

# POŠTA, TELEKOMUNIKÁCIE A ELEKTRONICKÝ OBCHOD

Elektronický odborný časopis zameraný na problematiku poštových a telekomunikačných podnikov  
a oblasť elektronického obchodovania

Ročník V.

ISSN 1336-8281

III/2010



---

**Žilinská univerzita v Žiline**

Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov

Katedra spojov

**Obsah**

|                                                                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Úloha štátu pri zabezpečení interoperability elektronických mýtnych systémov<br><b>HRUDKAY Karol</b>                                         | 1  |
| Koncept vytvárania stratégie riadenia ľudských zdrojov v Slovenskej pošte, a. s.<br><b>JANDZÍKOVÁ Kamila</b><br><b>STRENITZEROVÁ Mariana</b> | 8  |
| Meranie efektivity daňovej správy v Slovenskej republike<br><b>JANUŠKOVÁ Zuzana</b>                                                          | 16 |
| Daňová asignácia<br><b>KRÁTKA Lucia</b>                                                                                                      | 22 |
| Komparácia vybraných komerčných bánk v SR<br><b>MADLEŇÁKOVÁ Lucia</b>                                                                        | 27 |
| História a vývojové trendy v oblasti elektronických komunikácií<br><b>VACULÍK Juraj</b>                                                      | 35 |
| Kontaktné centrá z hľadiska efektivity<br><b>VACULÍK Juraj</b><br><b>MONOŠI Michal</b>                                                       | 40 |
| Využitie globálnych satelitných navigačných systémov pre priblíženia podľa prístrojov<br><b>NOVÁK Andrej</b><br><b>FERENCZ Ivan</b>          | 45 |
| Ekonomická regulácia letísk v Európe a vo svete, včera a dnes<br><b>NOVÁK SEDLÁČKOVÁ Alena</b>                                               | 49 |



## ÚLOHA ŠTÁTU PRI ZABEZPEČENÍ INTEROPERABILITY ELEKTRONICKÝCH MÝTNYCH SYSTÉMOV

Karol Hrudkay \*

### Úvod

Elektronický výber mýta (Electronic toll collection - ETC) je v mnohých prípadoch nosnou aplikáciou telematiky v doprave resp. inteligentných dopravných systémov ale aj špecifický príklad fungujúceho systému elektronického obchodu.

Vzhľadom na historický vývoj je súčasný stav v oblasti elektronického výberu mýta v Európe charakterizovaný rôznymi problémami, ktoré vyplývajú predovšetkým z technologickej nejednotnosti týchto systémov, z odlišných rámcov spoplatnenia (politik a princípov spoplatnenia) ale aj z rôznych procesov a procedúr, s ktorými sa stretávajú hlavne používatelia týchto systémov, t.j. v prevažnej miere dopravcovia. Preto je dôležité sa zaoberať zabezpečením interoperability týchto systémov v rámci celej EÚ.

Interoperabilita je definovaná ako schopnosť informačných a komunikačných systémov vymieňať si údaje a zdieľať informácie a vedomosti. Z praktického hľadiska to v prípade elektronického výberu mýta znamená, že palubná jednotka OBU (On-Board Unit) má viesť komunikovať s infraštruktúrou ETC systému (presnejšie s tzv. jeho technologickou časťou, ktorá generuje dáta pre stanovenie správnej výšky mýta, a s enforcementom) a takisto si rozumejú aj informačné (centrálne) systémy mýtnych systémov.

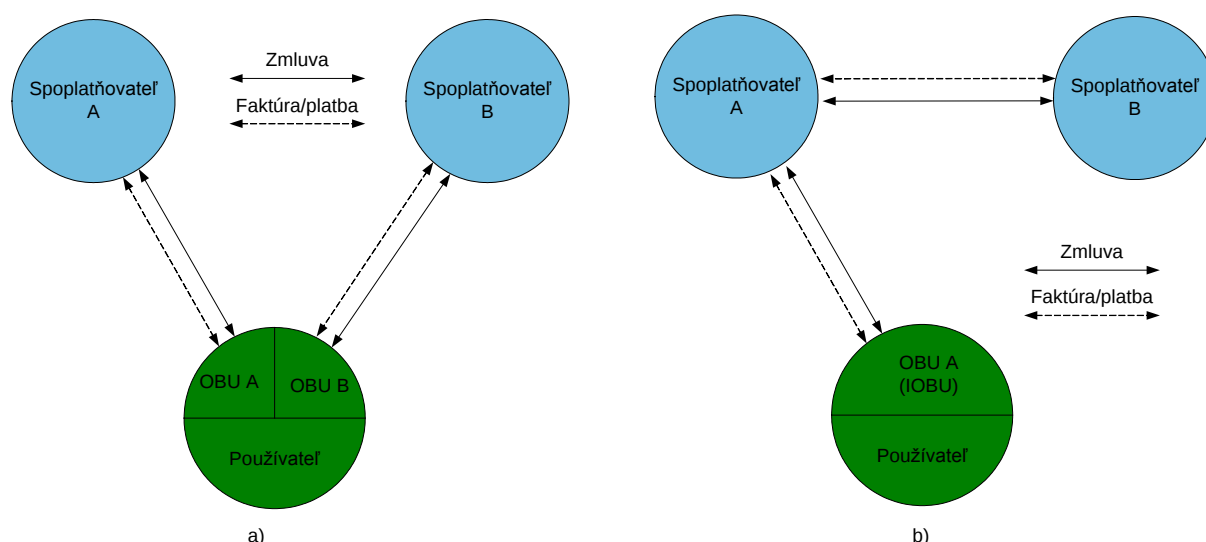
### Dôsledky neriešenia interoperability

Dôsledkom uvedených skutočností sú problémy prevažne na strane používateľov mýtnych systémov. Tie sa prejavujú prakticky ako časové straty vyvolané povinnosťami používateľov v súvislosti s registráciou do mýtnych systémov, pričom tieto zmluvné záväzky vyvolávajú aj dodatočné finančné náklady, viazanie nemalých finančných prostriedkov a pod. Netreba zabúdať aj na iný dôležitý faktor neriešenia interoperability mýtnych systémov a to je bezpečnosť. Neriešenie interoperability sa potom premietne do povinnosti mať vo vozidle viacero zariadení na výber mýta – palubných jednotiek (OBU), čo môže zhoršovať výhľad vodičovi, odpútať pozornosť a prípadne si vyžadovať aj jeho zásah (napríklad pri prekročení oblastí mýtného systému – spravidla hraníc, čo v prípade existencie schengenského priestoru vyvoláva dojem akýchsi elektronických hraníc).

Ako to z hľadiska procesného vyzerá medzi skupinami subjektov používateľov a spoplatňovateľov v prípade neriešenia interoperability ukazuje obrázok 1a. V tomto prípade musí používateľ uzatvoriť zmluvu s každým spoplatňovateľom resp. prevádzkovateľom elektronického mýtného systému, na ktorého oblasti plánuje realizovať výkony. Každému jednému zmluvnému vzťahu potom odpovedá aj finančné plnenie (je nateraz jedno či sa platí vopred - prepaid alebo na faktúru - postpaid).

---

\* Ing. Karol Hrudkay, Výskumný ústav dopravný, a.s., Veľký Diel 3323, Žilina  
tel.: +421 41 5686 337, fax: +421 41 5652 883  
e-mail: hrudkay@vud.sk



Obr. 1 Zjednodušený vzťah používateľ – spoplatňovateľ: a) neriešená interoperabilita, b) ad-hoc riešenie interoperability (prípád jedna OBU, jedna zmluva)

### Európsky rámec pre interoperabilitu

Základným rámcovým dokumentom pre interoperabilitu ETC systémov v EÚ je Smernica 2004/52/ES o interoperabilite elektronických cestných mýtnych systémoch v Spoločenstve. Cieľom Smernice je teda interoperabilita ETC systémov v Európe, ktoré sú založené na verejných normách a nediskriminačnom princípe.

Z hľadiska používateľa naplnenie tohto zámeru potom znamená, že pri realizácii dopravných výkonov v rámci Spoločenstva mu bude postačovať:

- uzatvoriť jednu zmluvu,
- používať iba jednu OBU,
- za tieto služby obdrží jedinú faktúru resp. zrealizuje jednu platbu vopred (pozn.

požiadavka na vystavenie jednej faktúry nie je striktné uvedená v Smernici, čiže nie je to striktná legislatívna požiadavka, vyplýva to iba z používateľského pohľadu na interoperabilitu).

Takýto príklad je zobrazený na obrázku 1b. Používateľ má zmluvný vzťah s jedným spoplatňovateľom, ktorý mu poskytne takú palubnú jednotku, ktorú môže používať v rámci oblastí oboch spoplatňovateľov, pričom platobný vzťah je taktiež iba s jedným spoplatňovateľom.

Príklady z praxe sú síce založené na použití jednej interoperabilnej OBU (IOBU), no potrebné sú viaceré zmluvné vzťahy používateľa. V prípade dvojstrannej (tzv. bilaterálnej) interoperability používateľ má možnosť používať iba jednu OBU, zmluvy musí mať však uzatvorené s oboma spoplatňovateľmi. V praxi ide o interoperabilitu medzi Rakúskom a Švajčiarskom (iba jedným smerom, švajčiarska OBU môže byť použitá v rámci rakúskeho systému, pretože švajčiarsky systém je principiálne založený na stanovovaní prejdenej vzdialenosti podľa údajov tachografa a mikrovlnové rozhranie slúži iba na detekciu prechodu hraníc čím OBU „zapne/vypne“ meranie prejazdenej vzdialenosti – toto mikrovlnové rozhranie však vyhovuje rakúskej špecifikácii), Rakúskom a Talianskom (musí ísť o OBU, ktorá je schopná komunikácie v oboch systémoch – tzv. duálna OBU, pretože taliansky systém má inú špecifikáciu ako iné mikrovlnové systémy založené na štandardoch CEN) a Francúzskom a Španielskom. Problémy interoperability bolo v niektorých prípadoch potrebné vyriešiť aj na národnej úrovni, nakoľko v rámci jednej krajiny existovalo viacero (aj desiatky) spoplatňovateľov s neinteroperabilnými systémami (napr. Taliansko, Francúzsko, Španielsko).

To, že problém interoperability je nielen technickým problémom, ale predovšetkým zmluvným (a teda aj ekonomickým) ukazujú zasa iné príklady ako je napr. neuzatvorená interoperabilita Rakúsko – Česko, a to napriek tomu, že systémy používajú rovnaké štandardy a sú od rovnakého dodávateľa (odlišné sú iba transakcie). V krátkom čase by sa mala dosiahnuť aj interoperabilita medzi Rakúskom a Nemeckom, no iba v jednom smere, t.j. nemeckú OBU bude možné použiť v rakúskom systéme, naopak to nebude možné, rakúska OBU je mikrovlnová, nemecký systém satelitný (tento prípad sa rieši už od r. 2006). Vo všeobecnosti platí, že napriek týmto dosiahnutým výsledkom je bilaterálna interoperabilita pomerne málo medzi používateľmi využívaná a to predovšetkým pre povinnosť uzatvoriť separátne zmluvy s oboma spoplatiteľmi.

Pozitívnymi príkladmi sú aj výsledky mnohých európskych projektov, ktoré prakticky poukázali na možnosti riešenia interoperability, väčšinou na území určitého regiónu. Napr. projekt RCI sa zaoberal interoeprabilitou na území Nemecka (Toll Collect), Švajčiarska (LSVA), Francúzska (TIS-PL), Španielska (VIA-T), Talianska (TELEPASS) a Rakúska (ASFINAG), iniciatíva mýtnych operátorov z alpského regiónu MEDIA (Rakúsko, Francúzsko, Taliansko, Slovinsko) sa venovala implementácii konkrétneho interoperabilného riešenia založeného na mikrovlnovej technológii (DSRC).

### **Smernica o interoeprabilite a EETS**

Oblasťou pôsobnosti Smernice sú systémy elektronického výberu mýta, ktoré si vyžadujú použitie OBU, pričom pokrýva výber všetkých typov cestných poplatkov na celej cestnej sieti v EÚ (t.j. celej cestnej sieti, kde sa vyberá mýto elektronicky) a rôznych cestných objektov (napr. mosty, tunely, trajekty). Naopak nemusí sa uplatniť na malé (lokálne) systémy, kde by riešenie interoperability bolo zjavne neekonomické príp. diskriminačné.

Na základe Smernice môže Európska komisia implementovať opatrenia, ktoré sa môžu ukázať ako nevyhnuté na zabezpečenie interoperability sietí. Treba poznamenať, že Smernica bola do slovenskej legislatívy prebraná zákonom o elektronickom výbere mýta č. 25/2007 Z.z.

Smernica priamo definuje, že ETC systémy uvedené do prevádzky po 1.1.2007 musia používať aspoň jednu z nasledujúcich technológií:

- mikrovlnová technológia (DSRC),
- satelitné určovanie polohy (GNSS t.j. v súčasnosti GPS, perspektívne Galileo),
- mobilná komunikácia GSM-GPRS,

pričom jednoznačne odporúča použiť satelitnú technológiu, t.j. GNSS/CN (Smernica pre mobilnú komunikáciu priamo menuje štandard GSM-GPRS TS 03.60/23.060, pričom v ostatných dvoch prípadoch je vyhradenie technológií iba slovné „satelitné určovanie polohy“ resp. „5,8 GHz mikrovlnová technológia“).

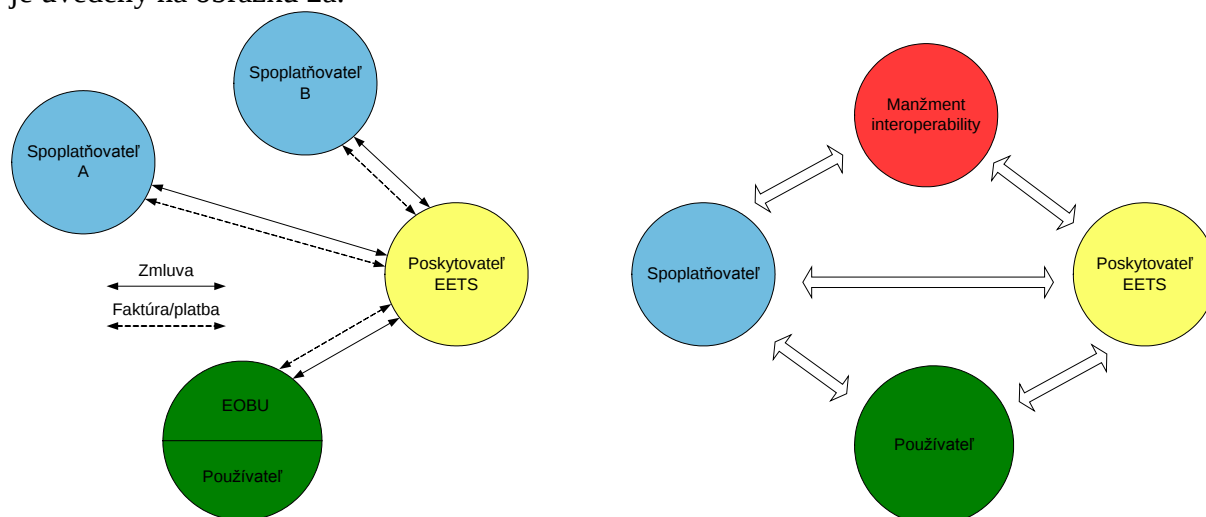
V princípe teda Smernica pripúšťa existenciu ETC systémov založených na dvoch odlišných (no snád' komplementárnych) technológiách a to mikrovlnových a satelitných. Dôsledkom toho je, že interoperabilná palubná jednotka (IOBU) musí byť potom vybavená všetkými tromi technológiami. Momentálne tomuto kritériu vyhovuje OBU nemecká a slovenská (niekedy sa nesprávne aj švajčiarsky systém označuje ako satelitný, no ten je primárne založený na stanovení mýta podľa tachografu a najviac nevyužíva mobilnú komunikáciu). Perspektívne takáto OBU bude dostupná i v Česku, kde sa bude rozširovať mýtny systém práve o satelitnú časť (pozn. principiálne takáto OBU splňujú požiadavky Smernice, no z praktického hľadiska je potrebné poznamenať, že takejto OBU bude pre celoeurópsku interoperabilitu stále chýbať jedno rozhranie a to pre taliansky mikrovlnový štandard UNI).

Smernica taktiež, mimo striktno vymenované technológie, pripúšťa použitie aj iných technológií, tieto však nesmú viesť k diskriminácii, umožňuje aj prepojenie s tachografom. Kladie taktiež dôraz na ochranu osobných údajov.

Európska elektronická mýtna služba EETS (European Electronic Toll Service) je priamo zriadená uvedenou Smernicou. Je charakterizovaná ako doplnok národných ETC systémov. Táto služba zaručuje interoperabilitu existujúcich („starých“) ETC systémov ale aj budúcich.

Služba je založená na princípe, že zmluva s ktorýmkoľvek poskytovateľom EETS služby bude znamenať prístup k tejto službe na celej sieti. Smernica predpokladala presnú charakteristiku EETS, ktorá mala byť zverejnená do 1.7.2006 a od tohto dátumu mala byť služba dostupná do 3 rokov pre nákladné (úžitkové) vozidlá nad 3,5 tony resp. vozidlá s viac než 9 miestami na sedenie a do 5 rokov pre všetky ostatné vozidlá.

EETS je nezávislá od podmienok výberu mýta (napr. kategorizácia vozidiel, výška poplatkov, ...), v tomto sa zachováva tzv. princíp subsidiarity členského štátu. Týka sa iba metódy výberu mýta. Ak to bude pre používateľa potrebné, EETS prevádzkovateľ poskytne vhodnú palubnú jednotku, ktorú v tomto prípade označujeme ako EOBÚ (musí používať vyššie uvedené technológie, musí byť schopná komunikovať vo všetkých ETC systémoch v rámci Spoločenstva a musí mať implementovanú EETS). Zjednodušený model EETS služby je uvedený na obrázku 2a.



Obr. 2 Model EETS interoperability 2a) z pohľadu používateľa, 2b) všeobecný model

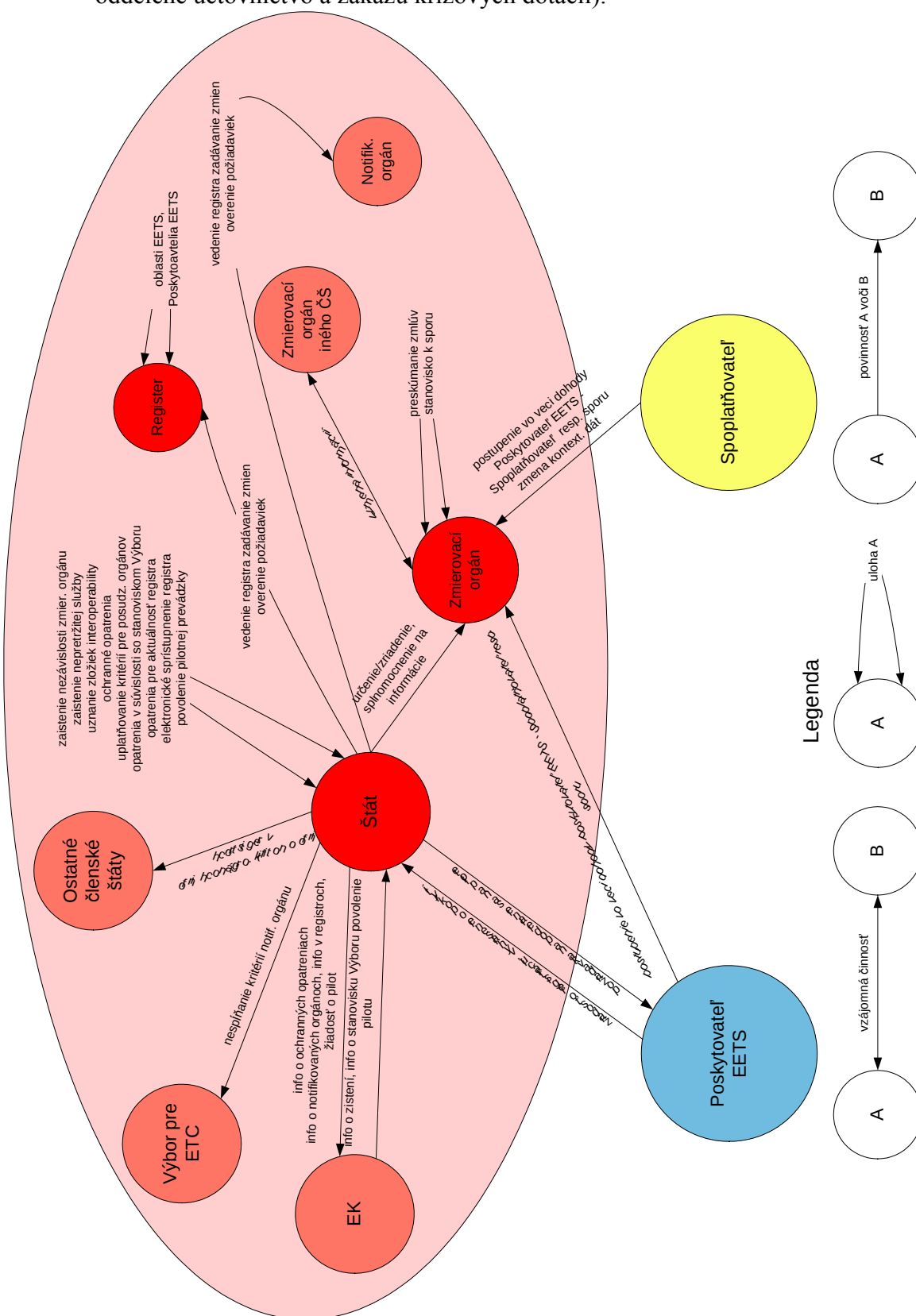
Pri takejto koncepcii používateľ uzatvorí zmluvu iba s jedným (ktorýmkoľvek) poskytovateľom EETS, ktorý mu v prípade potreby poskytne aj EOBÚ a voči ktorému si potom plní aj svoje finančné povinnosti.

Rozhodnutie o definícii Európskej služby elektronického výberu mýta a jej technických prvkov (2009/750/ES) bolo zverejnené v Úradnom vestníku EU až 13.10.2009, čiže očakávaná definícia mešká oproti predpokladom viac než 3 roky.

Rozhodnutie zdôrazňuje všeobecné princípy, na ktorých je EETS založená, ktoré sú:

- jediná OBU (tzv. EOBÚ) sa môže používať vo všetkých oblastiach EETS – jediná OBU je fundamentom interoperability, no takúto EOBÚ bude možné využiť iba v ETC systémoch začlenených medzi oblasti EETS (t.j. spadá do pôsobnosti Smernice),
- EETS je založená na spravodlivom stanovení cien,
- EETS je doplnkovou službou k národným (lokálnym) systémom, t.j. režim, ktorý poznáme dnes napr. na národnej úrovni bude zachovaný, pribudne len možnosť zriadiť si EETS,
- zaistia sa interoperabilné prostriedky na kontrolu správneho vykázania mýta (interoperabilné cezhraničné prostriedky vymáhania tzv. enforcementu),

- potrebné technické špecifikácie pre zložky a rozhrania ETC systémov budú vychádzať zo štandardov poverených európskych štandardizačných orgánov,
- spoplatňovateľ môže byť poskytovateľ EETS (za určitých podmienok ako napr. oddelené účtovníctvo a zákazu krížových dotácií).



Obr. 3 Úlohy členského štátu v systéme zabezpečenia interoperability ETC systémov v EÚ

## Úloha štátu

Model interoperability (obr. 2b) bol definovaný projektom CESARE (Common Electronic Fee Collection System for a Road Tolling European Service). Z praktického hľadiska bola úloha manažéra interoperability spomínaným Rozhodnutím rozdelená medzi viacero subjektov, v princípe medzi členské štáty EÚ a EK.

Úlohy štátu možno sektorovo rozdeliť na:

- povinnosti samotného štátu (štát zriaďuje zmierovací orgán a vedie register),
- povinnosti voči subjektom na trhu ETC (poskytovateľ EETS, spoplatňovateľ) a
- povinnosti voči zahraničným orgánom a subjektom (ostatné členské štáty, EK).

Jednotlivé úlohy štátu sú zobrazené na obr. 3. a je z nich zrejmé, že štát bude mať významné kompetencie ako regulátor trhu pre oblasť interoperability ETC v príslušnom štáte. Je to však na druhej strane aj potenciálne riziko, pretože na jednotnom trhu (t.j. poskytovaní jednotnej EETS služby) bude vystupovať viacero takýchto subjektov, t.j. členských štátov.

Pre viaceré povinnosti členského štátu Rozhodnutie o EETS definuje aj požiadavku na časové plnenie (tab. 1).

Tab. 1 Časový rámec plnenia úloh štátom

| Termín fixný (od 8.10.2009) | Poznámka                                             |
|-----------------------------|------------------------------------------------------|
| Do 9 mesiacov               | Dostupný register                                    |
| Do 3 rokov                  | Zabezpečia ponúkanie EETS pre NV a BUS               |
| Do 5 rokov                  | Zabezpečia ponúkanie EETS pre všetky ostatné vozidlá |

| Termín (priebežný)                | Poznámka                                                                                         |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Do 1 mesiaca*                     | Rozhodnutie, či má všetky doklady potrebné pre sprostredkovanie                                  |
| Do 6 mesiacov*                    | Vydá stanovisko k sporu                                                                          |
| Hneď po zadaní parametrov vozidla | Zaistí nepretržitú službu (bez zásahu človeka)                                                   |
| Bezodkladne                       | Informuje EK o prijatých opatreniach (zložky interoperability nespĺňajú požiadavky EETS)         |
| Čo najskôr                        | Zainteresovanej strane oznámi dôvody rozhodnutia                                                 |
| Bezodkladne                       | Stiahne súhlas daný orgánu, ktorý nespĺňa kritériá na notifikáciu                                |
| Do 3 mesiacov                     | Postúpi Výboru pre elektronický výber podozrenie, že orgán notifikovaný iným ČŠ nespĺňa kritériá |
| Ihneď po prijatí                  | Zadáva zmeny do registra spoplatňovateľov                                                        |
| Aspoň raz ročne                   | Overuje požiadavky na poskytovateľa EETS                                                         |
| Koniec kalendárneho roka          | Oznámi ostatným ČŠ a EK registre oblastí EETS a poskytovateľov EETS                              |
| Na max. 3 roky                    | Vydá povolenie na pilotný mýtny systém                                                           |

\* Zmierovací orgán

## Záver

Európska komisia a pracovná skupina Výboru pre elektronický výber mýta (Electronic Tool Committee) pripravila návod na aplikáciu menovanej Smernice a Rozhodnutia o definícií EETS. Tieto dva dokumenty formujú rámec pre EETS a je možno konštatovať, že tento je pripravený, všetky konkrétne prevádzkové otázky si však musia riešiť účastníci (subjekty) zainteresované do riešenia interoperability elektronického výberu mýta medzi sebou. Európska komisia bude implementáciu EETS naďalej monitorovať a po 18 mesiacoch vypracuje správu o pokroku v oblasti zavádzania EETS. Až praktický pokrok v oblasti implementácie interoperability časom ukáže, či rámec je definovaný dostatočne, či proces prebieha správnym smerom a dostatočne rýchlo, alebo sú potrebné ďalšie regulačné zásahy.

V procese zabezpečenia celoeurópskej interoperability elektronických mýtnych systémov v Európe bude hrať veľmi dôležitú rolu každý členský štát EÚ. Vzhľadom na predpokladané časové plnenia pre jednotlivé povinnosti štátu, je potrebné čo najskôr sa vážne zaoberať zabezpečením všetkých potrebných úkonov tak, aby SR bola včas a kvalitne pripravená na celoeurópsku interoperabilitu.

### **Literatúra**

- [1] HRUDKAY, K.: Dopad Smernice o interoperabilite a Rozhodnutia o EETS na dopravcov, Pripravenosť slovenského mýtného systému na interoperabilitu, workshop, Bratislava, 17.5.2010, ISBN 978-80-970427-0-7
- [2] Smernica 2004/52/ES o interoperabilite elektronických cestných mýtnych systémov v spoločenstve
- [3] Rozhodnutie EK o definícii Európskej služby elektronického výberu mýta a jej technických prvkov 2009/750/ES
- [4] -: Správy projektu CESARE, [www.cesareiv.eu](http://www.cesareiv.eu)



## KONCEPT VYTVÁRANIA STRATÉGIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SLOVENSKEJ POŠTE, A. S.

Kamila Jandzíková<sup>1</sup>, Mariana Strenitzerová<sup>2</sup>

### 1. Úvod

SP, a. s. si uvedomuje, že v súčasnosti sú oveľa dostupnejšie nové technológie ako ľudské zdroje. Uvedomuje si, že kvalitných zamestnancov na trhu práce získava len veľmi ťažko, alebo na nich musí vynakladať značné finančné prostriedky. Keď vidí, ako dlho vychováva špičkového zamestnanca, musí sa zamýšľať nad týmito otázkami:

- Aké požiadavky budú na našich ľuďoch kladené v budúcnosti?
- Aké vedomosti, schopnosti a postoje si budú musieť osvojiť?
- Aké nové potreby sa u nich objavia?
- Akým komerčným ponukám bude na trhu práce čeliť?
- Čím si kvalitných zamestnancov udrží?
- Čo ich bude motivovať k dosahovaniu požadovaných výkonov?
- Aké štýly vedenia ľudí a riadenia prinesú najvyššiu efektivitu?

SP, a. s. zistila, že s dôverou zamestnancov a ich lojalitou nemôže experimentovať a improvizovať, a to ju viedlo k **nutnosti začať riadiť ľudské zdroje strategicky – cielene**. Tvorba stratégie riadenia ľudských zdrojov v SP, a. s. je kľúčovým programom prípravy SP, a. s. na budúce obdobie. **Hlavným poslaním úseku ľudských zdrojov je vytvorenie personálnej platformy pre trvalé zvyšovanie výkonnosti a formovanie zákaznícky orientovanej spoločnosti.**

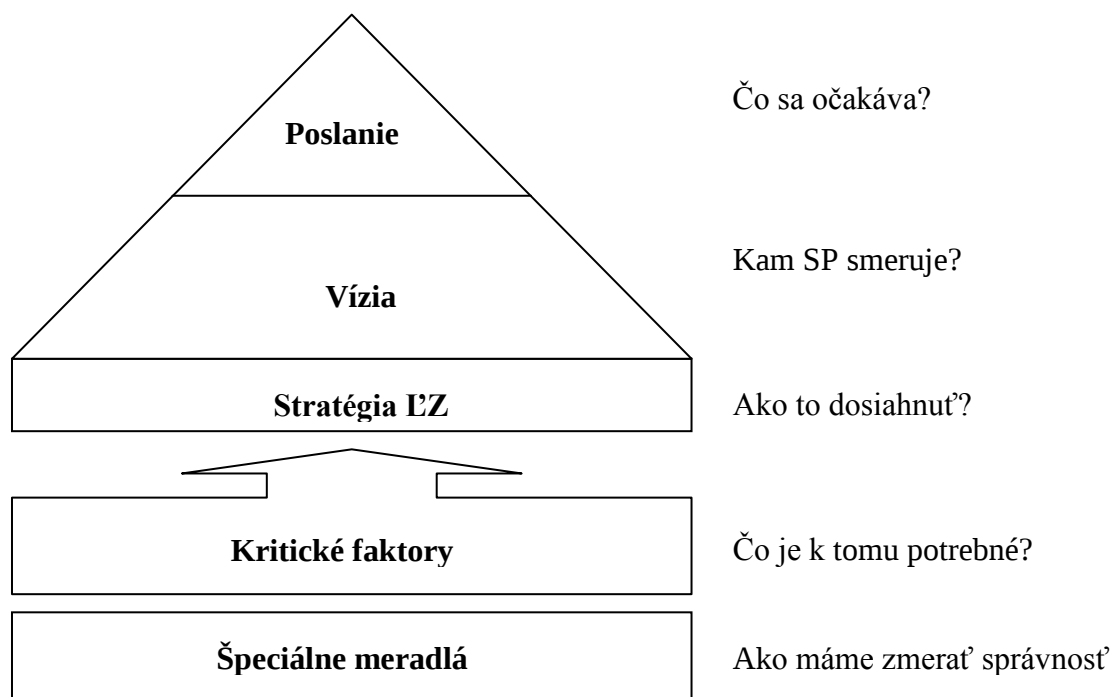
**Zavedenie strategického riadenia ľudských zdrojov umožní harmonizovať podnikovú stratégiu s cieľmi v personálnej oblasti.** Len ak stratégia riadenia ľudských zdrojov podporuje dosahovanie plánovaných firemných cieľov, nadobúda riadenie ľudských zdrojov plnohodnotného významu.

Podstatu navrhnutého strategického riadenia ľudských zdrojov v SP, a. s. znázorňuje obr. 1. Z obrázku vyplýva nutnosť prepojenia - integrácie stratégie riadenia ľudských zdrojov so stratégiou SP, a. s., s jej poslaním a víziou, ako aj nutnosť zaistiť, aby iniciatívy manažmentu v oblasti riadenia ľudských zdrojov boli v súlade s rozhodnutiami, ktoré sú prijímané v iných funkčných oblastiach SP, a. s.. Kľúčovým prvkom je zabezpečiť fungovanie pojmu „súlada“ – súlad riadenia ľudských zdrojov so strategickým zameraním SP, a. s..

<sup>1</sup> Mgr. Kamila Jandzíková, Slovenská pošta, a.s., Partizánska cesta 9, 975 99 Banská Bystrica, Slovenská republika

tel. 00421-048-433 92 06, fax 00421-048-411 52 13, e-mail: jandzikova.kamila@slposta.sk

<sup>2</sup> doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská Univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika  
tel. 00421-041-5133 131, fax 00421-041-5655 615, e-mail: Mariana.Strenitzerova@fpedas.uniza.sk



Obr. 1: Podstata strategického riadenia ľudských zdrojov v SP, a. s.

## 2. Stratégia riadenia ľudských zdrojov SP, a. s.

Navrhnutá stratégia riadenia ľudských zdrojov SP, a. s. bude koncipovaná na základe analýzy súčasnej činnosti úseku ľudských zdrojov, analýzy smerovania SP, a. s., analýzy vzťahových polí a na základe určenia cieľového konceptu fungovania úseku ľudských zdrojov v dlhodobom časovom horizonte.

Pri vytváraní stratégie riadenia ľudských zdrojov je potrebné vychádzať z:

- analýzy súčasného stavu,
- strategických cieľov SP, a. s. v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

### *Analýza súčasného stavu*

Na základe uskutočnenej analýzy súčasného stavu je potrebné sa v budúcom období zamerať hlavne na:

- sústavné presadzovanie a rozvoj tých firemných hodnôt, ktoré umocňujú výkonový potenciál SP, a. s. v náročných podmienkach liberalizovaného poštového trhu a podporujú dosiahnutie vízie spoločnosti a jej cieľov,
- proaktívne postavenie každého zamestnanca v procesnej organizácii:
  - vlastníctvo procesov (prejavuje sa vo forme žiaduceho cieľového správania zamestnancov ako správcov, tvorcov a inovátorov procesu tvorby hodnôt),
  - sebazodpovednosť každého zamestnanca za rozvoj vlastných spôsobilostí, t.j. zvyšovanie pripravenosti k takým budúcim cieľom a výkonom, ktoré sú definované strategickými cieľmi rozvoja SP, a. s.
- získavanie a rozvoj takých profilov spôsobilostí pracovníkov umožňujúci budovať celofiremné kľúčové spôsobilosti, ktoré podporia prechod spoločnosti na zákaznícky orientovanú spoločnosť,

- iniciáciu zmien a transformačných procesov na podporu naplňania strategickej orientácie spoločnosti v meniacom sa prostredí,
- zabezpečenie aktívnej podpory riadiacich štruktúr firmy pri riadení zmien a partnerstva pri realizácii projektov implementácie nových technológií a postupov,
- prehĺbovanie dimenzie vodcovstva (leadership) na všetkých pozíciách a úrovniach a to predovšetkým v dvoch základných dimenziách:
  - v kvantitatívnom a kvalitatívnom zdokonaľovaní tvorby hodnôt,
  - pri vedení zákazníkov (interných aj externých) k maximálnemu zhodnoteniu týchto hodnôt,
- zabezpečenie aktívnej podpory inovačnej politiky, vrátane zabezpečenia a podpory účinných nástrojov a podporných systémov inovačného rozvoja,
- zabezpečenie súčinnosti pri automatizácii procesov s dôrazom na „zabudovanie“ účinných spätných väzieb, ktoré zamestnancom umožnia riadenie vlastného výkonu v reálnom čase ako aj rozvoj vlastného spôsobilostného potenciálu (odborný a kariérový rozvoj),
- zavedenie platformy pre integrované riadenie rozvoja personálnych procesov a činností,
- trvalé zvyšovanie efektívnosti všetkých personálnych procesov a činností na platforme vnútorných i vonkajších vzťahových štandardov (interný a externý benchmarking),
- cielené formovanie inovatívnej výkonnej kultúry vlastníkov procesov, ktorí sú plne identifikovaní s poslaním, víziou a strategickými cieľmi,
- riadenie a rozvíjanie znalostného kapitálu ako dôležitej dimenzie výkonu všetkých zamestnancov,
- podpora a rozvoj spôsobilosti všetkých zložiek siete spoločnosti, vrátane outsourcovaných.

#### *Strategické ciele SP, a. s. v oblasti riadenia ľudských zdrojov*

K naplňaniu strategických zámerov v dlhodobejšom časovom horizonte je nutné definovať strategické ciele, ktoré umožnia spoločnosti predovšetkým naplniť jej zámary a z hľadiska predpokladanej doby implementácie patria medzi kritické prvky alebo prvky s najväčším časovým nárokom na ich implementáciu. Na základe hodnotenia súčasného stavu a pohľadu strategického smerovania je pre SP, a. s. dôležité zamerať sa na naplňanie nasledujúcich cieľov:

- dôsledne implementovať procesné riadenie znamenajúce predovšetkým zodpovednosť ľudí za tvorbu hodnôt, stanovenie výkonných cieľov, riadenie vlastného výkonu a rozvoj spôsobilosti,
- deklarácia firemných hodnôt a jasného správania sa všetkých zamestnancov s dôrazom na sebazodpovednosť, dôslednosť a integritu pri presadzovaní hodnôt,
- implementovať systém interpretácie podnikovej stratégie do strategických cieľov rozvoja ľudského potenciálu spoločnosti,
- zabezpečiť formovanie kľúčových spôsobilostí firmy a systém efektívneho plánovania zdrojov,
- vytvoriť a neustále zdokonaľovať systém riadenia výkonu na platforme systému riadenia ľudských zdrojov a vnútorného a vonkajšieho trhu práce,
- vytvoriť systém identifikácie zamestnancov s kľúčovým potenciálom a spôsobilosťami pre spoločnosť,
- zabezpečiť podporu rozvoja spôsobilosti, rozvoja kariéry a vnútorný personálny marketing (systém mimoriadnej ponuky hodnôt pre špičkové talenty a nositeľov strategického know-how),
- zabezpečiť efektívny a plne funkčný HRIS – informačný systém pre strategické riadenie ľudských zdrojov dostupný na všetkých úrovniach riadenia spoločnosti,

- vytvoriť a implementovať systém podpory a riadenia inovácií (vrátane tvorby rozpočtu – financovanie výskumných zámerov, experimentov, projektov a pod.),
- zabezpečiť systém na podporu riadenia znalostí.

### **3. Model riadenia ľudských zdrojov a koncepcia poskytovania služieb v oblasti ľudských zdrojov**

V budúcom období sa budú kritériá úspešnosti v oblasti ľudských zdrojov posúvať od interných faktorov (napr. dodržiavanie doby vybavenia žiadosti, zníženie nákladovosti, zvýšenie spokojnosti zamestnancov) k faktorom externým (napr. zvýšenie výnosov a spokojnosť zákazníkov). Obidve oblasti vedú k novým metódam realizácie praktických opatrení v rámci ľudských zdrojov, ktoré zahŕňajú externých dodávateľov a zákazníkov. Zákazníci sa budú prenesenou formou viac podieľať na rozhodovaní o obsadzovaní pozícií, o obsahu a formách školení, o hodnotení zamestnancov a pod..

Pre odborníkov ľudských zdrojov má orientácia na zákazníka dramatický dopad a prináša mnohé dôležité otázky:

- Čomu je potrebné dnes venovať čas?
- Kto sa v spoločnosti podieľa na vytváraní programu ľudských zdrojov?
- Koľko externých zákazníkov by sa malo zapojiť do tvorby a realizácie praktických opatrení ľudských zdrojov?
- Aké typy vzťahov naprieč jednotlivými skupinami zamestnancov v spoločnosti bude potrebné vytvoriť, aby vznikli tieto externé spojnice?

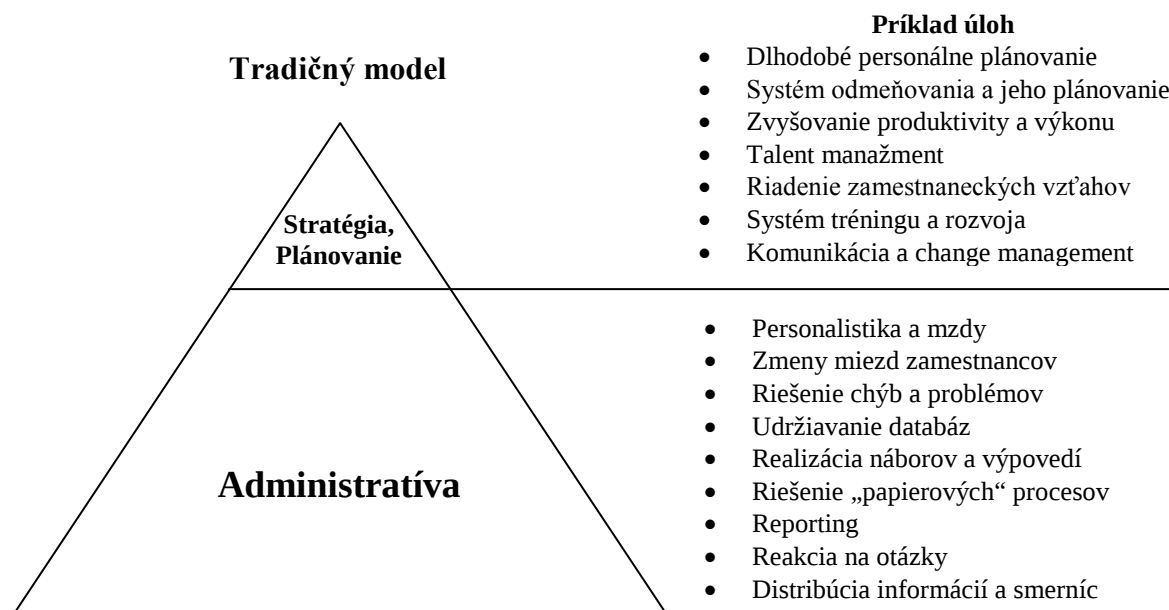
Odpovede na uvedené otázky sa v nasledujúcom období budú meniť a zamestnanec ľudských zdrojov bude stále viac tráviť čas s manažérmi – svojimi zákazníkmi. Ako náhle sa prax ľudských zdrojov presunie z oblasti orientácie na zamestnanca do oblasti orientácie na zákazníka, bude to v prospech obidvoch skupín. Zamestnanci budú vidieť, že ich práca sa zhodnocuje v podobe vyššej hodnoty pre zákazníka a budú zlepšovať adaptabilitu tým, že budú plniť zákaznicke potreby ako aj uspokojovať ich očakávania.

Model a koncepcia poskytovania služieb v oblasti ľudských zdrojov sú jedným z kľúčových nástrojov vytvárania stratégie ľudských zdrojov. Výber vhodného modelu môže zásadnou mierou podporiť úspešnosť implementácie navrhutej stratégie.

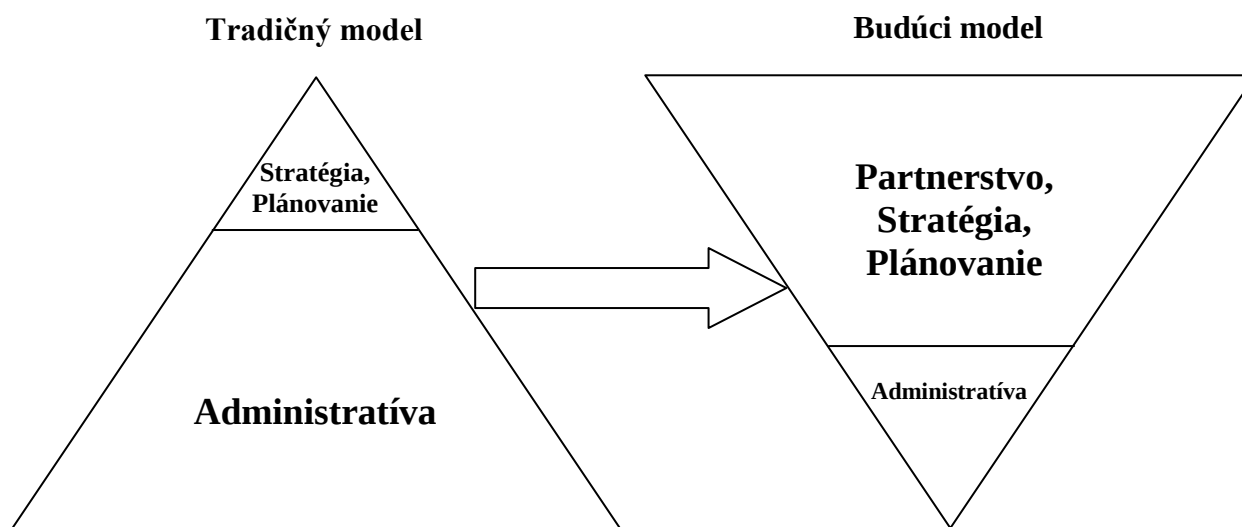
V prípade prechodu od administratívnej k zákaznícky orientovanej službe v oblasti ľudských zdrojov prinášajúcej významné hodnoty pre manažment a vedenie spoločnosti je vhodné uplatniť model popísaný nižšie.

V súlade s uskutočnenou analýzou súčasného stavu je za východiskový stav pre stanovenie budúceho modelu považovaná situácia, popísaná na obr. 2. Riadenie ľudských zdrojov plní predovšetkým administratívnu úlohu s veľmi malou možnosťou prispievania manažmentu a vedeniu firmy v oblasti stratégie a plánovania. Úsek ľudských zdrojov sa historicky zameriava na administratívu a má nedostatok času na stratégiu a plánovanie.

Snahou SP, a. s. je dosiahnuť taký stav vo vnútri spoločnosti, v ktorom by ľudské zdroje boli priamou súčasťou hodnotového reťazca spoločnosti, boli by manažmentom vnímané ako rovnocenný partner pri realizácii business aktivít a aktívne sa podieľali na tvorbe stratégie, plánovaní a naplňaní cieľov spoločnosti (obr. 3). Cesta k dosiahnutiu tohto ideálneho stavu je však dlhá a bez realizácie významných zmien vo vnútri organizácie, a to tak na strane poskytovateľov služieb v oblasti ľudských zdrojov (úsek ľudských zdrojov), ako aj na strane príjemcov týchto služieb (manažment spoločnosti), je dlhodobým náročným cieľom.



Obr. 2: Pôvodný Administratívny model riadenia ľudských zdrojov SP, a. s.



Obr. 3: Ideálny model riadenia ľudských zdrojov

Na základe cieľov SP, a. s., definovanej stratégie riadenia ľudských zdrojov a súčasného stavu procesov riadenia ľudských zdrojov je možné konkretizovať model riadenia ľudských zdrojov (HR model) a spôsob poskytovania služieb. Z dôvodu vysokej náročnosti dosiahnutia ideálneho vyváženého modelu a spôsobu poskytovania služieb je preto nutné hľadať kompromis, ktorý umožní spoločnosti maximálne zefektívniť činnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov, zníži administratívnu náročnosť všetkých úkonov a tým vytvorí priestor pre vytváranie pridanej hodnoty pre manažment, pre participáciu na tvorbe stratégie a business plánov takým spôsobom, že rola ľudských zdrojov začne byť vnímaná manažmentom a vedením spoločnosti ako kľúčová a na oboch stranách sa vytvorí tzv. business partnerský vzťah.

Implementácia vhodného HR modelu a zmena role ľudských zdrojov v SP, a. s. prináša so sebou množstvo potrebných zmien, ktoré je potrebné implementovať a overiť ich funkčnosť. Pred vlastnou implementáciou modelu je preto nutné zamerať sa prvotne na analýzu vstupných podmienok a overiť si predovšetkým:

- Aké sú strategické ciele v oblasti ľudských zdrojov pre budúce obdobie a ako dlhé toto obdobie bude?
- Aký je stav procesov vo vnútri spoločnosti a úseku poskytujúceho činnosti/služby v oblasti ľudských zdrojov?
- Aká je úroveň vedenia a riadenia spoločnosti a aké meracie nástroje alebo nástroje spätnej väzby sú používané?
- Akým spôsobom sú v spoločnosti vedené a riadené projekty implementácie alebo zmeny?
- Aká je kultúra a úroveň komunikácie vo vnútri spoločnosti?
- Ako sú v súčasnosti vnímané služby úseku ľudských zdrojov a aká je ich úroveň?
- Aká je súčasná rola a orientácia úseku ľudských zdrojov?

Na základe týchto charakteristík je možné definovať konkrétny HR model pre nasledujúce obdobie.

#### 4. Kritické faktory a špeciálne meradlá

Na základe naznačenej schémy na obr. 1 „Podstata strategického riadenia ľudských zdrojov v SP, a. s.“ kritické faktory majú špecifikovať, čo je potrebné k naplneniu stanovených cieľov. V podstate ide o špecifikovanie požiadaviek na zabezpečenie zdrojov.

Požiadavky na zabezpečenie zdrojov vychádzajú z rozsahu navrhutej stratégie ľudských zdrojov a analýzy súčasného stavu procesov a systémov riadenia ľudských zdrojov. Medzi najdôležitejšie oblasti, ktorým je potrebné venovať pozornosť, patria predovšetkým tie, ktoré sú súčasťou kritickej cesty pri naplňaní stratégie:

- informačný systém ľudských zdrojov;
- požiadavky na ľudské zdroje v oblasti ľudských zdrojov (požiadavky na personalistov);
- požiadavky na ľudské zdroje v ostatných oblastiach spoločnosti.

V navrhutej stratégii riadenia ľudských zdrojov SP, a. s. sú požiadavky podrobnejšie špecifikované do konkrétnych oblastí, ktorými sú:

- procesy;
- ľudia;
- technológie;
- smernice.

Špeciálne meradlá majú slúžiť ako určitá spätná väzba. Ich presné definovanie umožní spoločnosti vyhodnotiť správnosť konania pri plnení určitých strategických cieľov, ako aj v závere vyhodnotiť účinnosť a efektívnosť implementácie navrhutej stratégie.

SP, a. s. ako účinný nástroj strategického riadenia navrhuje aplikovať metodiku Balanced Scorecard (BSC). BSC je založená na jednoducho merateľných veličinách, ktoré zrozumiteľným spôsobom vypovedajú o všetkom podstatnom. Pomocou vhodne zvolených ukazovateľov môže byť strategicky významná výkonnosť ľudských zdrojov preložená do zrozumiteľných podnikateľských termínov.

Pokiaľ má byť metodika BSC uplatnená v oblasti ľudských zdrojov, je nutné stanoviť jasné strategické ciele pre oblasť ľudských zdrojov. Prvým krokom je zostaviť komplexnú stratégiu ľudských zdrojov odvodenú zo stratégie firmy. V nej musia byť obsiahnuté dôsledky

vyplývajúce z firemnej stratégie pre oblasť ľudských zdrojov a definované jednotlivé dielčie oblasti riadenia ľudských zdrojov. Na tejto báze sa potom stanovujú strategické ciele v každej zo štyroch dimenzií BSC: financie – zákazníci – personál – procesy/systémy. Pre tieto ciele sa potom stanovujú zodpovedajúce merateľné ukazovatele. Pre zaistenie naznačených dielčích cieľov sa následne zostavujú a realizujú súbory opatrení.

Nastavenie vhodných kontrolných a riadiacich mechanizmov naplňania stratégie riadenia ľudských zdrojov je jedným zo základných faktorov schopnosti dosiahnuť vytýčené ciele. V okamžiku realizácie akéhokoľvek cieľa je potrebné sledovať dosahované výsledky a vývojové trendy. Jediné, s čím je možné počítať, je, že v priebehu stanoveného obdobia bude dochádzať k zmenám, na ktoré bude nutné s rôznou intenzitou reagovať. Rýchlosť reakcie a rozsah žiaducich zmien závisí na veľkosti a tempe zmien v okolí a ich vplyvu na nami vytýčené ciele. Z tohto dôvodu je nutné stanoviť také riadiace a kontrolné mechanizmy, ktoré nám umožnia včas a efektívne reagovať na vzniknutú situáciu.

V strategickej oblasti je nutné vyhľadávať a stanovovať také ukazovatele a metódy, ktoré nám vzhľadom k implementácii stratégie umožnia na prebiehajúce zmeny reagovať a prispôbiť im našu stratégiu. V oblasti riadenia zdrojov sa preto v súčasnosti využíva predovšetkým strategický personálny controlling.

Implementácia strategického personálneho controllingu SP, a. s. umožní reagovať na otázky manažmentu týkajúce sa výkonnosti ľudských zdrojov ako napr.:

- Ako ľudské zdroje prispievajú k naplňaniu strategických cieľov? Ako to meriame?
- Vychádzajú ciele stratégie ľudských zdrojov z cieľov spoločnosti? Sú identifikované kritické faktory úspechu? Sú definované merítka pre ich meranie? Vieme ako procesy riadenia ľudských zdrojov prispievajú k cieľom spoločnosti?
- Koľko SP, a. s. stoja ľudské zdroje a aká je návratnosť investícií do ľudských zdrojov (HC ROI)?
- Aká je produktivita zamestnancov SP, a. s.?
- Ktoré pracovné pozície sú kľúčové pre naplnenie cieľov SP, a. s.?
- Má SP, a. s. ten správny počet zamestnancov? Kde by mohla ušetriť?
- Platí SP, a. s. dobre zamestnancov za výsledky ich práce?
- Platí SP, a. s. zamestnancom podľa výkonu alebo podľa dĺžky zamestnania?
- Je SP, a. s. atraktívnym zamestnávateľom a prijíma len tých najlepších?
- Vynakladá SP, a. s. investície na tréning a rozvoj skutočne efektívne?
- Školí SP, a. s. zamestnancov v tom, čo firma potrebuje, alebo v tom, čo oni chcú?

Dôležité je taktiež efektívne riadiť procesy ľudských zdrojov s cieľom dosiahnutia maximálnej efektivity a ich pridanej hodnoty. V súvislosti so snahou implementácie nového modelu riadenia ľudských zdrojov je potrebné zamerať sa predovšetkým na tie oblasti, ktoré podporia jeho implementáciu a umožnia pomocou zodpovedajúcich nástrojov a merateľných ukazovateľov posunúť rolu ľudských zdrojov čo najviac do oblasti pridanej hodnoty a strategického partnerstva. V tomto zmysle je nutné implementovať také prvky strategického personálneho controllingu, ktoré podporia rolu ľudských zdrojov, zvýšia ich pridanú hodnotu pre spoločnosť a umožnia reagovať na otázky manažmentu ako napr.:

- Sú zamestnanci SP, a. s. skutočne nositeľmi „konkurenčnej výhody“ v poštovom sektore?
- Podávajú najlepší zamestnanci SP, a. s. skutočne najlepšie výkony?
- Podieľa sa útvár ľudských zdrojov na zvyšovaní konkurenčnej výhody firmy?
- Aká je produktivita zamestnancov? Aké sú trendy? Aké je porovnanie s najlepšími spoločnosťami v poštovom odvetví?
- Aký je v SP, a. s. pomer zisku na zamestnanca? Je vyšší ako v konkurenčných spoločnostiach?

- Porovnáva SP, a. s. počet zamestnancov na jednotku predaja/produkcie s ostatnou konkurenciou?
- Nie je SP, a. s. podzamestnaná v oblastiach, kde keby pridala zamestnancov, zvýšila by sa ziskovosť?
- Majú zamestnanci, ktorí sú lepšie platení, proporcionálne vyššiu produktivitu (lepšie výsledky) ako tí, ktorí sú platení priemerne?
- Stabilizuje skutočne systém benefitov zamestnancov a motivuje ich k vyšším výkonom?
- Je tréning pre SP, a. s. kritický faktor úspechu? Je korelácia medzi nákladmi na tréning a ziskom spoločnosti? Ako si stojí SP, a. s. v porovnaní s inými spoločnosťami?
- Vedie tréning skutočne k rozdielom vo výkone? Aký je percentuálny nárast výkonu na každých napr. xxx EUR vynaložených na tréning?
- Zamestnáva SP, a. s. skutočne zamestnancov s takými kompetenciami, ktoré predstavujú pre SP, a. s. konkurenčnú výhodu?
- Je SP, a. s. vnímaná ako atraktívny zamestnávateľ?
- Je možné sledovať zamestnancov (manažérov) s podpriemerným výkonom? Koľko z nich sa stalo zamestnancom s veľmi dobrým hodnotením?
- Akým spôsobom riadenie ľudských zdrojov zlepšuje neustále svoje procesy a činnosti?
- Je možné sledovať vplyv pracovnej spokojnosti na stabilizáciu a výkon zamestnancov?

## 5. Záver

Práca s ľudskými zdrojmi je pre úspech realizácie stratégie kľúčová. Manažéri si pod vplyvom rôznych koncepcií identifikujúcich kritické faktory úspešnosti podniku začali uvedomovať, že trvalá konkurenčná výhoda plynie zo získavania a efektívneho využívania súboru špecifických zdrojov, ktoré konkurenti nedokážu napodobniť. Kľúčovým špecifickým zdrojom sa stávajú ľudské zdroje, ktorých rozvojom v súlade s podnikovou stratégiou, možno dosiahnuť výrazných synergických efektov.

## Literatúra

- [1] ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha, Grada Publishing, 1999
- [2] STRENITZEROVÁ, M.- PONIŠČIAKOVÁ, O.: Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov, Monografia, Žilinská univerzita v Žiline/EDIS-vydavateľstvo ŽU, 2006, ISBN 80-8070-579-8, 135 s., 67 obr., 6 tab.
- [3] STRENITZEROVÁ, M.: Vytvorenie modelu procesu "Riadenie ľudských zdrojov" v podmienkach veľkých sieťových podnikov = The composition of the process model "Human resources management" in the conditions of big network firms. In: Mladá veda, jej prínosy a perspektívy : [zborník z konferencie mladých vedeckých pracovníkov Fakulty ekonomiky a manažmentu SPU]. - Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2000. - ISBN 80-7137-675-2. - S. 289-297
- [4] STRENITZEROVÁ, M.: Moderný strategický prístup k inováciám. In: Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod [elektronický zdroj] : elektronický odborný časopis zameraný na problematiku poštových a telekomunikačných podnikov a oblasť elektronického obchodovania. - ISSN 1336-8281. - Roč. 1, č. 4 (2006), s. 26-29



## MERANIE EFEKTIVITY DAŇOVEJ SPRÁVY V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Zuzana Janušková\*

Rôzni autori uvádzajú rôzne požiadavky na daňové systémy. Tieto požiadavky nie sú záväzne dané, ale postupne sa menili spolu s vývojom daňových systémov. V súčasnosti sa do popredia dostáva 5 základných kritérií „dobrých daní“:

- spravodlivosť,
- efektívnosť,
- pozitívne vplyvy na ekonomické chovanie subjektov, resp. obmedzenie negatívnych vplyvov (daňové stimuly),
- správne pôsobenie na makroekonomické agregáty (makroekonomická pružnosť),
- právna usporiadanosť a politická prehľadnosť.

Spravodlivosť nie je ekonomickou kategóriou, preto ekonóm nemôže hodnotiť, čo spravodlivé je a čo nie. **Princíp spravodlivosti** vychádza z predpokladu, že ľudia budú platiť dane proporcionálne k svojim schopnostiam. Skupiny s vyššími príjmami sa zdaňujú progresívnou daňou z príjmu, tzn., že budú platiť vyššie dane, ako skupiny s nižšími príjmami.

Spravodlivé dane sa ukladajú na základe jedného z dvoch princípov a to:

- princípu platobnej schopnosti – bohatí platia viac, chudobní menej,
- princípu prospechu – poplatníci získajú za dane protihodnotu od štátu.

Podľa **zásady úžitku** je spravodlivý ten daňový systém, v ktorom každý daňovník prispieva danami podľa úžitku, ktorý má z verejných statkov. Daňová spravodlivosť však na druhej strane vyžaduje, aby príspevok jednotlivca bol odvodený od jeho disponibilných príjmov tak, že bude predstavovať zhruba rovnako intenzívne pociťovanú újmu zo straty, ktorá vyplynie zo zaplatenia dane. V tomto prípade hovoríme o **zásade platobnej schopnosti**, ktorá má dve roviny:

---

\* Ing. Zuzana Janušková, Daňový Úrad I. , ul. Janka Kráľa, Žilina  
tel.: +421 903 257 449  
e-mail: zuzana.januskova@gmail.sk

- jednotlivci s rovnakou platobnou schopnosťou by mali platiť rovnako – horizontálna spravodlivosť,
- jednotlivci s vyššou platobnou schopnosťou by mali platiť viac – vertikálna spravodlivosť.

Princíp **daňovej efektívnosti** je založený na predpoklade, že daňový výnos bude vyšší, než náklady na správu dane. Daňové náklady by pritom mali byť čo najnižšie. Zdrojmi neefektívnosti sú: daňová distorzia a administratívne náklady správcov daní.

V daňovej teórii je optimálna daňová štruktúra taká štruktúra, ktorá súčasne rešpektuje obidva protirečivé princípy – efektívnosť a spravodlivosť – a hľadá medzi nimi kompromis. Ide o riešenie dvoch problémov:

- hľadanie paretovskej efektívnosti,
- maximalizácie spoločenského blahobytu.

**Paretovská efektívnosť** je definovaná: Dané ekonomické usporiadanie je efektívne vtedy, ak nemôže nastať taká zmena, pri ktorej by niekto získal bez toho, aby pritom niekto alebo niektorí stratili. To znamená, že je možné zvýšiť uspokojenie jednej osoby bez toho, aby sa neznížilo uspokojenie niekoho iného.

Princíp **daňových stimulov** ovplyvňuje ekonomické správanie podnikateľských subjektov. Pokiaľ majú dane ovplyvňovať správanie daňovníkov, je potrebné aby ho stimulovali „správnym smerom“, t.j. majú vytvárať správne stimuly.

Dane môžu krátkodobo pôsobiť na dopyt súkromného sektoru tak, že odčerpajú väčšiu, alebo menšiu časť z jeho objemu. Hovoríme, že dane pružne reagujú na rast hrubého domáceho produktu. Ak má celkový dopyt vplyv na stabilitu, tak dane môžu byť použité ako stabilizátory. Daňová politika sa tak stáva súčasťou **makroekonomickej politiky**.

Daňové princípy podľa Lénártovej môžeme rozdeliť do štyroch skupín<sup>1</sup>:

- **fiškálne – rozpočtové princípy** – zahŕňajú požiadavku dostatočnosti daňových výnosov a schopnosti ich rasti,
- **wticko – sociálne princípy** – obsahujú požiadavky všeobecnosti zdanenia a spravodlivosti,
- **hospodársko – politické princípy** – obsahujú požiadavky aktívnej a pasívnej flexibilitnosti zdanenia a daňovej neutrality,
- **daňovo – právne a technické princípy** – zahŕňajú princípy jednoznačnosti, jasnosti, nerozpornosti a zrozumiteľnosti.

Existuje veľa pohľadov na daňové princípy. Autori sa vo svojich prácach líšia skôr v podrobnostiach rozpracovania jednotlivých princípov, ako v podstate a obsahu. V súčasnosti sa za základné požiadavky kladené na daňový systém považujú princíp spravodlivosti a efektívnosti.

---

<sup>1</sup> Lénártová, G.: Daňové systémy. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2004, s. 116

Dane predstavujú presun peňažných prostriedkov od fyzických a právnických osôb do štátneho rozpočtu. Tento presun sa však nezaobíde bez ďalších, dodatočných nákladov. Tieto náklady znižujú celkový efekt pre ekonomiku, tzn. vyvolávajú neefektívnosť. Cieľom daňových systémov je túto neefektívnosť znížiť na minimum.

Neefektívnosť daňového systému je spôsobovaná dvoma druhmi daňových nákladov:

- priamymi a nepriamymi administratívnymi nákladmi.
- nadmerným daňovým bremenom.

Vyššie uvedené náklady majú odlišný charakter. Administratívne náklady predstavujú výdavky na potreby daňových úradov a náklady daňových poplatníkov. **Priame administratívne náklady** predstavujú náklady spojené s daňami na strane verejného sektora. Patria sem náklady štátnej správy na organizáciu daňového systému, na evidenciu daňových poplatníkov, výber daní, kontrolu, náklady na štatistický úrad, súdne výdavky, atď. Priame administratívne náklady sú tým vyššie, čím je daňový systém zložitejší, čím je vyšší počet daňových sadzieb, daňových výnimiek a iných okolností. **Nepriame administratívne náklady** nesie súkromný sektor. Patria sem čas a peniaze daňovníkov vydané na zoznámenie sa s daňovým zákonom, peniaze vynaložené na daňových poradcov, na daňové priznania a na ďalšie náklady, súvisiace s daňami. Čím je daňový systém zložitejší, tým sú tieto náklady vyššie.

Okrem administratívnych nákladov vznikajú v ekonomike ešte ďalšie náklady, ktoré znižujú jej efektívnosť. Jednými z nich sú náklady **distorzie**, ktoré vznikajú pri zavedení nových daní.

Nové dane spôsobujú zmeny v cenách, výnosoch a úžitkoch. Ceny pri zavedení novej dane sa zvýšia, ale zníži sa výnos z objektu dane (napr. spotrebná daň zvýši cenu daného tovaru, ale zníži výnos z jeho výroby, daň z príjmov zvýši cenu práce, ale zníži čistú mzdu a pod.).

Všetky zmeny v daniach majú vplyv na správanie daňových subjektov. Vlastnosťou väčšiny daňovníkov je snaha o čo najväčšie zníženie daňového zaťaženia. Keď toto zníženie nie je možné, zvolia daňovníci **substitúciu**. Nahradia zdaňované tovary inými tovarmi, rozhodnú sa využívať viac voľného času na úkor práce, umiestnia výrobu do iných odvetví, atď. Substitúcia vzniká **nadmerným daňovým bremenom**. Daňové subjekty prispôbia svoje správanie tak, aby sa vyhli dani, pričom im vznikne strata úžitku z objektu dane.

Na meranie efektivity a výkonnosti môže byť použitých niekoľko metód. Sú to napr. Balanced Scorecard, Benchmarking, EFQM Excellence model, Goal Question Metric a pod. Balanced Scorecard (karta vyrovnaných výkonov, ďalej len „KVV“) sa v posledných rokoch stala široko používanou metódou ako štruktúrovaný spôsob poskytovania výkonnostných charakteristík posudzovaných z viacerých pohľadov.

KVV sleduje výkonnosť zo štyroch základných pohľadov: interné procesy, primárne procesy, inovácia a klient – externé procesy. Daňová správa sa začala zaoberať myšlienkou sledovania výkonnosti pred niekoľkými rokmi v rámci projektu, ktorý bol realizovaný v spolupráci s holandskou daňovou správou. Na základe tejto spolupráce daňová správa začala aplikovať meranie výkonnosti formou KVV od roku 2004.

Metóda KVV sa opiera o aplikáciu ekonomických pojmov ako je merateľný cieľ, produktivita, výkon, efektívnosť, kvalita, účelnosť, včasnosť a pod. Takýto systém je vlastne nepretržitým procesom stanovovania cieľov, ich napĺňania, kontrolovania a hodnotenia. Inými slovami tento systém umožňuje kvalifikovanejšie rozhodovanie, motiváciu k výkonom, zodpovednosť, stotožnenie sa s cieľmi organizácie apod. Zároveň však núti k vyšším stupňom komunikácie vo vnútri organizácie, ako aj ku komunikácii s verejnosťou. Karta vyrovnaných výkonov je v pravidelných mesačných, štvrtročných a ročných intervaloch vyhodnocovaná na úrovni daňových úradov, pracovísk daňového riaditeľstva a daňového riaditeľstva. KVV je zameraná na 4 procesy:

- hlavné procesy (financie)
- interné procesy
- externé procesy (zákazník)
- rozvoj

**Kľúčovými ukazovateľmi** Karty vyrovnaných výkonov sú:

**v rámci hlavných procesov:**

- **plnenie plánu daňových príjmov a odvodov**

V rámci tohto ukazovateľa je potrebné:

- ✚ sústrediť sa na subjekty, ktoré nepredložili daňové priznanie v lehote (vyzvať platiteľov DPH, ktorí nepodali DP do 30 pracovných dní od zákonnej lehoty na podanie DP),
- ✚ sústrediť sa na subjekty, ktoré neplatia preddavky (upozorniť subjekty, ktoré neuhradili mesačné preddavky na daň do 15 pracovných dní od splatnosti nasledujúceho preddavku, dosiahnuť minimálne 99,3%-né plnenie úhrad predpísaných odvodov z prevádzkovania hazardných hier),
- ✚ znížiť percento neplatiacich subjektov na 4% (dosiahnuť dobrovoľné plnenie daňových povinností na úrovni najmenej 96% z priznaných daňových príjmov).

**v rámci interných procesov:**

- **zvýšenie efektivity kontroly daní a daňovej exekúcie**

Na splnenie tohto ukazovateľa je potrebné:

- ✚ venovať zvýšenú pozornosť plánovaciemu procesu (dosiahnuť objem nálezov v celkovej výške 165 mil. EUR, dosiahnuť efektívnosť daňových kontrol vo výške 50%, zamerať miestne zisťovania na kontrolu ERP v počte aspoň 15000),
- ✚ dosiahnuť plánovaný objem vymáhaných nedoplatkov (plnenie výšky smerného čísla vymáhania daňových nedoplatkov minimálne 119499 tisíc EUR, zvýšiť efektívnosť exekučnej činnosti na 25%, vykonať minimálne 101 dražieb hnutelných a nehnuteľných vecí),
- ✚ využívať medzinárodnú výmenu informácií (dosiahnuť úroveň 90% spracovaných žiadostí o poskytnutie informácií zo zahraničia týkajúcich sa intrakomunitárnej DPH vybavených v lehote 1 mesiaca, dosiahnuť 90% odpovedí na žiadosti o poskytnutie informácií zo zahraničia týkajúcich sa DPH vybavených v lehote 1 mesiaca).

- **zvýšenie efektivity správy :**

- ✚ zabezpečením jednotnosti aplikácie daňových predpisov (dodržiavať procesné a hmotnoprávne predpisy pri vydávaní rozhodnutí správcom dane,
- ✚ zefektívnením spravovania DP (dosiahnuť 100% spracovanie DP skenovaním, spracovať v APV DIS podané daňové priznania k dani z príjmov a DPH v lehote stanovenej interným predpisom, dosiahnuť minimálne 99% spracovanie DP DPH exportovaných skenovacím oddelením do 2 pracovných dní od dátumu skenovania na DÚ),
- ✚ zefektívnením činnosti štátneho dozoru (minimálne 8% z dozorov typu vyhľadávacej činnosti zamerať na odhaľovanie nedodržiavania zákonných podmienok platných v súvislosti so všeobecnou licenciou vydanou MF SR).

#### **v rámci externých procesov:**

##### ➤ **zvýšenie úrovne služieb poskytovaných verejnosti a to formou:**

- ✚ zvýšenia informovanosti daňových subjektov (vypracovať a zverejniť na internete pre daňové subjekty 10 informačných materiálov k problematike daní, na DÚ uskutočniť minimálne 1 konzultačný deň pre daňové subjekty),
- ✚ zabezpečenia rozširovania a skvalitňovania elektronických služieb pre daňové subjekty (vybaviť 82% dopytov prostredníctvom e\_Tax k daňovej problematike v lehote 30 dní, zlepšiť elektronické služby daňovým subjektom).

#### **v rámci rozvoja:**

##### ➤ **zvýšenie profesionality zamestnancov:**

- ✚ udržanie súčasnej miery fluktuácie (objektívizovať počet zamestnancov daňových orgánov, vytvoriť a zaviesť nové pravidlá odmeňovania, zabezpečiť inovované vstupné vzdelávanie pre novoprijatých zamestnancov),
- ✚ prehlbovanie kvalifikácie zamestnancov daňových orgánov vzdelávaním (odborné vzdelávanie manažérov daňových orgánov minimálne 2 dni v priemere, prehlbovanie kvalifikácie ostatných zamestnancov daňových orgánov,
- ✚ poskytovanie informácií o výsledkoch vnútorných kontrol (zvýšiť informovanosť zamestnancov daňových orgánov o výsledku vnútorných kontrol).

##### ➤ **inovácia daňovej správy:**

- ✚ inovácia daňového informačného systému (implementácia ŠDS, implementácia DKS)
- ✚ organizačná centralizácia riadenia všetkých IT procesov (implementácia ITIL u všetkých IT procesov),
- ✚ zlepšenie riadenia zmien a kvality interných výkonov na daňových orgánoch SR (zvýšenie úrovne projektového riadenia v organizácii, zlepšenie procesov daňovej správy, inovácia KVV-1.etapa),
- ✚ zvýšenie efektívnosti daňových orgánov realizáciou Reformy daňových orgánov SR po schválení RV UNITAS a po prijatí novely zákona č.150/2001 Z. z. o daňových orgánoch (realizácia reformy daňových orgánov).

Aplikácia KVV do prostredia daňovej správy je cesta k efektívnemu zabezpečeniu hlavného poslania daňovej správy, ktorým je výber daní minimálne v rozsahu stanovenom štátnym rozpočtom (dosiahnutie plánovanej úrovne predstavuje tzv. kritický faktor úspechu) pri primeraných spoločenských nákladoch, pričom sa opiera o aplikáciu takých ekonomických pojmov ako je merateľný cieľ, produktivita, výkon, efektívnosť, kvalita, účelnosť, včasnosť a pod. Používaný ukazovateľ výkonnosti DR SR Karta vyrovnaných výkonov je postavený na meraní výkonov jednotlivcov za základné procesy daňovej správy, t.j. kontrolná činnosť, exekučná činnosť a meranie výkonov komplexne. Jeho hlavnou úlohou je odhaliť kapacitné a štrukturálne rezervy hlavných činností DS SR a zároveň otestovať a pripraviť pracovníkov na budúcu štandardizáciu výkonov.

Medzi **silné** stránky systému KVV patrí:

- komplexnosť indikátorov za všetky procesy v DS,
- prehľadnosť, zrozumiteľnosť a schematickosť,
- dostupnosť a praktickosť na horizontálnom ako aj vertikálnom stupni riadenia,
- aktivácia činností najmä v oblasti daňovej kontroly, daňovej exekúcie a správy daní,
- prehĺbenie väzby na odmeňovanie a objektivizácia odmeňovania,
- vznik komplexného hodnotiaceho systému k meraniu výkonov DS.

Medzi **slabé** stránky uvedeného systému patrí:

- veľký dôraz na hlavné procesy,
- nevyrovnanosť jednotlivých ukazovateľov (počet aj význam),
- negatívny jav prameniáci z orientácie na dosiahnutie výkonu za každú cenu.

### **Použitá literatúra:**

Lénártová, G.: Daňové systémy. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2004

Intranet daňovej správy



## DAŇOVÁ ASIGNÁCIA

Lucia Krátka\*

### Úvod

Daňová asignácia je možnosťou daňovníka rozhodnúť o smerovaní časti zaplatenej daňovej povinnosti inému príjemcovi ako je štát. Ak o použití dane alebo jej časti nerozhoduje štát ale daňovník, prestáva byť daň daňou, pretože neplní svoj prvoradý účel, ktorým je kolektívne rozhodovanie o jej použití prostredníctvom štátu.

Daňová asignácia teda spôsobuje, že suma, ktorú asigujúci daňovník odvádza štátu ku kolektívnemu rozhodovaniu formou daní, sa potom takýmto spôsobom znižuje. Časť dane ktorá sa odvedie štátu si zachováva povahu dane, tá časť dane, ktorú asigujúci daňovník smeruje inému subjektu (podľa svojho výberu) nie štátu, stráca vlastnosti dane a stáva sa beztvorou sumou peňazí s ťažko definovateľným charakterom. [3]

Zavedením daňovej asignácie sa môže suma, ktorú jeden daňovník odovzdá ku kolektívnemu použitiu líšiť od sumy, ktorú ku kolektívnemu použitiu odvádza iný daňovník príjmovovo rovnako situovaný. Princíp daňovej spravodlivosti (rovnaký príjem, rovnaká daň) zostáva daňovou asignáciou formálne zachovaný, avšak v skutočnosti je s ňou vo veľkom rozpore. Nespravodlivosť spočíva v tom, že daňovníkovi, ktorý asiguje časť dane inému príjemcovi ako je štát, sa nijako nezmenšuje prístup k statkom, ktoré financuje štát, aj keď na ne štátu prispieva menej než neasigujúci daňovník. [3]

Rozhodujúcim faktorom pri odvádzaní daňovej povinnosti štátu je určenie statku, ktorý bude z daňového výnosu financovaný, jeho výška a rozsah, čo určujeme kolektívne t.j. politickou voľbou. Assignácia tvorí teda kombináciu povinnosti odvádzať časť zo stanovenej dane inému subjektu ako je štát a individuálneho rozhodovania o použití tejto časti.

Daňová asignácia teda posilňuje princíp partnerstva a podporuje financovanie aktivít na úrovni regiónov a obcí. V žiadnom prípade však nemá nahradiť žiadny spôsob podpory neštátnych neziskových organizácií ako sú štátne dotácie, daňové úľavy.

Mechanizmus daňovej asignácie prešiel od svojho vzniku v Slovenskej republike viacerými dôležitými zmenami. Pôvodne mohli iba fyzické osoby poukázať 1% zo svojej zaplatenej dane z príjmu v prospech prijímajúcej organizácie. Po dvoch rokoch takéhoto fungovania nastala v mechanizme prvá zásadná zmena – zvýšilo sa percento poukazovaného podielu zo spomínaného 1% na 2% a súčasne ako v jedinej krajine na svete sa umožnilo aj právnickým osobám, aby poukazovali 2% zo zaplatenej dane v prospech prijímajúcich subjektov. Možnosť asignácie dane sa neustále vyvíja. Neskôr prišli ďalšie zmeny ako je zvýšenie minimálnej sumy na poukávanie 2% od fyzických osôb z 20 Sk (0,66 €) na 100 Sk (3,32 €), zmeny v účeloch, na ktoré sa môžu používať financie z 2%, rozšírenie okruhu

---

\* Ing. Lucia Krátka, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina  
e-mail: kratka@fpedas.uniza.sk

právných foriem, ktoré môžu prijímať túto čiastku, ako aj predĺženie doby na zverejnenie špecifikácie použitia financií v Obchodnom Vestníku. [4]

Kto a koľko daroval 2% dane v jednotlivých rokoch je znázornené v nasledujúcej tabuľke:

| Rok    | Počet darcov |        | Suma (v mil. eur) |      | Spolu (v mil. eur) |
|--------|--------------|--------|-------------------|------|--------------------|
|        | FO           | PO     | FO                | PO   |                    |
| 2005   | 418 241      | 14 063 | 10,4              | 20,5 | 30,9               |
| 2006   | 446 973      | 17 740 | 11,7              | 25,6 | 37,3               |
| 2007   | 408 277      | 21 632 | 12,8              | 29,3 | 42,1               |
| 2008   | 449 909      | 26 691 | 15,0              | 34,1 | 49,1               |
| 2009 * | 501 732      | 29 969 | 14,5              | 31,2 | 45,7               |

\*Údaje spracované k 27.7.2009

Zdroj: Vyhlásenie o poukázaní sumy vo výške 2% zaplatenej dane. [Online]. [Citované 2010-05-09]. Dostupné na:

<[http://www.drser.sk/drser/slovak/poskytovanie\\_informacii/media/data/ts10\\_2perc.pdf](http://www.drser.sk/drser/slovak/poskytovanie_informacii/media/data/ts10_2perc.pdf)>

V roku 2009 celková suma poukázaného podielu 2% zaplatenej dane na osobitné účely predstavovala čiastku 55 180 tis. EUR. Podiel 2% zaplatenej dane na osobitné účely v roku 2009 poukázalo celkom 533 331 poskytovateľov z toho bolo 503 253 fyzických a 30 078 právnických osôb. Z počtu 503 253 fyzických osôb až 384 396 predstavovali fyzické osoby – zamestnanci, ktorí poukázali podiel zaplatenej dane formou predloženého tlačiva Vyhlásenia, 118 857 fyzických osôb – daňových subjektov poukázalo podiel zaplatenej dane vyplnením Vyhlásenia, ktoré je súčasťou daňového priznania k dani z príjmov fyzických osôb typu A a typu B. [2]

### Pozitíva daňových asignácií

Daňová asignácia je jedným z nástrojov, ktorý môžu občania využívať na spolurozhodovanie o verejnom prospechu. Rozvíjajú sa tak vzájomné vzťahy medzi neziskovými organizáciami a občanmi, ale aj firemná filantropia. Neziskové organizácie predstavujú svoju činnosť a prispievajú k zmene spoločenskej klímy. Týmto spôsobom sa rozvíjajú predovšetkým malé organizácie, ku ktorým sa štátna pomoc vôbec nedostane. [5]

### Negatíva daňových asignácií

Náklady spojené s formálnymi náležitosťami potrebnými na správu týchto prostriedkov môžu presiahnuť celkovú výnosnosť ako aj rozšírenie agendy kontroly neziskových organizácií. [5]

Ako sa už vyjadril rezort financií o zneužívaní peňazí rôznymi nadáciami, ktoré si založili firmy a využívali peniaze samy pre seba. Ide hlavne o skúsenosti z daňových kontrol ale aj podnety ľudí. Novela zákona preto zakazuje použiť darované peniaze na obstaranie nehnuteľností a na reklamu, ak to nesúvisí s vymedzenou činnosťou mimovládnej organizácie. [1]

Od 1.1.2010 nastávajú v mechanizme daňovej asignácie na Slovensku podstatné zmeny, ktoré upravuje zákon č. 504/2009, v ktorom sa mení a dopĺňa ustanovenie o použití podielu zaplatenej dane na osobitné účely.

## Použitie podielu zaplatenej dane na osobitné účely

Daňovník, ktorý je fyzickou osobou, je oprávnený vyhlásiť v daňovom priznaní v lehote na podanie daňového priznania alebo vo vyhlásení predloženom miestne príslušnému správcovi dane do 30. apríla po skončení zdaňovacieho obdobia, ak ide o daňovníka, ktorému zamestnávateľ, ktorý je platiteľom dane, vykonal ročné zúčtovanie, že podiel zaplatenej dane do výšky 2% sa má poukázať ním určenej právnickej osobe. [6]

Daňovník, ktorý je právnickou osobou, je oprávnený vyhlásiť v daňovom priznaní v lehote na podanie daňového priznania, že podiel zaplatenej dane do výšky 2% sa má poukázať ním určeným prijímateľom, ak v zdaňovacom období, ktorého sa vyhlásenie týka alebo najneskôr v lehote na podanie tohto daňového priznania daroval finančné prostriedky najmenej vo výške zodpovedajúcej 0,5% zaplatenej dane ním určeným daňovníkom, ktorí nie sú založení alebo zriadení na podnikanie, ak daňovník neposkytol tieto finančné prostriedky ako dar najmenej vo výške 0,5% zaplatenej dane, je oprávnený vyhlásiť v daňovom priznaní v lehote na podanie daňového priznania, že podiel zaplatenej dane sa má poukázať ním určeným prijímateľom len do výšky 1,5% zaplatenej dane. [4]

Podiel zaplatenej dane je najmenej 3,32 eura, ak je daňovníkom fyzická osoba, a 8,30 eura pre jedného prijímateľa, ak je daňovníkom právnická osoba.

Vyhlásenie o poukázaní podielu zaplatenej dane za zdaňovacie obdobie, za ktoré sa daň platí, obsahuje:

- a. presné označenie daňovníka, ktorý podáva vyhlásenie,
- b. sumu zodpovedajúcu podielu zaplatenej dane,
- c. zdaňovacie obdobie, ktorého sa vyhlásenie týka,
- d. identifikačné údaje prijímateľa alebo prijímateľov,
- e. uvedenie sumy pripadajúcej na každého prijímateľa.

Podiel zaplatenej dane možno poskytnúť prijímateľovi, ktorým je:

- a. občianske združenie,
- b. nadácia,
- c. neinvestičný fond,
- d. nezisková organizácia poskytujúca všeobecne prospešné služby,
- e. účelové zariadenie cirkvi a náboženskej spoločnosti,
- f. organizácia s medzinárodným prvkom,
- g. Slovenský Červený kríž,
- h. subjekty výskumu a vývoja,
- i. Protidrogový fond,
- j. Fond rozvoja odborného vzdelávania a prípravy.

Podiel zaplatenej dane možno poskytnúť prijímateľovi a použiť len na účely, ktoré sú predmetom jeho činnosti, ak predmetom jeho činnosti sú:

- a. ochrana a podpora zdravia; prevencia, liečba, resocializácia drogovzo závislých v oblasti zdravotníctva a sociálnych služieb,
- b. podpora a rozvoj telesnej kultúry,
- c. poskytovanie sociálnej pomoci,
- d. zachovanie kultúrnych hodnôt,
- e. podpora vzdelávania,

- f. ochrana ľudských práv,
- g. ochrana a tvorba životného prostredia,
- h. veda a výskum. [6]

Asignácia dane má však u právnických osôb postupne zaniknúť. Týmto zásahom by sa mali zvýšiť príjmy štátneho rozpočtu a zastaviť zneužívanie takto darovaných peňazí. Nahradíť by ju mali priame finančné dary zo ziskov firiem. Štát daňovou asignáciou prichádza o milióny eur. Tento výpadok by sa mal v najbližších rokoch znižovať. Ak budú chcieť právnické osoby poukázať v daňovom priznaní za rok 2010 dve percentá z ich dane tretiemu subjektu, budú musieť preukázať, že prijímateľovi dane zároveň dali aj finančný dar z ich majetku vo výške pol percenta dane. Ak tak neurobia štát na účet prijímateľa prevedie len 1,5% z odvedenej dane firmy. Takýto pomer by mal platiť 2 roky. [2]

V ďalších fázach úpravy daňovej asignácie daňovník, ktorý je právnickou osobou, bude oprávnený vyhlásiť v daňovom priznaní za zdaňovacie obdobie končiacie najneskôr 31. decembra 2012 až 31. decembra 2014 v lehote na podanie daňového priznania (v rokoch 2013 až 2015), že podiel zaplatenej dane sa má poukázať do výšky 1,5% ním určeným prijímateľom. Podminkou však je, že daňovník daruje finančné prostriedky najmenej vo výške zodpovedajúcej 1% zaplatenej dane v zdaňovacom období alebo najneskôr v lehote na podanie daňového priznania, ktorého sa vyhlásenie bude týkať, ním určeným daňovníkom, ktorí nie sú založení alebo zriadení na podnikanie na účely taxatívne vymedzené v zákone o dani z príjmov. Ak daňovník neposkytne v tejto výške prostriedky ako dar, je oprávnený vyhlásiť v daňovom priznaní v lehote na podanie daňového priznania, že podiel zaplatenej dane sa má poukázať ním určeným prijímateľom len do výšky 1% zaplatenej dane. Znamená to, že takýto postup uplatní daňovník, ktorý je právnickou osobou pri podávaní daňových priznaní v rokoch 2013, 2014 a 2015 za zdaňovacie obdobie končiacie 2012, 2013 a 2014.

Za zdaňovacie obdobie končiacie najneskôr 31. decembra 2015, 2016, 2017 a 2018 sa podiel zaplatenej dane zníži do výšky 1% za predpokladu, že daňovník daroval finančné prostriedky zodpovedajúce 1,5% zaplatenej dane ním určeným daňovníkom nezriadeným na podnikanie. Ak tak neurobí, podiel zaplatenej dane bude poukázaný len do výšky 0,5% zaplatenej dane.

V zdaňovacom období končiacom 31. decembra 2019 bude podiel zaplatenej dane u daňovníka, ktorý je právnickou osobou do výšky 0,5% zaplatenej dane bez ustanovenej podmienky poskytnutia finančných prostriedkov ako dar. [4]

Jedným z cieľov takto rozplánovaného zrušenia daňovej asignácie je zvýšenie filantropného správania firiem. Z minuloročného prieskumu o stave firemnej filantropie na Slovensku vyplýva, že firmám ktoré sa do prieskumu zapojili darcovstvo nie je cudzie. Toto teda a mo ~~že~~ byť smer ak o zvýšiť a naštartovať filantropné správanie firiem z vlastných finančných prostriedkov a vylúči sa tak zneužívanie daňovej asignácie spoločnosťami vo svoj vlastný prospech.

## Literatúra

- [1] Raková, Ľubomíra: Dve percentá z dane pomaly končia. [Online]. [Citované 2010-05-08]. Dostupné na: <<http://hnonline.sk/ekonomika/c1-37941130-dve-percenta-z-dane-sa-pomaly-koncia>>
- [2] Vyhlásenie o poukázaní sumy vo výške 2% zaplatenej dane. [Online]. [Citované 2010-05-09]. Dostupné na: <[http://www.drslr.sk/drslr/slovak/poskytovanie\\_informacii/media/data/ts10\\_2perc.pdf](http://www.drslr.sk/drslr/slovak/poskytovanie_informacii/media/data/ts10_2perc.pdf)>

- [3] Informácia o splnení uznesenia vlády Slovenskej republiky č.980 zo 66. rokovania vlády SR konaného v dňoch 10. a 11. novembra 1999
- [4] Faiglová, S., Haňdiak, P., Andrejkovič, M: Manuál pre prijímateľov 2% z dane. [Online]. [Citované 2010-05-04]. Dostupné na: <<http://www.rozhodni.sk/documents/42-78-6853-manual2percent.pdf>>
- [5] Sedláčková, H.: Daňové asignace jako nástroj financování neziskového sektoru: bakalárska práca. Brno: Masarykova univerzita v Brne. 2005. 49s.
- [6] Aktuálna legislatíva 2% z dane. [Online]. [Citované 2010-05-11]. Dostupné na: <[http://www.rozhodni.sk/index.php?aktualna\\_legislativa\\_2%\\_z\\_dane/sl/75](http://www.rozhodni.sk/index.php?aktualna_legislativa_2%_z_dane/sl/75)>
- [7] Použitie podielu zaplatenej dane na osobitné účely (2% dane). [Online]. [Citované 2010-05-11]. Dostupné na: <<http://portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx/Zep/Board/Modules/Zep/Default.aspx?CatID=41&etype=2&aid=803>>



## KOMPARÁCIA VYBRANÝCH KOMERČNÝCH BÁNK V SR

Lucia Madleňáková\*

### Úvod

Problematika poskytovania bankových služieb s narastajúcimi požiadavkami zákazníkov a zvýšenou aktivitou konkurenčných spoločností je čoraz viac obsiahlejšia. Pre dosiahnutie výhodnejšieho postavenia na trhu a uspokojenie zákazníka je nevyhnutné zvoliť primeranú koncepciu a stratégiu bankového subjektu. Rozhodovanie sa individuálneho klienta o výbere vhodného bankového domu je závislé od jeho požiadaviek a preferencií, ktoré sa vzťahujú najmä na miestnu a časovú dostupnosť k službám a často krát sa premietajú a závisia aj od sumy bankových poplatkov či objemu finančných nákladov, ktoré musí klient uhradiť za požadované služby.

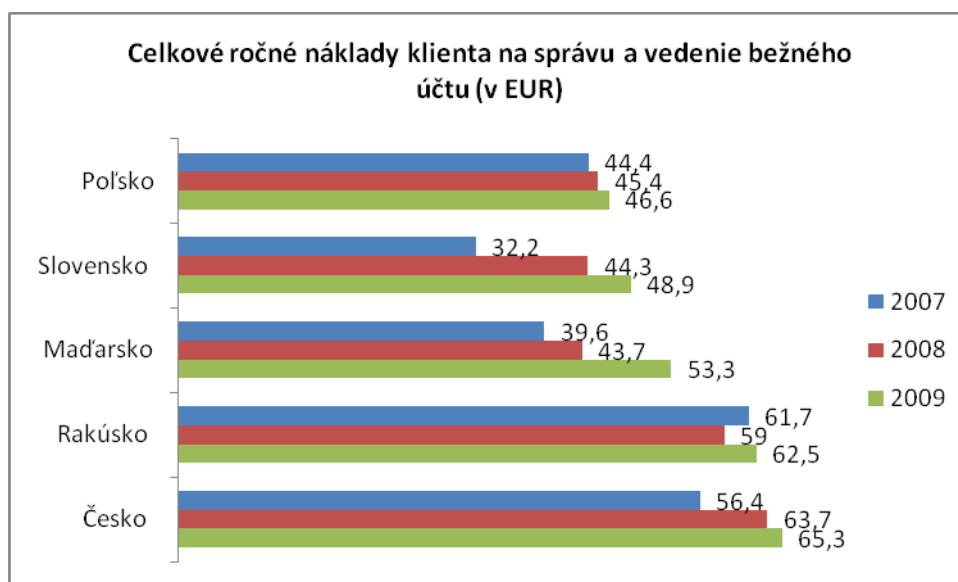
Slovenská banková asociácia pravidelne už päť rokov uskutočňuje v spolupráci so spoločnosťou Scott and Rose analýzu porovnávajúcu priemerné ročné náklady na vedenie a správu bežného účtu v piatich krajinách strednej Európy. V podmienkach slovenského bankového sektora bola analýza vykonaná na základe modelu správania sa priemerného klienta slovenských bánk a skladá sa z nasledujúcich položiek: priemerný zostatok na účte, výpisy z účtu, hotovosť, platby tuzemské, zriadenie a zrušenie trvalého príkazu, spôsob komunikácie s bankou a platobné karty. [3] Celkové náklady na vedení účtu sa skladajú zo siedmich pripočítateľných a jednej odpočítateľnej položky: správa účtu (paušálny poplatok za vedenie účtu), výnosy z úrokov, operácie s hotovosťou na pobočke, platby (bezhotovostné domáce transakcie), správa trvalých príkazov, výber hotovosti z bankomatov, vydanie platobnej karty, správa internetbankingu. Nakoľko ide o modelové správanie sa priemerného slovenského klienta, analýzy naznačujú koľko zaplatí modelový klient v priemere v danej krajine pri tom istom správaní. [3]

### Porovnanie ročných nákladov klienta na správu a vedenie bežných účtov v SR a zahraničí

Podľa výsledkov prieskumu Slovenskej bankovej asociácie (ďalej SBA) sa v roku 2009 ročné náklady na vedenie a správu bežného účtu podľa správania sa modelového klienta v priemere pohybovali v rozpätí od 46,6 EUR až 65,3 EUR. Najnižšie náklady klienta boli po prvý krát vypočítané v poľských bankách, druhé najnižšie v slovenských bankách a najvyššie náklady zaplatí klient v českých bankách.

---

\* Ing. Lucia Madleňáková, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta Prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina  
tel.: +421/41/513 3125, fax: +421/41/56 55 615  
e-mail: [Lucia.Madlenakova@fpedas.uniza.sk](mailto:Lucia.Madlenakova@fpedas.uniza.sk)



Obrázok 1 Ročné náklady klienta na správu a vedenie účtu vo vybraných krajinách  
(Zdroj: Slovenská banková asociácia: Porovnanie ročných nákladov na vedenie bežných účtov vo vybraných krajinách za rok 2009)

Najvýraznejšiu časť nákladov vo všetkých sledovaných krajinách v roku 2009 (výnimkou je Maďarsko) tvoril paušálny poplatok za správu a vedenie účtu. Táto situácia je daná tzv. paušálnym modelom spoplatňovania, kedy do jedného poplatku sú zahrnuté základné služby, resp. sú kompenzované niektoré nulové poplatky (napr. výber z vlastného bankomatu, elektronické bankovníctvo a pod.). Tento model je uplatňovaný napr. v Rakúsku a približuje sa k nemu aj Slovensko a Česko. Naopak v prípade maďarských bánk sú jednotlivé služby (položky) spoplatňované zvlášť, a preto majú približne rovnaký podiel na celkových nákladoch a poplatkoch súvisiacich s vedením a spravovaním účtu klienta. [3]

Tabuľka 1 Ročné náklady a poplatky klienta v jednotlivých krajinách podľa položiek za rok 2009 (EUR)

|                                  | Rakúsko      | Česko        | Maďarsko     | Pol'sko      | Slovensko    |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Platby                           | 1,57         | 12,30        | 14,06        | 11,90        | 5,13         |
| Správa internetbankingu          | 0,00         | 5,72         | 2,43         | 2,40         | 2,35         |
| Správa trvalých príkazov         | 0,56         | 0,33         | 0,02         | 0,15         | 0,31         |
| Správa účtu                      | 56,29        | 30,77        | 14,60        | 20,20        | 29,94        |
| Operácie s hotovosťou na pobočke | 2,37         | 3,83         | 2,89         | 0,00         | 3,03         |
| Výber hotovosti z bankomatov     | 0,00         | 6,04         | 15,61        | 5,57         | 5,98         |
| Vydanie platobnej karty          | 5,02         | 6,66         | 5,99         | 6,57         | 3,06         |
| Výnosy z úrokov                  | -3,34        | -0,36        | -2,31        | -0,18        | -0,91        |
| <b>Celkové ročné náklady</b>     | <b>62,47</b> | <b>65,28</b> | <b>53,30</b> | <b>46,62</b> | <b>48,88</b> |

(Zdroj: Slovenská banková asociácia: Porovnanie ročných nákladov na vedenie bežných účtov vo vybraných krajinách za rok 2009)

Z uskutočnených analýz SBA je zjavné, že Slovensko stále patrí v stredoeurópskom regióne medzi krajiny s nízkymi nákladmi na vedenie a správu bežného účtu. Tradične mu v rámci analýz uskutočňovaných SBA patrí druhé miesto. Žiadna zo sledovaných položiek nie je najdrahšia a v prípade vydania platobných kariet má Slovensko najnižšiu cenovú hladinu a nízke poplatky za zrealizované domáce platby a používanie služieb internetbankingu. Naopak výrazný prepád bol zaznamenaný v prípade Maďarska, ktoré sa posunulo oproti minulému roku z prvého až na tretie miesto.

## Komparácia vybraných slovenských bankových subjektov podľa vybraných atribútov

Výber bankového produktu z pohľadu ekonomickej výhodnosti môže byť náročný a to ako pri výbere bežného účtu resp. balíka služieb, ale i úverových produktov. Porovnanie vybraných slovenských bankových subjektov bolo realizované na základe modelového klienta, charakter ktorého zodpovedal priemernému správaniu sa bežného súkromného klienta slovenských bánk. Porovnávané atribúty zodpovedali aktivitám klienta pri využívaní bežného účtu a výrazne kopírovali atribúty použité v analýze realizovanej SBA.

Základný modelový príklad použitý pre porovnávanie vybraných bánk:

- Počet prijatých platieb za mesiac 1
- Počet výberov z vlastného bankomatu za mesiac 2
- Počet výberov z vlastného bankomatu za mesiac 1
- Počet trvalých príkazov za mesiac 2
- Počet inkasných príkazov za mesiac 3
- Počet elektronických platieb jednorazových za mesiac 1
- Bezhotovostná platba kartou za mesiac 3

V každej z vybraných komerčných bánk bol pre porovnanie vybraný balík služieb, ktorý čo najviac zodpovedal vybraným atribútom modelového klienta, pričom do úvahy boli brané aj ďalšie charakteristiky ako náklady spojené so zriadením účtu, vydaním platobnej karty, povolené prečerpanie a mesačné zasielanie výpisu poštou.

Tabuľka 2 Porovnanie mesačných poplatkov a nákladov modelového klienta na vedenie osobných účtov vybraných slovenských bánk

|                                                       | Poštová banka | Slovenská sporiteľňa | Tatra banka  | OTP Banka Slovensko | Dexia Banka  | UniCredit Bank | VÚB Banka    |
|-------------------------------------------------------|---------------|----------------------|--------------|---------------------|--------------|----------------|--------------|
| Prijaté platby                                        | ✓             | ✓                    | ✓            | ✓                   | ✓            | ✓              | ✓            |
| Výber z bankomatu                                     | ✓             | ✓                    | ✓            | ✓                   | ✓            | ✓              | ✓            |
| Trvalý príkaz                                         | ✓             | ✓                    | ✓            | ✓                   | ✓            | ✓              | ✓            |
| Inkasný príkaz                                        | ✓             | ✓                    | ✓            | ✓                   | ✓            | ✓              | ✓            |
| Platby cez IB                                         | ✓             | ✓                    | ✓            | ✓                   | ✓            | ✓              | ✓            |
| Bezhotovostné platby platobnou kartou                 | ✓             | ✓                    | ✓            | ✓                   | ✓            | ✓              | ✓            |
| Zriadenie účtu                                        | ✓             | ✓                    | ✓            | ✓                   | ✓            | ✓              | ✓            |
| Vydanie platobnej karty                               | ✓             | ✓                    | ✓            | ✓                   | ✓            | ✓              | ✓            |
| Povolené prečerpanie                                  | ✓             | ✓                    | ✓            | ✓                   | ✓            | ✓              | ✓            |
| Výpis z účtu (poštou)                                 | ✓             | ✓                    | ✓            | ✓                   | ✓            | ✓              | ✓            |
| <b>Mesačný poplatok za vedenie účtu/balík služieb</b> | <b>3,96€</b>  | <b>4,90€</b>         | <b>5,00€</b> | <b>3,29€</b>        | <b>2,20€</b> | <b>3,99€</b>   | <b>3,50€</b> |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa obchodných podmienok a cenníkov porovnávaných bánk

Ako je zrejmé z Tabuľky 2, najnižšie poplatky a ďalšie mesačné náklady súvisiace s vedením a spravovaním bežného účtu vynaloží klient Dexia banky. Poštová banka dosiahla v rebríčku vybraných bánk štvrté miesto. Najvyšší poplatok zaplatí klient Tatra banky. Porovnávané boli bežné účty, respektíve balíky služieb k bežnému účtu, ktoré zodpovedali

požiadavkám modelového klienta. Poradie bánk však môže byť iné v prípade, že klient splní podmienky pre uplatnenie bonusu či zľavy z poplatku za vedenie účtu, ktoré sa pohybujú v rozpätí 25% až 100%. Nakoľko banky poskytujú rôzne zľavy pri splnení rôznych podmienok, neboli tieto skutočnosti brané do úvahy.

Tabuľka 3 Náklady a poplatky klienta súvisiace s používaním platobnej karty vo vybraných bankách v SR mimo balíka služieb

|                      | Poplatok za platbu kartou mimo balíka služieb | Poplatky za výber z bankomatu debetnou kartou v zahraničí |                 | Poplatok za zmenu limitu na karte |
|----------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|
|                      |                                               | Eurozóna                                                  | Svet            |                                   |
| Poštová banka        | 0,09€                                         | 1,33€                                                     | 2% min. 5,49€   | 1,66€/3,32€****                   |
| Slovenská sporiteľňa | 0,13€                                         | 1,26€                                                     | 2% min. 5,31€   | 1,66€/0,83€*                      |
| Tatra banka          | 0,10€                                         | 1,23€                                                     |                 | 5€/10€**                          |
| OTP Banka Slovensko  | 0,15€                                         | 1,00€                                                     | 1,5% min. 3,32€ | 0€/1,66€/3,32€***                 |
| Dexia banka          | 0,10€                                         | 1,33€                                                     |                 | 0€                                |
| UniCredit Bank       | 0,10€                                         | 1,13€                                                     | 2% min. 4,98€   | 3,32€                             |
| VÚB Banka            | 0,15€                                         | 1,30€                                                     | 1,5% min. 6,20€ | 0€                                |

\*Cez internetbanking

\*\*pri urgentnej zmene do 24 hodín

\*\*\*zadarmo cez internetbanking/telefón, 1,66 na pobočke pri elektronických platobných kartách, 3,32 embosované karty

\*\*\*\*Maestro/Mastercard

Zdroj: vlastné spracovanie podľa <http://financie.etrend.sk/banky/ako-dostat-z-karty-viac-penazi.html>, <http://financie.etrend.sk/banky/kolko-si-banky-pytaju-za-vybery-v-zahranici.html>

Výbery z bankomatov v zahraničí patria v SR medzi najdrahšie bankové služby. Cenovo prijateľnejšie sú len výbery z bankomatov v krajinách eurozóny, kde banky môžu klientovi účtovať poplatok maximálne vo výške poplatku prislúchajúcemu výberu z cudzieho bankomatu v SR, čo predstavuje maximálne 1,33 Eura. Niektoré banky pristúpili k zjednoteniu poplatkov za výber z bankomatu na celom svete (napr. vid' Tabuľka 3: Tatra banka, Dexia banka). Výhodnejšie ako výber hotovosti z bankomatu v zahraničí, je priamo platba kartou prostredníctvom POS terminálov. Zahraničné platby sú spoplatnené rovnako ako platby na Slovensku, pričom klient, ktorý má takúto službu zahrnutú v balíku služieb, za takéto použitie karty v zahraničí už neplatí. V prípade, že klientovi aj na Slovensku banka účtuje každú platbu zvlášť, rovnako sú mu účtované aj platby v zahraničí. Poplatok sa pohybuje v rozpätí 9 – 15 centov.

O stave bankového sektora vypovedá aj pobočková sieť. Ďalším sledovaným atribútom je teda dostupnosť klienta k bankovým službám a k hotovosti uloženej na bežnom účte. Na jednej strane na Slovensku pripadá na jednu banku v priemere 55 pobočiek, čo je po Španielsku a Grécku tretí najvyšší počet (priemer EÚ je 23) a na druhej strane počet obyvateľov pripadajúcich na jednu pobočku je po Českej republike, Estónsku a Poľsku štvrtý najvyšší v EÚ, čiže približne 4 412 obyvateľov (priemer EÚ je 2 297). Banky v SR majú v priemere nadštandardne rozvinutú pobočkovú sieť, avšak vzhľadom na to, že je ich málo, dokážu zabezpečiť len menej ako polovicu pobočiek pokiaľ ide o porovnanie podľa počtu obyvateľov. Situácia je daná aj významom pobočiek pri poskytovaní služieb, kedy pripadá takmer rovnaký počet obyvateľov na jednu pobočku (napr. Švédsko), avšak rozdiel je vo využívaní iných distribučných kanálov a to predovšetkým internetu. [4] Pri porovnávaní vybraných bánk na slovenskom bankovom trhu, najhustejšiu sieť pobočiek má Slovenská sporiteľňa (24%) a VÚB banka (20%). Naopak najnižší počet pobočiek má Poštová banka (2,9%). Avšak vzhľadom nato, že služby Poštovej banky sú dostupné v 1 586 prístupových

miestach Slovenskej pošty, a.s. možno Poštovú banku považovať za subjekt s najhustejšou sieťou pobočiek, pričom 3 345 obyvateľov pripadá na jednu pobočku.

Podľa údajov SBA bolo v roku 2009 na území SR k dispozícii 2 310 bankomatov a v prevádzke bolo 35 478 POS terminálov pre uskutočnenie platby pri nákupe. Najväčší podiel na sieti bankomatov v SR má Slovenská sporiteľňa a to 29% a VÚB Banka, ktorej podiel je 24%.

Tabuľka 4 Počet bankomatov v SR podľa údajov Slovenskej bankovej asociácie

|                           | 2007   | 2008   | 2009   |
|---------------------------|--------|--------|--------|
| Počet bankomatov v SR     | 2 154  | 2 266  | 2 310  |
| Počet POS terminálov v SR | 26 189 | 31 722 | 35 478 |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa <http://www.sbaonline.sk/sk/bankovy-sektor/statistika/>

Tabuľka 5 Počet pobočiek a bankomatov vybraných bánk v SR

|                               | Poštová banka          | Slovenská sporiteľňa | Tatra banka | OTP Banka Slovensko | Dexia Banka | UniCredit Bank | VÚB Banka |
|-------------------------------|------------------------|----------------------|-------------|---------------------|-------------|----------------|-----------|
| Počet pobočiek                | 36<br>1586 pôšt        | 297                  | 148         | 77                  | 49          | 81             | 243       |
| Počet obyvateľov na pobočku*  | 150740<br>3422         | 18272                | 36667       | 70476               | 110748      | 66996          | 22332     |
| Počet bankomatov              | 114<br>1100 poštomatov | 677                  | 328         | 115                 | 86          | 134            | 558       |
| Počet obyvateľov na bankomat* | 47602<br>4933          | 8016                 | 16545       | 47188               | 63101       | 40497          | 9725      |

\*K 31.3.2010 počet obyvateľov 5 426 645 podľa <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5654>

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa <http://www.sbaonline.sk/sk/bankovy-sektor/statistika/>,  
<http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/prehľad-o-rozvoji-penazneho-sektora>

Porovnanie bánk na základe ponúkaných úrokových sadzieb vkladových produktov je pre klienta zaujímavé v prípade, že má voľné hotovostné prostriedky. K zvyšovaniu úrokov pristúpili banky v závere minulého roka (2009), kedy sa končila ročná viazanosť termínovaných vkladov, ktorých väčšina bola vložená pred prijatím eura. Vyššími úrokmi chceli banky sporiteľov motivovať, aby svoje peniaze nechali na termínovaných vkladoch. Kým v októbri 2009 priemerný úrok pri vkladoch s viazanosťou do jedného roka bol 1,30 % p.a., v decembri sa zvýšil na 1,88 % p.a. a v januári 2010 na takmer dve percentá. Potom znovu úroky klesli. Nízke úroky však automaticky neznamenajú, že uložené peniaze sporiteľov strácajú hodnotu. Inflácia je v súčasnosti ešte nižšia ako úroky v bankách, to znamená, že reálna hodnota peňazí sa zvyšuje. Vo februári banky pri vkladoch s viazanosťou do jedného roka ponúkali v priemere úrok 1,68 % p.a.. Inflácia v tom istom mesiaci dosiahla 0,4 %. V tabuľke 6 je uvedený prehľad aktuálnych sadzieb pre úročenie bežných účtov a termínovaných vkladov porovnávaných bánk. Medzi bankami sú v súčasnosti pri úročení termínovaných vkladov takmer minimálne rozdiely, vyššie úroky väčšinou ponúkajú menšie banky. Výhodou termínovaných vkladov je, že úroková miera sa počas celej doby sporenia nemení a nové úroky sa vzťahujú len na nové vklady. Alternatívou k termínovaným vkladom a pružnejším produktom ako pre klienta tak i pre banku sú v súčasnosti sporiace účty, ktoré klienta nenúti ponechať svoje peniaze po celý čas v banke. [9]

Tabuľka 6 Úročenie vkladov do 33000 EUR (% p. a.) vo vybraných bankách v SR

| Úročenie osobných účtov (EUR)                        |              |             |                |             |                  |             |
|------------------------------------------------------|--------------|-------------|----------------|-------------|------------------|-------------|
|                                                      | Kredit       |             | Povolený debet |             | Nepovolený debet |             |
| Poštová banka                                        | 0,01         |             | 12,90/15,90    |             | 20,00            |             |
| Slovenská sporiteľňa                                 | 0,10         |             | 17,90          |             | 25,90            |             |
| Tatra banka                                          | 0,05         |             | 15,50          |             | 24,50            |             |
| OTP Banka Slovensko                                  | 0,00 – 0,20  |             | 12,90/15,90    |             | 20,00            |             |
| Dexia banka                                          | 0,05         |             | 16,90          |             | 20,00            |             |
| UniCredit Bank                                       | 0,10         |             | 15,00/18,50    |             | 30,00            |             |
| VÚB Banka                                            | 0,10 – 0,30* |             | 8,50/16,90     |             | 25,00            |             |
| Úročenie termínovaných účtov pre fyzické osoby (EUR) |              |             |                |             |                  |             |
|                                                      | 1 mesiac     | 3 mesiace   | 6 mesiacov     | 1 rok       | 2 roky           | 3 roky      |
| Poštová banka                                        | 0,15 – 0,25  | 0,30 – 0,50 | 0,65 - 0,80    | 1,20 - 1,40 | 2,30 - 2,50      | 2,80 - 3,00 |
| Slovenská sporiteľňa                                 | 0,15         | 0,30 - 0,35 | 065 - 0,70     | 1,00 - 1,10 | 2,00             | 2,50        |
| Tatra banka                                          | 0,10 - 0,15  | 0,25 - 0,30 | 0,50 - 0,60    | 0,90 - 1,00 | 1,70             | 2,05        |
| OTP Banka Slovensko                                  | 0,25         | 0,30        | 0,80           | 1,20        | 2,30             | 2,90        |
| Dexia banka                                          | 0,10 - 0,20  | 0,40 - 0,50 | 0,90 - 1,10    | 1,30 - 1,40 | 1,90 - 2,10      | 2,60        |
| UniCredit Bank                                       | 0,15         | 0,40        | 0,50/0,70      | 0,80/1,00   | 1,90/2,00        | 2,30/2,40   |
| VÚB Banka                                            | 0,10-0,15    | 2,25-0,35   | 0,55 - 0,65    | 1,00 - 1,05 | 2,00             | 2,40        |

\*pri splnení určitých podmienok môže byť zostatok do 498 EUR úročený sadzbou 6%

- Úrokové sadzby platné k 28.6.2010

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: <http://financie.etrend.sk/banky/uroky-na-osobnych-uctoch-v-eurach.html>, <http://financie.etrend.sk/investicie/uroky-z-terminovanych-vkladov-v-eurach.html>

Z prehľadu uvedeného v Tabuľke 7 je zrejmé, že najvhodnejšou voľbou pre získanie bezúčelového úveru je pôžička od Tatra banky. Avšak pri reálnom výbere je potrebné brať do úvahy, že banky si účtujú poplatky za zriadenie a vedenie účtu (napr. Tatra banka: mesačný poplatok za vedenie účtu 2€ + jednorazový poplatok 2%), ktoré sú závislé od objemu pôžičky a doby splácania úveru a naopak niektoré poskytujú úvery bez poplatkov (Poštová banka). Ďalším atribútom, ktorý môže rozhodnúť o reálne výhodnom úvere či už zabezpečenom alebo nezabezpečenom je bonita klienta a platobná schopnosť, nakoľko ako je zrejmé z Tabuľky 7, banky často krát stanovujú minimálnu a maximálnu úrokovú sadzbu, ktorou je úver zaťažovaný.

Tabuľka 7 Úročenie úverov pre fyzické osoby vo vybraných bankách v SR (% p. a.)

| Bezúčelové úvery pre fyzické osoby |                                  |               |
|------------------------------------|----------------------------------|---------------|
|                                    | Spotrebné úvery bez zabezpečenia | Kontokorent   |
| Poštová banka                      | 7,50 - 32,50                     | 16,90 - 20,90 |
| Slovenská sporiteľňa               | 9,90 - 17,90                     | 17,90         |
| Tatra banka                        | 6,90 - 19,90                     | 15,50         |
| OTP Banka Slovensko                | 7,25 - 21,00                     | 12,90/15,90   |
| Dexia banka                        | 12,50 - 14,50                    | 16,90         |
| UniCredit Bank                     | 6MB+(5,00 - 10,00)               | 15,00/18,50   |
| VÚB Banka                          | 7,90 - 16,90                     | 8,50/16,90    |

## Pokračovanie Tabuľky 7

| Hypotekárne úvery pre fyzické osoby |                                                      |                                           |                                           |                  |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------|
|                                     | Variabilné                                           | Pevné 5 rokov                             | Pevné 10 rokov                            | Splatnosť (roky) |
| Poštová banka                       | -                                                    | -                                         | -                                         | -                |
| Slovenská sporiteľňa                | (4,09 – 6,79) <sup>1</sup>                           | 4,59 – 7,29<br>(4,39 – 7,09) <sup>2</sup> | 5,29 – 7,99                               | 1 – 30           |
| Tatra banka                         | (4,05 – 7,05) <sup>1</sup>                           | 4,75 – 7,75<br>(4,35 – 7,35) <sup>2</sup> | 6,19 – 9,19<br>(5,75 – 8,75) <sup>3</sup> | 4 – 30           |
| OTP Banka Slovensko                 | 3,99 – 5,99                                          | 4,95 – 6,95<br>(4,39 – 6,39) <sup>2</sup> | 6,19 – 8,19                               | 4 – 30           |
| Dexia banka                         | (4,00 – 6,61) <sup>1</sup>                           | 4,69 – 7,69<br>(4,69 – 7,46) <sup>2</sup> | 6,35 – 8,98                               | 4 – 30           |
| UniCredit Bank                      | 6MB/12MB+[2,80 - 4,60]<br>(3,89 – 5,99) <sup>1</sup> | 4,79 – 7,19<br>(4,29 – 6,49) <sup>2</sup> | 5,59 – 8,09                               | 4 – 30           |
| VÚB Banka                           | (4,14 – 6,44) <sup>1</sup>                           | 4,44 – 6,74                               | 5,24 – 7,54                               | 4 – 30           |

<sup>1</sup>sadzba fixovaná na 1 rok, <sup>2</sup>sadzba fixovaná na 3roky, <sup>3</sup>sadzba fixovaná na 15 rokov

- úrokové sadzby platné k 28.6.2010

Zdroj: vlastné spracovanie podľa <http://financie.etrend.sk/banky/uroky-z-bezucelovych-uverov.html>,  
<http://financie.etrend.sk/banky/uroky-z-hypotekarnych-uverov.html>, web stránky porovnávaných bankových subjektov

## Záver

Najčastejším atribútom, ktorý klienti bánk hodnotia sú poplatky a náklady súvisiace so správou a vedením účtu, ale tiež úrokové sadzby na vkladových produktoch. Atribúty a kritériá pre porovnanie je však v skutočnosti omnoho viac, predovšetkým závisia od požiadaviek a nárokov klienta, ale tiež schopností a snáh jednotlivých bankových subjektov zasiahnuť výraznejšie do konkurenčného boja o klienta. V súčasnosti sa hovorí o základnom a pre retailové obchody garantovanom balíku služieb, ktorý má podľa Vyhlášky MF SR č. 290/2010 Z.z. o rozsahu a spôsobe poskytovania platobných operácií v mene euro v rámci základného bankového produktu obsahovať mesačne neobmedzený počet platobných operácií uskutočnených prostredníctvom internetbankingu alebo inej platobnej aplikácie elektronického bankovníctva, ďalej neobmedzený počet platobných operácií uskutočnených platobnou kartou u osoby, ktorá prijíma platobné karty, tri hotovostné platobné operácie a neobmedzený počet bezhotovostných platobných operácií mesačne uskutočnených platobnou kartou prostredníctvom bankomatov príslušnej banky alebo pobočky zahraničnej banky v rámci Európskeho hospodárskeho priestoru, jedna hotovostná platobná operácia a tri bezhotovostné platobné operácie mesačne uskutočnené v mieste, kde banka alebo pobočka zahraničnej banky vykonáva svoju činnosť. Jedná sa o operácie vykonávané v mene euro v rámci Európskeho hospodárskeho priestoru. [9] Vyhláška však pri vytvorení základného bankového produktu ponecháva bankám dostatočnú voľnosť a tak nie je isté či pôvodný zámer, ktorým malo byť okrem iného aj sprehľadnenie služieb a uľahčenie porovnávania bude dosiahnutý. Spoplatnenie tohto produktu si majú určiť banky, čo by malo podľa MF SR zabezpečiť dostatočné konkurenčné odlišenie jednotlivých bankových subjektov v segmente bežných účtov. SBA a rovnako i NBS vzniesli zásadné pripomienky k tomuto produktu, ktorý považujú za príliš luxusný pre bežného „jednoduchého“ klienta. Vyhláška je účinná od 1. júla 2010, pričom banky majú na jej premietnutie do praxe čas tri mesiace. Po 1. októbri 2010 bude teda zrejmé, ako si banky poradili s touto situáciou a aké cenové rozdiely v ponuke základného bankového produktu trh prinesie.

## Literatúra

- [1] MADLEŇÁK, R., BENECH, P.: História a súčasnosť elektronických platobných systémov na Slovensku. In: Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod: elektronický odborný časopis zameraný na problematiku poštových a telekomunikačných podnikov a oblasť elektronického obchodovania. - ISSN 1336-8281. Roč. 2, č. 1 (2007), s. 6 - 16. Prístup: [http://ks.utc.sk/casopis/pdf/I2007/madlenak\\_benech.pdf](http://ks.utc.sk/casopis/pdf/I2007/madlenak_benech.pdf).
- [2] MIČEKOVÁ, M. A KOL.: Bankovníctvo : bankové operácie. - 1. vyd. - V Žiline : Žilinská univerzita, 2006. - 170 s., AH 13,18, VH 13,65 : - ISBN 80-8070-503-8.
- [3] Slovenská banková asociácia: Porovnanie ročných nákladov na vedenie bežných účtov vo vybraných krajinách za rok 2009
- [4] <http://www.nbs.sk/img/Documents/Dohlad/ORM/Analyzy/2009-2.pdf>
- [5] <http://www.sbaonline.sk/sk/bankovy-sektor/statistika/>
- [6] <http://financie.etrend.sk/investicie.html>
- [7] <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5654>
- [8] <http://www.zbierka.sk/default.aspx> (Vyhľadávka MF SR č. 290/2010 Z.z. o rozsahu a spôsobe poskytovania platobných operácií v mene euro v rámci základného bankového produktu)
- [9] web stránky porovnávaných bankových subjektov:
  - <http://www.pabk.sk/sk/osobne-financie/ucty/baliky-sluzieb>
  - <http://www.slsp.sk/>
  - <http://www.tatrabanka.sk/cms/>
  - <http://www.otpbank.sk/>
  - <http://www.dexia.sk/www/home.nsf/s/1001>
  - <http://www.unicreditbank.sk/index.php>
  - <http://www.vub.sk/osobne-financie/>



## HISTÓRIA A VÝVOJOVÉ TRENDY V OBLASTI ELEKTRONICKÝCH KOMUNIKÁCIÍ

**Juraj Vaculík**

Informačné technológie a komunikácie prinášajú so sebou zmeny, ktoré menia od základu naše pohľady na okolitý svet. Tieto technológie a digitálna technika umožňujú vznik nových multimediálnych služieb a aplikácií, ktoré kombinujú zvuk, obraz a text, ktoré sú prostredníctvom telekomunikácií prístupné kdekoľvek na svete. Prenikanie týchto nových informačno-komunikačných technológií (IKT) do všetkých úrovní ekonomiky a spoločenského života je to, čo mení našu spoločnosť na "informačnú spoločnosť".

Dnes sa na každom kroku stretávame so zmenami, ktoré nám prináša "informačná spoločnosť". Tieto zmeny najvýznamnejšie od čias priemyselnej revolúcie, sú ďalekosiahle a globálne. Týkajú sa nás kedykoľvek a kdekoľvek, svet si už takmer nevieme predstaviť bez platobných kariet, telefónov, televízie, počítačov.

### **Elektronické komunikácie a informačná spoločnosť**

Informatizácia spoločnosti je úzko spätá a závislá na rozvoji globálnej elektronickej komunikačnej infraštruktúry, ktorá je jadrom informatizačných programov všetkých vyspelých krajín. Vytvorenie takejto spoločnosti je podmienené prístupom na celosvetovú sieť informácií. Táto sieť sa nazýva Internet. Pripojenie občanov, podnikov, verejnej správy do Internetu sa tak stáva ďalším faktorom určujúcim vyspelosť regiónu. Medzi hlavné výhody tejto technológie patrí znižovanie nákladov na transakcie, od ktorých sa odvíjajú ďalšie javy ako napríklad modernizácia jednotlivých odvetví, ktoré prispievajú k vytváraniu nových pracovných príležitostí najmä v oblasti zhromažďovania, vyhodnocovania a poskytovania informácií, odstraňovanie bariér medzi regiónmi spôsobených ich geografickou polohou.

Vývoj vyvolaný informačno-komunikačnými technológiami, predovšetkým Internetu vytvára tlak na invenciu v spoločnosti a zvyšuje význam nehmotných statkov ako zdrojov prosperity. Tým je vyvolaný väčší dôraz na efektívnu prácu s informáciami. Dôležité v tomto procese je premena dát na informácie, ich konsolidácia a polozenie do súvislosti a ich následne využitie v prospech celej spoločnosti na regionálnej, národnej a medzinárodnej úrovni.

Vyžaduje si to však aj zabezpečiť konzistentné a komplexné riešenie informačných systémov zainteresovaných subjektov po technickej, sieťovej, aplikačnej, bezpečnostnej a organizačnej stránke. Riešenie musí byť dostatočne otvorené voči ďalšiemu rozvoju a novým požiadavkám spoločnosti. Nesmie sa viazať na žiadnu špecifickú technológiu určitej firmy alebo špeciálny hardvér resp. softvér. Musí byť dostatočne univerzálne, aby umožnilo spoluprácu s informačno-komunikačnými technológiami používanými jednotlivými subjektmi, ako aj prenos hlasových a dátových informácií.

## **Vývoj služieb v oblasti verejnej hlasovej služby**

Trh verejných hlasových služieb je liberalizovaný od roku 1996 pre mobilné hlasové služby, pre pevnú hlasovú službu je liberalizácia trhu otvorená v súlade s platnou legislatívou od januára 2003. K praktickému konkurenčnému prostrediu však stále nedochádza, aj keď už bola vydaná autorizácia viacerým alternatívnym operátorom.

Monopolné postavenie na trhu pevnej hlasovej služby mali do konca roku 2002 Slovenské Telekomunikácie, a.s (dnes Slovak Telekom). Počiatky komerčného využívania mobilnej hlasovej služby siahajú až do r. 1991, kedy T- začal poskytovať tieto služby v štandarde NMT 450. Od roku 1996 pôsobia v oblasti mobilnej hlasovej služby (štandard GSM 900/1800) spoločnosti Eurotel Bratislava, a.s. a Orange, a.s. Od roku 2001 pribudla v tejto oblasti aj spoločnosť Telefonika O2

Obidva typy verejnej hlasovej služby sa poskytujú na celom území SR, sú však oblasti kde dostupnosť oboch typov alebo aspoň pevnej hlasovej služby je limitovaná. Čiastočnou, ale nie plnohodnotnou alternatívou pevnej hlasovej služby bola v období rokov 2000 - 2002 služba hlasu po Internete (VoIP).

## **Vývoj služieb v oblasti verejnej dátovej služby**

Trh verejných dátových služieb je liberalizovaný od roku 1992. Pôvodné služby s prepojovaním okruhov alebo paketov sa začali postupne nahrádzať novými službami ATM, frame-relay. Doteraz nebol určený poskytovateľ s významným vplyvom na trhu dátových služieb.

Od polovice 90-tych rokov sa významným spôsobom presadzujú služby Internetu - jeho dynamika a dostupnosť však zaostáva za trendom krajín EÚ, ako aj okolitých krajín Vyšehradskej štvorky. Od roku 1998 boli zavedené zvýhodnené tarify pre využívanie dial-up prístupu k Internetu a od roku 2001 sa trend vzájomného pomeru taríf za hlasovú službu a Internet začal vyvíjať v jeho neprospech. Internetové tarify nie sú regulované a sú v kompetencii rozhodovania dominantného poskytovateľa základnej hlasovej služby. Užívatelia s vyššou potrebou komunikácie na Internete využívajú prístup prostredníctvom pevných vedení, tzv. prenájom telekomunikačných okruhov, týka sa to však väčších korporátnych klientov. Všetky typy verejných dátových služieb sú dostupné na celom území SR. Limitujúcim faktorom sú však kvalita a dostupnosť prístupových sietí. Na poskytovanie verejných dátových služieb sa vzťahuje dvojitý licenčný režim. Ak sa nevyžaduje pridelenie limitovaných zdrojov – frekvencie, čísla, značky, nepožaduje sa získanie licencie, ale ak niektorý z limitovaných zdrojov je potrebný, licenčný režim sa vyžaduje.

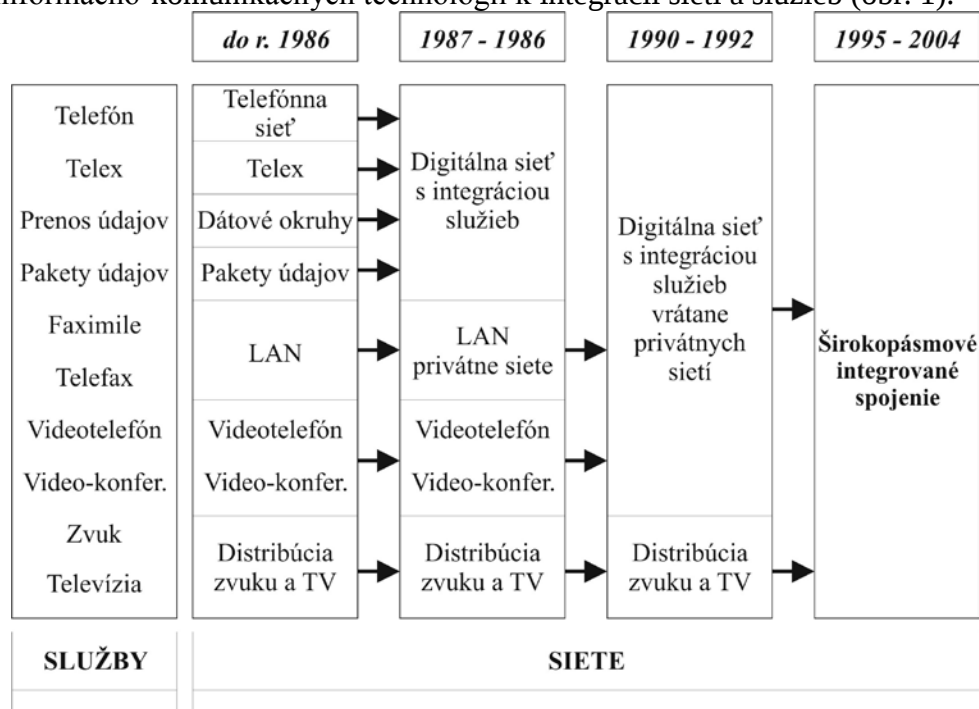
Medzi hlavné bariéry v dynamickom rozvoji verejných dátových služieb a najmä Internetu patria najmä absencia rozhodnutí podľa platnej legislatívy, dlhodobý vývoj sociálnej situácie najmä obyvateľov v menej rozvinutých regiónoch. Pre toto obyvateľstvo je cena za prístup na Internet limitujúca pri ich vyššom využívaní.

## **Integrácie elektronických komunikačných služieb**

Elektronické komunikačné služby sú charakteristické rôznorodosťou prenášaných informácií prostredníctvom signálov – zvukovo-hlasových, obrazových, textových

a dátových. Zväčšovanie ich dosahu a dostupnosti by malo v súčasnosti, ako aj v budúcnosti zabezpečiť vyššiu kvalitu poskytovaných služieb.

V priebehu ostatných rokov postupne dochádza vďaka neustálemu výskumu a vývoju nových informačno-komunikačných technológií k integrácii sietí a služieb (obr. 1).



Obrázok 1. Vývoj integrácie elektronických komunikačných služieb

Dôsledkom tohto digitálneho rozvoja na všetkých úrovniach siete a jej prvkov, je vytvorenie digitálnej siete s integráciou služieb nazývaných tiež **širokopásmové služby**. Táto sieť umožňuje vysokú rozmanitosť využitia, ktoré zahŕňa spojenie komutované, s komutáciou okruhov, paketov a ich kombináciou a nekomutované spojenia. Umožňuje ako svoju hlavnú výhodu široký rozsah možností služieb na základe telefónu alebo iného spojovacieho prostriedku.

Rozvoj digitálnych technológií prispieva k splývaniu telekomunikačných sietí a služieb, ako je telefónna služba, vysielanie a retransmisia a aj služby poskytované prostredníctvom siete Internet. Tieto služby boli v minulosti poskytované prostredníctvom rôznych sietí a rôznych platforiem. Digitálne technológie umožnili podstatné zvýšenie prenosovej kapacity sietí a ich efektívne využívanie na poskytovanie všetkých elektronických komunikačných služieb prostredníctvom jednotnej multifunkčnej siete.

### Technologický vývoj v oblasti mobilných komunikačných sietí

**1G** - Označenie pre prvú generáciu telekomunikačných systémov. Všeobecne ide o analógové rádiotelefónne mobilne systémy, typickými vlastnosťami sú mnohonásobný prístup do siete na princípe FDMA a modulácie FM. Príkladom týchto systémov sú systémy NMT, AMPS alebo TACS ...

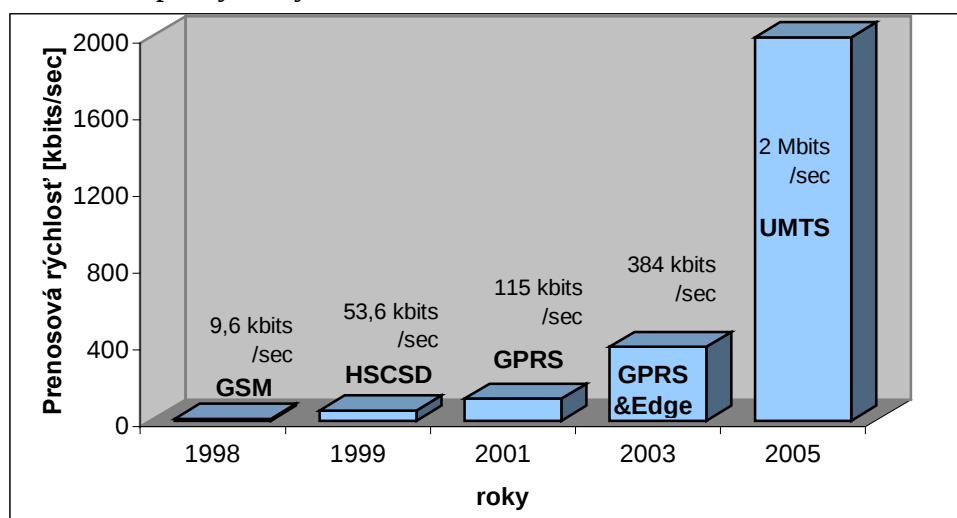
**2G** - Označenie pre druhú generáciu telekomunikačných systémov. Do tejto kategórie patria aj digitálne bunkové mobilne rádio telefónne systémy. Typickým príkladom tohto systému je GSM. V porovnaní so systémami 1G ide o pokročilejší spôsob komunikácie vyznačujúci sa hlavne vyššou kapacitou systému, vysokou odolnosťou proti odpočúvaniu a

rušení, možnosti medzinárodného roamingu, menšími a úspornejšími terminálmi, väčšou ponukou funkcií, väčšou kompatibilitou s pozemnými aj družicovými systémami, atd. ...

**2,5G** - Ide o vylepšené mobilne pozemne systémy 2G. Tieto systémy sú charakteristické vyššími prenosovými rýchlosťami než 9,6 Kbit/s (14,4 Kbit/s) a prípadne GPRS priamym štandardizovaným pripojením do Internetu, do tejto skupiny sa dá tiež zaradiť aj technológia GSM s HSCSD.

**3G** - označene pre tretiu generáciu telekomunikačných systémov. Ide o systémy, ktoré pracujú v 2 GHz pásme a ktoré zjednotili rôzne bezdrôtové prístupové technológie súčasnosti do jednej pružnej a výkonnej infraštruktúry, ktorá ponúka široký rozsah multimediálnych služieb s garantovanou kvalitou. V praxi to znamená, že sa s jedným mobilným telefónom dovoľáme v akejkoľvek pokrytej oblasti na svete bez ohľadu na druh siete, budete mať prístup k pokročilým službám ako je napríklad videokonferencia, dátové prenosy cez 300 Kbit/s mobilne a až 2Mbit/s s pevnými terminálmi....

**UMTS** - Universal Mobile Telecommunications System - je systém 3G vyvíjaný v rámci IMT-2000 a je jeho hlavnou časťou. Z hľadiska štandardizácie je UMTS európskou záležitosťou pod vedením radu ETSI. UMTS je možné nazvať európsko - ázijským štandardom pre systémy 3G.



Obrázok 2. Vývoj verejných rádiotefónnych sietí GSM v SR

### Súčasný stav poskytovaných služieb elektronických komunikácií v SR

Dominujúcou časťou elektronickej komunikačnej infraštruktúry v SR je v súčasnej dobe verejná telekomunikačná sieť (VTS). Dominantným poskytovateľom v oblasti pevných VTS je Slovak Telecom. V súčasnosti je miera digitalizácie siete na úrovni 86%. Zvyšných 14 % analógových ústrední bude nahradených novou technológiou **NGN – Next Generation Network**. Proces digitalizácie postupne s vývojom v oblasti informačných a komunikačných technológií vyúsťuje v proces konvergenzie pôvodne oddelených telekomunikačných, dátových a distribučných rozhlasových a televíznych infraštruktúr do technologicky homogénnej a vzájomne otvorenej elektronickej komunikačnej infraštruktúry poskytujúcej elektronické komunikačné služby. Takto budované elektronické komunikačné siete sú charakteristické sieťovou otvorenosťou – interoperabilitou pre vstup nových tzv. alternatívnych operátorov.

**Literatúra**

- [1] ČOREJOVÁ, T. A KOL.: Ekonomika sietí. EDIS vydavateľstvo ŽU, Žilinská Univerzita, Žilina, 2006, ISBN 80-8070-629-8
- [2] WIESER, V., HRUDKAY, K.: Ďalšie generácie mobilných rádiokomunikačných sietí (4G, ...), Zborník z medzinárodnej konferencie IKT pre všetkých, Bratislava, 2002, str. 64-69
- [3] MADLEŇÁK, R., VACULÍK, J. : Elektronické podnikanie, - 1. vyd. - Žilina : Žilinská univerzita, 2009. - 232 S., ISBN 978-80-8070-952-5
- [4] MADLEŇÁKOVÁ, L., MAJERČÁKOVÁ, M.: Legislatíva v poštových službách a elektronických komunikáciách. 1. vyd. - Žilina : Žilinská univerzita, 2007. - 146 s., ISBN 978-80-8070-789-7.
- [5] MAJERČÁKOVÁ, M.: Technológia telekomunikácií. - 1. vyd. - Žilina : Žilinská univerzita, 2003. - 166 s., ISBN 80-8070-159-8.
- [6] VACULÍK, J.: Telematické služby; EDIS, Žilinská univerzita, Žilina, 1998, ISBN 80-7100-530-4



## KONTAKTNÉ CENTRÁ Z HĽADISKA EFEKTIVITY

Juraj Vaculík<sup>1</sup>, Michal Monoši<sup>2</sup>

### Úvod

Podniky sa nachádzajú v revolučnej transformácii a sú ovplyvňované viacerými trendmi. Meniace sa podmienky trhu sú výzvou pre prácu manažérov s cieľom dosiahnuť prosperitu a konkurenčnú výhodu podniku. Veľa spoločností zisťuje, že najúčinnnejším spôsobom, ako zvýšiť konkurencieschopnosť a ziskovosť podniku je zlepšenie vzťahov so zákazníkmi. Úspešné Kontaktné centrum vo vysokej miere umožňuje prilákať a udržať zákazníkov a zvyšuje ziskovosť a konkurencieschopnosť firmy. Pomáha riadiť náklady a zároveň zvyšuje spokojnosť interných zamestnancov [1].

### Výsledky

V článku sa zaoberáme efektívnym fungovaním kontaktných centier, ktoré rozdeľujeme na jednoduché kontaktné centrá a rozšírené kontaktné centrá, pričom sa zameriavame na produktivitu a kvalitu kontaktného centra.

### Jednoduché kontaktné centrá

Jednoduché kontaktné centrá majú zvyčajne menej ako 20 pracovníkov. Môžu obsluhovať jedno oddelenie veľkého podniku (napríklad ako Help Desk) alebo môžu plniť funkciu kontaktného centra v malej alebo stredne veľkej firme. Hlavnou funkciou kontaktného centra je automatická distribúcia hovorov (ACD), ktorá prevažne obsluhuje telefonické hovory smerujúce do firmy.

Jednoduché kontaktné centrum poskytuje obmedzené množstvo služieb a požaduje priame štatistické správy. Niekedy je potrebná integrácia s CRM (riadenie vzťahov so zákazníkmi) alebo inými aplikáciami spoločnosti, táto požiadavka je však zvyčajne obmedzená pop-up informáciou o zákazníkovi, zobrazenou na obrazovke daného agenta. Jednoduché kontaktné centrá zvyčajne nemajú vlastnú pobočkovú ústredňu alebo server, ale sú integrované do hlavnej telekomunikačnej infraštruktúry spoločnosti

Hlavným cieľom zavedenia jednoduchého kontaktného centra je zvýšenie spokojnosti a lojality zákazníkov, pričom implementácia tohto centra sa realizuje s obmedzeným rozpočtom, internými zdrojmi a schopnosťami. Prvoradou úlohou je analýza pracovných

<sup>1</sup> Doc. Ing. Juraj Vaculík, PhD. Vedúci oddelenia EKaS, Žilinská univerzita, fakulta PEDAS, katedra spojov, mail: [juvac@fpedas.uniza.sk](mailto:juvac@fpedas.uniza.sk)

<sup>2</sup> Ing. Michal Monoši, O2 Slovakia, externý doktorand Žilinská univerzita, katedra spojov, [monosi@t-yone.sk](mailto:monosi@t-yone.sk)

činností v spoločnosti, ktorá umožní poradiť zákazníkovi, ktorý z daných balíkov riešení bude najviac vyhovovať jeho potrebám. Takmer vždy sú doporučené systémy, ktoré sa ľahko zavádzajú a prevádzkujú. Zavedenie systémov vyžaduje vhodné školenia pre zamestnancov a podporu pre „help desk“, pričom výsledným efektom je optimalizácia celkových nákladov firmy.

### Rozšírené kontaktné centrá

Rozšírené kontaktné centrá disponujú väčším počtom pracovníkov. Spracovávajú nielen prichádzajúce hovory, ale zabezpečujú aj multimediálnu distribúciu (cez e-mail, chat a webové kanály).



Obr. 1 Multimediálna distribúcia

Fungovanie rozšíreného kontaktného centra vyžaduje spoluprácu rôznych komunikačných kanálov a presnejšiu schopnosť smerovania informácií, ako iba statické údaje v podobe telefónneho čísla alebo e-mailovej adresy volajúceho. Smerovanie informácií v rozšírenom kontaktnom centre často vychádza z obchodných pravidiel, ako napr. hodnota volajúceho pre danú organizáciu. Vďaka tomuto prístupu je možné prednostne poskytovať služby veľmi významným zákazníkom.

Rozsiahle multimediálne vykazovanie činností a procesov je pre plynulý chod kontaktných centier veľmi dôležitý. Manažéri potrebujú podrobne spracované informácie o rôznych formách interakcií, aby tak mohli definovať a zdokonaľovať kanály, spôsoby a ďalšie nástroje, ktoré zvyšujú spokojnosť zákazníka a zabezpečujú najvyššiu účinnosť všetkých foriem predaja. Pri tejto analýze pomáhajú aplikácie určené pre záznam hovorov. Okrem sledovania množstva interakcií v rade čakajúcich hovorov je možné sledovať aj informácie o hodnote spoločnosti, ktoré sú v čakaní. Pre zisťovanie týchto a ďalších informácií sú určené špeciálne analytické aplikácie a aplikácie pre získavanie údajov.

Rozšírené kontaktné centrá takmer vždy využívajú systém CRM – riadenie vzťahov so zákazníkmi. Stav volajúceho a história zákazníka sa automaticky zobrazuje pri spojení hovoru na obrazovke príslušného zákazníka. Dochádza tak k veľmi rýchlej interakcii, ktorú ocení zákazník. Okrem toho je možné používať koncepciu profilovania zákazníkov, vďaka ktorej môže pracovník ponúkať výrobok s najvyššou pravdepodobnosťou predaja [2].

### Vyrovňovanie produktivity a kvality kontaktného centra

V jednoduchých aj rozšírených kontaktných centrách manažéri diskutujú o meraní kvality a excelentnosti v kontaktných centrách. Meranie produktivity agenta je komplikovanejším procesom, pričom spolu s meraním kvality smeruje k udržiavaniu rovnováhy a optimalizácie v kontaktnom centre.

Kvalita hovoru nie je vždy priamo úmerná s dĺžkou hovoru so zákazníkom, keďže vo viacerých výskumoch nebol dokázaný žiadny významný vzťah medzi dĺžkou hovoru

a kvalitou. Agenti, ktorí majú kratší čas hovoru a zároveň vysokú kvalitu hovoru, získali zručnosti na zabezpečenie vysokej kvality hovoru s optimálnym časom obsluhy zákazníka.

V niektorých prípadoch môže byť cieľom manažérov mierne zvýšenie priemerného času obsluhy zákazníka. Pretože tento krok môže smerovať k zníženiu počtu opakujúcich sa hovorov a tým aj napr. k nižším nákladom volania na účet. Dlhšia doba obsluhy je v konečnom dôsledku pozitívnym aspektom, ktorý znižuje náklady prevádzky.

Mierne zvýšenie priemerného času obsluhy zákazníka nie je primárnym cieľom kontaktného centra. Odporúčaním je v prvej fáze analýzou zistiť, čo by mohli agenti robiť počas hovoru, aby bol zákazník obslužený na prvý krát. Je vhodné zvážiť všetky možnosti a potom vybrať riešenie, ktoré sa najskôr otestuje s kontrolnou skupinou agentov, tak aby sa mohol posúdiť vplyv tejto zmeny v prípade, že by bola implementovaná v celom kontaktnom centre.

Agenti by mali byť vyškolení ako vyvážiť vysokú kvalitu s efektívnosťou nákladov. Učením sa optimalizovať zručnosti, agent môže vyrovnať kvalitu s nákladovou efektívnosťou [3].

V nasledujúcej časti článku sa zaoberáme ďalšími možnosťami zlepšovania. Ukazovatele produktivity možno charakterizovať nasledovnými znakmi:

- systémovo zamerané
- obmedzené
- zrozumiteľné
- nákladovo efektívne
- spoľahlivé a platné
- informatívne pre manažérov
- podporujú neustále zlepšovanie.

## **Meranie produktivity kontaktného centra**

Pri zostavovaní systému merania výkonnosti zamestnancov prvý krát, zisťujeme, že produktivita je často prvou veličinou, ktorú manažéri chcú implementovať, pričom odporúčanie je ponechať ju nakoniec

Bolo zistené, že agenti kontaktného centra reagujú oveľa pozitívnejšie na meranie kvality ako meranie produktivity. Implementovaním nástrojov kvality ako prvotného systému sú samotní agenti hlavnými objektami, keďže sú zodpovední za kvalitu hovorov a tak celkového fungovania kontaktného centra. Implementované nástroje kvality pomáhajú agentom učiť sa a rásť. Tieto etapy merania kvality pomáhajú zabezpečiť úspešné zavedenie opatrení produktivity. Rovnako je veľmi dôležité nepoužívať produktivitu ako jediné meradlo. Je potrebné zachovať rovnováhu s ostatnými ukazovateľmi (napr. kvalita a využiteľnosť) s ubezpečením sa, že agenti nie sú motivovaní k nežiaducemu správaniu.

Stanovovanie cieľového počtu prijatých hovorov v kontaktnom centre sa neodporúča pre efektívne fungovanie prevádzky kontaktného centra, ako ukázal výskum. Agenti boli informovaní o štandarde napr. 120 obslužených hovorov za pracovnú zmenu, pričom výsledkom bolo, že niektorí agenti s cieľom splnenia štandardu vypočítali, že ak zodvihnú hovor a následne ho položia, tento sa im počíta ako obslužený. Iní sa pokúšali skrátiť hovor na minimum, tak aby mohli obslužiť viac hovorov, ale táto technika nebola prijateľná pre zákazníka a často dochádzalo k opakovaným hovorom, aby bola splnená zákazníkova požiadavka.

Príliš rýchla a nedôsledná komunikácia agenta a zákazníka nie je efektívna pre fungovanie kontaktného centra, keďže výsledným efektom je nespokojný zákazník, ktorý spojenie ukončí bez opýtania sa všetkých otázok, alebo opätovne kontaktuje centrum, prípadne sa rozhodne kontaktovať konkurenciu [3].

Pre konkrétne meranie efektivity agentov kontaktného centra navrhujeme systematické meranie súboru nasledovných ukazovateľov:

- *Dostupnosť.*
- *Obsadenosť.*
- *Produktivita.*

Dostupnosť agentov navrhujeme zdefinovať ako pomer času, kedy je agent dostupný obsluhovať prichádzajúce volania, t.j. podiel času bez prestávok ku celkovému času agenta v práci:

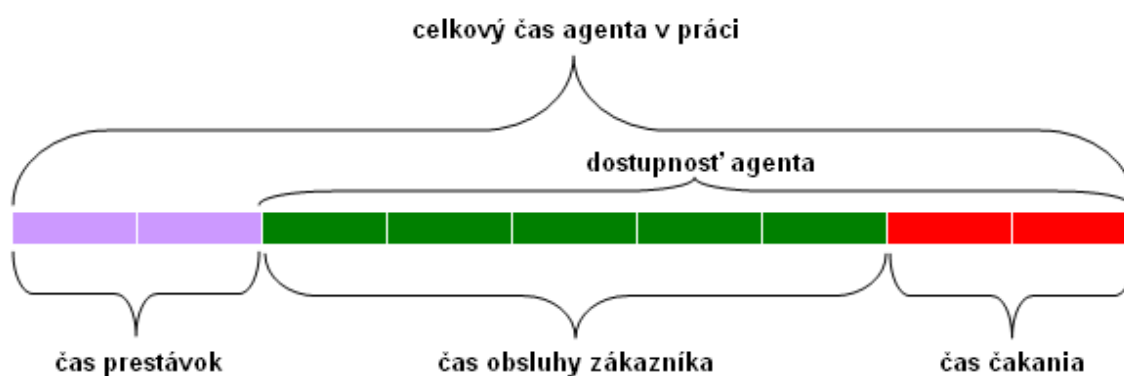
$$\text{Dostupnosť} = (\text{celkový čas agenta v práci} - \text{prestávky}) / (\text{celkový čas agenta v práci})$$

Obsadenosť agenta je možné zdefinovať ako pomer času, ktorý agent strávil obsluhou zákazníka ku času, kedy bol agent dostupný obsluhovať:

$$\text{Obsadenosť} = 1 - (\text{čas čakania na hovor} / (\text{celkový čas agenta v práci} - \text{prestávky}))$$

Čas obsluhy sme dosiahli ako doplnok ku času čakania na hovor.

Produktivitu by sme mohli zdefinovať ako súčin Dostupnosti a Obsadenosti. Tieto veličiny znázorňuje nasledujúci obrázok:



Obr. 2 Produktivita agenta kontaktného centra

V sledovanom kontaktnom centre predstavovala dostupnosť agentov približne 80% z celkového času agenta v práci a čas obsluhy zákazníka predstavoval tak isto približne 80% z času, kedy bol agent dostupný. To znamená, že celkovo agent obsluhoval zákazníka približne 60% z celkového času agenta v práci.

## Záver

Keďže kontaktné centrá majú k dispozícii iba určitý počet zamestnancov počas dennej prevádzky, je potrebné hľadať alternatívne riešenia udržania efektivity prevádzky. Efektívne fungovanie kontaktného centra predpokladá rovnováhu viacerých ukazovateľov – produktivity aj kvality. Výskum ukázal nasledujúce fakty:

- *Pri implementovaní kvalitatívnych praktík sa tak isto zvýšila produktivita.*
- *Firmy, ktoré zaviedli meranie a spätnú väzbu dosiahli zvýšenie produktivity o 43%.*
- *Firmy, ktoré zaviedli meranie, spätnú väzbu a motivačný systém môžu dosiahnuť zvýšenie produktivity o 64%.*
- *Podcenenie produktivity môže to mať negatívny vplyv na celkové fungovanie prevádzky.*

## Literatúra:

1. [http://www.nextiraone.sk/riesenia/kontaktne\\_centra](http://www.nextiraone.sk/riesenia/kontaktne_centra)
2. [http://www.nextiraone.sk/riesenia/kontaktne\\_centra/riesenie\\_ktere\\_bude\\_vyhovovat\\_vasim\\_potrebam](http://www.nextiraone.sk/riesenia/kontaktne_centra/riesenie_ktere_bude_vyhovovat_vasim_potrebam)
3. <http://multichannelmerchant.com/opsandfulfillment/advisor/0311-balancing-productivity-quality/>
4. <http://multichannelmerchant.com/opsandfulfillment/advisor/0318-contact-center-productivity-measurement/>
5. Vlastné poznatky z praxe



## VYUŽITIE GLOBÁLNYCH SATELITNÝCH NAVIGAČNÝCH SYSTÉMOV PRE PRIBLÍŽENIA PODĽA PRÍSTROJOV

Andrej Novák<sup>1</sup>, Ivan Ferencz<sup>2</sup>

### Úvod

V súčasnosti je navigácia lietadiel vo fáze priblíženia zabezpečovaná tzv. konvenčnými navigačnými zariadeniami, ako sú ILS, VOR alebo NDB. Je samozrejmou, že tieto navigačné zariadenia sa musia pravidelne obmieňať a prípadne aj modifikovať, pretože okrem toho, že dochádza k ich fyzickému starnutiu sa v priebehu času menia aj názory na smerovanie toku letovej prevádzky na letisku.

Pre mnohé letiská predstavuje rozhodnutie obnoviť navigačnú infraštruktúru letiska alebo niektorý jej prvok závažný, často neriešiteľný problém. V dôsledku toho sa prevádzkujú letecké pozemné zariadenia, ktorých plánovaná životnosť už dávno uplynula a s ich obnovou sa váha. Rozhodovanie v záležitostiach obnovy navigačnej infraštruktúry neľahčuje ani skutočnosť, že navigačná stratégia v európskom priestore je málo čitateľná, napríklad ciele uvedené v dokumente Navigation Strategy for ECAC z roku 1999 sa ukázali ako zjavne nerealistické, veď napríklad letecké pozemné zariadenia VOR a NDB sa podľa tohto strategického dokumentu v súčasnosti už nemali používať.

Dnes sa ukazuje, že jedinou možnosťou, ako najmä na menších letiskách udržať prevádzku podľa pravidiel na let podľa prístrojov je využiť potenciál globálnych navigačných satelitných systémov.

### Možné druhy prevádzky

Kým pri konvenčnej navigácii rozoznávame iba niekoľko druhov prístrojového priblíženia, ktoré sú pomerne jednoznačne navzájom rozlíšiteľné, pri priestorovej navigácii je situácia podstatne zložitejšia. Popri zaužívanom rozdelení prístrojových priblížení na presné a nie-presné, bolo potrebné nájsť miesto pre druhy priblíženia, ktoré síce poskytujú vedenie aj vo vertikálnej rovine, ale nespĺňujú požiadavky kladené na presné prístrojové priblíženia. Označujú sa pojmom „priblíženie s vertikálnym vedením“ a principiálne je možné medzi nimi rozpoznať dva druhy: priblíženia, pri ktorých je zostupová rovina definovaná pomocou

<sup>1</sup> doc. Ing. Andrej Novák, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina  
tel.: +421 41 513 3456, fax: +421 41 513 1517  
e-mail: Andrej.Novak@fpedas.uniza.sk

<sup>2</sup> Ing. Ivan Ferencz, Letecký úrad SR, Letisko M.R.Štefánika, 841 01 Bratislava  
tel.: +421 02, fax: +421 41 513 1517  
e-mail: Ivan.Ferencz@caa.sk

tlakového výškomera t.j. BARO-VNAV a také, kde je vertikálne vedenie zabezpečené využitím rozšírenia GNSS, napríklad SBAS. EASA AMC 20-27 umožňuje získať schválenie na prevádzku RNAV<sub>GNSS</sub> a BARO-VNAV. Na prevádzku APV-I, APV-II a ďalších s prísnejšími charakteristikami budú príslušné certifikačné požiadavky vydané v nasledujúcich rokoch.[1,2]

### Priblíženie pomocou základného GNSS

Priblíženie pomocou základného GNSS (Basic – GNSS) patrí do kategórie nie-presných priblížení. Traťové vedenie je zabezpečené iba v horizontálnej rovine. Konštrukcie postupov prístrojového priblíženia založeného na GNSS boli možné už od roku 1998, kedy ICAO prvýkrát zverejnilo konštrukčné kritériá pre základný GNSS. Následne niektoré štáty ECAC zaviedli GPS postupy priblíženia, pričom na vytvorenie národného regulačného rámca, certifikáciu lietadiel a schválenie prevádzkovateľov použili návody uvedené v dokumente JAA TGL 3. JAA neskôr došlo k názoru, že požiadavky uvedené v JAA TGL 3 nie sú dostatočné a začalo práce na úplnej revízii tohto dokumentu, ktorý mal pracovný názov JAA TGL xx. Po prevzatí úloh JAA organizáciou EASA, sa dokument ďalej pripravoval ako EASA AMC 20-27. Podľa pôvodného harmonogramu mal byť tento publikovaný v roku 2006, príslušné rozhodnutie riaditeľa EASA bolo vydané v decembri 2009.

Tolerancie používané na konštrukciu jednotlivých segmentov letových postupov sú uvedené v tabuľke.[3]

Tabuľka : Tolerancie na konštrukciu letových postupov pre základný GNSS

|                    | <b>Terminál<br/>ny režim<br/>(km/NM)</b> | <b>IAF<br/>(km/NM)</b> | <b>IF<br/>(km/NM)</b> | <b>FAF<br/>(km/NM)</b> | <b>MAPt<br/>(km/NM)</b> | <b>MAHF<br/>(km/NM)</b> |
|--------------------|------------------------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Navigačná presnosť | 0.23/0.12                                | 0.23/0.12              | 0.23/0.12             | 0.23/0.12              | 0.23/0.12               | 0.23/0.12               |
| Monitor Integrity  | 3.70/2.00                                | 1.85/1.00              | 1.85/1.00             | 0.56/0.30              | 0.56/0.30               | 1.85/1.00               |
| Čas do alarmu      | 30 sec                                   | 10 sec                 | 10 sec                | 10 sec                 | 10 sec                  | 10 sec                  |
| FTT                | 3.70/2.00                                | 0.93/0.50              | 0.93/0.50             | 0.56/0.30              | 0.37/0.20               | 0.93/0.50               |
| ATT                | 3.70/2.00                                | 1.85/1.00              | 1.85/1.00             | 0.56/0.30              | 0.56/0.30               | 1.85/1.00               |
| XTT                | 7.41/4.00                                | 2.78/1.50              | 2.78/1.50             | 1.11/0.60              | 0.93/0.50               | 2.78/1.50               |
| Ochranný priestor  | 14.82/8.00                               | 5.56/3.00              | 5.56/3.00             | 2.22/1.20              | 1.85/1.00               | 5.56/3.00               |

### Priblíženie s vertikálnym vedením Baro-VNAV

Princíp Baro-VNAV spočíva vo vytvorení syntetickej zostupovej roviny kombináciou informácií o horizontálnej polohe lietadla voči RWY (LNAV) a výstupu z tlakového výškomera. Zostupová rovina je potom určená vertikálnym uhlom (VPA) a bodom v referenčnej výške nad prahom RWY (RDH). Vo všeobecnosti, z hľadiska techniky letu je takéto priblíženie podobné presnému prístrojovému priblíženiu v tom, že v postupe nie je

identifikovaný fix konečného priblíženia (FAF) ani bod nevydareného priblíženia (MAPt) a nepoužíva sa minimálna zostupová výška (MDH), ale výška rozhodnutia (DH). Postup je chránený, podobne ako postup ILS, prekážkovými rovinami (OAS), avšak tieto sú odvodené z výkonnosti systému horizontálnej navigácie. Kritériá na konštrukciu letových postupov Baro-VNAV zverejnilo ICAO v roku 2004. Certifikačné požiadavky sú uvedené v EASA AMC 20-27. [4]

Na vykonanie postupu Baro-VNAV je nevyhnutné splnenie týchto kritérií:

- Palubný VNAV systém musí byť schválený na vykonávanie priblížení a musí umožňovať rýchly prechod na kurzové vedenie vo fáze nevydareného priblíženia
- LNAV systém musí mať priečnu aj pozdĺžnu navigačnú výkonnosť lepšiu ako 0.3NM, čo je možné splniť
  - navigačným vybavením GNSS schváleným na priblíženia, alebo
  - viacsenzorovým systémom používajúcim blok inerčnej navigácie spolupracujúci s DME/DME alebo GNSS schváleným na priblíženia, alebo
  - RNP systém schválený na prevádzku RNP 0.3 alebo lepšiu
- navigačná databáza musí obsahovať traťové body a príslušné RNAV a VNAV údaje (RDH a VPA) o postupe vrátane údajov o postupe o nevydarenom priblížení, ktoré musia byť automaticky nahrané do navigačného systému

### Priblíženie s vertikálnym vedením APV I/II

Hlavný rozdiel medzi priblížením Baro-VNAV a APV I/II je v spôsobe, akým sa vytvorí zostupová rovina. V prípade priblíženia APV I/II sa tento účel predpokladá využitie družicového rozšírenia SBAS, v podmienkach SR to bude systém EGNOS. Certifikačné požiadavky budú zverejnené až vydaním EASA AMC 20-28.[6]

Požiadavky na horizontálnu presnosť sú rovnaké pre APV I a APV II rovnaké, 16.0m (95%), horizontálny výstražný limit (HAL) je 40.0m. Vertikálna presnosť pre APV I je 20.0m, kým pre APV II je to iba 8.0m. Vertikálny výstražný limit (VAL) pre APV I je 50.0m, pre APV II je VAL 20.0m. Na konštrukciu letových postupov sa používajú tolerancie uvedené v tabuľke.

|                    | <b>Terminálny režim<br/>(km/NM)</b> | <b>IAF<br/>(km/NM)</b> | <b>IF<br/>(km/NM)</b> | <b>FAF<br/>(km/NM)</b> | <b>MAPt<br/>(km/NM)</b> | <b>MAHF<br/>(km/NM)</b> |
|--------------------|-------------------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Navigačná presnosť | 0.23/0.12                           | 0.23/0.12              | 0.23/0.12             | 0.23/0.12              | 0.23/0.12               | 0.23/0.12               |
| HAL                | 1.85/1.00                           | 1.85/1.00              | 1.85/1.00             | 0.56/0.30              | 0.56/0.30               | 0.56/0.30               |
| FTT                | 0.93/0.50                           | 0.93/0.50              | 0.93/0.50             | 0.56/0.30              | 0.37/0.20               | 0.37/0.20               |
| ATT                | 1.85/1.00                           | 1.85/1.00              | 1.85/1.00             | 0.56/0.30              | 0.56/0.30               | 0.56/0.30               |
| XTT                | 2.78/1.50                           | 2.78/1.50              | 2.78/1.50             | 1.11/0.60              | 0.93/0.50               | 0.93/0.50               |
| Ochranný priestor  | 9.26/5.00                           | 5.56/3.00              | 5.56/3.00             | 2.22/1.20              | 1.85/1.00               | 1.85/1.00               |

**Tolerancie na konštrukciu letových postupov založených na SBAS**

Požiadavky na integritu, kontinuitu a dostupnosť signálu sú: integrita vyššia ako  $1-1 \times 10^{-7}$ , kontinuita lepšia ako  $1-8 \times 10^{-6}$  počas ľubovoľných 15s a dostupnosť v závislosti na

viacerých faktoroch ako intenzita prevádzky, počasie, dostupnosť alternatívnych možností navigácie, radarové krytie a pod. má byť lepšia ako 0.99 – 0.99999.

Predpokladá sa, že technika pilotáže bude rovnaká ako pri priblížení ILS a tomu bude zodpovedať aj tolerancia techniky pilotáže (FTT).

Postup je – podobne ako pri postupoch ILS - chránený prekážkovými rovinami OAS, ktoré sú pre APV I konzervatívnejšie ako pre APV II z dôvodu slabšej výkonnosti navigačného vybavenia. [7]

## Záver

Leteckí prevádzkovatelia by sa mali snažiť získať schválenie na prevádzku podľa AMC 20-27 aj napriek tomu, že zatiaľ nejde o povinnosť. Berúc do úvahy stratégiu ICAO, aby do konca roka 2014 bol na každej RWY k dispozícii postup prístrojového priblíženia s vertikálnym vedením, môžu očakávať investícia do palubného vybavenia a splnenia certifikačných požiadaviek sa zúročí najmä v podobe lepšej dostupnosti letísk nevybavených systémom postup ILS aj pri horších meteorologických podmienkach. Druhou možnosťou je počkať na dokument EASA AMC 20-28 a získať schválenie na prevádzku APV-I alebo APV-II, ktorá umožní ďalšie zníženie prevádzkových miním.

Článok je publikovaný v súlade s projektom „Implementácia vedecko-výskumných poznatkov do leteckej dopravy“ ITMS 26220220010. Ktorého strategický cieľ je v súlade s hlavným cieľom výzvy OPVaV-2008/2.2/01-SORO Operačného programu Výskum a vývoj – Zvyšovanie miery spolupráce výskumno-vývojových inštitúcií so spoločenskou a hospodárskou praxou prostredníctvom prenosu poznatkov a technológií a tým prispievanie k zvyšovaniu hospodárskeho rastu regiónov a celého Slovenska.

Podporujeme výskumné aktivity na Slovensku/ Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ



## Literatúra

- [1] Navigation Strategy for ECAC, Edition 2.1, EUROCONTROL, 1999
- [2] ANNEX 10 to the Convention of International Civil Aviation, Aeronautical Telecommunications, Volume I, Radio Navigation Aids, 6th Edition, ICAO, Júl 2006
- [3] AMC 20-27, Airworthiness Approval and Operational Criteria for RNP
- [4] APPROACH (RNP APCH) Operations Including APV BARO VNAV Operations, EASA, 2009
- [5] Leaflet NO 3, Rev 1: JAA Interim Guidance Material on Airworthiness Approval and Operational Criteria for the Use of the NAVSTAR Global Positioning System (GPS)
- [6] Doc 8168 Ops/611, Procedures for Air Navigation Services, Aircraft Operations, Volume II, Construction of Visual and Instrument Flight Procedures, 5th Edition, ICAO, 2006
- [7] Performance Based Navigation Manual (final working draft), ICAO, marec 2007



## EKONOMICKÁ REGULÁCIA LETÍSK V EURÓPE A VO SVETE, VČERA A DNES

Alena Novák Sedláčková\*

### Ekonomická regulácia letísk

Ekonomická regulácia predstavuje svoju vlastnú deformáciu a na konci je kompromis vytvorený medzi nedokonalou konkurenciou a nedokonalou reguláciou. Rovnováha medzi dvoma nedokonalosťami sa môže meniť a znovu by sa mala otvárať otázka ekonomickej regulácie. Keď letiská využívajú svoju trhovú silu, potom ich pasívne ekonomické náklady môžu byť menšie. Je potrebné vytvoriť rovnováhu medzi ekonomickými efektmi trhovej sily a potenciálnou potrebou regulačného zásahu.<sup>1</sup> Európska Komisia roky podnikala rôzne kroky na zvýšenie konkurencie medzi letiskami. Letiská ju zabezpečovali pomocou: limitácie počtu voľných slotov na najdôležitejších letiskách a posilnením pozície letísk, ktoré v konkurenčnom prostredí boli schopné prežiť.

Niektoré kroky Európskej Komisie majú za cieľ uľahčiť prístup ku preplneným letiskám, iné zabezpečia rovnaké zachádzanie s leteckými spoločnosťami a nakoniec sa venujú aj vyhľadávaniu konkurenčných tlakov na zníženie cien a zdokonalenie služieb, ktoré letiská ponúkajú.<sup>2</sup>

Nie všetky krajiny a letiská súhlasia s ekonomickou reguláciou letísk a uplatňujú ju. Na základe nižšie uvedenej tabuľky názorne poukazujeme na súčasnú situáciu, ktorá je na trhu letísk v EÚ, kedy nadpolovičná väčšina štátov uplatňuje aspoň na jednom svojom letisku ekonomickú reguláciu letiskových poplatkov.

Tabuľka 1: Uplatňovanie ekonomickej regulácie letísk v Európe a vo svete

| Krajina         | Uplatňovanie ekonomickej regulácie letiskových poplatkov |     |
|-----------------|----------------------------------------------------------|-----|
|                 | ÁNO                                                      | NIE |
| Austrália       | ✓                                                        |     |
| Belgicko        | ✓                                                        |     |
| Cyprus          |                                                          | ✓   |
| Česká republika |                                                          | ✓   |
| Dánsko          | ✓                                                        |     |
| Estónsko        | ✓                                                        |     |

\* Mgr. Ing. Alena Novák sedláčková, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina  
tel.: +421 41 513 3451, fax: +421 41 5131517

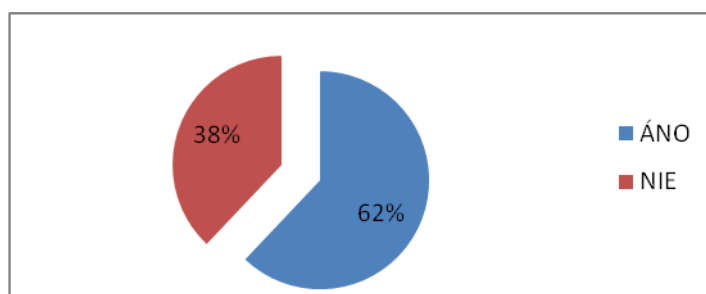
e-mail: Alena.Sedlackova@fpedas.uniza.sk

<sup>1</sup> Starkie, D.: *Airport Regulation and competition*, Elsevier Science, 2002

<sup>2</sup> Drabbe, H.: *EC Competition Policy in Relation to Airports*, Torino, 1999

|                     |   |   |
|---------------------|---|---|
| Fínsko              |   | ✓ |
| Francúzsko          | ✓ |   |
| Grécko              |   | ✓ |
| Holandsko           | ✓ |   |
| Írsko               | ✓ |   |
| Litva               |   | ✓ |
| Lotyšsko            |   | ✓ |
| Luxembursko         | ✓ |   |
| Maďarsko            | ✓ |   |
| Malta               | ✓ |   |
| Nemecko             | ✓ |   |
| Nový Zéland         | ✓ |   |
| Nórsko              | ✓ |   |
| Poľsko              |   | ✓ |
| Portugalsko         | ✓ |   |
| Rakúsko             | ✓ |   |
| Slovenská republika |   | ✓ |
| Slovinsko           |   | ✓ |
| Španielsko          | ✓ |   |
| Švajčiarsko         |   | ✓ |
| Švédsko             | ✓ |   |
| Taliansko           |   | ✓ |
| Veľká Británia      | ✓ |   |

Zdroj: spracované autorkou práce na základe zdrojov<sup>3</sup>



Graf 1 :Uplatňovanie ekonomickej regulácie letiskových poplatkov v Európe a vo svete

<sup>3</sup> NERA Economic Consulting: *The EU Directive on Airport Charges: Principles, Current Situation, and Developments*. 20.1.2009, [www.nera.com](http://www.nera.com)

MARQUES, R.C., BROCHADO, A.: *Airport regulation in Europe: Is there need for a European Observatory?* Transport Policy 15(2008), Elsevier Ltd., 2008, str. 163-172

NIEMEIER, H.M.: *Regulation of Large Airports: Status Quo and Option for Reform*. Joint Transport Research Centre- Discussion Paper 2009-10, OECD, International Transport Forum, 2009

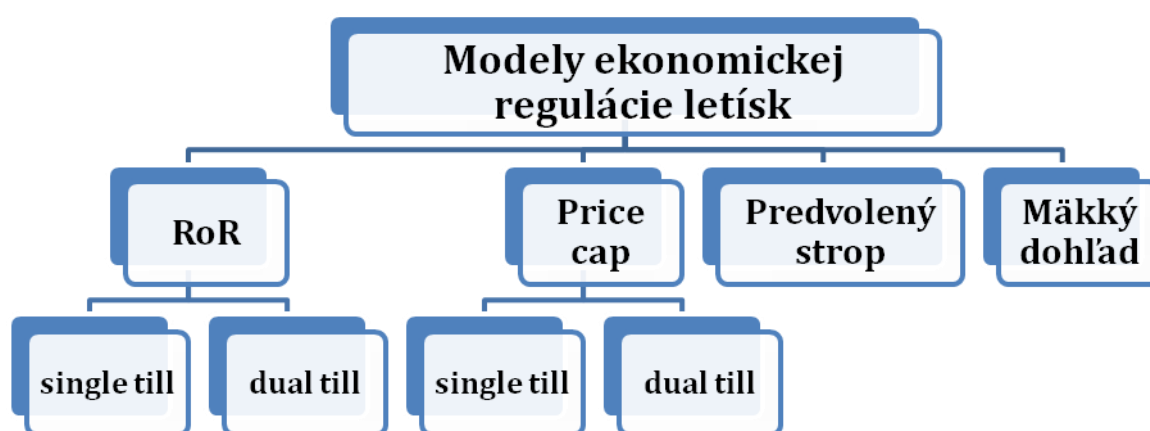
MUELLER, J.: *Project GAP- Regulation Summary*. G.A.R.S., Germany, Berlin, 2009

- s týmito zdrojmi autorka pracuje aj v nasledujúcich tabuľkách

## Modely, mechanizmy a rozsah uplatňovania ekonomickej regulácie letísk

Modely a formuly prístupu k ekonomickej regulácii letiskových poplatkov v Európe vznikali na princípe základných regulačných mechanizmov a spôsobov rozsahu ich uplatňovania, ako aj s ohľadom na konkrétne socioekonomické aspekty oblastí a regiónov, kde sú vybrané letiská situované.

Štáty si do všeobecne známych a uplatňovaných regulačných formúl vkladajú rôzne alternatívne ukazovatele, ktoré charakterizujú podmienky práve na ich letisku a vytvárajú si tak svoje vlastné modely, ktoré aplikujú pri ekonomickej regulácii letísk v ich krajine a zohľadňujú tak nie len potrebnosť, či nepotrebnosť ekonomickej regulácie letiskových poplatkov, ale aj politicko-ekonomicko-sociálno-geografické faktory, ktoré pri ekonomickej regulácii letísk nesmú byť opomenuté. Na základe toho si vytvárajú formulu regulačného mechanizmu, ktorá je vždy sui generis.



Zdroj: autorka

Graf 2: Schémy alternatívnych prístupov k regulačným mechanizmom a spôsob a rozsah ich uplatňovania pri ekonomickej regulácii letísk

Najčastejšie používaným regulačným mechanizmom je price cap (regulácia na základe cenového stropu). Tento mechanizmus má dve základné modifikácie podľa rozsahu uplatnenia ekonomickej regulácie na výnosy letiska a to single till a dual till.

Najznámejšími reprezentantmi modelu price cap single till sú írsko Letisko Dublin, britské London Heathrow, London Stanstead, London Luton, Manchester a francúzske Paris Charles de Gaulle, Paris Orly.

Tabuľka 2: Ekonomická regulácia letiskových poplatkov regulačným mechanizmom price cap v rozsahu single till

| Price cap single till |                         |                |
|-----------------------|-------------------------|----------------|
| Krajina               | Letisko                 | Cyklus (rokov) |
| Írsko                 | Dublin                  | 4              |
| Francúzsko            | Paris Charles de Gaulle | 5              |
|                       | Paris Orly              | 5              |
| Nemecko               | Düsseldorf              |                |

|                |                  |   |
|----------------|------------------|---|
| Švédsko        | Stokholm         |   |
|                | Malmö            |   |
| Veľká Británia | London Heathrow  | 5 |
|                | London Stanstead | 5 |
|                | London Gatwick   | 5 |
|                | Manchester       | 5 |

Zdroj: autorka

Reprezentantom druhého modelu price cap dual till je dánske letisko Kodaň. Letiská v Nemecku ako Hamburg a Frankfurt tiež pristúpili na aplikáciu tohto modelu, uprednostnili ju pred spôsobom single till. Pôvodne boli týmto modelom regulované aj letiská v Austrálii, ale neskôr prešli na single till a nakoniec zmenili aj regulačný mechanizmus na dohľad s mäkkou rukou.

Tabuľka 3: Ekonomická regulácia letiskových poplatkov regulačným mechanizmom price cap v rozsahu dual till

| Price cap dual till |                     |                |
|---------------------|---------------------|----------------|
| Krajina             | Letisko             | Cyklus (rokov) |
| Dánsko              | Kodaň               | 3              |
| Nemecko             | Hamburg             | 5              |
|                     | Frankfurt           | 5              |
|                     | Hannover            | 5              |
| Rakúsko             | Viedeň              | n.a.           |
| Malta               | Malta International | 5              |

Zdroj: autorka

No sú aj letiská, ktoré využívajú mechanizmus price cap alebo RoR, ale čo do rozsahu uplatnenia regulačného mechanizmu, neaplikujú ani single till, ani dual till, ale takzvaný hybridný model, kde do regulačnej formuly sa počíta 50% z komerčných výnosov letísk.

Tabuľka 4: Hybridný model v spôsobe uplatňovania regulačného mechanizmu

| Krajina   | Letisko       | Price cap | RRoR |
|-----------|---------------|-----------|------|
| Maďarsko  | Budapešť      | ✓         |      |
|           | Ferihegy      | ✓         |      |
| Taliansko | Rím Fiumicino |           | ✓    |
|           | Miláno        |           | ✓    |

Zdroj: autorka

Na základe vyššie uvedenej schémy aj regulačný mechanizmus RoR (na základe miery návratnosti) je aplikovaný do praxe v rozsahu single till ako aj dual till. Španielske letiská Madrid, Barcelona a Palma de Mallorca, ako aj nemecké letiská Mníchov a Berlín sú regulované RoR single till.

Tabuľka 5: Ekonomická regulácia letiskových poplatkov regulačným mechanizmom na základe miery návratnosti v rozsahu single till

| <b>Regulácia na základe miery návratnosti v rozsahu single till</b> |                   |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Krajina</b>                                                      | <b>Letisko</b>    |
| Nemecko                                                             | Berlín            |
|                                                                     | Mníchov           |
| Portugalsko                                                         | Lisabon           |
|                                                                     | Porto             |
|                                                                     | Faro              |
| Španielsko                                                          | Madrid            |
|                                                                     | Barcelona         |
|                                                                     | Palma de Mallorca |
| Belgicko                                                            | Brusel            |
| Nórsko                                                              | Oslo              |

Zdroj: autorka

Regulačný model na základe miery návratnosti v rozsahu dual till sa uplatňuje na holandskom letisku Schiphol Amsterdam.

Regulačný mechanizmus RoR bez udania rozsahu uplatňovania tohto mechanizmu na výnosy majú v Estónsku na letisku Tallin-Ulemiste, ale aj v Luxembursku na ich jedinom letisku.

Regulačný mechanizmus „light handed“ (tzv. regulácia pohotovostná alebo s mäkkým dohľadom) je aplikovaný na letiskách v Austrálii a Novom Zélande.

Pri ekonomickej regulácii letísk nie je dôležitý iba mechanizmus ekonomickej regulácie letiskových poplatkov a ich spôsob a rozsah uplatňovania, ale aj postavenie regulátora. Dôležité je aj, či prebiehajú nezávislé konzultácie medzi užívateľmi, záujmovými skupinami, nezávislými alebo závislými regulátormi a komisiami, ktoré majú na starosti ochranu hospodárskej súťaže. V nasledujúcej tabuľke uvádzam ustanovených regulátorov a záujmové skupiny medzi ktorými dochádza ku konzultáciám počas regulačného procesu.

Tabuľka 6: Krajiny, letiská, postavenie regulátorov a konzultačné procesy

| <b>Krajina</b> | <b>Letisko</b>          | <b>Nezávislý regulátor</b> | <b>Závislý regulátor</b> | <b>Národný regulátor</b> | <b>Nezávislé konzultácie užívateľov s:</b> |
|----------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------------|
| Belgicko       | Brusel                  |                            | ✓                        | Ministerstvo dopravy     | IATA, Letecký úrad                         |
| Dánsko         | Kodaň                   |                            | ✓                        | Letecký úrad             | letecké spoločnosti a ich zákazníci        |
| Francúzsko     | Paris Charles de Gaulle |                            | ✓                        | vláda                    |                                            |
|                | Paris Orly              |                            | ✓                        |                          |                                            |
| Holandsko      | Amsterdam               | ✓                          |                          | Úrad na                  | (neskoršie                                 |

|             |                     |   |   |                                                                                                |                                                                                                |
|-------------|---------------------|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | Schiphol            | ✓ |   | ochranu hospodárskej súťaže                                                                    | prešetrenie možné)                                                                             |
| Írsko       | Dublin              | ✓ |   | Komisia pre reguláciu civilného letectva                                                       | záujmové skupiny, zákonný odvolací výbor                                                       |
| Maďarsko    | Budapešť            |   | ✓ | Ministerstvo hospodárstva a dopravy                                                            | Letecký úrad                                                                                   |
|             | Ferihegy            |   | ✓ |                                                                                                |                                                                                                |
| Malta       | Malta International |   |   | Rada civilného letectva, Ministerstvo na ochranu hospodárskej súťaže                           | (neskoršie prešetrenie možné)                                                                  |
| Nemecko     | Hamburg             |   | ✓ | Federálne ministerstvo dopravy                                                                 | prebiehajú rozšírené konzultácie s užívateľmi                                                  |
|             | Frankfurt           |   | ✓ |                                                                                                |                                                                                                |
|             | Düsseldorf          |   | ✓ |                                                                                                |                                                                                                |
|             | Berlin              |   | ✓ |                                                                                                |                                                                                                |
|             | Mníchov             |   | ✓ |                                                                                                |                                                                                                |
| Nórsko      | Oslo                |   | ✓ | Letecký úrad menovaný Ministerstvom dopravy                                                    | Ministerstvo dopravy, Letecký úrad                                                             |
| Portugalsko | Lisabon             | ✓ |   | Národný inštitút pre civilné letectvo, Ministerstvo verejných vecí, dopravy                    | Komisia užívateľov letísk, letiskový prevádzkovateľ ANA, Národný inštitút pre civilné letectvo |
|             | Porto               | ✓ |   |                                                                                                |                                                                                                |
|             | Faro                | ✓ |   |                                                                                                |                                                                                                |
| Rakúsko     | Viedeň              | ✓ |   | Letecký úrad                                                                                   | IATA, Letecký úrad                                                                             |
| Španielsko  | Madrid              |   | ✓ | Generálne riaditeľstvo civilného letectva, Generálny sekretariát dopravy, Ministerstvo rozvoja | letecké spoločnosti, parlament, súdy (na overenie)                                             |
|             | Barcelona           |   | ✓ |                                                                                                |                                                                                                |
|             | Palma de Mallorca   |   | ✓ |                                                                                                |                                                                                                |
| Švédsko     | Malmö               |   |   | Letecký úrad                                                                                   | nie                                                                                            |
|             | Štokholm            |   |   |                                                                                                |                                                                                                |
| Taliansko   | Miláno              |   | ✓ | Letecký úrad                                                                                   | Komisia                                                                                        |

|                |                 |   |   |              |                                                                            |
|----------------|-----------------|---|---|--------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                | Roma Fiumicino  |   | ✓ |              | užívateľov                                                                 |
| Veľká Británia | London Heathrow | ✓ |   | Letecký úrad | letecké spoločnosti, letiská, Letecký úrad , Komisia pre hospodársku súťaž |
|                | London Gatwick  | ✓ |   |              |                                                                            |
|                | London Stanstad | ✓ |   |              |                                                                            |
|                | Manchester      | ✓ |   |              |                                                                            |

Zdroj: autorka

## Záver

Na základe vyššie uvedených tabuliek je dôležité si uvedomiť rôznorodosť v prístupoch k ekonomickej regulácii letísk. Tieto prístupy sú odlišné na základe kontinentov, štátov, ale aj v rámci jedného štátu. Pokiaľ je v niektorom z vybraných štátov uplatňovaná ekonomická regulácia letiskových poplatkov neznamená to vždy, že všetky letiská danej krajiny uplatňujú rovnaký model, niekedy ani nie všetky sú regulované a to na základe ich postavenia (či sú letiskom s vnútroštátnou, medzinárodnou alebo medzikontinentálnou prepravou), lokalizácie v krajine a na základe počtu prepravených cestujúcich a tovaru. Poukázať na takúto situáciu môžeme vo Veľkej Británii, kde s ekonomicou reguláciou letiskových poplatkov začali na vybraných štyroch letiskách a na všetkých uplatnili rovnaký regulačný model aj keď formula nie je úplne identická (rozdiel v X faktore). Na druhej strane sú štáty, kde sa začalo s reguláciou, ale letiská neuplatňujú rovnaké regulačné modely ako napr. Nemecko. Dôležité je nezabudnúť aj na krajiny ako Rakúsko, kde zo všetkých letísk podlieha regulačnému mechanizmu iba jedno a to Viedeň.

Obdobnú situáciu konštatujeme aj pri pohľade na regulátorov, ktorých poslanie je vždy rovnaké, ale niekedy nespĺňajú ani základné v poslednej dobe najviac zdôrazňované nezávislé postavenie. Regulátori majú byť nezávislí ako od prevádzkovateľov letiska, tak aj od užívateľov. Ale ako dosiahnuť túto situáciu, pokiaľ je regulátorom vládny orgán a majoritným vlastníkom regulovaného subjektu (letiska) je štát?

## Literatúra

- [1] STARKIE, D.: *Airport Regulation and competition*, Elsevier Science, 2002
- [2] DRABBE, H.: *EC Competition Policy in Relation to Airports*, Torino, 1999
- [3] NERA Economic Consulting: *The EU Directive on Airport Charges: Principles, Current Situation, and Developments*. 20.1.2009, [www.nera.com](http://www.nera.com)
- [4] MARQUES, R.C., BROCHADO, A.: *Airport regulation in Europe: Is there need for a European Observatory?* Transport Policy 15(2008), Elsevier Ltd., 2008
- [5] NIEMEIER, H.M.: *Regulation of Large Airports: Status Quo and Option for Reform*. Joint Transport Research Centre-Discussion Paper 2009-10, OECD, International Transport Forum, 2009
- [6] MUELLER, J.: *Project GAP- Regulation Summary*. G.A.R.S., Germany, Berlin, 2009

## Grantová podpora

Článok je publikovaný v rámci riešenia projektu VEGA 1/0274/08 – „Základný výskum zvyšovania bezpečnosti a kvality v civilnom letectve“