/Zoznam-prij%3%C3%ADmate%C4%BEov-z-OP-%C5%BDP-k-31.-01.-2015_web.xlsx

⁴ Európska komisia. Správa o krajine, Slovensko 2015. Dostupné na: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015_slovakia_sk.pdf

V programovacom období 2014 - 2020 bude vodné hospodárstvo SR podporované v rámci nového Operačného programu Kvalita životného prostredia (ďalej OP KŽP). Štrukturálne fondy EÚ a Kohézny fond vyčlenili pre SR na programovacie obdobie 2014 - 2020 v OP KŽP sumu 2 948 021 579 €. V tabuľke 6 možno vidieť, že vodné hospodárstvo SR je podporované v PO 1 „Udržateľné využívanie prírodných zdrojov prostredníctvom rozvoja environmentálnej infraštruktúry“ a PO 2 „Adaptácia na nepriaznivé dôsledky zmeny klímy so zameraním na ochranu pred povodňami“, a to sumou 854 051 171 €. V porovnaní s plánovanou podporou OP ŽP 2007-2013 je pre vodné hospodárstvo v OP KŽP 2014 - 2020 vyčlenená suma nižšia o 387 881 848 €, čo predstavuje pokles o 31,2 %. K čerpaniu finančných prostriedkov z OP KŽP ešte nedošlo, nakoľko nie sú dočerpané prostriedky z OP ŽP.

Tabuľka 7 Finančný plán OP KŽP pre roky 2014 - 2020

Prioritná os	Investičná priorita	Názov cieľa	Výška pomoci EÚ+ŠR
PO 1 Udržateľné využívanie prírodných zdrojov prostredníctvom rozvoja environmentálnej infraštruktúry	2. Investovanie do sektora vodného hospodárstva z cieľom splniť požiadavky environmentálneho acquis Únie a pokryť potreby, ktoré členské štáty špecifikovali v súvislosti s investíciami nad rámec uvedených požiadaviek	1.2.1. Zlepšenie odvádzania a čistenia komunálnych odpadových vôd v aglomeráciách nad 2000 ekvivalentných obyvateľov	333 058 191 €
		1.2.2. Zvýšenie spoľahlivosti úpravy vody odoberanej z veľkokapacitných zdrojov povrchových vôd v záujme zvýšenia bezpečnosti dodávky	29 017 447 €
		1.2.3. Vytvorenie východísk pre stanovenie opatrení smerujúcich k dosiahnutiu dobrého stavu	103 191 490 €
PO 2 Adaptácia na nepriaznivé dôsledky zmeny klímy so zameraním na ochranu pred povodňami	2.1. Podpora investícií na prispôsobovanie sa zmene klímy vrátane ekosystémových prístupov	2.1.1. Zníženie rizika povodní a negatívnych dôsledkov zmeny klímy	388 784 043 €

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Ex ante hodnotenie Operačného programu Kvalita životného prostredia na programové obdobie 2014-2020. Dostupné na: <http://www.rokovania.sk/File.aspx/Index/Mater-Dokum-173519>

Finančné zabezpečenie štátnych vodohospodárskych podnikov a vodárenských spoločností v SR

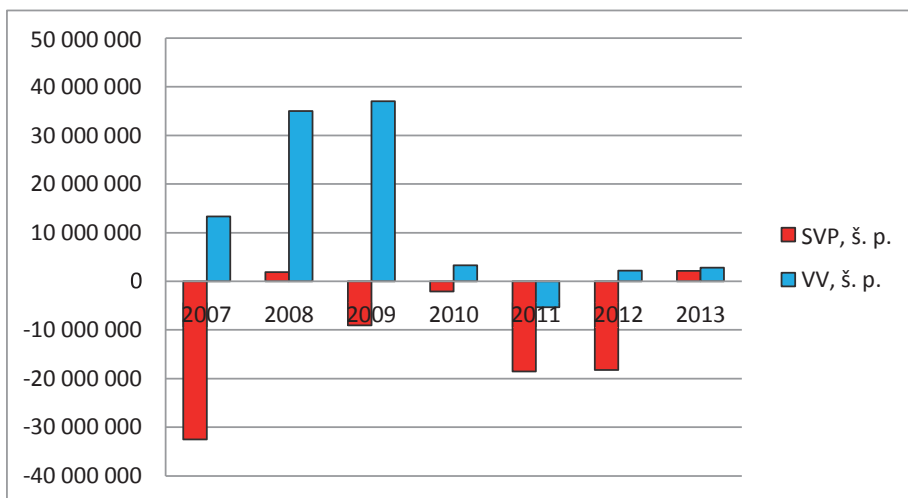
Výsledok hospodárenia štátnych vodohospodárskych podnikov SVP, š. p. a VV, š. p. uvádzame na obrázku 4.

VV, š. p. hospodárila od roku 2007 do roku 2013 neustále s výnosom. Výnimku tvorí rok 2011. Už v roku 2010 badať hlboký pokles vo výsledku hospodárenia. Tento fakt spôsobil výrazný pokles ceny silovej elektrickej energie. Dôsledky globálnej hospodárskej krízy sa prejavili v znižovaní výroby, odstavovaní výrobných kapacít a v obmedzovaní fondu pracovného času, čo malo za následok zníženie dopytu po elektrickej energii a tým aj významné zníženie jej ceny.⁵

Rok 2011 sa taktiež niesol v znamení poklesu dodávky silovej elektriny z vodných elektrární Gabčíkovo a Žilina a poklesu ceny za vyrobenú elektrinu. Hydrologické podmienky na výrobu elektrickej energie neboli priaznivé, preto bolo potrebné urobiť opatrenia na prispôbenie prevádzky reálnym podmienkam. Táto požiadavka však nebola splnená, čo malo negatívny dopad na hospodársky výsledok podniku VV, š. p.⁶

SVP, š.p. mal v rokoch 2007 - 2013 prevažne negatívny výsledok hospodárenia. Najmenej priaznivý hospodársky výsledok mal SVP, š. p. v roku 2007. Spôsobili to najmä: len čiastočná úhrada nákladov vynaložených správcom vodohospodársky významných a ostatných vodných tokov na realizáciu prác vo verejnom záujme, nedoriešenie vzájomných obchodných vzťahov na vodnom diele Gabčíkovo, výška finančných nákladov v nadväznosti na úverové zaťaženie podniku a iné.⁷

Obrázok 4 Výsledok hospodárenia SVP, š.p. a VV, š. p. v rokoch 2007-2013



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Výročná správa SVP, š. p. a VV, š. p. 2007-2013

Príčinou negatívneho hospodárenia bola aj novelizácia Zákona č. 364/2004 Z. z. o vodách. Kedy sa uzákonilo, že dodávka závlahovej vody bola vyňatá zo spoplatnenia, čím SVP, š. p. vznikol výpadok príjmov vo výške cca 4 mil. Ďalšie zhoršenie finančnej situácie spôsobil fakt, že štát už nepoukazuje finančné prostriedky určené na ďalšie neregulované platby za práce vykonávané vo verejnom záujme, napríklad za preventívne protipovodňové opatrenia, spravovanie, opravy a údržbu majetku štátu, monitorovanie kvality vôd, činnosť komisií pre hraničné vody atď. Štát

⁵ VV, š. p. Výročná správa 2010. 2011. Dostupné na: <http://www.vvb.sk/files/vs2010.pdf>

⁶ VV, š. p. Výročná správa 2011. 2012. Dostupné na: <http://www.vvb.sk/files/VS2011.pdf>

⁷ SVP, š. p. Výročná správa 2007. 2008. Dostupné na: <http://www.svp.sk/svp/media/pdf/vyrocnec%20spravy/Vyrocna%20sprava%202007SK.pdf>

rovnako prestal prispievať na vytyčovanie a udržiavanie plavebnej cesty na Dunaji vo výške približne 5 miliónov €.⁸

Vodárenské spoločnosti na Slovensku sú financované z vlastných zdrojov, ktoré slúžia na chod vodárenských spoločností a údržbu infraštruktúrálnej siete. Základ vlastných zdrojov tvorí príjem za vodné, stočné a distribučné. Výstavba a rekonštrukcia vodovodov, kanalizácií a ČOV je spolufinancovaná z fondov EÚ, štátneho rozpočtu, vlastných a cudzích zdrojov.

Vodárenské spoločnosti od roku 2007 majú celkovo aj napriek kolísavej tendencii pozitívny výsledok hospodárenia. Výnimkou sú roky 2009 a 2010.

V roku 2009 došlo k fúzii medzi vodárenskou spoločnosťou PVPS, a. s., a Prvou prevádzkovou, a. s. Zlúčením prešli na PVPS, a. s. práva, povinnosti, majetkové hodnoty, pohľadávky a záväzky zanikajúcej spoločnosti. V dôsledku oceňovacích rozdielov majetku zanikajúcej spoločnosti bol sumou vo výške 11 342 149 € záporne ovplyvnený výsledok hospodárenia.⁹

Vodárenská spoločnosť SVPS, a. s. sa v roku 2010 zlúčila s jej dovtedajším výlučným akcionárom Prvou vodárenskou, a. s. Táto skutočnosť spôsobila stratu vo výške 23 000 639 €.¹⁰

Príčinou záporného výsledku hospodárenia vodárenských spoločností v rokoch 2009 a 2010 sú vyššie spomínané fúzie. Ak by k nim nedošlo naďalej by bol výsledok hospodárenia plusový. V roku 2013 došlo k nárastu zisku oproti predchádzajúcemu roku o 221%.

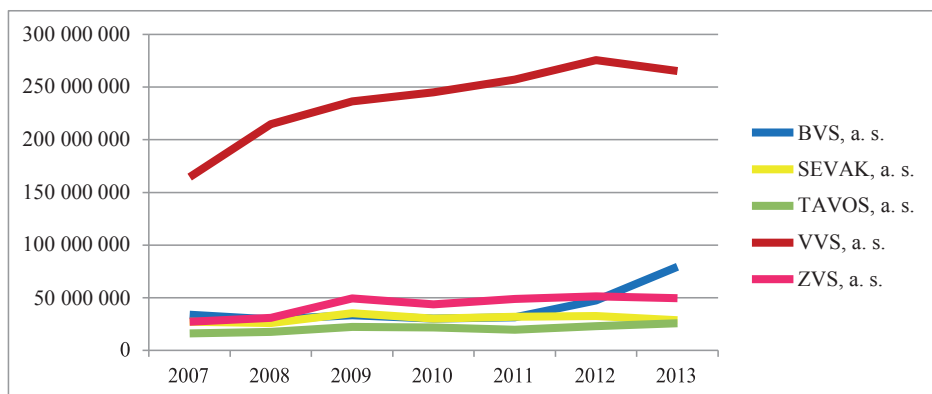
Záväzky vo vodárenských spoločnostiach tvoria hlavne bankové úvery, pohľadávky z obchodného styku a odložené daňové záväzky. Na obrázku 5 môžeme vidieť vyrovnanosť záväzkov vo vybraných vodárenských spoločnostiach, okrem VVS, a. s., ktorej záväzky výrazne stúpali. Stav vo VVS, a. s. sa mierne zlepšil v roku 2013. Záväzky súvisia aj s čerpaním finančných prostriedkov z Európskej únie, nakoľko žiadateľ sa musí spolupodieľať na financovaní projektu vo výške 5 % z celkovej sumy. V prílohe H uvádzame prehľad zazmluvnených projektov v rámci OP ŽP, ktorých žiadateľmi sú štátne vodohospodárske podniky, príspevkové organizácie a vodárenské spoločnosti.

⁸ SVP, š. p. Výročná správa 2012

⁹ PVPS, a.s. Výročná správa 2009. 2010. Dostupné na: http://www.pvpsas.sk/nastiahnutie/subory/vyroczna_sprava_2009_SK.pdf

¹⁰ SVPS, a. s. Výročná správa 2010. 2015. Dostupné na: http://www.stvps.sk/materials/files/onas/vyrocka10_stvps_sk_screen.pdf

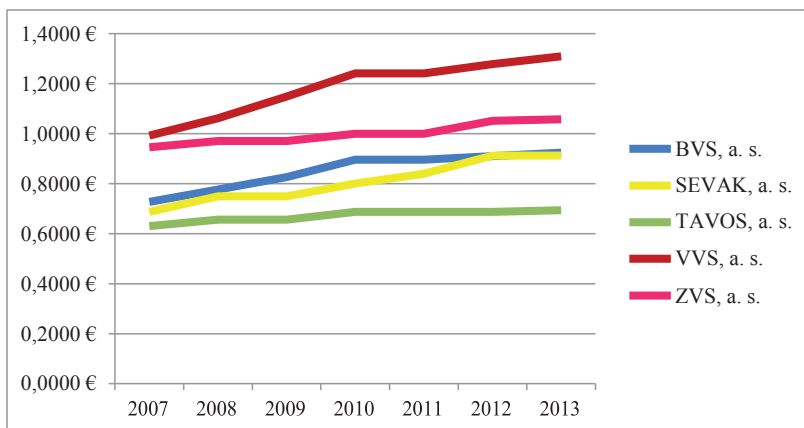
Obrázok 5 Vývoj záväzkov vybraných vodárenských spoločností v rokoch 2007 - 2013



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Výročná správa vodárenských spoločností 2007-2013

Trend vývoja ceny vodného vo vybraných vodárenských spoločnostiach má stúpajúci charakter (viď obrázok 6). Zvyšovanie cien vodného, stočného a distribučného je priamoúmerné zvyšovaniu nákladov na údržbu a budovanie infraštruktúrnej siete. Ďalšou z príčin je aj znižujúca sa spotreba vody.

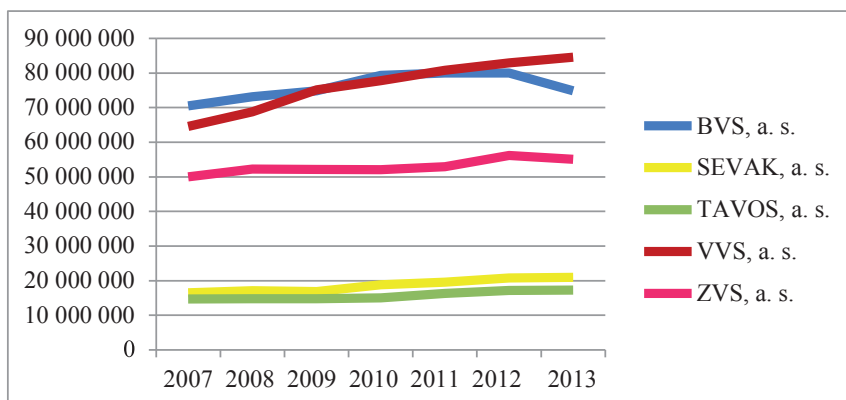
Obrázok 6 Vývoj cien vodného vo vybraných vodárenských spoločnostiach v rokoch 2007-2013



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ÚRSO. Dostupné na: <http://www.urso.gov.sk:8088/CISRES/Agenda.nsf/formWebRozhodnutiaValid?OpenForm&Category=V-OK>

Tržby z predaja tvoria súčet tržieb za predaj tovaru a tržieb za predaj vlastných výrobkov a služieb. Na obrázku 7 uvádzame tržby z predaja vo vybraných vodárenských spoločnostiach. Na výšku tržieb vplýva neustále zvyšovanie cien vodného, stočného a distribučného.

Obrázok 7 Vývoj tržieb z predaja vo vybraných vodárenských spoločnostiach v rokoch 2007-2013



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Výročná správa vodárenských spoločností

Záver

Na základe analýzy vecného a finančného zabezpečenia subjektov vodného hospodárenia sme zistili, že subjekty dokážu pokryť z vlastných príjmov ich samotný chod, avšak k investičnej výstavbe potrebujú pomoc štátu a EÚ.

Hospodárenie vodárenských spoločností v pôsobnosti miest a obcí môžeme hodnotiť celkovo pozitívne na základe celkového výsledku hospodárenia po zdanení za roky 2007 - 2013. Vďaka stúpajúcim cenám za vodné, stočné, distribučné, spoločnostiam rástli tržby aj napriek znižujúcej sa spotrebe vody. Možné riziko do budúcnosti predstavujú stúpajúce záväzky, ktoré sú spojené so spolufinancovaním výstavby a rekonštrukcie ČOV, kanalizačnej a vodovodnej siete. V programovacom období 2007 - 2013 čerpalo prostriedky na výstavbu a rekonštrukciu 13 vodárenských spoločností.

V oblasti napojenosti obyvateľov na verejnú kanalizáciu môžeme vidieť nárast počtu pripojených obyvateľov o 7,2 percenta, čo súvisí s prioritou investovania do tejto oblasti v rámci OP ŽP. Tento údaj mohol byť podstatne vyšší. Bariérou v tejto oblasti je zdĺhavý proces predkladania žiadostí o NFP, nadhodnotenú zákazku a rizikom nestihnúť vyčerpania všetkých financií z OP ŽP určených na výstavbu kanalizačnej siete.

Investovania z OP ŽP do oblasti výstavby a rekonštrukcie ČOV v období 2007 - 2013 hodnotíme veľmi pozitívne. Počet ČOV v danom období stúpol o 194 čo predstavuje nárast o 42,7% oproti roku 2006. Zvýšený počet ČOV zvýšil celkové množstvo čistených odpadových vôd vypúšťaných do verejnej kanalizácie z 95,7% na 98 %.

Neustálym narastaním cien za vodné, stočné, distribučné pozorujeme pokles výroby pitnej vody. Rizikom v oblasti výroby pitnej vody je jej distribúcia. V dôsledku zníženej funkčnosti a vysokému veku potrubia dochádza k stratám vody. Celková strata pitnej vody vo vodovodnom potrubí sa oproti roku 2006 znížila o 1,4 %. No

i napriek tomu je celková strata 32% hrozbou a núti nás myslieť, ako sa s týmto problémom vysporiadať.

V súvislosti s financovaním vodného hospodárstva je mimoriadne dôležité sledovať vývoj štátneho rozpočtu, nakoľko výška príjmov štátneho rozpočtu súvisí s výškou výdavkov na činnosť MŽP SR ako riadiaceho orgánu pre vodné hospodárstvo, štátnych vodohospodárskych podnikov, rozpočtových a príspevkových organizácií ako aj na spolufinancovanie projektov z fondov EÚ. V období 2007 - 2015 možno vidieť, že štát má vyššie výdavky ako príjmy, čo zapríčiňuje zadlžovanie SR. Dlh SR sa blíži k hranici 60 % k HDP. V prípade znižovania štátneho dlhu sa môže stať, že štát nemusí mať dostatok finančných prostriedkov na pokrytie všetkých činností MŽP a organizácií v jeho pôsobnosti. SR ako štát platiaci eurom musí taktiež počítať s oslabením eura súvisiaci s tlačení nových peňazí Európskou centrálnou bankou v dôsledku zadlženia krajín eurozóny, ktorých dlh je v priemere 90,9 % k HDP. Oslabenie eura môže mať za následok zvýšenie cien materiálu, energií, výdavkov na vodné hospodárstvo.

MŽP SR ako riadiaci orgán štátnej vodnej správy a vodného hospodárstva je financovaný hlavne z prostriedkov EÚ a štátneho rozpočtu nakoľko príjem samotného ministerstva tvorí nepatrný zlomok z celkových príjmov. Príležitosť vo zvýšení príjmov vidíme v príjme za predaj emisných kvót ako to bolo v roku 2014. Vysoký podiel financovania z prostriedkov EÚ je zapríčinený čerpaním prostriedkov v rámci OP ŽP. Rizikom v oblasti financovania MŽP SR vidíme vysoký podiel financovania z prostriedkov z EÚ. Otázkou je akou výškou bude financované MŽP SR a celkovo vodné hospodárstvo, keď skončí podpora environmentálnych projektov z fondov EÚ.

Z celkového počtu 1 820 mil. € určených na OP ŽP (2007-2013) bolo pre rozvoj vodného hospodárstva vyčlenených 1 242 mil. €. K samotnému čerpaniu došlo až v júli 2008 na základe schválenia prvej výzvy na predkladanie žiadostí o nenávratný finančný príspevok. Oneskorené čerpanie malo vplyv aj na celkové predĺženie čerpania prostriedkov z OP ŽP do konca roku 2015. Celkový záujem o NFP na rozvoj vodného hospodárstva bol vysoký čo dokazuje 888 podaných žiadostí vo výške 3 247 mil. €. Prekážkou v samotnom schvaľovaní žiadostí o NFP vidíme zdĺhavý proces schvaľovania, ktorý v priemere trval 8 mesiacov.

Stav zazmluvnených projektov na podporu vodného hospodárstva k 31.1.2015 poukazuje na fakt, že k uvedenému dátumu je len 151 zazmluvnených projektov ukončených a 143 je stále v realizácii. Podiel ukončených projektov k celkovej sume zazmluvnených finančných prostriedkov tvorí len 30,5%. Z uvedeného vyplýva hrozba nestihnutia ukončenia všetkých projektov do roku 2015 a s tým súvisiace prípadné sankcie zo strany EÚ.

Financovania vodného hospodárstva v nasledujúcich rokoch má byť opäť podporené prostriedkami z EÚ v rámci OP KŽP pre roky 2014-2020. V súčasnosti sa z OP KŽP nečerpajú prostriedky z dôvodu nevyčerpania finančných prostriedkov z OP ŽP a nepredloženia výzvy na predkladanie žiadostí o NFP v novom programovacom období. Nový OP KŽP je teda od začiatku poznačený posunom čerpania finančných prostriedkov. Podľa odhadov môžeme počítať s čerpaním až v roku 2016 a taktiež

aj s predĺžením doby čerpania. Odporúčania z predchádzajúceho programového obdobia sú jasné: skrátiť dobu schvaľovania a vyberať projekty s nižšou hodnotou zákazky s kratšou dobou výstavby, ako veľké projekty s dlhou dobou výstavby. Výška finančnej pomoci je v novom programovacom období nižšia o 387 mil. € oproti predchádzajúcemu obdobiu. Prioritou nového operačného programu bude ochrana pred povodňami, odvádzanie a čistenie odpadových vôd.

Literatúra

- [1] EURÓPSKA KOMISIA. 2015. *Správa o krajine, Slovensko 2015*. [online]. Brusel. 2015. [cit. 14.3.2015]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015_slovakia_sk.pdf.
- [2] <http://www.opzp.sk/>. 2015. [online]. 2015. [cit. 11.1.2015].
- [3] LVS, a.s. Výročná správa 2013. [online]. 2014. [cit. 25.1.2015]. Dostupné na: <http://www.lvsas.sk/documentloader.php?id=531&filename=vyrocnasprava2013lvsas.pdf>.
- [4] PVPS, a. s. Výročná správa 2009. [online]. 2010. [cit. 25.2.2015]. Dostupné na: http://www.pvpsas.sk/nastiahnutie/subory/vyrocnasprava_2009_SK.pdf.
- [5] PVPS, a.s. Výročná správa 2013. [online]. 2014. [cit. 25.1.2015]. Dostupné na: http://www.pvpsas.sk/nastiahnutie/subory/rocnasprava_sk_2013.pdf.
- [6] PVS, a.s. Výročná správa 2013. [online]. 2014. [cit. 25.1.2015]. Dostupné na: http://www.pvpsas.sk/nastiahnutie/subory/rocnasprava_sk_2013.pdf.
- [7] SMOLKOVÁ: Naša práca vyšla na zmar, čerpanie eurofondov je pozastavené. [online]. 2014. [cit. 12.3.2015]. Dostupné na: [http://www.europskenoviny.sk/2014/10/04/smolková-nasa-praca-vysla-na-zmar-cerpanie-eurofondov-je-pozastavene/](http://www.europskenoviny.sk/2014/10/04/smolкова-nasa-praca-vysla-na-zmar-cerpanie-eurofondov-je-pozastavene/).
- [8] Správa o hospodárení kapitoly. 2008. [online]. 2009. [cit. 17.2.2015]. Dostupné na: <http://www.minzp.sk/files/o-nas/mzp-sr/rozpocetova-kapitola-mzp-sr/zaverecny-ucet-kapitoly-mzp-sr-za-rok-2008.zip>.
- [9] SVP, š. p. Výročná správa 2007. [online]. 2008. [cit. 15.3.2015]. Dostupné na: <http://www.svp.sk/svp/media/pdf/vyrocnaspravy/Vyrocnasprava%202007SK.pdf>.
- [10] SVP, š.p. Výročná správa 2013. [online]. 2014. [cit. 4.1.2015]. Dostupné na: <http://www.svp.sk/svp/media/pdf/vyrocnaspravy/Vyrocnasprava%202013.pdf>.
- [11] SVPS, a. s. Výročná správa 2010. [online]. 2011. [cit. 25.2.2015]. Dostupné na: http://www.stvps.sk/materials/files/onas/vyrocka10_stvps_sk_screen.pdf.
- [12] SVPS, a.s. Výročná správa 2013. [online]. 2014. [cit. 25.1.2015]. Dostupné na: http://www.stvps.sk/materials/files/onas/vyrocka13_stvps_sk_screen.pdf.

INFORMÁCIE A POKYNY PRE AUTOROV PRÍSPEVKOV

Redakcia prijíma a uverejňuje príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku. **Za originalitu, odbornú i formálnu správnosť príspevku zodpovedá autor.** V časopise nie je možné publikovať článok, ktorý už bol uverejnený v inom periodiku. Redakcia si vyhradzuje právo uverejnenia len pôvodných príspevkov, ktoré spĺňajú obsahové a všetky formálne náležitosti vedeckého článku.

Príspevky sa predkladajú:

- jedenkrát elektronicky (e-mailom na adresu: daniela.conkova@vsemvs.sk)
- a v dvoch tlačенých exemplároch na adresu redakcie časopisu CasOpis, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava. Príspevky je potrebné odovzdať vo formáte MS Word (2003 alebo staršom). Rozsah príspevku je limitovaný na max. 10 strán, pri recenziách a správach je rozsah limitovaný na max. 5 strán predpísaného formátu vrátane grafov, tabuliek a literatúry.

Základné formátovanie

NASTAVENIA STRANY:

- Veľkosť papiera je B5 (ISO) (rozmery šírka 17,59 cm, výška 24,99 cm).
- Okraje stránky musia byť nastavené na 2 cm zo všetkých strán.
- Musí sa zvoliť voľba zrkadlových okrajov.
- Vzdialenosť záhlavia a päty od okraja stránky má byť 1,25 cm.

TEXT:

- Typ písma textu príspevku musí byť Arial s veľkosťou 10 bodov.
- Riadkovanie 1,5.
- Prvý riadok každého odseku má byť odsadený o hodnotu 0,8 cm.
- Za každým odsekom je potrebné nastaviť medzeru 6 bodov.
- Pred každým nadpisom je potrebné vynechať dva prázdne riadky a za každým nadpisom jeden voľný riadok.

OBRÁZKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za obrázkom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie obrázka sa musí začínať skratkou a číslom (Obr. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis obrázka.
- Skratky Obr. a číslo obrázka sú napísané tučnými písmenami.

GRAFY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za grafom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie grafu sa musí začínať slovom (Graf 1) a číslom, za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis grafu.
- Slová Graf a číslo grafu sú napísané tučnými písmenami.
- Grafy je potrebné uviesť v Exceli, a to aj ako prílohu v elektronickej verzii k rukopisom.

TABUĽKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za tabuľkou sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie tabuľky sa musí začínať skratkou a číslom (Tab. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis tabuľky.
- Skratka Tab. a číslo tabuľky sú napísané tučnými písmenami.
- Pod každým obrázkom, tabuľkou i grafom musí byť uvedený zdroj, z ktorého autor údaje čerpal.

ROVNICE:

- Musia byť napísané v editore rovníc Microsoft Equation, ktorý je súčasťou textového editora MS Word.
- Matematické symboly je nutné písať aj vo vnútri textu pomocou editora rovníc.

ANGLICKÝ NÁZOV A ABSTRAKT:

- V každom príspevku musí byť uvedený anglický názov a abstrakt rozsahu 8 riadkov v anglickom jazyku.
- Pod abstraktom je potrebné uviesť kľúčové slová (keywords) v angličtine (viď http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html).

LITERATÚRU:

- Uvádzať v súlade s normou STN ISO 690 v abecednom poradí podľa vzoru uvedenom v šablóne.
- Odvolania na literatúru sa označujú v texte metódou mena, dátumu a poradia v zozname literatúry tak, že na príslušnom mieste v texte sa do zátvoriek napíše meno autora, dátum publikovania dokumentu/ číslo podľa toho, ako sú tieto údaje uvedené abecednom profile v zozname literatúry; napr. (Kotler,2001/14).

Recenzovanie príspevkov:

Recenzovanie príspevkov zabezpečuje redakčná rada. Recenzné konanie voči autorovi príspevku je anonymné.

Príspevky nie sú honorované.

Instructions for authors

The scientific journal - Public administration and Regional Development publishes scientific contributions, discussion contributions and reviews related to its focus. Contributions must be at the required professional and scientific level. They are published in the Slovak, Czech, Russian or English language.

The editor's office of the journal accepts contributions electronically (by email to: daniela.conkova@vsemvs.sk), or in a written form in 3 copies together with a CD in the text editor Word (operation system Windows), page size A4 (21×29.7), 2 cm margins, font type: ARIAL, single line spacing.

Title of Article (size 12 pt bold, centred)

Title (size 11pt bold, italic, centred)

Name and SURNAME (size 10,5pt, italic)*

Abstract (size 10pt bold)

Body text (size 10pt, italic, max. 8 lines)

Keywords (size 10pt bold):

text (size 10pt, italic)

Introduction (size 10pt bold)

Text (size 10pt, normal)

1 Title of chapter (size 10pt bold)

Text (size 10 pt normal)

1.1 Subchapter title (size 10pt bold)

Text (size 10 pt normal)

Conclusion (size 10pt bold)

Text (size 10 pt normal)

Bibliography

* Contact information of author (or authors), workplace, address, email address

Autori príspevkov

Bc. Eleonóra Dančová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra malého a stredného podnikania, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: nomida.dancova@gmail.com

Bc. Daniela Jantošová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra malého a stredného podnikania, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: dadussik@gmail.com

Bc. Ľubica Kučerová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: lubica.kucerova@svp.sk

Bc. Flóra Stojanovová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra manažmentu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: florastojanovova@centrum.sk

Bc. Miroslav Špaldoň, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra Verejnej správy, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: climb36@gmail.com



ISSN 1337-9593