

ČASOPIS



ŠTUDENTSKÝ ODBORNÝ ČASOPIS



SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT
IN PUBLIC ADMINISTRATION
STUDENTS SCIENTIFIC JOURNAL

ČÍSLO 19/2013 ROČNÍK 8



ČASOPIS

ŠTUDENTSKÝ ODBORNÝ ČASOPIS



SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT
IN PUBLIC ADMINISTRATION
STUDENTS SCIENTIFIC JOURNAL

ČÍSLO 19/2013 ROČNÍK 8

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)

Viera Čihovská, VŠEMvs – šéfredaktorka (Editor in Chief)

Lucia Balajová, VŠEMvs

Daniela Čonková, VŠEMvs

Mária Čajková, VŠEMvs – zástupkyňa študentskej rady

Lenka Ďurišová, VŠEMvs – zástupkyňa študentskej rady

Oľga Richterová, VŠEMvs – zástupkyňa študentov

Vydavateľ (Publishing House):

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Furdekova 16

851 04 Bratislava

Tel.: +421905864457

IČO: 35847018

Náklad: 50ks

Tlač (Printed by):

Merkury, spol. s r. o.

Martinčekova 2

821 09 Bratislava

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

E-mail: info@merkury.sk

EV 2949/09

ISSN 1337-9593

Obsah

Úvod.....	5
Hodnotenie hospodárskeho výsledku samosprávnej jednotky.....	6
<i>Rating profit administrative unit</i>	
Iveta ÁDÁMOVÁ	
Využitie obnoviteľných zdrojov na výrobu elektrickej energie v SR.....	14
<i>Usage of renewable energy sources for electricity generation in Slovakia</i>	
Martin BANDRE	
Komparácia manažmentu vybraných klubov v rámci jedného športového odvetvia	23
<i>Comparison of selected club´s management within one kind of sport</i>	
Ľubica CIGÁNIKOVÁ	
Perspektívy vývoja vecného a finančného zabezpečenia vybraného odvetvia verejnej správy v podmienkach SR.....	33
<i>Prospects for financial security and material selected sectors of public administration in Slovakia</i>	
Ivana GÁBOROVÁ	
Hospodárska politika štátu – história, fakty a čísla	41
<i>The economic policy of the state – history, facts and numbers</i>	
Marián GUTMAN	
Financovanie vybraného športového klubu	54
<i>Financing of selected sports club</i>	
Andrea JAJCAYOVÁ	
Motivácia ako súčasť riadenia pracovného výkonu	71
<i>Motivation as part of the performance management</i>	
Jana KRISTÍNOVÁ	
Environmentálne dane na ochranu vôd na Slovensku a v Maďarsku.....	79
<i>Environmental taxes for water protection in Slovakia and Hungary</i>	
Tomáš MARCZEL	
Komparácia vybraných poisťovní v SR a ČR	85
<i>Comparison of selected insurance companies in Slovakia and Czech Republic</i>	
Jana NOVÁKOVÁ	
Produktová stratégia podniku Oxymat – Slovakia s.r.o.....	92
<i>Product strategy for the enterprise Oxymat – Slovakia s.r.o.</i>	
Peter OLEŠ	
Využitie marketingu v mikropodniku	107
<i>Utilization of marketing in a micro business</i>	
René PETERNAI	

Finančný podporný systém malých a stredných podnikov	112
<i>Financial support system of small and medium-sized enterprises</i>	
Anna POPAĎÁKOVÁ	
Implementácia programového rozpočtu na úrovni miestnej samosprávy na príklade vybranej obce	119
<i>Implementation of programme budgeting at the local level in the selected municipality</i>	
Ingrid ROZKOŠOVÁ	
Platobné systémy bánk po vstupe SR do Eurozóny.....	125
<i>Payment systems of banks after affiliation the Slovak Republic to the Eurozone</i>	
Miroslav ŠEMŠEJ	
INFORMÁCIE A POKYNY PRE AUTOROV PRÍSPEVKOV.....	132
Instructions for authors:.....	133
Autori príspevkov	134

Úvod

Vážení čitatelia, milí študenti!

Študentský odborný časopis vychádza na našej vysokej škole pravidelne už niekoľko rokov. Ponúka možnosť študentom publikovať články, pričom najvyššou možnou formou vedeckého a odborného stretávania sa vysokoškolákov je Študentská vedecká odborná činnosť, ktorej výsledky majú možnosť študenti publikovať práve v tomto odbornom vedeckom ČasOpis-e.

Študentov na škole zastupuje Študentská rada, ktorá je orgánom reprezentujúcim študentskú časť akademickej obce školy pri rokovaní s vedením školy. Úlohou Študentskej rady je predovšetkým podporovať študijné a sociálne záujmy študentov, organizovať a pomáhať pri organizovaní rôznych školských a mimoškolských aktivít, komunikovať a spolupracovať s vedením školy i so študentskou časťou Akademického senátu školy, ale tiež navrhovať rôzne nápady, ktoré sa snaží uskutočniť v prospech všetkých študentov. Študentská rada sa zapája a podporuje rôzne spoločenské (Beánia,...), vzdelávacie, alebo športové aktivity. Každoročne spolupracuje s Katedrou športu a voľnočasových aktivít pri tvorbe športových turnajov, Univerzitných hier, so študentskou organizáciou ESN – Erasmus Student Network organizuje prednášky úspešných osobností v spolupráci s programom Best Guest, podieľala sa na organizácii Dni otvorených dverí, ale má tiež svoje zastúpenie v komisii Študentskej vedeckej odbornej činnosti a spolupracuje práve aj s odborným časopisom.

Študentský vedecký odborný časopis je len jedna z možností, ktoré naša vysoká škola študentom ponúka, ako sa zapojiť do odborných oblastí a prispieť aj svojim názorom na rôzne témy. Školu navštevuje nepochybne veľa bystrých a aktívnych študentov so zaujímavými myšlienkami, avšak na prednáškach, mnohokrát najmä z časového hľadiska, nie je priestor pre ich vyjadrenie a práve preto je tu aj študentský odborný časopis, ktorý tento priestor umožňuje. Študent môže do časopisu prispieť akoukoľvek odbornou témou z oblasti ekonómie, ktorá ho zaujíma a myslí si, že stojí za to, rozobrať ju do hĺbky.

Vďaka odbornej činnosti, príspevku, študentskej vedeckej odbornej činnosti (ŠVOČ), si študent rozvíja analytické myslenie, naučí sa narábať s informáciami – ako sú štatistické tabuľky, grafy, diagramy a iné, a zároveň získava praktické skúsenosti ako písať odborné práce, čo mu neskôr môže veľmi pomôcť pri písaní záverečných prác, či už bakalárskej alebo diplomovej.

Zároveň študent reprezentuje nielen školu, ale aj sám seba – svoju účasť, resp. výsledok svojej práce si môže zapísať do životopisu, čím sa odlišuje od ostatných „neaktívnych“ študentov, a tým získava plus pre svojho budúceho zamestnávateľa.

Na záver by sme Vám chceli zaželať odhodlanie a úspešné písanie, pretože veríme, že sa medzi Vami aj naďalej nájdu študenti, ktorých bude z roka na rok viac, a pribudnú aj takí, ktorí možno doteraz o tejto možnosti nevedeli, alebo len nenabrali odvahy.

Všetky informácie ohľadom študentského odborného časopisu nájdete na stránke školy v sekcii Veda a výskum, alebo môžete kontaktovať študentskú a redakčnú radu ČasOpisu.

BC. Mária Čajková
Oľga Richterová

Hodnotenie hospodárskeho výsledku samosprávnej jednotky

Iveta ÁDÁMOVÁ*

Rating profit administrative unit

Abstract

Aim of this work is to assess the economic outcome and describe the main determinants affecting the profit of selected municipal unit. In this work is devoted to theoretical knowledge on the functioning of the self-governing units, analyzing the management of selected municipal units and we find the main determinants that have an impact on the bottom line. The objective of this work is filled in the form of specific recommendations for selected local authority areas, the recommendations that can be used in practice in improving their management.

Keywords: profit, costs, revenues

Úvod

V súčasnosti, vplyvom hospodárskej krízy, sa čoraz častejšie hovorí o problémoch a možnostiach riešenia efektívneho hospodárenia samospráv, ktoré majú vplyv na zabezpečenie finančnej stability verejného sektora. Cieľom činnosti samospráv nie je zisk, ale služba, kvôli ktorej bola organizácia ustanovená, manažéri majú presne určené kompetencie a zdroje samospráv sú obmedzené. Poslaním organizácie je riadenie verejných statkov, ktorých poskytovateľom je štát. V oblasti výstupov je potrebné, aby sa samosprávy zamerali na efektívnosť a výkonnosť organizácie.

1 Charakteristika samosprávy

„Samospráva je oprávnenie umožňujúce samostatne vykonávať, obstarávať a spravovať čiastkové záležitosti volenými zástupcami alebo priamo všetkými členmi. Územná samospráva je priestorovo vymedzený funkčný celok, ktorý má právo sám rozhodovať o svojich záležitostiach.“ [4] Územná samospráva pozostáva z regionálnej a miestnej samosprávy.

Základom miestnej samosprávy je obec. „Obec na základe zákona č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení je možné definovať ako samostatný samosprávny územný celok Slovenskej republiky združujúci občanov, ktorí majú na jej území trvalý pobyt.“ [5, 92 s.]

Každá obec má svoj názov, katastrálne územie, právo na vlastné symboly (erb, vlajka, pečať a hymna) a právo združovať sa s inými obcami na zabezpečenie vecí spoločného záujmu. Vo veciach územnej samosprávy rozhoduje obec samostatne, povinnosti a obmedzenia jej možno ukladať len zákonom. „Základnou povinnosťou obce vyplývajúcou z jej samosprávneho poslania je starostlivosť o rozvoj územia obce a o potreby jej obyvateľov.“ [2, 98 s.]

* Bc. Iveta Ádámová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: adamivett2@azet.sk

Samosprávy si vytvárajú vlastné orgány, prostredníctvom ktorých je uskutočňovaný výkon samosprávy, a to:

1. volené – obecné (mestské) zastupiteľstvo (zastúpené poslancami), starosta obce (primátor mesta), obecná (mestská) rada a komisie,
2. výkonné – obecný (mestský) úrad, obecná (mestská) polícia,
3. kontrolné – hlavný kontrolór.

V súčasnosti sú originálne kompetencie územnej samosprávy upravené zákonom č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení a zákonom č. 416/2001 Z. z. o prechode niektorých pôsobností z orgánov štátnej správy na samosprávy sú upravené prenesené kompetencie samosprávy.

2 Hospodárenie samosprávnych jednotiek

„Obec (mesto) financuje svoje potreby predovšetkým z príjmov zo štátneho rozpočtu vo forme podielovej dane, vlastných príjmov, grantov, transferov. Na plnenie svojich úloh môže použiť aj návratné zdroje financovania a prostriedky mimorozpočtových peňažných fondov.“ [5, 106 s.] Samosprávy zabezpečujú plnenie svojich úloh z vlastných rozpočtov a prenesený výkon štátnej správy z prostriedkov štátneho rozpočtu.

Základom finančného hospodárenia miestnej samosprávy je rozpočet [8, 71 s.], ktorý môžeme charakterizovať ako decentralizovaný peňažný fond, ako bilanciu príjmov a výdavkov, ako finančný plán, podľa ktorého hospodári miestna samospráva počas rozpočtového obdobia a ako nástroj finančnej politiky, prostredníctvom ktorého môžu orgány miestnej samosprávy realizovať kompetencie a uskutočňovať ciele sociálno-ekonomického rozvoja. „Obec je povinná zostavovať rozpočet podľa jednotného triedenia príjmov a výdavkov (rozpočtovej klasifikácie) ustanovenej Ministerstvom financií SR.“ [1, 67 s.]

Základnú právnu úpravu účtovníctva v Slovenskej republike tvoria zákony, opatrenia a metodické pokyny a Medzinárodné štandardy finančného vykazovania (IFRS).

„Predmetom účtovníctva podľa zákona 431/2002 o účtovníctve je účtovanie skutočností o stave a pohybe majetku, stave a pohybe záväzkov, rozdiel majetku a záväzkov, výnosoch, nákladoch, príjmoch, výdavkoch a výsledku hospodárenia účtovnej jednotky.“ [6, 23 s.]

Účtovné zásady a metódy pre samosprávy účtujúce v sústave podvojného účtovníctva ustanovuje opatrenie Ministerstva financií SR, ktorým sa upravujú podrobnosti o postupoch účtovania. „Primárnou zásadou účtovníctva je verné a pravdivé zobrazenie všetkých skutočností.“ [6, 24 s.] Všetky účtovné prípady sa preukazujú účtovnými dokladmi.

„Účtovná závierka je štruktúrovaná prezentácia skutočností, ktoré sú predmetom účtovníctva, poskytovaná osobám, ktoré tieto informácie využívajú“ [9] a podáva informácie o stave majetku a jeho štruktúre, zdrojoch financovania a ich štruktúre, nákladoch, výnosoch a výsledku hospodárenia z bežnej a podnikateľskej činnosti.

Účtovná závierka pozostáva z predpísaných účtovných výkazov, a to súvahy, výkazu ziskov a strát a poznámok.

„Súvaha je základný účtovný výkaz, ktorý v prehľadnej forme poskytuje informácie o stave majetku podľa druhov a o zdrojoch tohto majetku, v peňažnom vyjadrení k určitému dátumu.“ [3, 22 s.] Služi na posúdenie finančnej situácie účtovnej jednotky. Vertikálna štruktúra súvahy vyjadruje štruktúru aktív a pasív, horizontálna štruktúra umožňuje porovnávanie ukazovateľov v čase.

Výkaz ziskov a strát zobrazuje tvorbu výsledku hospodárenia, poskytuje informácie o nákladoch a výnosoch a účtovnom výsledku hospodárenia za účtovné obdobie a „umožňuje zistiť príčiny úspešného alebo neúspešného hospodárenia samosprávy, pričom úspešnosť je vyjadrená kladným výsledkom hospodárenia a neúspešnosť záporným výsledkom hospodárenia.“ [3, 27 s.]

Výsledok hospodárenia je základným ekonomickým ukazovateľom činnosti účtovnej jednotky. „Výsledok hospodárenia z hlavnej činnosti je definovaný ako: ocenený výsledný efekt činnosti účtovnej jednotky dosiahnutý v účtovnom období.“ [6, 149 s.] Účtovný výsledok hospodárenia sa zisťuje v zmysle zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov a § 11 Opatrenia MF SR č. MF/16786/2007-31 v znení neskorších zmien ako rozdiel výnosov účtovaných na účtoch účtovej triedy 6 a nákladov účtovaných na účtoch účtovej triedy 5. „Je zdrojom informácií o výnosnosti účtovnej jednotky.“ [6, 154 s.]

Ak sú vyššie výnosy, účtovná jednotka vykázala kladný výsledok hospodárenia, ak sú vyššie náklady, účtovná jednotka vykázala záporný výsledok hospodárenia.

V prípade, ak samosprávna jednotka uskutočňuje vedľa hlavnej činnosti aj podnikateľskú činnosť, ako výsledok hospodárenia môže byť zisk alebo strata. V tom prípade výsledok hospodárenia sa zdaňuje daňou z príjmov účtovnej jednotky.

Dôležitým predpokladom spokojnosti obyvateľov sú dobre fungujúce služby poskytované samosprávou, preto by mali mať orgány samosprávnej jednotky záujem na meraní efektívnosti výkonu nimi poskytovaných služieb. Samosprávy by mali pri rozhodovaní o poskytovaných službách zvažovať efektívnosť a kvalitu týchto služieb a mali by brať ohľad na konečný efekt a kvalitu poskytovaných služieb a spokojnosť občanov.

Je dôležité, aby v samosprávnych jednotkách došlo k lepšiemu využívaniu zdrojov, k dosahovaniu vyššej kvality, k znižovaniu nákladov, čo sa následne odrazí na spokojnosti občanov. Občanov vedie ku kladnému zhodnoteniu kvality poskytovaných služieb, ak samosprávna jednotka poskytuje služby hospodárne s efektívnym využitím zdrojov, a ak oni budú spokojní s úrovňou poskytovaných služieb (rýchlosťou, dostupnosťou a jednoduchosťou vybavenia).

3 Zmeny, ktoré majú vplyv na hospodársky výsledok

V samosprávnej jednotke prebieha množstvo transakcií a iných udalostí, ktoré ovplyvňujú nielen výšku a štruktúru položiek súvahy, ale aj výšku a štruktúru nákladov

a výnosov, a tým pôsobia na hospodársky výsledok. Z hľadiska vplyvu účtovných prípadov na hospodársky výsledok rozoznávame štyri typy zmien:

1. náklad znižujúci majetok – pri vzniku nákladu sa zníži niektorá súvahová položka aktív,
2. náklad zvyšujúci zdroje – pri vzniku nákladu sa súčasne zvýši súvahová položka pasív,
3. výnos zvyšujúci majetok – pri vzniku výnosu sa zvýši niektorá súvahová položka aktív,
4. výnos znižujúci zdroje – pri vzniku výnosu sa súčasne zníži niektorá súvahová položka pasív.

Výrazný vplyv na hospodársky výsledok vo forme nákladov majú spotrebované nákupy a služby, mzdové náklady, odpisy, náklady na transfery a finančné náklady. Rast týchto nákladov môže byť ovplyvňovaný napr. rastom cien energií, telekomunikačných a poštových služieb, odvodov a zvýšením miezd, zvýšením odpisov, zvyšovaním úrokov cenných papierov a kurzových strát, zvyšovaním nákladov na transfery a iným. Vplyv vo forme výnosov predstavujú zmeny tržieb z predaja vlastných výkonov, z predaja DHM, DNHM, materiálu, z predaja cenných papierov a podielov, úrokov, kurzových ziskov, daňových výnosov a výnosov z poplatkov, výnosov z bežných a kapitálových transferov a iných zmien výnosových položiek.

Bežné transfery predstavujú platby bez protiplnenia, ktoré slúžia na úhradu bežných výdavkov účtovnej jednotky a kapitálové transfery slúžia na obstarávanie kapitálových aktív predstavujúcich platby z nákupu hmotných a nehmotných aktív, a platby za rekonštrukciu a modernizáciu majetku, ktoré slúžia na investície. Pri bežnom transfere sa zúčtovanie do výnosov účtuje vo vecnej a časovej súvislosti s výdavkami, kým pri kapitálovom transfere sa zúčtovanie do výnosov účtuje v časovej a vecnej súvislosti s nákladmi (opravné položky, odpisy, zostatková cena vyradeného dlhodobého majetku). Preto „na hospodársky výsledok organizácie majú vplyv len bežné transfery, lebo výnos sa tvorí pri výdavku a náklad sa tvorí dodatočne pri spotrebe a teda sa nemusí rovnať výdavku.“ [7, 27 s.]

Ekonomiku miestnej samosprávy ovplyvňujú rôzne činitele, ktoré môžu ekonomiku samosprávnej jednotky stimulovať alebo limitovať.

Negatívny vplyv na hospodársky výsledok má rast nákladov a znižovanie výnosov, pozitívny vplyv má opačne znižovanie nákladov a zvyšovanie výnosov.

Hospodársky výsledok na činnosť samosprávy vplyva hlavne prostredníctvom toho, či ide o kladný hospodársky výsledok alebo záporný hospodársky výsledok. V prípade kladného výsledku hospodárenia si samosprávna jednotka zvyšuje základné imanie položkou „výsledky hospodárenia za uplynulé obdobia“ a záporným hospodárskym výsledkom si samosprávna jednotka znižuje základné imanie prostredníctvom položky „výsledky hospodárenia z minulých rokov“. V prípade kladného hospodárskeho výsledku sa tým samosprávnej jednotke zvýšia zdroje krytia, pretože základné imanie je jeho súčasťou. Pri dodržaní bilančného princípu sa zdroje krytia rovnajú hodnote majetku, ktorý pokrývajú, čo znamená aj zväčšenie hodnoty majetku, ktorý

vlastní samosprávná jednotka. Keďže základné imanie je vlastným zdrojom krytia majetku, zvýšením základného imania sa môže zmeniť aj pomer vlastných a cudzích zdrojov krytia. Naopak, v prípade straty sa samosprávnej jednotke znižujú zdroje krytia prostredníctvom zníženia základného imania, čo má za následok aj zníženie majetku samosprávnej jednotky, prípadne nárast pomeru cudzích zdrojov a tým pokles vlastných zdrojov krytia na celkových zdrojoch krytia.

Ekonomika samosprávnych jednotiek v Slovenskej republike je v žalostnom stave, pretože väčšina samosprávnych jednotiek nemá žiadne príjmy z hospodárskej činnosti, alebo má tieto príjmy tak nízke, že výrazne neovplyvňujú rozpočet samosprávnej jednotky. Príjmy obcí a miest sú väčšinou závislé od štátnych transferov, daní a poplatkov vyzbieraných od občanov. Väčšina samosprávnych jednotiek na Slovensku je považovaná za neziskové organizácie, ktoré nemajú žiadne príjmy z podnikateľskej činnosti. Samosprávne jednotky hospodária s nízkymi transfermi, sú od štátu zaťažované náročnou administratívou a často sa meniacimi legislatívnymi predpismi. Tento jav pociťuje každý občan formou neustále sa zvyšujúcich poplatkov. Samosprávne jednotky by mali prejavíť vôľu tento stav zmeniť a mali by sa začať chovať ako podnikateľské subjekty. Pretože ak tento stav bude pretrvávať, obce budú chátrať. Zlepšenie ekonomiky samospráv je podmienené rozlišovaním zdrojov príjmov, ktoré musí zmierniť závislosť na štáte a umožní samosprávnym jednotkám stať sa skutočnými samosprávami.

Finančná analýza umožňuje hodnotiť finančné hospodárenie samosprávnej jednotky a poskytuje informácie, na základe ktorých je možné zhodnotiť finančnú situáciu, umožňuje dospieť k určitým záverom o celkovom hospodárení a slúži ako podklad pre rozhodovanie.

Účtovné jednotky sa snažia o rast bohatstva, t. j. o zvyšovanie vlastného imania, ktorého základným zdrojom je kladný hospodársky výsledok. Zmena vlastného imania v bežnom účtovnom období oproti predchádzajúcemu poukazuje na to, či účtovná jednotka zachovala, zveľadila alebo znížila svoju majetkovú podstatu.

Keďže externé činitele pôsobiace na hospodársky výsledok samosprávnych jednotiek obce a mestá nevedia ovplyvniť, ale ich musia akceptovať a prispôbiť im svoju činnosť, pri hľadaní riešení problémov je potrebné zamerať sa na interné činitele.

Samosprávne jednotky by sa mali snažiť o zvyšovanie transparentnosti pri využívaní verejných financií a posilňovania finančného manažmentu – riadeniu pohybu financií podľa reálnej potreby.

Pri hľadaní riešení problémov by sa samosprávne jednotky mohli zamerať na štruktúru potrieb obce alebo mesta, na vlastné finančné zdroje, mzdové náklady, investície, využívanie majetku a finančné náklady.

Pri riešení problémov tvorby kladného hospodárskeho výsledku by bolo potrebné zamerať sa na znižovanie nákladov, ktoré tvoria hlavnú časť celkových nákladov a na zvyšovanie výnosov, ktoré tvoria hlavný podiel na celkových výnosoch, pretože

znižovaním nákladov a zvyšovaním výnosov by sa dal dosiahnuť kladný výsledok hospodárenia.

Z roka na rok sa dá očakávať rast nákladov aj napriek snahe ich znižovať. Je veľká pravdepodobnosť zvyšovania cien stanovených dodávateľmi, pretože sa výrobcom a poskytovateľom služieb zvyšujú náklady, ktoré následne premietnu do cien výrobkov a služieb.

Dôležité je aj prijímanie opatrení na dosahovanie znižovania počtu neplatičov medzi obyvateľmi a dohliadanie na včasné uhrádzanie pohľadávok odberateľmi zvýšením efektívnosti výberu daní a poplatkov a znižovaním nákladov na cestovné, energie, materiál, telefóny a v prípade využívania objektov a služieb obyvateľmi nastaviť poplatky, ktoré by pokrývali aspoň na minimálnej úrovni náklady spojené s ich prevádzkou.

Je potrebné snažiť sa o úhradu dlhodobých záväzkov a splatenie úverov a tým prispieť k zmene pomeru vlastných a cudzích zdrojov krytia majetku. Dlhodobé záväzky sú veľmi rizikové, pretože v prípade neuhradenia v lehote splatnosti, môže dôjsť k navýšeniu sumy na úhradu o penále a následne o exekučné konanie, ktoré môže mať veľmi negatívny dopad na majetok obce.

Znižovanie nákladov by sa dalo dosiahnuť úsporami v oblasti investícií, čím by sa dosiahol aj kladný efekt v oblasti zadlžovania účtovnej jednotky. Investície sú na jednej strane kladným efektom, pretože dochádza k navýšeniu majetku, ale keďže väčšina obcí a miest má málo vlastných zdrojov, je nutné kryť investície z cudzích zdrojov, čo prispieva k zadlžovaniu samosprávnych jednotiek. Ešte závažnejšou záležitosťou je schopnosť splácať požičané zdroje, pretože samosprávne jednotky by si mali iba toľko požičať, koľko sú aj schopné splácať. Pretože v prípade neúnosného objemu úverov sa môžu dostať do veľmi vážnych problémov, ktoré môžu vyústiť až do nútejnej správy.

Ako ďalšia možnosť riešenia nepriaznivých situácií samosprávnych jednotiek by sa dala využiť oblasť investovania do takých foriem, ktoré by v budúcnosti prinášali pre samosprávne jednotky financie do rozpočtu a to formou podnikateľskej činnosti. Pri prípadných investičných úveroch je dôležité dôsledne dbať na ich účelné využitie a návratnosť. Ak by však boli investície zamerané na zriadenie nejakej podnikateľskej činnosti, ktorou by vlastne samosprávne jednotky mohli začať zarábať, v začiatkoch by došlo k úhrade investícií a v neskoršom období by mohli svojou podnikateľskou činnosťou začať dosahovať zisk z podnikateľskej činnosti. Je však ťažké priniesť také rozhodnutie o podnikateľskej činnosti, ktoré s určitosťou prinesie príjmy a predpokladá kladný vývoj hospodárenia, pretože podnikateľská činnosť je vždy spojená s určitým rizikom. Ide hlavne o otázky typu, či sa vyberie vhodná oblasť podnikateľskej činnosti, či bude o výrobky alebo služby poskytované touto podnikateľskou činnosťou dostatočný záujem, či manažment bude prinášať správne rozhodnutia a iné.

Možnosť zníženia nákladov by bola možná aj prostredníctvom prehodnotenia oblasti dlhovej služby a úverovej zaťaženia a rokovaní s peňažnými ústavmi o úprave

úrokových sadzieb smerom nadol, ako aj prostredníctvom zlúčenia úverového balíka do jedného.

Ďalšími možnosťami na dosahovanie kladného hospodárskeho výsledku môžu byť:

1. nevyužívanie ďalších úverov, ale snaha o pravidelné splácanie už prijatých úverov,
2. výber vhodnejších dodávateľov, ktorí by poskytli potrebné tovary a služby za nižšie ceny,
3. opodstatnené a výhodné obstarávanie materiálov a služieb a neplytvanie nimi,
4. neprijímanie nových zamestnancov, v dôsledku čoho by sa mohli zvyšovať osobné náklady,
5. obmedzenie obstarávania ďalšieho dlhodobého majetku, pretože ich vplyvom sa zvyšujú náklady na odpisy, ktoré majú vplyv na hospodársky výsledok,
6. zvyšovanie miestnych daní a poplatkov, ale iba do miery únosnej pre miestne obyvateľstvo,
7. v prípade prenájmu a predaja majetku obce realizovať verejnú súťaž.

Záver

Cieľom samosprávnych jednotiek je poskytovanie takých služieb, ktorými dokáže samospráva uspokojiť potreby obyvateľstva. K spokojnosti občanov prispieva poskytovanie kvalitných služieb s efektívnym využívaním zdrojov.

Na základe výkazov Súvahy a Výkazu ziskov a strát je možné v samosprávnych jednotkách previesť analýzu hospodárenia a zistiť determinanty, ktoré majú vplyv na hospodársky výsledok. Aj napriek tomu, že cieľom samosprávnych jednotiek nie je zisk, je dôležité zaoberať sa hospodárskym výsledkom a hlavne javmi, ktoré majú na hospodársky výsledok vplyv aj z dôvodu efektívneho využívania zdrojov.

Najstručnejšie sa dajú popísať javy, ktoré majú vplyv na hospodársky výsledok nárastom a poklesom nákladov a výnosov. Rast nákladov a znižovanie výnosov má negatívny vplyv na hospodársky výsledok, rast výnosov a pokles nákladov má pozitívny vplyv na hospodársky výsledok. Ak však chceme zistiť reálne príčiny vplyvov na hospodársky výsledok, je potrebné urobiť hlbšiu analýzu nákladov, výnosov a procesov v konkrétnej samosprávnej jednotke, pretože každá samosprávna jednotka je odlišná.

Literatúra

- [1] ČAPKOVÁ, S. - DAVEY, K. 1996. Finančný manažment obcí – príručka pre miestne samosprávy.
- [2] LÁŠTIC, E. 2010. Územná samospráva. 1. vydanie. Univerzita Komenského v Bratislave. 2010. ISBN 978-80-223-2827-2.
- [3] MIHALIKOVÁ, E. a kol. 2011. Finančná situácia a výkonnosť v samospráve. 1. vydanie. EQUILIBRIA, s. r. o. Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach 2011. ISBN 978-80-7097-898-6.
- [4] OLEJÁR, M. 2000. Samospráva. [online] Cyber Media, 01. 01. 2008. [25. 06. 2012]. <http://www.ys.sk/heslo/samosprava.php>.

- [5] PAPCUNOVÁ, V. – GECÍKOVÁ, I. 2011. Základy verejnej správy. 1. vydanie. Komárno: K-PRINT 2011. ISBN 978-80-970802-0-4.
- [6] ŠTANGOVÁ, A. – HAJDUCHOVÁ, E. 2010. Účtovníctvo. 1. vydanie. Bratislava 2010. ISBN 978-80-970495-5-3.
- [7] ŠTANGOVÁ, N. – VÍGOVÁ, A. 2012. Účtovníctvo – Praktikum. 1. vydanie. Inštitút aplikovaného manažmentu – Trenčín 2012. ISBN 978-80-970802-5-9.
- [8] ŠVANTNEROVÁ, L. – KOŽIAK, R. 2005. Ekonomika miestnej samosprávy. 1. vydanie. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela 2005. ISBN 80-8083-117-3.
- [9] Zákon 431/2002 Z. z. o účtovníctve, § 17.

Využitie obnoviteľných zdrojov na výrobu elektrickej energie v SR

Martin BANDRÉ

Usage of renewable energy sources for electricity generation in Slovakia

Abstract

In this these we are dealing with a problematic of using renewable energy sources for the electricity generation. The first part is focused on theoretical analysis of energy, energetics and individual renewable energy sources, which can be used in Slovakia. The second part focuses on specific organization, which uses renewable energy sources for the electricity generation. In the third part, there is a survey conducted, which investigated the relationship of citizens to the renewable energy sources.

Keywords: *energy, energetics, electricity, renewable energy sources, biomass*

Úvod

Význam energie si uvedomovali ľudia už pred mnohými stáročiami. Naučili sa využívať silu vetra, vody a slnka pre rôzne činnosti. Tak, ako sa vyvíjalo ľudstvo, vyvíjali sa aj ich energetické potreby. Čím náročnejšie tieto potreby boli, tým viac bolo potrebné nájsť nové spôsoby, ako energetické potreby uspokojovať. Začali sa tak využívať fosilné energetické palivá, ktoré v modernej spoločnosti hrajú významnú úlohu, ale majú negatívny vplyv na životné prostredie, neustále sa zvyšuje náročnosť ich ťažby, s ktorou sú spojené aj vysoké náklady a postupne sa mieniajú. Energetická budúcnosť je otázna a neistá. Ľudia preto začínajú opäť využívať zdroje energie, ktoré v minulosti mali nezastupiteľnú úlohu a ktoré nie je možné vyčerpať. Tieto obnoviteľné zdroje preto vyžadujú pozornosť vzhľadom k rozsahu možností ich využitia a pozitívam, ktoré pre spoločnosť prinášajú.

Cieľom príspevku je oboznámiť sa s problematikou obnoviteľných zdrojov a možnostiach a spôsoboch ich využitia na výrobu elektrickej energie, ako aj analyzovať spôsob využívania obnoviteľných zdrojov v konkrétnom podniku a prieskumom zistiť vzťah občanov k obnoviteľným zdrojom.

Príspevok je zameraný na biomasu ako zdroj energie so stručným popisom podmienok jej využívania v Slovenskej republike spolu s príkladom podniku, ktorý biomasu využíva na výrobu elektrickej energie. Obsahuje charakteristiku podniku, spôsoby a procesy premeny biomasy na elektrickú energiu.

1 Biomasa a jej využitie v podniku Bioplyn Rozhanovce, s.r.o.

Územie Slovenskej republiky, vzhľadom k svojej geografickej polohe, prírodným a klimatickým podmienkam spĺňa predpoklady na zabezpečovanie a využívanie biomasy ako obnoviteľného zdroja na výrobu elektrickej energie. Tieto predpoklady

* Bc. Martin Bandré, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: bommel@azet.sk

vytvára hlavne pôda využívaná na poľnohospodárske účely, nevyužívané lúky a pasienky, ale aj lesy.

Podľa Akčného plánu využívania biomasy na roky 2008 - 2013 má biomasa oproti konvenčným zdrojom energie výhody v oblasti ovplyvňovania konkurencieschopnosti v regiónoch prostredníctvom nízkych cien energie, čo predpokladá rozvoj regiónov oproti iným druhom obnoviteľnej energie sú jej náklady pomerne nízke pri porovnaní výrobných nákladov energie, poľnohospodárskym podnikom klesnú náklady na skladovanie, transport, zlikvidovanie odpadu, spotrebúvaním biopalív vlastnej výroby dochádza k uplatneniu daňových výhod. Energetický obsah biomasy je premeniteľný na vyprodukované pohonných hmôt, palív, bioplynu, elektriny, tepla a chladu. Medzi jej prednosti zaradujeme, že sa na Slovensku produkuje každoročne, patrí medzi stabilné obnoviteľné zdroje, pri výrobe energie nevytvára skleníkové plyny, pestovanie energetických plodín skultúruje pôdu, rozvíja ekonomiku regiónov, vytváranie pracovných miest, rozvíjanie vedy, obmedzuje potrebu fosílnych palív, využije sa nevyužitá pôda. Medzi nedostatky patrí jej nižší obsah energie, nutnosť uskladnenia, zaistenia dlhodobých dodávok, sušenia, vyššie náklady na technológie, nutnosť optimalizovať jej dostupnosť z hľadiska jej ekonomickej efektivity použitia a pri jej energetických využitíach vyvieť elektrinu a racionálne ju aj s teplom využiť.¹

V záverečnej správe Využitia poľnohospodárskej biomasy na energetické účely a jej vplyvu na trvalo udržateľný rozvoj vypracovanej Technickým a skúšobným ústavom pôdohospodárskym sa uvádza, že v poľnohospodárstve, lesníctve a poľovníctve je na vidieku zamestnané nízke percento obyvateľov, pričom práve poľnohospodárstvo má schopnosť podieľať sa na uspokojení rastúcej potreby energie využitím biomasy. Touto cestou je možné znižovať emisie plynov a rovnako využívať nevyužitú pôdu. Rozvoj regiónov je podmienený pracovnými príležitosťami, infraštruktúrou, úrovňou poskytovania služieb a vidiek má v tomto smere dobre využiteľný prírodný potenciál k svojmu rozvoju prostredníctvom poľnohospodárskej biomasy na výrobu energie a biopaliva. V oblasti ekonomického rozvoja regiónov má preto poľnohospodárska biomasa veľký význam. Kľúčové odvetvie na Slovensku produkujúce biomasu je poľnohospodárstvo s najväčším potenciálom obnoviteľnej energie. Spomedzi všetkých obnoviteľných zdrojov dosahuje energetický potenciál biomasy podiel 42% a tento potenciál môže zabezpečovať 15% podiel energetických potrieb Slovenska.²

Stratégia vyššieho využívania obnoviteľných zdrojov energie v SR vypracovanej Ministerstvom hospodárstva SR uvádza, že biomasa má najväčší technický potenciál, je dôležitá pri produkcii tepla, ako aj jej spaľovanie v tepelných elektrárnach spolu s fosílnymi palivami na produkciu elektrickej energie a tepla.³

1.1 Podnik Bioplyn Rozhanovce, s.r.o.

Jedným z podnikov na Slovensku využívajúcich biomasu na výrobu bioplynu a následnú výrobu elektrickej energie prostredníctvom kogenerácie je aj spoločnosť Bioplyn Rozhanovce, s.r.o. v obci Rozhanovce neďaleko Košíc. Je to vôbec prvá

¹ Akčný plán využívania biomasy na roky 2008 – 2013. [online].

² Záverečná správa: Využitie poľnohospodárskej biomasy na energetické účely. s. 25. [online].

³ Stratégia vyššieho využitia obnoviteľných zdrojov energie v SR. s. 5. [online].

bioplynová stanica, ktorá vyrába a distribuuje elektrickú energiu do distribučnej siete v širšom okolí Košíc.

Charakteristika podniku Bioplyn Rozhanovce s.r.o.

Spoločný podnik Bioplyn Rozhanovce, s.r.o. vzišiel z aktívneho prístupu spoločnosti Východoslovenská energetika a.s. k obnoviteľným zdrojom energie, pozitívnemu postoju k životnému prostrediu a hľadaniu možností rozvoja spoločnosti Východoslovenská energetika a.s. v oblasti výroby elektriny. Spoločnosť Východoslovenská energetika a.s. zanalyzovala podnikateľské a legislatívne prostredie a na základe ekonomickej návratnosti a možného budúceho potenciálu rozhodla o pilotnom projekte bioplynovej stanice v Rozhanovciach v rámci programu Zelená budúcnosť. V prvom rade bolo potrebné nájsť dodávateľa vstupných surovín a z dôvodu užšieho zainteresovania dodávateľa v celom výrobnom procese bolo dodávateľovi ponúknuté partnerstvo. Týmto dodávateľom a partnerom sa stala spoločnosť AT ABOV spol. s.r.o.⁴

Obrázok 1 Bioplynová stanica Bioplyn Rozhanovce, s.r.o.



Zdroj: Vlastné spracovanie

Podnik Bioplyn Rozhanovce, s.r.o. je z 51% vlastnená spoločnosťou VSE Ekoenergia s.r.o., ktorá je dcérskou spoločnosťou Východoslovenskej energetiky a.s. zabezpečujúcej vyvedenie výkonu do distribučnej sústavy a 49% podiel vlastní AT ABOV spol. s.r.o. patriacej spoločnosti Agrotrade Group, spol. s.r.o, ktorá dodala stavebné a technologické časti bioplynovej stanice.⁵

Hlavným predmetom činnosti podniku Bioplyn Rozhanovce, s.r.o. je výroba elektrickej energie. Ďalšími predmetmi činnosti sú:

⁴ Interný materiál podniku Bioplyn Rozhanovce, s.r.o.

⁵ Interný materiál podniku Bioplyn Rozhanovce, s.r.o.

- podnikateľské, organizačné a ekonomické poradenstvo,
- faktoring a forfaiting,
- kúpa tovaru na účely jeho predaja,
- prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom,
- sprostredkovateľské činnosti,
- finančný lízing,
- výroba a spracovanie umelých hnojív.

Podnik bol založený v roku 2010, s výškou základného imania 464 500 EUR.⁶

Partner AT ABOV, spol. s.r.o. je spoločnosť, ktorá sa zaoberá hlavne poľnohospodárskou činnosťou a obhospodaruje približne 1600 hektárov poľnohospodárskej pôdy v okolí obce Rozhanovce. Spoločnosť vlastní aj potrebné mechanizačné prostriedky a je teda dodávateľom vstupnej suroviny do bioplynového procesu. Ide prevažne o pestovanie kukurice a jej následnú úpravu na siláž, ktorá sa javí spomedzi všetkých dostupných vstupných surovín najstabilnejším vstupom. Jej podiel na celkových vstupných surovinách je približne 80-85%. Zvyšok tvorí podstielkový hnoj z chovu poľnohospodárskych zvierat na poľnohospodárskom dvore, prípadne trávnatá senáž.

Výstavba bioplynovej stanice začala v roku 2010 a do bežnej prevádzky bola spustená v roku 2011. Investované náklady predstavovali výšku okolo 3,2 milióna EUR. Doba návratnosti investícií projektu bioplynovej stanice sa očakáva v roku 2022, čo je 11 rokov jej prevádzky. Bioplynové stanice hrajú dôležitú úlohu v energetickom mixe, preto bola pri výstavbe využívaná aj spolupráca s firmou Biogas Hochreiter GmbH, ktorá má s výstavbou bioplynových staníc bohaté skúsenosti, najmä v zahraničí.⁷

Lokalita podniku

Pri výbere lokality vhodnej pre bioplynovú stanicu bolo okrem pôdneho potenciálu na vypěstovanie vstupnej suroviny rozhodujúce umiestnenie, ktoré je v bývalom poľnohospodárskom družstve v bezprostrednej blízkosti spoločnosti AT ABOV spol. s.r.o., ako aj možnosť následného vyvedenia výkonu do distribučnej sústavy.⁸

Diverzifikácia rizík v podniku

Koncepcia bioplynovej stanice je realizovaná tak, aby proces výroby bioplynu z biomasy a spaľovanie bioplynu v kogeneračných jednotkách bolo možné čím viac decentralizovať a v prípade poruchy a následných servisných zásahov bolo možné jednotlivé činnosti bioplynovej stanice substituovať. Preto bioplynová stanica v Rozhanovciach obsahuje 2 fermentory na výrobu bioplynu a 2 kogeneračné jednotky na výrobu elektrickej energie a tepla.

V prípade, že by bol nevyhnutný servisný zásah na jednej z kogeneračných jednotiek, je možné plne využívať druhú tak, aby kontinuálny proces výroby bioplynu nemusel byť utlmovaný. Rovnako tak to platí aj pri poruchách fermentorov, kde

⁶ Výročný správa Skupiny VSE 2011. s. 16.

⁷ Interný materiál podniku Bioplyn Rozhanovce, s.r.o.

⁸ Interný materiál podniku Bioplyn Rozhanovce, s.r.o.

v prípade servisných zásahov nie je potrebné úplné zastavenie fermentačného procesu a výroby elektrickej energie.

Životnosť stavebných objektov bioplynovej stanice je približne 20-30 rokov, pričom životnosť technologických celkov je v závislosti od jej využitia. Kogeneračné jednotky pravidelne podliehajú servisným prehliadkam, ktoré sú určené dodávateľom technológií a napomáhajú tak identifikovať neštandardné stavy a situácie, prípadne potreby výmeny alebo opráv jednotlivých komponentov.⁹

Výroba elektrickej energie v podniku Bioplyn Rozhanovce, s.r.o.

Celkový výkon bioplynovej stanice je 1 MW, ktorý je tvorený kogeneračnými jednotkami o výkonoch 600kW a 400 kW. Systém je plne zautomatizovaný a kontrolovaný aj na diaľku. Po naložení vstupnej suroviny do kŕmnych vozov riadiaci systém dávkuje v priebehu dňa vstupnú surovinu do fermentorov a kogeneračné jednotky spaľujú vyrobený bioplyn kontinuálne 24 hodín denne, 365 dní v roku.

Vyrobená elektrina je z časti spotrebovaná na výrobu bioplynu a zvyšná časť je dodávaná do distribučnej sústavy. Bioplynová stanica takto dokáže zásobiť elektrinou približne 4000 domácností.

Teplu, ktoré pri procese vzniká je v súčasnosti využívané len pre fermentačný proces na vyhrievanie fermentorov. Ďalšie efektívne využitie tepla je zatiaľ vo fáze hľadania ekonomicky návratných možností, pričom sa rokuje s obcou o dodávke tepla do základnej školy.¹⁰

Výhody a nevýhody bioplynovej stanice

Výhodou bioplynovej stanice v Rozhanovciach je to, že je voči životnému prostrediu neutrálna, keďže emisie (CO₂) vyprodukované spaľovaním bioplynu sú v rovnováhe s objemom, ktorý je spotrebovaný počas rastu vstupných surovín. Ďalšie synergické efekty súvisia so zachovaním zamestnanosti v danom regióne v poľnohospodárstve, s využívaním obnoviteľných zdrojov daného regiónu na výrobu elektrickej energie a zapojenie decentralizovaného výrobného zdroja do distribučnej sústavy, ktorý svojimi charakteristikami napomáha skvalitňovať distribučnú sieť, ako sú napríklad menšie výkyvy napätia. Okrem toho prináša výhodu aj v smere energetického využitia odpadu zvierat, ktorý je v procese výroby bioplynu systematicky spotrebúvaný.

Nevýhody tejto stanice nie sú známe, no napriek tomu sa vedie polemika o tom, či je vhodné na poľnohospodárskej pôde pestovať energetické plodiny, respektíve plodiny, ktoré sú využívané na energetické účely. Napriek tomu je takéto pestovanie jednou z možností, ako reálne podporiť slovenských poľnohospodárov, keďže dotácie v tejto oblasti sú v okolitých krajinách podstatne vyššie ako na Slovensku. Z tohto pohľadu ide v prípade bioplynových staníc o diverzifikáciu príjmov pre poľnohospodárov.¹¹

⁹ Interný materiál podniku Bioplyn Rozhanovce, s.r.o.

¹⁰ Interný materiál podniku Bioplyn Rozhanovce, s.r.o.

¹¹ Interný materiál podniku Bioplyn Rozhanovce, s.r.o.

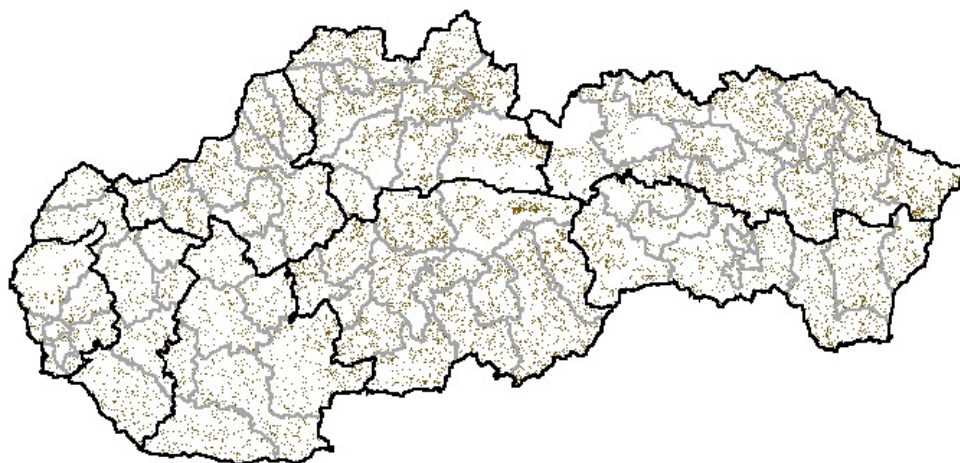
Budúce ciele podniku

Prioritou podniku je hlavne úspešné zvládnutie projektu, akým bola výstavba a v súčasnosti prevádzka bioplynovej stanice v Rozhanovciach, ako aj zachovanie návratnosti obdobných bioplynových projektov, ktoré by mohli viesť k naplneniu podnikateľských zámerov. Okrem stabilnej prevádzky sa podnik zameriava aj na ekonomické využitie odpadového tepla. Do budúcnosti sa uvažuje aj o využití iných energetických plodín, ktoré by pomohli znížiť finančnú náročnosť tohto projektu.¹²

Využitie biomasy v podniku na výrobu bioplynu

Podstatou využívania biomasy v podniku je jej premena na bioplyn a následné spaľovanie v kogeneračných jednotkách. Tento proces má niekoľko častí a prvou z nich je zabezpečenie vstupných surovín, o ktoré sa stará partnerský podnik AT ABOV s.r.o. Ten vyhodnotil, kde sú na obhospodarovanej pôde najideálnejšie podmienky pre pestovanie energetických plodín a z hľadiska energetického obsahu bolo vybrané práve pestovanie kukurice. Okrem kukurice sú to aj trávnaté porasty, ktoré sú pestované v menšom rozsahu na účel zabezpečenia vstupov pre výrobu bioplynu, ale na rozdiel od kukurice sú nimi vykrmované poľnohospodárske zvieratá, ktorých odpadové produkty predstavujú potrebnú surovinu do bioplynového procesu. Správnou technológiou pestovania sa dosahujú potrebné výnosy tejto plodiny na zabezpečenie chodu bioplynovej stanice. Na mape sú hnedou farbou vyznačené miesta s pôdou vhodnou na pestovanie energetických plodín.

Obrázok 2 Lokality pre pestovanie energetických plodín



Zdroj: www.podnemapy.sk/portal/verejnost/multifunkcne/prim_sek_ost.aspx#ostatny

V štádiu, keď má kukurica optimálne energetické hodnoty prichádza na rad jej zber, ktorý vykonáva partnerský podnik svojimi mechanizačnými prostriedkami a to tak, že plodina je v tomto období počas niekoľkých dní posekaná na drobné kúsky a dopravená na uskladnenie do podniku Bioplyn Rozhanovce, s.r.o., kde prebieha jej konzervovanie tak, aby biomasa nestratila svoje energetické parametre, respektíve

¹² Interný materiál podniku Bioplyn Rozhanovce, s.r.o.

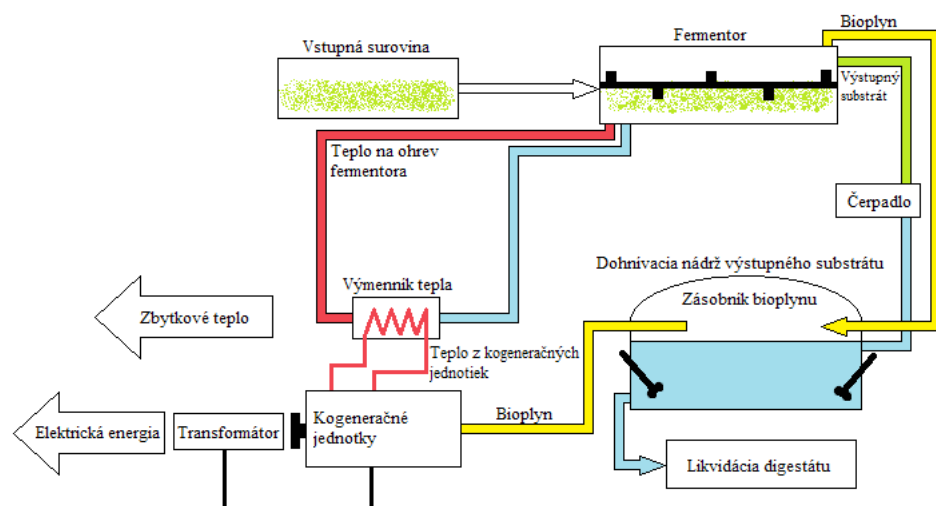
aby sa minimalizovalo riziko straty energie, ktorú obsahuje. Tento proces silážovania energetickej kukurice prebieha v silážnych žľaboch navážaním materiálu, opäť s výpomocou partnerského AT ABOV spol. s r.o. Ide o jeden z najdôležitejších procesov pri spracovávaní zelenej biomasy, pretože v prípade nekvalitného zakonzervovania môže dôjsť k znehodnoteniu celého objemu biomasy. Pri silážnom žľabe sa nachádza aj úložisko podstielkového hnoja, ktorý vstupuje do procesu.

Anaeróbny fermentačný proces pri ktorom vzniká bioplyn začína v dvoch betónových kruhových nádržiach – fermentoroch, do ktorých vstupuje uskladnená kukuričná siláž a hnoj. Bez prítomnosti vzduchu tam dochádza k rozkladu a kvaseniu prostredníctvom baktérií, ako aj k miešaniu celej hmoty, pričom na jednej strane vzniká bioplyn a na druhej vzniká substrát, ktorý sa čerpadlom dostáva ďalej do vyhnívacej nádrže so zásobníkom bioplynu. Tam substrát dohníva, čím vzniká ďalší bioplyn a zároveň slúži aj ako koncový sklad substrátu. V súčasnosti je už proces výroby bioplynu stabilizovaný pre nepretržitú prevádzku stanice.¹³

Spaľovanie bioplynu a generovanie elektrickej energie

Bioplyn z vyhnívacej nádrže spolu s bioplynom z fermentora sa dostáva do dvoch kogeneračných jednotiek v betónových kontajneroch, ktoré bioplyn spaľujú a svojou prácou poháňajú generátor. Ten generuje elektrický prúd a následne je cez transformátor distribuovaný ďalej do siete. Vzniknuté teplo, ktoré produkujú kogeneračné jednotky sa prostredníctvom výmenníka dostáva naspäť do fermentora, kde napomáha fermentačnému procesu. Z dohnitého substrátu v dohnívacej nádrži vzniká veľmi kvalitné hnojivo, ktoré je zo stanice vyvážane na polia za účelom skultúrenia pôdy.¹⁴

Obrázok 3 Proces výroby bioplynu a spaľovania na výrobu elektriny



Zdroj: interný materiál podniku Bioplyn Rozhanovce, s.r.o., vlastné spracovanie

¹³ Interný materiál podniku Bioplyn Rozhanovce, s.r.o.

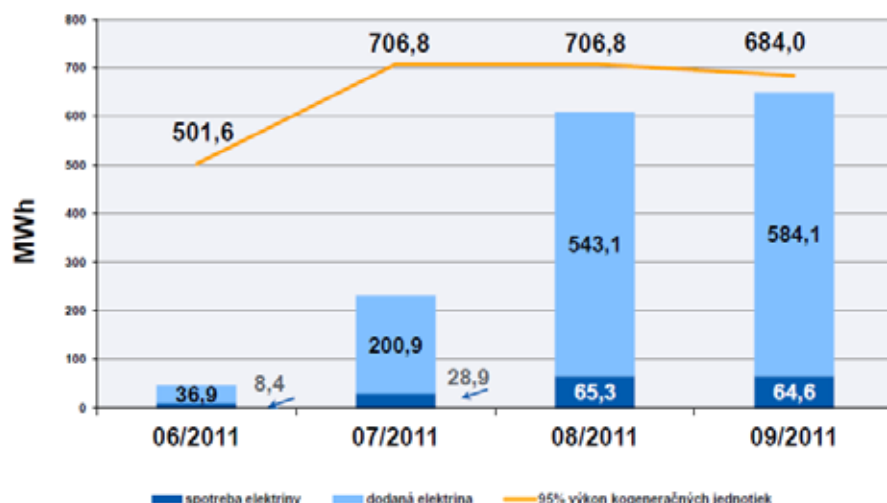
¹⁴ Interný materiál podniku Bioplyn Rozhanovce, s.r.o.

Distribúcia elektrickej energie

Vyplyvajúc zo zákona, výrobné podniky predávajú elektrinu distribučným spoločnostiam za vyhláškou stanovené ceny, ktoré sú garantované na 15 rokov a teda elektrinu distribuujú do distribučnej sústavy.¹⁵

Nasledujúci graf vyjadruje bilanciu elektrickej energie bioplynovej stanice v Rozhanovciach. Z grafu je zrejmé, že v období nábehovej fermentácie a funkčných skúšok bioplynovej stanice do júla 2011, predstavovali majoritnú časť vyrobenej elektriny len tepelné straty, pričom efektivita výroby ako aj výroba samotnej elektrickej energie bola na veľmi nízkej úrovni. Výkon kogeneračných jednotiek bol pritom na úrovni 95%. V ďalších mesiacoch sa z celkového množstva vyrobenej elektrickej energie zvýšil podiel využiteľnej časti elektriny, pričom sa minimalizovali tepelné straty, zvýšil sa podiel dodanej elektriny do siete a znížila sa spotreba potrebná na samotnú prevádzku bioplynovej stanice. To svedčí o efektívnosti výroby, ktorá má stúpajúci charakter.

Obrázok 4 Bilancia výroby elektrickej energie v bioplynovej stanici



Zdroj: http://www.biomasa-info.sk/docs/2_NovacekVystavba_a_prevadzka_bioplynovej_stanice.pdf

Na rok 2013 je na základe rozhodnutia Úradu pre reguláciu sieťových odvetví pre Bioplyn Rozhanovce, s.r.o. predpokladaná výroba elektrickej energie 8015 MWh a z toho technologická vlastná spotreba elektriny predstavuje 320MWh.¹⁶

Záver

Problematika využívania obnoviteľných zdrojov je predmetom mnohých diskusií. Analýza podniku v príspevku naznačila prípadné možnosti, akým smerom by sa mohla vyvíjať budúcnosť výroby elektrickej energie využitím tuzemských prírodných zdrojov. Poukázala taktiež na výhody, ktoré takáto výroba prináša. Poskytla rovnako

¹⁵ Interný materiál podniku Bioplyn Rozhanovce, s.r.o.

¹⁶ Rozhodnutie Úradu pre reguláciu sieťových odvetví č. 1137/2013/E-OZ . s.2. [online]

aj pohľad na spoluprácu spoločností pri energetických projektoch a táto spolupráca by mohla byť vzorovým príkladom ako riešiť podobné energetické projekty na Slovensku.

Obnoviteľné zdroje energie už dnes tvoria súčasť nášho života a aj keď si to málokto uvedomuje, jedného dňa sa budeme musieť spoliehať na tieto zdroje energie nielen na zabezpečenie energetických potrieb, ale aj na možnosť ako zachovať kvalitu životného prostredia.

Literatúra

- [1] *Akčný plán využívania biomasy na roky 2008 - 2013*. [online]. 2008. [cit. 7.4.2013]. Dostupné na internete: <<http://www.mpsr.sk/sk/download.php?fID=1711>>.
- [2] PEPICH Š. 2010. Záverečná správa: *Využitie poľnohospodárskej biomasy na energetické účely*. [online]. Rovinka : TSÚP, 2010. [cit. 27.3.2013]. Dostupné na internete: <http://www.tsup.sk/files/vyuzitie_poln.biomasy_na_energet.ucely.pdf>.
- [3] *Stratégia vyššieho využitia obnoviteľných zdrojov energie v SR*. [online]. 2007. [cit. 6.3.2013]. Dostupné na internete: <<http://www.economy.gov.sk/strategia-vyssieho-vyuzitia-oze-6320/128005s>>.
- [4] BIOPLYN ROZHANOVCE, s.r.o. *Interný materiál*.
- [5] *Výročná správa Skupiny VSE 2011*. [online]. 2011. [cit. 17.4.2013]. Dostupné na internete: <http://www.vse.sk/wps/PA_Minnesota/content/vse.B4300/doc/2011VyrocnnaSpravaSkupina.pdf>.
- [6] *Rozhodnutie Úradu pre reguláciu sieťových odvetví č. 1137/2013/E-OZ*. [online]. 2013. [cit. 19.4.2013]. Dostupné na internete: <[http://www.urso.gov.sk:8088/CISRES/Agenda.nsf/0/04A9477E18214BFDC1257AFA0047D335/\\$FILE/1137_2013_E-OZ.pdf](http://www.urso.gov.sk:8088/CISRES/Agenda.nsf/0/04A9477E18214BFDC1257AFA0047D335/$FILE/1137_2013_E-OZ.pdf)>.

Komparácia manažmentu vybraných klubov v rámci jedného športového odvetvia

L'ubica CIGÁNIKOVÁ*

Comparison of selected club's management within one kind of sport

Abstract

In work we concern on the issue of management's comparison in selected tennis clubs. In the first part we focus on theoretical bases of sport, management and sport's management. We define and analyze to detail strategic, personal, financial and marketing management in selected tennis clubs. We pay closer attention to SWOT analysis and comparison of manager's activities in selected tennis clubs. We focus not only on analysis and comparison, but also on capturing real state of manager's activities in selected tennis clubs and we designed recommendations to enhance manager's activities in these subjects.

Keywords: *sport, management, sport's management, SWOT analysis, comparison*

Úvod

Súčasný stav riešenej problematiky je veľmi aktuálny, nakoľko šport je v dnešnej dobe fenoménom, ktorý spĺňa nielen funkciu spoločenskú a zdravotnú, ale aj funkciu ekonomickú. Z tohto dôvodu sme si vybrali v našej práci športové odvetvie tenis, nakoľko je v dnešnej dobe nielen veľmi populárny, ale aj čo sa týka finančnej náročnosti - jednoznačný. Na základe týchto faktov sme predpokladali, že manažment v obidvoch tenisových kluboch má vyspelé manažérske riadenie na všetkých úrovniach.

Cieľom príspevku je na základe štúdia odbornej literatúry, zhromažďovania informácií a ich výberu, charakteristiky a analýzy týchto informácií a vlastného skúmania porovnať manažment vybraných klubov v rámci jedného športového odvetvia – tenisu. Na toto porovnanie sme si vybrali dva bratislavské tenisové kluby TK Slávia Agrofert, a. s. v Bratislave a TŠP – tenisová škola Petržalka Kurek & Kratochvíla v Bratislave.

V prvej kapitole sme na základe odbornej literatúry vybrali informácie, ktoré definujú manažment, šport a športový manažment.

V druhej kapitole sme vytvorili základnú charakteristiku TK Slávia Agrofer, a. s. a TŠP – tenisová škola Petržalka Kurek & Kratochvíla. Na základe praktickej činnosti sme vytvorili SWOT analýzu, pomocou vektorov syntézu.

V tretej kapitole sme sa venovali hodnoteniu strategického, personálneho, finančného a marketingového manažmentu vo vybraných tenisových kluboch. Vytvorili sme komparáciu manažérskych činností v kluboch, na základe ktorej sme navrhli odporúčania a návrhy v rámci manažérskych činností pre obidva tenisové kluby.

* Bc. L'ubica Cigániková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra športu a voľnočasových aktivít, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: ciganikova.lubica@gmail.com

1 Teoretické východiská športového manažmentu

Manažment je jednou z najdôležitejších ľudských činností, ktoré smerujú k efektívnemu riadeniu organizácie a efektívnej premene daných vstupov na konkrétne výstupy, ktorými sa dosahujú stanovené ciele organizácie. „Manažment je teória a prax riadenia organizácií v podmienkach trhového hospodárstva.“¹

Šport predstavuje súhrn činností, z ktorých každá kladie osobitnú dôležitosť na fyzickú a duševnú prípravu. Tieto sú modifikované cielenou prípravou každého športovca. Americký športový psychológ Jim Loehr vo svojej dlhoročnej praxi rozpracoval teóriu paralely tenisu a karate a pôsobenia karate na využívanie techník, ktoré sa dajú uplatňovať v tenise.²

Manažment je osobitným subsystémom organizácie. Tento subsystém zodpovedá za koordinovanie a usmerňovanie ostatných subsystémov v organizácii. Organizácia sa nachádza v stále meniacom sa prostredí a práve manažment má plniť úlohu dosahovania stanovených cieľov v tomto prostredí.³ „Manažment je plánovanie, organizovanie, koordinovanie, vedenie ľudí a kontrola.“⁴

1.1 Športový manažment

Športový manažment má svoje miesto aj v športovom odvetví tenis. Tenis je rozšírený vo všetkých svetadieloch a je vykonávaný všetkými vekovými kategóriami. Avšak práve v tejto oblasti na Slovensku nájdeme veľmi málo športových manažérov. Problém je v tom, že ich nemal kto vychovávať a predpoklad do budúcnosti nie je veľmi optimistický, aj keď paradoxne záujemcov o tenis stúpa. Taktiež stúpa aj počet nových tenisových škôl a klubov, čo v konečnom dôsledku je veľmi dobrým znakom pre slovenský tenis. „A práve pre túto oblasť sa na Slovensku nájdú iba ojedinelí manažéri.“⁵

2 Charakteristika vybraných športových klubov

V druhej kapitole sa budeme podrobne venovať charakteristike obidvoch klubov. Na základe získaných informácií vytvoríme SWOT analýzu a syntézu výsledkov. Syntézu budeme tvoriť vektorovým grafickým zobrazením. Vyprofilujeme stratégiu pre každý klub samostatne. Stanovená stratégia nám pomôže pri komparácii v tretej kapitole.

2.1 Základná charakteristika klubu TK Slávia Agrofert, a. s.

TK Slávia Agrofert, a. s. vznikol 23.4.2008. Hlavným predmetom činnosti, ktorým sa spoločnosť zaoberá, je prevádzka športových zariadení a organizovanie športových a spoločenských podujatí. Spoločnosť sa zameriava na športové odvetvie tenis, ale prevádzkuje aj iné športové aktivity ako bedminton, prevádzku fitnesscentra a wellness centra. Sídlo spoločnosti je Májová ulica, číslo 21, 850 05 Bratislava. TK Slávia

¹ MAJTÁN, M. a kol. 2007. *Manažment*. s. 13.

² GÁLIK, K. - MERICA, M. 2000. Využitie poznatkov tréningu karate v komplexnej príprave hráčov tenisu. In: *Nové technológie v športovom tréningu, v športovom marketingu a v manažmente*. s. 56-60.

³ SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu*. s. 19.

⁴ BOROVSÝ, J. - VARGIC, B. 2005. *Manažment pre malých a stredných podnikateľov*. s. 9.

⁵ BOROVSÝ, J. - VARGIC, B. 2005. *Manažment pre malých a stredných podnikateľov*. s. 9.

Agrofert, a. s. je akciovou spoločnosťou, t.j. kapitálovou spoločnosťou, ktorej základný kapitál tvorí emisia akcií. Najväčším akcionárom je Imoba, a. s. – člen skupiny Agrofert holding, a. s.. Výkonnou riaditeľkou klubu je pani Ing. Mária Kolimárová.

2.2 Základná charakteristika klubu TŠP – tenisová škola Petržalka

Kurek & Kratochvíla

Začiatok vzniku klubu je v roku 2000 ako TJ Slávia Právnik na Dudovej ulici v Bratislave. V tomto čase sa telovýchovná jednota rozhodla pre ambiciózny projekt vybudovania žiackej tenisovej základne. V roku 2009 sa oddelila TŠP – tenisová škola Petržalka od TJ Slávia Právnik. Svoje sídlo má na Nobelovom námestí 6, 851 01 Bratislava. TŠP – tenisová škola Petržalka je neziskovou organizáciou, konkrétne občianskym združením. „Občianske združenia patria medzi neziskové organizácie, ktoré združujú fyzické osoby na účel dosiahnutia nejakého spoločného cieľa.“⁶ Predmetom činnosti je vykonávanie tenisových aktivít a prevádzkovanie a prenajímanie tenisových kurtov.⁷

2.3 SWOT analýza, syntéza, identifikácia stratégie

SWOT analýza je pomerne jednoduchým spôsobom analýzy, ktorá kompletizuje situáciu organizácie zo strategického hľadiska vzhľadom na jej vnútorné prostredie a to silné stránky a slabé stránky a vonkajšie prostredie a to sú príležitosti a hrozby.

Tabuľka 1 Rozloženie elementov podľa jednotlivých kvadrantov TK Slávia Agrofert, a. s.

S - SILNÉ STRÁNKY +	body	W - SLABÉ STRÁNKY -	body
Kvalitné služby			
Kvalifikovaná pracovná sila	5	Nedostatočná kapacita pri poskytovaní služieb	3
Pozitívny imidž	5		
Tradícia	4	Priestorové obmedzenia	3
Hardy - tenisové kurty jediné v Bratislave	4	Absencia klubovne	1
	3	Odlev financií na opravy nekvalitných stavebných prác	2
Kvalifikovaní tenisoví tréneri	4		
Výborné medzinárodné výsledky vrcholových tenistov	5	Poloha, ktorá je v meste, ale nie priamo v centre	3
Silná mládežnícka základňa	3		
Spolu	33	Spolu	12
O - PRÍLEŽITOSTI +	body	T - HROZBY -	body
Neexistencia domácej a zahraničnej konkurencie	5	Vplyv spoločenských nálad	
Moderné trendy v športových technológiách	4	Odchod kvalifikovaných trénerov a následná strata klientov	4
Prilákajúce dobré trénerov	3	Zmeny v legislatíve	5
Nábor na základných školách	4	Tenisové kluby s konkurenčnou cenovou politikou	3
Propagácia v médiách	3		4
Nábor detí na základných školách	4	Vplyv ekonomickej krízy na voľno časové aktivity	4
Spolu	23	Spolu	20

Zdroj: SAKÁL, P. a kol. autorov. 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. s. 113. Vlastné výpočty

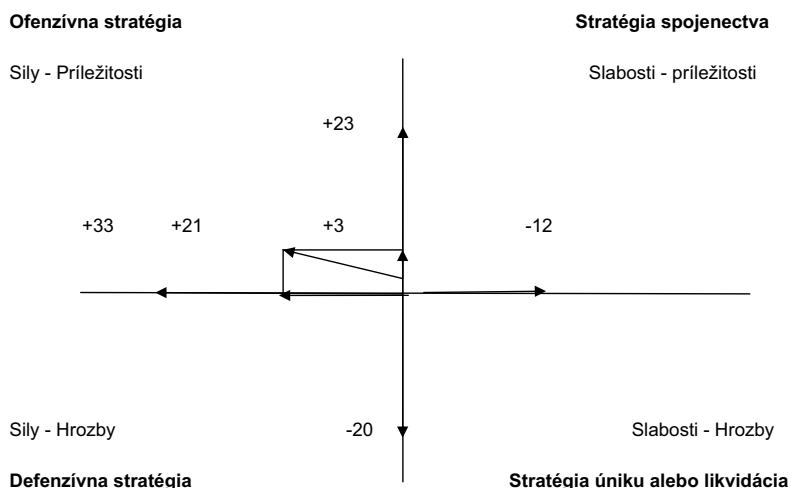
⁶ CIBÁKOVÁ, V.-RÓZSA, Z.-CIBÁK, I. 2008. *Marketing služieb*. s. 201.

⁷ Tenisová škola. [online] 17.2.2013. Dostupné na internete: <http://www.tspetrzalka.eu/2-tenisova-skola/2-manazer>.

Završením analýzy a jej analytických prác je syntéza výsledkov externého a interného prostredia obidvoch klubov.

Jednotlivé elementy sme číselne ohodnotili. Výsledný súčet jednotlivých kvadrantov sme zakreslili pomocou vektorov do matice syntézy výberu stratégií. Na základe syntézy výsledkov strategickej analýzy vzniká niekoľko variantov, ktoré sa zoradujú od najhoršieho po najlepší. Výber najvhodnejšej stratégie sa robí podľa systému kritérií.⁸

Obrázok 1 Matica syntézy výberu stratégie TK Slávia Agrofert, a. s.



Zdroj: SAKÁL, P. a kol. autorov. 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. s. 114. Vlastné výpočty

Tak ako pri tenisovom klube TJ Slávia Agrofert, a. s., aj pri tenisovom klube TŠP – tenisová škola Petržalka začneme SWOT analýzu tabuľkou, do ktorej vložíme informácie získané na základe osobného stretnutia a konzultácie s p. Mgr. Kurekom. Jednotlivé elementy sme označili číselnými hodnotami a vložili do tabuľky. Vytvorili sme súčet v kvadrante silné stránky, v kvadrante slabé stránky, v kvadrante príležitosti a v kvadrante hrozby. Jednotlivé súčty kvadrantov sme zakreslili pomocou vektorov do matice syntézy výberu stratégie.

⁸ SAKÁL, P. a kol. autorov. 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. s. 114.

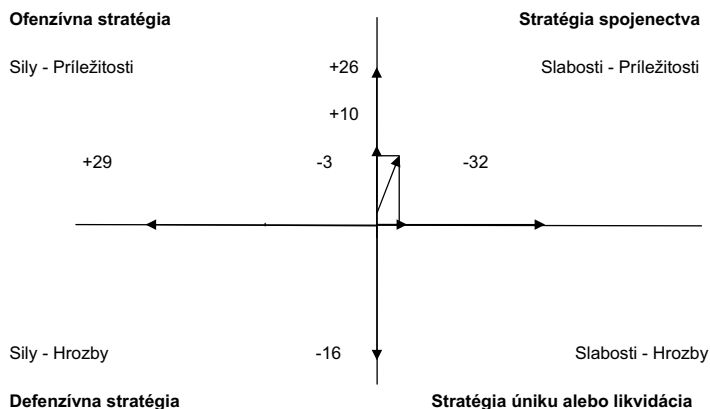
Tabuľka 2 Výber elementov podľa jednotlivých kvadrantov TŠP - tenisová škola Petržalka – Kurek & Kratochvíla

S - SILNÉ STRÁNKY +	body	W - SLABÉ STRÁNKY -	body
Kvalitné služby	5	Absencia indoorovej haly	5
Kvalifikovaný trénerský tím	5	Absencia tvrdých dvorcov	5
Pozitívny imidž	4	Nekomplexnosť areálu	5
Tradícia	2	Absencia regeneračného centra	4
Tenisové výsledky	5	Absencia fitness centra	4
Silná detská a žiacka základňa	4	Slabá prezentácia akcií	5
Poloha klubu	2	Mediálna prezentácia	4
Tréningy v cudzích jazykoch	2		
Spolu	29	Spolu	32
O - PRÍLEŽITOSTI +	body	T - HROZBY -	body
Vstup do nového regiónu	5	Silné postavenie kľúčových konkurentov	5
Moderné trendy v športových technológiách	5	Zhoršujúce sa spoločenské nálady	4
Prilákание kvalifikovaných trénerov	3	Zmeny v legislatíve	3
Propagácia v médiách	5	Vplyv ekonomickej krízy na využívanie voľno časových aktivít	4
Spolupráca s inými tenisovými klubmi	3		
Spolupráca s trénerskou obcou			
Spolu	26	Spolu	16

Zdroj: SAKÁL, P. a kol. autorov. 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. s. 113. *vlastné výpočty*

V prípade grafického zobrazenia pomocou vektorov zobrazujeme kvantitatívne a kvalitatívne rozdielne prejavy externého a interného prostredia. Silné stránky a slabé sú zobrazené na jednej osi a navzájom odčítané, to isté platí aj pre príležitosti a hrozby. Výsledná stratégia vznikne ako súčet dvoch vektorov a predstavuje základné odporúčanie pre organizáciu s rešpektovaním interných schopností a vonkajšieho prostredia.⁹

Obrázok 2 Matica syntézy výberu stratégie TŠP – tenisová škola Petržalka Kurek & Kratochvíla



Zdroj: SAKÁL, P. a kol. autorov. 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. s. 114. *vlastné výpočty*

⁹ SAKÁL, P. a kol. autorov. 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. s. 112.

3 Komparácia manažmentu vo vybraných tenisových kluboch

V našej práci sme sa rozhodli pre komparáciu manažmentu dvoch tenisových klubov. Na základe osobných stretnutí s riaditeľmi a zároveň manažermi, sme zhromažďovali informácie, ktoré sme usporiadali podľa presne určenej štruktúry. Následne sme informácie o manažmente obidvoch klubov opísali a hodnotili. Hlavnou časťou našej práce je komparácia týchto jednotlivých manažérskych činností a ich vyhodnotenie.

3.1 Komparácia manažérskych činností vo vybraných tenisových kluboch

Obidva tenisové kluby majú jasne stanovený strategický manažment, v rámci ktorého je presne vymedzené poslanie klubu a hlavné ciele. V tejto časti by sme povedali, že obidva kluby sa zhodujú v nastavenej stratégii. TK Slávia Agrofert, a.s. má vymedzené poslanie v poskytovaní čo najkvalitnejších služieb pre svojich klientov. Nielen kvalitné služby sú základom úspechu klubu, ale aj osobný, ústretový a veľmi vnímavý prístup k svojim klientom. Hlavným cieľom klubu je vybudovanie novej tenisovej haly, zakrytie multifunkčného ihriska a vybudovanie klubovne pre deti. TŠP – tenisová škola Petržalka Kurek Kratochvíla taktiež považuje za svoje hlavné poslanie poskytovanie vysoko kvalitných služieb na všetkých úrovniach práce a osobný prístup k svojim klientom. Rovnako, ako v prípade TK Slávia Agrofert, a. s., aj TŠP – tenisová škola Petržalka má stanovené ako hlavné ciele vybudovanie pevnej haly, vybudovanie tvrdých dvorcov a fitness a wellness centrum.

V rámci personálneho manažmentu sme zistili, že obidva kluby majú zastúpenú kvantitatívnu dimenziu, ktorá zodpovedá presnému a efektívnemu počtu zamestnancov, ktorých kluby potrebujú. V TK Slávia Agrofert, a. s. je prístup k zamestnancom o niečo formálnejší ako v klube TŠP – tenisová škola Petržalka. Ani jeden, ani druhý klub, nemusia z časového hľadiska plánovať ľudské zdroje, nakoľko fluktuácia zamestnancov v obidvoch kluboch je minimálna. Tento fakt svedčí o profesionálnom prístupe pri výbere zamestnancov a ich odbornom vedení. Obidva kluby sa delia na strediská. Opäť pri porovnávaní prichádza k určitej podobnosti, ktorá je odrazom štruktúrovanosti miestneho delenia klubov. Vzhľadom na to, že fluktuácia v obidvoch kluboch je minimálna, nevyužívajú žiadnu z metód predpovedania ľudských zdrojov. Pri vzdelávaní zamestnancov prichádza k určitým rozdielom, ktoré môžeme porovnať. V TK Slávia Agrofert, a. s. nie je interné vzdelávanie. Zamestnanci si rozširujú vlastné vzdelanie individuálne a samostatne. Adaptácia nového zamestnanca je zabezpečená iným zamestnancom. V TŠP – tenisovej škole Petržalka prichádza k vzdelávaniu zamestnancov interne. Školenia pre trénerov vedie pán Mgr. Kurek. Ak porovnáme obidva spôsoby vzdelávania, môžeme predpokladať, že interné vzdelávanie trénerov, ktoré vedie pán Mgr. Kurek je nielen efektívnejšie, vzhľadom na jeho odbornosť, ale aj motivačné pre jeho trénerov. Dôležitá časť takéhoto školenia je vybudovanie vnútorného systému fungovania, ktorý je pre zamestnancov základnou normou.

V druhom prípade, kedy sa zamestnanci vzdelávajú sami, tiež prichádza k efektívnosti. Zamestnanci si vážia svoje vzdelávanie a posúva ich to ďalej. Aj v tomto prípade je systém práce nastavený, avšak zamestnanci sa s ním nemusia stotožňovať.

Finančný manažment je rozdielny v oboch kluboch. Táto rozdielnosť vyplýva z právnej formy oboch klubov a tým pádom následnými pravidlami a možnosťami tvorby finančného plánu. V tenisovom klube TK Slávia Agrofert, a. s. je stanovený dlhodobý finančný plán nastavený na šesťročné obdobie. V rámci tohto obdobia klub funguje na pravidelnom vytváraní zisku, pokrytí nákladov a uhrádzaní bankového úveru. V horizontálnych väzbách je finančný plán prepojený s ostatnými čiastkovými plánmi. V rámci vertikálnych väzieb je finančný plán prepojený s jednotlivými subsystémami. V klube je nastavený krátkodobý finančný plán, ktorý obsahuje plán zisku, plán rozdelenia zisku, plán cash flow a plán finančnej bilancie. V našom druhom komparovanom klube existuje krátkodobý finančný plán, ktorý je totožný s finančným plánom prvého klubu. Ak porovnávame oboja kluby, prvý klub ako akciová spoločnosť má väčšie možnosti tvorby a využívania dlhodobého finančného plánu, ako náš druhý tenisový klub. TK Slávia Agrofert, a. s. má externú účtovníčku, ktorá spadá pod hlavného akcionára Imoba, a. s.. V prípade druhého tenisového klubu účtovníctvo vedie interná účtovníčka.

V rámci marketingového manažmentu môžeme povedať, že oboja kluby vedia rýchlo a správne reagovať na požiadavky trhu a jeho zmeny. Optimálne rozhodnutia vedú k dobrému výsledku v oblasti marketingu pri oboch kluboch. Aktuálnu situáciu na trhu zisťujú priebežne a priebežne aj tvoria marketingový plán. Tvorba marketingovej stratégie je orientovaná na propagáciu klubov prostredníctvom akcií a mediálnej podpory. V TK Slávia Agrofert, a. s. program realizácie marketingovej akcie pripravuje a realizuje pani riaditeľka Ing. Kolimárová. V rámci toho pripravuje rozpočet, navrhuje počet zamestnancov a miesto akcie. Hodnotenie marketingovej akcie prichádza do stanoveného časového úseku. V TŠP – tenisovej škole Petržalka marketingové akcie pripravujú a organizujú pán Mgr. Kurek a pán Kratochvíla. Taktiež pripravujú rozpočet a podmienky realizácie akcie. K hodnoteniu prichádza do stanoveného časového obdobia. Aj napriek tomuto faktu je marketing v našich tenisových kluboch rozdielny. Táto rozdielnosť je viditeľná práve pri segmentácii zákazníkov oboch klubov. Ako sme už spomenuli v predchádzajúcich kapitolách, TK Slávia Agrofert, a. s. je zameraná na stredný a vyšší segment zákazníkov a tomu prispôsobuje aj svoje marketingové akcie a TŠP – tenisová škola Petržalka je orientovaná na veľmi širokú verejnosť, ktorá predstavuje stredný segment zákazníkov a tomu sú prispôsobené aj marketingové akcie.

TK Slávia Agrofert, a. s. organizuje veľké akcie pre známe firmy a svojich zamestnancov patrične školí a pripravuje na priebeh takýchto akcií. V našom druhom klube prichádza ku spontánnemu a intuitívnemu správaniu sa zamestnancov pri akciách, ktorého výsledkom je tiež vysoká kvalita. Preto sa nedá povedať, ktorý zo spôsobov interného marketingu je správnejší. Predpokladali by sme, že systematická príprava musí mať jednoznačne lepší výsledok, ale v podmienkach pri nižšom počte klientov, to nie je nevyhnutná podmienka, aby sa dosiahla kvalita.

3.2 Odporúčania a návrhy pre vybrané tenisové kluby

V našich odporúčaníach budeme postupovať samostatne ku každému klubu jednotlivo. V TK Slávia Agrofert, a. s. sme urobili SWOT analýzu, na základe ktorej

vieme definovať odporúčania pre klub. Ako sme už hodnotili, tento tenisový klub je lídrom na slovenskom trhu medzi tenisovými klubmi. Doporučená ofenzívna stratégia je založená na presne zanalyzovaných silných a slabých stránkach klubu a jeho príležitostiach a hrozbách. Naše odporúčanie je aplikovať túto stratégiu. Predovšetkým udržať si silné stránky ako sú vysoko kvalitné služby, kvalifikovaní tréneri, výborný imidž alebo výborné tenisové výsledky. Konkurenčnú výhodu vidíme v tom, čo konkurencia nemá. V tomto prípade to sú napríklad tvrdé povrchy tak zvané hardy, komplexnosť celého objektu, v ktorom sú zastúpené aj príbuzné športy, fitness centrum, wellness centrum a kaviareň. Dôraz by sme kládli na zväčšovanie kapacity objektu a náborovanie detí na základných školách. Myslíme si, že je dôležité udržať si prvé miesto medzi tenisovými klubmi a ďalej expandovať na trh. V rámci strategického manažmentu sú všetky kritéria absolútne splnené. Od nastavenia poslania, hlavných cieľov. Klub má charakterizované externé aj interné prostredie. Dlhodobý plán je nastavený a od toho sa odvíjajú ostatné investičné aktivity klubu. V rámci personálneho manažmentu sú opäť splnené všetky kritéria. Naše odporúčanie je vykonávať viacej interných školení, ktoré môžu pozitívne motivovať zamestnancov v ich budovaní kariéry. Finančný manažment je zabezpečený účtovníčkou s dohliadaním pani riaditeľky a následným rozhodovaním. V rámci marketingového manažmentu by sme odporúčali väčšiu mediálnu propagáciu, ktorá klubu môže len pomôcť. Naše odporúčania sú symbolické, nakoľko tenisový klub je na správnej ceste a vďaka odbornému vedeniu pani riaditeľkou Ing. Kolimárovou a manažmentu klubu sú manažérske činnosti na profesionálnej úrovni.

V našom druhom komparovanom klube TŠP – tenisová škola Petržalka odporúčame udržať a rozvíjať silné stránky klubu, ktorými sú hlavne poloha, vysoko kvalifikovaný personál, veľmi kvalitné služby a cenovo dostupné služby pre širokú verejnosť. Odporúčame dotiahnuť do konca vytvorenie nového strediska pre mesto Pezinok a jeho okolie. Toto sú veľké pozitíva, ktoré klub má a mal by ich rozvíjať. Slabé stránky, ako sme už spomínali sú predovšetkým v nekomplexnosti areálu, teda absencii fitness centra a wellness centra a v kapacitnom obmedzení. Spomínané tvrdé plochy sú tiež hendikepom. Manažérske činnosti v klube vykonávajú obidvaja spoločníci. Tieto činnosti sú vykonávané operatívne s krátkodobým plánovaním. Dlhodobé ciele sú stanovené v ďalšom rozširovaní klubu. Strategický manažment má zastúpené kritéria, ktoré sú potrebné na riadenie klubu. Externé a interné prostredie je zmapované a klub vie odhadnúť svoju konkurenciu a adekvátne reagovať. V personálnom manažmente odporúčame využiť možnosť finančných odmien pre svojich zamestnancov. Finančný manažment je zabezpečovaný internou účtovníčkou a rozhodovaniami obidvoch spoločníkov. Jednoznačne odporúčame spojenectvo s iným spoločníkom a expanziu na nové trhy. V súčasnej dobe obidvaja spoločníci vykonávajú riadenie klubu a taktiež sa venujú tenisovým tréningom. Tento fakt vidíme do budúcnosti ako určitú prekážku, ktorá môže spomaliť napredovanie klubu. V súčasnosti úroveň fungovania klubu je dobrá, a však na vyššiu profesionalitu resp. profi úroveň odporúčame viesť klub manažérom, ktorý sa bude venovať len vedeniu a riadeniu klubu.

Záver

V príspevku sme sa venovali jednotlivým manažérskym činnostiam vo vybraných športových kluboch. Ako sme už spomínali v úvode našej práce, pre túto tému sme sa rozhodli na základe presvedčenia, že šport a športový manažment je fenomén dnešnej doby a nie je dostatočne dobre docenený.

V prvej kapitole sme hľadali teoretické východiská pre našu prácu.

V kapitole druhej sme obidva tenisové kluby stručne charakterizovali. Zásadná časť v našej práci je tvorená SWOT analýzou, ktorá už čiastočne naplnila ciele našej práce. Zistili sme podstatné informácie o obidvoch kluboch a taktiež potrebné informácie o manažmente v kluboch, na základe ktorých sme určili výber vhodnej stratégie.

V tretej kapitole sme tieto informácie využili na komparáciu jednotlivých manažérskych činností klubov, čím sme splnili cieľ práce v požadovanej miere. Práve vykonaná SWOT analýza nám umožnila získať informácie, ktoré sa stali cieľovou štruktúrou našej komparácie. Na základe týchto skutočností sa nám podarilo vykonať požadovanú komparáciu, ale aj navrhnúť odporúčania a návrhy pre obidva tenisové kluby.

Naša práca naplnila nielen stanovený cieľ, ale bola aj prínosom pre vybrané tenisové kluby. Manažéri klubov sa v retrospektíve mohli pozrieť na svoje manažérske činnosti, komplexné zhodnotenie ich tenisového klubu a na základe analýzy a komparácie vidieť súčasný stav klubu a jeho smerovanie. Odporúčané riešenia jednoznačne vyplývajú z výberu stratégií. Kedy v prvom prípade je stratégia ofenzívna, čo v skutočnosti naozaj zodpovedá charakteru klubu a v druhom prípade je stratégia spojenectva, ktorá tiež presne charakterizuje klub.

Môžeme si položiť otázku: Majú význam manažérske činnosti v procese riadenia športových klubov? Naša odpoveď je jednoznačná, áno. Športový klub je celok, ktorý bude dosahovať svoje stanovené ciele len systematickou, pravidelnou prácou. Efektivita týchto činností sa prejaví práve pri správnom pochopení a správnom aplikovaní manažérskych schopností a činností. Z tohto dôvodu odporúčame takýto spôsob riadenia aj pre iné športové kluby, nakoľko šport v dnešnej dobe už nie len spoločenská a rekreačná činnosť, ale stále viac ukazuje svoj ekonomický charakter a prínos.

Informácie a fakty o kluboch sme získali a mohli použiť na základe váženého dovolenia pani Ing. Kolimárovej a pána Mgr. Kureka. Touto cestou sa im chceme veľmi pekne poďakovať za ich ústretovosť, pochopenie a pomoc, ktorú nám poskytli pri písaní našej práce.

Literatúra

- [1] BOROVSÝ, J.-VARGIC, B. 2005. Manažment pre malých a stredných podnikateľov. Bratislava: Eurounion, 2005. 102 s. ISBN.80-88984-74-2
- [2] CIBÁKOVÁ, V. - RÓZSA, Z. - CIBÁK, L. 2008. Marketing služieb. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 214 s. ISBN. 978-80-8078-210-8

- [3] MAJTÁN, M. a kol. 2007. Manažment. Bratislava: Sprint, 2007. 429 s. ISBN. 978-80-89085-72-9
- [4] SAKÁL, P. a kol. 2007. Strategický manažment v praxi manažéra. 1. vyd. Trnava: SP Synergia, 2007. 703 s. ISBN. 978-80-89291-04-5
- [5] SEDLÁK, M. 2008. Základy manažmentu. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 309 s. ISBN. 978-80-8078-193-4
- [6] GÁLIK, K. - MERICA, M. 2000. Využitie poznatkov tréningu karate v komplexnej príprave hráčov tenisu. In Nové technológie v športovom tréningu, v športovom marketingu a v manažmente. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2000. ISBN 80-227-1314-7, s. 56 - 60
- [7] 2013. Tenisová škola. [online]. 2013. [cit. 17.2.2013]. Dostupné na internete: <http://www.tspetrzalka.eu/2-tenisova-skola/2-manazer>
- [8] Interný materiál. 2012. Výročná správa 2012, TK Slávia Agrofert, a. s. s. 20.
- [9] Interný materiál. 2013. Stanovy klubu. TK Slávia Agrofert, a. s. s. 10.
- [10] Interný materiál. 2012. Výročná správa 2012, TŠP-tenisová škola Petržalka Kurek & Kratochvíla. s. 10.
- [11] Interný materiál. 2013. Stanovy klubu. TŠP-tenisová škola Petržalka Kurek & Kratochvíla. s. 10.

Perspektívy vývoja vecného a finančného zabezpečenia vybraného odvetvia verejnej správy v podmienkach SR

Ivana GÁBOROVÁ*

Prospects for financial security and material selected sectors of public administration in Slovakia

Abstract

In the thesis we discussed with the issue of digitalization of book collection in the Slovak Republic. The aim of the thesis was to design specific solutions for material and financial security of digitizing the book collection. The parts were focused on the characteristics of culture in the context of legislation and cross-competencies in the Slovak Republic, the importance of library network in terms of material and financial security in the Slovak Republic and European Union countries. The final part was devoted to the process of creation and development of digital libraries in European and global context and mapping strategy for this area in Slovakia.

Keywords: *public administration, culture, competence, digitizing*

Úvod

Kultúra a umenie sú nositeľmi národnej identity. Aktérmi kultúry sú všetky subjekty a jednotlivci participujúci na rozvoji kultúry v danom území. Keďže kultúra je odvetvie založené na znalostiach a zručnostiach, jej význam je nenahraditeľný v procese budovania znalostnej spoločnosti, v ktorom významné miesto patrí kultúrnym, najmä pamäťovým a fondovým inštitúciám. Verejným záujmom v oblasti kultúry je zabezpečenie prístupu občanov ku kultúre. Inštitucionálnu bázu verejného sektora v oblasti kultúry, popri úradoch verejnej správy, reprezentujú najmä knižnice, osvetové strediská a osvetové zariadenia vrátane hvezdární a planetárií, múzeá a galérie, divadlá.

Vedomostná spoločnosť sa opiera o vzdelanú populáciu, efektívny systém implementácie zmien, o inovácie a o dynamickú informačnú štruktúru krajiny, ktorej súčasťou sú aj knižnice. Knižnice sa stali osvedčenými inštitúciami na zhromažďovanie a uchovávanie informácií, ale ich ťažiskovou úlohou v súčasnosti je práve dôraz na ich usporadúvanie, vyhľadávanie a sprostredkovanie. Preto je potrebné zabezpečiť stabilitu informačných zdrojov, zvlášť v prostredí tvorby a uchovávaní digitálneho obsahu.

Digitálne dokumenty sa stávajú významnou súčasťou kultúrneho a vedeckého dedičstva každej krajiny. Ochrana starých a vzácných tlačí a historických knižničných dokumentov a fondov je neodmysliteľnou súčasťou záchrany národného kultúrneho dedičstva, preto je nevyhnutné venovať maximálnu pozornosť správe a ochrane týchto dokumentov v knižniciach tak, ako to ukladá aj zákon č. 183/2000 Z. z. o knižniciach,

* Mgr. Ivana Gáborová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: igaborova@zoznam.sk

o doplnení zákona Slovenskej národnej rady č. 27/1987 Zb. o štátnej pamiatkovej starostlivosti a o zmene a doplnení zákona č. 68/1997 Z. z. o Matici slovenskej (ďalej len „zákon o knižniciach“).

Proces digitalizácie vedeckého a kultúrneho dedičstva sa v Slovenskej republike implementuje prostredníctvom Operačného programu Informatizácia spoločnosti. V príspevku sme sa zaoberali druhou prioritnou osou, ktorej cieľom je skvalitnenie systémov získavania, spracovania, ochrany a využitia poznatkov digitálneho obsahu, modernizácia a dobudovanie infraštruktúry pamäťových a fondových inštitúcií na národnej úrovni.

Cieľom príspevku bolo priblížiť myšlienku a príčiny počiatku budovania digitálnych knižníc a archívov v členských štátoch Európskej únie a postupné zapojenie kultúrnych inštitúcií Slovenskej republiky do tohto procesu. Prostredníctvom vedeckej metódy analýzy poukázať na špecifické problémy realizácie, vecného a finančného zabezpečenia digitalizácie kultúrneho, vedeckého a intelektuálneho dedičstva v prostredí Slovenskej národnej knižnice a zároveň túto metódu využiť na vyhodnotenie doterajších procesov digitalizácie a ich perspektívu do budúcnosti.

1 Sieť knižníc v Slovenskej republike

V rámci decentralizácie verejnej správy sa uskutočnil prechod niektorých kultúrnych inštitúcií zo zriaďovateľskej pôsobnosti štátu do pôsobnosti samosprávnych krajov. V súčasnosti tvorí inštitucionálny rámec kultúry 29 rozpočtových a príspevkových organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti Ministerstva kultúry Slovenskej republiky (ďalej len MK SR) a 153 rozpočtových a príspevkových organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti vyšších územných celkov (ďalej len VÚC). Sieť kultúrnych inštitúcií v Slovenskej republike tvoria múzeá, galérie, knižnice, divadlá, hvezdárne, kultúrne strediská, komorné orchestre a filharmónie, štátna opera a iné. Všetky uvedené kultúrne organizácie produkujú kultúrne statky, ktorých ekonomická hodnota je tvorená ich vzácnosťou a úžitkovou hodnotou. V rámci kultúrnych statkov rozlišujeme všetky základné typy statkov – verejné statky, zmiešané statky aj súkromné statky.

V Slovenskej republike je v súčasnosti financovanie kultúry z verejných zdrojov realizované zo štátneho rozpočtu a rozpočtov miestnej územnej samosprávy. Kultúrne inštitúcie získavajú ďalšie finančné zdroje na podporu svojej činnosti z dotačného systému MK SR, grantových systémov miestnej a regionálnej samosprávy, štrukturálnych fondov Európskej únie, nadácií a sponzorov. Časť rozpočtov kultúrnych organizácií tvoria aj príjmy plynúce z ich hlavnej, alebo podnikateľskej činnosti.

Knihovníctvo ako sociálny jav a špecifická oblasť spoločenskej praxe vytvára spoločenské vedomie, spolupodieľa sa na kultúrnom živote spoločnosti, akumuluje a reprodukuje vedomosti. Začiatky sprostredkúvania a zbierania knižného bohatstva siahajú do 9. – 10. storočia a sú spojené s prienikom kresťanstva na naše územie. Slovenské knižnice spravujú rozsiahly historický knižničný fond, ktorý tvorí významnú časť národného kultúrneho dedičstva. Slovenskí knihovníci sa združujú do profesijných

záujmových organizácií. V súčasnosti pracuje na Slovensku Spolok slovenských knihovníkov a Asociácia slovenských knižníc.

Postavenie a úlohy knižníc, ich zriaďovanie, poskytovanie knižnično-informačných služieb verejnosti, ochranu, využívanie a sprístupňovanie historického knižničného dokumentu a historického knižničného fondu upravuje zákon o knižniciach, ktorý v § 4 definuje knižničný systém ako časť štátneho informačného systému, ktorý tvorí:

- Slovenská národná knižnica,
- vedecké knižnice,
- akademické knižnice,
- verejné knižnice,
- školské knižnice a
- špeciálne knižnice.

Prehľad fungujúcich slovenských knižníc, registrovaných používateľov knižničných služieb a počet knižníc s internetom pre verejnosť v období 2008 – 2012 je uvedený v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Fungujúce knižnice na Slovensku

Rok	Počet fungujúcich knižníc	Počet registrovaných používateľov	Verejný internet
2008	2 449	662 183	130
2009	2 383	641 379	130
2010	2 306	643 258	130
2011	2 233	625 845	140
2012	2 181	604 445	149

Zdroj: Štatistiky MK SR – ročenka, vlastné spracovanie

Základným ľudským právom je prístup k informáciám a ich využívanie, pričom množstvo dostupných informácií neustále narastá. Knižnice zohrávajú kľúčovú úlohu v zhromažďovaní, organizovaní a využívaní informácií, ako aj poskytovaní prístupu k nim. Verejné knižnice sú celosvetovým javom. Verejná knižnica by mala aktívne podporovať aj kampane a školenia na podporu všeobecnej a informačnej gramotnosti, pretože gramotnosť je zásadnou podmienkou vzdelávania a poznania a teda aj využívania knižníc a informačných služieb. Moderné knižnice by mali byť samozrejmosťou a pýchou každého štátu, každého mesta a každej obce. V skutočnosti však ešte stále existujú krajiny, ktoré nemajú dostatočne kvalitné a vybavené verejné knižnice, no dopady súčasnej ekonomickej krízy pociťujú už aj verejné knižnice vo vyspelých krajinách sveta. V skutočnosti však ešte stále existujú krajiny, ktoré nemajú dostatočne kvalitné a vybavené verejné knižnice, no dopady súčasnej ekonomickej krízy pociťujú už aj verejné knižnice vo vyspelých krajinách sveta.¹

Produktom celej siete knižničných zariadení musia byť kvalitné služby s kultúrnou, vzdelávacou a informačnou hodnotou. Produkované služby by mali uspokojovať dopyt v konkrétnom regióne a komunite. Ponúkané služby musia smerovať ku konkrétnym spotrebiteľom služieb. Nasledujúca SWOT analýza, vychádzajúca

¹ Smernica IFLA pre služby verejných knižníc 2010.

zo správ o hospodárení a činnosti slovenských knižníc, je vyhodnotením slabých a silných stránok, ohrození a príležitostí rozvoja a potenciálu analyzovaných knižníc.

Silné stránky	Slabé stránky
• silná tradícia knihovníctva na Slovensku bohaté kultúrne dedičstvo • početná a rozvinutá sieť knižničných zariadení • snaha získavať mimorozpočtové zdroje • množstvo mimovládnych organizácií podporujúcich kultúru • rozvoj medzinárodnej spolupráce • spolupráca so školskými zariadeniami • zamestnanci a ich záujem o zvyšovanie odbornosti	• dlhodobé znižovanie finančných prostriedkov určených na činnosť knižníc • zastarané technické vybavenie organizácií • nedostatočná jazyková vybavenosť zamestnancov • neefektívna komunikácia medzi zriaďovateľom a organizáciami • existencia konkurencie medzi kultúrnymi inštitúciami • nedostatočný marketing • slabý systém motivačných faktorov
• dostatočný záujem o poskytované služby • nové možnosti získavania finančných zdrojov (štrukturálne fondy, granty nadácií, sponzoring) • finančná podpora realizovaných projektov zriaďovateľom do doby ich refundácie • posilnenie manažmentu a marketingu • využitie informačných technológií a internetovej siete	• konflikt medzi oblasťou kultúry a komercie • nepriaznivá legislatíva • politické zásahy do riadenia organizácií • absencia daňového zvýhodnenia sponzorov • nedostatočné vnímanie verejného záujmu v oblasti kultúry • ekonomicky slabé obyvateľstvo
Príležitosti	Ohrozenia

Knižná kultúra je na Slovensku tradičná. Napriek tomu, že rozvoj informačných technológií prináša inovácie aj v oblasti knihovníctva v podobe e-kníh, zástupcovia každej vekovej skupiny stále podliehajú čaru čítania klasických kníh. Neustále sa o tom presviedčame v priestoroch knižníc, kníhkupectiev, hromadných dopravných prostriedkoch, či pri organizovaní literárnych súťaží. Cieleným prístupom zriaďovateľa i spoločnosti existujú reálne predpoklady na rozvoj knižníc.

2 Digitalizácia

Ministerstvo kultúry SR spracovalo Stratégiu rozvoja slovenského knihovníctva na roky 2008 – 2013. Hlavným zámerom stratégie je vytvoriť také podmienky pre knižnice a knižničnú činnosť, aby knižničný systém Slovenskej republiky zohrával aktívnu úlohu v poskytovaní informácií a v sprostredkovaní poznatkov. Súčasťou stratégie je ochrana a prezentácia starých vzácných tlačí, historických knižných fondov a dokumentov, ktoré tvoria významnú časť národného kultúrneho dedičstva, podpora rozvoja ľudských zdrojov, celoživotného vzdelávania a skvalitňovania priestorových podmienok knižníc. Významným zdrojom, ktorý napomáha pri napĺňaní cieľov stratégie, sú štrukturálne fondy Európskej únie. Strategické úlohy sa prekrývajú s účasťou rezortov na implementácii a čerpaní finančných prostriedkov z Operačného programu Informatizácia spoločnosti Slovenskej republiky. Práve opatrenie prioritnej osi č. 2 tohto operačného programu zahŕňa digitalizáciu obsahu pamäťových a fondových inštitúcií, archivovanie a prístupňovanie digitálnych dát.

V príspevku sme sa zaoberali druhou prioritnou osou, ktorej cieľom je skvalitnenie systémov získavania, spracovania, ochrany a využitia poznatkov digitálneho obsahu, modernizácia a dobudovanie infraštruktúry pamäťových a fondových inštitúcií na národnej úrovni. Na dosiahnutie tohto cieľa bolo zo zdrojov Európskeho fondu regionálneho rozvoja a štátneho rozpočtu vyčlenených spolu 192 402 304 Eur, čo predstavuje 16,55% celkovej alokácie pre OPIS v programovom období 2007 – 2013.²

Riadiacim orgánom pre implementáciu projektu je Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky a jeho špecifický cieľ je zabezpečovaný prostredníctvom národných projektov OPIS 2, ktoré sú uvedené spolu s výškou alokovaných finančných prostriedkov na ich realizáciu v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Národné projekty OPIS 2

Národné projekty OPIS 2 Alokácia finančných prostriedkov		
Názov projektu	Žiadateľ	Finančná alokácia v [eur]
Digitálna knižnica a digitálny archív	Slovenská národná knižnica	49 667 500
Digitálna galéria	Slovenská národná galéria	16 009 000
Digitálne múzeum	Múzeum SNP	27 612 000
Digitálny pamiatkový fond	Pamiatkový úrad SR	10 600 000
Digitálna audiovizia	Slovenský filmový ústav	24 200 000
Centrálna aplikačná infraštruktúra a registratúra	Národné osvetové centrum	23 797 000
Centrálny dátový archív	Univerzitná knižnica v Bratislave	33 193 918
Harmonizácia informačných systémov	Národné osvetové centrum	8 868 256
Dokumentačno-informačné centrum rómskej kultúry	Štátna vedecká knižnica v Prešove	1 924 000

Zdroj: http://www.snk.sk/slovenska_digitalna_kniznica

Digitálne dokumenty sa stávajú významnou súčasťou kultúrneho a vedeckého dedičstva každej krajiny. Ide o dokumenty, ktoré v digitálnom prostredí vznikli a o digitalizované fyzické, najmä papierové, dokumenty.

Program UNESCO Pamäť sveta bol schválený v roku 1993 ako program zameraný na ochranu a sprístupňovanie dokumentárneho dedičstva prostredníctvom digitalizácie. Akčný plán eEurope 2002 stanovil požiadavku zvyšovania európskeho obsahu v globálnych sieťach. V roku 2001 schválili experti z členských štátov Lundske zásady a akčný plán, ktorý bol potvrdený v roku 2005. V tom istom roku bol schválený aj dokument Dynamický akčný plán na koordináciu digitalizácie kultúrneho a vedeckého obsahu EÚ.³

Digitálne knižnice majú relatívne krátku históriu, ktorú je možné vymedziť asi na sedemnásť rokov. Ich zrodu a rozvoju napomohli možnosti financovania vytvorené útvarami Vzdelávanie vylepšené technológiami, Kultúrne dedičstvo Generálneho

² Hodnotenie k revízii prioritnej osi 2 Operačného programu Informatizácia spoločnosti. 2011. s. 5.

³ <http://www.infolib.sk/sk/trendy-oblastiach/digitalizacia-kniznic/dokumenty/>

direktorátu pre informačnú spoločnosť Európskej komisie a Iniciatívy digitálnych knižníc v Spojených štátoch, sponzorované Národnou nadáciou pre vedu a inými agentúrami.

Na začiatku vytvárania Európskej digitálnej knižnice (European Digital Library), ktorej výstupom je portál Europeana, stál európsky projekt s rovnomenným názvom. Projekt Europeana sa stal vzorom pre budovanie digitálnych knižníc v členských štátoch. Návrh vybudovať Európsku digitálnu knižnicu vznikol v roku 2005, ako iniciatíva európskych národných knižníc.⁴

Na Slovensku sa začala budovať v roku 2007 Slovenská digitálna knižnica v rámci projektu podporeného z Nórskeho fondu. V prvej fáze bolo vybudované detašované pracovisko s názvom Integrované konzervačné a digitalizačné centrum vo Vrútkach. Druhá etapa digitalizácie je financovaná zo štrukturálnych fondov Európskej únie a štátneho rozpočtu Slovenskej republiky a realizuje ju Slovenská národná knižnica prostredníctvom národného projektu Digitálna knižnica a digitálny archív.⁵

Realizácia projektu Digitálna knižnica a digitálny archív je plánovaná na obdobie rokov 2012 – 2015, ale pokračovať má aj po roku 2015, kedy bude financovaný prevažne zo štátneho rozpočtu, prípadne iných doplnkových zdrojov. To znamená, že vybudovaná infraštruktúra skladajúca sa z budov, informačnej techniky a technológií, kapacít na konzervovanie, deacidifikáciu a logistiku, bude i naďalej slúžiť procesu digitalizácie kultúrneho a vedeckého dedičstva SR.

Perspektíva digitalizácie je zakotvená vo výzve Európskej komisie smerom k členským štátom vypracovať kvalitné plány a vytvárať partnerstvá pre projekty digitalizácie kultúrneho a vedeckého európskeho dedičstva.

⁴ KATUŠČÁK, D.- KATUŠČÁK, M. 2011. Základná koncepcia národného projektu digitálna knižnica. In *Knižnica č. 2/2011*. s. 6.

⁵ http://www.snk.sk/slovenska_digitalna_kniznica

Silné stránky	Slabé stránky
- význam digitalizácie ako nástroja pre vytváranie elektronických dokumentov hlavne v podobe pre- vodu tlačенých dokumentov na elektronické - význam z hľadiska ochrany, vhodného uloženia prípadne i náhrady cenných historických fondov kultúrnych inštitúcií - význam z hľadiska ochrany, vhodného uloženia prípadne i náhrady poškodených, zdevastova- ných resp. zničených dokumentov, predovšetkým v tlačenej forme - dôležitosť uchovania kultúrneho dedičstva pre budúce generácie - existencia veľkého množstvo dostupných vzác- nych historických dokumentov a zbierok pre digi- tálne spracovanie - sieť kultúrnych entít zapojených do projektu di- gitalizácie - dostupnosť jazykových mutácií - možnosť spracovania zvukových a vizuálnych dokumentov pre lepšiu dostupnosť z hľadiska zdravotne znevýhodnených používateľov - dostupnosť svetového kultúrneho dedičstva pre každého - viacnásobné využívanie dokumentu v rovnakom čase - rýchlosť dodania dokumentu	- finančná náročnosť digitalizácie - náročnosť procesu digitalizácie na technolo- gickú vybavenosť - náročnosť procesu digitalizácie z hľadiska technického vybavenia - časová náročnosť projektu - veľké množstvo procesov predchádzajúcich samotnej digitalizácii
- veľký záujem o poskytované služby - podpora procesu digitalizácie Európskou komi- siou - finančná podpora realizovaných projektov zria- dovateľom do doby ich refundácie - využitie informačných technológií a internetovej siete - vznik nových pracovných miest - príprava smernice EÚ pre zjednotenie proce- su určovania, spravovania a cezhraničného ude- ľovania autorských práv - vytvorenie udržateľného modelu financovania verejnej digitálnej knižnice a digitalizácie obsahu - existencia voľných diel, resp. diel so zníženou autorskou ochranou	- nedostatočná integrácia digitalizačných akcií v európskej znalostnej ekonomike - konflikt medzi oblasťou kultúry a komercie - nepriaznivá legislatíva - digitalizácia verzus autorský zákon - nevyspelosť kľúčových technológií a štandar- dov - náročnosť verejného obstarávania
Príležitosti	Ohrozenia

Pre spracovanie uvedenej SWOT analýzy slúžili ako zdroje informácií výročné správy Slovenskej národnej knižnice, revízie, ako i hodnotenia revízií prioritnej osi č. 2 Operačného programu Informatizácia spoločnosti. Popisuje silné a slabé stránky, ohrozenia a príležitosti súčasného stavu procesu digitalizácie i možné smerovanie týchto aktivít do budúcnosti.

V prospech nosnej idey digitalizácie, ktorou je sprístupnenie svetového kultúrneho a vedeckého dedičstva všade a pre každého, hovoria aj výsledky spracovanej SWOT analýzy. Vyplýva z nej, že silné stránky procesu digitalizácie prevažujú nad slabými a v pôsobení okolia príležitosti prevažujú nad ohrozeniami.

Záver

V súvislosti s digitalizáciou knižničného fondu, na ktorú sme sa v našej práci zamerali, uvádzame reálny prínos pre všetky skupiny používateľov:

- využívanie dokumentov viacerými používateľmi v rovnakom čase,
- ochrana, resp. záchrana pôvodného diela,
- rýchlosť dodania dokumentu,
- efektívnejšie a jednoduchšie vyhľadávanie v dokumentoch,
- organizácia zbierky,
- dostupnosť dokumentov 24 hodín denne,
- jazykové mutácie dokumentov,
- zvukové a audiovizuálne prezentácie dokumentov,
- možnosť hĺbkovej analýzy textu.

Vďaka online prístupnosti knižničných dokumentov v digitálnej forme sa budú používatelia knižničných služieb čoraz zriedkavejšie stretávať s frázami ako „vypožičané, dostupné len prezenčne, budúci týždeň, o mesiac, možno prostredníctvom medziknižničnej výpožičnej služby“.

Z pohľadu vecného zabezpečenia digitalizácie zastávame názor, že túto činnosť by mali zastrešovať ústredné orgány štátnej správy. Z hľadiska finančného zabezpečenia digitalizácie vedeckého a kultúrneho dedičstva je potrebné zamerať sa na tvorbu kvalitných operačných programov aj v nasledujúcom programovom období a naplno využiť možnosť podpory zo štrukturálnych fondov EÚ.

Kniha, či už v tvrdej, mäkkej alebo koženej väzbe, sprevádzala životom minulé generácie, súčasnú generáciu a určite bude neodmysliteľnou súčasťou aj budúcich generácií. Príbehy vytlačené na jej stranách prinášajú radosť, vzdelanie, prebúdajú fantáziu a podporujú kreatívne myslenie. Forma knihy nie je dôležitá, oveľa väčší význam má jej obsah. A práve prostredníctvom digitálnych knižníc budeme môcť listovať, i keď len virtuálne, v pergamenových dokumentoch z 12. – 18. storočia, vo vzácných cestopisoch z orientálnych krajín, či v pôvodných komentároch k Danteho Božskej komédii.

Literatúra

- [1] KATUŠČÁK, D - KATUŠČÁK, M.: Základná koncepcia národného projektu Digitálna knižnica. In Knižnica. ISSN 135-7026. Roč. 12, č. 2., s. 6-10.
- [2] KOLEKTÍV.: Smernica IFLA pre služby verejných knižníc 2010. Bratislava: Spolok slovenských knihovníkov v Bratislave, 2011. s. 200. ISBN 978-80-89586-01-1. (online) dostupné na internete: www.obecnakniznica.sk.
- [3] KOLEKTÍV.: Hodnotenie k revízii prioritnej osi 2 Operačného programu Informatizácia spoločnosti. 2011. s. 25. (online) dostupné na internete: <http://www.opis.gov.sk/hodnotiace-spravy/>.
- [4] <http://www.infolib.sk/sk/trendy-oblastiach/digitalizacia-kniznic/dokumenty/>.
- [5] http://www.snk.sk/slovenska_digitalna_kniznica.

Hospodárska politika štátu – história, fakty a čísla

Marián GUTMAN*

The economic policy of the state – history, facts and numbers

Abstract

The contribution deals with the economic policy of the state from the standpoint of the history, why the state intervenes actively to the economy and what impacts this state's policy has had on the economy. Except of the history and development of state economic policy the contribution devotes to the fiscal policy of the state from the standpoint of the problem of taxes, expenses and public debt.

Keywords: *economic policy, fiscal policy, public debt, taxes, State*

Úvod

Zámerom príspevku je poukázanie na úlohu štátu v ekonomike z historického hľadiska, kedy a prečo štát začal s aktívnou politikou zásahu do ekonomiky a na základe faktov a grafov dôjsť k záveru, či hospodárska politika štátu bola účinná a došlo buď k zhoršeniu, alebo k zlepšeniu želaného stavu (podľa štátu) v ekonomike, t.j. či hospodárska politika štátu mala pozitívny alebo negatívny dopad na ekonomiku. Druhá časť príspevku sa bude venovať fiškálnej politike štátu. Táto kapitola je spracovaná na základe argumentov, dát a grafov. V rámci danej časti príspevku sa budeme venovať aj hospodáreniu s verejnými financiami, ktoré prostredníctvom daní obyvatelia štátu povinne odovzdávajú do verejných rozpočtov na príklade Slovenskej republiky.

Vzhľadom na rozsah danej témy nie je možné uviesť všetky argumenty a fakty a preto sa budeme snažiť vytyčiť podstatné údaje a fakty, ktoré dostatočne poukážu na problémy týkajúce sa hospodárskej politiky štátu.

1 Vznik aktívnej štátnej politiky

V histórii sa politika štátu menila a rovnako sa menili aj názory na štát – vládu a jeho úlohu v ekonomike. Už v minulosti sa formovali rôzne názory na fungovanie spoločnosti a na štát. Postupne sa vytvárali rôzne ekonomické názory, argumenty a teórie. V rámci tejto kapitoly a príspevku sa nebudeme zaoberať celým vývojom ekonomického myslenia, nárastom moci panovníkov, vlády, ale vznikom – začiatkom budovania štátu, ktorý výrazne začal zasahovať do ekonomiky a jeho zásahy ovplyvnili spoločnosť a ekonomiku.

V 17. a 18. storočí prevládalo v západnej Európe merkantilistické ekonomické myslenie (jeho počiatky samozrejme siahajú až do 16. storočia). Nešlo však o ucelené ekonomické myslenie. Merkantilisti zreteľne posunuli ekonomické myslenie od morálnych úvah k praktickým problémom obchodu a budovania štátu. Merkantilisti

* Bc. Marián Gutman, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: gutman.marian@gmail.com

sa zaoberali skôr národnou hospodárskou politikou. Merkantilistické doktríny odrážali proces budovania štátu a tomuto procesu napomáhali. (Holman, 2005/4)

Tvorcami ekonomických názorov merkantilizmu boli obchodníci. Väčšina merkantilistov považovala za dôležitý rast bohatstva a silu štátu. (Lisý, 2010/8)

Merkantilisti stavajú na existencii konfliktov (medzi záujmy jednotlivca a krajiny), z čoho odvíjajú nutnosť priamych a nepriamych štátnych zásahov v ekonomike, aby sa záujmy jedincov prispôbili záujmom krajiny. Spoločenské bohatstvo (chápané v zmysle naplnenosti štátnej pokladne a nie ako súhrn individuálneho bohatstva jednotlivcov) bolo dobovo stotožňované s plnohodnotnými peniazmi v podobe drahých kovov. (Sirůček, 2007/14)

Cieľom merkantilistickej hospodárskej politiky bola bohatá, hospodársky vyspelá krajina. Pre merkantilizmus bola charakteristická hospodárska politika s množstvom štátnych zásahov predovšetkým v zahraničnom obchode. Cieľom hospodárskej politiky bolo dosiahnuť aktívnu obchodnú bilanciu. (Lisý, 2011/9)

Aktívna obchodná bilancia sa dosiahne vtedy, pokiaľ export (to, čo daný štát vyvezie), je vyšší ako import (to, čo sa do daného štátu dovezie).

Doktrína obchodnej bilancie mala v merkantilistickej ére európskych dejín negatívny dopad na rozvoj medzinárodného obchodu. Viedla totiž k ochranárskej obchodnej politike, zameranej na obmedzovanie dovozu a na podporu vývozu. Bola to politika vysokých dovozných ciel, vývozných subvencií, exportných monopolov, navigačných aktov a devízových regulácií. (Holman, 2005/4)

Dovozné clá boli zavedené za účelom zníženia importu (dovozu), čo znamenalo, že sa k cene daného výrobku muselo pripočítať clo. Clo cenu daného výrobku zvýšilo a tento výrobok sa v danom štáte predával drahšie. Vývozné subvencie predstavovali dotáciu firme, aby viacej podporila export (vývoz). Exportné monopoly predstavovali firmy, ktoré mali oprávnenie exportovať (vyvážať).

Britské navigačné akty, zakazujúce dopravu tovaru na britské ostrovy na iných než anglických lodiach. (Holman, 2005/4)

Zavedenie dovozných kvót s cieľom nepustiť do krajiny tovar zo zahraničia, vedie v danej krajine len k navýšeniu cien, pretože miestny výrobcovia nie sú vystavení konkurenčnému tlaku. (Norberg, 2006/10)

Za kľúčového merkantilistu je pokladaný anglický podnikateľ (riaditeľ Východoindickej spoločnosti) Thomas Mun (1571 – 1641) s dielom Bohatstvo Anglicka v zahraničnom obchode (1664). (Sirůček, 2007/14)

Predovšetkým dokazoval, že nie je dôležité, aby malo Anglicko priaznivú obchodnú bilanciu s každou krajinou, ale stačí, aby malo priaznivú celkovú bilanciu. (Holman, 2005/4)

Merkantilisti chápali zahraničný obchod ako „hru s nulovým súčtom“.

Podľa merkantilistov v tejto „hre“ vyhrávali tí, ktorí mali aktívnu obchodnú bilanciu a prehrávali tí, ktorí mali pasívnu bilanciu. (Holman, 2005/4).

Pasívna bilancia sa dosiahne vtedy, pokiaľ je import (dovoz) vyšší ako export (vývoz).

Ešte neskôr ukázali anglickí klasici (Adam Smith, David Ricardo a John Stuart Mill), že zahraničný obchod je v skutočnosti „hrou s pozitívnym súčtom“, že zväčšuje bohatstvo všetkých zúčastnených národov nezávisle na tom, akú majú obchodnú bilanciu, a že podstatou prínosu zo zahraničného obchodu nie sú toky peňazí, ale výhody z delby práce medzi národmi. (Holman, 2005/4).

Obchod nie je hra s nulovým súčtom, v ktorej jedna strana získava to, čo druhá strana stratí. Naopak. K výmene by nedošlo, keby obidve strany nemali pocit, že z nej majú prospech. Naozaj zaujímavým meradlom nie je „obchodná bilancia“, ale objem obchodu, keďže ako vývoz, tak dovoz prináša prospech. (Norberg, 2006/10)

Dovoz zlata a striebra nie je to hlavné a tým menej to jediné, čo štát získava zo svojho zahraničného obchodu. Všetky krajiny bez rozdielu, medzi ktorými sa tento obchod vykonáva, majú z neho dvojaký prospech. (Smith, 2001/12)

Adam Smith bol najvýznamnejším predstaviteľom klasickej politickej ekonómie a preslávil sa svojim dielom s názvom Pojednanie o podstate a pôvode bohatstva národov (1776).

Najbohatšími sa staneme tak, keď budeme vyvážať to, v čom sme najlepší, aby sme následne mohli dovážať veci, v ktorých výrobe sme (relatívne) menej dobrí. V opačnom prípade musíme vyrábať všetko sami a vzdať sa výhod, ktoré plynú zo špecializácie. (Norberg, 2006/10).

Merkantilisti, ako môžeme vidieť, boli presvedčení, že doktrína obchodnej bilancie, ktorú presadzovali, zvýši bohatstvo krajiny. Boli zameraní na bohatstvo krajiny a nie na bohatstvo jednotlivcov.

1.1 Veľký krach, Keynes, Friedman

Ďalšie obdobie, ktoré významne prispelo k podpore štátnych zásahov do ekonomiky bolo obdobie počas Veľkej hospodárskej krízy, ktorá vypukla v roku 1929 v USA. Počas trvania Veľkej hospodárskej krízy sa začala formovať teória, ktorá by zdôvodnila nutnosť štátu zasahovať do ekonomiky. Dôvod, prečo začala vznikať teória štátnych zásahov do ekonomiky bol, že veľká hospodárska kríza mala byť zapríčinená zlyhaním voľného trhu (kapitalizmus).

John Maynard Keynes (1883 – 1946) patrí k najvýznamnejším ekonómom 20. storočia, ktorý zdôvodnil nevyhnutnosť štátnych zásahov do trhového hospodárstva, čím významne prispel k novej orientácii makroekonomickej teórie. J.M. Keynes dospel k presvedčeniu, že politika laissez-faire nenávratne patrí minulosti a musí ju nahradiť štátne regulovanie ekonomiky. (Lisý, 2010/8)

Politiku laissez-faire presadzovali fyziokrati.

Fyziokrati boli stúpenci ekonomického liberalizmu, vrátane slobodného obchodu. „Laissez faire, laissez passer!“ – „nechajte byť, nechajte plynúť!“ – to bolo krédo, ktoré presadzovali. (Holman, 2005/4)

Prvý presvedčivý výklad mechanizmu recesie a príčin vzniku Veľkej depresie 30. rokov podal vo svojej Všeobecnej teórii zamestnanosti, úroku a peňazí z roku 1936 a v niektorých ďalších prácach John Maynard Keynes. Za základnú príčinu recesie považuje Keynes nedostatočný efektívny dopyt spätý s nízkymi podnetmi k investíciám. Kapitalistická trhová ekonomika nie je v jeho poňatí trvalo schopná vytvárať efektívny dopyt umožňujúci realizáciu reálneho národného dôchodku pri cenách, ktoré kryjú výrobné náklady a prinášajú podnikateľom požadované zisky za podmienok plného využitia všetkých ekonomických zdrojov. (Sojka, 2004/13)

Podľa J.M. Keynesa je úlohou štátu zabezpečiť rast efektívneho dopytu a tým aj rast dôchodkov a zamestnanosti. Štát to môže dosiahnuť dvoma formami hospodárskej politiky: rozpočtovým regulovaním ekonomiky a peňažným a úverovým regulovaním (množstvom peňazí v obehú ovplyvňuje celkový efektívny dopyt a tým aj celkový rozsah zamestnanosti, investícií a hrubého domáceho produktu). (Lisý, 2011/9)

Významnú úlohu pri štátnom regulovaní ekonomiky má podľa keynesovských predpokladov fiškálna politika, založená na využívaní štátneho rozpočtu. (Lisý, 2010/8)

Štátny rozpočet sa delí na príjmovú a výdavkovú časť a prostredníctvom nich financuje seba (štát) a ovplyvňuje, resp. reguluje ekonomiku v príjmovej časti prostredníctvom daní.

Keynesovci požadujú, aby štátne orgány pružne reagovali na vývoj hospodárstva a plynulo svojimi opatreniami korigovali poruchy v ekonomike. Vláda má zasahovať permanentne a neustále doladovať chod ekonomiky. Štát by mal preto podporovať rast dopytu a dopĺňať súkromné výdavky štátnymi výdavkami. Štátne výdavky plynú zo štátneho rozpočtu. Preto ich keynesovci považujú za najvýznamnejšie nástroje fiškálnej politiky. (Brčák, Sekerka, 2010/1)

Je zrejmé, že z hľadiska hospodárskej politiky znamená keynesiánstvo skutočnú revolúciu v týchto názoroch: (Kliková, Kotlár, 2003/7)

- bola spochybnená nutnosť každoročne vyrovnaného štátneho rozpočtu, pretože rozpočtový deficit môže byť nástrojom k dosiahnutiu a udržaniu plnej zamestnanosti,
- plná zamestnanosť bola povýšená nad zdravé financie,
- emisia peňazí sa stala zdrojom lacného úveru, ktorý podceňuje investovanie.

Praktická aplikácia spomenutých princípov priniesla vo svojom dôsledku nekontrolovaný nárast vládnych výdavkov, ktoré neboli kryté príjmami; tým došlo k rozsiahlym deficitom a štátnym dlhom. S ich dôsledkami sa niektoré štáty stretávajú dodnes. Uplatňovanie keynesianskeho prístupu v hospodárskej politike viedlo tak isto k rastu inflácie; táto skutočnosť vystúpila do popredia najmä v polovici 70. rokov minulého storočia. (Kliková, Kotlár, 2003/7)

1.2 Monetarizmus

Monetarizmus sa od polovice sedemdesiatych rokov 20. storočia stal jednou z uznávaných škôl ekonomickej vedy. Za hlavnú príčinu hospodárskych problémov

trhovej ekonomiky pokladá štátne zásahy do ekonomiky. Pripúšťa ich len v oblasti regulovania množstva peňazí v obehu prostredníctvom emisnej banky. (Lisý, 2011/9)

Teoretické koncepcie monetarizmu sú založené predovšetkým na kvantitatívnej teórii peňazí. Ak sa zväčší množstvo peňazí v obehu, ceny sa podľa tejto teórie zvýšia, pretože to isté množstvo tovaru sa vymieňa za väčšie množstvo peňazí. A naopak zníženie množstva peňazí v obehu spôsobuje zníženie cien. (Lisý, 2010/8)

Proces vzniku monetaristickej teórie zahŕňa niekoľko dôležitých momentov. Tento proces obsahuje tiež renesanciu kvantitatívnej teórie peňazí, nové chápanie spotrebnej funkcie, monetaristickú teóriu inflácie a teóriu tzv. prirodzenej nezamestnanosti, monetaristickú teóriu ekonomického cyklu a novú interpretáciu Phillipsovej krivky. (Lisý, 2010/8)

Monetaristi odmietajú veľké zásahy štátu do ekonomiky a zasadzujú sa o: (Kliková, Kotlán, 2003/7)

- znížovanie daňového zaťaženia ekonomických subjektov, čo vedie k stimulácii podnikateľskej aktivity,
- globálne znížovanie podielu štátneho rozpočtu na HDP,
- vyrovnanosť štátneho rozpočtu.

Hlavným predstaviteľom monetarizmu je Milton Friedman. M. Friedman taktiež poskytol aj vysvetlenie, prečo došlo k Veľkej hospodárskej kríze v roku 1929.

Federálny rezervný systém vzniknutý aktom Kongresu v roku 1913, ktorý začal fungovať v roku 1914, bol najvyššou menovou inštitúciou v dobe počas a po I. svetovej vojne, v priebehu ktorej došlo k viac než zdvojnásobeniu cien. Jeho prehnaná reakcia vyvolala hlbokú depresiu v rokoch 1920 a 1921. Po krátkom období relatívnej stability v 20. rokoch sa jeho chovanie výrazne prehĺbilo a predĺžilo veľkú depresiu v rokoch 1929 – 1933. (Friedman, 1997/3)

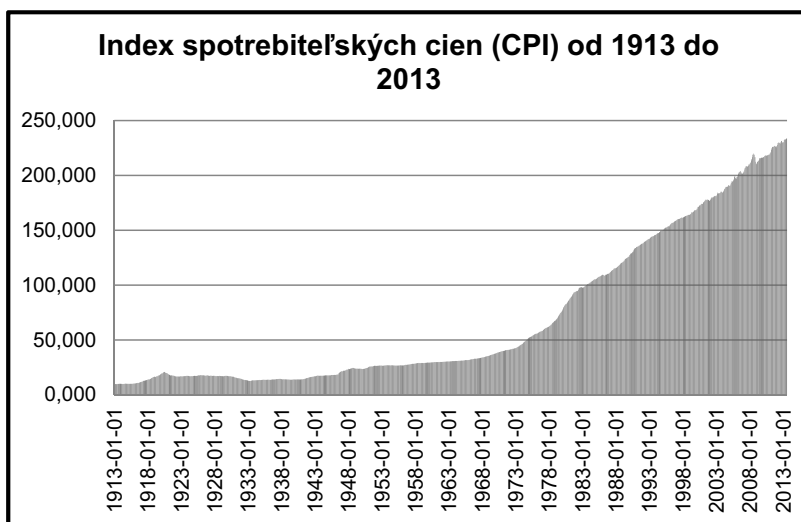
M. Friedman dôvody prečo došlo k Veľkej hospodárskej kríze podrobnejšie popisuje v knihe „Svoboda volby“.

Veľký krach a depresiu predvídal málokto. Nedokázali ich predvídať ani najuznávanejší finanční ekonómovia tej doby, ako bol Irwing Fisher v USA alebo John Maynard Keynes v Anglicku. Čo sa nepodarilo Fisherovi, Keynesovi a iným slávnym menovým odborníkom tej doby, podarilo sa vtedy málo známemu rakúskemu ekonómovi Ludwigovi von Misesovi. Mises predvídal veľký krach už v prvej polovici 20. rokov. Nebolo to ani tak preto, že by mal väčšie prorocké schopnosti, ako skôr preto, že (na rozdiel od Fishera alebo Keynesa) choval Mises hlbokú nedôveru v povojnový menový systém založený na rastúcej moci centrálnych bánk. Zatiaľ čo Fisher a Keynes volali po zrušení zlatého štandardu a dôverovali menovej politike centrálnych bánk, Mises varoval pred upevňujúcim sa štátnym monopolom na peniaze. Vo svojej teórii peňazí, v ktorej nadviazal na dielo Rakúšana Böhm-Bawerka a Švéda Wicksella, zdôrazňoval, že peniaze nie sú neutrálne a že sa v rukách štátu sa môžu stať zdrojom vážnych hospodárskych porúch. (Holman, 2004/5)

1.3 Vývoj cenovej hladiny, kúpna sila dolára

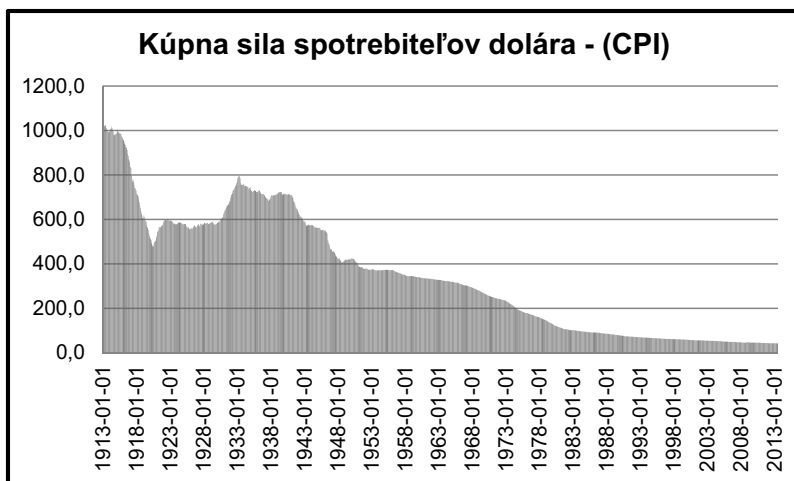
Nasledujúci graf (Graf 1) nám znázorňuje, ako sa vyvíjali spotrebiteľské ceny v USA od roku 1913 (od vzniku Federálneho rezervného systému – FED) do roku 2013. Ako môžeme vidieť, k nárastu spotrebiteľských cien od roku 1913 do roku 1920 skutočne došlo, ako tvrdil M. Friedman. Výrazný nárast spotrebiteľských cien ale nastal v 70. rokoch a práve v roku 1971 došlo k ukončeniu breton-woodského systému a tým koniec zlatého štandardu. Na ďalšom grafe (Graf 2) môžeme vidieť, ako sa menila, resp. znižovala kúpna sila dolára od roku 1913, t.j. od vzniku Federálneho rezervného systému (FED) do roku 2013.

Graf 1 Index spotrebiteľských cien – všetky položky – 1913 – 2013



Zdroj: Federal Reserve Economic Data, Federal Reserve Bank of St. Louis - <http://research.stlouisfed.org/fred2/>, Graf: Vlastné spracovanie

Graf 2 Index spotrebiteľských cien - kúpna sila spotrebiteľov dolára – 1913 - 2013



Zdroj: Federal Reserve Economic Data, Federal Reserve Bank of St. Louis – Zdroj: <http://research.stlouisfed.org/fred2/>, Graf: Vlastné spracovanie

2 Fiškálna politika

V rámci tejto časti príspevku sa nebudeme venovať jednotlivým nástrojom fiškálnej politiky alebo jej typom. Budeme sa zaoberať problémom daní a výdavkov, verejnými financiami a vývojom verejného dlhu. Budeme sa venovať aj vývoju fiškálnej politiky v Slovenskej republike.

Základom fiškálnej politiky je rozpočtová sústava. Rozpočtová sústava (zjednodušene rozpočet) je sústava verejných rozpočtov, ktoré predstavujú tvorbu a použitie centralizovaných peňažných fondov vládou (vrátane verejnej správy na miestnych úrovniach) za určité obdobie. Základom rozpočtovej sústavy je štátny rozpočet. Ďalej sem spadajú územné rozpočty (rozpočty obcí a pod.) a rôzne štátne účelové fondy. (Brčák, Sekerka, 2010/1)

Hlavným zdrojom príjmov štátneho rozpočtu sú dane ako povinné platby do štátneho alebo miestneho rozpočtu, ktoré odvádzajú fyzické a právnické osoby a inštitúcie. Dane znižujú dôchodky obyvateľstva, ovplyvňujú výdavky na nákup spotrebných predmetov, čo sa premieňa do zníženia agregátneho dopytu. Výdavky štátneho rozpočtu sú určené na udržiavanie štátnej správy, armády, polície, ďalej na financovanie školstva, zdravotníctva, vedy, výskumu. Výdavky sú tiež spojené s platbami za tovary a služby, s platením úrokov zo štátnych pôžičiek, s dlhovou službou a pod. (Lisý, 2011/9)

Argumenty na problém daní a zdanenia:

Zdanenie so sebou vždy prináša dva dopady: (1) narušuje alokáciu zdrojov v spoločnosti, takže spotrebitelia už nemôžu najefektívnejšie uspokojovať svoje potreby a (2) po prvýkrát vytvára situáciu, kedy je „rozdeľovanie“ bohatstva oddelené od jeho tvorby. Tým dáva možnosť na vznik „problému rozdeľovania bohatstva“ (Rothbard, 2005/11)

Vyššie zdanenie oslabuje motiváciu na strane ponuky – pracovitosť, sporivosť, investovanie a podnikavosť – a tým spomaľuje hospodársky rast. Vysoká miera zdanenia rovnako viacej motivuje k daňovým únikom a k podpore šedej ekonomiky. Niektorí ekonómovia obhajujú vysoké dane tým, že moderná vyspelá spoločnosť potrebuje viacej verejných statkov. Ale keď podiel verejného sektora presiahne určitú úroveň, vyššie zdanenie už vedie k spomaleniu rastu. (Holman, 2004/6)

Argumenty na problém výdavkov:

Friedman je rozhodným kritikom veľkých rozpočtových výdavkov, ktoré pokladá za nehorázne plytvanie ekonomickými zdrojmi. „Ak míňate svoje vlastné peniaze pre seba, ste veľmi opatrní pri rozhodovaní, čo za ne kúpite... Keď však míňate cudzie peniaze pre seba, ako napríklad v podobe úhrady cestovných náhrad, dávate si pozor, aby vám to, čo kupujete, prinieslo čo najväčšie uspokojenie, ale je vám jedno, koľko miniete. Najhoršie zo všetkého však je, keď míňate cudzie peniaze pre niekoho cudzieho. V tom prípade je vám jedno ako a koľko miniete a čo získate. A presne k tomu dochádza vo všetkých vládach.“ Friedman. (Holman, 2005/4)

Vytlačací efekt (crowding out effect):

Pozrime sa na príklad, keď je v ekonomike vyrovnaný štátny rozpočet. Vláda sa rozhodne pre fiškálnu expanziu prostredníctvom zvýšenia vládnych výdavkov. Rast vládnych výdavkov spôsobí deficit štátneho rozpočtu. Poslanci sa rozhodnú tento deficit financovať vnútornou pôžičkou za pomoci vydania štátnych dlhopisov. Zvýši tak v podstate dopyt po peniazoch, čo musí byť (pri súčasnej ponuke peňazí) sprevádzané rastom úrokovej miery. Zvýšená úroková miera vedie k poklesu investičného dopytu a dlhodobej spotreby, to zn., dôjde vlastne k vytlačaniu súkromných investícií prostredníctvom rastu úrokovej miery. Inými slovami, zvýšené vládne výdavky vedú k odčerpaniu peňažnej zásoby, ktorá by mohla byť použitá súkromnými subjektmi. (Kliková, Kotlán, 2003/7)

Vývoj dlhu:

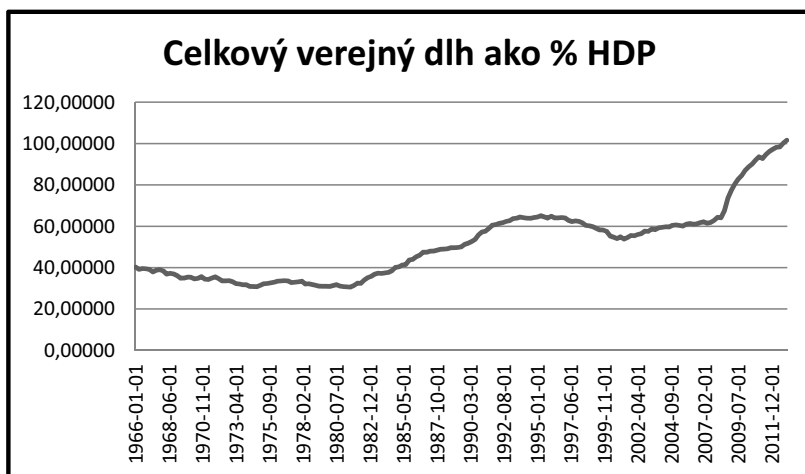
V prípade historických verejných dlhov išlo takmer výhradne o dlhy spojené s vojnovými konfliktami alebo recesiami. Novým rysom povojnového makroekonomického vývoja je situácia, kedy verejný dlh v mnohých krajinách trvalo rastie i v mierových obdobiach konjunktúry. (Dvořák, 2008/2)

V roku 1960 malo v rámci OECD rozpočtový deficit len šesť krajín, v roku 1980 už len dve krajiny deficit nemali. (Dvořák, 2008/2)

Zatiaľ čo v roku 1913 predstavovali verejné výdavky vo Francúzsku, resp. v Nemecku len 17%, resp. 14% z HDP, v roku 1994 to už bolo 55%, resp. 49%. (Holman, 2004/6)

2.1 Vývoj verejného dlhu v USA

Graf 3 Federálny dlh (USA) : Celkový verejný dlh ako percento HDP (1966-2013)

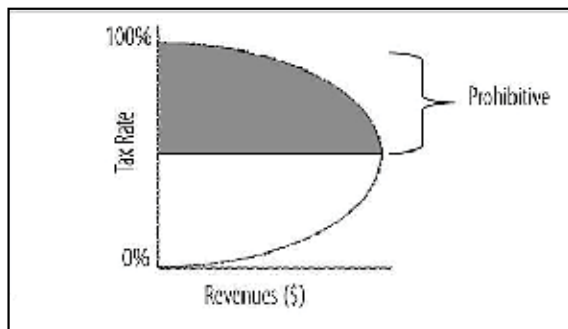


Zdroj: Federal Reserve Economic Data, Federal Reserve Bank of St. Louis - <http://research.stlouisfed.org/fred2/>, Graf: Vlastné spracovanie

2.2 Lafferova krivka

Jeden z najvýznamnejších predstaviteľov ekonómie strany ponuky, Arthur B. Laffer, sa pokúsil graficky vyjadriť a znázorniť vzťah medzi mierou zdanenia a veľkosťou príjmov do štátneho rozpočtu z daní. Krivka znázorňujúca tento vzťah sa nazýva Lafferova krivka. (Lisý, 2010/8)

Obr. 1 Lafferova krivka



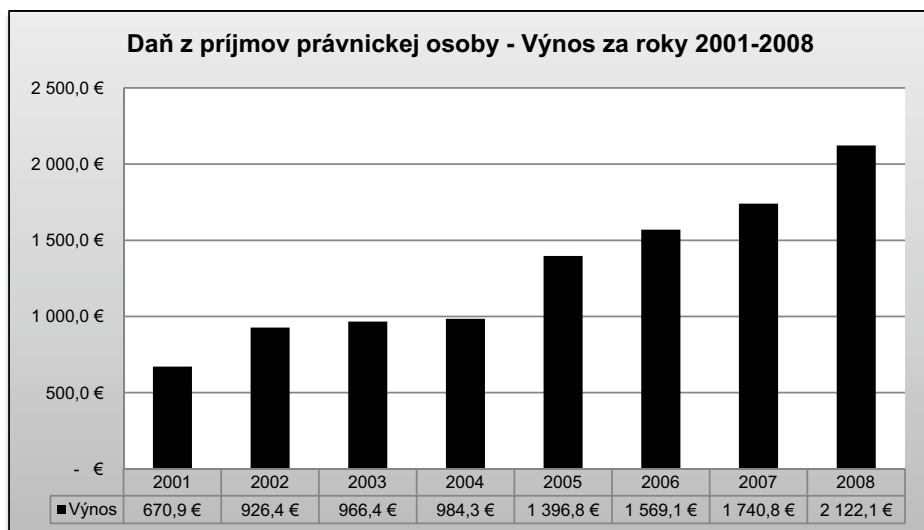
Zdroj: <http://www.laffercenter.com/arthur-laffer/the-laffer-curve/>

Podľa tejto krivky existujú dve miery zdanenia, ktoré neprinášajú štátu žiadny daňový výnos, t.j. 100% zdanenie a nulové zdanenie. Pri 100% zdanení bude všetok príjem podnikateľov odvodený v dani a nikto by potom nič nevyrábala – daňový výnos by nebol žiadny. Ak je miera zdanenia nulová, nedostane štát na dani nič bez ohľadu na výšku príjmov podnikateľov z výroby. (Brčák, Sekerka, 2010/1)

2.3 Lafferova krivka v praxi (na príklade SR)

Teraz sa pozrieme na vývoj a výnos dane z príjmov právnických osôb (PO) v Slovenskej republike (SR) od roku 2001 do roku 2008. V roku 2001 bola sadzba dane z príjmu PO 29%. V rokoch 2002 a 2003 bola znížená sadzba dane z príjmu PO na 25%. Od roku 2004 (po daňovej reforme – kedy došlo k viacerým zmenám) bola zavedená sadzba 19%. Ako môžeme vidieť na grafe (Graf 4) po znížení daňovej sadzby došlo k nárastu výnosu do štátneho rozpočtu. Najväčší výnos z dane príjmov PO začal plynúť do štátneho rozpočtu po daňovej reforme, ktorá bola uskutočnená v roku 2004. Na základe tohto faktu môžeme tvrdiť, že daňové sadzby neboli v SR optimálne a nižšie daňové sadzby priniesli nielen väčší výnos do štátneho rozpočtu, ale zlepšili aj podnikateľské prostredie, keďže došlo k väčšej motivácii podnikateľ. Môžeme konštatovať, že Lafferova krivka v SR fungovala.

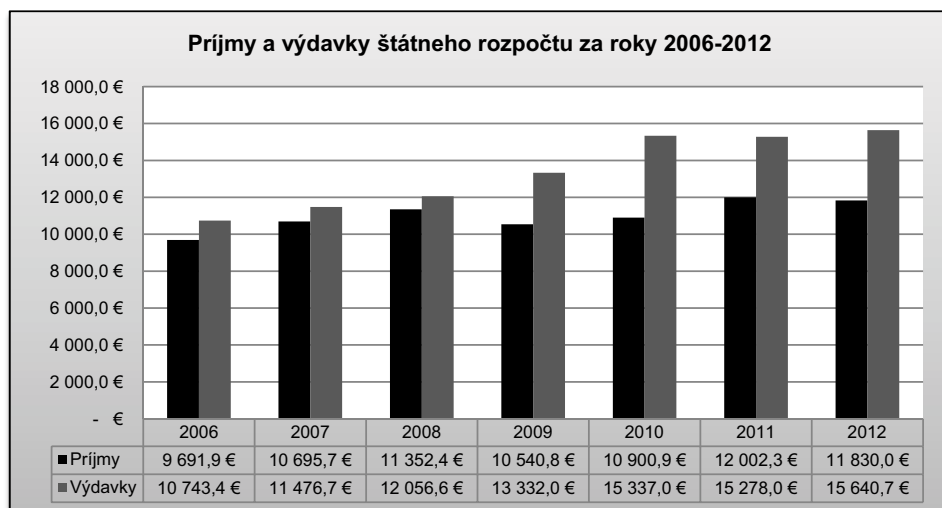
Graf 4 Daň z príjmov PO – výnos za roky 2001 – 2008 v mil. €



Zdroj: Finančné riaditeľstvo SR – Sekcia daňová, <http://www.drsr.sk/wps/portal>, prepočítané konverzným kurzom (30,126 SKK). Graf: Vlastné spracovanie

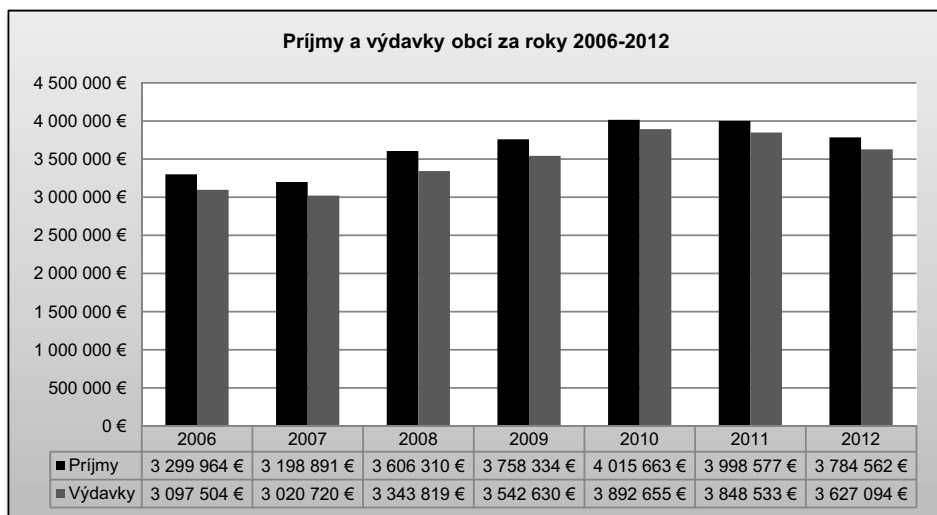
2.4 Vývoj príjmov a výdavkov štátneho rozpočtu, obcí a VÚC v SR

Graf 5 Príjmy a výdavky štátneho rozpočtu za roky 2006 – 2012 v mil. €



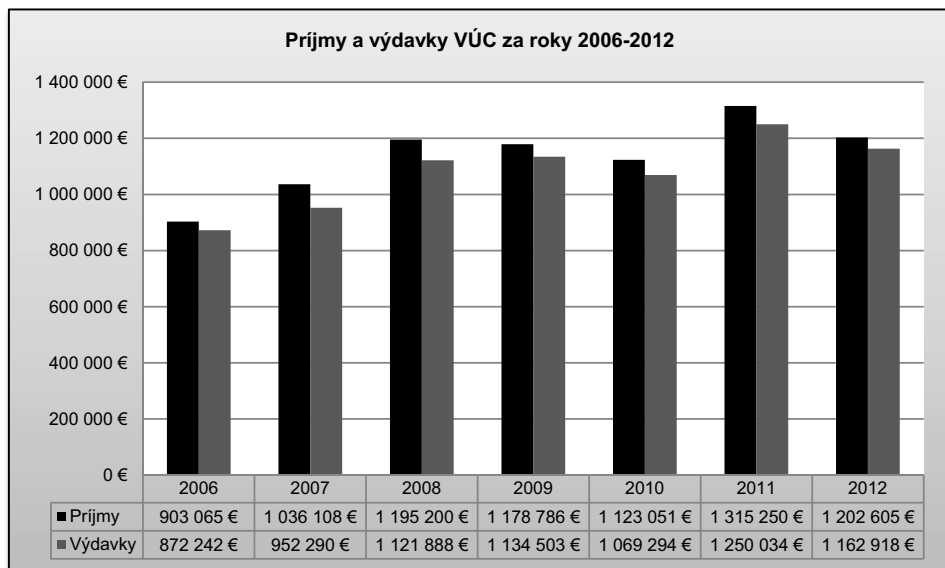
Zdroj: Štatistický úrad SR – roky 2006 – 2010, Ministerstvo financií SR - roky 2011 – 2012.
Graf: Vlastné spracovanie

Graf 6 Príjmy a výdavky obcí za roky 2006-2012 v tis. €



Zdroj: Ministerstvo financií SR – Výsledky hospodárenia ostatných subjektov verejnej správy – roky 2006 – 2010, Vyhodnotenie výsledkov rozpočtového hospodárenia obcí a vyšších územných celkov za rok 2012. Roky 2006 – 2008 prepočítané konverzným kurzom (30,126 SKK). Graf: Vlastné spracovanie

Graf 7 Príjmy a výdavky VÚC za roky 2006 - 2012 v tis. €



Zdroj: Ministerstvo financií SR – Výsledky hospodárenia ostatných subjektov verejnej správy – roky 2006 – 2010, Vyhodnotenie výsledkov rozpočtového hospodárenia obcí a vyšších územných celkov za rok 2012. Roky 2006 – 2008 prepočítané konverzným kurzom (30,126 SKK). Graf: Vlastné spracovanie

Záver

Zásahy štátu do ekonomiky, ako sme mohli vidieť, sa v histórii menili. Rovnako sa menila aj úloha štátu v spoločnosti. Na základe uvedených faktov a argumentov môžeme dôjsť k záveru, že uplatňovaná hospodárska politika štátu mala skôr negatívny dopad na ekonomiku ako pozitívny. Už v rámci merkantilizmu mala politika dovozných ciel, vývozných subvencií alebo podpora exportných monopolov negatívny dopad na rozvoj medzinárodného obchodu. Rovnako neskôr uplatňovaná keynesianská politika mala negatívny dopad, pretože došlo k nárastu vládnych výdavkov a štát sa začal zadlžovať aj v mierových obdobiach konjunktúry, čo môžeme vidieť dodnes. Taktiež uplatňovaná monetárna politika spôsobila nárast spotrebiteľských cien (CPI) a zároveň došlo k zníženiu kúpnej sily dolára. Na problém menového systému už v minulosti upozorňoval rakúsky ekonóm Ludwig von Mises. Štát skôr narúša chod ekonomiky a preto by mal zabezpečovať len ochranu súkromného vlastníctva, ochranu slobody jednotlivca, bezpečnosť, zasahovať iba v prípade porušenia dohôd medzi jednotlivcami a pod., poskytovať len tie verejné statky, ktoré nezabezpečuje trh, resp. sa zamyslieť, či je nutné, aby poskytoval verejné statky. Mal by dosahovať vyrovnaný resp. prebytkový verejný rozpočet a neprenášať tak dlhy na budúce generácie.

Literatúra

- [1] BRČÁK, J. – SEKERKA, B.: *Makroekonomie*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010, s. 292. ISBN 978-80-7380-245-5.
- [2] DVOŘÁK, P.: *Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 343. ISBN 978-80-7400-075-1
- [3] FRIEDMAN, M.: *Za vším hledej peníze*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 264. ISBN 80-7169-480-0.
- [4] HOLMAN, R. a kol.: *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005, s. 539. ISBN 80-7179-380-9.
- [5] HOLMAN, R. 2004. Výročí propuknutí Velké hospodářské deprese. In *Velká deprese*. Praha: CEP – Centrum pro ekonomiku a politiku, 2004. ISBN 80-86547-38-8, s. 11-16.
- [6] HOLMAN, R.: *Makroekonomie - středně pokročilý kurz*. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 424. ISBN 80-7179-764-2.
- [7] KLIKOVÁ, CH. – KOTLÁN, I.: *Hospodářská politika*. Ostrava: Institut vzdělávání Sokrates, 2003, s.275. ISBN 80-86572-04-8.
- [8] LISÝ, J. a kol.: *Stručný přehled dějin ekonomických teorií*. 1. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2010, s. 95. ISBN 978-80-8078-323-5.
- [9] LISÝ, J. a kol.: *Ekonomía*. 1. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2011, s. 631. ISBN 978-80-8078-406-5.
- [10] NORBERG, J.: *Globalizace: na obranu globální ekonomiky a globálního kapitalismu*. Praha: Alfa Publishing a Liberální institut, 2006, s. 208. ISBN 80-86851-32-X (Alfa Publishing), ISBN 80-86389-44-8 (Liberální institut).

- [11] ROTHBARD, M. N.: *Ekonomie státních zásahů*. Praha: Liberální institut, 2005, s. 443. ISBN 80-86389-10-3.
- [12] SMITH, A.: *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Praha: Liberální institut, 2001, s. 986. ISBN 80-86389-15-4.
- [13] SOJKA, M. 2004. Máme se ještě bát velké deprese?. In: *Velká deprese*. Praha: CEP – Centrum pro ekonomiku a politiku, 2004. ISBN 80-86547-38-8, s. 33-43.
- [14] SIRŮČEK, P. a kol.: *Hospodářské dějiny a ekonomické teorie (vývoj - současnost - výhledy)*. 1. vydání. Praha: Melandrium, 2007, s. 511. ISBN 978-80-86175-03-4.

Financovanie vybraného športového klubu

Andrea JAJCAYOVÁ*

Financing of selected sports club

Abstract

The aim of this paper is to describe the financing of selected sports club acting in Slovak republic. The gist of the theoretical part of the thesis is to provide a comprehensive view at the financing of sport in Slovakia and to present the sources of its financing. To be familiar with the operation and activities of the sports club „Kolkársky klub AŠK Inter Bratislava“ is the content of the second part. The final section of this thesis is devoted to the issue of raising funds to meet the budget of the club.

Keywords: *financing of sport, state budget, sources of sports financing, sports club*

Úvod

Na Slovensku je šport zvláštnym fenoménom a v prípade veľkých, a niekedy aj neočakávaných úspechov, dokáže spôsobiť doslova „revolúciu“. Stačí si spomenúť na rok 2010 a MS vo futbale či minuloročné MS v ľadovom hokeji. Kým sa však naši športovci dostanú na samý vrchol, v prvom rade sa musia začať aktívne venovať športu. Túto možnosť im poskytujú práve športové kluby. Tie však každoročne bojujú s nedostatkom finančných prostriedkov a hľadajú možnosti, ako pokryť náklady na svoju existenciu. O to viac je potom obdivuhodné, že za takýchto podmienok dokážu vychovať športovcov, ktorí robia Slovensku asi tú najlepšiu reklamu vo svete.

Práve problematikou financovania športových klubov sa zaoberá náš príspevok, ktorého cieľom je zanalyzovať financovanie športového klubu „Kolkársky klub AŠK Inter Bratislava“ a na základe získaných poznatkov navrhnúť spôsoby možného navýšenia príjmov tohto klubu.

Športové kluby sú viac-menej prepojené s príslušnými športovými zväzmi. Aj preto sme sa rozhodli v príspevku venovať Slovenskému kolkárskemu zväzu – jeho organizácii a základnému prerozdeleniu finančných zdrojov. Následne predstavujeme náš športový subjekt, jeho históriu, najväčšie úspechy, organizáciu, hlavné ciele a okrajovo spomenieme aj jeho SWOT analýzu.

Identifikovaním silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb sme sa dopracovali k určitým výsledkom, ktoré približujeme v druhej kapitole. Podrobnejšie tu tiež rozoberieme finančnú situáciu klubu, identifikujeme jeho interné a externé zdroje financovania a popíšeme spôsob prerozdelenia príjmov. Na základe všetkých informácií a zistení predkladáme v závere kapitoly návrhy a odporúčania, ktoré by klub v budúcnosti mohol využiť na získanie väčšieho množstva financií z rôznych zdrojov.

* Bc. Andrea Jajcayová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra športu a voľnočasových aktivít, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: andrea.jajcayova@jci.com

1 Charakteristika vybraného športového klubu

1.1 Úloha športu v spoločnosti

Keď sa povie „šport“, každý z nás si pod týmto slovom predstaví niečo iné. Pierre de Coubertin, zakladateľ moderných olympijských hier, povedal, že „šport je súčasťou dedičstva muža a ženy a nemožno ho nahradiť ničím iným.“¹

Šport má svoje počiatky ukryté v antike. Z lingvistického hľadiska sa pojem „šport“ odvodzuje od latinského „disportare“, čo znamená baviť sa, rozptylovať sa, cez staroanglické „disporte“, čiže zábava, rozptýlenie až po súčasné anglické „sport“, teda pôvodné cvičenie na voľnom vzduchu (nie v uzavretých priestoroch).²

Vo všeobecnosti možno skonštatovať, že neexistuje jednotná definícia pojmu šport. R. Moravec a kol. definujú šport ako „špecializovanú činnosť človeka zameranú na rozvoj jeho telesného, funkčného, pohybového, psychického a sociálneho potenciálu.“³ Podľa *Európskej charty o športe*, zahŕňa tento pojem „všetky formy telesných aktivít, ktoré prostredníctvom príležitostnej alebo organizovanej účasti vedú k preukazovaniu alebo zvyšovaniu telesnej zdatnosti a duševnej pohody, formujú sociálne väzby alebo umožňujú dosahovať výsledky v súťažiach na všetkých úrovniach.“⁴

Na Slovensku nie je pojem šport definovaný jednotne. Zákon o telesnej kultúre vymedzuje šport na dvoch úrovniach – ako šport pre všetkých, čím sa rozumie „rekreačná aktivita uskutočňovaná rôznymi formami telesných cvičení a ďalšími záujmovými pohybovými činnosťami“ a ako výkonnostný a vrcholový šport, ktorý zahŕňa „činnosti vymedzené pravidlami, osvojené v tréningovom procese, uskutočňované v súťažiach a organizované na zásadách dobrovoľnosti.“⁵

Na celoštátnej i miestnej úrovni Slovenskej republiky pôsobí viac ako 7 000 športových klubov, mimovládnych organizácií, národných športových federácií a organizácií s nadšportovým charakterom, ktoré poskytujú služby pre organizované i neorganizované športovanie.⁶

Šport je sociálnym fenoménom a jedným z faktorov, ktoré majú veľký vplyv na rozvoj osobnosti človeka. Kolektívny duch, solidarita, tolerancia či fair play sú hodnoty, ktoré sa vytvárajú práve prostredníctvom športu. Šport má špecifikum v tom, že dokáže spájať a oslovovať masy ľudí bez ohľadu na vek, pohlavie či sociálny pôvod.⁷

Mnohí začínajú so športom už v mladom veku, vďaka čomu sa u nich rozvíja kultúrne či estetické cítenie a spoločenské vedomie. Zároveň prispieva k znižovaniu kriminality a alkoholizmu predovšetkým u mladistvých. Pozitívny vplyv má aj na handicapovaných občanov, ktorým umožňuje ľahšie sa vyrovnáť s ich postihnutím, napr. prostredníctvom účasti na paraolympiádach.

¹ EURÓPSKA KOMISIA. 2007. *Biela kniha o športe*. s. 6.

² KASA, J. – ŠVEC, Š. 2007. *Terminologický slovník vied o športe*. s. 42.

³ MORAVEC, R. 2007. *Teória a didaktika výkonnostného a vrcholového športu*. s. 9.

⁴ <http://www.minedu.sk/europska-charta-o-sporte/>.

⁵ Zákon 288/1997 Z. z. o telesnej kultúre a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov.

⁶ CIBÁKOVÁ, V. 2012. *Ekonomika verejného sektora*. s. 245.

⁷ EURÓPSKA KOMISIA. 2007. *Biela kniha o športe*. s. 3.

Nakoľko sa v tejto práci venujeme financovaniu kolkárskeho športového klubu, rozhodli sme sa tento šport v krátkosti predstaviť.

Vznik kolkov ako športu sa datuje už od starovekého Egypta. Historicky patria kolky medzi klasické kolkárske športy, ktoré si postupom času vytvorili presné pravidlá a hrací systém. Základným princípom kolkárskych športov je zhodiť pomocou hádzania gule čo najviac kolov. Kolky ako klasický kolkársky šport sa hrajú na deväť kolov, pričom napr. taký bowling sa hrá na desať kolov.

Kolky patria k pomerne rozšíreným halovým športom a prešli rôznym vývojom. V súčasnosti je ich hlavnou a najrozšírenejšou disciplínou hra na 120 hodov združených, ktorá je zároveň svetovým štandardom a jednou z oficiálnych disciplín na MS v kolkoch.

V prípade hry jeden na jedného je základnou jednotkou výkonu hráča celkový počet zhodených kolov za určitý počet hodov, pričom platí, že čím viac kolov hráč zvalí, tým lepšie.⁸

Pre hru družstiev je najrozšírenejším hracím systémom zápas dvoch 4 až 6-členných družstiev (v závislosti od vekovej kategórie), ktoré bojujú proti sebe a to vždy jeden na jedného. Hráč družstva A sa teda snaží poraziť hráča družstva B a vybojovať tak bod pre svoje družstvo. Zápas vyhrá to družstvo, ktoré získa viac bodov, nie však nutne s vyšším počtom zhodených kolov. Spôsob bodovania zápasov družstiev je podrobnejšie vysvetlený na internetovej stránke Slovenského kolkárskeho zväzu.⁹

1.2 Financovanie športového klubu

§ 9 zákona o organizácii a podpore športu č. 300/2008 definuje športový klub ako „právnickú osobu založenú na vykonávanie športu a na účasť v športových súťažiach organizovaných národným športovým zväzom, ktorého je členom, alebo medzinárodným športovým zväzom.“

V súlade s vyššie uvedeným paragrafom spomínaného zákona môže byť športový klub založený ako:

- a) občianske združenie,
- b) obchodná spoločnosť založená na iný účel ako na účel podnikania¹⁰ alebo ako
- c) rozpočtová alebo príspevková organizácia, pričom na jeho zriadenie a financovanie sa vzťahujú všeobecné predpisy o rozpočtových pravidlách.

V zmysle § 9 ods. 3 financuje športový klub svoju činnosť z vlastných príjmov, medzi ktoré patria:

- a) členské príspevky,
- b) výnosy hospodárenia s vlastným majetkom, najmä z prenájmu hnutelného a nehnuteľného majetku a plôch na reklamné účely,
- c) výnos z marketingových aktivít a z predaja suvenírov,

⁸ http://www.kolky.sk/sk/horne-menu/co-su-kolky_/c663.

⁹ http://www.kolky.sk/sk/horne-menu/co_su_kolky_subory/hraci-system-kolkarskeho-sportu/c664.

¹⁰ § 56 ods. 1 Obchodného zákonníka.

- d) príjmy z televíznych a rozhlasových práv za prenosy zo športových súťaží a športových podujatí,
- e) výnos z predaja vstupeniek na športové podujatia,
- f) príjmy z prestupov športovcov,
- g) príjem od medzinárodných športových zväzov za účasť v medzinárodných športových súťažiach a na medzinárodných športových podujatiach,
- h) dotácie z rozpočtu verejnej správy a granty,
- i) dary a príspevky,
- j) iné príjmy.

Pokiaľ športové kluby nemajú silného finančného „žraloka“, ktorý by im vypomohol z finančných ťažkostí, sú nútené balancovať svoje vlastné zdroje príjmov a výdavkov. Preto rovnako, ako v akomkoľvek inom podnikaní, musia aj športové kluby pracovať v rámci svojho rozpočtového obmedzenia.¹¹

1.3 Organizácia a financovanie kolkárskeho športu na Slovensku

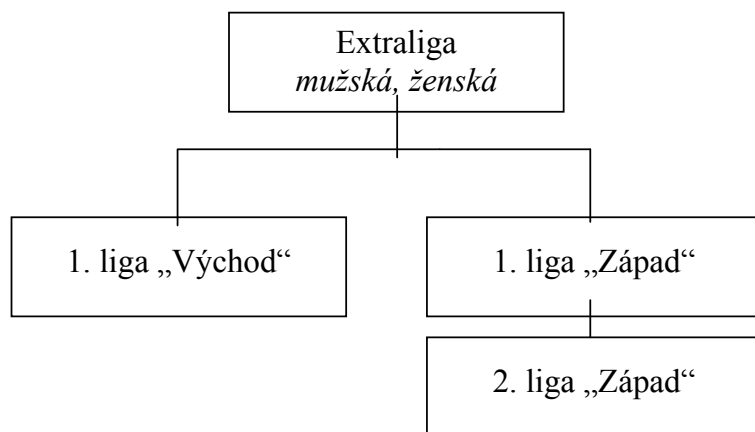
1.3.1 Organizácia kolkárskeho športu na Slovensku

Na Slovensku bol kolkárskemu športu priznaný oficiálny status športovej disciplíny v roku 1946. V súčasnosti tvorí jeho základňu aktívnych športovcov približne 3 000 ľudí. V štatistikách MŠVVaŠ SR je tento šport vedený ako individuálny neolympijský šport, aj keď v značnej miere je športom družstiev.

Kolkársky šport je organizovaný pod Slovenským kolkárskym zväzom (ďalej len SKoZ) ako zástupcom kolkárskych družstiev a verejnosti pred štátnou správou a medzinárodnými inštitúciami.¹² Stanovy SKoZ hovoria o šiestich jeho orgánoch, pričom najvyšším je Konferencia. Na čele zväzu je prezident.

SKoZ riadi celoštátne ligové súťaže, vrátane dorasteneckých, ktoré majú od 1.3.2009 nezmenenú štruktúru, ktorú zobrazuje obrázok 1.

Obrázok 1 Schéma celoslovenských ligových súťaží



Zdroj: Čo sú kolký?. [online]. Dostupné na internete: <http://www.kolky.sk/sk/horne-menu/co-su-kolky_/c663>

¹¹ CHANDLER, T. – CRONIN, M. – VAMPLEW, W. 2007. *Sport and physical education*. s. 64.

¹² http://www.kolky.sk/sk/horne-menu/co-su-kolky_/c663.

Okrem celoštátnych ligových súťaží prebiehajú na našom území aj krajské súťaže. Tieto súťaže riadia príslušné Krajské kolkárske zväzy, ktorých je len sedem, keďže Košický a Prešovský kraj spadajú spoločne pod Východoslovenský krajský kolkársky zväz. Čisto teoreticky môže mať jeden kolkársky klub v rovnakej súťaži neobmedzený počet družstiev. Tieto družstvá sa následne od seba odlišujú veľkými písmenami abecedy (napr. Inter „C“, Inter „D“ a Inter „E“ sú tri družstvá jedného klubu hrajúce Bratislavskú kolkársku súťaž).

Celoštátne ligové súťaže sú rozdelené na jesennú a jarnú časť, pričom organizačné a technické náklady vrátane nákladov na rozhodcu hradí usporiadajúci (domáci) kolkársky oddiel, resp. klub a náklady družstiev hradí vysielajúci oddiel, resp. klub.

Kolkárske kluby hradia za každé svoje družstvo tieto štartovné poplatky: v Extralige mužov 100 €, v extralige žien 70 €, v I. kolkárskej lige 85 €, v II. kolkárskej lige 70 €. Za dorastenecké družstvá sa štartovný poplatok nevyberá.¹³

Víťazmi posledných ligových ročníkov sa stali tieto družstvá: v Extralige mužov ŽP Šport Podbrezová A, v Extralige žien KK Tatran Sučany, v I. lige Západ TTK Trenčín A, v I. lige Východ FTC Filakovo A, v 2. lige Západ BKK Bánovce. Dorasteneckú ligu počas roka hrá samostatne východ a samostatne západ a na konci súťaže postupujú prvé tri družstvá zo západu a prvé tri z východu do spoločných turnajov, z ktorých vzíde víťaz celoslovenskej dorasteneckej ligy. V minulom roku sa stalo víťazom družstvo TJ Družba Piešťany.

1.3.2 Financovanie kolkárskeho zväzu na Slovensku

Dôležitým zdrojom financovania SKoZ je dotácia, ktorú zväz získava zo štátneho rozpočtu prostredníctvom rozpočtu MŠVVaŠ SR pre oblasť športu. V roku 2012 bola zväzu poskytnutá dotácia v celkovej výške 61 000 eur.

K ďalším finančným zdrojom SKoZ patria najmä výnosy zo štartovného a členského, na ktorých získal zväz v minulom roku 3 725 eur.

V roku 2012 činil celkový príjem zväzu 64 725 eur, ktoré boli prerozdelené nasledovným spôsobom:

- potreby reprezentácie – 38 260 eur,
- činnosť sekretariátu – 11 070 eur,
- starostlivosť o mládež – 8 745 eur,
- domáce súťaže – 3 010 eur,
- činnosť orgánov – 3 640 eur.

Pre prvý polrok roku 2013 schválilo MŠVVaŠ SR dotáciu v celkovej výške 43 097 eur. Táto dotácia zahŕňa nasledovné prerozdelenie schválené ministerstvom:

- potreby reprezentácie – 39 197 eur,
- starostlivosť o mládež – 3 900 eur,
- odmeny za úspechy v minulom roku podľa menovitého zoznamu – 3 997 eur.

¹³ http://www.kolky.sk/files/uploaded/UserFiles/organySKoZcinnost/STU/Rozpis_KL_2012-13.pdf.

1.4 Kolkársky klub AŠK Inter Bratislava

Kolkársky klub AŠK Inter Bratislava (ďalej len KK Inter) je súčasťou Asociácie športových klubov Inter Bratislava (ďalej len AŠK Inter), na čele ktorej je prezident. AŠK Inter je dobrovoľným občianskym združením občanov a právnických osôb, založeným podľa zákona 83/90 Z. z. v znení neskorších predpisov, ktorí prostredníctvom neho vykonávajú činnosť v oblasti športu a telovýchovy v športových kluboch združenia, ktorými sú okrem kolkov: atletika, basketbal, hádzaná, rekreačná telesná výchova a šport, rýchlostná kanoistika, športová gymnastika, tenis, turistika, vodné lyžovanie a vodný motorizmus.

O súčasnom názve asociácie rozhodla v roku 2005 Správna rada AŠK Inter a po zaregistrovaní na Ministerstve vnútra vstúpil jej názov do platnosti dňom 16. júna 2005.

Jednotlivé kluby združené v AŠK Inter nemajú svoje vlastné stanovy, ale riadia sa stanovami AŠK Inter. Na návrh Výkonného výboru AŠK Inter môže klub zaniknúť rozhodnutím Správnej rady AŠK Inter v dvoch prípadoch:

1. ak má jeho členská základňa menej ako 10 členov, alebo
2. ak jeho hospodársky výsledok tri roky po sebe kumulatívne vykáže stratu vyššiu ako 10%.

1.4.3 História KK Inter

História KK Inter sa datuje od začiatkov 40. rokov 20. storočia, kedy sa na Slovensku začali budovať dvojdráhové kolkárne, pričom jednou z prvých bola dvojdráha s asfaltovým povrchom Apolky na Turčianskej ulici. Prvá riadna súťaž - „bratislavská liga“ sa začala hrať v Bratislave v roku 1944 a zúčastnilo sa na nej 17 družstiev. Po druhej svetovej vojne nadviazali hráči tohto klubu prvé kontakty s oddielmi českých krajov a chodili na zápasy do Děčína, Napajediel, Kroměříža a Zlína.

Prvý veľký úspech zaznamenal klub v sezóne 1948/1949, keď získal titul majstra Slovenska. Na ďalší väčší úspech si musel klub počkať takmer 20 rokov, keď sa mu v roku 1966 podarilo vybojovať postup do 1. celoštátnej ligy.

V roku 1973 zrušil klub svoju dvojdráhu a o dva roky neskôr otvoril na jej mieste novú modernú štvordráhu, na výstavbe ktorej odpracovali stovky hodín členovia klubu. Sedemdesiate roky možno zároveň považovať za turbulentné v tom zmysle, že Inter striedavo postupoval a zostupoval z celoštátnej ligy. Výkonnosť začala narastať až po fúzii s Energiou a Lokomotívou Bratislava, keď sa podstatne rozšíril hráčsky káder o viacerých kvalitných hráčov.

V januári 1993 síce došlo k rozdeleniu ČSFR na dva samostatné štáty, napriek tomu sa však dohrávala celoštátna federálna liga. Inter obsadil konečné 2. miesto a zároveň sa stal prvým majstrom samostatnej Slovenskej republiky, čo mu zároveň zabezpečilo účasť na Svetovom pohári, kde skončil na 8. mieste.

V sezóne 1995/1996 sa družstvo Interu stalo druhýkrát majstrom SR, čo mu vyneslo nomináciu na Svetový pohár družstiev, na ktorom však neuspeli a zo 16 štartujúcich družstiev skončili na 14. mieste. Bola to však skúsenosť na nezaplatenie,

pretože majster Slovenska zistil, že svetové kolkárne majú trochu iné parametre než najlepšie slovenské dráhy.

Rok 1997 považujeme za významný medzník v histórii klubu. V tomto roku sa začala kolkáreň Interu rekonštruovať, čo bolo priamou reakciou na neúspešnú účasť družstva na Svetovom pohári. Ak chcel klub uspieť na medzinárodných turnajoch, potreboval adekvátnu dráhu. Od roku 1998 má Inter 6-dráhovú kolkáreň svetových parametrov, pričom ide o kazetovú dráhu, na akej sa hrávajú majstrovstvá sveta.

Rekonštrukcia dráhy mala veľký vplyv na výsledky Interu v nadchádzajúcej sezóne 1998/1999, ktorá sa považuje za najúspešnejšiu v histórii klubu. Okrem toho, že sa klub tešil z tretieho majstrovského titulu, dosiahol úspech aj na medzinárodnom fóre, keď na Svetovom pohári skončil na 4. mieste. Zároveň sa družstvu B podarilo postúpiť do Extraligy a družstvo C postúpilo do II. ligy. Tým mal KK Inter, ako jediný klub na Slovensku, tri družstvá v súťažiach riadených SKoZ.¹⁴

Na prelome milénia dochádza v klube k zásadnej zmene. V meste Podbrezová vzniká profesionálne družstvo, ktorého finančné možnosti ďaleko presahujú rámec ostatných kolkárskych klubov na Slovensku. Z tohto dôvodu sa vedenie KK Inter rozhodlo neísť cestou priamej konkurencie, ale vydalo sa cestou amatérskeho športu. Klub zrušil kontrakt dvom zahraničným hráčom a v klube zostali len tí hráči, ktorí boli ochotní hrať bez nároku na honorár.

Od roku 2000, prakticky až dodnes, bol Inter v Extralige druhý, čo znamená, že pravidelne hrával na Európskom pohári. V konkurencii 15tich až 18tich družstiev sa umiestňoval od štvrtého po dvanáste miesto.

V aktuálnej sezóne má KK Inter zastúpenie v týchto ligových súťažiach: Extraliga – muži (družstvá KK Inter A a KK Inter B), Dorastenecká liga – Západ (jedno družstvo) a Bratislavská liga (družstvá Inter „C“, Inter „D“ a Inter „E“).

1.4.4 Organizácia KK Inter

KK Inter je malý amatérsky klub, založený ako občianske združenie. Klub funguje viac-menej samostatne. V prípade potreby sú klubu zo strany AŠK Inter poskytované odborné, administratívne, organizačné a ostatné služby vo všetkých oblastiach. AŠK Inter zároveň podporuje klub materiálnymi a technickými prostriedkami.

Najvyšším orgánom klubu je členská schôdza. Riadna členská schôdza sa koná raz ročne a prerokováva a schvaľuje zásadné otázky činnosti klubu. Taktiež volí výbor, ktorého funkčné obdobie je 3-ročné. Výbor sa skladá z piatich členov, pričom môže ísť výlučne len o členov klubu. Tento výbor zasadá raz za mesiac a rieši všetky problémy, či už športového alebo ekonomického charakteru. Na čele výboru je prezident klubu, ktorý je zároveň členom Správnej rady AŠK Inter. Prezident klubu sa štvrťročne zúčastňuje zasadania Správnej rady AŠK Inter.

¹⁴ KOVÁČOVÁ, V. Uršula. 2000. *Monografia AŠK Inter*. s. 51-54.

KK Inter plní a zabezpečuje tieto hlavné ciele:

- organizuje a stará sa o rozvoj telesnej výchovy a športu v mieste svojho sídla a v rozsahu svojich možností aj v rámci regiónu, Slovenska a v zahraničí,
- stará sa o zvýšenie športovej výkonnosti a zdatnosti svojich členov a vytvára k tomu vhodné podmienky,
- podieľa sa na výbere a výchove športovo talentovanej mládeže a zabezpečuje podmienky pre výkonnostný rast svojich športovcov,
- zabezpečuje tvorbu vlastných finančných zdrojov zo športovej činnosti a z podnikateľskej činnosti a hospodárne ich využíva v prospech plnenia svojich cieľov.

Vo veľkých športových kluboch sa bežne stretávame s realizačným tímom, ktorého súčasťou sú tréneri, kustódi, technickí manažéri, lekári, fyzioterapeuti či maséri. Takéto poňatie realizačného tímu sa v našom klube nenachádza. Môžeme povedať, že v klube pôsobí jeden tréner detí a dvaja vedúci družstiev, ktorí pripravujú jednotlivé družstvá na ligové súťaže. Tréningy družstiev prebiehajú v pracovných dňoch a to dva krát do týždňa. Hracie dni pre Bratislavskú ligu sú pondelky, pre Extraligu soboty, pričom čas sa prispôsobuje potrebám súpera. Dorastenecké súťaže sa hrajú v nedeľu.

Kolky nepatria medzi športy, pri ktorých hrozí vysoké riziko zranenia. Možno aj preto klub nemá svojho lekára. Dlhé roky však museli hráči raz za rok absolvovať povinné športové prehliadky u športového lekára a kópie týchto výsledkov odovzdať klubu. Za čias pôsobenia Rudolfa Zajaca, na poste ministra zdravotníctva, boli tieto prehliadky zrušené. Odvtedy každý hráč podpisuje prehlásenie, že kolky hrá na vlastnú zodpovednosť a sám je zodpovedný za svoj zdravotný stav.

KK Inter má celkovo 50 členov, z toho je 7 detí, t.j. mládeže do 18 rokov. Zvyšný počet členov tvoria dospelí (33), dôchodcovia (4) a bývalí nehrajúci hráči (6). Členom klubu sa môže stať ktokoľvek, kto zaplatí ročný členský poplatok, ktorý je pre deti a dôchodcov 50 eur, pre dospelých 100 eur a pre bývalých nehrajúcich hráčov 20 eur.

Pod záštitou klubu pôsobí aj družstvo zrakovo postihnutých hráčov – *Jastrabi*, ktoré má 11 – 12 členov. Toto družstvo síce funguje približne 30 rokov, ale pod záštitu nášho klubu sa dostalo približne pred štyrmi rokmi. Dovtedy hrávalo pod klubom Spoje. V dôsledku nedostatku finančných prostriedkov prišli Spoje o svoju kolkáreň a tak sa *Jastrabi* stali súčasťou KK Inter. Okrem Jastrabov je na území Slovenska ešte sedem takých družstiev (v Trnave, Nitre, Šali, Žiline, Vrútkach, Levoči a Košiciach), ktoré hrajú spoločnú ligu. Družstvá sú v rámci ligy rozdelené na tri kategórie – B1, B2 a B3 a to podľa závažnosti zrakového postihnutia, ktoré musí určiť lekár.

1.4.5 SWOT analýza klubu KK Inter

SWOT analýza je účinným nástrojom, pomocou ktorého možno identifikovať kľúčové silné a slabé stránky podniku, organizácie i športového klubu, ako aj príležitosti a hrozby, ktorým tieto subjekty čelia. Názov pochádza zo začiatkových písmen anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities

(príležitosti) a Threats (hrozby). Analýza SWOT súčasne naznačuje možné alternatívy budúceho vývoja, ako aj možnosti na ich využitie či prípadné riešenie.¹⁵

V nasledujúcej tabuľke 1 uvádzame silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby samotného klubu KK Inter. Výsledky SWOT analýzy podrobnejšie rozoberieme v tretej kapitole tejto práce.

Tabuľka 1 SWOT analýza KK Inter

Vnútročné prostredie klubu Vonkajšie prostredie klubu	<i>Silné stránky</i> - dlhoročná história - športové zázemie - šport nenáročný na financie a čas - zanosť trénera a vedúcich družstiev	<i>Slabé stránky</i> - nepravidelná aktualizácia internetovej stránky - nedostatok financií - slabá reklama - lokalita kolkárne
	<i>Príležitosti</i> - zvýšená dotácia mestskej časti - dobrovoľníctvo v prospech klubu - získanie nových členov - blízkosť Apollo Business Center	<i>Hrozby</i> - slabá finančná podpora športu štátom - zmeny v legislatíve - konkurencia - pokles záujmu o aktívne športovanie

Zdroj: Vlastné spracovanie

2 Analýza KK Inter Bratislava

2.1 Výsledky SWOT analýzy

Silné stránky

Medzi silné stránky klubu patrí jeho dlhoročná história s mnohými, či už slovenskými alebo aj medzinárodnými úspechmi. Za posledných desať rokov dosahovali dorastenci klubu medajlové umiestnenia v rámci Slovenska. Napriek tomu, že klub nemá ženské družstvo, môže sa pýšiť niekoľkonásobnou majsterkou sveta. Od roku 2000 získava klub pravidelne medajle na MS, či už v kategórii juniorov alebo mužov.

Klubová kolkáreň poskytuje športovým nadšencom nielen možnosť zahrať si koly, ale využiť aj saunu, vírivku či posilovňu, ktorá je vybavená vysokofunkčnými posilňovacími strojmi spĺňajúcimi kritériá aj pre náročnejších klientov.

V klube pôsobia dvaja vedúci družstiev a jeden tréner detí, pričom všetci traja sú pre svoju prácu zanosení, robia ju s nadšením a prakticky bez akejkoľvek finančnej odmeny.

¹⁵ KOTLER, P. a kol. 2007. *Moderní marketing*. s. 97.

Kolky sú možno jedným z mála športov, ktoré si nevyžadujú vysoké prvotné náklady zo strany športovca. Dalo by sa povedať, že jedinou investíciou, ktorú je potrebné vynaložiť, je investícia do špeciálnej obuvi, ktorú je možné zakúpiť už aj za 55 €. Všetko ostatné, čo športovec potrebuje k hre, má k dispozícii v klube.

Slabé stránky

Na Slovensku asi neexistuje športový klub, ktorý by tvrdil, že má dostatok financií. Ani náš kolkársky klub nie je výnimkou. Financie, ktoré má klub k dispozícii, vie využiť len na nevyhnutný chod a určite by privítal viac finančných prostriedkov. Akým spôsobom by si klub mohol prilepiť? Naše návrhy uvádzame v ďalšej časti tejto práce.

Veľmi sporadicky aktualizovaná internetová stránka patrí medzi slabé stránky klubu. V tomto smere by klub mohol osloviť predovšetkým svojich mladších členov, ktorí by sa starali o pravidelné dopĺňanie informácií o dianí v klube.

Prakticky nulová reklama klubu určite neprospieva. Pravdou je, že KK Inter nemá dostatok financií na svoje propagovanie v médiách. Na druhej strane považujeme reklamu za jeden z významných spôsobov, akým sa klub môže dostať do povedomia širokej verejnosti.

Za slabú stránku klubu možno považovať aj jeho lokalitu. Kolkáreň sa síce nachádza v širšom centre mesta (približne 5 minút autom), ale je umiestnená medzi rodinnými domami a sami sme mali problém nájsť ju pri našej prvej návšteve. Je otázne, či by klubu prospelo presťahovanie, keďže nové priestory by museli vyhovovať požiadavkám klubu, hlavne pokiaľ ide o dráhu.

Príležitosti

V nadväznosti na možné presťahovanie kolkárne však môžeme zároveň hovoriť o príležitostiach pre tento klub. V prípade, že by sa kolkáreň nachádzala v blízkosti iných športovísk v Bratislave, ako sú napr. Zimný štadión Ondreja Nepelu či Národné tenisové centrum, bola by viac na očiach športovej verejnosti a možno by prilákala viac zvedavcov, ktorých by tento šport uchvátil.

Niekoľko desiatok metrov od kolkárne sa nachádza Apollo Business Center, v ktorom sídlia mnohé nadnárodné spoločnosti. Pre klub je to príležitosť osloviť svojich budúcich potencionálnych sponzorov.

Z rozpočtu mestskej časti Ružinov je možné získať v tomto roku dotáciu až do výšky 5 000 eur, čo pre klub znamená príležitosť a zároveň motiváciu pre kvalitné vypracovanie projektu, ktorý bude prínosom pre obyvateľov tejto mestskej časti.

Jednou z príležitostí pre klub je aj možnosť využiť vlastných členov klubu na organizovanie športových podujatí v rámci kolkárskeho športu, a to na báze dobrovoľnosti. Tým by splnili dôležitú podmienku možnosti poukázania nie dvoch ale 3% z dane, čím by zároveň pomohli klubu získať viac financií na jeho činnosť.

Hrozby

Podľa nás je jednou z najväčších hrozieb slabá podpora športu štátom. Vláda SR síce schválila Koncepciu štátnej politiky v oblasti športu, ktorej súčasťou je aj

implementovanie nového modelu financovania športu, ale keďže financie sa budú prerozdeľovať medzi národné športové zväzy podľa súčinu športového úspechu a záujmu o daný šport, môžeme predpokladať, že pre menej populárne športy nebude tento model výhodný.

Akákoľvek zmena v legislatíve, ktorá by mala dopad na činnosť športových klubov, je ďalšou hrozbou, ktorej musí čeliť aj náš klub. V prípade pozitívnych legislatívnych zmien by sa však táto hrozba zmenila na príležitosť.

Vo všeobecnosti môžeme skonštatovať, že predovšetkým u detí a mládeže klesá záujem o aktívne športovanie. Dané je to určite aj dobou, v akej žijeme. Práve preto sú dôležité propagácie akéhokoľvek športu predovšetkým na školách, medzi deťmi a mládežou.

Konkurencia. Slovo, s ktorým sa stretávame nielen pri podnikoch či organizáciách, ale aj v športe. Okrem KK Inter pôsobia v Bratislave aj iné kolkárske kluby, napr. Iskra, Kalimero, Spoje, Traco či Tatran. Preto je dôležité, aby klub dbal o každého svojho člena a hráča a aby tým zabránil jeho odchodu do konkurenčného klubu.

Klub by sa mal snažiť posilňovať svoje silné stránky, odstraňovať tie slabé, príležitosti využívať a eliminovať hrozby do takej miery, do akej je to možné.

2.2 Finančná analýza

Drvivá väčšina športových klubov musí každoročne zvädzať ťažký boj so získavaním peňažných prostriedkov, aby boli schopné pokryť svoje výdavky. Čím menší klub a čím menej atraktívnejší šport, tým je to ťažšie.

V roku 2002 odišiel z AŠK Inter generálny sponzor Slovnaft Bratislava, čo malo vplyv na rozpočet všetkých klubov združených v AŠK Inter, teda aj kolkárskeho. Preto bol klub nútený hľadať iné možnosti financovania, napr. tým, že začal prenajímať kolkáreň na komerčné účely.

KK Inter získava prostriedky na financovanie svojej činnosti ako z interných, tak aj z externých zdrojov. Nakoľko je klub občianskym združením, v prípade obstarávania prostriedkov prevažne finančného charakteru z externých zdrojov, môžeme hovoriť o fundraisingu.

K interným zdrojom financovania klubu patria výnosy z prenájmu kolkárne a členské príspevky. Medzi jeho externé zdroje financovania radíme 2% dane z príjmov, sponzorské dary, výnosy z prenájmu reklamných banerov a grant z rozpočtu mestskej časti Ružinov.

Všetky príjmy klubu idú na podúčet, ktorý je centrálné vedený v AŠK Inter Bratislava, ktorá zároveň vedie pre klub aj celé účtovníctvo.

2.2.1 Interné zdroje financovania

Zaujímavým zdrojom naplnenia rozpočtu klubu, sú príjmy za prenájom kolkárne. Klub má dve skupiny nájomcov. Prvou sú bratislavské kluby, ktoré hrajú Bratislavskú ligu. Podstatnú časť druhej skupiny tvoria obchodné spoločnosti, ktoré si v priestoroch kolkárne organizujú jednorázové podnikové akcie.

Okrem kolkárskych dráh sú v kolkárni k dispozícii aj sauna, vírivka a posilovňa. Jednorázový prenájom celej kolkárne na minimálne tri hodiny stojí 324 eur, ak ide o skupinu 16 – 25 osôb, resp. 480 eur, ak sa jedná o skupinu do 40 osôb. V prípade záujmu o prenájom pre iný počet osôb je cena dohodou. Trojhodinové prenajatie sauny a vírivky vyjde na 78 eur. Pri celoročnom prenájme jednotlivých dráh je podmienkou prenajatie jednej dráhy najmenej na 30 týždňov v roku. Cena takéhoto prenájmu vyjde záujemcu na 6,65 eur za hodinu. Zaujímavá je predovšetkým celková čiastka z krátkodobých prenájmov, ktorá v roku 2012 predstavovala takmer 9 000 eur. Niečo vyššie 1 000 eur získal klub z dlhodobo prenájatých dráh.

Príjmy z členských poplatkov sa každoročne menia v závislosti od vekového zloženia klubu. V roku 2012 klub vyzbieral na členskom takmer 4 000 eur.

Jednou z možností, ako športové kluby naplňajú svoje rozpočty, sú výnosy z predaja vstupeniek. Klub túto možnosť nevyužíva. Vstupné sa nevyberá nielen pri domácich zápasoch, ale dokonca ani pri medzinárodných turnajoch.

2.2.2 Externé zdroje financovania

Podstatným zdrojom príjmov klubu sú 2% dane, ktoré klub získava prostredníctvom občianskeho združenia Asociácia športových klubov Inter Bratislava. Táto asociácia následne prerozdeľuje celkový príjem medzi všetky svoje združené kluby. Podiel zo zaplatenej dane je prerozdeľovaný nasledovne: 2%, ktoré sú získané priamo funkcionármi jednotlivých klubov (a po ich verifikácii doloženými dokladmi – daňové priznanie), sú účtované ako príjem v rámci vnútropodnikového účtovníctva konkrétneho klubu. Ďalšia časť, ktorá je od anonymných poskytovateľov a tiež z aktivít manažmentu AŠK Inter (prezident, riaditeľ, členovia výkonného výboru a pod.), je prerozdeľovaná podľa priorít a potrieb jednotlivých klubov. Samozrejmosťou je, že tieto finančné prostriedky môžu byť použité len na účel v súlade s platnou legislatívou – v prípade AŠK Inter na podporu mládežníckeho športu. Touto cestou získal klub minulý rok takmer 10 000 eur.

Jedným zo zdrojov, ktorý sa významnou mierou podieľa na naplnení rozpočtu, sú sponzorské dary. Klub ich získava hlavne vďaka svojim hráčom, ktorí napr. pracujú vo veľkých nadnárodných spoločnostiach, sú ochotní tieto spoločnosti osloviť a získať tak z ich sociálneho fondu určité finančné prostriedky. V roku 2012 získal klub takouto cestou približne 5 000 eur.

Reklama hýbe svetom a inak tomu nie je ani v športe. V priestoroch kolkárne je možné vidieť reklamné banery od troch spoločností, a to FUNK International, Pow-en a Sféra – Grafické informačné systémy, ktoré spolu prispeli do klubovej pokladnice sumou 2 000 eur.

V júni 2011 schválili ružinovskí poslanci možnosť uchádzať sa o finančné prostriedky z rozpočtu mestskej časti Ružinov formou grantu. Podmienky poskytnutia grantu upravuje Všeobecne záväzné nariadenie č. 3/2011 v znení VZN č. 11/2012. KK Inter túto možnosť využil, a tým, že splnil všetky podmienky ustanovené vo VZN, mu bol pre rok 2012 schválený grant vo výške 2 000 eur.

Keďže KK Inter obsadil v minulom ročníku v dorasteneckej lige konečné 5. miesto, nemohol získať do svojho rozpočtu odmenu pre svoje dorastenecké družstvo. Táto odmena sa totižto poskytuje len družstvám za 1. – 3. miesto. Podmienkou je, že odmena môže byť použitá len na činnosť týchto družstiev. V aktuálnom súťažnom ročníku má klub motiváciu skončiť najhoršie na treťom mieste, pričom odmeny za umiestnenie sú nasledovné: za 1. miesto 330 eur, za 2. miesto 230 eur a za 3. miesto 165 eur. Odmeny by mali byť vyplatené jednotlivým klubom prostredníctvom sekretariátu SKoZ po skončení súťažného ročníka.

2.2.3 Rozpočet KK Inter Bratislava

Všetky náklady spojené s činnosťou klubu a prevádzkou kolkárne si klub hradí sám. AŠK Inter poskytuje klubu finančné prostriedky v prípade potrebných rozsiahlejších rekonštrukcií či opráv, ako tomu bolo v roku 2011, keď vedenie AŠK Inter pokrylo náklady na rekonštrukciu kotolne.

Ročný rozpočet klubu je približne 33 000 eur bez odpisov, nakoľko majetok nepatrí klubu, ale AŠK Inter. Zhruba polovicu tejto sumy minie klub na náklady na prevádzku, hlavne na vodu, plyn a kúrenie. Z druhej polovice rozpočtu sa pokrývajú režijné náklady, predovšetkým výdavky na cestovanie, ubytovanie a účasť na Európskom pohári.

Podstatná časť režijných nákladov sa týka družstiev, ktoré hrajú Extraligu. Ide predovšetkým o povinnosť zaplatiť štartovné za každé extraligové družstvo a prepravu na zápasy vonku. Každé extraligové družstvo má šesť hráčov, ktorí sa na zápasy vonku presúvajú dvomi vlastnými autami. Podľa slov jedného z členov klubu, sa z rozpočtu KK Inter hradí 0,20 eur na každý kilometer.

Družstvá hrajúce Bratislavskú ligu prakticky vôbec nezaťažujú režijné náklady klubu, nakoľko nie je potrebné hradiť štartovné a ani ubytovanie. Keďže liga sa hrá výlučne na bratislavských Pasienkoch (zápasy vonku), náklady na cestovné výdavky sú minimálne.

Určitá čiastka z rozpočtu je poskytnutá aj družstvu *Jastrabov*. Služí predovšetkým na pokrytie nákladov na cestovné výdavky súvisiace so zápasmi, ktoré hrá družstvo vonku. Zvyšok nákladov si hráči hradia z vlastných peňazí, alebo jednorázových finančných príspevkov, ktoré získajú od svojich známych či priateľov.

Vedúci družstiev, ktorí sa venujú A tímu a B tímu, robia túto prácu na báze dobrovoľnosti. Tréner detí má síce z tejto činnosti príjem, ale ide o veľmi symbolickú čiastku. Napr. za minulý rok činil jeho celkový príjem cca 300 eur.

Z rozpočtu klubu sú ešte platení upratovačka a údržbár. Od roku 2000 nemá klub žiadneho plateného hráča, čo znamená, že všetci hráči sa tomuto športu venujú na amatérskej úrovni.

Z dôvodu ušetrenia finančných prostriedkov si klub každoročne v letných mesiacoch zabezpečuje brigádnickú činnosť, pri ktorej si svojpomocne vykonáva opravy technológie kolkárne, napr. automatických stávačov, prípadne aj menšie stavebné opravy ako maľovanie, náter plotov, oprava omietok či brán a podobne.

Ak by sme sa pozreli na výsledok hospodárenia KK Inter, zistili by sme, že klub sa už niekoľko rokov pohybuje v „zelených číslach“, čiže nie je v strate. Napriek tomu si vie klub predstaviť svoju finančnú situáciu lepšie.

2.3 Návrhy na zlepšenie finančnej situácie

Na základe SWOT analýzy a našich návštev klubu sme pripravili niekoľko návrhov, ktoré by mohli klubu pomôcť pri získavaní finančných prostriedkov na svoju činnosť.

2.3.1 Zvýšenie príjmov z interných zdrojov

Ako sme už uviedli, vstup na domáce zápasy i medzinárodné turnaje je voľný. Keby klub začal vyberať len symbolické vstupné, napr. 50 centov na domáci zápas Bratislavskej ligy a 1 euro na zápas Extraligy, získal by zaujímavú čiastku. Ak vezmeme do úvahy, že priemerná návšteva jedného zápasu je 50 divákov, výpočtom sa dopracujeme k tomu, že do klubovej pokladnice by za jednu sezónu pribudlo viac ako 3 500 eur. Tabuľka 2 vysvetľuje, akým spôsobom sme sa dopracovali k tejto sume.

Tabuľka 2 Predpoklad navýšenia príjmov z vyberania vstupného

Bratislavská liga - doma			Extraliga - doma - základná časť		
Inter C	34 zápasov	850.00 €	Inter A	11 zápasov	550.00 €
Inter D	34 zápasov	850.00 €	Inter B	11 zápasov	550.00 €
Inter E	34 zápasov	850.00 €			
Spolu	102 zápasov	2,550.00 €	Spolu	22 zápasov	1,100.00 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ešte pred niekoľkými desiatkami rokov bolo v Bratislave približne 20 kolkární. Slabá podpora od štátu a od mesta dostiahla stav, že momentálne sú v Bratislave len dve kolkárne – kolkáreň AŠK Inter a Mestská kolkáreň na Pasienkoch, ktorej budúcnosť je však veľmi neistá.

Aby mali bratislavské kolkárske kluby kde trénovať, KK Inter im celoročne prenajíma svoje dráhy. Cena týchto dlhodobých prenájmov však nebola zvyšovaná už niekoľko rokov po sebe. Zvyšovanie cien na pravidelnej báze, predovšetkým za dlhodobé prenájmy, by malo byť prirodzeným krokom klubu už len z pohľadu prakticky nulovej konkurencie pokiaľ ide o možnosti tréningov iných klubov.

Ďalšou z možností, ako získať viac finančných prostriedkov, je zvýšiť členskú základňu. Klub má niekoľko možností. Prostredníctvom svojich členov môže propagovať kolkársky šport na školách, šíriť meno klubu vo svojom okolí. Alternatívou by mohla byť spolupráca s mestskou časťou Ružinov, či už prostredníctvom reklamy v mesačníku „Ružinovské echo“ alebo propagáciou klubu na internetovej stránke mestskej časti v sekcii „Šport“.

2.3.2 Zlepšenie fundraisingu

Mnohé neziskové organizácie fungujú z veľkej časti práve vďaka tomu, že majú dobre prepracovaný systém fundraisingu. Z nášho pohľadu vidíme pre klub hneď niekoľko možností na jeho zlepšenie.

Na pravidelnej báze by klub mohol organizovať zápasy medzi miestnymi školami či firmami. Zápasy by mohli byť organizované pod vedením úspešných reprezentantov, ktorí sú členmi klubu. Úvodná inštrukcia troch – štyroch členov klubu by prítomných zasvetila do tajov tohto športu, priblížila im pravidlá a prezradila zopár trikov, ktoré by súťažiacim mohli pomôcť pri hre.

Aby sa klub lepšie dostal do povedomia miestnej komunity, mohol by organizovať verejné podujatia alebo Dni otvorených dverí. Ak by bola takáto akcia správne podporená predovšetkým zo strany členov klubu, mohla by byť skvelým spôsobom na prilákanie nielen nových členov klubu ale aj potencionálnych sponzorov.

Všetky tieto akcie by mohli byť spojené napr. s tombolami či aukciami, ktorých výťažky by smerovali do klubovej pokladnice. Zároveň by sme odporučili pripraviť malé informačné skladačky, ktoré by obsahovali základné informácie o kolkárskom športe, o klube a jeho najväčších úspechoch a v neposlednom rade aj základné kontakty.

Pri našej návšteve klubu sme si všimli dostatok voľného priestoru pri okrajových dráhach kolkárne, ktoré by sa dali využiť na umiestnenie reklamných bannerov. Klub by mohol osloviť firmy a spoločnosti, ktoré si kolkáreň prenajímajú na svoje firemné akcie, požiadať ich o finančnú podporu a na oplátku im poskytnúť zľavu z prenájmu. V prípade pravidelnejších prenájmov by mohlo byť pre firmu zaujímavý napríklad bonus 2+1, t. j. dva krát prenájom so zľavou a tretí prenájom zdarma.

Klub by taktiež mohol využiť svoje skúsenosti, ktoré má s vytváraním projektov za účelom získania grantu či daru. Je pomerne veľa spoločností, ktoré rôznou formou podporujú projekty v oblasti športu. Napr. telekomunikačná spoločnosť O2 ponúka prostredníctvom svojho grantového programu O2 Think Big finančnú podporu až do výšky 2 000 eur. Formou peňažných i nepeňažných darov, grantových programov či reklamnej spolupráce podporuje projekty v oblasti športu aj spoločnosť Slovnaft, a. s.. Zároveň by sme odporučili pravidelné sledovanie internetovej stránky www.darca.sk, na ktorej je možné nájsť aktuálne výzvy na predkladanie projektov.

Záver

V širšom slova zmysle môžeme skonštatovať, že šport je biznis, v ktorom sa točia veľké peniaze. Na Slovensku však trochu zvláštny. Keď sa žnú úspechy, štátni funkcionári sa snažia využiť ich vo svoj prospech a radi sa objavujú v spoločnosti našich úspešných športovcov. Keď však treba pomôcť, zrazu na to nie sú prostriedky a naši úspešní reprezentanti a ich kluby sa musia oveľa viac zaoberať otázkou, kde a akým spôsobom môžu získať potrebné finančné prostriedky na svoju prípravu a tréningy. Ak majú takéto problémy kluby, ktoré majú pod svojou záštitou reprezentantov svetového formátu, aká je potom finančná situácia v malých športových kluboch, často krát pôsobiacich na poloamatérskej či amatérskej úrovni? Aspoň čiastočnú odpoveď

na túto otázku ponúkla naša práca na tému „Financovanie vybraného športového klubu“.

Za účelom spracovania príspevku sme si vybrali malý amatérsky športový klub Kolkársky klub AŠK Inter Bratislava.

Novinkou vo financovaní športu na Slovensku je Koncepcia štátnej politiky v oblasti športu – Slovenský šport 2020, ktorú vláda SR schválila len pred niekoľkými mesiacmi. Či bude táto koncepcia nakoniec aj úspešná, ukáže až čas. S určitosťou však máme odvahu povedať, že pre menej atraktívne a populárne športy nebude koncepcia veľmi výhodná, nakoľko základným kritériom prerozdeľovania finančných prostriedkov bude spoločenský význam jednotlivých športov, t.j. športový úspech vynásobený záujmom o šport.

Tákeho športy, medzi ktoré možno zaradiť aj kolký, sa teda naďalej nebudú môcť spoliehať na pomoc štátu a budú nútené obstarávať si finančné prostriedky na svoju činnosť z iných zdrojov. Výnimkou nie je ani náš klub.

Analýzou finančnej situácie KK Inter sme zistili, že finančná podpora zo strany štátu či zväzu je pre tento klub nulová. Keby klub nevyužíval svoju kolkáreň na komerčné účely a nemal by možnosť získavať 2%-ný podiel z dane z príjmov, pravdepodobne by už dávno zanikol. Na druhej strane však treba priznať, že klub nevyužíva v plnej miere všetky potenciálne možnosti získania väčšieho množstva financií a preto sme na záver našej práce pripravili niekoľko odporúčaní a návrhov na vylepšenie finančnej situácie klubu.

Zhrnutím všetkých zistení a poznatkov sme dospeli k záveru, že napriek nepriaznivej situácii, pokiaľ ide o financovanie športu, nie je situácia v našom kolkárskom klube kritická. Klub dokáže už niekoľko rokov efektívne hospodáriť v rámci svojho rozpočtu a s pomocou ľudí, zapálených pre tento šport, venovať priestor mládeži a vychovávať úspešných reprezentantov.

Literatúra

- [1] CHANDLER, T. – CRONIN, M. – VAMPLEW, W. 2007. *Sport and physical education*. 2. vyd. Abingdon: Routledge, 2007. 266 s. ISBN 978-0-415-41747-1.
- [2] CIBÁKOVÁ, V. a kol. 2012. *Ekonomika verejného sektora*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2007. 356 s. ISBN 978-80-8078-473-7.
- [3] EURÓPSKA KOMISIA. 2007. *Biela kniha o športe*. Luxemburg: Európske spoločenstvá, 2007. 40 s. ISBN 978-92-79-06563-7.
- [4] KASA, J. – ŠVEC, Š. 2007. *Terminologický slovník vied o športe*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, Fakulta telesnej výchovy a športu, 2007. 270 s. ISBN 978-80-89197-78-1.
- [5] KOTLER, P. a kol. 2007. *Moderní marketing*. 4. európske vydanie. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] KOVÁČOVÁ, V. Uršula. 2000. *Monografia AŠK Inter*. Bratislava: SOU polygrafické, 2000. 111 s. ISBN 80-967598-3-3.

- [7] MORAVEC, R. a kol. 2007. *Teória a didaktika výkonnostného a vrcholového športu*. 1. vyd. Bratislava: FTVŠ UK v Bratislave v spolupráci so Slovenskou vedeckou spoločnosťou pre telesnú výchovu a šport a SOV, 2007. 240 s. ISBN 978-80-89075-31-7.
- [8] *Čo sú kolký?* [online]. [cit. 23.03.2013]. Dostupné na internete: <http://www.kolky.sk/sk/horne-menu/co-su-kolky_/c663>.
- [9] *120 hodov združených – momentálne hlavná disciplína kolkov na celom svete*. [online]. [cit. 23.03.2013]. Dostupné na internete <http://www.kolky.sk/sk/horne-menu/co_su_kolky_subory/hraci-system-kolkarskeho-sportu/c664>.
- [10] *Národný program rozvoja športu*. [online]. [cit. 12.01.2013]. Dostupné na internete: <<http://www.minedu.sk/narodny-program-rozvoja-sportu/>>.
- [11] *Výročná správa VŠC Dukla Banská Bystrica za rok 2011*. [online]. [cit. 13.01.2013]. Dostupné na internete: <http://www.mod.gov.sk/data/files/2848_vyroczna_-sprava_2011.pdf>.
- [12] Výzva na predkladanie návrhov EAC/S06/12 Prípravná akcia európskeho partnerstva športu (Verejná výzva). In: *Úradný vestník Európskej únie C 110*. [online]. 2012, zväzok 55, 17.4.2012. [cit. 26.01.2013]. Dostupné na internete: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:110:FULL:SK:PDF>>.
- [13] 288/1997 Z. z. o telesnej kultúre a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov.

Motivácia ako súčasť riadenia pracovného výkonu

Jana KRISTÍNOVÁ*

Motivation as part of the performance management

Abstract

The article deals with the importance of motivation in work process. This article connects to homonymous diploma thesis, which through a questionnaire survey analyses the current situation in the area of influence of personality and motivation of employees to their work performance. Based on the acquired information makes recommendations to improve the work performance of employees through motivational management.

Keywords: *motivation, performance management, performance, questionnaire survey*

Úvod

Príspevok obsahuje vymedzenie vzájomnej súvislosti medzi motiváciou a riadením pracovného výkonu. Zameriava sa na rôznorodosť osobností pracovníkov v pracovnom procese, ktorá priamo ovplyvňuje ich pracovný výkon spolu s odmeňovaním, pracovným prostredím, komunikáciou a motiváciou. Základom príspevku je vyhodnotenie výsledkov uskutočneného dotazníkového prieskumu realizovaného na vzorke respondentov, ktorého cieľom bolo vymedziť a identifikovať význam a vplyv motivácie na pracovný výkon a na základe získaných informácií navrhnúť odporúčania na zlepšenie pracovného výkonu pracovníkov prostredníctvom motivačného riadenia.

1 Motivácia ako súčasť riadenia pracovného výkonu

Diplomová práca, na ktorú nadväzuje príspevok, vymedzuje a identifikuje význam a vplyv motivácie na pracovný výkon pracovníkov. Prostredníctvom detailnej analýzy súčasného stavu problematiky motivácie a riadenia pracovného výkonu skúma dostupné teoretické zdroje, ako aj informácie o súčasnej situácii v Slovenskej republike, získané prostredníctvom dotazníkového prieskumu. Problematika pracovného výkonu a jeho zvyšovania je témou, ktorou sa zaoberajú odborníci dlhé desaťročia. Správne pochopenie vplyvu jednotlivých faktorov na zvyšovanie pracovného výkonu pracovníkov vedie v konečnom dôsledku ku zvyšovaniu efektívnosti celej organizácie, podniku, či inštitúcie. V súčasnosti môžeme hovoriť o dôležitosti a nenahraditeľnom postavení motivácie v procese riadenia pracovného výkonu.

1.1 Dotazníkový prieskum

Prostredníctvom dotazníkového prieskumu detailne skúmame súčasný stav problematiky motivácie a riadenia pracovného výkonu, pričom zároveň skúmame ich

* Ing. Mgr. Jana Kristínová, absolventka Vysokej školy ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave a Trenčianskej univerzity A. Dubčeka v Trenčíne, e-mail: jannykristin@gmail.com

vzájomnú súvislosť. Získavame tak obraz o súčasnom stave skúmanej problematiky v Slovenskej republike. Dotazníkový prieskum, realizovaný v mesiacoch január a február 2013, bol aplikovaný na vzorku respondentov, ktorá je diferencovaná z hľadiska pohlavia, veku, vzdelania, pracovnej pozície, dĺžky zamestnania u súčasného zamestnávateľa, oblasti pôsobenia a veľkosti zamestnávateľa, druhu vykonávanej práce a pod. Hoci samotný prieskum bol realizovaný v Trenčianskom kraji, respondenti pracujú v rôznych častiach Slovenskej republiky, u zahraničných i slovenských zamestnávateľov. V rámci prieskumu taktiež zisťujeme typ osobnosti respondentov z hľadiska motivačných teórií. Skúmame výkonnosť respondentov, optimálnosť ich pracovných podmienok, využívané motivačné nástroje, spokojnosť s pracovnou pozíciou ako aj preferenciu motivačných foriem. Pre získanie čo najrôznorodejšieho spektra respondentov sme uplatnili ich osobné, ale aj elektronické kontaktovanie. Dotazník sme aplikovali na vzorku 200 respondentov. Návratnosť dotazníkov je 92 –percentná. Vysoká návratnosť je dosiahnutá najmä anonymným odpovedaním na dotazníkové otázky, ako aj prevažne osobným kontaktovaním respondentov. Prieskum vyhodnocujeme grafickým vyjadrením, metódou percentuálneho vyjadrenia, bodovacou metódou a metódou vysvetľovacieho opisu. Pri vyhodnotení používame metódu komparácie, analytickú metódu a deskriptívnu metódu. Výhodou prieskumu realizovaného prostredníctvom dotazníka je jeho rýchla návratnosť, nízka náročnosť na čas a pochopenie jeho obsahu respondentmi, ale aj jednoduchá vyhodnotiteľnosť a porovnateľnosť. Obsahom prieskumu je 27 uzavretých otázok, z ktorých 10 je základných štatistických, s cieľom zistiť všeobecné informácie o respondentoch ako napríklad vek, pohlavie, najvyššie dosiahnuté vzdelanie a pod. Zostávajúcich 17 otázok sa detailne venuje predmetnej problematike. Na základe výsledkov dotazníkového prieskumu môžeme preukázať súvislosť medzi teoretickými poznatkami a získanými informáciami z praxe. Cieľom dotazníkového prieskumu je analyzovať vplyv motivácie na pracovníkov a ich pracovný výkon. Jeho úlohou je zistiť, akým spôsobom sa odzrkadľuje pracovná motivácia na pracovnom výkone pracovníkov. Poskytuje informácie o pracovnom tempe, pracovnej výkonnosti, pracovnom prostredí, potrebách i motivačných typoch.

1.2 Výsledky dotazníkového prieskumu

Dotazníkový prieskum sme aplikovali na vzorke respondentov, v ktorej výrazne prevažovali muži a prevažná časť respondentov bola vo veku od 30 do 50 rokov so stredoškolským vzdelaním. Väčšina respondentov pracuje na pozícii radového zamestnanca a pracovná činnosť, ktorú vykonávajú pre nich prioritne znamená spôsob získavania peňažných prostriedkov. Toto zistenie sa prejavilo aj na ich pracovnej motivácii a pracovnom výkone. Na dotazníkovom prieskume sa prevažne zúčastnili respondenti, ktorí sú zamestnaní u súčasného zamestnávateľa 4 – 9 rokov. Väčšina respondentov vykonáva fyzickú prácu a pracuje vo veľkých organizáciách. Respondentov môžeme zaradiť na základe ich črt typických pre jednotlivý typ, resp. model pracovného správania. 66% respondentov uviedlo, že ich charakterizuje aktivita, súťaživosť, rýchlosť, netrpezlivosť, neschopnosť odpočívať a odpor k odkladaniu práce. Tento typ nazývame typ A. Tomuto typu pracovného správania musíme prispôbiť aj pracovnú motiváciu, ktorá sa následne odzrkadľuje na ich pracovnom výkone.

Dosahujú prevažne vysoký výkon, preto sú vhodní na pracovné pozície, kde je vysoký výkon veľmi žiadaný. Títo respondenti vykonávajú svoju prácu s veľkým odhodlaním a vytrvalosťou a často sa z nich stávajú ľudia posadnutí prácou. 34% respondentov sa hlási k typu B, ktorý je charakteristický uvoľnenosťou, premýšľavosťou, rozvážnosťou i trpezlivosťou. Ich pracovný výkon nedosahuje takú intenzitu ako typ A, ale na druhej strane kvalita práce je pre nich veľmi dôležitá. Všeobecne pracovníci, teda aj respondenti zúčastnení na prieskume sú zmesou oboch typov, preto sme sledovali ich prioritný typ pracovného správania. Typ osobnosti výrazne súvisí s motiváciou ako aj výkonnosťou. Najoptimálnejšie je, keď sa charakteristika osobnosti respondenta zhoduje s charakteristikou pracovnej činnosti, ktorú vykonáva. Určitý typ osobnosti preto priťahuje vykonávanie určitej profesie a platí to aj opačne – konkrétna profesia priťahuje konkrétny typ osobnosti. V prieskume boli zastúpené všetky typy osobnosti definované Hollandom, prevažoval realistický a skúmový typ osobnosti.

Kolísanie pracovnej výkonnosti je bežným javom. Napriek tomu je žiadúce tento jav eliminovať. 74% respondentov uviedlo, že sa stretávajú s kolísaním pracovnej výkonnosti počas dňa, resp. týždňa. Výsledky prieskumu ukázali, že zamestnávateľa prevažne považujú svojich zamestnancov za niečo, čo môžu kedykoľvek vymeniť. V takýchto organizáciách prevláda strach zo straty pracovného miesta, resp. pozície. Vzniká atmosféra nedôvery a nastáva zlyhanie internej komunikácie. Vytvorenie pracovného prostredia, v ktorom sú zamestnanci lojálni k svojmu zamestnávateľovi tak vôbec nie je samozrejmosťou. Viac ako tri štvrtiny respondentov uviedli, že na pracovisku majú pocit nedôležitosti, nahraditeľnosti, a necítia sa byť na základe svojich vedomostí, skúseností a osobnostných charakteristík pre svojho zamestnávateľa jedineční ani výnimoční. K pracovnej činnosti, ktorú vykonávajú pristupujú tak, že už v blízkej budúcnosti môže byť minulosťou. Spomedzi zamestnávateľov ide hlavne o stredné a veľké, prevažne zahraničné organizácie, ale aj o štátnu a verejnú správu. Respondenti, ktorí disponujú výnimočnými schopnosťami a vedomosťami alebo pracujú na pracovných pozíciách, na ktoré je veľmi ťažké nájsť vhodný personál, uviedli, že na pracovisku majú pocit výnimočnosti a dôležitosti, čo ich motivuje a priaznivo pôsobí na ich pracovný výkon.

Vhodne nastavené pracovné tempo je základom optimálneho pracovného výkonu na pracovisku. Pracovné tempo na pracovisku nesmie byť príliš rýchle, ale na druhej strane ani príliš pomalé. Oba protipóly, príliš pomalé aj príliš rýchle pracovné tempo, spôsobujú nespokojnosť respondentov. Na základe výsledkov dotazníkového prieskumu môžeme konštatovať, že 90% respondentov nemá výhrady k pracovnému tempu na pracovisku.

Preťažovanie pracovnými úlohami je v pracovnom prostredí čoraz častejším javom. 72% respondentov uviedlo, že ich zamestnávateľ často alebo zriedkavo preťažuje pracovnými úlohami. Respondenti si uvedomujú toto preťažovanie, a keďže ich výkonové možnosti sú limitované, nedokážu neustále zvyšovať pracovné tempo.

Mnohí zamestnávateľa nedokážu využiť potenciál a dôležitosť motivácie a preto nepokladajú za dôležité vytvoriť motivačný program alebo motivačnú stratégiu. Len 53% respondentov je oboznámených s motivačným programom svojho

zamestnávateľa. Z hľadiska vlastníctva si dôležitosť motivácie uvedomujú hlavne zahraničné organizácie, i keď rastie toto uvedomenie aj v slovenských podnikoch, organizáciách a inštitúciách.

Fyzikálne faktory pracovného prostredia sa výrazne prejavujú na pracovnom výkone. Väčšina z nich má určené svoje optimálne, maximálne, aj minimálne hodnoty, pretože príliš nízke alebo príliš vysoké hodnoty alebo intenzita majú negatívny vplyv. Najväčšiu nespokojnosť prejavili respondenti s mikroklimatickými podmienkami na pracovisku. Ide hlavne o teplotu, vlhkosť a prúdenie vzduchu. 25% respondentov je nespokojných s hlučnosťou na pracovisku. Hluk je nielen obťažujúci a rušivý, ale aj škodlivý. 22% respondentov je nespokojných s osvetlením pracoviska a 3% respondentov vyjadrilo nespokojnosť s farebnou úpravou pracoviska. Len 15% respondentov je spokojných so všetkými vyššie uvedenými faktormi. Mnohí zamestnávateľa fyzikálne faktory pracovného prostredia podceňujú, pretože si myslia, že nesúvisia s motiváciou a pracovným výkonom.

Z hľadiska preferencie foriem motivácie výsledky prieskumu ukázali, že len 15% respondentov disponuje vysokou mzdou, ktorá im zabezpečí preferenciu nepeňažnej motivácie. Motivujú ich predovšetkým vzťahy na pracovisku, pracovné prostredie, pochvala, povýšenie, cestovanie a pod. 85% respondentov uviedlo, že sú výrazne motivovaní peniazmi a peňažnými formami motivácie. Tento výsledok súvisí predovšetkým s výškou ich priemernej mesačnej mzdy. Pokiaľ je respondent nespokojný s výškou svojej priemernej mesačnej mzdy, každé jej zvýšenie ho výrazne motivuje. Peňažnú motiváciu môžeme označiť za dočasnú, pretože pri určitej výške mzdy je táto forma motivácie nahradená nepeňažnou formou.

Respondenti na základe svojich odpovedí zostavili rebríček motivačných nástrojov, ktoré sa na ich pracovisku nachádzajú, a ktoré ich zároveň motivujú. 78% respondentov uviedlo, že ich na pracovisku motivujú peniaze. V súčasnom turbulentnom prostredí, a pri nedostatku pracovných miest, sa čoraz viac dostáva do popredia istota zamestnania. 33% respondentov motivuje skutočnosť, že im zamestnávateľ do budúcnosti dáva pocit pracovnej istoty. Vzťahy na pracovisku a pracovné prostredie sú pre respondentov nemenej dôležité. 28% respondentov uviedlo, že ich výrazne motivujú ich spolupracovníci a vzťahy s nimi. Ďalším nástrojom, ktorý motivuje respondentov je zaujímavosť práce. Respondenti si uvedomujú, že pracovná činnosť, ktorú vykonávajú je v určitom smere výnimočná v porovnaní s inými. Negatívnym zistením je, že nástroje, ktorých existencia by mala byť samozrejmou, sú zastúpené vo veľmi malej miere. Pochvalu väčšina respondentov vníma ako samozrejmú alebo sa s ňou vôbec nestretáva. Pracovný postup je motivačným nástrojom hlavne pre ambiciózných ľudí, ale nie každý zamestnávateľ túto možnosť umožňuje. Primerané pracovné podmienky sú považované za určitý štandard, ktorý súvisí nielen s motiváciou, ale aj so spokojnosťou na pracovisku.

V prieskume sme sa respondentov spýtali, čo by uprednostnili – zvýšenie mzdy alebo istotu zamestnania. Pre mnohých respondentov bolo veľmi ťažké si vybrať z týchto dvoch motivačných nástrojov ten, ktorý by uprednostnili. Keďže v Slovenskej republike je situácia na trhu práce zlá a dokonca neustále sa zhoršujúca, 60%

respondentov preferuje zvýšenie mzdy. Preferencia konkrétneho motivačného nástroja súvisí s mnohými faktormi, predovšetkým ide o osobnosť, životnú skúsenosť, či vek respondenta. Na druhej strane istota zamestnania aj zvýšenie mzdy môžu byť relatívnymi pojmami, pretože aj v prípade, že ich zamestnávateľ určitým spôsobom garantuje, nemôže zamedziť vplyvom z vonkajšieho prostredia, ktoré na daného zamestnávateľa pôsobia. Preto môžeme povedať, že oba tieto motivačné nástroje sú v určitom smere dočasné.

Respondent je spokojný pokiaľ pracovná činnosť, ktorú vykonáva, spĺňa jeho očakávania, požiadavky a potreby. Spokojnosť sa u respondentov vyskytuje aj v prípade, ak pôsobí na pracovnej pozícii, ktorá z hľadiska hierarchie pracovných miest, pracovnej náplne, pracovného prostredia či vzťahov na pracovisku, je v súlade s jeho predstavami, ambíciami či nárokmi. Spokojnosť s pracovnou náplňou a pracovnou pozíciou uviedlo 138 respondentov. Na druhej strane je len veľmi málo zamestnávateľov, ktorí sa reálne zaujímajú o to, či ich zamestnanci sú spokojní alebo nie. 46 respondentov vyjadrilo svoju nespokojnosť. Pracovná činnosť, ktorú vykonávajú je prevažne monotónna či stresujúca, prípadne nemajú možnosť kariérneho postupu ani zvýšenia platu. Ich súčasný zamestnávateľ im neponúka perspektívu do budúcnosti. Prevažná časť nespokojných respondentov si hľadá nového zamestnávateľa.

Dostatok času na regeneráciu pracovných síl je nevyhnutnou podmienkou pre podávanie požadovaného pracovného výkonu. Preto je táto podmienka zahrnutá i v legislatívnych prameňoch, ktoré prikazujú právo na odpočinok a zotavenie po práci, vymedzujú prestávky, dovolenku, nepretržitý denný odpočinok a nepretržitý odpočinok v týždni. Zamestnávatelia môžu samozrejme svojim zamestnancom ponúknuť regeneráciu síl aj nad rámec zákona. Častokrát k tomu využívajú zamestnanecké výhody obsahujúce rôzne poukazy, vstupenky a permanentky. Tým zároveň svojich zamestnancov motivujú, čo vplýva na ich pracovný výkon. 124 respondentov v prieskume uviedlo, že majú dostatok času na regeneráciu pracovných síl. Títo respondenti podávajú pracovný výkon, aký sa od nich na pracovisku očakáva, bez nejakých väčších výkyvov výkonnosti. 60 respondentov sa necíti zregenerovaných. Svoje pracovné povinnosti častokrát riešia aj mimo pracoviska, v súkromí a mimo pracovného času. Keďže im zostáva len veľmi málo času na oddych, cítia sa unavení a sú viac náchylní na tlak a stres.

Z výsledkov prieskumu je zrejmé, že časť respondentov má prioritnú potrebu dosiahnuť vysoký výkon, zatiaľčo druhá skupina respondentov sa uspokojí s výkonom, ktorý im na pracovisku postačuje. Obe potreby sú vlastné všetkým respondentom, rozdielna je však ich intenzita a priorita. 34% respondentov má prioritnú potrebu vyhnúť sa neúspechu. Nesnažia sa vynikať, ani nemajú vyššie ambície. Neprekáža im stereotyp a prípadná zmena im spôsobuje problémy. Motivuje ich fakt, že svoje pracovné úlohy plnia podľa očakávaní nadriadených. Na druhej strane 66% respondentov uviedlo, že chcú dosiahnuť úspech. Sú cieľavedomí, neprekáža im práca naviac, pokiaľ je táto práca povýšená a ocenená. Preferujú povýšenie, chcú na pracovisku vyniknúť a odlíšiť sa od spolupracovníkov. Podstupujú riziko s vidinou

úspechu. Zamestnávateľa by mali vedieť, aká je výkonová motivačná priorita každého zamestnanca, a podľa toho ho motivovať a prideľovať mu pracovné úlohy.

Dôležitosť spätnej väzby v rámci hodnotenia pracovného výkonu si častokrát neuvedomujú ani zamestnávateľa a ani samotní zamestnanci. Pokiaľ respondenti nevedia, či ich pracovný výkon je dostačujúci a výsledky ich práce uspokojivé, nemôžu sa ďalej zlepšovať. Pozitívnym zistením je fakt, že viac ako tri štvrtiny respondentov majú možnosť spätnej väzby pri hodnotení svojho pracovného výkonu. Pokiaľ ich pracovný výkon nie je uspokojivý alebo majú časté výkonnostné problémy ich zamestnávateľ im to pri hodnotení dá zreteľne pocítiť. Pri nadpriemerne uspokojivom pracovnom výkone sú respondenti odmenení, pochválení, či dokonca povýšení. Ich zamestnávateľ má dobre nastavený systém hodnotenia ako aj systém komunikácie. Na druhej strane 60 respondentov uviedlo, že možnosť spätnej väzby nemajú. Častokrát ani nevedia, čo si pod týmto pojmom majú predstaviť.

Pri stereotypnej pracovnej činnosti dochádza nielen k zvýšeniu rizikovosti práce a nepodarkovosti produkcie. Monotónna pracovná činnosť spôsobuje aj pokles výkonnosti a problém s motiváciou, preto je veľmi dôležité sa týmto problémom zaoberať. 114 respondentov uviedlo, že pracovná činnosť, ktorú vykonávajú, ich zaujíma a napína. Častokrát sa stretávajú s novými ľuďmi, s novým prostredím alebo s rôznorodými pracovnými úlohami. 70 respondentov sa stretáva na pracovisku s monotónnosťou a stereotypom. Je zaujímavým zistením, že 42 respondentom tento fakt neprekáža. Narozdiel od nich však 28 respondentov vyjadruje nespokojnosť a privítali by zmenu. Uvažujú aj o zmene zamestnávateľa. Pracovná činnosť ani podmienky na pracovisku ich nemotivujú a keďže pociťujú pokles výkonnosti, mali by tento problém riešiť so svojim zamestnávateľom.

Možnosť komunikovať o problémoch na pracovisku nie je samozrejmosťou. Záleží na zamestnávateľovi, či dbá o efektívnu komunikáciu na pracovisku a zaujíma sa o svojich zamestnancov. Pozitívnym zistením je, že 162 respondentov sa v prípade pracovných problémov má možnosť s nimi zdôveriť osobe na to určenej, spravidla nadriadenému. Respondenti teda osobe, ktorú o svojich problémoch informujú, dôverujú a veria, že im ich pracovné problémy pomôže vyriešiť. 22 respondentov uviedlo, že možnosť komunikovať o pracovných problémoch nemajú. Ak respondenti nemajú možnosť obrátiť sa na nadriadeného, častokrát sa zdôverujú svojim spolupracovníkom, ktorých problémy kolegov vyrušujú od pracovnej činnosti, a tým klesá ich pracovný výkon. Svoje problémy si respondenti častokrát prenášajú aj do osobného života a v krajnom prípade sú nútení využiť služby psychológa.

1.3 Odporúčania vhodné pre prax

Na základe výsledkov dotazníkového prieskumu môžeme povedať, že motivácia má veľmi významné postavenie v systéme riadenia pracovného výkonu. Motivácia a pracovný výkon tvoria dve strany jednej mince. Pri problémoch s pracovným výkonom je dôležité, aby na tieto problémy manažment organizácie zareagoval použitím vhodnej formy motivácie. Pri rozhodovaní o použití formy motivácie, ako aj motivačných nástrojov, je potrebné vziať do úvahy typológiu pracovníkov podľa ich

pracovného správania a typu osobnosti. Pri správnom nastavení systému riadenia pracovného výkonu a systému motivácie je nevyhnutné dať každému jednému pracovníkovi pocítiť jeho jedinečnosť a nenahraditeľnosť. Obojstranná lojalita je v pracovných vzťahoch veľmi dôležitá.

V pracovnom procese sa častokrát stretávame s rôznorodým pracovným tempom, preto by mal zamestnávateľ monitorovať výkonnosť pracovníkov a podľa toho im prideliť pracovné úlohy. S pracovným tempom súvisí aj čas na regeneráciu pracovných síl. Pracovníci by optimálne mali mať toľko času na regeneráciu pracovných síl koľko potrebujú, čo je samozrejme v pracovnom procese niekedy ťažké dosiahnuť, ale pokiaľ zamestnávateľ chce, aby pracovníci podávali požadovaný pracovný výkon, mal by brať ohľad na individuálnu výkonnosť každého jedného pracovníka. Pri preťažení pracovnými úlohami pracovník má o svojom probléme informovať nadriadeného a vzájomne by mali hľadať riešenie.

Výsledky prieskumu ukazujú, že zamestnávatelia príliš nedbajú na formálne vypracovanie dokumentov týkajúcich sa motivácie a pracovného výkonu. Táto problematika je častokrát podceňovaná, i keď správna komunikácia a aktuálnosť informácií na pracovisku sú nesmierne dôležité.

Pri dosahovaní vysokej výkonnosti je dôležité vytvorenie optimálnych pracovných podmienok, ktoré zahŕňajú aj fyzikálne faktory pracovného prostredia. Tieto faktory priamo súvisia so spokojnosťou pracovníkov, ako aj s ich motiváciou. V prípade, že faktory pracovného prostredia sú neuspokojivé a nevhodné, pracovník nemôže podávať požadovaný pracovný výkon ani v prípade, že má na to osobnostné predpoklady, schopnosti, skúsenosti a pod. Nespokojnosť s týmito faktormi vedie, v najhorších prípadoch, k odchodu z pracovného miesta až ku chorobám z povolania, preto by sa táto problematika nemala podceňovať a prípadné nedostatky by mali pracovníci neodkladne nahlásiť svojmu zamestnávateľovi, ktorý by tieto nedostatky mal čo najrýchlejšie riešiť.

Možnosť spätnej väzby pri hodnotení pracovného výkonu poskytuje pracovníkovi informácie o výsledkoch jeho činnosti vzhľadom na podávaný pracovný výkon. Je potrebné, aby pracovník vedel o svojich nedostatkoch, aby ich v budúcnosti mohol eliminovať a svoj pracovný výkon tak zlepšiť.

Monotónnosť pracovnej činnosti je v pracovnom procese veľmi ťažko odstrániteľným problémom. Odporúčaním na odstránenie tohoto problému je využívanie flexibilných foriem práce, ktoré pracovníkovi poskytujú viac možností výberu pracovného prostredia či pracovného času. V prípade, že monotónnosť vzhľadom na charakter pracovnej činnosti nie je možné odstrániť, zamestnávatelia by mali viac využívať peňažné, a v tomto prípade hlavne nepenažné formy motivácie.

Pracovníci by mali o každom probléme na pracovisku informovať kompetentnú osobu, ktorá by mala vykonať potrebné opatrenia na čo najrýchlejšie odstránenie týchto problémov a zamedzenie ich prípadnému opakovaniu. Pracovný výkon pracovníkov je nevyhnutné monitorovať a podporovať jeho zlepšenie využívaním

motivačných nástrojov a uplatnením efektívnej vnútroorganizačnej komunikácie, a v neposlednom rade informovanosťou.

Záver

Riadenie pracovného výkonu považujeme za základ podnikového riadenia, pretože súvisí s celým komplexom podnikových činností a využívaných nástrojov a systémov nielen v oblasti motivácie, ale aj v ďalších oblastiach ako napríklad v oblasti odmeňovania, vzdelávania, komunikácie a pod. Samotné riadenie pracovného výkonu kladie vysoké nároky na riadiaci personál, hlavne na jeho riadiace, motivačné a komunikačné schopnosti. Sú to práve manažéri, ktorí by mali byť kreatívni a neustále tvoriť nové prístupy na zlepšovanie nielen pracovného výkonu, ale aj celkového manažmentu podniku.

Nevyhnutné je uvedomiť si, že každý pracovník je výnimočnou osobnosťou s rôznymi prioritami, potrebami i charakterovými vlastnosťami, a tento fakt je potrebné zohľadniť pri riadení pracovného výkonu, ako aj pri využívaní motivačných foriem a nástrojov. Len tak môže efektívne prispieť individuálny výkon jednotlivca k efektívnemu výkonu organizácie. Efektívne riadenie pracovného výkonu sa tak stáva základom pre efektívne fungovanie organizácie, podniku či inštitúcie.

Literatúra

- [1] KRISTÍNOVÁ, J.: *Motivácia ako súčasť riadenia pracovného výkonu*. Diplomová práca. Bratislava: VŠEMvs, 2013, 74 s.

Environmentálne dane na ochranu vôd na Slovensku a v Maďarsku

Tomáš MARCZEL*

Environmental taxes for water protection in Slovakia and Hungary

Abstract

The report deals with the issue of environmental taxes in Hungary. Its basis is on the theoretical foundations of philosophy applying environmental taxes focusing on increasing environmental protection. To be specific, it focuses on the issue of the usage of environmental payments - environmental taxes and charges. The part of the work is devoted to issues of economic instruments of water. The thesis highlights the required field of application of these instruments in Slovak Republic based on the obtained information from data bases.

Keywords: *environmental taxes, externalities, environment, Hungary, water protection.*

Úvod

Príspevok prináša stručný obraz o environmentálnych nástrojoch využívaných na ochranu vôd na Slovensku a v Maďarsku, ktoré boli na základe získaných údajov a analýz presnejšie rozpracované v mojej záverečnej práci, ktorej cieľom bolo poukázať na účinnosť využitia environmentálnych daní a poplatkov v Maďarskej a Slovenskej republike, a navrhnúť možné riešenie v oblasti ochrany vôd na Slovensku.

Tieto nástroje vlády, ako určitú formu zdanenia, používajú tiež ako cenu za spotrebu zdrojov životného prostredia, ktoré sú vo vlastníctve štátu. Zdokonalením ekologických daní a poplatkov by bolo možné efektívnejšie predchádzať alebo kompenzovať negatívne dopady jednotlivých znečisťovateľov na prírodu.

1 Environmentálne dane a poplatky

Environmentálne poplatky a dane sú finančné nástroje na internalizáciu externých nákladov do ekonomickej činnosti jednotlivých znečisťovateľov alebo užívateľov životného prostredia, ktoré sú spojené s využívaním určitého zdroja životného prostredia. Ekologické dane majú mnoho dôležitých výhod, ako je ekologická účinnosť, transparentnosť, silná motivácia k inováciám, generovanie dodatočných príjmov pre štát, ktoré môžu byť využité na financovanie environmentálnych projektov. Romančíková vysvetľuje environmentálnu daň ako „daň, pri ktorej je základom dane fyzická jednotka, ktorá má bez ohľadu na to, či slúžia na výrobu, alebo bola výrobou uvoľnená, negatívne účinky na životné prostredie.“ (Romančíková, 2011/2)

Keď sú environmentálne dane sformulované efektívne, stimulujú znečisťovateľov na prijímanie opatrení na zníženie alebo odstránenie znečisťovania životného prostredia. A to tak, že vplývajú na výšku nákladov a výnosov trhových subjektov. Podniky majú možnosť rozhodnúť sa, či je im výhodnejšie vynaložiť náklady na

* Bc. Tomáš Marczel, Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: marczel.t@gmail.com

obmedzenie poškodzovania životného prostredia, alebo prírodu poškodzovať a platiť za to ekologické dane. Zavedením environmentálnych technológií – ekoinovácií, podniky znižujú výšku škodlivých emisií, a tak sa ich daňové zaťaženie znižuje. „Efektívna ekologická daň teda spôsobí rast dopytu po technológiách, ktoré sú k životnému prostrediu vľúdnejšie, a zároveň zníženie dopytu po škodlivom statku obmedzí jeho produkciu.“ (Bisová, 2009/1)

2 Efektívnosť environmentálnych nástrojov využívaných na ochranu vody

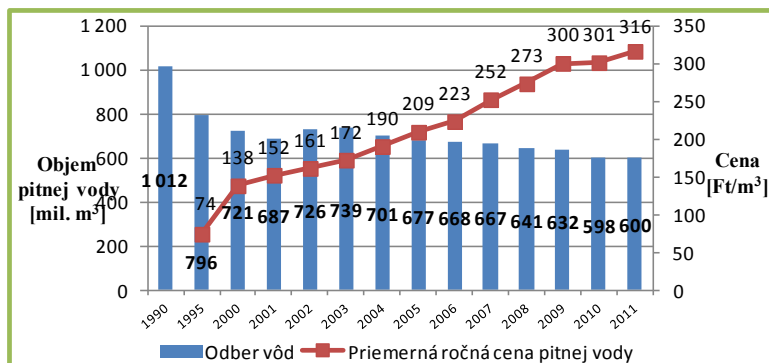
Z komparácie využívaných environmentálnych daní na Slovensku a v Maďarsku, čo bolo tiež obsahom mojej záverečnej práce, vyplýva, že nástroje na ochranu životného prostredia na Slovensku sa až tak nelíšia od nástrojov využívaných v Maďarsku.

Z analýz sme zistili, že postupným zvyšovaním ceny za odber povrchovej vody na Slovensku a poplatku za odber podzemných vôd na Slovensku, ako aj v Maďarsku, došlo k zvýšeniu ceny za odber pitnej vody z vodovodu v oboch krajinách. Domácnosti tak obmedzili spotrebu vody, čiže došlo aj k zníženiu odberov z povrchových a podzemných zdrojov na Slovensku a v Maďarsku, čo môžeme pozorovať aj na získaných údajoch.

Poplatky za odber podzemných vôd pre odberateľské spoločnosti na Slovensku predstavujú sadzbu 0,0332 € za m³ (N.v. SR č. 367/ 2008 Z. z. /3), pričom v Maďarsku je výška poplatku 0,0155 € až 0,0310 € za m³ vody (Zákon č. LVII z roku 1995 /4), a závisí tiež od kvality zdrojov - liečivé, termálne a krasové pramene majú vyšší koeficient na výpočet poplatku, najviac však desať násobok.

K zavedeniu poplatku z využívania vodných zdrojov došlo v Maďarsku v roku 1993, čo viedlo k prudkému poklesu odberov vody v porovnaní s rokom 1990 (pozri graf 1). Výška tohto poplatku sa premietla aj do cien služieb v oblasti vodných dodávateľov, čiže cena pitnej vody sa zvyšovala. Na grafe môžeme sledovať tiež vplyv každoročného zvyšovania ceny za dodávku pitnej vody verejným vodovodom. Zväčšujúcou sa cenou sa postupne znižuje využívaný objem vody. V produkcii vody na jednu osobu patrí Maďarsko v EÚ k druhej päťtine medzi úspornými štátmi, čo z environmentálneho hľadiska je vyhovujúce a naznačuje šetrenie vodou.

Graf 1 Ročný objem odberov a ceny pitnej vody v Maďarsku

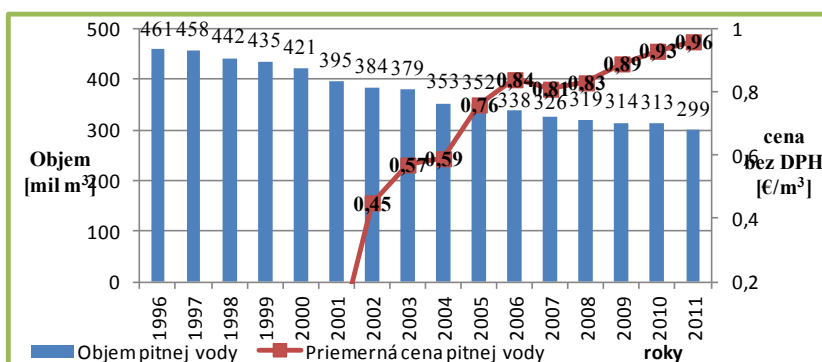


Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov: Štatistický úrad MR <http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_uw004.html> <http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qsf003b.html?1130>

Na Slovensku sa od roku 1996 odber pitnej vody domácnosťami každoročne znižuje (pozri graf 2) napriek tomu, že počet zásobovaných obyvateľov narastá. Graf tiež znázorňuje, že priemerná cena za výrobu, distribúciu a dodávku pitnej vody má rastúci trend. Možno teda predpokladať, že miernemu poklesu dodávky vody dochádza v dôsledku rastu cien pitnej vody. Je však otázne, či obyvatelia ozaj obmedzujú spotrebu pitnej vody, alebo aj budujú vlastné zdroje pitnej vody, pričom kvalita takejto vody je vo väčšine prípadov ďaleko za hygienickými normami.

V prípade ceny za dodávku pitnej vody verejným vodovodom (vodného) sa jedná o poplatky užívateľského charakteru. Podniky vodární do ceny pitnej vody internalizujú aj poplatok za odber podzemných vôd, prípadne aj poplatok za odber povrchových vôd z vodných tokov, pričom cena pitnej vody je regulovaná výmerom MF SR. Napriek regulačným opatreniam vlády ceny za dodávku pitnej vody v posledných rokoch rástli, pričom k zvýšeniu poplatkov za odber podzemných vôd v posledných rokoch nedošlo. Mali by sa teda optimalizovať prevádzkové náklady vodárenských subjektov.

Graf 2 Ročný objem a priemerná cena pitnej vody verejným vodovodom na Slovensku



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov: Štatistický úrad SR a VÚVH <http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=1367&m_sso=7&m_so=19&ic=7> <http://www.vuvh.sk/download/dok/ms06_sk.pdf>s. 151. <http://www.vuvh.sk/download/dok/ms_2011.pdf> s. 91.

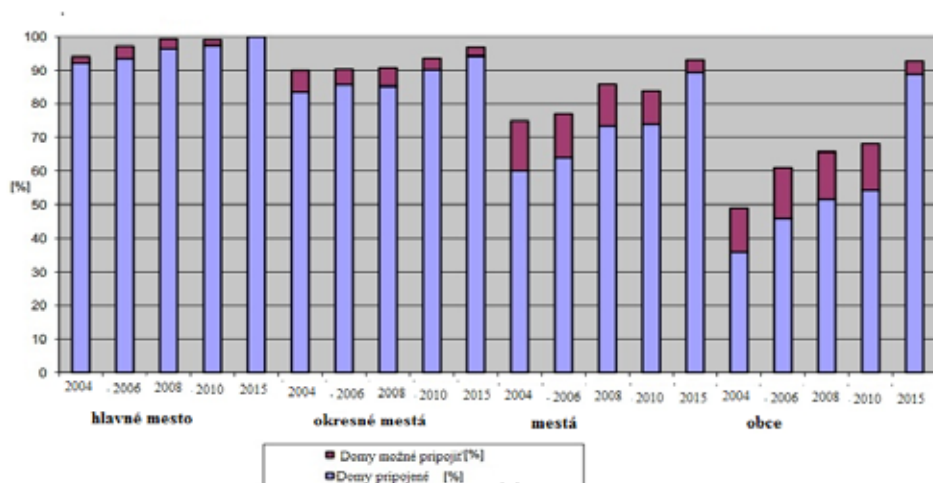
Na Slovensku aj v Maďarsku postupne došlo k zvýšeniu poplatku za vypúšťanie odpadových vôd do povrchových, ako aj poplatku za odvádzanie odpadových vôd cez kanalizáciu. Zvyšovanie týchto poplatkov malo tiež stimulačný účinok na obmedzenie spotreby vody. Toto tvrdenie potvrdzuje postupné znižovanie vypúšťaných odpadových vôd do kanalizácie, a tým pádom aj do povrchových vôd na Slovensku a v Maďarsku. V Maďarskej republike štatistické údaje ukazujú tiež fakt, že dochádza k postupnému zvýšeniu efektívneho čistenia odpadových vôd vypúšťaných do vodných tokov.

Na základe analýz sme došli k záveru, že využívaním environmentálnych platieb na ochranu vôd sa dosahujú vytýčené ciele. Ich využívaním dochádza k zníženiu spotreby vody, k zníženiu objemu odpadových vôd, ako aj k zvýšeniu efektívnosti ich čistenia. Na Slovensku pri uplatňovaní nástrojov ochrany vôd sú rezervy.

Rozvoj verejných kanalizácií na Slovensku značne zaostáva za rozvojom verejných vodovodov. Existujú domácnosti, kde kanalizácia je dostupná, pričom sa naň nenapoja. V takýchto prípadoch sa odpadová voda dostáva do zeme a do vodných zdrojov. Efektívnou motiváciou, aby obyvatelia obce sa napojili na kanalizačný systém, by bolo zavedenie poplatku zo zaťaženia pôdy, ktorá funguje aj v Maďarsku.

Z grafu (pozri obr. 1) môžeme vidieť aká je percentuálna úroveň napojenosti bytov na kanalizačný systém v jednotlivých rokoch v Maďarsku. Stĺpce grafu vyjadrujú percento napojených bytov na kanalizačný systém (modrá) a percento bytov, ktoré sa na existujúci systém kanalizácie nenapojili (fialová).

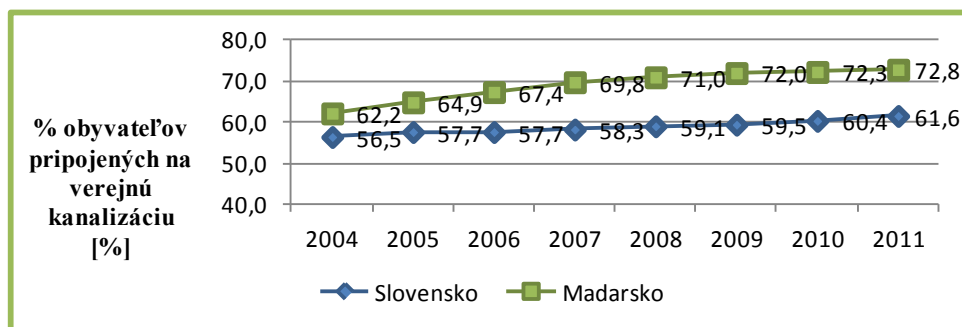
Obr. 1 Percento pripojených domov a domov možných pripojiť na kanalizačný systém v Maďarsku



Zdroj: <http://www.kvvm.hu/cimg/documents/tajekoztato1.pdf>. s. 15.

V Maďarsku od roku 2004 postupne došlo k zavedeniu poplatku zo zaťaženia pôdy. Tento poplatok sa každým rokom zvyšoval, pokiaľ nedošlo k povinnosti platiť poplatok v plnej výške. Postupné zavádzanie poplatku začalo znamenať zväčšujúcu sa finančnú záťaž pre domácnosti. S rastúcou výškou poplatku došlo k zmene správania sa domácností s tým, že začali sa pripájať na kanalizačný systém. Obmedzil sa tak počet domov, ktoré svoje odpadové vody vypúšťali do pôdy. Environmentálna platba tak prispela v Maďarsku k ochrane podzemných zdrojov pitných vôd.

Graf 3 Percento pripojených obyvateľov na verejnú kanalizáciu v SR a MR



Zdroj: *vlastné spracovanie z údajov z VÚVH poskytnutých na základe žiadosti; a Štatistický úrad MR* <http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_zrk002.html>

Na Slovensku stúpa počet obyvateľov pripojených na kanalizačnú sieť, ich počet v roku 2011 dosiahol 61,6% z celkového počtu obyvateľov (pozri graf 3). V Maďarsku je 72,8% obyvateľov pripojených na verejnú kanalizačnú sieť. V porovnaní s vyspelými štátmi Európy stav kanalizačného systému predstavuje na Slovensku značné zaostávanie, a v menšej miere aj v Maďarsku. Kanalizačné siete chýbajú hlavne v menších dedinách, čo vyvoláva nemalé problémy environmentálneho i hygienického charakteru.

Odporúčaným riešením na ochranu podzemných zdrojov pitnej vody na Slovensku by mohlo byť zavedenie poplatku za vypúšťanie odpadových vôd do podzemných vôd pre domácnosti, ktoré sa rozhodnú nenapojiť sa na technicky dostupnú verejnú kanalizáciu a pre poľnohospodárstvo, kde sa odpadová voda vypúšťa do pôdy. Aby stimulačná funkcia dane bola úspešná, výška poplatku by mala byť vyššia alebo rovnako vysoká ako poplatok za odvádzanie odpadových vôd kanalizačným systémom (stočné). Výška poplatku by sa mala určiť ako násobok jednotkovej sadzby, množstva spotrebovanej vody a koeficientu citlivosti oblasti územia obcí. Základom by bolo výška spotrebovanej vody z vodovodu, pričom by od tohto objemu bolo možné odpočítať množstvo vody využité na zalievanie. Od platenia poplatku by mohli získať oslobodenie subjekty, ktoré využívajú malé čistiarnie odpadových vôd a kde vyčistená voda obsahuje škodlivé látky pod úrovňou stanoveného limitu. Správcom poplatku by bola miestna samospráva. Príjmy z poplatkov, by mohli byť využité na ochranu kvality a kvantity podzemných vôd, pôdy, na prevádzku a vybudovanie kanalizácie, čistiarnie odpadových vôd, na prevenciu a sanáciu ekologických škôd.

Záver

Z analýzy efektívnosti jednotlivých environmentálnych platieb na ochranu vôd môžeme konštatovať, že využívanie environmentálnych platieb, ktoré majú za cieľ šetrné využívanie vodných zdrojov, dosahujú vytýčené ciele. Ich využívaním dochádza k zníženiu spotreby vody a k zvýšeniu efektívnosti čistenia odpadových vôd. Aby cenová politika na Slovensku bola viac stimulačná, v oblasti ochrany vody by malo

dôjsť k zvýšeniu poplatkov za odber podzemných vôd a poplatkov za vypúšťanie odpadových vôd do povrchových vôd. Výška platby by mala byť diferencovaná vo väzbe na dostatok, resp. deficitnosť vodných zdrojov. K zvýšeniu zdanenia by malo dôjsť hlavne v odvetví priemyslu, kde sa vypúšťa najviac znečisťujúcich odpadových vôd.

Mojim odporúčaním je zaviesť aj na Slovensku poplatok zo zaťaženia pôdy, resp. podzemnej vody. Zavedením tohto poplatku, pri efektívne stanovenej výške, by malo dôjsť k obmedzeniu znečistenia vzácnej podzemnej vody. Tento poplatok by mal stimulovať domácnosti, aby sa napojili na technicky dostupný kanalizačný systém, a tým pádom by sa odpadová voda nevypúšťala do pôdy a nedošlo by tak k ohrozeniu podzemných zdrojov pitnej vody.

Literatúra

- [1] BISOVÁ, K.: Ekologické dane vo vzťahu k daňovému bremenu. In *Ekonomika, financie a manažment podniku III*. Bratislava: FPM EU, 2009. ISBN 978-80-225-2851-1, s. 1 - 11.
- [2] ROMANČÍKOVÁ, E.: *Ekonomika a životné prostredie*. Bratislava: Iura Edition, 2011. 224 s. ISBN 978-80-8078-426-3.
- [3] Nariadenie vlády SR č. 367/ 2008 Z. z.
- [4] Zákon číslo LVII z roku 1995 o vodnom hospodárstve.

Komparácia vybraných poisťovní v SR a ČR

Jana NOVÁKOVÁ*

Comparison of selected insurance companies in Slovakia and Czech Republic

Abstract

We have made comparison of chosen commercial insurance companies in Slovak and the Czech Republic, for the period 2008 - 2011 based on selected indicators, and these were: indicator of requisite insurance premiums, indicator of insurance benefits. We have focused on the theoretical definition of insurance issues, insurance and commercial insurance, insurance structure and its legislation. We describe selected commercial insurance, structure of insurance and its legislative. We have characterized chosen commercial insurance companies - KOOPERATIVA insurance company in Slovak and the Czech Republic. We have evaluated trends in the development of insurance in the chosen commercial insurance companies through comparison of selected indicators.

Keywords: *insurance, commercial insurance companies, comparison of insurance companies*

Úvod

Tému „Komparácia vybraných poisťovní v SR a ČR“ považujem za veľmi aktuálnu vzhľadom na skutočnosť, že riziká a s nimi spojené nebezpečenstvá sa v dnešnej dobe dajú rôznymi spôsobmi poistiť a pripoistiť, a tým predísť škodám na majetku, či na zdraví človeka spôsobenými rôznymi úrazmi alebo živelnými pohromami.

Hlavným dôvodom, ktorý napomohol pri výbere danej témy bol aj fakt, že som pracovala v odbore poisťovníctva, v komerčnej poisťovni KOOPERATIVA poisťovňa, a.s. Vienna Insurance Group na pozícii referent, pri ktorej som dochádzala do kontaktu s klientmi a poistnými zmluvami, čo mi umožnilo spraviť si obraz o preferenciách poisťovne a spôsobu zmýšľania klientov pri výbere poisťovne a poistného produktu.

Poisťovníctvo je jedno z odvetví ekonomiky, ktoré zabezpečuje sled krokov, ktoré vedú od tvorby, až po samotné investovanie zdrojov sociálneho a ekonomického rozvoja. Dôležitým prvkom poistenia je nepredvídateľnosť a náhodnosť udalostí. Spočíva jednak v neurčitosti výskytu danej nepriaznivej situácie, jednak v jej časovej neurčitosti.

Cieľom je predstaviť vybrané komerčné poisťovne, a to KOOPERATIVA poisťovňa, a.s. Vienna Insurance Group, ktorá má svoje pôsobisko v Slovenskej a Českej republike a vykonať ich komparáciu za obdobie rokov 2008 – 2011.

* Mgr. Jana Nováková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: jaja4161@gmail.com

1 Poistovníctvo a komerčné poisťovne

Pri spracovávaní témy Komparácia vybraných poisťovní v SR a ČR sme použili rôzne metódy, a to: metódu kvantitatívnu, matematickú metódu prostredníctvom údajov z tabuliek, grafov a štatistickú metódu. Tiež i osobné konzultácie a samoštúdium odbornej literatúry a článkov súvisiacich s problematikou poisťovníctva, ako aj spolupráca s komerčnými poisťovňami.

Poisťovníctvo

„Poisťovníctvo je sektorom finančných služieb, ktorý zahŕňa subjekty preberajúce poistné riziko, t.j. subjekty vykonávajúce poisťovaciu a zaistovaciu činnosť, ako i subjekty zaoberajúce sa sprostredkovaním poistenia a zaistenia. Hlavnými časťami poistného trhu sú komerčné poisťovne, ktorým bolo udelené povolenie podnikat' v Slovenskej republike, tiež poisťovne z iného členského štátu Európskeho hospodárskeho priestoru a sprostredkovatelia poistenia a zaistenia.“¹

Poisťovníctvo patrí k odvetviám ekonomiky. Jeho hlavnou úlohou je poisťovacia činnosť. Pod ňou rozumieme predovšetkým uzatváranie poistných zmlúv, správu poistenia a poskytovanie poistných plnení.²

„Poisťovníctvo je mimoriadne dôležitým odvetvím každej trhovej ekonomiky a jeho funkcia a úlohy sú v moderných trhových ekonomikách nezastupiteľné. V trhovej ekonomike chápeme poisťovníctvo ako nevýrobné odvetvie, ktoré je zamerané na poskytovanie poistnej ochrany a tvorby rezerv, ich zhodnotenie a použitie.“³

Komerčné poisťovne

„Inštitúcie, ktorých pôsobenie sa orientuje na výkon poisťovacej spoločnosti a iných činností s cieľom uspokojovať potreby svojich klientov a tiež vytvárať zisk, sú komerčné poisťovne.“⁴

„Komerčná poisťovňa je teda právnym subjektom, ktorý má oprávnenie vykonávať poisťovaciu alebo zaistovaciu činnosť. Poskytuje v súlade so zákonom poistné služby, poistnú ochranu, ktorej základným zmyslom je odstrániť alebo aspoň zmierniť nepriaznivé dôsledky náhodných poistných udalostí.“⁵

Komerčné poisťovne pôsobia na poistnom trhu a zároveň ho aj kladne ovplyvňujú. Ovpľyňovanie výkonu v trhovej ekonomike je vykonávané prostredníctvom ich činnosti, ale aj výsledkami. Poskytovaním poistnej ochrany chránia majetok, vytvorené hodnoty a životy fyzických a právnických osôb, ktoré vykonávajú podnikateľskú činnosť v trhovej ekonomike.⁶

Význam fungovania komerčných poisťovní je rôzny, ale najdôležitejším aspektom ich existencie je to, že poskytujú poistnú ochranu a hradia škody, ktoré vznikli po

¹ ČEJKOVÁ, V. – GRMANOVÁ, E. – ADAMKO, J. 2012. *Poisťovníctvo - Praktikum*. s. 68.

² ČEJKOVÁ, V. – MARTINOVIČOVÁ, D. 2007. *Poisťovníctvo*. s. 89.

³ ČEJKOVÁ, V. – GRMANOVÁ, E. – ADAMKO, J. 2012. *Poisťovníctvo - Praktikum*. s. 68.

⁴ Tamtiež. s. 79

⁵ ČEJKOVÁ, V. – NEČAS, S. 2008. *Poistný trh – vybrané problémy*. s. 57.

⁶ Tamtiež. s. 41.

náhodných poistných udalostiach. Plnia funkciu stabilizátora ekonomickej úrovne podnikateľov a organizácii a životnej úrovne obyvateľstva.⁷

1.1 Profil poisťovne KOOOPERATIVA poisťovňa, a.s. Vienna Insurance Group v SR a komparácia predpísaného poistného

Obchodné meno: KOOOPERATIVA poisťovňa, a.s. Vienna Insurance Group



Sídlo: Štefanovičova 4, Bratislava 816 23

IČO: 00 585 441

Deň zápisu: 29.11.1990

Právna forma: Akciová spoločnosť zapísaná v Obchodnom registri Okresného súdu Bratislava I, Oddiel: Sa, Vložka č. 79/B.⁸

Poisťovňa KOOOPERATIVA poisťovňa, a. s. Vienna Insurance Group bola založená dňa 30. októbra v roku 1990. V danom roku mala poisťovňa obchodný názov KOOOPERATIVA česko-slovenská družstevná poisťovňa, a.s. Obchodné meno sa s dobou vyvíjalo a menilo. Zmena postála až pri dnešnom názve KOOOPERATIVA poisťovňa, a. s. Vienna Insurance Group. Vystupovala ako súkromná univerzálna poisťovacia spoločnosť na Slovensku. Poisťovňa KOOOPERATIVA poisťovňa, a.s. sa stala členom európskej skupiny Vienna Insurance Group už od roku 1990.

KOOOPERATIVA má vo svojej ponuke viac ako 100 produktov životného a neživotného poistenia. Na Slovensku je rozšírená aj vďaka svojej obchodnej sieti, ktorá je v celej Slovenskej republike. Obchodná sieť pozostáva zo 7 konvenčných agentúr a z 1 špecializovanej agentúry pre spoluprácu s makléorskými spoločnosťami, 48 kancelárií, 68 obchodných miest a z vyše 200 zastúpení vo všetkých slovenských mestách a obciach. Svoju činnosť vykonáva aj vďaka svojim zamestnancom, ktorých zamestnáva a ich počet je približne 1 170 zamestnancov.⁹

Tabuľka 1 Predpísané poistné v poisťovni KOOOPERATIVA poisťovňa, a. s. v SR [v tis. EUR]

	Rok 2008*	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011	Index rastu 2011/2008
Celkové predpísané poistné [v tis. EUR]	461 042	467 768	471 498	486 309	1,055
Predpísané neživotného poistenia	278 045	275 355	248 030	253 143	0,910
Predpísané životného poistenia	182 997	192 413	223 468	233 166	1,274

Zdroj: Výročné správy, KOOOPERATIVA poisťovňa, a. s., rok 2008 – 2011

*Prepočet SK na EUR vykonaný na základe Konverzného kurzu 1 EUR =30,126 SK

⁷ ČEJKOVÁ, V. – MARTINOVICHOVÁ, D. – NEČAS, S. 2011. *Poistný trh*. s. 80-81.

⁸ Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky. 2012. *Obchodný register : vyhľadávanie*. 24.02.2013. [online]. Dostupné na internete: <http://www.orss.sk/vypis.asp?ID=24312&SID=2&P=1>

⁹ Výročná správa 2011, KOOOPERATIVA.

Z porovnávaných údajov za obdobie 2008 – 2011 zaznamenával ukazovateľ celkové predpísané poistné nárast, a to v roku 2008 oproti r. 2007 je nárast o 8,91%, v roku 2009 v porovnaní s rokom 2008 je nárast o 1,44%, v roku 2010 oproti roku 2009 je nárast o 0,79%, v roku 2011 je nárast oproti roku 2010 o 3,04%.

Boli porovnané aj rok 2011 s rokom 2008, kde bol zaznamenaný nárast celkového predpísaného poistného až o 5,19%.

Vyjadrený bol aj index rastu 2011/2008, ktorý predstavoval v celkovom predpísanom poistnom 1,055, čiže nárast o 5,5%. Predpísané neživotné poistné zaznamenalo index rastu 0,91, čo predstavovalo pokles o - 9% a predpísané životné poistné malo index rastu 1,274 čiže nárast o 27,4% v danom období.

1.2 Profil poisťovne KOOOPERATIVA pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group v ČR komparácia predpísaného poistného

Obchodné meno: KOOOPERATIVA pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group



Sídlo: Pobrežní 665/21, 186 00 Praha 8

IČO: 471 16 617

Deň zápisu: 01.03.1990

Právna forma: Akciová spoločnosť zapísaná v Obchodnom registri v Městskom soude v Praze, spisová značka B 1897.¹⁰

Poisťovňa KOOOPERATIVA pojišťovna, a.s. sa v Českej republike zaraďuje medzi najlepšie poisťovne. Založená bola v roku 1991 ešte v Československu. V ponuke má široký sortiment poistných produktov, ale aj vedľajších služieb.

Takisto ako aj poisťovňa KOOOPERATIVA poisťovňa, a.s. pôsobiaca na Slovensku, tak aj poisťovňa KOOOPERATIVA pojišťovna, a.s. sa stala súčasťou koncernu Vienna Insurance Group (VIG).

Poisťovňa KOOOPERATIVA pojišťovna, a.s. zamestnáva približne 3 775 zamestnancov. Poisťovňa počas svojej pôsobnosti dostala najviac ocenení v roku 2011, a to Pojišťovna roka 2011, kde získala viacero prvých miest za jej produkty poistenia. Ďalším ocenením v roku 2011 bola aj Zlatá koruna, Top Odpovedná firma 2011.

¹⁰ Obchodní rejstřík. 2000-2013. *Vyhľadávanie aktívneho subjektu*. 2000-2013.[online]. Dostupné na internete: <http://obchodnirejstrik.cz/kooperativa-pojistovna-a-s-vienna-insurance-group-47116617>

Tabuľka 2 Predpísané poistné v poisťovni KOOOPERATIVA pojišťovna, a. s. v ČR [v tis. EUR]

	Rok 2008	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011	Index rastu 2011/2008
Celkové predpísané poistné [v tis. EUR]	1 199 782	1 210 179	1 206 212	1 190 909	0,993
Predpísané neživotného poistenia	910 395	909 702	879 929	848 873	0,932
Predpísané životného poistenia	289 387	300 478	326 283	342 036	1,182

Zdroj: Výročné správy, KOOOPERATIVA pojišťovna, a. s., rok 2008 – 2011

Prepočet vykonaný na základe Aktuálneho kurzu NBS ku dňu 22.01.2013 = 25,613 CZK

2 Komparácia vybraných poisťovní v SR a ČR

Vykonalí sme porovnanie dvoch vybraných komerčných poisťovní pôsobiach v Slovenskej a aj v Českej republike. Výsledky porovnaní sú uvedené v nasledujúcich tabuľkách, ku ktorým sú spracované aj príslušné komentáre.

Tabuľka 3 Predpísané poistné [v tis. EUR]

	Rok 2008*	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011	Index rastu 2011/2008
Celkové predpísané poistné [v tis. EUR]					
KOOOPERATIVA v SR	461 042	467 768	471 498	486 309	1,055
KOOOPERATIVA v ČR **	1 199 782	1 210 179	1 206 212	1 190 909	0,993

Zdroj: Výročné správy, KOOOPERATIVA pojišťovna, a. s., rok 2008 – 2011

Prepočet vykonaný na základe Aktuálneho kurzu NBS ku dňu 22.01.2013 = 25,613 CZK

Z údajov Tabuľky 3 sa dá vyčítať rast za jednotlivé roky, kde v českej KOOOPERATIVE pojišťovna, a.s. rástlo celkové predpísané poistné pomalšie ako v slovenskej KOOOPERATIVE poisťovňa, a.s., slovenská KOOOPERATIVA zaznamenala každý rok nárast predpísaného poistného a KOOOPERATIVA pojišťovna, a.s. v Českej republike zaznamenala rast len v roku 2008 a 2009. V roku 2010 a 2011 nastal pokles celkového predpísaného poistného.

Bol vyjadrený aj index rastu za obdobie 2011/2008, ktorý je v KOOOPERATIVE poisťovňa, a. s. v SR vyšší o 1,055% a poisťovňa KOOOPERATIVA pojišťovna, a. s. v ČR zaznamenal index rastu 0,993%, čo predstavuje pokles.

Tabuľka 4 Predpísané poistné na obyvateľa [v tis. EUR]

Celkové predpísané poistné [v tis. EUR]	Rok 2008*	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011	Index rastu 2011/2008
KOOPERATIVA, a.s. v SR	85,19	86,23	86,75	89,99	1,056
KOOPERATIVA, a.s. v ČR **	114,54	115,18	114,73	112,90	0,986

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov Slovenskej asociácie poisťovní (www.slaspo.sk)

*Prepočet SK na EUR vykonaný na základe Konverzného kurzu 1 EUR = 30,126 SK

**Prepočet vykonaný na základe Aktuálneho kurzu NBS ku dňu 22.01.2013 = 25,613 CZK

V tabuľke 4 je vyjadrené Predpísané poistné na jedného obyvateľa, kde v poisťovni KOOPERATIVA poisťovňa, a.s. v Slovenskej republike na jedného obyvateľa pripadá v roku 2008 predpísané poistné nižšie o - 29,35 EUR ako v poisťovni KOOPERATIVA pojišťovna, a. s. v Českej republike na jedného obyvateľa. V roku 2009 to bolo menej o - 28,95 EUR, v roku 2010 menej o - 27,98 EUR. V roku 2011 predstavoval tento rozdiel čiastku nižšiu o - 22,91 EUR. Z tohto porovnania je zjavné, že rozdiel na predpísanom poistnom na obyvateľa sa v poisťovni KOOPERATIVA poisťovňa, a.s. v Slovenskej republike oproti poisťovni KOOPERATIVA pojišťovna, a. s. v Českej republike každým rokom znižuje.

Záver

KOOPERATIVA poisťovňa, a. s. patrí medzi popredné poisťovne ako v Českej, tak aj v Slovenskej republike. Jej pôsobnosť je rozšírená po celom svete prostredníctvom poisťovacieho koncernu s medzinárodnou pôsobnosťou. Názov koncernu je Vienna Insurance Group (VIG), ktorého pôsobnosť je rozšírená a činná v Albánsku, Bulharsku, Estónsku, Gruzínsku, Chorvátsku, Lotyšsku, Litve, Lichtenštajnsku, Macedónsku, Čiernej Hore, Poľsku, Rakúsku, Rumunsku, Rusku, Srbsku, na Slovensku, v Českej Republike, Turecku, Maďarsku, Ukrajine, Nemecku, Bielorusku, Taliansku a Slovinsku. My sme sa snažili porovnať pôsobenie poisťovne KOOPERATIVA poisťovňa, a. s. na Slovensku a v Česku.

Vývoj v oblasti poisťovníctva sa nedá jednoznačne určiť nakoľko na vývoj majú vplyv rôzne skutočnosti, ako napríklad rozdielna zamestnanosť, výška zárobkov, rozdiely kurzu eura a českej koruny, rôzne daňové zaťaženia obyvateľstva a firiem, vývoj krízy vo svete. Predpokladám však, že tak materská firma, ako i poisťovne KOOPERATIVA poisťovňa, a.s. v Českej a Slovenskej republike, sú dostatočne fundované na to, aby sa neustále zlepšovali a udržali si svoje špičkové postavenie v porovnávaných štátoch.

Z porovnávaných údajov vyplýva, že poisťovňa KOOPERATIVA pojišťovna, a.s., ktorá má svoje pôsobisko v Českej republike, je silnejšia ako poisťovňa KOOPERATIVA poisťovňa, a.s. pôsobiaca na území Slovenskej republiky.

Vyhodnotený bol aj ukazovateľ - predpísané poistné na jedného obyvateľa, z ktorého výsledkov sa dá vyčítať, že v poisťovni KOOPERATIVA poisťovňa, a.s., ktorá pôsobí

na Slovensku, zaznamenáva tento ukazovateľ každým rokom rast. V jednotlivých rokoch v tomto ukazovateli sa rozdiel medzi jednotlivými rokmi postupne znižuje. A vývoj v poisťovni KOOOPERATIVA pojišťovna, a.s., ktorej pôsobisko je v Českej republike, má opačný vývoj, čiže predpísané poistné na jedného obyvateľa klesá, čiže má klesajúcu tendenciu.

Literatúra

- [1] ČEJKOVÁ, V. – GRMANOVÁ, E. – ADAMKO, J. 2012. *Poisťovníctvo : Praktikum*. 1.vyd. Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2012. 100 s. ISBN 978-80-970802-6-6.
- [2] ČEJKOVÁ, V. – MARTINOVIČOVÁ, D. – NEČAS, S. 2011. *Poistný trh : Teória i prax*. 1.vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 222 s. ISBN 978-80-8078-399-0.
- [3] ČEJKOVÁ, V. – NEČAS, S. 2008. *Poistný trh : Vybrané problémy*. 1.vyd. Bratislava: MERKURY spol. s r.o., 2008. 106 s. ISBN 978-80-89143-65-8.
- [4] ČEJKOVÁ, V. – MARTINOVIČOVÁ, D. 2007. *Poisťovníctvo*. 1.vyd. Bratislava: Merkury, 2007. 135 s. ISBN 978-80-89143-60-3.
- [5] Zákon NR SR č. 8/2008 Z. z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- [6] Zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovníctví ve znění pozdějších předpisů

Produktová stratégia podniku Oxymat – Slovakia s.r.o.

Peter OLEŠ*

Product strategy for the enterprise Oxymat – Slovakia s.r.o.

Abstract

The work deals with a product strategy of a business, which decided to expand and in effort to use market opportunities in the competitive market more effectively, the innovation of products, strategy and services will be necessary.

The business is primary directed to production PSA generators. The first part of the work is oriented to literature review, whose aim is to explain the nature of the product strategy and separate product dimensions. In the analytical part of the work the concrete business is used as the subject of researching of separate product dimensions and the product strategy itself. Then the project is to be suggested from the gathered data and the aim of the project is to innovate and make effective product strategy in the company Oxymat – Slovakia s.r.o. The stress will be put on a change of the contemporary strategy which is connected to performance of corrective measures and quality of the product, which indicates a high potential of the business when using effective innovation, what may help to get a required competitive advantage.

Keywords: *inventiveness and implementation of new ideas, an aperiodic need of a product, quality of a product, brand as a product, construction of the concept "Lovemarks"*

Úvod

Produktová stratégia, sofistikované pochopenie, riadenie, ovplyvňovanie a inovácia transformačného procesu, ktorého cieľom nebude iba bezduché generovanie tovarov a služieb? Áno. Produktovú stratégiu som si zvolil pre jej významnosť a mnohotvárnosť v transformačnom procese, ktorým modifikuje celkové správanie podniku. Odborným príspevkom chcem poukázať na jedinečnosť, špecifickosť a konkurencieschopnosť produktu, ktorý podnik dokáže s vysokou pridanou hodnotou ponúkať svojim zákazníkom. Cieľom príspevku je analyzovať a diagnostikovať nežiaduce produktové aspekty na základe hodnotiaceho dotazníka, ktoré ohrozujú inováciu a rast druhej dimenzie produktu a navrhnúť novú produktovú stratégiu podniku tak, aby naozaj bola koncipovaná podľa potrieb a želaní našich zákazníkov. Myšlienka vznikla na základe presvedčenia, že chcem a určite aj mnohí z Vás, aby podniky ponúkali inovatívne produkty, ktoré budú charakteristické skutočnou konkurencieschopnosťou a diferenciáciou.

Podnik Oxymat – Slovakia s.r.o. má produktový potenciál na to, aby svoju produktovú stratégiu rozvíjal, inovoval a nekoncepcoval ju iba na tvorbu imidžu. Ak chceme predvídať a pružne reagovať na potreby a želania zákazníkov, musíme

* Bc. Peter Oleš, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: peter.oles333@gmail.com

tieto marketingovo - psychologické aspekty monitorovať, analyzovať, vyhodnocovať a inovatívne pretransformovať do ponúkaných produktov a celkového podnikového procesu.

Odborný príspevok je venovaný inovatívne marketingu v interakcii s produktovou stratégiou podniku. Ide o spojovací článok medzi podnikom a jeho operačným priestorom, ktorý tvoria trh a zákazníci. Nebudeme sa zaoberať len marketingom vo forme určitého útvaru, orientovaného na zákazníka a jeho potreby, ale operatívne riešiť ostatné funkčné oblasti, ako sú výskum a vývoj, výroba, funkčnosť, značka, dizajn, invencia a implementácia nápadov do produktovej stratégie podniku s cieľom dosiahnuť stanovené ciele na konkurenčnom trhu a zabezpečiť tak ďalší rozvoj a stabilitu podniku.

Koncept tvorby produktovej stratégie bude rozdelený na tri časti:

1. Teoretické východiská.
2. Analýza a vyhodnotenie súčasného stavu.
3. Návrh produktovej stratégie a odporúčania.

1 Produktová stratégia a jej základné charakteristiky

Reálnym základom budovania silnej marketingovej pozície je väčšinou produkt a z neho vyplývajúce produktové stratégie, ktoré by mali predstavovať skutočný úžitok – základný i dodatočný – pre zákazníkov a upútať pozornosť trhu, predovšetkým vyvolať úžitok výrazne prispôbený potrebám cieľového trhu. Znamená to, že predložíme také produkty, ktoré si pozornosť zaslúžia, ktoré majú hodnotu vnímanú zákazníkom. Musíme si ale opäť pripomenúť že:

- výrobu produktov je potrebné orientovať podľa požiadaviek zákazníkov,
- východiskovým momentom pre objednávkové systémy bude skutočný dopyt,
- dodatočné služby budeme chápať ako strategickú prioritu, ako výrazný podnikový strategický nástroj, nielen ako obyčajnú okrajovú záležitosť¹.

Produkt je nevyhnutnou súčasťou marketingového mixu a plní aj centrálnu úlohu v marketingovom manažmente firmy, stáva sa prostriedkom na dosahovanie zisku, a preto je potrebné venovať rozhodnutiam o produkte veľkú pozornosť a pripraviť tak vhodnú produktovú stratégiu². Preto je pre podnik správne vypracovaná a navrhnutá produktová stratégia kľúčovým prvkom k úspechu. Taktiež nám napomáha identifikovať a uspokojovať cieľovú skupinu zákazníkov. Produktová stratégia nám predstavuje určitý spôsob ako správne koordinovať rozhodnutia, ktoré sa týkajú predovšetkým variantov produktu, ako sú vlastnosti, funkčnosť, kvalita, značka, balenie a identifikácia produktového radu, kde môžeme zahrnúť: vyradovanie starých alebo zavádzanie nových produktov³.

¹ BIRNEROVÁ, E. - KRÁL', P. 2010. *Strategický marketing*. s. 102.

² CIBÁKOVÁ, V. a kol. 2008. *Marketing služieb*. s. 124.

³ CIBÁKOVÁ, V.- BARTÁKOVÁ, G.- RÓZSA, Z. 2005. *Úvod do teórie marketingu*. s. 108.

Aby mohol byť podnik na trhu úspešný a mal výborné výsledky v práci, musí byť v podniku zabezpečená aj vhodná podniková kultúra a samozrejme aj aspekt toho, že zamestnanci sú s podnikovou kultúrou oboznámení a stotožňujú sa s ňou, pretože podniková kultúra vytvára rozhodujúci a základný stavebný prvok pre podnikovú identitu⁴.

Požadované a disponibilné zdroje produktových stratégií sú základným predpokladom pre zostavenie časových plánov realizácie produktových stratégií a (okrem dokonalej znalosti všetkých činností a ich väzieb) znalosti požadovaných a disponibilných zdrojov relevantného projektu.

Tieto zdroje môžu mať rôznu podobu a najčastejšie ide o nároky a disponibilitu:

- výrobných kapacít,
- vývojových kapacít,
- distribučných kapacít,
- skladovacích kapacít,
- surovín a materiálu,
- finančných prostriedkov podniku,
- reklamných médií.

Pre určenie veľkosti potrebných zdrojov vedúcej k realizácii produktu je možné použiť radu rôznych techník. Manažéri vždy potrebujú poznať, aká bude očakávaná doba realizácie projektu a aké veľké je riziko, že nebude dodržaná. Rozhodujúcim vplyvom na celkovú implementáciu produktovej stratégie je pomer medzi disponibilnými a nárokovými zdrojmi v podniku a i prípadná veľkosť potenciálnych maximálnych potrieb zdrojov k jej realizácii⁵.

Produktová stratégia predstavuje aj spôsob ako dosiahnuť produktový cieľ. Produktový cieľ je stanovený na základe podrobnej identifikácie konkurenčného prostredia produktu spojenej s určením potreby zmeny konkurenčného postavenia. Produktová stratégia si vyžaduje také rozhodnutia, ktoré vychádzajú z pochopenia potrieb a prání zákazníkov, zo stratégie konkurentov a cieľov podniku, ale i názorov verejnosti. Jedným z kľúčových rozhodnutí v oblasti produktovej stratégie je to, či firma bude voľiť stratégiu vlastného vývoja a technickú prípravu produktu, alebo produkt určitým spôsobom len napodobní, prípadne využije licenciu alebo kooperáciu s iným podnikom⁶.

1.2 Tri vrstvy - „dimenzionalita“ produktu

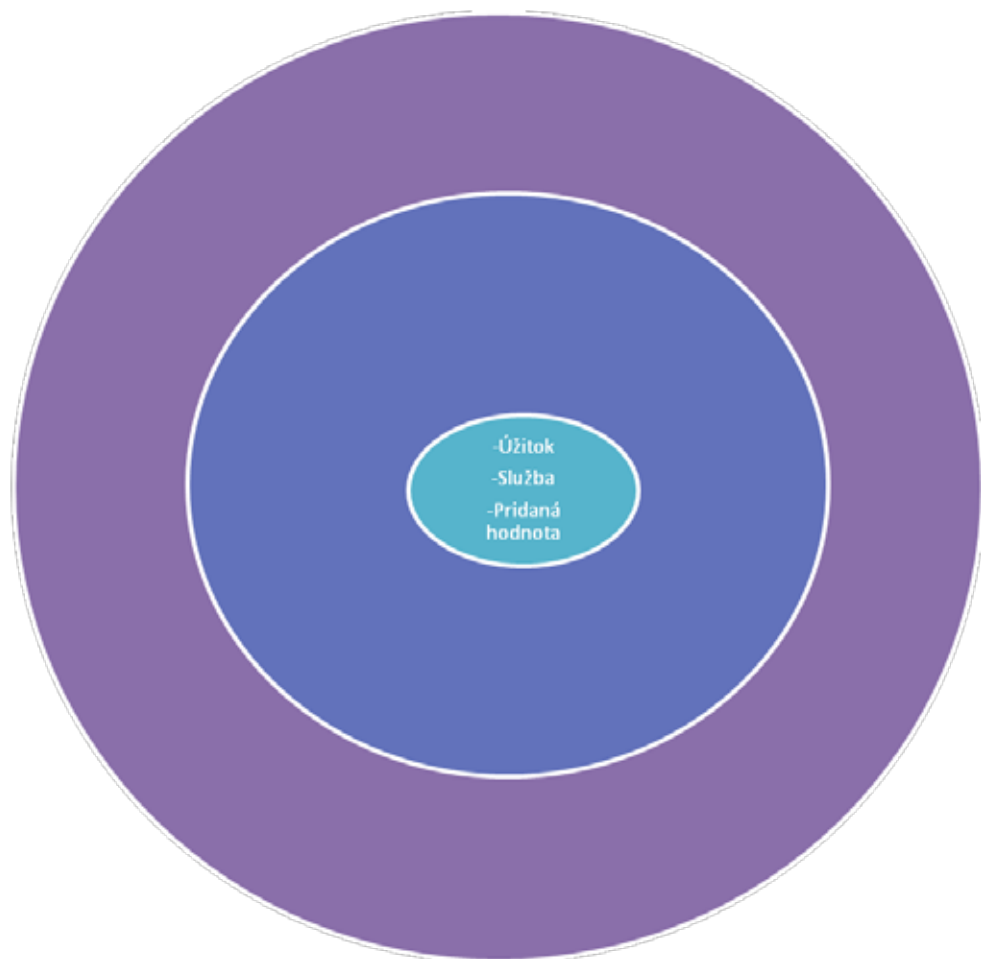
Analýza produktu znamená, že budeme bližšie identifikovať jeho obsahové prvky (Obr. 1), ktoré patria k výrobnému procesu a sprevádzajú produkt až ku konečnej fáze predaja, ako aj k prítiahnutiu pozornosti zákazníka.

⁴ HITKA, M.- CZAJKOWSKA, A. 2010. *Manažment v teórii a praxi*. roč. 6, č. 4. s. 11.

⁵ DOLANSKÝ, V. 2004. *Marketing*. s. 60.

⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. 2009. *Strategický marketing*. s. 161.

Obrázok 1 Tri vrstvy (dimenzionalita) produktu



Zdroj: vlastná úprava podľa: KOTLER, P.-ARMSTRONG, G. 2004. Tri dimenzie produktu. s. 387

Pod pojmom produkt rozumieme vo všeobecnosti všetko, čo tvorí ponuku na trhu. Ale pod tento pojem patria všetky hmotné i nehmotné statky, ktoré môžu byť kupované, používané a spotrebované a ktoré nám umožňujú uspokojovať potreby a želania. Základnou vrstvou produktu je jadro produktu, ktoré nám premieta otázku: Čo si vlastne kupujúci kupuje? Jadro produktu tvorí vnútornú časť a jeho predmetom je základná funkcia, pre ktorú si zákazník kupuje ponúkaný produkt alebo službu⁷.

Každá firma pred prípravou novej koncepcie produktu si musí najprv jasne definovať úžitok produktu alebo služby. Musí sa zamyslieť nad tým, aký bude mať ponúkaný produkt podobu na trhu a ako celkovo zaujme zákazníka tak, že sa rozhodne pre jeho nákup⁸.

Tí, ktorí navrhujú produkt, si však musia okrem základného úžitku formulovať aj jeho ďalšie vrstvy.

⁷ KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 2004. Marketing. s. 384.

⁸ KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 2004. Marketing. s. 385.

Hovoríme o strednej vrstve produktu, ktorá tvorí jeho skutočnú podstatu. Patrí sem určitá úroveň kvality, štýlu, dizajnu, funkcionality, obal, značka, označenie, vývoj a inovácie. Vonkajšou vrstvou chápeme prvky, ktoré podnik ponúka k produktu. Preto nemôžeme zabúdať na to, že produkt predstavuje niečo viac, ako len súbor nejakých hmotných prvkov. Zákazník v ňom vidí jeho využiteľnosť, vlastnosti, ktoré mu napomáhajú uspokojiť jeho potreby⁹. Aj predmetom analytickej časti bude produkt a jeho jednotlivé prvky, ktoré patria k strednej dimenzii produktu.

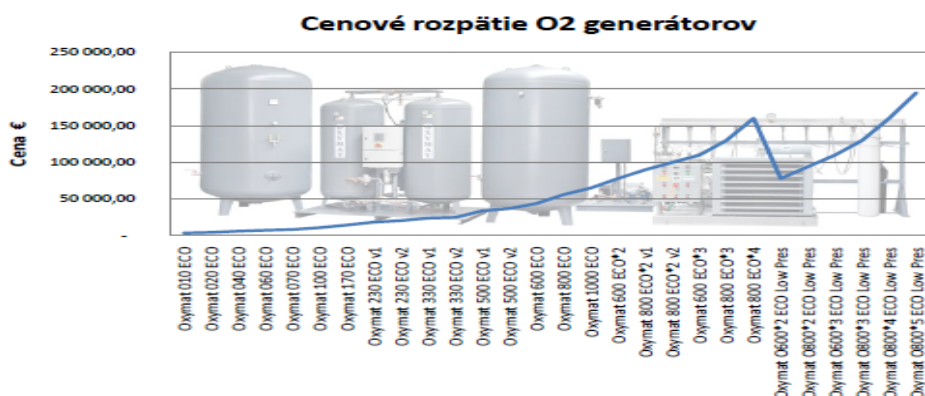
Produkt by mal byť realizovaný na konkrétny účel použitia, obsahovať úžitkovú hodnotu a zodpovedať potrebám, očakávaniam a nárokom kupujúceho - spotrebiteľa (konečného užívateľa) prostredníctvom úžitku a obojstranne prijateľnej ceny¹⁰. Kľúčom k príprave nového produktu je teda jasná definícia základných funkcií produktu (vnútorná vrstva), prvky obsahujúce skutočný produkt (stredná vrstva produktu) a služby, ktoré zákazníkovi v prípade, že si ponúkaný produkt kúpi, poskytne (vonkajšia vrstva produktu).

2 Prednosti stratégie koncipovanej pre produktové rady podniku Oxymat – Slovakia s.r.o

Ako môžeme vidieť, tak dnešný trh ponúka obrovské portfólio produktov určených pre rôzne oblasti života a spotreby. Preto je dôležité, aby každý z podnikov vedel identifikovať a využiť svoje príležitosti, ktoré mu trh ponúka, a aby sa neustále staral o svojich zákazníkov a vyhľadával nových.

Starostlivosť o stáleho zákazníka je vždy lacnejšia, ako prísť o neho a nahradiť ho novým. Podnik Oxymat – Slovakia s.r.o pôsobí na celosvetovom trhu a distribuuje svoje produkty najmä do potravinárskeho, ropného a zdravotníckeho priemyslu. Produktový rad podniku pre zdravotnícky a ropný priemysel obsahuje určité produkty, ktoré sa líšia svojou funkciou a disponibilnou kapacitou v produkcii kyslíka a dusíka. Cenové rozpätie PSA generátorov na výrobu kyslíka je od 5000€ do 230 000€ (Graf 1) bez príslušenstva.

Graf 1 Cenové rozpätie O2 generátorov



Zdroj: Vlastné spracovanie a prerobenie z portfóliového listu

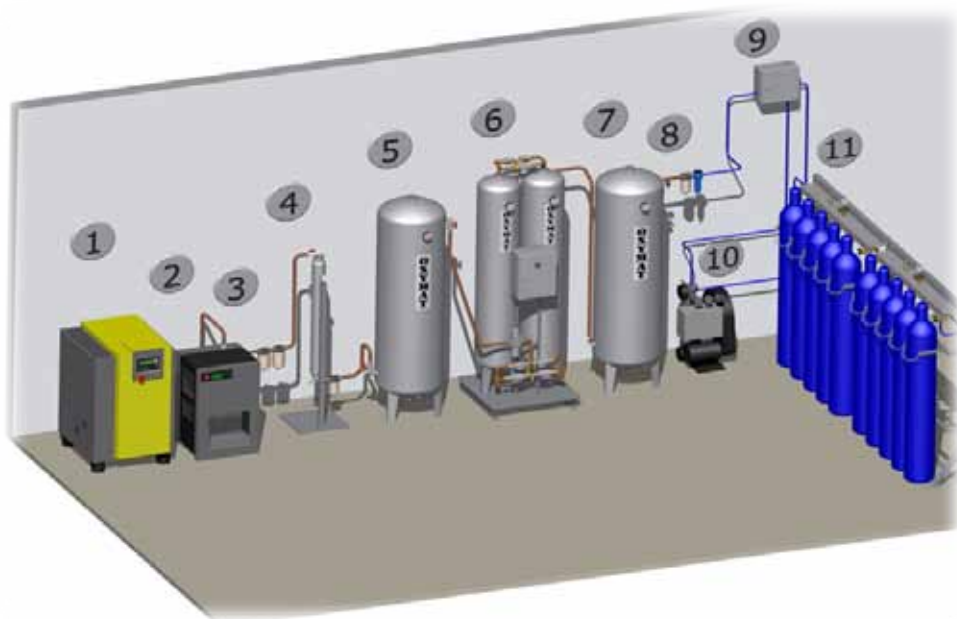
⁹ KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. s. 386.

¹⁰ KOLLÁR, V. – KOŠUTOVÁ, T. – KRISTOVÁ, Ľ. 2008. *Produkt a kvalita*. s. 16.

Hĺbka produktového radu nám definuje určitý počet verzií jednotlivých produktov, ktoré daná rada obsahuje. Naša produktová rada pre O₂ generátory obsahuje 22 produktov.

Šírka produktového radu vyjadruje počet produktových radov, ktoré podnik ponúka na trhu. Podnik Oxymat – Slovakia s.r.o ponúka vo svojom portfóliu dva produktové rady a to so zameraním na výrobu O₂ a N₂ generátorov (Obr. 2).

Obrázok 2 O₂ generátor s príslušenstvom podľa ISO normy 10083



Zdroj: Vlastné spracovanie

Jednotlivé body na obrázku charakterizujú príslušenstvo kyslíkového generátora, ktoré potrebuje na svoju produkčnú činnosť. Začína to kompresorom na výrobu stlačeného vzduchu, ktorý prechádza cez sušič a uhlovú vež, až do air - tanku. Tam si už PSA generátor podľa potreby a predvoleného režimu odoberá vyčistený vzduch na výrobu kyslíka. Vyprodukovaný kyslík sa nachádza v produkt tanku, pozícia sedem, a následne ďalej je distribuovaný potrubím do vysokotlakového kompresora, ktorý napúšťa fľaše, v ktorých sa už nachádza plyn s požadovanou čistotou.

Podnik Oxymat – Slovakia s.r.o ponúka dva produktové rady, ktoré sa snaží inovovať podľa potrieb a želaní zákazníkov. Predajné oddelenie síce vyvíja nátlak, aby sa produktový rad doplnil o ďalšie produkty, ktoré by ešte viac uspokojili prania a potreby zákazníka, ale vedenie spoločnosti uprednostňuje takú produktovú stratégiu, ktorá zbytočne negeneruje nové produkty, ale inovuje a prispôsobuje staré produkty podľa zákazníckeho dotazníka a konkurencie, aby čo najviac korešpondovali s prániami a potrebami našich zákazníkov.

3 Analýza a vyhodnotenie dotazníka

V danej kapitole sa budeme detailne zaoberať analýzou a vyhodnotením dotazníka (Tab.1), ktorý akcentuje na skryté potreby inovácie súčasnej produktovej stratégie podniku. Naším primárnym cieľom preto bude vyhodnotiť z dotazníka konkrétne oblasti produktu (Graf 2) a na základe korekcie, navrhnúť potrebné inovácie súčasnej produktovej stratégie, ktoré by zabezpečili úspešný predaj produktov na konkurenčnom trhu.

Tabuľka 1 Dotazník hodnotiaci kvalitu poskytovaných služieb podnikom Oxyamat – Slovakia s.r.o



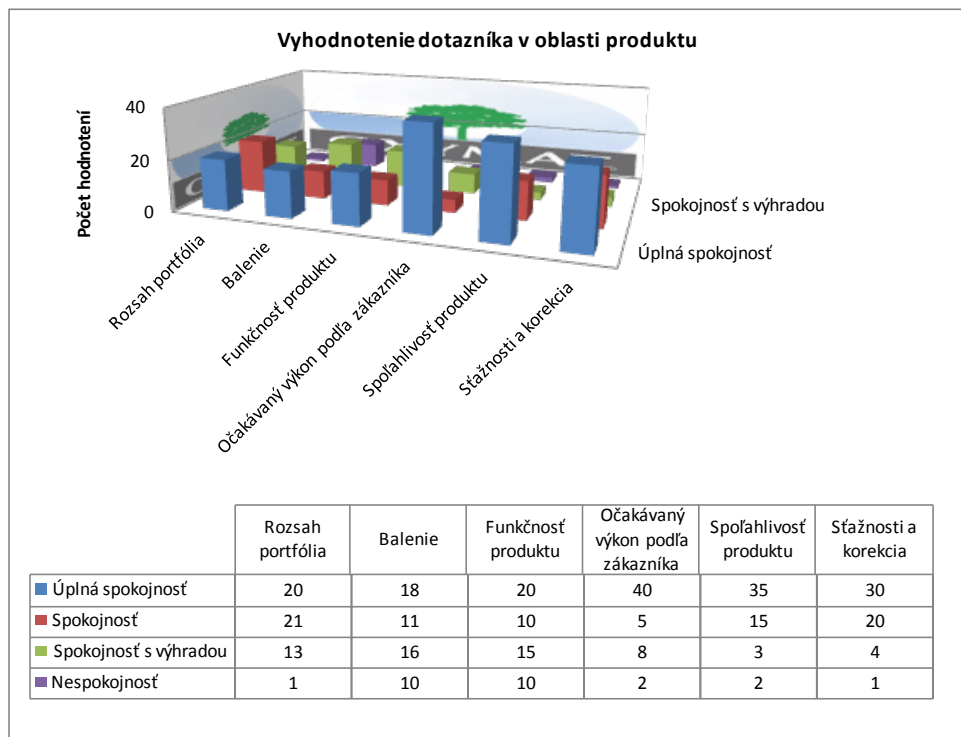
Oxyamat A/S - Fasanvej 18-20 - DK-3200 Helsingør - Tel: +45 4879 7811 - Fax: +45 4879 7813 - www.oxyamat.dk - E-mail: sales@oxyamat.dk

CUSTOMER NAME									
GENERAL INFORMATION									
Your first information about Oxyamat products is from? ☐ EXHIBITION ☒ WEB PAGE ☐ CONTACTED BY SALES PERSON ☐ OTHER WAY: _____					Which application fits your business? ☐ AQUACULTURE ☐ FOOD ☐ MEDICAL ☐ INDUSTRIAL ☒ OZONE ☐ OTHER: _____				
Which gas solution are you interested in? ☒ OXYGEN ☐ NITROGEN ☐ BOTH					Your company is: ☐ END CUSTOMER ☒ DISTRIBUTOR ☐ AGENT				
PLEASE, MARK THE EVALUATION CIRCLE, ACCORDING TO THIS SCALE:									
1	Completely satisfied	2	Satisfied	3	Satisfied with reserves	4	Unsatisfied		
CRITERIA FOR EVALUATION						*Another supplier / competitor Name: _____			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Portfolio range		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Information accessibility about products		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Webpage		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Salesmen promptness and approach		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Salesmen expertness		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Willingness to solve non-standard requests		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Reaction time on the customer demand		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Time to finalization the order		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Delivery times		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Honour delivery times		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Payment terms		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Packaging		☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Delivery completeness		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Installation instructions		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
User's manual		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Functionality of the product		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Performance according the requirements		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Reliability of the product		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Technical support		☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐
After market - Service		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Complaints solving		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
SUGGESTIONS FOR IMPROVEMENTS:									
Delivery in a more stable wooden box!									
Please, evaluate your satisfaction in general with our company.						1	2	3	4
						☒	☐	☐	☐
DATE:						10-MAR-2010			
						Submit Reset			

Zdroj: Vlastné spracovanie

3.1 Výsledky podnikového prieskumu a vyhodnotenie

Graf 2 Vyhodnotenie kvality produktov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledkom vyhodnotenia a podrobnej analýzy dotazníka sme dospeli k viacerým faktorom, ktoré konkrétne identifikovali silné a slabé stránky produktov a preto sa primárne orientujeme na inovácie vo výrobnom procese s cieľom ponúkať našim zákazníkom čo najviac kvalitné produkty. Po analýze dotazníka môžeme vidieť, že za najzraniteľnejšie oblasti, ktoré by mohla konkurencia využiť vo svoj prospech patria: *funkčné dispozície produktu, balenie a výkon*. Konkrétne inovačné kroky smerované k zmene súčasnej produktovej stratégie s návrhom na nový strategický koncept budú prezentované v nasledujúcej časti práce.

4 Návrhy a odporúčania pre podnik

Po prevedení analýzy súčasnej produktovej stratégie podniku a identifikovaní slabých stránok produktu plynúcich z hodnotového dotazníka sa zameriame na vypracovanie korekčných opatrení a k návrhu novej produktovej stratégie, ktorá by mala zabezpečiť rozvoj, stabilizáciu a konkurencieschopnosť podniku.

4.1 Balenie produktov a korekčné opatrenia

Medzi najhorší kvalitatívny výsledok prieskumu môžeme stanoviť proces balenia, ktorý je poslednou fázou pred naložením a poslaním produktu k zákazníkom. Ako môžeme vidieť aj na (Obr. 3), veľké množstvo zákazníkov nie je spokojné s našim

balením produktov, pretože často vznikajú také problémové situácie, ako napr. to, že k zákazníkovi príde zdeformovaný produkt a nám táto skutočnosť spôsobuje iba zbytočne zvýšené náklady na produkt a problémy u našich pravidelných zákazníkov.

Preto sme sa rozhodli z hľadiska kvality a inovácie vytvoriť procedúru pred balením (viď Schéma 1) a na balenie (viď Schéma 2). Jej implementácia a dodržanie by mala zabezpečiť podniku znížené náklady na servis zdeformovaných generátorov a hlavne eliminovať slabé stránky v oblasti kvality produktu, ktoré by mohla konkurencia časom využiť vo svoj prospech. Na koncepte finálnej procedúry, ktorá by sa mala dodržiavať pri balení, sme spolupracovali s oddelením balenia a manažérom kvality.

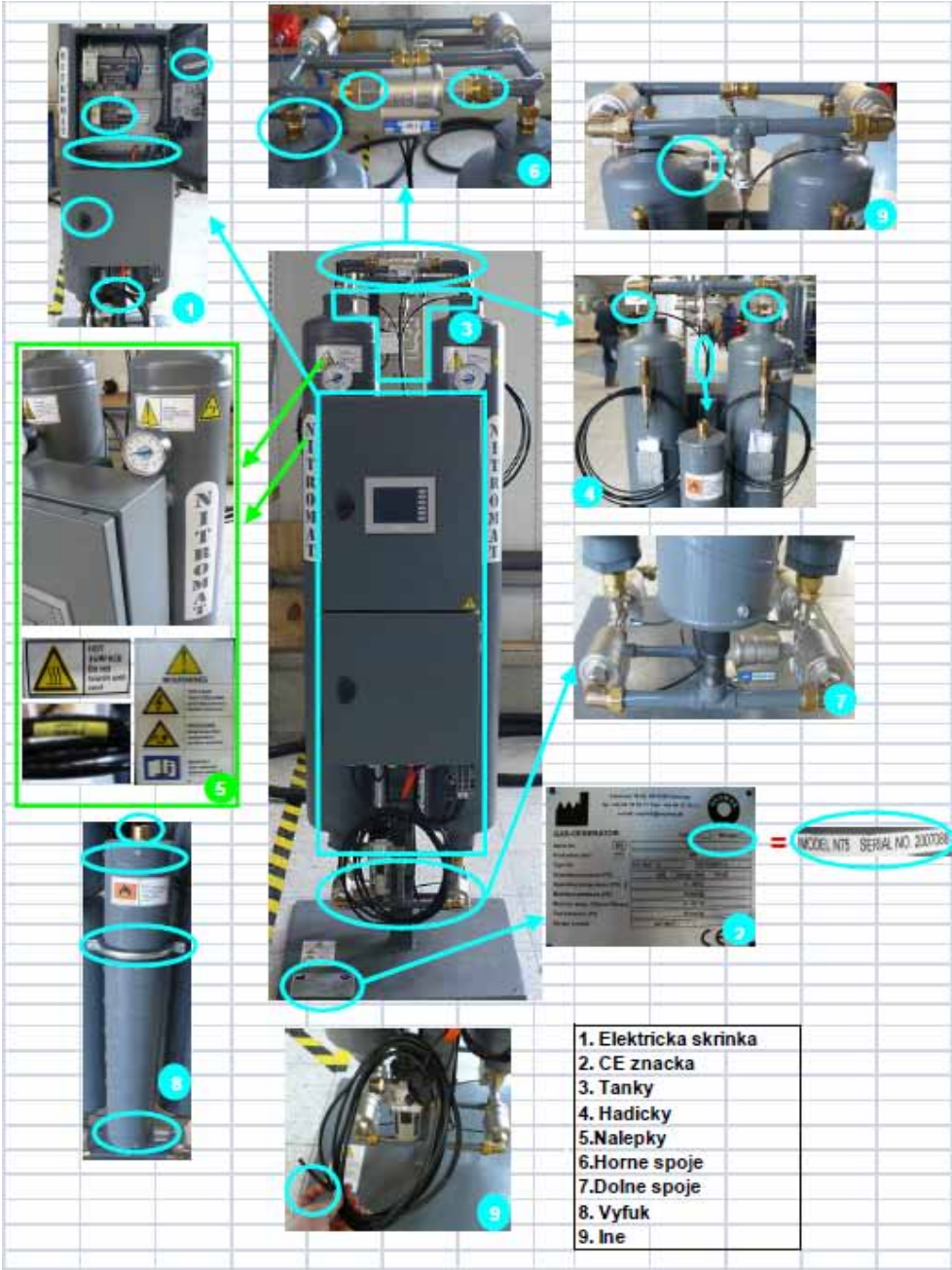
Obrázok 3 Deformácia produktu zistená zákazníkom „nežiaduci element“



Zdroj: Vlastné spracovanie

Navrhnutá procedúra pred balením by mala eliminovať chyby, ktoré mohli vzniknúť pri výrobe generátora a jeho finálnom ukončení, môže ísť o: nedostatočné pritiahnutie výfuku, bezpečnostných ventilov, manometrov a pod. Konečná procedúra balenia je koncipovaná tak, aby bol produkt čo najviac chránený pred možnými otrasmi počas prepravy, vykladania a ďalšej manipulácii, ktorá je nevyhnutná na uloženie produktu do miesta, ktoré je zákazníkom určené.

Schéma 1 Implementácia kontrolnej procedúry pred balením PSA generátorov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Schéma 2 Implementácia inovatívnej procedúry na balenie PSA generátorov

				
1. PRIPRAVIť FOTOGRAFICKÚ DOKUMENTACIU PODLA INŽENIERINGOVÉHO POSTUPU WP-01.04 (UMIESTNENÝ NA NASTENKE PRI BALENÍ). V PRÍPADĚ NEJAKEJ Špeciálnej DOGADKY, KTORÁ BUDE ZAGELANÁ S-GENERÁTOROM (NAPR. NAVRACNÉ DELTY), ODPOVIĎ AJ TÚTO Špeciálnu DOGADKY.	2. DALŠIA DOLEŽITÁ ČASť DOKUMENTÁCIE – KONTROLNÝ LIST FREG BALENIA, STAROSTLIVU VYPLNENÉ VÍSAJÚ KONČECNÚ VÝSTUPNÚ KONTROLU. TO OTE-PLATÍ PRE DŮLEŽITÉ ČASŤ DOGADKY (KOMPRESOR, AIR TANK). VÍSAJÚ FÓRMULÁR DOKLADÁNE K ZÁVŤEJ DOKUMENTÁCII (AŽSEM).	3. AŽ PO UKONČENÍ DOKUMENTAČNÉHO PROCESU, PRÍSTUPNÉ K BALENÍ. GENERÁTOR ZABALME DO KARTONOVÉHO PAPIERA A POKRÝME FOLIOU.	4. ZAGLADOM DREVENÉJ KLETKY SÚ HRUBE DREVENÉ HRANOLY. NAMONTUJEME ICH NA OBE STRANY PLÁTNÉ GENERÁTORA, NEZABUDÁME NA PODOČKU.	5. PO NAMERANÍ POTREBNEJ DŮŽKY DOSEK NA ZAKRYTIE CELEHO GENERÁTORA, PRÍPRAVME TETO DOŠKY NA SPOČNÉ HRANOLY (4), VYTVOŤME TAK ROHOVÉ HRANOLY DREVENÉJ KLETKY. DOŠKY PRÍPRAVME KLINCOVACÍKMI KTORÉ POUŽÍVAME LEN NA TÚTO ÚČEL (ZOOM KLINCŤ).
				
6. ZHOTOVÍME ZAGLADNÁ KONSTRUKCIA KLETKY. VŠETKY DOŠKY SÚ ZAGLADNÁ Z VÍSAJÚCEJ STRANY NA PRÍPOJENIE POUŽÍVAME KLINCOVACÍK DEWALD JE DOBRÉ S POMOČU VODIAKOU.	7. ZAFIXOVANIE GENERÁTORA, AŽ PRÍ PRÍPRAVE MEDZERA K ROZKRYTIU A POSKODENÍ.	8. MEDZERA MEDZ DOŠKAMI ZÁVISÍ OD DŮŽKY BALENIA. SEA-WORTHY BALENIE: MEDZERA = DŮŽE DOŠKY. STANDARDNÉ BALENIE: MEDZERA = 2X ŠÍRKA DOŠKY.	9. HOTOVÉ BALENIE. V TÚTO PRÍPADĚ SEA-WORTHY PACKING. NA KONCI ZNÁČME BALENIE CÍLOM OBJEDNÁVKY, TYPOM GENERÁTORA, JEHO SERIOVÝM CÍLOM A MENOM ZAKÁZNIKA.	

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2 Funkcionalita a očakávaný výkon produktu

Rozvoj trhov, ako aj meniace sa potreby kupujúcich vyžadujú, aby podnik Oxymat – Slovakia s.r.o vedel flexibilne reagovať na identifikované hrozby a čo najskôr ich eliminoval a premenil na silné stránky. Identifikované slabé stránky v oblasti funkcionality a výkonu poukazujú na deficit, ktorý volá po potrebe rozvoja výskumu

a vývoja v oblasti produktu a inovácií vo výrobnom procese. Tiež napovedá, v akom časovom slede, kvalite, množstve a s akými výrobnými nákladmi a cenou by mali byť produkty realizované, aby čo najlepšie vyhovovali potrebám, želaniam a dopytu cieľových zákazníkov.

Po tejto formulácii identifikovaných ohrození participujeme na nevyhnutnosti vytvorenia špecializovaného R&D oddelenia v podniku, ktoré by sa primárne orientovalo na výskum a vývoj nových generátorov.

Produkty podniku Oxymat – Slovakia s.r.o majú výraznú konkurenčnú výhodu a to práve v dôsledku ich inovatívnej orientácie. Ak chceme zlepšiť funkčnosť produktu v interakcii s požadovaným výkonom, je nevyhnutné vytvoriť v podniku výskumné oddelenie, ktoré sa bude priamo zaoberať myšlienkou dlhodobého rozvoja v oblasti inovácie a kvality.

Funkcionalita produktu bola v dotazníku preto skúmaná, aby sme vedeli určiť, do akej miery vie daný produkt uspokojiť potreby a želania zákazníkov a s akou exkluzivitou sa vie produkt nastaviť a ovládať vo výrobnom procese. S komplikovaným ovládaním je úzko spätý aj výkon produktu, ktorý sa odráža v dosiahnutej čistote plynu. Výskumné a vývojové oddelenie by tak mohlo vytvoriť koncept redizajnu riadiacej jednotky PSA generátorov, ktorý by znamenal pokrok v oblasti funkcionality a dosahovaného výkonu (Obr. 4). Ak produkty budú disponovať s jednoduchým a logicky usporiadaným ovládacím panelom, tak eliminujeme také nedostatky, ako sú: *klesajúca funkcionality a nestabilita výkonu*. Podnik je „dobrým hráčom“, avšak na ceste k dlhodobému rozvoju a úspechu mu chýba strategické *poslanie*, ktoré by participovalo na vytvorení vývojového oddelenia ako zdroja nových myšlienok v oblasti inovácie a kvality produktov.

Obrázok 4 Nastavenie a ovládanie produktu



Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3 Spôľahlivosť a kvalita produktu

K tomu, aby mohol podnik zabezpečiť zákazníkovi jeho celkovú spoľahlivosť a kvalitu spojenú s produktom, ktorý na trhu ponúka, musí neustále inovovať a rozvíjať

predchádzajúce vlastnosti patriace do strednej dimenzie produktu. Nami navrhnuté inovácie v oblasti zvyšujúcej sa kvality ponúkaných produktov budú vyšpecifikované v novej produktovej stratégii pomocou metódy „SMART“. Nová produktová stratégia by mala prispieť k budúcemu rozvoju a expanzii podniku na nových, ešte konkurenciou nevyužitých trhoch. Implementácia novej produktovej stratégie by mohla pre podnik predstavovať určitý kľúč k úspechu, vzhľadom k rýchlo sa meniacim konkurentom na trhu, technológiám a preferenciám.

4.4 Návrh novej produktovej stratégie pomocou metódy „SMART“

- Navrhovaný koncept novej produktovej stratégie pre podnik Oxymat – Slovakia s.r.o vychádza z vyhodnotenia dotazníka, pomocou ktorého sme navrhli potrebné inovácie jednotlivých vlastností, ktoré stredná dimenzia produktu obsahuje. Konkrétny proces implementovania novej produktovej stratégie v podniku bude vyšpecifikovaný pomocou metódy „SMART“. Podstata je zakotvená v pravidlách, ktoré sú obsiahnuté a ukryté v danom nástroji. Ide o pravidlo špecifickosti, merateľnosti, akceptovateľnosti zamestnancami, reálnosti a primárneho časového ohraničenia. Pre správnu produktovú stratégiu a jej dodržanie do vytýčeného cieľa je dôležité, aby dané heslá boli jasne zadefinované, všetkým predstavené, pochopené a dodržané.
- Specific – (špecifickosť): Novou produktovou stratégiou chceme dosiahnuť, aby bol podnik aj v budúcnosti konkurencieschopný a disponoval s takou konkurenčnou výhodou, akou je vysoká kvalita produktov, ktorá vie uspokojovať aj tie najnáročnejšie potreby a želania zákazníkov a prináša im jedinečnú pridanú hodnotu, ktorú u konkurencie nedosiahnu. Preto sme za primárny strategický cieľ určili vytvorenie vývojového oddelenia, ktoré bude v organizačnej štruktúre riadenia priamo podliehať projektovému manažérovi a testovaciemu inžinierovi. Vývojové oddelenie sa bude venovať výskumu súčasných produktov a identifikovaniu chýb, ktoré vznikajú vo výrobnom procese a následne navrhovať a testovať implementované inovačné kroky, ktorých úlohou bude zvyšovať súčasnú kvalitu vyrábaných produktov. Druhým cieľom je implementácia kontrolných procedúr pred, počas a po balení generátorov. A posledným cieľom je stabilizácia výkonu a požadovaná funkcionálnosť produktu, pomocou redizajnu riadiacej jednotky PSA generátorov.
- Measurable – (merateľnosť): Výsledky a pokroky vývojového oddelenia budú mesačne prezentované svojmu nadriadenému. Postupné zmeny vo výrobnom procese, dizajne ako aj celkovej inovácii produktov, budú zaznamenané predajným oddelením, ktoré ich začne ponúkať novým zákazníkom a od prvej novej objednávky budeme môcť merať ich úspešnosť a konkurencieschopnosť na základe rastúcej predajnosti. Kvalita balenia bude kontrolovaná a raz do mesiaca vyhodnotená na základe výsledkov, ktoré spracuje predajné oddelenie pomocou analýzy výstupných kontrolných listov. Stabilizácia výkonu a správna funkcionálnosť produktov bude identifikovateľná znížením počtom servisných opráv a dobrými referenciami v hodnotových dotazníkoch, ktoré podnik posiela zákazníkom s každým produktom.
- Acceptable – (akceptovateľnosť stratégie): Nová produktová stratégia podniku spolu s čiastkovými úlohami a zodpovednosťami bude prezentovaná a vysvetlená všetkým zamestnancom. Tento bod je kľúčový k tomu, aby sme dokázali

spoločnými silami zabezpečiť splnenie vytýčených cieľov. Každý zamestnanec musí byť z novou produktovou stratégiou a jednotlivými pridelenými úlohami podrobne oboznámený, stotožnený a musí im rozumieť, inak nedosiahneme želaný cieľ. K naplneniu daného bodu je nevyhnutná aj dobrá podniková kultúra s dobrými vzťahmi na pracovisku. Manažment podniku by mal účinnejšie využívať ľudské zdroje, zvyšovať a aktivizovať ľudský potenciál, podporovať tvorivosť zamestnancov a iniciatívu pri plnení pridelených úloh, pretože tieto jednotlivé vzťahy a prístupy k zamestnancom nám ovplyvňujú samotnú implementáciu stratégie, ako aj jej naplnenie.

- Realistic – (stanovenie reálnych cieľov): Nami stanovené ciele, vyplývajúce z novej produktovej stratégie môžeme charakterizovať ako ambiciózne a nepresahujúce disponibilný potenciál podniku. Sú určitou výzvou pre vedenie spoločnosti, ako aj pre všetkých zamestnancov, ktorí majú snahu dosiahnuť želané a stanovené výsledky spoločnosti a zabezpečiť tak budúci rozvoj a konkurencieschopnosť podniku.
- Time bound – (časovo viazané ciele): Ciele a jednotlivé úlohy sú stanovené tak, aby sa vzájomne dopĺňali a postupnými krokmi smerovali k dosiahnutiu hlavného cieľa, ktorým je vysoká kvalita a nadčasovosť ponúkaných produktov. Výsledok novej stratégie sa prejaví vo zvýšenom dopyte a spokojnosti našich zákazníkov. Implementovanie kontrolných procedúr pri balení je stanovené do 21.03.2013. Redizajn ovládacích panelov PSA generátorov, bude mať na starosti IT oddelenie. Predpokladané ukončenie realizácie a implementácie softvéru do riadiacich jednotiek PSA generátorov je do 01.07.2013. Najdôležitejším cieľom je vytvorenie vývojového oddelenia, ktoré patrí a napĺňa kľúčový cieľ novej produktovej stratégie, ktorému sa bude podnik venovať intenzívnejšie a dlhodobo, nakoľko realizácia vývojového oddelenia v podniku Oxymat – Slovakia s.r.o je časovo, finančné a personálne náročná, jej ukončenie a splnenie je stanovené do 02.02.2014.

Záver

Hlavným cieľom príspevku bolo na základe teoreticko – metodologických poznatkov vysvetliť a zhodnotiť súčasnú produktovú stratégiu v podniku Oxymat – Slovakia s.r.o so zameraním na produkt a na základe identifikovaných hrozieb z hodnotiaceho dotazníka navrhnúť novú produktovú stratégiu, ale pritom akcentovať na to, čo sa v praxi používa a čo je všetko potrebné implementovať do výrobného procesu, aby mohol vzniknúť jedinečný produkt, ktorý osloví zákazníka a presadí sa na konkurenčnom trhu a pritom bude napĺňať aj charakter takého produktu, ktorý šíri dobré meno firmy.

Celý príspevok je koncipovaný tak, aby zachovával postup od všeobecných teoretických východísk až po konečnú aplikáciu v praxi. V návrhovej časti som potvrdil dôležitosť a prepojenie metódy „SMART“ na strategické ciele podniku, ktoré napĺňajú a definujú novú produktovú stratégiu podniku. Možno sa pýtate, prečo práve SMART? Danú metódu vnímam ako veľmi sofistikovane orientovanú k reálnemu dosahovaniu vytýčených, resp. strategicky nevyhnutných cieľov, ktoré pre dlhodobú stabilizáciu a rozvoj musíme časovo napĺňať. Ukryva v sebe tri najdôležitejšie nástroje úspechu: konkrétna identifikácia a riešenie, vzájomné porozumenie a akceptácia,

konkrétne zodpovednosti a závery. Ak by sme mali potrebu a chceme sa dostať k hlbšiemu porozumeniu danej metódy, budeme hovoriť o áčku: akceptovateľnosť. Prečo? Všimnime si, čo sa vygeneruje zo SMART, keď to „áčko“ vynecháme: SM_RT.. SMRT! No, povedzme, nie je v danom okamihu čeština krásny jazyk? Ak naši spolupracovníci, či už top manažéri, líniový manažéri, alebo skladníci či operátori výroby zadefinované ciele nebudú akceptovať spolu s nami, je vysoká pravdepodobnosť, že ho nikdy nespĺnia ako osobnosti, resp. tímovo. Pomáhajme si navzájom, pracujme tímovo a nechajme kolegov, aby si svoje ciele stanovili sami a až potom ich spoločne upravujeme, vždy to má pre nich pridanú hodnotu a ich zapálenosť bude nadštandardná. Čím sa máme riadiť, aby sme to dokázali? Zapamätajme si:

„Vždy tvorme tím, správajme sa k sebe ako spolupracovníci a nie nadriadený a podriadený, navzájom sa podporujeme. To znamená, že úloha alebo cieľ každého spolupracovníka je považovaná za rovnako dôležitú, ako jednotlivé úlohy ostatných. Pokiaľ má niekto problémy s plnením svojho cieľa a kolega mu môže pomôcť, urobí to. Všetci členovia tímu si uvedomujú, že práca každého človeka má svoje miesto a význam v procese, ktorý smeruje k splneniu cieľov tímu. Ciele tímu chápeme ako spoločné ciele, ktoré by sme ako jednotlivci nedosiahli. I keď je cieľ každého spolupracovníka veľmi dôležitý, spoločný cieľ má v prípade konfliktu záujmov vždy prednosť. Keď jeden človek nedodrží termín, alebo odovzdá nekvalitnú prácu, odrazí sa to priamo, alebo nepriamo na práci všetkých. Preto je tak dôležité, aby sme svoje úlohy a ciele plnili včas a v takej kvalite, na ktorej sme sa dohodli = AKCEPTUJME SA NAVZÁJOM a majme vždy a pre každého svoje dvere otvorené “.

Literatúra

- [1] BIRNEROVÁ, E. – KRÁL', P. 2010. *Strategický marketing*. 1.vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2010. 249 s. ISBN 978-80-554-0220-8.
- [2] CIBÁKOVÁ, V. a kol. 2010. *Ako písať záverečnú prácu*. Metodická príručka. 1.vyd. Bratislava: Staré Grunty332, crr.sk s.r.o. 2010. 67 s. ISBN 978-80-970272-5-4.
- [3] CIBÁKOVÁ, V.- BARTÁKOVÁ, G.- RÓZSA, Z. 2005. *Úvod do teórie marketingu*. 1.vyd. Bratislava: MERKURY s.r.o. 2005. 164 s. ISBN 80-89143-23-7.
- [4] DOLANSKÝ, V. 2004. *Marketing*. Praha: České vysoké učení technické v Praze. 2004. 123 s. ISBN 80-01-02862-3.
- [5] HITKA, M.- CZAJKOWSKA, A. 2010. *Podniková kultúra ako zdroj konkurenčnej výhody. Manažment v teórii a praxi*, roč. 6, č. 4. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, Katedra manažmentu, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach. MESÁROŠ, P. – HAKULÍNOVÁ, A. 2010. ISSN 1336-7137. 66 s.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. 2009. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Vydala Grada Publishing, a.s. 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] KOLLÁR, V. – KOŠUTOVÁ, T. – KRISTOVÁ, Ľ. 2008. *Produkt a kvalita*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2008. 209 s. ISBN 978-80-225-2604-3.

- [8] KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha: Vydala Grada Publishing, a.s. 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

Využitie marketingu v mikropodniku

René PETERNAI*

Utilization of marketing in a micro business

Abstract

In the article we characterize modern theoretical perspectives on marketing communication management particularly in the environment of micro businesses, we analyse the current measure of utilization of the described tools by the selected business and leaning on our experience and knowledge, we try to provide a series of proposals to improve practices and activities currently in progress. We strive to complement our own creative ideas by the latest global trends with regard to their adequate customization to the specific needs and conditions in the micro-region of Central Europe.

Keywords: *marketing communication, micro business, brand awareness, advertising, public relations, e-marketing, direct marketing, sales promotion, market segmentation*

Úvod

Komunikácia – rozdiel medzi prežívaním a skutočným úspechom.

Pôsobením internacionalizačných vplyvov sme svedkami tendencie subjektov trhového prostredia strednej Európy napodobňovať a preberať zahraničné trendy a prístupy. Regionálni podnikatelia si uvedomujú dôsledky, ktoré tieto vplyvy v kombinácii s nasycovaním trhu prostredníctvom globalizačných síl prinášajú v podobe zvýšených nárokov na efektívne plánovanie v podnikaní. Východiskom úspešného podnikateľského plánu je snaha a schopnosť podniku ponúknuť cieľovej skupine spotrebiteľov pridanú hodnotu v porovnaní s ponukou konkurencie. Marketingová komunikácia je práve tým súborom nástrojov, ktoré majú za úlohu prenášať správu o misii a o činnosti podnikateľského subjektu, vyzdvihujú jeho silné stránky a hodnotu realizovaných produktov, ovplyvňujú obraz podniku v spoločnosti a v konečnom dôsledku napomáhajú dosiahnuť jeho strategické ciele. Od 60-tych rokov minulého storočia, keď pôsobením technologického pokroku a ako dôsledok makroekonomického vývoja začala na západných trhoch agregátna ponuka prevyšovať agregátny dopyt, sa marketing, a tým vo veľkej miere aj marketingová komunikácia, stáva nenapodobiteľnou súčasťou trhového hospodárstva.

Podnikateľský zámer skúmanej spoločnosti je založený na objavenej trhovej medzere v oblasti domácej zábavnej spotrebnej elektroniky a v segmente profesionálneho ozvučovania. Recenzovaná bakalárska práca stavia na marketingovej analýze

* Bc. René PETERNAI, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: renepeternai@hotmail.com

novozaloženého mikropodniku so sídlom v Slovenskej republike – tlmočí vytýčené poslanie a ciele spoločnosti, vo SWOT analýze zosumarizuje interné silné a slabé stránky podniku a príležitosti a hrozby jeho externého prostredia, vychádzajúc z produktovej a cenovej politiky segmentuje trh a popisuje produktové rady pomocou matice BCG, ale hlavne pojednáva o doposiaľ aplikovaných nástrojoch marketingového komunikačného mixu. Po zistení a vyhodnotení aktuálnej situácie – skutočného stavu – sme v práci mohli pristúpiť k vlastnej tvorivej časti, teda k vypracovaniu strednodobého plánu marketingovej komunikácie, pričom bolo nutné klásť dôraz predovšetkým na skutočnosť, že ide o novozaložený mikropodnik s obmedzenými disponibilnými finančnými a personálnymi zdrojmi a zároveň portfólio podniku je tvorené produktmi s vysokým stupňom inovácie, ale s minimálnou úrovňou povedomia o produktoch a o ich značke. Na základe uvedeného, cieľom našej práce bolo navrhnuť taký súbor komunikačných nástrojov, ktorých využitie nevyžaduje prekročenie limitov stanovených charakterom spoločnosti a zároveň ich účinok v podobe zvýšenia úrovne poznania produktov a brand awareness boli maximalizované.

1 Súčasný stav marketingovej komunikácie v skúmanom mikropodniku

Prvoradým cieľom sledovaného podniku v oblasti marketingovej komunikácie je sústrediť svoje sily na predstavenie, zviditeľnenie svojho portfólia cieľovým skupinám spotrebiteľov a postupne budovať silné, stabilné povedomie o značke v širšom okruhu cieľových segmentov.

V čase konania marketingovej analýzy podnik aplikoval limitovaný počet komunikačných prostriedkov, ktorých charakteristickou črtou bolo naviazanosť na pôvodné nástroje výrobcu:

- Zameriaval sa na jednoduchšie použiteľné prvky podpory predaja v podobe zliav pre konečných spotrebiteľov a veľkoobchodných rabatov pre sprostredkovateľov, takisto ponúkal škálu informačných a propagačných materiálov v tlačenej aj elektronickej forme a v období do jedného roka plánoval zorganizovať súťaž pre spotrebiteľov.
- Tvorivejší prístup k šíreniu želanej správy bol badateľný vo virtuálnom svete – v oblasti e-marketingu. Vytvorená internetová stránka spoločnosti, doplnená o e-commerce a funkcionality, predstavovala vychádzajúci bod, priestor pre kontakt so všetkými skupinami kupujúcich a bola plánovaná ako prvá úroveň v oblasti budovania vzťahov s verejnosťou prostredníctvom šírenia poznania značky a produktov pomocou internetových sociálnych sietí a spoluprácou s médiami s príbuznou tematikou, spolu s plánmi na investovanie do internetovej reklamy.
- Okrem spomenutých aktivít spoločnosť nejavila serióznu snahu o zavedenie iných nástrojov komunikačného mixu do praxe, respektíve ďalšie uvažované marketingové prostriedky neboli kryté vypracovanými plánmi na ich úspešnú implementáciu.

2 Návrhy smerovania komunikačnej politiky so zreteľom na ciele a obmedzenia skúmaného mikropodniku

Vzhľadom na skutočnosť, že skúmaná spoločnosť je iniciátorom a založila svoj podnikateľský zámer na vytvorení nového trhu s novým produktom, a teda jeho portfólio je podľa matice BCG v štádiu otáznikov, marketingová stratégia by v tejto fáze mala byť primárne zameraná na zdôrazňovanie funkcií, vlastností a kvalít realizovaných produktov, teda oboznámenie cieľových segmentov s ponukou a pozitívne ovplyvňovanie procesu prijímania daného nového produktu inovátormi a skoršími príjemcami.

2.1 Reklama

Všeobecne známym a platným základným prístupom v oblasti plánovania marketingovej komunikácie smerovanej na konečných spotrebiteľov je kombinácia prostriedkov, prvotne reklamy a podpory predaja, preto sme v práci zdôrazňovali potrebu investovania do týchto nástrojov.

Skúmanému mikropodniku sme odporučili zvážiť voľbu reklamy v špecializovaných tlačенých médiách, čoho prednosťou sú nižšie náklady a pomerne presná adresnosť správy v porovnaní s univerzálnejšie zameranými, bulvárnymi, „mainstream“ časopismi a novinami. Pre dosiahnutie mimoriadneho efektu je ideálne kombinovať takúto reklamu priamo s prvkami z oblasti public relations uverejňovaním článkov, produktových recenzií v týchto médiách, čím sa podporuje aj všeobecná marketingová stratégia podniku zameraná na prezentovanie funkcií a kvalít vybraných produktov.

2.2 Podpora predaja

Skúmanú spoločnosť v súvislosti s jeho úmyslom vyhlásenia súťaže sme upozornili na riziká správneho načasovania tohto kroku. Príliš skorá realizácia pri veľmi nízkej úrovni poznania produktu/značky, osloví nepatrnú skupinu spotrebiteľov, čím rentabilita nákladov vynaložených na projekt súťaže, a teda na získanie nových potenciálnych zákazníkov, nedosiahne želané hodnoty. Takisto psychologickým rizikom opakovaného organizovania súťaží sa môže vyvolať tendencia znižovania hodnoty značky. Navrhli sme rozdelenie termínov konania súťaží podľa diferenciacie produktových rád na základe predpokladaného spotrebiteľského chovania ich relevantných cieľových segmentov.

V počiatočnej fáze je distribučná politika skúmanej spoločnosti rozdelená na predaj konečným spotrebiteľom aj sprostredkovateľom, ale do budúcnosti sme odporučili podniku koncentrovať sa na nepriame odbytové kanály – cez veľko- a maloobchodníkov, a aplikovať komunikačnú stratégiu pull, teda vytvárať dopyt zo strany konečných spotrebiteľov, aby sami vyhľadávali produkty predávanej značky. Dôvodom je predchádzanie rizika, že presadzovaním marketingovej stratégie push, teda presmerovaním marketingových aktivít zameraných na tvorbu dopytu na distribučné medzičlánky, by ľahko mohlo dôjsť k nejednotnej, diferencovanej prezentácii značky a tým k neželanému informačnému šumu u kupujúcich.

2.3 Public relations

Z dôvodu, že proces budovania vzťahov s verejnosťou má dlhodobý charakter, nie je možné očakávať okamžité výsledky v tomto smere. V krajnom prípade je predstaviteľné v istom vyjadrení „zanedbanie“ týchto aktivít s cieľom efektívnejšej alokácie dostupných zdrojov spoločnosti do oblastí s rýchlejšim, zreteľnejším nástupom ich účinku, aj keď existujú možnosti uskutočnenia aj (v prvom rade finančne) menej náročných riešení problematiky aktívneho ovplyvňovania public relations.

Napriek tomu, že slovenská verejnosť sa stavia k environmentálnym otázkam pomerne vlažne, teda aj očakávaný efekt z prezentovania podniku v tomto svetle – zdôrazňovania povahy obchodnej politiky šetrenej k životnému prostrediu, môžu aktivity v tomto smere vďaka relatívne nízkym potrebným vstupom priniesť pozitívny výsledok. Riešením je napríklad umiestnenie web stránky spoločnosti na tzv. „zelený“ server, prispôsobenie produktového mixu a distribúcie alebo vyvíjanie sponzorských, či propagačných aktivít.

V práci sme vyslovili odporúčanie v strednodobom horizonte rozpracovať plán zameraný na sponzorstvo. Navrhli sme prehodnotiť spustenie projektu na pomoc začínajúcim, amatérskym, talentovaným hudobným skupinám a sólovým hudobníkom vo forme produktového a/alebo mediálneho sponzoringu a manažovania ich vzťahov s verejnosťou. Naviazaním zmluvných partnerských vzťahov s predajcami hudobných nástrojov a ozvučovacej techniky sa môžu sponzorovaní hudobníci uchádzať o poradenstvo a zľavy z pultových cien tovarov...

2.4 E-marketing

Súčasná e-marketingová komunikácia spoločnosti je tvorená, respektíve je limitovaná, na web stránku spoločnosti. Existuje niekoľko možností rozšírenia tohto rozhrania, ktorými sa podporí komunikačná politika: pre partnerov môžu byť sprístupnené špeciálne nástroje podpory predaja, ako napríklad na mieru šité propagačné, informačné a reklamné materiály a cenníky; implementácia funkcionality publikácie PR (public relations) článkov, tematických článkov o vývoji a trendoch vo svete spotrebnej elektroniky a informačných technológií a pod., a takisto o aktivitách a činnosti podniku.

Základnou funkčnou vlastnosťou modernej internetovej komunikácie je ponuka a vyhľadávanie adresného obsahu a tzv. „web 2.0“ stavia na interaktívnej viacrozmernej komunikácii a sociálnej a informačnej previazanosti web stránok a ich aktívnych a pasívnych používateľov. Ak chce skúmaný mikropodnik efektívne a úspešne nadväzovať, udržiavať a podporovať bližšie vzťahy so zainteresovanými účastníkmi rôznych (do istej miery príbuzných) sociálnych skupín, musí nájsť spôsob, ako prenechať iniciatívu komunikácie na spotrebiteľov. Dôkladne plánovaným, systematickým moderovaním komunikácie je možné dosiahnuť zvyšovanie dynamiky kladnej medializácie prostredníctvom virálneho marketingu, teda virálneho šírenia správ.

Záver

Za cieľ príspevku sme si stanovili, na základe rozboru aktuálneho stavu implementácie marketingovej komunikácie do podnikateľského procesu skúmanej spoločnosti, ponúknuť návrhy na budúce smerovanie riadenia komunikačných nástrojov. Jednotlivé prostriedky na dosiahnutie želaného stavu sme citlivo vybrali a detailizovali so zreteľom na konkrétne charakteristické črty skúmaného mikropodniku a jeho prostredia. Analyzovaná spoločnosť identifikovala neobyčajný produkt, ktorým má potenciál osloviť významnú cieľovú skupinu spotrebiteľov, čo si ale vyžaduje tvorivý prístup k propagovaniu na stredoeurópskom trhu nepoznaného výrobku. Snažili sme sa v našich výsledkoch efektívne skĺbiť kreatívne riešenie problematiky nedostatku finančných zdrojov začínajúceho mikropodniku a cieľavedomé plánovanie dostupných, moderných technológií v procese tvorby marketingovej komunikácie.

Načrtnuté kreatívne myšlienky môžu tvoriť všeobecný prínos aj ďalším, nielen príbuzným obchodným spoločnostiam, ale hoci aj neziskovým organizáciám či jednotlivcom, vo forme inšpirácie pri plánovaní a realizácii vlastných komunikačných kampaní.

Vzhľadom na formálne obmedzenia príspevku by bolo možné poskytnuté návrhy, v prípade potreby ich rozpracovať detailnejšie v konkrétnom marketingovom pláne.

Finančný podporný systém malých a stredných podnikov

Anna POPADÁKOVÁ*

Financial support system of small and medium-sized enterprises

Abstract

The thesis is about the funding of small and medium-sized enterprises in Slovak Republic and in the selected regions. The aim of this thesis, based on the theoretical knowledge and the analysis of the use of the financial support system of small and medium-sized enterprises in selected regions, is to suggest possible recommendations aimed at efficient use of existing financial support programs for small and medium businesses. The thesis consists of three chapters. The first chapter is theoretical. The content of the second chapter is the analysis of the Prešov and Košice region with emphasis on the efficiency of the government financial programs and programs of the European Union in practice for small and medium-sized enterprises. The third chapter is the application of acquired knowledge to possible recommendations of financial support for small and medium-sized enterprises.

Keywords: *small and medium-sized enterprises, financial support system, business*

Úvod

Podnikanie sa stalo neoddeliteľnou súčasťou rozvoja hospodárstva v každej krajine. Do popredia sa zvlášť dostali malé a stredné podniky, ktoré sa stali hybnou silou ekonomiky. Charakteristické vlastnosti malých a stredných podnikov, medzi ktoré patria flexibilita a adaptabilita, im umožňujú rýchlo reagovať na zmeny v podnikateľskom prostredí. Tieto podniky v krajinách vytvárajú strednú vrstvu obyvateľstva. Malé a stredné podniky v podmienkach Slovenskej republiky produkujú takmer polovicu HDP (42,2%) a vytvárajú nové pracovné príležitosti pre dve tretiny obyvateľstva. Aj napriek tomuto faktu, malé a stredné podniky, len zriedkavo využívajú štátne finančné podporné programy alebo programy Európskej únie.

Podpora malých a stredných podnikov sa v súčasnosti stáva prioritou nielen štátu, ale aj Európskej únie. Medzi členskými štátmi Európskej únie sú vysoké rozdiely. Tieto rozdiely sa únia snaží zmierniť podporou menej rozvinutých štátov a podporou jednotlivých oblastí.

Malí a strední podnikatelia nedisponujú dostačujúcimi informáciami o možnostiach čerpania finančných prostriedkov z externých zdrojov. Neinformovanosť malých a stredných podnikov o týchto možnostiach spôsobuje, že tieto prostriedky sa využívajú len minimálne. Finančné prostriedky na podporu rozvoja zamestnanosti skôr vyčerpávajú zahraniční investori, ktorým sa udeľujú daňové prázdniny. Domáce malé a stredné podniky sa tak ocitli vo veľkej nevýhode.

* Anna Popadáková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: a.popadakova@gmail.com

Riešená problematika je oblasť financovania malých a stredných podnikov v Slovenskej republike a vo vybraných krajochoch - v Košickom a Prešovskom samosprávnom kraji.

Cieľom je na základe teoretických východísk a analýzy využívania finančného podporného systému malými a strednými podnikmi vo vybraných krajochoch navrhnúť možné odporúčania smerujúce k efektívnemu využívaniu existujúcich finančných podporných programov pre malé a stredné podniky.

1 Finančný podporný systém malých a stredných podnikov

Podpora malých a stredných podnikov sa stala jednou z priorít nielen slovenského štátu, ale aj Európskej únie. Štát a EÚ sa snažia rôznymi opatreniami podporiť malé a stredné podniky a vytvárať im vhodné podnikateľské prostredie. Nejde o zvýhodňovanie oproti veľkým podnikom, ale o vytváranie zdravej konkurencie, nových pracovných príležitostí a o lepšie pokrytie trhu.

Podnikateľské prostredie významne stimuluje výkonnosť malých firiem. Na zlepšenie tohto prostredia v Slovenskej republike v máji 1995 bol schválený a do platnosti uvedený prvý zákon o štátnej podpore malého a stredného podnikania, zákon č. 100/1995 Z.z.¹

Podpora malého a stredného podnikania sa zameriava najmä na tieto oblasti²:

- zakladanie a rozvoj malých a stredných podnikov,
- vytváranie nových pracovných miest,
- rozvoj vedy a techniky,
- zavádzanie pokrokových výrobkov a technológií,
- ochrana životného prostredia,
- podpora vývozu a iné oblasti.

Štátna pomoc

Dôležitosť podpory štátu malým a stredným podnikom je neopísateľná, pomáha podnikateľom prekonávať bariéry na trhu – najmä pri získavaní potrebného kapitálu.³

Tabuľka 1 Formy priamej a nepriamej štátnej pomoci

Priama forma štátnej pomoci	Nepriama forma štátnej pomoci
• dotácia, príspevok, grant	• poskytnutie štátnej záruky alebo bankovej záruky
• úhrada úrokov alebo časti úrokov z úveru poskytnutého podnikateľovi	• poskytnutie pokuty na penále alebo iné sankcie
• úhrada časti úveru	• predaj nehnuteľného majetku štátu alebo obce za cenu nižšiu ako je tržobná cena
• návratná finančná výpomoc	• poskytovanie poradenských služieb bezplatne alebo za čiastočnú úhradu
	• odklad platenia dane alebo povolenie zaplatať dane v splátkach

Zdroj: Zákon č. 231/1999 Z.z. o štátnej pomoci v znení neskorších predpisov, vlastné spracovanie

¹ DAŇKOVÁ, A. a kol. 2010. *Malé a stredné podnikanie*. s. 161.

² DAŇKOVÁ, A. a kol. 2007. *Podnikanie malých a stredných podnikov*. s. 30.

³ SOBEKOVA MAJKOVÁ, M. 2011. *Ako financovať malé a stredné podniky*. s. 138.

Systém štátnej podpory v Slovenskej republike je pomerne neprehľadný. Existencia mnohých agentúr a organizácií, ktoré sú sprostredkovateľmi podpory, komplikuje dostupnosť. Štátna finančná podpora je realizovaná pomocou vybraných ministerstiev a mnohých inštitúcií. Snažia sa o zvýšenie konkurencieschopnosti MSP.

Pomoc z fondov Európskej únie

Európska únia ponúka malým a stredným podnikateľom nenávratnú finančnú pomoc v rôznych fázach životného cyklu podniku. EÚ s cieľom vyrovnáť rozdiely medzi členskými štátmi, vytvorila systém pomoci na odstránenie regionálnych, národných aj hospodárskych rozdielov.

Európska únia sa v súčasnosti nachádza v programovom období 2007 – 2013. Slovenská republika, ako člen EÚ, má možnosť využívať finančné zdroje z fondov EÚ, ktorá jej prislúcha na základe dokumentu Národný strategický referenčný rámec Slovenskej republiky na roky 2007 – 2013 (NSRR).⁴

Na zníženie rozdielov medzi členskými štátmi a medzi jednotlivými regiónmi v členských štátoch EÚ zriadila Štrukturálne fondy a Kohézny fond.

Tabuľka 2 Rozdiel medzi štrukturálnymi fondmi a Kohéznym fondom

Štrukturálne fondy	Kohézny fond
• znižujú regionálne rozdiely v rámci štátu	• znižuje ekonomické rozdiely medzi členskými štátmi
• žiadny sektor nie je vylúčený z podpory	• financuje projekty v oblasti životného prostredia a dopravnej infraštruktúry
• sú založené na viacročnom plánovaní	• financuje projekty priamo
• financujú programové dokumenty	• projekty schvaľuje Európska komisia
• projekty schvaľuje národný orgán	

Zdroj: VLACHYNSKÝ, K. a kol. 2009. *Podnikové financie*. s. 223.

Vyhodnotenie dotazníkového výskumu

Využívanie finančných podporných systémov, či už zo strany štátu, alebo Európskej únie, je pre malé a stredné podniky pôsobiace v Slovenskej republike pomerne komplikované. Systém poskytovanie finančnej pomoci je pomerne dobre rozvinutý avšak je veľmi neprehľadný a zložitý. Problematika príspevku bola riešená v Prešovskom samosprávnom kraji a v Košickom samosprávnom kraji, kde sa spolu nachádza 33 777 mikro, malých a stredných podnikov.

Vybrané podniky v Prešovskom a Košickom samosprávnom kraji, ktoré sa zúčastnili dotazníkového výskumu tvorili vzorku, na základe ktorej sme dospeli k nasledujúcim záverom.

V Prešovskom samosprávnom kraji sa zúčastnilo dotazníkového výskumu 48 MSP (54%) a v Košickom samosprávnom kraji 41 MSP (46%). Spolu sa na dotazníkovom výskume zúčastnilo 89 malých a stredných podnikov. Z toho 62% nevyužíva žiadnu formu štátnej finančnej pomoci ani pomoci z fondov EÚ a len 38% využíva štátne finančné podporné programy alebo programy EÚ.

⁴ VLACHYNSKÝ, K. a kol. 2009. *Podnikové financie*. s. 214.

Na základe výsledkov z oboch krajov môžeme skonštatovať, že viac ako polovica malých a stredných podnikov nevyužíva štátne finančné podporné programy ani z fondov EÚ. V komparácii oboch krajov môžeme vidieť, že v Košickom kraji využíva štátne finančné programy 39% a v Prešovskom 55% podnikov. Finančnú pomoc z fondov EÚ v Košickom samosprávnom kraji využíva 61% zúčastnených podnikov a v Prešovskom samosprávnom kraji 45% (viď tab. 3).

Tabuľka 3 Využitie štátnych finančných programov a programov EÚ v KSK a PSK

	KSK	PSK
Štátne finančné programy	39%	55%
Finančná pomoc z fondov EÚ	61%	45%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Čerpanie mikropôžičkového programu v Košickom samosprávnom kraji (56%) a fondov rizikového kapitálu (44%) je porovnateľný s Prešovským samosprávnym krajom, kde mikropôžičkový program predstavuje 58% a fondy rizikového kapitálu 42%.

Podnikateľské prostredie v oboch krajoch nie je veľmi priaznivé. V krajoch je vysoká nezamestnanosť a začínajúcim podnikateľom chýba vstupný kapitál. Získaný finančný kapitál podniky využívajú na rôzne účely. Podniky sa snažia zvýšiť svoju konkurencieschopnosť investovaním do nových technológií, čo vyplýva aj z výsledkov dotazníkového výskumu. Zatiaľ čo v PSK investuje do inovácií 15% zúčastnených podnikov, v KSK je to 30%. Do rozvoja zamestnanosti v KSK zúčastnené podniky alokujú 30% získaných finančných prostriedkov a v PSK 40%. O zvýšenie výnosov v PSK ide 33% podnikov a v KSK 30% (viď tab. 4).

Tabuľka 4 Alokácia získaných finančných prostriedkov

	KSK	PSK
Inovácie	30%	15%
Rozvoj zamestnanosti	30%	40%
Zvýšenie výnosov	30%	33%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri získavaní finančnej podpory zo strany štátu sa podniky stretli s rôznymi prekážkami. V Prešovskom samosprávnom kraji uviedli zúčastnené podniky ako najväčšiu prekážku administratívnu náročnosť, byrokráciu a zdĺhavé vybavovanie 50%, nutnosť korupcie 25%, nekvalifikovaný prístup úradníkov 17% a nutnosť známostí 8%. V Košickom samosprávnom kraji takisto podniky uviedli ako najväčšiu prekážku administratívnu náročnosť, byrokráciu a zdĺhavé vybavovanie 36%, nutnosť korupcie a nekvalifikovaný prístup úradníkov dosiahli 30% a nutnosť známosti 20% (viď tab. 5).

Tabuľka 5 Zistené prekážky pri získavaní ŠTÁTNEJ finančnej podpory

	KSK	PSK
Administratívna náročnosť, byrokracia, zdĺhavé vybavovanie	36%	50%
Nutnosť korupcie	30%	25%
Nekvalifikovaný prístup úradníkov	30%	17%
Nutnosť známosti	20%	8%

Zdroj: Vlastné spracovanie

S rovnakými prekážkami sa podniky stretávajú aj pri získavaní podpory z fondov EÚ. Aj zo strany EÚ zúčastnené podniky pokladajú za najväčšiu prekážku administratívnu náročnosť, byrokráciu a zdĺhavé vybavovanie, v PSK je to 33% a v KSK 45%. Nutnosť korupcie uvádza v PSK 25% a v KSK 21%. S nekvalifikovaným prístupom úradníkov sa v PSK stretlo 19% respondentov a v KSK 20%. Nutnosť známosti sa stal problémom aj pri získavaní finančnej podpory zo strany EÚ. S touto prekážkou sa v PSK 8% respondentov a v KSK až 20%.

Tabuľka 6 Zistené prekážky pri získavaní finančnej podpory z FONDOV EÚ

	KSK	PSK
Administratívna náročnosť, byrokracia, zdĺhavé vybavovanie	45%	33%
Nutnosť korupcie	21%	25%
Nekvalifikovaný prístup úradníkov	20%	19%
Nutnosť známosti	20%	8%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Záver

Finančný podporný systém malých a stredných podnikov v Slovenskej republike je pomerne dobre rozvinutý, ale aj napriek tomu je komplikovaný a neprehľadný. Vstupom Slovenska do Európskej únie sa podnikateľom otvorili nové možnosti získania financií. Veľa podnikateľov ešte aj v súčasnosti málo využíva finančnú podporu či už od štátu alebo z fondov EÚ.

Programy Európskej únie sú zamerané aj na podporu malých a stredných podnikateľov, na podporu ich konkurencieschopnosti, rozvoj zamestnanosti, či inovácií. V Košickom samosprávnom kraji a v Prešovskom samosprávnom kraji sa nachádza veľké množstvo mikro, malých a stredných podnikov podnikajúcich v rôznych oblastiach podnikania.

Na základe výsledkov dotazníkového výskumu môžeme skonštatovať, že viac ako 50% opýtaných malých a stredných podnikov v Košickom a Prešovskom samosprávnom kraji nevyužíva žiadnu formu finančnej pomoci. Hlavným dôvodom je slabá informovanosť podnikateľských subjektov a neprehľadný systém poskytovania finančnej pomoci. Poskytovaním finančnej pomoci sa v Slovenskej republike zaoberá veľké množstvo orgánov, agentúr a inštitúcií, čím sa systém poskytovania pomoci stáva zložitým a neprehľadným.

Pre zvýšenie informovanosti o finančných podporných systémoch pre malé a stredné podniky navrhujeme:

- zvýšenie osvetu získavania finančných prostriedkov z externých zdrojov a lepšie sprístupnenie informácií malým a stredným podnikom, sústredenie informovanosti aj do menej rozvinutých oblastí týchto krajov,
- využívanie masmediálnych prostriedkov na lepšie spropagovanie finančných podporných systémov formou letákov, billboardov, reklám v novinách či časopisoch, alebo reklám v regionálnych televíziách,

- umiestnenie letákov na miestach, s ktorými sa podnikateľ bežne dostáva do kontaktu a to na úradoch, v bankách a poisťovniach,
- znížiť počet inštitúcií participujúcich na poskytovaní akejkoľvek formy podpory rozvoja malých a stredných podnikov,
- zvýšiť záujem vlády o systematické zlepšovanie podnikateľského prostredia,
- znížiť daňové a odvodové zaťaženie malých a stredných podnikateľov,
- šírenie informácií v oblasti nových technológií a inovácií, ktoré sú šetrné k životnému prostrediu,
- zvýšiť počet školení pre malých a stredných podnikateľov v danej problematike a sústrediť tieto školenia nielen v krajských mestách, ale aj v okresných,
- vytvorenie jednej internetovej stránky poskytujúcej komplexné informácie finančných podporných systémov zo strany štátu aj zo strany Európskej únie.

V Košickom a Prešovskom samosprávnom kraji, kde sme uskutočnili dotazníkový výskum, sa nachádza veľké množstvo stredných odborných škôl a vysokých škôl. Vzdelanostná úroveň v obidvoch krajoch je na veľmi dobrej úrovni, avšak absolventom chýba odborná prax o podnikaní, preto navrhujeme:

- zvýšenie spolupráce medzi strednými odbornými školami, vysokými školami a malými a strednými podnikmi v týchto krajoch.

Malé a stredné podniky získané finančné prostriedky alokovali do rôznych oblastí. V Košickom a Prešovskom samosprávnom kraji je evidovaná vysoká miera nezamestnanosti, preto získané finančné prostriedky v obidvoch krajoch boli sústredené práve do rozvoja zamestnanosti, ďalej do zvýšenia výnosov, zvýšenia pridanej hodnoty a len v nepatrnom množstve do inovácií. Zvýšením využívania finančných podporných systémov malými a strednými podnikmi v týchto krajoch by viedlo k zníženiu miery nezamestnanosti, ale pre udržanie a ďalšie zvyšovanie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov v Košickom a Prešovskom samosprávnom kraji bez výraznejšieho rozvoja inovácií, je ťažko zvládnuteľné. Preto navrhujeme pre tento sektor alokovať finančné prostriedky vo väčšom rozsahu aj do oblasti inovácií.

Pri získavaní finančných prostriedkov zo strany štátu alebo Európskej únie sa malé a stredné podniky stretli s veľkým množstvom prekážok. Na základe dotazníkového výskumu môžeme skonštatovať, že podniky sa stretli hlavne s týmito prekážkami a to:

- administratívna náročnosť,
- byrokracia,
- zdĺhavé vybavovanie na úradoch,
- nutnosť korupcie,
- nekvalifikovaný prístup úradníkov,
- nutnosť známosti,
- nedostatok vlastných finančných prostriedkov na vypracovanie projektov.

Tieto prekážky majú negatívny vplyv na efektívne využívanie finančných podporných systémov a odrádzajú malých a stredných podnikateľov o uchádzanie sa o tieto finančné prostriedky. Zistené prekážky sa stali zdrojom šírenia zlej reklamy získavania

finančných prostriedkov zo strany štátu a z eurofondov. Mnohí podnikatelia sa medzi sebou poznajú a vymieňajú si svoje skúsenosti.

Na odstránenie zistených prekážok získavania finančných podporných programov zo strany štátu aj zo strany Európskej únie navrhujeme:

- zníženie administratívnej náročnosti, menej potrebných papierov na dokladovanie,
- urýchléné vybavovanie žiadostí, zníženie lehôt,
- zvýšiť kontrolu korupcie,
- zvýšiť vzdelanostnú úroveň úradníkov, ktorí poskytujú informácie ohľadom finančných podporných programov a ktorí sa podieľajú na vybavení žiadostí, poskytnúť týmto úradníkom komplexné informácie, aby vedeli adekvátne reagovať na všetky otázky týkajúce sa finančných podporných systémov zo strany štátu aj zo strany Európskej únie,
- zníženie kritérií bankových subjektov pre malých a stredných podnikateľov.

Odstránenie zistených prekážok pri získavaní finančných podporných systémov zo strany štátu a Európskej únie by viedlo k ich efektívnemu využívaniu. Avšak niektoré zistené prekážky, ako nutnosť známosti alebo nutnosť korupcie, sú len veľmi ťažko preukázateľné a kontrolovateľné. Nielen začínajúci podnikatelia majú problém s vlastným kapitálom, ale tento problém majú aj podnikatelia pôsobiaci na trhu práce dlhé roky. Práve zistené prekážky stoja podnikateľov čas a nemalé množstvo peňazí.

Literatúra

- [1] DAŇKOVÁ, A. A KOL. 2010. *Malé a stredné podnikanie*. Prvé vydanie. Bratislava: crr.sk s.r.o., 2010. 270 s. ISBN 978-80-970495-2-2.
- [2] DAŇKOVÁ, A. 2007. *Podnikanie malých a stredných podnikov*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška., 2007. 198 s. ISBN 978-80-7165-628-9.
- [3] SOBEKOVÁ MAJKOVÁ, M. 2011. *Ako financovať malé a stredné podniky*. Prvé vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2011. 228 s. ISBN 978-80-8078-413-3.
- [4] VLACHYNSKÝ, K. 2009. *Podnikové financie*. Prvé vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2009. 524 s. ISBN 978-80-8078-258-0.
- [5] Zákon č. 231.1999 Zb. Zákon o štátnej pomoci.

Implementácia programového rozpočtu na úrovni miestnej samosprávy na príklade vybranej obce

Ingrid ROZKOŠOVÁ*

Implementation of programme budgeting at the local level in the selected municipality

Abstract

The aim of the thesis is to evaluate implementation of the programme budget of the selected municipality at local level. The diploma thesis is divided into three chapters. The first chapter defines municipality in terms of theory and its competence, it deals with budget process and the creation of the programme budget. The second chapter focuses on the characteristics of the selected municipality – Hermanovce nad Toplou and the third chapter directly evaluates the implementation of the programme budget at municipal level.

Keywords: *village, autonomy, budgetary process, programme budget*

Úvod

Miestna samospráva na Slovensku má oporu v zákone č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov. Finančný systém riadenia je založený na rozpočte a rozpočtovom výhlade na nasledujúce dva roky. Hospodárenie miestnych samospráv je závislé jednak na kvalite systému finančného riadenia, kvalite manažmentu a v neposlednom rade na tom, aké metódy a postupy využíva samospráva pri tvorbe svojho rozpočtu.

Význam programového rozpočtu rastie najmä v poslednom období, keď Slovensko ako súčasť globálneho sveta nastúpilo na cestu reformy a pretrvávajúca hospodárska a finančná kríza núti verejný sektor k hospodárnemu nakladaniu s verejnými financiami a k redukcii verejných výdavkov na všetkých úrovniach verejnej správy. Veľký dôraz sa kladie na efektívnosť a účinnosť vynaložených prostriedkov. Verejný sektor už nemôže len míňať, ale musí byť jasný, čo sa tým dosiahne - aký výsledok. Na miestnu samosprávu v rámci decentralizácie kompetencií bolo presunutých množstvo povinností, čo so sebou automaticky prinieslo aj nárast príjmov obcí na zabezpečovanie týchto kompetencií. Z toho dôvodu je samozrejmé, že je potrebné zabezpečiť transparentnosť v nakladaní s nimi. Pozornosť je však potrebné venovať aj tomu, kam verejné financie smerujú a aký efekt prináša občanom ich použitie. Programový rozpočet je jedným z prvkov efektívneho riadenia verejných financií. Ak chceme zabezpečiť trvalo udržateľný rozvoj Slovenska a neprehľbovať deficit verejných financií, je implementácia programového rozpočtovania jedným z krokov na tejto ceste. Na úrovni miestnej samosprávy sa programové rozpočtovanie

* Mgr. Ingrid Rozkošová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra verejnej správy, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: ingrid.rozkosova@gmail.com

zavádza postupne a nie všetky obce zatiaľ pochopili jeho význam a pristúpili k jeho zostavovaniu. Táto forma rozpočtu je administratívne aj časovo náročná a kladie nároky aj na vzdelávanie zamestnancov a manažmentu obcí.

Cieľom príspevku je zhodnotiť implementáciu programového rozpočtu na úrovni miestnej samosprávy na príklade vybranej obce. Z hlavného cieľa vyplynuli nasledovné parciálne ciele:

- Analýza finančného hospodárenia obce z pohľadu implementácie programového rozpočtu.
- Identifikácia bariér implementácie programového rozpočtu a návrhy pre ich odstránenie.

1 Metódy tvorby rozpočtu

Rozpočtovanie je neustále sa vyvíjajúci proces a na jeho realizáciu je možné použiť rôzne metódy. Existencia rozpočtového obmedzenia a rastúci tlak na zvyšovanie efektívnosti zo strany verejnosti sa prejavujú aj v oblasti rozpočtového procesu. V súvislosti s nutnosťou čo najpresnejšie identifikovať a uspokojovať potreby občanov, sa začali využívať postupy a techniky finančného plánovania, kontroly a auditu bežne používané v súkromnom sektore. (Provazníková,2007/6)

Subjekty verejnej správy môžu využiť rôzne metódy rozpočtovania. Výber metodiky by mal vychádzať z aktuálnych potrieb, ktoré so sebou prináša reforma verejnej správy. (Miháliková,2011/4)

Analyzovaná obec, ktorú počtom obyvateľov – 713 možno zaradiť medzi malé obce, využíva inkrementálne rozpočtovanie, ktoré je v súčasnosti v miestnej samospráve rozšírené a ide o relatívne jednoduchý spôsob tvorby rozpočtu s nízkymi nákladmi.

Vychádza z rozpočtu minulého roka, jeho reálne dosiahnutých položkách, ktoré sa na nasledujúce obdobie navyšujú o infláciu, prípadne sa znížia s cieľom zníženia nákladov. Výhodou tohto spôsobu rozpočtovania je, že sa ľahko určia výdavky, nevýhodou je, že takto zostavené rozpočty poskytujú informácie len o vstupoch, druhoch výdavkov a ignorujú význam aktivít na dosiahnutie cieľov. Zároveň v dôsledku nepreverovania prínosu nákladových prvkov vo forme merania ich výstupov môže dôjsť k zakonzervovaniu existujúceho stavu. (Ochrana,2003/5)

Okrem toho je v obci využívané programové rozpočtovanie, ktorého implementácia je poslednou významnou zmenou rozpočtového procesu na úrovni územnej samosprávy.

1.1 Programový rozpočet obce

Programové rozpočtovanie ako systém, je založený na plánovaní úloh a aktivít v nadväznosti na priority a alokovanie disponibilných zdrojov do programov s dôrazom na výsledky a efektívnosť vynakladania rozpočtových prostriedkov. (Kráľová a kol.,2008/3)

Hlavnými črtami programového rozpočtovania sú: (Balážová, Papcunová, 2008/1)

- orientácia na výstupy a výsledky,
- flexibilita,
- dlhodobá perspektíva,
- široké spektrum zúčastnených na príprave rozpočtu.

Zostavenie programového rozpočtu pozostáva z nasledujúcich 5 základných krokov: (www.rozpocet.info/7)

1. Vytvorenie programovej štruktúry (tvorba programov, podprogramov, prvkov, projektov).
2. Formulovanie zámerov.
3. Formulovanie cieľov.
4. Vytvorenie merateľných ukazovateľov.
5. Alokácia výdavkov rozpočtu do programovej štruktúry.

Osnovou pre programový rozpočet by mali byť strategické plány obce, ako sú Programy hospodárskeho a sociálneho rozvoja (PHSR), prípadne iné strategické plány, napr. Plán rozvoja mesta a pod. (Knežová, 2009/2)

Hodnotením finančného hospodárenia konkrétnej obce a hodnotením jej rozpočtu možno konštatovať, že obec má svoje výdavky rozdelené v programovej štruktúre. Jej výdavky boli smerované do prioritných oblastí uvedených v PHSR obce, napriek tomu sa doposiaľ nepodarilo zrealizovať všetky aktivity z tohto rozvojového dokumentu obce, pričom hlavným dôvodom je nepostačujúci objem disponibilných finančných prostriedkov. Jednotlivé programy obsahujú niekoľko podprogramov s minimálne jedným cieľom a k nim stanoveným merateľným ukazovateľom. Formálna stránka je teda dodržaná. Ak sa však bližšie pozrieme na merateľné ukazovatele, tieto sú podľa nášho názoru príliš všeobecné a majú nízku výpovednú hodnotu (napr. cieľ „Zabezpečiť činnosť orgánov samosprávy“ je meraný počtom zasadnutí obecného zastupiteľstva ročne. Činnosť samosprávy musí mať konkrétne výsledky, prijaté a splnené uznesenia, nielen dodržať počet zasadnutí. Týmto vlastne nie je vôbec možné zhodnotiť činnosť orgánov obce.)

Ďalším nedostatkom implementácie programového rozpočtu je chýbajúca monitorovacia správa k 30.6. i hodnotiaca správa k 31.12., ktorá by mala byť súčasťou Záverečného účtu obce. Tým je vlastne rozpočtový proces neukončený a samospráva nevie a ani neskúma, či sa jej podarilo naplniť stanovené ciele a zámery, či vynaložené výdavky priniesli požadovaný výsledok nakoľko sa tento krok už nerealizuje. Takýto rozpočet sa tak stáva len formálnym dokumentom. Obec neanalyzuje dôvody neplnenia programového rozpočtu, prípadne neskúma, prečo sa na dosiahnutie stanovených cieľov vynaložilo viac finančných prostriedkov. Z toho dôvodu ani nemôže prijímať nápravné opatrenia k zlepšeniu svojho hospodárenia.

Využívanie programového rozpočtu má niekoľko *výhod* oproti klasickému položkovému rozpočtovaniu. V prvom rade je viac zrozumiteľný pre bežného občana, ktorý môže zistiť kde a do akých oblastí obec smeruje finančné prostriedky, ktoré má k dispozícii. Ak chceme, aby verejná správa na všetkých úrovniach bola transparentná,

aby bolo transparentné nakladanie s verejnými financiami, tak programový rozpočet je jedným z prostriedkov naplňania tohto cieľa. Programový rozpočet nemôže samospráva chápať len ako nejaký nástroj verejnej kontroly, ale využívanie programového rozpočtu prináša výhody aj samospráve, ktorá tým môže zistiť, kde sú jej rezervy v nakladaní s financiami. Prináša manažérsky pohľad na využívanie verejných zdrojov, čo je charakteristické pre súkromný sektor. Napriek tomu, že cieľom verejnej správy nie je dosahovanie zisku, metódy riadenia súkromného sektora je možné, a aj žiaduce, aplikovať aj na podmienky samosprávy, pretože núti riadiace orgány obce hľadať čo najefektívnejšie možnosti poskytovania verejných služieb.

Nevýhodou programového rozpočtu je jednoznačne administratívna, ale tiež časová náročnosť prípravy tohto rozpočtu, ale aj jeho hodnotenie a monitorovanie. Je tiež náročné stanoviť kvalitné ciele k jednotlivým podprogramom a tiež je niekedy ťažké určiť merateľný ukazovateľ, ktorým by samospráva skutočne, nielen formálne, zistila plnenie stanovených cieľov a prípadne mohla zjednať nápravu.

Z analýzy programového rozpočtu tejto konkrétnej obce vyplynulo niekoľko problémov, ktoré sa iste týkajú viacerých, predovšetkým menších samospráv na Slovensku:

- programový rozpočet manažment obce zatiaľ chápe ako administratívnu záťaž zamestnancov obce, akúsi prácu navyše, ktorá nie je ohodnotená, nakoľko je potrebné vypracovávať dva druhy rozpočtov,
- položkový, dôležitý pre vyčíslenie rozpočtového výsledku hospodárenia a programový, informujúci o naplňaní strategických cieľov obce,
- zo strany manažmentu obce je málo aktívny prístup pri stanovovaní zámerov, cieľov, a úplne chýba vyhodnocovanie plnenia jednotlivých programov, či hľadanie príčin ich nenaplnenia. Dôvodom je aj chýbajúca spolupráca samosprávy s občanmi. Nie je tu vzájomná interakcia,
- zo strany občanov je malý záujem o hospodárenie obce a vôbec o verejnú politiku, čo často vedie samosprávu k stagnácii a obec ide „vo vychodených koľajách“, pričom potom stagnuje celkový rozvoj obce, pretože zo strany občanov, predovšetkým v malých obciach, neprichádza žiadny impulz k tomu, aby sa zavádzali nové, moderné metódy riadenia i rozpočtovania,
- chýba verejná kontrola zo strany občanov.

Záver

Základným pilierom finančného systému miestnej samosprávy je rozpočet, teda finančný plán zahrňujúci príjmy, t.j. zdroje, ktoré má obec k dispozícii a výdavky, ktorými obec realizuje svoju komunálnu politiku, zabezpečuje všestranný rozvoj územia, prihliadajúc pritom na potreby a záujmy obyvateľov žijúcich na jej území a ostatných subjektov, ktoré na jej území pôsobia. Pretože obce hospodária s verejnými financiami, je ich povinnosťou nakladať s nimi maximálne hospodárne, efektívne a účinne za účelom zabezpečenia povinností, ktoré jej vyplývajú zo zákona č. 369/1990 Z.z. o obecnom zriadení a tiež zo zákona č. 416/2001 Z.z. o prechode niektorých pôsobností z orgánov štátnej správy na obce a na vyššie územné celky a pritom zabezpečiť finančnú stabilitu obce a trvalo udržateľný ekonomický,

hospodársky a územný rozvoj. K naplneniu týchto cieľov je potrebné strategické plánovanie, ktoré však kladie nemalé nároky na kvalitný manažment obcí.

Zavedením moderných metód riadenia i rozpočtovania by pritom obec mohla profitovať aj tým, že získa lepší prehľad o alokácii svojich zdrojov, pričom by dokázala zhodnotiť efekt vynaložených prostriedkov, a to by prispelo k spokojnosti občanov, ktorí by v celom tomto systéme mali byť na prvom mieste.

Ako slabú stránku rozpočtu obce, položkového aj programového, vidíme aj nedostatočne spracovaný výhľad na nasledujúce dva roky. Napriek tomu, že tieto ukazovatele nie sú záväzné, mali by odrážať zámery obce na nasledujúce obdobie. Keďže najväčšou položkou príjmovej časti rozpočtu obce je podielová daň plynúca do rozpočtu obce zo štátneho rozpočtu a jej prídel v ostatných rokoch stagnuje, čo v mnohom súvisí s pretrvávajúcou hospodárskou krízou, obce musia o to viac uvažovať, do ktorých oblastí svoje obmedzené finančné zdroje budú smerovať. Je nutné hľadať rezervy v príjmovej časti, ale prehodnocovať aj výdavkovú časť rozpočtu. Tu je potrebné zobrať do úvahy charakter obce, jej polohu, demografický i prírodný potenciál, ekonomickú, technickú i sociálnu štruktúru, majetkovú vybavenosť obce a hľadať príležitosti získania dodatočných finančných prostriedkov.

Na základe analýzy finančného hospodárenia, ako aj na základe hodnotenia programového rozpočtu obce, je podstatné venovať náležitú pozornosť stanovovaniu merateľných ukazovateľov. Je potrebné dbať na to, aby ich stanovenie neskĺzlo do formálnej roviny, bez adekvátnej informačnej hodnoty. V určitých prípadoch je možné zmerať splnenie cieľa napríklad prieskumom medzi občanmi, čím samospráva získa reálny obraz o plnení cieľov. Keďže takéto hodnotenie je časovo i administratívne náročné a malé obce nemajú dostatočné kapacity ľudských zdrojov, stanovujú si skôr formálne merateľné ukazovatele. Vhodné by bolo inštalovať akúsi schránku podnetov, návrhov a sťažností od občanov, čím by samospráva získala cenné informácie o spokojnosti občanov, prípadne ich potrebách a prioritách. Druhou otázkou je, či orgány obce majú záujem meniť zaužívaný stav.

Ďalší nedostatok vidíme v tom, že pri jednotlivých podprogramoch nie je definovaná zodpovednosť za plnenie cieľov. Ak nie je určené, kto konkrétne je zodpovedný za plnenie jednotlivých programov, či podprogramov, zamestnanci nemajú vážny záujem sledovať, ako sa naplňajú stanovené ukazovatele a ciele, ani snahu na ich napĺňaní vôbec. Okrem toho do tvorby rozpočtu je nutné zapojiť všetky subjekty, ktorých sa týka, v tomto prípade minimálne riaditeľov základnej a materskej školy, a tiež členov komisií zriadených obcou.

Za rovnako dôležité ako určenie zodpovednosti považujeme aj motiváciu zamestnancov, nielen morálnu, ale aj finančnú. Nakoľko zostavovanie programového rozpočtu a administratívne práce, ktoré s tým súvisia sú pre zamestnancov prácou navyše, a v malých obciach má všetky úkony s rozpočtovým procesom na starosti jeden zamestnanec, vidíme priestor na uvažovanie aj v takejto rovine. Motivovať je však rovnako dôležité zamestnancov, ktorí sú zodpovední za plnenie stanovených cieľov, teda nielen zodpovednosť, ale aj odmena za kvalitné napĺňanie jednotlivých programov obce.

Ciele a merateľné ukazovatele je potrebné stanovovať tímovo, nenechávať zostavenie celého rozpočtu na jedného človeka. Len tak možno dosiahnuť kvalitný rozpočet, ktorý bude odrážať potreby obce a sledovať ich napĺňanie.

Ďalšou možnosťou zvýšenia efektivity hospodárenia je podľa nášho názoru aplikácia benchmarkingu, čím by obec mohla zistiť svoje rezervy v hospodárení a následne by mohla operatívne prijímať opatrenia k náprave, čo by viedlo k šetreniu financií a ich následnej realokácii do rozvojových programov obce. K zavedeniu týchto opatrení však musí byť predovšetkým vôľa u riadiacich orgánov obce a tiež väčšia aktivita zo strany občanov, čo je podľa nášho názoru proces dlhodobejšieho charakteru.

Ak chceme napredovať na úrovni miestnych samospráv, je nevyhnutné pochopiť a prijať význam nových, moderných metód riadenia a rozpočtovania, a zároveň si uvedomiť svoju zodpovednosť v systéme finančného riadenia obce.

Literatúra

- [1] BALÁŽOVÁ, E. – PAPCUNOVÁ, V.: Manažment samospráv. Žilina: Minicipalia a.s. 2008. ISBN 978-80-552-0045-3.
- [2] KNEŽOVÁ, J.: Teória priorít obce prostredníctvom jej rozpočtu. Teória a prax verejnej správy. In: *Zborník príspevkov z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou organizovanej Fakultou verejnej správy UPJŠ v Košiciach*. 1. Vydanie. Košice: Equilibria s.r.o., 2009, 486 s. ISBN 978-80-7097-736-1.
- [3] KRÁĽOVÁ, Ľ. a kol.: *Genéza a tvorba verejnej politiky na Slovensku*. 1. Vydanie. Prešov: KM-Systém, s.r.o. 2008. 359 s. ISBN 978-80-85357-06-6.
- [4] MIHÁLIKOVÁ, E. a kol.: *Finančná situácia a výkonnosť v samospráve*. 1. Vydanie. Košice: UPJŠ, Equilibria s.r.o., 2011. 144 s. ISBN 978-80-7097-898-6.
- [5] OCHRANA, F.: *Veřejná volba a řízení veřejných výdajů*. 1. Vydanie. Praha: Ekopress, s.r.o. 2003. 184 s. ISBN 80-86119-71-8.
- [6] PROVAZNÍKOVÁ, R.: *Financování měst, obcí a regionu teorie a praxe*. 1. vydanie. Praha: Grada publishing a.s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-2097-5.
- [7] www.rozpocet.info.

Platobné systémy bánk po vstupe SR do Eurozóny

Miroslav ŠEMŠEJ*

Payment systems of banks after affiliation the Slovak Republic to the Eurozone

Abstract

One of the most important roles of banks and other financial institutions in the economy can be described as setting the efficient payment system. Single internal market, as higher form of a common market is the basis for the European Union and one of its main economic pillars. The paper deals with the payment systems of banks after joining the Eurozone and highlights their integration. The paper briefly defines the payment systems and banking systems lists the possible shortcomings and sets its objective to define changes in the terms of the bank and also of the client..

Keywords: Eurozone, banking systems, payment systems, SIPS, EURO SIPS, TARGET2

Úvod

Efektívny platobný styk v národnom hospodárstve možno označiť za jednu z najvýznamnejších úloh bánk a iných finančných inštitúcií. Jednotný vnútorný trh, ako vyššia forma spoločného trhu je zase základom Európskej únie a jedným z jej hlavných ekonomických pilierov. Ako jeden z najväčších výdobytkov európskej histórie plní úlohu prostriedku pre odstránenie hraníc a bariér v rámci Európskej únie a vytvára tak predpoklad pre voľný pohyb osôb, tovaru, služieb a kapitálu. Cesta k tomu, aby sa aj finančné prostriedky mohli pohybovať v národných hospodárstvach jednotlivých ekonomík Eurozóny tak voľne ako vo vnútroštátnom prostredí je však dlhodobou záležitosťou.

V poslednom období napredujúcu integráciu platobných systémov v rámci Eurozóny narúšajú vplyvy globálnej ekonomickej krízy, ktoré dokonca vyvolali otázky o opodstatnenosti existencie samotnej Eurozóny. Je však možné konštatovať, že integrácia napreduje a vízia jednotného trhu platobných služieb, aj napriek tomu, že vízie v súčasnosti ani v oblastiach zdanlivo jasne smerujúcich k istému cieľu, nie je možné z dôvodu neistej budúcnosti, ovplyvnenej najmä už spomenutou hospodárskou a finančnou krízou pevne definovať, smeruje k odstráneniu bariér v realizácii platobného styku naprieč celou Eurozónou, resp. Európou. Cieľom príspevku je analyzovať zmeny a identifikovať možné hrozby a nedostatky plynúce z procesu integrácie platobných systémov.

1 Platobné systémy bankovej sústavy v Slovenskej republike

Platobný systém, alebo systém prevodu prostriedkov všeobecne je systém, ktorý zaisťuje prevody peňažných prostriedkov. Samotný bezhotovostný platobný styk

* Miroslav Šemšej, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: semsej@gmail.com

medzi rôznymi bankami môže byť zaisťovaný dvomi základnými systémami. Buď sa jedná o systém s voľne organizovanou štruktúrou (systém korešpondentských bánk) spočívajúci v priamom spojení bánk cez navzájom otvorené účty platobného styku (tzv. nostro a loro účty¹). Druhý sa označuje ako pevne štruktúrovaný systém, ktorý funguje na princípe zúčtovania (clearingu) a kde jedna inštitúcia vystupuje ako zúčtovacie centrum (clearingová inštitúcia) pre obchodné banky, ktoré sú na ňu napojené prostredníctvom svojich účtov platobného styku.

Pevne štruktúrovaný systém môže byť prevádzkovaný buď na princípe zúčtovania rozdielov vypočítaných zo vzájomných pohľadávok a záväzkov jednotlivých účastníkov systému (čistý platobný systém), alebo na princípe zúčtovania jednotlivých položiek pri súčasnej kontrole ich krytia (hrubý platobný systém), poprípade kombináciou týchto princípov². Právne sa jedná o formálnu dohodu založenú na súkromnoprávnom kontrakte, alebo na zákone. Dohoda sa vyznačuje viacnásobným členstvom, spoločnými pravidlami a štandardizovaným usporiadaním pre prevod a zúčtovanie pohľadávok a záväzkov vzniknutých medzi členmi³.

V Slovenskej republike nastala významná zmena od 1. januára 2003 kedy prevádzku platobného systému prevzala Národná banka Slovenska od Bankového zúčtovacieho centra Slovenska, a.s., ktoré zabezpečovalo prevádzku medzibankového platobného systému SIPS od roku 1993. Bankovú sústavu tvoria všetky bankové inštitúcie, ktoré v danom štáte existujú a pôsobia spolu so všetkými vzťahmi medzi nimi⁴. Vstupom do Eurozóny sa aj Národná banka Slovenska stala neoddeliteľnou súčasťou aktuálnych projektov a priorít Eurosystému. Úlohy a ciele Eurosystému sa stali úlohami a cieľmi aj Národnej banky Slovenska.⁵

1.1 Platobný systém SIPS a EURO SIPS

Národná banka Slovenska sa od 1.1.2003 teda stala prevádzkovateľom a zároveň zúčtovacím agentom medzibankového platobného systému SIPS (z angl. Slovak Interbank Payment System). Motívom tejto zmeny bola snaha Národnej banky Slovenska zvýšiť efektívnosť a bezpečnosť platobného systému s využitím najmodernejších informačných technológií ako základ pre vybudovanie systému RTGS (z angl. Real Time Gross Settlement) v podmienkach Slovenskej republiky. Platobný systém SIPS sa spolu s prijatím meny euro inovoval na EURO SIPS⁶. Z globálneho pohľadu si zavedenie novej meny vyžiadalo zmenu v koncepcii medzibankového platobného styku v Slovenskej republike, pretože systém EURO SIPS sa musel stať retailovým systémom určeným pre spracovanie klientskych platieb. Medzibankové platby boli presmerované do systému TARGET2. Systém EURO SIPS sa stal teda od začiatku roka 2009 čisto klíringovým platobným systémom, ktorý spracúva iba

¹ Nostro účet (náš účet) je účet vedený pre tuzemskú banku v zahraničnej partnerskej banke a loro účet (ich účet) je účet vedený v tuzemskej banke pre zahraničného zmluvného partnera.

² Príkladom môže byť PNS (Paris Net Settlement), jeden z platobných systémov, používaný vo Francúzsku do zavedenia systému TARGET2 v roku 2008.

³ JÍLEK, J. *Peníze a měnová politika*. 1. Vydanie, Praha : Grada, 2004. s. 685.

⁴ BELÁS, J. a kolektív. 2005. *Bankovníctvo*. s. 24.

⁵ NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA. 2010. *BIATEC*. s.19.

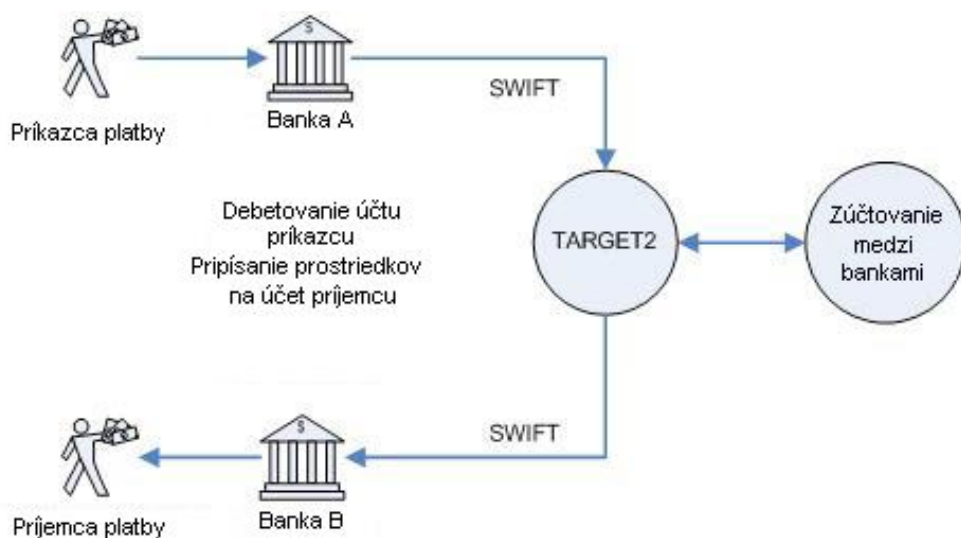
⁶ NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA. 2013. *EURO SIPS*. [online]. Dostupné na internete: < <http://www.nbs.sk/sk/platobne-systemy/euro-sips> >

retailové platby. EURO SIPS má v súčasnosti 29 účastníkov (vrátane Národnej banky Slovenska) a počas roka 2012 spracoval denne v priemere 850 000 platieb⁷.

1.2 Platobný systém TARGET a TARGET2

Rozhodnutie o súčasnej štruktúre systému TARGET bolo prijaté v roku 1994 na základe zásad minimálneho zosúladenia a prepojenia existujúcich infraštruktúr. Toto bol najlepší spôsob zabezpečenia prevádzkyschopnosti systému od úplného začiatku tretej etapy hospodárskej a menovej únie. Avšak vzhľadom na narastajúcu finančnú integráciu v rámci eurozóny a vzhľadom na skutočnosť, že používatelia systému TARGET mali čoraz podobnejšie potreby, sa v októbri 2002 začali prípravy na nový zdokonalený systém (TARGET2).

Obrázok 1 Priebeh platby v systéme TARGET2



Zdroj: <http://www.bulgaria-inside.com/finance/sixteen-bulgarian-banks-have-joined-the-new-target2-payment-system>

Nový systém TARGET2-SK bol na Slovensku uvedený do prevádzky presne v čase prijatia meny euro. V Európskej únii sme mali ako krajina premiéru, v našom prípade išlo o sprevádzkovanie systému, ktorý do pôvodného systému TARGET nebol zapojený (ako bolo spomenuté, predtým existoval iba jeden platobný systém SIPS, ktorý spracúval státisíce retailových platieb a zároveň bol jedinou platformou na zúčtovanie veľkoobjemových platieb medzi bankami na Slovensku). Dá sa teda povedať, že Slovenská republika bola prvou krajinou, ktorá nemigrovala, ale napájala úplne nový systém.

2 Platobný systém SEPA

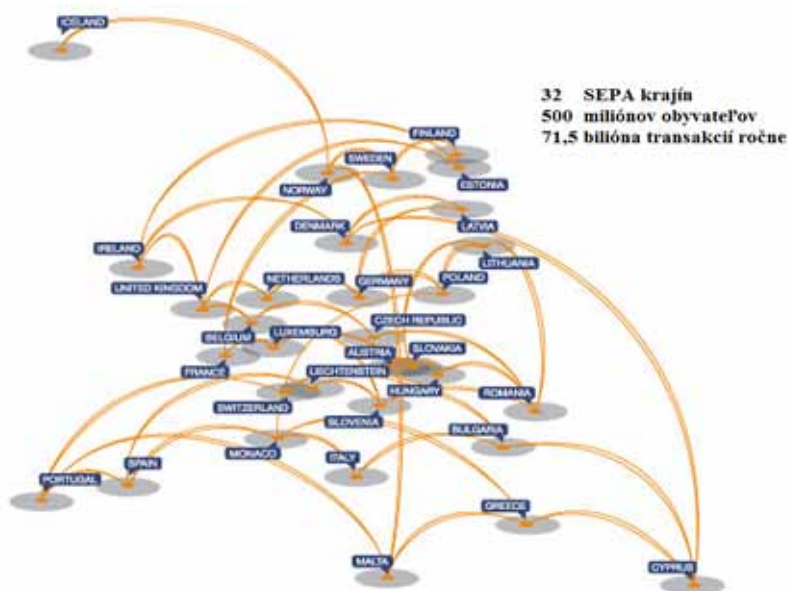
Fungovanie platobných systémov na Slovensku bolo v minulosti dlhodobo bezproblémové a spoľahlivé. Vývoj, pokračujúca európska integrácia a záväzky z nej plynúce, nútia aj našu krajinu platobné systémy napriek ich bezproblémovej prevádzke

⁷ NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA. 2010. *BIATEC*. s. 19.

nahradiť novými. Pokiaľ vývoj v minulosti, resp. nahrádzanie platobných systémov lepšími možno pokladať za prirodzenú evolúciu s cieľom zdokonalenia existujúceho platobného systému, systém SEPA bude zavedený obligatórne, konkrétne Nariadením EÚ a Rady EÚ č. 260/2012.

Zároveň je ale možné povedať, že SEPA je dôležitým a prínosným projektom, ktorého implementácia v súčasnosti v slovenských bankách vrcholí. Cieľom je integrácia poskytovania jednotných podmienok najmä pri uskutočňovaní bezhotovostných platieb v eurách. Hlavnou úlohou a cieľom SEPA je faktické zrušenie hraníc pre realizáciu bezhotovostných úhrad denominovaných v mene euro. Táto úloha vyplynula najmä z používania tejto meny viacerými krajinami v hotovostnom styku a SEPA má zabezpečiť kompatibilitu platobných systémov aj v bezhotovostnom styku. Spoločnú oblasť by malo postupne vytvárať 27 členských štátov Európskej únie, navyše sú zapojené do projektu krajiny Island, Nórsko, Lichtenštajnsko, Švajčiarsko, Monako a ďalšie teritória. Grafickú podobu znázorňuje Obrázok 2.

Obrázok 2 Krajiny zúčastňujúce sa na projekte SEPA



Zdroj: <http://www.europeanpaymentscouncil.eu/>, vlastná úprava

V rámci SEPA môžu podniky, obyvatelia a ďalšie hospodárske subjekty zasielať a prijímať platby v mene euro bez akéhokoľvek rozdielu a s rovnakými právami a povinnosťami bez ohľadu na geografickú polohu v rámci SEPA. Realizácia projektu SEPA pod taktovkou Európskej platobnej rady (EPC), ktorej členom je aj Slovenská banková asociácia, priniesla harmonizáciu uskutočňovania miliónov každodenných retailových platieb. Tento harmonizačný proces je podporovaný Európskou komisiou, Európskou centrálnou bankou, národnými centrálnymi bankami, ako aj európskymi bankami a prináša nové benefity tak pre spotrebiteľov, ako aj pre podniky, ktoré platby v eurách realizujú.

Priamy dopad na používateľov platobných služieb bol postupný, keďže v prvotnej fáze sa implementácia SEPA týkala predovšetkým medzibankového prostredia, teda prostredia v rámci komunikácie banka - platobný systém – banka. Spomedzi najvýraznejších zmien pre používateľov možno spomenúť nahradenie existujúceho bankového (národný formát čísla účtu) bankovým spojením vo formáte IBAN (International Bank Account Number), ktorý sa momentálne používa pri cezhraničných platbách. Z pohľadu realizácie platobného styku sa zmení realizovanie inkás, pri ktorých bude kompletne nahradená schéma ich realizácie. V ďalších SEPA produktoch tak výrazné zmeny nenastávajú, ak neberieme do úvahy ich zjednotenie, resp. štandardizáciu pravidiel v rámci Európy. Za najvýraznejšie možno všeobecne označiť tie zmeny, ktoré plynú zo špecifik produktov na území jednotlivých členských štátov. Slovenská republika má z dôvodu novo vybudovanej a nadštandardne vyspelej bankovej infraštruktúry, ktorá vznikla v nedávnej minulosti od základov, takýchto špecifik minimum. V niektorých členských štátoch totiž existujú určité „tradičné“ platobné služby, ktoré sú úhradami alebo inkasami, ale ktoré majú veľmi špecifické funkcionality, často z historických alebo právnych dôvodov. Počet transakcií pri týchto službách je obvykle minimálny. Takéto služby by sa preto mohli klasifikovať ako produkty pre špecifické skupiny zákazníkov („niche products“).

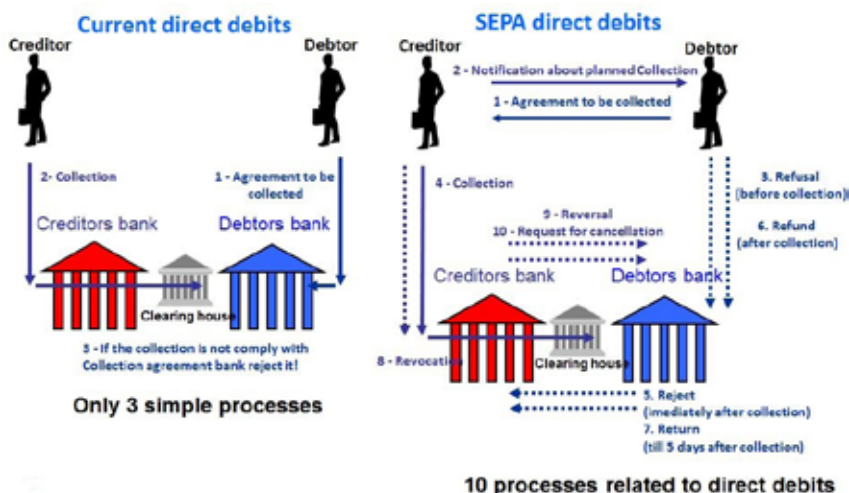
Obrázok 3 Bezhotovostné platobné nástroje na Slovensku a v Eurozóne



Zdroj: NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA, EUROSISTÉM, *Prezentácia k Nariadeniu č. 260/2012*

V prostredí Slovenskej republiky azda najväčšie zmeny prinesie zavedenie SEPA produktov v oblasti inkás. Z Obrázku 3 vyplýva, že inkasnou formou je realizovaných na Slovensku približne 17% všetkých transakcií. Je možné predpokladať, že pomer inkasných transakcií v porovnaní so všetkými realizovanými transakciami bude rásť. Nasvedčuje tomu trend a zároveň fakt, že v rámci Eurozóny je realizovaných inkasnou formou až 31% všetkých transakcií. Po zavedení SEPA inkasa – SEPA Direct Debit sa zmení schéma a princípy realizácie inkasného prevodu tak, ako to znázorňuje Obrázok 4.

Obrázok 4 Porovnanie súčasnej a budúcej schémy inkasa



Zdroj: Interný zdroj Komerční banky, a. s., pobočky zahraničnej banky, vlastné spracovanie

Nová schéma v plnom rozsahu nahradí pôvodnú schému, pričom aj naďalej platí, že niektoré banky, vrátane Komerční banky, a.s., pobočky zahraničnej banky, pristúpia k zrušeniu služby inkasa na aktívnej strane bez adekvátnej náhrady pre klientov. Dôvodom takéhoto postupu je vysoká miera rizika plynúca z poskytovania tejto služby v navrhovanej forme na jej aktívnej strane. Druhou alternatívou, ku ktorej sa pravdepodobne tiež uchýli časť bánk, je zaradenie služby medzi aktívne, úverové produkty banky, resp. požadovanie primeraného zabezpečenia zo strany klienta. V opačnom prípade bude banka znášať riziko, pretože platiteľ bude mať právo z akéhokoľvek dôvodu žiadať vrátenie inkasovaných prostriedkov do 8 týždňov od odpísania platby (neautorizované, resp. rozporované autorizované inkaso). V takom prípade mu jeho banka musí prostriedky vrátiť do 2 dní od predloženia žiadosti a to s valutou odúčtovania platby. Zároveň zašle banke príjemcu žiadosť o vrátenie prostriedkov (tzv. "Refund"). Problém nastane, ak príjemca už nebude mať na účte finančné prostriedky a banka ich nebude mať možnosť odpísať z jeho účtu. V prípade neautorizovaného inkasa môže platiteľ požiadať o vrátenie inkasovaných prostriedkov dokonca až do 13 mesiacov od odpísania platby, pričom to sa už považuje za reklamáciu a prostriedky sa mu vrátia len ak išlo skutočne o neautorizovanú, resp. nesprávne vykonanú transakciu.

Záver

Nové platobné systémy prinesú viacero zmien, ktoré sa dotýkajú bankových inštitúcií aj klientov. Okrem zmeny samotného spôsobu realizácie platieb prinesú zmeny napríklad aj v cenách. Z krátkodobého hľadiska sa očakáva, že koexistencia SEPA a národných schém pre retailové platby bude pre bankový sektor viesť k zvýšeným nákladom a zníženým výnosom. Bankám na Slovensku to spôsobí ďalší pokles ziskov, čo v kombinácii s bankovým odvodom bude na ne vplývať negatívne. Zaujímavý je pohľad na ziskovosť bankového sektora a porovnanie dvoch susediacich krajín. Čistý zisk najväčšej banky, teda Komerční banky, a.s. v Českej republike, je vyšší, ako zisky všetkých 27 bánk a pobočiek zahraničných bánk pôsobiacich

na Slovensku dokopy. Je to dôsledok zavedenia jednotnej meny euro, ktorý spôsobil slovenským bankám už v minulosti masívny pokles výnosov z konverzií mien a taktiež z realizácie platobného styku, ktorého ceny majú v súvislosti s nariadeniami EÚ jasnú tendenciu kopírovať ceny tuzemského platobného styku.

Z dlhodobého hľadiska budú príjmy a náklady bánk ovplyvňované rôznymi spôsobmi. Na jednej strane, aj keď niektoré banky očakávajú nové obchodné príležitosti, príjmy môžu byť znížené práve narastajúcou cezhraničnou konkurenciou, ktorá bude prirodzene tlačiť na marže. Na druhej strane banky oznámili, že v strednodobom horizonte môžu vzniknúť podstatné potenciálne úspory nákladov z rozsahu a možné úspory z manuálnych spracovaní a procesov, či z nových príležitostí na integrovanom trhu Eurozóny so zjednotenými pravidlami pre realizáciu platieb. Od zjednotenia sa očakáva najmä zvýšenie efektívnosti a rýchlosti platenia ako pre obyvateľstvo, tak pre podniky, alebo nadnárodné spoločnosti pri udržaní súčasnej úrovne spoľahlivosti platobných systémov.

Harmonizačný proces, teda proces zjednocovania pravidiel, podporovaný Európskou komisiou, Európskou centrálnou bankou, národnými centrálnymi bankami, ako aj poskytovateľmi platobných služieb pri realizácii platieb tak, aby boli vykonávané podľa rovnakých pravidiel, rovnakými postupmi a v súlade s rovnakými štandardmi vo všetkých SEPA krajinách (krajiný Európskej únie plus Island, Nórsko, Lichtenštajnsko, Švajčiarsko, Monako), bude zavŕšený vo februári roku 2014. Niektoré krajiny využili v procese implementácie jednotných pravidiel prechodné ustanovenia, v prípade Slovenskej republiky ide o dve výnimky - banky budú povinné na žiadosť klienta bezplatne konvertovať tuzemský formát čísla účtu do medzinárodného formátu počas nasledujúcich dvoch rokov, toto ustanovenie platí však iba pre fyzické osoby a komunikácia s právnickými osobami v XML formáte správ s bankami bude povinná až od 1. februára 2016.

Je badateľné, že oblasť platobného styku a platobných systémov je v neustálom procese zlepšovania a zdokonaľovania sa. Tento vývoj ovplyvní všetky ekonomické subjekty na Slovensku, vrátane širokej verejnosti.

Literatúra

- [1] JÍLEK, J. *Peníze a měnová politika*. 1. vydanie. Praha : Grada, 2004. 742 s. ISBN 8024707691.
- [2] BELÁS, J. a kolektív. 2005. *Bankovníctvo*. Bratislava : SPRINT, 2005. 249 s. ISBN 80-969-189-3-1.
- [3] KOPKÁŠ, BRANISLAV. 2008. TARGET2 - nový cieľ Slovenska v oblasti platobných systémov. In: *Biatec*. ISSN 1335-0900, 2010, roč. 16, č. 6, s. 2-5.
- [4] NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA. 2013. EURO SIPS. [online]. Bratislava : NBS, 2013. [cit. 1.8.2013]. Dostupné na internete: <<http://www.nbs.sk/sk/platobne-systemy/euro-sips>>.
- [5] NBS, ODBOR PLATOBNÉHO STYKU. 2010. Bezhotovostný platobný styk je oblasť neustálych zmien a inovácií. In: *Biatec*. ISSN 1335-0900, 2010, roč. 18, č. 2, s. 18-20.

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 10bodov.
- 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.

OBRAZKY:

- 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 uvádza 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 ¹ (size 10,5pt normal, centred)

Abstract (size 10pt bold, italic)

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

Keywords (size 10pt bold, italic)

Text (size 10pt, italic)

Introduction (size 10pt bold)

Text (size 10pt, normal)

1 Title od 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

¹ Contact information of author (or authors), workplace, address, email address

Autori príspevkov

Bc. Iveta Ádámová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: adamivett2@azet.sk

Bc. Martin Bandré, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: bommel@azet.sk

Bc. Ľubica Cigániková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: ciganikova.lubica@gmail.com

Mgr. Ivana Gáborová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: igaborova@zoznam.sk

Bc. Marián Gutman, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: gutman.marian@gmail.com

Bc. Andrea Jajcayová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: andrea.jajcayova@jci.com

Mgr. Jana Kristínová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne, e-mail: jannykristin@gmail.com

Bc. Tomáš Marczel, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: marczel.t@gmail.com

Mgr. Jana Nováková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: jaja4161@gmail.com

Bc. Peter Oleš, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: peter.oles333@gmail.com

Bc. René Peternai, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: renepeternai@hotmail.com

Anna Popad'áková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: a.popadakova@gmail.com

Mgr. Ingrid Rozkošová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: ingrid.rozkošová@gmail.com

Miroslav Šemšej, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: semsej@gmail.com