

Krízový manažment v podmienkach Železničnej spoločnosti Cargo Slovakia, a.s.

©OLEXOVA VASILISIN s.r.o., 2011

Obsah:

1.	Úvod	4
2.	Analýza krízy v Železničnej spoločnosti Cargo Slovakia, a.s.	9
	2.1 Vznik a vývoj spoločnosti	9
	2.2 Vývoj hospodárenia ZSCS do roku 2009	11
	2.3 Situácia ZSCS v roku 2011 a príčiny jej vzniku	14
3.	Opatrenia na stabilizáciu a zníženie nákladov	17
	3.1 Ľudské zdroje	17
	3.2 Poplatky za používanie dopravných ciest	19
	3.3 Iné náklady	20
4.	Vstup strategického investora	20
5.	Záver	22

1. Úvod

Kríza v akejkoľvek organizácii vyvoláva dva druhy otázok, ad jedna, čo krízu vyvolalo, zodpovedanie ktorej vytvára aj predpoklady pre zodpovedanie druhej otázky a síce: či a ako možno krízu prekonať.

Prvky, vzťahy a procesy, ktoré mohli krízu vyvolať, nie je možné taxatívne vymenovať, pretože sa jedná o interaktívny rad faktorov, ich kombinácií a vzájomného pôsobenia, prebiehajúcich v spoločenských, technických, technologických, prírodných a iných systémoch, pričom vznik krízových javov je väčšinou výsledkom zmeny vonkajších a vnútorných podmienok, v ktorých sa uskutočňujú a konkrétnom riziku, ktoré nebolo dostatočne znížené, prípadne eliminované.¹ Pojem riziko možno definovať a systematizovať rôzne, jednou z mnohých definícií je charakteristika, podľa ktorej riziko predstavuje „pravdepodobnosť špecifických dopadov, ktoré nastávajú v priebehu špecifického obdobia alebo počas špecifických podmienok“²:

Podľa prof. Ing. Ladislav Šimák, PhD. zo Žilinskej univerzity (pozri odkaz č. 1 pod čiarou), riziká v hospodárskom prostredí sa rozdeľujú podľa rôznych kritérií i podľa autorov, ktorí tieto rozdelenia spracovali, avšak jedno zo základných rozdelení delí **hospodárske riziká** na:

- technické riziká (spoľahlivosť prevádzky, poruchovosť, životnosť zariadení
- výrobné riziká (interné činitele - napr. dodržiavanie kvality výrobného procesu, externé činitele – napr. nedostatok zdrojov a surovín, normy životného prostredia)
- obchodné riziká (spoľahlivosť obchodného partnera, stupeň právneho zaistenia ...)
- finančné riziká (úverové riziko, likviditné riziko, trhové riziko, operačné riziko, riziko zo zmeny úrokových sadzieb, riziká peňažných ústavov...)
- ekonomické riziká (inflácia, riziká spojené s peňažnou a rozpočtovou politikou ...)
- informačné riziká (informačná technika, bezpečnosť
- sociálne riziká (nezamestnanosť, demografický vývoj, štrajky, nepokoje ...)
- politické riziká (politické prevraty, vojnové konflikty, ...)
- prírodné riziká (poveternostné podmienky, prírodné katastrofy).

Príčiny vzniku a existencie rizík priamo v **podnikateľskom prostredí** definoval prof. Ing. Ladislav Šimák, PhD. nasledovne:

- zásadné zmeny v ponuke a dopyte:
 - o noví výrobcovia a zmenené podmienky na trhu,
 - o zníženie kúpnej sily obyvateľstva,
 - o trhové riziká spojené s úspešnosťou výrobkov na trhoch
 - o nové technické a technologické objavy,
 - o ovplyvnenie ponuky a dopytu vplyvom krízových stavov,

¹ Prof. Ing. Ladislav Šimák, PhD., MANAŽMENT RIZÍK, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta špeciálneho inžinierstva, Žilina 2006 (http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mn_rizik.pdf)

² Smernica EÚ Seveso II, odkaz

- zmeny cien vstupov a surovín:
 - o zmeny cien energií,
 - o nedostatok surovín a základných vstupov,
 - o nárast cien vstupov (suroviny, materiály, komponenty, služby, energie, ...),
 - o vplyv mzdovej politiky,
 - o vplyvy štátnej politiky,
- zmeny makroekonomického prostredia:
 - o zmeny súvisiacich právnych noriem,
 - o riziká spojené s hospodárskou a legislatívnou politikou vlády (zákony na úseku ochrany životného prostredia, zmeny colnej politiky, ...),
 - o zmeny v daňovej sústave,
 - o zmeny základných noriem na úseku ochrany životného prostredia,
 - o vstup zahraničného kapitálu zásadného charakteru,
- zmeny v medzinárodnom prostredí:
 - o politické konflikty a medzinárodno-politické krízy,
 - o nové medzinárodno-politické zoskupenia,
 - o medzinárodné ekonomické zoskupenia,
 - o kurzové riziká spojené s nepriaznivými zmenami devízových kurzov z hľadiska importu a exportu,
 - o riziká spojené s podnikaním v zahraničí (znárodnenie, nedokonalé fungovanie právneho systému, nedostatočná ochrana autorských práv, ...),
 - o politické riziká spojené so štrajkami, národnostnými a rasovými nepokojmi, vojnami, teroristickými akciami doma, ale aj v zahraničí,
- nesplnenie plánovaných cieľov:
 - o nespoľahlivosť, zníženie kvality, nedodanie investičnej činnosti, následné zvýšenie investičných nákladov,
 - o nedosiahnutie projektovanej výrobnjej kapacity,
 - o nedodržanie investičného zámeru,
 - o zvýšenie výrobných nákladov,
 - o zmeny techniky a technológie, technické a technologické riziká
 - o riziká vzniku nedobytných pohľadávok
 - o nesprávne rozhodnutie manažmentu podnikov,
- vznik mimoriadnych udalostí:
 - o riziká spojené s podnikaním v zahraničí (znárodnenie, nedostatočná ochrana autorských práv, ...),
 - o riziká havárií výrobných zariadení a dôsledkov živelných pohrôm, ...

Z čisto z praktického hľadiska rozlišujem krízu v podniku najmä podľa dôvodov, ktoré ju vyvolali, nasledovne:

- a) dôvody vyvolané objektívnymi faktormi dlhodobého charakteru, ktorým sa nedalo vyhnúť a ktoré bránia podnikateľovi v úspešnom podnikaní, kde nemožno rozumne predpokladať, že pokiaľ sa situácia ohľadne trvania faktorov nezmení, môže podnikateľ sám túto prekážku odvrátiť a následky krízy prekonať;

- b) dôvody vyvolané objektívnymi faktormi jednorazového a náhodného charakteru, kde prekážky brániace v úspešnom podnikaní nastali síce rovnako nezávisle od vôle podnikateľa a boli príčinou krízy, ale je daný predpoklad, že tieto nebudú pretrvávajúť a podnikateľ krízu prekoná;
- c) dôvody vyvolané subjektívnymi faktormi, majúcej povahu v nesprávnych krokoch a rozhodnutiach podnikateľa, kde za predpokladu uvedomenia si omylov a zmeny správania sa podnikateľ, podnikateľ môže prekážky odstrániť a následky krízy prekonať.

Pokiaľ príčiny negatívneho vývoja boli subjektívne, napr. rozhodnutie o otvorení novej predajne v mieste, kde táto z rôznych faktorov lokálneho charakteru nemôže prosperovať, nelojálni zamestnanci rozkrádajúci majetok, alebo inak preferujúci vlastné záujmy pred firemnými, nekvalifikovanosť zamestnancov, nedostatok motivácie a pod., (písm. c), alebo náhodné objektívne príčiny jednorazového charakteru, ako napr. nehoda kľúčového zamestnanca firmy, požiar ... (písm. b), kde príčiny buď odpadnú sami (písm. b), alebo v prípade dostatku vedomia a chcenia je v silách podnikateľa príčiny odstrániť (písm. c), je daná reálna možnosť naštartovania ozdravného procesu a očakávania, že kríza bude prekonaná.

Iná je situácia vtedy, ak sa jedná o príčiny zásadné a trvajúce, ktoré sú objektívne dané vo vonkajšom prostredí, ako napr. finančná kríza, pokles dopytu, vstup silného konkurenta na trh, zvýšenie nákladov a pod..

Vlastne až tento stav vyvolaný dôvodmi uvedenými vyššie pod písm. a) predstavuje krízu v pravom slova zmysle, t.j. nejedná sa o subjektívne, náhodné a jednorazové príčiny, ale naopak o súbor makro-, a/alebo mikroekonomických faktorov, prípadne ich kombinácií, ktoré sú dlhodobého a objektívneho charakteru a sú dôvodom negatívnych zmien v podnikateľskom prostredí s priamym dopadom na výsledky hospodárenia dotknutej spoločnosti.

V takom prípade je nevyhnutné dôkladne analyzovať tieto príčiny, ktoré nemusia byť na prvý pohľad zrejmé, ako aj ďalšie rozhodujúce faktory a okolnosti tak vo vnútri firmy, ako aj na trhu a dospieť k záveru, či je v silách organizácie - finančných, personálnych, materiálnych, organizačných – správnymi rozhodnutiami a krokmi príčiny krízy odstrániť a následky prekonať, alebo je akýkoľvek variant stabilizácie spoločnosti málo reálny a je potrebné a nevyhnutné prikrčiť k opatreniam smerujúcim k ukončeniu činnosti spoločnosti s minimalizovaním negatívnych dopadov na vlastníkov, veriteľov, odberateľov a zamestnancov firmy.

V dnešnej situácii rozhodne možno ako jeden zo zásadných faktorov krízy podniku označiť makroekonomické podmienky v spoločnosti vyvolané celosvetovou krízou.

Cenným zdrojom pre analýzu príčinných súvislostí a dopadov celosvetovej krízy na podniky je historické porovnanie s obdobnými situáciami z minulosti.

Pri hľadaní vhodného modelu krízy v svetovej histórii nemusíme ísť ani 100 rokov späť k hospodárskej kríze z roku 1929, s ktorou nájdeme v porovnaní s dnešnou celosvetovou krízou mnoho paralel.

Kríza v roku 1929 taktiež vznikla v USA a rovnako jej hlavným dôvodom bola veľká ponuka peňazí nekrytých zlatom, resp. cenných papierov nekrytých reálnymi peniazmi.

Pomenovanie čiernej štvrtky nesie 24. Október 1929, kedy došlo k pádu burzy na Wall Street. Len v USA skrachovalo viac než 5.000 bánk. Následne sa kríza preniesla do Európy. Svetová produkcia klesla na 38 %. V Nemecku pomohla dostať sa k moci Adolfovi Hitlerovi, inde krízu dávali za vinu kapitalizmu a k moci sa dostali komunisti.

Keďže druhá polovica 20-teho storočia sa v Európe aj USA niesla v znamení prosperity a všeobecného rozvoja, nástup celosvetovej krízy začiatkom 21. storočia znamenal pre mnohé vlády, podnikateľov, tretí sektor aj jednotlivcov nečakaný obrat, ktorému sa nedokázali flexibilne prispôbiť. Príčiny súčasnej krízy sú veľmi podobné ako spomínanej krízy v prvej polovici 20-teho storočia, t.j. množstvo finančných derivátov a cenných papierov (napr. hypotekárne listy) nekrytých reálnymi hodnotami.

Aj v súčasnosti hospodárska nepohoda vedie k nepohode sociálnej, kde sa množia občianske nepokoje a spoločenské konflikty aj v krajinách Európy, kde doposiaľ neboli obdobné javy známe (študentské demonštrácie v Anglicku, demonštrácie v Grécku, Chorvátsku), vzostup rasovej či národnostnej neznášanlivosti v celom rade európskych krajín (napr. Maďarsko, Nemecko), alebo protekcionizmu snahe ochrániť vlastnú ekonomiku, v Európe prezentované najmä proti politike solidarity EU.³

Podľa prieskumov za najväčší negatívny dopad finančnej a ekonomickej krízy pritom 58% podnikateľov označilo výrazný pokles dopytu. Popri obmedzenom dopyte sú podnikatelia vystavení tlaku na znižovanie cien produkovaných výrobkov a služieb a zhoršuje sa platobná disciplína odberateľov. Čiastočne došlo k zhoršeniu dostupnosti finančných zdrojov.

V snahe prispôbiť sa zníženému dopytu a optimalizovať objem produkcie smerujú podniky k zníženiu počtu zamestnancov a investícií. Šetrenie sa prejavuje aj v mzdovej oblasti, kde takmer polovica podnikateľov znížila tempo rastu miezd alebo rovno obmedzilo zamestnanecké výhody a znížilo odmeny zamestnancov.⁴

Za hlavné príčiny krízy podnikov popri vyššie uvedených faktoroch globálnej krízy odborníci vo všeobecnosti považujú prácu nekvalifikovaného manažmentu, vysoké reálne úrokové sadzby, medzinárodnú konkurenciu, nadmerné kapacity v priemysle, rast vplyvu pákového efektu korporácií a finančnú náročnosť nových podnikateľských aktivít.

Predmetom tejto práce bude sledovanie vývoja spoločnosti Železničná spoločnosť Cargo Slovakia, a.s., analýza dôvodov jeho súčasnej krízy a návrh možných postupov pri jej odstraňovaní.

2. Analýza krízy Železničnej spoločnosti Cargo Slovakia, a.s.

³ <http://peniaze.mypage.cz/menu/co-je-noveho/svetova-hospodarska-kriza-alebo>

⁴ <http://hnonline.sk/podniky/c1-34414320-podnikatelia-dopady-krizy-sa-dotykaju-coraz-viac-firiem>, SITA 12:54 16. 2. 2009

2.1/ Vznik a vývoj spoločnosti

Po rozdelení Československých štátnych dráh na dve železnice vznikol na Slovensku štátny podnik Železnice Slovenskej republiky. Dňa 30. septembra 1993 bol prijatý zákon č. 258/1993 Z.z. o Železničiach Slovenskej republiky, ktorý definoval Železnice Slovenskej republiky ako štátny podnik s uplatnením prvkov obchodného a verejnoprávneho riadenia.

V období rokov 2002 – 2004 v súvislosti s integračnými ambíciami Slovenska do Európskej únie a na základe transformačného projektu Železníc Slovenskej republiky sa oddelil majetok a činnosti dopravcu od prevádzkovania dopravnej cesty a 1. januára 2002 vznikli dva železničné podniky:

- Železničná spoločnosť, a. s., ako prevádzkovateľ dopravných a obchodných činností a
- Železnice Slovenskej republiky, ako správca infraštruktúry.

Zakladateľom a stopercentným akcionárom novej Železničnej spoločnosti, a. s., bola Slovenská republika, v mene ktorej konalo Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR.

Na prelome rokov 2004 a 2005 v súlade s príslušným uznesením vlády Slovenskej republiky sa dovtedajšia Železničná spoločnosť, a. s., transformovala na dva samostatné podniky, pričom došlo k oddeleniu osobnej a nákladnej železničnej dopravy. Úlohu operátora pre osobnú železničnú prepravu prevzala nová Železničná spoločnosť Slovensko, a. s. a úlohu operátora pre železničnú nákladnú dopravu prevzala nová **Železničná spoločnosť Cargo Slovakia, a. s. (ďalej len „ZSCS“)**.

Zakladateľom a stopercentným vlastníkom akcií ZSCS je Slovenská republika. Práva štátu ako akcionára tiež vykonáva Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR. Spoločnosť nie je súčasťou žiadneho konsolidovaného celku.

Základným poslaním spoločnosti je vykonávanie dopravných a obchodných činností na dráhe, predovšetkým však orientácia na vykonávanie dopravno-prepravných služieb v nákladnej doprave. Okrem doplnkových služieb priamo súvisiacich s realizáciou nákladnej a kombinovanej dopravy poskytuje ZSCS ako druhý hlavný produkt služby súvisiace s prenájomom koľajových vozidiel, ich údržbou a opravami.

Nosným produktom ZSCS je preprava vozňových zásielok. Okrem tejto služby patria do produktového portfólia spoločnosti intermodálna preprava, automotive, vlečkové služby, služby vo Východoslovenských prekladiskách a podporné služby.

Jedným z hlavných partnerov ZSCS sú Železnice Slovenskej republiky, ktoré zabezpečujú prepravné a dopravné služby, ktoré zodpovedajú záujmom dopravnej politiky štátu a požiadavkám trhu vrátane súvisiacich činností. Hlavným predmetom činnosti Železníc Slovenskej republiky je správa a prevádzka železničnej dopravnej cesty (používaná skratka tiež „VDC“), poskytovanie služieb súvisiacich s obsluhou železničnej dopravnej cesty, zriaďovanie a prevádzkovanie železničných, telekomunikačných a rádiových sietí a výstavba, úprava a údržba železničných a lanových dráh.

Hodnota nepeňažného vkladu v spoločnosti predstavovala v čase vzniku 12,671 miliardy korún, pričom spoločnosť vlastnila približne 800 lokomotív, rušňové depá a celú údržbársku základňu. Aktíva spoločnosti, teda jej majetok, pohľadávky a duševná hodnota firmy, tvorili spolu 21,7 miliardy korún.

2.2/ Vývoj hospodárenia ZSCS do roku 2009

Výsledky ZSCS od jej založenia boli nasledovné:

- v roku 2005 zaznamenala spoločnosť stratu podľa výročnej správy vo výške 713,03 mil. Sk, táto bola neskôr upravená audítorom na 974 mil. Sk s odôvodnením, že až táto suma zodpovedá reálnemu hospodárskemu výsledku, keďže pôvodne zverejnená strata neobsahuje odpisy vo výške 261 mil. Sk.
- v roku 2006 zaznamenala spoločnosť stratu 1 998 mil. Sk a
- v roku 2007 zaznamenala spoločnosť stratu 252 mil. Sk.
- v roku 2008 vykázala spoločnosť po prvý aj posledný krát zisk 52 mil. Sk, avšak v skutočnosti sa začali dôsledky krízy odzrkadľovať na objeme prepravy, ktorá v porovnaní s rokom 2007 klesla o desatinu.

V roku 2009 finančná situácia v spoločnosti ZSCS bola natoľko zlá, že spoločnosť nebola schopná zabezpečiť likvidné financie potrebné pre svoj ďalší chod. Situáciu zdôvodňovala hospodárskou krízou a poklesom objemu prepravovaného tovaru.

Ľavicová vláda SR premiéra Róberta Fica sa v tejto situácii rozhodla poskytnúť ZSCS takmer 166 miliónov EUR vo forme podporného balíka návratnej finančnej pomoci, ktorého návratnosť mnohí odborníci vopred kritizovali.

Napriek tejto pomoci podľa výročnej správy za rok 2009 spoločnosť zaznamenala v porovnaní s rokom 2008 medziročný pokles objemu prepravy o 24 %, ktorý bol spôsobený znížením prepráv najmä pre hutnícky priemysel. Výsledok hospodárenia az rok 2009 predstavoval stratu vo výške 126 mil. Sk.

VYBRANÉ EKONOMICKÉ UKAZOVATELE (v tis. EUR)

	2009	2008
Celkové aktíva	786 227	787 111
Dlhodobý hmotný majetok	676 209	664 960
Vlastné imanie	266 285	392 882
Úvery (krátkodobé + dlhodobé)	307 722	172 572
Výnosy	339 547	461 341
Náklady	448 996	461 836
Zisk/(strata) z finančných operácií	(17 152)	3 246
Hospodársky výsledok	(126 601)	2 751

PREPRAVA A SÚVISIACE VÝNOSY (v tis. EUR)

	31. december 2009	31. december 2008
Vnútroštátna preprava:		
Preprava tovaru	33.363	45.521
Nakládka vozňov	13.946	17.057
Prístavné vozňov	784	1.706
Medzinárodná preprava:		
Import	108.048	151.104
Export	94.000	127.912
Tranzit	20.653	40.369
Ostatné výnosy súvisiace s prepravou:		
Používanie vozňov RIV, PPV a AVV	(1.087)	4.907
Prenájom vozňov	8.185	9.933
Cezhraničné služby	3.183	4.327
Ostatné	2.259	2.386

OSTATNÉ VÝNOSY(v tis. EUR)

	31. december 2009	31. december 2008
Opravy a údržba	40.665	35.747
Výkony prevádzky	8.503	8.802
Prenájom majetku	3.016	2.955
Ostatne	4.029	8.615

SPOTREBA A SLUŽBY(v tis. EUR)

	31. december 2009	31. december 2008
Poplatok za použitie ZDC	(116.602)	(135.417)
Trakčná elektrická energia	(33.783)	(37.410)
Trakčná motorová nafta	(9.990)	(18.886)
Spotreba ostatných médií	(8.613)	(8.150)
Materiál	(25.838)	(25.661)
Prenájom vozňov	(17.709)	(17.017)
IT služby a telekomunikačne poplatky	(10.586)	(10.212)
Cezhranične služby	(3.590)	(4.455)
Prenájom	(3.066)	(3.782)
Prekládka externým dodávateľom	(3.868)	(2.880)
Bezpečnostné služby	(1.930)	(2.182)
Opravy a údržba	(2.894)	(2.257)
Poradenstvo a konzultačné služby	(1.621)	(2.021)
Cestovne a náklady na reprezentáciu	(1.428)	(1.823)
Čistenie vozidiel, odvoz odpadu	(1.755)	(1.478)
Vzdelávanie	(483)	(614)
Zdravotná starostlivosť	(706)	(441)
Ostatné	(3.204)	(4.780)

OSOBNÉ NÁKLADY (v tis. EUR)

	31. december 2009	31. december 2008
Mzdové náklady	(84.419)	(89.917)
Náklady na sociálne zabezpečenie	(36.319)	(38.376)
Zamestnanecké požitky	(261)	3.885
Odstupné a odchodné	(1.974)	(639)

Funkčné požitky vyplácané členom predstavenstva a dozornej rady

	2009	2008
predstavenstvo	40 tis. EUR	39 tis. EUR
dozorná rada	24 tis. EUR	28 tis. EUR

Podľa výročnej správy za rok 2009 aj napriek nepriaznivému vývoju spoločnosť pokračovala s v investičnom programe, ktorý bol zameraný predovšetkým na mobilné dopravné prostriedky, konkrétne nákup nových nákladných vozňov: 91 ks vozňov radu Sggmrss (pre intermodálnu prepravu), 127 ks vozňov radu Eamos, 2 ks prototypov Falns a rekonštrukcia vozňov radu Res na vozne radu Sps (87 ks).

Okrem toho uskutočnila ďalšie dve významné investície, konkrétne na pracovisku Východoslovenské prekladiská v Čiernej nad Tisou rekonštrukciu prečerpávacieho komplexu

a spustenia do prevádzky modernej technológie prekládky sypkých substrátov - rotačný výklopník.

2.3 Situácia ZSCS v roku 2011 a príčiny jej vzniku

ZSCS vykazovala koncom roka 2010 kumulovanú stratu za roky 2005 až 2010 vo výške 600 miliónov eur a hrozil bankrot. ZSCS nedokázala začať splácať štátnu pôžičku z roku 2009 (ako bolo vyššie uvedené vo výške 166 mil. EUR) podľa dohodnutého splátkového kalendára, keďže prvú splátku v objeme 10 mil. EUR by spoločnosť mala zaplatiť už vo februári 2011, ďalšie následne dva krát ročne do roku 2019. Spoločnosť požiadala o odloženie splátok aspoň o rok s tvrdením, že pripravila úsporný plán.

Odloženie pritom môže vyvolať vážne komplikácie, keďže už samotné poskytnutie pomoci skúma Európska komisia z hľadiska súladu takej pomoci s predpismi EU, ktoré zakazujú poskytovanie štátnej pomoci ktorá narušuje, alebo hrozí narušením hospodárskej súťaže tým, že zvyhodňuje určitých podnikateľov alebo výrobu určitého tovaru alebo poskytovanie služieb, ak poskytnutie štátnej pomoci nepriaznivo ovplyvňuje obchod medzi členskými štátmi spoločenstva. Kritériá definície štátnej pomoci sú nasledovné:

- prostriedky sú poskytované podnikateľskému subjektu ako účastníkovi hospodárskej súťaže,
- prostriedky sú poskytované zo zdrojov štátu, z miestnych alebo regionálnych zdrojov alebo zo zdrojov Európskeho spoločenstva,
- existuje selektívnosť v procese výberu konkrétnych podnikateľov a s tým spojená výhoda pre konkrétneho podnikateľa v porovnaní s ostatnými podnikateľmi.

V prípade, že sú splnené všetky hore uvedené kritéria, je potrebné pri poskytovaní prostriedkov postupovať v súlade s pravidlami štátnej pomoci.

Z tohto pohľadu je viac ako pravdepodobné, že už samotná priznaná pomoc bude označená ako nedovolená pomoc, keďže bez ohľadu na skutočnosť, že vlastníkom je štát, jedná sa o akciovú spoločnosť založená podľa obchodného zákonníka a poskytnutím pomoci došlo k jej zvyhodneniu na trhu a poskytnutiu nedovolenej konkurenčnej výhody oproti iným súťažiteľom.

V svetle týchto skutočností sa potvrdilo to, čo viac menej bolo jasné od začiatku, že poskytnutie návratnej finančnej pomoci vládou SR v roku 2009 bolo politicky motivované a nesystémové rozhodnutie, zamerané na

riešenie okamžitej situácie s krátkodobým výhľadom na zabránenie platobnej neschopnosti spoločností, nie skutočnú sanáciu ZSCS.

ZSCS finančné prostriedky použila len na vykrytie svojich dlhov a namiesto očakávaného aspoň čiastočného navýšenia aktív aktíva medziodročne poklesli.

Vzhľadom na nie zanedbateľnú výšku pomoci bolo zarážajúce, že absentoval komplexnejší materiál, ktorý by riešil dôsledne zmapoval slabé a silné miesta v hospodárení spoločnosti a pripravil celkovú koncepciu ozdravenia pomerov v spoločnosti s cieľom urobiť ju schopnou plniť svoje záväzky bez ingerencie štátu.

Rozhodnutie o poskytnutí prostriedkov bez hlbšej analýzy finančných ukazovateľov a stanovenia stredno - aj dlhodobých cieľov nemohlo pôsobiť motivačne smerom k manažérom tejto spoločnosti tak, aby títo začali hľadať riešenia na znižovanie nákladov a zvýšenie príjmov.

Pritom bolo zrejmé, že popri celosvetovej kríze za problémami spoločnosti stálo zlé nastavenie hospodárenia ZSCS.

Služby ZSCS boli v porovnaní s cestnou dopravou dva a pol krát drahšie.

Na verejnosť prenikli informácie, podľa ktorých ZSCS predalo najmenej 400 vagónov za minimálnu cenu istej švajčiarskej spoločnosti a neskôr si ich od tejto spoločnosti späť na základe nevýhodných zmlúv prenajalo. Podobný prípad sa týkal 30 rušňov, kde existovalo podozrenie z predaja pod cenu. Ďalšou podozrivou transakciou bol predaj balíka údajne nebonitných pohľadávok v hodnote asi 336 miliónov korún za 11 miliónov korún. Uvedené informácie iba podporovali podozrenie, že ak vedenie spoločnosti nezastupuje svoje vlastnícke záujmy, môže dochádzať k nehospodárnym krokom preferujúcim osobné záujmy pred verejnými.

Napriek uvedeným skutočnostiam neboli posilnené kontrolné funkcie a právomoci štátu ako vlastníka, ani sa neuvažovalo o privatizáciu podniku, ktorú pôvodne zamýšľala predchádzajúca vláda premiéra Mikuláša Dzurindu.

Predstavitelia štátu argumentovali pri poskytnutí pomoci tým, že ZSCS plní strategické hospodárske funkcie v štáte a poskytnutím pomoci sa zabráni aj masívnemu prepúšťaniu ľudí v tomto segmente.

Pod zlé riešenie situácie sa podpísala aj skutočnosť, že rozhodnutia boli ovplyvnené viac než ekonomickými argumentmi politikou. Ako príklad možno uviesť niektoré z výrokov **Roberta Fica (Smer-SD)**, vtedajšieho predsedu vlády, na túto tému:

„Privatizácia železníc sa nebude uskutočňovať počas funkčného obdobia tejto vlády a tým je povedané všetko.“

"Tento podnik s veľkým počtom zamestnancov sa dostal do komplikovanej sociálnej, finančnej, ekonomickej situácie, ale štát zagarantoval, že nedovolí prepúšťanie ľudí v tomto segmente."

ZSCS je dnes napriek pomoci v situácii, kedy bude musieť byť každoročne sanovaná zo štátneho rozpočtu, inak mu odmietnu pomoc aj komerčné finančné inštitúcie a nebude iné riešenie ako konkurz spoločnosti, alebo nevýhodný predaj pod cenu namiesto dobre pripravenej privatizácie.

3. Opatrenia na stabilizáciu a zníženie nákladov

Bez ohľadu na skutočnosť, či štát bude náchylný spoločnosť privatizovať, alebo nie, je potrebné v prvom kroku stabilizovať ZSCS, čo je možné dosiahnuť jedine znížením nákladov, ako nevyhnutného predpokladu pre zníženie cien a zvýšenie tržieb.

3.1 Ľudské zdroje

V roku 2011 ZSCS zamestnáva 10 tisíc ľudí, z ktorých veľká časť nie je vytážená. Podľa predbežných analýz a výpočtov by bolo potrebné zo spoločnosti prepustiť dve tisícky osôb, čiže každého piateho zamestnanca.

Vývoj zamestnanosti v posledných rokoch bol nasledovný:

	2009	2008	2007	2006	2005
Počet zamestnancov:	9 826	10 448	10 813	11 375	11 856
Priemerná mesačná mzda v EUR:	708	714	611	521	474

Veková štruktúra

	2009	2008	2007	2006	2005
18-29	532	640	713	832	1 101
30-39	2 044	2 311	2 549	2 797	3 067
40-49	3 356	3 549	3 670	3 942	4 214

50-62	3 887	3 935	3 872	3 801	3 474
nad 62	7	1	3	9	3

Zníženie výdavkov na ľudské zdroje je možné dosiahnuť nasledovnými úspornými opatreniami a racionalizáciu činností na základe produktivity práce:

1. Prepustenie potrebného počtu zamestnancov
2. Skrátene úväzku zamestnancov
3. Dohoda s odbormi ohľadne prestojov v zmysle §142 ods. (4) Zákonníka práce s cieľom pomerného zníženia zárobku (podľa tohto ustanovenia sa odbory a zamestnávateľ môžu dohodnúť na vážnych prevádzkových dôvodoch, pre ktoré zamestnávateľ nemôže zamestnancom pridelovať prácu a ktoré tvoria prekážku v práci na strane zamestnávateľa, počas trvania ktorej sa zamestnancom vypláca iba náhrada mzdy, minimálne 60% priemerného mesačného zárobku (PMZ))
4. Zavedenie inštitútu flexikonta, ktorý bol zakotvený s účinnosťou od 1. 3. 2009 prostredníctvom doplnenia § 252c) do Zákonníka práce v súvislosti s globálnou svetovou krízou. Podľa tohto inštitútu ak v období od 1. 3. 2009 do 31.12.2012 nemôže zamestnanec z vážnych prevádzkových dôvodov vykonávať prácu, môže zamestnávateľ, po dohode so zástupcami zamestnancov, poskytnúť zamestnancovi pracovné voľno, za ktoré patrí zamestnancovi mzda a tým, že ak pominie prekážka, je zamestnanec povinný odpracovať pracovné voľno bez nároku na mzdu.
5. Zmrazenie rastu miezd
6. Obmedzenie neprimerane vysokých príjmov predstavenstva, dozornej rady a manažmentu, tieto viazať na dosiahnuté hospodárske výsledky

Uvedené opatrenia týkajúce sa zamestnancov môžu naraziť na odpor odborov, ktoré môžu dokonca hroziť štrajkami. Zmeny pracovného úväzku, dohody s odbormi, či zavedenia flexikonta je zase podmienený súhlasom odborov, alebo priamo dokonca priamo dotknutých zamestnancov.

Ukončenie pracovných pomerov je drahé riešenie vzhľadom na povinnosť vyplatiť odstupné a u mnohých zamestnancov, ktorí by odišli na dôchodok, aj odchodné vo výške 1 priemerného mesačného zárobku (PMZ). Zákonom stanovené odstupné vo výške dvoj-, resp. trojnásobku PMZ bolo Kolektívnou zmluvou zvýšené na troj-, štvor- až päťmesačné odstupné, podľa počtu rokov, ktoré v spoločnosti odpracovali.

Vzhľadom na potrebu finančnej stabilizácie spoločnosti je potrebné vstúpiť s odbormi do rokovaní ohľadne aspoň prechodného zníženia nárokov na odstupné, konkrétne zrušenie

nárokov nad zákonom, resp. vyššou kolektívnou zmluvou garantovaných nárokov, prípadne ak to zákonné kritériá umožnia obmedziť výšku odstupného maximálnou sumou (opatrenie je v súlade so zákonom iba dovedy, pokiaľ stanovený limit nie je nižší, ako nárok zamestnanca prislúchajúci mu z zákona, príp. vyššej kolektívnej zmluvy). Kolektívna zmluva je zásadne platná počas doby jedného roka.

Rovnako je nevyhnutné zníženie funkčných požitkov vyplácaných členom predstavenstva a dozornej rady, ktoré vysoko presahujú primeranú výšku. Príjmy je potrebné viazať na dosiahnuté hospodárske výsledky spoločnosti.

3.2 Poplatky za používanie dopravných ciest

Náklady na poplatky za používanie dopravných ciest neboli na Slovensku ešte donedávna konkurencie schopné v porovnaní s okolitými krajinami. Kým v Maďarsku a v Českej Republike bola ich výška od približne troch do piatich eur, na Slovensku sa platilo viac ako 10 eur za kilometer.

Úrad pre reguláciu železničnej dopravy vydal k 2. decembru 2010 výnos, ktorý znižuje výšku poplatkov za použitie železničnej dopravnej cesty (ŽDC) pre osobnú dopravu približne o 10 % a pre nákladnú dopravu približne o 50 %. Slovensko sa tak výškou poplatkov priblížilo k cenám v okolitých krajinách.

Táto zmena vychádza zo zákona č. 513/2009 o dráhach, v ktorom sa štát zaviazal uhrádzať fixnú časť ekonomicky oprávnených nákladov (približne 75 % z celkových nákladov), ktoré je potrebné vynaložiť v súvislosti s prevádzkovaním železničnej infraštruktúry v Slovenskej republike. Variabilná časť nákladov (približne 25 % z celkových nákladov) bude hradená dopravcami v osobnej a nákladnej doprave.

Náklady na dopravnú cestu tvoria asi tretinu všetkých výdavkov ZSCS, preto výsledkom tejto zmeny by malo byť zníženie poplatkov zo strany dopravcov približne na polovicu, čo by mohlo viesť k zníženiu cien až o 30 % (vyjadrenie konateľa súkromnej železničnej firmy LTE Logistik a Transport Jána Biznára).

3.3 Iné náklady

Ďalšie šetrenie je možné dosiahnuť:

- stopnutím alebo odložením už prebiehajúcich a plánovaných investičných akcií, ktoré napriek kríze začala ZSCS realizovať
- hospodárnymi nákupmi formou elektronických aukcií či iných postupov podľa zákona č. 25/2006 Z.z. napriek tomu, že ZSCS nie je verejným obstarávateľom podľa tohto zákona
- odpredajom prebytočného majetku, ktorý sa podľa vyjadrenia súčasného riaditeľa spoločnosti Pavla Ďuriníka pohybuje vo výške 10 až 20 miliónov EUR a ktorý bude nielen zdrojom osobitných príjmov, ale sa ušetria aj výdavky spojené s jeho údržbou a správou, najmä v prípade nehnuteľného majetku, ktorý je z veľkej časti v nevyhovujúcom stave náročnom na výdavky, osobitne energie a údržbu.

4. Vstup strategického investora

Z vyššie uvedených skutočností vyplýva, že z hľadiska ďalšieho fungovania spoločnosti je v krátkodobom horizonte kľúčové zníženie nákladov a zvýšenie tržieb, v dlhodobejšom horizonte príprava plánu reštrukturalizácie, odpredaja, alebo zlúčenia so štátnymi, zákonom zriadenými Železnicami Slovenskej republiky a sesterskou spoločnosťou pre osobnú prepravu - Železničnou spoločnosťou Slovensko, a.s..

Posledný variant (zlúčenie ZSCS so Železnicami Slovenskej republiky a Železničnou spoločnosťou Slovensko, a.s.) nepovažujem za vhodný z dôvodu, že pokiaľ neprosperuje ZSCS samostatne, je ešte menšia pravdepodobnosť, že by fungoval po zlúčení s inými organizáciami, čo by vnieslo do jeho štruktúry a systému fungovania ešte väčší chaos, ako v nej existuje dnes.

Naopak, privatizácia sa javí ako riešenie, ktoré by mohlo nájsť podporu väčšiny odborníkov. Výsledky z praxe hovoria, že štát by nemal mať ambíciu podnikat', pretože tieto ambície málokedy končia úspešne. To potvrdzuje aj skutočnosť, že ZSCS počas jej fungovania vo vlastníctve štátu dlhodobo, aj napriek štátnej pomoci, vykazuje zlé hospodárske výsledky.

Privatizácia sa považuje za nástroj efektívneho spravovania majetku, pričom vstup investora by zvýšil konkurencieschopnosť spoločnosti v silnejúcej konkurencii európskych licencovaných železničných dopravcov a jej postavenie na trhu.

Výhodou je dobrá geografická poloha Slovenska, ktorá by mohla pri predaji spoločnosti zohrať dôležitú roľu.

Privatizácia sa dá urobiť dvoma spôsobmi: Predajom akcií a navýšením základného imania. Metóda predaja akcií spoločnosti má nevýhodu v tom, že získané prostriedky sa stanú príjmom štátneho rozpočtu, naopak pri zvýšení základného imania novým investorom by prostriedky ostali v spoločnosti a mohli by zabezpečiť úspešný chod spoločnosti.

Samostatná otázka je výška privatizovaného podielu. V prvom rade je potrebné preskúmať otázku, či v zmysle zákona č. 92/1991 Z.z. o prevode majetku štátu, resp. iných predpisov nie sú dané obmedzenia privatizácie, napr. stanovením limitu predávaného podielu.

Výška predávaného balíka by mala byť výsledkom pripravenej stratégie a výpočtov. Majoritný podiel štátu v tomto strategickom odvetví by na strane jednej bol výhodou, na strane druhej nie je možné počítať so záujmom silného investora za výhodných podmienok, pokiaľ tento nezíska možnosť kontroly nad spoločnosťou umožňujúcej prípravu a realizáciu strategických rozhodnutí.

Pri privatizácii 100 % balíka (také rozhodnutie prijala napr. vláda Maďarska pri privatizácii maďarskej štátnej nákladnej železničnej spoločnosti MÁV Cargo) treba byť opatrný, čo potvrdzujú aj skúsenosti zo zahraničia. Napr. vo Veľkej Británii štát musel späťne prevziať do svojich rúk sprivatizované dopravné spoločnosti v dôsledku zvýšenej nehodovosti a enormnej straty. Zahraničný investor tiež môže ZSCS neusilovať rozvíjať z titulu, že sa bude jednať o spoločnosť, alebo konzorcium spoločností zložených z konkurentov ZSCS na trhu.

Začiatkom roku 2006 za vlády Mikuláša Dzurindu mal štát záujem spoločnosť, dokonca rovno stopercentný balík akcií, predat'. Záväzné ponuky podali tri konzorciá - Cargo Central Europe, Carpatian Cargo a Rail Cargo Austria s J&T Finance Group, pričom podľa neoficiálnych zdrojov cena sa mala pohybovať okolo 12,6 milióna EUR.

5. Záver

Podľa zverejnených prognóz by v ZSCS mohlo zodpovedné objednávanie tovarov a služieb pomôcť znížiť náklady až o 3 milióny eur ročne. Skutočnosť, že ZSCS má v tejto oblasti rezervy potvrdzuje aj skutočnosť, že jej český konkurent ČD Cargo, a. s. dosiahol vlani o 80 % vyššie tržby v porovnaní so ZSCS napriek tomu, že obe spoločnosti zamestnávajú približne rovnaký počet zamestnancov.

Zníženie nákladov je možné popri hospodárnom nákupe tovarov a služieb dosiahnuť nasledovnými opatreniami:

- racionalizácia a redukcia ľudských zdrojov,
- redukcia príjmov manažmentu a vedenia spoločnosti
- odklad investičných akcií
- zavedenie informačných technológií, šetriacich pracovné kapacity, napr. pre riadenie materiálových zásob, evidenciu došlých faktúr, dochádzkové informačné systémy s

možnosťami automatizovaného zberu údajov na spracovanie miezd, interné elektronické schvaľovanie vybraných dokumentov vrátane implementácie kompetenčnej matice pre jednotlivé oprávnenia, medzinárodnú výmenu dát a komunikácie s Colnou správou SR, elektronické nákladné listy pre vnútroštátnu aj medzinárodnú prepravu, vlakový dispečerský systém s centrálnym zberom dát, a pod..

- odpredaj prebytočného majetku
- vyhodnotenie profitability preprav a vylúčenie časti, ktorá nie je prínosom
- dohoda na úprave cien s obchodnými partnermi/ dodávateľmi
- odklad splátok (po analýze možného konfliktu s právom EU z hľadiska nepovolenej štátnej pomoci).

Zníženie nákladov, spolu s ďalšími opatreniami na zlepšenie dôveryhodnosti pred bankovými inštitúciami, marketingu a kvality služieb sú základným predpokladom pre zvýšenie konkurencieschopnosti spoločnosti a tým aj zvýšenie tržieb. Predpokladom pre zlepšenie situácie na trhu je zavedenie výberu elektronického mýta na slovenských cestách, ktorý by mal prispieť k presunu časti tovarov z cesty na železnicu, ako aj zníženie poplatkov za používanie dopravných ciest.

Po stabilizácii spoločnosti za najvhodnejší variant ďalšieho vývoja spoločnosti považujem jej privatizáciu za podmienky, že:

- štát si zachová v spoločnosti minoritný podiel a
- vstup investora bude realizovaný formou zvýšenia základného imania

U odporcov variantu ponechania si podielu v ZSCS štátom neobstojí ani argument, že štát by sa vlastníctvom podielu na majetku dostal do konfliktu záujmov ako tvorca dopravnej politiky, keďže je možné vytvoriť systém nezávislých inštitúcií, ktorých úlohou je aj kontrola tohto konfliktu záujmov.

