

GOODWILL

MÁJ
2009

Mesačník o ekonomike, biznise a spoločnosti

Cena: 1,50 €

**NAŠE BANKY
SÚ PILIERE
STABILITY**

**KRIVÝ LABYRINT
EUROFONDŮV**

A portrait of Olivier Large, General Manager of GEFCO Slovakia, is the central focus of the cover. He is a middle-aged man with short brown hair, wearing a dark suit, white shirt, and a red tie. He is looking slightly to the right with a faint smile. The background is a dark blue with subtle diagonal lines.

**PRIBLÍŽILI
SME SA
K ZÁKAZNÍKOM**

Generálny riaditeľ GEFCO Slovakia Olivier Large



8 588004 237018

Podnikateľské riziká v roku 2009

Áno, firmy najviac ohrozuje úverová kríza a globálna recesia

V čase finančnej krízy podnikatelia vyhodnocujú rôzne riziká pozornejšie ako inokedy. Rebríček hlavných zdrojov ohrozenia dokumentuje, že firmy si uvedomujú význam komplexnej a dôslednej stratégie riadenia rizík.

Tieto závery vyplývajú z najnovšej správy Business Risk Report spoločnosti Ernst & Young. Respondenti uskutočneného prieskumu – vyše sto popredných svetových analytikov – považujú vplyvy úverovej krízy a celosvetovú recesiu za najzávažnejšie podnikateľské riziká v roku 2009, popri tradične negatívne vnímanej regulácii. Tú odsunula kríza z minuloročného prvého miesta rebríčka. Významne boli prehodnotené aj riziká týkajúce sa pomeru rozloženia vplyvu medzi tradičnými a rozvíjajúcimi sa trhmi, zastaraných obchodných modelov alebo riziká ohrozujúce dobrú povesť.

„To, že sa niektoré z týchto rizík umiestnili v rebríčku tak vysoko, sa dalo predpokladať. Napriek tomu nás prekvapilo, do akej miery manažéri veria, že tieto riziká spoločne ohrozujú vlastnú životaschopnosť podnikov,“ uviedol John Murphy, globálny partner Ernst & Young. Mnohé riziká, ktorým firmy v súčasnosti čelia, sú podľa neho navzájom prepojené – napríklad zlá dostupnosť úverov, regulácia, recesia, znižovanie nákladov a riziká týkajúce sa dobrej povesti.

Konkurencia počas krízy

Riziká spojené so vstupom nových konkurentov na trh sa v prieskume posunuli zo 16. na 5. miesto. Konkurencia rastie z rôznych dôvodov – jednak vďaka technickému pokroku a jednak vďaka zmenám v miestnych predpisoch a legislatíve. Postupujúca konvergencia v telekomunikačnom a technologickom odvetví, boj o zákazníkov medzi bankami a poisťovňami a zvyšujúca sa konkurencieschopnosť rozvíjajúcich sa trhov ponúkajú v niektorých sektoroch príležitosti pre nových hráčov, ktorí chcú získať podiel na trhu. „Nová konkurencia z iných odvetví alebo vzdialených trhov sa vo väčšej miere považuje medzi tradičnými spoločnosťami za hrozbu a ak sú firmy oslabené, napríklad v dôsledku ekonomickej krízy, stávajú sa ešte zraniteľnejšie,“ tvrdí Tomáš Osuský, riaditeľ oddelenia podnikového poradenstva Ernst & Young. Rastúca úloha takýchto netradičných hráčov bola podľa neho

zrejma i predtým, no kríza ich nástup urýchľuje, čo dokazuje aj zvýšená aktivita v oblasti fúzií a akvizícií na Slovensku.

Zastarané modely

Technologický pokrok a rýchle zmeny vo všetkých odvetviach priemyslu vedú k tomu, že sa tradičné obchodné modely stávajú zastaranými. Firmy to núti zmeniť svoje podnikové stratégie a štruktúry. Význam rizík vyplývajúcich zo zastaraných obchodných modelov potvrdzuje i skutočnosť, že sa tento rok objavili v rebríčku po prvýkrát.

„Tieto zmeny môžu ohroziť podniky viacerými spôsobmi,“ vysvetľuje T. Osuský. „Najdôležitejším faktorom pri zavádzaní nových obchodných modelov bude schopnosť udržať súčasnú

úroveň výnosov. Zrejmé je to napríklad v sektore oznamovacích prostriedkov, kde sú niektorí hráči ochotní ponúknuť obsah i služby zadarmo. Tento prístup znamená obrovské riziko pre udržanie tradičných výnosov a trhového podielu tradičných hráčov a núti ich prijímať nové modely.“

Goodwill a ekológia

Povesť viacerých priemyselných odvetví je čoraz viac ohrozená klesajúcou dôverou verejnosti. V rebríčku podnikateľských rizík sa ohrozenie dobrej povesti firmy presunulo z 22. na 10. miesto. Povesť firmy či značky môže ohroziť aj nevládnutie klimatek a ekologickej problematiky. „Napríklad pre firmy podnikajúce v odvetviach s vysokými emisiami CO₂ môže byť ich schopnosť alebo neschopnosť vytvoriť obraz firmy zodpovednej voči životnému prostrediu naozaj kľúčová,“ hovorí T. Osuský. Význam a aktuálnosť jednotlivých podnikateľských rizík sa mení podľa vonkajších podmienok. Preto je dôležité, aby firmy zaujali k relevantným rizikám strategický prístup a dbali na to, aby ich plány rešpektovali aktuálny vývoj ich prostredia. **EY/JF**

Firmu môže poškodiť aj neschopnosť ukázať zodpovedný prístup k životnému prostrediu.

Business Risk Report – rebríček 10 hlavných rizík v roku 2009

Poradie		Poradie 2008
1	Úverová kríza	2
2	Regulácia a zhoda so zákonnými požiadavkami	1
3	Prehľbujúca sa recesia*	–
4	Radikálna ekologizácia	9
5	Netradiční hráči**	16
6	Znižovanie nákladov	7
7	Využitie talentu	11
8	Realizácia aliancií a transakcií	7
9	Zastaranosť obchodných modelov	–
10	Riziká ohrozujúce dobrú povesť	22

*Táto kategória zahŕňa makroekonomické faktory vrátane problémov firiem generovať príjmy a znižovať náklady.

**Firmy vstupujúce na trh z príbuzných trhov alebo vzdialených lokalít.

Ako prídu firmy v banke o ilúzie...

... alebo netradičný pohľad MSP-CONSULT, s. r. o., na problémy financovania MSP

Podnikatelia často prezentujú názor o akejsi „papierovej byrokracii“ bánk, požadujúcich zbytočne veľa informácií pri posudzovaní úverových žiadostí a podnikateľských zámerov.

Treba zdôrazniť, že aj požičiavanie peňazí v bankách je investičný proces súkromného kapitálu, a preto musí mať vlastné štandardné pravidlá obzretného podnikania a zabezpečenia primeraného rizika. Osobitne to platí v čase finančnej a hospodárskej krízy.

Podnikateľskej verejnosti by určite prospel kritickejší pohľad do vlastných radov v týchto otázkach. Prečo teda mnoho firiem (často aj úspešní žiadatelia o eurofondy) prichádza pri získavaní úverov v bankách o „ilúzie“?

1. Podceňujú stratégiu a finančné plánovanie

Niektorí podnikatelia stále odmietajú myšlienku plánovania v trhovom hospodárstve. Veľa firiem (aj tie s rôznymi certifikátmi kvality) zostavuje finančné plány len ako neprijemnú povinnosť pre banku – vtedy, keď potrebujú úver...

Výsledkom takéhoto postoja je často nedostatočná prezentácia podnikateľského zámeru v kontinuite s dlhodobým smerovaním firmy.



zjednodušujú na informáciu o stave bankového účtu a riadení platobného styku...

Dôsledkom tohto prístupu je absencia riadenia obchodnými a finančnými cieľmi, a to bez spätnej väzby na kontroling vybraných indikátorov ich plnenia.

3. Podceňujú kontrolné mechanizmy vrcholového riadenia

Majitelia väčšiny spoločností s ručením obmedzeným v snahe „zvrchovane“ rozhodovať o svojom majetku nepociťujú potrebu dobrovoľného inštitútu dozornej rady, ktorý by ich včas upozornil na nedostatky v riadení...

2. Stotožňujú finančné riadenie firmy s externým vedením účtovníctva, často spätne – pred daňovým priznaním...

Mnohým konateľom stále akoby nechýbal priebežný prehľad o výsledkoch hospodárenia počas roka. Často si ho

S týmto problémom súvisí aj nedostatočný podiel rizikového kapitálu na investíciách sektora malých a stredných podnikov (MSP), lebo slovenské firmy väčšinou nie sú ochotné vzdať sa ani dočasne majority v rozhodovaní.

Osobitný problém na záver: mylné domnievajú, že najlepšie úvery sú žiadne úvery

Veľa firiem zabrzdiло svoj rozvoj práve nepochopením optimálneho podielu cudzích zdrojov pri financovaní investícií a vyhýbaním sa akýmkoľvek úverom... MSP-CONSULT uvíta spoluprácu s každým pri riešení týchto menej diskutovaných problémov firemných financií.



Podnikateľské poradenstvo –
Business consulting
Ing. Stanislav Horváth

Office: Paulínska 24, 917 01 Trnava
Privat: Vajanského 34, 917 01 Trnava
VoIP: 0692 017 321
mobil: +421 903 29 39 40
e-mail: info@stanohorvath.sk, msp_consult@atlas.sk
www.stanohorvath.sk

EMM

Naša spoločnosť uvádza bezchybne zladený orchester, ktorého hráčmi sú laureáti prestížnych projektov používajúci nástroje z dielní špičkových výrobcov informačných technológií. Kvalitný zážitok garantuje individuálne navrhnutá sála s modernou architektúrou a bezpečnou infraštruktúrou.

Tento orchester môže hrať pod Vašou taktovkou.

Sme dodávateľom špičkových IKT riešení, dátových centier, bezpečnostných systémov, objektovej bezpečnosti, servisných a outsourcingových služieb.

EMM, spol. s r.o
Sekurisova 16
841 02 Bratislava
www.emm.sk



Kríza má aj čistiaci účinok

P. Mihók: podporme teraz segmenty, ktoré nám neskôr zabezpečia rozvoj

O stave podnikateľského prostredia na Slovensku i o rôznych aspektoch globálnej ekonomickej krízy sme sa rozprávali s Petrom Mihókom, predsedom Slovenskej obchodnej a priemyselnej komory (SOPK).

Hoci ešte je čo zlepšovať, podnikateľské prostredie a ekonomické pravidlá vytvorili u nás dobré podmienky pre dynamický vývoj slovenskej ekonomiky. Sme však otvorenou ekonomikou, ktorá nie je voči kríze imúnna. Čo je podľa vás potrebné v tejto situácii robiť a čo z toho aj skutočne robíme v záujme zmiernenia jej dopadov?

To je otázka na doktorskú prácu. Finančná kríza sa našej krajiny principiálne nedotkla, ale možno o to razantnejšie nás zasiahla kríza ekonomická. V prvej etape naša vláda na krízu reagovala správne, keď prijatím rozhodnutia o stopercentnom garantovaní vkladov zamedzila vzniku paniky a riziku hromadného vyberania vkladov. Bol to štandardný krok, ktorým išli všetky vlády krajín Európskej únie i iných krajín. Aj v ďalšej etape krízy vláda v zásade sledovala politiku EÚ.

Pozitívne hodnotím aj skutočnosť, že si naša vláda uvedomila, že na vytváranie dopytu a súčasne aj na tvorbu pracovných príležitostí bude musieť uvoľniť verejné zdroje. Hoci sa tým môže zvýšiť percento nášho vnútorného dlhu, myslíme si, že je to správna cesta.

Ako hodnotíte stimulačné balíčky, ktoré prijímajú vlády krajín EÚ?

Táto kríza má mnoho prívlastkov – kríza dôvery, systémová kríza... Málo hovoríme o tom, že ide aj o krízu z nadvýroby. Balíčky, ktoré prijímajú krajiny G20 alebo aj krajiny Európskej únie a ktoré nazývajú stimulačnými balíčkami, ja za stimulačné nepovažujem. Podľa mňa sú to záchranné balíčky. Opodstatnenou otázkou však je, či týmito balíčkami nechceme zachraňovať to, čo sa zachrániť nedá. Všetci unisono deklarujeme – hoci v realite to platí len obmedzene – že sme proti národnému protekcionizmu. Zabúdame však na sektorový protekcionizmus, ktorý je rovnako nebezpečný, ak nie nebezpečnejší, ako národný protekcionizmus. Prečo by sme mali chrániť jedno odvetvie a druhé nie? Kto stanovil, že odvetvie, ktoré

zachraňujeme, je to správne? My investujeme do jedného odvetvia, no na ostatné zabúdame. Naši podnikatelia, združení v SOPK, sa pýtajú: prečo nie je šrotovné aj na televízory, chladničky a iné produkty? Prečo sa robí sektorový protekcionizmus?

Odmietate teda štátne zásahy tohto druhu?

Myslím si, že kríza má čistiaci a samočistiaci efekt, ktorý býva väčšinou pozitívny. Lebo keď sa uskutoční normálnym spôsobom, nastolí v ekonomike nové parametre, v ktorých sa bude vyčistená ekonomika realizovať. Pokiaľ však čistiaci efekt budeme ovplyvňovať nesprávnymi záchrannými balíčkami, čiže brzdiť ho, môžeme spôsobiť dva dôsledky: buď krízu

predĺžiť, alebo vytvoriť zárodok budúcej krízy – čo je oveľa horšie. Preto viac ako do záchranných balíčkov by sme mali investovať do odstránenia problémov vo vnútornej štruktúre našej ekonomiky.

Ktoré problémy máte na mysli?

Jedným z nich je regionálna nerovnováha. Máme bohatý západ krajiny a chudobnejšie ostatné regióny. Preto sú správne verejné investície do rozvoja infraštruktúry, lebo môžu tento problém vyriešiť, a to s ohľadom na budúcnosť. No nemali by sme sa koncentrovať iba na diaľnice. Oveľa silnejšie by sme mali investovať do železničnej dopravy a do jej modernizácie, aby sme sa mohli napojiť na medzinárodné siete v oveľa širšom meradle. Viac by sme mali investovať aj do malých regionálnych letísk. Druhou oblasťou, ktorú sme vytypovali, je oblasť energetiky. V súčasnosti nie je Slovensko sebestačné v žiadnom energetickom médiu. Ukazuje sa, že dostavba 3. a 4. bloku atómovej elektrárne v Mochovciach prišla vo vhodnom čase, nakoľko dnes je elektrická energia lacnejšia a jej prípadný dovoz nezaťažuje

Otázkou je, či nechceme tzv. stimulačnými balíčkami v ekonomike zachraňovať to, čo sa zachrániť nedá.





Nesprávne opatrenia môžu krízu predĺžiť alebo dokonca vytvoriť zárodok budúcej krízy.

ekonomiku tak ako v prípade jej cenového bo-
 omu. Navyše táto investícia rieši budúcu ener-
 getickú bilanciu krajiny, keď budeme elektrinu
 potrebovať vo väčšej miere ako v súčasnosti,
 keď jej spotreba klesla u nás i v celej Európe.
 Toto je však súkromná investícia. Pri investí-
 ciách verejných peňazí do oblasti energetiky by
 sa štát mal viac orientovať na alternatívne zdro-
 je energie a na obnoviteľné zdroje energie,
 teda na oblasti, ktoré zanedbávame. Takéto
 investície budú vytvárať pracovné príležitosti
 i dopyt – čiže efekty, ktoré potrebujeme. Ale
 zároveň budú riešiť budúcnosť krajiny.
 Trefou oblasťou je podpora vývoja, vzdeláva-
 nia a inovatívnych firiem. Mali by sme vytvoriť
 schémy, ktoré vo svete bežne existujú: schémy
 rizikového a štartovacieho kapitálu, zamerané
 na malé a stredné inovatívne firmy sloven-
 skej proveniencie, čiže firmy so slovenským
 kapitálom.

Na akých princípoch by mali fungovať tieto schémy?

Vybudovanie a rozbeh takýchto firiem si
 vyžaduje minimálne dva roky, čo by pomohlo
 preklenúť obdobie krízy. Ak by sme zároveň
 dokázali ich vznik previazať na oblasti, v kto-
 rých Slovensko môže uplatniť náš potenciál
 v aplikovanom výskume – a na to by sme
 zároveň prepoili aj vzdelávaciu štruktúru
 – tak by sme mohli byť spokojní; takto použité
 verejné financie v čase krízy by priniesli väčší
 efekt ako rôzne záchranné balíčky. Musíme
 si uvedomiť, že ten, kto bude na konci krízy
 najlepšie pripravený a prvý bude môcť na-
 štartovať, keď sa ekonomika bude rozbiehať,
 bude profitovať. Kto sa začne spamätávať

a rozbiehať až vtedy, keď sa kríza skončí, ten
 bude zasa len „lúzerom“.

Kríza zastihla Slovensko na vzostupnej tra- jektórii, s dobre rozbehnutou ekonomikou. Ako hodnotíte stav podnikateľského pro- stredia – aj v medzinárodnom porovnaní?

Slovenské podnikateľské prostredie je vše-
 obecne považované za tú lepšiu časť sloven-
 skej ekonomiky. Vďaka tomuto všeobecnému
 pozitívnemu vnímaniu prišlo na Slovensko
 množstvo investorov. Za rozhodujúci činiteľ
 tohto vnímania považujem správne nastave-
 ný daňový systém, lebo dane patria medzi
 základné atribúty podnikateľského prostredia.
 Zavedenie rovnej dane sa ukázalo ako veľmi
 správne rozhodnutie. Stanovila veľmi racionál-
 nu hranicu daňového zaťaženia, čím sa na
 jednej strane zvýšil príjem štátneho rozpočtu
 a na druhej strane sa znížilo množstvo daňo-
 vých špekulácií.

Zahraničie takisto pozitívne hodnotí aj tú časť
 daňového systému, ktorá nezdaňuje dividendy.
 Správne sa tu vychádza zo skutočnosti, že zda-
 nenie dividend by znamenalo dvojité zdanenie.
 Slovensko sa tak zaradilo medzi malý počet
 krajín s takýmto prístupom. A táto filozofia
 výrazne obmedzila špekulácie s hospodársky-
 mi výsledkami, ktoré si firmy umelo znížovali
 a vyplácanie dividend riešili úplne iným, najmä
 nekorektným spôsobom.

Dane sú jedna kapitola, je tu však aj ostat- né odvodové zaťaženie.

Áno, v odvodom zaťažení, ktoré je relatívne vy-
 soké a devaluje pozitívum daňového systému,
 existujú rezervy. Hoci dnes je populárne hovo-

riť o znižovaní daňového zaťaženia, podľa mňa
 by mal budúci vývoj smerovať skôr k znižovaniu
 odvodového zaťaženia.

Zvyknem hovoriť, že niekedy je veľa aj jedno
 euro daní, keď zaň nedostanem protihodnotu.
 Na druhej strane v mnohých krajinách existuje
 vyššie daňové zaťaženie ako na Slovensku
 a podnikatelia ho nekritizujú, pretože vedľa,
 že za svoje dane dostávajú benefity vo forme
 infraštruktúry, vzdelania, zdravotníctva, bez-
 pečnosti, medzinárodného postavenia a vývoja
 krajiny. Dôležitá je vyváženosť dvoch veličín:
 aké dane zaplatím a čo mi za zaplatené dane
 štát poskytne. Ak medzi nimi existuje rovnová-
 ha, tak v zásade je spoločnosť spokojná.

Pôsobíte aj ako vysoký predstaviteľ Medzinárodnej obchodnej komory v Pa- riži, Združenia európskych obchodných a priemyselných komôr Eurochambres a Ekonomického a sociálneho výboru EÚ. Aké posolstvá z ich reakcií na krízu by sme mohli uplatniť na Slovensku?

Európa sa usiluje o udržanie podnikateľskej
 dôvery vo svoje podnikateľské trhy. Veľkú
 nádej pritom vkladá do nových krajín Spolo-
 čenstva, pretože vďaka vývoju, ktorým sme my
 i ďalšie krajiny prechádzali, sme schopní krízu
 absorbovať oveľa ľahšie ako naši partneri zo
 „starej“ Európy. V tomto vidia silu a potenciál
 strednej a východnej Európy.

Aby som bol konkrétnejší, uvediem náš príklad:
 „vycvičení“ minulým režimom sme po roku
 1989 prešli na trhovú ekonomiku, zakúsili sme
 privatizáciu a zmenu štruktúry vlastníctva, vznik
 nového štátu, vstup do NATO a Európskej únie.
 Prechádzali sme teda mnohými dramatickými
 zmenami, na ktoré sme sa museli adaptovať.
 Ďalším posolstvom pre Slovensko môže byť
 fakt, ktorý si Európa uvedomuje: keď hovoríme
 o globálnej ekonomike, nedajú sa určité otázky
 riešiť na úrovni štátu alebo Európskej únie,
 ale musíme ich riešiť celosvetovo. Ide hlavne
 o finančnú oblasť, v ktorej musí vzniknúť úplne
 nový systém. Na úrovni európskych komôr je
 v tejto oblasti zhoda.

Krízu vnímame v rovine nastolenia nového
 systému najmä vo financiách tak, aby finančný
 sektor viac obsluhoval reálnu ekonomiku.
 On s týmto zámerom aj vznikol, no neskôr sa
 dostal do fázy rakovinového bujnenia – začal
 vytvárať vlastné produkty, ktoré už nemali
 s reálnou ekonomikou nič spoločné, no ich
 nebezpečenstvo spočívalo v tom, že boli
 ziskovejšie v porovnaní s profitom z reálnej
 ekonomiky. Regulácia by teda mala smerovať
 k tomu, aby takéto deriváty a produkty, ktoré
 svojou ziskovosťou odčerpávajú zdroje z reál-
 nej ekonomiky, no nemajú ekonomický základ,
 už nevznikali.

Pripravili: Marián Sedilek, Miloš Nemeček
 Foto: Miro Nemec

Cesta slovenských firiem nahor môže viesť cez ofsety

Strojkov Košice a AveoEngineering Gelnica rastú s podporou BAES

Ofsetové programy medzinárodných korporácií obranného a leteckého priemyslu pomáhajú niektorým firmám expandovať a vytvárať nové pracovné miesta navzdory recesii.

Vyššie 200 nových pracovných miest vzniklo v uplynulých troch rokoch v košickej firme Strojkov Engineering aj na základe jej účasti na ofsetových programoch britskej nadnárodnej spoločnosti BAE Systems. Tá podpísala so slovenskou vládou dohodu o dodávke ofsetového „balíka“ s objemom 100 % hodnoty dodávky komunikačného systému MOKYS pre Ministerstvo obrany SR. V rámci ofsetových programov tak vzniklo na Slovensku do konca roka 2008, vrátane Strojkovu, viac ako 750 pracovných miest. Celková hodnota dodaných ofsetových programov v rámci Slovenska dosiahla vyše 42 miliónov eur (1,26 miliardy Sk).

Špičkové letecké technológie

Výsledkom rozvoja produkcie firmy sú popri tradičnom strojárstve v čoraz väčšej miere aj výrobky využívajúce špičkové technológie, aplikovateľné najmä v leteckej technike a doprave. Sú to letecké prístroje a svetelná technika novej generácie, ale aj ľahké lietadlo. „S našim partnerom spolupracujeme v rámci ofsetového programu už tri roky a v budúcnosti očakávame rozšírenie spolupráce aj na ďalšie projekty, napríklad v oblasti leteckých prístrojov,“ povedal Štefan Takáč, výrobný riaditeľ Strojkovu.

Produkcia Strojkovu s vysokou pridanou hodnotou má v zahraničí podľa zástupcov spoločnosti aj v čase krízy rastúci odbyť. Ako uviedol americký majiteľ firmy Christian Nielsen, do konca tohto roka rátajú s rozšírením počtu zamestnancov o ďalších 100. Polovica z celkového počtu pracovníkov sú pracovníci vývoja, inžinieri a dizajnéri. Výrobky sú výsledkom čisto slovenského know-how a celá produkcia smeruje na export. „Je to čisto slovenský príbeh,“ zdôraznil Ch. Nielsen.

Americký sen v Košickom kraji

Od roku 2002 investoval tento americký podnikateľ do Strojkovu približne 7,5 milióna

USD, vlni dosiahla firma zisk po zdanení 942 000 USD. Prevádzku má okrem Košíc a Gelnice aj v Humennom. Ako komerčne mimoriadne úspešný pre Strojkov sa ukázal okrem iného vývoj a výroba ľahkých protikolíznych leteckých svetiel novej generácie, ktoré sú využiteľné aj v ďalších oblastiach (napr. ako výstražné „majáky“ v cestnej doprave). V spolupráci s Technickou univerzitou v Košiciach vyvinuli v Strojкове aj prototyp ľahkého športového lietadla Aveo Phantom. Bohužiaľ, ako konštatoval Ch. Nielsen, jeho výrobu museli pre naše colné predpisy presunúť do Austrálie, čím región prišiel približne o 100 pracovných príležitostí.

„Prioritou ofsetového programu je vytvoriť a udržať pracovné miesta vo všetkých



Košický Aveo Phantom

a domácich výrobcov. Zahraničné investície, ktoré takto prídu na Slovensko, sa môžu nasmerovať do strategických odvetví. Týmto spôsobom ozbrojené zložky pomáhajú ekonomike a vedomostnej spoločnosti, rozvoju informačných technológií, podporujú transfer know-how a vytváranie domácich pracovných miest.

Firma u nás vyvinula ľahké športové lietadlo; pre nevýhodné colné predpisy sa výroba presunula do Austrálie.

regiónoch Slovenska. Hľadáme slovenské strojárne a inovatívne firmy schopné vyrábať výrobky s vysokou pridanou hodnotou, čo je aj prípad Strojkovu,“ povedal John Rossall, riaditeľ pre rozvoj priemyslu a obchodu BAE Systems. „Všetky projekty sú exportne zamerané a keďže ide o kvalifikovaných pracovníkov, ich mzdy spravidla prevyšujú slovenský priemer.“

Ofsety a BAE Systems

Ofsetový program je „balík“ investícií do ekonomiky, ktoré kompenzujú veľké nákupy pre potreby bezpečnostných zložiek, najmä armády a polície. Ofsety sa vo svete bežne využívajú, a to vrátane krajín NATO a EÚ. Ako mnoho iných krajín odkázaných na dovozy obrannej techniky a na transformáciu hospodárstva, aj Slovensko považuje ofsety za významný nástroj podpory vlastnej ekonomiky

Ofsetový program tvoria samostatné ofsetové operácie – projekty. Delia sa na:

- a) priame ofsety – ide o priamu účasť slovenských subjektov na výrobe, dodávkach a službách spojených s realizáciou predmetu zákazky; veľká časť programu MOKYS sa uskutočňuje cez spolupracujúce slovenské firmy a ich subdodávateľov;
- b) nepriame ofsety – ide o vytváranie dlhodobých projektov prostredníctvom zahraničných partnerov s účasťou slovenských subjektov, ktoré nemajú priamy vzťah k výrobe predmetu zákazky. V prípade BAE Systems sú všetky projekty zamerané exportne a spravidla ide o vysokokvalifikovanú prácu. BAE Systems sa zameriava na všetky regióny, primárne však na regióny s vyššou mierou nezamestnanosti a zároveň s dostatkom kvalifikovaných pracovníkov.

TS/TA

Oceliarske podniky robia menej akvizícií

Globálna konsolidácia v kovospracujúcom priemysle pokračuje

Tempo konsolidácie – zlučovania subjektov fúziami a akvizíciami – v kovospracujúcom priemysle väčšiny krajín sveta sa výrazne spomalilo, hoci tento proces sa nikdy nezastavil.

Priemyselné spoločnosti dnes, pochopiteľne, pozorne prehodnocujú svoje obchodné stratégie a investičné plány. Podľa novej správy s názvom Konsolidačná vlna: globálne vyhliadky v kovospracujúcom priemysle, ktorú zverejnila

Solventní sú vo výhode

„Vyhrávajú spoločnosti, ktoré majú k dispozícii veľký objem hotovosti,“ povedal D. Schweller. Niektoré z nich môžu podľa neho využiť príležitosť na rozšírenie svojho podnikania

V prvom kvartáli sa v odvetví zrealizovala menej ako tretina nadnárodných transakcií oproti stavu pred rokom.

spoločnosť Deloitte, sa v krátkodobom horizonte očakáva, že počet fúzií a akvizícií bude podstatne menší a ich objem nižší.

Vyčkávanie

„Aj keď sa transakcie stále realizujú, potenciálni kupujúci vyčkávajú, kým priemysel dosiahne dno,“ uviedol Dan Schweller, vedúci globálnej skupiny spoločnosti Deloitte pre výrobné odvetvia a pre oblasť fúzií a akvizícií (M&A) v kovospracujúcom priemysle. „V blízkej budúcnosti budeme pravdepodobne svedkami zmeny v orientácii spoločností – nebudú sa natoľko zameriavať na nové transakcie, ale sústredia sa skôr na dosahovanie synergického efektu zo starých,“ dodal.

Čísła naznačujú, že tento rok sa začal veľmi pozvoľna. Podľa databázy Mergermarket sa v prvom štvrtroku 2009 celosvetovo zrealizovalo iba 14 nadnárodných transakcií v kovospracujúcom priemysle v porovnaní so 47 transakciami v rovnakom období minulého roka. Aj napriek 678 transakciám v celkovej hodnote 206 miliárd USD, ktoré sa uskutočnili v uplynulých štyroch rokoch (2005 – 2008), zostáva globálny kovospracujúci priemysel aj naďalej relatívne roztrieštený. Napríklad podľa Štatistického úradu pre železiarsky a oceliarsky priemysel (Iron and Steel Statistics Bureau) Svetového oceliarskeho združenia (World Steel Association) 15 najväčších spoločností v oceliarskom priemysle kontrolovalo v roku 2008 iba 36 % celosvetovej výroby.

kúpou slabších konkurentov, odberateľov alebo dodávateľov za nižšiu cenu. Môžu pritom profitovať z nižších cien niektorých položiek majetku v súčasnej hospodárskej situácii a z dodávok za nízke ceny v ďalšom obchodnom cykle. „V priebehu niekoľkých rokov by sa situácia v oblasti fúzií a akvizícií mala vrátiť do normálneho stavu, ale pravdepodobne sa to ešte nestane ani na budúci rok,“ dodal expert na M&A. Správa naznačuje, že bez ohľadu na načasovanie treba na oživenie fúzií a akvizícií v kovospracujúcom priemysle po celom svete splniť dve

Ak oceliari prispôbia výrobu dopytu a nezaplavia produkciou trhy, dosiahnu lepšie predajné ceny.

dôležité podmienky. Po prvé, servisné strediská a ostatní zákazníci budú musieť mať dostatočné kapacity na financovanie obchodov a predvídať dopyt, aby nakupovali rozumne. A po druhé, oceliarske spoločnosti budú musieť nájsť spôsob, ako riadiť objemy výroby, aby reagovali na dopyt a tvorbu cien. „Podobný trend možno očakávať aj na Slovensku, keďže oceliarsky priemysel je úzko prepojený na globálnu ekonomiku a trendy, pričom značná časť kovospracujúceho odvetvia bola ovplyvnená aj prepadom v stavebníctve,“ dodáva Maroš Sokolovský,

riaditeľ oddelenia finančného poradenstva spoločnosti Deloitte.

„Bude zaujímavé sledovať, či oceliarske spoločnosti neposilnia výrobu príliš rýchlo a či nebudú vyrábať nadmerné množstvá v snahe získať čo najväčší objem zákaziek, pričom môžu domáce a zahraničné trhy, ktoré sa začnú ozdravovať, zaplaviť dovozom. Alebo, či výrobu postupne prispôbia dopytu, čím zvýšia tlak na ceny smerom nahor,“ poznamenal D. Schweller.

Dôraz na medzinárodné transakcie

Ďalšie dôležité poznatky zo zverejnenej správy o konsolidácii v kovospracujúcom priemysle:

- v najbližšom čase sa očakávajú menšie transakcie v rozpätí od 100 do 500 miliónov USD,
- transakcie budú pravdepodobne založené na predaji vedľajších oceliarskych činností,
- využívanie príležitostí na získanie majetku zbankrotovaných spoločností môže byť prvou úrovňou, na ktorej sa činnosti obnovia,
- očakáva sa viac medzinárodných transakcií, keď konsolidácie na regionálnej úrovni dosiahnu svoj limit,
- vytváranie spoločných podnikov a aliancií bude pokračovať.

Analytická správa Konsolidačná vlna: globálne vyhliadky v kovospracujúcom priemysle je posledná časť z trojdielnej série o vyhliadkach, ktorú vydala globálna skupina pre výrobné odvetvia (Global Manufacturing Industry Group) spoločnosti Deloitte Touche Tohmatsu (Deloitte) v marci

a apríli 2009. Predchádzajúca správa Perspektívy na regionálnej úrovni: globálne vyhliadky v kovospracujúcom priemysle komentuje rôzne snahy o hospodárske stimuly vo svete a ich možný dopad na globálny kovospracujúci priemysel. Prvá časť série s názvom Prekonanie kritického bodu: globálne vyhliadky v kovospracujúcom priemysle zachytáva pripomienky k širokej palete tém súvisiacich s dopadom celosvetovej hospodárskej recesie na tento priemysel.

DTT

Slovenský manažér: pracovitý, lojálny, pružný

Stredná Európa zatiaľ v manažérskej kultúre zaostáva

Nedostatočné zameranie na zákazníka a horšie riadenie firiem patria medzi najväčšie problémy podnikania v strednej a východnej Európe. Na druhej strane, je tu dynamické podnikateľské prostredie a manažéri pracujú intenzívne.

Vyplyva to z prieskumu, ktorý v šiestich nových členských štátoch EÚ (V4, Bulharsko a Rumunsko) uskutočnila koncom minulého roka poradenská spoločnosť Target. Niektoré črty majú krajiny regiónu spoločné, no zároveň sa medzi ich manažérskymi kultúrami objavujú aj veľké rozdiely. Väčšinu respondentov v prieskume tvorili zahraniční manažéri pôsobiaci v regióne.

„Myslíme si, že miestni manažéri by mali vychádzať z analýzy výsledkov štúdie, aby eliminovali neželané praktiky a zabezpečili čo najlepšie využitie vlastných manažérskych kapacít,“ uviedol spoluautor štúdie Clive Bennett, ktorý je spoločníkom portugalskej firmy pre poradenstvo v HR Ad Capita. „V týchto nepokojných časoch je vytvorenie konkurencieschopnej výhody vo vlastnom manažmente kľúčovým faktorom úspechu. Jedna vec sa poprieť nedá: tento región prešiel za posledných 20 rokov mimoriadnou premenou a zaznamenal enormný rast,“ dodal.

Dobré a zlé body

Do prieskumu sa zapojilo dovedna 1169 členov vrcholového a stredného manažmentu z rozličných spoločností. Zahraniční, najmä západní manažéri predstavovali asi tri štvrtiny z nich. Vo všeobecnosti sa zhodujú na pozitívnom hodnotení týchto momentov:

- zahraničným manažérom veľmi vyhovuje práca/bývanie v strednej a východnej Európe (súhlasí alebo úplne súhlasí 88 % / 89 % respondentov);
- podnikateľské prostredie je veľmi aktívne a dynamické (72 %);
- lokálni manažéri v týchto štátoch pracujú intenzívne a usilovne (65 %);
- ženy bývajú často lepšie manažérky ako muži (65 %).

Vysoká zhoda je aj na niekoľkých kritických postrehoch, najmä že:

- je veľmi ťažké nájsť dobrých manažérov (81 %);
- firmy a ich manažéri sa neorientujú dostatočne na zákazníka (80 %);
- firmy nie sú vo všeobecnosti dobre zorganizované ani efektívne (79 %);
- byrokracia/korupcia vážne bráni dosiahnutiu dobrých výsledkov v podnikaní v oblasti strednej a východnej Európy (78 % / 62 %).

Slovensko získalo aj dve negatívne prvenstvá:

- nedostatok podnikateľského ducha,
- formálnosť v hierarchii a komunikácii.

Rozdiely medzi jednotlivými krajinami, ako ich vnímajú respondenti, sú uvedené v tabuľke aj s ich celkovým poradím.

Pohľad na Slovensko z odstupu

Najmenšia krajina z hodnotenej skupiny je jednou z najúspešnejších z pohľadu ekonomického rozvoja (rast HDP) aj vnímania manažérskej kultúry. Slovensko skončilo v prieskume na druhom mieste, za Poľskom. Medzi najväčšie pozitíva, ktoré tu vidia zahraniční topmanažéri, patria:

- schopnosť tímovej práce,
- flexibilita a adaptabilita,
- preberanie iniciatív,
- akceptovanie rozhodnutí z porád,
- lojálnosť k spoločnosti,
- menej byrokracie.

Slovensko však získalo aj dve negatívne prvenstvá:

- nedostatok podnikateľského ducha,
- formálnosť v hierarchii a komunikácii.

Tak ako aj v celom regióne, aj na Slovensku pretrvávajú problémy korupcie. Naša krajina sa podľa zahraničných manažérov vyznačuje aj niektorými kultúrnymi odlišnosťami. Pozitívom je, že Slováci sa dokážu zorganizovať, vytvoriť tímového ducha a naplánovať si riešenie problémov či nastaviť podnikateľský plán. Zaujímavou črtou, ktorá bola vysoko hodnotená, je pružnosť, s akou sa dokážu Slováci prispôbiť zmeneným podmienkam.

a modifikovať podľa potreby pôvodné ciele a cesty. Podľa štúdie je tu pohotová a vynaliezavá pracovná kultúra, zvyknutá na usilovnú prácu v tíme, ktorá nakoniec prináša výsledky aj v reálnych ekonomických číslach.

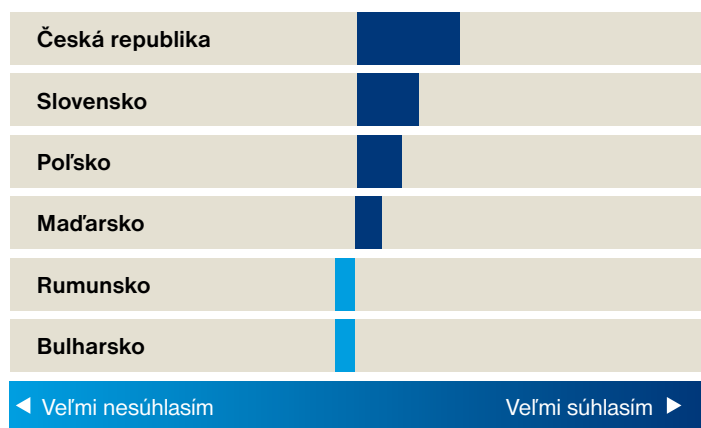
Čiastočne, najmä u starších, môže byť brzdou prílišná upätosť v hierarchických štruktúrach, snaha podporiť a zaštitíť svoje rozhodnutia rozhodnutiami vyšších štruktúr. Mladšia generácia manažérov je už však dostatočne dynamická a neobáva sa vziať na seba zodpovednosť a rozhodnúť.

Štúdia uvádza viacero ilustratívnych výrokov respondentov, pozitívne či kriticky ladených. „V našej organizácii máme mnoho mladých manažérov, ktorí to, čo im chýba na skúsenostiach, nahrádzajú snahou a úsilím, a snažia sa viac prispôbiť západnej ceste zákazníckeho servisu,“ hovorí napríklad britský manažér.

Slovensko sa celkovo javí ako síce malá, ale dynamická krajina. Ľudia sú tu vnímaní ako

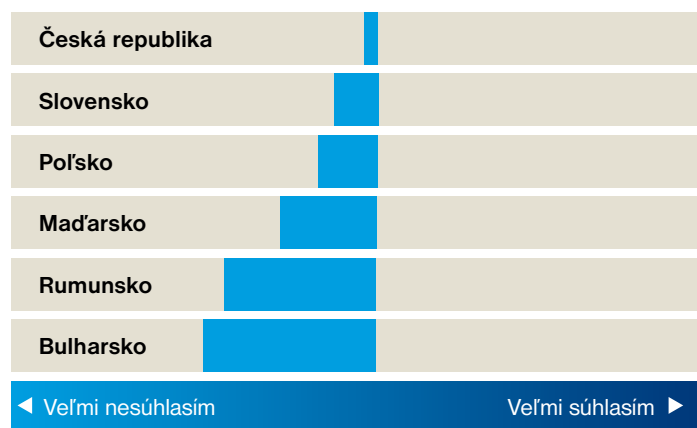
Manažéri tu uprednostňujú prácu podľa plánu

Porovnanie so strednou hodnotou



Termíny a harmonogramy sa tu v biznise berú vážne

Porovnanie so strednou hodnotou



Rýchly rast a konkurenčná výhoda lacnej pracovnej sily nepotrvá dlho, takže potrebujeme silnejšie a udržateľnejšie konkurenčné faktory.

spoľahliví, tvrdo pracujúci, odhodlaní a hľadiaci vpred. Veľmi dobré skóre mala krajina najmä v otázkach pružnosti, organizácie práce a orientácie na trh.

Kadiaľ napredovať

„Aby ste svoje podnikanie udržali, musíte sa zameriavať na zákazníka,“ uviedol Chris Brewster, spoluautor štúdie a profesor v oblasti riadenia HR na Henley Business School. „Rýchly rast a konkurenčná výhoda

lacnej pracovnej sily nepotrvá dlho, takže potrebujeme silnejšie a udržateľnejšie konkurenčné faktory. Zákazníkom treba načúvať a manažment musí byť omnoho efektívnejší. Identifikovali sme tri špecifické aspekty: slabá tímová práca, ignorovanie termínov a neochota manažérov vziať na seba zodpovednosť. Zmena takéhoto správania by mohla výrazne podporiť podnikateľský úspech“.

„Ľudská stránka je v podnikaní jedným

z najdôležitejších aspektov,“ konštatoval Klemens Wersonig, výkonný riaditeľ spoločnosti Target International Executive Search. „Preto aj riešením, ako vyviešť spoločnosť zo súčasných hospodárskych ťažkostí, je prehodnotiť manažérsku kultúru a sústrediť sa na základné hodnoty podnikateľského úspechu, ako sú kvalitné služby zákazníkom, tímová práca a čestnosť“.

Podľa C. Benetta by sa si mal každý manažér v každej zo skúmaných krajín uvedomiť, v čom je dobrý a v čom by sa mohol ešte zlepšiť. „Manažéri v strednej a východnej Európe transformovali mŕtve ekonomiky za menej ako 20 rokov,“ vyhlásil. A práve oni by preto podľa neho mohli vyviešť Európu aj zo súčasnej krízy.

Spracoval JF

Hodnotenie manažérskej kultúry krajín – pozitívne a negatívne črty

Por.	Krajina	Body	Pozitíva	Negatíva
1	Poľsko	204	Najdynamickejší, s najsilnejším podnikateľským duchom, najmenej korupcie v podnikaní, najlepšie správanie k zákazníkom.	Najformálnejší v komunikácii. Štýl riadenia je autokratický a založený na hierarchii.
2	Slovensko	183	Najmenej byrokratické. Najviac spolupracujú a sú najflexibilnejší. Lojalnosť.	Najslabší podnikateľský duch. Príliš formálni, vyhýbajú sa zodpovednosti.
3	Česká republika	163	Najviac plánovania. Najlepšie miesto pre bývanie pre cudzincov. Spolupracujú, dodržiavajú termíny.	Najslabší v medziľudských vzťahoch. Nedostatok humoru. Málo flexibilní, príliš formálni.
4	Rumunsko	148	Pracujú najusilovnejšie a majú najvyššie ambície. Najlepší k cudzincom a iným kultúram.	Najviac preplatení manažéri. Neorganizovaní, slabá tímová práca. Slabé plánovanie.
5	Maďarsko	138	Neformálni, najlepší v medziľudských vzťahoch. Tvoriví pri riešení problémov.	Najslabší v prijímaní kritiky. Najmenej dynamickí i ambiciózní. Nemajú dobrý vzťah k cudzincom.
6	Bulharsko	88	Najväčší rozdiel medzi manažérmi a manažérkami. Dobré spoločenské schopnosti. Silná vôľa zmeniť sa a prijímanie kritiky.	Najskorumpovanejší, najhoršie plánovanie, organizácia, tímová práca i služba zákazníkom.

Kupujete firmu? Zaplaťte za goodwill!

Nehmotné aktíva sa zohľadňujú najmä v poisťovníctve a telekomunikáciách

Dobré meno tvorí pri fúziách a akvizíciách v priemere takmer polovicu zaplatenej hodnoty podniku. Vyplýva to z analýzy 709 podnikových transakcií v 21 krajinách, ktorú vypracovala spoločnosť Ernst & Young.

Až 47 % hodnoty podniku ako celku tvorí v takýchto situáciách goodwill, zatiaľ čo jasne identifikované nehmotné aktíva, ako je napríklad obchodná značka, predstavujú v priemere iba 23 % hodnoty firmy. To je určite zaujímavé zistenie, najmä v súvislosti s rastúcim významom oceňovania reálnou hodnotou.

V IT a spotrebnom tovare imidž kraľuje

Podľa štúdie s názvom „Účtovanie o akvizíciách – alokácia kúpnych cien“ tvorí goodwill najväčšiu časť hodnoty podniku v odvetví spotrebného tovaru, a to v priemere celých 65 %. Na druhom mieste je technologický sektor, pri ktorom tento podiel dosahuje 60 %. Prítom v sektore výroby a predaja spotrebného tovaru predstavovali hmotné aktíva iba 9 % z celkovej hodnoty podniku. Z hľadiska nehmotných aktív, o získanie ktorých sa kupujúci väčšinou najviac

usilujú, figurovali v súbore analyzovaných transakcií so 44 % najčastejšie vzťahy so zákazníkmi a uzavreté zmluvy. Tento majetok hrá úlohu najmä v sektore poisťovníctva a v telekomunikačnom odvetví, kde sú transakcie často motivované získa-

Hlavným cieľom 44 % transakcií bolo získanie kmeňa zákazníkov.

ním portfólia nových klientov. Medzi ďalšie najčastejšie zastúpené nehmotné aktíva patrí v rámci uvedeného prieskumu obchodná značka (31 % transakcií) a technológia (20 %).

Citlivosť na krízu

Vysoký podiel, ktorý goodwill pri mnohých spoločnostiach predstavuje, však prináša

aj nevýhody. Súvahová hodnota týchto podnikov je vystavená riziku poklesu z dôvodu volatility súčasného ekonomického prostredia. Jim Eales, globálny partner Ernst & Young pre služby oceňovania a finančného modelovania, k tomu uviedol: „Pri súčasných zložitých ekonomických podmienkach je goodwill náchylnejší na výkyvy a na znižovanie hodnoty, čo sa môže výrazne prejavovať na dôvere investorov a následne na celkovej finančnej situácii podniku.“ Preto je podľa neho potrebné, aby sa akvizičné tímy dôkladne zaoberali účtovnými vplyvmi jednotlivých akvizícií. Získaný hmotný a nehmotný majetok musí byť ocenený reálnou hodnotou

v súlade s požiadavkami medzinárodných účtovných štandardov. „Hodnota hmotných a odpisovaných nehmotných aktív klesá v závislosti od času použiteľnosti a ovplyvňuje tak výšku budúcich ziskov.“

Účtovné štandardy po novom

V súvislosti so zmenami účtovných štandardov, na ktorých pracuje Rada pre medzinárodné účtovné štandardy, bude treba vykonávať oceňovanie reálnou hodnotou i v ďalších oblastiach. Experti na oceňovanie sa tak budú stretávať s novými problémami.

„Z pohľadu účtovníctva hrozí predovšetkým nebezpečenstvo, že vplyvy týchto zmien sa budú prehliadať tak dlho, až bude príliš neskoro,“ hovorí Adriana Ďurináková, riaditeľka oddelenia transakčných služieb Ernst & Young na Slovensku. Za jeden z príkladov možno podľa nej považovať problém podmienenej platby za prevzatú spoločnosť. „Keďže na základe úprav predpisov už následné zmeny podmienenej platby nebudú mať na akvizičný goodwill v súvahe žiadny vplyv, zásadný význam má, aby sa ocenenie reálnou hodnotou vykonalo bezchybne k dátumu samotnej akvizície,“ uviedla.

EY/TS



Goodwill a silná pozícia na miestnom trhu sú častým motívom akvizícií firmami globálnymi hráčmi.

Ako ušetriť na preprave

Reálny pohľad na logistické potreby firmy prináša ovocie

Vari každý riaditeľ, majiteľ, manažér hľadá možnosti, ako firme ušetriť náklady, a pokúša sa nahradiť výpadky predaja úspornými opatreniami. Jednou z oblastí, od ktorej sa šetrenie najviac očakáva, je doprava a logistika.

Pri čítaní rôznych návodov na šetrenie alebo počas návštev u klientov sa možno stretnúť s názormi a očakávaniami, ktoré často od logistika vyžadujú, aby mal čarovnú paličku Harryho Pottera. Preto je vhodné uviesť pár príkladov skutočných úspor, ktoré môže zaviesť tak výrobná firma, ako aj akýkoľvek iný podnikateľský subjekt využívajúci expresnú prepravu.

Dôležité je vedieť, od čoho sa odvíjajú náklady na expresnú prepravu. V tomto odvetví sa používajú len dva dopravné prostriedky – lietadlo a auto. Lietadlom sa dopravujú zásielky, ako sú dokumenty a balíčky, ale aj ťažké náklady a zvolí sa v prípade, ak klient potrebuje najrýchlejšie možné doručenie. Cestný variant sa využíva pri menej urgentných prepravách.

Prvý tip: Uvedomte si skutočnú potrebu času doručenia. Potrebuje mať príjemca zásielku skoro ráno? Stačí doobeda? Vyhovuje mu to aj v popoludňajších hodinách? Ak si u vášho odberateľa overíte jeho skutočnú časovú potrebu získania zásielky, možno budete prekvapení. V mnohých prípadoch totiž zásielka vôbec nemusí byť doručovaná skoro ráno, pretože daný dokument alebo balík sa nespracúva hneď, ale do výroby alebo k sekretárke sa dostane až poobede.

■ **Využívajte aj iné varianty leteckej prepravy, nielen ten najrýchlejší s dorúčením skoro ráno.**

Druhý tip: Na svojom obchodnom oddelení preverte čas vybavenia objednávky. Možno zistíte, že v dnešných nových podmienkach stačí dodať výrobok aj za dva alebo tri dni. V takom prípade zmeňte letecký servis na ekonomicky výhodnejší cestný alebo kombinovaný. Možno sa vám podarí presvedčiť

partnera a bude spokojný s dodaním tovaru ráno, ale o jeden deň neskôr.

■ **Využívajte službu s dorúčením do 12.00 hod. (napr. 12.00 Economy Express) namiesto leteckého servisu, ak to odberateľovi vyhovuje.**

Tretí tip: Máte ťažšiu (nad 45 kg) alebo objemnejšiu zásielku, ktorá musí byť rýchlo doručená, čo však neznamená hneď v nasledujúci deň. U svojho prepravcu preverte možnosť poskytnutia cargo leteckej prepravy. Ešte vždy môžete dostať letecký prepravný čas, avšak budete využívať voľnú kapacitu prepravcu, ktorú zvyčajne má a predáva ju lacnejšie.

■ **Využívajte letecké cargo ako alternatívu k expresným leteckým službám pre ťažké zásielky.**

Štvrtý tip: Preverte balenie vašich zásielok. Cena za prepravu sa odvíja nielen od hmotnosti, ale aj od rozmerov balíka. Ak vo firme používate škatule jednej veľkosti, do ktorých balíte rôzne veľký tovar – tak ste práve našli zdroj úspor. Výmenou väčšieho obalu za menší, hoci stále z pevného kartónového materiálu, usporíte niekedy 5 – 10 % nákladov na prepravu a vo výnimočných prípadoch aj 50 %.

■ **Používajte rôzne veľkosti kvalitných obalov prispôsobené rozmerom vašich výrobkov.**

Piaty tip: Dostali ste za úlohu výrazne znížiť náklady na prepravu. Urobíte tender a vyberiete prepravcu s najnižšími cenami. Po čase však zistíte, že vaši odberatelia nedostávajú váš tovar včas, je nekompletný, zničený alebo dokonca vykradnutý. Takže celá úspora nákladov sa vám rozpustila na škodách, ktoré

ste museli zákazníkovi zaplatiť, alebo ju pohltili náklady na opätovnú výrobu daného tovaru. V najhoršom scenári stratíte klienta.

■ **Hlavným kritériom pri tendroch má byť spoľahlivosť a stálosť kvality služieb. Cena by mala byť až na druhom mieste.**

Šiesty tip: Pri výbere prepravcov vychádzate z ich cenníkov. Zvyčajne to prebieha tak, že si zvolíte destináciu, hmotnosť a servis a porovnáte ceny. Vyberiete prepravcu s najnižšou cenou a v domnienke, že ste vybrali to najlepšie, si nevšimnete rôzne príplatky a poplatky – ako napríklad za doručenie na vzdialené miesta, za nevhodné balenie, colné poplatky, poistenie, stojné atď. Keď dostanete faktúru, zistíte, že skutočná cena za prepravu je oveľa vyššia ako tá cenníková. Okrem toho váš profil zásielok, čiže krajiny, hmotnosti a využívaný servis, je úplne odlišný od toho, čo ste pri výbere prepravcu porovnávali.

■ **Porovnávajte vaše skutočné logistické náklady, nie cenníky.**

Siedmy tip: Chcete si telefonicky objednať prepravu. Máte problém sa dovolať, po dlhšej chvíli vás spojovateľka prepojí na nesprávne oddelenie, ozve sa vám záznamník alebo pracovník, ktorý nemá čas, lebo mu zvoní ďalší telefón. Na vašu e-mailovú objednávku ste dostali odpoveď až na druhý deň. Máte pocit, že ste len jeden z mnohých, že vás nikto nevypočul. Objednali ste si servis, pri ktorom nevíete ani cenu, ani tranzitný čas. Vyberte si teda prepravcu, ktorý vás nenechá dlho čakať a bude hľadať spôsob prepravy a náklady podľa vašich reálnych potrieb a možností. Priateľský a pokojný hlas v telefóne znamená, že pracovník je v práci spokojný a motivovaný, vie, že sa práve dovolal klient – a bez klienta firma nemôže prežiť. Aj keď máte len malú požiadavku, stále musíte cítiť, že je o vás záujem a že dostávate rovnakú starostlivosť ako VIP klient.

■ **Hľadajte firmu, ktorá investuje do svojich ľudí.**

Mária Džundová
TNT Express Worldwide



Stratégia firmy prekonáva ekonomické cykly

Napriek poklesu trhu logistiky pokračuje GEFCO SLOVAKIA v rozvoji

O situácii v logistickom odvetví a o tom, ako čeliť turbulenciám a recesii veľký hráč na trhu, nám rozprával generálny riaditeľ spoločnosti GEFCO SLOVAKIA Olivier Large.

Je známe, že kríza tvrdo dopadla na logistický biznis, ktorý je výrazne prepojený s automobilovým priemyslom. Ako možno formulovať hlavné výzvy, ktorým čelí vaše odvetvie?

Najskôr by som chcel pripomenúť súvislosti pôsobenia logistických firiem na trhu v danom regióne. Logistika je odvetvie, ktoré v posledných rokoch dynamicky rástlo, a pritom je úzko späté s potrebami priemyslu regiónu. Slovensko sa vďaka svojej polohe, vládnej podpore a dostatku kvalifikovanej pracovnej sily stalo v minulosti svetovou jednotkou vo výrobe automobilov v prepočte na jedného obyvateľa. A automobilový priemysel mnohokrát udával vývoj v logistike. Skutočnosť, že Slovensko je priemyselná krajina a automobilový sektor zaznamenal prepad, sa prejavila tým, že sme v posledných šiestich mesiacoch zaregistrovali významný pokles objemu poskytovaných logistických služieb.

Aké boli dôsledky vzhľadom na konkurenčné prostredie a prípadné zmeny správania účastníkov trhu?

Vzniknutá situácia mala, samozrejme, za následok značné zníženie obrátu v logistickom odvetví; na trhu vznikla dočasná nevyváženosť medzi ponukou a dopytom. Spomalenie aktivít na logistickom trhu, ktorý je zároveň zväčša nekontrakčný a veľmi roztrieštený – až na tisíce poskytovateľov – nabáda na jednej strane

Naším bohatstvom sú kvalifikovaní zamestnanci.

konkurenciu, ktorá si chce zachovať svoj obvyklý obrát, na ponuku vyššej ceny. Na druhej strane zasa poskytovateľov núti k dumpingu.

Vaša spoločnosť GEFCO SLOVAKIA je tiež výrazne angažovaná v odvetví automobilového priemyslu. Aké sú jeho špecifiká a v čom spočíva jeho náročnosť z hľadiska logistiky?

V porovnaní s inými odvetviami je logistika pre automobilový priemysel mimoriadne náročná. Automobilky majú veľa subdodávateľov

v množstve krajín, pričom vyrábajú autá na mieru – „tailor-made“. To znamená, že každé vozidlo má odlišné dielce a tie nemožno držať v sklade, ale musia sa objednať u výrobcu a potom privieť do výrobného závodu v správnom čase – just in time. Na jednej strane by bolo skladovanie komponentov príliš drahé, na druhej strane, ak by sa ich dodávka oneskorila, mohla by sa v krajnom prípade zastaviť výrobná linka a škody by išli do miliónov. A logistický operátor zodpovedá nielen za plynulé dodávky komponentov, ale rovnako aj za kvalitu a bezpečnosť prepravovaných automobilov a dielcov. Zákazníci, ktorým dovezieme auto z Trnavy trebárs

do Španielska, ho u dileru často veľmi podrobne skontrolujú a keby objavili hoci malý škrabanec, nemusia ho prevziať. A pritom musíme stále strážiť ekonomické náklady.

Ktoré sú hlavné princípy vášho podnikania a zdroje stability, ktoré zabezpečujú súčasnú silnú pozíciu vašej spoločnosti na trhu?

Skupina GEFCO je privatačná spoločnosť bez kurzového záznamu na burze, ktorá nezaz-

namenáva žiadne dlhy. Tento pevný finančný základ nám umožňuje implementovať našu dlhodobú strategickú víziu a čeliť cyklom v ekonomike. Aj napriek súčasnej situácii na trhu preto GEFCO SLOVAKIA pokračuje vo svojom rozvoji a príležitosti vzniknuté na trhu pretvára vo svoj prospech.

V ktorých oblastiach vášho pôsobenia a na ktorých aktivitách sa prejavila adaptácia na zmenené podmienky?

Našou úlohou vždy bolo a je pomôcť priemyslu zefektívniť organizáciu logistiky. Pokiaľ ide o konkrétne obmedzenia, súčasnej situácii a zmeneným požiadavkám trhu sme prispôbili naše pracovné nástroje – medzinárodné linky, sieť zbernej služby, ponuku skladovej plochy, ako aj všetky ostatné aktivity.

Bolo potrebné urobiť vo vašej spoločnosti aj nepopulárne opatrenia a prepúšťať zamestnancov?

Nie, práve naopak. V spoločnosti GEFCO SLOVAKIA ešte nebolo ukončené budovanie pracovísk a štruktúr v rámci celého Slovenska, ktoré je od nášho príchodu na tento trh veľmi systematické.

Chcem zdôrazniť, že kvalifikovaní zamestnanci sú bohatstvom akéhokoľvek poskytovateľa služieb. Momentálne pokračujeme vo fáze nábora zamestnancov a taktiež kladieme veľký dôraz na vzdelávanie spolupracovníkov. Cieľom je, aby sme boli schopní garantovať spokojnosť našich zákazníkov a udržiavať plodnú spoluprácu s našimi dodávateľmi.

Môžete čitateľom priblížiť vaše aktivity a ponuku služieb, na ktoré sa špecializujete?

Päťročná prítomnosť na slovenskom trhu nám umožnila rozvinúť celú našu škálu produktov a služieb, ktoré ponúkame výrobným

Olivier Large

Olivier Large (1971) je generálnym riaditeľom GEFCO SLOVAKIA od založenia spoločnosti v roku 2004. Absolvent štúdia manažmentu a vývoja ziskových centier univerzity v Remeši (Reims). Profesionálnu kariéru začal v USA; bol zodpovedný za otvorenie obchodnej predajne spoločnosti Swatch, ktorú riadil počas jedného roka (1994 – 1995). Po príchode do Francúzska sa stal riaditeľom centra UNESCO v Paríži, kde riadil program navýšenia fondu v rámci 50. výročia tejto organizácie (1995 – 1997). Neskôr pôsobil ako obchodný riaditeľ medzinárodnej dopravnej spoločnosti sídlacej vo Viedni (1997 – 2004).



GEFCO SLOVAKIA pokračuje v rozvoji a ďalej robí nábor zamestnancov.

podnikom. Táto ponuka našej spoločnosti zahŕňa komplexné logistické služby šité na mieru pre zákazníka – od transportu cez riadenie toku vratných obalov až po logistické činnosti s pridanou hodnotou v rámci celého dodávateľského reťazca. V praxi sa to potom prejavuje tým, že portfólio našich zákazníkov reprezentuje široký záber rôznych priemyselných odvetví, ako sú napríklad automotive, strojársky priemysel, FMCG – teda rýchloobrátkový spotrebný tovar, ďalej elektrotechnický, chemický, ale aj drevársky priemysel a ďalšie odvetvia...

Ako by ste teda zhrnuli vašu súčasnú pozíciu, stratégiu a prístup k zákazníkom – na pozadí stále prebiehajúcej recesie?

Súčasná situácia na trhu nám umožňuje priblížiť sa k našim zákazníkom. Ekonomická kríza nám pomohla ešte lepšie zhodnotiť naše odborné znalosti, ktoré ponúkame našim zákazníkom vo forme našich vysokokvalifikovaných služieb. Naším cieľom je navrhovať pre nich logistické riešenia s pridanou hodnotou, a to v celom dodávateľskom reťazci. A tieto riešenia, ktoré vytvárame s využitím nášho bohatého know-how, pomáhajú výrobným podnikom zvyšovať ich konkurencieschopnosť – vďaka optimalizácii procesov a následnému znižovaniu nákladov na distribúciu produktov alebo na skladovanie, ktoré zabezpečujeme v našich vlastných logistických prevádzkach.

Dovoľte osobnú otázku: relaxujete pri obľúbenom športe topmanažérov – golfe. Čo pre vás znamená?

Obohacuje ma najmä v rovine medziľudských vzťahov. Snažím sa ísť na golfové ihrisko všade, kam pricestujem, a strávim tam uvoľnené štyri hodiny v spoločnosti zaujímavých ľudí. Sú to často ľudia, ktorých na začiatku nepoznám, ale veľmi neformálne sa s nimi môžem rozprávať o osobných veciach aj o biznise a rozchádzame sa ako dobrí priatelia. Pri tejto hre nejde o to poraziť súpera, ale stále sa zdokonaľovať. Treba sa koncentrovať, rozmýšľať a pritom, samozrejme, dodržiavať etiketu a vždy si zachovať chladnú hlavu. A o to ide často aj v biznise.

Zhovárал sa Juraj Filin
Foto GEFCO



Hybridná budúcnosť áut

Prieskum medzi šéfmi v automobilovom priemysle ukázal trendy

Výrobcovia automobilov sa pri výrobe nových modelov a produktov intenzívne zameriavajú na investície do nových technológií. Najviac investícií smeruje do hybridov, elektrického a batériového pohonu.

Tieto závery vyplývajú z najnovšej správy Business Risk Report spoločnosti Ernst & Young. Respondenti uskutočneného prieskumu – vyše sto popredných svetových analytikov – považujú vplyvy úverovej krízy a celosvetovú recesiю za najzávažnejšie podnikateľské riziká v roku 2009, popri

Podľa záverov každoročného globálneho prieskumu KPMG International sa budú v nasledujúcich piatich rokoch výrobcovia automobilov cielene zameriavať na intenzívne investovanie do nových modelov alebo produktov. V popredí budú tiež nové technológie,

S celkovo obmedzenými zdrojmi však podniky budú hľadať prostriedky pre investície v iných častiach rozpočtu. Do reklamy a marketingu pôjdu vyššie investície len podľa 55 % opýtaných (oproti minuloročným 72 %) a zvýšenie investícií do nových závodov očakáva 52 % respondentov, čo je o 20 % menej ako v minulom roku.

„Riadiacim pracovníkom je jasné, že musia sledovať investície do technologických inovácií,“ uviedol Uwe Achterholt, riaditeľ divízie KPMG pre automobilový priemysel. „Je potrebné, aby sa sústredili na konečný

Aj napriek škrtaniu v iných položkách chcú výrobcovia zvyšovať investície do vývoja a technológií.

ktoré pomôžu uspokojiť spotrebiteľský dopyt po palivovo efektívnych a finančne dostupných autách.

Kritérium č. 1: spotreba

V prieskume, založenom na rozhovoroch s 200 riadiacimi pracovníkmi automobilových výrobcov a dodávateľov po celom svete, sa 96 % vyjadrilo, že palivová efektívnosť bude prvoradým faktorom ovplyvňujúcim rozhodnutia spotrebiteľov o nákupe, pričom 83 % medzi najrozhodujúcejšie faktory zaraďuje aj cenovú dostupnosť a 70 % alternatívny pohon.

Riadiaci pracovníci z automobilového priemyslu už druhý rok po sebe udávajú, že výrobcovia majú v úmysle udržať vysokú úroveň investícií do nových produktov a technológií s cieľom uspokojiť dopyt. Dokonca 91 % opýtaných uviedlo, že počas nasledujúcich dvoch rokov sa zvýšia investície do nových modelov a produktov. Podľa 92 % opýtaných automobilky zvýšia investície do nových technológií.

výsledok a nedali sa od neho odradiť, pretože predstavuje riešenie, ako sa udržať na čele konkurencie alebo dokonca to, ako ju ďaleko predbehnúť.“

29 % riadiacich pracovníkov uviedlo, že výroba úsporných áut sa javí ako vedúci trend, ktorý dopĺňajú prechod na vozidlá využívajúce alternatívny pohon (23 %) a výroba ekologických áut (22 %).

Dôvera k hybridom a elektromobilom

Oproti predchádzajúcemu prieskumu KPMG došlo k posunu v názoroch na smerovanie investícií a odvetvia celkovo. Najdôležitejšie inovácie automobilových produktov respondenti pred rokom zoradili s hybridmi na prvom mieste, ďalej nasledovali technológie palivových článkov, materiály a technológie elektrického a batériového pohonu. V aktuálnom prieskume sa vyslovilo omnoho viac opýtaných za hybridné systémy – 91 % oproti 79 % v predchádzajúcom prieskume. Elektrické



a batériové systémy presunulo 82 % respondentov na jasné druhé miesto, pričom minulý rok im verilo 60 % opýtaných.

„Z toho vyplýva, že výrobcovia si jasnejšie uvedomujú cesty vedúce k rýchlemu prieniku na trh a taktiež to, že nastal veľký pokrok v elektrických a batériových technológiách,“ povedal U. Achterholt. „Hoci v súčasnosti sa rysujú niekoľkí favoriti, investovanie pokračuje takým tempom, že dlhodobá snaha bude vždy skrývať šancu na víťazstvo.“

Výrobný proces

Oblasti, na ktoré by mali výrobcovia i dodávatelia počas nasledujúcich 5 rokov prihliadať kvôli úsporám nákladov, sú výrobný proces a technologické inovácie (vzrast o 3 percentuálne body na 70 %), inovácie produktových materiálov (vzrast o 10 bodov na 67 %) a nízko nákladové zabezpečovanie dodávok (pokles o 6 bodov na 59 %). Na konkrétnu otázku, v ktorom sektore sa skrýva najlepšia príležitosť na úspory nákladov, riadiaci pracovníci odpovedali, že v automobilkách (68 %), u priamych dodávateľov (69 %) a u subdodávateľov (77 %). Tieto segmenty teda môžu najviac získať zdokonalením výrobného procesu a technológií.

Na prieskume KPMG sa zúčastnili riadiaci pracovníci automobilových výrobcov a dodávateľov v Európe (vo V. Británii, Francúzsku, v Nemecku, Švédsku, Španielsku, Poľsku, na Slovensku, v Rusku, ČR, Taliansku, Švajčiarsku), v Amerike (v Kanade, USA, Brazílii, Mexiku), v Ázii (v Indii, Číne, Južnej Kórei, Japonsku, Thajsku), v Južnej Afrike a Austrálii.

KPMG Slovensko

Foto: WTC

V slovenskom IT rybníku rastie nová štika

Spoločnosť SEGES dodáva originálne webové produkty aj IS na mieru

Príbeh ako z učebnice podnikania: traja spolužiaci založia softvérovú firmu, dodajú riešenia prvým klientom, zmapujú potreby trhu, vyvinú a predávajú originálne produkty. Jeden z nich, za všetkých, získal titul Začínajúci podnikateľ roka 2008. Rozprávame sa s výkonným riaditeľom spoločnosti Seges, s. r. o., Ing. Ladislavom Gažom.

Hoci ste malá spoločnosť, dodávate dosť širokú škálu profesionálnych podnikových softvérov a internetových aplikácií. Ktorý produkt je vašou vlajkovou loďou?

Pôsobíme v dvoch líniiach – jednou sú programy zamerané na prezentáciu firiem navonok, najmä na internete. Tam sme vyvinuli niektoré veľmi zaujímavé vlastné produkty. Druhou dimenziou sú aplikácie pre podnikovú sféru; na tých naša firma vyrástla. Za posledné tri roky sme s nimi získali veľké skúsenosti a vieme tieto aplikácie zákazníkom „ušiť“ presne na mieru. Za našu vlajkovú loď by som však momentálne označil systém SYNAPSO, ktorý je určený na tvorbu a spravovanie webových stránok.

V oblasti softvéru pre internet je však dnes dosť veľká konkurencia.

Áno, ale naše Synapso má v porovnaní s podobnými systémami niektoré podstatné výhody. Ide najmä o vysokú mieru interaktivity pre používateľa a o mimoriadne široké možnosti pridávať nové funkcionality – napríklad modul pre elektronický obchod, podnikový intranet, ekonomickú evidenciu atď.

Tento systém predstavuje platformu, ktorá je výsledkom nášho vlastného vývoja a je postavená na overenej a kvalitnej platforme Java. Využili sme aj technológiu Google Web Toolkit, ktorá je na jednej strane perspektívna a na druhej strane poskytuje možnosť integrovať webové riešenia doteraz využívané klientmi.

Prezentovali ste nám aj zaujímavú „elektronickú knihu“.

Volá sa PORTABOOK a je to elektronická multimediálna kniha, v ktorej môžete virtuálne listovať. Obsah strán si zadá zákazník napríklad vo formáte PDF a tie pri listovaní na monitore vyzerajú aj pri pohybe veľmi realisticky. Takýmto



spôsobom môže firma prezentovať svoje katalógy alebo iné publikácie. Zaujímavou aplikáciou, ktorú sme riešili, bol napríklad jedálny lístok. Elektronickú knihu na báze nášho programu si môže vytvoriť hocikto, hoci aj mladý autor, ktorý nemá dostatočné finančné prostriedky na papierové vydanie svojej knihy a chce ju dostať k záujemcom.

Čo môžete povedať o vašich „vnútropodnikových“ riešeniach?

Ako som už uviedol, získali sme veľké skúsenosti s implementovaním aplikácií u našich klientov, ktoré boli napríklad v oblasti objednávkových, reklamačných, skladových, evidenčných systémov atď. Vieme dodať intranetové aj internetové systémy, pri ktorých dbáme na bezpečnosť, atraktivnosť a prehľadnosť používania. Zároveň vieme tieto podnikové systémy prepojiť s internetovými produktmi, takže pracovníci klientskych spoločností majú do svojho systému prístup aj cez webové rozhranie.

A vaša konkurenčná výhoda?

Veľmi dbáme na optimalizáciu. Snažíme sa robiť tie systémy pre zákazníka tak, aby boli čo najefektívnejšie, preto tam nepridáme takú funkcionality, ktorú síce zaplatí, ale nikdy nevyužije. Veľmi intenzívne priamo so zákazníkom diskutujeme o špecifikácii jeho potrieb a požiadaviek, lebo v tejto fáze často vznikajú nejasnosti. Každý z nás – zákazník a my – totiž žijeme „v iných svetoch“, máme iný biznis, preto je dôležité, aby sme si porozumeli a našli styčné body.

Pocítujete ekonomickú krízu?

Samozrejme, firmy sú opatrnejšie na výdavky, škrtajú, váhajú. Môžeme tomu čeliť práve tou optimalizáciou, ktorú zákazníkovi ponúkame. Dnes si aj zákazníci sami všimajú, čo sa im dodáva a či náhodou nemusia platiť za niečo, čo nepotrebujú. My voči nim postupujeme veľmi transparentne.

V súťaži Podnikateľ roka 2008 ste získali prvenstvo v kategórii Začínajúci podnikateľ, kde sa hodnotia firmy nie staršie ako 5 rokov. Čím ste bodovali?

To by som sa tiež rád dozvedel. Dúfam, že tým, o čo sa stále vo firme snažíme. Teda byť moderní, otvorení novým trendom, nemať prebujnenú štruktúru a stále ísť smerom, ktorý sme si zvolili na začiatku – jednak dodávať softvér na zákazku, ale zároveň ponúknuť kľúčové produkty, ktoré zefektívňujú zákazníkom ich prácu a život. Možno zaujal hodnotiacu komisiu veľmi otvorený spôsob komunikácie v našej spoločnosti. Máme medzi sebou až rodinné-kamarátske vzťahy.

Tie ste si asi priniesli už zo školy, nie?

Je pravda, že sme dali dokopy zostavu s rovnakou ambíciou ísť podnikáť v tom, čo dobre ovládame. Už na škole sme získali praktické znalosti a skúsenosti. Musím priznať Fakulte informatiky a informačných technológií STU veľké plus v tom, ako komplexne pripravuje svojich absolventov. Štúdium sa nezameriava iba na technické otázky, ale aj na manažérske či právne pohľady na vývoj softvéru. To všetko sme potom v našej spoločnosti Seges dokonale zúročili.

Pripravil Juraj Fillín

Foto: Miro Nemec

Spotrebná elektronika: značky, ktoré bodujú

Sony, Asus, Logitech, Philips, Ericsson, Panasonic, LG, Samsung – to sú podľa reprezentatívneho prieskumu obľúbené značky internetových zákazníkov na Slovensku a v ČR.

Prieskum spotrebiteľskej spokojnosti s jednotlivými značkami vychádza z viac než desaťtisíc textových hodnotení produktov zakúpených prostredníctvom internetového obchodného centra Hej.sk a Kasa.cz počas celého roka 2008. S produktmi SONY vyjadrili respondenti najväčšiu spokojnosť a zároveň uvádzajú túto značku ako jednoznačnú preferenciu pri potenciálnom nákupe ďalšieho tovaru z oblasti spotrebnej elektroniky. Z maximálnych 5 bodov získala táto značka od slovenských zákazníkov 4,83 a od českých 4,64 bodu. Na druhom mieste sa v slovenskom rebríčku umiestnila spoločnosť ASUS, na treťom Logitech. V ČR to boli Canon a Panasonic. Podľa známky hodnotenia vyšli na Slovensku jednotlivé značky mierne pozitívnejšie ako v Čechách, kde zákazníci pristupujú k produktom kritickejšie.

„K najčastejšie kupovanému tovaru značky SONY patria predovšetkým televízory a prehrávače hudby, veľký dopyt zaznamenávame



tiež v oblasti fotoaparátov a príslušenstva,“ uviedla Jitka Součková, marketingová manažérka Hej.sk. „Vďaka tomuto prieskumu dokážeme lepšie predvídať, o aký tovar budú mať zákazníci v najbližšom čase najväčší záujem.“

Internetové obchodné centrum Hej.sk prevádzkuje v Slovenskej republike od roku 2003 spoločnosť Eurocomm SR, ktorá patrí do skupiny Kasa.cz. Táto skupina pôsobí okrem ČR a SR aj v Poľsku a Maďarsku, Nemecku a Rakúsku (prostredníctvom nemeckej pobočky). Podľa prieskumu iPanel spoločnosti TNS SK je Hej.sk najznámejší a najlepší internetový obchod na Slovensku.

VN



Rebríček značiek podľa spokojnosti zákazníkov Hej.sk

Por.	Značka	Hodnotenie	Slovne
1	Sony	4,83	Vynikajúci
2	Asus	4,81	Vynikajúci
3	Logitech	4,57	Vynikajúci
4	Philips	4,55	Vynikajúci
5	Sony Ericsson	4,47	Dobry
6	Panasonic	4,43	Dobry
7	Electrolux	4,40	Dobry
8	LG	4,33	Dobry
9	Samsung	4,26	Dobry
10	Nokia	4,13	Dobry

Rebríček značiek podľa spokojnosti zákazníkov Kasa.cz

Por.	Značka	Hodnotenie	Slovne
1	Sony	4,64	Vynikajúci
2	Panasonic	4,59	Vynikajúci
3	Canon	4,59	Vynikajúci
4	LG	4,53	Vynikajúci
5	AEG – Electrolux	4,52	Vynikajúci
6	Nokia	4,50	Vynikajúci
7	Sony Ericsson	4,45	Dobry
8	Bosch	4,39	Dobry
9	Samsung	4,39	Dobry
10	Philips	4,36	Dobry

Nové príležitosti digitálnych technológií

S pribúdajúcou webovou infraštruktúrou, distribúciou a so zvyšujúcim sa dopytom po digitálnom obsahu – od rôznych zdrojov a formátov až po viacnásobné platformy – sa vytvárajú nové možnosti pre dodávateľov technológií.

Vyplyva to z prieskumu spoločnosti Deloitte o postavení médií, ktoré mapovalo preferencie vyše 8 800 spotrebiteľov vo veku od 14 do 75 rokov z USA, Japonska, Veľkej Británie, Nemecka a Brazílie. Vo všetkých piatich krajinách zostáva najobľúbenejším zdrojom video zábavy televízia, čoraz väčšiu popularitu však v tomto smere získavajú aj osobné počítače, mobilné telefóny a ručné prenosné zariadenia. Respondenti na týchto zariadeniach sledujú len video a televízne programy, sťahujú si hudbu a chceli by prenášať obsah medzi rôznymi zariadeniami. Takúto potrebu uviedlo 75 % respondentov z Brazílie, 49 % respondentov z USA a Japonska, 44 % z Veľkej Británie a 31 % z Nemecka. Spotrebiteľia trávajú veľa času na internete, kde získavajú prístup k väčšine obsahu. V typickom pracovnom týždni trávajú Nemci na internete z dôvodu sociálneho kontaktu 11,3 hodiny, v USA 12 hodín, vo Veľkej Británii 13,2 hodiny a v Japonsku 16,4 hodiny. V Brazílii spotrebiteľia trávajú približne 9,8 hodiny týždenne sledovaním televízie, ale až 19,3 hodiny realizovaním osobných záujmov a sociálnych kontaktov prostredníctvom internetu.

Zo všetkých účastníkov prieskumu v piatich krajinách sveta je tzv. miléniová generácia (14 až 25 rokov) najaktívnejšia v hrách, hudbe a používaní internetu ako formy sociálneho kontaktu. Až 80 % z nich pravidelne vyhľadáva, sťahuje a počúva hudbu na internete, pričom 73 % pravidelne nadväzuje sociálne kontakty online (prostredníctvom sociálnych sietí, diskusných miestností alebo tzv. návštevných kníh). Oproti 33 % všetkých spotrebiteľov väčšina miléniovej generácie (v priemere 59 %) používa ako zdroj zábavy mobilný telefón a v porovnaní s ostatnými generáciami trávi o tretinu menej času sledovaním televízie.

DTT

Zákazník v centre pozornosti

IT systém by mal integrovať podnikové procesy s dôrazom na CRM

Jedným zo základných kameňov úspechu firmy v dnešných (neistých) časoch je aktívne a účinné riadenie vzťahov so zákazníkmi. Veľa firiem zisťuje, aké ťažké je udržať si existujúceho zákazníka a ešte ťažšie je získať nového.

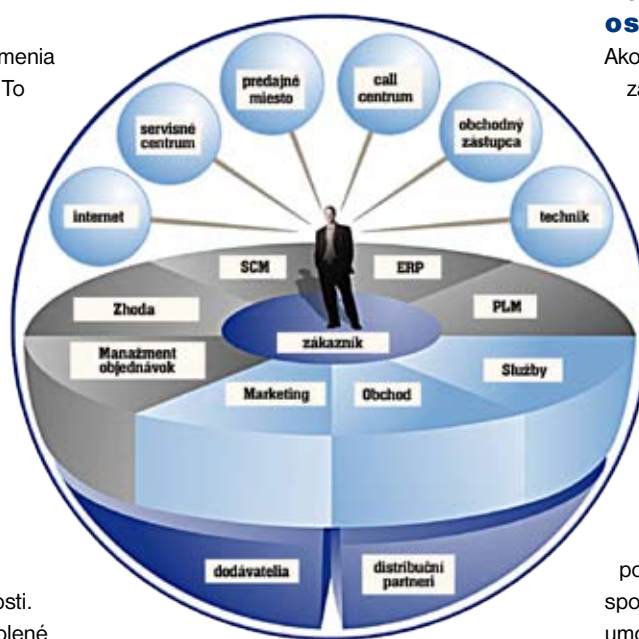
S meniacim sa trhovým prostredím sa menia aj očakávania klientov a ich správanie. To kladie na firmy vyššie nároky v oblasti starostlivosti o zákazníka a v oblasti služieb zákazníkom. Na to, aby firmy dokázali naplno využiť svoje možnosti v oblasti zákazníckych vzťahov, je nevyhnutné, aby k riadeniu zákazníckych vzťahov pristupovali zodpovedne a maximalisticky. Na získanie konkurenčnej výhody a podporu rastu potrebujú spoločnosti uplatniť holistický prístup k riešeniu zákazníckych vzťahov; klient musí stáť v centre ich záujmu. Podnikové procesy by mali byť navrhnuté tak, aby spĺňali očakávania zákazníkov z hľadiska kvality, rýchlosti a spoľahlivosti. K tomu im môže dopomôcť vhodne zvolené IT riešenie na riadenie zákazníckych vzťahov – CRM (z anglického Customer Relationship Management).

Prečo spájať procesy?

Ak má byť operatíva dokonalá a zákazník sa má vždy stretnúť s rovnakým prístupom, oddelenia sa nesmú správať izolovane. Organizácie by sa mali vzdať svojho interného pohľadu na jednotlivé oddelenia a zrevidovať tie podnikové procesy, ktoré sa dotýkajú komunikácie so zákazníkmi. Rovnako by sa mali zamyslieť nad zdieľaním informácií medzi marketingom, predajom a servisom. Mali by zrušiť izolované databázy a prepojiť diskrétne systémy, prostredníctvom ktorých je možné zdieľať dôležité informácie s ľuďmi z rôznych oddelení. Pozabudnutie zapísania obchodného alebo servisného prípadu sa môže prejaviť stratenou obchodnou príležitosťou alebo stratenou šancou na zlepšenie spokojnosti zákazníkov.

Poznať zákazníka

V prípade, že spoločnosť chce dobre poro-



zumieť súčasným či potenciálnym zákazníkom, musí získať informácie o ich potrebách, požiadavkách a preferenciách a musí vedieť tieto informácie použiť. Na ich základe potom treba pripraviť konkrétne kroky na identifikáciu a realizáciu príležitostí. Rovnako je nevyhnutné tieto znalosti využiť pri plánovaní a v rozhodovacom procese.

Komunikácia utužuje vzťahy

Zákazníci dnes očakávajú možnosť výberu spôsobu komunikácie. Chcú pohodlie, možnosť voľby, spoľahlivosť a konzistentnú skúsenosť pri každom kontakte s dodávateľom. Keď zákazník zavolá na zákaznícke centrum, aby prediskutoval objednávku, operátor musí mať rýchly prístup k jeho dátam nezávisle od pôvodu objednávky.

Vzájomná koordinácia pomáha

Na udržanie zákazníkov a naplnenie ich požiadaviek je nevyhnutné zosúladiť aktivity front

office, back office a dodávateľského reťazca. Bez ich úzkej integrácie on-line systém kolabuje, objednávky nie je možné meniť, tovar nie je dostupný atď., takže spokojnosť zákazníkov klesá. CRM riešenie by teda malo zabezpečiť plynulú integráciu so systémom na riadenie podnikových zdrojov.

Partneri by nemali ostať bokom

Ako sa spoločnosti viac zameriavajú na svoje základné kompetencie, tak sú čoraz viac závislé od „ekosystému“ dodávateľov a partnerov, ktorí im pomáhajú naplňovať požiadavky zákazníkov a generovať rast. Faktom je, že pre mnoho spoločností práve títo partneri vytvárajú prevažnú časť výnosov. S ohľadom na to ich treba zapojiť do CRM procesov, aby mohli propagovať a predávať produkty a poskytovať služby s pridanou hodnotou.

Kvalitné IT prostredie je kľúčové

Flexibilné a otvorené IT prostredie je nevyhnutným predpokladom pre naplňovanie potrieb spoločnosti v oblasti adaptability, spolupráce a rýchlosti. IT platforma musí umožniť hladkú integráciu procesov a informácií z rôznych aplikácií a umožniť spoluprácu vo vnútri podniku. Musí byť schopná rýchlo sa prispôbovať podnikovým procesom v súlade s meniacimi sa potrebami zákazníkov a podnikania. Príkladom je proces riadenia objednávok cez niekoľko oddelení, čo prinesie merateľnú návratnosť v rade kľúčových indikátorov – či už ide o kratší cyklus objednávky, rýchlejšie odpovede alebo menej nezrovnalostí s fakturáciou. CRM podporuje spoluprácu medzi firmou a jej zákazníkmi, zjednodušuje a skvalitňuje komunikáciu. Zároveň prispieva k získavaniu lepších skúseností, a to s využitím všetkých komunikačných kanálov. Ponúka využitie komplexných prehľadov všetkých údajov o zákazníkoch v reálnom čase, čo umožní jednoduchšie riadenie činnosti firmy a podporu spolupráce obchodnej siete. Vďaka rozsiahlym analytickým nástrojom je možné riadiť hodnotu zákazníka, jeho lojalitu a tiež ziskovosť v celom hodnotovom reťazci.

Ján Ferjo

CEE Business Development Manager
SAP Česká republika

S tápaním v manažmente firiem je načas skoncovat'

Zmyslom riadiacej práce nie sú samoučelné zmeny

Správne postupy a metódy riadenia firmy, ktoré smerujú k jej úspechu, treba jasne stanoviť a potom nekompromisne uplatňovať.

Existujú nejaké skutočne fungujúce metódy na riadenie firmy? Je možné zadefinovať manažérske postupy, ktoré by zaručene viedli k úspechu? Existuje v dnešnom svete aspoň nejaká istota? Keby bola odpoveď „ÁNO“, potom by si mnohí riaditelia vydýchli úľavou a hneď potom by urobili všetko preto, aby tie odpovede našli a použili.

Úloha šéfa

Nedávno sa objavili výsledky ankety, v ktorej riaditeľom firiem položili otázku: „Čo je hlavná úloha šéfa?“ Vyše 80 % respondentov odpovedalo, že ich hlavnou úlohou je iniciovať a zrealizovať ZMENY. Keď som to čítal, skoro som odpadol. Ak bol prieskum skutočne dôveryhodný, znamenalo by to, že väčšina manažérov nepozná svoju kľúčovú úlohu.

Začnime s triviálnymi príkladmi. Tak teda iniciujeme zmeny! Predstavte si, že ako hlava rodiny by ste si dali veľmi záležať na tom, aby ste pravidelne vymieňali zámky a kľúče na dverách. Museli by ste nútiť manželku, aby prestala nakupovať v osvedčených obchodoch, pravidelne by ste menili školu, ktorú navštevujú vaše deti, a stále by ste menili rozostavenie nábytku v obydli. Zdá sa vám to strelené? Máte pravdu, je to strelené.

V tomto zmysle by mal aj minister vnútra pravidelne iniciovať zákon, ktorý by odteraz nútil šóférov jazdiť po opačnej strane vozovky. Pravidelne by sme obmieňali na križovatkách to, ktorá cesta je hlavná a občas by na semaforoch bola namiesto červenej farby fialová. Hlúposť, však? Je samozrejmé, že život nás núti uskutočňovať zmeny, občas musíme zmenu sami vyvolať, ale to stále nemení nič na fakte, že kľúčová úloha vrchného šéfa je chrániť TO OSVEDČENÉ.

Osvedčené postupy majú cenu

Uvedme zopár príkladov z rôznych oblastí života. Keď má futbalista kopnúť pokutový kop, aké úžasné novoty by mal použiť? Odpoveď: žiadne; mal by poznať osvedčené metódy, ktoré strelci nazbierali za posledných 100 rokov. Ruský kozmický program už dlhé roky stojí na

osvedčených postupoch. Netvrdím, že veda neprinesla zaujímavé inovácie, ale technika sa drží osvedčených princípov. Nové kozmické lode sa netestujú s ľudskou posádkou na palube. Najprv sa vec vyvíja, overuje a do praxe sa nasadí až vtedy, keď naozaj funguje. O tom, ako to dopadne, keď sa to poruší, by vám vedela rozprávať vdova po pilotovi kozmickej lode Sojuz 1, V. Komarovovi.

Nedávno som študoval analýzy leteckých katastrof. Je preukázané, že väčšina z nich sa nemusela stať, keby sa piloti striktnie držali overených a predpísaných postupov. Dnes už dokonca máme osobnostné testy, ktoré nám s veľkou pravdepodobnosťou odhalia ľudí, u ktorých existuje značné riziko, že budú stanovené postupy ignorovať.

Rozlíšiť to, čo treba zachovať a čo si pýta inováciu, patrí medzi najdôležitejšie schopnosti manažéra.

V čase japonského útoku na základňu Pearl Harbor malo americké vojnové námorníctvo jasnú smernicu, ktorá admirálom prikazovala, aby v prípade politických konfliktov a hrozby vojny udržiavali flotilu na širom mori. Lode mali križovať na mori a do prístavu sa mali vrátiť len v prípade doplnenia paliva a zásob. Viete, kde boli americké lode počas útoku? Správne. Väčšina bola uviazaná k mólom ako kravičky na bitúnku.

Nové metly a ich dôsledky

Pri neznalosti vyššie uvedeného princípu sa vedenie firiem stále snaží niečo meniť bez ohľadu na to, či niečo funguje alebo nie. Novovymenovaní šéfovia priam nutkavo menia personál a pracovné postupy a myslia si, že tým prejavujú svoju kompetentnosť. Často majú pocit, že sa od nich očakáva nový ohňostroj, divadlo a verejná poprava zároveň.

Opak je pravdou. Po nástupe na nový post musí novovymenovaný šéf veľmi opatrne našľapovať,

skúmať veci, robiť si „mapu“ firmy, zistiť, čo funguje a produkuje, a toto by mal potom brániť zubami-nechtami.

Neviem, či by som našiel prípad, kedy to neplatilo. Pomohlo by, ak by sme vymenovali na lodi Titanic nového kapitána tesne potom, ako narazila na ľadovec? Nový šéf by potom musel robiť úplne mimoriadne opatrenia – ale asi by nespôsobil veľký rozdiel. Prečo? Lebo už bolo neskoro. Zrážke bolo treba zabrániť prevenciou, hasenie problému nemusí vec vyriešiť. Mnoho ľudí zahynulo, lebo kapitán Edward J. Smith ignoroval niektoré úplne štandardné zásady bezpečnej plavby. Ak vedenie nepožaduje striktné dodržiavanie fungujúcich postupov, neskôr nemusia garantovať úspech ani najzúfalejšie záchranné akcie.

Noví šéfovia niekedy robia aj nezmyselné zmeny, a preto ich zamestnanci často vnímajú ako najväčších nepriateľov. Tieto neopodstatnené zmeny sú obľúbené asi tak, ako keď sa manželka pokúša zakaždým použiť iný recept na bryndzové halušky. Vedieť rozoznať rozdiel medzi tým, čo treba zachovať, a tým, čo si bude vyžadovať otes-

tovanie nového postupu, patrí medzi najdôležitejšie schopnosti dobrého manažéra.

Ako triafať do čierneho

Veľmi obľúbené príslovie znie: „Chybami sa človek učí.“ Ja hovorím otvorene, že to je nezmysel. Chcete dôkaz? Vypočujte si melódiu, potom ju zabrnkajte na gitare alebo klavíri. Ak dokázate rozoznať chybu, je to pre vás dobrý bod. Ale to stále negarantuje, že to nabudúce zahráte správne.

Človek sa nenaučí niečo tým, že to robí zle. Naučí sa to tým, že to urobí dobre, rozozná to a potom to dokáže zopakovať. Učíte sa tým, že veci robíte správne a dokázate to veľmi dôsledne opakovať. Skúste vziať do ruky pušku a trafiť stred terča. Teoreticky by stačilo, aby ste si to úplne zafixovali a neomylné zopakovali a vyhráte všetky súťaže na svete. Započítajte do toho aj faktory, ako sú váš dych, údery srdca, chvenie tela a rúk, únavu v pokračujúcich pretekoch, stres, a budete víťazom. Ale základom je – byť

schopný zopakovať niečo, čo bolo úspešné. Firma, úrad, ministerstvo, cirkev, občianske združenie – všetky tieto aktivity majú oproti streľbe jednu nevýhodu – tých činiteľov je tam omnoho viac. Je tam veľa premenných; na výsledok vplyva množstvo vonkajších a vnútorných faktorov. A iba najzdatnejší znalci manažmentu dokážu správne odhadnúť, ktoré aktivity, ktorí pracovníci a ktoré postupy sú tie dobré a zasluhujú si ochranu. Vo futbale je ľahšie povedať: „Nikdy nemeň víťaznú zostavu!“ Je tam na každej strane iba 11 hráčov, jasne definované ihrisko a len jedna lopata. Pritom žiadny tréner nedokáže s úplnou istotou ohodnotiť vplyv každého hráča na výsledok. Ale môže sa o to pokúsiť. Snaží sa z nadaných jedincov poskladať tím. Chce perfektne zohrať súkolie hráčov.

To platí aj vo firme. Ak by niekto dokázal analyzovať a definovať všetky procesy v organizácii, potom dosadiť na každý post človeka, ktorý presne vie, čo a ako mu „má prísť pod ruku“, a títo ľudia by – ako zladený balet – dodržali presne stanovené postupy a odovzdali požadovaný výsledok, potom by sme mali ideálnu organizáciu a jej organizátora by sme mohli označiť za génia.

Postaví sa s rukami vo vreckách, frflať a komentovať chyby na práci druhých dokáže každý hlupák. Genialita je schopnosť vidieť, čo funguje, opakovať to a používať to.

Chýbajúca kvalifikácia

V poslednom čase som si ako konzultant zobral pod lupu viacero firiem a skúmal som príčiny úspechu. Áno, úspech sa dá merať – môžeme nakresliť grafy zisku, obratu, produkcie, podielu na trhu a podobne. To sú jasné a známe veci. Ak firmu dobre zorganizujete, potom sa dajú veci dosť presne merať. Ale nepoviem nič nové, keď vyhlásim, že ak meranie ohlási zhoršenie výkonu, treba niečo podniknúť. Treba sa na to pozrieť. Iba slabý manažér rieši všetko za pracovným stolom, avšak mal by sa ísť pozrieť medzi ľudí a donútiť ich robiť tie správne akcie. Ak meriate množstvo benzínu v nádrži a ručička sa blíži k nule, čo urobíte? Pôjdete včas natankovať, samozrejme! Keď budete ignorovať tento štandardný spôsob, tak onedlho sa motor s kuckaním zastaví.

Ak sa vám to stane, potom za tým môže byť niektorá z týchto príčin:

- Máte „maslo na hlave“, lebo už meškáte, máte typický zlý deň a riskovali ste.
- Nenaucili ste sa používať vaše auto a neviete, koľko kilometrov sa dá prejsť potom, čo sa rozsvieti kontrolka nádrže.
- Neoverili ste si, kde bude najbližšia čerpacia stanica, a počítali ste s niečím, čo neexistuje (alebo ju medzičasom zrušili).
- Nemáte v kufrí pár litrov paliva v bandaske.
- Ukazovateľ paliva nefunguje a hlási príliš optimistické hodnoty.
- Kombinácia vyššie uvedených bodov.

Vo firme ide o iné veci ako o benzín. Napríklad neprídu peniaze od zákazníkov. Alebo ich priteká príliš málo. Iný príklad je prosto v tom, že nariadené úlohy zostanú nesplnené. Produkcia nebeží, oddelenie nefunguje. Prečo?

Typické (nie jediné) dôvody sú:

- Pracovníci sa to nemali od koho naučiť.
- Pracovníci sa to nemali z čoho naučiť.
- Pracovníci sa to síce učili, ale nemajú prax.
- Pracovníci sa to síce naučili, ale buď to zabudli, alebo to ignorujú.

V takej chvíli si zapamätajte toto: zlé výsledky sú tam, kde vo firme nefunguje kvalifikácia. V niektorých organizáciách funguje kvalifikácia iba

Človek sa neučí tým, že niečo robí zle, ale tým, že to urobí dobre, rozozná to a dokáže to zopakovať.

takto: tu sa postav, tu budeš pracovať. Nauč sa to od tohto kolegu, odpozeraj to od neho, lebo on to robí dobre. Pomôž si, ako vieš. Inde zasa kvalifikácia funguje tak, že nového pracovníka naučí všetko jeho šéf. Toto všetko je lepšie ako nič, no možno to považovať za úbohý spôsob.

Chýbajúca organizácia

Kvalifikácii predchádza organizovanie. V podniku potrebujeme miesto, kde urobíme toto: prijme zamestnancov, zaradíme ich do štruktúry podniku a pridáme im popis ich práce. Keď to máme, pošleme ich do kvalifikácie. Zároveň ich pridáme do rúk ich šéfov a tí vďaka organizovaniu a kvalifikácii dostávajú ľudí, ktorí dokážu svoju prácu robiť skutočne dobre.

Ale predstavte si, že organizačné oddelenie nevie, akých ľudí má vyberať a ak ich aj prijme, nedá im presný popis pracovného miesta. Nevíme im odovzdať do rúk presne stanovené postupy. Organizačné oddelenie nemá v rukách materiály, ktoré by objasňovali, čo všetko sa vo firme robí. Alebo tie materiály má, no nedokáže ich ľuďom odovzdať, aby si to v kvalifikácii našťudovali. Taká firma nepozná základy organizovania a samotní organizátori sú dezorganizovaní. Ako sa to potom rieši? Nuž, nejako prijme ľudí, dáme im akúsi zmluvu s veľmi nahrubo sformulovanou náplňou práce a zavesíme ich na krk šéfom. Všetci ich zorganizujú a naučia. To je však úbohé a amatérske.

Chýbajúca technológia

Technológia, to nie sú len stroje, ale je to aj know-how. Sú to postupy, ako vyrábať a dodávať služby. V skutočnosti pod technológiu spadajú aj tajomstvo organizovania, šéfovania. Veď aj fungujúce predajné techniky sú technológiou. Technológia sa do firmy zavádza spravidla metódou pokus/omyl. Firma sa vyvíja, úspešné veci sa inštinktívne opakujú a len vďaka tomu sa

dosahuje úspech. Kde je zapísaná takáto technológia? V hlavách majiteľa, šéfov, pracovníkov – len zriedka je toto myšlienkové bohatstvo spísané formálne. Ak nejaký človek odíde, v jeho hlave odchádza aj záznam technológie. A potom musíme znova vynaliezať niektoré veci. Navyše, firma rastie a fungujúce veci sa ústnym podaním môžu zmeniť na nepoznanie. Majitelia firiem sú zodpovední za technológiu firmy. Buď ju musia vynásť, alebo môžu úspešné návody získať aj zvonku, lebo mnohé múdre a fungujúce veci boli dávno vymyslené. Iba majiteľ firmy je konečnou autoritou ohľadom toho, čo sa vo firme považuje za štandardný, vyskúša-

ný a záväzný postup. A je jedno, či tu hovoríme o pečeni chleba alebo o výrobe bicyklov. Majiteľ firmy musí zabezpečiť, aby bola vo firme adaptovaná funkčná organizačná technológia. Tiež musí zrozumiteľne sformulovať vlastnú špecifickú technológiu ohľadom výroby či služieb. Ak nemá toto, potom je odsúdený na „firemnú pamäť“ (rozumej pamäť v hlavách ľudí), bude vy-
nachádzať úspešné veci stále znova a znova a po nejakom čase ho prestane vlastná firma baviť.

Životne dôležitá línia

Majiteľ teda sformuluje, získa, zostaví technológiu. Sú to spísané postupy, ktoré fungujú, sú overené praxou. Tieto postupy sú hlavným podkladom pre „organizačné“ oddelenie. Ak sa prijme akýkoľvek človek, zaradíme ho do štruktúry, pridáme mu popis jeho pracovného miesta a pridáme ho jeho šéfovi. Zároveň ho zveríme oddeleniu pre kvalifikáciu, kde sa naučí teóriu aj prax potrebnú na úspešné zvládnutie svojej práce.

Ak vynecháte čokoľvek z tejto línie, tak budete mať obrovský problém. A skúste hádať, čo z tejto línie v bežnej firme obvykle najviac chýba. Nechám to na vás.

Chápete však, prečo si šéfovia myslia, že ich hlavná úloha spočíva v uskutočňovaní zmien? Ak neexistujú sformulované, fungujúce a overené postupy, tak sa riaditelia nemajú čoho držať. Preto stále niečo hasia a improvizujú. Nečudujem sa, že ich chorobami z povolania sú infarkt a vredy. Keď vám chýba časť tejto línie, potom máte problém – a tento problém je možno oveľa väčší ako celá hospodárska kríza. Dobrá správa je, že veľká časť technológie riadenia organizácie dávno existuje. Stačí ju nájsť a použiť.

Pavol Timko

Business Success International

Slovenské strojárstvo zachráni diverzifikácia

Slabinou odvetvia je nedostatočná výskumno-vývojová základňa

Strojárstvo patrí medzi strategické odvetvia spracovateľského priemyslu v SR a dodáva široké spektrum produktov. O jeho problémoch sme sa rozprávali s prezidentom Zväzu strojárského priemyslu (ZSP) SR Ing. Milanom Cagalom, CSc.

V akej situácii sa dnes nachádza strojársky priemysel na Slovensku?

Pokles produkcie v ostatných mesiacoch potvrdzuje trend prudkého prepadu takmer vo všetkých oblastiach slovenského strojárského priemyslu. Podľa odhadov nedôjde ani v najbližších mesiacoch k zmene tohto nepriaznivého trendu. Podľa prieskumu, ktorý uskutočnil Zväz strojárského priemyslu SR medzi svojimi členskými organizáciami, došlo k výraznému obmedzeniu odbytu a objednávok v rozsahu 30 až 50 percent a nastal tlak na znižovanie cien. Kríza veľmi citelne zasahuje podniky.

Čím a ako možno čeliť dôsledkom krízy v odvetví?

Pozrime sa na to, ktoré sú kľúčové odvetvia a hlavní obchodní partneri nášho strojárstva dnes a v budúcnosti. V našom prieskume sa potvrdilo, že kľúčovými partnermi budú západná Európa, ale tiež India, Čína, Rusko. A to napovedá, že stále aktuálne budú odvetvia energetiky, automobilového či ťažobného priemyslu. Budovanie klasických či jadrových elektrární dáva možnosť aj slovenským strojárskym energetickým podnikom participovať na takýchto medzinárodných projektoch. Stále sa zvyšujúce nároky na prevádzku a bezpečnosť motorových vozidiel vedú napríklad výrobcov pneumatík k nepretržitému zvyšovaniu ich výkonových parametrov. Túto náročnú úlohu je možné dosiahnuť len na zariadeniach najvyššej technickej a technologickej úrovne. Je dobre známe, že výrobca technologických zariadení na výrobu pneumatík Konštrukta Industry, a. s., sa na tomto trhu úspešne etabloval. Je to príklad toho, že v strojárstve sme už dávnejšie pochopili význam slova diverzifikácia a jej nevyhnutnosť. Mám z toho dobrý pocit. Už dlho totiž upozorňujem, že také významné odvetvie, ako je strojárstvo, nemôže stáť – obrazy povedané – iba na jednej nohe, nemôže padať a rásť s jedným odvetvím, nech by sa rozvíjalo akokoľvek dynamicky.



Dlhodobé protikrizové opatrenia by sa mali schvaľovať až na základe dôkladnej analýzy dopadov.

Takže riešením je diverzifikácia.

Ak sa toho budeme držať, budeme o to menej zraniteľní a o to flexibilnejšie dokážeme zareagovať na nové požiadavky trhu po tom, ako sa aj európska a svetová ekonomika začnú znovu prebúdzat' z recesie.

Na Slovensku máme aj menšie a stredné strojárské firmy vybavené progresívnymi technológiami s riadiacou výpočtovou technikou na najvyššej úrovni. Môžete to potvrdiť?

Je to tak. Trojrozmerné kontrolné pracoviská sú dnes už samozrejmosťou súčasťou a patria, takpovediac, do „základnej výbavy“ každej strojárskej fabriky. Na základe prieskumu ZSP

SR „išli hore“ aj ďalšie významné členské spoločnosti, napríklad Sauer-Danfoss Považská Bystrica, Spinea Prešov, PSL Považská Bystrica, Schindler-Eskalátory Dunajská Streda či Unicorn-ESK Tornaľa. Sú to organizácie, ktoré sa zaoberajú výrobou špičkových výrobkov a zariadení, ako sú ložiská, hydraulika, obrábacie stroje, prevody, pohyblivé schody a chodníky atď. Rast zaznamenali aj nečlenovia nášho zväzu, ako sú napríklad Tatravagónka Poprad alebo SES Tlmače.

A predsa je realita vcelku dosť krutá; prakticky niet týždňa, v ktorom by médiá nepriniesli informácie o prepúšťaní.

Strojársky priemysel patrí medzi dominantných zamestnávateľov v spracovateľskom priemysle – aj zásluhou toho, že doň smerovali významné investície. Vzhľadom na kapacity v automobilovej výrobe mu patrí podstatná časť vývozu Slovenska. A vlni ešte v odvetví dominoval rast zamestnanosti – v strojárskych fabrikách našlo prácu takmer 120-tisíc ľudí oproti 110 a pol tisíca rok predtým.

Nedávno ste uviedli, že strojársky priemysel hľadá odborníkov a že trend z uplynulých rokov, keď sa zamestnávali ťažšie, je preč. Naozaj?

Kľúč k odpovedi je v stále širokom sortimente nášho strojárstva. Z hľadiska diverzifikácie strojárskej výroby je to dobré, ale potrebujeme sa viac orientovať na high technológie. To musíme zachytiť, ak sa chceme presadiť vo svete a to je aj zásadná východisková cesta zo súčasnej krízy. Pred očami mám sínusoidu: dolu je momentálne recesia, ale z tej sa svetová ekonomika preberie a začne postupne rásť. Treba sa pripraviť na konjunktúru: nielen finančne, ale aj z hľadiska kvalifikovanosti pracovnej sily.

Riešite to aj na pôde vášho zväzu?

Veľmi intenzívne. So ZPS SR a ministerstvami školstva a hospodárstva pripravujeme zákon

o odbornom vzdelávaní. Potrebujeme ľudí, ktorí high-tech zvládnu v našich strojárskych fabrikách, ľudia na ulici alebo v zahraničí nám nepomôžu. Cieľom je, aby sme v strojárskej praxi mali dostatok ľudí vzdelaných v tých odboroch a profesiách, ktoré akútne potrebujeme a v ktorých citeľne chýbajú. A to obnáša aj budovanie vývojových IT a softvérových centier. Ide o projekty, ktoré výrazne prispievajú k rozvoju high-tech sektorov, kde produktivitu daného subjektu zvyšuje aj blízkosť iných subjektov – firiem, univerzít, výskumných inštitúcií a podobne.

To je stav, ktorý stiera hranice medzi odvetvami a takto získané synergické efekty podporujú ekonomický rozvoj krajiny. Automobilový priemysel je typickým príkladom.

Napriek tomu od začiatku opakujem, že každá stolička má štyri nohy. Pokiaľ ide napríklad o novú generáciu pohonných systémov, ako sú vodíkové palivové články, vodíkové motory atď., osobne budem veľmi rád, ak v tejto oblasti začnú zohrávať významnú úlohu aj naše výskumno-vývojové pracoviská. Spolu so Združením automobilového priemyslu SR vnímame túto oblasť ako ideálny priestor a zázemie na výskum.

Je tu potenciálna príležitosť, aby hlavným stimulom príchodu investora a založenia regionálnej riadiacej centrály neboli nízke náklady na pracovnú silu, ale silné výskumno-vývojové zázemie, spolupráca s vysokými školami, dobré možnosti logistiky a informačného zázemia. Ale tam sa to ešte nesmie skončiť; priemysel na Slovensku má podstatne širší záber.

Čo by podľa vás najviac pomohlo strojárstvu na Slovensku z hľadiska podpory a nástrojov vládnej sféry?

Zväz strojárského priemyslu SR víta opatrenia vlády na minimalizáciu dopadov svetovej finančnej a hospodárskej krízy na slovenskú ekonomiku. Predstavenstvo zväzu zároveň odporučilo zaoberať sa niekoľkými okruhmi problémov, ktoré sú spracované na základe podnetov našich členov. Ide o problematiku urýchlenia veľkých investičných projektov, ako sú elektrárne, diaľnice, byty a iná infraštruktúra, prehodnotenia legislatívy, napríklad zákona o pracovnej zdravotnej službe, zákona o vode a environmentálnych záťažoch, a tiež riešenia preddavkov na daň, ktoré sú stanovené na základe úspešného minulého roka. Treba venovať pozornosť krátkodobým opatreniam a dlhodobé opatrenia by sa mali schvaľovať až na základe dôkladnej analýzy dopadov.

Často počujeme: svetová konkurencia preverí pripravených. Podpisali by ste sa pod takéto tvrdenie?

V plnom rozsahu. O čo budeme pripravenější

na konjunktúru, o to reálnejšie budeme môcť očakávať rast HDP v rokoch po skončení krízy. Čo sa však za tým skrýva? Do výskumu a vývoja by sa malo vraciať podstatne viac finančných prostriedkov, ako to bolo doteraz. Tieto objemy nezodpovedali rastovým parametrom strojárskej výroby z posledných rokov.

Príkladom úspešnej stratégie v oblasti výskumu a vývoja je ZŤS VVÚ Košice, ktorý sa výrazne presadil v zahraničí s výrobou a vývojom automatizovaných a robotických systémov pre rôzne oblasti priemyslu. S členmi ZSP SR sa zhodujeme v názore, že aj štát musí na výskum a vývoj prispievať spôsobom, ktorý je adekvátny výsledkom strojárskej produkcie, a približovať sa v tomto smere vyspelejšiemu svetu. Tam vidím aj základ proexportnej schopnosti strojárskych podnikov.

Štát by sa mal teda viac angažovať?

Štát sa svojej zodpovednosti nezabíja. Napriek tomu, že vláda v tomto roku zvýšila objem prostriedkov na vedu a výskum, za vyspelými ekonomikami stále zaostávame. Nemusím asi pripomínať, že by takéto „štátne prekrvenie“ malo blahodarný vplyv na rýchlejší a intenzívnejší pulz na našich vedecko-výskumných pracoviskách.

Ak sa tak nestane?

Potom, žiaľ, sa už čoskoro tvárou v tvár ocitneme pred nepríjemnou realitou a zbadáme, že značná časť priemyslu na Slovensku vrátane strojárstva „visí na šnúrke“ jediného odvetvia – automobilovej výroby. Už sme raz nad takou priepasťou stáli – vtedy, keď skolabovala zbrojárska výroba. Plakať ešte aj po 15 rokoch nad rozliatym mliekom je dnes zbytočné. Expanzia automobilového priemyslu však následne ťahala za sebou celý rad strojárskych subdodávateľov. Chcem však zdôrazniť niečo iné. Všetky zásadné zmeny majú spoločné-

ho menovateľa a vychádzajú zo základnej filozofie: ak chceme pokračovať v úspešnom rozvoji strojárstva, musíme zúročiť skúsenosti a venovať pozornosť nielen výrobe, ale aj vývojovo-výrobným subjektom s prepojením na vzdelávací proces.

Vstúpili sme do novej sezóny strojárskych veľtrhov. Aký význam majú podľa vás pre zúčastnené firmy? Využívajú slovenskí strojáři ponúkané príležitosti dostatočne?

Nedá mi, aby som neoprášil starú pravdu, ktorá sa práve teraz, počas krízy, prejavuje dvojnásobne – pre niektoré naše fabriky, bohužiaľ, aj veľmi bolestivo. Slovenské strojárské firmy musia byť v neustálom kontakte so svetom, s konkurenciou.

Dá sa v tom strojárskom podniku nejaká pomôcť?

Načrtnem aspoň jednu cestičku. Výstavy a veľtrhy – a v našom prípade sú to predovšetkým medzinárodné strojárské veľtrhy v Nitre a v Brne – majú pevné miesto v kalendári renomovaných svetových firiem. Nechýbajú tam však ani menšie či nové, začínajúce subjekty. Žiaľ, tu trochu zaostávame.

Tak napríklad českým firmám, najmä menším a stredne veľkým, hradí vláda takmer v plnom rozsahu náklady spojené s účasťou na veľtrhoch v zahraničí. Ak my hovoríme, že naše strojárstvo a priemysel vôbec sú postavené na exporte, potom by to Ministerstvo hospodárstva SR malo dávať najavo citeľnejšie. Takým spôsobom, aby si to všimla každá naša firma, ktorá má záujem presadiť sa na svetových trhoch. A osobitne v tomto ťažkom období je efektívna stratégia štátu a z nej vyplývajúce konkrétne formy pomoci doslova nevyhnutnosťou.

Tibor Bucha
Foto TASR



Európske hotely sú na špici svetového rebríčka výnosov

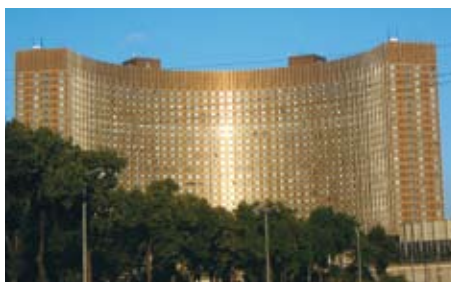
Prikazom doby je čoraz lepšia kvalita služieb a pohostinnosť

Aj počas recesie musí byť niekto najlepší; hotely vo veľkých mestách Európy a Blízkeho východu vykazujú najvyššiu výkonnosť meranú výnosmi na jednu izbu.

Globálny cestovný ruch zaznamenal v roku 2008 vo väčšine svetových regiónov výrazný útlm. Prejavil sa tak najmä posledný štvrťrok, keď sa prehĺbila hospodárska recesia s dosahom na počty dovolenkárov aj obchodných cestujúcich. Svetová organizácia cestovného ruchu uvádza, že v prvej polovici roku 2008 bol zaznamenaný 5-percentný nárast účastníkov medzinárodného cestovného ruchu. V druhej polovici roka sa však už vývoj posunul do záporných čísel (1-percentný pokles), výsledkom čoho bol celkovo 2-percentný ročný nárast. Napriek spomaleniu rastu oproti roku 2007, keď dosiahol 7 %, sa počet účastníkov medzinárodného cestovného ruchu zvýšil o 16 miliónov a bol zaznamenaný nový rekord v podobe 924 miliónov účastníkov cestovného ruchu.

Najprv rast, potom pokles

Aj napriek uvedenému útlmu dosiahli hotely v mnohých svetových veľkomestách vysoké výnosy. Vyplýva to zo správy, ktorú každoročne vydáva spoločnosť Deloitte Touche Tohmatsu. V 20-miestnom svetovom rebríčku podľa ukazovateľa výnosov na izbu (revPAR) pritom obsadili mestá v Európe a na Blízkom východe zhodne po sedem miest (tabuľka). Šesť veľkomiest (New York, Abú Zabí, Londýn, Dubaj, Paríž a Tel Aviv) sa umiestnilo vo všetkých troch rebríčkoch „top 20“ – t. j. podľa obsadenosti ubytovacích kapacít, priemernej ceny za izbu a výnosov na izbu. Výkonnosť hotelov sa v prvej a druhej polovici roku 2008 vyvíjala úplne odlišne. Počas prvej polovice roku 2008 väčšina svetových regiónov zaznamenala v peňažnom vyjadrení v USD dvojciferný rast. Od leta však dôvera spotrebiteľov poklesla, čo začalo negatívne ovplyvňovať cestovný ruch. V poslednom štvrťroku 2008 rast výnosov na izbu v mnohých regiónoch klesol do záporných čísel. Koncom roku 2008 boli Stredná a Južná Amerika a Blízky východ jedinými regiónmi, ktoré dosahovali dvojciferný rast ukazovateľa výnosov na izbu – konkrétne Južná Amerika 14,5 % a Blízky východ 18,3 %, kým Ázia, Oceánia a Európa zaznamenali menej ako



Top 20 svetových metropol podľa výnosov na hotelovú izbu (2008)

Zdroj: STR Global

Poradie	Mesto	Výnosy na izbu (v USD)	Zmena oproti r. 2007
1	Moskva	250	10,5 %
2	Dubaj	237	1,0 %
3	Ženeva	231	19,1 %
4	Abú Zabí	231	46,3 %
5	New York	226	0,5 %
6	Paríž	208	10,2 %
7	Dillí	197	-1,3 %
8	Dauha	197	25,2 %
9	Londýn	183	20,3 %
10	Maskat	176	31,1 %
11	Rijád	174	24,9 %
12	Benátky	174	-10,4 %
13	Zürich	170	16,4 %
14	Tel Aviv	166	24,2 %
15	Singapur	164	14,2 %
16	Bombaj	164	-11,1 %
17	Istanbul	159	23,5 %
18	Manáma	159	17,9 %
19	Tokio	154	14,2 %
20	Hongkong	151	3,4 %

2-percentný nárast ukazovateľa výnosov na izbu (v USD). Na konci rebríčka sa ocitla Severná Amerika s 1,6-percentným poklesom.

Stratégiou je prežitie

„Globálna ekonomika prežíva v roku 2008 búrlivé časy a ako sa očakávalo, sektor cestovného ruchu na celom svete ovplyvnilo spomalenie ekonomiky,“ skomentoval situáciu Marvin Rust, vedúci partner spoločnosti Deloitte pre oblasť hotelierstva a gastronómie. Nepokoj na finančných trhoch prispel podľa neho v poslednom štvrťroku ku kríze dôvery fyzických aj právnických osôb, ktoré znížili svoje výdavky na cestovanie a rekreáciu. „Z perspektívneho hľadiska však väčšie obavy môže spôsobiť hrozba deflácie. Prudké spomalenie globálnej ekonomiky totiž prinieslo zníženie nadhodnotených cien mnohých komodít. Záujem firiem a spotrebiteľov sa tak do budúcnosti zameria na zníženie cien širokej škály spotrebných tovarov a služieb, a to vrátane cien hotelového ubytovania,“ dodal M. Rust. Európa však v hotelovom biznise všetkých predbehla, keď z 20-miestneho rebríčka najvyšších priemerných cien za izbu obsadili jej lokality 10 priečok a v rebríčku 20 najvyšších dosahovaných výnosov na izbu obsadila sedem priečok. Aj napriek tomuto umiestneniu sa výkonnosť európskych hotelov so zhoršovaním hospodárskej krízy spomallila a ku koncu roka sa znížila o 5,1 % – na hodnotu 70 eur.

„V tomto roku je stratégiou pre odvetvie cestovného ruchu prežitie. Hlavne hotely sa budú musieť zamerať na to, aby spotrebiteľom poskytovali hodnotu za peniaze. Musia sa sústrediť na to, čo vedia robiť najlepšie,“ uviedol k výhľadu na rok 2009 Alex Kyriakidis, globálny vedúci partner Deloitte pre cestovný ruch, hotelierstvo, gastronómiu a voľný čas.

„Rozhodujúcim faktorom bude pohostinnosť, pretože hotely budú viesť konkurenčný boj o obsadenie svojich ubytovacích kapacít. Je dôležité, aby krajiny, len čo budú znova k dispozícii úvery, investovali do rozvoja infraštruktúry cestovného ruchu vrátane rozširovania letísk a budovania hotelov. Je to potrebné pre dlhodobý rast a udržateľnosť tohto odvetvia.“

Slovensko – Bratislava

„Podľa ukazovateľa výnosov na izbu (revPAR) nastal oproti roku 2007 pokles zo 64,45 eur na 59,50 eur, teda o 7,8 %. Rovnako sa to prejavilo aj na obsadenosti, ktorá v roku 2007

predstavovala 64,4 % a v roku 2008 len 59,3 %,“ informuje Wolda Grant, partner na oddelení auditu Deloitte Slovensko. Klesajúci trend výsledkov bratislavských hotelov sa potvrdzuje aj v tomto roku, keď obsadenosť dosiahla v januári len 35,6 %, a to v porovnaní s 51,4 % v januári 2008. Z pohľadu priemernej obsadenosti podľa dní boli v minulom roku najúspešnejšie stredy v mesiaci február s obsadenosťou 82 %.

„Celosvetová kríza sa nielen v Bratislave, ale aj na celom Slovensku začala zhoršovať v druhej polovici roka 2008, kedy firmy rušili svoje akcie, spoločenské večierky a ubytovanie,“ konštatuje prezident Zväzu hotelov a reštaurácií SR Jozef Bendžala. „Dovolenkári, ktorí už zaplatili zálohy, naďalej navštevujú pobytové hotely, avšak očakávame, že aj pri tejto skupine bude pokles pokračovať aj v nastávajúcom období,“ uviedol.

Veľké metropoly Európy

Jediným mestom eurozóny, ktoré sa umiestnilo vo všetkých troch 20-miestnych rebríčkoch zverejnenej správy, bol Paríž. Metropola Francúzska obsadila v rebríčku ukazovateľa výnosov na izbu 6. miesto s hodnotou 141 eur (medziročný rast o 4,8 %), v rebríčku priemerných cien za izbu vyniesla cena 181 eur Parížu 9. priečku na svete. Aj napriek marginálnemu poklesu v obsadenosti izieb (na 77,8 %) stačil tento výsledok na získanie 14. miesta v rebríčku 20 najlepších hotelov



v obsadenosti ubytovacích kapacít.

Londýn aj naďalej vykazuje rast výkonnosti hotelov a tiež sa umiestnil vo všetkých troch rebríčkoch. Obsadenosť ubytovacích kapacít vzrástla o 0,8 % na úctyhodných 81,1 %, čím si britská metropola zabezpečila 5. priečku na svete. Priemerná cena za izbu sa zvýšila o 4,4 % na 117 GBP, čo znamená 17. najvyššiu cenu; a napokon v 20-miestnom rebríčku ukazovateľa výnosov na izbu obsadil Londýn 9. miesto s hodnotou 93 GBP. V dôsledku súčasnej recesie

vo Veľkej Británii zachraňoval výsledky činnosti hotelov práve sektor lacnejšieho ubytovania, kým na opačnej strane trhu stiahli malé hotely priemer dolu. Rast bol teda oveľa pomalší, čo potvrdzuje, že v Londýne si dovolenkári aj obchodní cestujúci vyberajú cenovo dostupnejšie ubytovanie.

Výkonnosť hotelov v Berlíne nebola dostatočne silná na umiestnenie v rebríčku, ale toto mesto si stále zachováva rastovú tendenciu. Kým priemerná cena za izbu sa zvýšila o 6,2 %, obsadenosť ubytovacích kapacít sa znížila o 2,3 %, výsledkom čoho bol nárast ukazovateľa výnosov na izbu o 3,7 % na 61 eur. Podľa Berlínskej organizácie cestovného ruchu klesol počet domácich účastníkov po prvýkrát od roku 2003. Stalo sa tak v dôsledku poklesu dôvery spotrebiteľov, vysokej inflácie a menšieho počtu atrakcií, ktoré by prilákali väčší počet návštevníkov. Domáci cestovný ruch zostáva významným prvkom berlínskeho cestovného ruchu. V tomto roku budú mať domáci aj zahraniční návštevníci veľa príležitostí oslavovať, pretože mesto si pripomína 20. výročie pádu berlínskeho múru a 60. výročie založenia Nemeckej spolkovej republiky. Okrem toho sa v Berlíne budú v auguste 2009 konať majstrovstvá sveta v ľahkej atletike.

Deloitte

Foto: TASR



City Hotel Bratislava



Kvalitné ubytovanie Štýlová reštaurácia
Konferencie, kongresy, mítingy



City Hotel Bratislava



Seberáňiho 9, 821 03 Bratislava

tel.: +421 2 20 606 100, fax: +421 2 20 606 120

bratislava@cityhotels.sk

www.cityhotels.sk/bratislava

Poistiť sa v čase krízy je správny krok

Ťažkosti finančného sektora sa poisťovní dotkli len zľahka

Dopad finančnej krízy na poisťovací sektor je vo všeobecnosti menší ako na bankový. Najviac sa prejavil v oblasti investičného životného poistenia.

Pohľad na poisťovníctvo v čase krízy je vhodný začať pohľadom do minulosti – na pár čísel z veľkej hospodárskej krízy v rokoch 1929 – 1931 vo vtedajšom Československu. Medzi posledným rokom konjunktúry (1929) a rokom vrcholenia krízy (1931) boli v oblasti neživotného poistenia zaznamenané nárasty v predpísanom poistnom o 23 mil. Kč a naopak pokles v nákladoch na poistné plnenia o 94 mil. Kč.

kové krytia a možno očakávať, že tento záujem sa bude ešte zvyšovať. Ako uviedol člen predstavenstva Generali Slovensko PaedDr. Roman Holček: „Oblasti životného poistenia budú poisťovne, v snahe naplniť aktuálne potreby klientov, ponúkať inovované poistné produkty.“ Tým bude rásť i potreba vychovávať z klienta vzdelaného dlhodobého investora, transparentne informovaného a schopného akceptovať čoraz sofistikovanejšie poistné produkty.

Šrotovné nemohlo zväčšiť trh s PZP, lebo nezmenilo počet áut; mohli však nastať presuny medzi poisťovňami.

Ako je to možné? „Kríza totiž zasiahla spoločnosť, ktorá bola síce relatívne bohatá, ale hranice chudoby boli blízko. Klienti si uvedomovali možné riziká a snažili sa viac chrániť svoj majetok“, uviedol predseda predstavenstva a generálny riaditeľ Generali Slovensko poisťovne, a. s., Ing. Antonín Nekvinda.

IŽP pokleslo, ale „neživotu“ sa darí

Vo všeobecnosti je dopad finančnej krízy na poisťovací sektor menší ako na bankový. Poisťovne sú viac chránené pred vplyvmi finančnej krízy ako banky – napríklad tým, že nie sú vystavené takým silným „likviditným“ šokom. Poisťovne sa riadia veľmi prísnymi kritériami na tvorbu rezerv a solventnosť.

Finančná kríza sa do slovenského poistného trhu premietla negatívne najmä v oblasti investičného životného poistenia (IŽP), kde po prudkom raste jeho predaja v uplynulých rokoch nasleduje, ako dôsledok krízy, jeho pokles. V oblasti tradičných sporivých poistení možno – v prípade, že úrokové sadzby na finančných trhoch budú klesať – očakávať znížovanie maximálnej technickej úrokovej miery, čo oslabí atraktivitu týchto produktov z pohľadu výšky zhodnotenia.

Naopak, klienti prejavujú zvýšený záujem o rizi-

vozidiel nenastáva z dôvodu šrotovného zásadná zmena – za cca 43 000 možných poistiek nových vozidiel bol z poisťovní odhlásený rovnaký počet poistiek starých áut. V počte kusov predaných povinných zmluvných poistení áut sa teda neočakáva zvýšenie.

Z pohľadu jednotlivých poisťovní však môže šrotovné a s ním súvisiaci predaj nových áut znamenať príležitosť, a to v oblasti prepoistenia klientov od konkurencie.

Z pohľadu poistného trhu je možné očakávať zvýšenie počtu poistiek v oblasti havarijného poistenia, pretože klienti pociťujú napríklad vyššie riziko krádeže pri nových autách, ako aj celkovo väčšiu potrebu ochrany a poistenia nového auta, a to v porovnaní so starým.

Prečo sa poistiť práve teraz

Existuje niekoľko osobitných dôvodov, prečo sa poistiť v čase finančnej krízy.

- Rizikové poistenie je cenovo primeraný spôsob zabezpečenia sa proti existujúcim rizikám, ako sú práceneschopnosť, úraz a invalidita.

- V čase poklesu finančných trhov je odpredaj jednotiek IŽP pre klientov nevýhodný, lebo ich predajná cena je nižšia a pre klienta by to znamenalo stratu. Naopak, výhodnejší je nákup podielových jednotiek, pretože ich cena je nižšia a očakáva sa jej zvýšenie – hodnota investičného účtu klienta bude rásť.

- Pokiaľ to príjmy klienta umožňujú, aj v tomto období treba myslieť na pravidelné sporenie či investovanie na dôchodok. Ani 1., ani 2. pilier nemusia stačiť, ale kapitálové životné poistenie garantuje výnos. Prítom je to, samozrejme, v prvom rade poistenie, takže okrem zhodnotenia prostriedkov kryje rôzne riziká, čo je v tomto období mimoriadne dôležité.

- Za menej ako 6 eur mesačne (priemerná cena poistenia majetku) má klient chránený dom v hodnote napríklad 100 000 eur. V prípade, keď si myslí, že nemá na poistenie ročne cca 70 eur, je otázkou, či bude mať napríklad na novú strechu v hodnote 10 000 eur v prípade poškodenia víchricou či požiarom – čo sú bežné škody nahlasované počas roka poisťovním.

Generali Slovensko

V oblasti neživotného poistenia – konkrétne poistenia majetku – možno očakávať rovnaké správanie a uvažovanie klientov ako v čase veľkej hospodárskej krízy v 30. rokoch minulého storočia. Klienti si uvedomujú riziko a myslia na zabezpečenie majetku, ako aj na ochranu bývania svojej rodiny.

Šrotovné vplyv nemalo

V oblasti neživotného poistenia finančná kríza negatívne ovplyvnila poistenie vozidiel. Predchádzajúci výrazný pokles predaja áut sa, samozrejme, premietol do zníženia predaja poistiek. Ďalším negatívnym efektom v tejto oblasti začalo byť uvažovanie klientov o vypovedaní zmlúv havarijného poistenia pri starých ojazdených vozidlách.

Bolo by možné očakávať, že rovnako ako predaj vozidiel, tak aj predaj poistiek v tejto oblasti naštartuje „šrotovné“. Avšak z celkového pohľadu poistného trhu bude za každé nové predané auto zošrotované jedno staré auto, ktoré muselo byť niekde poistené. Celkovo teda na trhu povinného zmluvného poistenia

Možno očakávať, že záujem klientov o rizikové krytia sa bude zvyšovať.

Úspešný biznismen sa nezaobíde bez komunikácie

V bratislavskom hoteli Danubia Gate ste stále on-line

Pre úspešného podnikateľa je nevyhnutnosťou pravidelná komunikácia s obchodnými partnermi. Najúčinnnejší a ničím nenahradiiteľný je osobný kontakt – no s ním je spojené časté cestovanie a návšteva cudzích miest.



Vyrovňovanie sa s „hotelovým“ štýlom života a adaptácia na nové prostredie môžu obchodnému cestujúcemu sťažiť pobyt v cudzom meste – a neprijemné pocity môžu nepriamo ovplyvniť aj priebeh rokovaní, zvýšiť stres a celkovú únavu.

Naopak príjemné hotelové prostredie, čistota, dokonalé vybavenie izieb a ochota personálu pomôcť v nepredvídaných situáciách – tak, že hosť pocíti istotu dočasného zázemia, sú veľmi dôležitými momentmi pre „nabudenie“ pozitívnych emócií. A tie partner na obchodnom rokovaní vycíti. Zanedbateľné nie je ani pohodlie – veď prísť na rokovanie nevyspaný, unavený a podráždený znamená polovicu neúspechu.

Nadčasová oáza s hi-tech vybavením

Všetky uvedené dôležité aspekty predstavovali hlavnú strategickú os pri plánovaní, stavbe a zariadení hotela Danubia Gate. Bol nadčasovo koncipovaný najmä z hľadiska technologického vybavenia a využitia informačných technológií. Súčasne je v ňom prítomný „historický nádych“ zohľadnený v príťažlivom dizajne interiéru. Všetky technické detaily – od použitých špeciálnych

materiálov cez hi-tech vybavenie izieb až po ucelené technologické celky – vytvárajú spoločne malý, ale o to príjemnejší trojhviezdičkový biznishotel v centre hlavného mesta Slovenska.

Vybavenie izieb je na úrovni, ktoré nemá ani väčšina 5-hviezdičkových hotelov. Každá hotelová izba má niekoľko možností pripojenia na internet – od Wi-Fi cez voľné káblové pripojenie vášho notebooku až po multimediálny počítač, vybavený 22“ LCD monitorom so vstavanou kamerou, mikrofónom a reproduktormi – ideálne pre komunikáciu alebo spracovanie obrázkov a textov. Každý počítač je vybavený operačným systémom Windows XP Professional, programami Office Microsoft, Skype a ďalšími užitočnými progra-



mami. Výhodou je aj možnosť využitia 32“ LCD televízora ako ďalšieho monitora, ktorý možno použiť aj na prehrávanie DVD titulov z bohatej hotelovej požičovne. Ak sa náhodou hosť potrebuje dôkladnejšie pripraviť na rokovanie, môže si okrem internetu, ktorý je v cene izby, doobjednať multifunkčné zariadenie (tlačiareň, skener, kopírka).

Komfort a relax

Čo môže byť pred náročným dňom lepšie ako relaxácia v dvojmiestnej hydromasážnej vani, z ktorej si môžete pozrieť na kúpeľňovom TV prijímači svoj obľúbený program – a to predtým, ako si cez room servis necháte priniesť fľašu výborne vychladeného šampanského?

Komfort izieb by bol nemysliteľný bez účinnej klimatizácie, bez okien s trojitými sklami, 4-kanálového ozvučenia, elektronického trezoru, nehluchného, dobre vybaveného minibaru a mnohých ďalších príjemných a užitočných drobností.

Pri dobrom jedle sa zabúda na stresy

Hotel ponúka okrem ubytovania aj príjemné posedenie vo svojom loby bare a reštaurácii. Môžete si vybrať, či si sadnete na prízemie, odkiaľ možno sledovať ruch Dunajskej ulice, alebo do útulnej a diskrétny vinárničky v suteréne. Nové technológie v osvetľovacej technike umožnili vytvoriť zaujímavé riešenie stropov a dať modernej strohosti interiéru lekciu o sofistikovanej tvorbe príjemného pocitu z farieb a priestoru. Príjemné pocity, keď sa už zabúda na všetky stresy, znášajú kulinárske špeciality miestnej kuchyne. V hoteli Danubia Gate sú k dispozícii aj dve rokovacie miestnosti na 6. poschodí. Sú koncipované v podobnom štýle ako ostatné priestory a poskytujú variabilný priestor pre menšie akcie. Špičková prezentačná technika vrátane možnosti organizovania videokonferencií je tu samozrejmosťou. Účastníci akcií počas prestávok určite ocenia pekný výhľad na Bratislavský hrad a ďalšie pamätihodnosti Bratislavy.

Hotel Danubia Gate sa stáva vstupnou bránou pre obchodníkov, podnikateľov a turistov z celého sveta, tak ako bola v stredoveku „Dunajská brána“ vstupnou bránou cez vonkajšie opevnenie do nášho pekného hlavného mesta. Prevzatie jej názvu je pripomenutím zašlých starých čias, keď táto brána stála na mieste nášho hotela.

MK

Slovenské banky predstavujú počas krízy pilier stability

Poučenie z krízového vývoja domáceho kapitalizmu prináša po desaťročí ovocie

Dala sa finančná a hospodárska kríza predvídať, dalo sa jej zabrániť? O kríze a jej odraze v slovenskom bankovníctve sme sa zhovárali s predsedom predstavenstva Prvej stavebnej sporiteľne, a. s., a členom Prezídia Slovenskej bankovej asociácie Ing. Imrichom Bérešom.



Ponuka bánk je aj vďaka konkurencii široká; korektný klient úver získa.

Rok 2008. V cenovom vývoji na najväčších trhoch s rezidenčnými nehnuteľnosťami nastáva zvrät – ako dôsledok celkového zníženia rastu ekonomiky svetového hospodárskeho lídra, USA. Kto by si vtedy dokázal predstaviť, aké dôsledky prinesie už o pár mesiacov takáto zdanlivo banálna zmena cien a záujmu v jednom odvetví na jednom kontinente?

Rok 1929 patrí do minulosti, ekonomická veda odvtedy pokročila míľovými krokmi. Ako je vôbec možné, že vznikla taká hlboká kríza?

Myslím, že každá teória je vždy len teóriou a jej správnosť overí len a len prax. História potvrdzuje, že krízy sú periodické. Čo je však veľmi nepríjemné, všetky krízy sa v minulosti riešili vojnami. Tá v roku 1929 priniesla Druhú svetovú vojnu. Ani po vojne nebol vývoj vo svete lineárny. Okrem studenej vojny, ktorá veľmi dlho živila zbrojný priemysel, vzniklo nespočetné množstvo lokálnych konfliktov, ktoré vo svojej podstate napomáhali rastu ekonomík dodávajúcich tovary práve do oblastí postihnutých konfliktmi. Vďaka tomu hospodárstvo USA a vyspelých západoeurópskych štátov o generáciu predbehlo ostatné krajiny.

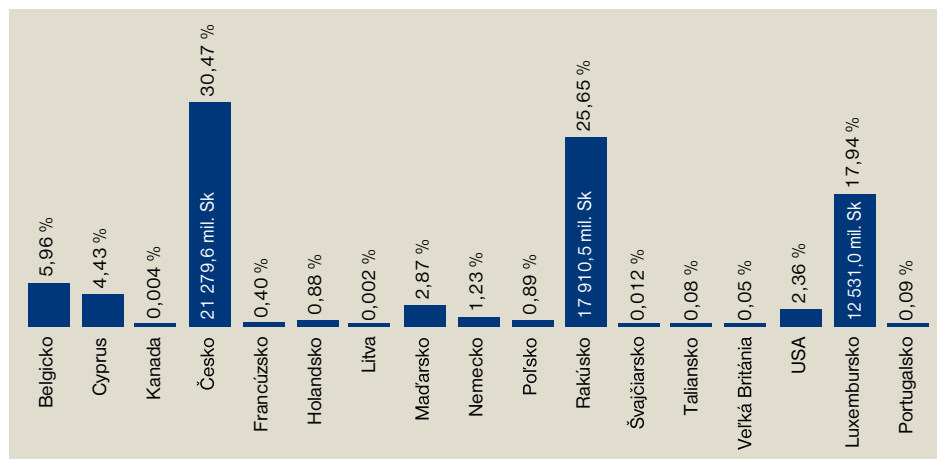
Rok 1989 bol ďalším významným impulzom. Otvorenie hraníc a ekonomík transformujúcich sa krajín prinieslo profit nielen postsocialistickým štátom, ale vo veľkej miere prispelo k rastu produkcie vyspelých ekonomík.

Avšak naštartovaná vysoká produktivita nebola kopírovaná rastom príjmovej situácie obyvateľstva v transformujúcich sa krajinách, a tak po dlhých rokoch naozaj nevídaného hospodárskeho rastu nastal útlm v spotrebe. Je to bežný jav v každej evolúcii a nebyť mimoriadneho nadhodnotenia nehnuteľností tvoriacich zábezpeku za hypotekárne záložné listy v USA, najmä exportu bezcenných „cenných“ papierov do ostatných častí sveta, možno by sme si krízu ani nevšimli. Respektíve by sme ju určite nevníмали ako krízu, len by sme zobrali na vedomie pomalší rast alebo stagnáciu rastu HDP.

Len na okraj: kríza má aj pozitívne prínosy. Ak ste v roku 2008 chceli na Slovensku zohnať klampiara, obkladača alebo iného remeselníka, mali ste pocit, že v socializme to bolo jednoduchšie. Prebytok ponuky zákaziek deformoval ceny a najmä prinášal nekvalitu do produkcie. Dnes je situácia ponuky a dopytu už podstatne vyrovnannejšia.

Podiel zahraničného kapitálu na upísanom základnom imaní bánk v SR (k 31. 12. 2008)

Zdroj: SBA



Hypotéky, zábezpeky, záložné listy. Boli skutočnou príčinou krízy?

Takú rozsiahlu krízu v celosvetovom meradle asi nikto nemohol predpokladať. V skutočnosti je prekvapivé, že napriek nereálnej hodnote nehnuteľností, ktoré tvorili zábezpeku za úvery, americké banky bez zbytočného rozmýšľania poskytovali úvery aj na očakávaný rast trhovej hodnoty. Kolotoč – alebo správnejšie špirála – spotreby a očakávaných výnosov nemal v pláne zastaviť sa a už vôbec nie stabilizovať situáciu.

Zdanlivou výhodou je skutočnosť, že tieto úvery nie sú kryté hypotekárnymi záložnými listami, avšak riziko a nebezpečenstvo ďalšieho poklesu likvidity, osobitne amerických bánk, je veľmi veľké.

Ako sa v tom období vyvíjali slovenské banky?

Aby sme lepšie pochopili súčasný stav bankového sektora, na chvíľu sa ešte vráťme do histórie. V roku 1989 na Slovensku pôsobili tri banky – Štátna banka Československá, Slo-

Banky v SR po historických lekciách neprepadli vidine veľkých ziskov a reálne oceňovali založené nehnuteľnosti.

„Ak ešte nevlastníš nehnuteľnosť a chceš bývať vo vlastnom, príď si požiť k nám“ – to bolo najpoužívanejšie heslo marketingových oddelení amerických bánk v uplynulých rokoch. Vinou zlyhania kontroly podnikania investičných bánk na všetkých úrovniach, kvôli obchodovaniu s hypotekárnymi záložnými listami prostredníctvom štátnych agentúr s výborným ratingom, kvôli záujmu o výhodné zhodnotenie voľných finančných zdrojov v bankách po celom svete a osobitne v hospodársky rastúcej Európe vlastne nikto ani nepoznal presné objemy poskytnutých úverov. A nikto ani nedokázal skontrolovať reláciu medzi poskytnutými úvermi, vydanými hypotekárnymi záložnými listami a reálnou trhovou hodnotou založených nehnuteľností.

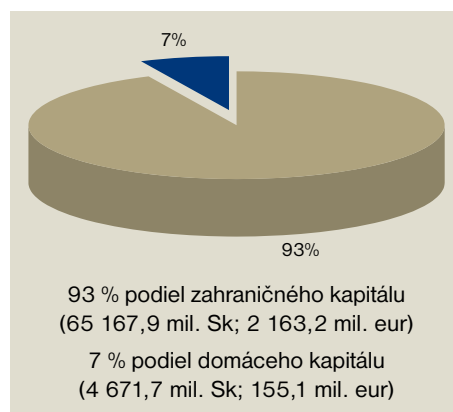
V takejto situácii stačilo už len malé zakopnutie, zníženie rastu HDP o pár promile, mierne zvýšenie úrokových sadzieb na hypotekárne úvery a k tomu prví nezamestnaní z radov hypotekárnych dlžníkov – a kríza bola na svete.

Vo vzduchu ešte dodnes visí nemedializovaná hrozba: bezbrehé poskytovanie kreditných kariet. Ich počty a objemy sú stále neznáme.

venská sporiteľňa a Československá obchodná banka. Od roku 1990 sa bankový sektor začal prudko rozvíjať. Vznikali banky so zahraničným kapitálom, ale aj nové banky založené slovenskými subjektmi, medzi nimi najväčšie banky zamerané na podporu podnikania a investícií

Podiel zahraničného kapitálu na upísanom základnom imaní bánk v SR (k 31. 12. 2008)

Zdroj: SBA



– Všeobecná úverová banka a Investičná a rozvojová banka.

Vďaka nerozvinutému podnikateľskému trhovému prostrediu aj pre veľmi vysokú infláciu začiatkom deväťdesiatych rokov úrokové sadzby na vklady aj úvery presahovali 20 % ročne. Úvery preto čerпали len podnikateľské subjekty s rýchlou návratnosťou investícií, aby zvládali uhrádzať náklady na úvery. Predovšetkým financovanie rezidenčných nehnuteľností na trhu úplne absentovalo – až do vzniku a sfunkčnenia stavebných sporiteľní.

Niektoré banky však neskončili dobre.

Na základe politických rozhodnutí v procese privatizácie poskytovali banky vlastnené štátom zvýhodnené úvery. Až pokles miery inflácie, ktorú kopírovali aj úrokové sadzby v druhej polovici deväťdesiatych rokov, vytvoril podmienky na reálne úverové obchody bánk. Politicky motivované úvery, úvery ešte z prechádzajúcej doby socialistických národných podnikov a aj vidina vysokých ziskov v podnikaní s úvermi viedli k mnohým nesprávnym rozhodnutiam, ktorých následky prišli po veľmi krátkom čase. Už koncom deväťdesiatych rokov bol na štyri banky vyhlásený konkurz z dôvodu ich nevyhovujúcej likvidity. Najznámejšia je kauza Devín banky, v ktorej bolo zhromaždené veľké množstvo vkladov retailových klientov. Práve vďaka krachu tejto banky bol štát nútený zmeniť legislatívu o Fonde ochrany vkladov a zvýšiť povinný príspevok, aby mohli byť, v rámci zákona, uspokojení klienti tejto banky.

Naďalej však v troch bankách – Slovenskej sporiteľni, VÚB a IRB – zostal vysoký objem toxických úverov z obdobia privatizácie a transformácie. Historickým milníkom vo vývoji a posilnení stability bankového sektora SR bol rok 1999, keď boli realizované zábery NBS v reštrukturalizácii bánk na Slovensku. V uvedených troch bankách štát zvýšil základné imanie, čím Ministerstvo financií SR posilnilo ich vlastný kapitál a zároveň získalo dominantný vlastnícky podiel. Zároveň boli všetky zlé úvery presunuté do Slovenskej konsolidačnej agentúry a do Konsolidačnej banky, ktoré štát založil účelovo na vyriešenie oddlženosti bánk. Všetky tri banky získali medzinárodnými štandardmi akceptovanú kapitálovú primeranosť. Vzhľadom na historicky podmienenú angažovanosť týchto bánk v strojárskom a poľnohospodársko-potravinárskom komplexe reštrukturalizácia bánk prispela aj k reštrukturalizácii podnikovej sféry.

Všade v okolitom svete sa ako prvé dostali do problémov banky, na Slovensku je to opačne. Najskôr sa do problémov dostali podniky a banky akoby boli za vodou. Súhlasíte?

Na úplné pochopenie odlišnosti slovenského finančného trhu od trhu napríklad v USA treba poukázať ešte na jeden dôležitý fenomén. Od



Vo vzduchu visí ešte jedna hrozba: bezbrehé poskytovanie kreditných kariet; ich počty a objem sú neznáme.

roku 1948 žili slovenskí občania v relatívne stabilnej sociálnej situácii. Avšak ich príjmová situácia nedovoľovala nadmernú spotrebu a na predmety dlhodobej spotreby vrátane auta alebo bývania boli nútení šetriť po celý život. Historicky sa tak sporenie stalo fenoménom patriacim do každodenného života. Možno zdanlivo paradoxne, ale v skutočnosti úplne zákonite zmena spoločenského systému priniesla vyššie príjmy, priniesla však aj sociálnu nestabilitu. Najmä otrasy na trhu zamestnanosti v deväťdesiatych rokoch úplne prirodzene vyprovokovali ešte vyššiu mieru sporivosti, k čomu významne prispeli aj vysoké úrokové sadzby na vklady a nedostupné a drahé úvery. Slovenský finančný trh v tej dobe nepoznal ani kreditné karty, tie začali prenikať na trh až po roku 2000 a dodnes nepredstavujú taký významný nástroj financovania slovenských domácností, na aký sme zvyknutí v západných krajinách a osobitne v USA.

Na druhej strane banky u nás zažili svoju krízu v deväťdesiatych rokoch. Výstražné príklady štyroch bánk v konkurze a dvoch v nútenej správe, narušenie dôvery vo finančný sektor, spôsobené krachom nebankových subjektov

– to všetko boli a sú pre slovenské banky mementá pre každodenné podnikanie. Preto napriek nadštandardnému rastu cien nehnuteľností od roku 2000 banky neprepadli lákavej vidine ziskov a udržali mieru reálnej predajnej hodnoty záložných objektov. Na rozdiel od trhu v USA vyvinuli systém preverovania bonity žiadateľov o úvery v spolupráci so Sociálnou poisťovňou a založili vlastný register úverových klientov – Slovak Banking Credit Bureau.

Získať úver na Slovensku je ťažšie ako v iných krajinách? To je kľúč k úspechu?

Nie, to určite nie. To by bola nesprávna interpretácia. Stabilita slovenského bankového sektora a jeho vysokej likvidity je určite zásluha dôsledného dodržiavania prísnej, ale veľmi dobre potrebám spoločnosti prispôsobenej legislatívy, a to zákona o bankách a zákona o stavebnom sporení.

Veľkou výhodou je aj vstup zahraničného kapitálu do bankového sektora. Dnes prakticky neexistujú na Slovensku banky bez zahraničnej účasti; až 93 % bánk má zahraničného akcionára alebo akcionárov a len 47 % bánk má aj slovenských akcionárov. To so sebou prinieslo najmä osved-

čené know-how a – priznajme si – aj nezávislosť a disciplínu. V bankovom sektore pôsobí spolu 16 súkromných bánk, 12 pobočiek zahraničných bánk, tri štátne účelové banky a centrálna banka. Zo súkromných bánk ich 12 poskytuje komplexné služby, 1 banka má len privátnych klientov a na trhu pôsobia tri stavebné sporiteľne. Ponuka služieb je na Slovensku naozaj široká a konkurencia tlačí na ceny poplatkov, ktoré sú, mimochodom, u nás najnižšie z krajín V4, ako aj na šírku služieb a kvalitu produktov. Preto som presvedčený, že korektný klient nemá problém získať úver na svoje privátne alebo podnikateľské účely. Určite ho však nezíska bez preukázania bonity a zabezpečenia úveru v zodpovedajúcej výške. Ak by banky konali proti týmto pravidlám, veľmi rýchlo by ich odhalil bankový dohľad NBS a v neposlednom rade by spôsobili škodu celému hospodárstvu. Jasný dôsledok takéhoto konania v USA dnes všetci citíme na svojej koži. Jednoducho povedané, vždy musí niekto usporiť, aby si iný mohol zobrať úver. To platí na celom svete! Návratnosť všetkých úverov je základným predpokladom dlhodobej stability.

Vidíte už východisko zo súčasnej situácie?

Na ceste z krízy je bezpodmienečne potrebná stabilita bánk. V roku 2008 ju podporilo aj zavedenie neohraničeného ručenia za vklady obyvateľov a vybraných právnických osôb Fondom ochrany vkladov. Stabilita bánk je odrazom dôvery klientov v bankový sektor. Dôvera stimuluje najmä rast vkladov, ktoré umožňujú poskytovať celú paletu úverov. Avšak vždy musíme všetci dbať na dôsledné dodržiavanie zákonných podmienok a návratnosť pri úverových obchodoch.

Banky však nie sú samoučelné inštitúcie. Sú chrbticou každého hospodárstva a sú kyslíkom pre rast podnikateľskej sféry aj spotreby obyvateľstva. Symbióza všetkých týchto účastníkov ekonomického procesu je pre zdravie každej ekonomiky vrátane bánk nevyhnutná.

Na oživenie určite nie sú potrebné populistické zásahy štátu do regulácie bánk. Banky nie sú charitatívne inštitúcie. Postup NBS v procese krízy bol od začiatku naozaj správny. Predovšetkým opatrenia na udržanie likvidných aktív v bankách aj eliminácia rizík možného vývozu hotovostných zdrojov do zahraničia – to boli opatrenia, ktorým dnes tiež môžeme ďakovať za stabilitu celého slovenského bankového sektora. Východisko z tejto hospodárskej krízy vedie len cestou oživenia priemyslu, a to určite nielen na Slovensku. Návrat k rastu priemyselnej výroby v krajinách EÚ je minimálnym predpokladom na obrát k rastovým ukazovateľom všetkých sektorov ekonomiky. Odhadnúť čas, kedy sa to podarí, nie je jednoduché. Budem rád, ak prognózy analytikov, že rok 2010 by mohol byť už zlomovým, budú pravdivé.

MB/Red

Stavebné sporenie pomáha výstavbe rodinných domov

Úver od PSS pomôže k pozemku aj tým, ktorí zatiaľ nenasporili ani euro

Po vlastnom rodinnom dome túžia mnohí z nás a na tomto fakte nič nezmenilo ani zhoršenie ekonomickej situácie. Je prirodzené, že záujemcovia o lepšie bývanie práve v tejto nepriaznivej dobe starostlivejšie vyberajú vhodné finančné zdroje.

Možno, že budú svoje sny a predstavy o bývaní financovať pomalšie – alebo, ináč povedané, za lepším bývaním pôjdu postupne, krok za krokom. Výhodným a bezpečným spôsobom financovania výstavby nového rodinného domu je postupné financovanie z Prvej stavebnej sporiteľne, a. s.

Základom je pozemok

Na stavbu rodinného domu môžete pomýšľať už vtedy, ak ste vlastníkmí stavebného pozemku. Prvá stavebná sporiteľňa, a. s., ponúka tým, ktorí chcú stavať rodinný dom, atraktívny systém financovania – tzv. postupné financovanie. Pri postupnom financovaní je možné zriadiť záložné právo k pozemku bez stavby, s následnou výplatou časti úverových prostriedkov až do výšky ceny pozemku. Podmienkou je, aby vlastníkom pozemku bol klient Prvej stavebnej sporiteľne, a. s. a na pozemok bolo vydané stavebné povolenie.

Výhodou postupného financovania je, že na zabezpečenie úveru nepotrebuje iný objekt. Záložným objektom môže byť dom, ktorý začnete stavať. Vyplácanie finančných prostriedkov prebieha postupne, tak ako postupuje stavba. Postupné financovanie je určené pre klientov, ktorí uvažujú o výstavbe rodinného domu, ale aj pre tých, ktorým chýbajú finančné prostriedky na dokončenie rozostavenej stavby – alebo aj na realizáciu prístavby s cieľom dosiahnuť väčšiu obytnú plochu.

Úver aj na kúpu pozemku

Aj v prípade, že nemáte pozemok, môžete ho vďaka úverom z Prvej stavebnej sporiteľne, a. s., získať. Ak už ste stavebným sporiteľom a vznikol vám nárok na

stavebný úver, môžete na kúpu pozemku využiť stavebný úver úročený úrokovou sadzbou už od 2,9% ročne. Táto úroková sadzba je garantovaná počas celej doby splácania. Stavebný úver až do výšky 40 000 € môžete využiť bez toho, aby PSS, a. s., skúmala vašu bonitu alebo vyžadovala zabezpečenie úveru ručiteľom alebo nehnuteľnosťou.

Stavebný úver poskytovaný za týchto podmienok dovoľuje aj mladým ľuďom, mladým rodinám alebo občanom s nižšími príjmami využiť prednosti stavebného sporenia. Na jednu zmluvu o staveb-

ného úveru alebo niektorého z medziúverov - môžu poslúžiť ako reálny základ pre postupné financovanie vami vysnívaného domu.

Historicky overený systém bez otrasov

Stavebné sporenie vzniklo v Nemecku v 30. rokoch minulého storočia, v čase veľkej hospodárskej krízy. Bolo to práve v zložitých hospodárskych pomeroch, keď sa k slovu prihlásil produkt, ktorý garantoval občanom bezpečné a pritom zmysuplné zhodnotenie ich peňazí. Stavebné sporenie má na rozdiel od iných

Postupné financovanie pomáha získať prostriedky aj na dokončenie rozostavenej stavby alebo na realizáciu prístavby.

nom sporení môžete čerpať úver až do výšky 170 000 € a na jeden financovaný objekt vám poskytneme úver až do výšky 340 000 €.

Ak už sporíte, ale ešte nemáte nárok na stavebný úver, môžete využiť niektorý z medziúverov. Ich úročenie závisí od výšky nasporenej sumy a doby sporenia. Samozrejme, čím skôr začnete sporiť, tým výhodnejšiu úrokovú sadzbu získate. V ponuke Prvej stavebnej sporiteľne, a. s., nájdete aj XXL úver – úver s nulovým počiatočným vkladom. To znamená, že na to, aby ste mohli požiadať o úverové prostriedky, nemusíte mať nasporené ani euro. Stačí uzatvoriť zmluvu o stavebnom sporení a začať sporiť. Úverové prostriedky, ktoré získate – či už vo forme staveb-

finančných nástrojov veľkú prednosť: je to uzavretý finančný systém. Stavebné sporiteľne totiž nenakupujú takmer nijaké finančné zdroje na medzibankovom trhu a ani neukladajú finančné prostriedky do iných finančných inštitúcií. Finančné zdroje získavajú z dlhodobých vkladov stavebných sporiteľov a využívajú ich výlučne na financovanie bytových potrieb svojich klientov. Stavebné sporenie funguje už takmer 80 rokov bez výkyvov a otrasov – a táto skutočnosť dokazuje jeho kvalitu a bezpečnosť.

Podrobné informácie o konkrétnych produktoch PSS, a. s., získate v Centre telefonických služieb pre klientov PSS, a. s., na tel. čísle 02/58 55 58 55 alebo na www.pss.sk. (PR)



Brzda pomoci EÚ z vlastných radov I

Skúsenosti firiem s eurofondmi na podporu podnikania

Podnikateľská verejnosť v SR očakáva efektívnu službu štátu v oblasti podpory podnikania. Za nástroj takejto podpory sa považuje aj finančná pomoc štrukturálnych fondov podnikateľskému sektoru.

V tejto súvislosti podrobnejšie nerozoberáme často diskutované otázky možnej deformácie podnikateľského prostredia štátnou mocou. Predvstupovú pomoc (do roku 2004) i štrukturálne fondy považujeme za významný nástroj zníženia podkapitalizácie podnikateľského sektora v uplynulých rokoch. Za pozornosť odbornej verejnosti stoja niektoré skúsenosti firiem s výzvami Operačného programu Konkurencieschopnosť a hospodársky rast (OP KaHR), prípadne aj iných operačných programov v priebehu roka 2008, ktoré ponúkajú alternatívny pohľad do diskusie o vybraných problémoch.

Tieto poznatky možno rozdeliť na 2 kategórie:

1. odborné nedostatky súvisiace predovšetkým s riadením firemných financií,
 2. metodické a organizačné nedostatky súvisiace s procesným riadením hodnotenia projektov.
- V tejto časti sa budeme zaoberať okruhom 1 – odbornými nedostatkami a pochybeniami týkajúcimi sa oblasti firemných financií.

A) Nesprávna metodika analýzy návratnosti investícií

V odbornej verejnosti je dostatočne známy spôsob výpočtu návratnosti investícií, založený na výpočte diskontovaného kumulovaného peňažného toku projektu, ktorý poskytne informáciu o počte rokov prevádzky projektu, potrebných na vytvorenie kladného peňažného toku prevyšujúceho časovú hodnotu vložených investícií. Známy výpočet pracuje s ukazovateľom prevádzkového zisku projektu EBITDA, s odpismi projektu, s finančnými výdavkami projektu (vrátane splátok istiny, nielen úrokov) a s externými faktormi (aktuálna daň z príjmu a diskontný činiteľ vyjadrujúci časovú hodnotu peňazí). MH SR síce zobralo do úvahy ako východisko pre výpočet návratnosti hodnotu investície zvýšenú o úroky (tento prístup je jednou z možností) a zisk z prevádzky projektu. Až po početných telefonických

dopytoch odlišilo ukazovateľ EBITDA projektu od výsledku hospodárenia firmy za účtovné obdobie...

Tento výpočet však MH SR „modifikovalo“ tak, že z finančných výdavkov projektu na splátky istiny úveru urobilo položku generujúcu príjem projektu kumulatívnym spôsobom, čím do určitej miery stotožnilo návratnosť projektu so splatnosťou úveru na jeho spolufinancovanie. Výpočet vôbec nepracuje s odpismi projektu, ktoré predstavujú príjem peňažného toku, nakoľko nie sú peňažným výdavkom. Výpočet takisto neobsahuje vo výdavkoch aj splátky istiny úverov na spolufinancovanie, čím výrazne skresľuje výpočet návratnosti. Oprávnené vzniká dojem zámery nákladového pohľadu výkazu ziskov a strát (ten zohľadňuje iba nákladové úroky z úverov) s pohľadom peňažného toku, ktorý musí obsahovať aj splátky istiny ako finančný výdavok. Ak to tak nie je, výpočet návratnosti nemôže byť správny.

Na lepšiu ilustráciu tohto problému je vhodné spomenúť metodiku finančnej analýzy projektov na podporu cestovného ruchu, ktorá – napriek všeobecnej znalosti o dlhšom časovom horizonte návratnosti projektov (často aj 12 – 15 rokov) – dimenzovala

Finančná analýza projektu sa tak stala len súborom tabuliek zaradených za sebou, s nedostatočným prepojením, ktoré mnohí žiadatelia museli riešiť dobrovoľným doplnením do zmyslupnejšej podoby. Rovnako museli strpieť prekvapujúcu informáciu povinnej tabuľky finančnej analýzy, že splátky istiny sú iba informatívnym údajom, ktorý neovplyvňuje výpočet návratnosti. Pri telefonických konzultáciách sa žiadatelia často dozvedeli ďalšiu prekvapujúcu informáciu – že oveľa dôležitejšie ako tabuľka finančnej analýzy sú niektoré formálne náležitosti projektu. Ak je to tak, je to krok späť.

Možno práve v tomto prístupe ministerstiev k finančnej analýze projektov treba hľadať príčiny, prečo žiadatelia o eurofondy často nedostanú úver v banke ani po úspešnom posúdení projektu štátnou správou. Týmto problémom sa viac zaoberáme v časti D.

B) Prístup k časovej hodnote peňazí – štát priznal chybu

Ako sme už uviedli, v analýze návratnosti investícií podľa MH SR sa s diskontným činiteľom nepracuje (je to vec interpretácie výsledkov). Avšak MH SR pôvodne požadovalo diskontovanie nominálnej hodnoty vstupných investícií tzv. odúčiteľom. Žiadatelia sa telefonickými konzultáciami s pobočkami Slovenskej inovačnej a energetickej agentúry (SIEA) oprávnené dožadovali opačného postupu, t. j. uplatnenia tzv. úročiteľa vo východiskovom roku investície, aby dostali štátnu pomoc primeranú reálnej hodnote v čase jej budúceho poskytnutia.

Posudzovanie návratnosti evokuje zámenu nákladového pohľadu výkazu ziskov a strát s pohľadom peňažného toku.

povinný formát tabuľky finančnej analýzy len na 7 – 8 rokov... Ak chceli žiadatelia z podnikateľského sektora prezentovať kladnú vnútornú mieru výnosu projektu, museli použiť aj pomocnú tabuľku, pričom im „hrozilo obvinenie“ z formálnej chyby vyplývajúcej z nedovolennej úpravy nefunkčného záväzného dokumentu...

Náprava: MH SR nakoniec upustilo od uplatnenia časovej hodnoty peňazí v nominálnom vyjadrení vstupných investícií, pričom diskontný činiteľ má byť použitý len pri kontrole časového priebehu projektu a aktuálnej intenzity štátnej pomoci. Túto zmenu (spolu s inými) realizovalo MH SR tzv. usmernením č. 1, vydaným koncom júna 2008, a to asi 10

dni pred uzávierkou projektov zameraných na zvýšenie konkurenčnej schopnosti firiem, čo spôsobilo zbytočný stres žiadateľom, ktorí už mali dokumenty pripravené na odovzdanie.

C) Chyba pri použití tzv. komplexného ukazovateľa firmy

Treba oceniť, že v období 2007 – 2013 sa pri posudzovaní finančnej udržateľnosti projektov prihliada okrem návratnosti investícií aj na komplexnú finančnú pozíciu žiadateľa pomocou známeho ukazovateľa, tzv. Altmanovho skóre (5 premenných veličín ocenených tzv. váhami dôležitosti). V praxi firemných financií je aktuálna finančná situácia žiadateľa oveľa dôležitejším činiteľom aj pri rokovaní v bankách. Dvojnásobne to platí v súčasnosti, s prihliadnutím na negatívny vývoj hospodár-

mentoch doteraz, pretože v čase uzavretia priebežnej výzvy projektov BSK koncom 10/2008 boli v záväzných dokumentoch 3. premennej Altmanovho skóre stále uvedené výnosové úroky...

D) Spolufinancovanie projektov vlastnými zdrojmi firiem

Je vhodné zmieniť sa aj o požadovaní zabezpečenia vlastných zdrojov žiadateľa na spolufinancovanie projektov len vo výške rozdielu plánovaných investičných výdavkov a požadovanej štátnej pomoci. V podmienkach refinančného spôsobu financovania v podnikateľskom sektore ide o dlhoročný problém, ktorý spôsobuje neschopnosť časti žiadateľov začať realizovať aj úspešne posúdené projekty. Z poradenskej praxe poznáme

na základe celkovej finančnej pozície klienta a jeho rozhodujúcich ukazovateľov.

E) Podrobnosť rozpočtov a investície do DHM

Potreba súladu štruktúry a názvov položiek obstarávaných investícií v zmluvách vybraných dodávateľov s podrobným rozpočtom projektov žiadateľov vyvoláva niekedy u personálu ministerstiev určité extrémne postoje pri kontrole projektov. Ich podstatou je požadovanie zbytočnej detailnosti rozpočtov až na úkor samostatnej funkčnosti jednotlivých položiek zaraďovaných vo firmách žiadateľov do DHM. Oprávnenými výdavkami projektov sú totiž iba položky dlhodobého majetku, kde je okrem minimálnej ceny 1 700 eur aj podmienka samostatného účelu použitia.

Niektorí úradníci SIEA sa však dožadujú vyššej detailnosti rozpočtov (a zamietajú inak kvalitné projekty...), len čo spozorujú v pracovnej dokumentácii nejakú zmienku o vnútorných alebo voliteľne variantných komponentoch danej položky. Žiadatelia sú takto zbytočne zaťažovaní vysvetľovaním v sťažnostiach s malými vyhliadkami na úspešné posúdenie, napriek faktom o správnom zaradení majetku.

Zaujímavým „bonbónikom“ bolo popieranie vlastníctva nedokončenej stavby na vlastnom pozemku žiadateľa z dôvodu, že stavba ešte nie je zapísaná v liste vlastníctva. SIEA z toho „vydedukovala“, že objekt, kde bude žiadateľ v roku 2009 inštalovať obstarané strojné investície, nie je vo vlastníctve žiadateľa (vraj teda neexistuje...), nakoľko ešte nie je skolaudovaný a zapísaný v LV. Jednoznačné zaradenie prebiehajúcej stavby do dlhodobého majetku v účtovníctve firmy na účtoch obstarania dlhodobého majetku a ani stavebné povolenie žiadateľa SIEA nebrala do úvahy, dožadovala sa jednoznačného vyznačenia v katastrálnej mape. Predovšetkým v dôsledku tejto informácie SIEA bol daný projekt zamietnutý.

F) Zoznam vybraných bánk – je už minulosťou?

Až údiv vyvoláva zoznam vybraných bánk, ktorý nepriamo znevýhodňuje žiadateľov s financujúcimi bankami, ktoré nie sú uvedené na tomto zozname... Takýto zoznam, ktorý do istej miery porušuje hospodársku súťaž, by mal byť už minulosťou. MVRR SR by hádam mohlo nájsť iné spôsoby štandardizácie postupov pri záložnom práve komerčných bánk a štátu.

Otáznik: Tento problém bol aktuálny aj v minulom období 2004 – 2006, nie je však isté, či odvtedy došlo v tejto veci k zmene.

Ing. Stanislav Horváth

MSP-CONSULT, s. r. o., Trnava

Pre skreslenú finančnú analýzu štátneho orgánu žiadateľa o eurofondy často nedostanú úver v banke.

stva od konca roka 2008. Výpočty návratnosti zostávajú často len priloženým dokumentom (túto skúsenosť podporuje aj iný argument – v časti D). Treba ale pripomenúť, že aj Altmanovo skóre si vyžaduje komentár; zaradenie firiem do troch tried finančnej stability prax občas spochybnila.

Náprava po intervencii: Až do vydania už spomínaného usmernenia č. 1 v júni 2008 (týždeň pred uzávierkou projektov) obsahovala 3. premenná Altmanovho skóre v záväzných dokumentoch MH SR zásadnú chybu. V 3. premennej, ktorá dáva do pomeru známy ukazovateľ EBITDA (zisk pred zdanením, úrokmi a odpismi) a celkový majetok (aktívam), boli nesprávne zaradené výnosové úroky namiesto nákladových v ukazovateli EBITDA...

V tomto prípade nejde o nevinný omyl vzniknutý zámienou výnosových a nákladových úrokov. Táto zámiena v záväznom formulári však mohla nespravodlivo poškodiť žiadateľov s určitým úverovým zaťažením, vyjadreným nákladovými úrokmi (lebo čitateľ zlomku ukazovateľa neobsahoval nákladové úroky a jeho hodnota sa touto chybou zmenšila).

Čiastočná náprava nastala až po konzultácii s Ing. Tiborom Bohóm zo SIEA. SIEA a MH SR odstránili tento nedostatok v usmernení č. 1 týždeň pred uzávierkou projektov koncom 6/2008, Slovenská agentúra pre cestovný ruch (SACR) opravila uvedenú chybu až v druhej výzve pre projekty CR s uzávierkou v období 12/2008. Nie je vylúčené, že MVRR SR má túto chybu v záväzných doku-

3 – 4 konkrétne príklady z MVRR SR, zrejme ich je viac. Ale nediskutuje sa o tom, že aj z takýchto príčin môžu prepadnúť prostriedky finančnej pomoci EÚ (riziko prepadnutia prostriedkov sa týka minulého programového obdobia 2004 – 2006, a to aj po jeho predĺžení do 30. 6. 2009).

Ak je projekt realizovaný jednorazovo v priebehu pár mesiacov, žiadateľ potrebuje na jeho realizáciu pri refinančnom spôsobe nie 40 alebo 50 %, ale 100 % finančných zdrojov spolu so súvisiacou DPH... Nie je podstatné, že DPH ako neoprávnený náklad (v prípade platiteľov DPH) nie je prefinancovaná prostriedkami NFP, žiadateľ ju musí dodávateľovi zaplatiť pri úhrade jeho faktúr. Na tomto mieste podrobnejšie nerozoberáme nedostatočné prístupy k finančnému plánovaniu v sektore MSP, kde je celkom bežné, že firma „naplánuje“ z vlastných zdrojov investíciu prevyšujúcu jej ročný obrat...

Podceňovanie tohto problému spôsobuje, že pomerne ľahko získané indikatívne (nezáväzné) prísľuby bánk, nadobudnuté v čase podávania žiadosti o NFP, sa po schválení projektov netransformujú na skutočné úverové zmluvy s plánom čerpania úveru zosúladeným s harmonogramom projektu. Príčinou je schopnosť bánk posúdiť reálnu finančnú situáciu svojich klientov a zamietnuť financovanie rizikových projektov. Banky v tomto prípade nepresvedčí ani schválenie projektov štátnou správou, ani vzorová plánovaná návratnosť projektu, zaujímajú sa predovšetkým o posúdenie rizika

Banky asi čaká globálny návrat ku koreňom

Bude viac ozajstného bankovníctva, menej nafukovacích špekulácií

Finančné inštitúcie sa v globálnom pohľade musia prispôbiť novému svetu zásadnými zmenami svojho modelu, tvrdí štúdia PricewaterhouseCoopers.



Vo svetovom finančníctve dochádza k zásadným zmenám, uvádza štúdia nazvaná Deň po zajtrajšku – The Day after Tomorrow. Nový model finančných služieb sa podľa nej vyznačuje týmito hlavnými rysmi:

- rýchly presun ekonomickej sily na východ (predovšetkým do rýchlo sa rozvíjajúcich ekonomík Brazílie, Ruska, Indie a Číny),
 - jednoduchšie a transparentnejšie fungovanie bánk vychádzajúce z tradičného poňatia bankovníctva,
 - aktívnejšia rola vlád v bankách, ktorá môže viesť k významným stretom záujmov,
 - prísnejšia správa bánk založená na regulácii na štátnej aj medzinárodnej úrovni,
 - potreba vytvoriť udržateľný obchodný model, ktorý finančným inštitúciám pomôže prejsť od boja o prežitie k dlhodobej stratégii.
- „Transformácia finančných inštitúcií, ktorú dnes zažívame, je bezprecedentná. S pokračujúcou finančnou krízou začínajú byť isté len neistoty,“ tvrdí Jeremy Scott, vedúci skupiny pre finančné služby PwC. „V niektorých prípadoch sa už nedá postupovať tak, ako to bolo doposiaľ bežné, a vo finančnom sektore môžeme očakávať rozsiahle zmeny. Prevízanosť svetových trhov a želanie viacerých zainteresovaných strán – vlád, regulačných

orgánov, vedenia a akcionárov – vrátíť sa k stabilnejším časom si žiadajú opatrenia, ktoré pomôžu vyriešiť pretrvávajúcu neistou situáciu.“

Finančné inštitúcie sa snažia prispôbiť zmenám, ktoré sú dôsledkom úverovej krízy. Štúdia analyzuje trendy a modely, ktoré z tejto situácie vyplývajú. Jej hlavné zistenia možno charakterizovať šiestimi bodmi, ktoré sú uve-

Prebiehajúca transformácia finančných inštitúcií je bezprecedentná. S pokračujúcou krízou začínajú byť isté len neistoty.

dené v nasledujúcom texte.

Presun finančnej sily ďalej na východ

Presun finančnej sily zo západu na východ sa zrýchlil. V dôsledku úverovej krízy „spľasla“ kapitálová bublina založená na investičných to- koch vyvolaných makroekonomickou nerovnováhou svetovej ekonomiky, kde dominujú USA. Nový model svetového obchodu a investícií, ktorý bude výsledkom tohto zásadného pre-

skupenia, bude veľmi odlišný od doterajšieho systému s centrom v Amerike.

Návrat k tradičnému poňatiu bankovníctva

Budúce bankovníctvo sa bude vyznačovať menším, prísnejšie regulovaným bankovým systémom a prevahou univerzálnych bánk. Paralelné bankové systémy budú z veľkej časti odstavené. Banky, ktoré sa pre zaistenie svojej likvidity spoliehali na kapitálové trhy a ktoré sa úzko špecializovali namiesto toho, aby univerzálne fungovali, sa budú musieť reštrukturalizovať. Tento návrat k tradičnému ponímaniu bankovníctva povedie k tomu, že bankový model bude jednoduchší, odolnejší voči rizikám a transparentnejší. Banky budú dosahovať nižšie zisky, ale výnosy po započítaní rizika nebudú výrazne nižšie, pretože tento obchodný model bude celkovo menej rizikový. Banky si ponechajú väčšiu časť svojich výnosov a ponese viac zodpovednosti za overovanie kvality úverov.

Aktívnejšia rola vlády

Očakáva sa, že vlády budú viac zasahovať do spôsobu fungovania finančného systému, aby stimulovali chod svojich ekonomík. Takéto zásahy sú už pozorovateľné v USA a vo Veľkej Británii, kde je na štátom podporované banky vyvíjaný nátlak ohľadom majetkov zabavených bankou pre nesplácanie dlhov a pôžičiek pre malé a stredne veľké podniky. Môžeme zrejme očakávať ešte väčšie konflikty, keď vlády začnú pod vplyvom verejnej mienky uplatňovať

vplyv na bankovú správu, zdaňovanie, spôsob vyplácania dividend a platovú politiku. Potom, čo bola bankám poskytnutá obrovská vládna pomoc, bude verejnosť očakávať, že banky zmenia svoje správanie a viac zohľadnia verejné záujmy pred záujmami svojich akcionárov.

Snaha o reguláciu s nulovým rizikom

Základné slabiny súčasného regulačného systému už boli zistené a teraz sú na rade



Prebiehajúca transformácia finančných inštitúcií je bezprecedentná. S pokračujúcou krízou začínajú byť isté len neistoty.

zásadné zmeny v regulačnom prostredí. Je zrejmé, že finančný sektor nie je možné regulovať iba na národnej úrovni. Skupina G20 už navrhla „Akčný plán“ na reformu regulačného systému. Keďže založenie jedného

regulačného orgánu by mohlo byť spojené s množstvom konfliktov záujmov, tento variant treba dôkladne zvážiť. Tzv. on-shore banky (t. j. regulované banky mimo daňové raje) budú podliehať prísnejšiemu dohľadu, a to vo viace-

rých oblastiach. Najdôležitejšia bude finančná stabilita a všetko, čo by ju mohlo ovplyvniť, bude nejakým spôsobom regulované. Tento dohľad bude prepojený s väčším vplyvom vlád na stratégie štátom podporovaných bánk.

Mimoriadne rozpočtové problémy

Západné vlády budú čeliť vážnym rozpočtovým problémom, pretože ekonomická recesia a prepad cien aktív znížia ich daňové príjmy. Banky síce dostanú krátkodobú úľavu, ale z dlhodobého hľadiska môžu očakávať vyššie zdanenie. Vzhľadom na podiel finančných služieb na celkovej ekonomike vyspelých štátov je prirodzené, že sa vlády budú snažiť tento sektor čo najviac zdaníť.

Od boja o prežitie k udržateľnej stratégii

Finančné inštitúcie sa musia ubrániť pokušeniu len reagovať na vývoj situácie a nezaoberať sa dlhodobou stratégiou. Zároveň sa tiež musia prispôbiť novej realite podnikania, keď budú veľkú rolu hrať záujmy rôznych zainteresovaných strán, predovšetkým vlád a verejnosti.

PwC

Foto TASR

Príležitosť pre budúcnosť



Za každý kilometer, ktorý sme 27. - 29. marca na Bratislavskom mestskom maratóne odbehli, prispela Západoslovenská energetika do Nadačného fondu Živá energia 5 centami. Svojím športovým výkonom sme prispeli školám a komunitám, ktoré tak budú môcť zrealizovať projekty týkajúce sa úspor energií, s hlavným zameraním na získavanie energií z obnoviteľných zdrojov.

2 260 účastníkov zabehlo počas víkendových dní
92 660 kilometrov. Vďaka Vám, ktorí
ste sa zúčastnili Bratislavského mestského maratónu,
pribudlo do fondu Živá energia 4 633 €.

Ďakujeme!



Západoslovenská
energetika

Člen skupiny
e-on

Golf v Európe: rekreácia, šport a aj rastúci biznis

Prijmy z golfových realít a turizmu prevyšujú tržby ihrísk

Golf je multimiliardový biznis nielen v Amerike, ale aj na našej strane Atlantiku. V regióne Európa – Blízky východ – Afrika (EMEA) dosahuje hodnotu približne 50 miliárd eur ročne.

Deväť najvýznamnejších golfových organizácií spolupracovalo so spoločnosťou KPMG na publikovaní správy, v ktorej sa uvádza, že tento šport a s ním súvisiace aktivity v regióne EMEA ročne vyprodukuje tržby v hodnote 53 miliárd eur (2006), vytvárajú takmer pol milióna pracovných príležitostí a vyplácajú mzdy v celkovom objeme približne 10 miliárd eur.

Dvadsaťročný rast

Objem golfového priemyslu v regióne EMEA dosahuje zatiaľ jednu tretinu objemu golfového priemyslu v USA, avšak narastá veľmi rýchlo, predovšetkým pokiaľ ide o golfový turizmus a nehnuteľnosti. Len v Európe sa počet ihrísk a hráčov od roku 1985 zdvojnásobil, zatiaľ čo v USA počet ihrísk a hráčov stagnuje od roku 2000.

„Ide o prvý prieskum svojho druhu vykonaný na tejto strane Atlantiku. Naša správa poukazuje na to, že golf je v regióne EMEA menej rozšírený ako v Amerike, avšak táto hra prežíva svoj boom, osobitne v oblasti golfového turizmu a golfových realít,“ hovorí Peter Borák, partner na oddelení poradenských služieb KPMG Slovensko.

„Pritom hlavným zdrojom finančných príjmov sú nehnuteľnosti, ktoré vyprodukuje tržby v hodnote takmer 19 miliárd eur, a predstihujú tak príjmy z ihrísk – tzv. green fees. Golfové ihriská sa čoraz viac využívajú na podporu kvalitnej rezidenčnej výstavby v celom regióne EMEA. Niektoré krajiny, najmä v stredomorskej oblasti a na Blízkom východe, ťažia z výhod, ktoré im golfový turizmus prináša. Tieto údaje zároveň odzrkadľujú významný nárast série golfových turnajov European Tour.

Viac peňazí ako z olympiády

Štúdiu s názvom „Hodnota golfu v Európe, na Blízkom východe a v Afrike“ vypracovala spoločnosť KPMG v spolupráci s Oxford Economics. Na výpočet ekonomickej hodnoty tohto



Kupujúci sú ochotní zaplatiť príplatok až 30 % za nehnuteľnosť v golfovom stredisku.

športu sa použili celoročné štatistické údaje z roku 2006 a prieskum šiestich oblastí priamo súvisiacich s golfom: prevádzka golfových ihrísk (napr. green fees, členské poplatky), kapitálové investície (napr. budovanie nových golfových areálov), golfové príslušenstvo (napr. hráčska výbava, odev), turnaje, golfový turizmus a nehnuteľnosti.

V správe sa ďalej uvádza, že golf sa spolupodieľa na tvorbe HDP (hodnota odvetvia po odrátaní nákladov) sumou 14,5 mld. eur, čo v jedinom roku predstavuje viac, ako bol zisk z posledných šiestich olympijských hier (pred Pekingom 2008).

Hlavné zdroje tržieb

* Príjmy získané priamo z prevádzky golfových ihrísk (green fees, členské poplatky atď.)

dosiahli 7 miliárd eur v Európe – v porovnaní s približne 23 miliardami eur v USA.

* V roku 2006 v regióne EMEA prebiehali práce na budovaní viac ako 160 nových golfových ihrísk a na významnom rozšírení takmer 100 existujúcich areálov. Ak vezmeme do úvahy aj investície do renovácií a zlepšovania golfových zariadení, tržby vyprodukované týmito investičnými projektmi dosiahli 4 miliardy eur – teda takmer dve tretiny celkových tržieb omnoho rozvinutejšieho golfového priemyslu v USA.

* Biznis v oblasti golfových nehnuteľností je v súčasnosti takmer päťnásobne väčší než investície do samotných golfových ihrísk. V roku 2006 sa realizovalo viac ako 150 projektov týkajúcich sa nehnuteľností spojených s golfom, ktorých výsledkom bolo 17 000 nových vil, domov a apartmánov a príjmy 18,8 miliardy eur. To predstihlo príjmy 18,5 miliardy eur z kľúčových aktivít v rámci golfových ihrísk, ako sú green fees a členské poplatky. Kupujúci sú ochotní zaplatiť príplatok až 30 % za nehnuteľnosť situovanú v golfovej komunite či v golfovom stredisku.

* Pokiaľ hovoríme o celkových príjmoch, golfový turizmus má dnes hodnotu 6,5 miliardy eur, z čoho 50 % sa akumulovalo v západnej

Európe (Francúzsko, Taliansko a najmä Španielsko a Portugalsko). Viac ako jedna zo 100 dovolení v regióne EMEA je golfová a golfisti na týždennú golfovej dovolenke minú v priemere 250 eur denne. Z toho iba 26 % sa minie priamo na hru golfu, zvyšok pokrýva dopravu, ubytovanie, stravu atď.

* Golfové turnaje a propagácia vyprodukovali v roku 2006 asi 820 miliónov eur vrátane príjmov vo výške 103 miliónov eur z propagácie 150 top hráčov na European Tour. Príjmy z turnajov a predaja vysielacích práv sa na celkovej sume podieľajú tromi štvrtinami.

* Maloobchodný predaj golfového príslušenstva a oblečenia v regióne EMEA dosahuje sumu 1,9 miliardy eur.

KPMG

Veľkonočný Prezident Golf Cup

V príjemnej atmosfére pod jarným slnkom

Piaty ročník obľúbeného podujatia, ktoré pre slovenských milovníkov golfu organizuje agentúra Juturn, sa uskutočnil v stredných Čechách.

Turnaj Prezident Golf Cup netreba špeciálne predstavovať. Pod záštitou prezidenta Slovenskej republiky Ivana Gašparoviča odštartoval organizačný tím agentúry Juturn už piaty ročník tohto podujatia. Na jednom z najkrajších rezortov v Konopišti sa stretli golfisti nadšenci nielen zo Slovenska, ale aj z Českej republiky. Slovinci využili predĺžený víkend a prvé dva turnaje tejto túry si zahráli uprostred veľkonočných sviatkov. Počas dvoch dní si účastníci vychutnávali slnečné počasie, čo niektorým spríjemňovalo náladu aj napriek ich slabším výsledkom.

Prvý deň

Prvý z dvoch turnajov podujatia sa začal už o ôsmej hodine ráno, keď na ihrisko vyrazila prvá štvorica. Teplomer spočiatku ani zďaleka

neukazoval letné teploty, ale nakoniec ortuť vyskočila na neuveriteľných 25 °C. Na osemnástich jamkách si zahrlo viac ako 70 hráčov, čo je výborná účasť vzhľadom na to, že za golfom prišli zďaleka.

Po hre sa súťažiaci podelili so svojimi pocitmi a s napätím očakávali výsledky. Najúspešnejším hráčom prvého turnaja sa stal Rudolf Horváth, ktorý svojich súperov porazil v dvoch disciplínach. Stal sa víťazom skupiny A a trofej Prezident Golf Cup 2009 si odniesol aj za najdlhší odpal – The Longest Drive.

Druhý deň

Potešenie z hry mali najmä tí, ktorí na turnaj Prezident Golf Cup zavítali po prvýkrát. Na

druhý deň sa hráči presunuli z golfového ihriska Radecký Course na D'Este Course. Väčšina z nich považovala prvý turnaj za dobrú rozcvičku. Počasie opäť nesklamalo a pomohlo k dobrým výkonom. Hralo sa v troch kategóriách a na víťazné stupienky sa postavili najmä muži. No zastúpené bolo aj ženské pokolenie, a to šikovnou golfistkou Simonou Vlastníkovou, ktorá skončila na 3. mieste v kategórii A. Len „o chlp“ zaostala v doplnkovej disciplíne Nearest-to-Pin za víťazom Zdeňkom Bahnerom.

Príjemnú a uvoľnenú atmosféru v spoločnosti priateľov v čase prvého a druhého turnaja Prezident Golf Cupu 2009 na chvíľu vystriedala rivalita, no znova sa vrátila aj na ďalších turnajoch. Už onedlho – 23. a 24. mája 2009 – sa golfisti nadšenci a účastníci obľúbenej túry Prezident Golf Cup stretnú opäť v Česku – tentoraz v Ropiciach a v Slavkove.

Monika Burčíková
agentúra Juturn

JUTURN
GOLF MARKETING
WWW.JUTURN.SK

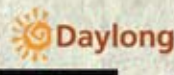
PREZIDENT
GOLF CUP
2009

V. ROČNÍK
GOLFOVÝCH TURNAJOV

11. 04. - KONOPIŠTĚ - RADECKÝ COURSE
12. 04. - KONOPIŠTĚ - D'ESTE COURSE
23. 05. - GOLFOVÝ KLUB ROPICE
24. 05. - SLAVKOV AUSTERLITZ
13. 06. - WELTEN BĚČ
01. 08. - GOLF COURSE KASKÁDA
02. 08. - GOLF COURSE KASKÁDA
22. 08. - BLACK STORK VELKÁ LOMNICA
23. 08. - BLACK STORK VELKÁ LOMNICA

HLAVNÝ REKLAMNÝ PARTNER:

HOTTUB
SHOP
VÍRIVKY, INFRAKABÍNY, SAUNY, BAZÉNY



REKLAMNÍ PARTNERI:

OLYMPUS

SRIXON
PLAY A BETTER BALL

Cleveland
GOLF

ALAIN DELON

BOSS
HUGO BOSS

DOMICA RESORTS

enjoy
WWW.ENJOY-SPORTS.COM

MEDIÁLNÍ PARTNERI:

willmark

NUBIUM

SIX*

well

real-immo.sk

golf

LIK
per hair styling

BEAUTY
LAWMAN

Grand

SPORT

hey

GoodWill

Aj na Slovensku znamená InterCity komfort a bezpečnosť

Päť hodín v pohodlí na ceste z Bratislavy na východ

Cestujúci, ktorí si kúpia cestovný lístok a miestenku do vlaku InterCity (IC) ŠARIŠ, majú záruku, že pocestujú rýchlo, kvalitne, pohodlne a bezpečne.

Železničná spoločnosť Slovensko (ZSSK) má novú ucelenú súpravu vozňov, ktorou je práve IC 402/403 Šariš. Je prvým vlakom, v ktorom sú zaradené len tie najkvalitnejšie vozne. Každý je klimatizovaný, čo cestujúci určite ocenia, pretože v zime kúri, v lete ochladzuje.

Pohodlie a hygiena

Príjemná cesta sa však len začala. Cestujúci majú k dispozícii okrem klimatizovaného reštauračného vozňa a služieb tzv. mobilbaru (na čo má cestujúci chuť, to mu prinesú priamo na jeho miesto) aj toalety s uzavretým odpadovým systémom. Jednoducho, zaručené je pohodlie, rýchlosť, bezpečnosť a aj hygiena.

IC Šariš je prvý ucelený vlak, ktorý sa skladá – podľa železničnej terminológie – výlučne z vozňov „MOV“ a „NOV“. MOV – modernizované osobné vozne – sú v súprave v podobe vozňa 1. triedy série Aeer a cestu si možno vychutnať aj v modernizovanom reštauračnom vozni Wreer. Okrem týchto dvoch vozňov sú v súprave radené už len „NOV-ky“, teda nové

osobné vozne, a to najmä vozne série Bmpeer. Sú to veľkopriestorové, klimatizované vozne, vybavené najnovšími bezpečnostnými prvkami, počnúc elektronickým ovládaním a automatickým zatváraním vchodových dverí cez interiérové dvere ovládané fotobunkami až po ergonomické sedadlá. K tomu vám ZSSK pribalí aj odhlučnený interiér a „mäkký“ podvozok, aby ste sa príjemne cítili.

IC Šariš premáva každý deň na trati Košice – Bratislava a späť. Ráno odchádza z Košíc ako IC 402 o 5.35 hod. a po štyroch zastávkach prichádza do hlavného mesta o 10.35 hod. Opačným smerom má odchod z Bratislavy o 17.35 hod.

Klimatizácia na koľajniciach

IC Šariš je však len „prvou lastovičkou“ v pripravovanej sérii vlakov ZSSK, v ktorých budú len klimatizované, komfortné, ekologické, no najmä bezpečné vozne pre cestujúcich. Klimatizácia na koľajniciach je už dlhodobo spoločníkom kvalitnej osobnej vlakovej pre-

pravy. Na našich železničiach sa klimatizované vozne ZSSK objavili najprv v IC vlakoch, neskôr v rýchlikoch a čoskoro budú jazdiť aj v osobných vlakoch. V súčasnosti má ZSSK pre cestujúcich k dispozícii dovedna 1 203 osobných vozňov, z toho viac ako 250 klimatizovaných – teda viac ako 20 %.

Ďalšia modernizácia

Železničná spoločnosť Slovensko, a. s., nasadí v budúcom roku do prevádzky v rámci regionálnej dopravy nové elektrické poschodové jednotky. Budú financované z fondov Európskej únie. Cestujúci sa odvezú úplne novými súpravami, ktoré spĺňajú najnáročnejšie kritériá a štandardy v osobnej železničnej doprave. Tieto jednotky najskôr začnú jazdiť v oblasti Trenčína, Košíc a Humenného. Postupne sa budú integrovať aj do iných krajov a regionálnych tratí.

Podobne do modernizovaných jednotiek série 813 – 913 sa v súčasnosti „montuje“ klimatizačné zariadenie, aby sa ešte viac zvýšil komfort pre cestujúcich. A okrem toho pribudne vo vozovom parku ZSSK každoročne viac ako 30 modernizovaných vozňov.

Od mája 2009 nasadzuje ZSSK do bežných osobných vlakov aj rekonštruované vozne zo série Bdt vyrobené v 90. rokoch minulého storočia. Majú úplne nový interiér, klimatizáciu a elektrické zásuvky pri sedadlách. Sú vybavené aj najnovšími prvkami aktívnej a pasívnej bezpečnosti. Cestujúci môžu v týchto vozňoch cestovať aj so svojim bicyklom, pre ktorý je vyčlenený samostatný priestor.

Kam jazdíme

Železničná spoločnosť Slovensko, a. s., zabezpečuje osobnú železničnú dopravu a jej vlakmi sa cestujúci dostane nielen takmer do všetkých kútov Slovenska, ale aj na zaujímavé miesta v zahraničí. Nové a modernizované vozne ZSSK jazdia do Prahy, Chebu, Budapešti a v letnej sezóne aj do Varny, Burgasu či Solúnu. Cieľom ZSSK je prepravovať cestujúcich z bodu A do bodu B za prácou, kultúrou a zábavou rýchlo, pohodlne, efektívne, ekologicky a bezpečne. V nových súpravách, v nových vozňoch, v príjemnom prostredí.

■ Lepšie je ísť vlakom.

PR ZSSK



Naše železnice bojujú o lepšie miesto na slnku

Spolupráca troch subjektov prekonáva následky unáhleného rozdelenia.

Železnice v Európe vedú dlhodobu nerovný konkurenčný boj s cestnou dopravou. Svoje tromfy preto musia využívať maximálne efektívne – aj v slovenských podmienkach.

Podľa predsedu predstavenstva a generálneho riaditeľa Železničnej spoločnosti Slovensko, a. s., (ZSSK) **Ing. Milana Chúpeka, PhD.**, však tomuto druhu dopravy neprosperovalo rozdelenie pôvodných ŽSR na tri subjekty. „Môj postoj je všeobecne známy, skoncentroval som ho do jedného výroku: rozdelili sme horskú železnicu. Je to skutočne tak, ak sa porovnáme s nemeckými DB alebo francúzskymi SNCF,“ tvrdí. „Takmer všetky pokusy o transformáciu ŽSR boli nesystémové, niekedy až chaotické. Účelovo boli založené na klamstvách, na skupinových a politických záujmoch. Odborné a kvalifikované argumenty našich odborníkov, pokiaľ ich mali odborníci na železnici vôbec odvahu vysloviť, neboli akceptované.“

Nezaslúžený nezájum štátu

Aké sú fakty? Železnice Slovenskej republiky boli pri ich vzniku v roku 1993 oddižené a začínali „s čistým štítom“. Ich činnosť sa opierala o zákon o dráhach a o Zmluvu o výkonoch vo verejnom záujme medzi štátom a ŽSR. Štát si však povinnosť, ktorá mu vyplývala zo zmluvy, neplnil. Jeho dlh voči železnici narástol za pár rokov postupne až na 17 miliárd slovenských korún. Železnice sa postupne zadlžovali.

„Pre platobnú neschopnosť si ŽSR neplnili ani odvodové povinnosti voči Sociálnej poisťovni a zdravotnej poisťovni. Nastalo obdobie nezmyselných zápočtov, ktoré nič neriešili, ale zrejme niekomu vyhovovali. ŽSR boli od svojho vzniku na okraji záujmu štátu, hoci železničná doprava bola vždy jedným z nosných pilierov národného hospodárstva. V porovnaní s okolitými krajinami sme zaostali v budovaní koridorových tratí i v nákupe nových vlakových súprav. A do toho prišlo rozdelenie železníc najprv na dva a neskôr na tri subjekty.“

Za taký vážny krok, ako bolo rozdelenie ŽSR na správcu dopravnej cesty – ŽSR, a. s., a dopravcu – Železničnej spoločnosti Slovensko, a. s., od ktorého sa neskôr oddelilo Cargo, však museli hovoriť aj objektívne argumenty. „Podľa smernice EÚ sme mali účtovne oddeliť niektoré



činnosti, čo sa stalo už v roku 1994,“ vysvetľuje šéf ZSSK. „Ďalšie delenie na samostatné subjekty však viedlo len k nezmyselnému narastaniu aparátu a k znižovaniu produktivity z výkonov. Železnica sa začala zbavovať činností, ktoré boli efektívne. Za všetky spomeniem prepravu spešnin.“

Naspäť je cesta nemožná

Milan Chúpek je najvyšším šéfom na železničiach už po druhýkrát. Od januára 1995 do septembra 1996 bol generálnym riaditeľom vtedy ešte jednotných Železníc Slovenskej republiky, po odvolaní z funkcie venoval čas štúdiu a ďalej pozorne sledoval vývoj. Prečo však po nástupe do funkcie v roku 2006 nepresadil zmeny, ktoré by skorigovali dôsledky podľa neho nezmyselného rozdelenia? „Cesta späť by bola bolestivá a ekonomicky náročná a úplne by zabrzdlila ozdravný proces,“ hovorí M. Chúpek. „V súčasnosti by možno pomohlo usporiadanie troch spoločností do holdingu, aj keď o tom nie som celkom presvedčený. Nemáme ani zákon o holdingu.“ Problémy s holdingovým usporiadaním mali podľa neho

aj nemecké DB, kde občas zlyhávala súčinnosť a spolupráca medzi jednotlivými subjektmi.

Ladenie vzťahov s Cargom

„Som presvedčený, že delenie železníc bolo šité horúcou ihlou a viac politicky ako odborné,“ zdôrazňuje znovu šéf ZSSK. „Pre pripravovanú privatizáciu nákladnej dopravy zostala väčšia časť majetku v Železničnej spoločnosti Cargo Slovakia, pričom tento majetok bol – vzhľadom na jeho technický stav – nadhodnotený. Pritom z hľadiska techniky bolo delenie úplne nezmyselné, keďže osobnej doprave zostali len vozne a rušne. Napríklad všetky umývárne osobných vozňov, rozvody vody a koľajiská na ich technicko-hygienickú údržbu a prislúchajúce budovy sú majetkom Carga. My platíme za ich prenájom a čistenie nám robia firmy dodávateľským spôsobom – ale takto nevieme ovplyvniť technický stav zariadení, lebo nemôžeme investovať do cudzieho majetku.“ Problémy treba riešiť za pochodu, vzájomným pochopením a dohodami. Napríklad pracovníci elektroúdržby a vozňoví inšpektori, ktorých práca súvisí len s osobnou dopravou, už prešli od Carga naspäť k ZSSK. „Spoločne s Cargom, ŽSR a ministerstvom dopravy riešime aj ďalšie problémy, ktoré spôsobilo nezmyselné delenie majetku. Na druhej strane priznávam, že je správne a výhodné, že opravárenská činnosť aj s technickou základňou zostala v Cargu.“

Spoločne proti kríze

Súčasná recesia ťažko dopadla na železničnú dopravu; klesol najmä objem nákladnej prepravy. „Situáciu pomáhame riešiť aj tak, že chýbajúcich zamestnancov v našej spoločnosti nahradzujeme iba zamestnancami Carga a ŽSR. Našťastie spolupráca našich firiem je na veľmi dobrej úrovni a verím, že spoločne dokážeme situáciu lepšie riešiť,“ hovorí M. Chúpek. „Je to ako v povesti o Svätoplukových prútoch. Sme spojené nádoby a problémy v jednej spoločnosti sa automaticky odrážajú v ostatných. Je na ministerstve dopravy, aby stanovilo korektné podmienky a pravidlá súčinnosti, a na nás, aby sme ich dodržiavali. Nazdávam sa, že z tejto situácie sa časom dostaneme už aj preto, že Slováci boli vždy pracovitý a odolný národ, ktorý prekonával aj ťažšie situácie a príkoria.“

ZSSK/TIMI

Vzdelávanie, kurzy, semináre

Informácie o vzdelávacích aktivitách prinášame v spolupráci s internetovým portálom www.education.sk.

BANSKOBYSTRICKÝ KRAJ

Financie, právo, dane a účtovníctvo

Jednoduché účtovníctvo – sobotný kurz, 16. 5. – 30. 5. 2009, Banská Bystrica, Agentúra JASPIS, 106 €/3 193 Sk

Manažment

Koučovanie – krátko, jednoducho, účinne, 21. 5. – 22. 5. 2009, Banská Bystrica, Co/Man, 1. systemická, spol. s r. o., 261,80 €/7 887 Sk

Požiadavky medzinárodných potravinových štandardov IFS a BRC, 14. 5. – 15. 5. 2009, Tále, SGS SLOVAKIA, 304,15 €/9 163 Sk

Profesionálny nákupca – Vyjednávanie a asertivita v práci nákupcu, 9. 6. – 10. 6. 2009, Tále, Timan, s. r. o., 392,70 €/11 830 Sk

Metrológ v organizácii, 21. 5. – 22. 5. 2009, Kúpele Čiž, EUROCONTROL, s. r. o., 145,76 €/4 391 Sk

Ľudské zdroje a personalistika

Systemický manažment a koučovanie – 125-hodinový akreditovaný kurz, 17. 6. – 18. 12. 2009, Banská Bystrica, Co/Man, 1. systemická, spol. s r. o., 3 475,99 €/104 718 Sk

CRM – Riadenie vzťahov so zákazníkmi, 4. 6. – 5. 6. 2009, Tále, Timan, s. r. o., 392,70 €/11 830 Sk

BRATISLAVSKÝ KRAJ

Jazyky

Efektívna manažérska komunikácia v angličtine, 28. 5. – 29. 5. 2009, Senec, Timan, s. r. o., 392,70 €/11 830 Sk

Príprava na prijímaciu skúšku na Ekonomickú univerzitu v Bratislave – 4. jún denný intenzívny, 4. 6. – 12. 6. 2009, Bratislava, Centrum ďalšieho vzdelávania Ekonomickej univerzity v Bratislave, 1,82 €/55 Sk

Ľudské zdroje a personalistika

Zákonník práce – dvojdná sonda do problematiky, 14. 5. – 15. 5. 2009, Bratislava, Agentúra TEMPO, s. r. o., 197,50 €/5 950 Sk

Systém vzdelávania a požiadavky normy ISO 9001:2000, 16. 6. – 16. 6. 2009, Bratislava, Vzdelávacie a konferenčné centrum Intenzíva, s. r. o., 256,75 €/7 735 Sk

Medziľudské vzťahy alebo Ako riešiť vzťahy na pracovisku, 11. 5. – 12. 5. 2009, Bratislava, BUSINESS SUCCESS, spol. s r. o., 987,13 €/29 738 Sk

Vedenie hodnotiacich rozhovorov, 14. 5. – 15. 5. 2009, Bratislava, P&P Management – Impulse, spol. s r. o., 291,55 €/8 783 Sk

Základy koučingu ako moderného nástroja manažmentu, 13. 5. – 14. 5. 2009, Bratislava, INSIGHT, 282,15 €/8 500 Sk

Presvedčivá komunikácia, 21. 5. – 22. 5. 2009, Bratislava, Dale Carnegie Slovakia, s. r. o., 618 €/18 618 Sk

Manažment

Medzinárodné auditorské štandardy ISA – komplexný prehľad, 14. 5. – 14. 5. 2009, Bratislava, ACentrum, k. s., 70 €/2 109 Sk

Podnikové plánovanie a reporting, 26. 5. – 27. 5. 2009, Bratislava, POINT Consulting, s. r. o., 0,81 €/24 Sk

Diplomatický protokol – biznis protokol a spoločenské správanie v praxi, 12. 5. – 28. 5. 2009, Bratislava, Európska vzdelávacia akadémia, 504,55 €/15 200 Sk

Marketing a obchod

Typológia osobnosti MBTI certified trainer a využitie pri predaji, 4. 6. – 5. 6. 2009, Senec, Dynargie Slovakia, s. r. o., 13,15 €/396 Sk

Základy SEO, 21. 5. – 21. 5. 2009, Bratislava, Akademia – centrum vzdelávania, s. r. o., 130,90 €/3 943 Sk

Linkbuilding ako nástroj zvyšovania návštevnosti webovej stránky, 22. 5. – 22. 5. 2009, Bratislava, Akademia – centrum vzdelávania, s. r. o., 130,90 €/3 943 Sk

Vyjednávanie v obchodnom rokovaní, 16. 6. – 17. 6. 2009, CITY HOTEL BRATISLAVA, FBE Bratislava, s. r. o., 505,27 €/15 222 Sk

Financie, právo, dane a účtovníctvo

Excel pre controllerov a ekonómov III – dynamický controlling, 10. 6. – 10. 6. 2009, Bratislava, POINT Consulting, s. r. o., 10,59 €/319 Sk

Mzdová problematika v praxi, 22. 5. – 22. 5. 2009, Bratislava II, Agentúra Apollo, spol. s r. o., 45,01 €/1 356 Sk

Zmluvy a obchodné zvyklosti pre obchodníkov – Bratislava a Košice, 10. 6. – 10. 6. 2009, Bratislava, Centrum ďalšieho vzdelávania Ekonomickej univerzity v Bratislave, 85,99 €/2 591 Sk

Ročné zúčtovanie zdravotného poistenia, 4. 5. – 4. 5. 2009, Bratislava, Agentúra JASPIS, 49 €/1 476 Sk

Zákon o dani z pridanej hodnoty v roku 2009 – 1. časť, 19. 5. – 19. 5. 2009, Bratislava, CUS – Centrum účtovníkov Slovenska, 40 €/1 205 Sk

Zmenky a zmenkoprávne vzťahy v praxi, 15. 5. – 15. 5. 2009, Bratislava, BPM Slovakia, s. r. o., 81,34 €/2 450 Sk

Počítače

MOC2784 – Vyladenie vyhľadávania Microsoft SQL Server 2005, 18. 5. – 22. 5. 2009, Bratislava, Soitron, a. s., 584,61 €/17 612 Sk

Microsoft PowerPoint – pokročilí, 6. 5. – 6. 5. 2009, Bratislava, KVT-kurzy výpočtovej techniky, 58,86 €/1 773 Sk

Configuring and Troubleshooting a Windows Server 2008 Network Infrastructure, 11. 5. – 15. 5. 2009, Bratislava, CIT, s. r. o., 993,65 €/29 935 Sk

MS Word 2007/2003 – hromadná korešpondencia, 6. 5. – 6. 5. 2009, Bratislava, Ipex IT, s. r. o., 65,45 €/1 972 Sk

MOC5051 – Microsoft Exchange 2007 – riešenie a odstraňovanie problémov, 5. 5. – 6. 5. 2009, Bratislava, GOPAS SR, a. s., 474,81 €/14 304 Sk

Digitálna fotografia, 14. 5. – 15. 5. 2009, Bratislava, KVT-kurzy výpočtovej techniky, 126,01 €/3 796 Sk

Odborné

Stavebný zákon, 19. 5. – 19. 5. 2009, Bratislava, Agentúra TEMPO, s. r. o., 51,31 €/1 546 Sk

TASR dnes udáva trendy

Tlačová agentúra Slovenskej republiky prináša na slovenský mediálny trh prevratný produkt **tasr.business**. Spýtali sme sa generálneho riaditeľa TASR Jaroslava Rezníka, čo všetko ponúka tento produkt klientom.

Podľa prvých zverejnených informácií je **tasr.business systém, ktorý umožňuje on-line prístup k správam podľa vlastného výberu klienta. V mediálnej kampani ho dokonca ponúkate na skúšku. Ako presne **tasr.business** funguje?**

TASR BUSINESS je dnes na Slovensku najrýchlejší selektívny prístup k informáciám. Ponúka niečo pre každého a veľa pre všetkých. Možno ho vnímať ako koncový produkt TASR – ako noviny, ktorých obsah si môže každý sám naformátovať. To všetko ešte skôr, ako sa to stihne objaviť aj na najrýchlejšom webe či v iných médiách.

Z technologického hľadiska ide tiež o prevratný systém na slovenskom trhu. Aplikácia **tasr.business** je postavená na supermodernej platforme ADOBE AIR. Každých 5 minút do seba integruje najaktuálnejšie textové správy priamo z redakčných servisov TASR. Aplikácia má dve verzie: **tasr business pro** a **tasr business free**. Verzia **free** je k dispozícii bezplatne na stiahnutie pre kohokoľvek, kto má záujem. TASR tak radikálne vychádza v ústrety verejnosti a sprístupňuje najaktuálnejšie informácie pre každého, kto prejaví záujem a aplikáciu si stiahne. Každý záujemca sa tak dostane k všetkým správam zo servisov TASR, čo považujeme za prelomovú zmenu v segmente služieb pre verejnosť.

Záujemca si môže zvoliť tie kategórie,

o ktoré má záujem, prípadne si prezerať všetky. V danej službe je k dispozícii na prezeranie aj celá denná ponuka video servisu TASR. Ak k tomu pripočítame, že na webe TASR zverejnila svoje obrazové archívy, tak môžeme konštatovať, že servisy TASR sú otvorené verejnosti tak ako nikdy predtým a že ponúkajú najrýchlejšie prvé informácie



cie pre verejnosť. Zatiaľ čo aplikácia **TASR business free** obsahuje titulky a perexy textových správ, verzia „pro“ pre profesionálov umožňuje prístup k celým verziám správ. Jej obrovskou výhodou je fakt, že „neobťažuje“ prijímateľa informáciami, ktoré nie sú pre neho prioritné, ale v reálnom čase mu prináša len to podstatné, čo hýbe jeho svetom a jeho biznisom.

Komu je predovšetkým určený TASR BUSINESS PRO?

Aplikácia je ideálna pre veľké spoločnosti, ktoré chcú sprístupniť aktuálne informácie pre širší okruh stredného manažmentu, napríklad pre banky, ale i ministerstvá. Teda pre ľudí mimo tlačového oddelenia, ktorí síce s informáciami ďalej nepracujú, ale potrebujú mať aktuálny prehľad. Produkt ponúka nesmierne výhodné cenové relácie aj pre firmy, ktoré potrebujú byť informované len o špecifických segmentoch, napríklad o hospodárskej kríze, automobilizme. Veľké benefity má produkt pre malé firmy, ktoré majú záujem len o špecifické informácie z jedinej oblasti. Ďalšou výhodou oboch verzií **TASR business** sú benefity – video servis **TASR** s najaktuálnejšími video správami, 38 rôznych kategórií, predpoveď počasia s možnosťou voľby miest, kalkulačka prepočtu mien. Platforma, na ktorej je postavený produkt **tasr.business** – ADOBE AIR, je najmodernejšou aplikáciou, ktorú využívajú dnes také spoločnosti ako EBay, FedEx, NASDAQ, Fox News Radio či AOL – america online, čo je jeden z najväčších poskytovateľov prístupu na internet v USA. S príchodom produktu **tasr.business** je táto aplikácia po prvýkrát využívaná na Slovensku vo verejnom sektore a na 99 % v slovenskom komerčnom sektore. Preto je namieste tvrdiť, že **TASR** dnes udáva trendy v technológiách agentúrneho spravodajstva.

PR



Je máj 2009 a sme o mesiac lepší



Máte novú správu (1) X



.tasr. business Online správy podľa vášho výberu

Všetko čítať nemôžete. Napojte sa na okamžitý zdroj informácií a nechajte k sebe prúdiť len to, čo vás zaujíma.

Využite našu novú ONLINE službu **TASR BUSINESS**. Nastavte si ju podľa vlastného výberu a priamo v počítači sa vám budú automaticky a okamžite zobrazovať len tie správy, ktoré práve potrebujete. Naš servis pre vás neustále zdokonaľujeme. Preto vám prostredníctvom **TASR BUSINESS** prinášame najrýchlejší selektívny prístup k informáciám.

BA 7° BB 5° PP 3° KE 5°

Otestujte bezplatne na www.tasr.sk



.tasr. každý deň lepší servis



Sporte u nás bez rizika a získajte maximum



Stavebné sporenie v Prvej stavebnej sporiteľni, a. s.,
pre vás znamená:

- **bezpečné uloženie,
výhodné zhodnocovanie
a ochranu vašich vkladov v plnej výške**
- štátnu prémie pre všetkých členov rodiny
a spoločenstvá vlastníkov bytov
- garantované úroky k vkladom aj štátnej prémii
vo výške až 2 % ročne
- stavebný úver s garantovanou ročnou úrokovou
sádzbou už od 2,9 %
- stavebný úver do 40 000 € (1 205 040 Sk)
bez skúmania príjmov a bez záložného objektu
- stavebné sporenie pre deti v tarife JUNIOR EXTRA
s extra istotou až do výšky 10 000 € (301 260 Sk)
- výnos zo sporenia počas 6 rokov môže dosiahnuť
priemerne ročne až 5,95 %
- po 6 rokoch sporenia môžete nasporené
prostriedky využiť ľubovoľne alebo
môžete pokračovať vo výhodnom sporení naďalej

*Bližšie informácie získate v ktorejkoľvek kancelárii
obchodných zástupcov PSS, a. s., alebo v Centre telefonických služieb
pre klientov PSS, a. s., na telefónnom čísle 02/58 55 58 55.*

Prepočítané konverzným kurzom 1 EURO = 30,1260 SKK



PRVÁ STAVEBNÁ
SPORITEĽŇA

www.pss.sk

Jednotka
v stavebnom sporení