ZBIERKA

3. vydanie

Stanislava Deáková – Iveta Kufelová – Helena Majdúchová

Podnik a podnikanie

príklady a prípadové štúdie

pracovný zošit

Wolters Kluwer

80%

Autori © Ing. Stanislava Deáková, PhD. – Ing. Iveta Kufelová, PhD. – prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc., 2021

Pôsobisko autorov: Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave

Recenzovali: doc. Ing. Daniela Rybárová, PhD.
Ing. Jana Kissová, PhD.

Tretie vydanie, Wolters Kluwer SR, september 2021

Všetky práva vyhradené.
Toto dielo ani žiadnu jeho časť nemožno reprodukovať bez súhlasu majiteľa práv.

Schválené v Edičnom programe Ekonomickej univerzity v Bratislave ako učebná pomôcka na rok 2021.

ISBN 978-80-571-0405-6 (brož.)
ISBN 978-80-571-0406-3 (pdf)

www.wolterskluwer.sk

Identifikačné údaje študenta

Meno a priezvisko: .....
Študijný odbor: .....
Študijná skupina: .....
Akademický rok: .....
Meno cvičiaceho učiteľa: .....

OBSAH

ÚVOD 7

1 PODNIK A PODNIKANIE – PODSTATA A VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV **9**

1.1 Štruktúra súvahy a jej zostavenie 11
1.2 Terminológia podnikania v rôznych jazykoch 20

2 SUBJEKTÍVNE A OBJEKTÍVNE PREDPOKLADY PODNIKANIA **29**

2.1 Subjektívne predpoklady podnikania 29
2.1.1 Motivácia podnikateľa 29
2.1.2 Hodnotenie subjektívnych predpokladov podnikania 33
2.1.3 Portrét podnikateľa z praxe 36
2.1.4 Porovnanie manažéra a podnikateľa 37
2.1.5 Prípadová štúdia – Osobnostná charakteristika vodcu (lídra) 38
2.1.6 Vedenie spoločnosti so srdcom lídra, rozumom manažéra a vlastníckym pohľadom podnikateľa 40
2.1.7 Rozdiely medzi manažérom a lídrom 42
2.1.8 Malé úlohy na zamyslenie i pobavenie 43
2.2 Objektívne predpoklady podnikania 44
2.2.1 Úloha štátu 45
2.2.2 Hľadanie nápadov na podnikanie 46
2.2.3 Proces zmeny nápadu na podnikateľskú príležitosť 48
2.2.4 Máte správne vedomosti, aby ste mohli využiť podnikateľské príležitosti na trhu? 50

3 RIZIKO PODNIKANIA **55**

3.1 Delenie rizík podľa väzby na podnikateľské subjekty 55
3.2 Delenie rizík podľa vecnej náplne 57
3.3 Stanovenie významnosti rizikových faktorov expertným hodnotením 59
3.4 Stanovenie významnosti rizikových faktorov pomocou analýzy citlivosti 63
3.5 Riziko a využitie rozhodovacích stromov 67

4 PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE A OKOLIE PODNIKU **77**

4.1 Charakteristika okolia podniku 77
4.2 Prípadová štúdia – Špecifické okolie chemického podniku Duslo, a. s. 86
4.3 Test – Okolie podniku 92

5 POSLANIE, VÍZIA A CIELE PODNIKU **95**

5.1 Vzťah filozofie, poslania, vízie, hodnôt a cieľov 95
5.2 Podniková filozofia a podnikové ciele 96
5.3 Poslanie, vízia, hodnoty spoločnosti – rozbor 97
5.4 Hierarchia cieľov podniku 100
5.5 Obsah cieľov podniku 105
5.6 Formulácia cieľov podniku 107
5.7 Subjekty cieľového rozhodovania 108
5.8 Vzájomný vzťah cieľov podniku 110
5.9 Etický kódex – súčasť sociálnej zodpovednosti podniku 113

6 TYPOLÓGIA PODNIKOV **123**

6.1 Prípadová štúdia – Špecifiká rodinného podnikania, výhody a nevýhody rodinného podnikania 124
6.2 Typológia podnikov podľa sektorov, odvetví a technicko-organizačnej charakteristiky – typ výroby 126
6.3 Typológia podnikov podľa veľkosti 128

6.4 Druhy živností . . . 129
6.5 Nepeňažné vklady v obchodných spoločnostiach . . . 130
6.6 Určenie obchodného podielu . . . 131
6.7 Personálne spoločnosti . . . 132
6.7.1 Príjmy z verejnej obchodnej spoločnosti . . . 132
~~6.7.2~~ ~~Príjmy z~~ komanditnej spoločnosti . . . 139
6.8 Kapitálové spoločnosti . . . 151
6.8.1 Rozdelenie zisku v spoločnosti s ručením obmedzeným . . . 151
6.8.2 Rozdelenie zisku v akciovej spoločnosti . . . 159
6.9 Rozdelenie príjmov členov družstva . . . 167
6.10 Výber právnej formy podniku . . . 186
6.10.1 Test – Právne formy podnikov . . . 189

7 ZDRUŽOVANIE PODNIKOV A OCHRANA HOSPODÁRSKEJ SÚŤAŽE . . . 195

7.1 Nekalá súťaž, nekalé obchodné praktiky . . . 196
7.2 Nedovolené formy súťažného správania podnikov . . . 197
7.3 Zmluva o združení . . . 198
7.4 Zmluva o tichom spoločenstve . . . 200
7.5 Podiel na zisku v holdingovej spoločnosti . . . 202

8 ŽIVOTNÝ CYKLUS PODNIKU . . . 207

8.1 Vstup do podnikania – zoznam úloh . . . 207
8.2 Podnikateľský projekt . . . 210
8.2.1 Podnikateľský zámer na účely získania príspevku na podnikanie – vzor . . . 210
8.3 Odvodový systém podnikateľa . . . 216
8.3.1 Zmluva o založení akciovej spoločnosti – vzor zakladateľskej zmluvy . . . 225
8.3.2 Spoločenská zmluva o založení spoločnosti s ručením obmedzeným– vzor . . . 227
8.4 Voľba lokality podniku . . . 230
8.5 Rast podniku . . . 234
8.5.1 Prípadová štúdia – Uplatnenie diverzifikácie ako formy rastu v spoločnosti FRUKO, a. s 234
8.5.2 Prípadová štúdia – Rast v malom podniku prostredníctvom diverzifikácie . . . 235
8.5.3 Prípadová štúdia – Rast podniku . . . 236
8.6 Fáza stabilizácie podniku . . . 237
8.7 Kríza v podniku . . . 238
8.7.1 Prípadová štúdia – Stanovenie významnosti symptómov krízy . . . 240
8.7.2 Prípadová štúdia – Kríza v spoločnosti DRUŽBA, a. s. . . . 240
8.7.3 Prípadová štúdia – Možnosti vzniku krízy v podniku HEAT, a. s. . . . 241
8.8 Čo prezrádza súvaha . . . 243
8.9 Zrušenie podniku likvidáciou – spôsob vyrovnania . . . 244
8.10 Zrušenie podniku bez likvidácie . . . 245
8.11 Zlúčenie spoločnosti . . . 250

9 ÚLOHY NA ROZŠÍRENIE A ZOPAKOVANIE VEDOMOSTÍ . . . 255

9.1 Zopakovanie pojmov . . . 255
9.2 Hodnotenie potenciálu podnikateľa . . . 255
9.3 Prípadová štúdia – Manažérske úlohy a osobnostná charakteristika manažéra . . . 258
9.4 Formulovanie systému cieľov podniku . . . 259
9.5 Klasifikácia cieľov podľa jednotlivých záujmových skupín . . . 260
9.6 Určovanie cieľov . . . 261
9.7 Prípadová štúdia – Podnikateľské riziko RAKO, s. r. o. . . . 261
9.8 Rozdelenie zisku v spoločnostiach . . . 262
9.9 Základné informácie a kroky na začatie podnikania . . . 269
9.10 Spracovanie podnikateľského zámeru a zakladateľského rozpočtu . . . 272
9.11 Kríza v podniku . . . 273

ÚVOD

Autorský kolektív pedagógov pôsobiacich na Katedre podnikovohospodárskej Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave predkladá študentom učebnú pomôcku pozostávajúcu z príkladov, prípadových štúdií, testov, ako aj výkladu základných ekonomických pojmov z oblasti problematiky podniku a podnikania, a to v podobe pracovného zošita.

Autori nadväzujú a súčasne detailnejšie rozpracúvajú problematiku, ktorá je obsiahnutá vo vysokoškolskej učebnici s rovnomenným názvom. Neoddeliteľne spolu s uvedenou učebnicou ide o základnú študijnú literatúru určenú na predmet podnik a podnikanie, ktorý sa vyučuje v prvom ročníku bakalárskeho stupňa dennej aj externej formy štúdia na Fakulte podnikového manažmentu EU v Bratislave. Pracovný zošit však možno využiť aj ako odporúčanú literatúru na predmet podnikové hospodárstvo na ostatných fakultách EU v Bratislave.

Obsahová naplň pracovného zošita k predmetu podnik a podnikanie je rozdelená do deviatich kapitol. Každá kapitola vo svojej štruktúre obsahuje charakteristiku základných pojmov a súvislostí potrebných na objasnenie danej problematiky. V nadväznosti na stručný výklad je uvedený vzorový príklad spolu s riešením. Ďalej nasleduje čiastočne riešený príklad určený na rozvoj a kontrolu nadobudnutých vedomostí. Na samostatnú alebo skupinovú prácu na hodinách, ale aj domáce štúdium sú zostavené neriešené príklady. Okrem uvedenej obsahovej náplne sú vhodne zahrnuté aj iné vysvetľujúce formy výučby. Napríklad v podobe prípadových štúdií sú zahrnuté príklady z hospodárskej praxe alebo rôzne modelové situácie.

Kontrolné testy v závere jednotlivých kapitol preveria nadobudnuté vedomosti zo štúdia. Pri riešení prípadových štúdií sa ponecháva priestor aj na kreativitu a vlastný názor, resp. pohľad študenta na daný problém.

Autori sú presvedčení, že predložená publikácia Podnik a podnikanie – príklady a prípadové štúdie – pracovný zošit bude pre študentov, ako aj záujemcov z hospodárskej praxe nielen povinnou študijnou literatúrou, ale aj obohatením ich pohľadov a názorov na zložité problémy, ktoré podnikanie a činnosť podnikov so sebou prinášajú. Autorský kolektív s úprimnou vďakou ocení všetky pripomienky, námety a doplnky, ktoré skvalitnia obsah publikácie v nasledujúcich vydaniach.

Bratislava, august 2021

Ing. Stanislava Deáková, PhD.
vedúca autorského kolektívu

1 PODNIK A PODNIKANIE – PODSTATA A VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

Prvá kapitola pracovného zošita obsahuje charakteristiku frekventovanej terminológie z oblasti podnikania, s ktorou sa následne stretneme v prípadových štúdiách, resp. bude súčasťou riešených príkladov alebo príkladov na riešenie. Stručný výklad týchto pojmov pomôže lepšie zvládnuť riešenú problematiku a vytvoriť si tak vzájomné väzby medzi jednotlivými poznatkami z oblasti podnikania po teoretickej aj aplikačnej stránke.

Základná terminológia[1]

Podnik – súhrn hmotných, nehmotných a osobných zložiek podnikania. Medzi hmotné zložky patria hnuteľné a nehnuteľné veci, stroje, výrobné zariadenia atď. Nehmotnými zložkami sú softwér, licencia, patent, goodwill podniku, imidž, obchodné tajomstvo, priemyselný vzor, ochranná známka a podobne. Nehmotnými zložkami sú goodwill podniku, imidž, obchodné tajomstvo, priemyselný vzor, ochranná známka a pod. Osobnú zložku podniku tvoria zamestnanci a manažment podniku, ich kvalifikácia a schopnosti.

Podnik jednotlivca – súhrn hmotných, nehmotných a osobných zložiek podnikania fyzickej osoby – podnikateľa. Do tejto skupiny patria podniky živnostníkov, samostatne hospodáriacich roľníkov a slobodné povolania.

Podnikanie – ssústavná činnosť, vykonávaná samostatne podnikateľom, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku alebo na účel dosiahnutia merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu, ak ide o hospodársku činnosť registrovaného sociálneho podniku podľa osobitného predpisu (Obchodný zákonník).

Podnikanie zahraničných osôb – zahraničnou osobou sa podľa Obchodného zákonníka rozumie fyzická osoba s bydliskom (trvalým pobytom) alebo právnická osoba so sídlom mimo územia SR. Zahraničné osoby môžu podnikať na území SR za rovnakých podmienok a v rovnakom rozsahu ako slovenské osoby.

Podnikateľ – subjekt obchodnoprávnych vzťahov. Ide o fyzickú alebo právnickú osobu zapísanú v obchodnom registri, živnostenskom registri, osobu, ktorá podniká na základe iného ako živnostenského oprávnenia, na základe osobitných predpisov (advokáti, audítori atď.), osobu vykonávajúcu poľnohospodársku činnosť (rastlinnú alebo živočíšnu) a zapísanú v osobitnej evidencii.

Podnikateľ právnická osoba – organizácia osôb alebo majetku s príslušným názvom a sídlom, zriadená na účel podnikania, ktorej právo priznáva spôsobilosť vystupovať v obchodných vzťahoch vlastným menom. Právnická osoba – podnikateľ, ktorá vzniká zápisom do obchodného alebo iného zákonom určeného registra a zaniká dňom výmazu z tohto registra.

Podnikateľ fyzická osoba – rozumie sa ňou každý človek od okamihu, keď začal podnikať a bol zapísaný do živnostenského registra, prípadne od okamihu inej evidencie, až do okamihu, keď ukončil svoju podnikateľskú činnosť. Za svoje záväzky z obchodnoprávnych vzťahov vyplývajúcich z podnikania ručí celým svojím majetkom.

Organizačná zložka podniku – odštepný závod alebo iný organizačný útvar podniku, ktorý je miestne a organizačne odlúčený od ústredia podniku. Význam odštepného závodu spočíva v splnomocnení vedúceho odštepného závodu, ktorý je zapísaný v obchodnom registri, konať v mene podnikateľa vo všetkých veciach týkajúcich sa odštepného závodu.

---

[1] Spracované podľa zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov, zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov, zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov, www.registeruz.sk.

Obchodná spoločnosť – právnická osoba založená na účel podnikania. Podľa rozsahu ručenia spoločníkov delíme obchodné spoločnosti na osobné (spoločníci ručia celým svojím majetkom), kam patrí verejná obchodná spoločnosť a komanditná spoločnosť, a kapitálové (spoločníci ručia do výšky svojich nesplatených vkladov), ktorými sú spoločnosť s ručením obmedzeným a akciová spoločnosť.

Základné imanie obchodnej spoločnosti – peňažné vyjadrenie súhrnu peňažných a nepeňažných vkladov spoločníkov. Peňažným vkladom sú peňažné prostriedky (v hotovosti alebo na bankovom účte) a nepeňažným vkladom sú peniazmi oceniteľné hodnoty (rôzne druhy majetku, ako napríklad nehnuteľnosť, automobil, pohľadávka). Hodnota nepeňažných vkladov do základného imania sa určuje znaleckým posudkom. Základné imanie predstavuje zdroj financovania na začiatku podnikateľskej činnosti.

Majetok podniku = obchodný majetok – predstavuje súhrn majetkových hodnôt (vecí, pohľadávok a iných majetkových a nemajetkových práv a peniazmi oceniteľných iných hodnôt), ktoré patria podnikateľovi a/alebo sú určené na jeho podnikanie. Obchodným majetkom sa teda rozumejú predovšetkým všetky aktíva vedené v účtovníctve podnikateľa (právny pojem). Obchodný majetok je právny pojem a aktíva účtovný pojem.

Obchodné imanie – širší pojem ako „obchodný majetok", pretože je tvorené tak obchodným majetkom, ako aj záväzkami, ktoré podnikateľovi vznikli pri podnikateľskej činnosti.

Čisté obchodné imanie – obchodný majetok po odpočítaní záväzkov vzniknutých podnikateľovi v súvislosti s podnikaním (právny pojem). Tento pojem je teda užší ako pojem „obchodný majetok".

Pohľadávka – právo veriteľa požadovať od dlžníka plnenie určitého záväzku. Pohľadávka vzniká v momente uzatvorenia zmluvy s budúcim dlžníkom, v rámci ktorej je dohodnutý termín a spôsob platby aj odklad platby. Pohľadávka vzniká dodaním tovaru alebo služby odberateľovi. Pohľadávka následne zaniká po zaplatení dlžnej sumy, prípadne iným spôsobom splatenia, započítaním, odpustením dlhu atď.

Záväzok – opačný stav oproti pohľadávke. Záväzok predstavuje povinnosť dlžníka uhradiť dlh vyplývajúci z uzatvorenej zmluvy (uhradiť sumu za materiál, tovar, výrobok alebo službu). Záväzok vzniká tiež pri prijatí zálohy, úveroch alebo často aj na základe špeciálnych udalostí, ako spôsobenie škody. Záväzok zaniká zaplatením dlžnej sumy či iným splatením záväzku dodávateľovi.

Účtovná závierka – súbor účtovných výkazov (súvaha, výkaz ziskov a strát a poznámky, výkaz o majetku a záväzkoch, výkaz o príjmoch a výdavkoch), ktoré zostavuje každá účtovná jednotka – väčšinou k poslednému dňu účtovného obdobia. Cieľom účtovnej závierky je poskytovať informácie o finančnej pozícii, finančnej výkonnosti a peňažných tokoch účtovnej jednotky pre potreby širokého okruhu používateľov. Na splnenie tohto cieľa poskytuje účtovná závierka informácie o majetku, záväzkoch, rozdiele majetku a záväzkov, nákladoch, výnosoch, príjmoch a výdavkoch a výsledku hospodárenia. Účtovnú závierku zostavujú len tie subjekty, ktoré sú účtovnými jednotkami.

Vlastné imanie – hlavný ukazovateľ finančnej nezávislosti spoločnosti, ktorý zároveň predstavuje vlastné zdroje financovania majetku (ekonomický – účtovný pojem). Vlastné imanie tvoria tieto zložky: základné imanie, kapitálové fondy, fondy zo zisku, výsledok hospodárenia minulých rokov a výsledok hospodárenia za bežné účtovné obdobie po zdanení.

Výsledok hospodárenia – výsledný efekt podnikateľskej činnosti dosiahnutý v účtovnom období. V podvojnom účtovníctve sa zistí tak, že sa od výnosov odpočítajú náklady. Výsledkom potom môže byť zisk alebo strata.

Cenný papier – listina, s ktorou je spojené subjektívne právo jej majiteľa. Listinný cenný papier môže byť nahradený zákonom stanovenou evidenciou cenných papierov v podobe zaknihovaného, dematerializovaného cenného papiera. Medzi cenné papiere sa zaraďujú akcie, podielové listy, dlhopisy, vkladové listy, vkladové certifikáty, depozitné certifikáty, pokladničné poukážky, dočasné listy, kupóny, zmenky, šeky, cestovné šeky, náložné listy vrátane konosamentov, skladové listy, skladové záložné listy, tovarové záložné listy.

Dlhopis (obligácia) – cenný papier, ktorým sa dlžník zaväzuje, že zaplatí veriteľovi určitú peňažnú sumu. Slúži na získavanie finančných prostriedkov. Dlhopis je dlžobný úpis platný do určitého termínu, do ktorého sa musí od majiteľa odkúpiť s istým vopred stanoveným úrokom.

Obchodné meno – názov, pod ktorým podnikateľ vykonáva právne úkony pri svojej podnikateľskej činnosti. Obchodným menom fyzickej osoby je jej meno a priezvisko. Obchodným menom právnickej osoby je jej názov

zapísaný v obchodnom registri. Súčasťou obchodného mena právnických osôb je aj dodatok, ktorý označuje ich právnu formu podľa Obchodného zákonníka (v. o. s., a. s., s. r. o. a pod.).

Obchodné tajomstvo – tvoria ho všetky skutočnosti obchodného, výrobného alebo technického charakteru súvisiace s podnikom, ktoré majú skutočnú alebo aspoň potenciálnu materiálnu alebo nemateriálnu hodnotu, nie sú v príslušných obchodných kruhoch bežne dostupné, majú byť podľa vôle podnikateľa utajené a podnikateľ zodpovedajúcim spôsobom ich utajenie zabezpečuje.

Obchodný register – verejný zoznam zákonom ustanovených údajov, ktorého súčasťou je zbierka zákonom ustanovených listín. Právnické osoby podnikajúce na Slovensku sú obligatórne zapísané do obchodného registra. Podnikatelia fyzické osoby sú zapísané do obchodného registra len na vlastnú žiadosť, alebo ak to vyžaduje zákon. Sú zapísané v živnostenskom registri.

Prevádzkareň – priestor, v ktorom podnikateľ prevádzkuje živnosť.

Prokurista – podnikateľom splnomocnená osoba na vykonávanie všetkých právnych úkonov, ku ktorým dochádza pri prevádzke podniku, s výnimkou nakladania s nehnuteľnosťami a právom ustanovovať a odvolávať prokuristov.

Zodpovedný zástupca – ustanovuje ho podnikateľ (fyzická alebo právnická osoba, ktorá získala osvedčenie o živnostenskom oprávnení), aby splnila požiadavku odborného vykonávania činnosti počas prevádzkovania živnosti. Zodpovedný zástupca takisto zastrešuje kvalifikovaný dohľad nad pracovnými úlohami a potrebnými činnosťami. Jedna osoba môže vykonávať funkciu zodpovedného zástupcu len v jednej prevádzkarni.

1.1 Štruktúra súvahy a jej zostavenie

Súvaha (bilancia) je základný výkaz účtovnej závierky, ktorý poskytuje v prehľadnej a usporiadanej forme informácie o stave majetku, vlastnom imaní a záväzkoch v peňažnom vyjadrení k určitému dňu.

Súvaha je prehľadná a usporiadaná forma hodnotového (peňažného) vyjadrenia majetku podľa druhov a podľa zdrojov, z ktorých majetok pochádza (z ktorých bol obstaraný) k určitému dňu.[2]

Súvaha je kvantitatívna sumarizácia finančných podmienok spoločnosti v určitom konkrétnom časovom okamihu, obsahujúca aktíva, záväzky a čisté obchodné imanie, a tiež sa označuje ako výkaz o situácii podniku.

Z týchto definícií vyplýva, že cieľom súvahy je prostredníctvom vhodného formálneho a štrukturálneho usporiadania jednotlivých položiek majetku a zdrojov majetku poskytovať informácie o finančnej situácii používateľom týchto informácií.

Významnosť súvahy je daná tým, že umožňuje posúdiť, aká je finančná stabilita podniku. Finančná situácia k dátumu, ku ktorému sa súvaha zostavuje, sa vo všeobecnosti považuje za významnú charakteristiku efektívnosti finančného hospodárenia podniku. Posúdenie úrovne tejto dôležitej charakteristiky v súvahe umožňuje prehľadná forma usporiadania informácií o stave jednotlivých zložiek, ktoré ju tvoria. Základné zložky v súvahe na strane aktív predstavuje majetok a na strane pasív vlastné imanie a záväzky. Súvaha je štruktúrovaná takto:

Ľavá strana súvahy **(aktíva)** pozostáva z neobežného a obežného majetku (t. j. ide o majetkovú štruktúru), ktorý podnik nadobudol a využíva v podnikateľskej činnosti. Ide o aktíva, ktoré sú výsledkom minulých udalostí, dajú sa spoľahlivo oceniť a je takmer isté, že v budúcnosti zvýšia ekonomické úžitky podniku.[3]

Majetok je v súvahe členený prioritne podľa funkcie v transformačnom procese, t. j. najskôr ide neobežný, následne obežný majetok, pričom sa zohľadňuje aj časový horizont, podľa ktorého sa zložky majetku delia na krátkodobé a dlhodobé.

Pravá strana súvahy **(pasíva)** pozostáva z finančných zdrojov (t. j. ide o kapitálovú štruktúru), v členení na vlastné a cudzie zdroje, ktorými podnik kryje nadobudnutý majetok. Tieto zdroje krytia majetku sa vyjadrujú pojmom kapitál. Kapitál je prioritne členený podľa vlastníctva, ide teda o vlastný a cudzí kapitál, pri zohľadnení časového horizontu ide o krátkodobé a dlhodobé položky záväzkov.

---

[2] STAŠOVÁ, V. et al. 2010. *Základy účtovníctva v podnikateľskej praxi*. Košice : Elfa, 2010. 163 s.

[3] Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.

Majetok môže podnikateľ nadobudnúť z vlastných alebo cudzích zdrojov. Pri správne vedenom účtovníctve sa musia pravá a ľavá strana súvahy rovnať, t. j. musí platiť rovnosť:

aktíva = pasíva

resp.

majetok = zdroje krytia majetku

Bilančný princíp, ktorý platí v súvahe, vypovedá o tom, že na majetok v súvahe sa pozeráme z dvoch hľadísk:
1. z hľadiska formy, v akej sa majetok v podniku nachádza,
2. z hľadiska zdrojov, z akých sú jednotlivé zložky majetku financované.

Vyčíslením jednotlivých položiek v súvahe dostáva podnik odpoveď na dve základné otázky:
1. Akou výškou majetku podnik disponuje pri vykonávaní podnikateľskej činnosti?
2. Ako sa zmenil stav majetku za posledné obdobie v porovnaní s predchádzajúcim obdobím?

Súvahová (bilančná) rovnica a jej modifikácie:
- majetok = vlastné imanie (vlastný kapitál) + záväzky (cudzí kapitál)
- aktíva = vlastné imanie + záväzky
- vlastné imanie = aktíva – záväzky
- aktíva = pasíva

Štruktúra súvahy

Súvaha k 31. 12. 2020

AKTÍVA (majetok) v €	PASÍVA (kapitál) v €
A. Neobežný majetok	**A. Vlastné imanie**
A.I. Dlhodobý nehmotný majetok A.II. Dlhodobý hmotný majetok A.III. Dlhodobý finančný majetok	A.I. Základné imanie A.II. Emisné ážio A.III. Ostatné kapitálové fondy A.IV. Zákonné rezervné fondy A.V. Ostatné fondy zo zisku A.VI. Oceňovacie rozdiely z precenenia A.VII. Výsledok hospodárenia minulých rokov A.VIII. Výsledok hospodárenia za bežné účtovné obdobie po zdanení
B. Obežný majetok	**B. Záväzky**
B.I. Zásoby B.II. Dlhodobé pohľadávky B.II.1. Pohľadávky z obchodného styku B.III. Krátkodobé pohľadávky B.III.1. Pohľadávky z obchodného styku B.IV. Krátkodobý finančný majetok B.V. Finančné účty	B.I. Dlhodobé záväzky B.I.1. Dlhodobé záväzky z obchodného styku B.II. Dlhodobé rezervy B.III. Dlhodobé bankové úvery B.IV. Krátkodobé záväzky B.IV.1. Záväzky z obchodného styku B.V. Krátkodobé rezervy
∑ AKTÍVA	**∑ PASÍVA**

Príklad 1 – Zostavenie súvahy

Spoločnosť AMELIA, s. r. o., eviduje k 31. 12. 2020 nasledujúce zložky majetku a zdroje jeho krytia:
kancelárske (nebytové) priestory v budove v hodnote 25 500 €,
samostatné hnuteľné veci a zariadenia v hodnote 18 200 €,
podielové cenné papiere v hodnote 2 000 €,
rezervy v hodnote 4 500 €,
materiál v hodnote 5 400 €,
výsledok hospodárenia minulých rokov v hodnote 10 700 €,
výrobky v hodnote 1 500 €,
ostatné kapitálové fondy v hodnote 6 500 €,
dlhodobé pohľadávky 4 500 €,
záväzky voči zamestnancom v hodnote 1 700 €,
peniaze v pokladni v hodnote 1 800 €,
dlhodobé záväzky v hodnote 7 900 €,
pozemky v hodnote 8 500 €,
pohľadávky z obchodného styku v hodnote 4 200 €,
účty v bankách v hodnote 3 700 €,
zákonné rezervné fondy v hodnote 3 500 €,
softvér v hodnote 7 500 €,
oceniteľné práva v hodnote 3 800 €,
bankové úvery a výpomoci v hodnote 8 500 €,
záväzky z obchodného styku v hodnote 4 600 €,
základné imanie v hodnote 22 000 €,
výsledok hospodárenia bežného obdobia v hodnote 12 300 €,
ostatné fondy tvorené zo zisku v hodnote 4 400 €.

Úloha:

Na základe uvedených zložiek majetku a zdrojov zostavte súvahu spoločnosti AMELIA, s. r. o., k 31. 12. 2020.

Riešenie:

Súvaha spoločnosti AMELIA, s. r. o., k 31. 12. 2020

AKTÍVA (v €)		**PASÍVA (v €)**	
Neobežný majetok	**65 500,–**	**Vlastné imanie**	**59 400,–**
Dlhodobý nehmotný majetok, z toho: softvér oceniteľné práva	**11 300,–** 7 500,– 3 800,–	Základné imanie Zákonné rezervné fondy Ostatné kapitálové fondy	22 000,– 3 500,– 6 500,–
Dlhodobý hmotný majetok, z toho: pozemky stavby samostatné hnuteľné veci a súbory hnuteľných vecí	**52 200,–** 8 000,– 25 500,– 18 200,–	Výsledok hospodárenia minulých rokov Ostatné fondy zo zisku	10 700,– 4 400,–
Dlhodobý finančný majetok, z toho: podielové cenné papiere a podiely v ovládanej osobe	**2 000,–** 2 000,–	Výsledok hospodárenia bežného obdobia po zdanení	12 300,–

(pokračovanie tab.)

AKTÍVA (v €)		PASÍVA (v €)	
Obežný majetok	**21 100,–**	**Záväzky**	**27 200,–**
Zásoby, z toho: materiál výrobky	**6 900,–** 5 400,– 1 500,–	Rezervy	4 500,–
Dlhodobé pohľadávky, z toho: dlhodobé pohľadávky z obchodného styku	**4 500,–** 4 500,–	Dlhodobé záväzky	7 900,–
Krátkodobé pohľadávky, z toho: pohľadávky z obchodného styku	**4 200,–** 4 200,–	Krátkodobé záväzky, z toho: záväzky z obchodného styku záväzky voči zamestnancom	**6 300,–** 4 600,– 1 700,–
Finančné účty, z toho: peniaze účty v bankách	**5 500,–** 1 800,– 3 700,–	Bankové úvery a výpomoci	8 500,–
Spolu aktíva	**86 600,–**	**Spolu pasíva**	**86 600,–**

Príklad 2 – Zostavenie súvahy

Spoločnosť BANELA, s. r. o., podniká od roku 2018 a dosahuje pomerne dobré výsledky. Pri svojej podnikateľskej činnosti využíva rôzne druhy majetku. K 31. 12. 2020 spoločnosť eviduje nasledujúce zložky majetku aj kapitálu:

- pozemok v hodnote 8 400 €,
- stavby v hodnote 26 300 €,
- softvér v hodnote 6 900 €,
- stroje a prístroje v hodnote 18 900 €.

Počas prvého roku podnikania si dala patentovať ochrannú známku (oceniteľné práva) v hodnote 5 500 €. V roku 2020 spoločnosť DANIEL s. r. o., (veriteľ) poskytla spoločnosti BANELA, s. r. o., (dlžník) dlhodobú pôžičku vo výške 18 000 €, ktorej zostatok vo výške 12 500 € eviduje dlžník ku dňu 31. 12. 2020 vo svojich záväzkoch a veriteľ vo svojich pohľadávkach.

Spoločnosť ďalej eviduje:

- záväzky z obchodného styku vo výške 9 400 €,
- záväzky voči zamestnancom z dôvodu nevyplatených miezd vo výške 6 800 €,
- záväzok voči banke z nesplateného úveru vo výške 21 200 €,
- ostatné zložky **záväzkov, ktoré je potrebné dopočítať.**

Vlastné imanie spoločnosti tvoria nasledujúce položky: základné imanie vo výške 26 000 €, ostatné kapitálové fondy vo výške 6 300 €, zákonný rezervný fond vo výške 3 900 € a výsledok hospodárenia bežného obdobia po zdanení vo výške 8 500 €. Na základe inventarizácie zásob zistila, že na sklade eviduje 6850 ks výrobkov v hodnote 5 € za ks. V pokladnici firmy eviduje hotovosť vo výške 2 800 € a bankovom účte finančné prostriedky vo výške 5 200 €. Na základe evidencie vystavených faktúr firma zistila výšku nesplatených pohľadávok z obchodného styku vo výške 19 500 €.

Poznámka

Pri výpočtoch chýbajúcich položiek využijeme vedomosti o bilančnej rovnosti, t. j. aktíva = pasíva, aktíva = majetok, majetok = vlastné imanie + záväzky, najprv zostavíme aktíva, následne pasíva a do celkovej hodnoty pasív dorátavať všetky ostatné zložky súvahy.

Úloha:

Zostavte súvahu spoločnosti BANELA, s. r. o., k 31. 12. 2020.

Riešenie:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Súvaha spoločnosti BANELA, s. r. o., k 31. 12. 2020

AKTÍVA (v €)		**PASÍVA (v €)**	
Neobežný majetok	**.....**	**Vlastné imanie**	**47 250,–**
Dlhodobý nehmotný majetok, z toho: softvér	..... 6 900,– 5 500,–	..... Zákonné rezervné fondy Ost. kap. fondy	26 000,– 6 300,–
Dlhodobý hmotný majetok, z toho: pozemky stavby ..... samostatné hnuteľné veci (stroje a prístroje)	 8 400,– 26 300,– 18 900,–	Výsledok hospodárenia z minulých rokov Výsledok hospodárenia z bežného obdobia po zdanení	..... 8 500,–.
Obežný majetok	**61 750,–** **.....**	**Záväzky**	**.....**
Zásoby, z toho: výrobky	..... 34 250,–	Záväzky (pôžička od DANIEL, s. r. o.)	.....
		Ostatné zložky záväzkov	.....
Krátkodobé pohľadávky, z toho: pohľadávky z obchodného styku	....	Krátkodobé záväzky, z toho: záväzky z ..... záväzky voči zamestnancom	..... 9 400,– 6 800,–
Finančné účty, z toho: Peniaze v pokladnici Bankové účty.....	 ..... 5 200,–	Bankové úvery a výpomoci	.....
Spolu aktíva	**.....**	**Spolu pasíva**	**.....**

Využitie teoretických vedomostí aplikovaných na súvahe

Základom ekonomických prepočtov aplikovaných pri dopĺňaní jednotlivých položiek v súvahe je správne pochopenie ich hodnotovej podstaty a vzájomných vzťahov. V nasledujúcom praktickom príklade sú objasnené aj ďalšie dôležité pojmy, ako obchodný majetok, obchodné imanie, čisté obchodné imanie, vlastné imanie a základné imanie, ktoré boli zadefinované v úvode kapitoly.

Príklad 3

Akciová spoločnosť GREGOR ukončila rok 2020 so stratou. Jednotlivé položky aktív a pasív na konci daného roka obsahuje zjednodušená súvaha:

Súvaha spoločnosti GREGOR, a. s., k 31. 12. 2020

AKTÍVA (v €)		**PASÍVA (v €)**	
Neobežný majetok	.....	**Vlastné imanie**	.....
Dlhodobý hmotný majetok	125 000,–	Základné imanie	65 000,–
Dlhodobý nehmotný majetok	45 000,–	Zákonný rezervný fond	9 500,–
		Ostatné kapitálové fondy	10 900,–
Dlhodobý finančný majetok	0,–	Výsledok hospodárenia minulých rokov	
		Výsledok hospodárenia za bežné účtovné obdobie po zdanení	– 16 500,–
Obežný majetok	.....	**Záväzky**	.....
Zásoby	122 400,–	Rezervy	14 000,–
Dlhodobé pohľadávky	25 700,–	Dlhodobé záväzky	52 100,–
Krátkodobé pohľadávky	48 200,–	Krátkodobé záväzky	69 400,–
Finančné účty	24 300,–	Bankové úvery	110 000,–
Spolu aktíva	.....	**Spolu pasíva**	.....

Úlohy:

1. Dopočítajte chýbajúce hodnoty v súvahe firmy GREGOR, a. s. (vlastné imanie a záväzky).
2. Vysvetlite štruktúru jednotlivých položiek aktív aj pasív v súvahe.
3. Identifikujte obchodný majetok spoločnosti GREGOR, a. s.
4. Vypočítajte obchodné imanie spoločnosti.
5. Vypočítajte čisté obchodné imanie spoločnosti.
6. Vysvetlite, aký je rozdiel medzi čistým obchodným imaním a vlastným imaním.

Riešenie:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1. ***Vlastné imanie* = pasíva – záväzky** = 145 100 €
   Záväzky = (bankové úvery + krátkodobé záväzky + dlhodobé záväzky + rezervy)
   Záväzky = 245 500 €
   Výsledok hospodárenia minulých rokov = vlastné imanie – základne imanie – fondy tvorené zo zisku – kapitálové fondy – výsledok hospodárenia za účtovné obdobie
   Výsledok hospodárenia minulých rokov = 76 200 €
2. ***Obchodný majetok*** = súčet všetkých zložiek majetku = 390 600 €
3. ***Obchodné imanie*** = obchodný majetok + záväzky = 636 100 €
4. ***Čisté obchodné imanie*** = obchodný majetok – záväzky = 145 100 €
5. Vlastné imanie je ukazovateľom finančnej stability obchodných spoločností a družstiev a zároveň predstavuje vlastné zdroje krytia majetku spoločnosti. Hodnotovo medzi pojmami čisté obchodné imanie a vlastné imanie nie je žiaden rozdiel. Vlastné imanie je totožné s čistým obchodným imaním, ktoré ustanovuje Obchodný zákonník Rozdiel je len v používaní terminológie. Čisté obchodné imanie sa používa viac v právnej prac (právny pojem) a vlastné imanie je účtovný pojem.

Príklad 4

Spoločnosť HANYCH, s. r. o., ukončila rok 2020 so stratou. V súvahe zostavenej k 31. 12. 2020 v rámci účtovnej závierky vykázala nasledujúci stav hospodárenia spoločnosti:

Súvaha spoločnosti HANYCH, s. r. o., k 31. 12. 2020

AKTÍVA (v €)		**PASÍVA (v €)**	
Neobežný majetok	**.....**	**Vlastné imanie**	**.....**
Dlhodobý hmotný majetok	38 500,–	Základné imanie	15 000,–
Dlhodobý nehmotný majetok	6 700,–	Kapitálové fondy	0,–
		Fondy tvorené zo zisku (RF)	1 500,–
Dlhodobý finančný majetok	6 400,–	Výsledok hospodárenia minulých období	26 800–
Obežný majetok	**.....**	**Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie**	
Zásoby	42 300,–	Záväzky	.....
Dlhodobé pohľadávky	8 800,–	Rezervy	0,–
Krátkodobé pohľadávky	25 000,–	Dlhodobé záväzky	5 500,–
Finančné účty	4 000,–	Krátkodobé záväzky	36 000,–
		Bankové úvery	55 000,–
Spolu aktíva	**.....**	**Spolu pasíva**	**.....**

Úlohy:

1. Vypočítajte obchodný majetok spoločnosti HANYCH, s. r. o, a vysvetlite jeho štruktúru.
2. Dopočítajte všetky potrebné položky súvahy spoločnosti HANYCH, s. r. o
3. Vypočítajte obchodné imanie spoločnosti.
4. Vypočítajte čisté obchodné imanie spoločnosti.

Riešenie:

1.

.....

.....

2.

.....

.....

3.

.....

.....

4.

.....

.....

Príklad 5

Firma JARMILA, s. r. o má k 31.12. 2020 nasledovné zložky vlastného imania:

- základné imanie vo výške 19 000 €
- ostatné kapitálové fondy vo výške 3 400 €
- zákonný rezervný fond vo výške 3 600 €
- výsledok hospodárenia z minulých rokov 8 400 €
- výsledok hospodárenia bežného obdobia po zdanení vo výške 4 100 €

K 31.12.2020 JARMILA, s. r. o. uzatvorila účtovný rok s nasledovnou štruktúrou majetku a kapitálu:

- stavby v hodnote 32 000 €
- pozemky v hodnote 15 500 €
- softvérové vybavenie v hodnote 4 800 €
- stroje a prístroje v hodnote 14 800 €
- výrobky na sklade vo výške 2 100 ks v hodnote 4 € za ks
- materiál na sklade v hodnote 6 200 €,
- oceniteľné práva (patenty, úžitkové vzory) v hodnote 7 300 €
- hotovosť v pokladnici 2 500 €
- peňažné prostriedky na bankovom účte vo výške 8500 €
- nesplatené pohľadávky z obchodného styku vo výške 6 900 €
- dlhodobú pôžičku vo výške 9 500 € od firmy ALICA, s. r. o, ktorú eviduje vo svojich záväzkoch
- záväzky voči zamestnancom vyplývajúce z nevyplatených miezd vo výške 2 450 €
- záväzky z obchodného styku vo výške 5 700 €
- bankové úvery vo výške 16 500 €
- ostatné zložky záväzkov, ktoré je potrebné dopočítať

Úlohy:

1. Zostavte súvahu spoločnosti JARMILA, s. r. o., k 31. 12. 2020.
2. Vypočítajte a objasnite štruktúru obchodného majetku spoločnosti.
3. Vypočítajte obchodné imanie spoločnosti.
4. Vypočítajte čisté obchodné imanie spoločnosti.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

AKTÍVA (v €)		PASÍVA (v €)	
Neobežný majetok		Vlastné imanie	
Dlhodobý hmotný majetok		Základné imanie	
Z toho: Stavby		Zákonný rezervný fond	
Pozemky		Ostatné kapitálové fondy	
Stroje a prístroje		Výsledok hospodárenia z minulých rokov	
Dlhodobý nehmotný majetok		Výsledok hosp. za bežné obdobie po zdanení	
Z toho: Softvér			
Oceniteľné práva			
Dlhodobý finančný majetok			
Obežný majetok		Záväzky	
Zásoby výrobkov		Z obchodného styku	
Zásoby tovaru		Záväzky voči ALICA s. r. o	
Pohľadávky z obchodného styku		Záväzky voči zamestnancom	
Hotovosť v pokladnici		Bankové úvery	
Peňažné prostriedky na BÚ		Ostatné zložky záväzkov	
Spolu majetok/Aktíva		Spolu zdroje/Pasíva	

2.

.....

.....

.....

3.

.....

.....

.....

4.

.....

.....

.....

1.2 Terminológia podnikania v rôznych jazykoch

Vzhľadom na medzinárodné a nadnárodné prepojenia rôznych oblasti podnikania je nevyhnuté oboznámiť sa s terminológiou aj v iných jazykoch. V tejto časti kapitoly sú frekventované pojmy ako podnik, podnikanie a podnikateľ vysvetlené v anglickom, francúzskom, nemeckom, španielskom, ruskom jazyku a ďalších, s cieľom oboznámiť sa s ich jazykovými mutáciami, ktorých poznanie je v súčasnosti pre každého podnikateľa nevyhnutné. Okrem toho sa priestor venuje aj terminológií právnych foriem podnikania, s ktorými sa môžeme pri štúdiu zahraničnej odbornej literatúry veľakrát stretnúť.[4]

a) **Ťažiskové jazyky**

Pojem / Jazyk	**Podnik**	**Podnikanie**	**Podnikateľ**
Anglický	Enterprise Business	Entrepreneurship Business	Entrepreneur
Francúzsky	l´Entreprise	l´Entreprise	l´Entrepreneur
Nemecký	s Unternehmen e Unternehmung	e Unternehmung	r Unternehmer
Španielsky	Empresario	Empresa	Emprendedor
Ruský	предприятие	предпринимательство	предприниматель

b) **Ďalšie európske jazyky**

Jazyk / Pojem	**Taliansky**	**Portugalský**	**Holandský**	**Švédsky**	**Poľský**
Podnik	Impresa	Empresa	Bedrijf	Företag	Przedsiębiorstwo

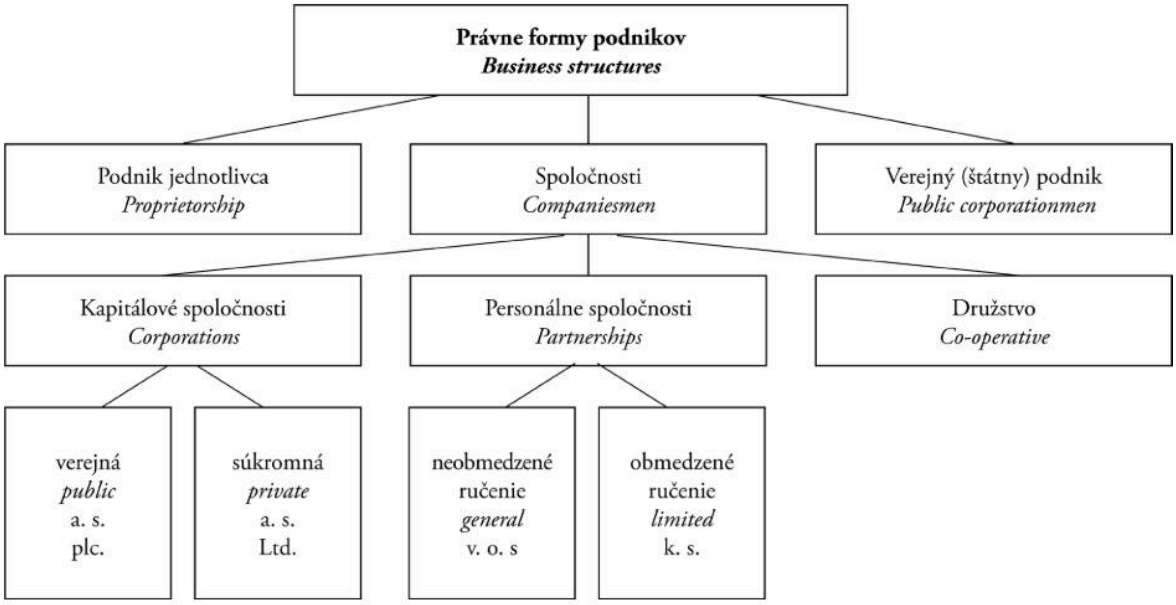
[4] V uvedenom texte výklad terminológie vychádza z najčastejšie používaných termínov a klasifikácie právnych foriem. Pri detailnom skúmaní nachádzame v terminológii a legislatíve jednotlivých krajín rozdiely.

Jazyk / Pojem	Český	Maďarský	Nórsky	Bulharský	Esperanto
Podnik	Podnik	Vállalat	Bedrift	предприятие	Enterpreno

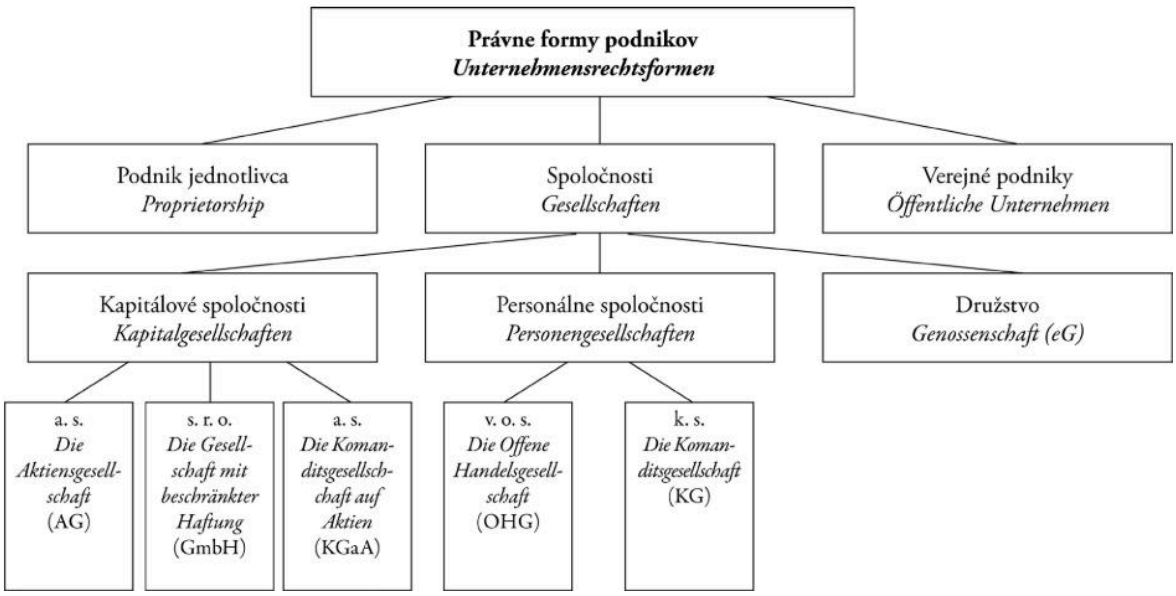
c) Dvojjazyčný systém právnych foriem podnikov

V tejto časti prinášame spôsob vyjadrenia právnych foriem v anglickom a nemeckom jazyku.

Anglická verzia



Nemecká verzia



d) **Právne formy podnikania v anglicky hovoriacich krajinách**

1. ***Proprietorship – Sole proprietor/sole trader*** – podnik jednotlivca:
   - podobné podniku jednotlivca v SR,
   - jeden vlastník,
   - neobmedzené ručenie,
   - nie je potrebný zápis do obchodného registra.
2. ***Companies*** – spoločnosti:
   - 2.1 ***Partnership*** – personálna spoločnosť:
     - podobné personálnej obchodnej spoločnosti v SR,
     - až 50 spoločníkov,
     - neobmedzené/obmedzené ručenie,
     - minimálne jeden spoločník s neobmedzeným ručením,
     - spoločníci sa podieľajú na zisku, strate, riziku a riadení spoločnosti rovnakým dielom, ak spoločenská zmluva neurčí inak,
     - nemusí byť zapísaná v obchodnom registri,
     - typické označovanie „Smith & Son“.
   - 2.2 ***Private limited company*** – spoločnosť s ručením obmedzeným:
     - podobné spoločnosti s ručením obmedzeným v SR,
     - obmedzený počet spoločníkov – akcionárov je obvykle 50,
     - akcie nie sú prístupné verejnosti na kúpu,
     - spoločníci (akcionári) majú prednostné právo na kúpu podielu ostatných spoločníkov (akcionárov) v prípade predaja,
     - obmedzené ručenie spoločníkov,
     - zapísaná v obchodnom registri,
     - typické označovanie „Smith ltd.“.
   - 2.3 ***Public limited company/publicly held company*** – akciová spoločnosť:
     - podobné akciovej spoločnosti v SR,
     - neobmedzený počet spoločníkov – akcionárov,
     - akcie sú predajné aj verejnosti,
     - zapísaná v obchodnom registri,
     - typické označovanie „Smith plc.“.
   - 2.4 ***Cooperative*** – družstvo:
     - podobné družstvu v SR,
     - neobmedzený počet členov,
     - cieľom je skôr poskytovať výhody členom, ako dosahovať zisk,
     - sleduje princíp rovnosti, každý člen disponuje jedným hlasom pri hlasovaní,
     - rozlišujú sa obchodné a výrobné družstvá.
3. ***Public corporation*** – verejný (štátny) podnik:
   - podniky podobné verejnému (štátnemu) podniku, ktoré produkujú verejné statky,
   - môžu byť vlastnené štátom alebo môžu mať formu akciovej spoločnosti – s veľkým množstvom drobných akcionárov.

e) **Právne formy podnikania v nemecky hovoriacich krajinách**

1. ***Das Einzelunternehmen*** – podnik jednotlivca:
   - ide o samostatného vlastníka, ktorý sám vedie podnik,
   - ručí za záväzky neobmedzene svojím obchodným aj súkromným majetkom.

2. ***Die Gesellschaften*** – spoločnosti:
   2.1 ***Die Personengesellschaften*** – personálne spoločnosti:
   - ***Die Offene Handelsgesellschaft*** **(OHG)** – verejná obchodná spoločnosť:
     – všetci spoločníci majú rovnaké práva a povinnosti,
     – ručia za záväzky neobmedzene svojím obchodným aj súkromným majetkom.
   - ***Die Kommanditgesellschaft*** **(KG) – komanditná spoločnosť. Tvoria ju dva druhy spoločníkov:**
     – komplementári, ktorí ručia svojím obchodným aj súkromným majetkom,
     – komanditisti, ktorí ručia len svojimi kapitálovými vkladmi a nezúčastňujú sa na riadení spoločnosti.

   2.2 ***Die Kapitalgesellschaften*** – kapitálové spoločnosti:
   - ***Die Aktiengesellschaft*** **(AG)** – akciová spoločnosť:
     – spoločníci (akcionári) majú podiel na kapitáli (základnom imaní) prostredníctvom účastín (akcií),
     – ručia len do výšky svojich kapitálových vkladov (objemu akcií),
     – riadenie sa uskutočňuje prostredníctvom predstavenstva, tzn. manažérov, ktorí nemusia byť finančne zainteresovaní (vlastniť akcie) na podniku.
   - ***Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung*** **(GmbH)** – spoločnosť s ručením obmedzeným:
     – spoločníci získavajú podiely obchodných spoločností,
     – ručia len do výšky svojich kapitálových vkladov,
     – konatelia spoločnosti sa vyberajú vo všeobecnosti z radov spoločníkov.
   - ***Die Komanditsgesellschchaft auf Aktien*** **(KGaA)** – komanditná spoločnosť na akcie:
     – komanditná spoločnosť, v ktorej komanditisti sú akcionári.

   2.3 ***Das Genossenschaft*** **(eG)** – družstvo:
   - spojenie osôb so spoločnými hospodárskymi cieľmi, ktoré zabezpečujú týmto spôsobom úžitok veľkých podnikov,
   - spoločníci ručia za záväzky len do výšky svojich podielov.

3. ***Die Öffentliche Unternehmen*** – verejné podniky. Ide o podniky, v ktorých má väčšinové vlastníctvo štát (štátny podnik) alebo územná samospráva (komunálny podnik).

KONTROLNÝ TEST 1

Meno a priezvisko študenta:
Akademický rok:
Študijná skupina:
Meno cvičiaceho:
Dátum zadania:
Dátum odovzdania:

1. Na základe naštudovanej literatúry zvážte pravdivosť uvedených výrokov a správnu odpoveď zakrúžkujte (P – pravdivý výrok, N – nepravdivý výrok):

a) Podnikanie je príležitostná činnosť vykonávaná podnikateľom samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť a v záujme dosiahnutia zisku alebo na účel dosiahnutia merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu, ak ide o hospodársku činnosť registrovaného sociálneho podniku podľa osobitného predpisu. P / N
b) Podnik je súbor hmotných a nehmotných zložiek podnikania. P / N
c) Podnikateľ je len osoba, ktorá podniká len na základe živnostenského oprávnenia. P / N
d) Vlastné imanie predstavuje súhrn peňažných a nepeňažných vkladov vlastníkov. P / N
e) Obchodné spoločnosti rozdeľujeme na osobné (personálne) a kapitálové spoločnosti. P / N
f) Obchodný majetok a obchodné imanie podniku predstavujú zhodné veličiny. P / N
g) Nekalá súťaž je konanie v hospodárskej súťaži, ktoré je v súlade s dobrými mravmi súťaže a nie je spôsobilé privodiť ujmu iným súťažiteľom alebo spotrebiteľom. P / N

2. Doplňte nasledujúci text:

Podľa Obchodného zákonníka je podnikateľom:

a) osoba zapísaná v ....., t. j. právnická osoba podnikajúca podľa Obchodného zákonníka, a dobrovoľne zapísané fyzické osoby,
b) osoba, ktorá podniká na základe ....., čiže osvedčenia o živnostenskom podnikaní, a do tejto skupiny môžu patriť tak fyzické, ako aj právnické osoby,
c) osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa .... a patria sem predovšetkým povolania,
d) fyzická osoba, ktorá ..... a je zapísaná do evidencie podľa osobitných predpisov.

3. Definujte pojmy:

Obchodný majetok podľa Obchodného zákonníka:

.....
.....
.....
.....

Podnik podľa Obchodného zákonníka:

.....
.....
.....
.....

Vysvetlite pojem **aktíva** a **pasíva** v súvahe:

.....

.....

.....

.....

Definujte **súvahu**:

.....

.....

.....

.....

Definujte **účtovnú závierku** podniku:

.....

.....

.....

.....

4. Vypočítajte príklad:

Od spoločnosti GREGOR a. s., sú k 31. 12. 2020 k dispozícii nasledujúce informácie:
Firma pri inventarizácií zásob zistila na sklade zásoby materiálu vo výške 800 kg za cenu 4 €/kg. V podnikateľskej činnosti spoločnosť využíva ochrannú známku ohodnotenú vo výške 7 500 € a disponuje softvérovým vybavením v hodnote 7 650 €. Spoločnosť ďalej disponuje podielovými cennými papiermi a podielmi v ovládanej osobe vo výške 10 000 €. Okrem týchto informácií, eviduje firma neuhradené pohľadávky z obchodného styku vo výške 9 500 €.

Ostatné zložky majetku a záväzkov firmy sú uvedené v súvahe nižšie. Záväzky z obchodného styku je potrebné dopočítať, aby bola zabezpečená bilančná rovnosť, t. j. aktíva = pasíva, resp. majetok = zdroje obstarania majetku.

Úlohy:

1. Dopočítajte hodnoty v súvahe.
2. Vypočítajte obchodné imanie spoločnosti GREGOR, a. s.
3. Vypočítajte čisté obchodné imanie spoločnosti.
4. Vysvetlite, aký je rozdiel medzi čistým obchodným imaním a vlastným imaním.
5. Viete identifikovať obchodný majetok akciovej spoločnosti?

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Súvaha spoločnosti GREGOR, a. s., k 31. 12. 2020

AKTÍVA (v €)		**PASÍVA (v €)**	
Neobežný majetok		**Vlastné imanie**	**.....**
Dlhodobý hmotný majetok		Základné imanie	30 000,–
Dlhodobý nehmotný majetok: softvér		Nerozdelený zisk	8 100,–
Dlhodobý finančný majetok:		Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	.....
Obežný majetok		**Záväzky**	**25 040,–**
Zásoby materiálu		Záväzky z obchodného styku	.....
Pohľadávky – z obchodného styku		Záväzky voči zamestnancom	2 350,–
Ostatné pohľadávky		Záväzky zo sociálneho zabezpečenia	1 600,–
Finančné účty		Bankové úvery a výpomoci	18 300,–
Spolu aktíva		**Spolu pasíva**	**.....**

2.

.....

.....

3.

.....

.....

4.

.....

.....

5.

.....

.....

2 SUBJEKTÍVNE A OBJEKTÍVNE PREDPOKLADY PODNIKANIA

Pre úspešnú podnikateľskú činnosť musia byť prítomné isté predpoklady podnikania. Rozlišujeme subjektívne a objektívne predpoklady. Podnikateľ musí poznať ekonomické príležitosti trhu, právne aspekty podnikania, musí byť technicky, technologicky, osobnostne a finančne pripravený. Takisto musí mať pripravený podnikateľský zámer. Veľmi dôležitými znakmi podnikania sú samostatné konanie a rozhodovanie sa ekonomického subjektu. Dôležitá sú znalosti, iniciatívnosť, novátorstvo a schopnosť znášať riziká.

2.1 Subjektívne predpoklady podnikania

Dôležitou podmienkou úspechu budúceho podnikateľa sú adekvátne odborné znalosti a skúsenosti podporené určitými podnikateľskými vlastnosťami a predpokladmi, ako iniciatívnosť, tvorivosť, sebamotivácia, schopnosť komunikácie a pod.

2.1.1 Motivácia podnikateľa[5]

Hlavnými dôvodmi práce na pozícii zamestnanca sú napríklad stabilný príjem, sociálna bezpečnosť, využitie kvalifikácie, pokojná práca a pod. Motiváciou podnikateľa[6] je zase dosiahnutie nezávislosti, možnosť riadiť vlastnú prácu, zlepšenie postavenia, dosiahnutie zisku, ale aj frustrácia vo veľkých podnikoch, nedostatok sebarealizácie a pod. Pri rozhodovaní o začatí podnikania je vhodné preveriť svoje preferencie v živote, motívy a ciele svojich aktivít.

Existuje množstvo testov, ktoré zostavujú odborníci a ktoré môžu pomôcť zorientovať sa v motívoch a preferenciách v pracovnom živote. Výsledok závisí od objektívnosti prístupu k testovaniu a takisto zodpovedá stavu vedomostí a skúseností v danom čase. Vybrali sme test zameraný na orientáciu v kariére, ktorého autorom je C. Brooklyn Derr (1986). V 30 bodoch sú uvedené vždy dve výpovede, ktoré predstavujú rozdielne preferencie v živote v spojení s pracovnou sférou. (Neexistujú správne a nesprávne odpovede.)

Úlohy:

1. Prečítajte si vždy dvojicu výpovedí v riadku a zakrúžkujte písmeno tej výpovede, ktorá sa hodí pre vás, resp. viac zodpovedá vašim pracovným očakávaniam a preferenciám.
2. Spočítajte počet zakrúžkovaných výpovedí podľa písmen V, W, X, Y a Z, pričom ich celkový súčet je 30 (tab. 2.1).
3. Podľa počtu výpovedí pre jednotlivé písmená možno určiť intenzitu preferencie určitého zamerania v kariére, ktoré reprezentujú jednotlivé písmená (opis je za testom). Intenzita preferencie sa pre jednotlivé písmená určuje takto:
   - od 2 = slabá intenzita preferencie,
   - od 6 = stredná intenzita preferencie,
   - od 10 = silná intenzita preferencie.

[5] Spracované podľa: DEÁKOVÁ, S. – HLAVAČIKOVÁ, J. – KRIŽAN, M. 2016. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016.

[6] Motivácia je jedným zo základných psychických procesov. Motivácia je vnútorná pohnútka (hnacia sila), ktorá vedie k dosiahnutiu osobných a organizačných cieľov. Je to vôľa niečo dosiahnuť. Motivácia môže byť aktivovaná pomocou rôznych stimulov (stimulačných či aktivizačných faktorov).

4. Zhodnoťte, ktoré „zamerania v kariére“ sú vhodné na začatie podnikania, t. j. ktoré sú vhodnou motiváciou na rozbehnutie vlastného podnikania.

Orientácia v kariére[7] Tabuľka 2.1

1.			
Prácu vidím ako určitý druh tímového športu, pričom môžem vyhrať ja alebo tí druhí.	**V**	V práci chcem uplatňovať svoj vlastný prístup.	**X**
2.			
Práca musí byť v rovnováhe s voľným časom. Pre mňa je dôležitý súkromný život a budovanie vzťahov.	**Y**	Postup v povolaní je dôležitejší ako osobné potreby, ktoré musia ustúpiť kariére.	**V**
3.			
Chcem pracovať v podniku, kde sa odmeňujú angažovaná práca, lojalita a kompetencia pracovníkov.	**W**	Radšej stanovujem vlastné ciele, ktoré realizujem podľa vlastných predstáv vlastným tempom.	**X**
4.			
Disponujem asertivitou, priebojnosťou a dobrými analytickými vlastnosťami.	**V**	Okrem práce mám na zreteli aj potreby rodiny.	**Y**
5.			
Chcem pracovať nezávisle.	**X**	Chcem byť súčasťou spoľahlivej organizácie, v ktorej mám svoje miesto.	**W**
6.			
Radšej pracujem ako expert na riešenie a odstraňovanie problémov a demonštrujem tak svoju kompetenciu v určitej oblasti.	**Z**	Radšej pracujem v situácii, ktorú riadim a zodpovedám za dosiahnutie určitých výsledkov.	**V**
7.			
Môj partner je pre mňa rovnako dôležitý ako moja kariéra.	**Y**	Pri zapojení sa do zaujímavého projektu musí môj partner trochu ustúpiť do úzadia.	**Z**
8.			
Pre mňa je dôležitejšie zachovať si slobodu a veľkorysosť.	**X**	Pre mňa je najdôležitejšie nestratiť prehľad.	**Y**
9.			
Som kompetentnou, lojálnou, dôveryhodnou osobou a pracujem veľmi angažovane.	**W**	Som diplomatom, disponujem riadiacimi schopnosťami a som dobrým inštruktorom.	**V**
10.			
Charakterizuje ma pružnosť a ochota prispôsobiť sa.	**Y**	Som človek verný svojim zásadám a svojmu presvedčeniu.	**X**
11.			
Som angažovaný/á v takej miere, ako sa odo mňa očakáva.	**Y**	Som osoba, ktorá hľadá nové výzvy.	**Z**
12.			
Považujem sa za osobu sebestačnú a plním si povinnosti, ktoré si určím.	**X**	Považujem sa za nadšenú osobu s množstvom tvorivých nápadov.	**Z**

[7] BROOKLYN DERR, C. 1986. *Managing the nex careerists*. San Francisco : Jossey-Bass, 1986.

pokračovanie tab. 2.1

13.			
Som osoba, ktorá sa priam „zapáli“ pre zaujímavú prácu.	**Z**	Som osoba, ktorá chce byť skôr svojím vlastným nadriadeným.	**X**
14.			
Som človek vyrovnaný a vytrvalý.	**W**	Som skôr nezávislý a sám seba riadiaci človek.	**X**
15.			
Som človek, ktorý mimoriadne dobre plánuje a organizuje.	**V**	Som človek, ktorý vie dobre analyzovať situácie a navrhovať tvorivé riešenia.	**Z**
16.			
Považujem sa za odborníka vo svojom odbore.	**Z**	Považujem sa za solídneho spolupracovníka.	**W**
17.			
Som schopný/á prispôsobiť svoje ciele cieľom v podniku a zamerať ich na očakávania nadriadených.	**V**	Snažím sa zosúladiť ciele podniku s vlastnými cieľmi.	**Y**
18.			
Mojím osobným cieľom je mať kontrolu nad rámcovými podmienkami práce.	**X**	Mojím osobným cieľom je nedovoliť, aby sa moja práca dostala do konfliktu s potrebami mojej rodiny.	**Y**
19.			
Je pre mňa dôležité, aby som mal/a činnosť, v ktorej existuje istota a pocit príslušnosti.	**W**	Je pre mňa dôležité, aby som mal/a čas na rodinu a iné činnosti.	**Y**
20.			
Cením si kariéru s potenciálom povýšenia.	**V**	Cením si možnosť pustiť sa do zložitých problémov.	**Z**
21.			
Rád som v centre moci.	**V**	Cením si akceptáciu, dlhodobé zamestnanie a zapojenie do chodu podniku.	**W**
22.			
Považujem za dôležité pre môj odborný postup, aby som poznal/a správnych ľudí a získal/a pre seba správnych priateľov.	**V**	Považujem za dôležité rozvíjať moju kariéru v oblasti mojich záujmov.	**X**
23.			
Popritom je pre mňa dôležitá rovnováha medzi prácou a súkromným životom.	**Y**	Popritom je pre mňa dôležité isté miesto a stabilné podmienky práce.	**W**
24.			
Rád by som mal pozíciu s najväčšou autonómiou a vlastnou zodpovednosťou.	**X**	Najradšej by som pracoval na úlohách, ktoré sú pre organizáciu dôležité, centrálne.	**V**

dokončenie tab. 2.1

25.			
Takisto sú pre mňa dôležité stabilita, isté miesto a osobný úžitok.	**W**	Takisto je pre mňa dôležitá možnosť postupu v podniku.	**V**
26.			
Finančný úspech, pribúdanie moci, vplyvu a prestíže považujem za dôležité ukazovatele úspechu v povolaní.	**V**	Vidím úspech vo svojej kariére, keď mám dosť času na prácu, na svoju rodinu a na svoj vlastný rozvoj.	**Y**
27.			
Najviac by som chcel vynikať vo svojom odbore.	**Z**	Najviac by som chcel, aby ma považovali za niekoho, kto je spoľahlivý a lojálny.	**W**
28.			
Preferujem viesť ľudí dlhodobejšie.	**W**	Radšej vediem ľudí v projektoch a „*task forces*“ (pracovných skupinách).	**Z**
29.			
Opatrenia odborného rozvoja a kontinuálne školenia sú pre mňa dôležité.	**Z**	Opatrenia odborného rozvoja sú prostriedkom, ako sa stať expertom v nejakom odbore a získať viac flexibility a nezávislosti.	**X**
30.			
Popritom je pre mňa dôležitá rovnováha medzi osobnou a odbornou sférou.	**Y**	Popritom je pre mňa dôležitá stimulácia a podnecovanie.	**Z**

Vyhodnotenie:

1. Súčty začiarknutých výpovedí podľa písmen:

Tabuľka 2.2

Súčty zakrúžkovaných výpovedí podľa písmen					
V	**W**	**X**	**Y**	**Z**	**Spolu**
					30

2. Zameranie v kariére podľa silnej preferencie (pre 10 a viac začiarknutých výpovedí) pre jednotlivé písmená:
   a) **V – *getting ahead* – dostať sa ďalej** – budovanie kariéry je spojené s tradičnou predstavou. Za úspech v kariére je považovaný ***hierarchický postup*** v práci, v odmeňovaní, pribúdanie vplyvu, moci, statusu, ako aj finančného ohodnotenia.
   b) **W – *getting secure* – stať sa zabezpečeným** – kariéra je spojená s vybudovaním silnej pozície v rámci určitého podniku. Cieľom týchto zástupcov kariéry je získanie „stabilného miesta“ v rámci podniku, s ktorým sa dokážu identifikovať. V riadiacej pozícii sa vedia plne zasadiť za podnik. Za úspech v kariére považujú, ak sú akceptovaní ako ***kľúčové autority*** v podniku.
   c) **X – *getting free* – stať sa slobodným** – v danom type kariéry majú mimoriadny význam autonómia, nezávislosť a tvorivosť, vlastná veľkorysosť a sloboda. Najdôležitejším meradlom úspešnosti sú práve ***parametre práce***.

d) **Y – *getting balanced* – stať sa vyrovnaným** – budovanie kariéry je spojené so snahou o rovnováhu požiadaviek na pracovisku s kariérnym postupom a so vzťahmi k celému svojmu okoliu. Úspech týchto zástupcov kariéry vychádza z hlbokej vnútornej spokojnosti pri ***dosiahnutí*** spomínanej ***rovnováhy***.
e) **Z – *getting high* – dostať sa vysoko** – orientácia kariéry, pri ktorej sa výzva a trvalá stimulácia novými úlohami stávajú najdôležitejšími kritériami úspešnosti. Najdôležitejší význam má práve ***náplň práce***.

2.1.2 Hodnotenie subjektívnych predpokladov podnikania

Pred rozhodnutím začať podnikať je vhodné prehodnotiť svoje subjektívne predpoklady na podnikanie. Sebaanalýzu možno realizovať formou vhodne zvolených otázok týkajúcich sa nárokov, ktoré podnikanie kladie na pripravenosť a odolnosť podnikateľa. Treba pripomenúť, že samohodnotenie je zriedkakedy stopercentne objektívne a je vhodné ho vzťahovať na druh podnikania, čas a vonkajšie podmienky. Predtým, než sa rozhodnete podnikať otestuje sa.[8]

Môžete si dovoliť opustiť vaše zamestnanie a stať sa podnikateľom?

1. **Viete na seba vziať riziko?**
   a) Nikdy. Vždy sa snažím vyhnúť riziku.
   b) Ak musím, tak áno. Necítim sa však príjemne, ak riskujem, a preto sa riziku radšej vyhýbam.
   c) Áno. Prevziať na seba riziko je správne a nemám s tým problém, keď je to nevyhnutné.
   d) Áno. Bez problémov. Nerozmýšľam na tým.

2. **Riadite sa v rozhodovaní svojou intuíciou?**
   a) Nie. Moje intuícia je vo väčšine prípadov nesprávna.
   b) Niekedy. V prípade, ak som skutočne pochopil zmysel problému.
   c) Zvyčajne. Učím sa na základe vlastných skúseností, a preto mi väčšinou moja vnútorná intuícia napovie, čo mám robiť.
   d) Vždy. Vo svojom vnútri fungujem tak, že si zhromažďujem informácie, porovnávam fakty a nechám sa viesť intuíciou.

3. **Ako viete hospodáriť so svojimi peniazmi?**
   a) Veľmi dobre. Sledujem si každý výdavok.
   b) Stredne dobre. Mám veľmi dobrú predstavu o tom, ako míňam peniaze.
   c) Niekedy dobre, inokedy horšie. Snažím sa vyžiť z mojich zarobených peňazí.
   d) Míňaniu peňazí nevenujem veľkú pozornosť.

4. **Ste súťaživý typ v pracovnej, ako aj súkromnej oblasti?**
   a) Áno. Vždy musím vyhrať.
   b) Obvykle áno. Vždy sa snažím uspieť čo najviac je to možné.
   c) Niekedy. Ak mi na niečom veľmi záleží, snažím sa vyhrať, ak mi na niečom nezáleží, prestanem byť súťaživý.
   d) Nie som. Zvyčajne je mi jedno, či vyhrám, alebo vyhrá niekto druhý.

5. **Ak veci nefungujú ako obvykle, čo potom robíte?**
   a) Analyzujem situáciu, aby som prišiel na to, čo som urobil zle.
   b) Pozbieram zvyšok síl a skúsim to znova.
   c) Chytím depresiu a som naštvaný sám na seba alebo na druhých ľudí.
   d) Ustúpim porážke.

[8] http://karierainfo.zoznam.sk/cl/1000164/1386881/Ste-stvoreni-na-podnikanie-Otestujte-sa-.

6. Hľadáte odpovede, aby ste prekonali prekážky a problémy?

a) Nie. Zvyčajne si vyberám jednoduchšiu cestu bez prekážok.
b) Niekedy. Zamýšľam sa iba vtedy, ak neexistuje iné riešenie.
c) Obvykle. Viem, ako riešiť problémy.
d) Áno. Zvyčajne si poradím s riešením problémov.

7. Keď si stanovým svoj cieľ, zvyčajne...

a) Zapisujem si aj malé kroky, ktoré prispievajú k môjmu progresu a smerujú k splneniu dlhodobých cieľov.
b) Vytváram si rad pomyslených krokov v mojej mysli, ktoré smerujú k dosiahnutia cieľa.
c) Rozvíjam si obraz v mojej hlave o očakávanej budúcnosti, ak však k nemu nesmerujem, nerobím si z toho ťažkú hlavu.
d) Nie som vhodný „kandidát“ na stanovovanie si cieľom. Jednoducho „plávam“ so životom.

8. Moja schopnosť manažovať čas je...

a) Excelentná. Stanovujem si cieľ a viem ho aj splniť.
b) Normálna. Niektoré dni sú horšie, iné sú lepšie.
c) Slabá. Nemám rád byť pánom svojho času. Robím veci tak, ako sú nevyhnutné.
d) Čas má vždy zatlačí do kúta. Málokedy sa držím svojho plánu.

9. Či uspejem, alebo zlyhám...

a) Všetko ide mimo mňa.
b) Je to otázkou môjho šťastia.
c) Závisí to od kombinácie šťastia a môjho rozhodnutia.
d) Všetko je v mojich rukách.

10. Ak mám možnosť rozhodnúť sa, s najväčšou pravdepodobnosťou...

a) Predtým, než sa rozhodnem, zhodnotím všetky výhody a nevýhody.
b) Opýtam sa na názor kolegov alebo kamarátov, čo si o tom myslia.
c) Rozhodnem sa čo najrýchlejšie a pustím sa do toho.
d) Vyhnem sa rozhodnutiu, pokiaľ ma niekto do neho nebude tlačiť.

11. Ak by som nezarobila peniaze ani po šiestich mesiacoch od začatia podnikania...

a) Nevzdám to a budem sa pokúšať zarobiť peniaze po dobu jedného roka.
b) Skúsim vymyslieť „záložný plán“ a snažiť sa získať peniaze aj s iných zdrojov.
c) Vzdám sa podnikania a nájdem si prácu.
d) Jednoducho zbankrotujem.

12. Viem, že mám podnikateľského ducha, pretože...

a) Už som raz rozbehol úspešné podnikanie.
b) Uskutočnil som si malý prieskum medzi známymi a už mám svoj plán.
c) Vždy som bol dobrý zamestnanec a vedel som dobre manažovať druhých ľudí.
d) Všetci ma nahovárali, aby som rozbehol vlastné podnikanie.

Ku každej odpovedi pridajte bodovanie podľa uvedenej tabuľky:

Otázka	a	b	c	d
1.	1	2	3	4
2.	1	2	3	4
3.	4	3	2	1
4.	4	3	2	1
5.	4	3	2	1

pokračovanie tab.

Otázka	a	b	c	d
6.	1	2	3	4
7.	4	3	2	1
8.	4	3	2	1
9.	1	2	3	4
10.	4	3	2	1
11.	4	3	2	1
12.	4	3	2	1

Vyhodnotenie

Podnikateľský vizionár (37 – 48 bodov)

V každom momente vášho života preukazujete, že máte nadanie na podnikanie. Podnikateľský duch vás neopúšťa v žiadnej situácii. Vašimi zručnosťami, časovým manažmentom a pozitívnym prístupom si môžete vydláždiť cestu k vášmu úspechu. Tvrdo pracujte aj naďalej, rozvíjajte svoje silné stránky a vezmite do vášho tímu aj ďalších ľudí, ktorí vyvážia vaše slabšie stránky.

Podnikateľský ašpirant (25 – 36 bodov)

Nepochybne máte pár zručností a potrebných vlastností, ktoré z vás môžu spraviť pána podnikateľa. Všetko, čo však potrebujete k tomu, aby ste sa stali dokonalým podnikateľom, je zlepšiť si vlastnú disciplínu. Ešte raz si prečítajte odpovede s nižším bodovým ohodnotením a skúste sa nad nimi zamyslieť a popracovať na nich. Takýmto spôsobom sa zlepšia vaše ciele do budúcnosti. Zamyslite sa nad vašimi schopnosťami a zručnosti, na ktorých by ste ešte mohli popracovať, aby ste sa stali úspešným podnikateľom.

Podnikateľský „rečník“ (12 – 24 bodov)

Ak sa chcete stať podnikateľom, chýba vám ešte veľa, aby ste sa ním stali. Musíte sa toho ešte veľa učiť a rozvíjať vaše schopnosti. Zistite si viac informácií o tom, ako funguje podnikanie, ako funguje podnikateľské prostredie. Najlepšie spravíte, ak sa opýtate ľudí vo vašom okolí, ktorí podnikajú, alebo si prečítate biografiu slávnych osobností z histórie, ktoré podnikali. Vzdelávať sa môžete aj na rôznych kurzoch.

Úlohy:

1. Analyzujte svoje osobné vlastnosti, predpoklady a osobné odborné znalosti a skúsenosti pomocou zvolených otázok.
2. Navrhnite a zapíšte ďalšie otázky, ktoré by mohla sebaanalýza obsahovať.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.1.3 Portrét podnikateľa z praxe

Prehodnotenie subjektívnych predpokladov podnikania by nebolo dostačujúce bez porovnania s reálnym príkladom osobnosti podnikateľa a jeho skúseností s podnikaním preverených praxou. Informácie o úspešných podnikateľoch možno nájsť v odborne zameraných časopisoch, v televíznych dokumentoch, ako aj vo svojom okolí. Vytvorte portrét podnikateľa z rôznych zdrojov a príkladov zo svojho okolia po skupinách podľa svojich možností.

Úlohy:

1. Nájdite vo svojom okolí úspešného podnikateľa (malý úspešný podnik, ktorý je riadený svojím majiteľom – zakladateľom), s ktorým by ste mohli zorganizovať rozhovor.
2. Obsah rozhovoru by mal byť zameraný predovšetkým na nasledujúce oblasti:[9]
   - Čo vás motivovalo k založeniu podniku?
   - Ako by ste sa charakterizovali (osobnostná charakteristika)? (Napríklad sebaistý, energický, nezávislý, optimista, realista a pod.)
   - Aké charakteristiky osobnosti a aké schopnosti sú pre úspešného podnikateľa podstatné?
   - Ako by ste charakterizovali váš štýl vedenia?
   - Opíšte svoj typický pracovný deň.
   - Ktoré aspekty vašej práce vás najviac uspokojujú a, naopak, frustrujú?
   - Ktoré aspekty vašej práce sú pre vás najľahšie a ktoré považujete za problematické?
   - V ktorých podnikových činnostiach sa najviac angažujete (výroba, financie, marketing, personalistika)?
   - Aký dôraz kladiete na motivovanie zamestnancov?
   - Aké dôležité ponaučenia vám priniesli vaše skúsenosti so zakladaním a prevádzkovaním podniku?
   - Akú radu by ste dali budúcemu mladému podnikateľovi?
3. Využite odborné časopisy a televízne dokumenty o úspešných podnikateľoch a vytvorte portrét podnikateľa, podľa možnosti, v rozsahu uvedených otázok.
4. Získané informácie použite na charakteristiku osoby podnikateľa, príp. navrhnite doplnenie otázok sebaanalýzy v závislosti od informácií o podnikaní získaných v praxi.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

[9] Spracované podľa: GRANČIČOVÁ, K. 2009. Portrét podnikateľa – praktické cvičenie. In NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2009. *Podnik a podnikanie – príklady a prípadové štúdie.* Bratislava : Iura Edition, 2009.

.....

.....

2.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.1.4 Porovnanie manažéra a podnikateľa

„Riadiť znamená docieliť, aby ľudia robili, čo je potrebné urobiť. Viesť znamená, aby ľudia chceli robiť to, čo je potrebné. Manažéri vyvíjajú tlak. Lídri, naopak, vyzývajú k nasledovaniu. Manažéri rozkazujú. Lídri komunikujú.“ (Covey, 2015, s. 341).[10]

Od manažérov sa často požaduje, aby sa správali ako podnikatelia, a podnikatelia sa často musia správať ako manažéri. Manažér sa od podnikateľa môže naučiť priamočiarosti (tzv. ťah na bránu) a umeniu využiť každú príležitosť. Podnikateľ sa, naopak, musí naučiť systematickej práci manažéra, jeho sebadisciplíne. Neustále meniace sa podnikateľské prostredie zvyšuje nároky na obidvoch. Medzi podnikateľom a manažérom existuje niekoľko základných rozdielov:

- čas,
- vlastníctvo,
- cieľ,
- spôsob získavania skúseností,
- prístup ku chybám,
- životné priority,

[10] COVEY, S. R. 2015. *Od efektívnosti k výnimočnosti.* Praha : Management Press, 2015.

- finančná motivácia,
- postoj k riziku.

Úlohy:

1. Diskutujte o uvedených rozdieloch a skúste ich vysvetliť.
2. S využitím odbornej literatúry a informácií získaných z predchádzajúceho cvičenia naformulujte požiadavky na manažérske vlastnosti podnikateľa. Hľadajte, v čom sa odlišuje manažér – podnikateľ od manažéra podniku, ktorý je na pozícií zamestnanca.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.1.5 Prípadová štúdia – Osobnostná charakteristika vodcu (lídra)[11]

Aj keď sa o dôležitosti kvalitného ľudského kapitálu pre konečný úspech v SR častejšie hovorí až v posledných rokoch, súčasné problémy s identifikáciou vodcovských osobností sú v podstate rovnaké ako kedykoľvek v minulosti. V porovnaní s minulým obdobím sa však pri vyhľadávaní a výbere lídrov zmenili niektoré požiadavky a výrazne sa rozšíril priestor, na ktorom sa môžu všetci hráči pohybovať.

Medzinárodné prieskumy i prax ukázali, že najefektívnejšími vodcovskými osobnosťami sú ľudia, ktorí si dokázali vytvoriť rovnováhu medzi osobným talentom, odborným vzdelaním a profesionálnymi manažérskymi zručnosťami. Vodca musí byť takisto stratég, pričom stratégiu nemožno zredukovať len na techniky a metódy. Tie síce veľmi pomáhajú, nikdy však nenahradia intuíciu. Umenie stratégie – to je aj schopnosť vnímať a predvídať vývoj. Aby bol človek dobrým stratégom, musí mať vyvinutý zmysel pre riziko, ba musí ho mať aj rád. Medzi vlastnosti pravých lídrov patrí takisto schopnosť vedieť sa chopiť šance, odvaha využiť historický okamih či prijať riziko prehry.

Vodcovskej osobnosti zďaleka nestačia len výborné odborné znalosti. Orientácia smerom do budúcnosti si vyžaduje najmä profesionálnu skúsenosť, zmysel pre premýšľanie, osobnú motiváciu pre dynamiku a pripravenosť prijímať medzinárodné techniky riadenia a kooperácie. Líder musí chcieť a vedieť prevziať na vlastné plecia zodpovednosť nielen za seba a vlastné pracovné výkony a výsledky, ale aj za prácu iných ľudí.

[11] Spracované podľa: DEÁKOVÁ, S. – HLAVAČIKOVÁ, J. – KRIŽAN, M. 2016. *Podnik a podnikanie.* Bratislava : Wolters Kluwer, 2016.

Rovnako dobre musí vedieť a chcieť rozhodovať a konať aj v súvislosti so štátnymi, európskymi alebo verejnými záležitosťami. Okrem toho sa musí neraz okamžite vedieť rozhodovať aj na základe protichodných informácií a ovládať taktiky, v dôsledku ktorých zvládne prijímanie aj nepríjemných rozhodnutí.

Líder stojí na čele tímu, inšpiruje, motivuje a presviedča. Vodcovstvo je najjemnejším, najosobnejším a najťažšie definovateľným aspektom riadenia, pričom riadenie sa chápe ako vzájomný vzťah, v ktorom zohráva najdôležitejšiu úlohu dôveryhodnosť. Správny vodca musí vedieť takýto vzťah vytvoriť a presvedčiť svoj tím o dôvodoch, ktoré sa prihovárajú za spoločné ciele, o spoľahlivosti spoločných cieľov a o potrebnej stratégii na ich dosiahnutie. Dôveryhodnosť vodcu zvyšuje jasne formulovaný a všeobecne akceptovateľný systém morálnych hodnôt.

Stred akéhokoľvek hodnotového systému tvorí postoj k moci. Podstatným prvkom dôveryhodnosti je oddanosť spoločnému cieľu. Do tretice sa s dôveryhodnosťou spája kvalita komunikácie, ktorá je záležitosťou špecifických schopností. Jednou z nich je napríklad práca s informáciami. Ak si niekto zmonopolizuje informácie ako zdroj osobnej moci, demotivuje ostatných. Ak, naopak, berie informácie ako niečo, čo treba využívať a riešiť spoločne, vyvoláva lojalitu a súdržnosť.

Skutočný líder sa dokáže vyhnúť riziku nadraďovania a vyvyšovania sa nad ostatných, pokušeniu sústrediť priveľa moci a príliš personalizovať riadenie. Aj keď jadrom manažérskej profesie je talent a osobné čaro, z hľadiska konečného úspechu je potrebná rovnováha výnimočného talentu, charakteru a vrodenej presvedčovacej sily lídra s metódami, procesmi a so systémom delegovania úloh, umožňujúcich neraz aj obrovskému počtu ľudí hrať svoju úlohu v tímovom snažení.

Pravou vodcovskou osobnosťou je teda stratég, manažér a vodca zároveň, pričom ku každej z týchto charakteristík je potrebný talent. Napriek tomu, že vodcovstvo možno rozvíjať aj trpezlivou prácou na sebe samom, jeho podstatou je dar, ktorý nemožno ovplyvniť.

Úlohy:

1. Na základe predchádzajúceho textu zostavte zoznam vlastností skutočného lídra.
2. Uvedenú osobnostnú charakteristiku lídra porovnajte s osobnostnou charakteristikou podnikateľa a manažéra.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.1.6 Vedenie spoločnosti so srdcom lídra, rozumom manažéra a vlastníckym pohľadom podnikateľa[12]

Každý vedúci pracovník uplatňuje svoje vlastné metódy riadenia a prejavuje sa názormi, myšlienkami a správaním, podľa ktorých je zaradený do jednej z dvoch hlavných kategórií nadriadených pracovníkov. Sú buď **manažéri, alebo lídri**. Treba podotknúť, že v osobe podnikateľa ako majiteľa podniku je kúsok manažéra, ako aj lídra. Ale samozrejme, že podnikateľ nedisponuje takými manažérskymi schopnosťami ako manažér, resp. líderskými schopnosťami ako samotný líder. Na základe toho sa dá povedať, že podnikateľ predstavuje akýsi prienik medzi manažérom a lídrom.

Je jedna skupina lepšia ako tá druhá? Tieto skupiny vedúcich pracovníkov, ak vykonávajú svoju prácu kvalitne, sú pre podnik veľmi potrebné. Silné stránky jednej či druhej skupiny možno uplatniť v rozličnom čase, životnom cykle podniku, pri rôznych náladách vnútri pracovnej skupiny, ako aj vo vonkajšom okolí.

Úlohy:

Vyberte, ktoré z charakteristických vlastností manažéra, podnikateľa alebo vodcu by boli vhodné v nasledujúcich situáciách (pracujte v skupinách, každá skupina rieši dve alebo tri situácie a na záver prezentuje a obhajuje svoje riešenia):

1. Realizácia myšlienky uvádzania nového, doteraz nikdy nepoužívaného produktu na trh.
2. Riadenie stabilného podniku, ktorý vyrába dlhodobo obľúbené výrobky (tzv. trhové stálice).
3. Založenie podniku v nových, nestabilných podmienkach.
4. Riadenie podniku, ktorého akcionári požadujú dlhodobý stabilný výnos.
5. Transformácia cieľov a predstáv do praxe v podobe založenia podniku a vytváranie priestoru na sebarealizáciu.
6. Podnik vyrába stabilný výrobok a jeho cieľom je predbehnúť dvoch rovnako silných konkurentov.
7. Presadenie výroby produktu, ktorý zmení doterajšie fungovanie a konvencie v oblasti realizovanej podnikateľskej činnosti.
8. Vedenie spoločnosti, ktorej pracovníci majú mimoriadne veľký inteligenčný a tvorivý potenciál, ale neradi pracujú pod nadriadenou osobou.
9. Stabilita podnikateľskej činnosti a snaha napodobniť úspechy iných pri realizácii podnikateľskej činnosti.
10. Dobrá administratíva a účinné využívanie všetkých zdrojov prítomných v podnikateľskej činnosti.
11. Preferovať budovanie úspešnej spoločnosti bez zjavnej snahy o pripisovanie si vlastných zásluh.

Charakteristické znaky manažérov, lídrov a podnikateľov Tabuľka 2.3

Manažéri	Lídri	Podnikateľ
preberajú zodpovednosť za riadenie podniku a jeho výsledky	zodpovednosť prenechávajú iným	zodpovednosť vyplývajúca z vlastníctva podniku
orientujú sa na problémy prítomnosti	definujú víziu podniku smerom do budúcna, kde sa má podnik dostať	cieľavedome a relatívne dlhodobo plánuje s cieľom zabezpečiť ďalšiu existenciu podniku
sú hlavou a mozgom úspešnej podnikateľskej činnosti	určujúce sú pre nich výsledky za dlhé obdobie	vkladá do podnikania finančné zdroje
hľadajú spôsoby, ako poraziť konkurenciu	hľadajú spojencov	je zainteresovaný na zhodnocovaní vlastného kapitálu vloženého do svojho podniku

[12] Spracované podľa: DEÁKOVÁ, S. – HLAVAČIKOVÁ, J. – KRIŽAN, M. 2016. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016.

pokračovanie tab. 2.3

Manažéri	Lídri	Podnikateľ
zlepšujú a zdokonaľujú súčasný systém	neprestajne tvoria nové vízie o budúcnosti podniku	premýšľa o budúcnosti a vývoji svojho podniku aj v súvislosti na víziu definovanú vizionárom
sú podriadení vo vzťahu k podnikateľovi ako vlastníkovi podniku	neprestajne sa snažia byť príkladom	schopný podstupovať riziko – kladný vzťah k zdravému riziku s cieľom zhodnocovať svoj kapitál vložený do podniku v podobe rastu podniku
sú to reprezentanti podniku vo vzťahu k tretím osobám – iným podnikom	idú cestou podpory	kontroluje prácu manažérov, ktorí riadia a manažujú zdroje, ktoré podnikateľ do podniku vložil
v prípade nefunkčnosti menia pracovníkov v snahe dosiahnuť ciele vlastníkov podniku	prejavujú sa oddanosťou k podriadeným – prejavujú o nich skutočný záujem	zhodnotený kapitál v podnikateľskej činnosti získava vo forme podielov na zisku – dividend
milujú stabilitu, veľmi neriskujú, snažia sa o určitý kompromis medzi rizikom a stabilitou	v krízach sa najlepšie uplatňujú	podieľa sa na tvorbe stratégie svojho podniku
hľadajú chyby a snažia sa ich odstrániť	nadchnú sa jednoduchosťou	má realistické očakávania premietajúce sa v očakávanom napredovaní podniku
sú zamestnanci podobne ako ich podriadení	utvárajú polarizáciu názorov	analytická a celková predstavivosť o smerovaní podniku
sústreďujú sa na materiálne výsledky, ktoré sa premietnu do ich odmien	hľadajú nemateriálne výsledky	novátorský prístup podporujúci budúce vízie podniku stanovené lídrom – vizionárom
sústreďujú sa skôr na krátkodobé výsledky, ktoré sa môžu prejaviť vo výške ich mzdy	vlastný úspech posudzujú podľa úspechu ľudí, ktorých vedú a spolupracujú s nimi	určitá schopnosť a talent riadiť podnik v počiatočnej fáze podnikateľskej činnosti
riadia zamestnancov, kladú dôraz na kontrolu a kontrolujú výkonnosť zamestnancov	orientujú sa na potenciál zamestnancov, ktorý sa snažia využiť v ich prospech	schopnosť v správnom čase delegovať právomoci, úlohy a zodpovednosť na manažérov, ktorí disponujú potrebnými schopnosťami a zručnosťami v oblasti riadenia podniku
uvádzajú vízie lídrov do života	motivácia každého jednotlivca je pre celkový úspech dôležitá	
stanovujú pravidlá, nastavujú systémy a zavádzajú procesy a postupy práce	snažia sa zamestnancov viesť namiesto riadiť ich, udávajú im smer, a preto zamestnanci lídra dobrovoľne nasledujú	

☑ **Riešenie:**

.....

.....

.....

2.1.7 Rozdiely medzi manažérom a lídrom

V nasledujúcej tabuľke sa spoločne pokúsime nájsť rozdiely medzi manažérom a lídrom, a to v rôznych oblastiach.

Oblasť	Manažérska orientácia	Vodcovská orientácia
Konkurenčná stratégia	stratégia	
		príležitosť
	riešenia	
		partneri
	zisky	
Kultúra a schopnosti		vplyv
	uniformita	
		príklad inšpiráciou
	prepustiť	
Vonkajšia a vnútorná zmena	kopírovať	
		uvoľniť
	kompromis	
		experimenty
	reorganizácia	
Štýl vedenia		**motívy**
	formálnosť	
		ideály
	povinnosti	
		prenechať zodpovednosť iným
Ziskovosť a výsledky	výkonnosť	
		riskovanie
	prítomnosť	
		dlhodobosť
	dobre	

Úloha:

V predchádzajúcej tabuľke doplňte prázdne políčka.

2.1.8 Malé úlohy na zamyslenie i pobavenie

Zamyslite sa a označte pri uvedených osobnostiach mieru ich vlastností (0 – 3 krížiky) manažéra, lídra alebo podnikateľa. U ktorých osobností sa tieto kategórie prelínajú?

Osobnosť	Manažér	Podnikateľ	Líder
Mária Terézia			
Juraj Jakubisko			
Michal Martikán			
Miroslav Šatan			
Peter Lipa			
Miroslav Trnka (Eset)			
Andrej Kiska			
Bill Gates			
Jaroslav Haščák (Penta)			
Peter Nagy			

Pani učiteľka napísala do žiackej knižky tieto pochvalné alebo kritické poznámky. Priraď k poznámke budúcu osobnosť.

Presvedčil všetkých spolužiakov, že keď rozbijú všetky svetla v triede, bude vyučovanie zrušené.	
V školskom bufete vykúpil všetky čokoládové tyčinky po 0,8 € a potom ich spolužiakom predával za 1 €.	
Na hodinách je neustále zasnený, fantazíruje, vymýšľa pre spolužiakov stále nové úlohy.	
Rozmiestnil spolužiakov okolo stohu slamy a rozdelil úlohy tak dokonale, že stoh zhorel skôr, než prišli hasiči.	
Úlohy na projekte, ktorý mali robiť štyria spolužiaci, rozdelil tak, že on úlohy iba koordinoval.	
Vymyslel školský projekt, na ktorého základe škola zarobila finančné prostriedky a ešte bola aj vyhodnotená ako ekologicky sa správajúca škola.	
Na školskom výlete zabavil učiteľa, aby spolužiaci mohli ísť kúpiť alkoholické nápoje.	

Peter Nový je spoľahlivý zamestnanec. Pracuje ako vedúci personálneho oddelenia. Dokonale ovláda všetky zákony a vyhlášky, pracuje bez chýb a systematicky. Je uzavretej povahy a ťažko komunikuje so svojimi podriadenými. Vníma podnik ako schému, v ktorej každý má svoje miesto. Nemá rád zmeny a ťažko sa prispôsobuje novým trendom. Má radšej starších zamestnancov, ktorých dokonale pozná, a voči mladým kolegom je odmeraný a nedôverčivý.

Ako by ste charakterizovali tohto človeka a aké pozitíva a negatíva môže priniesť táto osobnosť pre budúci vývoj podniku? Svoje odpovede formulujte aj vo vzťahu k možnému predmetu podnikania.

.....

.....

.....

Na čele podniku stojí jeho vlastník, ktorý bol aj jeho zakladateľom pred 25 rokmi. V súčasnosti má 62 rokov. Má dvoch synov, ktorí pracujú vo firme na pozíciách výrobných manažérov. Zakladateľ koncentruje moc vo svojich rukách, chce o všetkom vedieť a bez jeho rozhodnutí sa vo firme „ani lístok nepohne". Vybudoval veľmi úspešnú firmu v oblasti kovospracujúceho priemyslu. Podarilo sa mu uzatvoriť množstvo výhodných obchodov, ktoré zo začiatku vôbec nevyzerali nádejne. Má dobrý odhad na ľudí. Je koncentrovaný na svoju prácu. So synmi komunikuje iba ako so svojimi zamestnancami a on osobne nemá veľa blízkych priateľov. Jeho život je firma.

Ako by ste charakterizovali tohto človeka a aké môžu byť budúce dosahy na vývoj podniku?

.....

.....

.....

Firmu Traja technici, s. r. o., založili traja spolužiaci z vysokej školy, ktorí využili prázdne miesto na vysoko špecializovanom trhu bezpečnostných softvérov.

Pankrác je veľmi systematický človek. Vie si presne naplánovať svoje úlohy, ktoré vždy splní načas a presne. Z hlavy vie spočítať množstvo čísiel, rozhoduje sa rýchle a nikdy nepochybuje o svojich rozhodnutiach. Neustále sleduje nové trendy v oblasti bezpečnosti na internete. Je komunikatívny, ľahko nadväzuje kontakty. Má prirodzenú autoritu u svojich podriadených.

Servác je neustále plný nových nápadov. Rutinné činnosti ho nebavia, neustále vymýšľa nové veci, ktoré keď začnú fungovať, prestanú ho zaujímať. Neustále študuje, číta množstvo odbornej literatúry a je v kontakte s mnohými ľuďmi po celom svete, s ktorými si emailuje a vymieňa poznatky. Nikdy nie je spokojný s dosiahnutými výsledkami a stále hľadá nové cesty, ako produkty firmy zlepšiť.

Bonifác je človek, ktorý si všetko zváži predtým, než niečo urobí. Je veľmi šetrný a Servácove nápady podrobuje prísnej finančnej kritike. Neustále analyzuje, zvažuje riziko a hodnotí možnú výnosnosť nových projektov. Bez kalkulačky sa ani nepohne. Rozmýšľa racionálne, pri obchodoch dáva emócie nabok.

Má podnik manažéra, lídra a podnikateľa? Kto je kto?

.....

.....

.....

2.2 Objektívne predpoklady podnikania

Súčasťou podnikateľského potenciálu sú okrem osobnostných vlastností podnikateľa aj **schopnosť nájsť a vytvárať podnikateľské príležitosti a schopnosť zabezpečovať zdroje na podnikanie.** Úspešný podnikateľ stále hľadá priestor na realizáciu, hľadá možnosti, ako by mohol byť lepší. To je možné za podmienky objektívnych predpokladov podnikania.

Objektívne predpoklady sa vytvárajú trhovou ekonomikou, ktorá stimuluje podnikanie vytvorením podmienok na vznik, nachádzanie a využívanie príležitostí podnikateľmi, ktorí majú záujem podnikať v určitej oblasti. Naopak, podnikanie možno chápať aj ako „príležitosť na sledovanie nových trendov na trhu a hľadanie nových podnetov".[13]

[13] HOROVÁ, M. – TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. 2011. *Podnikatelská kultúra, image podnikatele a jejich řízení.* Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2011.

Úlohou štátu je podporiť pôsobenie trhu a určitým spôsobom stabilizovať podnikateľské prostredie či zabezpečiť právne záruky. „Štát vytvára určité prostredie, v ktorom sa podniky rozhodujú samostatne a formulujú svoju hospodársku a finančnú politiku.“[14] Určitú inštitucionálnu sieť na podporu podnikania tvoria *Slovak Business Agency* (SBA) spolu s regionálnymi poradenskými a informačnými centrami (RPIC), podnikateľskými inovačnými centrami, centrami prvého kontaktu (CPK) a podnikateľskými inkubátormi. Tieto inštitúcie pomáhajú podnikateľom v oblastiach informačného a odborného poradenstva, pri hľadaní financovania podnikateľských zámerov či obchodných partnerov a pod.

2.2.1 Úloha štátu[15]

Priaznivé a stabilné podnikateľské prostredie patrí medzi kľúčové úlohy vlády, pretože vytvára podmienky na hospodársky rast. Väčšinu prvkov podnikateľského prostredia (právo, politika, sociálne aspekty, celková ekonomická klíma atď.) významne ovplyvňuje štát. Štát sa snaží plniť úlohy iba v oblastiach, kde trh prirodzeným spôsobom nevznikol (vnútorná a vonkajšia bezpečnosť, poskytovanie verejných statkov) a tiež v rámci eliminácie príčin, pre ktoré trh zlyháva.

Práve v prípade snahy o zvýšenie, prípadne udržanie konkurenčných výhod sa záujmové skupiny – podniky snažia štát a jeho zložky ovplyvňovať lobovaním. Lobovanie sa v súčasnosti považuje za legitímnu súčasť politickej kultúry – bohužiaľ však hranice medzi lobovaním a neprípustným ovplyvňovaním vrátane korupcie nejde vždy exaktne určiť. Čo nie je obzvlášť dobré, je fakt, že výhoda poskytnutá jednej skupine účastníkov trhu (napr. exportujúcim výrobcom) zvyčajne znevýhodňuje jeho ostatných účastníkov.[16]

Funkcie štátu sú:

- *regulačná a stabilizačná funkcia* – štát má vytvárať stabilné podmienky na realizáciu podnikateľských aktivít v dlhodobom časovom horizonte – predovšetkým zaručiť fungovanie tzv. „právneho štátu“ – existenciu a vymáhateľnosť práva, usilovať sa o stabilitu meny, udržiavať rovnováhu, tlmiť nepriaznivé vplyvy vonkajšieho prostredia,
- *redistribučná funkcia* – znamená zmierňovať sociálne neúnosné dôsledky rozdeľovacích procesov podmienených fungovaním trhu,
- *alokačná funkcia* – vyplýva z potreby, aby štát naprával zlyhania trhu v oblasti ponuky a distribúcie verejných statkov na základe účelného hospodárenia s prostriedkami daňových poplatníkov.

Základnou požiadavkou na udržanie dlhodobej konkurencieschopnosti, ako aj rastu každej trhovej ekonomiky je priaznivé podnikateľské prostredie. Ide o prostredie, v ktorom má štát za úlohu podporovať a chrániť hospodársku súťaž, vytvárať pre ňu zreteľné a stabilné pravidlá a napokon docieliť, aby sa pravidlá dodržiavali všetkými účastníkmi trhu. Je vhodné, keď štát minimalizuje administratívne prekážky a požiadavky smerom k podnikateľom.

Úlohy:

1. Prediskutujte a skúste sa zamyslieť nad významom štátu v porovnaní s podnikateľským prostredím. Pokúste sa navrhnúť opatrenia, ktoré by sa mohli realizovať zo strany štátu, ktoré by viedli k zlepšeniu podnikateľského prostredia.
2. Na základe predchádzajúcej diskusie skúste formulovať, aké opatrenia by ste uvítali na podporu podnikania mladých ľudí.

---

[14] HRDÝ, M. – KRECHOVSKÁ, M. 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha : Wolters Kluwer, 2013.

[15] Spracované podľa: DEÁKOVÁ, S. – HLAVAČIKOVÁ, J. – KRIŽAN, M. 2016. *Podnik a podnikanie.* Bratislava : Wolters Kluwer, 2016.

[16] SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. et al. 2010. *Podniková* ekonomika. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s.

☑ **Riešenie:**

1.

EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE
EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE
EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE
EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE
EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE
EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE

2.

EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE
EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE
EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE
EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE
EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE
EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE

2.2.2 Hľadanie nápadov na podnikanie

Hľadať nápady na podnikanie možno v oblasti svojho pracovného zamerania, hobby alebo v oblasti, v ktorej už niekto podniká, t. j. príklady z praxe. Dobré podnikateľské nápady môžu vzniknúť náhodne, napríklad že človek pri svojej práci objaví neobslúžený zákaznícky segment, prípadne sa inšpiruje už existujúcou podnikateľskou myšlienkou a príde na niečo nové. Príkladom je zakladateľ portálu pricemania.sk. Ešte za študentských čias počas Work & Travel programu v USA mu napadlo založiť porovnávač cien, ktorý vtedy na slovenskom trhu chýbal. V súčasnosti pricemania.sk porovnáva ceny viac ako jedného milióna produktov zo všetkých významných slovenských e-shopov.

Podnikateľským nápadom môže byť aj myšlienka využitia novej technológie, prípadne využitia známej technológie v netradičnom odvetví. Možností, ako prísť na životaschopný a perspektívny podnikateľský nápad, je viacero, všetky však majú jednu spoločnú črtu. Ich autori sú vnímaví na všetky podnety z okolia, cielene vyhľadávajú informácie o trhu, technológiách a úspešných podnikateľských konceptoch. Títo ľudia majú inú optiku ako bežní ľudia, pretože problémy a nedokonalosti vo svojom okolí vnímajú ako potenciálne podnikateľské príležitosti.

Pri hľadaní podnikateľského nápadu je dôležité pochopiť, že každá dobrá podnikateľská príležitosť je osobná. To, čo sa javí pre jedného človeka ako zaujímavý podnikateľský nápad a príležitosť, pre druhého podnikateľskou príležitosťou byť nemusí.[17]

Odporúča sa využiť napríklad metódu brainstormingu, ktorá predstavuje kreatívny spôsob hľadania nápadov, na spísanie všetkých nápadov, akokoľvek by sa zdali nereálne. Dôležité je preveriť si, či nie sú podobné nápady už zrealizované, aké produkty sa v zvolenej oblasti už ponúkajú, príp. aká môže byť potenciálna konkurencia.

Príklad 1 – Príklady realizovaných podnikateľských nápadov

Penové crocsy

Tento príbeh začal veľmi jednoducho. Sheri, žena v domácnosti, sedela s deťmi v záhrade a všetky mali na nohách crocsy. Bolo teplo, ale sychravo. Malá trojročná dcérka odtrhla lúčne kvietky a napchala si ich do otvorov

[17] *Ako a kde objavovať podnikateľské nápady?* [online]. [cit. 2016-01-12]. Dostupné na internete: <https://www.podnikajte.sk/inspiracia/c/1587/category/podnikatelske-napady/article/ako-objavit-podnikatelsky-napad.xhtml>.

na crocsoch. Šesťročný syn sa toho ihneď chytil a do otvorov napchal kamienky, potom vetvičky, listy a hlinu. Osemročná dcéra utekala do domu a priniesla krabičku so šitím plnú gombíkov a rôznych látok. Medzitým sa rozpršalo a Sheri sedela na verande a všívala do dier v crocsoch koráliky, látkové kytičky a rôzne figúrky z kinder vajíčok.

Keď prišiel domov otec Richard, deti sa k nemu rozbehli, aby sa pochválili, čo dokázali urobiť s crocsami. Richard ich chvíľku chválil a skladal deťom komplimenty. Náhle stuhol a hovorí Sheri: „Nech v tom deti nechodia von. Zažiadame o patent, ochrannú známku".

Výsledok: Sheri založila firmu Jibbitz na ozdobovanie crocsov a po necelých šiestich mesiacoch ju predala za 8,6 mil €, a rovnakú sumu ešte získala z bonusov tržieb.

Farebné gumičky

Na začiatku tohto príbehu sú sestry Michaela a Tereza. Ich otec pracoval ako bezpečnostný inžinier. Raz videl, ako sa jeho dcéry hrajú s farebnými gumičkami. Boli šikovné. Plietli z nich náramky. Otec im chcel pomôcť, ale jeho hrubé a neohrabané prsty boli nešikovné, a dcéry skoro zistili, že ich otec skôr zdržiava, ako im pomáha.

Otcovi to však nešlo z hlavy. Vzal drevenú doštičku, vtlačil do nej pripináčiky a medzi pripináčiky začal naťahovať farebné gumičky za pomoci tenkej drevenej paličky. Pripináčiky suplovali jeho prsty. Dcéry pozorovali otca a Tereza po chvíli povedala tú osudovú vetu: „ Toto by si mal vyrábať a predávať".

Patent malej plastovej doštičky na pletenie farebných gumičiek mal číslo 8 485 565. Zarobil 3 mld. dolárov za tri roky.

Veselé žabky

Madison je 15 ročná slečna z Texasu, ktorá zamestnáva vlastných rodičov. Milovala žabky, ale ohŕňala nos nad ich dizajnom. Ako osemročná začala kresliť vlastný dizajn žabiek. Farebné rybičky. Otec jej pomohol vytlačiť nákres na počítači. Madison vymýšľala, ako vyrobiť vlastné žabky. Penové podrážky zosilnila, vybavila batériami a LED diódami. Niekoľko párov zobrala na skúšku k obchodníkovi a za niekoľko hodín za všetky predali. Vznikla značka Fish Flops a Madison za dva roky predala viac ako 60 000 párov po 20-25 dolárov za pár. Slečna teraz chodí do 10. triedy, je milionárka a zamestnáva vlastných rodičov.

Úlohy:

1. Formou brainstormingu vygenerujte čo najviac nápadov, ktoré možno využiť na podnikanie. Inšpirujte sa svojím okolím, potrebami, príp. oblasťami, v ktorých pociťujete určité nedostatky.
2. Z vygenerovaných nápadov vyberte tie, ktoré predstavujú najväčší potenciál, a overte ich realizovateľnosť v nasledujúcom cvičení.

☑ Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.2.3 Proces zmeny nápadu na podnikateľskú príležitosť

Objektívne predpoklady podnikania stimulujú tzv. **vonkajšiu podnikavosť** ako schopnosť nájsť či účelne vytvoriť a efektívne využiť príležitosti, ktoré sú a vznikajú na trhu. Sú to podnikateľské príležitosti, ktoré sú výsledkom interakcií medzi podnikateľom, zákazníkmi, konkurentmi, finančnými partnermi, kooperujúcimi podnikmi a pod.

Proces zmeny nápadu na podnikateľskú príležitosť možno prirovnať k hľadaniu zlatých zrniek. Štatistiky dokazujú, že v každej fáze sa redukuje počet príležitostí natoľko, že z pôvodnej množiny do fázy konečného produktu dozrie len nepatrné percento nápadov. V procese hodnotenia jednotlivých príležitostí podnikateľ hľadá odpovede na niekoľko základných okruhov otázok. Tieto sa pri pozitívnom hodnotení ďalej spresňujú, pričom finálnym výstupom môže byť podnikateľský plán, prostredníctvom ktorého sa podnikateľ uchádza o úver v banke alebo finančnú podporu investora.

Predstavy a plány nádejných podnikateľov sú však v drvivej väčšine prípadov na míle vzdialené od reality. Podľa štatistík až 95 % podnikov do piatich rokov zanikne alebo funguje iba na papieri, teda negeneruje žiaden zisk. Prežije len 5 %.

Napriek týmto nie veľmi pozitívnym štatistickým údajom stále platí, že ak podnikateľ, ktorý v čo najkratšom čase dokáže využiť ponúkanú trhovú príležitosť, získava významnú konkurenčnú výhodu. Šťastie však praje pripraveným, pričom platí, že najlepšou prípravou sú znalosti.

Príklady využitia podnikateľskej príležitosti

Rastlina z tégliku – študenti zo strednej odbornej školy Partizánske vyvinuli ekologický téglik, ktorý je kompostovateľný a z ktorého po rozložení (2 až 3 mesiace) vyrastie zasadená rastlina (napr. žerucha, bazalka, pažítka).

Zabudnete poliať kvety? Študenti zo strednej školy z Dubnice nad Váhom vyvinuli jednoduchú LED diódu, ktorú stačí zapichnúť do kvetináča a keď je pôda suchá, dióda začne svietiť, čo znamená, že kvet treba poliať.

Aplikácia do vlaku. Bojíte sa zdriemnuť si vo vlaku, aby ste nezmeškali svoju stanicu? Študenti z Dubnice nad Váhom vymysleli aplikáciu, ktorá sleduje pohyb cestujúceho a jeho polohu. Vypočítava, za aký čas vlak dôjde do cieľovej stanice (je nastavená tak, že ak má vlak meškanie, čas sa posunie) a cestujúci si môže pokojne zdriemnuť, a nemusí sa báť, že zmešká svoju cieľovú stanicu.

Mobil ako reklamný predmet. Každý z nás používa mobil. Patrik vymyslel personalizovaný obal na mobil. Na mieru vyrobený kryt na mobil je vyjadrením osobnosti človeka. Podnikateľ ho môže využiť na propagáciu svojho loga, obchodného mena alebo produktov, súkromná osoba si tam môže dať fotografie svojich najbližších. Osobné kryty na mobil majú obrovský úspech, dnes sa vyrábajú kryty pre 21 typov mobilných telefónov.

Nekreslite na múry, ale na svoju bielizeň. Podnikanie s vlastnou potlačou oblečenia je rozšírený biznis aj v SR. V mnohých prípadoch je rozhodujúcim faktorom potlač a dizajn, ako samotný materiál, z ktorého je oblečenie ušité. Vznikla značka Rarefom. Pod tou značkou sa vyrábajú boxerky s vlastnou potlačou a predávajú sa v špeciálne upravenom tubuse zo spreja, aby upútala na svoj graffiti imidž.[18]

Úlohy:

1. Ako by ste posúdili reálnosť jednotlivých nápadov, vhodnosť podnikateľskej príležitosti na využitie na podnikateľskú činnosť?
2. Vyberte jeden z nápadov a posúďte reálnosť vybraného nápadu podľa nasledujúcich kritérií (v bodoch, pre ktoré treba podrobnejšie údaje, stačí len naznačiť, ako, resp. kde je možné ich získať).

[18] Spracované podľa: 23. ročník súťaže JA Veľtrh podnikateľských talentov, www. podnikajte.sk.

Okruhy a otázky na posúdenie podnikateľského nápadu Tabuľka 2.4

Okruhy	Výsledky analýzy
Úžitok pre zákazníka • Akú potrebu bude produkt uspokojovať? • V čom bude produkt lepší ako konkurenčné produkty? • Aké je riziko zmeny preferencií zákazníkov v súvislosti s ponúkaným produktom?	
Trhový potenciál • Pre aký segment trhu bude produkt ponúkaný? • Aká je kapacita trhu? • Aký objem produkcie bude realizovaný? • Aký je odhad cenovej úrovne pre ponúkaný produkt? • Aké je riziko substitútov? • Aké zmeny môžu nastať na trhu a ako by mohli ovplyvniť realizáciu produkcie? • Aké je riziko zmien makroekonomických faktorov?	
Potreba zdrojov • Aká je potreba investičných prostriedkov? • Aká je náročnosť produkcie na prevádzkové náklady? • Sú potrebné cudzie zdroje na krytie investičnej a prevádzkovej potreby? • Aké sú riziká súvisiace so zabezpečením zdrojov? • Existuje riziko neschopnosti splácať záväzky?	
Ekonomická efektívnosť • Akú rentabilitu tržieb, príp. rentabilitu vlastného kapitálu požadujete? • Aký je kritický objem produkcie? • Čo by mohlo ovplyvniť dosiahnutie požadovaného zisku, a teda požadovanej rentability?	
Konkurencieschopnosť • Silné stránky nápadu • Slabé stránky nápadu	

Objektívne predpoklady podnikania sa však vytvárajú aj vnútri podnikateľských subjektov, keď vytvárajú tzv. **vnútornú podnikavosť**.[19] Ide o využitie ekonomických príležitostí, ktoré v sebe ukrýva vlastný podnikateľský subjekt. Ide o činnosť, ktorá je orientovaná na odhaľovanie a využívanie tých možností, ktoré v sebe skrýva určitá časť podnikového transformačného procesu (obstaranie, výroba, odbyt, manažment a pod.), s dôrazom na racionalitu, hospodárnosť, súťaživosť medzi pracovníkmi podniku. Vnútorná podnikavosť často vytvára predpoklady na využitie možností vonkajšej podnikavosti. Vnútornú podnikavosť, ako aj vonkajšiu podnikavosť zase možno podporiť vhodnými manažérskymi schopnosťami podnikateľa.

☑ **Riešenie:**

1.

.....

.....

.....

[19] MAJDUCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2012. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Sprint 2, 2012. 209 s.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.2.4 Máte správne vedomosti, aby ste mohli využiť podnikateľské príležitosti na trhu?

Pripravili sme malý test o tom, či poznáte ekonomiku SR a máte tie správne vedomosti, aby ste mohli využiť podnikateľské príležitosti na trhu. Pod správnou odpoveďou urobte krížik.

1. SR dosahovala za obdobie predchádzajúcich 5 rokov infláciu, ktorá bola:

väčšia ako 4 %	menšia ako 4 %

2. Hrubý domáci produkt SR sa pohybuje na úrovni:

väčšej ako 100 mld. € v b.c.	menšej ako 100 mld. € v b.c.

3. Priemerná mzda v SR je v súčasnosti:

menej ako 1 000 €	viac ako 1 000 €

4. Kľúčová sadzba ECB je v súčasnosti:

viac ako 1 %	menej ako 1 %

5. Úroková miera z vkladov je v súčasnosti:

menej ako 1 %	viac ako 1 %

6. Nezamestnanosť v SR je v súčasnosti:

menej ako 7 %	viac ako 7 %

7. SR má v súčasnosti väčší objem exportu ako importu:

áno	nie

8. Najväčší podiel na tvorbe HDP má v SR:

priemyselná výroba	súkromné služby

9. Najčastejšou právnou formou podnikania v SR sú:

živnostníci	spoločnosti s ručením obmedzeným

10. Najväčším podnikom v SR podľa objemu vytvorených tržieb je:

VOLKSWAGEN SLOVAKIA, a. s.	SLOVNAFT, a. s.

Odpovede skúste konkretizovať.

KONTROLNÝ TEST 2

Meno a priezvisko študenta:
Akademický rok:
Študijná skupina:
Meno cvičiaceho:
Dátum zadania:
Dátum odovzdania:

1. Na základe naštudovanej literatúry zvážte pravdivosť uvedených výrokov a správnu odpoveď zakrúžkujte (P – pravdivý výrok, N – nepravdivý výrok):

a) Na úspešnú podnikateľskú činnosť musia byť vytvorené objektívne a vonkajšie predpoklady. P / N
b) Líder buduje tímy, v ktorých sú ľudia často lepší ako on, pomáha im rásť. P / N
c) Objektívne predpoklady sú dané vonkajšou a vnútornou podnikavosťou. P / N
d) Podnikateľ riadi podnik, je predstaviteľom podniku voči zamestnancom a vykonáva plánovanie, organizovanie, kontrolu a pod. P / N
e) Regulácia daňového a odvodového zaťaženia je úlohou samotného podnikateľa. P / N
f) Líder je osobnosť, ktorá má vynikajúce podnikateľské nápady, aktívne vyhľadáva podnikateľské príležitosti, má charizmu a vie strhnúť svoje okolie na realizáciu určitého nápadu. P / N
g) Manažér je človek zodpovedný za zverenú organizačnú jednotku alebo inak vymedzenú oblasť (napr. projekt alebo oblasť rizík). Úlohou manažéra je riadiť, teda plánovať, viesť, organizovať, rozhodovať a kontrolovať ľudí, procesy a ďalšie zdroje vo zverenej zodpovednosti v organizácii. P / N
h) Vizionár sa stará o úspech spoločnosti viac než o svoju vlastnú prestíž. P / N

2. Doplňte nasledujúci text:

Existujú dve hlavné kategórie, do ktorých by sme mohli zaradiť vedúcich pracovníkov. Sú buď ....., alebo .....
Vodca musí byť takisto ....., pričom stratégiu nemožno zredukovať len na techniky a metódy. Aby bol človek dobrým stratégom, musí mať vyvinutý zmysel pre ....., ba musí ho mať aj rád.
Líder musí rovnako dobre vedieť a chcieť rozhodovať a konať aj v súvislosti so ..... alebo ..... záležitosťami.

3. Individuálne spracujte portrét podnikateľa v zmysle príkladu v časti 2.1.3 a presných pokynov na formálnu úpravu od cvičiaceho učiteľa.

☑ **Riešenie:**

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3 RIZIKO PODNIKANIA

Riziko podnikania predstavuje vplyv neistoty na ciele.[20] Neistotu v podnikaní môžeme chápať ako vývoj podnikateľského prostredia nie jednoznačným alebo plánovaným smerom. Teda ide o také prostredie, v ktorom na podnikanie a podnikateľa neustále pôsobia rôzne faktory (interné, externé), aktivity, činností a procesy, ktoré neumožňujú presnú predikciu vývoja budúcich výsledkov. To je dôvod, prečo skutočne dosiahnuté výsledky môžu byť iné, ako sa si mnohé spoločnosti a podnikatelia naplánovali.

Základná terminológia

Riziká vyplývajúce z ekonomického vývoja a väzby na podnikateľské subjekty:

- **systematické riziká** vyplývajú zo zmien a vývoja ekonomiky a menia sa v závislosti od týchto zmien, ovplyvňujú všetky podnikateľské subjekty; možnosti ich ovplyvnenia a riadenia sú obmedzené,
- **nesystematické riziká sú** špecifické pre jednotlivé trhové subjekty a do značnej miery nezávislé od ekonomického vývoja. Úspešné zvládanie nesystematických rizík priamo ovplyvňuje konkurencieschopnosť jednotlivých podnikov. Pravdepodobnosť vzniku nesystematických rizík môžu podniky predvídať a tak ovplyvniť ich dôsledok.

Riziká podľa vecnej náplne rozdeľujeme:[21]

- **technické riziká** sú spojené predovšetkým s uplatňovaním výsledkov vedecko-technického rozvoja, stretávame sa s nimi najčastejšie pri výskume, inováciách a vývoji nových výrobkov a technológií,
- **výrobné riziká** úzko súvisia s faktormi technického rizika a vyznačujú sa možnosťou strát vo výrobnom procese,
- **ekonomické riziká** zahŕňajú širokú škálu nákladových rizík, ktoré vyvolávajú zmeny jednotlivých nákladových položiek, a sú spojené najmä s rastom nákupných cien vybraných surovín a energie,
- **trhové riziká** sú spojené s úspešnosťou výrobkov alebo poskytovaných služieb na domácich a zahraničných trhoch, môžu byť ovplyvnené zmenami na trhu, ktoré ovplyvňuje ekonomicko-politická situácia danej krajiny,
- **finančné riziká** súvisia s dostatkom a alokáciou vlastných alebo cudzích zdrojov na určité podnikateľské aktivity, patrí sem napríklad úverové riziko, riziko likvidity a podobne,
- **politické riziká** sú vyvolané zmenami v politickej oblasti a týkajú sa makroekonomickej a sociálnej politiky krajiny. Politické riziko bezprostredne vplýva na podnikateľskú činnosť každého podnikateľského subjektu, nie je možné ho nerešpektovať, možno ho len správne vyhodnotiť a riadiť.

3.1 Delenie rizík podľa väzby na podnikateľské subjekty

Identifikované riziká, ktoré môžu ovplyvniť dosiahnutie cieľov podniku, je vhodné rozdeliť do skupín podľa väzby na podnikateľské subjekty na systematické (trhové) a nesystematické[22] (špecifické). Je to potrebné z dôvodu vymedzenia charakteru a podstaty rizík na určenie vhodného spôsobu ich riadenia.

---

[20] Európsky portál pre malých podnikateľov: *Úspešné príbehy.* 2013, aktualizované máj 2013. [online]. [cit.2013-06-03]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/small-business/success-stories/2013/may/index_sk.htm>.

[21] FOTR, J. 1992. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko.* Praha : Management press, 1992, s. 12-13.

[22] MAJDUCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2012. *Podnik a podnikanie.* Bratislava : Sprint 2, 2012, 209 s.

(http://ec.europa.eu/small-business/success-stories/2013/may/index_sk.htm)

Príklad 1

Spoločnosť MRH, a. s., sa pri svojej podnikateľskej činnosti stretáva s viacerými rizikami. Pre správny vývoj podnikových činností je potrebné ich vedieť identifikovať a zaradiť do príslušnej oblasti. Iba tak sa im firma môže vhodným spôsobom vyhnúť, resp. minimalizovať ich vplyv na hospodárenie. Sú to:

- neprispôsobenie sa tempu technického pokroku,
- zmeny vyvolané vedecko-technickým pokrokom,
- zaostávanie v inováciách výrobkov,
- poruchy výrobných zariadení a podobne,
- nestabilná kvalita vlastných výrobkov,
- zvýšenie sadzby dane z príjmov,
- špecifické požiadavky na kvalifikáciu zamestnancov,
- zníženie kúpyschopnosti obyvateľstva,
- zvýšenie ceny elektrickej energie,
- zmeny v odvodovom zaťažení na sociálne a zdravotné poistenie,
- závislosť od niekoľkých kľúčových zamestnancov.

Úlohy:

1. Zaraďte jednotlivé riziká do skupín: na systematické a nesystematické.
2. Vysvetlite, aký je rozdiel medzi uvedenými skupinami rizík a aký význam má dané zaradenie pre riadenie rizika v podniku.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 Delenie rizík podľa vecnej náplne

Delenia rizík podľa vecnej náplne je súčasťou každého podniku, preto ich riadenie musí byť súčasťou všetkých podnikových činností. Rozdelenie identifikovaných rizík podľa vecnej náplne, teda podľa jednotlivých oblastí v podniku, ktoré sa podieľajú na zabezpečovaní výsledkov podnikových činností predstavuje dôležitú súčasť riadenia rizík z dôvodu vymedzenia kompetencie a zodpovednosti konkrétnych osôb za príslušnú oblasť. Dôvodom je zabezpečenie prepojenia riadenia rizík s riadením podnikových procesov.

Príklad 2

Vo firme RENOVA, a. s., boli identifikované nasledujúce riziká ovplyvňujúce splnenie podnikových cieľov. Z dôvodu priradenia zodpovednosti za ich účinné riadenie je potrebné ich rozdeliť do skupín podľa jednotlivých oblastí podnikových činností:

- vývoj nových technológií v odvetví,
- zmeny odvodových povinností,
- zvýšenie poruchovosti technologických zariadení,
- zníženie kvality produkcie,
- zvýšenie fluktuácie zamestnancov,
- nedostatočná kvalifikáciu prijímaných zamestnancov,
- zvyšovanie cien pohonných hmôt,
- pokles trhového podielu,
- zmeny spotrebiteľských preferencií
- zvýšenie doby splatnosti pohľadávok,
- zníženie kvality materiálu od dodávateľa A,
- poruchy v dodávkach materiálu od dodávateľa B,
- nedostatočná tvorba cash flow na prevádzku podniku,
- zmeny v oblasti pracovno-právnej legislatívy,
- zvýšenie odvodových povinností,
- vstup nového konkurenta na trh.

Úlohy:

1. Zatrieďte vymenované rizikové faktory podľa ich vecnej náplne.
2. Skúste navrhnúť, aké opatrenia by mal podnik prijať na ich odstránenie, resp. zmiernenie, prípadne napíšte aj ďalšie opatrenia, ktoré by boli vhodné pre tie-ktoré rizikové faktory. Na riešenie tejto úlohy využitie tab. 3.1.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.

Tabuľka 3.1

Skupina rizík	Rizikové faktory	Opatrenia
Technické riziká	• zvýšenie poruchovosti technolog. zariadenia	• prepracovať plán opráv alebo rozhodnúť o výmene ....
Výrobné riziká		
Ekonomické riziká		
Trhové riziká		
Finančné riziká		
Politické riziká		

Príklad 3

Podnik PERINAX, a. s., pri vypracúvaní investičného projektu identifikoval nasledujúce rizikové faktory, ktoré majú rozhodujúci vplyv na úspech realizácie daného projektu. Potrebuje ich roztriediť podľa vecnej náplne a prideliť zodpovednosť za ich riadenie v kontexte podnikových procesov na zabezpečenie dosiahnutia cieľa projektu, ktorým je: úspešné uvedenie nového produktu na trh a zvýšenie trhového podielu:

- nedostatočná kvalifikácia členov projektového tímu,
- nedostatočný prieskum trhu a nesprávne stanovené požiadavky na nový výrobok,
- nevhodne zvolené technické vybavenie, jeho rýchle morálne zastarávanie,
- kolísanie dodávok materiálu na novú výrobu,
- inflácia a jej vplyv na rast nákladov,
- vysoký podiel cudzieho kapitálu v dôsledku nesprávneho finančného rozhodnutia pri investícii,
- projekt nedosiahne požadovanú efektívnosť,
- neodhalená možná zmena v spotrebiteľských preferenciách,
- zníženie odbytu pôvodných výrobkov,
- zmeny v Zákonníku práce,
- zmeny daňových zákonov (sadzby dane z príjmu, DPH a pod.).

Úlohy:

1. Zatrieďte nasledujúce rizikové faktory podľa ich vecnej náplne.
2. Skúste navrhnúť, aké opatrenia by podnik mal prijať na ich odstránenie, resp. zmiernenie, prípadne napíšte aj ďalšie opatrenia, ktoré by boli vhodné pre tie-ktoré rizikové faktory. Na riešenie tejto úlohy využite tab. 3.2.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.

Tabuľka 3.2

Skupina rizík	Rizikové faktory	Opatrenia
Technické riziká		
Výrobné riziká		
Ekonomické riziká		
Trhové riziká		
Finančné riziká		
Politické riziká		

3.3 Stanovenie významnosti rizikových faktorov expertným hodnotením

Expertné hodnotenie významnosti rizikových faktorov možno uplatniť predovšetkým v takom prípade, keď predpokladáme, že môžu nastať iba dve situácie, resp. dôjde, či nedôjde k výskytu určitého faktora rizika z pomedzi dvoch.

Podstata expertného hodnotenia[23] spočíva v tom, že sa významnosť faktorov rizika posudzuje pomocou dvoch hľadísk:

1. pravdepodobnosti výskytu faktoru rizika,
2. intenzity negatívneho vplyvu, ktorý má výskyt faktoru rizika na efekty podnikateľského projektu.

Určitý faktor rizika je potom tým významnejší, čím je pravdepodobnejší jeho výskyt, a čím je vyššia intenzita negatívneho vplyvu tohto faktoru na efekty podnikateľského projektu.

Hodnotenie pravdepodobnosti výskytu faktorov rizika a intenzity účinkov na výsledky projektu možno vyjadriť:

A. **verbálnou stupnicou** – pričom pravdepodobnosť môže byť hodnotená od ***je veľmi málo pravdepodobné (sotva), že nastane; asi nenastane; možno nastane; asi nastane*** až po ***takmer isto nastane.*** Veľkosť negatívneho dosahu sa hodnotí expertmi v škále od ***nevýznamná, malá, stredná, významná až vysoká***. Vhodným grafickým nástrojom na zobrazenie úrovne rizika je **matica rizík**.

[23] Spracované podľa: FOTR, J. – SOUČEK, I. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* Praha : Grada Publishing, 2005.

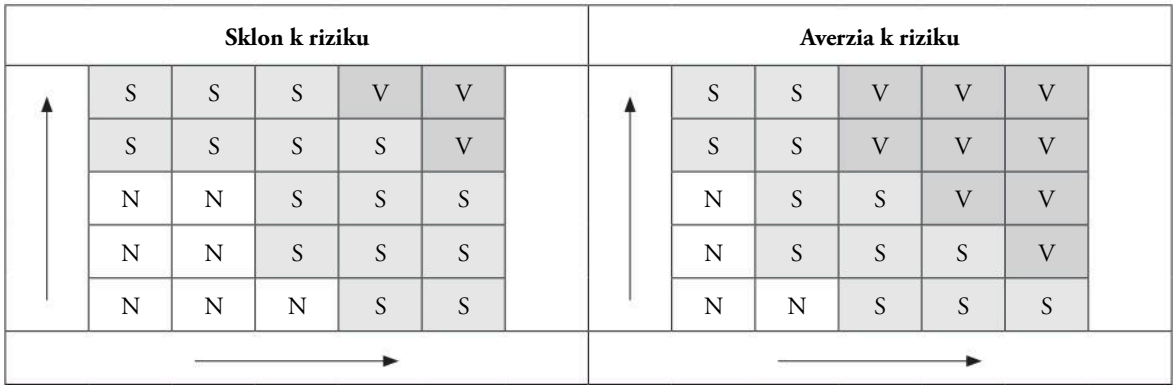
Takmer isté asi					
Nastane možno					
Nastane asi					
Nenastane					
Sotva nastane					
	Nevýznamný	Malý	Stredný	Významný	Vysoký

Obrázok 3.1 **Matica rizík**

Zdroj: Spracované podľa: STN 01 0380 Manažérstvo rizika, AS/NZS 4360:19990, marec 2003, s. 27.

Určujúcim prvkom na umiestnenie rizika do matice rizík je odhadovaná pravdepodobnosť a dosah rizika na ciele podniku. Zatriedenie rizík v matici rizík poskytuje obraz o prijateľnosti či neprijateľnosti identifikovaného rizika a umožní hodnotenie ich závažnosti z pohľadu ochoty riskovať a tolerancie k riziku určenej napríklad farebným rozdelením polí matice.

Riziká zatriedené do tmavosivých polí matice patria medzi neprijateľné riziká a vhodnými opatreniami treba znížiť pravdepodobnosť vzniku rizika alebo jeho veľkosť dosahu. Riziká zatriedené do svetlosivých polí matice sú riziká nachádzajúce sa nad hranicou prijateľnosti a opatrenia sa vyberajú s ohľadom na celkovú efektívnosť procesu. Roztriedenie závažnosti rizík v matici môže byť v závislosti od vzťahu vedenia podniku k riziku rôzne (napr. obr. 3.2).



kde: N je nízky sklon, nízka averzia, S – stredný sklon, stredná averzia, V – vysoký sklon, vysoká averzia,

Obrázok 3.2 **Sklon a averzia k riziku**

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Hodnotenie významnosti faktorov rizika sa robí tak, že experti stanovujú pravdepodobnosti výskytu faktorov rizika a intenzitu ich negatívnych účinkov na výsledky projektu s využitím uvedenej stupnice (každý expert pritom ohodnocuje iba tie faktory rizika, ktoré patria do jeho oblasti kompetencie). Významnosť každého faktora rizika je potom tým väčšia, čím vyššie ohodnotenie z hľadiska oboch aspektov získal.

Hodnotenie pravdepodobnosti výskytu faktorov rizika a intenzity účinkov na výsledky projektu možno uskutočniť aj:

B. **kvantitatívne** – ak by sme jednotlivým stupňom použitej hodnotiacej stupnice priradili čísla, potom môžeme významnosť faktorov rizika stanoviť ako súčin ich ohodnotení z hľadiska pravdepodobnosti výskytu a hodnotenia z hľadiska negatívneho vplyvu na výsledky projektu.

Ohodnotenie najvýznamnejšieho faktora rizika je potom 25 (t. j. hodnoteného z hľadiska oboch aspektov stupňom 5). Tak môžeme usporiadať jednotlivé faktory rizika podľa ich dôležitosti od najdôležitejšieho faktoru až po najmenej významný faktor. Faktory na prvých miestach ich usporiadania podľa významnosti tvoria potom tie faktory rizika, ktoré bude treba v ďalšej príprave podnikateľského projektu rešpektovať, pričom ostatné faktory rizika možno zanedbať a pracovať s nimi ďalej ako s deterministickými veličinami.

Príklad 4 – Stanovenie významnosti rizikových faktorov expertným hodnotením

Dvaja spoločníci sa rozhodli podnikať v oblasti účtovného a daňového poradenstva v hlavnom meste Bratislave. Rozmýšľajú nad prenájmom kancelárie a chceli by zamestnať troch pracovníkov. Pri rozhodovaní o založení podniku musia zvážiť, aké riziká sú spojené s danou činnosťou a ako by mohli ovplyvniť úspech ich podnikateľského zámeru.

Úlohy:

1. Identifikujte čo najviac rizikových faktorov, ktoré by mohli ovplyvniť podnikanie v danej lokalite aj oblasti.
2. Analyzujte riziká a určte ich úroveň z pohľadu pravdepodobnosti ich vzniku a intenzity dosahu.
3. Zhodnoťte závažnosť daných rizík z pohľadu tolerancie a ochoty podnikateľov riskovať.
4. Pre vybrané rizikové faktory navrhnite opatrenia na odstránenie ich príčin vzniku, resp. na zmiernenie nepriaznivých dôsledkov na podnikanie.

Riešenie:

1. Rizikové faktory

F1 – pomerne silná konkurencia v Bratislave a okolí
F2 – ponuka prevyšuje dopyt
F3 – malá tendencia zmeny poradcov
F4 – rast daňového zaťaženia
F5 – náklady na nájomné, mzdové náklady a ostatné osobné náklady
F6 – rast cien energií
F7 – rast daňového zaťaženia
F8 – pracovné úrazy
F9 – riziko požiaru a krádeže
F10 – pokuty za nekvalitné poradenstvo
F11 – nízka kvalifikovanosť zamestnancov
F12 – vplyv hospodárskej politiky na podnikanie firmy
F13 – tlak konkurencie na ceny
F14 – inflácia a ceny materiálových vstupov

2. Stanovenie úrovne rizika použitím matice

Takmer isté asi				F_1	
Nastane možno				F_2	F_{10}
Nastane asi	F_{14}	F_{12}	F_3	F_5 F_{11}	F_4
Nenastane	F_8	F_7			
Sotva nastane					
	Nevýznamný	Malý	Stredný	Významný	Vysoký

Obrázok 3.3 **Matica rizík spoločnosti**
Zdroj: Vlastné spracovanie.

3. Medzi významné riziká sme zaradili:

- ***silnú konkurenciu*** (F_1), ktorá vzhľadom na predmet podnikania má významnú až vysokú pravdepodobnosť výskytu s vysokou intenzitou dosahu na úspech podniku vstupujúceho na trh. Opatreniami môžu byť: dôkladný prieskum trhu; hľadanie segmentu, v ktorom je možné sa uplatniť; zameranie sa na dobré osobné kontakty a dobré referencie, ktoré podnikanie v tejto oblasti vyžaduje. To platí aj pre riziko F_2 (ponuka prevyšuje dopyt), ktoré je možné ovplyvniť tvorbou špecifickej ponuky na základe požiadaviek zákazníkov zistených prieskumom trhu či nájdením medzery na príslušnom trhu, alebo na základe vhodnej segmentácie trhu;
- ***výšku nájomného, mzdové náklady a OON*** (F_5), ktoré sú pre podnik fixnými platbami bez ohľadu na veľkosť zákaziek. Rizikom je vysoký tlak na zabezpečenie cash flow. Opatrenia: využiť na rozbeh vlastné existujúce priestory, ak je to možné; na začiatok zabezpečiť spoluprácu s externými pracovníkmi, ktorí budú platení podľa zákaziek;
- ***finančné pokuty za nekvalitné poradenstvo*** (F_{10}) – dané riziko súvisí s rizikom nízkej kvalifikácie zamestnancov (F_{11}). Vznik týchto rizík je možné čiastočne ovplyvniť jednoznačne zadanými odbornými požiadavkami na výber zamestnancov, ako aj externých spolupracovníkov a dôkladným výberovým konaním. Veľkosť dosahu sa dá ovplyvniť napríklad rozpracovaním a zavedením systému kontroly a systému osobnej zodpovednosti.

Príklad 5 – Stanovenie významnosti rizikových faktorov expertným hodnotením

Dve priateľky – absolventky študijného programu cestovný ruch a podnikanie sa rozhodli, že svoje teoretické poznatky uplatnia v praxi a založia si cestovnú agentúru. Konkurencia na trhu je pomerne veľká, a preto sa rozhodujú, kde by bolo najvhodnejšie umiestniť svoju firmu. Zo začiatku budú všetky činnosti vykonávať samostatne, neskôr po rozbehnutí podnikania zamestnajú aj nejakých zamestnancov. Pre podnikanie v oblasti cestovného ruchu je dôležité zobrať do úvahy fakt, že ide o predmet činnosti náročný na štartovací kapitál a pôsobnosť zvyčajne presahuje hranice jedného štátu.

Úlohy:

1. Identifikujte rizikové faktory, ktoré by mohli ovplyvniť podnikanie v oblasti cestovného ruchu.
2. Špecifikujte tie rizikové faktory, ktoré budú najviac ovplyvňovať výsledok podnikania.
3. Pre vybrané rizikové faktory navrhnite opatrenia na odstránenie príčin ich vzniku, resp. na zmiernenie nepriaznivých dôsledkov rizík.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

2.

.....

.....

.....

.....

3.

.....

.....

.....

.....

3.4 Stanovenie významnosti rizikových faktorov pomocou analýzy citlivosti

Významnosť rizikových faktorov možno stanoviť aj pomocou analýzy citlivosti. Táto metóda umožňuje zistiť závislosť výstupu (t. j. zvoleného hodnotiaceho kritéria) od zmeny (negatívnej odchýlky od predpokladaných, resp. najpravdepodobnejších) hodnôt vstupných veličín.

Pri analýze citlivosti sa snažíme identifikovať čo najviac veličín, resp. určiť všetky vstupné veličiny ovplyvňujúce výstupnú veličinu. Čím viac vstupných veličín identifikujeme, tým získame lepší obraz o tom, ako je citlivá výstupná veličina na zmenu tej-ktorej vstupnej veličiny.[24]

Za výsledné hodnotiace kritérium môžu byť zvolené napríklad zisk, čistá súčasná hodnota, celkové náklady, tržby a pod. Vstupné veličiny budú všetky faktory, ktoré ovplyvňujú vybranú výstupnú veličinu (cena, zmeny nákladov, objem produkcie, trhový podiel a pod.).

Daná metóda zohľadňuje zmenu vždy len jednej vstupnej veličiny, pričom ostatné veličiny ostávajú nezmenené. To znamená, že analýza citlivosti neberie do úvahy možné vzájomné pôsobenie zmien viacerých vstupných veličín ovplyvňujúcich vybranú výstupnú veličinu.

Pri aplikácii tejto metódy je možné použiť počítačovú podporu, konkrétne je výhodné použiť niektorý tabuľkový program. Výhodou je možnosť vyjadrenia analýzy citlivosti v grafickej podobe.

Postup pri analýze citlivosti:

1. Stanovenie hodnotiaceho kritéria a identifikácia veličín, t. z. rizikových faktorov, ktoré dané kritérium ovplyvňujú.

Hodnotiace kritérium – zisk (t. j. cieľ, ktorý plánuje podnik dosiahnuť, môžu ním byť napr. aj ROE*, ROA* a pod., pričom následne identifikované veličiny sa musia týkať zvoleného kritéria).

Veličiny – množstvo predaných výrobkov a služieb, ich predajná cena a výška nákladov. Náklady môžeme ďalej rozdeliť na variabilné náklady (materiálové, mzdové a ostatné variabilné náklady) a fixné náklady (výrobná réžia a správna réžia). Treba podotknúť, že hodnotiace kritérium, v tomto prípade zisk, môžeme skúmať aj na úrovni: $Z = C_j \times Q - (FN + VN_j \times Q)$. Výhodnejšie je detailnejšie členenie.

Analýzu citlivosti môžeme aplikovať aj na iné vzťahy, ako len zisk, napríklad aj na rovnicu celkových nákladov:

$$CN = FN + V_{Nj} \times Q$$

kde: FN sú fixné náklady,
VN_j – variabilné náklady,
Q – množstvo alebo aj na iné vzťahy.

2. Matematické vyjadrenie závislosti zvoleného kritéria od vstupných veličín.

Pri aplikácii analýzy citlivosti môžeme citlivosť zisku skúmať na detailnejšom členení vstupných veličín. Zisk pomocou uvedených veličín môžeme vypočítať takto:

$$Z = C_j \times Q - [(MatN_j + MzN_j + OstN_j) \times Q + \textit{výrobná réžia} + \textit{správna réžia}]$$

kde: Z je zisk,
C_j – jednotková cena,
Q – množstvo,
$MatN_j$ – materiálové jednotkové náklady, $MzNj$ – mzdové jednotkové náklady,
$OstN_j$ – ostatné jednotkové náklady.

[24] Spracované podľa: RYBÁROVÁ, D. – GRISÁKOVÁ, N. 2010. *Podnikateľské riziko*. Bratislava : Iura Edition, 2010. 179 s.

- **Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)** = čistý zisk / vlastný kapitál × 100 %. Interpretácia ukazovateľa znie: Z jednej vloženej koruny do podnikania získa podnikateľ × % zisku. Ukazovateľ by mal byť vyšší, ako úroková miera bezrizikových cenných papierov (napr. cenné papiere garantované štátom).
- **Rentabilita aktív (ROA)** = čistý zisk / aktíva × 100 %. Interpretácia ukazovateľa znie: Vyjadruje mieru zhodnotenia aktív spoločnosti financovanými vlastnými či cudzími zdrojmi.

3. **Stanovenie jednotlivých vstupných veličín a výpočet hodnotiaceho kritéria (zisku) pri ich pravdepodobne (pôvodnej) výške.**
4. **Výpočet zmeny jednotlivých vstupných veličín – o isté percento** (vždy len jednej veličiny) a vypočet zisku pri zohľadnení tejto zmeny. Zmena je kladná alebo záporná podľa charakteru vplyvu daného faktora (všetky zmeny by mali spôsobiť zníženie zisku, aby bolo možné porovnať ich vplyv).
5. **Vyhodnotenie** vypočítaných zmien zvoleného hodnotiaceho kritéria a určenie veličin, ktoré najviac ovplyvnia zvolené kritérium. Zoradenie významných rizikových faktorov, ktorým bude potrebné venovať zvýšenú pozornosť.

Príklad 6

Spoločnosť DAMELA, s. r. o., identifikovala veličiny (rizikové faktory), ktoré by mohli ovplyvniť jej stanovený cieľ. Posúďte významnosť uvedených rizikových faktorov danej firmy, ak jej cieľom je dosiahnutie plánovanej výšky zisku. Zoznam a plánované hodnoty veličín, ktoré môžu mať vplyv na výšku zisku, je uvedený v tab. 3.3.

Úlohy:

1. Vypočítajte zisk (hrubý zisk – zisk pred zdanením) spoločnosti DAMELA, s. r. o.
2. Zmeňte postupne o rovnaké percento (napr. o 10 %) výšku jednotlivých vstupných veličín (vždy len jednu) a vypočítajte výstupnú veličinu – zisk pri zohľadnení zmien jednotlivých vstupných veličín. Na riešenie tejto úlohy využite tab. 3.3.
3. Určte poradie vstupných veličín a stanovte, ktoré patria medzi najvýznamnejšie rizikové faktory a podnik im bude musieť venovať zvýšenú pozornosť.

Riešenie:

1. Hrubý zisk vypočítame ako rozdiel výnosov a nákladov:
   Výnosy: 20 €/ks × 35 000 ks = 700 000
   Náklady: ([6,50 €/ks + 4 €/ks + 3 €/ks] × 35 000 ks + 48 000 ks + 30 500 €) = 551 000
   Hrubý zisk: 700 000 – 551 000 = **149 000 €**
2.

Tabuľka 3.3

Faktor rizika	Pravdepodobná hodnota	Odchýlky +/– 10 %	Absolútny pokles zisku (v €)	Relatívny pokles zisku (v %)	Poradie vstupných veličín ovplyvňujúcich zvolené kritérium
C_j	20 €/ks	18 €/ks	70 000 = (149 000 – 79 000)	70 000/149 000 = 46,98 %	
Q	35 000 ks	31 500 ks			
$MatN_j$	6,50 €/ks	7,15 €/ks			
MzN_j	4 €/ks	4,40 €/ks			
$OstN_j$	3 €/ks	3,30 €/ks			
Výrobná réžia	48 000 €	52 800 €			
Správna réžia	30 500 €	33 550 €			
Zisk	149 000 €				

Poznámka
Pri cene a množstve je negatívnou odchýlkou ich zníženie – pokles, pri nákladoch je negatívnou odchýlkou ich zvýšenie – rast. Postupujte podľa uvedeného výpočtu a doplňte ostatné údaje.

3. Najvýznamnejšie rizikové faktory: .....

Príklad 7

Pomocou analýzy citlivosti posúďte významnosť rizikových faktorov, ak hodnotiacim kritériom bude plánovaný zisk spoločnosti POMA, s. r. o. Medzi veličiny, ktoré výšku zisku ovplyvňujú, patria: množstvo predaných výrobkov a služieb, ich predajná cena a výška nákladov. Náklady sú rozdelené len na variabilné a fixné náklady a údaje sú v tab. 3.4.

Úlohy:

1. Vypočítajte plánovaný zisk firmy POMA, s. r. o.
2. Zmeňte postupne o rovnaké percento (napr. o 15 %) výšku jednotlivých vstupných veličín (vždy len jednu), na ktoré je citlivá výstupná veličina (zisk) a vypočítajte zisk pri zohľadnení zmien jednotlivých vstupných veličín. Pri riešenie tejto úlohy využite tab. 3.4.
3. Určte poradie vstupných veličín, ktoré patria medzi významné rizikové veličiny a podnik im bude musieť venovať zvýšenú pozornosť.

Riešenie:

1. Zisk je ..... €

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.

Tabuľka 3.4

Faktor rizika	Pravdepodobná hodnota	Odchýlky +/– 15 %	Absolútny pokles zisku (v €)	Relatívny pokles zisku (v %)
Cena za jeden kus	8 €/ks	6,80 €/ks		
Predané množstvo	130 000 ks	..... ks		
Variabilné náklady	5,50 €/ks	..... €/ks		
Fixné náklady	125 000 €	143 750 €		
Zisk				

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Významné faktory:

.....

.....

.....

.....

.....

Príklad 8

Pomocou analýzy citlivosti posúďte významnosť rizikových faktorov, ak hodnotiacim kritériom bude plánovaný zisk podniku RUMINA, s. r. o.. Vstupné veličiny, ktoré ho ovplyvňujú, sú množstvo predaných výrobkov, ich predajná cena a výška nákladov. Náklady sú rozdelené na variabilné (materiálové, mzdové a ostatné variabilné náklady) a fixné náklady (výrobná réžia a správna réžia). Údaje sú v tab. 3.5.

Úlohy:

1. Vypočítajte plánovaný zisk spoločnosti RUMINA, s. r. o.
2. Postupne o rovnaké percento (+/- 5 %) zmeňte výšku jednotlivých vstupných veličín (vždy len jednu), na ktoré je citlivá výstupná veličina, a vypočítajte zisk pri zohľadnení zmien jednotlivých vstupných veličín. Pri riešenie tejto úlohy využite tab. 3.5.
3. Zaznamenajte poradie vstupných veličín, a určte ktoré patria medzi najvýznamnejšie a podnik im bude musieť venovať zvýšenú pozornosť.

Riešenie:

1. Zisk je ..... €

.....

.....

.....

.....

.....

2.

Tabuľka 3.5

Faktor rizika	Pravdepodobná hodnota	Odchýlky +/– 5 %	Absolútny pokles zisku (v €)	Relatívny pokles zisku (v %)
Cena za kus	6 €/ks			
Plánované množstvo predaja	110 000 ks			

pokračovanie tab. 3.5

Faktor rizika	Pravdepodobná hodnota	Odchýlky +/– 5 %	Absolútny pokles zisku (v €)	Relatívny pokles zisku (v %)
$MatN_j$	4,50 €/ks			
MzN_j	2,50 €/ks			
$OstN_j$	1,70 €/ks			
Výrobná réžia	58 000 €			
Správna réžia	21 000 €			
Zisk				

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Úloha 3

Významné faktory:

.....

.....

.....

3.5 Riziko a využitie rozhodovacích stromov

Analýzu a eliminovanie rizika v podnikateľských rozhodnutiach týkajúcich sa budúcnosti je možné uskutočniť aj pomocou rozhodovacích stromov.

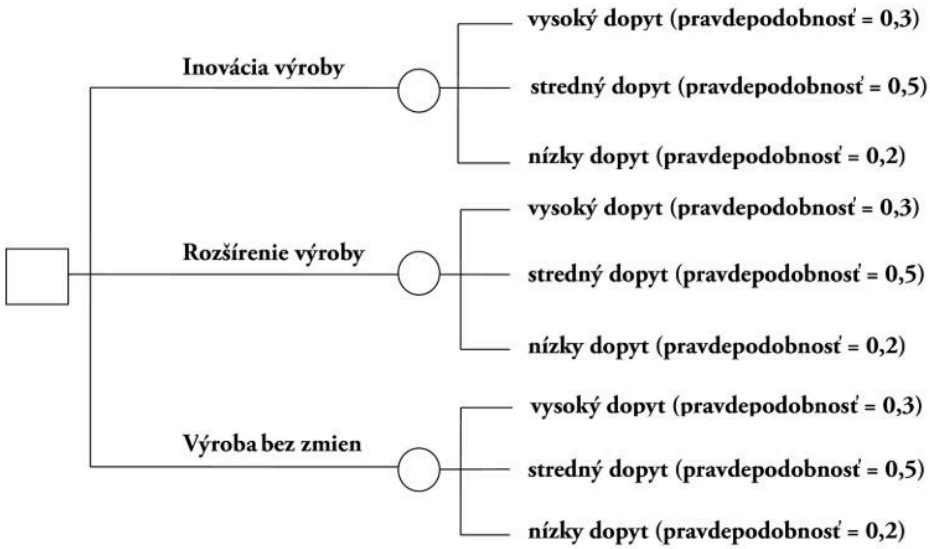
Rozhodovacie stromy predstavujú jeden z najvýznamnejších nástrojov rozhodovacej analýzy, ktorý je vhodný najmä pri viacetapovom rozhodovacom procese s jedným kritériom rozhodovania.

Rozhodovacie stromy predstavujú grafickú prezentáciu rozhodovacieho problému, ktorý opisuje náhodné udalosti a rozhodnutia v chronologickom poradí. Umožňuje zobraziť logický vývoj časovo na seba nadväzujúcich alternatívnych rozhodnutí a potenciálnych výsledkov.[25]

Cieľom rozhodovacích stromov je vzhľadom na zvolené kritérium hodnotenia stanoviť optimálnu rozhodovaciu stratégiu, ktorá vedie k najlepšej očakávanej hodnote zvoleného kritéria (výnosového či nákladového typu).

Konštrukcia rozhodovacích stromov začína z ľavej strany a postupuje vpravo. Štvorec reprezentuje bod rozhodovacieho stromu, v ktorom sa treba rozhodnúť pre určitú stratégiu, t. j. **rozhodovací uzol**. Každá stratégia vedie do **náhodného uzla** (označeného **krúžkom**), v ktorom dochádza k náhodnému vetveniu podľa budúceho vývoja. Všetky stratégie sú takto späté s budúcimi situáciami, ktoré je možné len predpovedať. Neistota sa znižuje stanovením pravdepodobností ich vzniku.

Ukážka konštrukcie rozhodovacieho stromu



Príklad 9 – Využitie rozhodovacieho stromu v rozhodovacom procese

Spoločnosť TAMI, a. s. uvažuje v priebehu roka zaviesť na trh nový výrobok. Pri jeho uvádzaní na trh sa rozhoduje, či má pri jeho predaji zmodernizovať súčasnú obalovú linku, a tak vylepšiť potlač na obale nového výrobku, alebo má investovať do novej obalovej techniky s atraktívnou a jedinečnou potlačou. Pri nákupe novej obalovej techniky má možnosť výberu medzi dvoma firmami ALFA a BETA, pričom pri rozhodovaní TAMI vychádza z nasledujúcich skutočností:

Náklady spojené so zmenou obalovej techniky prepočítané na mesačnú prevádzku linky sú:

a) modernizácia súčasnej obalovej techniky ..... 110 000 €
b) nákup novej obalovej techniky od firmy GAMA ..... 172 000 €
c) nákup novej obalovej techniky od firmy DELTA ..... 240 000 €

Pravdepodobnosť dopytu pri jednotlivých alternatívach je:

1. modernizácia súčasnej obalovej techniky:
   vysoký dopyt 0,5
   nízky dopyt 0,5

[25] VARCHOLOVÁ, T. 2005. *Vybrané príklady z analýzy rizika*. Bratislava : Ekonóm, 2005, s. 30.

2. nákup novej obalovej techniky od firmy ALFA:
   vysoký dopyt 0,7
   nízky dopyt 0,3
3. nákup novej obalovej techniky od firmy BETA:
   vysoký dopyt 0,8
   nízky dopyt 0,2

Mesačné tržby pri vysokom dopyte sú odhadované na 450 000 €, pri nízkom dopyte sú tržby na úrovni 240 000 €. Tieto odhady platia pre modernizovanú linku a pri kúpenej linke od výrobcu ALFA.

Pri kúpenej linke od výrobcu BETA sú odhadované mesačné tržby pri vysokom dopyte na úrovni 500 000 € a pri nízkom dopytu sú tržby odhadované na 330 000 €.

Úloha:

Určte s pomocou využitia rozhodovacieho stromu, pre ktorú alternatívu by sa mal podnik TAMI, s. r. o., rozhodnúť, a zdôvodnite toto rozhodnutie.

Riešenie:

Postup pri rozhodovaní

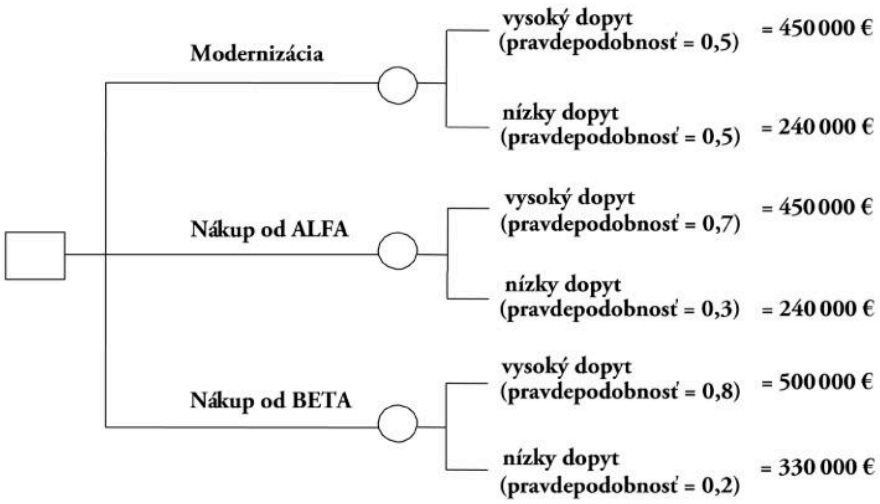
Pre správne rozhodnutie musíme mať na pamäti, že rozhodovacím kritériom nie sú len dosiahnuté mesačné tržby, ale musíme zohľadniť aj nákladovú stránku každej alternatívy. Takže kritériom rozhodovania je konečný efekt alternatívy, t. j. ***dosiahnuté tržby – vynaložené náklady danej alternatívy***.

Pri výpočte využijeme ***vážený priemer***, ktorý vypočítame:

$$X = \frac{x_1 v_1 + x_2 v_2 + \ldots + x_n v_n}{v_1 + v_2 \ldots . v_n}$$

kde: x je hodnota,
v – odpovedajúca váha.

Konštrukcia rozhodovacieho stromu



Výpočet jednotlivých alternatív:

a) Modernizácia súčasnej obalovej techniky:

Tržby $\frac{0{,}5 \times 450\,000\ € + 0{,}5 \times 240\,000\ €}{0{,}5 + 0{,}5}$ – **náklady** 120 000 € = 225 000 €

b) Nákup novej obalovej techniky od firmy ALFA:

$$\textbf{Tržby}\ \frac{0{,}7 \times 450\,000\ € + 0{,}3 \times 240\,000\ €}{0{,}7 + 0{,}3} - \textbf{náklady}\ 200\,000\ € = 187\,000\ €$$

c) Nákup novej obalovej techniky od firmy BETA:

$$\textbf{Tržby}\ \frac{0{,}8 \times 500\,000\ € + 0{,}2 \times 310\,000\ €}{0{,}8 + 0{,}2} - \textbf{náklady}\ 240\,000\ € = 222\,000\ €$$

Výber variantu: najvyšší očakávaný priemerný zisk pri zohľadnení pravdepodobností jednotlivých budúcich rizikových situácií môže podnik očakávať, ak sa rozhodne pre prvú alternatívu.

Príklad 10 – Využitie rozhodovacieho stromu v rozhodovacom procese

Spoločnosť GUNARI, a. s., stojí pred rozhodnutím o zvýšení výrobnej kapacity, ktorú v súčasnosti využíva už na 100 %. Vyrába a predáva 50 000 ks výrobkov ročne. Vzhľadom na rozvíjajúci sa trh predpokladá nárast dopytu o 8 % ročne. Pre zvýšený konkurenčný tlak na danom trhu však nevie, či sa mu podarí udržať si existujúci podiel. Preto uvažuje o zvýšení výrobnej kapacity o 20 %, čo predstavuje 10 000 ks, alebo o zvýšení výrobnej kapacity o 20 000 ks, alebo o 30 000 ks. Pri rozšírení výrobnej kapacity podnik počíta s týmito nákladmi:

a) náklady na rozšírenie výrobnej kapacity o 10 000 ks ..... 69 000 €
b) náklady na rozšírenie výrobnej kapacity o 20 000 ks ..... 100 000 €
c) náklady na rozšírenie výrobnej kapacity o 30 000 ks ..... 134 000 €

Postup, ako pri rozhodovaní využiť rozhodovací strom:

1. Stanovenie budúcich situácií, ktoré ovplyvňujú súčasné rozhodnutie. Na zjednodušenie budeme predpokladať, že v budúcnosti môžu nastať len tri situácie, ktoré zadefinujeme pomocou očakávaného zvýšenia predaja, zvýšenie predaja bude nízke (do 10 000 ks), priemerné (do 20 000 ks) alebo vysoké (do 30 000 ks).
2. Určenie pravdepodobnosti vzniku vymedzených budúcich situácií, t. j. očakávanej predajnosti sme zadali marketingovému odborníkovi, ktorý na základe skúseností a doterajšieho vývoja trhu určil pravdepodobnosti takto:

   20 % – 50 % – 30 %.

3. Voľba variantov na rozhodovanie o rozšírení výrobnej kapacity – výrobná kapacita bude zvýšená o 10 000 ks, 20 000 ks alebo 30 000 ks.
4. Voľba a výpočet kritérií na rozhodovanie (zisk, čistá súčasná hodnota a pod.) – zvolili sme zisk = (tržby – náklady na rozšírenie výroby), ktorý treba vypočítať pre každý variant a budúcu situáciu (tab. 3.5).
5. Základom rozhodnutia je výška vypočítanej očakávanej hodnoty jednotlivých variantov, ktorá sa určí ako vážený priemer tržieb pre každý variant, pričom váhou sú pravdepodobnosti vzniku jednotlivých budúcich situácií. Pri rozhodovaní je rozhodovacím kritériom zisk, preto treba zohľadniť aj náklady spojené s rozšírením výrobnej kapacity pre každý variant.

Tabuľka 3.6

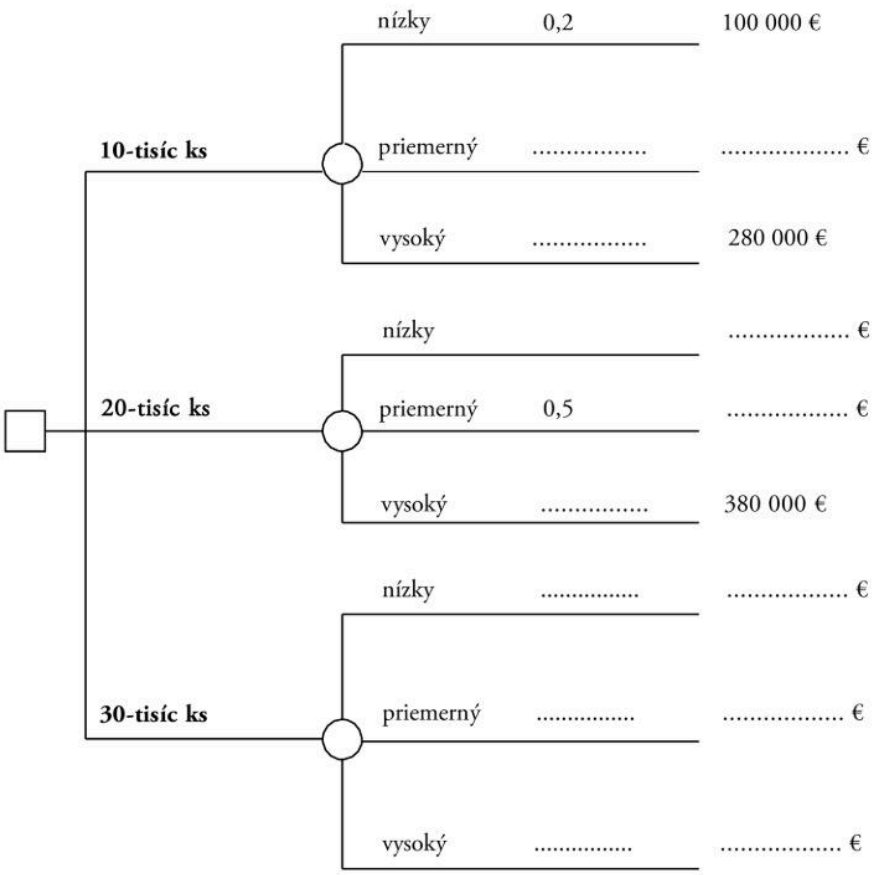
Varianty na rozhodovanie o rozšírení výrobnej kapacity	Budúce situácie – očakávaný rast predaja vyjadrený v tržbách (v tis. €)		
	nízky p = 20 %	priemerný p = 50 %	vysoký p = 30 %
10 000 ks	100	220	280
20 000 ks	120	310	380
30 000 ks	130	340	430

Úlohy:

1. Na základe údajov v tabuľke zostrojte rozhodovací strom a zapíšte doň všetky potrebné údaje pre prijatie správneho rozhodnutia vo firmy GUNARI, a. s.
2. Vypočítajte očakávanú hodnotu zvoleného kritéria (zisku) pre každý variant samostatne so zohľadnením stanovených pravdepodobností pre vybrané budúce situácie a vyberte variant rozšírenia výrobnej kapacity, pre ktorý by sa mala spoločnosť rozhodnúť.

Riešenie:

1. Rozhodovací strom



2. Očakávaná hodnota variantov – vážené priemerné **tržby** jednotlivých variantov

$$\text{1. variant: } \frac{(100 \times 0{,}2 + \ldots\ldots \times 0{,}5 + 280 \times \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots}{0{,}2 + 0{,}5 + 0{,}3} = \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\text{€}$$

$$\text{2. variant: } \frac{(120 \times 0{,}2 + \ldots\ldots \times 0{,}5 + \times \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots \times 0{,}3}{0{,}2 + 0{,}5 + 0{,}3} = \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\text{€}$$

$$\text{3. variant: } \frac{\ldots\ldots\ldots \times \ldots\ldots\ldots + \ldots\ldots\ldots \times \ldots\ldots\ldots + \ldots\ldots\ldots \times \ldots\ldots\ldots}{0{,}2 + 0{,}5 + 0{,}3} = \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\text{€}$$

Rozhodovacím kritériom je **zisk = T – N**

1. variant: ..... € – ..... € = ... €

2. variant: ..... € – ..... € = ... €

3. variant: ..... € – ..... € = ... €

Výber variantu rozšírenia výrobnej kapacity: najvyšší očakávaný priemerný zisk pri zohľadnení pravdepodobností jednotlivých budúcich rizikových situácií môže spoločnosť očakávať, ak sa rozhodne pre ....

Príklad 11 – Využitie rozhodovacieho stromu v rozhodovacom procese

Podnik ALENA, s. r. o., chce uviesť na trh nový výrobok. Podľa predbežného prieskumu trhu by o daný výrobok mohol byť záujem, je však ťažké presne odhadnúť veľkosť dopytu. Podnik musí investovať do nákupu novej technológie. Musí nakúpiť stroje. Rozhoduje sa pre jeden stroj alebo dva stroje, pretože podľa prieskumov trhu je dopyt mierne nad úrovňou výrobnej kapacity jedného stroja. Zvažuje aj tretiu možnosť, a to kúpu troch strojov naraz, pretože má možnosť výraznej zľavy na ich nákup.

Tabuľka 3.7

Varianty nákupu	Budúce situácie – rast dopytu a zisk (v tis. €) prislúchajúci rastúcemu dopytu		
	nízky p = 30 %	priemerný p = 50 %	vysoký p = 20 %
1 stroj	50	60	65
2 stroje	20	70	75
3 stroje	–40	65	100

Úlohy:

1. Zostrojte na základe údajov v tabuľke rozhodovací strom a zapíšte doň všetky potrebné údaje na rozhodovanie.
2. Vypočítajte očakávaný (vážený priemerný) zisk pre každý variant rozhodovania a vyberte stratégiu, pre ktorú by sa mal podnik ALENA, s. r. o., rozhodnúť.

Riešenie:

1. Na základe údajov v tabuľke zostrojte rozhodovací strom:

2. Vyberte na základe výpočtu najlepšiu stratégiu:

.....

.....

.....

KONTROLNÝ TEST 3

Meno a priezvisko študenta:
Akademický rok:
Študijná skupina:
Meno cvičiaceho:
Dátum zadania:
Dátum odovzdania:

1. Na základe naštudovanej literatúry zvážte pravdivosť uvedených výrokov a správnu odpoveď zakrúžkujte (P – pravdivý výrok, N – nepravdivý výrok):

a) Riziko predstavuje len nebezpečenstvo straty. P / N
b) Podnikateľ môže mať len pozitívny postoj k riziku alebo averziu k riziku. P / N
c) Na základe väzby na podnikateľské subjekty delíme riziká na ovplyvniteľné a neovplyvniteľné. P / N
d) Diverzifikácia znamená presun rizika na iné podnikateľské subjekty. P / N
e) Delenie rizika predstavuje taký spôsob znižovania rizika, pri ktorom sa riziko delí medzi dvoch alebo viacerých účastníkov podnikateľskej aktivity. P / N

2. Na základe stanovených úloh posúďte a vyriešte nasledujúcu prípadovú štúdiu:

Dvaja spoločníci sa rozhodli podnikať v oblasti predaja nehnuteľností vrátane komplexného poradenstva v lokalite Košice a okolie. Rozmýšľajú nad prenájmom kancelárie a chceli by zamestnať troch pracovníkov. Pri rozhodovaní o založení podniku musia zvážiť, aké riziká sú spojené s danou činnosťou a ako by mohli ovplyvniť úspech ich zámeru.

Úlohy:

1. Identifikujte čo najviac rizikových faktorov v súvislosti s daným predmetom podnikania.
2. Analyzujte riziká a určte ich úroveň z pohľadu pravdepodobnosti ich vzniku a intenzity dosahu, a zhodnoťte závažnosť daných rizík z hľadiska tolerancie a ochoty riskovať.
3. Zhodnoťte závažnosť daných rizík z hľadiska tolerancie a ochoty riskovať.

Riešenie:

1.

.....
.....
.....
.....
.....

2.

.....
.....
.....
.....
.....

3. Vypočítajte príklad:

Posúďte významnosť rizikových faktorov pomocou analýzy citlivosti, ak hodnotiacim kritériom bude zisk. Veličiny, ktoré ho ovplyvňujú, sú množstvo predaných výrobkov a služieb, ich predajná cena a výška nákladov. Náklady sú rozdelené na variabilné (materiálové, mzdové a ostatné variabilné náklady) a fixné náklady (výrobná réžia a správna réžia). Údaje sú uvedené v tab. 3.8.

Úlohy:

1. Vypočítajte zisk firmy.
2. Postupne o rovnaké percento (napr. o 10 %) zmeňte výšku jednotlivých veličín (vždy len jednu) a vypočítajte zisk pri zohľadnení tejto zmeny. Pri riešenie tejto úlohy využite tab. 3.8.
3. Vyhodnoťte, ktoré faktory patria medzi významné rizikové faktory a bude im venovaná zvýšená pozornosť.

Riešenie:

1. Zisk je ..... €

.....

.....

.....

2.

Tabuľka 3.8

Faktor rizika	Pravdepodobná hodnota	Odchýlky +/– 10 %	Absolútny pokles zisku (v €)	Relatívny pokles zisku (v %)
Predajná cena za kus	13 €/ks			
Plánovaný objem predaja	40 000 ks			
$MatN_j$	4,30 €/ks			
MzN_j	3,50 €/ks			
$OstN_j$	2 €/ks			
Výrobná réžia	45 000 €			
Správna réžia	14 000 €			
Zisk				

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Významné faktory:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4 PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE A OKOLIE PODNIKU

Podnik existuje v určitej časovej a priestorovej realite a pôsobia naň rôzne prvky a procesy. Priestor, v ktorom podnikateľské subjekty pôsobia, nazývame **prostredie podniku**. Prostredie podniku v sebe zahŕňa vonkajšie (externé) aj vnútorné (interné) prostredie.

Všetko, čo sa nachádza za pomyselnými hranicami podniku, nazývame **okolie podniku**. Je vymedzené ako súhrn všetkých prvkov, s ktorými je podnik vo vzájomnej interakcii, a procesov, ktoré naň pôsobia. Ovplyvňujú jeho správanie, stratégiu i ciele, podnik musí akceptovať ich vplyv a neustály vývoj.

Rozlišujeme tieto typy okolia podniku:

Svetové okolie podniku[26] – faktory alebo javy, ktoré pôsobia na podnik z medzinárodnej úrovne.

Všeobecné okolie podniku (národné okolie) – súhrn všetkých prvkov, ktoré pôsobia na podnik v rámci daného štátu.

Špecifické okolie podniku – pôsobenie prvkov všeobecného okolia podniku na konkrétny podnik, s predmetom svojej podnikateľskej aktivity na konkrétnom mieste a v konkrétnom čase jeho pôsobenia.

4.1 Charakteristika okolia podniku

Príklad 1 – Svetové okolie podniku

Úloha:

Pomocou teoretických poznatkov o svetovom okolí podniku doplňte údaje v tab. 4.1 a 4.2. O výhodách a nevýhodách procesov svetového okolia diskutujte v pracovných skupinách.

Tabuľka 4.1

Procesy	Charakteristika
	prepájanie krajín na medzinárodnej úrovni v rôznych oblastiach napr.: ekonomika, politika, kultúra, komunikácia, životné prostredie
Intelektualizácia	
	• zrýchľovanie hospodárskych procesov vplyvom vedecko-technického rozvoja
Flexibilita	
	• prispôsobovanie transformačného procesu charakteru ľudských zdrojov
Intenzifikácia	
	• snaha o zachovanie a skvalitnenie životného prostredia, jeho ochrana

[26] Spracované podľa: MAJDÚCHOVÁ, E. – NEUMANNOVÁ, A. 2014. *Podnik a podnikanie*. 2. vyd. Bratislava : Sprint 2, s. 36-44.

Tabuľka 4.2

Procesy	Výhody	Nevýhody
G	• možnosť rozvíjať sa v silných stránkach podniku •	• väčšia zraniteľnosť pre slabšie subjekty na trhu •
I		
A		
F		
H		
I		
E		

Príklad 2 – Faktory prostredia podniku z geografického hľadiska

Úloha:

Na základe uvedených faktorov prostredia podniku z geografického hľadiska diskutujte o aktuálnych zmenách faktorov na jednotlivých úrovniach a poukážte na ich vplyv na podnikateľské subjekty.

Tabuľka 4.3

Prostredie	Faktory prostredia podniku z geografického hľadiska		
	Lokálne	Národné	Globálne
Politicko-právne (vrátane podnikateľskej etiky)	Rozhodnutia lokálnych úradov Lokálne licencie/povolenia na podnikanie	Dotačná politika Legislatíva v danej krajine	Dohody podporujúce svetový obchod, rozšírenie EÚ Celosvetové environmentálne zákony, zákony o ľudských právach
Ekonomické	Lokálne mzdové ohodnotenie	Úrokové miery v krajine	Celosvetová konjunktúra/ recesia

pokračovanie tab. 4.3

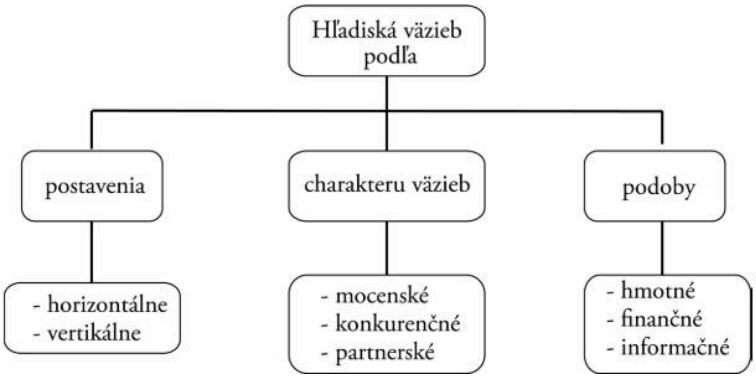
Prostredie	Faktory prostredia podniku z geografického hľadiska		
	Lokálne	**Národné**	**Globálne**
Sociálno-kultúrne	Lokálny rast populácie Vzdelanostná úroveň v regióne	Starnutie obyvateľstva Základné hodnoty spoločnosti	Celosvetová migrácia
Technologické	Vývoj v lokálnych technológiách (širokopásmový internet na vidieku)	Dominantné technológie v krajine	Technologické objavy celosvetového významu (internet)
Prírodné	Lokálne problémy s odpadmi	Počasie a podnebie v danej krajine Nedostatok surovín	Klimatické zmeny Alternatívne zdroje energie

Príklad 3 – Prvky okolia podniku a charakter väzieb

Predmetom podnikateľskej činnosti spoločnosti BIOLAND, s. r. o., je výroba a predaj vlastných produktov a doplnkového sortimentu od lokálnych dodávateľov v bio kvalite. Distribúciu a predaj výrobkov zabezpečuje vo vlastnej podnikovej predajni umiestnenej priamo v sídle spoločnosti a prostredníctvom predajní v susedných okresoch. V súvislosti s jej podnikaním vznikli činnosti uvedené v nasledujúcej tabuľke:

Úloha:

Pri uvedených činnostiach identifikujte subjekty ako prvky všeobecného a špecifického okolia pekárne, s ktorými má vzájomné väzby, a určte charakter týchto väzieb podľa členenia na obr. 4.1.



Obr. 4.1 **Druhy väzieb podniku s okolím**

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2014. *Podnik a podnikanie*. 2. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2014, s. 43-44.

Riešenie:

.....

.....

.....

Tabuľka 4.4

Podnikateľské činnosti	Prvky okolia	Charakter väzby	Postavenie	Podoba
• dodanie celozrnnej múčnej zmesi od dodávateľa				
• oznámenie miestnej samosprávy o výške poplatku za zber komunálneho odpadu				
• príkaz v banke na úhradu faktúry dodávateľovi za dodávku múky				
• úhrada sociálnych odvodov za zamestnancov prevodom z účtu				
• správa o vykonanej inšpekcii Štátnej veterinárnej a potravinovej správy SR v priestoroch pekárne				
• faktúra za spotrebu elektrickej energie				
• oznámenie o povinnosti uhradiť daň z nehnuteľnosti				
• nákup pohonných hmôt na čerpacej stanici a ich úhrada v hotovosti				
• uzatvorenie kúpnej zmluvy o predaji vlastných výrobkov				

Príklad 4 – Faktory okolia podniku a väzby

Spoločnosť TELPRO, s. r. o., podniká v regióne Banská Bystria v oblasti informačno-komunikačných technológií. Vo svojej podnikateľskej činnosti ju ovplyvňujú faktory z jej okolia a s jednotlivými prvkami vytvára vzájomné väzby. Ako každý podnikateľský subjekt sa spoločnosť musí zaujímať o svoje okolie, získavať informácie o možných hrozbách a príležitostiach, vedieť ich využiť a získať tak konkurenčnú výhodu.

Znaky okolia: miera inflácie; regionálna dopravná infraštruktúra; poskytnutie úveru od banky; systém SKYPE – lacné celosvetové internetové telefonovanie; uzatvorenie zmluvy s dodávateľom; sadzba dane z príjmov; výška úrokovej sadzby; miera nezamestnanosti v regióne; nová reklama konkurenčného podniku; systém environmentálneho manažérstva EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*); demografická štruktúra obyvateľstva; príkaz súdu na rozdelenie spoločnosti; povinnosť platiť daň z nehnuteľnosti; reklamácia tovaru zákazníkom; rast hrubého domáceho produktu; uzatvorenie zmluvy na poistenie majetku spoločnosti, dodržiavanie všeobecne záväzného nariadenia o nakladaní s komunálnym odpadom; vývoj vysokorýchlostných mobilných spôsobov prenosov dát.

Úlohy:

1. Priraďte jednotlivým znakom z okolia charakter okolia podľa členenia na svetové, všeobecné a špecifické okolie.
2. Určte charakter väzby podniku s okolím v členení na konkurenčné, mocenské a partnerské väzby.

☑ **Riešenie:**

Tabuľka 4.5

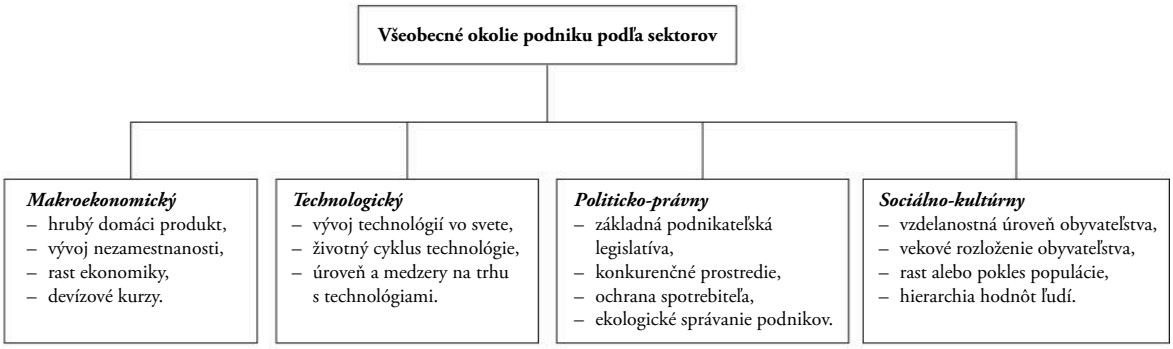
Znaky okolia podniku	Charakter okolia	Charakter väzby
Miera inflácie		
Regionálna dopravná infraštruktúra		
Poskytnutie úveru od banky		
Systém SKYPE – lacné celosvetové internetové telefonovanie		
Uzatvorenie zmluvy s dodávateľom		
Sadzba dane z príjmov		
Výška úrokovej sadzby stanovená bankou		
Miera nezamestnanosti v regióne		
Nová reklama konkurenčného podniku		
Systém environmentálneho manažérstva EMAS		
Demografická štruktúra obyvateľstva		
Príkaz súdu na rozdelenie spoločnosti		
Povinnosť platiť daň z nehnuteľností		
Reklamácia tovaru zákazníkom		
Rast HDP		
Uzatvorenie zmluvy na poistenie majetku spoločnosti		
Dodržiavanie všeobecne záväzného nariadenia o nakladaní s komunálnym odpadom		
Vývoj vysokorýchlostných mobilných spôsobov prenosov dát		

Zdroj: Spracované podľa: DEÁKOVÁ, S. – KUFELOVÁ, I. - MAJDÚCHOVÁ, E. 2018. *Podnik a podnikanie.* 2. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, s. 77.

Príklad 5 – Členenie všeobecného okolia podniku

Úloha:

Predmetom podnikania spoločnosti IMANEX, s. r. o. je výroba elektronických komponentov do automobilov. Identifikujte jednotlivé zložky okolia spoločnosti a priraďte ich k makroekonomickému, politicko-právnemu, technologickému alebo sociálno-kultúrnemu sektoru (tab. 4.6). Pri riešení úlohy postupujte podľa nasledujúcej schémy na obrázku 4.2



Obr. 4.2 **Členenie všeobecného okolia podnikov podľa sektorov a ukazovatele, ktoré ho ovplyvňujú**
Zdroj: Spracované podľa: MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2014. *Podnik a podnikanie*. 2. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2014. 215 s. ISBN 978-80-89710-04-1

Riešenie:

Tabuľka 4.6

Zložky všeobecného okolia	Zaradenie podľa sektorov
cena základných materiálov	
úroveň ceny energií (plyn, elektrická energia)	
cena práce	
všeobecne záväzné nariadenia obecných úradov	
činnosť politických strán	
dosiahnutý stupeň vedeckých poznatkov (úroveň invencií a inovácií)	
dostupnosť obchodov, škôl a zdravotníckych zariadení	
dostupnosť kultúrnych zariadení	
menová politika	

pokračovanie tab. 4.6

Zložky všeobecného okolia	Zaradenie podľa sektorov
nové telekomunikačné systémy	
národné zvyky a tradície	
legislatívne podmienky podnikania	
nové technológie v strojárenstve	
vzdelanostná úroveň obyvateľstva	

Príklad 6 – Okolie podniku spoločnosti GRAPHICS, s. r. o.

Spoločnosť GRAPHICS, s. r. o., sídli v Seredi. V rámci svojej podnikateľskej činnosti ponúka tieto služby:

- spracovanie a výroba fotografií vo vlastnom fotoateliéri,
- fotografovanie spoločenských akcií mimo ateliéru na požiadanie zákazníka,
- zhotovovanie videozáznamov zo spoločenských podujatí (svadba, stužková, rodinná oslava),
- výroba rôznych darčekových predmetov s fotografiou podľa želania zákazníka (hrnček, tričko, kľúčenka, puzzle, magnetka....),
- vyhotovovanie fotokníh, fotokalendárov, fotoobrazov,
- prehrávanie starších videokaziet na DVD nosiče,
- kopírovanie dokumentov a veľkorozmerná tlač,
- výroba vizitiek, pozvánok,
- prenájom grafickej techniky.

Úlohy:

1. Vymenujte a zapíšte najdôležitejšie prvky okolia podniku, ktoré ovplyvňujú podnikateľské aktivity tejto obchodnej spoločnosti.
2. Určite možný vplyv každého prvku na rozvoj, resp. pokles podnikateľských aktivít uvedenej spoločnosti.
3. Zhodnoťte konkurenčnú situáciu v meste Sereď a jeho okolí vo vzťahu k podnikateľským aktivitám spoločnosti GRAPHICS, s. r. o.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Príklad 7 – Okolie vzdelávacieho inštitútu VEDO, s. r. o., Žilina

Vzdelávací inštitút VEDO, s. r. o., ponúka pre svojich potenciálnych klientov kvalitné vzdelanie, profesionálne služby a individuálny prístup. V rámci svojej ponuky poskytuje nasledujúce druhy kurzov:

- kurzy účtovníctva,
- kurzy manažérskych zručností,
- ABC podnikateľa – sprievodca podnikaním,
- jazykové kurzy,
- opatrovateľský kurz,
- kurz odbornej spôsobilosti na SBS,
- kurzy v oblasti výpočtovej techniky.

Úlohy:

1. Analyzujte a zapíšte najdôležitejšie prvky okolia, ktoré ovplyvňujú podnikateľské aktivity vzdelávacieho inštitútu.
2. Určte možný vplyv každého prvku na rozvoj, resp. pokles podnikateľských aktivít uvedenej spoločnosti.
3. Uveďte príklady makrofaktorov, ktoré by významným spôsobom ovplyvnili podnikanie vzdelávacieho inštitútu.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

2.

.....

.....

.....

.....

.....

3.

.....

.....

.....

.....

.....

Príklad 8 – Okolie penziónu Relax, s. r. o.

Penzión Relax, s. r. o., ponúka pobyty v srdci Slovenského raja. Je zariadený vo vidieckom štýle a ponúka pohodlné ubytovanie najmä pre rodiny s deťmi a takisto na firemné podujatia. Poskytuje ubytovanie s kapacitou 50 lôžok, v dvojposteľových a trojposteľových izbách, a v dvoch samostatných apartmánoch. Súčasťou penziónu je aj reštaurácia. Ďalej poskytuje služby a priestory na svadby, oslavy, hostiny, rodinné večierky alebo stretávky po rokoch a iné.

Jeho poloha je výhodná na letné túry, poznávacie zájazdy, adrenalínové športy i zimné lyžiarske pobyty v Slovenskom raji a Vysokých Tatrách. V okolí sú bežecké lyžiarske trasy a zjazdovky na lyžiarskych svahoch. V letných mesiacoch sú dostupné aquaparky, turistika a cyklotrasy.

Úlohy:

1. Analyzujte a zapíšte najdôležitejšie prvky okolia penziónu, ktoré ovplyvňujú jeho podnikateľské aktivity.
2. Určte, aký vplyv budú mať na rozvoj, resp. útlm podnikania penziónu nasledujúce skutočnosti:
   a) podpora rozvoja cestovného ruchu v SR a čerpanie prostriedkov z eurofondov,
   b) spolupráca v rámci klastrovej iniciatívy,
   c) budovanie infraštruktúry,
   d) poskytovanie tzv. „rekreačných poukazov“ pre obyvateľov,
   e) zmena ekonomických podmienok na podnikanie – daňové a odvodové povinnosti.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

2.

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 Prípadová štúdia – Špecifické okolie chemického podniku Duslo, a. s.

Nasledujúca prípadová štúdia nás uvedie do problematiky analýzy a vyhodnotenia vplyvov špecifického okolia podniku. Svoju analýzu zameriame na podnik pôsobiaci v chemickom priemysle. Pre účely analýzy sme vybrali podnik s dlhou tradíciou výroby na území SR – Duslo, a. s. Údaje potrebné na analýzu sme čerpali z dostupných štatistických databáz a interných materiálov spoločnosti.

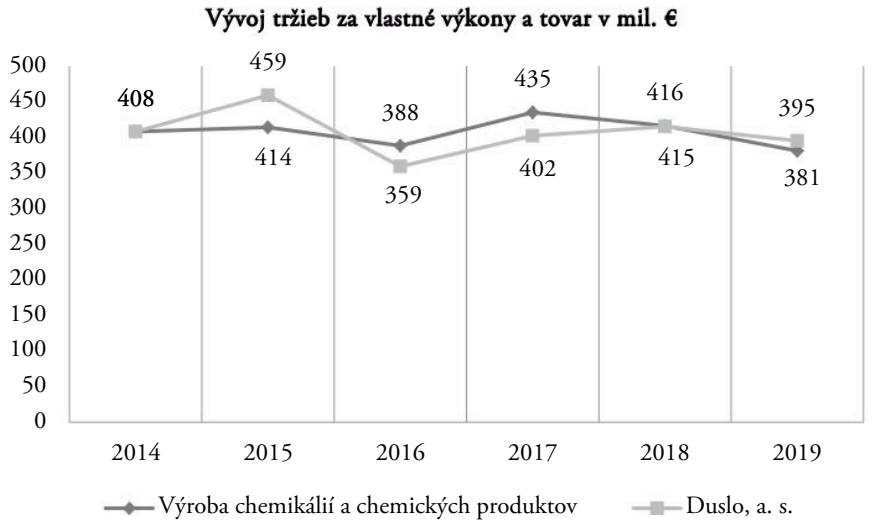
Analýzu môžu vykonávať podniky vo vlastnej réžii prostredníctvom skúsených manažérov alebo si ju externe zabezpečiť u špecializovaných spoločností.

Spoločnosť Duslo, a. s. je podnik pôsobiaci v chemickom priemysle. Podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky je zaradený do odvetvia priemyselná výroba, konkrétne do odvetvia výroby chemikálií a chemických produktov. Podľa SK NACE je hlavnou činnosťou spoločnosti výroba priemyselných hnojív a dusíkatých zlúčenín.

1. Pozícia a charakteristika odvetvia v priemysle SR

Výroba chemikálií a chemických produktov patrí v rámci spracovateľského priemyslu medzi strategické odvetvia v priemysle SR. Chemický priemysel je odvetvie hospodárstva, ktoré sa zaoberá výrobou chemických produktov, najmä pre množstvo ďalších priemyselných odvetví (potravinársky, automobilový, sklársky, elektrotechnický, strojársky priemysel, priemysel stavebných materiálov). To znamená, že od chemického priemyslu závisí veľa ďalších. Avšak aj vývoj chemického priemyslu závisí od externých faktorov, akými sú cena zemného plynu, ropy, elektrickej energie či emisných povoleniek.

Vývoj tržieb v odvetví výroby chemikálií a chemických produktov je kolísavý, majú striedavo rastúci a klesajúci priebeh. Práve tu je viditeľné, ako je práve toto odvetvie priemyslu nestále a závislé od externých okolností. Od roku 2017 tržby za vlastné výkony v odvetví klesajú z dôvodu zvyšovania cien energií, ktoré sú strategickými výrobnými surovinami. V roku 2019 boli na úrovni 381 mil. €, čo je pokles oproti roku 2018 o 8 %. V roku 2020 tržby klesali pravdepodobne rýchlejším tempom z dôvodu prerušenia výroby viacerých priemyselných podnikov na Slovensku zapríčineného pandémiou koronavírusu. Tržby spoločnosti majú rovnaký priebeh ako odvetvie, avšak každý pokles alebo nárast tržieb bol výraznejší ako v odvetví. V roku 2019 dosiahla spoločnosť vyššie tržby ako odvetvie, a to z dôvodu tržieb za poskytované služby, ktoré nezaraďujeme do odvetvia výroby chemikálií a chemických produktov.



Obrázok 4.3 **Vývoj tržieb za vlastné výkony a tovar**

Zdroj: vlastné spracovanie podľa www.datacube.statistics.sk (http://www.datacube.statistics.sk)

V odvetví priemyselnej výroby pracuje na Slovensku čoraz väčší počet ľudí, od roku 2014 kontinuálne rastie počet zamestnancov v tomto odvetví (s miernym výkyvom v roku 2018). Pozitívny vývoj počtu zamestnancov

zaznamenáva od roku 2014 odvetvie aj v Nitrianskom kraji, dokonca ide o tretí najväčší kraj z hľadiska zamestnanosti v odvetví priemyselnej výroby. Okres Šaľa zaznamenával taktiež pozitívny vývoj do roku 2017, kedy počet zamestnancov v priemyselnej výrobe klesol o 17 %. Od roku 2017 však znovu rastie. Podľa počtu zamestnancov priemyselnej výroby v Šali môžeme vidieť, že 59 % zamestnáva práve Duslo, a. s., čo svedčí o jeho význame v regióne. Ide o najväčšieho zamestnávateľa v okolí. Čo sa týka konkrétne výroby chemikálií a chemických produktov, počet zamestnancov klesol v priebehu piatich rokov o 1000. Z celkového počtu zamestnancov pracujúcich v odvetví výroby chemikálií na Slovensku zamestnáva Duslo, a. s. 25 %.

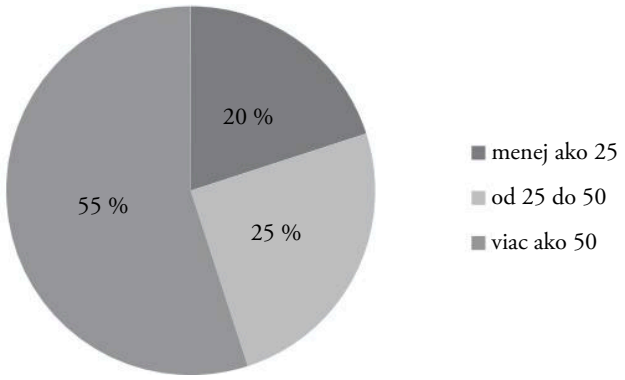
Vývoj počtu zamestnancov v odvetví priemyselnej výroby – výroba chemikálií Tabuľka 4.7

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Odvetvie priemyselná výroba						
Slovenská republika	342 208	347 386	363 536	389 588	389 323	395 106
Nitriansky kraj	45 108	45 779	46 029	49 887	51 956	52 534
Okres Šaľa	3 297	3 330	3 684	3 058	3 263	3 377
Odvetvie výroba chemikálií a chemických produktov						
Slovenská republika		9 053	8497	8 450	8254	8 003

Zdroj: vlastné spracovanie podľa (http://www.datacube.statistics.sk)

Spoločnosť má v súčasnosti 2 000 zamestnancov, z toho 1 620 mužov a 380 žien (v období leta v spoločnosti pracujú aj brigádnici, od tých v práci abstrahujeme). Od roku 2017 ide o pokles o 4 %. Ide o zamestnancov z blízkeho okolia, najmä z mesta Šaľa a priľahlých obcí. Z celkového počtu zamestnancov predstavuje 75,5 % manuálne pracujúci zamestnanci, 20 % špecialisti bez zodpovednosti riadiť a 4,5 % manažéri. Pracovníkov získavajú prostredníctvom osobných referencií, sekcie kariéra na webovej stránke, internetového pracovného portálu a prostredníctvom spolupráce s miestnou strednou odbornou školou. Nespolupracujú s agentúrami dočasného zamestnávania a čo sa týka outsourcingu, tak ten využívajú väčšinou na kancelárske či upratovacie služby.

Z hľadiska vekovej štruktúry tvorí pracovnú silu 20 % zamestnancov do 25 rokov, 25 % medzi 25 až 50 rokov a až 55 % zamestnancov má nad 50 rokov. Z toho vyplýva, že podnik môže mať v budúcnosti problém s nedostatkom pracovnej sily, keďže väčšina pracovnej sily sú ľudia nad 50 rokov. Ide o dlhoročných zamestnancov, ktorí sú v podniku od začiatku svojej pracovnej kariéry. Je to zároveň znakom toho, že si podnik svojich verných zamestnancov váži a neprepúšťa ich z dôvodu vyššieho veku. Avšak každý rok im do dôchodku odchádza väčší počet zamestnancov, ako prichádza nových. To podnik rieši najmä redukovaním pracovných pozícií.

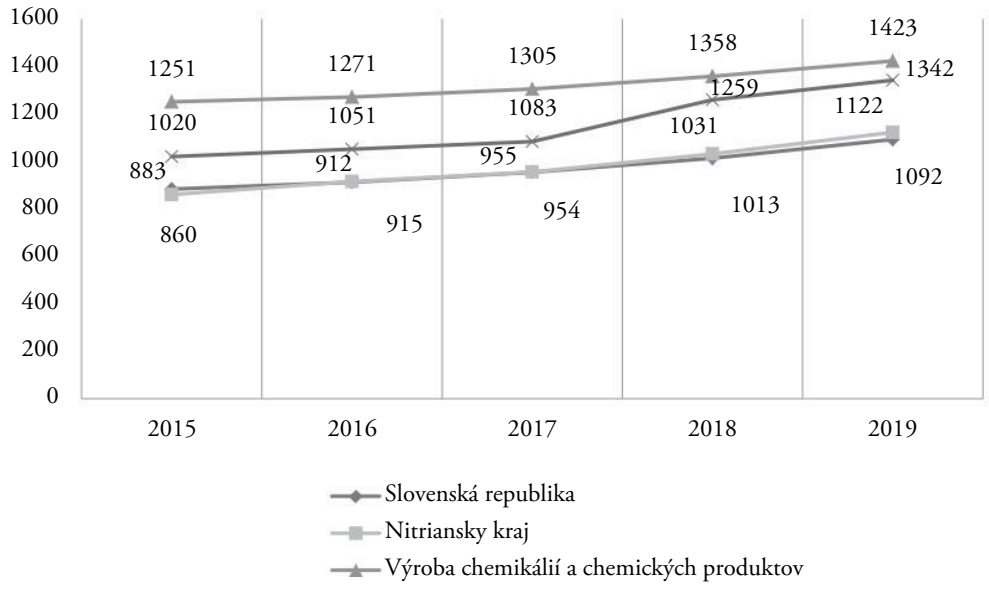


Obrázok 4.4 **Veková štruktúra spoločnosti Duslo, a. s.**
Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti

Z hľadiska vzdelanostnej štruktúry má vysokoškolské vzdelanie len 25 % zamestnancov. Ide o manažérov a rôznych špecialistov, ktorí sú najmä na Finančnom úseku, v Útvare personalistiky, Útvare informačných technológií a v Útvare riadenia kontroly kvality. Požadovaná prax sa líši podľa funkcie. Od bežného pracovníka sa nevyžaduje prax. Manuálne pracujúci pracovníci sa delila na robotníkov a technicko-hospodárskych pracovníkov. Tí nemusia mať vysokoškolské vzdelanie, stačí maturita na strednej odbornej škole. Niektorí robotníci, ktorí sú najímaní na výstavbu prevádzok, nemusia mať ani ukončené stredné vzdelanie.

Podnik eviduje ročnú fluktuáciu zamestnancov na úrovni 6,2 %, čo považujeme za relatívne nízku mieru fluktuácie. Toto číslo svedčí o tom, že zamestnanci sú v podniku spokojní a dostatočne finančne ohodnotení. Väčšina pracovníkov, ktorí z podniku odchádzajú sú zamestnanci v dôchodkovom veku. Korona kríza podnik nezasiahla výraznou mierou, a preto nemusel podnik pristúpiť k prepúšťaniu.

V oblasti motivácie a odmeňovania zamestnancov sa podnik zameriava na posilnenie garantovanej zložky mzdy, najmä v nedostatkových profesiách. V roku 2019 tvorili mzdové náklady 36 598 000 €, čo je nárast o 2 %. Celková priemerná nominálna mesačná mzda v robotníckych kategóriách v roku 2019 bola vo výške 1342 €, a teda bola nižšia o 81 € ako priemerná mzda v odvetví výroby chemikálií a chemických produktov. Avšak z grafu môžeme vidieť, že bola zároveň vyššia ako priemerná nominálna mesačná mzda v rámci Slovenskej republiky a taktiež Nitrianskeho kraja. Z hľadiska vývoja priemernej mzdy vidíme, že každý rok rastie, čo súvisí s každoročným nárastom minimálnej mzdy. Priemerná nominálna mesačná mzda v Nitrianskom kraji kopíruje priemernú celoslovenskú mesačnú mzdu. Najväčší výkyv vo vývoji mzdy vidíme v prípade spoločnosti Duslo, a. s. v roku 2018, keď vzrástla o 16 %, čo je rýchlejší nárast ako v prípade odvetvia, kde priemerná mesačná mzda vzrástla len o 4 %. Súvisí to s náborom mladšej pracovnej sily, ktorá nahrádza odchádzajúcich starších pracovníkov a ktorí dostávajú vyššiu nástupnú mzdu. Celkovo môžeme konštatovať, že zamestnanci v podniku sú odmeňovaní nadpriemerne v porovnaní s celoslovenským priemerom, avšak podpriemerne v porovnaní s odvetvím, v ktorom podnik pôsobí.



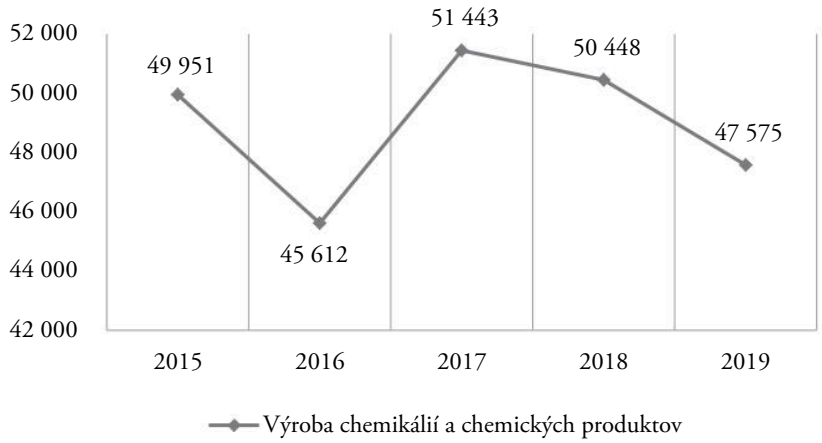
Obrázok 4.5 **Vývoj priemernej mesačnej nominálnej mzdy**

Zdroj: vlastné spracovanie podľa www.datacube.statistics.sk a interných dokladov (http://www.datacube.statistics.sk)

Vzdelávanie a odborná príprava zamestnancov bola v roku 2019, ako každoročne, zameraná najmä na získavanie a prehlbovanie odborných spôsobilostí zamestnancov v robotníckych profesiách. Na preškolenie zamestnancov v tejto oblasti bolo vynaložených takmer 80 % z finančných prostriedkov, určených na vzdelávanie. Podnik spolupracuje s miestnou odbornou strednou školou, ktorú finančne a materiálne podporuje. V roku 2019 malo uzatvorený záväzok o nástupe do podniku po ukončení štúdia 75 študentov. Počas školského roka absolvovalo

praktický výcvik priamo na pracoviskách Dusla 42 študentov. Podnik tak nemá problém získavať nových kvalifikovaných zamestnancov, pretože každoročne do podniku prichádzajú absolventi tejto strednej odbornej školy, ktorí sú už počas štúdia pripravovaní na prácu v podniku. Jediným problémom môže byť finančné ohodnotenie robotníkov.

Na nasledujúcom grafe je vyobrazená produktivita práce v odvetví výroby chemikálií a chemických produktov. Tá najmä klesala, okrem roka 2017, kedy vzrástla oproti roku 2016 o 13 %. Od roku 2017 však naďalej klesá, čo znamená, že zamestnanci z roka na rok vyprodukujú menší objem tržieb. V roku 2019 klesla až o 6 %. Súvisí to s poklesom tržieb odvetvia, ktorý je rýchlejší ako pokles zamestnancov.



Obrázok 4.6 **Vývoj produktivity práce v odvetví Výroba chemikálií a chemických produktov**
Zdroj: vlastné spracovanie podľa (http://www.datacube.statistics.sk)

2. Najdôležitejšie a najsilnejšie podniky v okolí

Ak chce byť podnik úspešný a udržať si trhovú pozíciu, je potrebné, aby analyzoval subjekty, ktoré môžu ovplyvniť jeho podnikateľskú činnosť. My sa v práci zameriame na najdôležitejších konkurentov, dodávateľov a odberateľov.

Konkurencia

Najväčšími konkurentmi spoločnosti sú:

- v Slovenskej republike:
  - Fortischem
  - BASF Slovensko
  - Johns Controls
- v rámci EÚ (najväčšia konkurencia, keďže spoločnosť najmä exportuje):
  - Fertilizers Europe
  - ICL Germany Ludwigshafen
  - Sigma-Aldrich
  - Yara GmbH & Co. KG
  - K+S AG

Dodávatelia

Dodávateľov členíme podľa druhu dodávaného tovaru, keďže podnik denne dodáva nielen suroviny na výrobu chemikálií, ale aj na opravu a údržbu prevádzok a zariadení.

- Najväčšími dodávateľmi náhradných dielov sú: PRIMA STEEL (železo, plechy, trubky), KOVEX (hutnícky materiál), Rotatechnology (mechanické upchávky a tesnenia), Wittex plus (tesniace materiály), Metalcom (spojovací materiál), KSB ČERPADLÁ A ARMATÚRY (čerpadlá a armatúry), John Crane (čerpadlá), Renetra (čerpadlá), Euro Pumps Tech (čerpadlá).

- Najväčšími dodávateľmi výrobných surovín sú: Messer (plyny), BorsodChem, SPOLCHEMIE (Spolek pro chemickou a hutní výrobu, a.s.), Slovnaft, Brenntag, Etimine, Derivados del Fluor, Cofermin
- Ostatní dodávatelia: Siemens, Jokogawa (informačné technológie).

Odberatelia

Môžeme ich členiť takto:

- Priemyselné podniky, najmä veľké gumárenské koncerny, ktoré potrebujú výrobky spoločnosti na zabezpečenie vlastného výrobného procesu. Ide o najväčšiu a najvýznamnejšiu skupinu zákazníkov, pričom najväčšiu časť produkcie odoberajú zahraničné podniky. Ide o firmy ako Continental Matador Rubber, s.r.o., Michelin, Goodyear Tire and Rubber Company, Continental.
- Domáci majstri a kutili – pre domácu spotrebu – nákup lepidiel Duvilax.

3. Žiaduce a nežiaduce činnosti

Z hľadiska analýzy špecifického okolia podniku je dôležité zamyslieť sa nad vplyvom žiaducich, resp. nežiaducich efektov, ktoré prichádzajú z okolia podniku. Medzi žiaduce činnosti, ktoré by podporili činnosť spoločnosti Duslo, a. s. a viedli k zvýšeniu predaja a tržieb zaraďujeme:

- rozvoj spolupráce s miestnou strednou odbornou školou, ktorá zabezpečuje prísun kvalifikovaných zamestnancov do podniku,
- lojalita a dlhodobá spolupráca so zahraničnými odberateľmi,
- lojalita a spokojnosť zamestnancov,
- dôveryhodný podnik, vďaka čomu získal zákazky od štátu,
- automatizácia výroby v priemysle – zníženie mzdových nákladov,
- vývoj nových druhov hnojív na základe rastúceho dopytu,
- výstavba cestného obchvatu v blízkosti mesta Šaľa, čo zníži prepravné náklady odberateľom výrobkov a zvýši príliv investícií,
- znižovanie realizačných cien výrobkov – vyšší dopyt.

Medzi **nežiaduce činnosti**, ktoré by brzdili činnosť spoločnosti a pôsobili by na ňu negatívnym spôsobom zaraďujeme:

- pandémia koronavírusu spôsobila, že mnohé odberateľské podniky nevyrábali, to znamená, že spoločnosť dodávala menšie objemy výrobkov, a tým jej poklesli tržby,
- menej dodávok Adblue, ktoré sa používajú v naftových motoroch, do automobilových podnikov, keďže sa menej jazdí autami,
- v súčasnej situácii za nežiaduce považujeme, že žiaci školy, s ktorou spoločnosť spolupracuje, študujú dištančne a nemajú možnosť praxovať v spoločnosti a rozvíjať tak praktické skúsenosti, môže to ohroziť výkonnosť potenciálnej pracovnej sily,
- zvýšenie ceny zemného plynu a elektrickej energie ako strategických surovín, čo zvýši výrobné náklady a zníži zisk,
- sprísňovanie legislatívy v environmentálnej oblasti, zvyšovanie nákladov na emisné povolenky,
- znižovanie realizačných cien výrobkov – nižšie tržby,
- brzdenie výstavby nových prevádzok kvôli nespokojnosti občanov okolitých obcí,
- zvyšovanie mzdových nákladov spôsobené zvýšením minimálne mzdy [väčšina zamestnancov kategórie R (robotníci) vykonáva prácu v 12 hodinových pracovných zmenách – rast príplatkov za nočnú a víkendovú prácu].

3. Finančné inštitúcie

Pri vytváraní vzťahov s finančnými inštitúciami (banky, poisťovne, lízingové spoločnosti) musíme brať do úvahy výsledky finančno-ekonomickej analýzy na úrovni odvetvia chemického priemyslu za posledné obdobie, ktoré je k dispozícii.

Na strane obežných aktív prevažujú krátkodobé pohľadávky. Pri porovnaní objemu prevyšujú krátkodobé záväzky (bez krátkodobých úverov) krátkodobé pohľadávky. Porovnaním ukazovateľov doby obratu zisťujeme, že doba obratu záväzkov prevyšuje dobu obratu pohľadávok.

Nedodržaním platobných podmienok zo strany domácich odberateľov dochádza k tomu, že podnikom závislým od týchto odberateľov v určitých obdobiach narastajú krátkodobé záväzky práve v dôsledku ich nepriaznivej finančnej situácie.

Zdroje krytia aktív v chemickom priemysle tvoria najmä vlastné zdroje, ktoré sú v prevahe nad cudzími zdrojmi. V štruktúre cudzích zdrojov dominuje krátkodobé financovanie prostredníctvom krátkodobých úverov a výpomocí, ako aj krátkodobých záväzkov.

4. Výsledky analýzy a odporúčania

Spoločnosť Duslo, a. s. si vybudovala dobrú pozíciu na trhu a najmä dobré meno spomedzi chemických podnikov nielen na slovenskom, ale aj na zahraničnom trhu o čom svedčí fakt, že 80 % produkcie smeruje do zahraničia. Na slovenskom trhu ide o štvrtý najlepší chemický podnik z pohľadu tržieb. Môžeme povedať, že spoločnosť nemá na Slovensku priamu konkurenciu, keďže sa žiaden podnik nevenuje výrobe takého produktového portfólia. Spoločnosť sa môže chváliť širokým portfóliom veľmi kvalitných výrobkov a služieb, čím si upevňuje dôveru svojich odberateľov. Tým, že sa nachádza vo veľmi dobrej lokalite z hľadiska napojenia na hlavné dopravné ťahy, optimalizuje svoje prepravné náklady. Na výrobu týchto kvalitných výrobkov potrebujú nevyhnutné suroviny, ktoré dovážajú od slovenských a zahraničných dodávateľov. Sú závislí od týchto dodávok. V prípade, že by došlo k výpadkom dodávok surovín, podnik by bol nútený pozastaviť výrobu, čím by vyprodukoval menší objem výrobkov, menej by predal a dosiahol by nižšie tržby, zároveň by mohla utrpieť povesť spoločnosti vo vzťahu k odberateľom. Preto je nevyhnutné udržiavať dobré vzťahy s dodávateľmi a klásť dôraz pri ich výbere. Najväčšiu skupinu odberateľov tvoria veľké zahraničné koncerny zamerané na výrobu gumárenských produktov, avšak malou skupinou odberateľov sú aj súkromné osoby. Podniková predajňa je však situovaná do priestorov podniku, čo znižuje dostupnosť produktov pre súkromné osoby, a preto odporúčame premiestniť predajňu buď do centra mesta Šaľa, prípadne úplne do iných miest, najlepšie do Nitry alebo Bratislavy.

Silnou stránkou podniku je kvalifikovaná pracovná sila, ktorú získava aj vďaka dlhoročnej spolupráci so strednou odbornou školou. Študenti majú možnosť praxovať počas štúdia priamo na prevádzkach a získať tak praktické zručnosti. Zároveň po skončení štúdia môžu nastúpiť na výkon práce, čím má podnik zabezpečený pravidelný prísun pracovnej sily, ktorá kompenzuje odchádzajúce staršie ročníky.

Na udržanie konkurencieschopnosti je potrebné poskytovať kvalitné výrobky, ktorých výroba má kontinuálny priebeh a nedochádza k jej výpadkom. V prípade spoločnosti v posledných rokoch dochádzalo k výpadkom prevádzok, a to vrátane novej prevádzky čpavok 4, keďže bola vybudovaná z lacnejších materiálov. Ďalším dôvodom prerušovania výroby v podniku sú staršie technológie na viacerých prevádzkach. Spoločnosť by sa tak mala zamerať na obnovu technológií. S tým podnik začal už v roku 2016.

Inováciou prevádzok sa snaží spoločnosť zefektívniť výrobu a využiť ponúkané príležitosti expanzie na nové trhy. V budúcnosti by mohla rozšíriť dodávanie výrobkov do ďalších krajín. Do budúcnosti spoločnosť plánuje vyrábať ekologické druhy hnojív, ktoré sú šetrnejšie k životnému prostrediu, čím by sa stali jednotkou na Slovensku v danej oblasti.

V dôsledku nižšieho dopytu a nižších realizačných cien klesajú tržby a zároveň kvôli rastúcim cenám strategických surovín, ako je zemný plyn a elektrická energia, rastú náklady. Nepriaznivú situáciu by mohla spoločnosť zvrátiť optimalizáciou výrobného procesu a zlepšením údržby prevádzok, keďže nábeh prevádzky po výpadku stojí spoločnosť približne 1 mil. €.

Spoločnosť Duslo, a. s. je veľmi osobitý podnik z hľadiska produktového portfólia na Slovensku s veľmi dobrou polohou z hľadiska napojenia na hlavné dopravné ťahy. Nachádza sa v blízkosti odbornej školy, ktorá mu zabezpečuje pravidelný prísun kvalifikovanej pracovnej sily a v blízkosti rieky Váh, z ktorej čerpá vodu na chladenie strojov na výrobných prevádzkach.

Úlohy:

1. Ktorý prvok špecifického okolia podniku bude mať najvýraznejší vplyv na rozvoj chemického priemyslu v SR?
2. Ktorá z parciálnych politík hospodárskej politiky štátu by mohla najviac ovplyvniť rozvoj, resp. útlm chemického priemyslu?
3. Aké postavenie má chemický priemysel v rámci odvetví priemyslu v SR?

4.3 Test – Okolie podniku

A. Na základe nadobudnutých vedomostí o okolí podniku, charakteristike a jeho členení vyberte správne odpovede na otázky v nasledujúcom krátkom teste.

1. Za makrofaktor považujeme:
   a) reklamáciu tovaru,
   b) získanie úveru od banky,
   c) mieru inflácie,
   d) vzťah k dodávateľom,
   e) vzťah k zákazníkom.

2. Právny sektor v podniku neovplyvňuje:
   a) vzťahy s dodávateľmi,
   b) uzatváranie zmlúv s finančnými inštitúciami,
   c) ochranu životného prostredia,
   d) vytváranie spoločných podnikov,
   e) výšku materiálových zásob.

3. Medzi prvky svetového okolia podniku nepatrí:
   a) akcelerácia,
   b) internacionalizácia,
   c) humanizácia,
   d) zahraničná politika štátu,
   e) intelektualizácia.

4. Väzby medzi podnikom a jeho okolím z hľadiska podoby môžu byť:
   a) mocenské, konkurenčné a finančné,
   b) vertikálne, konkurenčné a finančné,
   c) hmotné, informačné a finančné,
   d) vertikálne, informačné a finančné,
   e) horizontálne, konkurenčné a partnerské.

5. Štát vytvára s podnikom:
   a) horizontálne partnerské väzby,
   b) horizontálne konkurenčné väzby,
   c) vertikálne partnerské väzby,
   d) vertikálne mocenské väzby,
   e) horizontálne mocenské väzby.

B. Na základe vedomostí o okolí podniku sa pokúste zodpovedať nasledujúce otázky a diskutujte o nich.

Otázky:

1. Vykazuje všeobecné okolie podniku prvky stability alebo dochádza k jeho zmenám?
2. Majú všetky podniky v rámci jedného štátu rovnaké okolie podniku?
3. K akým zmenám všeobecného okolia podniku došlo po vstupe SR do eurozóny?
4. Diskutujte, ako sa zmenilo v priebehu posledných desiatich rokov daňové a odvodové zaťaženie pre podnikateľské subjekty.

KONTROLNÝ TEST 4

Meno a priezvisko študenta:
Akademický rok:
Študijná skupina:
Meno cvičiaceho:
Dátum zadania:
Dátum odovzdania:

1. Na základe naštudovanej literatúry zvážte pravdivosť uvedených výrokov a správnu odpoveď zakrúžkujte (P – pravdivý výrok, N – nepravdivý výrok):

a) Medzi makrofaktory, ktoré ovplyvňujú činnosť podniku, patria: vývoj inflácie, zahraničná politika štátu, HDP a pod. P / N
b) Globalizácia sa prejavuje vzájomným prepojením hospodárskych procesov v jednotlivých krajinách. P / N
c) Odberateľov podniku tvoria len domácnosti, pretože nakupujú predmety konečnej spotreby na uspokojovanie svojich potrieb. P / N
d) Väzby medzi podnikom a jeho okolím z hľadiska ich charakteru delíme na informačné, finančné a hmotné. P / N
e) Špecifické okolie podniku tvoria procesy intenzifikácie, humanizácie, akcelerácie, ekologizácie a informatizácie. P / N

2. Doplňte nasledujúci text:

Súhrn prvkov prostredia, s ktorými je podnik vo vzájomnej interakcii, a procesov, ktoré naň pôsobia, sa nazýva ..... podniku. Môže mať charakter ..... a ..... .

Medzi podnikom a jeho okolím existuje viacero druhov väzieb. Z hľadiska ich postavenia ide o a ....

3. Charakteristika okolia podniku EKOSTAV, a. s.

EKOSTAV, a. s., ktorá pôsobí v Trnavskom regióne, podniká v oblasti stavebnej výroby – zatepľuje budovy, zúčastňuje sa ako subdodávateľ na výstavbe diaľnic, stavia nové byty aj nebytové priestory, ekologické stavby a pod. Na jej podnikateľskú činnosť pôsobí veľa procesov, ovplyvňujú ju rôzne druhy faktorov a jej činnosť ovplyvňujú rôzne prvky okolia, ktoré sa spoločnosť snaží zaradiť do správnych kategórií, aby ich mohla lepšie analyzovať.

Znaky: nezamestnanosť v regióne; povinnosť platenia dane z príjmu; zmluva s dodávateľom; dodávka elektrickej energie; informatizácia; domácnosti; humanizácia; miera inflácie; regionálna infraštruktúra; uzatvorenie kúpnej zmluvy s odberateľom; zvýšenie poplatkov za komunálny odpad; úroková sadzba; poskytnutie úveru od banky; lokálni konkurenti; demografická štruktúra obyvateľstva; organizačná štruktúra podniku; povinnosť platiť daň z nehnuteľností; zvýšenie cien konkurencie; uzatvorenie pracovnej zmluvy so zamestnancom, reklamácia nekvalitných stavieb; vyvinutie nových technológií pri zatepľovaní.

Úlohy:

1. Zaraďte nasledujúce znaky do tab. 4.7 podľa jednotlivých faktorov.
2. V tab. 4.8 zaraďte znaky podľa charakteru väzieb a z hľadiska nadriadenosti, resp. podriadenosti.

☑ Riešenie:

1. Tabuľka 4.8

Prvky svetového okolia:	
Prvky všeobecného okolia:	
Prvky špecifického okolia:	

2. Tabuľka 4.9

Vertikálne väzby (mocenské):	**Horizontálne väzby:**	
	partnerské	**konkurenčné**

5 POSLANIE, VÍZIA A CIELE PODNIKU

Podnikanie vo všeobecnosti chápeme ako **cieľavedomú ľudskú činnosť**. To znamená, že od podnikania sa očakáva okrem efektívnej práce aj určitá cieľavedomosť z pohľadu rôznych časových horizontov na zabezpečenie kontinuálnosti činnosti. Bez určenia očakávanej budúcnosti môže aj usilovná práca doviesť podnikanie niekam, kam sa vôbec nechcelo dostať. Preto je dôležité, aby sa podnikatelia, vlastníci či manažéri podnikov zamysleli nad svojím smerovaním, t. j. nad stavom, ktorý chcú v budúcnosti dosiahnuť.

Základná terminológia

Podniková filozofia zdôvodňuje zmysel existencie podniku, obsahuje morálne zásady, princípy a normy, a to smerom dovnútra i navonok podniku. Býva formulovaná cez poslanie/misiu (čo sa robí a pre koho), víziu (kam sa smeruje) a hodnoty (čo je pre niekoho cenné, dôležité alebo významné). Obsah týchto troch rámcov vymedzuje identitu podniku a predurčuje jeho rozhodnutia. Filozofia vymedzená misiou, víziou a hodnotami môže byť pre podnik prínosom, nielen reklamným sloganom, s ktorým vôbec nekorešponduje konanie podniku.

Poslanie (misia) objasňuje zmysel existencie daného podniku, opisuje podobu, o ktorú sa podnik usiluje, prezentuje produkty, ktoré poskytuje, identifikuje hlavných zákazníkov.

Vízia načrtáva v najvšeobecnejších a koncepčných pojmoch predstavu o budúcom smerovaní a postavení podniku. Mala by byť inšpirujúca, jasná a mala by predstavovať istú výzvu. Vychádza zo základných hodnôt alebo filozofie podniku.

Hodnoty vypovedajú o vzťahu podniku k zainteresovaným stranám (zamestnanci, dodávatelia, odberatelia, partneri a pod.), ktoré ovplyvňujú realizáciu poslania podniku pri napĺňaní vízie podniku. Ich stanovenie je založené na poznaní hodnôt, ktoré sú dôležité pre jednotlivé zainteresované strany, a určenie hodnôt, ktoré bude podnik vo vzťahu k nim vyznávať.

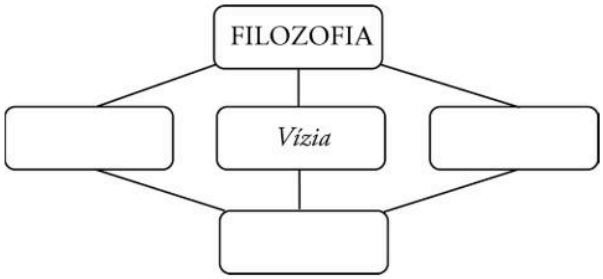
Poslanie a vízia majú rozdielne zameranie, no zároveň sú vzájomne previazané a mali by existovať súčasne. Kým poslanie sa viac sústreďuje na súčasnosť, vízia je zameraná na budúcnosť. Poslanie bez vízie však môže podnik doviesť do slepej uličky a, naopak, vízia bez poslania zostáva len fantáziou. Rovnako dôležité je prepojenie na hodnoty, pretože bez hodnotového prístupu nie je možné presne určiť smer podnikových snáh na napĺňanie poslania smerom k vízii.

Ciele sú základňou na realizáciu poslania, vízie a hodnôt podniku. Transformujú heslovite sformulované poslanie (filozofiu) na konkrétne ciele. Ciele predstavujú záväzky podniku špecifikované pre jednotlivé úrovne riadenia a samotných zamestnancov, zamerané na dosiahnutie konkrétnych výsledkov v konkrétnom čase. Vyjadrujú množstvo, druh a termín splnenia požadovaného výsledku.

5.1 Vzťah filozofie, poslania, vízie, hodnôt a cieľov

Úloha:

Na základe vymedzených pojmov v úvode kapitoly doplňte chýbajúce pojmy a schematicky zakreslite vzťah podnikovej filozofie, poslania, vízie, hodnôt a cieľov podniku.



Príklady misií a vízií svetových lídrov:[27]

- Apple – 1980: Urobiť prínos svetu robením nástrojov pre myseľ, ktoré prinášajú pokrok ľudstvu. (misia; chýba jedinečnosť a spôsob ako; opisuje len čo a komu),
- Apple – po 1984: Mac na každom stole. (vízia; kvantitatívny výrok),
- Disney: Urobiť ľudí šťastnými. (jednoduchá vízia),
- Nike – po 1960: Rozdrviť Adidas. (konkurenčne založený výrok; dnes je tento typ zriedkavo verejne prezentovaný),
- Nike – po 2010: Byť jednotkou medzi atletickými spoločnosťami sveta. (opäť kvantitatívne založený na čísle),
- Sony: Stať sa spoločnosťou najviac známou tým, že mení svetový image zlej kvality japonských výrobkov. (interná, transformačná vízia),
- Stanfordská univerzita: Stať sa Harvard západu. (za vzor si berie inú spoločnosť).

5.2 Podniková filozofia a podnikové ciele

V nasledujúcom texte sú uvedené príklady výpovedí z podnikovej filozofie a príklady podnikových cieľov. Medzi týmito pojmami existuje úzky vzťah, pretože podniková filozofia ovplyvňuje určovanie podnikových cieľov. Na druhej strane však treba tieto pojmy oddeliť. Rozdiel, ktorý existuje medzi týmito pojmami, možno objasniť na základe uvedených výpovedí:

- Ako inštitúcia chápeme, že našou úlohou je v rámci regiónu prednostne pomáhať pri poskytovaní úverov pre malé a stredné podniky.
- V budúcich troch rokoch ročne zvýšiť počet filiálok o dve.
- Chceme si všímať predovšetkým záujmy malých investorov.
- Spokojnosť zákazníkov a najvyššia kvalita je pre nás hnacím motorom.
- Zisk a rast sú zamýšľané len v rozsahu potrebnom pre podnik na splnenie jeho všeobecne užitočných úloh.
- V priebehu piatich rokov zvýšiť objem vkladov o 12 %.
- Počas nasledujúcich štyroch rokov postupne zvyšovať poplatky v rámci platobného styku, až pokiaľ nebude v tejto oblasti zabezpečené krytie nákladov.
- Smerovanie našej obchodnej politiky rešpektuje záujmy zamestnancov a zákazníkov.
- Pomer dlhodobých a krátkodobých finančných zdrojov má v nasledujúcom období postupne dosiahnuť 60 : 40.
- Dlhodobo sa snažíme o 10 % ročný rast priemerných bilančných súm (hodnôt).
- Zabezpečovať 8 % rast zisku ročne.

Úlohy:

1. Ktoré výpovede vyjadrujú podnikovú filozofiu a ktoré podnikové ciele?
2. Pokúste sa aj na základe uvedených príkladov charakterizovať tieto pojmy a vysvetliť vzájomné rozdiely.

[27] Rozhladna.sk. 2021. *Kľúčové hodnoty sú najdôležitejšie* [online]. [cit. 2021-05-18]. Dostupné na internete: <http://www.rozhladna.sk/marketing/klucove-hodnoty-su-najdolezitejsie/>.

5.3 Poslanie, vízia, hodnoty spoločnosti – rozbor

Prípadová štúdia – Misia, vízia, hodnoty a princípy činnosti Ekonomickej univerzity v Bratislave[28]

Misia

Ekonomická univerzita v Bratislave je súčasťou európskeho priestoru vysokoškolského vzdelávania a spoločného Európskeho výskumného priestoru. V rámci tohto začlenenia jej poslaním je poskytovanie kvalitného vysokoškolského vzdelávania vo všetkých troch stupňoch vysokoškolského štúdia v komplexe ekonomických a manažérskych študijných programov a vybraných študijných programov z oblasti humanitných a informatických vied, rozvíjanie poznania na základe slobodného tvorivého vedeckého bádania v oblasti ekonómie, ekonomiky, informatických, humanitných a spoločenských vied, a tým aj prispievanie k rozvoju vedomostnej spoločnosti na Slovensku a v Európskom priestore.

Vízia univerzity

Cieľom EU v Bratislave je byť vnímaná a uznávaná ako **kvalitná, moderná výskumná univerzita s internacionálnym smerovaním**, ktorá **reflektuje spoločenskú zodpovednosť** a pripravuje **absolventov schopných reagovať na výzvy globalizácie**.

Hodnoty

EU v Bratislave sa hlási k hodnotám a princípom zakotveným v Magna Charta Universitatum. V súlade s uvedeným dokumentom univerzita najmä:

- rozvíja svoju činnosť na princípoch autonómnosti, morálnej a vedeckej nezávislosti od politiky a rešpektuje akademické slobody,
- uplatňuje princíp neoddeliteľnosti vzdelávacej činnosti od vedy a výskumu,
- podporuje kritické myslenie v tvorivej činnosti zamestnancov univerzity,
- odmieta neznášanlivosť a podporuje dialóg vo všetkých oblastiach činnosti univerzity,
- uplatňuje a rozvíja tradície a hodnoty demokracie a európskeho humanizmu,
- rozvíja tradície európskeho dialógu a podporuje interakciu medzi kultúrami,
- rešpektuje a uplatňuje princíp rovnosti príležitostí.

V súlade so svojím poslaním, princípmi a hodnotami sa univerzita usiluje formovať študentov tak, aby sa uplatnili nielen ako odborne erudovaní ekonómovia, manažéri a iní odborníci v spoločensko-ekonomickej praxi, ale aby sa vo svojom profesijnom a občianskom živote správali v súlade s hodnotami, ktoré univerzita vyznáva a presadzuje.

Napĺňanie poslania univerzity, dôsledné uplatňovanie základných princípov jej činnosti, rešpektovanie a presadzovanie deklarovaných hodnôt a realizácia hlavných strategických zámerov sú základom toho, aby univerzita dosiahla nasledujúcu víziu.

Princípy činnosti univerzity

Pri napĺňaní svojho poslania v uplynulom období univerzita uplatňovala, v súčasnosti uplatňuje a aj v budúcom období bude uplatňovať nasledujúce stabilné princípy činnosti:

1. Akcentovanie spoločenskej zodpovednosti vo vzťahu k SR a k zahraničiu pri realizácii základných činností (vzdelávania, výskumu a transferu poznatkov).
2. Realizácia a ďalší rozvoj akademickej excelentnosti a kvality vo všetkých oblastiach činnosti.
3. Internacionalizácia vo všetkých činnostiach univerzity.

[28] Ekonomická univerzita v Bratislave. 2021. *Misia, vízia, strategické ciele, poslanie* [online]. [cit. 2021-05-18]. Dostupné na internete: https://euba.sk/univerzita/misia-vizia-strategicke-ciele-poslanie.

Prípadová štúdia – Poslanie a vízia spoločnosti SLOVALCO, a. s.[29]

Poslanie spoločnosti

Naším poslaním je efektívne vyrábať hliník ekologickým a bezpečným spôsobom a zušľachťovať ho do zliatin požadovaných tvarov a vlastností pre potreby spracovateľov a finálnych užívateľov výrobkov z nášho kovu.

Vízia spoločnosti

Budeme:

- pracovať bez úrazov a incidentov s vysokým potenciálom rizika,
- príkladom v bezpečnosti a ochrane zdravia,
- lídrom v Spoločenskej zodpovednosti (*Corporate Social Responsibility* – CSR),
- minimalizovať vplyvy podnikateľskej činnosti na životné prostredie, trvale znižovať objem odpadov a emisií nad rámec požiadaviek zákona,
- lídrom v kvalite a prístupe k zákazníkom,
- trvalo rastúcou a investične atraktívnou spoločnosťou, hľadať vhodné investičné príležitosti, rozvíjať podnikateľské aktivity a zvyšovať hodnotu spoločnosti pre akcionárov,
- aktívnou spoločnosťou v rámci životného cyklu hliníka,
- benchmark vo využívaní prevádzkovanej technológie,
- sebestační vo výchove vlastných ľudí na kľúčové pozície.

Filozofia spoločnosti

Všetky naše aktivity vychádzajú zo základných etických princípov a zákonnosti:
NAŠA ZÁKAZNÍCKA FILOZOFIA

- Pochopením a napĺňaním požiadaviek zákazníkov budujeme korektné partnerské vzťahy.
- Naša ústretovosť a úcta k zákazníkom je súčasťou upevňovania silnej vzájomnej dôvery.

Desatoro (HODNOTY, KTORÉ CTÍME) spoločnosti:

1. Bezpečnosť
2. Kvalita a spoľahlivosť
3. Ústretovosť a úcta k zákazníkovi
4. Otvorenosť a komunikatívnosť, vzájomný rešpekt
5. Spolupráca
6. Aktívna účasť na plnení cieľov
7. Vzdelanosť a zručnosť
8. Šetrnosť a ohľad na ekológiu
9. Zákonnosť
10. Lojálnosť

Prípadová štúdia – Poslanie a vízia spoločnosti PHILIPS SLOVAKIA, s. r. o.[30] (dcérska spoločnosť holandského koncernu Royal Philips Electronics)

Poslanie spoločnosti

Zvyšujeme kvalitu života ľudí prostredníctvom rýchleho zavádzania zmysluplných technologických inovácií.

Vízia spoločnosti

Vo svete, v ktorom sa technológia stále viac dotýka všetkých aspektov nášho každodenného života, budeme popredným dodávateľom riešení v oblastiach zdravotníctva, životného štýlu a podporných technológií, s ambíciou stať sa najuznávanejšou spoločnosťou v našom odbore z pohľadu všetkých zainteresovaných subjektov.

[29] SLOVALCO. 2018. *Poslanie a vízia* [online]. [cit. 2018-05-18]. Dostupné na internete: <http://www.slovalco.sk/korporatne-informacie/ciele-filozofia-etika/.

[30] Philips Slovakia: *Poslanie a vízia* [online]. 2013. [cit. 2013-01-15]. Dostupné na internete: <http://www.philips.sk/about/company/global/ missionvisi-onvaluesstrategy/index.page>.

Hodnoty spoločnosti:

- spokojnosť zákazníkov,
- plnenie si záväzkov,
- rozvoj ľudí,
- vzájomná spoľahlivosť.

Prípadová štúdia – Poslanie, vízia a ciele spoločnosti Henkel Slovensko spol. s r. o.[31]

Vízia spoločnosti

Byť lídrom vďaka našim inováciám, značkám a technológiám

Sme globálnym lídrom v odvetví lepidiel a ponúkame bezkonkurenčný rozsah technológií, ktoré poskytujeme na všetkých globálnych trhoch a pre všetky odvetvia.

V rámci nášho podnikania v odvetví pre koncových spotrebiteľov sme na vedúcich pozíciách vo viacerých trhoch a kategóriách po celom svete.

Význam slova „líder" pre nás prekračuje definíciu, ktorá hovorí o prvej pozícii z hľadiska trhového podielu alebo veľkosti firmy. A hoci sú pre nás silné pozície na atraktívnych trhoch nepochybne dôležité, „byť lídrom z hľadiska inovácií, značiek a technológií" si vyžaduje oveľa viac.

V prvom rade si to vyžaduje vedúcu pozíciu z hľadiska tvorby hodnoty. Takisto je nesmierne dôležité byť „lídrom" z hľadiska agility a schopnosti reagovať na nestabilné trhy a zmeny v dopyte zákazníkov a spotrebiteľov, ako aj v oblasti inovácií, kvality, služieb a trvalej udržateľnosti.

Misia spoločnosti

Poskytovať služby našim zákazníkom a spotrebiteľom po celom svete ako najdôveryhodnejší partner vo vedúcej pozícii na všetkých relevantných trhoch a vo všetkých relevantných kategóriách – sme zanietený tím, ktorý spájajú spoločné hodnoty.

Ciele spoločnosti

„Tvorba trvalo udržateľnej hodnoty" je naším cieľom a záväzkom, ktorý spája nás všetkých, ktorí pracujeme v spoločnosti Henkel.

Chceme tvoriť hodnotu – pre našich zákazníkov a spotrebiteľov, naše tímy a našich ľudí, pre našich akcionárov ako aj pre spoločnosť ako celok a pre komunity, kde podnikáme. Na dosiahnutie tohto cieľa zamestnanci spoločnosti Henkel vždy vynaložia svoje nadšenie, hrdosť a pracovné nasadenie.

Hodnoty spoločnosti

Naše hodnoty usmerňujú to, čo robíme, ako sa rozhodujeme a ako konáme. Každý deň musíme prijímať rozhodnutia v silne premenlivom prostredí. Zároveň sme však ako ľudia do veľkej miery rozmanití: Pochádzame z rôznych prostredí a máme za sebou rôzne skúsenosti, pracujeme na výrazne odlišných trhoch a v rôznorodých odvetviach. To je dôvod, prečo je zdieľanie, chápanie a dodržiavanie zdieľaných hodnôt všetkými zamestnancami spoločnosti Henkel tak dôležité pre náš úspech v budúcnosti.

Prípadová štúdia – Poslanie, vízia a ciele spoločnosti SPP, a. s.[32]

Poslanie spoločnosti

Poskytovať spoľahlivé a konkurencieschopné dodávky energie slovenským a medzinárodným zákazníkom.

Vízia spoločnosti

Víziou spoločnosti SPP je byť silným, spoľahlivým a inovatívnym partnerom v dodávaní energií a služieb.

---

[31] Henkel Slovensko, spol. s. r. o. 2021. Firemná kultúra [online]. Dostupné na internete: https://www.henkel.sk/spolocnost/firemna--kultura.

[32] SPP, a. s. 2015. *Poslanie, vízia a ciele* [online]. Dostupné na internete: <http://www.spp.sk/sk/vsetky-segmenty/o-spp/profil-a-struktura/>.

Zákazník

SPP sa zameriava na budovanie vzťahov so zákazníkmi podľa ich potrieb.

Predaj komodít

SPP chce byť lídrom medzi dodávateľmi plynu a elektriny v SR a významným hráčom v iných krajinách.

Dodávateľ služieb

Cieľom SPP je poskytovať komplexné a inovatívne energetické služby všetkým svojim zákazníkom.

Úlohy:

1. Prediskutujte a zhodnoťte uvedené poslania a vízie všetkých piatich spoločností, ktorých podnikateľská činnosť má odlišné zameranie. Jedna spoločnosť má spolu s poslaním a víziou uvedené aj hodnoty v skrátenej podobe, ktoré spoločnosť uznáva vzhľadom na vybrané zainteresované strany. Ostatné spoločnosti nemajú hodnoty uvedené samostatne, ale určitým spôsobom sú opísané v texte. Je to dostatočné? Zmenili by ste niektoré vyjadrenia? Ak áno, tak ako?
2. Pokúste sa na uvedených príkladoch vysvetliť rozdiel medzi poslaním (misiou) a víziou.
3. Sformulujte poslanie, víziu a hodnoty napríklad nového mobilného operátora alebo iného vybraného typu podniku.
4. Posledné dve spoločnosti uvádzajú spolu s poslaním a víziou aj ciele spoločnosti. Ako chápete uvedené ciele? Je možné ich považovať za strategický zámer?

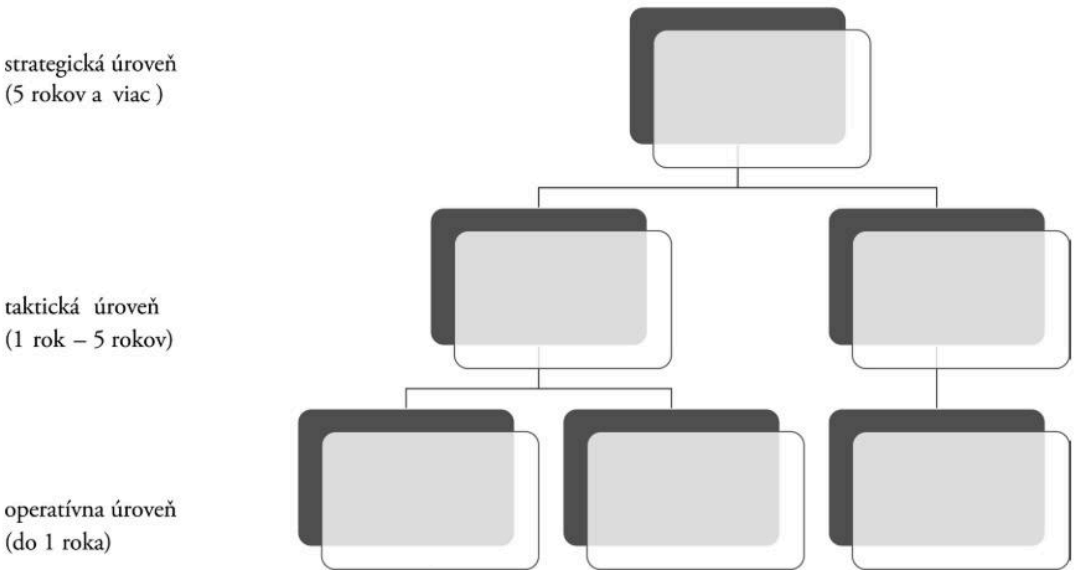
5.4 Hierarchia cieľov podniku

Príklad 1 – Ciele spoločnosti GRAFIKA, s. r. o.

Predstavitelia spoločnosti GRAFIKA, s. r. o., stanovili podnikové ciele s výhľadom na päť rokov. Spoločnosť podniká v oblasti výroby a predaja reklamných materiálov s ambíciou preniknúť v horizonte päť rokov na zahraničné trhy.

Úlohy:

1. Doplňte do schémy pomenovanie pre jednotlivé kategórie cieľov podľa hierarchie založenej na časovom rozpätí.



2. Rozhodnite o hierarchii cieľov stanovených vedením podniku podľa ich pôsobnosti. Vyberte z uvedených cieľov vrcholový cieľ, základné ciele k vrcholovému cieľu a k nim prislúchajúce pomocné ciele (ako pomôcka môže slúžiť aj časové hľadisko).

Tabuľka 5.1

Stanovený cieľ	Cieľ podľa hierarchie
Uviesť na český trh do dvoch rokov štyri najpredávanejšie produkty podniku na základe výsledkov na slovenskom trhu.	
Uviesť na maďarský trh do dvoch rokov tri najúspešnejšie produkty podniku na základe výsledkov na slovenskom trhu.	
Uviesť na rakúsky trh do troch rokov dva najúspešnejšie produkty podniku na základe výsledkov na slovenskom trhu.	
Do šiestich rokov stabilizovať postavenie na domácom trhu a presadiť sa na zahraničných trhoch.	
Do jedného roka vybrať partnerov a zmluvne zabezpečiť distribúciu a predaj vybraných produktov na českom trhu.	
Do jedného roka vybrať partnerov a zmluvne zabezpečiť distribúciu a predaj vybraných produktov na maďarskom trhu.	
Do jedného roka vybrať partnerov a zmluvne zabezpečiť distribúciu a predaj vybraných produktov na rakúskom trhu.	
Udržanie konkurencieschopnosti výrobkov na domácom trhu počas troch rokov rastúcim počtom spokojných zákazníkov podľa spotrebiteľského prieskumu o 10 % ročne.	
Dôsledným dodržiavaním dohodnutých zmluvných podmienok znížiť zmluvné pokuty o 30 % ročne oproti minulému roku.	
Do konca marca daného roka zrealizovať prieskum českého trhu.	
Do konca septembra daného roka zrealizovať prieskum maďarského trhu.	
Do konca novembra daného roka zrealizovať prieskum rakúskeho trhu.	
Doba vybavenia reklamácie nesmie presiahnuť naším zavinením tri týždne.	
Náklady na reklamácie nekvalitných výrobkov za rok nesmú presiahnuť 1,35 % z podnikového výkonu.	
Rozšíriť počet doplnkových služieb o jednu doplnkovú službu naviac k ponúkaným produktom na domácom trhu do pol roka.	

3. Zhodnoťte zostavenú hierarchiu cieľov. Zamerajte sa predovšetkým na posúdenie, či je možné postupným napĺňaním pomocných a základných cieľov dosiahnuť vrcholový cieľ.

Príklad 2 – Ciele projektu – kategorizácia podľa časového hľadiska

Spoločnosť ZDRAVO, s. r. o., chce zaviesť na trh počas obdobia piatich rokov nový produkt s označením RAW FOOD. Na splnenie dlhodobého cieľa stanovila ciele uvedené v tab. 5.2.

Úlohy:

1. Rozhodnite o hierarchii cieľov podľa ich časového hľadiska. Vyberte dlhodobý cieľ podniku, strednodobé ciele a k nim prislúchajúce krátkodobé ciele.

Tabuľka 5.2

Stanovený cieľ	Cieľ podľa časového hľadiska
Dôkladne zmapovať požiadavky a hodnoty potenciálnych zákazníkov na nový produkt.	
Zistiť záujem o RAW FOOD produkty formou prieskumu trhu do konca októbra daného roka.	
Do konca roka vypracovať vhodnú segmentáciu trhu umožňujúcu formulovanie špecifických požiadaviek na tvorbu nového produktu RAW FOOD, ako aj požiadaviek na tvorbu marketingového mixu pre daný produkt.	
Do konca decembra daného roka formou silných a slabých stránok ponúkaných konkurenčných výrobkov zadefinovať a zanalyzovať priamu konkurenciu a substitučné výrobky týkajúce sa pripravovaného produktu – tyčinky VITAL.	
Do piatich rokov úspešne uviesť do predaja na domácom trhu nový produkt VITAL.	
Vývoj produktu VITAL úspešne ukončiť do troch rokov.	
Výrobnú kapacitu prispôsobiť do štyroch rokov na výrobu nového produktu VITAL tak, aby umožnila testovaciu výrobu v októbri vo štvrtom roku a plnú výrobu v piatom roku pre 20 000 ks ročne, pričom v danom počte je už započítaný aj očakávaný nárast produkcie v nasledujúcich rokoch.	
Do konca júna daného roka zabezpečiť zhodnotenie súčasnej výrobnej kapacity, posúdenie jej využitia a jej budúceho potenciálu.	
Do konca júla daného roka zadefinovať predbežné nároky nového produktu na technické vybavenie a technológiu produkcie.	
Do konca roka vyhodnotiť potenciálnych dodávateľov požadovaného technického vybavenia a technológie.	
Do konca septembra preskúmať smerovanie vedecko-technického pokroku so zameraním sa na technológiu na výrobu nového produktu.	

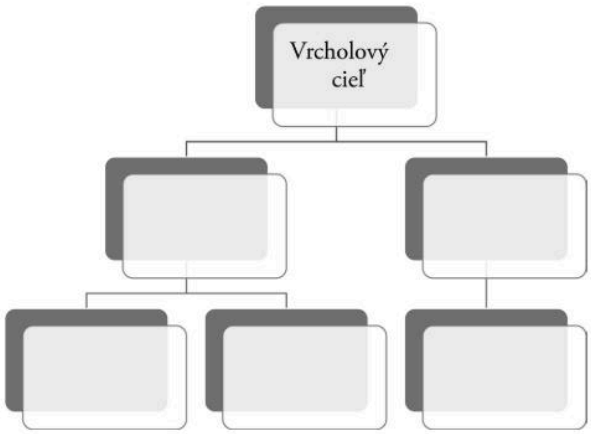
2. Zhodnoťte na základe zostavenej hierarchie cieľov, či je možné postupným napĺňaním krátkodobých cieľov dosiahnuť dlhodobý cieľ, príp. doplňte ďalšie ciele potrebné na dosiahnutie dlhodobého cieľa.

Príklad 3 – Štruktúra cieľov spoločnosti EMKA, a. s.

Spoločnosť EMKA, a. s., stanovila svoje ciele v štruktúre, ktorú zobrazuje tab. 5.3.

Úlohy:

1. Doplňte do schémy pomenovanie pre jednotlivé kategórie cieľov podľa hierarchie založenej na rozsahu pôsobnosti.



2. Rozhodnite o hierarchii cieľov stanovených v podniku podľa ich pôsobnosti. Vyberte z uvedených cieľov vrcholový cieľ, základné ciele k vrcholovému cieľu a k nim prislúchajúce pomocné ciele podľa jednotlivých funkčných oblastí podniku.

Tabuľka 5.3

Stanovený cieľ	Cieľ podľa rozsahu pôsobnosti
• Zvýšiť objem zisku za celý podnik o 10 %.	
Zásobovacie oddelenie	
• Znížiť náklady na obstaranie a skladovanie o 5 % pri nezvýšení rizika v súvislosti s oneskorovaním a nekompletnosťou dodávok.	
• Vymeniť dodávateľa XY.	
• Zvýšiť frekvenciu dodávok a znížiť objem dodávok.	
Výrobné oddelenie	
• Zvýšiť produkciu o 15 % pri náraste výrobnej spotreby len o 10 % vplyvom úspor vo výrobe.	
• Udržať nepodarkovosť pri raste produkcie na nezmenenej úrovni.	
• Zabezpečiť rast produkcie bez nárastu zmennosti.	
• Pri náraste produkcie zabezpečiť udržanie požadovanej kvality.	
• Zvýšiť hospodárnosť znížením odpadu pri strihaní materiálu.	

pokračovanie tab. 5.3

Stanovený cieľ	Cieľ podľa rozsahu pôsobnosti
Predajné oddelenie	
• Zintenzívniť využitie marketingového mixu na zabezpečenie 15 % nárastu predaja produkcie pri maximálnom náraste marketingových nákladov o 5 %.	
• Vykonať prieskum nového trhu.	
• Pripraviť novú reklamnú kampaň.	
• Prehodnotiť poskytovaný systém zliav.	
• Zatraktívniť poskytovanie zliav pri hotovostnej platbe.	
Ekonomické oddelenie	
• Znížiť správnu réžiu o 5 % pri zabezpečení vysokej kvality účtovnej a mzdovej evidencie.	
• Zabezpečiť súlad predpisov v účtovnej a mzdovej oblasti.	
Finančné oddelenie	
• Znížiť finančné náklady o 5 % pri zabezpečení požadovanej likvidity.	
• Vyhnúť sa čerpaniu nových úverov.	
• Znížiť dobu inkasa pohľadávok z obchodného styku o 20 dní.	
• Zabezpečiť kladný cash-flow.	

3. Určte základné a pomocné ciele pre technické oddelenie podniku.

Tabuľka 5.4

Stanovený cieľ	Cieľ podľa rozsahu pôsobnosti
Technické oddelenie	

5.5 Obsah cieľov podniku

Príklad 4 – Ciele spoločnosti MARION, s. r. o.

Spoločnosť MARION, s. r. o., stanovila svoje ciele v štruktúre, ktorú zobrazuje tab. 5.6.

Úlohy:

1. Do tabuľky doplňte chýbajúce údaje v rámci kategorizácie cieľov podľa obsahu.

Tabuľka 5.5

Technické ciele		
1.	1. výkonové	1.
2.		2. orientované na zamestnancov
	2.	
	3. výsledkové	

2. Formou diskusie rozdeľte uvedené ciele spoločnosti MARION, s. r. o., podľa obsahu na technické, ekonomické (výkonové, finančné, výsledkové) a sociálne ciele.

Tabuľka 5.6

Stanovený cieľ	Cieľ podľa obsahu
Pri náraste produkcie o 10 % vytvoriť nové pracovné miesta.	
Podporiť rozvoj mládežníckeho športu formou sponzorských darov v celkovej hodnote minimálne 1 % z čistého zisku.	
Formou dodávok minerálnych vôd realizovať dostatočný pitný režim zamestnancov.	
Zabezpečiť priemerné ročné využitie produkčnej kapacity minimálne na 80 %.	

pokračovanie tab. 5.6

Stanovený cieľ	Cieľ podľa obsahu
Zvýšiť výrobu produktu A o 5 000 ks.	
Postupne znížiť výrobu produktov B a C po 3 000 ks ročne vzhľadom na zmeny na trhu.	
Dosiahnuť rentabilitu aktív vo výške minimálne 10 %.	
Zabezpečiť vyhovujúce platové podmienky pre všetkých zamestnancov podniku s garanciou 2 % ročnej mzdovej valorizácie.	
Zabezpečiť stravovanie pre zamestnancov formou obedov v podnikovej jedálni.	
Dosiahnuť rentabilitu tržieb vo výške minimálne 5 %.	
Nepresiahnuť dlhodobé úverové zadlženie 10 % celkového zadlženia.	
Pomer vlastných a cudzích zdrojov stabilizovať v pomere 40 : 60.	
Zabezpečiť dosiahnutie celkovej likvidity podniku s hodnotou 2 v priemere za rok.	
Znížiť dobu inkasa pohľadávok z obchodného styku v priemere na 50 dní za rok.	
Zabezpečiť dobu splácania záväzkov z obchodného styku do 60 dní v priemere za rok.	
Zabezpečiť investície do obnovy výrobných zariadení maximálne do ročnej výšky odpisov.	
Udržať výrobné zariadenia v prevádzkovo schopnom stave účelne zostaveným plánom opráv.	
Zabezpečiť nepodarkovosť produktov vplyvom chýb na technickom zariadení maximálne do výšky 0,1 % z celkovej produkcie.	
Dosiahnuť čistý zisk podniku za účtovné obdobie vo výške minimálne 50 000 €.	
Dosiahnuť čistý ročný cash flow podniku vo výške minimálne 10 000 € na zabezpečenie likvidity podniku.	

3. Pokúste sa formulovať pre každú oblasť ďalšie dva ciele.

☑ **Riešenie:**

.....

.....

.....

.....

.....

5.6 Formulácia cieľov podniku

Z formálneho hľadiska by mal byť správne zadaný cieľ konkrétny, zrozumiteľný, zameraný na jednu špecifickú oblasť, mal by byť merateľný. Ciele by sa mali spájať s výsledkom, nie činnosťou, a mali by byť dostatočne náročné, ale splniteľné. V tejto súvislosti sa najčastejšie používa tzv. pravidlo SMART. V odbornej literatúre možno nájsť rôzne slová pod označením SMART (skratka anglických slov), najčastejšie sa však používajú nasledujúce:[33]

- *Specific – špecifikovateľný,* t. j. mal by byť konkrétny, pretože nekonkrétne ciele môžu byť naplnené aj spôsobom, ktorý nie je želaný. Napríklad cieľ „zlepšiť komunikáciu" by bolo možné splniť aj nakúpením nových mobilných telefónov. Je to však správny spôsob splnenia cieľa?
- *Measurable – merateľný*, pričom, ak je to možné, požadujú sa až tri rozmery, a to kvantita, kvalita a čas. Asi najväčší problém je určiť kvalitu, ktorá by sa mala dosiahnuť pri plnení cieľa. Napríklad požadovaný 10 % rast objemu produkcie má byť zabezpečený pri nezmenenom množstve reklamácií.
- *Agreed* – akceptovaný, vzájomne odsúhlasený, nemal by ho určiť len nadriadený, ale mal by byť prijatý zamestnancami, mal by byť primerane náročný, a teda motivujúci. Takisto sa používajú slová ako dosiahnuteľný (*Achievable*) a uskutočniteľný (*Actionable*), t. j. cieľ ma nabádať k určitej akcii.
- *Realistic* – reálny, t. j. dosiahnuteľný z hľadiska možností podniku a jeho externého prostredia. Pri stanovovaní cieľa je nutné si položiť otázku, či je reálne daný cieľ dosiahnuť v danom čase a s danými zdrojmi. Používa sa aj označenie *Resourced*, t. j. podporené zdrojmi.
- *Trackable* – sledovateľný, možno sledovať (kontrolovať) jeho postupné plnenie. Používa sa aj označenie *Time-limited*, t. j. časovo ohraničené, alebo *Terminable*, t. j. terminované. Správne stanovené ciele musia mať svoj začiatok a koniec, ku ktorému sa hodnotia dosiahnuté výsledky.

Príklad 5 – Strategické ciele spoločnosti Dupres Group[34]

Dupres Group je holdingová spoločnosť, ktorú tvorí šesť slovenských spoločností a jedna nemecko-slovenská spoločnosť. V súčasnosti má viac ako 300 zamestnancov a viac ako 600 externých spolupracovníkov. Spoločnosti ponúkajú vzdelávacie a poradenské kurzy pre rozličné cieľové skupiny – BOZP, vzdelávacie aktivity zamerané na informačno-komunikačné technológie, školenie vodičov z povolania, jazykové kurzy.

Dupres Group vymedzuje svoje strategické ciele v týchto základných bodoch:

- upevňovať získané postavenie na trhu a ďalej rozširovať konkurenčne schopnú spoločnosť s veľkým podielom produktivity, flexibility a kvality ponúkaných služieb,
- pomocou využitia najnovších poznatkov a technológií rozvíjať potenciál firmy,
- poskytovať zákazníkom lepšie služby a produkty s vyššou prevenciou problémov ako konkurencia,
- zabezpečiť, aby požiadavky zákazníka boli pochopené všetkými pracovníkmi spoločnosti a boli súčasťou ich každodennej práce,
- stratégiu podriadiť najvyššiemu cieľu – dosiahnuť, aby naša činnosť pri príprave, organizácii a realizácii všetkých druhov ponúkaných služieb bola s nulovým počtom chýb, bez reklamácií a nezhôd,
- trvalé dosahovanie vysokej úrovne kvality svojej činnosti a kvality ponúkaných služieb, ktoré budú plne uspokojovať požiadavky a očakávania zákazníka, čo zaistí spoločnosti trvalú prosperitu,
- v oblasti elektronizácie vzdelávania dosiahnuť vedúcu pozíciu na slovenskom trhu pomocou nových špičkových internetových technológií,
- vybudovať si a udržať významné postavenie na trhu IT, konštrukcie, elektronického vzdelávania.

Úlohy:

1. Zhodnoťte ciele spoločnosti FINCHEM, a. s., podľa pravidla SMART s ohľadom na skutočnosť, že ide o strategické ciele.

---

[33] DOLEŽAL, J. – MÁCHAL, P. – LACKO, B. a kol. 2009. *Projektoví management podľa IPMA*. Praha : Grada Publishing, 2009.

[34] Dupres Group. [online]. 2013. [cit. 2021-05-10]. Dostupné na internete: www.dupres-group.com

2. Na základe uvedených strategických cieľov pre vybranú oblasť stanovte taktické (strednodobé) ciele v zmysle pravidla SMART.
3. Pre vybrané taktické (strednodobé) ciele stanovte operatívne (krátkodobé) ciele v zmysle pravidla SMART.

5.7 Subjekty cieľového rozhodovania

Identifikovanie zainteresovaných skupín subjektov, pre ktoré podnik tvorí hodnoty a ktoré na druhej strane ovplyvňujú podnik, je pre úspech podniku mimoriadne dôležité. Zainteresované strany majú rôzne očakávania vo vzťahu k podniku, rovnako ako sú rôzne očakávania podniku voči zainteresovaným skupinám či subjektom. Podnik by sa mal snažiť o tvorbu hodnôt vyvážených pre všetky zainteresované strany a pri určovaní podnikových cieľov a tvorbe stratégie musí tieto rôzne očakávania brať do úvahy. V tab. 5.7 sú uvedené príklady vzájomných očakávaní zainteresovaných strán a podniku.

Príklad 6 – Vzájomné očakávania zainteresovaných strán a podniku

Úloha:

Na základe nadobudnutých vedomostí o očakávaniach (cieľoch) jednotlivých záujmových skupín v podniku doplňte chýbajúce údaje do tab. 5.7.

Tabuľka 5.7

Stakeholderi	Vzťah stakeholderov k podniku (očakávania stakeholderov)	Vzťah podniku k stakeholderom (očakávania, potreby podniku)
Zamestnanci	• finančné ohodnotenie • nefinančné benefity • atraktívne pracovné prostredie • kladný imidž podniku • istota zamestnania	• udržanie kľúčových nositeľov know-how • zabezpečenie personálneho rozvoja a výchova budúceho manažmentu
Zákazníci podniku	• kvalitné produkty uspokojujúce potreby a požiadavky • kladný imidž podniku	• šírenie spokojnosti a dobrého mena • vernosť zákazníkov (opakované nákupy)
Štát	• zabezpečenie zamestnanosti a rozvoja prostredia (regiónu, miest)	• zákonné rámcové podmienky • infraštruktúra
Dodávatelia	• odber (nákup) produktov od iných subjektov	• dodávanie potrebných zdrojov v požadovaných parametroch (kvalita, čas, objem)
Shareholderi (akcionári), investori a veritelia	• zhodnocovanie vloženého kapitálu (vyššie ako pri alternatívnych investíciách) • pozitívne vyhliadky budúcich výnosov	• dôležité rozhodnutia zabezpečujúce rozvoj a existenciu podniku (reinvestícia ziskov) • lobbing v záujme podniku

Príklad 7 – Záujmové skupiny v podniku LEKNO, s. r. o.

Podnik LEKNO, s. r. o., sa zaoberá poskytovaním služieb a predaja súvisiacich produktov v oblasti relaxačných pobytov vo vlastnom zariadení. Záujmové skupiny v podniku LEKNO, s. r. o., formulovali očakávania uvedené v tabuľke 5.8.

Tabuľka 5.8

Očakávania záujmových skupín	Subjekty cieľového rozhodovania
vyplácanie dividend	
zabezpečenie trvalého odbytu	
možnosť nákupu dodatočných akcií	
možnosť sebarealizácie (uspokojenie z práce)	
splácanie úrokov, pôžičky	
dodržiavanie dohodnutých platobných podmienok	
rešpektovanie pravidiel hospodárskej súťaže	
tvorba pracovných príležitostí	
spravodlivé odmeňovanie	
podiel na aktívach pri likvidácii	
primeraný pomer kvalita – cena	
prioritou sú náhrady pri likvidácii	
možnosť kolektívnej dohody	
podpora kultúrnych, športových a charitatívnych akcií	
dodržiavanie daňovej disciplíny	

pokračovanie tab. 5.2

Očakávania záujmových skupín	Subjekty cieľového rozhodovania
poskytovanie kvalitného servisu	
možnosť kontroly riadenia	
tvorba optimálnych pracovných podmienok	
ohľaduplnosť k životnému prostrediu	

Úlohy:

1. Na základe vymedzených očakávaní identifikujte základné zainteresované strany, resp. subjekty cieľového rozhodovania podniku LEKNO, s. r. o.
2. Skúste určiť, ktoré z identifikovaných zainteresovaných strán majú najväčší vplyv na daný podnik.

Poznámka

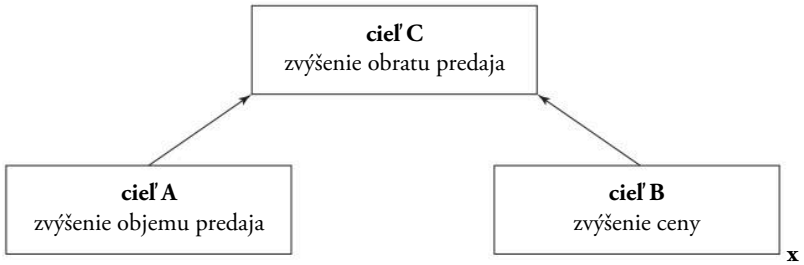
Manažment sa môže často dopúšťať chýb tým, že pri určovaní cieľov a analýze očakávaní zainteresovaných skupín sústreďuje pozornosť len na formálne zainteresované skupiny v podniku a zabúda na neformálne skupiny. Iným problémom je, že jednotlivci môžu patriť súčasne do viac než jednej skupiny, príp. rôzne zainteresované skupiny môžu sledovať spoločný záujem. Treba zdôrazniť, že jednotlivé zainteresované skupiny majú na podnik obvykle rôzny vplyv. Preto vhodnou pomôckou pri analýze zainteresovaných skupín je matica moci a záujmu. Táto rozdeľuje zainteresované skupiny podľa moci, ktorú môžu využiť pri ovplyvňovaní riadenia podniku, a podľa ich záujmu to uskutočniť.

5.8 Vzájomný vzťah cieľov podniku

Pri tvorbe strategických cieľov a predovšetkým pri ich transformácii na taktickú (strednodobú) a operatívnu (krátkodobú) úroveň treba okrem dodržiavania pravidla SMART a zohľadnenia záujmov zainteresovaných strán zobrať do úvahy aj vzájomný vzťah medzi cieľmi, aby sa zabezpečilo dosiahnutie vrcholového cieľa požadovaným spôsobom. Ide predovšetkým o vzťah medzi cieľmi na určitej úrovni vo vzťahu k cieľu na vyššej úrovni, ktorý pomáhajú napĺňať.

V závislosti od vzťahov medzi cieľmi rozlišujeme ciele:[35]

- identické (vedú k rovnakému výsledku – napr. vrcholovému cieľu, nekonkurujú si, nerušia sa, vzájomne sa nepodporujú),

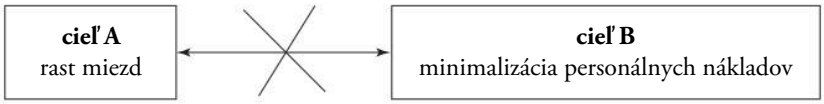


[35] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2014. *Podnik a podnikanie*. 2. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2014. s. 58. ISBN 978-80-89710-04-1.

- komplementárne (dopĺňajú sa, podporujú sa, zlepšenie hodnoty jedného cieľa vedie k zlepšeniu hodnoty druhého cieľa),



- konkurenčné ciele (protichodne ovplyvňujú iný cieľ, niekedy realizácia jedného cieľa vylučuje realizáciu iného cieľa),



- indiferentné ciele (vzájomne nezávislé, splnenie jedného cieľa nemá vplyv na splnenie druhého cieľa).



Príklad 8 – Klasifikácia cieľov podľa vzájomného vzťahu v spoločnosti VISION, a. s.

Spoločnosť VISION, a. s. má v roku 2021 stanovené ciele uvedené v tabuľke 5.9.

Tabuľka 5.9

Ciele spoločnosti VISION, a. s.	Vzťah cieľov k vrcholovému cieľu
zvýšiť rentabilitu aktív na 12 %	
zvýšiť rentabilitu tržieb na 14 %	
zabezpečiť hodnotu obratu aktív na úrovni 0,6	
zvýšiť podiel na trhu v roku 2018 o 6 %, čo je v súlade s dlhodobým cieľom na strategickej úrovni, t. j. dosiahnuť do desiatich rokov 35 % podiel	
zvýšiť mzdy pracovníkov o 4 %	
uviesť na trh novú reklamnú kampaň	
zakúpiť a nainštalovať nové výkonnejšie výrobné zariadenie	
znížiť nepodarkovosť produkcie	

pokračovanie tab. 5.9

Ciele spoločnosti VISION, a. s.	Vzťah cieľov k vrcholovému cieľu
zvýšiť produkciu o 15 %	
zmeniť dodávateľa z dôvodu zvýšenia kvality vstupného materiálu	
znížiť fluktuáciu výrobných pracovníkov	
kúpiť nový komplexnejší ekonomický softvér	
znížiť výrobnú spotrebu o 3 %	
znížiť objem pohľadávok z obchodného styku o 10 %	

Úlohy:

1. Z uvedených cieľov vyberte vrcholový cieľ.
2. Určte, ktoré ciele sú konkurenčné, komplementárne, identické či indiferentné vo vzťahu k vrcholovému cieľu, odpovede zapíšte do tabuľky.

Príklad 9 – Klasifikácia cieľov spoločnosti STAVREX, s. r. o.

Spoločnosť STAVREX, s. r. o., sa zaoberá výstavbou priemyselných budov a predajom stavebného materiálu. Spoločnosť si v súlade s prijatou stratégiou stanovila na nasledujúci kalendárny rok ciele uvedené v tabuľke 5.10.

Tabuľka 5.10

ciele spoločnosti STAVREX, s.r.o.	Úloha 1: ciele podľa obsahu	Úloha 2: ciele podľa hierarchie
zvýšiť podiel na trhu o 5 %		
zvýšiť kvalitu výrobkov		
rozšíriť sortiment		
znížiť jednotkové materiálové náklady		
zvýšiť produktivitu práce na robotníka o 1 %		
znížiť cenu výrobkov		
zvýšiť obrat spoločnosti		

pokračovanie tab. 5.10

ciele spoločnosti STAVREX, s.r.o.	Úloha 1: ciele podľa obsahu	Úloha 2: ciele podľa hierarchie
stabilizovať počet zamestnancov		
zvýšiť mzdy o 5 %		
znížiť prácnosť výrobkov		
inovovať technologické zariadenia		
zlepšiť personálne vzťahy na pracovisku		
zvýšiť zisk spoločnosti		

Úlohy:

1. Klasifikujte ciele podľa obsahu, odpovede zapíšte do tabuľky 5.10.
2. Klasifikujte ciele z hľadiska hierarchie, odpovede zapíšte do tabuľky 5.10.
3. Klasifikujte ciele z hľadiska vzájomných vzťahov (komplementárne, identické, konkurenčné, indiferentné) a nájdite príslušné dvojice cieľov.

Riešenie:

3.

.....

.....

.....

.....

.....

5.9 Etický kódex – súčasť sociálnej zodpovednosti podniku

Na tvorbe podnikového cieľa sa zúčastňujú externé aj interné záujmové skupiny, pričom stanovený podnikový cieľ, resp. podnikové ciele sú kompromisom ich záujmov. Ako už bolo naznačené aj v predchádzajúcich príkladoch, ciele podniku sa neorientujú len na tvorbu hodnoty v podobe vyprodukovaných tovarov alebo služieb, ale aj na rôzne sociálne a spoločenské ciele, z ktorých sú mnohé podmienené podnikateľskou etikou, ktorou sa riadia vlastníci a manažéri podniku. Podnik potom vystupuje ako subjekt zodpovedný za svoje konanie a za dôsledky svojho konania vo vzťahu k externým záujmovým skupinám.

V niektorých podnikoch sa tieto ciele označujú ako etické ciele a vychádzajú zo spracovaného etického kódexu. Etický kódex predstavuje súhrn etických princípov, noriem a požiadaviek, ktoré sú záväzné pre každého, kto ho prijíma. Etickým kódexom sa konkretizujú poslanie a vízia daného podniku, a tak sa vytvára záväzok, že manažéri a vlastníci budú vykonávať svoju činnosť nielen s kvalifikovanou odbornosťou, ale aj s dodržaním princípov podnikateľskej etiky a prijatím morálnej zodpovednosti za svoje konanie.

V nasledujúcom texte je uvedený etický kódex Ekonomickej univerzity v Bratislave a etický kódex spoločnosti GRAFOBAL, a. s.

Etický kódex Ekonomickej univerzity v Bratislave[36]

Článok 1
Preambula

1. Etický kódex (ďalej len „kódex“) formuluje základné princípy etického správania a konania pri práci a štúdiu na Ekonomickej univerzite v Bratislave (ďalej len „EU v Bratislave“).
2. Kódex sa vzťahuje na všetkých zamestnancov a študentov EU v Bratislave.
3. Kódex vyjadruje záujem zamestnancov a študentov EU v Bratislave podporovať humánne hodnoty a vytvárať dôstojné akademické prostredie a riadiť sa etickými hodnotami a požiadavkami, ktoré z tohto kódexu vyplývajú.

Článok 2
Akademické slobody a akademické práva

1. EU v Bratislave zaručuje tieto akademické slobody a akademické práva:
   - slobodu vedeckého bádania a výskumu,
   - slobodu výberu predmetu, metód a postupov vo vedeckovýskumnej činnosti,
   - slobodu zverejňovania výsledkov vedeckého bádania a výskumu,
   - slobodu výučby najmä z hľadiska otvorenosti voči rôznym vedeckým názorom, vedeckým a výskumným metódam,
   - právo na slobodné vyjadrovanie a zverejňovanie svojich názorov (ďalej spolu len „akademické slobody“).
2. Využívanie akademických slobôd musí byť v súlade so zásadami demokracie, humanity a s právnym poriadkom Slovenskej republiky.
3. Zamestnanci a študenti EU v Bratislave vyznávajú tieto hodnoty:
   - autonómnosť, morálnu a vedeckú nezávislosť od politiky a rešpektovanie akademických slobôd,
   - neoddeliteľnosť vzdelávacej činnosti od vedy a výskumu,
   - kritické myslenie,
   - odmietanie neznášanlivosti a podporu dialógu,
   - tradície a hodnoty demokracie a európskeho humanizmu,
   - podporu interakcie medzi kultúrami,
   - rovnosť príležitostí.

Článok 3
Všeobecné zásady etického správania zamestnancov a študentov

1. Zamestnanci a študenti EU v Bratislave:
   - zakladajú svoje správanie a rozhodovanie na princípe humánnosti, úcty, ľudskej dôstojnosti, morálneho práva, spravodlivosti a zodpovednosti,
   - vo svojej práci a pri štúdiu sa riadia základnými ľudskými mravnými princípmi a zásadami,
   - dodržiavajú a vyžadujú dodržiavanie zásad tohto kódexu od svojich spolupracovníkov, resp. spolužiakov,
   - sú si vedomí, že etika je dôležitá pre kvalitu ich práce a štúdia, že je zárukou korektného akademického správania, súčasťou univerzitnej kultúry a posilňovania dobrého mena,
   - zakladajú vzťahy medzi sebou na vzájomnej úcte a tolerancii, vzájomne uznávajú svoje práva a povinnosti, vzájomne rešpektujú svoje názory, politickú príslušnosť a náboženské presvedčenie (pokiaľ sa ne-

[36] Ekonomická univerzita v Bratislave. 2021. Etický kódex [online]. [cit. 2021-05-18]. Dostupné na internete: (https://euba.sk/univerzita/eticky-kodex)

obmedzujú práva iných), netolerujú prejavy diskriminácie (podľa veku, rasy, pohlavia, etnicity, sexuálnej orientácie, zdravotného postihnutia a i.),

- ctia akademické práva a akademické slobody a na akademickej pôde rešpektujú apolitický prístup,
- neobhajujú a nekryjú správanie, ktoré je v rozpore so zásadami uvedenými v tomto kódexe, a to ani poukazovaním na nevyhnutnú poslušnosť či lojalitu,
- nepripustia, aby došlo ku konfliktu záujmov vyplývajúcich z ich postavenia na EU v Bratislave a s ním súvisiacej činnosti a ich súkromných záujmov,
- preukazujú vysoký stupeň spolupatričnosti k EU v Bratislave a aktívne sa zúčastňujú univerzitného života,
- ochraňujú záujmy EU v Bratislave a konajú v jej prospech, sú tolerantní, solidárni, slušní,
- venujú sa činnosti vykonávanej na EU v Bratislave s plným pracovným a osobným nasadením,
- podporujú správanie zamerané na rozvoj priaznivej a priateľskej organizačnej klímy v pracovnom prostredí,
- rešpektujú základné práva a slobody všetkých ostatných zamestnancov a študentov bez ohľadu na ich pracovné a funkčné zaradenie, obhajujú slobodu myslenia, vyjadrovania, výmeny názorov a informácií,
- sú si vedomí zodpovednosti za svoju prácu, sú otvorení voči rôznym vedeckým názorom, pristupujú k svojim povinnostiam čestne a zodpovedne, dodržiavajú predpisy a inštitucionálne nariadenia,
- považujú pedagogickú a vedeckú prácu a každú inú tvorivú prácu za integrálny príspevok k rozvoju ľudského poznania, kultúry, inovácií a všeobecnému úžitku a obhajujú ju proti nespravodlivému spochybňovaniu alebo zneužívaniu, výsledky získané na EU v Bratislave chránia pred zneužitím a neposkytnú ich tretím osobám bez náležitej ochrany duševného ako aj hmotného vlastníctva,
- odmietajú prejavy plagiátorstva a neetických vedeckých praktík,
- podporujú antikorupčné správanie, nežiadajú a neprijímajú od iných osôb materiálne ani iné výhody v súvislosti s výkonom svojej práce; odmietajú dary od študenta, jeho rodičov či iných osôb, odmietajú intervencie v prospech študenta,
- zodpovedne reprezentujú EU v Bratislave na verejnosti, dbajú o dobré meno EU v Bratislave predovšetkým tým, že ho nezneužívajú vo svoj osobný prospech,
- odmietajú úmyselné škodenie inému kolegovi alebo inému pracovisku, šírenie nepravdivých informácií, ohováranie, osočovanie a ďalšie neetické formy bossingu, mobingu na pracovisku,
- zdržiavajú sa akýchkoľvek foriem sexuálneho obťažovania iných kolegov alebo študentov,
- nezneužívajú zverené duchovné, materiálne a finančné prostriedky na účely vlastného obohacovania ani na poškodzovanie verejného záujmu a záujmu EU v Bratislave, zodpovedne pristupujú k efektívnemu vynakladaniu finančných prostriedkov z verejných a iných zdrojov,
- ak majú oficiálny prístup k dôverným informáciám, informácie poskytujú iba v súlade so zákonom a organizačnými normami EU v Bratislave,
- ohľaduplne využívajú vo svojej práci majetok EU v Bratislave a podľa svojich možností ho chránia pred zneužitím či poškodením, pri práci s informačnými a komunikačnými technológiami nepoužívajú nelegálny softvér a dodržujú pravidlá pre prácu v univerzitnej počítačovej sieti, výskumnú infraštruktúru nepoužívajú na iný účel ako je tvorivá činnosť vykonávaná v rámci pracovnoprávnych vzťahov s EU v Bratislave, presadzujú zodpovedné správanie orientované na šetrenie pri hospodárení s dostupným vybavením a majetkom univerzity, na úsporu energií a recykláciu odpadov,
- realizujú starostlivý a zodpovedný vzťah k životnému prostrediu a podporujú trvaloudržateľný rozvoj EU v Bratislave vzhľadom na environmentálnu dimenziu každej svojej činnosti, zabezpečujú environmentálnu udržateľnosť a zlučiteľnosť všetkých činností univerzity s potrebou chrániť verejné prostriedky a zdroje.

Článok 4
Zásady etického správania vo vzdelávacej a vedeckovýskumnej činnosti

1. Zamestnanec EU v Bratislave (v závislosti od svojho pracovného zaradenia):
   - snaží sa o vytváranie kolegiálnych a korektných vzťahov, nezosmiešňuje kolegov pred študentmi a nevyjadruje sa k ich osobe, k ich spôsobom a metódam vzdelávania, neuplatňuje postoj falošnej kolegiality,
   - pri riešení pracovných a vedeckých grantových úloh prejavuje ochotu konzultovať, spolupracovať,
   - vystupuje proti neetickému a nevhodnému použitiu vedeckých poznatkov,
   - zachováva objektívny postoj k vlastným poznatkom a výsledkom, ako aj k výsledkom svojich spolupracovníkov, je prístupný diskusii a vecným argumentom,
   - odmieta používanie nevedeckých prístupov, rasistických, nacionalistických a ideologických hľadísk, korektne používa politické a náboženské hľadisko vo svojej pedagogickej, vedeckovýskumnej a inej tvorivej práci,
   - so študentmi jedná vždy na základe objektívneho, korektného a náročného hodnotenia ich schopností, vedomostí, úsilia a ostatných osobnostných charakteristík tak, aby bola zachovaná ich dôstojnosť,
   - pri klasifikácii študijných výsledkov koná nestranne a objektívne,
   - komunikuje so študentmi korektným spôsobom, neuchyľuje sa k ich podceňovaniu, ponižovaniu a akémukoľvek znevažovaniu,
   - nevyžaduje od študentov činnosti, ktoré patria k jeho vlastným povinnostiam a nekladie na nich neprimerané požiadavky,
   - je pre študentov príkladom, odovzdáva im svoje vedomosti, zručnosti a skúsenosti a svedomite dodržiava pravidlá určené pre organizáciu výučby,
   - u svojich študentov rozvíja nezávislé, kritické myslenie a zodpovedný prístup k práci, rešpektuje ich právo na slobodné vyjadrenie názorov,
   - zameriava svoju činnosť na rozširovanie hraníc ľudského poznania, rozvoj hodnôt a vzdelanosti,
   - pri získavaní, výbere a hodnotení údajov vychádza zo všeobecných zásad (článok 3) pri rešpektovaní špecifík svojho odboru,
   - zamestnanec – výskumný pracovník – vníma a uskutočňuje vedeckú, výskumnú a vývojovú činnosť ako prostriedok k zvyšovaniu úrovne poznania spoločnosti ako celku a ako prostriedok k aktívnemu sebavzdelávaniu, ktorý vedie k skvalitneniu výučby študentov a mladých vedeckých pracovníkov; pri výkone vedeckej, výskumnej a vývojovej činnosti sa riadi predovšetkým Európskym kódexom správania sa v záujme zachovania integrity vedeckého výskumu,
   - pri zverejňovaní poznatkov a výsledkov výskumu alebo vedeckovýskumnej činnosti zodpovedá za ich overiteľnosť a neskreslene ich interpretuje, zabezpečuje, aby jeho vlastný výskum bol originálny, objektívne uznáva prínos iných, vždy vo svojich prácach korektne a presne cituje a odkazuje na relevantné zdroje,
   - pripravuje posudky, recenzie alebo iné hodnotenia osobne, nezávisle a pozorne, nepodlieha vonkajším tlakom a dodržuje podľa svojho najlepšieho svedomia a vedomia pokyny zadávateľa a vlastný úsudok založený na vlastných odborných znalostiach, vytvára predpoklady pre objektívny priebeh recenzného konania,
   - rešpektuje a chráni duševné vlastníctvo autorov posudzovaných rukopisov, návrhov projektov alebo správ, rešpektuje dôvernosť informácií súvisiacich s jeho hodnotiteľskou a expertnou činnosťou, ako hodnotiteľ nepredlžuje zámerne recenzné konanie za účelom dosiahnutia vlastných výhod či výhod pre tretie osoby,
   - nepublikuje eticky pochybným spôsobom a nevyužíva eticky pochybné publikačné platformy,
   - zodpovedá za svoj výskum v plnom rozsahu, a to najmä za jeho kvalitu a hodnovernosť, zodpovedá za výber primeraných pracovných postupov a metód,

- aktívne pracuje na popularizácii vedy a výskumu, považuje za samozrejmé sprístupniť výsledky svojej výskumnej činnosti na úrovni a za podmienok obvyklých pre vedný odbor, v ktorom pôsobí.

Článok 5
Zásady etického správania študentov

1. Študent EU v Bratislave:
   - má právo na vlastný názor, ktorý neobmedzuje dôstojnosť a humanitu, právo na úctu, rešpekt a korektný dialóg zo strany zamestnancov EU v Bratislave, ako aj zo strany ostatných členov študentskej komunity,
   - zachováva slušnosť, úctu a rešpekt k názorom zamestnancov EU v Bratislave a ostatných členov študentskej komunity,
   - aktívne vystupuje proti všetkým prejavom extrémizmu, rasizmu, diskriminácii, náboženskej intolerancii, sociálnej neznášanlivosti, znevažovaniu sexuálnej orientácie, odmieta všetko, čo môže urážať ľudskú dôstojnosť,
   - je zodpovedný za svoje konanie na akademickej pôde i na verejnosti, za svoj študijný výkon a výsledky, za správanie voči zamestnancom EU v Bratislave, za vzťah k majetku EU v Bratislave,
   - koná na verejnosti reprezentatívne, neznevažuje dobré meno zamestnancov EU v Bratislave a členov študentskej komunity, nespráva sa v rozpore s dobrými mravmi,
   - podporuje študentskú integritu, vystupuje proti neetickým praktikám,
   - vyvaruje sa neetického správania, nekorektného prístupu pri štúdiu a praktík, ktoré znevažujú akademické prostredie, štúdium a dobré vzťahy medzi zamestnancami a študentmi, vyvaruje sa plagiátorstva, podvodov, podplácania alebo pokusu o podplácanie vyučujúcich, manipulácie a falšovania informácií s cieľom získania výhod,
   - šíri nové vedecké poznatky a sám ich vyžaduje,
   - vzdelávacieho procesu, ako aj skúšok sa zúčastňuje v čistom a primeranom oblečení.

Článok 6
Etická komisia

1. Na posúdenie a prerokovanie prípadov porušenia tohto kódexu sa ustanovuje Etická komisia EU v Bratislave (ďalej len „Etická komisia“).
2. Etická komisia je nezávislým expertným a konzultačným orgánom rektora EU v Bratislave. Zloženie Etickej komisie, ako aj postup jej činnosti, určuje Rokovací poriadok Etickej komisie EU v Bratislave, ktorý je prílohou tohto kódexu.
3. Podnet na porušenie zásad tohto kódexu môže podať zamestnanec a študent EU v Bratislave (ďalej len „oznamovateľ“) priamo rektorovi EU v Bratislave a to písomnou formou. Podnet na porušenie zásad musí byť adresný a konkrétny, t. j. musí obsahovať meno osoby, ktorá porušila etické zásady, opis porušenia etických zásad, ako aj meno oznamovateľa. Podnet musí byť podpísaný oznamovateľom s uvedením, či chce oznamovateľ zostať v anonymite. Inštitút anonymity musí byť rešpektovaný. Anonymné podnety na porušenie zásad tohto kódexu nebudú zohľadňované.

Článok 7
Záverečné ustanovenia

1. Tento Etický kódex Ekonomickej univerzity v Bratislave bol prerokovaný v Kolégiu rektora EU v Bratislave dňa 21. marca 2018.
2. Tento Etický kódex Ekonomickej univerzity v Bratislave bol schválený Akademickým senátom EU v Bratislave dňa 12. apríla 2018.
3. Etický kódex Ekonomickej univerzity v Bratislave nadobúda platnosť a účinnosť dňom jeho schválenia Akademickým senátom EU v Bratislave.

4. Nadobudnutím platnosti a účinnosti tohto Etického kódexu stráca platnosť a účinnosť Interná smernica č. 9/2014 Etický kódex vedeckovýskumnej činnosti vysokoškolského učiteľa a výskumného pracovníka Ekonomickej univerzity v Bratislave zo dňa 1. 12. 2014.

prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc.
predseda Akademického senátu
Ekonomickej univerzity v Bratislave
prof. Ing. Ferdinand Daňo, PhD.
rektor
Ekonomickej univerzity v Bratislave

Etický kódex spoločnosti GRAFOBAL, a. s.[37]

GRAFOBAL, akciová spoločnosť (ďalej len „Spoločnosť"), sa týmto kódexom zaväzuje k etickému konaniu a k čestnosti svojich podnikateľských zámerov. Tento kódex správania je záväzným dokumentom odvodeným od našich firemných hodnôt a platí pre všetkých zamestnancov spoločnosti. Stanovuje zásady vzájomného správania sa spoločnosti, zamestnancov i subjektov z externého prostredia.

1. Ochrana dobrého mena a majetku firmy

Zamestnanci sú povinní správať sa tak, aby šírili dobré meno akciovej spoločnosti GRAFOBAL a chránili jej záujmy. Každý zamestnanec má povinnosť ochraňovať duševné vlastníctvo i materiálne bohatstvo firmy. Použitie majetku spoločnosti vrátane pracovného vybavenia, zásob, budov alebo iného majetku pre osobný prospech je zakázané, ak nie je výslovne dovolené dohodou medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Intelektuálne vlastníctvo je hodnotným aktívom a musí byť chránené pred neoprávneným použitím alebo prezradením. Takéto vlastníctvo zahŕňa obchodné tajomstvo, dôverné informácie, autorské práva, ochranné známky, logá, ale aj zoznamy zákazníkov, obchodné príležitosti, produktové špecifikácie, či sú vlastnené našou spoločnosťou, alebo obchodnými partnermi.

2. Vzťahy v spoločnosti

Vzťahy v Spoločnosti sú založené na transparentnosti, otvorenej komunikácii, vzájomnej dôvere a rešpekte. Vzťahy k zamestnancom a medzi nadriadenými a podriadenými sú založené na úcte k dôstojnosti každého človeka a na rešpektovaní základných ľudských práv. Každý má právo na zachovanie ľudskej dôstojnosti, osobnej cti, dobrej povesti a na ochranu mena. Vedenie spoločnosti nezasahuje do súkromného a rodinného života zamestnancov, netoleruje žiadne psychické a fyzické násilie a motivuje svojich zamestnancov k vyjadrovaniu ich názorov a k otvorenej diskusii. Vedenie Spoločnosti sa zaväzuje udržiavať partnerský vzťah so zástupcami odborov s cieľom vytvárať podmienky na dôstojnú prácu.

3. Diskriminačné praktiky

GRAFOBAL, akciová spoločnosť, odmieta diskrimináciu na základe pohlavia, rasy, vierovyznania, veku, zdravotnej spôsobilosti, sexuálnej orientácie, národnostného pôvodu alebo akéhokoľvek iného dôvodu chráneného zákonom. Spoločnosť vyžaduje, aby každý zamestnanec prispieval k zlepšovaniu pracovného prostredia, rešpektovaním všetkých princípov a zásad, a zdržaním sa akéhokoľvek druhu diskriminácie.

[37] Grafobal: *Eticky kódex*. 2016. [online]. [cit. 2018-01-20]. Dostupné na internete: <http://www.grafobal.sk/images/stories/pdf/Eticky_kodex_SK.pdf>.

4. Sexuálne obťažovanie

Sexuálne obťažovanie na pracovisku je zakázané. Sexuálne obťažovanie je definované ako nežiaduce sexuálne pokusy o zblíženie, akákoľvek žiadosť o sexuálnu priazeň alebo akékoľvek iné nežiaduce verbálne alebo fyzické správanie sa sexuálnej povahy na pracovisku, rovnako ako iné podobné konanie, ktoré vytvára nepríjemné pracovné prostredie.

5. Bezpečnosť a zdravie

Spoločnosť dbá o vysokú úroveň zdravotnej a sociálnej starostlivosti o zamestnancov a vytvára podmienky na bezpečné pracovné prostredie. Všeobecné zásady prevencie a základné podmienky na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a na vylúčenie rizík a faktorov podmieňujúcich vznik pracovných úrazov, chorôb z povolania a iných poškodení zdravia sú premietnuté do súvisiacich vnútorných predpisov. Spoločnosť zabezpečuje informovanosť zamestnancov o týchto smerniciach a tiež školenia týkajúce sa požiadaviek bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Starostlivosť o bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci a o zlepšovanie pracovných podmienok je súčasťou plnenia pracovných úloh. Za plnenie úloh zodpovedajú vedúci zamestnanci spoločnosti na všetkých stupňoch riadenia v určenom rozsahu.

6. Prijímanie darov, korupcia

Zamestnanci nesmú požadovať ani prijať služby, dary alebo výhody od zákazníkov alebo dodávateľov, ktoré ovplyvňujú, alebo sa môže zdať, že ovplyvňujú konanie zamestnanca v zastupovaní spoločnosti. Dary a výhody môžu byť vymieňané na úrovni, ktorá neprekračuje obvykle rozšírené miestne zdvorilosti v súlade s etickou obchodnou praxou a príslušnými zákonmi. V prípade pochybností sa zamestnanci musia poradiť so svojimi nadriadenými alebo s vedúcim personálneho útvaru. Pri rokovaniach s našimi obchodnými partnermi uplatňujeme čestný prístup, ktorý je v súlade s antikorupčným správaním.

7. Vzťah k akcionárom

Našou povinnosťou je chrániť investície akcionárov a zabezpečovať ich dlhodobé zhodnotenie. V zmysle právnych predpisov poskytujeme akcionárom informácie o Spoločnosti a berieme do úvahy ich záujmy. Dodržiavame právne predpisy zabezpečujúce transparentné zverejňovanie informácií. Všetci akcionári majú právo ovplyvňovať činnosť spoločnosti najmä prostredníctvom hlasovania na valnom zhromaždení a svojej činnosti v orgánoch Spoločnosti, ktoré sú volené valným zhromaždením. Spoločnosť má vytvorené transparentné volebné pravidlá rešpektujúce práva všetkých akcionárov. Valné zhromaždenie schvaľuje audítorskú spoločnosť, ktorá vypracováva Správu nezávislého audítora v súlade s právnymi predpismi.

8. Ochrana životného prostredia

Všetci zamestnanci sú povinní pracovať v súlade so zákonmi a nariadeniami týkajúcimi sa ochrany životného prostredia, ktoré sa vzťahujú na ich pracovisko. Našimi podnikateľskými aktivitami vplývame na životné prostredie, a preto sa zaväzujeme zlepšovať naše pôsobenie na životné prostredie prostredníctvom preventívnych opatrení a používať technológie priateľské voči životnému prostrediu. Prostredníctvom environmentálnych auditov a rizikového manažmentu systematicky identifikujeme a hodnotíme možné ekologické podnety. Prijímaním nápravných opatrení eliminujeme ich dopady a stále pracujeme na zlepšovaní nášho environmentálneho správania sa a na zvyšovaní efektivity našich zdrojov.

9. Vzťah s obchodnými partnermi

Máme snahu uspieť v transparentnom trhovom prostredí. Nehľadáme konkurenčné výhody prostredníctvom nelegálnych alebo neetických praktík. Všetci zamestnanci musia pri styku s obchodnými partnermi vystupovať korektne, vyvarovať sa manipulatívnych praktík, zatajovaniu relevantných informácií, zneužitiu dôverných informácií alebo akéhokoľvek nekalého jednania. Zákazníkom poskytujeme aktuálne, adekvátne, presné a zrozumiteľné informácie o našich produktoch a službách. Každý zamestnanec spoločnosti pri-

stupuje k svojim povinnostiam tak, aby zvyšoval hodnotu poskytovaných produktov a služieb pre zákazníka. Zdieľame princípy etického správania, sociálnej angažovanosti a rešpektu voči životnému prostrediu s našimi dodávateľmi, subdodávateľmi a sprostredkovateľmi. Prezentujeme tieto zásady našim obchodným partnerom a motivujeme ich k dodržiavaniu rovnakých noriem, aké dodržiavame my.

10. Konflikt záujmov

Konflikt záujmov vzniká, keď osobné záujmy zasahujú do povinností zamestnanca a jeho lojality k Spoločnosti, a keď by svojou činnosťou mohol poškodiť alebo znevýhodniť Spoločnosť. Preto nesmieme vykonávať nijakú činnosť, ktorá by sa mohla označiť ako konflikt záujmov. Vedúci zamestnanec nesmie vykonávať činnosť ako štatutárny orgán alebo člen štatutárneho alebo iného orgánu inej právnickej osoby s rovnakým alebo podobným predmetom podnikania, s výnimkou spoločností, na ktorých podnikaní sa naša Spoločnosť zúčastňuje. Podnikateľskú alebo inú zárobkovú činnosť, ktorej predmet činnosti je zhodný s predmetom činnosti Spoločnosti, môže zamestnanec vykonávať len s predchádzajúcim súhlasom zamestnávateľa. Nikto nesmie využívať svoje oficiálne postavenie v Spoločnosti na súkromné účely a musí sa vyhýbať vzťahom, ktoré prinášajú so sebou riziko korupcie a ktoré spochybňujú našu objektívnosť a nezávislosť pri výkone činnosti.

11. Nelegálne praktiky

Spoločnosť pri svojej činnosti dodržiava platné zákony a právne predpisy, čo tiež vyžaduje aj od svojich obchodných partnerov. Nepodieľa sa na nezákonnom obchode s produktmi (tabakové výrobky, alkohol...) a na obchode s drogami. Spoločnosť zachováva dôvernosť informácií získaných v obchodných vzťahoch, neposkytuje ich tretím osobám a bráni ich zneužitiu.

12. Oznámenie neetického správania

Zamestnanci Spoločnosti sú povinní oznámiť akékoľvek porušenie alebo potenciálne porušenie etického kódexu, o ktorom sa dozvedeli. Porušenie etického kódexu zamestnanci oznamujú svojmu priamemu nadriadenému, ďalšiemu vyššie nadriadenému podľa organizačnej štruktúry, vedúcemu personálneho útvaru alebo anonymne prostredníctvom schránky na vrátnici. Zamestnanec má taktiež možnosť podať podnet prostredníctvom zástupcu zamestnancov alebo odborov. Oznámenie sa podáva ústne, telefonicky alebo písomne. Všetci, ktorým sa nahlasuje porušenie etického kódexu, sú povinní zaručiť oznamovateľovi anonymitu. Odhaliť anonymitu možno len so súhlasom oznamovateľa. Každý, komu bolo nahlásené porušenie etického kódexu, je povinný zaoberať sa hlásením a prijať riešenie v súlade so svojimi kompetenciami. Spoločnosť GRAFOBAL nebude tolerovať žiadne postihy voči ľuďom, ktorí nahlásili problémy s dodržiavaním etického kódexu v dobrej viere.

Tento etický kódex bol prerokovaný a schválený na porade vedenia akciovej spoločnosti GRAFOBAL Skalica dňa 30. 7. 2012 a zaväzuje vedenie spoločnosti vytvárať podmienky na realizáciu tohto etického kódexu.

Úlohy:

1. Porovnajte štruktúru a obsahovú náplň etických kódexov oboch spoločností.
2. Vzhľadom na svoje budúce zamestnanie na základe prečítania uvedeného etického kódexu oboch spoločností pouvažujte a diskutujte o atribútoch etickej a morálnej zodpovednosti manažéra v rámci sociálnej zodpovednosti podniku.

KONTROLNÝ TEST 5

Meno a priezvisko študenta:

Akademický rok:

Študijná skupina:

Meno cvičiaceho:

Dátum zadania:

Dátum odovzdania:

1. Na základe naštudovanej literatúry zvážte pravdivosť uvedených výrokov a správnu odpoveď zakrúžkujte (P – pravdivý výrok, N – nepravdivý výrok):

a) V ziskovo orientovanom podniku je vrcholovým cieľom podniku maximalizácia jeho trhovej hodnoty. P / N

b) Ciele z hľadiska obsahu sa členia na konkurenčné, komplementárne, identické, indiferentné. P / N

c) Medzi interné záujmové skupiny, ktoré sa podieľajú na tvorbe cieľa podniku, patria vlastníci, dodávatelia, odberatelia, manažéri a zamestnanci. P / N

d) Ak realizácia cieľa A vylučuje realizáciu cieľa B, ide o komplementárne ciele. P / N

e) Spoločenská zodpovednosť podnikov vyjadruje zodpovednosť podnikov voči klientom, odberateľom, dodávateľom, obciam, zamestnancom a pod. P / N

2. Vytvorenie hierarchicky usporiadaného systému cieľov podniku

Manažment podniku PRESTO, a. s., vytvára novú stratégiu svojho rozvoja na nasledujúce obdobie. Súčasťou procesu jej tvorby je aj formulovanie podnikových cieľov. Výsledkom cieľového rozhodovania je uvedená množina cieľov, pri ktorých určovaní sa vedenie podniku snažilo rešpektovať očakávania jednotlivých záujmových skupín cieľového rozhodovania:

- zabezpečiť dlhodobé dosahovanie zisku,
- zvýšiť obrat podniku,
- diverzifikovať výrobný program,
- zabezpečiť rast výnosnosti jednotlivých druhov výrobkov zaradených do výrobného programu,
- vytvoriť vhodnú sociálnu klímu,
- zvýšiť trhový podiel,
- preniknúť na nové trhy,
- združovať sa s konkurenčnými výrobcami,
- zabezpečiť spolurozhodovanie zamestnancov,
- zvýšiť výrobnú kapacitu,
- vytvoriť joint-ventures s majoritnou účasťou spoločnosti PRESTO, a. s.,
- zaviesť pružný pracovný čas,
- pravidelne vyplácať dividendy,
- zvýšiť podiel cudzieho kapitálu poskytnutím úveru,
- zabezpečiť rast miezd,
- vytvoriť vhodnú kapitálovú štruktúru,
- zvýšiť technickú úroveň vyrábaných výrobkov,
- zabezpečiť stabilitu finančnej situácie podniku,
- udržať platobnú pohotovosť,
- zintenzívniť rozvojové činnosti podniku,
- zabezpečiť stabilitu pracovných miest.

Úlohy:

1. Graficky znázornite hierarchicky usporiadaný systém cieľov podniku v členení na vrcholový cieľ, základné a pomocné ciele.
2. Priraďte jednotlivé ciele k záujmovým skupinám, ktoré ich vymedzili.
3. Vytypujte a napíšte možné konflikty záujmov jednotlivých skupín (vlastníci, zamestnanci, manažéri), ku ktorým môže dôjsť pri presadzovaní ich čiastkových cieľov.

Riešenie:

1.

2.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6 TYPOLÓGIA PODNIKOV

V trhovej ekonomike pôsobí množstvo rôznych druhov podnikov, ktoré sa vyznačujú jednotlivými znakmi. Na základe spoločných znakov ich môžeme zatriediť do skupín a podskupín. Takéto triedenie nazývame typológia podnikov. Typológia podnikov umožňuje ľahšiu orientáciu, sprehľadnenie množstva podnikov a zdôraznenie ich špecifík.

Medzi základné a najčastejšie využívané typologické kritériá zaraďujeme:[38]

- právnu formu podnikov,
- vlastníctvo,
- sektory a hospodárske odvetvie,
- veľkosť,
- technicko-organizačné charakteristiky,
- charakter produktu.

V nasledujúcich zadaniach sa budeme venovať praktickému využitiu uvedených typologických kritérií.

Základná terminológia

Vklad spoločníka je súhrn peňažných prostriedkov (ďalej len „peňažný vklad“) a iných peniazmi oceniteľných hodnôt (ďalej len „nepeňažný vklad“), ktoré spoločník vkladá do spoločnosti a podieľa sa nimi na výsledku podnikania spoločnosti.

Podnik fyzickej osoby – súhrn hmotných, nehmotných a osobných zložiek podnikania fyzickej osoby podnikateľa. Medzi podniky fyzickej osoby zaraďujeme: živnosti, slobodné povolania, samostatne hospodáriacich roľníkov.

Obchodné spoločnosti vymedzuje Obchodný zákonník a členíme ich na:[39]

a) **Personálne spoločnosti** – charakteristickým znakom je bezprostredná účasť jednotlivých spoločníkov na podnikaní. Ide o spojenie minimálne dvoch spoločníkov a ich spoločný výkon podnikateľskej aktivity. Spoločníci ručia za záväzky spoločnosti nielen kapitálovým vkladom, ale aj osobným majetkom. Spoločnosti nevytvárajú osobitné orgány, ale každý spoločník je nositeľom práv aj povinností. Zákon nestanovuje pre spoločníkov minimálny vklad (s výnimkou komanditistov), ani pre spoločnosť minimálne základné imanie.
   Medzi personálne spoločnosti patria:
   - verejná obchodná spoločnosť,
   - komanditná spoločnosť.

b) **Kapitálové spoločnosti** – pre tieto druhy spoločností je charakteristická kapitálová účasť spoločníkov. Kapitálové vklady sú odosobnené, prevoditeľné, a preto vystúpenie niektorého spoločníka zo spoločnosti neznamená ohrozenie existencie spoločnosti. Spoločnosti vytvárajú osobitné orgány, a preto sa nevyžaduje osobná účasť spoločníka na riadení spoločnosti. Tieto orgány ich zastupujú voči tretím osobám. Zákon ustanovuje pre spoločnosť minimálnu výšku základného imania, resp. pri spoločnosti s ručením obmedzeným aj minimálnu výšku vkladu spoločníka. Zákon súčasne pre tieto druhy spoločností určuje povinnú tvorbu a dopĺňanie rezervného fondu.
   Typickými druhmi kapitálových spoločností sú:
   - spoločnosť s ručením obmedzeným,

[38] MAJDUCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2014. *Podnik a podnikanie,* Bratislava : Sprint vfra, 2014.
[39] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.

- akciová spoločnosť,
- jednoduchá spoločnosť na akcie.

c) **Osobitné podniky** – medzi osobitné formy podnikov patria: družstvo, podnik zahraničnej osoby, európska spoločnosť a štátny podnik.

6.1 Prípadová štúdia – Špecifiká rodinného podnikania, výhody a nevýhody rodinného podnikania

Jednotnú definíciu rodinného podniku v odbornej literatúre, či už domácej, alebo zahraničnej, nenájdeme. Rodinný podnik v zahraničnej literatúre je definovaný ako podnik, ktorý spĺňa aspoň jedno z nasledujúcich kritérií:[40]

- majiteľ považuje svoj podnik za rodinný,
- majiteľ má v úmysle odovzdať svoj podnik blízkemu príbuznému,
- okrem majiteľa pracuje ako riadny zamestnanec iný člen rodiny, ktorý je súčasťou každodenného riadiaceho procesu podniku.

Niektorí autori (Fletcher, 2008; Neubauer – Lank, 1998) pri definovaní rodinných podnikov vychádzajú z vzájomného vzťahu medzi rodinou a vlastníkmi:

- rodina má vplyv na podnikateľskú stratégiu,
- existuje rodinný vzťah medzi minulým a súčasným majiteľom,
- dvaja alebo viacerí riaditelia sú členmi rodiny,
- firma je vo vlastníctve aspoň dvoch generácií rodín.

Rodinné podnikanie v Európe, ale aj vo svete predstavuje významnú skupinu podnikateľských subjektov s nezanedbateľným vplyvom. V Európe 14 mil. rodinných podnikov vytvára vyše 60 mil. pracovných miest v súkromnom sektore. V niektorých krajinách predstavujú 55 až 99 % všetkých spoločností.[41] Veľká časť z malých a stredných podnikov (MSP) sú rodinnými podnikmi, medzi rodinnými podnikmi však nájdeme aj veľké nadnárodné spoločnosti (príkladom je Volkswagen, Fiat, IKEA, BMW, Audi, L´Oréal a ďalšie).[42]

Špecifické problémy rozvoja rodinného podnikania súvisia predovšetkým s prelínaním rodinného a súkromného života podnikateľa. Významným aspektom rodinného podnikania je aj dôraz na etiku a morálku v podnikaní. V rodinnom podnikaní nie je cieľom udržať len dobré meno podniku, ale aj o dobré meno rodiny. Dobré vzťahy s dodávateľmi, zamestnancami a predovšetkým zákazníkmi sú v prípade rodinných podnikov základom dlhodobej udržateľnosti podniku.

Tieto podniky sú charakteristické dlhodobým vlastníctvom, ako aj dlhodobou stabilitou riadiacich štruktúr a obchodných vzťahov. Rodinné podniky majú zvyčajne dlhšiu existenciu ako nerodinné podniky, majú stabilnú kapitálovú štruktúru, ktorá vychádza najmä z rodinných financií.

Rodinné podniky sa vyznačujú tým, že konkurujú ostatným vysokou kvalitou alebo starostlivosťou o zákazníka, čo má okrem iného zaručovať rodinná značka (často priezvisko vlastníka alebo rodiny, ktorá podnik vlastní). V ekonomicky vyspelých krajinách je označenie „rodinná firma“ synonymom kvality, prestíže, preverenej stabilnej firmy, ku ktorej sa s hrdosťou hlási celá rodina.

Európska komisia určila najvýznamnejšie prínosy rodinných podnikov:[43]

- rodinné podniky prispievajú k rastu európskeho hospodárstva a zohrávajú významnú úlohu v rámci hospodárskeho rastu a sociálneho rozvoja,

---

40 STRÁŽOVSKÁ, H. – KROŠLÁKOVÁ, M. – STRÁŽOVSKÁ, Ľ. 2008. *Podnikanie formou rodinných podnikov*. Bratislava : Sprint 2, 2008, s. 10.

41 *European Family Businesse* [online]. [cit. 2016-01-12]. Dostupné na internete: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu>.

42 *Rodinné podnikanie alebo (ne)zostane to v rodine*. 2014. [online]. Európske partnerstvo pre verejné stratégie (EPPP), 2014. 20 s. [cit. 2016-01-06]. Dostupné na internete: <http://www.eppp.sk/docs/eppp_studia_fb.pdf>.

43 Spracované podľa: KLIMEK, J. *Stanovisko odbornej sekcie pre jednotný trh, výrobu a spotrebu na tému „Rodinné podniky v Európe ako zdroj oživenia hospodárskeho rastu a lepších pracovných miest“*. INT/765. Európsky hospodársky a sociálny výbor. Brusel 23. júla 2015. Dostupné na internete: <http://www.eesc.europa.eu/>.

- dôležitú úlohu majú aj pri znižovaní nezamestnanosti, najmä medzi mladými ľuďmi, a investovaní do ľudského kapitálu,
- viacgeneračný charakter rodinných podnikov posilňuje stabilitu hospodárstva,
- rodinné podniky zvyčajne zohrávajú kľúčovú úlohu v regionálnom rozvoji,
- zvyčajne zaručujú odovzdávanie vedomostí a zručností a v niektorých prípadoch zohrávajú dôležitú úlohu pre sociálne väzby,
- v poľnohospodárstve sú rodinné farmy najbežnejším obchodným modelom a významne prispievajú k prevencii vyľudňovania vidieka, a v mnohých prípadoch predstavujú jediný zdroj zamestnanosti v európskych regiónoch.

Úlohy:

1. V tabuľke 6.1 sú uvedené niektoré rozdiely medzi rodinnými a nerodinnými podnikmi. Doplňte chýbajúce charakteristiky na základe údajov z predchádzajúcej prípadovej štúdie.
2. Nájdite vo svojom okolí typický rodinný podnik. Pokúste sa identifikovať jeho výhody a nevýhody v porovnaní s nerodinným podnikom a zapíšte ich do tab. 6.2.

Riešenie:

1.

Tabuľka 6.1

Rodinné podniky	Nerodinné podniky
– sú emotívne založené – – – vážia si rovnosť vzťahov – – – –	– – ich výsledky sú plánované a riadené – sú viac konfrontačné – – vážia si zásluhy – –

2.

Tabuľka 6.2

Výhody	Nevýhody
– samostatné rozhodovanie – súdržnosť členov rodiny – – – – – – –	– nedostatok času na rodinu – prenášanie pracovných nezhôd do rodinného života – – – – –

6.2 Typológia podnikov podľa sektorov, odvetví a technicko-organizačnej charakteristiky – typ výroby

Príklad 1

Doplňte chýbajúce údaje typológie podnikov podľa sektorov a uveďte príklady ekonomických činností v jednotlivých kategóriách.

Tabuľka 6.3

Sektor	Ekonomická činnosť
primárny – prvovýroba	poľnohospodárstvo, energetika,
sekundárny –	spracovanie prvotných surovín, stavebníctvo,
.....– služby materiálne	obchod, doprava, spoje,
kvartárny – služby verejné	armáda, verejná správa,
..... – služby rozvojové	školstvo, zdravotníctvo, kultúra

Príklad 2

Identifikujte príslušnosť podnikov v tab. 6.3 podľa odvetví a sektorov, a ekonomických činností v národnom hospodárstve.

Tabuľka 6.4

Podnik	Odvetvie	Sektor	Ekonomická činnosť
VOLKSWAGEN, a. s., Bratislava – výroba automobilov			
Stavmost, s. r. o., Poprad			

pokračovanie tab. 6.4

Podnik	Odvetvie	Sektor	Ekonomická činnosť
Hyza, a. s., Topoľčany			
Hotel Gemer, Rimavská Sobota			
J-Trans – autodoprava, Košice			
Hornonitrianske bane Prievidza, a. s.			
Štátne lesy TANAP-u, š. p. o., Tatranská Lomnica			
Slovenská pošta, a. s., Banská Bystrica			
Základná umelecká škola – Origami, Bratislava			
Poľnohospodárske družstvo Timrava, Tvrdošín			
Duslo, a. s., Šaľa			
Union poisťovňa, a. s., Bratislava			

Príklad 3

Priraďte k podnikom uvedeným v tab. 6.4 možný typ výroby ako technicko-organizačnú charakteristiku.

Tabuľka 6.4

Podnik	Typ výroby
SKRUTKÁREŇ, a. s., Stará Ľubovňa – výroba skrutiek	hromadná
KUCHYŇA – výroba kuchýň podľa želania zákazníka	
Módny salón Mária – zákazková výroba odevov	
VOLKSWAGEN, a. s., Bratislava – výroba automobilov	hromadná s prvkami sériovej
Poľnohospodárske družstvo Javor – pestovanie obilia	
Zlatníctvo Mária – výroba šperkov	kusová
ETAREX, s. r. o. – výroba chladničiek a mrazničiek	

6.3 Typológia podnikov podľa veľkosti

V rámci krajín EÚ všeobecne platia nasledujúce kvantitatívne typologické kritériá:
a) mikropodnik – od 0 (samozamestnávateľ) do 9 zamestnancov, obrat a/alebo výška aktív do 2 mil. €,
b) malý podnik – od 10 do 49 zamestnancov, obrat a/alebo výška aktív do 10 mil. €,
c) stredný podnik – od 50 do 249 zamestnancov, obrat do 50 mil. € a/alebo výška aktív do 43 mil. €,
d) veľký podnik – 250 a viac zamestnancov, obrat viac ako 50 mil. € a/alebo výška aktív nad 43 mil. €.

Iná klasifikácia členenia podnikov podľa veľkosti je definovaná v súlade so zákonom o účtovníctve[44] a podľa smernice Európskeho parlamentu a Rady 2013/34/EÚ. Účtovné jednotky (ÚJ) sa členia na mikro účtovné jednotky, malé a veľké účtovné jednotky. Triedenie vyžaduje splnenie aspoň dvoch z troch vymedzených veľkostných podmienok (tab. 6.5). Zaradenie do veľkostnej skupiny má vplyv na obsahovú štruktúru účtovnej závierky. Je pre účtovné jednotky povinné a okrem obchodných spoločností a družstiev sa týka aj podnikajúcich fyzických osôb, ktoré dobrovoľne účtujú v sústave podvojného účtovníctva.

Tabuľka 6.5

Veľkostná skupina	Celková suma majetku netto (v €)	Čistý obrat (v €)	Priemerný prepočítaný počet zamestnancov
Mikro ÚJ	≤ 350 000,–	≤ 700 000,–	≤ 10
Malá ÚJ	≤ 4 000 000,–	≤ 8 000 000,–	≤ 50
Veľká UJ	> 4 000 000,–	> 8 000 000,–	> 50

Príklad 4

Potravinársky podnik na spracovanie zeleniny (uhoriek, kapusty, papriky, rajčín a pod.) vyrába rôzne čalamády, nakladanú zeleninu, lečá a pod. Proces spracovania zeleniny prebieha na výrobných linkách. Podnik zamestnáva 62 pracovníkov v takejto štruktúre:
- 42 robotníkov pri výrobných linkách,
- 3 majstri,
- 3 údržbári,
- 5 skladníci,
- 2 manipulanti,
- 3 účtovníčky,
- 1 ekonóm,
- 1 marketingový pracovník,
- 1 zásobovač,
- 1 riaditeľ.

Podnik pracuje v letnej sezóne na tri pracovné zmeny, v zimnej sezóne len na jednu zmenu. Za rok vyrobí produkciu za cca 1 400 000 €. Disponuje majetkom v hodnote 1 160 000 € a jeho ročný zisk je 531 000 €.

Úlohy:

1. O aký typ podniku z hľadiska typu výroby ide?
2. Viete určiť, do ktorého odvetvia a sektora ekonomiky by sme podnik zaradili?
3. Viete určiť jeho veľkosť?
4. Na spotrebu ktorého výrobného faktora je podnik náročný?
5. Viete určiť ešte ďalšie jeho charakteristiky?

[44] § 2 ods. 5. zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve [online]. Dostupné na internete: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2002-431#cast7.>.

☑ Riešenie:

1. .....
2. .....
3. .....
4. .....
5. .....

Príklad 5

Zaraďte uvedené podniky z hľadiska počtu zamestnancov a z hľadiska obratu do zodpovedajúcej veľkostnej kategórie. Ide o tieto podniky:

- Železnice Slovenskej republiky, š. p., počet zamestnancov cca 14 350,
- SOFTVÉR, s. r. o. – softvérová firma, zamestnáva 12 pracovníkov, ročný obrat cca 1 200 000 €,
- Jozef Horný – živnostník zaoberajúci sa účtovníctvom a ekonomickým poradenstvom,
- U. S. STEEL, a. s., počet zamestnancov cca 12 000,
- Odevné závody OZETA, a. s., počet zamestnancov cca 360,
- Orange Slovensko, a. s. – mobilný operátor, zamestnáva 1 150 zamestnancov,
- Ján Maslo – živnostník – pekárske a cukrárske výrobky.

Pri jednotlivých typoch podnikov rozčlenených podľa kvantitatívnych kritérií sa pokúste opísať aj ich možné charakteristiky z hľadiska kvalitatívnych kritérií (prepojenosti vlastníctva a manažmentu, lokality podniku, organizačnej štruktúry, pôsobenia na trhu a pod.).

☑ Riešenie:

.....
.....
.....
.....
.....

6.4 Druhy živností

Živnosť je sústavná činnosť prevádzkovaná fyzickou alebo právnickou osobou samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, na účel dosiahnutia zisku a za podmienok stanovených živnostenským zákonom.

Príklad 6

a) prevádzkovanie hotelových služieb,
b) zmenárne,
c) činnosť pri výkone povolaní znalcov a tlmočníkov, overovateľov (audítorov) a daňových poradcov,
d) vedenie účtovníctva,
e) tesárstvo,
f) projektovanie, vykonávanie a vyhodnocovanie geologických prác,
g) horská sprievodcovská činnosť,
h) výroba pekárskych a cukrárskych výrobkov,
i) projektovanie stavieb,
j) inštruktor autoškoly.

Úlohy:

1. Charakterizujte všeobecné podmienky na získanie živnosti v zmysle živnostenského zákona.
2. Na základe využitia prílohy živnostenského zákona, v ktorej sú jednotlivé druhy živností systematizované do skupín, určte druh živnosti.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.

Živnosti podľa podmienok na odbornú spôsobilosť	
Remeselné	
Viazané	
Voľné	

Živnosti podľa charakteru činnosti	
Obchodné	
Výrobné	
Poskytujúce služby	

6.5 Nepeňažné vklady v obchodných spoločnostiach

Príklad 7

Dvaja podnikatelia (fyzické osoby) chcú realizovať spoločný investičný zámer. Rozhodli sa preto založiť spoločnosť s ručením obmedzeným so základným imaním vo výške 10 000 €. Obaja sa dohodli na rovnakých vkladoch po 5 000 €. Jeden zo spoločníkov sa rozhodol realizovať peňažný vklad, druhý spoločník má momentálne

len malú časť majetku vo forme hotovosti, preto sa rozhodol realizovať nepeňažný vklad. Navrhovaná štruktúra nepeňažného vkladu:

- lukratívna pohľadávka vo výške 2 300 € so splatnosťou 60 dní,
- záväzok vybaviť zakladanú spoločnosť nábytkom v hodnote 1 330 €,
- záväzok navrhnúť účinnú reklamnú kampaň na produkty novozakladanej spoločnosti v hodnote 670 €,
- technologické zariadenie potrebné na realizáciu predpokladaného zámeru novej spoločnosti v hodnote 700 €.

Úlohy:

1. Posúďte vhodnosť návrhu štruktúry a hodnoty jednotlivých zložiek nepeňažného vkladu.
2. Navrhnite vhodnejšiu štruktúru nepeňažného vkladu.
3. Aké ďalšie podmienky musí splniť spoločník pri realizácii nepeňažného vkladu?
4. Je spoločník povinný ručiť pri realizácii nepeňažného vkladu? V akom prípade a v akej výške?

6.6 Určenie obchodného podielu

Príklad 8 – Obchodný podiel spoločnosti ALESKO, s. r. o.

Spoločnosť KALIA, s. r. o., má majetok vo výške 180 000 €, z toho neobežný majetok tvorí 80 000 € a obežný majetok 100 000 €. Výška vlastného imania je 65 000 €, z toho základné imanie je 50 000 €. Spoločnosť ALESKO, s. r. o., (veriteľ) poskytla spoločnosti KALIA, s. r. o., (dlžník) dlhodobú pôžičku vo výške 66 000 €, ktorú eviduje dlžník ako záväzok a veriteľ ako pohľadávku.

Úlohy:

Doplňte chýbajúce údaje a riešte úlohy.

Súvaha spoločnosti KALIA, s. r. o., k 31. 12. 2017 (v €)

Majetok/aktíva		Kapitál/pasíva	
NEOBEŽNÝ MAJETOK	80 000,–	VLASTNÉ IMANIE	65 000,–
		Základné imanie	50 000,–
		Ostatné zložky vlastného imania	.....
		ZÁVÄZKY	.....
OBEŽNÝ MAJETOK	100 000,–	Ostatné zložky záväzkov	.....
		Dlhodobá pôžička od spoločnosti ALESKO, s. r. o.	66 000,–
Spolu majetok/aktíva	**180 000,–**	**Spolu kapitál/pasíva**	**.....**

1. Vypočítajte celkové záväzky spoločnosti KALIA, s. r. o.
2. Zopakujte si, čo tvorí tzv. ostatné zložky vlastného imania.
3. Zopakujte si, čo tvorí tzv. ostatné zložky záväzkov.
4. Vypočítajte obchodné imanie a čisté obchodné imanie spoločnosti KALIA, s. r. o.
5. Aká by bola výška obchodného podielu spoločnosti ALESKO, s. r. o., keby sa rozhodla kapitalizovať svoju pohľadávku voči spoločnosti KALIA, s. r. o., ako nepeňažný vklad do jej základného imania? Ako by sa zmenili základné imanie a vlastné imanie spoločnosti KALIA, s. r. o., po nepeňažnom vklade? Zmenila by sa aj štruktúra jej záväzkov?

6. Aký je rozdiel medzi výškou obchodného podielu a jeho hodnotou? Vypočítajte výšku obchodného podielu a účtovnú hodnotu obchodného podielu spoločnosti ALESKO, s. r. o., v spoločnosti KALIA, s. r. o., po kapitalizácii pohľadávky.

☑ Riešenie:

1. Celkové záväzky spoločnosti KALIA, s. r. o., sú vo výške 115 000 €.
2. Ostatnými zložkami vlastného imania sú: kapitálové fondy, fondy zo zisku, výsledok hospodárenia minulého obdobia a účtovného obdobia.
3. Ostatnými zložkami záväzkov sú napríklad rezervy, dlhodobé záväzky, krátkodobé záväzky.
4. Obchodné imanie spoločnosti KALIA, s. r. o., je 295 000 €, čisté obchodné imanie je 65 000 €.
5. Základné imanie spoločnosti KALIA, s. r. o., by sa zvýšilo o 66 000 €, t. j. na 116 000 €. Vlastné imanie by vplyvom zániku záväzku z pôžičky vzrástlo na 131 000 € a záväzky by klesli na 49 000 €.
6. Výška obchodného podielu spoločnosti ALESKO, s. r. o., je 56,89 % a jeho účtovná hodnota je 74 525,90 €.

Príklad 9 – spoločnosť FRIXA, s. r. o.

Spoločnosť FRIXA, s. r. o., má základné imanie 165 000 €. Jej spoločníkmi sú L. Bendek, ktorý vložil do spoločnosti peňažný vklad vo výške 65 000 €, a spoločnosť TORA, s. r. o., ktorá vložila nepeňažný vklad v podobe nehnuteľnosti v hodnote 100 000 €.

Vzhľadom na rozsiahle investičné zámery spoločnosť TORA, s. r. o., poskytla spoločnosti FRIXA, s. r. o., pôžičku vo výške 265 000 €, ktorú sa po určitom čase rozhodla kapitalizovať a vložiť ako nepeňažný vklad do základného imania spoločnosti FRIXA.

Úlohy:

1. Vypočítajte výšku obchodných podielov L. Bendeka a spoločnosti TORA, s. r. o., pred kapitalizáciou pohľadávky.
2. Ako sa zmenili obchodné podiely oboch spoločníkov po nepeňažnom vklade?

☑ Riešenie:

Pri riešení postupujte podľa riešenia v predchádzajúcom príklade.

1. Výška obchodného podielu L. Bendeka je 39,3 % a spoločnosti TORA, s. r. o., je 60,7 %.
2. Základné imanie spoločnosti sa po kapitalizácii pohľadávky zvýši na 430 000 €. Výška obchodného podielu L. Bendeka klesne na 15,1 % a podiel spoločnosti TORA, s. r. o., sa zvýši na 84,9 %.

6.7 Personálne spoločnosti

6.7.1 Príjmy z verejnej obchodnej spoločnosti

Verejnú obchodnú spoločnosť (v. o. s.) môžu založiť minimálne dve osoby (fyzické alebo právnické), ktoré podnikajú pod spoločným menom. Spoločníci ručia za záväzky tejto spoločnosti celým svojím súkromným majetkom (neobmedzene), preto nemôžu byť spoločníkmi s neobmedzeným ručením vo viacerých spoločnostiach, ani vykonávať živnosť. Spoločníci majú zo zákona nárok na zúročenie splatených kapitálových vkladov, a to aj v tom prípade ak spoločnosť dosiahne stratu.

Príklad 10 – Rozdelenie zisku v spoločnosti MARINA, v. o. s.

Štyria spoločníci založili verejnú obchodnú spoločnosť MARINA, v. o. s. V spoločenskej zmluve sa zaviazali vložiť a do dvoch rokov od založenia spoločnosti splatiť svoje kapitálové vklady. Spoločníci sa ďalej dohodli na 6 % úročení splatených kapitálových vkladov. Údaje o výške vkladov a hodnote ich súkromného majetku (SM) sú uvedené v tab. 6.6.

Tabuľka 6.6

Spoločník	Kapitálový vklad podľa spoločenskej zmluvy (v €)	Hodnota súkromného majetku (v €)
P. Moňok	11 000,–	45 400,–
F. Dušín	8 000,–	50 300,–
D. Eluv	10 000,–	32 700,–
J. Girman	12 600,–	49 600,–
Spolu	**41 600,–**	**178 000,–**

V prvom roku podnikateľskej činnosti svoj kapitálový vklad splatil iba D. Eluv, ostatní spoločníci splatili kapitálový vklad (KV) na 80 %. Spoločnosť MARINA v danom roku dosiahla náklady (bez úrokov vyplácaných spoločníkom) vo výške 78 820 € a sumu výnosov 115 060 €.

Úlohy:

1. Vypočítajte výšku úrokov (PKM – príjem z kapitálového majetku) zo splatených kapitálových vkladov (SKV) a hospodársky výsledok verejnej obchodnej spoločnosti MARINA, v. o. s.
2. Vypočítajte podiel na zisku (PZ) každého spoločníka za podmienok, že sa v spoločenskej zmluve dohodli na rešpektovaní ustanovení Obchodného zákonníka.
3. Vypočítajte PZ spoločníkov v. o. s. v danom roku, ak sa v spoločenskej zmluve spoločníci dohodli na delení zisku podľa výšky splatených kapitálových vkladov (SKV) ku dňu delenia zisku.
4. Vypočítajte PZ spoločníkov v. o. s. v danom roku, ak spoločenská zmluva upravuje spôsob delenia zisku podľa výšky splatených kapitálových vkladov a podľa ručenia súkromným majetkom.
5. Vypočítajte, ako sa zmení PZ a PKM jednotlivých spoločníkov, ak pri rozdeľovaní zisku budeme predpokladať, že vklady všetkých spoločníkov sú splatené na 100 % a zisk by si delili tak ako v úlohe 3.
6. Vysvetlite situáciu, ak by spoločnosť MARINA, v. o. s., vytvorila stratu a nie zisk. Aké sú pravidlá delenia straty medzi spoločníkov? Majú spoločníci aj v tomto prípade nárok na úroky?
7. Vypočítajte hypotetický podiel na likvidačnom zostatku (PLZ) každého spoločníka za predpokladu, že hodnota likvidačného zostatku bude 86 250 € a kapitálové vklady všetkých spoločníkov budú splatené, ak:
   a) spôsob delenia likvidačného zostatku neurčuje spoločenská zmluva,
   b) sa likvidačný zostatok bude deliť tak, ako zisk v úlohe 5.
8. Vypočítajte hypotetický PLZ každého spoločníka, ak hodnota likvidačného zostatku bude 28 600 €, vklady všetkých spoločníkov budú splatené a použije sa ustanovenie Obchodného zákonníka.

Riešenie:

1.

Tabuľka 6.7

Spoločník	Splatený kapitálový vklad (v €)	Úroky 5 % zo SKV (v €)
P. Moňok	(11 000 x 0,8) = 8 800,–	(8 800 x 0,06) = 528,–
F. Dušín	(8 000 x 0,8) = 6 400,–	(6 400 x 0,06) = 384,–
D. Eluv	10 000,–	(10 000 x 0,06) = 600,–
J. Girman	(12 600 x 0,8) = 10 080,–	(10 080 x 0,06) = 604,80
Spolu	**35 280,–**	**2 116,80,–**

Hospodársky výsledok spoločnosti nepodlieha dani z príjmov pre právnické osoby, t. j. zisk za spoločnosť sa nezdaňuje. Daňovníkmi dane z príjmov sú jednotliví spoločníci v. o. s. Ale aj v. o. s. má povinnosť podľa zákona

o dani z príjmov podať daňové priznanie na vyčíslenie základu dane spoločnosti. Podľa zákona o dani z príjmov môžu mať spoločníci z účasti na podnikaní vo v. o. s. dva druhy príjmov – podiel na zisku (príjem z podnikania) a úroky vyplácané spoločníkom zo splatených vkladov (príjem z kapitálového majetku).

HV = celkové výnosy – celkové náklady (vrátane úrokov vyplatených spoločníkov zo SKV)
Vyplatené úroky spoločníkom (z ich splatených vkladov) sú 2 116,80 €.
Celkové náklady = 78 820 + 2 116,80 = 80 936,80 €
HV – zisk = 115 060 – 80 936,80 = 34 123,20 €

2. Podiel na zisku sa rozdelí rovným dielom medzi spoločníkov. Podiel na zisku sa stáva súčasťou základu dane z príjmov jednotlivých spoločníkov.

34 123,20 / 4 = 8 530,80 €

Tabuľka 6.8

Spoločník	Podiel na zisku (v €)
P. Moňok	8 530,80
F. Dušín	8 530,80
D. Eluv	8 530,80
J. Girman	8 530,80
Spolu	**34 123,20**

3. Hodnotu SKV sme počítali v tab. 6.7. Výpočet percentuálnych podielov (PZ v %):
P. Moňok (8 800 / 35 280 x 100) = 24,94 %
D. Dušín (6 400 / 35 280 x 100) = 18,14 %
D. Eluv (10 000 / 35 280 x 100) = 28,35 %
J. Girman (10 080 / 35 280 x 100) = 28,57 %

Tabuľka 6.9

Spoločník	Splatený kapitálový vklad (v €)	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
P. Moňok	8 800,–	24,94	8 510,32
F. Dušín	6 400,–	18,14	6 189,95
D. Eluv	10 000,–	28,35	9 673,93
J. Girman	10 080,–	28,57	9 749,00
Spolu	**35 280,–**	**100**	**34 123,20**

4.

Tabuľka 6.10

Spoločník	Základ na výpočet zisku v € (SM + SKV)	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
P. Moňok	54 200,–	25,41	8 670,71
F. Dušín	56 700,–	26,59	9 073,36
D. Eluv	42 700,–	20,02	6 831,46
J. Girman	59 680,–	27,98	9 547,67
Spolu	**213 280,–**	**100,–**	**34 123,20**

5.

Tabuľka 6.11

Spoločník	Kapitálový vklad (v €)	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
P. Moňok	11 000,–	26,44	9 022,17
F. Dušín	8 000,–	19,23	6 561,89
D. Eluv	10 000,–	24,04	8 203,22
J. Girman	12 600,–	30,29	10 335,92
Spolu	**41 600,–**	**100**	**34 123,20**

6. Nárok na vyplatenie úrokov vzniká spoločníkom v. o. s. aj vtedy, keď spoločnosť tvorí stratu. Spoločníci sa podieľajú na strate tak, ako sa dohodli na delení zisku v spoločenskej zmluve, inak sa strata delí medzi spoločníkov rovným dielom.

7. Podiel na likvidačnom zostatku spoločníka podlieha zdaneniu (jednotlivého spoločníka podľa zákona o dani z príjmov fyzických osôb) a je teda súčasťou základu dane jednotlivých spoločníkov verejnej obchodnej spoločnosti.

Hodnota likvidačného zostatku (LZ) je **86 250 €**

a) Rozdelenie LZ 86 250 – 41 600 = 44 650 €
Spoločníkom sa vráti hodnota splateného vkladu a zvyšok LZ sa rozdelí rovným dielom.
40 750 / 4 = 10 187,50 €

Tabuľka 6.12

Spoločník	Vrátený kapitálový vklad (v €)	Zvyšný podiel na LZ (v €)	Celkový podiel na LZ (v €)
P. Moňok	11 000,–	11 162,50	22 162,50
F. Dušín	8 000,–	11 162,50	19 162,50
D. Eluv	10 000,–	11 162,50	21 162,50
J. Girman	12 600,–	11 162,50	23 762,50
Spolu	**41 600,–**	**44 650,–**	**86 250,–**

b) Spoločníkom sa vráti hodnota splateného vkladu a zvyšok LZ podľa splatených kapitálových vkladov.

Tabuľka 6.13

Spoločník	Vrátený kapitálový vklad (v €)	Podiel na SKV (v %)	Zvyšný podiel na LZ (v €)	Celkový podiel na LZ (v €)
P. Moňok	11 000,–	26,44	11 805,46	22 805,46
F. Dušín	8 000,–	19,23	8 586,20	16 586,20
D. Eluv	10 000,–	24,04	10 733,86	20 733,86
J. Girman	12 600,–	30,29	13 524,48	26 124,48
Spolu	**41 600,–**	**100**	**44 650,00**	**86 250,–**

8. Hodnota likvidačného zostatku je **28 600 €**. Keďže táto hodnota LZ nepostačuje na vrátenie splatených vkladov spoločníkov, určí sa podiel na LZ na základe % podielu SKV .

Tabuľka 6.14

Spoločník	Podiel na SKV (v %)	Podiel na LZ (v €)
P. Moňok	26,44	(28 600 x 26,44) x 100 = 7 561,84
F. Dušín	19,23	(28 600 x 19,23) x 100 = 5 499,78
D. Eluv	24,04	(28 600 x 24,04) x 100 = 6 875,44
J. Girman	30,29	(28 600 x 30,29) x 100 = 8 662,94
Spolu	**100**	**28 600,–**

Príklad 11 – Rozdelenie zisku v spoločnosti OLYMPIA, v. o. s.

Obchodnú spoločnosť OLYMPIA, v. o. s., ktorá sa zaoberá výrobou cukroviniek, založili dvaja spoločníci:

1. Obchodná spoločnosť Choco, s. r. o., s peňažným vkladom 25 500 € a hodnotou obchodného majetku 125 200 € a
2. J. Perský (fyzická osoba) s peňažným vkladom 15 000 € a súkromným majetkom 55 400 €.

Ku dňu zápisu do obchodného registra splatili spoločníci vklady v plnej výške. V spoločenskej zmluve sa spoločníci dohodli na úročení splatených vkladov vo výške 7 %.

Spoločnosť OLYMPIA, v. o. s., dosiahla v prvom roku výnosy vo výške 155 900 € a náklady (bez úrokov zo SKV) vo výške 105 600 €.

Úlohy:

1. Vypočítajte zisk spoločnosti OLYMPIA, v. o. s., príjmy (PZ a PZM) každého spoločníka, ak spoločenská zmluva neupravuje spôsob delenia zisku.
2. Vypočítajte PZ spoločníkov v. o. s., ak sa v spoločenskej zmluve spoločníci dohodli na delení zisku podľa výšky splatených kapitálových vkladov ku dňu delenia zisku.
3. Vypočítajte PZ spoločníkov v. o. s., ak spoločenská zmluva upravuje spôsob delenia zisku podľa výšky splatených kapitálových vkladov a podľa hodnoty súkromného majetku.
4. Spoločnosť OLYMPIA, v. o. s, v nasledujúcom roku inovovala svoj strojový park a zakúpila nové výrobné linky. Z tohto dôvodu jej výsledok hospodárenia bola strata vo výške 24 900 €. Vypočítajte podiel spoločníkov na strate, ak sa použijú ustanovenia podľa úlohy 1.
5. Vypočítajte hypotetický podiel na likvidačnom zostatku (PLZ) každého spoločníka za predpokladu, že hodnota likvidačného zostatku bude 63 600 € a spoločenská zmluva neupravuje spôsob delenia LZ.
6. Vypočítajte hypotetický podiel na likvidačnom zostatku (PLZ) každého spoločníka za predpokladu, že hodnota likvidačného zostatku bude 31 420 € a postupuje sa v zmysle úpravy Obchodného zákonníka.

Riešenie: (Doplňte chýbajúce údaje.)

1. Choco, s. r. o. – úroky: .... 1 785 ..... €
   J. Perský – úroky: ..... €
   Úroky spolu: ..... €
   Zisk = výnosy – náklady 155 900 – (105600+2835) = ...
   Podiel na zisku: 47 465 / 2 = ... €

2.

Tabuľka 6.15

Spoločník	SKV (v €)	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
Choco, s. r. o.	25 500,–	63	
J. Perský	15 000,–		17 562
Spolu	**40 500,–**	**100**	

Tabuľka 6.16

Spoločník	Základ na výpočet zisku (SM + SKV) (v €)	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
Choco, s. r. o.		68	
J. Perský	70 400		15 189
Spolu		**100**	

4. Strata = 24 900 €
   Podiel na strate: 24 900/2 ..... € na každého spoločníka

5. Rozdelenie likvidačného zostatku: 63 600 – 40 500 = 23 100 €.

Tabuľka 6.17

Spoločník	Vrátený kapitálový vklad (v €)	Zvyšný podiel na LZ (v €)	Celkový podiel na LZ (v €)
Choco, s. r. o.	25 500,–	11 550	
J. Perský			
Spolu	**40 500,–**	**23 100**	**63 600,–**

6. LZ = 31 420 €

Tabuľka 6.18

Spoločník	Podiel na SKV (v %)	Podiel na LZ (v €)
Choco, s. r. o.	63	
J. Perský		
Spolu	**100**	**31 420,–**

Príklad 12 – Rozdelenie zisku v spoločnosti KONZULT, v. o. s.

Spoločnosť KONZULT, v. o. s., založili štyri spoločníčky. V spoločenskej zmluve sa dohodli na výške vkladov a ich splatení v prvom roku na 80 % a na ich úročení vo výške 8 %. Výška vkladov podľa spoločenskej zmluvy a hodnota súkromného majetku je uvedená v tab. 6.19.

Tabuľka 6.19

Spoločník	Kapitálový vklad podľa spoločenskej zmluvy (v €)	Súkromný majetok (v €)
M. Jarovská	7 650,–	65 550,–
I. Kutná	9 400,–	88 200,–
K. Farná	8 250,–	90 700,–
E. Šťastná	9 850,–	65 300,–
Spolu	**30 650,–**	**309 750,–**

V danom roku dosiahla spoločnosť KONZULT, v. o. s., zisk vo výške 64 644 €.

Úlohy:

1. Vypočítajte hospodársky výsledok firmy KONZULT a príjmy (PZ a PZM) každej spoločníčky v danom roku, ak spoločenská zmluva neupravuje spôsob delenia zisku.
2. Vypočítajte PZ každej spoločníčky v. o. s., ak spoločenská zmluva upravuje spôsob delenia zisku podľa výšky splatených kapitálových vkladov a podľa hodnoty súkromného majetku.
3. Vypočítajte PZK (vyplatené úroky) jednotlivých spoločníčok, ak by ich vklady boli splatené na 100 %.
4. V nasledujúcom roku uskutočnila spoločnosť rozsiahle investície na nákup nových výrobných technológií a jej výsledok hospodárenia bola strata vo výške 18 880 €. Vypočítajte podiel na strate každej spoločníčky, ak by sa delila podľa výšky splatených kapitálových vkladov.
5. Vypočítajte hypotetický podiel na likvidačnom zostatku každej spoločníčky, ak predpokladáme, že spoločnosť by zanikla s likvidačným zostatkom 52 478 €. Kapitálové vklady by boli k uvedenému termínu splatené a podiel na likvidačnom zostatku by sa vypočítal na základe výšky celkového majetku spoločníkov (SKV + SM) ku dňu zániku spoločnosti.

Riešenie:

1.

2.

3.

4.

5.

6.7.2 Príjmy z komanditnej spoločnosti

Komanditná spoločnosť je personálnou spoločnosťou a podľa Obchodného zákonníka[45] musí mať dva typy spoločníkov – minimálne jedného komplementára, ktorý ručí za záväzky spoločnosti neobmedzene, a minimálne jedného komanditistu, ktorý ručí za záväzky spoločnosti iba do výšky nesplateného vkladu zapísaného v obchodnom registri.

Príklad 13 – Rozdelenie zisku v spoločnosti NALEX, k. s.

Komanditnú spoločnosť NALEX, k. s., založili piati spoločníci. Spoločníci J. Tulová, P. Zarec a O. Manila sú komplementári. Spoločníci N. Šiška a R. Vallo sú komanditisti. Údaje o ich kapitálových vkladoch a hodnote súkromného majetku sú uvedené v tab. 6.20.

[45] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.

Tabuľka 6.20

Spoločník	Kapitálový vklad podľa Spoločenskej zmluvy (v €)	Súkromný majetok (v €)
J. Tulová	8 200,–	50 750,–
N. Šiška	7 450,–	30 600,–
P. Zarec	12 750,–	44 400,–
O. Manila	9 700,–	25 650,–
R. Vallo	11 950,–	40 300,–
Spolu	**50 050,–**	**191 700,–**

Podľa spoločenskej zmluvy splatili všetci komanditisti svoje kapitálové vklady na 100 % a komplementári na 80 %. Spoločnosť NALEX, k. s., v dosiahla v danom roku výnosy vo výške 126 618 € a náklady vo výške 94 236 €.

Úlohy:

1. Vypočítajte podiely na zisku jednotlivých spoločníkov podľa ustanovení Obchodného zákonníka.
2. Vypočítajte podiely na zisku jednotlivých spoločníkov, ak sa zisk bude deliť medzi komplementárov a komanditistov, ako aj v rámci skupiny komplementárov a komanditistov, na základe hodnoty splateného kapitálového vkladu.
3. Vypočítajte podiely na zisku jednotlivých spoločníkov, ak sa zisk bude deliť medzi skupinami podľa splatených kapitálových vkladov a hodnoty súkromného majetku komplementárov a výšky splatených kapitálových vkladov komanditistov a vo vnútri skupín tak isto (medzi komplementármi podľa SKV a hodnoty SM a medzi komanditistami podľa výšky splatených kapitálových vkladov).
4. Vypočítajte podiely na zisku každého spoločníka, ak sa zisk bude deliť medzi komplementárov a komanditistov v zmysle ustanovení Obchodného zákonníka a v skupinách komplementárov a komanditistov na základe hodnoty splateného kapitálového vkladu (komplementári 80 %).
5. Vypočítajte, ako by sa zmenilo riešenie úlohy 3, ak by sme vychádzali z predpokladu, že vklady všetkých členov spoločnosti sú splatené v plnej výške.

☑ Riešenie:

1. Zisk spoločnosti 126 618 – 94 236 = **32 382 €**

Komanditná spoločnosť zisk ako celok za firmu nezdaňuje. Pri delení zisku sa použijú podmienky, na ktorých sa spoločníci dohodli v spoločenskej zmluve, alebo sa postupuje podľa Obchodného zákonníka. Podľa Obchodného zákonníka sa zisk (príp. strata) rozdelí v pomere 50 : 50 medzi komplementárov a komanditistov. Komplementári majú nárok na podiel na zisku ako výsledku hospodárenia spoločnosti pred zdanením. Následne si ich časť zisku rozdelia rovným dielom. Komanditisti, na rozdiel od komplementárov majú nárok na podiel na zisku až po zdanení daňou z príjmov právnických osôb, pričom túto časť zisku si delia podľa splatených kapitálových vkladov.

Rozdelenie zisku medzi skupinu komplementárov a komanditistov:
32 382 / 2 = 16 191 €
Delenie zisku medzi komplementárov 16 191 / 3 = 5 397 €

Tabuľka 6.21

Komplementár	Podiel na zisku (v €)
J. Tulová	5 397,–
P. Zarec	5 397,–
O. Manila	5 397,–

Časť zisku pre komanditistov podlieha dani z príjmov právnických osôb (aktuálne 21 %): 16 191 – (16 191 × 0,21) = 12 790,89 €.

Tabuľka 6.22

Komanditista	SKV (v €)	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
N. Šiška	7 450,–	38,40	4 911,70
R. Vallo	11 950,–	61,60	7 879,19
Spolu	**19 400,–**	**100**	**12 790,89**

2. **Zisk 32 382 €**
Časť zisku pre komplementárov **18 108,01 €**
Časť zisku pre komanditistov 14 273,99 €. Táto suma sa zdaní sadzbou 21 % a až potom sa rozdelí medzi komanditistov.
Výpočet dane z príjmu 14 273,99 × 0,21 = 2 997,54 €[46]
Časť zisku pre komanditistov po zdanení 14 273,99 – 2 997,54 = **11 276,45 €**

Tabuľka 6.23

Komplementár	SKV (80 %, v €)	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
J. Tulová	6 650,–	27,02	4 892,78
P. Zarec	10 200,–	41,45	7 505,77
O. Manila	7 760,–	31,53	5 709,46
Spolu	**24 610,–**	**100**	**18 108,01**

Tabuľka 6.24

Spoločníci	Základ na výpočet zisku (v €)	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
Komplementári	24 610,–	55,92	18 108,01
Komanditisti	19 400,–	44,08	14 273,99
Spolu	**44 010,–**	**100**	**32 382,–**

/* údaj podľa úlohy 1

[46] S účinnosťou od 1.1.2020 sa zaviedol jednotný postup zaokrúhľovania, a to matematicky s presnosťou na dve desatinné miesta, pričom druhá číslica za desatinnou čiarkou sa upraví podľa číslic, ktoré nasledujú po nej tak, že:
- zaokrúhľovaná číslica, po ktorej nasleduje číslica menšia ako päť, zostáva bez zmeny,
- zaokrúhľovaná číslica, po ktorej nasleduje číslica päť alebo číslica väčšia ako päť, sa zväčšuje o jednu.

Tabuľka 6.25

Komanditista	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
N. Šiška	38,40	4 330,16
R. Vallo	61,60	6 946,29
Spolu	**100**	**11 276,45**

3.

Tabuľka 6.26

Spoločník	SKV (80 %, v €)	Hodnota súkromného majetku (v €)	Základ na výpočet zisku (v €) SKV + SM
J. Tulová	6 650,–	50 750,–	57 400,–
P. Zarec	10 200,–	44 400,–	54 600,–
O. Manila	7 760,–	25 650,–	33 410,–
Spolu	**24 610,–**	**120 800,–**	**145 410,–**

Tabuľka 6.27

Spoločníci	Základ na výpočet zisku (v €)	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
Komplementári	145 410,–	88,23	28 570,64
Komanditisti	19 400,–	11,77	3 811,36
Spolu	**164 810,–**	**100**	**32 382,–**

Rozdelenie zisku pripadajúceho na komplementárov podľa hodnoty celkového majetku je v tab. 6.28.

Tabuľka 6.28

Komplementár	Základ na výpočet zisku SKV + SM (v €)	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
J. Tulová	57 400,–	39,47	11 276,83
P. Zarec	54 600,–	37,55	10 728,28
O. Manila	33 410,–	22,98	6 565,53
Spolu	**145 410,–**	**100**	**28 570,64**

Časť zisku na rozdelenie pre komanditistov po zdanení:
3 811,36 – (3 811,36 × 0,21) = 3 811,36 – 800,39 = **3 010,97 €**

Tabuľka 6.29

Komanditista	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
N. Šiška	38,40	1 156,21
R. Vallo	61,60	1 854,76
Spolu	**100**	**3 010,97**

4. Rozdelenie zisku medzi skupinu komplementárov a komanditistov 30 864 / 2 = 15 432 €

Tabuľka 6.30

Komplementár	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
J. Tulová	27,02	4 374,81
P. Zarec	41,45	6 711,17
O. Manila	31,53	5 105,02
Spolu	**100**	**16 191,–**

Podiel na zisku komanditistov je rovnaký ako v úlohe 1 tab. 6.22.

5.

Tabuľka 6.31

Komplementár	Základ na výpočet zisku SKV + SM (v €)	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
J. Tulová	58 950,–	38,92	11 172,62
P. Zarec	57 150,–	37,74	10 833,89
O. Manila	35 350,–	23,34	6 700,13
Spolu	**151 450,–**	**100**	**28 706,64**

Tabuľka 6.32

Spoločníci	Základ na výpočet zisku (v €)	Podiel zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
Komplementári	151 450,–	88,65	28 706,64
Komanditisti	19 400,–	11,35	3 675,36
Spolu	**170 850,–**	**100**	**32 382,–**

Časť zisku na rozdelenie pre komanditistov po zdanení:
3 675,36 – (3 675,36 × 0,21) = 3 675,36 – 771,83 = 2 903,53 €.

Tabuľka 6.33

Komanditista	SKV (v €)	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
N. Šiška	7 450,–	38,40	1 114,96
R. Vallo	11 950,–	61,60	1 788,57
Spolu	**19 430,–**	**100**	**2 903,53**

Príklad 14 – Rozdelenie zisku v spoločnosti VILEMA, k. s.

Spoločníci J. Hronko, S. Párnický, M. Veselá a N. Suchá sa rozhodli založiť komanditnú spoločnosť VILEMA, k. s. S. Párnický a M. Veselá sú komanditisti, ostatní sú komplementári. Údaje o ich kapitálových vkladoch v € a hodnote súkromného majetku sú uvedené v tab. 6.34. Okrem M. Suchej všetci spoločníci splatili kapitálové vklady na 100 %. M. Suchá splatila svoj kapitálový vklad na 70 %. Spoločnosť hospodárila v danom roku s celkovými výnosmi vo výške 162 754 € a celkovými nákladmi vo výške 114 240 €.

Tabuľka 6.34

Spoločník	Kapitálový vklad (v €)	Súkromný majetok (v €)
J. Hronko	2 800,–	35 200,–
S. Párnický	2 150,–	42 700,–
M. Veselá	4 300,–	25 250,–
N. Suchá	1 950,–	26 640,–
Spolu	**11 200,–**	**129 790,–**

Úlohy:

1. Vypočítajte podiely na zisku jednotlivých spoločníkov, ak spoločenská zmluva určuje rozdelenie zisku medzi komplementármi a komanditistami v zmysle ustanovení Obchodného zákonníka.
2. Vypočítajte podiely na zisku jednotlivých spoločníkov, ak spoločenská zmluva určuje rozdelenie zisku na základe výšky splatených kapitálových vkladov.
3. Vypočítajte podiely na zisku jednotlivých spoločníkov, ak sa zisk bude deliť medzi komplementármi a komanditistami na základe hodnoty splateného kapitálového vkladu a hodnoty súkromného majetku, a v skupinách komplementárov a komanditistov na základe výšky splatených kapitálových vkladov.

Riešenie

Doplňte chýbajúce údaje. Časť zisku pripadajúca na komanditistov podlieha dani z príjmov právnických osôb.

1. Zisk spoločnosti 162 754 – 114 240 = **48 514 €**
Rozdelenie zisku medzi skupinu komplementárov a komanditistov 48 514 / 2 = **24 257 €**

Tabuľka 6.35

Komplementár	Podiel na zisku (v €)
J. Hronko	12 128,50
N. Suchá	
Spolu	**24 257,–**

Zisk pre komanditistov 24 257 – (21 % DPPO 5 093,97) = ...

Tabuľka 6.36

Komanditista	SKV (v €)	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
S. Párnický	2 150,–	33,33	
M. Veselá	4 300,–		12 775,99
Spolu	**6 450,–**	**100**	**19 163,03**

2.

Tabuľka 6.37

Spoločník	Základ na výpočet zisku (v €)	PZ medzi skupinami (v %)	PZ medzi skupinami (v €)	PZ vnútri skupín (v %)	PZ vnútri skupín (v €)
J. Hronko					
N. Suchá					
Medzisúčet			.....	**100**	
S. Párnický					
M. Veselá					
Medzisúčet			.....	**100**	
Spolu		**100**			

3.

Tabuľka 6.38

Spoločník	Základ na výpočet zisku (v €)	PZ medzi skupinami (v %)	PZ medzi skupinami (v €)	PZ vnútri skupín (v %)	PZ vnútri skupín (v €)
J. Hronko					
N. Suchá					
Medzisúčet			.....	**100**	
S. Párnický					
M. Veselá					
Medzisúčet			.....	**100**	
Spolu		**100**		–	

Príklad 15 – Rozdelenie zisku v spoločnosti IMPERIA, k. s.

IMPERIA, k. s., založili traja spoločníci. V zmysle spoločenskej zmluvy sa zaviazali do spoločnosti vložiť a splatiť nasledujúce vklady:

- komplementár A – vklad 3 500 €, splatený v plnej výške pri zápise spoločnosti do obchodného registra, a hodnota jeho súkromného majetku je 85 780 €,
- komanditista B – vklad 12 300 €, splatený pri zápise spoločnosti do obchodného registra,
- komanditista C – vklad 5 450 €, ktorý v súlade s podmienkami spoločenskej zmluvy zatiaľ splatil na 70 %. Spoločnosť IMPERIA, k. s., v danom roku dosiahla výnosy vo výške 87 765 € a náklady v celkovej výške 46 230 €.

Úlohy:

1. Vypočítajte podiely na zisku každého spoločníka v danom roku, ak sa spoločníci v spoločenskej zmluve nedohodli na podmienkach delenia zisku.
2. Vypočítajte podiely na zisku každého spoločníka v danom roku, ak sa bude deliť zisk medzi skupinami podľa výšky celkového majetku komplementára a splatených kapitálových vkladov komanditistov a vo vnútri skupín podľa výšky splatených kapitálových vkladov.
3. Vypočítajte podiely na zisku každého spoločníka v danom roku, ak spoločenská zmluva určuje rozdelenie zisku medzi komplementárov aj komanditistov podľa splatených kapitálových vkladov.

Riešenie:

1.

2.

3.

Príklad 16 – Výpočet podielov na likvidačnom zostatku spoločnosti PRIMAX, k. s.

Komanditnú spoločnosť PRIMAX založili štyria spoločníci, dvaja komplementári – J. Hanula, P. Baran a dvaja komanditisti – M. Huraj a I. Eliaš. Údaje o ich kapitálových vkladoch a hodnote súkromného majetku sú uvedené v tab. 6.39.

Tabuľka 6.39

Spoločník	Kapitálový vklad (v €)	Súkromný majetok (v €)
J. Hanula	8 450,–	59 530,–
P. Baran	10 300,–	38 400,–
M. Huraj	7 950,–	25 600,–
I. Eliaš	11 350,–	20 470,–
Spolu	**38 050,–**	**144 000,–**

Spoločníci sa dohodli v spoločenskej zmluve splatiť svoje kapitálové vklady do jedného roka od založenia spoločnosti.

Úlohy:

1. Vypočítajte hypotetický podiel na likvidačnom zostatku (LZ) každého spoločníka, ak by vklady všetkých spoločníkov boli ku dňu delenia likvidačného zostatku splatené, LZ by sa delil podľa ustanovenia Obchodného zákonníka, a:
   a) hodnota LZ by bola vo výške 69 950 €,
   b) hodnota LZ by bola vo výške 34 100 €,
   c) hodnota LZ by bola vo výške 15 980 €.
2. Vypočítajte hypotetický podiel na likvidačnom zostatku (LZ) každého spoločníka, ak by vklady všetkých spoločníkov boli ku dňu delenia LZ splatené, hodnota LZ by bola 78 790 € a LZ by sa delil medzi spoločníkov podľa splatených vkladov.

Riešenie:

1. Pri zrušení spoločnosti likvidáciou majú spoločníci nárok na podiel na likvidačnom zostatku (LZ). Likvidačný zostatok predstavuje zvyšnú časť majetku zrušenej obchodnej spoločnosti po tom, ako boli vysporiadané a uspokojené pohľadávky všetkých veriteľov. Ak má vzniknúť spoločníkom nárok na vyplatenie podielu na likvidačnom zostatku, likvidácia musí byť ukončená s celkovým prebytkom.

a) Za predpokladu, že je suma LZ dostatočná, každý zo spoločníkov má nárok na vrátenie hodnoty splateného vkladu a zvyšok sa rozdelí podľa rovnakých zásad ako zisk, t. j. podľa Obchodného zákonníka rovným dielom, alebo podľa ustanovenia v spoločenskej zmluve.

Rozdelenie LZ = 69 950 – 38 050 = 31 900 €

Tabuľka 6.40

Spoločník	**Vrátený splatený vklad (v €)**	**Podiel na LZ pre skupinu komplementárov (v €)**	**Podiel na LZ komplementárov (v €)**	
J. Hanula	8 450,–	15 950,–	7 975,–	
P. Baran	10 300,–		7 075,–	
Medzisúčet	**18 750,–**		**15 950,–**	
		Podiel na LZ pre skupinu komanditistov (v €)	**Podiel na LZ komanditistov (v %)**	**Podiel na LZ komandististov (v €)**
M. Huraj	7 950,–	15 950,–	41,19	6 569,81
I. Eliaš	11 350,–		58,81	9 380,19
Medzisúčet	**19 300,–**		**100**	**15 950,–**
Spolu	**38 050,–**	**31 900,–**	–	–

Likvidačný zostatok komplementárov podlieha povinnosti zdanenia podľa zákona o dani z príjmov. Likvidačný zostatok vyplatený komanditistom sa považuje za dividendu a podlieha zrážkovej dani 7 alebo 35 % podľa zákona o dani z príjmov.

b) LZ = **34 100 €**

Suma LZ vo výške 34 100 nepostačuje na vrátenie splatených vkladov všetkým spoločníkom. Podľa Obchodného zákonníka majú **prednostné právo na vrátenie vkladov komanditisti** a zvyšok sa použije na vrátenie vkladov komplementárov pomerne podľa hodnoty splatených kapitálových vkladov.

Časť LZ pripadajúca komanditistom = hodnote splatených vkladov **19 300 €**
LZ po odpočítaní podielu pre komanditistov 34 100 – 19 300 = 14 800 €
Časť LZ pripadajúca komplementárom **14 800 €**

Tabuľka 6.41

Komanditisti	Podiel na LZ (v €)	Komplementári	Základ na výpočet podiel na LZ (v %)	Podiel na LZ (v %)	Podiel na LZ (v €)
M. Huraj	7 950,–	J. Hanula	8 450,–	45,07	6 670,36
I. Eliaš	11 350,–	P. Baran	10 300,–	54,93	8 129,64
Spolu	**19 300,–**	**Spolu**	**18 750,–**	**100**	**14 800,–**

c) LZ = 15 980 €

Keďže suma LZ nestačí na vrátenie splatených vkladov ani komanditistov, ani komplementárov, pri jeho rozdelení sa postupuje tak, ako pri delení zisku, v tomto prípade podľa Obchodného zákonníka. Spoločníkom sa vráti len pomerná časť splatených vkladov.

Rozdelenie LZ = 15 980 / 2 = 7 990 €

Tabuľka 6.42

Spoločník	Podiel na LZ pre skupinu komplementárov (v €)	Podiel na LZ komplementárov (v €)	
J. Hanula	7 990,–	3 995,-	
P. Baran		3 995,-	
	Podiel na LZ pre skupinu komanditistov (v €)	**Podiel na LZ komanditistov (v %)**	**Podiel na LZ komanditistov (v €)**
M. Huraj	7 990,–	41,19	3 291,08
I. Eliaš		58,81	4 698,92
Spolu	**15 980,–**	**100**	**7 990,–**

2. Rozdelenie LZ = 78 790 – 38 050 = 40 740 €

Tabuľka 6.43

Spoločník	SKV (v €)	Podiel na LZ (v %)	Podiel na LZ (v €)
Komplementári	18 750,–	49,28	20 076,67
Komanditisti	19 300,–	50,72	20 663,33
Spolu	**38 050,–**	**100**	**40 740,–**

Tabuľka 6.44

Spoločník	Podiel na LZ pre skupinu komplementárov (v €)	Podiel na LZ (v %)	Podiel na LZ komplementárov (v €)
J. Hanula		45,07	9 048,56
P. Baran		54,93	11 028,11
Spolu komplementári		**100**	**20 076,67**
	Podiel na LZ pre skupinu komanditistov (v €)	**Podiel na LZ (v %)**	**Podiel na LZ komanditistov (v €)**
M. Huraj		41,19	8 511,23
I. Eliaš		58,81	12 152,10
Spolu komanditisti		**100**	**20 663,33**
Spolu	**40 740,-**	**x**	**x**

Príklad 17 – Výpočet podielov na likvidačnom zostatku spoločnosti RUBÍN, k. s.

Komanditnú spoločnosť RUBÍN založili štyria spoločníci. E. Kyslý a M. Kaviár sú komplementári, J. Malý a P. Novotná sú komanditisti. Údaje o ich kapitálových vkladoch a hodnote súkromného majetku sú uvedené v tab. 6.45.

Tabuľka 6.45

Spoločník	Kapitálový vklad (v €)	Súkromný majetok (v €)
E. Kyslý	15 420,–	44 680,–
M. Kaviár	9 640,–	39 940,–
J. Malý	6 800,–	–
P. Novotná	5 860,–	–
Spolu	**37 720,–**	**84 620,–**

V súlade s ustanoveniami spoločenskej zmluvy všetci spoločníci splatili svoje vklady na 100 %.

Úlohy:

1. Vypočítajte hypotetický podiel na likvidačnom zostatku (LZ) každého spoločníka, ak by sa LZ delil podľa ustanovenia Obchodného zákonníka a hodnota LZ by bola vo výške 61 400 €.
2. Vypočítajte hypotetický podiel na likvidačnom zostatku (LZ) každého spoločníka, ak by sa LZ delil podľa ustanovenia Obchodného zákonníka a hodnota LZ by bola vo výške 29 900 €.
3. Vypočítajte hypotetický podiel na likvidačnom zostatku (LZ) každého spoločníka, ak by hodnota LZ bola vo výške 9 880 €.

Riešenie

Doplňte chýbajúce údaje.

1. Rozdelenie LZ = 61 400 – 37 720 = ... €

Tabuľka 6.46

Spoločník	Vrátený splatený vklad (v €)	Podiel na LZ pre skupinu komplementárov (v €)	Podiel na LZ komplementárov (v €)	
E. Kyslý	15 420,–	.....		
M. Kaviár	9 640,–			
		Podiel na LZ pre skupinu komanditistov (v €)	**Podiel na LZ komanditistov (v %)**	**Podiel na LZ komanditistov (v €)**
J. Malý	6 800,–	.....		
P. Novotná	5 860,–			
Spolu	**37 720,–**		**100**	

2. Rozdelenie LZ (komanditistom) = 29 900 – ..... = ... €
   Časť LZ pripadajúca komplementárom: ..... / 2 = ... €

3. Rozdelenie LZ = 9 880 / 2 = ... €

Tabuľka 6.47

Spoločník	Podiel na LZ pre skupinu komplementárov (v €)	Podiel na LZ komplementárov (v €)	
E. Kyslý	.....		
M. Kaviár			
	Podiel na LZ pre skupinu komanditistov (v €)	**Podiel na LZ komanditistov (v %)**	**Podiel na LZ komanditistov (v €)**
J. Malý	.....		
P. Novotná			
Spolu	**4 990,–**	**100**	

Príklad 18 – Výpočet podielov na likvidačnom zostatku spoločnosti ZAFÍRA, k. s.

Komanditná spoločnosť ZAFÍRA, k. s., bola založená štyrmi spoločníkmi. V zmysle spoločenskej zmluvy sa spoločníci zaviazali vložiť do spoločnosti a splatiť kapitálové vklady uvedené v tab. 6.48.

Tabuľka 6.48

Spoločník	Kapitálový vklad (v €)	Súkromný majetok (v €)
A	2 950,–	–
B	8 780,–	–
C	2 640,–	35 900,–
D	4 450,–	36 850,–

Spoločníci A a B sú komanditisti, spoločníci C a D komplementári. V zmysle spoločenskej zmluvy všetci spoločníci splatili svoje vklady na 100 %.

Úlohy:

1. Vypočítajte hypotetický podiel na likvidačnom zostatku (LZ) každého spoločníka, ak by sa LZ delil podľa ustanovenia Obchodného zákonníka, a:
   a) hodnota LZ by bola vo výške 46 780 €
   b) hodnota LZ by bola vo výške 16 800 €,
   c) hodnota LZ by bola vo výške 6 120 €.
2. Vypočítajte hypotetický podiel na likvidačnom zostatku (LZ) každého spoločníka, ak by sa LZ delil podľa hodnoty splatených kapitálových vkladov a LZ by bol vo výške 29 810 €.

Riešenie:

1.

2.

6.8 Kapitálové spoločnosti

6.8.1 Rozdelenie zisku v spoločnosti s ručením obmedzeným

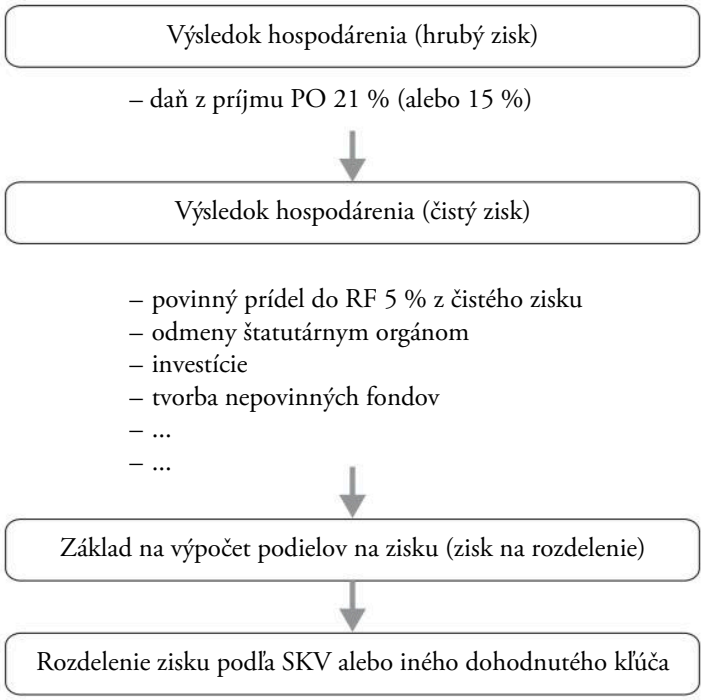
Spoločnosť s ručením obmedzeným (s. r. o.) je kapitálová spoločnosť, z čoho vyplývajú aj pravidlá pri delení zisku medzi spoločníkov podľa nasledujúcich krokov:

1. Povinnosť zdaniť vykázaný výsledok hospodárenia (hrubý zisk). Novela zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov (ďalej aj „zákon o dani z príjmov“) platná od roku 2020 priniesla so sebou okrem iných zmien aj **zníženie sadzby dane z príjmov na 15 % pre právnické osoby a živnostníkov s ročnými príjmami do 100 000 eur.** Znížená sadzba sa bude uplatňovať už za zdaňovacie obdobie začínajúce najskôr 1. januára 2020.
   V prípade právnických osôb sa za zdaňovacie obdobie 2020 uplatnia nasledujúce sadzby dane z príjmov:[47]
   - **15 %**, ak príjmy (výnosy) právnickej osoby za zdaňovacie obdobie neprevyšujú sumu 100 000 eur,
   - **21 %**, ak príjmy (výnosy) právnickej osoby za zdaňovacie obdobie prevyšujú sumu 100 000 eur.

[47] PUKALOVIČ. D. 2020. Nižšia 15 % daň z príjmov pre firmy aj živnostníkov od roku 2020. [online]. [cit. 2021-05-18]. Dostupné na internete: (https://www.podnikajte.sk/dan-z-prijmov/15-percent-dan-pre-firmy-zivnostnikov-2020)

2. Povinnosť odviesť prídel do rezervného fondu (RF). V prípade s. r. o. je zákonom stanovená výška odvodu 5 % z čistého zisku až do výšky 10 % základného imania (ZI). Spoločnosť sa môže rozhodnúť, ako bude tvoriť RF:
   a) RF vytvorí pri vzniku. Ak chce s. r. o. vytvoriť rezervný fond už pri svojom vzniku, musí to byť uvedené v spoločenskej zmluve spoločnosti. V spoločenskej zmluve možno upraviť, že zakladatelia s. r. o. sú povinní poskytnúť spoločnosti v procese jej založenia príplatky nad výšku svojich vkladov, ktoré budú určené na tvorbu rezervného fondu.
   b) Ak sa spoločnosť rozhodla **tvoriť rezervný fond v prvom ziskovom roku**, keď platí obmedzenie, že 5 % prídel do RF v prvom ziskovom roku nesmie byť viac ako 10 % ZI.
3. Po uskutočnení povinného odvodu môže spoločnosť, podľa rozhodnutia spoločníkov na valnom zhromaždení, uskutočniť transfer aj do iných zriadených fondov alebo použiť časť zisku na výplatu odmien štatutárnym orgánom či investície.
4. Po odpočítaní takto stanovených položiek ostáva suma, ktorá slúži ako základ na výpočet podielov na zisku spoločníkov.

Postup rozdelenia zisku v s. r. o.



Základným pravidlom pri delení zisku v s. r. o. je podľa Obchodného zákonníka[48] pomer splatených kapitálových vkladov. Toto pravidlo však môžu spoločníci upraviť podľa svojich požiadaviek hlasovaním na valnom zhromaždení.

Príklad 19 – Rozdelenie zisku v spoločnosti AXA, s. r. o.

Spoločnosť AXA, s. r. o., založili štyria spoločníci. V danom roku dosiahla spoločnosť výsledok hospodárenia (zisk pred zdanením) 65 300 €. Spoločníci splatili vklady na 100 %, okrem spoločníka Jonáša, ktorý ho splatil na 70 % v súlade so spoločenskou zmluvou (SZ). Valné zhromaždenie rozhodlo o rozdelení zisku takto:

- prídel do rezervného fondu vo výške 5 % z čistého zisku,

[48] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov. Dostupné na internete: http://www.zakonypreludi.sk/zz/nove-znenie/2016-1>.

- prídel do fakultatívneho fondu – 2 300 €,
- prídel na investície – 1 500 €,
- zvyšok sa rozdelí medzi spoločníkov podľa výšky splatených kapitálových vkladov.

Tabuľka 6.49

Spoločník	Kapitálový vklad podľa spoločenskej zmluvy (v €)
Kula	2 300,–
Jonáš	4 500,–
Frank	12 000,–
Daniel	7 800,–

Úloha:

Vypočítajte podiel na zisku každého spoločníka v danom roku v zmysle Obchodného zákonníka.

Riešenie:

Čistý zisk (ČZ) = výsledok hospodárenia (HZ) – 21 % daň

Podľa zákona o dani z príjmov sa základ dane a daň zaokrúhľujú na celé eurocenty nadol.

ČZ = 65 300 – 13 713 = 51 587 €
Prídel do RF 5 % z ČZ = 2 579,35 €

Zisk na rozdelenie	
ČZ	**51 587 €**
RF	– 2 579,35 €
Fakultatívne fondy	– 2 300 €
Investície	– 1 500 €
Zisk na rozdelenie	**45 207,65 €**

Zisk určený na rozdelenie budeme deliť medzi spoločníkov podľa Obchodného zákonníka, t. j. podľa výšky splatených kapitálových vkladov SKV.

Pretože spoločník Jonáš splatil svoj vklad len na 70 %, vyčíslime ho takto:
SKV spoločníka Jonáša = 70 % zo 4 500 = 3 150 €
Podiel na zisku v % pre spoločníka Jonáša = 3 150 € /25 250 × 100 = 12,48 %
Podiel na zisku v € pre spoločníka Jonáša = 12,48 % zo sumy 45 207,65 = 5 641,90 €
Podiely ostatných spoločníkov vypočítame podľa rovnakých pravidiel. Výsledky sú uvedené v tab. 6.50.

Tabuľka 6.50

Spoločník	Splatený kapitálový vklad SKV (v €)	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
Kula	2 300,–	9,10	4 113,90
Jonáš	3 150,–	12,48	5 641,90
Frank	12 000,–	47,51	21 478,16
Daniel	7 800,–	27,71	12 527,04
Spolu	**25 250,–**	**100,00**	**45 207,65**

Príklad 20 – Rozdelenie zisku v spoločnosti ANITA, s. r. o.

Spoločnosť ANITA, s. r. o., bola založená tromi spoločníkmi. Základné imanie spoločnosti je 25 400 €. Údaje o kapitálových vkladoch spoločníkov, ktoré boli splatené na 100 % v súlade so spoločenskou zmluvou, sú uvedené v tab. 6.51 (v €).

Tabuľka 6.51

Spoločník	Kapitálový vklad podľa spoločenskej zmluvy (v €)
Lojdl	9 900,–
Arnošt	4 500,–
Dulan	11 000,–

Spoločnosť dosiahla v roku 2020 zisk vo výške 89 200 € (zisk pred zdanením). Spoločníci sa v spoločenskej zmluve dohodli, že nebudú vytvárať rezervný fond pri založení spoločnosti, ale až po dosiahnutí zisku. Takisto sa dohodli, že v prvom roku rozdelia zisk rovnakým dielom. Valné zhromaždenie rozhodlo o rozdelení zisku takto:

- minimálny prídel do rezervného fondu podľa Obchodného zákonníka,
- odmeny štatutárnym orgánom 3 720 €,
- zvyšok sa rozdelí medzi spoločníkov.

Úlohy:

1. Vypočítajte podiel na zisku každého spoločníka, ak je rok 2020 prvým ziskovým rokom spoločnosti a zisk si budú deliť v súlade so spoločenskou zmluvou.
2. Vypočítajte podiel na zisku každého spoločníka, ak je rok 2020 bežným ziskovým rokom a zisk si budú deliť podľa ustanovení Obchodného zákonníka.

Riešenie:

1.

Zisk pred zdanením	= **89 200 €**
Daň 21 %	– .....
ČZ	= 70 468 €
Prídel do RF (5 % ČZ max 10 % ZI v prvom roku)	– 2 540 €
Odmeny štatutárnym orgánom	– 3 720 €
Zisk na rozdelenie	= **64 208 €**

Za prvý rok hospodárenia sa spoločníci dohodli na rozdelení zisku rovným dielom, t. j. 64 208 / 3 = = **21 402,66 € podiel na zisku pre každého zo spoločníkov**.

2. V druhej úlohe uvažujeme s rozdelením zisku v roku 2020, ktorý je bežným ziskovým rokom, potom:

ČZ	=	70 468 €
Prídel do RF 5 % z ČZ (v ďalších rokoch nie je stanovené max.)	–	
	–	
Zisk na rozdelenie	=	

Postup pri výpočte rozdelenia zisku medzi spoločníkov podľa ustanovení Obchodného zákonníka naznačuje tab. 6.52. Chýbajúce údaje doplňte.

Tabuľka 6.52

Spoločník	SKV (v €)	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
Lojdl		38,97	
Arnošt			
Dulan	11 000,–		
Spolu	**25 400,–**	**100**	**63 224,60**

Príklad 21 – Rozdelenie zisku v spoločnosti OLIPRO, s. r. o.

V spoločnosti OLIPRO, s. r. o., sú štyria spoločníci, ktorých štruktúra kapitálových vkladov na základnom imaní je takáto:

- spoločník A 15 000 €,
- spoločník B 40 000 €,
- spoločník C 30 000 €,
- spoločník D 80 000 €.

Spolu je teda základné imanie spoločnosti vo výške 165 000 €. Spoločníci A a C sa rozhodli, že chcú zvýšiť svoj podiel v spoločnosti formou nepeňažného vkladu. Spoločník A vložil osobné auto značky Mercedes, ktoré bolo ohodnotené znaleckým posudkom na 40 000 €. Spoločník C sa rozhodol vložiť pohľadávku voči spoločnosti, keďže v minulosti jej poskytol pôžičku vo výške 50 000 €. Pohľadávka sa vkladá v menovitej hodnote.

Úlohy:

1. Posúďte a percentuálne vyčíslite zmeny podielov jednotlivých spoločníkov po realizácii nepeňažných vkladov. Chýbajúce údaje doplňte v rámci riešenia do tabuľky 6.53.
2. Akým spôsobom sa rozdeľoval zisk po realizácii nepeňažných vkladov, ak v spoločenskej zmluve nie sú v tejto súvislosti žiadne ustanovenia a peňažné vklady sú splatené na 70 %? Zisk bol vykázaný vo výške 35 000 € po zdanení a po odpočítaní rezervného fondu, pričom sa celý rozdeľuje medzi spoločníkov. Chýbajúce údaje doplňte v rámci riešenia do tabuľky 6.54.

Riešenie:

1.

Tabuľka 6.53

Spoločník	KV (v €)	Podiel pred zmenou (v %)	Nepeňažný vklad (v €)	KV po zmene (v €)	Podiel po zmene (v %)	Zmena podielu (v %)
A	15 000					
B	40 000					
C	30 000					
D	80 000					
Spolu						

2.

Tabuľka 6.54

Spoločník	Splatený peňažný vklad na 70% (v €)	Nepeňažný vklad (v €)	KV celkom (v €)	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
A					
B					
C					
D					
Spolu					**35 000**

Príklad 22 – Rozdelenie zisku v spoločnosti DOLBIT, s. r. o.

V spoločnosti DOLBIT, s. r. o., sú traja spoločníci, ktorých štruktúra kapitálových vkladov na základnom imaní je takáto:

- spoločník Jurčo 35 000 €,
- spoločník Kaprál 20 000 €,
- spoločník Tesár 14 000 €.

Spoločník Tesár sa rozhodol, že chce zvýšiť svoj podiel v spoločnosti formou nepeňažného vkladu, a tak vložil do spoločnosti licenciu na výrobu špeciálneho energetického nápoja, ktorá bola ohodnotená znaleckým posudkom na 34 000 €.

Úlohy:

1. Posúďte a percentuálne vyčíslite zmeny podielov jednotlivých spoločníkov po realizácii nepeňažného vkladu. Chýbajúce údaje doplňte v rámci riešenia do tabuľky 6.55.
2. Akým spôsobom sa rozdeľoval zisk po realizácii nepeňažného vkladu, ak v spoločenskej zmluve nie sú v tejto súvislosti žiadne ustanovenia a peňažné vklady spoločníkov Kaprál a Tesár sú splatené na 100 %, a vklad spoločníka Jurča je splatený na 80 %? Zisk bol vykázaný vo výške 25 000 € po zdanení, rezervný fond (RF) ešte nebol vytvorený. Po povinných prídeloch do RF sa zisk delí rovnakým dielom na nerozdelený zisk a zisk vyplácaný spoločníkom. Chýbajúce údaje doplňte v rámci riešenia a do tabuľky 6.56.

Riešenie:

1.

Tabuľka 6.55

Spoločník	KV (v €)	Podiel pred zmenou (v %)	Nepeňažný vklad (v €)	KV po zmene (v €)	Podiel po zmene (v %)	Zmena podielu (v %)
Jurčo	35 000					
Kaprál	20 000					
Tesár	14 000					
Spolu						

2.

Zisk po zdanení 25 000 €

Prídel do RF (prvý ziskový rok) .....

Zisk po odvedení prídelu do RF .....

Nerozdelený zisk .....

Zisk vyplácaný spoločníkom .....

Tabuľka 6.56

Spoločník	Splatené peňažné vklady (v €)	Nepeňažný vklad (v €)	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
Jurčo	35 000			
Kaprál	20 000			
Tesár	14 000			
Spolu				

Príklad 23 – Rozdelenie zisku v spoločnosti PRIMA, s. r. o.

Spoločnosť PRIMA, s. r. o., bola založená v roku 2020 tromi spoločníkmi. Ich kapitálové vklady podľa spoločenskej zmluvy boli nasledujúce:

Darina 15 000 €
Jozef 20 000 €
Mária 35 000 €

V prvom roku hospodárenia dosiahla spoločnosť výnosy vo výške 85 000 € a náklady 30 000 €. (Zisk sa zdaňuje podľa aktuálne platnej úpravy zákona o dani z príjmov PO). Kapitálové vklady splatili spoločníci Darina a Jozef na 100 % a Mária na 80 %. Valné zhromaždenie rozhodlo o rozdelení zisku nasledovne:

- prídel do rezervného fondu podľa ustanovení Obchodného zákonníka,
- investície – 3 000 €,
- zvyšok sa rozdelí medzi spoločníkov podľa splatených kapitálových vkladov.

Úloha :

Vypočítajte podiel na zisku každého spoločníka v danom roku podľa ustanovení Obchodného zákonníka. Chýbajúce údaje doplňte v rámci riešenia a do tabuľky 6.57.

Riešenie:

Zisk s. r. o. pred zdanením (hrubý zisk) v roku 2020 = ...

– daň z príjmu ..... % , v eurách = ...

Čistý zisk (zisk po zdanení) = ...

– prídel do RF = ...

– investície = ...

Čistý zisk na rozdelenie = ...

Tabuľka 6.57

Spoločník	KV podľa SZ (v €)	SKV (v €)	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
Darina	15 000			
Jozef	20 000			
Mária	35 000			
Spolu				

Príklad 24 – Výpočet rezervného fondu v spoločnosti IMPERIAL, s. r. o.

Spoločnosť IMPERIAL, s. r. o., bola založená v roku 2019. Základné imanie (ZI) spoločnosti bolo podľa spoločenskej zmluvy stanovené na 50 000 € a splatené spoločníkmi na 100 % už pri založení. Spoločníci sa dohodli v spoločenskej zmluve na tvorbe rezervného fondu až v prvom ziskovom roku podľa ustanovení Obchodného zákonníka. V prvom roku hospodárenia spoločnosť vykázala zisk pred zdanením vo výške 100 000 €. V roku 2020 sa spoločníci dohodli na navýšení ZI o 60 000 €. V tom istom roku dosiahla spoločnosť výnosy 95 000 € a náklady predstavovali 30 000 €.

Úlohy:

1. Vypočítajte prídel do RF v roku 2019.
2. Vyčíslite prídel do RF a jeho celkovú výšku v roku 2020.
3. Bude mať spoločnosť povinnosť uskutočňovať prídel do RF aj v nasledujúcich rokoch? Ak áno, v akej výške?

Riešenie:

1.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2.

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
3.
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6.8.2 Rozdelenie zisku v akciovej spoločnosti

Akciová spoločnosť (a. s.)– forma kapitálovej spoločnosti, ktorej základné imanie sa rozvrhuje na akcie s určitou menovitou hodnotou. Súčet menovitých hodnôt akcií sa rovná základnému imaniu.[49]

Akcia – cenný papier, ktorý dáva akcionárovi právo podieľať sa na zisku, na riadení a na likvidačnom zostatku. Akcie, s ktorými nie sú spojené žiadne osobitné práva, sa označujú ako kmeňové. Spoločnosť si môže v stanovách určiť, že bude vydávať aj akcie, s ktorými sú spojené prednostné práva na výplatu dividendy, tzv. prioritné akcie.

Menovitá (nominálna) hodnota akcie – peňažná suma uvedená na rube akcie, vyjadruje podiel na základnom imaní. Vyjadruje základnú hodnotu akcie, v ktorej je vydaná, t. j. hodnotu, ktorú musí zaplatiť akcionár pri jej upísaní (obstaraní). Súčet menovitých hodnôt akcií sa rovná základnému imaniu. Menovitá hodnota akcie musí byť deliteľná kladným celým číslom.

$$Menovitá\ hodnota\ akcie = \frac{základné\ imanie}{počet\ emitovaných\ akcií}$$

Dividenda – peňažný podiel z čistého zisku akciovej spoločnosti vyplácaný akcionárom podľa stanoveného percenta nominálnej hodnoty akcie. Dividenda je teda tá časť zisku, ktorá sa ďalej rozdeľuje medzi jednotlivých akcionárov. Výšku dividendy možno charakterizovať ako výšku vyplateného podielu pripadajúcu na 1 akciu.

Tantiémy – podiel (odmena) členom predstavenstva a dozornej rady akciovej spoločnosti na zisku. Ich vyplatenie schvaľuje valné zhromaždenie a je možné ich vyplatiť až po schválení ročnej účtovnej závierky. Tantiémy môžu byť vyplatené bez ohľadu na to, či budú vyplatené dividendy. Nemôžu sa však vyplácať, ak spoločnosť tvorí stratu.

Kurzová hodnota akcie – cena, za ktorú sa akcia predáva a kupuje na sekundárnom trhu, stanovuje sa na základe dopytu a ponuky. Kurz akcie môže byť vyšší alebo nižší ako nominálna hodnota.

$$Kurzová\ hodnota\ akcie = \frac{\%\ dividendy \times menovitá\ hodnota\ akcie}{výnosové\ kritérium}$$

[49] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2014. *Podnik a podnikanie*. 2. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2014, s. 154.

Postup rozdelenia zisku v a. s.

Výsledok hospodárenia (hrubý zisk)

– daň z príjmu PO 21 % (15 %)

↓

Výsledok hospodárenia (čistý zisk)

– povinný prídel do RF 10 % z čistého zisku
– tantiémy
– investície
– tvorba nepovinných fondov
– ...
– ...

↓

Základ na výpočet podielov na zisku (zisk na rozdelenie medzi akcionárov)

počet akcií celkom x % podiel prioritných akcií (PA) = **počet PA**

↓

počet akcií celkom – počet PA = **počet kmeňových akcií (KA)**

↓

% dividendy pre PA x menovitá hodnota = **podiel na zisku z PA (dividenda)**

↓

dividenda PA x počet PA = **podiel na zisku pre PA spolu**

↓

zisk určený na rozdelenie medzi akcionárov – podiel na zisku pre PA spolu = **podiel na zisku pre KA spolu**

↓

podiel na zisku pre KA spolu / počet KA = **podiel na zisku z KA (dividenda)**

Príklad 23 – Rozdelenie zisku v akciovej spoločnosti TRADE, a. s.

TRADE, a. s., bola založená v roku 2019. Podľa zakladateľskej zmluvy spoločnosť vyrába a predáva drevené hračky a suveníry. Všetky výrobky sú vyrábané bez použitia náterových látok. Spoločnosť má základné imanie vo výške 422 400 €. Podľa stanov je menovitá hodnota jednej akcie 33 €, pričom boli vydané dva druhy akcií: 80 % tvoria kmeňové akcie a 20 % prioritné akcie.

Spoločnosť vytvorila rezervný fond pri svojom vzniku vo výške 10 % základného imania a podľa stanov ho bude každoročne dopĺňať v súlade s ustanoveniami Obchodného zákonníka.

V roku 2020 dosiahla spoločnosť zisk pred zdanením vo výške 250 000 €. Valné zhromaždenie rozhodlo o jeho rozdelení takto:

- prídel do rezervného fondu (podľa stanov spoločnosti),
- tantiémy – 25 000 €,
- investície – 45 000 €,
- dividendy na prioritnú akciu – 7 %,
- dividendy na kmeňovú akciu.

Úlohy:

1. Vypočítajte, koľko kmeňových a koľko prioritných akcií tvorí základné imanie.
2. Vypočítajte výšku dividendy na jednu kmeňovú akciu za rok 2020.
3. Vypočítajte kurzovú hodnotu prioritnej a kmeňovej akcie pri úrokovej sadzbe 3 % p. a.
4. Vysvetlite spôsob tvorby rezervného fondu spoločnosti a vypočítajte, aká by bola výška odvodu do tohto fondu v nasledujúcom roku (druhom roku), ak by spoločnosť dosiahla zisk po zdanení vo výške 160 000 €.
5. V nadväznosti na úlohu 4 zistite, v akej sume by sa doplnil rezervný fond v nasledujúcich rokoch, ak spoločnosť postupuje podľa úpravy Obchodného zákonníka o povinnej minimálnej výške.
6. V piatom roku existencie spoločnosti rozhodlo valné zhromaždenie o navýšení hodnoty základného imania o 100 000 €. Vysvetlite a vypočítajte, ako by sa navýšenie ZI prejavilo pri tvorbe rezervného fondu.

Riešenie:

1. ZI = 422 400 €
Menovitá hodnota 1 akcie je 33 €
Počet akcií 422 400 / 33 = 12 800 ks
Podiel kmeňové akcie 80 % ..... 12 800 × 0,8 = 10 240 ks
prioritné akcie 20 % ..... 12 800 × 0,2 = 2 560 ks

2. Akciová spoločnosť je povinná vytvorený zisk zdaniť daňou z príjmov právnických osôb.
Zisk po zdanení = 250 000 – (250 000 × 0,21) = 197 500 €

Rozdelenie zisku podľa rozhodnutia valného zhromaždenia (v €):

197 500	
– 19 750	(10 % do rezervného fondu)
– 25 000	(tantiémy)
– 45 000	(investície)
107 750	**(zisk na rozdelenie)**
– 5 913,60	(dividendy prioritných akcionárov (33 × 0,07) × 2 560 ks = 2,31 €/ks × 2 560 ks = 5 913,60 €)
101 836,40	(na dividendy kmeňových akcionárov)

$$\textit{Dividenda na kmeňovú akciu} = \frac{101\,836{,}40\ €}{10\,240\ \text{ks}} = 9{,}94\ €/\text{akciu}$$

3.

$$\textit{Kurzová hodnota prioritnej akcie} = \frac{7 \times 33}{3} = 77\ €$$

$$\textit{\% dividendy kmeňovej akcie} = \frac{9{,}94}{33} \times 100 = 30{,}12\ \%$$

$$\textit{Kurzová hodnota akcie} = \frac{30{,}12 \times 33}{3} = 331{,}32\ €$$

Kurzová hodnota prioritnej akcie je 77 € a kmeňovej akcie je 331,32 € pri úrokovej sadzbe 3 % p. a.

4. Akciová spoločnosť je povinná pri vzniku vytvoriť RF vo výške 10 % hodnoty základného imania, je povinná ho dopĺňať každoročne vo výške 10 % z čistého zisku najmenej do 20 % hodnoty základného imania.

Tvorba rezervného fondu min. do výšky **84 480 €**.
Rezervný fond:

- pri vzniku 10 % hodnoty ZI ..... 42 240 €
- prídel v r. 2018 (10 % zo zisku po zdanení) ..... 19 750 €

Suma po 1. roku 61 990 €

- prídel v 2. roku (10 % zo sumy 160 000 €) ..... 16 000 €

Suma po 2. roku **77 990 €**

5. Tvorba rezervného fondu v nasledujúcich rokoch je minimálne do 20 % ZI:
84 480 – 77 990 = 6 490 €
Spoločnosť by mala v nasledujúcich rokoch doplniť rezervný fond minimálne v sume 6 490 €.

6. ZI = 522 400 €
RF min. 20 % ZI .....104 480 €
Povinnosť doplniť RF v sume .....104 480 – 84 480 = 20 000 €

Príklad 24 – Rozdelenie zisku v spoločnosti INVEST, a. s.

Spoločnosť INVEST, a. s., má základné imanie vo výške 907 200 €. Menovitá hodnota jednej akcie je 252 € a spoločnosť vydala prioritné aj kmeňové akcie v pomere podľa ustanovenia Obchodného zákonníka. Spoločnosť pri vzniku vytvorila rezervný fond vo výške 10 % základného imania a podľa stanov ho bude dopĺňať ročne o sumu vo výške 15 % z čistého zisku.

Akciová spoločnosť v sledovanom roku dosiahla zisk pred zdanením vo výške 243 700 €. Valné zhromaždenie na svojom zasadnutí prerokovalo a schválilo výplatu dividendy na prioritnú akciu vo výške 8 %, výplatu tantiém vo výške 14 100 €, investície 30 000 € a prídel do fakultatívneho fondu 5 300 €.

Úlohy:

1. Vypočítajte, koľko kmeňových a koľko prioritných akcií tvorí základné imanie.
2. Vypočítajte výšku dividendy na jednu kmeňovú akciu.
3. Vypočítajte kurzovú hodnotu prioritnej a kmeňovej akcie pri úrokovej sadzbe 4,5 %.
4. Vypočítajte, aká by bola výška odvodu do rezervného fondu v nasledujúcich rokoch (za predpokladu, že spoločnosť bude dosahovať zisk) a spoločnosť by uplatňovala ustanovenia Obchodného zákonníka o povinnej minimálnej výške.

Riešenie: (Doplňte chýbajúce údaje.)

1. ZI = 907 200 €
Menovitá hodnota 1 akcie: 252 €
Podľa úpravy Obchodného zákonníka súhrn menovitých hodnôt prioritných akcií nesmie prekročiť polovicu hodnoty základného imania.

Počet akcií 907 200 / ..... = 3 600 ks
Podiel kmeňové akcie ..... ks
prioritné akcie ..... ks

2. Zisk po zdanení = ...

Rozdelenie zisku podľa rozhodnutia valného zhromaždenia (v €):
.....
– ..... (15 % do rezervného fondu)
– ..... (tantiémy)
– ..... (investície)
– ..... (fakultatívny fond)

..... (zisk na rozdelenie)
– 36 288 (dividendy prioritných akcionárov (252 × 0,08) × ..... ks = ... €/ks × ..... ks = 36 288 €)

..... (na dividendy kmeňových akcionárov)

Dividenda na kmeňovú akciu .....

$$\text{Dividenda na kmeňovú akciu v \%} = \frac{\qquad}{\qquad} \times 100 = \ldots\ldots \%$$

3.

$$\textit{Kurzová hodnota prioritnej akcie} = \frac{8 \times 252}{\qquad} = \ldots\ldots \text{ €}$$

$$\textit{Kurzová hodnota kmeňovej akcie} = \frac{\times\ 252}{\qquad} = \ldots\ldots \text{ €}$$

4. Tvorba RF minimálne vo výške	..... €
Rezervný fond:	
– pri vzniku 10 % hodnoty ZI	..... €
– prídel v 1. roku (15 % zo zisku po zdanení)	..... €
Spolu	..... €

Spoločnosť musí dopĺňať RF minimálne do .....% hodnoty ZI podľa ustanovení Obchodného zákonníka, t. j. do výšky ..... €.

Akciová spoločnosť musí v ďalších rokoch doplniť rezervný fond minimálne vo výške ..... €.

Príklad 25 – Rozdelenie zisku v spoločnosti JANEKO, a. s.

Spoločnosť JANEKO, a. s., vyrába štýlový drevený nábytok. Spoločnosť bola založená v roku 2019. Základné imanie spoločnosti je vo výške 756 000 €. Spoločnosť v súlade so stanovami vydala akcie v menovitej hodnote 50 €/akciu. Z celkového počtu vydaných akcií bolo 30 % prioritných akcií a zvyšok boli kmeňové akcie. V stanovách si spoločnosť určila, že pri vzniku vytvorí rezervný fond podľa ustanovenia Obchodného zákonníka a následne sa bude dopĺňať ročne o sumu vo výške 10 % čistého zisku.

V roku 2020 dosiahla spoločnosť zisk pred zdanením 480 000 € a valné zhromaždenie rozhodlo o rozdelení zisku takto:

- prídel do rezervného fondu (podľa stanov spoločnosti),
- tantiémy 48 000 €,
- tvorba fakultatívnych fondov 36 000 €,
- investície 110 000 €,
- dividendy na prioritnú akciu 6 %,
- dividendy na kmeňovú akciu.

Úlohy:

1. Vypočítajte, koľko kmeňových a koľko prioritných akcií tvorí základné imanie.
2. Vypočítajte výšku dividendy na jednu kmeňovú akciu.
3. Vypočítajte kurzovú hodnotu prioritnej a kmeňovej akcie pri úrokovej sadzbe 4 % p. a.
4. V nasledujúcom roku rozhodlo valné zhromaždenie o navýšení hodnoty základného imania o 150 000 €. Vysvetlite a vypočítajte, ako by sa navýšenie ZI prejavilo pri tvorbe rezervného fondu, ak by spoločnosť uplatňovala ustanovenia Obchodného zákonníka o povinnej minimálnej výške.

Riešenie:

1.

ZI = ... €

Menovitá hodnota 1 akcie: ..... €

Počet akcií ..... / ..... = ... ks

Podiel kmeňové akcie ..... v % = ... ks

prioritné akcie ..... v % = ... ks

2.

Zisk po zdanení = ...

Rozdelenie zisku podľa rozhodnutia valného zhromaždenia (v €):

.....

– ..... (RF)

– ..... (tantiémy)

– ..... (investície)

– ..... (fakultatívny fond)

..... (zisk na rozdelenie)

– ..... dividendy prioritných akcionárov = (..... × .....) × ..... ks = ... €/ks × ..... ks)

..... dividendy kmeňových akcionárov = ...

Dividenda na kmeňovú akciu .....

Dividenda na kmeňovú akciu v % = ——— x 100 = ... %

3.

Kurzová hodnota prioritnej akcie = ——— = ... €

Kurzová hodnota kmeňovej akcie = ——— = ... €

4.

Tvorba RF pred navýšením ZI minimálne do ..... % ZI (pred navýšením) = ...

Tvorba RF po navýšení ZI minimálne do ..... % ZI (po navýšení) = ...

Príklad 26

Spoločnosť GAMPLAST, a. s., vyrába plastový riad na jednorazové použitie a rôznorodý obalový materiál z plastu. Bola založená v roku 2020. Základné imanie spoločnosti je vo výške 756 000 €. Spoločnosť v súlade so stanovami vydala akcie v menovitej hodnote 40 €/akciu. Z celkového počtu vydaných akcií bolo 40 % prioritných a zvyšok kmeňových. V stanovách si spoločnosť určila, že rezervný fond sa bude dopĺňať ročne o sumu vo výške 10 % čistého zisku.

V roku 2020 dosiahla spoločnosť zisk pred zdanením 597 490 € a valné zhromaždenie rozhodlo o rozdelení zisku takto:

- prídel do rezervného fondu (podľa stanov spoločnosti),
- odmeny štatutárnym orgánom (tantiémy) 66 388 €,
- tvorba fakultatívnych fondov 49 790 €,
- investície 116 180 €,
- dividendy na prioritnú akciu 12 %,
- dividendy na kmeňovú akciu.

Úlohy:

1. Vypočítajte výšku dividendy na jednu kmeňovú akciu.
2. Vypočítajte kurzovú hodnotu prioritnej a kmeňovej akcie pri úrokovej sadzbe 7 % p. a.
3. Vypočítajte celkovú výšku RF na konci roku 2021, ak predpokladáme, že by spoločnosť v roku 2021 vykázala príjmy 65 000 € a výdavky vo výške 20 000 €.

Riešenie:

1.

ZI = ... €

Menovitá hodnota 1 akcie: ..... €

Počet akcií ..... / ..... = ... ks

Podiel kmeňové akcie ..... v % = ... ks

prioritné akcie ..... v % = ... ks

Zisk po zdanení = ...

Rozdelenie zisku podľa rozhodnutia valného zhromaždenia (v €):

.....

– ..... (RF)

– ..... (tantiémy)

– ..... (investície)

– ..... (fakultatívny fond)

..... (zisk na rozdelenie)

– ..... dividendy prioritných akcionárov = (..... × .....) × ..... ks = ... €/ks × ..... ks)

..... dividendy kmeňových akcionárov = ...

Dividenda na kmeňovú akciu .....

Dividenda na kmeňovú akciu v % = ——— x 100 = ... %

2.

Kurzová hodnota prioritnej akcie = ——— = ... €

Kurzová hodnota kmeňovej akcie = ——— = ... €

3.

..... = tvorba RF pri založení v roku 2020

..... = prídel z čistého zisku do RF v roku 2020

——— = výška RF na konci roku 2020

..... = výsledok hospodárenia v roku 2021 (hrubý zisk)

..... = daň (podľa ustanovení zákona o dani z príjmov pre PO)

..... = čistý zisk v roku 2021

..... = prídel do RF v roku 2021

Celková výška RF na konci roku 2021= ..... + ... = ... €

Príklad 27 – Rozdelenie zisku v spoločnosti HUGO, a. s.

Akciová spoločnosť HUGO bola založená vo februári 2019. Podľa zakladateľskej zmluvy predmetom jej činnosti je výroba chladiarenských, vzduchotechnických a klimatizačných zariadení. Spoločnosť má základné imanie vo výške 1 470 000 €. Menovitá hodnota jednej akcie je 100 €. Akcie boli vydané v pomere 30 % prioritné akcie a 70 % kmeňové akcie. V roku 2019 dosiahla spoločnosť zisk pred zdanením vo výške 580 890 €, v roku 2020 vo výške 597 490 € a v roku 2021 očakáva zisk po zdanení vo výške 331 940 €.

Spoločnosť si určila v stanovách tvorbu rezervného fondu v súlade s ustanoveniami Obchodného zákonníka. Valné zhromaždenie rozhodlo o delení zisku za rok 2020 takto:

- prídel do rezervného fondu (podľa stanov spoločnosti),
- tantiémy 29 875 €,
- investície 132 776 €,
- dividendy na prioritnú akciu 12 %,
- dividendy na kmeňovú akciu.

Úlohy:

1. Vypočítajte výšku dividendy na jednu kmeňovú akciu a jej kurzovú hodnotu v roku 2020.
2. Zistite, aká je výška rezervného fondu v roku 2020 a v akej minimálnej výške ho musí spoločnosť doplniť v roku 2021.

Riešenie:

1.

2.

6.9 Rozdelenie príjmov členov družstva

Družstvo – spoločenstvo neuzavretého počtu osôb, založené na podnikanie alebo zabezpečovanie hospodárskych, sociálnych alebo iných potrieb svojich členov. Družstvo zakladá aspoň päť fyzických osôb alebo dve právnické osoby. Základné imanie musí byť najmenej 1 250 €. Činnosť družstva riadi predstavenstvo volené členskou schôdzou.[50]

Pri delení zisku je družstvo povinné najskôr z dosiahnutého (hrubého) zisku odviesť daň a následne uskutočniť prídel do nedeliteľného fondu minimálne v zákonom stanovenej výške. Zvyšnú časť zisku môže družstvo použiť podľa vlastných potrieb.

Nedeliteľný fond sa nesmie použiť počas trvania družstva na rozdelenie medzi členov. Nedeliteľný fond možno použiť iba na hospodárske účely určené stanovami družstva, na prekonanie nepriaznivého priebehu hospodárenia družstva alebo na krytie strát družstva, ak osobitný zákon neustanovuje inak. O použití nedeliteľného fondu rozhoduje predstavenstvo družstva.

Podiel člena na zisku, ak zo stanov nevyplýva niečo iné, určí sa pomerom výšky jeho splateného vkladu k splateným vkladom všetkých členov. U členov, ktorých členstvo v rozhodnom roku trvalo len časť roka, sa tento podiel pomerne kráti.

Stanovy družstva alebo uznesenie členskej schôdze, ak to stanovy pripúšťajú, môžu určiť iný spôsob vymedzenia podielu člena na zisku, ktorý sa má rozdeliť medzi členov.

Pri zániku členstva (odchod člena z družstva) za trvania družstva má člen nárok na **vyrovnací podiel**. Na správne určenie vyrovnávacieho podielu je **rozhodujúci stav čistého obchodného imania** družstva. Pri určovaní výšky vyrovnávacieho podielu sa neprihliada na imanie, ktoré je v nedeliteľnom fonde (nemožno z neho vyplácať vyrovnací podiel a jeho výšku treba odpočítať) a takisto sa neprihliada na členské vklady členov, ktorí sú v spoločnosti kratšie ako jeden rok.[51]

Vyrovnací podiel sa určí ako pomer splateného členského vkladu doterajšieho člena násobeného počtom ukončených rokov jeho členstva k súčtu splatených členských vkladov všetkých členov družstva násobených ukončenými rokmi ich členstva.

---

[50] Spracované podľa zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník. Dostupné na internete: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/nove-znenie/2016-1>.

[51] Spracované podľa zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník. Dostupné na internete: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/nove-zne--y nie/2016-1>

Príklad 28 – Rozdelenie zisku v družstve POPCORN

Družstvo POPCORN bolo založené štyrmi spoločníkmi v roku 2018. V tom istom roku družstvo dosiahlo nasledujúce výsledky: výnosy 167 500 € a náklady 94 600 €.

V stanovách družstva sa spoločníci dohodli na týchto náležitostiach:

- výška základného členského vkladu a jeho 100 % splatenie pri vzniku družstva (tab. 6.53),
- odvod do nedeliteľného fondu podľa § 235 Obchodného zákonníka,
- odmeny vyplatené štatutárnemu orgánu družstva vo výške 3 500 €,
- spôsob rozdelenia zisku podľa § 236 Obchodného zákonníka.

Tabuľka 6.53

Člen družstva	Základný členský vklad (v €)
AB, s. r. o.	5 000,–
CD	3 000,–
EF	5 500,–
GH, s. r. o.	4 000,–

V roku 2025 bude družstvo POPCORN vyplácať vyrovnacie podiely každému členovi. Počet členov postupne narastie na sedem. Údaje o vkladoch a dĺžke trvania členstva jednotlivých členov družstva v roku 2025 sú uvedené v tab. 6.54.

Tabuľka 6.54

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Dĺžka trvania členstva (v rokoch)
AB, s. r. o.	13 280,–	5
CD	4 660,–	5
EF	8 950,–	5
GH, s. r. o.	7 300,–	5
IJ	3 960,–	2
KL	1 600,–	1
MN	2 120,–	0,8
Spolu	**41 870,–**	–

Poznámka

Počas existencie družstva sa počet členov rozrástol, pričom pôvodní členovia svoje pôvodne členské vklady navýšili. Pri výpočte percentuálne podiely zaokrúhlite na celé číslo a ostatné výpočty na dve desatinné miesta.

Úlohy:

1. Vypočítajte základné imanie družstva v roku 2018.
2. Vypočítajte podiel na zisku každého člena družstva v roku 2018.
3. Musí podnik vložiť prídel do nedeliteľného fondu aj v roku 2019, aby splnil podmienku vytvorenia nedeliteľného fondu podľa Obchodného zákonníka do výšky 50 % zo základného imania družstva? Ak áno, tak zistite, akú výšku musí družstvo vložiť do nedeliteľného fondu.
4. Vypočítajte potenciálny vyrovnací podiel každého člena v roku 2025, ak je v nedeliteľnom fonde je 31 400 € a výška vlastného imania je 71 670 €.

☑ Riešenie:

1. Výška základného imania družstva:
   5 000 + 3 000 + 550 + 4 000 = 17 500 €

2. Zisk družstva v roku 2018 je:
   Zisk pred zdanením (hrubý zisk) =
   167 500 – 94 600 = 72 900 €
   – daň z príjmu (21 % zo 72 900) = 15 309 €
   Čistý zisk (zisk po zdanení) = 57 591 €

   Čistý zisk (zisk po zdanení) = 57 591 €
   – prídel do nedeliteľného fondu :
   (10 % z 57 591) = 5 759,10 €
   – výplata odmien štatutárnemu orgán = 3 500,00 €
   Čistý zisk na rozdelenie = 48 331,90 **€**

Tabuľka 6.55

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Podiel na zisku jednotlivých členov (v %)
AB	5 000,–	29
CD	3 000,–	17
EF	5 500,–	31
GH	4 000,–	23
Spolu	**17 500,–**	**x**

Tabuľka 6.56

Člen družstva	Podiel na zisku jednotlivých členov (v €)
AB	0,29 × 48 331,90 = 14 016,25
CD	0,17 × 48 331,90 = 8 216,42
EF	0,31 × 48 331,90 = 14 982,89
GH	0,23 × 48 331,90 = 11 116,34

3. Výška nedeliteľného fondu na konci roku 2019 sa vypočíta:
Pri založení družstva je povinný prídel do nedeliteľného fondu v roku 2018 vo výške 10 % zo základného imania = 10 % zo 17 500 € = 1 750 €
+
Prídel do nedeliteľného fondu na konci roku 2018
10 % z 57 591 = 5 759,10
V nedeliteľnom fonde je na konci roku 2018 suma 7 509,10 €
Družstvo musí tvoriť nedeliteľný fond do výšky aspoň 50 % základného imania, t. j. 0,5 × 17 500 = 8 750
Družstvo bude musieť pokračovať v tvorbe nedeliteľného fondu aj v roku 2019, pretože mu chýba ešte 1 240,90 € do splnenia zákonnej podmienky.

4. **Vlastné imanie** = 71 670 € = **čisté obchodné imanie**
Výpočet vyrovnacieho podielu je nasledujúci:
71 670 € (čisté obchodné imanie)
– 31 400 €
– 2 120 € (vklad člena, ktorého členstvo bolo menej ako 1 rok)
= 38 150 **€**

Suma vo výške 38 150 €, z ktorej sa bude vychádzať pri výpočte vyrovnacieho podielu pre jednotlivých členov družstva.

Tabuľka 6.57

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Dĺžka trvania členstva (v rokoch)	Súčin vkladu a rokov	Koeficient VP	Vyrovnací podiel (v €)
AB, s. r. o.	13 280,–	5	66 400	0,368	14 039,20
CD	4 660,–	5	23 300	0,129	4 921,35
EF	8 950,–	5	44 750	0,248	9 461,20
GH, s. r. o.	7 300,–	5	36 500	0,202	7 706,30
IJ	3 960,–	2	7 920	0,044	1 678,60
KL	1 600,–	1	1 600	0,009	343,35
Spolu			**180 470**	**1,0**	**38 150,–**

Príklad 29 – Rozdelenie zisku v družstve REMATA

Družstvo REMATA bolo založené štyrmi spoločníkmi v roku 2018 na dobu určitú do roku 2024. V roku 2018 družstvo dosiahlo nasledujúce výsledky: výnosy 200 000 € a náklady 150 000 €.

V stanovách družstva sa spoločníci dohodli na týchto náležitostiach:

- výška základného členského vkladu a jeho 100 % splatenie pri vzniku družstva (tab. 6.58),
- odvod do nedeliteľného fondu podľa § 235 Obchodného zákonníka,
- odmeny vyplatené štatutárnemu orgánu družstva vo výške 4 400 €,
- spôsob rozdelenia zisku podľa § 236 Obchodného zákonníka.

Tabuľka 6.58

Člen družstva	Základný členský vklad (v €)
PATA, s. r. o.	6 000,–
F. Krátky	4 000,–
E. Široká	6 500,–
GH, s. r. o.	5 000,–
Základné imanie družstva	

V roku 2024 bude družstvo REMATA vyplácať vyrovnacie podiely každému členovi. Údaje o vkladoch a dĺžke trvania členstva jednotlivých členov družstva v roku 2024 sú uvedené v tab. 6.59.

Tabuľka 6.59

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Dĺžka trvania členstva (v rokoch)
PATA, s. r. o.	14 000,–	5
F. Krátky	5 600,–	5
E. Široká	9 000,–	5
GH, s. r. o.	7 300,–	5
AB	4 000,–	3 a 5 mesiacov = 3,42

pokračovanie tab. 6.59

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Dĺžka trvania členstva (v rokoch)
CD	1 600,–	2 a 6 mesiacov = 2,5
EF	2 000,–	0,8
Spolu	**.....**	–

Poznámka

Počas existencie družstva sa počet členov rozrástol, pričom pôvodní členovia svoje pôvodne členské vklady navýšili.

Úlohy:

1. Vypočítajte základné imanie družstva v roku 2018.
2. Vypočítajte podiel na zisku každého člena družstva v roku 2018.
3. Vypočítajte výšku nedeliteľného fondu na konci roku 2019, ak za rok 2019 podnik dosiahol výnosy 85 500 € a náklady 68 300 €.
4. Musí podnik vložiť prídel do nedeliteľného fondu aj v roku 2020, aby splnil podmienku vytvorenia nedeliteľného fondu podľa Obchodného zákonníka do výšky 50 % zo základného imania družstva? Ak áno, tak zistite, akú výšku musí družstvo vložiť do nedeliteľného fondu.
5. Vypočítajte potenciálny vyrovnací podiel každého člena v roku 2024, ak je v nedeliteľnom fonde 28 800 €, zisk bežného obdobia bude 15 000 €, nerozdelený zisk bude tvoriť sumu 7 800, údaje o vkladoch členov a počtoch rokov ich člensva sú uvedené v tabuľke 6.59.

Riešenie:

1. Výška základného imania družstva:
   6 000 + ... + ... + 5 000 = ... €
2. Zisk družstva v roku 2018 je:
   zisk pred zdanením (hrubý zisk) =
   200 000 – ..... = ... €
   – daň z príjmov (21 % z .....) = ... €
   Čistý zisk (zisk po zdanení) = ... €

   Čistý zisk (zisk po zdanení) = ... €
   – prídel do nedeliteľného fondu
   (10 % z .....) = ... 3 950 €
   – výplata odmien štatutárnemu orgánu ..... 4 400 €
   Čistý zisk na rozdelenie = ... **€**

Tabuľka 6.60

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Podiel na zisku jednotlivých členov (v %)
PATA, s. r. o.	6 000,–	6 000/ ..... × 100 % = ...
F. Krátky	4 000,–	..... / ..... × 100 % = 18,60 %
E. Široká	6 500,–	6 500 / ..... × 100 % = ...
GH	5 000,–	..... /..... × 100 % = 23,25 %
	.....	x

Tabuľka 6.61

Člen družstva	Podiel na zisku jednotlivých členov (v €)
PATA, s. r. o.	..... z ..... = ...
F. Krátky	18,60 % z ..... = ...
E. Široká	..... z ..... = 9 416,64
GH	23,25 % z ..... = ...

3. Výška nedeliteľného fondu na konci roku 2019 sa vypočíta:
Pri založení družstva je povinný prídel do nedeliteľného fondu v roku 2018 vo výške
.....% zo základného imania = ... % z 21 500 € = ... €
+
Prídel do nedeliteľného fondu na konci roku 2018
10 % z .....
+
Prídel do nedeliteľného fondu na konci roku 2019
10 % z .....
Výška nedeliteľného fondu na konci roku 2019 =
..... + ... + ... = ... €

4.
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. **Vlastné imanie** = ... = ... **€ =**
čisté obchodné imanie
Výpočet vyrovnacieho podielu je nasledujúci:
..... € (čisté obchodné imanie)
– 28 800 € (.....)
– 2 000 € (vklad člena, ktorého členstvo bolo menej ako 1 rok)
= ..... **€**

Suma vo výške ..... €, z ktorej sa bude vychádzať pri výpočte vyrovnacieho podielu pre jednotlivých členov družstva.

Tabuľka 6.62

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Dĺžka trvania členstva (v rokoch)	Súčin vkladu a rokov	Koeficient VP	Vyrovnací podiel (v €)
PATA, s. r. o.		5			
F. Krátky		5			
E. Široká		5			
GH, s. r. o.		5			
AB	4 000,–	3			
CD	1 600,–	2			
			.....		

Príklad 30 – Rozdelenie zisku v družstve WHEAT

Výrobné družstvo WHEAT sa zaoberá výrobou a predajom úžitkovej a ozdobnej keramiky a hrnčiarskych výrobkov. Ku koncu roku 2018 má družstvo päť členov. Údaje o ich vkladoch sú uvedené v tab. 6.63.

Tabuľka 6.63

Člen družstva	Členský vklad (v €)
Konn, s. r. o.	2 655,–
M. Končeková	1 320,–
J. Ondreáš	2 490,–
Zimo, s. r. o.	2 655,–
S. Mladá	2 160,–
.....	.....

Počas existencie družstva došlo k zmene jednotlivých členov. Na začiatku roku 2026 do družstva vstúpil ďalší člen P. Vereš a M. Matlevič. Údaje o splatených členských vkladoch a dĺžke trvania členstva všetkých členov v družstve k 31. 12. 2026 sú uvedené v tab. 6.64.

Tabuľka 6.64

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Dĺžka trvania členstva (v rokoch)
L. Končeк	2 850,–	5
M. Koraček	1 680,–	2
J. Ondrušovský	2 690,–	3
M. Matlevič	3 450,–	1
B. Zambez	2 900,–	3
S. Mladá	2 160,–	4
P. Vereš	2 360,–	0,5
.....	.....	

Členské vklady spoločníkov boli splatené už pri ich vstupe do družstva. Družstvo dosiahlo v roku 2018 výnosy vo výške 122 800 € a náklady vo výške 92 950 €.

Členská schôdza sa uzniesla na delení zisku takto:

- povinný minimálny prídel do nedeliteľného fondu podľa Obchodného zákonníka,
- vyplatenie odmeny členom štatutárneho orgánu družstva vo výške 4 600 €,
- po odvedení daňovej povinnosti a povinného prídelu do nedeliteľného fondu sa zvyšok rozdelí medzi členov podľa splatených členských vkladov.

Úlohy:

1. Vypočítajte základné imanie spoločnosti v roku 2018 a 2026.
2. Vypočítajte zisk družstva a podiel na zisku každého člena družstva v roku 2018.
3. Vypočítajte, aká je výška nedeliteľného fondu v družstve na konci roku 2018.
4. Vypočítajte potenciálny vyrovnací podiel každého člena družstva k 31. 12. 2026, ak vlastné imanie spoločnosti má nasledujúcu štruktúru: výsledok hospodárenia bežného obdobia po zdanení 12 400 €, fondy tvorené zo zisku 7 900 €, nedeliteľný fond je 2 987 € a výška členských vkladov je uvedená v tab. 6.64.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

2.

.....

.....

.....

.....

.....

Tabuľka 6.65

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Podiel na zisku jednotlivých členov (v %)
		..... / ..... × 100 % = ...
		..... / ..... × 100 % = ...
		..... / ..... × 100 % = ...
		..... / ..... × 100 % = ...
		..... / ..... × 100 % = ...
		..... / ..... × 100 % = ...
	.....	×

Tabuľka 6.66

Člen družstva	Podiel na zisku jednotlivých členov (v €)
	..... % z ..... = ...
	..... % z ..... = ...
	..... % z ..... = ...
	..... % z ..... = ...
	..... % z ..... = ...
	..... % z ..... = ...

3. Výška nedeliteľného fondu na konci roku 2018:

.....

.....

.....

.....

.....

4.

.....

.....

.....

.....

.....

Tabuľka 6.67

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Dĺžka trvania členstva (v rokoch)	Súčin vkladu a rokov	Koeficient VP	Vyrovnací podiel (v €)
			.....		

Príklad 31 – Rozdelenie zisku v družstve PŠENO

Družstvo PŠENO bolo založené v roku 2018 tromi spoločníkmi, ktorí sa v stanovách družstva dohodli na výške upísaných členských vkladov tak, ako je uvedené v tab. 6.68.

Tabuľka 6.68

Člen družstva	Upísaný členský vklad (v €)
RAŽ, s. r. o.	4 000,–
M. Malina	3 000,–
ALI, s. r. o.	2 500,–
Základné imanie pri založení	**9 500,–**

Všetky členské vklady okrem M. Malinu boli splatené na 80 % ku dňu vzniku družstva. M. Malina splatil svoj vklad len na 60 %. Po vzniku družstva 2018 počas toho istého roku vstúpili do družstva ešte ďalší dvaja členovia.

Jeden člen bol P. Nový, ktorý vstúpil 1. 8. a vložil do družstva vklad vo výške 2 800 €, druhý člen bol M. Malý, ktorý vstúpil 1. 3. a vložil do družstva vklad vo výške 3 500 €. Obaja splatili svoje upísané členské vklady hneď pri vstupe do družstva. Zakladajúci spoločníci svoje upísané členské vklady splatili počas nasledujúceho roka 2019.

V tabuľke 6.69 je uvedený konečný zoznam členov, ktorý družstvo eviduje ku koncu roku 2018.

Tabuľka 6.69

Člen družstva	Upísaný členský vklad (v €)
RAŽ, s. r. o.	4 000,–
M. Malina	3 000,–
ALI, s. r. o.	2 500,–
P. Nový	2 800,–
M. Malý	3 500,–
Výška základného imania	**15 800,–**

Družstvo dosiahlo v roku 2018 výnosy vo výške 85 000 € a jeho celkovo vynaložené náklady boli 50 000 €. Členská schôdza družstva sa pri prerokovaní ročnej účtovnej závierky uzniesla na delení zisku takto:

- prídel do nedeliteľného fondu podľa Obchodného zákonníka,
- zvyšok rozdeliť medzi členov podľa výšky splatených členských vkladov.

Hypoteticky predpokladajme, že v roku 2026 bude družstvo PŠENO vyplácať vyrovnávacie podiely každému členovi.

Štruktúra vlastných zdrojov družstva je v danom roku nasledujúca: zisk po zdanení bežného obdobia je 23 700 €, kapitálové fondy tvorené zo zisku 16 400 €, výsledok hospodárenia minulých rokov 14 200 € a údaje o vkladoch a dĺžke trvania členstva jednotlivých členov družstva v roku 2026 sú uvedené v tab. 6.70.

Tabuľka 6.70

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Dĺžka trvania členstva (v rokoch)
RAŽ, s. r. o.	9 500,–*	6
M. Malina	6 800,–	6
P. Nový	7 300,–	5 a 5 mesiacov = 5,42**
ALI, s. r. o.	3 800,–	6

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Dĺžka trvania členstva (v rokoch)
M. Malý	4 600,–	5 a 10 mesiacov = 5,83**
P. Skala	1 200,–	1
VENA, s. r. o.	2 300,–	2 mesiace
Základné imanie spoločnosti v roku 2026	**35 500,–**	X

* ***Poznámka 1***
Členské vklady niektorých jednotlivých členov družstva sa počas trvania družstva zmenili pre postupné navyšovanie pôvodnej výšky ich členského vkladu.

*****Poznámka 2***
5 rokov a 5 mesiacov pretransformujeme na roky = 5 rokov a 5 mesiacov /12 mesiacov = 5,42 roka a obdobne to pretransformuje aj v ďalšom prípade, a to 5 rokov a 10 mesiacov/12 mesiacov = 5,83 roka. Pozor: pri výpočte vyrovnacieho podielu sa berú do úvahy iba ukončené roky členstva.

Úlohy:

1. Vypočítajte výšku základného imania v družstve v roku 2018.
2. Vypočítajte zisk družstva a podiel na zisku každého člena družstva v roku 2018.
3. Vypočítajte výšku nedeliteľného fondu na konci roku 2018.
4. Vypočítajte výšku nedeliteľného fondu na konci roku 2020, ak budete vychádzať z nasledujúcich skutočností: zisk z roku 2018 poznáte z predchádzajúceho výpočtu, v roku 2019 družstvo dosiahlo zisk pred zdanením 14 400 € a v roku 2020 dosiahlo výnosy vo výške 88 500 € a náklady 69 700 €. Rozhodnite, či má družstvo povinnosť doplniť nedeliteľný fond aj po roku 2020, ak chce splniť podmienku vytvorenia nedeliteľného fondu minimálne do výšky 50 % zo základného imania družstva.
5. Vypočítajte potenciálny vyrovnací podiel člena ALI, s. r. o., v roku 2026, ak je v nedeliteľnom fonde 13 200 €. Všetky členské vklady boli splatené na 100 %. Pri výpočte vyrovnávacieho podielu treba zužitkovať vedomosti z kap. 1 o vlastnom imaní a jeho štruktúre.

Poznámka
Percentuálne podiely zaokrúhlite na celé číslo a podiely na zisku a vyrovnací podiel na dve desatinné čísla.

☑ Riešenie:

1. Výška základného imania družstva: je súčet všetkých vkladov, pričom na výpočet výšky základného imania nemá vplyv, že členské vklady neboli splatené v 100 % výške.
4 000 + 3 000 + 2 500 + 2 800 + 3 500 = 15 800 €
Základné imanie družstva v roku 2018 je 15 800 €.

2. Zisk družstva v roku 2018 je:
Výnosy – náklady = zisk pred zdanením (hrubý zisk)
85 000 – 50 000 **= 35 000 €**

Zisk pred zdanením (hrubý zisk) = ... 35 000 €
– daň z príjmu (21 % z 35 000) = ... 7 350 €
Čistý zisk (zisk po zdanení) = ... 27 650 €
– prídel do nedeliteľného fondu
(10 % z 27 650) = ... 2 765 €
Čistý zisk na rozdelenie = ... 24 885 €

Podiely na zisku členov družstva vypočítame ako podiel splateného členského vkladu k pomeru všetkých splatených členských vkladov jednotlivých členov družstva.

Tabuľka 6.71

Člen družstva	Upísaný členský vklad (v €)	Splatený členský vklad pre účely stanovenia podielu na zisk (v €)	Podiel na zisku jednotlivých členov (v %)
RAŽ, s. r. o.	4 000,–	0,8 × 4 000 = 3 200,–	29
M. Malina	3 000,–	0,6 × 3 000 = 1 800,–	16
ALI, s. r. o.	2 500,–	0,8 × 2 500 = 2 000,–	18
M. Malý	3 500,–	3 500 / 12 × 10 = 2 916,–	26
P. Nový	2 800,–	2 800 / 12 × 5 = 1 166,–	11
		Σ 11 082,–	100

Poznámka
U členov, ktorých členstvo v roku rozdelenia zisku trvalo len časť roka, treba túto skutočnosť zohľadniť pri výpočte ich podielu na zisku.

Tabuľka 6.72

Člen družstva	Podiel na zisku jednotlivých členov (v €)
RAŽ, s. r. o.	7 216,65
M. Malina	3 981,60
ALI, s. r. o.	4 479,30
M. Malý	6 470,10
P. Nový	2 737,35

3. Výška nedeliteľného fondu na konci roku 2018 sa vypočíta takto:
Pri založení družstva je povinnosť uskutočniť prídel do nedeliteľného fondu vo výške 10 % zo základného imania = 10 % z 9 500 = **950,00 €**

Poznámka:
Družstvo by si mohlo v stanovách dohodnúť, že aj z vkladov pristupujúcich členov sa bude tvoriť nedeliteľný fond vo výške najmenej vo výške 10 %.

+
Prídel do nedeliteľného fondu na konci roku 2018
10 % z čistého zisku = **2 765 €**
Výška nedeliteľného fondu na konci roku 2018 = 950 + 2 765 = **3 715 €**

4. Výška nedeliteľného fondu na konci roku 2020
Družstvo musí vyvárať nedeliteľný fond minimálne do výšky 50 % zo základného imania. To znamená, že 50 % z 15 800 € = **7 900 €**

Tabuľka 6.73

	Tvorba NF pri založení v roku 2018	Vloženie na konci roku 2018	Vloženie na konci roku 2019	Vloženie na konci roku 2020	Po roku 2020
	10 % zo ZI = 10 % z 9 500 = **950 €**	10 % z ČZ = 10 % z 27 650 = **2 765 €**	10 % z ČZ = 10 % z 11 376 = **1 137,60 €**	10 % z ČZ = 10 % zo 14 852 = **1 485,20 €**	**1 562,20 €**
Σ	**950 €**	**950 + 2 765 = 3 715 €**	**3 715 + 1 137,60 = 4 852,60 €**	**4 852,60 + 1 485,20 = 6 337,80 €**	**6 337,80 + 1 562,20 = 7 900 €**

Čistý zisk v roku 2019 bude 14 400 – daň z príjmu (21 % z 14 400) = **11 376 €**
Čistý zisk v roku 2020 bude 88 500 – 69 700 = 18 800 – daň z príjmu (21 % z 18 800) = **14 852 €**
Po roku 2020 musí družstvo vložiť do nedeliteľného fondu ešte:
7 077,50 – 6 285,30 = 792,20 €, aby splnilo podmienku vytvorenia nedeliteľného fondu podľa Obchodného zákonníka, a to vo výške 50 % zo základného imania.

5. Vyrovnací podiel sa počíta **z vlastného imania**.
Vlastné imanie = *súčet členských vkladov v roku 202X (základné imanie družstva) + nedeliteľný fond z roku 202X + zisk po zdanení bežného obdobia + kapitálové fondy tvorené zo zisku + výsledok hospodárenia minulých rokov*
Vlastné imanie = 35 500 + 13 200 + 23 700 + 16 400 + 14 200 = **103 000 €**
103 000 € = čisté obchodné imanie
Výpočet vyrovnacieho podielu je:
103 000 € (vlastné imanie = čisté obchodné imanie)
– 13 200 € (nedeliteľný fond)
– 2 300 € (vklad člena, ktorého členstvo bolo menej ako 1 rok)
= **87 500 €**

Suma vo výške **87 500 €,** z ktorej sa bude vychádzať pri výpočte vyrovnacieho podielu pre jednotlivých členov družstva.

Tabuľka 6.74

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Dĺžka trvania členstva (v rokoch)	Súčin vkladu a rokov	Koeficient VP	Vyrovnací podiel (v €)
RAŽ, s. r. o.	9 500,–	6	57 000	0,303	26 512,50
M. Malina	6 800,–	6	40 800	0,217	18 987,50
P. Nový	7 300,–	5	36 500	0,210	18 375,00
ALI, s. r. o.	3 800,–	6	22 800	0,121	10 587,50
M. Malý	4 600,–	5	23 000	0,143	12 512,50
P. Skala	1 200,–	1	1 200	0,006	525,–
			188 184		

Vyrovnací podiel ALI, s. r. o. = 0,121 x 87 500 = 10 587,50,–

Príklad 32 – Rozdelenie zisku v družstve KRÉMEŠ

Výrobné družstvo KRÉMEŠ sa zaoberá výrobou a predajom cukrárskych a pekárskych produktov. Družstvo tvorí päť členov, ktorých vklady boli hneď pri založení družstva splatené. Údaje o vkladoch v družstve platné k 31. 12. 2018 sú uvedené v tab. 6.75.

Tabuľka 6.75

Člen družstva	Splatený členský vklad (v €)
A. Sladká	1 550,–
R. Cukrová	1 800,–
P. Múčna	1 500,–
RADA, s. r. o.	2 100,–
L. Ághová	1 160,–
.....	.....

Družstvo na začiatku roku 2022 tvorí päť členov, ktorých dĺžka trvania členstva je rôzna, pretože nie všetci vstúpili do družstva v rovnakom čase. 1. 7. 2022 do družstva vstúpil ďalší člen N. Vavrová. Údaje o členských vkladoch a dĺžke členstva všetkých členov družstve platné k 31. 12. 2022 sú uvedené v tab. 6.76.

Tabuľka 6.76

Člen družstva	Splatený členský vklad (v €)	Dĺžka trvania členstva (v rokoch)
A. Sladká	1 550,–	6
R. Cukrová	1 800,–	3
P. Múčna	1 500,–	4
RADA, s. r. o.	2 105,–	2
L. Ághová	1 160,–	1
N. Vavrová	1 260,–	0,5
Spolu	.....	–

Družstvo dosiahlo v roku 2018 zisk pred zdanením 25 000 €. Členská schôdza sa uzniesla na nasledujúcom delení zisku:

- prídel do nedeliteľného fondu 10 % čistého zisku,
- odmena štatutárnemu orgánu vo výške 2 200 €,
- zisk po odvedení daňovej povinnosti a prídelu do nedeliteľného fondu sa rozdelí medzi členov podľa výšky splatených členských vkladov.

Úlohy:

1. Vypočítajte podiel na zisku každého člena družstva v roku 2018.
2. Vypočítajte potenciálny vyrovnací podiel každého člena k 31. 12. 2022, ak je v nedeliteľnom fonde 2 721 €, základné imanie v roku 2022 ..... €, výsledok hospodárenia za bežné obdobie po zdanení je 12 500 € a kapitálové fondy tvorené zo zisku sú 6 900 €.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

Tabuľka 6.77

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Podiel na zisku jednotlivých členov (v %)
		..... /..... × 100 % = ...
		..... / ..... × 100 % = ...
		..... / ..... × 100 % = ...
		..... /..... × 100 % = ...

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Podiel na zisku jednotlivých členov (v %)
		..... / ..... × 100 % = ...
	.....	×

Tabuľka 6.78

Člen družstva	Podiel na zisku jednotlivých členov (v €)
	..... % z ..... = ...
	..... % z ..... = ...
	..... % z ..... = ...
	..... % z ..... = ...
	..... % z ..... = ...

2.

.....

.....

.....

.....

.....

Tabuľka 6.79

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Dĺžka trvania členstva (v rokoch)	Súčin vkladu a rokov	Koeficient VP	Vyrovnací podiel (v €)
			.....		

Príklad 33 – Rozdelenie zisku v družstve MODAS

Výrobné družstvo MODAS sa zaoberá navrhovaním a výrobou pánskej, dámskej a detskej konfekcie. Spoločnosť tvorí sedem členov, ktorí splatili svoje členské vklady. Údaje o vkladoch a dĺžke trvania členstva v družstve platné k 31. 12. 2018 sú uvedené v tab. 6.80.

Tabuľka 6.80

Člen družstva	Splatený členský vklad (v €)	Dĺžka trvania členstva (v rokoch)
J. Bendová	2 325,–	4
V. Furková	1 660,–	2
C. Boldiš	1 495,–	4
P. Zuzula	2 155,–	6
S. Zuzulová	2 155,–	3
Z. Furda	1 825,–	9 mesiacov
J. Majeská	1 495,–	1
Spolu	**13 110,–**	–

Poznámka
Z. Furda je členom družstva len deväť mesiacov, ale túto skutočnosť nebudeme zohľadňovať pri výpočte podielu zisku pre jednotlivých členov družstva.

Výrobné družstvo dosiahlo v roku 2018 výnosy vo výške 172 605 € a náklady vo výške 132 775 €. Členská schôdza sa uzniesla na nasledujúcom delení zisku:

- povinný minimálny prídel do nedeliteľného fondu podľa Obchodného zákonníka,
- zisk po odvedení daňovej povinnosti a prídelu do nedeliteľného fondu sa rozdelí medzi členov podľa výšky splatených členských vkladov.

Úlohy:

1. Vypočítajte podiel na zisku každého člena družstva v roku 2018.
2. Vypočítajte potenciálny vyrovnací podiel každého člena v roku 2028, ak je v nedeliteľnom fonde 4 979 € a vlastné imanie družstva je 71 367 €.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

pokračovanie tab. 6.83

Tabuľka 6.81

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Podiel na zisku jednotlivých členov (v %)
		..... /..... × 100 % = ...
		..... /..... × 100 % = ...
		..... / ..... × 100 % = ...
		..... /..... × 100 % = ...
		..... /..... × 100 % = ...
		..... /..... × 100 % = ...
		..... /..... × 100 % = ...
	.....	×

Tabuľka 6.82

Člen družstva	Podiel na zisku jednotlivých členov (v €)
	..... % z ..... = ...
	..... % z ..... = ...
	..... % z ..... = ...
	..... % z ..... = ...
	..... % z ..... = ...
	..... % z ..... = ...
	..... % z ..... = ...

2.

.....

.....

.....

.....

.....

Tabuľka 6.83

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Dĺžka trvania členstva (v rokoch)	Súčin vkladu a rokov	Koeficient VP	Vyrovnací podiel (v €)

pokračovanie tab. 6.83

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Dĺžka trvania členstva (v rokoch)	Súčin vkladu a rokov	Koeficient VP	Vyrovnací podiel (v €)
			.....		

Príklad 34 – Zopakovanie si základných atribútov právnych foriem podnikov

Úlohy:

1. Podľa základných atribútov osobných spoločností vyplňte chýbajúce údaje o kapitálových spoločnostiach a družstve v tab. 6.84.
2. Podľa údajov z tab. 6.84 doplňte základné charakteristiky personálnych a kapitálových spoločností do tab. 6.85.

Základné atribúty právnych foriem Tabuľka 6.84

	Živnosť	v. o. s.	k. s.	s. r. o.	a. s.	Družstvo
Špecifikácia	samostatný podnik	personálna spoločnosť	personálna spoločnosť			
Právna úprava	živnostenský zákon	Obchodný zákonník	Obchodný zákonník			
Obchodný register	môže/nemusí	áno	áno			
Dokumenty pri založení	osvedčenie o živnostenskom podnikaní	spoločenská zmluva	spoločenská zmluva			
Vznik	ohlásením – doručením osvedčenia	zápis do OR				
Zánik	odobratím osvedčenia	výmaz z OR				
Počet spoločníkov	nie je	min. 2	1 + 1			
Základné imanie	nie je	nie je	nie je			

pokračovanie tab. 6.84

	Živnosť	v. o. s.	k. s.	s. r. o.	a. s.	Družstvo
Vklad spoločníkov	nie je	nie je	kd. 250 €			
Ručenie spoločníkov	celým majetkom	celým majetkom	kpl. – celým majetkom kd. – NKV			
Rezervný fond	nie je	nie je	nie je			
Delenie zisku	zostáva podnikateľovi	rovnako	½ kpl. – rovnako ½ kd. – SKV			
Riadenie	podnikateľ	právo všetci	kpl.			
Kontrola	podnikateľ	všetci spoločníci	všetci spoločníci			
Zákaz konkurencie	FO	všetci	kpl.			

Kde: kd. – komanditisti, kpl. – komplementári, SKV – splatené kapitálové vklady, NKV – nesplatené kapitálové vklady, FO – fyzická osoba, OR – obchodný register.

Tabuľka 6.85

Personálne spoločnosti	Kapitálové spoločnosti

3. Diskutujte o novom type kapitálovej spoločnosti – jednoduchej spoločnosti na akcie a definujte jej základné atribúty.

.....

.....

.....

.....

.....

6.10 Výber právnej formy podniku

Výber právnej formy podniku je jedným z najdôležitejších rozhodnutí nielen pri zakladaní podniku, ale aj pri úvahách o zmene pôvodnej formy podniku na inú vhodnejšiu formu. V nasledujúcom texte uvedieme v prehľadnej podobe rozhodujúce parametre pri výbere právnej formy podniku.

Kritériá výberu právnej formy podnikania:

- spôsob a rozsah ručenia,
- flexibilita organizačnej štruktúry,
- účasť na riadení,
- kapitálová náročnosť vzniku podniku,
- možnosti získania úveru,
- spôsob rozdelenia zisku,
- daňové a odvodové zaťaženie a pod.

Príklad 35 – Výhody a nevýhody právnych foriem podnikov

Na základe teoretických vedomostí identifikujte výhody a nevýhody jednotlivých právnych foriem. Údaje doplňte do tab. 6.86.

Tabuľka 6.86

FO/PO	Výhody	Nevýhody
Živnosť		
v. o. s.		
k. s.		
s. r. o.		
a. s.		
j. s. a.		
Družstvo		

Príklad 36

Podnikateľským zámerom je založenie zariadenia cestovného ruchu (penzión s reštauráciou), pričom sú známe tieto skutočnosti:

- kapacita penziónu: 20 hostí,
- kapacita reštaurácie: 35 hostí,
- predpokladá sa prevádzka reštaurácie od 10.00 do 22.00 hod. denne,
- penzión bude umiestnený v atraktívnej turistickej oblasti,
- zamestnanci: traja kuchári, štyri servírky, tri pomocné sily,
- účtovníctvo penziónu bude zabezpečené účtovnou firmou,
- zakladateľmi budú tri fyzické osoby,
- vlastný kapitál:
  - peňažné vklady 45 000 €,

  - nepeňažné vklady – budova 150 000 €,
    – pozemok 48 000 €,
- predpokladaný ročný obrat: 930 000 €.

Podnikatelia sa rozhodujú o výbere právnej formy podnikania. Na rozhodnutie si stanovia kritériá, ktoré sú uvedené v tab. 6.87. Zhodnotenie uskutočnia bodovou metódou. Na zhodnotenie majú k dispozícii 10 bodov (10 bodov predstavuje najvhodnejšiu právnu formu, 1 bod najmenej vhodnú právnu formu), ktorými budú ohodnocovať jednotlivé kritériá.

Úloha:

Vyberte vhodnú právnu formu podľa kritérií v tab. 6.87.

Tabuľka 6.87

Kritériá	Právna forma					
	živnosť	v. o. s.	k. s.	s. r. o.	a. s.	družstvo
Ručenie						
Oprávnenie na riadenie						
Počet zakladateľov						
Nároky na vstupný kapitál						
Daňové zaťaženie						
Rozdelenie zisku						
Možnosti získania cudzích zdrojov						

Riešenie:

Študenti sa rozdelia do troch skupín, ktoré budú zastupovať jednotlivých podnikateľov. Každá skupina rozdelí 10 bodov a označí, ktorá právna forma jej najviac vyhovuje. V diskusii študenti prezentujú výsledky svojich rozhodnutí.

Príklad 37

Piati živnostníci podnikajú v oblasti stavebných prác. Každý z nich vlastní živnostenský list. A. Baran je vedúci prác, M. Sitko je murár, P. Dobrík je elektrikár, F. Matúš je tesár a Ľ. Zeman je maliar. Zatiaľ sú všetci piati podnikateľmi – živnostníkmi, ale keďže pracujú spoločne, zvažujú založenie spoločnosti. Ak sa rozhodnú založiť spoločnosť, zamestnajú ešte aj účtovníčku.

Podnikatelia sa rozhodujú, či je vhodné zachovať aktuálnu formu podnikania, alebo je lepšie založiť jednu zo spoločností, ktoré umožňuje Obchodný zákonník. Na rozhodovanie si stanovili kritériá uvedené v tab. 6.88.

Tabuľka 6.88

Kritériá hodnotenia	Podnik fyzickej osoby	Podnik právnickej osoby
Veľkosť podniku		
Administratívna náročnosť založenia podniku		
Ručenie a riziko		
Možnosť získania úverov		
Daňové zaťaženie		
Orgány		
Rozdelenie zisku		

Úlohy:

1. K jednotlivým kritériám v obidvoch typoch podnikov uveďte výhody, resp. nevýhody, na základe nich rozhodnite o výbere právnej formy.
2. Ak sa rozhodnete pre spoločnosť, uveďte, ktorá zo spoločností by bola z hľadiska uvedených kritérií pre zakladateľov vhodná.

6.10.1 Test – Právne formy podnikov

1. Vymenujte päť základných znakov podnikania:
   a) .....,
   b) .....,
   c) .....,
   d) .....,
   e) .....
2. Podnik je súborom ..... a ..... zložiek podnikania.
3. Podnikateľom môže byť:
   a) iba osoba zapísaná v obchodnom registri,
   b) iba právnická osoba,
   c) právnická aj fyzická osoba.
4. Obchodné tajomstvo tvoria skutočnosti ....., výrobnej alebo ..... povahy, súvisiace s podnikom, ktoré majú ..... alebo aspoň ..... materiálnu alebo nemateriálnu hodnotu, nie sú v príslušných obchodných kruhoch bežne dostupné, majú byť podľa vôle podnikateľa ..... a podnikateľ zodpovedajúcim spôsobom ich utajenie .....
5. Súhrn majetkových hodnôt, ktoré patria podnikateľovi a slúžia alebo sú určené na jeho podnikanie, sa nazýva ..... .
6. Prokurista je podnikateľom splnomocnená osoba na vykonávanie:
   a) všetkých právnych úkonov, ktoré sú určené v prokúre,
   b) všetkých právnych úkonov, ku ktorým dochádza pri prevádzke podniku, s výnimkou nakladania s nehnuteľnosťami a právom ustanovovať a odvolávať prokuristov,
   c) úkonov súvisiacich so scudzovaním nehnuteľností pri prevádzke podniku.
7. Obchodné spoločnosti delíme podľa rozsahu ručenia spoločníkov na ..... a ..... .
8. Spoločníkmi v komanditnej spoločnosti sú:
   a) komanditisti, ktorí ručia za záväzky spoločnosti celým svojím majetkom,
   b) komplementári, ktorí ručia za záväzky spoločnosti do výšky svojho nesplateného vkladu, a komanditisti, ktorí ručia celým svojím majetkom,
   c) komplementári, ktorí ručia za záväzky spoločnosti celým svojím majetkom, a komanditisti, ktorí ručia za záväzky spoločnosti do výšky svojich nesplatených vkladov.
9. Spoločnosť s ručením obmedzeným môže mať od ..... do ..... spoločníkov.
10. Minimálna hodnota základného imania a minimálna výška vkladu spoločníka spoločnosti s ručením obmedzeným je:
    a) 3 000 € a 1 000 €,
    b) 5 000 € a 750 €,
    c) 4 000 € a 750 €.
11. Základné imanie akciovej spoločnosti je:
    a) 25 000 €,

b) nie je obligatórne,
c) 250 000 €.

12. Družstvo má minimálne:
a) 5 členov, to neplatí, ak sú jeho členmi aspoň dve právnické osoby,
b) 5 členov, ak sú medzi nimi aspoň dve právnické osoby,
c) 5 členov.

13. Základné imanie družstva je ..... €.

14. Goodwill je:
a) synonymom know-how,
b) dobrá povesť právnickej osoby,
c) „dobrá vôľa“ podnikateľa pri obchodných rokovaniach.

15. Do obchodného registra sa zapisujú fyzické osoby:
a) na vlastnú žiadosť,
b) ak tak ustanovuje osobitný zákon,
c) na vlastnú žiadosť alebo ak tak ustanovuje osobitný zákon.

16. Právnické osoby sú:

a) .....,

b) .....,

c) .....,

d) .....,

17. Zodpovedný zástupca zodpovedá z odbornej stránky za riadne prevádzkovanie:
a) technológie,
b) živnosti,
c) podniku.

18. Prevádzkareň predstavuje priestor, kde sa prevádzkuje .....

19. Podiel je miera účasti spoločníka na ..... imaní spoločnosti.

20. Rezervný fond – vytvárajú ho povinne:
a) spoločnosť s ručením obmedzeným a akciová spoločnosť zo zisku bežného účtovného obdobia,
b) kapitálové spoločnosti,
c) spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť a družstvo.

KONTROLNÝ TEST 6

Meno a priezvisko študenta:

Akademický rok:

Študijná skupina:

Meno cvičiaceho:

Dátum zadania:

Dátum odovzdania:

1. Na základe naštudovanej literatúry zvážte pravdivosť uvedených výrokov a správnu odpoveď zakrúžkujte (P – pravdivý výrok, N – nepravdivý výrok):

a) Podniky členíme z hľadiska odvetví na primárne, sekundárne, terciárne, kvarciálne a kvintárne podniky. P / N

b) Podniky automobilového priemyslu patria do kategórie podnikov so sériovou výrobou. P / N

c) Spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorú vlastní jeden majiteľ, patrí medzi personálne spoločnosti. P / N

d) Dokumentom potrebným na založenie akciovej spoločnosti je spoločenská zmluva. P / N

e) Spoločníci v personálnych spoločnostiach vytvárajú pre riadenie spoločnosti a vystupovanie voči tretím osobám osobitné orgány. P / N

2. TEST

1. Za mikropodnik považujeme podnik, ktorý má:

a) 0 – 9 zamestnancov,
b) 1 – 20 zamestnancov,
c) 1 – 25 zamestnancov,
d) 1 – 49 zamestnancov,
e) žiadna odpoveď nie je správna.

2. Minimálny počet spoločníkov v spoločnosti s ručením obmedzeným je:

a) dvaja,
b) jedna fyzická alebo právnická osoba,
c) dve právnické osoby alebo päť fyzických osôb,
d) dve fyzické osoby alebo jedna právnická osoba,
e) žiadna odpoveď nie je správna.

3. Minimálna výška základného imania v akciovej spoločnosti je:

a) 1 250 €,
b) 2 500 €,
c) 5 000 €,
d) 25 000 €,
e) žiadna odpoveď nie je správna.

4. Minimálna výška vkladu akcionára je:

a) 250 €,
b) 750 €,
c) 100 €,
d) minimálny vklad nie je zákonom stanovený,
e) žiadna odpoveď nie je správna.

5. Akcie podľa formy prevoditeľnosti členíme na:

a) kmeňové a prioritné,
b) na meno a na doručiteľa,
c) zaknihované a listinné,
d) individuálne a hromadné,
e) žiadna odpoveď nie je správna.

6. Spoločníci v personálnych spoločnostiach (s výnimkou komanditistov v komanditnej spoločnosti) ručia za svoje záväzky:

a) celým kapitálovým vkladom,
b) kapitálovým vkladom podľa spoločenskej zmluvy,
c) kapitálovým vkladom podľa spoločenskej zmluvy, aj súkromným (osobným) majetkom,
d) len osobným majetkom,
e) žiadna odpoveď nie je správna.

7. Orgánmi družstva sú:

a) členská schôdza, predstavenstvo, prokurista,
b) predstavenstvo, valné zhromaždenie, dozorná rada,
c) predstavenstvo, konateľ, dozorná rada,
d) členská schôdza, predstavenstvo, kontrolná komisia,
e) žiadna odpoveď nie je správna.

8. Minimálny aj maximálny počet spoločníkov, resp. členov je zákonom stanovený:

a) v akciovej spoločnosti,
b) v družstve,
c) v spoločnosti s ručením obmedzeným,
d) vo verejnej obchodnej spoločnosti,
e) žiadna odpoveď nie je správna.

9. Tvorba rezervného fondu je v zmysle Obchodného zákonníka povinná:

a) v komanditnej spoločnosti,
b) v akciovej spoločnosti,
c) v živnosti,
d) vo verejnej obchodnej spoločnosti,
e) žiadna odpoveď nie je správna.

10. Zakladateľská zmluva je právnym dokumentom, ktorý upravuje vznik a činnosť:

a) spoločnosti s ručením obmedzeným,
b) akciovej spoločnosti,
c) družstva,
d) verejnej obchodnej spoločnosti,
e) žiadna odpoveď nie je správna.

3. Súhrnný príklad na rozdelenie zisku – spoločnosť CHEMOS

Obchodnú spoločnosť CHEMOS založili štyria podnikatelia, ktorých kapitálové vklady a súkromný majetok sú uvedené v tab. 6.89.

Tabuľka 6.89

Spoločník	Kapitálový vklad podľa spoločenskej zmluvy (v €)	Splatený kapitálový vklad (v €)	Súkromný majetok (v €)
A	20 000,–	17 000,–	85 000,–
B	15 000,–	8 500,–	90 000,–
C	17 000,–	8 700,–	55 000,–
D	25 000,–	18 000,–	95 000,–

Spoločnosť plánuje dosiahnuť v roku 2021 zisk 50 000 €.

Úlohy:

1. Vypočítajte podiel zisku jednotlivých spoločníkov, ak CHEMOS má právnu formu v. o. s. a v spoločenskej zmluve sa spoločníci dohodli na rozdelení zisku podľa výšky splatených kapitálových vkladov ku dňu rozdelenia zisku a na zúročovaní svojich kapitálových vkladov vo výške 9 %.
2. Vypočítajte podiel na zisku jednotlivých spoločníkov v prípade, že CHEMOS je komanditná spoločnosť. Spoločníci A a B sú komplementári a spoločníci C a D sú komanditisti. V spoločenskej zmluve sa dohodli na rozdelení zisku medzi komplementármi a komanditistami podľa výšky celkového majetku komplementárov a splatených kapitálových vkladov komanditistov ku dňu rozdelenia zisku, vnútri skupiny komplementárov podľa výšky súkromného majetku a v skupine komanditistov v zmysle Obchodného zákonníka. Kapitálové vklady komplementárov sa nebudú zúročovať.
3. Vypočítajte podiel na zisku členov družstva CHEMOS, ak splatené kapitálové vklady predstavujú členské vklady a členovia družstva sa na členskej schôdzi dohodli na prídele do nedeliteľného fondu vo výške 15 %, prídele do sociálneho fondu vo výške 5 % zo zdaneného zisku a odmenách členom štatutárnych orgánov vo výške 2 500 €. Zisk sa rozdelí medzi členov družstva v zmysle Obchodného zákonníka.

7 ZDRUŽOVANIE PODNIKOV A OCHRANA HOSPODÁRSKEJ SÚŤAŽE

Hospodárska súťaž predstavuje súperenie podnikateľov na trhu s určitým výrobkom na určitom území s cieľom dosiahnuť čo najlepšie výsledky hospodárenia. Fyzické a právnické osoby, ktoré sa zúčastňujú na hospodárskej súťaži, majú právo slobodne rozvíjať svoju súťažnú činnosť v záujme dosiahnutia hospodárskeho prospechu a združovať sa na výkon tejto činnosti. Sú pritom povinné dbať na právne záväzné pravidlá hospodárskej súťaže a nesmú účasť na hospodárskej súťaži zneužívať.[52] Súbor právnych noriem, ktorými sa zabezpečuje fungovanie hospodárskej súťaže, nazývame súťažné právo, resp. právo na ochranu hospodárskej súťaže. Súťažné právo zahŕňa dve skupiny právnych noriem:

- právne normy, ktoré majú zabrániť nedovolenému obmedzovaniu hospodárskej súťaže. Označujeme ich ako **protimonopolné**, resp. antitrustové zákonodarstvo. V SR je to zákon č. 136/2001 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže a o zmene a doplnení zákona Slovenskej národnej rady č. 347/1990 Zb. o organizácii ministerstiev a ostatných ústredných orgánov štátnej správy Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov (ZOHS);
- druhú skupinu noriem súťažného práva predstavuje definovanie **nekalej súťaže**. Právna úprava je obsiahnutá v zákone č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov (§ 44 a nasledujúce).

Základná terminológia

Nekalá súťaž – konanie v hospodárskej súťaži, ktoré je v rozpore s dobrými mravmi súťaže a ktoré môže spôsobiť ujmu iným súťažiteľom alebo spotrebiteľom.[53] Za nekalú súťaž sa považuje klamlivá reklama, klamlivé označovanie tovaru a služieb, vyvolávanie nebezpečenstva zámeny, parazitovanie na povesti podniku, výrobkov alebo služieb iného súťažiteľa, podplácanie, zľahčovanie, porušovanie obchodného tajomstva, ohrozovanie zdravia spotrebiteľov a životného prostredia.

Dohoda obmedzujúca súťaž[54] – dohoda, ktorá obsahuje priame alebo nepriame určenie cien tovaru, záväzok obmedzenia alebo kontroly výroby, odbytu, technického rozvoja alebo investícií, dohoda o obmedzení dodávok, o výmene rôznych informácií, o spolupráci pri výrobe určitých výrobkov, dohoda účastníkov pri verejnej zákazke. Takéto dohody sú zakázané.

Zneužitie dominantného postavenia[55] – dominantné postavenie na trhu má podnikateľský subjekt, ktorý nie je vystavený podstatnej súťaži a vzhľadom na svoju ekonomickú silu sa môže správať nezávisle vo vzťahu k iným podnikateľom a spotrebiteľom. Dominantné postavenie na trhu nie je zakázané. Zakázané je, ak sa podnikateľ správa v hospodárskej súťaži tak, že svoje dominantné postavenie „zneužíva".

Holdingová spoločnosť – kapitálová spoločnosť vlastniaca kontrolné podiely v iných spoločnostiach, pričom tieto navonok vystupujú ako právne samostatné subjekty. Ich ekonomická samostatnosť je však obmedzená. Holdingová spoločnosť riadi, organizuje a koordinuje činnosť svojich dcérskych spoločností.

---

[52] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov, HLAVA V., § 41 [online]. Dostupné na internete: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-513#cast1>.

[53] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov, HLAVA V., § 44 [online]. Dostupné na internete: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-513#cast1>.

[54] Zákon č. 136/2001 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže, § 4 a § 8 [online]. Dostupné na internete: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2001-136>.

[55] Zákon č. 136/2001 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže, § 8 [online]. Dostupné na internete: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2001-136>.

Tiché spoločenstvo – ide o majetkovú účasť na podnikaní fyzickej alebo právnickej osoby. Na základe zmluvy o tichom spoločenstve tichý spoločník poskytuje podnikateľovi určitý vklad a podnikateľ sa zaväzuje platiť časť zisku vyplývajúcu z podielu tichého spoločníka na výsledku podnikania. Tichý spoločník sa nezúčastňuje na podnikaní priamo a nemá vplyv na rozhodovanie v obchodných veciach.

7.1 Nekalá súťaž, nekalé obchodné praktiky

Nekalá súťaž

Nekalosúťažné konanie musí splniť tri kritériá. Tieto nám pomôžu odlíšiť nekalosúťažné konanie od neprofesionálneho prístupu, s ktorým sa často zamieňa.

Prvé kritérium: Nekalou súťažou môže byť iba konanie v hospodárskej súťaži. Musí ísť teda o prostredie, v ktorom podnikatelia ponúkajú svoj tovar alebo služby a jednotliví súťažiaci sa snažia získať zákazníka na svoju stranu.

Druhé kritérium: Ide o konanie v rozpore s dobrými mravmi. Musí ísť ale o súťažné dobré mravy a nie dobré mravy všeobecne – tak ako ich definuje biblia, „nerob druhým to, čo nechceš, aby oni robili tebe".

Tretie kritérium: Nekalosúťažné konanie musí niekomu spôsobiť ujmu (podnikateľovi alebo zákazníkovi). Nie je pritom podstatné, že ujma skutočne aj vznikla, stačí ak vznikne reálna hrozba, že ujma vzniknúť mohla.

Obchodný zákonník pozná špeciálne druhy nekalej súťaže:

- Klamlivá reklama – šírenie nepravdivých informácií o produkte v snahe získať nových zákazníkov alebo odradiť zákazníkov od kúpy.
- Klamlivé označenie tovaru a služieb – vedomé označovanie svojich výrobkov tak, aby si zákazníci mysleli, že pochádza od renomovaného výrobcu alebo že pochádza z určitej krajiny alebo lokality.
- Vyvolanie nebezpečenstva zámeny – podnikateľ napodobňuje výrobky konkurenta a spolieha sa na to, že si zákazníci tovar pomýlia.
- Parazitovanie na povesti – podnikateľ sa prižívuje na dobrom mene iného podnikateľa.
- Podplácanie – podnikateľ podpláca v snahe získať výhodu na úkor svojho konkurenta.
- Zľahčovanie – šírenie informácií (pravdivých aj nepravdivých) o pomeroch, výrobkoch alebo výkonoch iného súťažiteľa, pokiaľ sú mu schopné privodiť ujmu.
- Porušenie obchodného tajomstva – prezradenie dôležitých informácií, ktoré inému spôsobia ujmu.
- Ohrozovanie zdravia a životného prostredia – aby súťažiteľ získal na úkor iného prospech.

Príklad 1 – Nekalá súťaž

V nasledujúcej časti uvedieme príklady správania podnikateľa.

- Predajca ovocia a zeleniny šíri o svojom konkurentovi informácie, že jeho produkty obsahujú zvýšené množstvo dusičnanov.
- Predajca keksov uvádza na obale nižšie množstvo cukru, ako výrobok obsahuje v skutočnosti.
- Predajca zatepľovacieho systému označuje svoje výrobky logom podobným firme svetoznámeho producenta.
- Podnikateľ ponúkne zamestnancovi svojho najväčšieho konkurenta možnosť nakúpiť výrobky za výrazne znížený cenu za protislužbu, že tento zamestnanec bude pravidelne podávať informácie o nových produktoch.
- Podnikateľ šíri o svojom konkurentovi nepravdivé informácie o jeho zlej finančnej situácii.
- Zamestnanec podniku prezradil za úplatu inému podnikateľovi receptúru výroby nealkoholického nápoja.
- Podnikateľ vyrába nápoj, ktorý obsahuje zvýšené množstvo chinínu a o tejto skutočnosti neinformuje na etikete výrobku.
- Podnikateľ poskytol zamestnancovi svojho konkurenta poukážky do wellness centra ako odmenu za to, že tento nebude ponúkať výrobky konkurenta v lokalite, v ktorej pôsobí daný podnikateľ.
- Podnikateľ označuje svoje cigary názvom „Havana" v snahe vzbudiť dojem, že cigary obsahujú kubánsky tabak.
- Podnikateľ označuje svoj produkt „Májka – RACIO", čo pripomína názov známej paštéty MAJKA.

- Predajca balí svoje produkty – slané tyčinky – do obalu, ktorý je veľmi podobný obalu svetoznámeho výrobcu slaných pochutín.
- Miestny podnikateľ podplatil poslancov miestneho zastupiteľstva, aby hlasovali za predaj miestnych pozemkov v jeho prospech.

Úlohy:

1. Posúďte uvedené obchodné praktiky. V diskusii rozoberte podstatu nekalej praktiky.
2. Rozoberte iné príklady z praxe, s ktorými ste sa stretli a môžete na základe uvedených skutočností zhodnotiť, že išlo o nekalú praktiku. Definujte ju.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

2.

.....

.....

.....

.....

.....

7.2 Nedovolené formy súťažného správania podnikov

Príklad 2 – Prečítajte si nasledujúce prípady obmedzovania súťaže.

Prípad letisko

Letisko zaviedlo poplatok s názvom „full VIP service“ v období od 1. 7. 2016 do 31. 8. 2017, ktorý bol povinný platiť každý cestujúci, využívajúci terminál všeobecného letectva, a to v neprimerane vysokej sume.

Protimonopolný úrad označil tento poplatok za neoprávnený, pretože ho musia platiť všetci cestujúci všeobecného letectva bez ohľadu na to, či o využitie služieb poskytovaných za predmetný poplatok majú, alebo nemajú záujem.

Prípad autoservisu

Autoservis obmedzoval svojich zákazníkov vo výbere poskytovateľa služieb opráv a údržby vozidla, a to podmieňovaním platnosti predĺženej záruky vozidiel vykonaním opravárenských a údržbárskych prác, na ktoré sa záruka nevzťahuje, iba v opravovni, ktorá je súčasťou autorizovanej siete.

Veľmi podobné prípady bol aj v prípade iných predajov.

Prípad – Komora reštaurátorov – etický kódex

Ak po uzavretí zmluvy s iným reštaurátorom klienti požiadali iného reštaurátora o konzultáciu o cene alebo spôsobe reštaurovania, reštaurátor, na ktorého sa klienti obrátili, mal ich v zmysle etického kódexu vrátiť pôvodnému reštaurátorovi. Reštaurátor bol povinný sa u klienta vopred informovať, či je v zmluvnom vzťahu s iným reštaurátorom.

Prípad – verejné obstarávanie

Spoločnosť AB, s. r. o., a XY, s. r. o., pri verejnom obstarávaní vzájomne zosúlaďovali a koordinovali svoju účasť a cenové ponuky na trhu dodávok kancelárskych potrieb, a takto zosúladený zámer predložili zadávateľovi verejného obstarávania.

Prípad – nájomná zmluva

Majitelia výherných automatov mali uzatvorenú s obchodným reťazcom zmluvu o nájme nebytových priestorov. Spoločnosť HAZARD, s. r. o., uzatvorila s obchodným reťazcom exkluzívnu zmluvu o nájme nebytových priestorov a následne boli vyzvaní doterajší majitelia výherných automatov, aby uzatvorili zmluvu so spoločnosťou HAZARD o nájme, inak budú z prevádzky vylúčení. Podmienky nájmu boli oveľa nevýhodnejšie, ako mali majitelia pôvodne.

Prípad – spracovanie odpadov

Podnikateľ ZET, s. r. o., ktorý podniká v oblasti spracovania odpadov, vlastnil ochrannú známku, ktorá bola znakom ekologického správania podnikateľského subjektu. Servisní klienti spoločnosti ZET, s. r. o., túto známku používali bez poplatku, zatiaľ čo jeho licenční klienti za túto známku platili poplatok, a to aj za obaly, na ktorých sa táto ochranná známka nenachádzala.

Úlohy:

1. V diskusii charakterizujte, čo považujete za dominantné postavenie podnikateľa na trhu.
2. Definujte, čo znamená zneužitie dominantného postavenia a akými spôsobmi môže ovplyvniť hospodársku súťaž na trhu.

7.3 Zmluva o združení

Zmluva o združení je upravená zákonom č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov,[56] ktorý umožňuje fyzickým, ale aj právnickým osobám, aby sa združili. Združenie sa zvyčajne uzatvára na konkrétny účel a na určitý čas.

Základná charakteristika:

- združenie nie je právny subjekt, nemôže byť účastníkom konania (nemôže samostatne vystupovať pred orgánmi),
- podiely na majetku sú rovnaké, ak zmluva neurčí inak,
- zisk sa nedelí, delia sa príjmy a výdavky, a to rovnakým dielom, ak nie je v zmluve stanovené inak,
- po rozpustení majú členovia nárok na vrátenie vkladov a na podiel na majetku získanom spoločnou činnosťou.

Iným typom je záujmové združenie právnických osôb – právnická osoba, v rámci ktorej sa neumožňuje združovanie fyzických osôb, aj keď by išlo o fyzické podnikateľské subjekty. Záujmové združenie právnických osôb treba odlišovať od združenia založeného podľa Občianskeho zákonníka, ktoré nemá právnu subjektivitu. Účelom združenia právnických osôb je ochrana ich záujmov alebo iný účel, ktorý však musí byť v súlade so zákonom (právny pojem).

Príklad 3 – Združenie MATEX

Traja živnostníci uzavreli v roku 201X zmluvu o združení na 10 rokov. Na účely spoločného podnikania poskytli tieto hodnoty:

- J. Michálek – osobné motorové vozidlo v hodnote 15 200 € (s predpokladom, že počas trvania združenia sa auto úplne odpíše),
- P. Súľovský – zásoby materiálu obstarané pre uzavretím zmluvy za 10 000 € a peniaze v hodnote 4 000 €,
- T. Suchý – peniaze vo výške 13 500 €.

[56] Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov, § 829 až 841. [online].

Správou vložených vecí a vedením jednoduchého účtovníctva za činnosť poverili p. Súľovského. Na konci roka 201X spoločníci vykázali príjmy vo výške 45 000 € a vynaložili výdavky v hodnote 28 000 €. V zmluve sa spoločníci dohodli na delení príjmov a výdavkov podľa výšky splatených vkladov.

Úloha:

Vypočítajte podiel každého spoločníka na príjmoch a výdavkoch združenia v roku 201X.

☑ Riešenie:

Na základe ustanovení Občianskeho zákonníka sa v združení delia medzi spoločníkov osobitne príjmy a osobitne výdavky, pričom sa spoločníci dohodli na delení podľa výšky splatených vkladov.

Tabuľka 7.1

Spoločník	SKV (v €)	Podiel (v %)	Podiel na príjmoch (v €)	Podiel na výdavkoch (v €)
J. Michálek	15 200,–	35,60	16 020,–	9 968,–
P. Súľovský	14 000,–	32,78	14 751,–	9 178,40
T. Suchý	13 500,–	31,62	14 229,–	8 853,60
Spolu	**42 700,–**	**100**	**45 000,–**	**28 000,–**

Príklad 4 – Združenie PALMA

Štyri fyzické osoby uzavreli zmluvu o združení v roku 201X na obdobie šiestich rokov. Vklady do podnikania sú v nasledujúcej štruktúre:

- J. Andrejko poskytol licenciu v hodnote 5 300 €,
- D. Vyskočil poskytol peniaze v hodnote 32 500 €,
- R. Mišún poskytol nákladné auto v hodnote 50 000 €,
- L. Macháček poskytol zásoby materiálu v hodnote 7 600 €.

V roku 2016 dosiahlo združenie príjmy vo výške 138 000 € a vynaložilo výdavky vo výške 58 000 €. V zmluve o združení sa spoločníci dohodli na dodržiavaní ustanovení Občianskeho zákonníka, ktoré budú rešpektovať ako pri delení príjmov a výdavkov, tak aj pri delení majetku pri rozpustení združenia.

Úloha:

1. Vypočítajte podiel spoločníkov na príjmoch a výdavkoch v roku 201X.
2. Predpokladajme, že v roku 202X sa združenie rozpustí. Vypočítajte, koľko eur dostane vyplatené každý spoločník pri ukončení činnosti združenia, ak je v roku 202X hodnota majetku (vrátane vkladov) 425 000 €.

☑ Riešenie:

1. Podiel spoločníkov na príjmoch a výdavkoch v roku 201X.

Príjmy .....138 000 €

Podiel spoločníka na príjmoch

.....

Výdavky ..... 58 000 €

Podiel spoločníka na výdavkoch

.....

2. Pri rozpustení združenia budeme rešpektovať ustanovenia Občianskeho zákonníka.

Spoločníci majú nárok na .....

Podiely na majetku .....

Tabuľka 7.2

Spoločník	SKV (v €)	Vrátený vklad (v €)	Podiel na majetku (v €)
J. Andrejko	5 300,–		
D. Vyskočil	32 500,–		
R. Mišún	50 000,–		82 400,–
L. Macháček		7 600,–	
Spolu			**329 600,–**

7.4 Zmluva o tichom spoločenstve

Príklad 5 – Spoločnosť LATA, s. r. o.

Spoločnosť LATA, s. r. o., uzatvorila s tichým spoločníkom M. Chmúrnym zmluvu o tichom spoločenstve. M. Chmúrny poskytol spoločnosti vklad vo výške 2 000 €.

V roku 201X dosiahla spoločnosť zisk pred zdanením 40 000 €. Na základe zmluvy o tichom spoločenstve vyplatí M. Chmúrnemu podiel na čistom zisku vo výške 5 %.

Úlohy:

1. Vypočítajte podiel na zisku M. Chmúrneho v roku 201X.
2. Aký veľký by bol vklad M. Chmúrneho, ak by sa rozhodol, že svoj podiel na zisku nechce vyplatiť, ale reinvestuje späť do spoločnosti?

Riešenie:

1. Základom výpočtu podielu na zisku je hodnota dosiahnutého výsledku hospodárenia za dané účtovné obdobie po zdanení.

Zisk pred zdanením	= 40 000 €
Daň 21 % zo zisku pred zdanením	– 8 400 €
Čistý zisk (ČZ)	= 31 600 €

Podiel na zisku M. Chmúrneho = 5 % z ČZ = 1 580 €

2. Vklad M. Chmúrneho po reinvestovaní svojho podielu na zisku by bol vo výške:
1 650 + 1 580 = **3 230 €**

Príklad 6 – Živnosť

Živnostník P. Kapusta uzatvoril s pánom T. Kastom zmluvu o tichom spoločenstve, v ktorej sa T. Kasta zaviazal vložiť vklad do podnikania vo výške 2 000 € a podieľať sa na zisku po zdanení a strate vo výške 7 %.

V roku 201X živnostník dosiahol stratu vo výške 3 000 €.

Úlohy:

1. Ako sa T. Kasta vysporiada so svojím podielom na strate?
2. Ako by sa zmenil jeho vklad, ak by v nasledujúcom roku dosiahol živnostník zisk pred zdanením vo výške 2 600 €? Uvažujte s 19 % sadzbou dane z príjmu fyzických osôb.
3. Koľko eur chýba ešte doplniť v nasledujúcom období do pôvodnej výšky vkladu?

☑ Riešenie:

1. T. Kasta sa podieľa na zisku, ako aj strate vo výške 7 %, t. j. výšku jeho podielu na strate vypočítame:
   Podiel na strate = 7 % z 3 000 = 210 €
   Pôvodný vklad tichého spoločníka by sa preto v roku 201X znížil o ..... €.
   Výška vkladu v roku 201X = 2 000 – 210 = **1 790 €**

2. Vklad spoločníka by sa mal v nasledujúcich rokoch dopĺňať až na pôvodnú úroveň.

   Zisk po zdanení v nasledujúcom roku ..... = ... €

   Podiel na zisku .....% z ..... € = 147,42 €

   Výška vkladu po doplnení podielu na zisku

   ..... € + ... € = ... €

3. Do pôvodného vkladu ešte chýba doplniť

   ..... € – ..... € = **62,58 €**

Príklad 5 – Spoločnosť DILA, s. r. o.

Spoločnosť DILA, s. r. o., uzatvorila zmluvu o tichom spoločenstve s D. Petrom. Vklad D. Petra bol 2 500 €. Podiel na zisku po zdanení a strate tichého spoločníka bol v zmluve dohodnutý na 15 %.

V roku 201X spoločnosť DILA, s. r. o., dosiahla stratu vo výške 20 000 €.

Úlohy:

1. Vypočítajte podiel na strate tichého spoločníka.
2. Bude zmluva o tichom spoločenstve pokračovať naďalej?
3. Diskutujte o výhodách a nevýhodách zmluvy o tichom spoločenstve.

☑ Riešenie:

1.

.....

.....

.....

2.

.....

.....

.....

7.5 Podiel na zisku v holdingovej spoločnosti

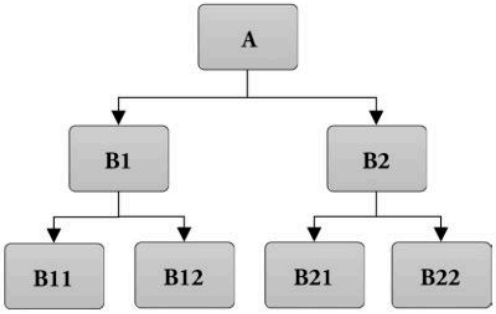
Holding je kapitálovým prepojením minimálne dvoch podnikov. Základné charakteristiky holdingu sú:

- právna samostatnosť podnikov – zachovaná,
- ekonomická samostatnosť – čiastočne obmedzená,
- materská spoločnosť – vkladá kapitál do dcérskej spoločnosti.

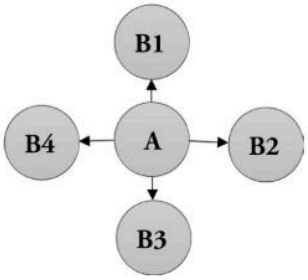
Výhody holdingu:

- ekonomická sila/pružnosť,
- sústredenie kapitálu,
- rozloženie rizika,
- riadenie skupiny oddelené od riadenia dcérskych spoločností,
- silný prvok na trhu.

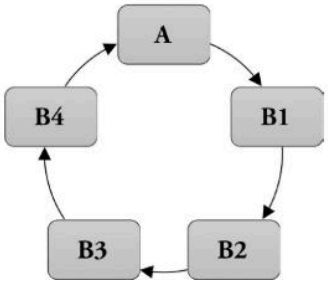
Podľa vzájomného prepojenia materskej spoločnosti a dcérskych spoločností rozoznávame tieto druhy holdingu:



Obr. 7.1 **Pyramidálny typ holdingu**
Zdroj: Vlastné spracovanie.



Obr. 7.2 **Radiálny typ holdingu**
Zdroj: Vlastné spracovanie.



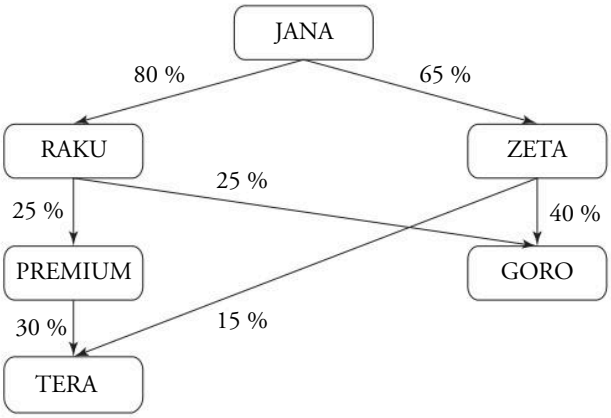
Obr. 7.3 **Kruhový typ holdingu**
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Príklad 7 – Spoločnosť JANA

Holdingová spoločnosť JANA je tvorená skupinou podnikov. Na ich čele stojí materská spoločnosť JANA, ktorá má 80 % podiel v spoločnosti RAKU a 65 % podiel v spoločnosti ZETA. Spoločnosť RAKU má 25 % podiel v spoločnosti PREMIUM a 25 % podiel v spoločnosti GORO. Spoločnosť ZETA má 15 % podiel v spoločnosti TERA a v tejto spoločnosti má 30 % podiel aj spoločnosť PREMIUM. Spoločnosť ZETA má 40 % podiel v spoločnosti GORO.

Úlohy:

1. Vypočítajte podiel spoločnosti JANA na zisku alebo strate spoločnosti TERA.
2. Vypočítajte podiel spoločnosti JANA na zisku alebo strate spoločnosti GORO.
3. O aký typ holdingu ide?
4. Ako by sa museli zmeniť vzťahy v holdingu, aby sa vytvoril kruhový holding?
5. Ako by ste sa vysporiadali s prvou úlohou, ak by sme ešte doplnili , že spoločnosť TERA má 8 % podiel v spoločnosti JANA?



Riešenie:

1. Podiel spoločnosti JANA na zisku alebo strate spoločnosti TERA vypočítame pomocou uvedenej schémy. Treba nájsť všetky cesty prepojenia cez jednotlivé kapitálové prepojenia až na spoločnosť TERA.

   Podiel cez RAKU = 0,8 × 0,25 × 0,30 = 0,06
   Podiel cez ZETA = 0,65 × 0,15 = 0,0975
   Podiel spolu = 0,06 + 0,0975 = 0,1575
   Podiel spoločnosti JANA na zisku alebo strate spoločnosti TERA je 15,75 %

2. Podobným spôsobom riešte aj úlohu 2.

3. a 4. Úlohy 3, 4 riešte v skupinách podľa objasnených teoretických východísk.

Výhody:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nevýhody:

.....

.....

.....

.....

.....

5. Ak by spoločnosť TERA vlastnila 8 % podiel na JANE, tak je tento podiel potrebné odpočítať, t. j. 15,75 % – 8 %.

KONTROLNÝ TEST 7

Meno a priezvisko študenta:
Akademický rok:
Študijná skupina:
Meno cvičiaceho:
Dátum zadania:
Dátum odovzdania:

1. Na základe naštudovanej literatúry zvážte pravdivosť uvedených výrokov a správnu odpoveď zakrúžkujte (P – pravdivý výrok, N – nepravdivý výrok):

a) Účastníci zmluvy o združení majú spôsobilosť na práva a povinnosti, ako celok sa nezdaňujú. P / N
b) Tichý spoločník je oprávnený požadovať vrátenie svojho vkladu pred zánikom zmluvy o tichom spoločenstve. P / N
c) Konzorcium je združenie podnikateľov vytvorené s cieľom uskutočniť transakciu, investíciu, podnikateľský zámer, na ktorý kapitálová sila jednotlivých podnikov nestačí. P / N
d) Účastníci kartelu si nezachovávajú svoju právnu a ekonomickú samostatnosť. P / N
e) Dominantné postavenie na trhu nie je zakázané. P / N
f) Nekalé praktiky sú činnosti, ktoré sa považujú za neprijateľné voči účastníkom konania. P / N

2. Objasnite štruktúru holdingovej spoločnosti

Na vrchole koncernu stojí materská spoločnosť FOKUS, a. s., ktorá má 37 % podiel vo firme PLUS, s. r. o. PLUS, s. r. o., má 42 % podiel v podniku ALEA, s. r. o., a ALEA, s. r. o., má 28 % účasť v spoločnosti FRIKO, s. r. o. FOKUS má takisto 25 % kapitálovú účasť v podniku DUNA, s. r. o. DUNA, s. r. o., má 30 % účasť vo firme FRIKO, s. r. o. Na burze cenných papierov FOKUS, a. s., počas roka nakúpil 15 % balík akcií spoločnosti ZIDET, a. s., ktorá má 45 % podiel v spoločnosti BELA, s. r. o. BELA, s. r. o., má 15 % kapitálovú účasť v spoločnosti FRIKO, s. r. o.

Úloha:

Graficky znázornite usporiadanie spoločností v združení FOKUS, a. s.

Na základe kapitálovej účasti vypočítajte percentuálny podiel na zisku, ktorý bude mať materská spoločnosť FOKUS, a. s., v spoločnosti FRIKO, s. r. o.

8 ŽIVOTNÝ CYKLUS PODNIKU

Všetky podniky prechádzajú jednotlivými fázami životného cyklu. Tento cyklus môže byť identický so životným cyklom výrobku, pretože podnik s výrobkom obchoduje. Nemožno však vyhlásiť, že životný cyklus viacerých podnikov sa zhoduje. V niektorých podnikoch môže byť životný cyklus dlhý alebo krátky, podľa toho, koľko podnik zotrvá v jednotlivých fázach. Dokonca sú podniky, ktoré neprejdú vôbec jednou z nižšie menovaných fáz životného cyklu. Príčinami ukončenia životného cyklu podniku môžu byť vnútorné alebo vonkajšie faktory alebo ich vzájomné pôsobenie.

Obdobie od vzniku podniku po jeho zánik má tieto fázy:[57]

1. založenie a vznik podniku,
2. rast podniku,
3. stabilizácia podniku,
4. kríza podniku,
5. úpadok, zrušenie a zánik podniku.

8.1 Vstup do podnikania – zoznam úloh[58]

Snom mnohých ľudí je založiť si svoj vlastný podnik. Medzi snom a realitou býva často veľká priepasť, cez ktorú treba vybudovať pevný most.

Kontrolný zoznam na vstup do podnikania by mal byť sprievodcom každého, kto sa rozhodne podnikať. Jeho cieľom je určiť, či je podnikateľský zámer realizovateľný, ako aj určiť otázky a problémy, ktoré vzniknú pri jeho realizácii.

Zoznam sa skladá z jednotlivých oblastí, ktoré by mali byť predmetom záujmu každého uchádzača o podnikanie. V každej oblasti sa dá nájsť niekoľko príkladov, otázok, úloh.

Úloha:

Doplňte zoznam v danej oblasti tak, aby bol čo najkomplexnejší.

1. **Analyzujte svoje dôvody na podnikanie**. Uveďte dôvody, prečo je dobré mať vlastný podnik:
   Byť sám sebe pánom.
   Nenaplnenie v súčasnej práci. Zvýšiť si životnú úroveň.

.....

.....

.....

.....

2. **Sebaanalýza**. Aké otázky by si mal položiť každý človek, ktorý chce začať podnikať? Otázky rozdeľte na tie, ktoré budú zamerané na osobné vlastnosti, a na tie, ktoré budú zamerané na osobné predpoklady:
   Som vodcovský typ?
   Uspokojuje ma, keď musím dokazovať svoje schopnosti?

[57] NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika.* Bratislava : Iura Edition, 2012.

[58] DEÁKOVÁ, S. – HLAVÁČIKOVÁ, J. – KRIŽAN, M. 2016. *Podnik a podnikanie – príklady a prípadové štúdie*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016.

Plánujem svoju budúcnosť, alebo sa riadim svojimi inštinktmi?
Mám fyzickú vytrvalosť, aby som sa vyrovnal s pracovným zaťažením?

.....

.....

.....

.....

3. **Osobné odborné znalosti a predpoklady**. Nevyhnutná je určitá znalosť ekonomických a legislatívnych podmienok. Cieľom otázok je zistiť, ktoré odborné znalosti podnikateľ má a ktoré mu chýbajú.
Viem, ktoré odborné znalosti budem potrebovať na to, aby bol môj podnik úspešný? Pracoval som niekedy v riadiacej pozícii?
Pracoval som niekedy v podniku podobnom tomu, aký chcem teraz založiť?

.....

.....

.....

.....

4. **Je podnikateľský zámer realizovateľný?** Skôr, ako budú investované čas a peniaze, nasledujúce otázky by mali oddeliť zdravé nápady od tých nápadov, s ktorými sa spája vysoká pravdepodobnosť neúspechu.
Určte a opíšte predmet podnikania, do ktorého sa chcete pustiť.
Určte výrobok alebo službu, ktoré chcete predávať, a stručne ich charakterizujte.
Uspokojuje váš výrobok alebo služba nesplnenú potrebu?

.....

.....

.....

.....

5. **Analýza trhu**. Analýza trhu je zhromažďovanie informácií o potenciálnych zákazníkoch, dodávateľoch, odberateľoch, konkurencii a pod. Cieľom otázok je zistiť, či sa výrobok alebo služba budú vyrábať.
Viete opísať a charakterizovať svojho budúceho zákazníka?
Viete, kde zákazník býva, aké má zvyky a tradície v nákupnom správaní?
Viete povedať, v čom je váš podnik jedinečný, unikátny, čím sa líši od konkurencie?

.....

.....

.....

.....

6. **Váš podnik a právo**. Každý podnikateľ by mal mať aspoň minimálne právne vedomie. Uveďte niektoré právne náležitosti, ktoré by mal každý podnikateľ ovládať.
Vybrali ste si pre svoj podnik názov? Máte svojho právnika?
Ste informovaný napríklad o predpisoch o ochrane zdravia a bezpečnosti pri práci?

.....

.....

.....

.....

7. **Ochrana vášho podniku.** Uveďte, v akých oblastiach by mal podnikateľ uvažovať o poistení:

.....

.....

.....

.....

8. **Obchodné priestory a ich umiestnenie.**
   Našli ste vhodné priestory?
   Aké požiadavky boli pri ich výbere prioritné?
   Priestory prenajmete alebo kúpite?
   Majú zákazníci dostatočný priestor na parkovanie?

.....

.....

.....

.....

9. **Budete mať dostatok finančných prostriedkov na začatie podnikania a prekonanie „hladovej fázy"?**
   V rámci tejto témy treba odpovedať na tri otázky:
   Koľko peňazí má podnikateľ v danom momente?
   Koľko peňazí bude potrebovať na začiatok?
   Koľko peňazí bude potrebovať, aby svoj podnik udržal?
   Riešenie uvedenej témy rozdeľte na tri schémy:

   a) **Osobný finančný výkaz** – uveďte, aké vlastné zdroje podnikania prichádzajú do úvahy na začiatku podnikania.

.....

.....

.....

.....

   b) **Odhad nákladov na začiatok podnikania** – uveďte, aké náklady, príp. poplatky musí podnikateľ zaplatiť na začiatku podnikania.

.....

.....

.....

.....

   c) **Odhad nákladov na prekonanie hladovej fázy** – aspoň tri mesiace.

.....

.....

.....

.....

10. **Informácie predstavujú moc. Uveďte, z akých informačných zdrojov môže podnikateľ čerpať poznatky a kde ich získa.**
    Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, miestne vysoké školy a pod.

.....

« »

EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE
EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE
EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE

8.2 Podnikateľský projekt

K spracovaniu podnikateľského projektu pristupuje podnikateľ v rôznych fázach životného cyklu podniku. Veľký význam má najmä pri začatí podnikateľskej činnosti, ale svoje opodstatnenie nachádza aj vo fázach rastu (napr. oslovenie investorov v rámci diverzifikácie, čerpanie úveru) a takisto vo fáze úpadku, keď napríklad počas krízového obdobia hľadá riešenia na obnovenie životaschopnosti podniku.

Podnikateľský projekt sa skladá z troch častí:[59]

1. podnikateľský zámer,
2. zakladateľský rozpočet,
3. predpísaná právna úprava.

Podnikateľský zámer je základom na prípravu a následnú realizáciu rozhodnutí o voľbe, cieľoch, predpokladoch a vhodných spôsoboch realizácie podnikateľskej aktivity. Vypracúva sa zo štyroch základných dôvodov:

- na získanie úveru,
- na získanie kapitálovej spoluúčasti podniku,
- na získanie dotácie,
- na získanie imidžu podniku u verejnosti.

8.2.1 Podnikateľský zámer na účely získania príspevku na podnikanie – vzor[60]

Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny ako názornú pomôcku uvádza nasledujúcu štruktúru a vzor na vypracovanie podnikateľského zámeru na účely získania príspevku na podnikanie.

Výška príspevku je závislá od celkovej ceny práce (CCP), typu regiónu oprávneného na poskytovanie štátnej pomoci a od priemernej miery evidovanej nezamestnanosti (MEN) v okrese, v ktorom bude uchádzač o zamestnanie prevádzkovať SZČ.

Výška príspevku na samostatnú zárobkovú činnosť (SZČ) od 1. januára 2021 je v tab. 8.1.

Výška príspevku na podnikanie Tabuľka 8.1

	Výška príspevku 100 % (v €)	**60 % výšky príspevku (v €)**	**40 % výšky príspevku (v €)**
Bratislavský kraj: 2,5-násobok CCP	najviac **3 704,45**	najviac 2 222,67	najviac 1 481,78
Ostatné kraje s priemernou MEN ≤ ako je celoslovenský priemer: 3-násobok CCP	najviac **4 445,34**	najviac 2 667,20	najviac 1 778,14
Ostatné kraje s priemernou MEN > ako je celoslovenský priemer: 4-násobok CCP	najviac **5 927,12**	najviac 3 556,27	najviac 2 370,85

Zdroj: Príspevok na samostatnú zárobkovú činnosť. [online]. [cit. 2021-05-10]. Dostupné na internete: <https://www.upsvr.gov.sk/sluzby-zamestnanosti/nastroje-aktivnych-opatreni-trhu-prace/prispevky-pre-obcana/prispevok-na-samostatnu-zarobkovu-cinnost-49.html?page_id=13191>.

[59] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2014. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Sprint 2, 2014.

[60] *Čo by mal obsahovať podnikateľský zámer.* 2015. [online]. [cit. 2016-01-06]. Dostupné na internete: <http://www.uspesne-podnikanie.sk/ co-by-mal-obsahovat-podnikatelsky-zamer>.

80%

Úrad poskytne najviac 60 % výšky príspevku do 30 kalendárnych dní odo dňa uzatvorenia dohody o poskytnutí príspevku a zvyšnú časť príspevku, t. j. najviac 40 % výšky príspevku poskytne úrad príjemcovi príspevku po predložení prvej správy o prevádzkovaní SZČ a o čerpaní poskytnutého príspevku po uplynutí 12 mesiacov prevádzkovania SZČ.

Za každý rok prevádzkovania SZČ, počas trojročného obdobia nepretržitého prevádzkovania SZČ, príjemca príspevku predkladá správu o prevádzkovaní SZČ a o čerpaní poskytnutého príspevku.

Rozsah podnikateľského zámeru

Podnikateľský zámer na účely získania príspevku na podnikanie by mal mať **minimálne tri strany**.

Obsah podnikateľského zámeru

Podnikateľský zámer by mal obsahovať nasledujúce časti:

1. Údaje o žiadateľovi
Profesijný životopis, údaje o absolvovaní školy, priebeh zamestnaní, schopnosti, zručnosti, absolvovanie kurzov, stáží a pod.

2. Charakteristika zámeru
Predmet podnikateľskej činnosti, opis produktu činnosti, služieb.

3. Postup realizácie zámeru
Základná myšlienka podnikateľského plánu a časový realizačný plán.

4. Miesto realizácie zámeru
Kde sa bude podnikateľský plán realizovať, priestorové zabezpečenie, údaje o nebytových priestoroch, nájomné vzťahy a pod., technické a organizačné zabezpečenie realizácie zámeru.

5. Marketingové informácie
Informácie o trhu v lokalite, odhad rozsahu produkcie podnikateľskej činnosti, reklama, konkurencia, marketingové ciele.

6. Slabé a silné stránky zámeru

7. Finančná prognóza
Celková finančná prognóza projektu a priebeh finančného toku minimálne dva roky, predpokladané náklady a výnosy, podiel vlastného vkladu na celkovom financovaní, iné zdroje financovania.

8. Doplňujúce údaje
Informácie, ktoré zvyšujú dôveryhodnosť zámeru, napr. zmluvy o budúcej zmluve, certifikáty, osvedčenia, pripravené cenníky a pod.

9. Kalkulácia predpokladaných nákladov
Predpokladané výdavky súvisiace so samostatnou zárobkovou činnosťou. Uveďte konkrétne predmety, ktoré predpokladáte kúpiť, poplatky za služby, ktoré predpokladáte uhradiť zo získaného príspevku.

Uvedené náležitosti sú určené Ústredím práce, sociálnych vecí a rodiny, podľa § 49 ods. 8 zákona č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a vyhlášky Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR č. 2004/44 Z. z. v znení neskorších predpisov, ktorou sa vykonáva ustanovenie § 69 ods. 2 uvedeného zákona.

PODNIKATEĽSKÝ ZÁMER
podľa zákona č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti v z. n. p.

Meno, priezvisko: .....

Obchodné meno: .....

Právna forma: .....

Miesto podnikania: .....

Predmet podnikania
(konkrétna činnosť): .....

Dátum vypracovania: .....

Podpis: ..... môže byť logo

Podnikateľský zámer je vypracovaný s cieľom získania príspevku na samostatnú zárobkovú činnosť podľa zákona č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti pre uchádzača o zamestnanie.

1. Údaje o žiadateľovi

Meno, priezvisko, titul: .....

Dátum narodenia: .....

Stav (deti): .....

Adresa trvalého pobytu: .....

Telefónne číslo/mail: .....

Miesto podnikania: .....

Obchodné meno:

Otváracie hodiny: ..... (prípadne podľa dohody so zákazníkom) .....

Logo, vizitka: vzor

Prehľad vzdelania:

- *uviesť roky, názov školy aj vyštudovaný odbor*

Prehľad zamestnania/praxe: (uvádzať aj SZČ)

od-do	*názov zamestnávateľa*	*profesia (na objasnenie náplň práce)*

napríklad:

2004 – 2012 *ČSOB, a. s., kontaktný pracovník*

- *ponuka bankových produktov a služieb,*
- *administratívne práce,*
- *zodpovednosť za peňažnú hotovosť, bankomat.*

Schopnosti a zručnosti (osvedčenia, kurzy, vodičský preukaz a pod.):

Evidencia na úrade práce, sociálnych vecí a rodiny od: *napr. od 2. 11. 2014*

2. Charakteristika zámeru

Opísať konkrétne činnosť, službu, produkt a postup podnikateľskej činnosti (min. ½ A4)
Uviesť **názov** živnosti, číslo a **druh** živnosti (voľná, viazaná, remeselná) – len jedna živnosť, na ktorú žiadate príspevok

*Konkrétne podrobne rozpísať a charakterizovať činnosť – **predmet podnikania**, podrobný opis výrobkov, služieb, komu budete poskytovať služby (zákazník – odberateľ).*

Z opisu vašej činnosti má byť zrejmé, aký majetok (náradie, techniku...) budete potrebovať pri vykonávaní činnosti.

Poznámka
Treba uviesť detailný opis. Nestačí 1 veta (napr. budem vykonávať stavebné práce)

3. Postup realizácie zámeru

Základná myšlienka podnikateľského zámeru a časový realizačný plán.
Príprava na podnikanie – zhromažďovanie informácií, tvorba plánov
Zaistenie finančných zdrojov na začiatku podnikania a ich využitie v časovej hierarchii
Zaistenie technológie, dodávateľov, ľudských zdrojov, odberateľov a pod. v časových intervalov
Zahájenie činnosti – reklama, ponuka produktov, výrobkov/ služieb

1. Absolvovanie prípravy na začatie SZČ	01/2017
2. Podanie žiadosti o príspevok a všetkých príloh	01-02/2017
3. Test, komisia, výbor.	02-03/2017
4. Založenie živnosti, registračná povinnosť podnikateľa	03/2017
5. Uzatvorenie dohody s úradom o poskytnutí príspevku	03/2016

Dátum začiatku podnikania plánujem od ..... *(presný dátum, napr. 1. 4. 2017)*

Popísať min. 3-4 vetami ako v priebehu nasledujúcich 3 rokov plánujem realizovať svoju podnikateľskú činnosť.

4. Miesto realizácie zámeru

- *presná adresa, rozloha – počet miestností alebo vyčlenená označená časť miestnosti,*
- *presný opis priestoru na podnikanie:*
  - *typ objektu (RD, byt, obchodný dom, obecný úrad...),*
  - *účel využitia (miestnosť budem využívať ako sklad, dielňu, kanceláriu...),*
  - *vybavenie (zariadenie) miestnosti,*
- *vzťah k priestoru:*
  - *vlastné, prípadne spoluvlastníctvo,*
  - *nájom, podnájom, výpožička – uviesť konkrétneho vlastníka,*
- *prístup pre klientov – dostupnosť, parkovacie možnosti...*

1 miesto podnikania = 1 priestor = sám podnikateľ (nikto iný) = min. 3 roky (§ 49)
min. 2 roky (§ 57)

5. Marketingové informácie

Informácie o trhu v lokalite, odhad rozsahu produkcie podnikateľskej činnosti, reklama, konkurencia, marketingové ciele.

Cieľový trh

- *informácie o trhu, lokalite podnikania*
-
-

Konkurencia

- *kde je najbližšia konkurencia, spomenúť aj konkrétne firmy*
-
-

Odberatelia/zákazníci

-
-
-

Reklama

-
-
-

6. Slabé a silné stránky zámeru

Prípadne SWOT analýza

Silné stránky

Napríklad:
získanie príspevku
pružná pracovná doba

Slabé stránky

Napríklad:
malé skúsenosti s podnikaním
nová firma na trhu

Príležitosti

Napríklad:
potreba služieb
predpoklad rozvoja podnikania

Riziká – ohrozenia

Napríklad:
konkurencia
sociálna situácia

7. Finančná prognóza

Celková finančná prognóza projektu a priebeh finančného toku minimálne dva roky (24 mesiacov), resp. 3 roky predpokladané náklady a výnosy, podiel vlastného vkladu na celkovom financovaní, iné zdroje financovania, vlastné zdroje vložené do podnikania...

Vlastné zdroje vložené do podnikania

Napríklad:
osobný automobil, materiál, ručné náradie, počítač, softvér, náklady na rekonštrukciu priestorov, peňažná hotovosť ..... €

Prehľad o príjmoch a výdavkoch Tabuľka 8.2

PRÍJMY	Rok 2017 01.04.-31.12.	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020 01.01.-31.03.
Predaj tovaru				
Predaj výrobkov alebo služieb				
Príspevok od ÚPSVaR			0	
Ostatné príjmy (napr. úvery...)				
Príjmy celkom				
VÝDAVKY				
Nákup tovaru				
Nákup materiálu				
Nákup majetku (napr. stolička, PC, stroje, ... aj z vlastných zdrojov aj z príspevku)				
Odvody do SP a ZP				
Prevádzková réžia (napr. nájom, cestovné, telefón,...)				
Ostatné (napr. kanc. materiál, kolky,...)				
Výdavky celkom				
Rozdiel príjmov a výdavkov spolu				

Poznámka
Ak budete zamestnávať zamestnancov, nezabudnite počítať aj so mzdovými výdavkami.

A: Výdavky za 3 roky **(§ 49)** ..... €
Výdavky za 2 roky **(§ 57)** ..... €
B: Príspevok od ÚPSVaR ..... €
C: Financovanie z vlastných zdrojov ..... € (A – B = C)

Poznámka
*Financovanie z vlastných zdrojov **(C)** = výdavky za obdobie dvoch rokov **(A)** – príspevok od ÚPSVaR **(B)** (skutočná výška príspevku)*

8. Doplňujúce údaje

Informácie, ktoré zvyšujú dôveryhodnosť zámeru, napríklad zmluvy o budúcej zmluve, certifikáty, osvedčenia, pripravené logo firmy, názov firmy, fotografia vášho výrobku, cenové ponuky, orientačné cenníky a podobne.

Uviesť:
- **orientačné cenníky**,
- resp. minimálne dva – tri príklady.

9. Kalkulácia predpokladaných nákladov

Predpokladané výdavky súvisiace so samostatnou zárobkovou činnosťou. Uviesť konkrétne predmety, ktoré predpokladáte kúpiť, poplatky za služby, ktoré predpokladáte uhradiť zo získaného príspevku.

Príspevok od UPSVAR použijeme na: Tabuľka 8.3
(položky v tabuľke uvádzame ako príklad!)

P. č.	Položka	Množstvo/ Počet kusov	Suma v EUR/1 ks	Suma v EUR/počet ks
1.	Notebook + operačný systém s príslušenstvom (myš), resp. PC zostava + operačný systém (monitor, klávesnica, základná jednotka, myš) s príslušenstvom	1	500,00	500,00
2.	Multifunkčné zariadenie (fax, tlačiareň, skener, kopírka)	1	150,00	150,00
3.	Nájomné za priestor bez médií	35 mesiacov	100,00	3 500,00
4.	Povinné odvody do zdravotnej poisťovne platené mesačne pozadu	35 mesiacov	61,81	2 163,35
5.	Povinné odvody do sociálnej poisťovne* platené mesačne pozadu	23 mesiacov*	146,35	3 366,05
6.	Stôl kancelársky	1	85,00	85,00
7.	Skrinka zásuvková	1	120,00	120,00
8.	Kancelárske stoličky	2	50,00	100,00
9.	Vytvorenie a zriadenie web stránky s logom ESF a OP ĽZ	1	500,00	500,00
10.	Reklamná tabuľa s logom ESF a OP ĽZ	1	41,00	41,00
11.	Softvér, napr. podvojné účtovníctvo	1	100,00	100,00
12.	AKU vŕtačka	1	200,00	200,00

pokračovanie tab. 8.3

P. č.	Položka	Množstvo/ Počet kusov	Suma v EUR/1 ks	Suma v EUR/počet ks
13.	Mesačný poplatok za hovory	35	35,00	1225,00
14.	Účtovné služby	2	200,00	400,00
	SPOLU	**X**	**X**	**spočítať**

* výpočet mesiacov podľa potreby *(max. 35 mesiacov pre § 49)*
(max. 24 mesiacov pre § 57)

Poznámka
Pred uvedením orientačných cien do kalkulácie predpokladaných nákladov treba urobiť prieskum cien, aby tieto ceny boli čo možno najviac reálne.
Zmena jednotkovej ceny položiek obstaraných od 1 € do 50 € je možná zmena ceny obstarania max. 50 € (príkl. obstarávacia cena je 34 €, navýšenie maximálne o sumu 16 €, t. j. do sumy 50 €), nepovažuje za neoprávnený výdavok.
Zmena jednotkovej ceny položiek v rozsahu ***do 15 %*** *podľa predloženej kalkulácie sa nepovažuje za neoprávnený výdavok.*
Hotovostné platby max. 500 € na jeden doklad a max. 1500 € za mesiac. Pri prekročení limitu nebude doklad uznaný !!! Odporúčame platiť všetko kartou, resp. cez účet.

10. Odôvodnenie k jednotlivým položkám:

Do odôvodnenia k jednotlivým špecifickým položkám uveďte, prečo sú nevyhnutné pre vašu činnosť, a podrobný opis položky.

V Bratislave, dňa .....
podpis

8.3 Odvodový systém podnikateľa

Povinnosť prispievať do fondov sociálnej a zdravotnej poisťovne majú v rôznej miere:
- zamestnanci,
- zamestnávatelia,
- samostatne zárobkovo činné osoby,
- dobrovoľne poistené osoby,
- štát.

V tejto časti bližšie objasníme odvodový systém samostatne zárobkovo činnej osoby (SZČO), ktorá má povinnosť pravidelne uskutočňovať platby zo svojich príjmov do Sociálnej poisťovne a zdravotnej poisťovne. V závislosti od výšky zdaniteľného príjmu sa mení aj výška uskutočnených odvodov.

Súčasný systém sociálneho poistenia je založený na nasledujúcich druhoch poistenia:[61]
- **nemocenské poistenie** – poistenie pre prípad straty alebo zníženia príjmu zo zárobkovej činnosti a na zabezpečenie príjmu v dôsledku dočasnej pracovnej neschopnosti, tehotenstva a materstva. Z nemocenského poistenia sa poskytujú nemocenské, materské dávky, ošetrovné a vyrovnávacia dávka;
- **dôchodkové poistenie** – v rámci dôchodkového poistenia sa prispieva na:
  a) **starobné poistenie** – poistenie zabezpečenia príjmu v starobe a pre prípad úmrtia,
  b) **invalidné poistenie** – poistenie pre prípad poklesu schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť a v dôsledku dlhodobo nepriaznivého zdravotného stavu poistenca a pre prípad úmrtia,
  c) **rezervný fond solidarity** – ide o zásadný prvok ochrany sporiteľov v systéme starobného dôchodkového sporenia. Je určený okrem iného na úhradu príspevkov na starobné dôchodkové sporenie, ktoré za vás ne-

[61] Dostupné na internete: <http://www.socpoist.sk.>.

zaplatí váš zamestnávateľ. V tomto prípade tieto príspevky zaplatí za zamestnávateľa Sociálna poisťovňa, aby sporitelia neboli poškodení. Neskôr bude vymáhať od zamestnávateľa úhradu škody, ktorú by spôsobila DSS alebo jej depozitár na majetku v dôchodkových fondoch;

- **poistenie v nezamestnanosti** – poistenie pre prípad straty príjmu z činnosti zamestnanca v dôsledku nezamestnanosti a na zabezpečenie príjmu v dôsledku nezamestnanosti;
- **garančné poistenie** – poistenie pre prípad platobnej neschopnosti zamestnávateľa na uspokojovanie nárokov zamestnanca a na úhradu príspevkov na starobné dôchodkové sporenie nezaplatených zamestnávateľom do základného fondu príspevkov na starobné dôchodkové sporenie;
- **úrazové poistenie** – poistenie pre prípad poškodenia zdravia alebo úmrtia v dôsledku pracovného úrazu, služobného úrazu alebo choroby z povolania. (Nahradilo od 1. 1. 2004 dovtedy platné zákonné poistenie zodpovednosti zamestnávateľa za škodu.)

Filozofia právnej úpravy systému sociálneho poistenia vychádza predovšetkým z kombinácie princípu zásluhovosti, z princípu individuálnej zodpovednosti a z princípu osobnej participácie poistenca na tvorbe zdrojov a primeranej miery solidarity.

Odvody samostatne zárobkovo činných osôb

Zákony o sociálnom a zákon o zdravotnom poistení upravujú, kto je na účely týchto zákonov definovaný ako samostatne zárobkovo činná osoba. Vo všeobecnosti možno povedať, že samostatne zárobkovo činná osoba (SZČO) je fyzická osoba, ktorá dovŕšila 18 rokov a ktorá je oprávnená na výkon alebo na prevádzkovanie podnikania, príp. inej samostatnej zárobkovej činnosti alebo má príjem z tejto činnosti.

SZČO, ktoré začali podnikať v priebehu r. 2020, sociálne odvody neplatia. Či ich platiť majú alebo nie, sa ukáže po prvom daňovom priznaní k dani z príjmov za r. 2020 a to až v júli/októbri 2021.

Minimálny vymeriavací základ pre platenie odvodov do Sociálnej a zdravotnej poisťovne od 1. 1. 2021[62]

Minimálny mesačný vymeriavací základ pre platenie odvodov do Sociálnej a zdravotnej poisťovne predstavuje 50 % priemernej mesačnej mzdy v hospodárstve Slovenskej republiky zistenej Štatistickým úradom za kalendárny rok, ktorý dva roky predchádza rozhodujúcemu obdobiu.

Uvedené znamená, že pri stanovení výšky minimálneho vymeriavacieho základu pre platenie odvodov do Sociálnej a zdravotnej poisťovne od 1. 1. 2021 potrebujeme poznať priemernú mesačnú mzdu za rok 2019, ktorá je vo výške 1 092 €. **Minimálny mesačný vymeriavací základ pre platenie odvodov od 1. 1. 2021 teda predstavuje sumu 546 €.**

Minimálne mesačné odvody SZČO (živnostníka) do Sociálnej poisťovne od 1. 1. 2021 predstavujú výšku 180,99 €, ktorú vypočítame ako 33,15 % z minimálneho vymeriavacieho základu (zo sumy 546 €).

Odvody do zdravotnej poisťovne[63]

Výška minimálnych odvodov SZČO (živnostníkov) do zdravotnej poisťovne od 1. 1. 2021

SZČO (živnostník) je povinný hneď od začiatku vykonávania svojej činnosti platiť minimálne preddavky do zdravotnej poisťovne (t. j. odvody), ktoré predstavujú 14 % (resp. 7 % v prípade fyzickej osoby so zdravotným postihnutím) z vymeriavacieho základu. Uvedené však neplatí pre osoby, ktoré sú zároveň aj zamestnancom, resp. poistencom štátu, keďže sa na nich nevzťahuje minimálny vymeriavací základ, a teda minimálne odvody do zdravotnej poisťovne platiť nemusia.

Minimálne mesačné odvody SZČO (živnostníka) do zdravotnej poisťovne od 1. 1. 2021 predstavujú výšku 76,44 €, ktorú vypočítame ako 14 % z minimálneho vymeriavacieho základu (zo sumy 546 €). **Pre fyzické osoby so zdravotným postihnutím** predstavujú minimálne mesačné odvody do zdravotnej poisťovne výšku **38,22 €**, t. j. 7 % z minimálneho vymeriavacieho základu.

---

[62] Minimálne odvody SZČO (živnostníkov) od 1.1. 2021. [online] [cit. 2021-05-15]. Dostupné na internete: <https://www.podnikajte.sk/socialne-a-zdravotne-odvody/minimalne-odvody-szco-zivnostnik-od-1-1-2021>.

[63] tamtiež

Prehľad minimálnych a maximálnych odvodov a sadzieb na účely sociálneho a zdravotného poistenia (v €) Tabuľka 8.4

Sociálne a zdravotné odvody živnostníka v roku 2021 (v €)					
Poistenie	**Sadzba poistného**	**Minimálny VZ**	**Maximálny VZ**	**Minimálne poistné**	**Maximálne poistné**
Nemocenské	4,40 %	546	7 644	24,02	336,33
Starobné	18 %	546	7 644	98,28	1 375,92
Invalidné	6 %	546	7 644	32,76	458,64
Rezervný fond	4,75 %	546	7 644	25,93	363,09
Sociálne odvody spolu	33,15 %			180,99	2 533,98
Zdravotné odvody	14 %	546		76,44	
Sociálne a zdravotné spolu	47,15 %			257,43	

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Sociálna poisťovňa. [online]. [cit. 2021-05-18]. Dostupné na internete: <https://www.socpoist.sk/tabul-ka-platenia-poistneho-od-1-januara-2021/69129s>.

Príklad 1

Živnostník Javorský dosiahol v roku 2021 základ dane z príjmov zo živnosti vo výške 10 000 €. V roku 2019 zaplatil poistné na zdravotné poistenie vo výške 300 € a poistné na sociálne poistenie 500 €.

Úloha:

Vypočítajte výšku preddavku na zdravotné poistenie a sociálne poistenie v roku 2021.

Riešenie:

Výpočet preddavkov na zdravotné a sociálne poistenie pre podnikateľa v roku 2021 (v €) Tabuľka 8.5

Sledovaná kategória/výpočet	Sociálne poistenie Výpočet platný v roku 2021 (vychádza sa z údajov za rok 2019)	Zdravotné poistenie Výpočet platný od roku 2021 (vychádza sa z údajov za rok 2019)
Základ dane z príjmov z podnikania (živnosť) (v €)	10 000,–	10 000,–
Zaplatené poistné na zdravotné poistenie (v €)	300,–	300,–
Zaplatené poistné na sociálne poistenie (v €)	500,–	500,–
Počet mesiacov podnikania	12	12
Výpočet ročného vymeriavacieho základu	(10 000 + 300 + 500) / 1,486	(10 000 + 300 + 500) / 1,486
Výška ročného vymeriavacieho základu (v €)	7 267,83	7 267,83
Výpočet mesačného vymeriavacieho základu (ročný základ/počet mesiacov podnikania)	605,65	605,65
Výška preddavku (% z mesačného vymeriavacieho základu)	**33,15**	**14**

pokračovanie tab. 8.5

Sledovaná kategória/výpočet	Sociálne poistenie Výpočet platný v roku 2021 (vychádza sa z údajov za rok 2019)	Zdravotné poistenie Výpočet platný od roku 2021 (vychádza sa z údajov za rok 2019)
Výška preddavku (v €)	200,74	84,79
Minimálna výška odvodu (v €)	**151,16**	**63,84**

Ak by vyšiel vypočítaný odvod do sociálnej alebo zdravotnej poisťovne pre živnostníka nižší, ako je stanovená ich minimálna výška, musí zaplatiť minimálnu výšku odvodov.

Príklad 2

E. Michalková a D. Dvorská zakladajú spoločnosť s ručením obmedzeným. Predmetom ich činnosti má byť sprostredkovanie spoločenských udalostí a zabezpečenie kompletného servisu. Chcú založiť cateringovú agentúru poskytujúcu služby tohto druhu. Rozhodli sa, že na svoju činnosť si prenajmú priestor, ktorý ich bude ročne stáť 25 000 €, pričom platby uskutočňujú mesačne. E. Michalková vloží do podnikania peňažný vklad v hodnote 13 000 €. D. Dvorská vloží do podnikania automobil v celkovej hodnote 20 000 € a peňažný vklad 6 600 €. Na začiatku podnikania musia počítať so spoluprácou s inými spoločnosťami, ktorých služby odhadujú na 30 000 € ročne, služby využívajú mesačne v rovnakej výške a sú splatné pri dodaní.

Spoločníčky si pred začiatkom podnikania dali zostaviť zakladateľský rozpočet, aby vedeli, aká je ich celková potreba kapitálu na rozbeh, príp. akú výšku úveru si budú musieť požičať od banky.

Na vypracovanie zakladateľského rozpočtu sú známe tieto skutočnosti:

1. Predpokladané mesačné tržby sú 41 500 €, pričom 40 % tržieb tvoria náklady na reprezentáciu.
2. V svadobnej agentúre budú pracovať štyria asistenti, piati aranžéri, jeden šofér a päť upratovačiek.
3. Priemerná mesačná mzda uvedených zamestnancov bude 500 €. Spoločníčky zastávajú riadiace funkcie ako zamestnanci podniku a ich mesačná mzda bude 1 000 €. Odvody za zamestnancov sú 35,2 % z hrubých miezd a do sociálneho fondu budú odvádzať 0,6 % z úhrnu hrubých miezd.
4. Ostatné predpokladané prevádzkové náklady sú 1 000 €.
5. Cestná daň platená mesačne vo výške 700 € na rok.
6. Poistenie automobilu stojí spoločnosť ročne 4 000 €, pričom sa platí v mesačných splátkach.
7. Spoločníčky si chcú vytvoriť na začiatku rezervu 10 % z prevádzkových nákladov na nepredvídané výdavky.

☑ Riešenie:

Rozpočet kapitálu (v €)

Potreba kapitálu

Prostriedky potrebné na obstaranie dlhodobého majetku

Automobil	20 000,–

Prostriedky potrebné na prevádzku podniku

Služby	2 500,–
Náklady na reprezentáciu (40 % zo 41 500)	16 600,–
Mzdy (15 × 500)	7 500,–
(2 × 1 000)	2 000,–
Ostatné prevádzkové náklady	1 000,–
Odvody (35,2 % z 9 500)	3 344,–
Sociálny fond (0,6 % z 9 500)	57,–
Daň z motorových vozidiel (1/12 zo 700)	59,–

Poistenie (1/12 zo 4 000)	334,–
Nájomné	2 084,–
Prostriedky potrebné na prevádzku	35 478,–
Celková potreba kapitálu	**59 026,–**

Spoločnosť potrebuje na financovanie rozbehu služieb prevádzkový úver v hodnote 19 426 €, ktorý môže získať pri úrokovej sadzbe 12 % p. a.

Rozpočet výnosov a nákladov (v €)

Výnosy	
Tržby (41 500 × 12)	498 000,–
Výnosy spolu	498 000,–
Náklady	
Služby (2 500 × 12)	30 000,–
Náklady na reprezentáciu (16 600 × 12)	199 200,–
Mzdy (9 500 × 12)	114 000,–
Ostatné prevádzkové náklady (1 000 × 12)	12 000,–
Odvody (3 344 × 12)	40 128,–
Sociálny fond (57 × 12)	684,–
Daň z motorových vozidiel	700,–
Poistenie	4 000,–
Úrok (12 % z 19 426)	2 332,–
Odpis (20 000 – odpisová skupina 1)	5 000,–
Nájomné	25 000,–
Náklady spolu	**433 044,–**
Základ dane (zisk)	64 956,–
Daň 21 %	13 640,–
Čistý zisk	**51 316,–**
Prídel do RF (5 % z ČZ)	2 566,–
Zisk na rozdelenie	48 750,–
Splátka krátkodobého úveru	19 426,–*
Na vyplatenie podielu v danom roku	29 324,–

** Splátka úveru sa realizuje z dostupného cash-flow (t. j. voľné peňažné prostriedky podniku). Preto samotný podiel na zisku nie je krátený o splátku dlhu. Úhrada splátky dlhu má vplyv iba na výšku dostupných peňazí, z ktorých sa v daný rok bude vypláca ť podiel na zisku jednotlivým spoločníkom. Ak by podnik v danom roku nemal dostatočný cash-flow na vyplatenie celej sumy podielov na zisku, uvažujeme s alternatívou vyplatenia z dostupných zdrojov. Zvyšná časť bude figurovať ako nevyplatený záväzok voči vlastníkom.*

Rozdelenie zisku Tabuľka 8.6

Spoločník	Vklad (v €)	Podiel (v %)	Podiel na zisku (v €)	Podiel na zisku vyplatený v danom v roku (v €)
E. Michalková	13 000,–	32,83	16 004,–	9 627,–
D. Dvorská	26 600,–	67,17	32 746,–	19 697,–
Spolu	**39 600,–**	**100**	**48 750,–**	**29 324,–**

Príklad 3 – Zakladateľský rozpočet spoločnosti NEVIOLA, v. o. s.

Dvaja spoločníci – Braniš a Dubnička – sa rozhodli v okresnom meste založiť spoločnosť NEVIOLA, v. o. s. Spoločnosť plánuje sa zaoberať predajom inštalatérskeho materiálu. Braniš vlastní dvojpodlažnú budovu s rozľahlým areálom na okraji mesta v hodnote 66 390 €, ktorú plánuje vložiť do podnikania. Okrem toho chce do podnikania vložiť kapitálový vklad vo výške 6 650 €. Súkromný majetok Braniša ďalej predstavuje 26 555 €. Dubnička vloží do spoločnosti kapitálový vklad 10 000 € a preradí do podnikania osobné auto, ktoré je ocenené na 25 000 €. Súkromný majetok Dubničku predstavuje 33 200 €. Kapitálové vklady splatia v plej výške pri začatí podnikania. Pri podnikaní vychádzajú z nasledujúcich predpokladov:

1. Dvojpodlažnú budovu musia dať zrenovovať a prestavať za približne 33 200 €.
2. Na vybavenie predajne a areálu v dvojpodlažnej budove potrebujú približne 6 650 €.
3. Predajňa bude otvorená v priemere 25 dní v mesiaci.
4. Predpokladané denné tržby sú na úrovni 2 000 €.
5. Náklady na nákup tovaru predstavujú 1 150 €/deň.
6. V predajni bude pracovať deväť predavačov a predavačiek a jeden vedúci predajne. Dubnička bude viesť účtovníctvo a spolu s Branišom budú riadiť spoločnosť. Predavači budú odmeňovaní mesačným platom vo výške 400 € a vedúci predajne platom 500 € za mesiac. Odvody za zamestnancov sú 35,2 % z hrubej mzdy a na sociálny fond ide 0,6 % z výšky hrubých miezd.
7. Ostatné prevádzkové náklady odhadujú mesačne na 2 000 €.
8. Daň z nehnuteľností a daň z motorových vozidiel by mali predstavovať približne 2 000 € ročne.
9. Ročné poistenie majetku je asi 4 000 €.
10. Spotreba pohonných látok predstavuje mesačne asi 2 000 €.
11. Na nepredvídateľné okolnosti sa rozhodli tvoriť rezervu vo výške 8 % z prevádzkových nákladov.
12. Všetky zložky dlhodobého hmotného majetku (automobil, budova aj zariadenie) sú zaradené do odpisovej skupiny 1.
13. Podnikatelia majú možnosť zobrať si úver v banke so splatnosťou päť rokov, pri úrokovej sadzbe 8 % p. a.

Úloha:

Zostavte zakladateľský rozpočet pre spoločnosť NEVIOLA, v. o. s., vrátane rozdelenia zisku pre jednotlivých spoločníkov. Zaokrúhlite na celé eurá.

Riešenie:

Rozpočet kapitálu (v €)

Potreba kapitálu

Prostriedky potrebné na obstaranie dlhodobého majetku	
Budova	66 390,–
Automobil	20 000,–
Renovácia budovy	.....
Prostriedky na dlhodobý majetok	126 240,–

Prostriedky potrebné na prevádzku podniku	
Nákup tovaru (1 150 × 25)	28 750,–
Mzdy (9 × 400)	3 600,–
(1 × 500)	500,–

Odvody (35,2 % × .....) .....

Sociálny fond .....

Daň z nehnuteľností a motorových vozidiel (1/12 × 2 000)	167,–
.....	
.....	
Prostriedky na prevádzku podniku	38 518,–
Rezerva (8 %)	3 081,–
Celková potreba kapitálu	

Zdroje kapitálu

a) Vlastný kapitál

Budova – nepeňažný vklad	66 390,–
Automobil – nepeňažný vklad	25 000,–
.....	6 650,–
Spolu	.....

b) Cudzí kapitál

Celková potreba kapitálu	194 839,–
Vlastné zdroje	.....
Potreba úveru (zaokrúhlene)	.....

Spoločnosť potrebuje na financovanie rozbehu služieb úver so splatnosťou päť rokov, ktorý môže získať pri úrokovej sadzbe 8 % p. a. vo výške ..... €.

Rozpočet výnosov a nákladov (v €)

Výnosy

Tržby (2 000 × 25 × 12)	600 000,–
Výnosy spolu	600 000,–

Náklady

Náklady na nákup tovaru (1 150 × 25 × 12)	345 000,–
Mzdy (4 100 × 12)	49 200,–
Odvody (1 143 × 12)	13 716,–
Sociálny fond (25 × 12)	300,–
Ostatné prevádzkové náklady	.....
.....	
.....	
.....	24 000,–
Odpis (126 240 – odpisová skupina 1)	31 560,–
Úrok (8 % z 86 800)	6 944,–
Náklady spolu	**500 720,–**
Zisk na rozdelenie	.....
Splátka úveru	.....
Na vyplatenie podielu v danom roku	.....

Rozdelenie zisku Tabuľka 8.7

Spoločník		Podiel na zisku (v €)	Podiel na zisku vyplatený v danom v roku (v €)
Braniš			
Dubnička			
Spolu			

Príklad 4 – Zakladateľský rozpočet živnostníka

Podnikateľ Demovič sa rozhodol podnikať na základe živnostenského oprávnenia a prevádzkovať reštauračné služby. Má v úmysle kúpiť už zabehnutú reštauráciu, ktorej kúpna cena vrátane vybavenia je vo výške 166 000 €.

Priestory ešte musí zabezpečiť bezpečnostným systémom v hodnote 10 000 €. Túto sumu musí zaplatiť naraz, pričom na jej splatenie môže využiť:

a) **cudzie finančné zdroje**, a to:
- dlhodobý úver od banky. Podľa úverovej zmluvy začne úver a úroky z neho plynúce splácať v prvom roku podnikania. Úver je úročený úrokovou sadzbou 15 % p. a., splatnosť úveru je päť rokov;
- krátkodobý úver s úrokovou sadzbou 14 % p. a., splatný do jedného roka;

b) **vlastný kapitál** v hodnote 49 790 € a ročný dodávkový automobil v hodnote 15 000 €;

c) možnosť získať **tichého spoločníka** s kapitálom 26 555 € pri úrokovej sadzbe 15 % p. a.

Podnikateľ predpokladá, že predajňa bude otvorená 30 dní v mesiaci, predpokladané denné tržby budú vo výške 3 320 €, pričom:
- obchodná prirážka z nich je 20 %,
- počet zamestnancov je šesť,
- mesačná brutto mzda jedného zamestnanca je vo výške 400 €,
- odvod poistného za zamestnanca je vo výške 35,2 %,
- odvod poistného zamestnávateľa je vo výške 49,15 %,
- príspevok do sociálneho fondu je vo výške 1,2 % z úhrnu vyplatených hrubých miezd (odvod môže mať aj percentuálnu výšku, napr. 1 %),
- spotreba energie za jeden mesiac je 350 €,
- ostatné náklady za jeden mesiac sú 200 €,
- daň z nehnuteľností, daň z motorových vozidiel a zákonné poistenie sú spolu vo výške 600 €,
- poistenie predajne (majetku) za rok je 2 000 €,
- rezerva na nepredvídateľné výdavky je vo výške 10 % z predvídateľných výdavkov (prevádzkových),
- spotreba pohonných látok je vo výške 250 € mesačne.

Úlohy:

1. Zostavte zakladateľský rozpočet.
2. Poraďte pánovi Demovičovi, ktorý variant financovania reštauračných služieb je pre neho, podľa vás, najvýhodnejší.

☑ **Riešenie:**

Rozpočet kapitálu (v €)

Rozpočet príjmov a výdavkov (v €)

8.3.1 Zmluva o založení akciovej spoločnosti – vzor zakladateľskej zmluvy[64]

Zakladateľská zmluva o založení akciovej spoločnosti

(Forma notárskej zápisnice)

Čl. I

1. ASTON, s. r. o., so sídlom Budinská 5, 811 05 Bratislava, IČO: 87612334, zastúpená Ing. Pavlom Jánskym, konateľom spoločnosti a
2. DEVA, a. s., so sídlom Biela 25, 917 08 Trnava, IČO: 12612445, zastúpená Ing. Petrom Bielym, predsedom predstavenstva (ďalej len „zakladatelia“)

sa dohodli založiť akciovú spoločnosť na základe výzvy na upisovanie akcií podľa § 164 a nasledujúcich Obchodného zákonníka a na tento účel uzatvorili túto zakladateľskú zmluvu.

Čl. II

Obchodné meno

Obchodné meno spoločnosti je DENIUM, a. s., (ďalej len „spoločnosť“), pod ktorým bude vystupovať v právnych vzťahoch.

Čl. III

Sídlo spoločnosti

Sídlom spoločnosti je Hájska 5, 917 00 Žilina.

Čl. IV

Doba trvania spoločnosti

Spoločnosť je založená na dobu neurčitú.

Čl. V

Predmet podnikania

Predmetom podnikania spoločnosti sú:

- reklamná a propagačná činnosť,
- vydávanie periodických a neperiodických publikácií,
- školiaca činnosť,
- poradenská činnosť a analýzy v oblasti všeobecného podnikania a riadenia podniku – činnosť organizačných a ekonomických poradcov,
- obchodná činnosť v rozsahu voľných živností.

Čl. VI

Výška základného imania

Základné imanie spoločnosti je 70 000 € (slovom sedemdesiattisíc eur).

Čl. VII

Akcie

1. Základné imanie spoločnosti je rozdelené na 2 000 akcií na meno, každá s menovitou hodnotou 35 € (slovom tridsaťpäť eur).
2. Akcie budú mať listinnú podobu a nebudú verejne obchodovateľné.
3. Pri založení nebudú vydané žiadne osobitné druhy akcií. Stanovy spresnia prípadné vydanie takýchto druhov akcií v budúcnosti.

---

[64] DEÁKOVÁ, S. – HLAVÁČIKOVÁ, J. – KRIŽAN, M. 2016. *Podnik a podnikanie – príklady a prípadové štúdie.* Bratislava : Wolters Kluwer, 2016.

Čl. VIII

Vklady zakladateľov

1. Zakladatelia sa dohodli, že splatia časť základného imania spoločnosti vo výške 33 000 € (tridsaťtritisíc eur) peňažnými vkladmi, a to tak, že ASTON, s. r. o., upisuje vklad vo výške 20 000 € (slovom dvadsaťtisíc eur) a DEVA, a. s., vklad vo výške 13 000 € (slovom trinásťtisíc eur).
2. Vklady uvedené v ods. 1 splatia zakladatelia takto:
   a) ASTON, s. r. o., splatí 10 % menovitej hodnoty upísaných akcií vo výške 2 000 € do 5 dní od upísania akcií na účet č. 26264512441/1100. Ďalších 20 % menovitej hodnoty upísaných akcií splatí na tento účet najneskôr do 14 dní po skončení lehoty na verejné upisovanie akcií. Zvyšnú časť menovitej hodnoty upísaných akcií splatí na rovnaký účet do jedného roka od vzniku spoločnosti.
   b) DEVA, a. s., splatí 10 % menovitej hodnoty upísaných akcií vo výške 1 328 € do 5 dní upísania akcií na účet č. 26264512441/1100. Ďalších 20 % menovitej hodnoty upísaných akcií splatí na tento účet najneskôr do 14 dní po skončení lehoty na verejné upisovanie akcií. Zvyšnú časť menovitej hodnoty upísaných akcií splatí na rovnaký účet do jedného roka od vzniku spoločnosti.
3. Zakladatelia sa dohodli, že upíšu akcie takto:
   a) ASTON, s. r. o., upíše 600 akcií,
   b) DEVA, a. s., upíše 400 akcií.

Čl. IX

Upisovanie ostatných akcií

1. Zakladatelia rozhodli, že zvyšnú časť základného imania vo výške 33 200 € (tridsaťtritisíc dvesto eur) ponúknu na upísanie tretím osobám.
2. Výzva na upísanie akcií bude uverejnená v troch po sebe nasledujúcich vydaniach denníka Hospodárske noviny v najbližšom kalendárnom týždni a v najbližšom vydaní týždenníka Trend.
3. Výzva na upísanie akcií bude takisto priamo zaslaná vybraným subjektom: BRELA, a. s., Pezinok, FAVA, s. r. o., Poprad.
4. Upisovanie akcií sa uskutoční počas 8 dní v lehote štyroch týždňov, vždy v utorok a stredu. Prvý deň upísania akcií bude utorok 15. februára 2016. Upisovanie akcií sa uskutoční od 10.00 h do 15.00 h a skončí o 15.00 h v posledný deň, ktorým je 9. marec 2016. Upisovanie akcií sa uskutoční v sídle spoločnosti na adrese Hájska 5, Žilina. Na upisovacom mieste bude k dispozícii návrh stanov spoločnosti.
5. Upisovateľ bude povinný splatiť 30 % menovitej hodnoty upísaných akcií najneskôr do 7 dní po skončení lehoty na verejné upisovanie akcií na účet číslo 26264512441/1100. Zvyšnú časť menovitej hodnoty upísaných akcií upisovateľ splatí na rovnaký účet do 90 dní od vzniku spoločnosti.
6. Ak sa v termínoch určených v čl. IX ods. 4 neupíšu všetky akcie ponúknuté na upisovanie tretím osobám, zakladatelia upíšu zvyšné akcie v rovnakom pomere do 14 dní od skončenia lehoty na verejné upisovanie akcií.
7. Ak bude záujem upisovateľov upísať akcie nad hodnotu navrhovaného základného imania, zakladatelia umožnia úpis ďalších akcií bez obmedzenia výšky, ale pri dodržaní časového harmonogramu na upisovanie akcií. Do listiny upisovateľov bude popri iných skutočnostiach vyžadovaných zákonom zaznamenaný aj presný čas (hodina, minúta) úpisu ďalších akcií. O konečnej výške základného imania rozhodne ustanovujúce valné zhromaždenie. Upisovatelia akcií prevyšujúcich hodnotu navrhovaného základného imania nadobudnú hlasovacie právo na ustanovujúcom valnom zhromaždení až potom, ako bude schválená výška základného imania zahŕňajúca ich vklady. Ak ustanovujúce valné zhromaždenie neschváli výšku základného imania nad navrhovanú výšku základného imania, zakladatelia zodpovedajú spoločne a nerozdielne za vrátenie splatených súm upisovateľmi, ktorých úpis akcií nebol schválený.

Ustanovujúce valné zhromaždenie sa bude konať do 60 dní odo dňa, keď sa upísali všetky akcie na navrhované základné imanie. Zakladatelia zašlú pozvánku na ustanovujúce valné zhromaždenie všetkým upisovateľom, ktorí splatili 30 % menovitej hodnoty upísaných akcií v lehote najneskôr 10 dní po skončení lehoty na verejné upisovanie akcií. Pozvánka bude zaslaná doporučenou poštou na adresu, ktorá je pri každom upisovateľovi uvedená v listine upisovateľov. Bude obsahovať miesto a čas konania ustanovujúceho valného zhromaždenia, údaj o tom,

že sa zvoláva ustanovujúce valné zhromaždenie, a program ustanovujúceho valného zhromaždenia. Pozvánka bude podpísaná oprávnenými zástupcami obidvoch zakladateľov.

Čl. X
Správca vkladu

Vklady splatené zakladateľmi podľa čl. IX ods. 5 bude do vzniku spoločnosti spravovať správca vkladu ASTON, s. r. o.

Čl. XI
Záverečné ustanovenia

1. Súčasťou tejto zakladateľskej zmluvy sú stanovy akciovej spoločnosti.
2. Zakladatelia môžu meniť zakladateľskú zmluvu len do uverejnenia výzvy na upisovanie akcií. Akékoľvek zmeny tejto zakladateľskej zmluvy sú účinné len v písomnej forme dodatku podpísanom obidvoma zakladateľmi.
3. Zakladateľská zmluva je vyhotovená v šiestich rovnopisoch, z ktorých každý zakladateľ dostane jeden rovnopis a ďalšie budú použité pre potreby spoločnosti.
4. Zakladatelia vyhlasujú, že si zakladateľskú zmluvu prečítali, že vyjadruje ich skutočnú a slobodnú vôľu, nemajú k jej obsahu žiadne pripomienky a na znak súhlasu s jej obsahom ju podpísali.

Trnava 5. 1. 2018

Ing. Pavol Jánsky
konateľ spoločnosti ASTON, s. r. o.
(podpisy musia byť úradne overené)

EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE
Ing. Peter Biely
predseda predstavenstva DEVA, a. s.

8.3.2 Spoločenská zmluva o založení spoločnosti s ručením obmedzeným– vzor [65]

Pre porovnanie náročnosti zakladateľských zmlúv uvádzame v nasledujúcom texte vzor spoločenskej zmluvy o založení s. r. o.

Spoločníci Peter Marko a Juraj Mokrý sa rozhodli založiť spoločnosť s ručením obmedzeným s názvom Firma, s. r. o. Základné imanie spoločnosti splatia v minimálnej hodnote stanovenej zákonom vo výške 5 000 eur. Hlavným predmetom činnosti budú upratovacie služby poskytované najmä firemným zákazníkom a predaj tovaru v danej oblasti. Na základe týchto skutočností uvádzame vzor spoločenskej zmluvy o založení s. r. o.

Spoločenská zmluva o založení spoločnosti
Firma, s. r. o.
so sídlom Tichá 245, 821 09 Bratislava
(ďalej len „Spoločnosť“)

Článok I
Obchodné meno a sídlo

1. Obchodné meno Spoločnosti je: Firma, s. r. o.
2. Sídlom Spoločnosti je: Tichá 245, 821 09 Bratislava.

Článok II
Spoločníci

1. Spoločníkmi spoločnosti sú:
   a) Peter Marko, narodený 12.06.1980, r. č.: 800612/8564, trvale bytom Pekná 12, 745 90;

[65] Spoločenská zmluva s. r. o. [online]. [cit. 2021-05-18]. Dostupné na internete: <http://www.spolocenskazmluva.sk/?page=spolocenska_zmulva_vzor2>.

b) Juraj Mokrý, narodený 13.10.1974, r. č.: 741013/7612, trvale bytom Veterná 24, 010 08 Žilina.

2. Práva a povinnosti spoločníkov sa riadia príslušnými ustanoveniami tejto spoločenskej zmluvy a zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov (ďalej aj len „Obchodný zákonník").

Článok III
Predmet podnikania

1. Predmetom podnikania spoločnosti je:
   a) Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod);
   b) Ubytovacie služby bez poskytovania pohostinských činností;
   c) Čistiace a upratovacie služby;
   d) Činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov;
   e) Administratívne služby;
   f) Vedenie účtovníctva;
   g) Reklamné a marketingové služby;
   h) Služby požičovní;
   i) Organizovanie kultúrnych a iných spoločenských podujatí;
   j) Prenájom hnuteľných vecí;
   k) Počítačové služby;
   l) Nákladná cestná doprava vykonávaná vozidlami s celkovou hmotnosťou do 3,5 t vrátane prípojného vozidla;
   m) Sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb.

Článok IV
Základné imanie, vklady spoločníkov a správca vkladu

1. Základné imanie spoločnosti je 5000,- EUR (slovom päťtisíc eur).
2. Základné imanie spoločnosti je tvorené peňažnými vkladmi spoločníkov do základného imania Spoločnosti, pričom výška vkladu jednotlivých spoločníkov a rozsah ich splatenia je nasledovný:
   a) Peter Marko – peňažný vklad vo výške 2500,- EUR je splatený v plnej výške 2500,- EUR;
   b) Juraj Mokrý – peňažný vklad vo výške 2500,- EUR je splatený v plnej výške 2500,- EUR.
3. Spoločníci sa dohodli, že správou vkladov spoločníkov do základného imania spoločnosti do vzniku spoločnosti, t. j. do dňa zápisu spoločnosti do obchodného registra, bude poverený zakladajúci spoločník Juraj Mokrý, narodený 13.10.1974, r. č.: 741013/7612, trvale bytom Veterná 24, 010 08 Žilina.

Článok V
Obchodný podiel a podiel na zisku

1. Obchodný podiel predstavuje práva a povinnosti spoločníka a im zodpovedajúcu účasť na spoločnosti. Výška obchodného podielu je stanovená v závislosti od pomeru vkladov jednotlivých spoločníkov k základnému imaniu.
2. Obchodný podiel sa dedí.
3. Podiel na zisku sa stanovuje na základe ročnej závierky.
4. O vyplatení podielov na zisku rozhoduje valné zhromaždenie.
5. Po dobu trvania spoločnosti nemôžu spoločníci žiadať od spoločnosti vrátenie ich vkladu do základného imania spoločnosti.
6. Pokiaľ spoločník zamýšľa previesť svoj obchodný podiel na iného, je povinný ho najskôr ponúknuť doterajším spoločníkom.
7. Prevod obchodného podielu na iného spoločníka alebo inú osobu je možný a podlieha predchádzajúcemu súhlasu valného zhromaždenia.

Článok VI
Orgány spoločnosti

1. Orgánmi spoločnosti sú:
   a) konatelia,
   b) valné zhromaždenie.
   c) dozorná rada

Článok VII
Orgány spoločnosti

1. Prvými konateľmi spoločnosti sú
   a) Peter Marko, narodený 12.06.1980, r. č.: 800612/8564, trvale bytom Pekná 12, 745 90 Senica;
   b) Juraj Mokrý, narodený 13.10.1974, r. č.: 741013/7612, trvale bytom Veterná 24, 010 08 Žilina.
2. V mene spoločnosti koná a podpisuje každý konateľ samostatne.

Článok VIII
Valné zhromaždenie

1. Valné zhromaždenie je najvyšším orgánom spoločnosti.
2. Termín a program valného zhromaždenia spoločnosti treba oznámiť spoločníkom najmenej 7 dní vopred. Valné zhromaždenie zvoláva konateľ spoločnosti písomnou pozvánkou.
3. Každý zo spoločníkov má na každých 100,- EUR svojho vkladu jeden hlas.
4. Ak má spoločnosť jedného spoločníka, vykonáva tento pôsobnosť valného zhromaždenia svojimi písomnými rozhodnutiami.
5. Spoločníci môžu prijímať uznesenia aj mimo valného zhromaždenia. V takom prípade sa proces prijatia rozhodnutia začne tak, že konateľ na návrh ktoréhokoľvek spoločníka predloží všetkým spoločníkom návrh uznesení s požiadavkou písomného zaznamenania hlasovania spoločníka a jeho pripomienok v rámci určenej lehoty na vyjadrenie, ktorá nesmie prekročiť 10 dní. Spoločníci zasielajú svoje hlasovanie a vyjadrenia spoločnosti v tejto lehote. Návrh uznesení odoslaných konateľom a písomné záznamy o hlasovaní spoločníka sa odošlú faxom, e-mailom alebo kuriérom. Ak spoločník neodošle svoje hlasovanie alebo pripomienku Spoločnosti v uvedenej lehote, platí domnienka, že hlasoval proti prijatiu tohto uznesenia. Konatelia oznámia výsledok hlasovania o každom uznesení všetkým spoločníkom.

Článok IX
Dozorná rada

1. Zriaďuje sa dozorná rada spoločnosti.
2. Prvými členmi dozornej rady sú:
   a) Petra Mokrá, narodená 12.01.1987, r. č.: 875112/9562, trvale bytom Veterná 24, 010 08 Žilina;
   b) Zuzana Hrušková, narodená 13.04.1982, r. č.: 825413/6375, trvale bytom Slnečná 5, 953 60 Spišská Bystré;
   c) Antonín Záhorák, narodený 24.12.1965, r. č.: 651224/7767, trvale bytom Vianočná 784, 704 06 Malacky.

Článok X
Rezervný fond

1. Spoločnosť je povinná vytvoriť rezervný fond z čistého zisku vykázaného v riadnej účtovnej závierke za rok, v ktorom sa zisk po prvý raz vytvorí, a to vo výške najmenej 5 % z čistého zisku, najviac vo výške 10 % základného imania. Rezervný fond sa ročne dopĺňa o 5 % z čistého zisku spoločnosti vyčísleného v ročnej účtovnej závierke, a to až kým nedosiahne výšku 10 % základného imania.
2. O použití rezervného fondu rozhoduje konateľ spoločnosti, pričom ho možno použiť v rozsahu, v ktorom sa vytvára povinne, len na krytie strát Spoločnosti.

Článok XI
Valné zhromaždenie

1. Spoločnosť sa zakladá na dobu neurčitú.
2. Spoločnosť nevydáva stanovy.
3. Osobám podieľajúcim sa na založení spoločnosti a na prípadných činnostiach smerujúcich k nadobudnutiu oprávnenia na jej činnosť neboli poskytnuté žiadne výhody.
4. Predpokladané náklady spoločnosti súvisiace so založením spoločnosti a jej vznikom predstavujú sumu vo výške 1000,– EUR.
5. Táto spoločenská zmluva je vyhotovená v 5 rovnopisoch.
6. Na akúkoľvek zmenu tejto spoločenskej zmluvy je potrebný súhlas všetkých spoločníkov spoločnosti; zmena sa vykoná písomnými dodatkami k tejto zmluve.
7. Neplatnosť jednotlivých ustanovení tejto zmluvy nemá vplyv na platnosť ostatných jej ustanovení.
8. Vzťahy neupravené v tejto spoločenskej zmluve sa budú spravovať príslušnými ustanoveniami Obchodného zákonníka.

V ..... dňa .....

.....	.....
Peter Marko	Juraj Mokrý
zakladajúci spoločník	zakladajúci spoločník

8.4 Voľba lokality podniku

Lokalizácia podniku je geografické miesto, na ktoré majú byť umiestnené výrobné faktory. Ide o výber miesta, kde je najvýhodnejšie uskutočňovať podnikateľskú aktivitu.[66]

Rozhodovanie o lokalizácii uskutočňujeme pri zakladaní podniku, resp. pri budovaní novej organizačnej zložky, pri jeho premiestňovaní alebo pri premiestňovaní jeho časti.

Východiskom pri plánovaní umiestnenia podniku je proces obstarávania a spracúvania informácií. Obstarávané sú ekonomické, relevantné informácie o potenciálnych lokalitách. Informácie sa získavajú prostredníctvom rôznych štatistických metód a spracúvajú sa prostredníctvom rozličných postupov. Postupy musia vychádzať z cieľov podniku a musia byť vopred určené kritériá analýzy rozhodovania. Spracovanie získaných informácií umožní porovnanie lokalít a výber najvhodnejšej lokality spomedzi rozmanitých variantov.

Jedna z najčastejšie používaných metód pri strategickom rozhodovaní o lokalite podniku je **metóda analýzy úžitkových hodnôt**.

Pri tejto metóde sú požiadavky na lokalitu zosumarizované na základe cieľových kritérií a prisudzuje sa im váha na základe ich významnosti pre podnikanie. Váhy kritérií sú stanovené v intervale od 0 po 1. Druhým krokom je ocenenie faktorov lokalizácie pre každú lokalitu prostredníctvom udelenia určitého počtu bodov, najčastejšie v intervale od 1 do 10 bodov. Vynásobením váh významnosti a hodnôt ocenenia faktorov získame hodnotu, ktorá zosumarizuje celkový úžitok danej lokality.

Príklad 5

Podnikateľky Diana a Hana hľadajú vhodnú lokalitu pre svoju čajovňu, v ktorej budú ponúkať výnimočné kvalitné čaje v príjemnom prostredí vhodnom na relaxáciu.

Úloha:

Vyberte najdôležitejšie lokalizačné kritériá pre tento druh podnikateľskej činnosti a vysvetlite význam a dôležitosť jednotlivých faktorov v súvislosti s výberom lokality.

[66] PINKOVÁ, D. – ŽELONKOVÁ, I. 2014. *Podniková ekonomika.* Bratislava : Právnická fakulta UK Bratislava, 2014.

☑ Riešenie:

.....

.....

.....

.....

.....

Príklad 6

Spoločnosť BAMA, a. s., hľadá na umiestnenie svojej dcérskej spoločnosti vhodnú lokalitu. Dcérska spoločnosť AVIL, s. r. o., sa bude zaoberať výrobou v oblasti hutníckeho priemyslu. Vyberá z troch alternatívnych lokalít: Lokalita 1, Lokalita 2, Lokalita 3.

Úloha:

So zreteľom na odvetvie, v ktorom bude nová spoločnosť pôsobiť, uskutočnite výber lokality prostredníctvom analýzy úžitkových hodnôt.

☑ Riešenie:

Prvým predpokladom na výber vhodnej lokality je dôkladná znalosť charakteristík jednotlivých alternatív umiestnenia podniku. Manažéri akciovej spoločnosti stanovili cieľové kritériá (faktory lokality), prisúdili im zodpovedajúce váhy a ocenili faktory lokalizácie, ako je uvedené v tab. 8.8.

Tabuľka 8.8

Požiadavky lokality (cieľové kritériá)	Váha	Alternatívy lokalít					
		Lokalita 1		Lokalita 2		Lokalita 3	
	V	H	H × V	H	H × V	H	H × V
Možnosti rozšírenia	0,05	9	0,45	6	0,3	10	0,5
Potenciál trhu práce	**0,3**	**3**	**0,9**	**9**	**2,7**	**6**	**1,8**
Dodávatelia	0,1	4	0,4	6	0,6	2	0,2
Infraštruktúra	0,1	9	0,9	5	0,5	3	0,3
Likvidácia odpadu	0,15	5	0,75	6	0,9	8	1,2
Blízkosť k odbytovému trhu	0,2	10	2	4	0,8	5	1
Daňové zaťaženie	0,05	3	0,15	5	0,25	6	0,3
Celková hodnota			5,55		6,05		5,3

Zdroj: Spracované podľa: NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava : Iura Edition, 2012.

Rozborom sme zistili, že rôzne faktory lokalizácie majú rozdielnu významnosť pri hodnotení jednotlivých alternatív. Lokalita 1 ponúka napríklad výhodné možnosti odbytu a Lokalita 2 väčšie možnosti získania pracovnej sily. Pri kritériu možnosti rozšírenia zastáva prvú pozíciu Lokalita 3.

V záverečnom hodnotení sme dospeli k výsledku, že najvyššiu celkovú úžitkovú hodnotu má Lokalita 2, pretože jej celkový úžitok je podľa výpočtu 6,05 bodu, a Lokalita 1 má celkový úžitok 5,55 bodu. Na posledné miesto sme zaradili Lokalitu 3 s počtom bodov 5,3.

Príklad 7 – Rozhodovanie o lokalizácii podniku na základe výšky dopravných nákladov

Majitelia spoločnosti JANEX, s. r. o., uvažujú o lokalizácii novej výrobnej prevádzky, v ktorej sa budú vyrábať výrobky zo skla rôznych druhov.

Základnú surovinu a ostatné súčasti môžu dovážať z dvoch rôznych miest. Na výrobu jednej tony hotového výrobku potrebujú 650 kg základnej suroviny a 130 kg ostatných súčastí.

Preprava 1 kg základnej suroviny na 1 km stojí 50 centov a 1 kg ostatných súčastí 80 centov na km.

Miesto odberu základnej suroviny je vo vzdialenosti 120 km od predpokladanej lokalizácie prevádzky a aj ostatné súčasti sa nachádzajú vo vzdialenosti 120 km od lokalizácie prevádzky. Miesto spotreby sa nachádza vo vzdialenosti 140 km od prevádzky.

Úlohy:

1. Vypočítajte pôvodné prepravné náklady na prepravu tovarov, materiálu z predpokladanej lokality, ak berieme do úvahy vzdialenosť a hmotnosti prevážaných nákladov.
2. Vypočítajte výšku prepravných nákladov, ak posunieme miesto lokalizácie prevádzky o 40 km bližšie k miestu výskytu základnej suroviny. Pri výpočte berieme do úvahy fakt, že náklady spojené s prepravou hotových výrobkov platí odberateľ.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

2.

.....

.....

.....

.....

.....

Príklad 8 – Využitie Steinerov – Weberového modelu (SWM) pri výbere ideálnej lokality

Pomocou tohto modelu môžeme určiť optimálnu lokalitu pre podnik v súradnicovom systéme z aspektu prepravných nákladov. Pri modeli SWM sa vychádza zo zjednotenej sadzby – tonokilometer. Systém sa zameriava na optimalizáciu prepravných nákladov (merná jednotka sú tonokilometre). Tam, kde je najnižší súčet prepravných nákladov, vyberieme lokalitu podniku. Model je vhodný na stanovenie lokality, keď podnik nakupuje suroviny, materiál, od viacerých dodávateľov a tiež na predaji hotových výrobkov a tovaru rôznym odberateľom.

Spoločnosť ENERGY, a. s., zaoberajúca sa výrobou tepelných čerpadiel a solárnych systémov zvažuje výstavbu nového závodu. Tento bude dodávať polovýrobky do ostatných závodov v skupine podnikov, kde budú následne finalizované na hotový výrobok.

Nový závod bude dodávať polovýrobky do nižšie uvedených lokalít a v množstvách podľa stanoveného plánu výroby nasledovne:

Odberatelia	Množstvo polovýrobkov v tonách
DemirDöküm (Bozüyük,Turecko)	23
Glow worm (Belper, UK)	102
Saunier Duval (Nantes)	63
Protherm (Skalica)	30
Vaillant Ind. (Trenč. Stankovce)	20
Spolu	238

☑ Riešenie:

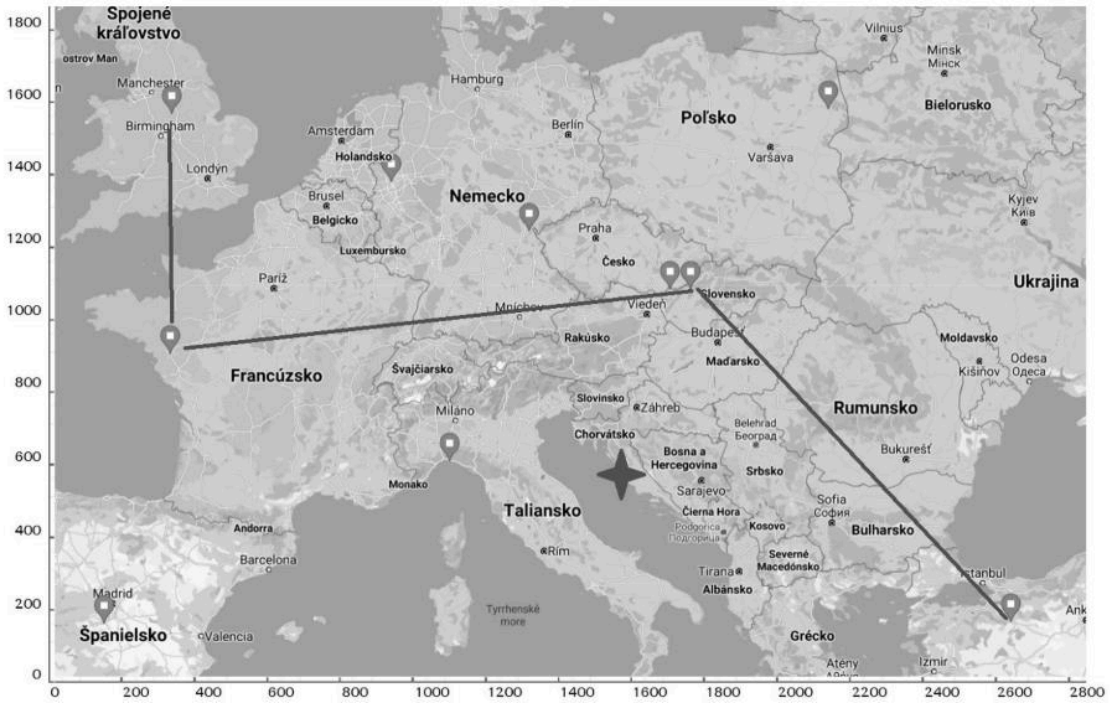
Na základe analýzy stanovíme optimálne umiestnenie nového závodu pomocou prepočtov v rámci súradnicového systému nasledovne:

Odberatelia	súradnice		Množstvá		
	Xi (km)	Yi (km)	m (t)	Xi . m	Yi . m
DemirDöküm (Bozüyük,Turecko)	2 650	190	23	60 950	4 370
Glow worm (Belper, UK)	1 530	330	102	156 060	33 660
Saunier Duval (Nantes, FR)	920	335	63	57 960	21 105
Protherm (Skalica, SK)	1 720	1 100	30	51 600	33 000
Vaillant (Trenč. Stankovce, SK)	1 740	1 130	20	34 800	22 600
Spolu	**8 560**	**3 085**	**238**	**361 370**	**114 735**

Súradnice optimálneho umiestnenia závodu sú:

X = 361 370/238 = **1518** **Y**= 114 735/238 = **482**

Po zakreslení do mapy sme optimálnu lokalitu označili hviezdičkou.



V prípade stanovenia optimálnej lokality závodu s ohľadom na odberateľov nám analýza ukázala optimálnu lokalitu na území Chorvátska.

8.5 Rast podniku

Rast podniku možno dosiahnuť dvoma základnými spôsobmi, a to interným a externým rastom. Pri internom raste ide o účinnejšie využívanie výrobných faktorov, ktoré sa získali a do podniku vložili pri jeho založení, rozširovanie výrobných kapacít, ako aj investovanie do nového podnikania financované vlastnými zdrojmi. Účinnejším využívaním majetku a personálu sa zvyšuje obrat a takisto rozširuje a skvalitňuje pôsobenie podniku na trhu. Na druhej strane, externý rast predstavuje zväčšovanie veľkosti podniku použitím cudzích finančných zdrojov, príp. splynutím cudzieho majetku s pôvodným majetkom podniku.

8.5.1 Prípadová štúdia – Uplatnenie diverzifikácie ako formy rastu v spoločnosti FRUKO, a. s.

Zástupcovia firmy FRUKO, a. s., sa rozhodli zdvojnásobiť predaj nealkoholického nápoja Lemko mimo územia SR. FRUKO má 43 % podiel na trhu nealkoholických nápojov. Firma bude musieť aj napriek tomuto výraznému podielu na trhu zvyšovať predaj rýchlejšie, ako bude rásť trh nealkoholických nápojov.

Splnenie tohto cieľa bude v mnohom závisieť od distribúcie, reklamy a maximálneho úsilia na podporu predaja. V dôsledku týchto skutočností plánuje firma zvýšiť investície o 25 %, pričom podstatná časť sa má vynaložiť práve na výstavbu a vybavenie plničiek a infraštruktúru potrebnú na distribúciu výrobkov. Náklady na reklamu predstavujú 2,2 mil. €. Cenová politika sa prispôsobí miestnym trhom a zabezpečí prijateľnú cenu Lemko vzhľadom na úroveň reálnych príjmov jednotlivých skupín obyvateľstva. Firma bude dodávať koncentrát, resp. sirup miestnym plničkám, ktoré môžu byť úplne nezávislé od firmy, ale aj jej dcérskych spoločností. Pre firmu bude zaujímavé aj rozšírenie sortimentu, čiže výrobková diverzifikácia. Za celý čas svojej histórie vyrábala len jeden druh výrobku, ktorého značku zákazníci veľmi dobre poznajú. Narastajúci obrat firmy svedčí o úspešnom predaji. Napriek tomu však urobila firma prieskum trhu. Tento prieskum odhalil viaceré zaujímavé fakty. Určité segmenty trhu (cieľové skupiny zákazníkov) žiadali niečo iné ako klasický, doteraz vyrábaný nealkoholický nápoj s príchuťou citrusových plodov. Zákazníci žiadali menej energetický nápoj s viacerými príchuťami alebo s pridaním kofeínu. FRUKO preto vyvinula vo svojich laboratóriách modifikované nápoje s príchuťou malín, čučoriedok a iných lesných plodov. Ďalší druh výrobku predstavuje nápoj so zníženým obsahom cukru (používa sa umelé sladidlo). Zákazníkov určite upúta aj kofeínový nápoj so zaujímavým názvom Frukola.

Firma FRUKO takisto plánuje, podľa vzoru renomovaných firiem vyrábajúcich a predávajúcich nealkoholické nápoje, uplatniť osobitný prístup k zákazníkom v jednotlivých krajinách alebo regiónoch. Uplatnenému prístupu bude zodpovedať aj zvolený marketingový mix.

Úlohy:

1. Zhodnoťte spôsob vstupu firmy FRUKO na nové trhy.
2. Posúďte možnosti uplatnenia ďalších druhov diverzifikácie v procese rastu podniku.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

2.

.....

.....

.....

.....

.....

8.5.2 Prípadová štúdia – Rast v malom podniku prostredníctvom diverzifikácie

Spoločnosť Bianka, s. r. o., je klasickým príkladom interného rastu podniku prostredníctvom inovačnej diverzifikácie vyšších rádov, pri ktorej dochádza k vynájdeniu úplne nových výrobkov.

Ambiciózny podnikateľ F. Mann chcel vstúpiť do vysoko lukratívneho, ale konkurenčne náročného prostredia výroby mydiel. Uviesť nové výrobky na trh sa zdalo takmer nepravdepodobné vzhľadom na veľkosť, skúsenosti a obsadenie trhu takými konkurenčnými firmami, ako sú Procter & Gamble, Colgate, Palmolive a pod.

F. Mann však objavil nedotknutý segment odvetvia a mal pocit, že tekuté mydlo dávkované z plastického obalu pomocou pumpičky má významné prednosti oproti tradičnému toaletnému mydlu. Takto vzniklo tekuté mydlo Bianka. Úspech tekutého mydla bol fantastický. V roku uvedenia na trh predaj prudko vystúpil na 20 mil. USD. Hlavní konkurenti, ktorí spočiatku prehliadali tekuté mydlo ako krátkodobý bláznivý nápad, rýchlo spoznali potenciál plynúci z tejto inovácie.

F. Mann sa nedal zaslepiť úspechom a usúdil, že jeho úspech sa dostal do mimoriadne riskantnej situácie. Jeho podnikanie sa rozvíjalo v dôsledku starostlivého umiestnenia mydla, ktoré uspokojovalo potreby zákazníkov, a vyhýbalo sa priamemu konkurenčnému dotyku s mydlovými gigantmi. Vedel však, že jeho obdivuhodný výnos bude vábiť veľké firmy na jeho trh, čím vznikne priama konkurenčná báza.

Usúdil, že Bianka by nevydržala takýto konkurenčný tlak. Pretože táto konkurenčná hrozba bola veľmi pravdepodobná, F. Mann naplánoval svoj ďalší ťah – sprchovací šampón – nový výrobok orientovaný na nový segment. Uvedomil si však, že ak sa stane úspešným aj tento výrobok, opäť bude vytlačený silnejšími konkurentmi, keďže výrobok bude ľahko napodobiteľný. Rozhodol sa pre ďalší nový výrobok – zubnú pastu v spreji – Push-it. Bianka sa opäť ocitla v dobrej pozícii vo veľkom odvetví, keď sa vyhla priamym konkurenčným hrozbám.

Úlohy:

1. Posúďte druh a úspešnosť diverzifikácie spoločnosti Bianka.
2. Pokúste sa navrhnúť na konkrétnom príklade rast podniku, a to ktorýmkoľvek z možných spôsobov.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

2.

.....

.....

.....

.....

8.5.3 Prípadová štúdia – Rast podniku

D. Jánský pracoval ako správca budovy na miestnom úrade a jeho manželka A. Jánská ako upratovačka. Po našetrení sumy 3 500 € sa rozhodli začať podnikať v oblasti upratovacích služieb. A. Jánská mala osobné skúsenosti, ktoré nadobudla 10-ročnou praxou v tejto oblasti. Jej manžel má dobré komunikačné schopnosti. Začať podnikanie im navrhol ich priateľ, ktorý pracoval na okresnom úrade, kde mali často problémy so zamestnankyňami – upratovačkami a videl trhový priestor na existenciu upratovacej firmy, ktorá združí upratovačky do jednej spoločnosti. D. Jánský využil svoje komunikačné schopnosti a zistil, že podobné problémy majú aj v iných štátnych organizáciách, ktoré by takisto uvítali existenciu upratovacej firmy.

Manželia Jánski si založili spoločnosť s ručením obmedzeným a na chýbajúci kapitál získali tichého spoločníka so sumou 4 000 €, ktorý požadoval v každom ziskovom roku 5 % úročenie jeho vkladu ročne. Po vzniku spoločnosti si manželia kúpili dodávkové auto za 16 500 €, na ktorého financovanie získali úver od banky na päť rokov, a zamestnali šiestich zamestnancov. Na ostatné potreby na výkon ich činnosti vynaložili 5 000 €. Prvý rok spoločnosť získala zmluvu na 12 000 € za ročné služby v troch štátnych budovách. Spoločnosť dosiahla zisk 14 000 €, ktorý sa použil na úhradu splátky za dodávkové auto (3 320 €) a úrok tichému spoločníkovi (200 €).

Manželia sa venovali upratovaniu štátnych budov a o ďalší rozvoj ich služieb – získavanie nových odberateľov – už nemali záujem. V druhom roku sa objavil konkurent – spoločnosť, ktorá získala všetky zmluvy na upratovanie štátnych budov. Tento obrat nastal po voľbách a zmenách na vedúcich postoch v orgánoch štátnej správy.

Spoločnosť Jánských začala hľadať nových odberateľov ich služieb v súkromnom sektore (upratovanie po svadbách, večierkoch atď.). V druhom roku prepustili piatich zamestnancov a spoločnosť dosiahla zisk len 2 000 €, čo spôsobilo aj ťažkosti so splácaním úveru na dodávkové auto. D. Jánský vypracoval žiadosť o úver, ktorý však banka zamietla, a bol nútený vrátiť dodávkové auto a kúpiť si starší používaný automobil za 4 000 €. Zároveň museli znížiť mzdy zamestnancom, na základe čoho potom dali niektorí výpoveď. V spoločnosti ostali iba manželia Jánski.

Tichý spoločník si vyžiadal vyplatiť jeho vklad, pretože ho považoval za veľmi rizikový. Jánski následne transformovali spoločnosť s ručením obmedzeným na verejnú obchodnú spoločnosť. Ich firma už nemala veľkú dohodovaciu silu pri určovaní cien nových zákaziek. O pár mesiacov ponúkla D. Jánskemu súkromná firma prácu vedúceho odbytu, a tak sa rozhodli skončiť podnikanie vo v. o. s. Spoločnosť zrušili likvidáciou a ostal im likvidačný zostatok 2 000 €. Konkurenčná spoločnosť zaujala voľné miesto na trhu a dosahovala priemerný zisk 12 000 €.

Úlohy:

1. Uveďte, aké predpoklady mali manželia Jánski na podnikanie.
2. Opíšte životný cyklus spoločnosti a určte jeho fázy.
3. Navrhnite opatrenia, ktoré mali manželia urobiť, aby predišli zániku spoločnosti.

Riešenie:

1.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8.6 Fáza stabilizácie podniku

Po fáze rastu nasleduje v rámci životného cyklu podniku významná fáza, ktorou je jeho stabilizácia. Toto obdobie je charakteristické dosiahnutou optimálnou veľkosťou s ohľadom na príležitosti trhu a exploatácie výrobných faktorov. Bod, v ktorom dosiahol podnik najvyššie a najlepšie výsledky z hľadiska postavenia na trhu, záujmu o výrobky, resp. ukazovateľov finančno-ekonomickej analýzy, nazývame **kulminačný bod** činnosti podniku.

Príklad 8 – Využitie nástrojov stabilizácie

Ktoré z činností považujete za vhodné na udržanie stabilizácie? Sú to činnosti:

- systematická a účelová reklamná kampaň produktov,
- zavedenie vhodného informačného systému,
- postupné zvyšovanie cien nad úroveň konkurencie,
- zvýšenie bezpečnostných systémov podniku zameraných na ochranu interných podnikových údajov,
- zavedenie systému stále sa meniacich obchodných a platobných podmienok,
- systematický interný audit najdôležitejších podnikových činností,
- vypracovanie podnikovej stratégie,
- zvýšenie časti zisku, ktorá slúži na osobnú spotrebu vlastníkov.

☑ Riešenie:

.....

.....

.....

.....

.....

Príklad 9

Z nasledujúcich vytypovaných činností vyberte a zdôvodnite, ktoré činnosti považujete za vhodné na udržanie stabilizácie podniku:

- postupné zvyšovanie ceny napriek čiastočnej strate zákazníkov, ale s možnosťou dosiahnutia vyšších tržieb,
- masívna reklamná kampaň,

- snaha o udržanie cien tesne pod úrovňou konkurentov, a to napriek nízkym ziskom,
- zmena značky a pokus o opätovný rast,
- cenová vojna s cieľom zničiť konkurentov,
- diferenciácia produktu,
- pokus o akvizíciu súperov,
- snaha o modifikáciu trhu – zvýšenie počtu používateľov, zvýšenie miery používania výrobku.

☑ **Riešenie:**

8.7 Kríza v podniku

Prípadová štúdia 1 – Globálna kríza a jej vplyv na podniky

V priebehu roka 2009 sa dôsledky globálnej ekonomickej krízy v plnej miere prejavili prakticky vo všetkých oblastiach reálnej ekonomiky. Prepad svetového obchodu viedol k poklesu dopytu po výrobkoch a službách a neistota vyvolaná krízou na finančných trhoch ustrnula ekonomické procesy determinujúce ponuku. Tento vývoj vyústil do celosvetovej recesie a v mnohých krajinách zapríčinil viaceré závažné makroekonomické nevyváženosti. Pokles slovenského hospodárstva v roku 2009 odrážal vplyv globálnej finančnej a hospodárskej krízy. Prejavil sa najmä výrazným poklesom zahraničného obchodu s tovarom, ktorý začal ešte koncom roka 2008 a vo februári 2009 dosiahol najnižšiu hodnotu (medziročný pokles o 34 %).

Hospodárska kríza sa postupne prejavila vo viacerých oblastiach:

- podniky vytvárajú nižšiu pridanú hodnotu a zisky,
- spomalil sa rast domácich príjmov a následne aj spotreby,
- klesala zamestnanosť a rástla nezamestnanosť,
- pozastavili sa mnohé investície (pozitívne možno vnímať iba spomalenie rastu cien a objemu úverov).

Úloha:

V skupinách diskutujte o vplyve svetovej hospodárskej krízy na podnikateľské subjekty v SR. Identifikujte ohniská krízy a mieru negatívneho vplyvu na jednotlivé odvetvia a sektory hospodárstva SR.

Prípadová štúdia 2 – Globálna kríza spôsobená pandémiou CORONA vírusu[67]

Pandémia CORONA vírusu radikálne oslabila svetovú ekonomiku a pretrvávajúca neistota sprevádzaná nerovnomerným oživením si aj naďalej vyžaduje ostražitosť. Popri stratách na životoch a zdraví ľudí sme utrpeli aj masívne ekonomické škody. Naďalej je potrebné pokračovať v podporných krokoch menovej a fiškálnej politiky. Slovensko, tak ako celý svet, prežilo najhlbší ekonomický prepad v modernej histórii, no tento prepad bude v prípade Slovenska pravdepodobne menší, než sa čakalo v lete.

S pandémiou sa zároveň spája aj trend rastúcej zadlženosti vlád, podnikov a domácností. V prípade vládneho dlhu je to spojené najmä s masívnymi opatreniami na podporu podnikov a domácností. Rastúci dlh v podnikovom sektore kompenzuje najmä významné výpadky v ich príjmoch. S výrazným rastom dlhu je zákonite spojená aj otázka jeho udržateľnosti. Viac ako kedykoľvek predtým je tak dôležitá otázka reforiem, ktoré by zabezpečili stabilný a silný ekonomický rast v budúcnosti.

[67] NBS. Správa o finančnej stabilite , November 2020. https://www.nbs.sk/_img/Documents/ZAKLNBS/PUBLIK/SFS/protected/SFS_112020.pdf

Úloha:

Diskutujte v skupinách o vplyve krízy v nasledujúcich oblastiach:

1. Prvou oblasťou je vplyv krízy na finančnú situáciu podnikov a obyvateľstva a ich schopnosť splácať úvery.
2. Druhou dôležitou oblasťou je schopnosť bánk a ďalších finančných inštitúcií zvládnuť s tým spojené straty bez ohrozenia ich solventnosti a likvidity.
3. Treťou kľúčovou oblasťou je funkčný trh úverov, prostredníctvom ktorého možno preklenúť dočasný výpadok tržieb podnikov, udržať financovanie domácností a prispieť k rýchlemu oživeniu ekonomiky.
4. Vzájomne porovnajte príčiny vzniku a následky Globálnej ekonomickej krízy v roku 2009 a CORONA krízy v roku 2020.

Príklad 10 – Stanovenie a hodnotenie cieľov krízového manažmentu

V tabuľke 8.9 sú uvedené jednotlivé podnikové ciele.

Podnikové ciele Tabuľka 8.9

Cieľ	Počet bodov		
	kríza	rast	stabilizácia
Maximalizácia zisku vlastníkov			
Zmena štruktúry cudzích zdrojov			
Zníženie zadlženosti			
Zlepšenie platobnej schopnosti podniku			
Vypracovanie strategického plánu rozvoja			
Zvyšovanie kvality výrobkov a služieb a zavádzanie noriem kvality			
Nákup nových moderných technológií			
Zvýšenie podielu na trhu			
Racionalizácia stavu zamestnancov			
Spolupráca s neziskovým sektorom			

Úlohy:

Máte k dispozícii 100 bodov. Rozdeľte ich medzi jednotlivé ciele pri riešení nasledujúcich úloh:

1. Určte hierarchiu podnikových cieľov pre krízový manažment a následnú nevyhnutnú reštrukturalizáciu spoločnosti.
2. Zmenilo by sa poradie podnikových cieľov, ak by sa firma nachádzala vo fáze rastu, príp. stabilizácie?
3. Aké ďalšie ciele by ste pre úlohy a) a b) doplnili tak, aby sústava cieľov bola čo najkompletnejšia?

Pracujte v skupinách, pričom každá skupina odprezentuje a zdôvodní svoje závery.

Riešenie:

.....

.....

.....

.....

8.7.1 Prípadová štúdia – Stanovenie významnosti symptómov krízy

Podnik, ktorý vyrába lekárničky do automobilov ako súčasť povinnej výbavy, sa ocitol v kríze. Na základe analýz krízového manažmentu vyplynuli nasledujúce zistenia. Bolo odhalených šesť symptómov krízy. Ktoré dva symptómy krízy podniku považujete za najdôležitejšie?

Vyberte z nasledujúcich možností:

- začínajúce problémy s druhotnou platobnou neschopnosťou,
- pokles odbytu o 30 % počas dvoch rokov,
- rastúce problémy s dodávateľmi materiálu,
- vysoké úrokové zaťaženia (spoločnosť má úvery vo výške 65 % vlastného imania),
- prezamestnanosť v podniku,
- nízke povedomie odberateľov o existencii firmy a jej výrobkoch, neznáme meno spoločnosti.

Úloha:

Detailnejšie rozoberte dva najdôležitejšie symptómy.

8.7.2 Prípadová štúdia – Kríza v spoločnosti DRUŽBA, a. s.

Spoločnosť DRUŽBA, a. s., vznikla splynutím troch samostatných podnikov, ktoré však boli personálne prepojené osobami v štatutárnych orgánoch. Predmetom činnosti všetkých troch spoločností bola výroba kŕmnych zmesí pre hovädzí dobytok. Ako doplnkový sortiment vyrábali krmivá pre domácich miláčikov a hydinu.

Spoločnosť na spracovanie kŕmnych zmesí vybudovala v silných poľnohospodárskych lokalitách obilné silá, kde uskladňovala vykúpené obilie, ktoré potom spracúvala. Pôsobila na trhu viac ako 12 rokov a v podstate nemala vo svojom odbore významnú konkurenciu.

Situácia sa začala meniť, keď na poľnohospodársky trh vstúpila zahraničná konkurencia, ktorá kúpila množstvo významných poľnohospodárskych podnikov. Súčasťou obchodnej politiky konkurentov bolo rozhodnutie spracúvať kŕmne zmesi vo vlastnej réžii. Spoločnosť DRUŽBA, a. s., tak prišla o značnú časť svojej klientely.

Manažment podniku však neprijímal žiadne významné reštrukturalizačné opatrenia. Podniku sa postupne znižovali tržby z predaja vlastných výrobkov. Na strane nákladov ho však veľmi zaťažovali odpisy z vybudovaných obilných síl, ako aj náklady na energie a mzdy. Situácia dospela až tak ďaleko, že sa podnik dostal do dlhodobej straty.

Ako východisko zo vzniknutej situácie manažment navrhol zmenu zamerania spoločnosti na spracovanie a výrobu biopalív a výrobu geneticky upravovaných potravín. Pôvodné materiálové vybavenie však nebolo možné využiť a podnik potreboval pomerne vysoký investičný úver. Banky však pri zvažovaní rizika podnikania a hospodárskych výsledkov spoločnosti ponúkali pomerne nevýhodné úverové podmienky.

Vlastníci nakoniec odstúpili od svojich predstáv o reštrukturalizácii firmy a podnik predali zahraničnému investorovi.

Úlohy:

1. Na základe uvedenej situácie zaraďte príčiny vzniku krízy podľa nasledujúcej klasifikácie:

a) podľa príčin vzniku:

- kríza v dôsledku nedostatku zdrojov,
- kríza účelnosti (jednostrannosti) na výstupe,
- poruchy v činnosti funkčných útvarov,

b) **podľa vývojovej fázy podniku:**

- detské choroby,
- choroby stredného veku,
- choroby staroby,

c) **z hľadiska vývoja:**

- náhla kríza,
- postupná kríza,

d) **podľa typu podniku:**
- kríza rastu,
- kríza rozporných záujmov,
- kríza straty trhov,
- kríza vychodených koľají,
- kríza rán osudu,
- kríza z nedôslednosti.

2. Pokúste sa identifikovať a na vyznačené miesta napísať príčiny vzniku krízy analyzovaného podniku podľa nasledujúcich kritérií:

a) kríza zapríčinená manažmentom, napríklad osobné zavinenie, nepružnosť, formalizmus

.....

b) kríza vyvolaná vnútornou ekonomickou štruktúrou, napríklad kapitálové vybavenie

.....

c) kríza vyvolaná ekonomickým prostredím podniku, napríklad vstup nových konkurentov

.....

8.7.3 Prípadová štúdia – Možnosti vzniku krízy v podniku HEAT, a. s.

HEAT, a. s., vznikla v roku 2005 odlúčením od pôvodného podniku s regionálnou pôsobnosťou na území Bratislavy. Základným predmetom podnikania je výroba, nákup a rozvod tepla. Vo svojom odbore má medzi nezávislými výrobcami významné postavenie v rámci hlavného mesta a je na druhom mieste v dodávkach tepla. Teplom vyrobeným v tejto teplárni je zásobovaná podstatná časť bratislavských sídlisk. V okolí Bratislavy zabezpečuje aj rozvod tepla z cudzích zdrojov.

Hlavný podiel na trhu s teplom vo všetkých lokalitách predstavuje vykurovanie bytov, ďalšími segmentmi sú služby pre priemyselné podniky, podniky služieb, úrady, školy, zdravotníctvo a obchody v danej lokalite.

Konkurentom je predovšetkým plynofikácia a plánovaná výstavba novej teplárne. HEAT, a. s., má uzatvorené dlhodobé zmluvy na odber tepla. Predpokladá sa stagnácia dodávok, ale vzhľadom na reguláciu cien tepla, ktorá sa má v budúcnosti zrušiť, možno predpokladať nárast tržieb v dôsledku nárastu cien vstupov a tvorbu primeraného zisku z výroby tepla.

Hlavnou surovinou je hnedé uhlie, ktoré sa spaľuje technológiou fluidného spaľovania v piatich kotloch. Súčasťou používanej technológie sú turbogenerátory a rozvody tepla. Ešte v roku 2006 sa rozhodlo o nevyhnutnosti investovať do obnovy zdrojov, ktorá znamenala modernizáciu a zásadnú zmenu spaľovacieho procesu. V roku 2008 došlo k ekologizácii teplárne, ktorá teraz pri rovnakom výkone prináša nižšiu spotrebu paliva a zabezpečuje splnenie najprísnejších ekologických noriem. V súčasnosti sa zavádza moderný integrovaný informačný systém riadenia výroby, ktorého realizácia bude ukončená počas troch rokov.

Tepláreň má 253 zamestnancov, 195 v kategórii robotníkov a 58 technicko-hospodárskych pracovníkov vrátane manažérov. O nadpriemernej úrovni manažmentu svedčí dobré meno a finančné výsledky spoločnosti.

HEAT, a. s., má dobrý prístup ku kapitálu. Podnik mal a stále má reálnu možnosť získať potrebný kapitál z kapitálového trhu, a to vydaním akcií alebo obligácií, a výhodný úver od domácich a zahraničných bánk.

Skladba akcionárov je takáto:
- 87,9 % akcií vlastní firma Horizont Energy Development, B. V.,
- 10,1 % akcií vlastní mesto Bratislava,
- 2 % akcií vlastnia ostatné právnické a fyzické osoby.

Medzi výhody spoločnosti patria:
- strategické umiestnenie v centre spotreby tepla,
- moderná technológia, ktorá spĺňa ekologické kritériá EÚ,
- dosahovaná cena tepla, pravdepodobne najnižšia na území Bratislavy,

- silný majoritný vlastník,
- vlastné pozemky a všetky inžinierske siete.

Nevýhodou je predovšetkým závislosť dodávok tepla od vývoja počasia vo vykurovacom období a zatiaľ nepriaznivý systém štátnych cenových regulácií tepla.

Cieľom podniku je v budúcnosti pre svojich zákazníkov zabezpečiť spoľahlivé dodávky tepla za prijateľnú cenu a vybudovať finančne silný a zdravý podnik, ktorý svojimi výsledkami uspokojí akcionárov.

Úloha:

Analyzujte možnosti vzniku krízy viacerými metódami.

☑ Riešenie:

Pri riešení najprv budeme analyzovať všetky riziká – potenciálne zdroje krízy, pri ktorej môžeme využiť **metódu brainstormingu** s vhodne zvolenými otázkami.

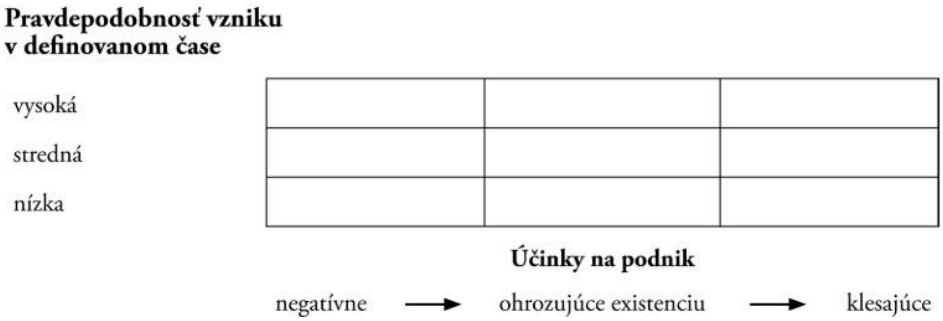
V prípade potenciálnych kríz sa pokúsime zistiť, ako sa v súčasnosti prejavujú symptómy. Medzi takéto signály patria:

- kolísanie, príp. stagnácia odbytu,
- rastúci tlak konkurentov,
- sťažnosti zákazníkov na služby a ich kvalitu,
- nedostatok surovín a energií potrebných na splnenie objednávok,
- dodávatelia požadujú platenie vopred v hotovosti,
- odchody kľúčových zamestnancov,
- klesanie počtu inovácií v podniku,
- podnikové problémy sa nevyhodnocujú a neanalyzujú.

S ohľadom na dynamickosť odvetvia musíme zvoliť primeraný časový horizont, v rámci ktorého sa pokúsime predvídať vznik krízy v akútnej fáze.

Ďalším krokom analýzy je posúdenie pôsobenia krízových situácií na podnik, t. j. či, ako a v akej miere kríza v uvedenom horizonte prekročí hranicu únosnosti. Účinky môžu ovplyvňovať náklady, obrat, zisk, výrobu, imidž a stratégiu podniku.

Takto spracovanú prognózu môžeme načrtnúť v tzv. **krízovej matici** (pozri obr. 8.1), ktorá umožní vytvoriť si predstavu o celkovom stupni ohrozenia podniku.



Obrázok 8.1 **Krízová matica**

Pri načrtnutí krízovej matice platí, že celkové ohrozenie stúpa s počtom prognózovaných krízových situácií v smere sprava nahor. Pomocou uvedeného zobrazenia sa dajú zaznamenávať rozličné situácie ohrozenia podniku, čiže stupne ohrozenia podniku, ako je uvedené v tab. 8.10.

Tabuľka 8.10

Stupeň ohrozenia	Opis ohrozenia
Málo ohrozený podnik	malý počet krízových situácií s nízkou pravdepodobnosťou vzniku a slabými účinkami
Podnik významne neohrozený	krízové situácie so stredným účinkom a nízkou alebo priemernou pravdepodobnosťou
Významne ohrozený podnik	malý počet krízových situácií s nízkym stupňom pravdepodobnosti, ale so zničujúcim účinkom
Veľmi významne ohrozený podnik	veľký počet krízových situácií so zničujúcimi účinkami a vysokou pravdepodobnosťou

8.8 Čo prezrádza súvaha

Príklad 11 – Analýza súvahy na účely sanácie

Akciová spoločnosť ALIA, a. s., sa dostala do ťažkostí, o čom svedčí súvaha k 31. 12. 201X. Pokúste sa o analýzu situácie, v ktorej sa spoločnosť nachádza, a navrhnite opatrenia jej sanácie.

Postup analýzy:

1. Vychádzajte z pomeru neobežných a obežných aktív. Ktoré aktíva sú dominantné?
2. Určte štruktúru neobežných aktív. Čím je daná produkčná schopnosť podniku? Aké ďalšie informácie by ste potrebovali zistiť o neobežných aktívach?
3. Určte štruktúru obežných aktív. Ktoré obežné aktíva prevládajú? Aký vplyv má štruktúra obežných aktív na platobnú schopnosť podniku? Ktoré otázky si musí analytik položiť, keď analyzuje obežné aktíva?
4. Určte štruktúru vlastného imania spoločnosti ALIA, a. s. Čo vás na nej zaujalo?
5. Určte štruktúru cudzích zdrojov. Ktoré zložky cudzích zdrojov prevažujú? Skúste opísať jednotlivé druhy krátkodobých záväzkov.
6. Zistili ste už príčiny krízy podniku?
7. Navrhnite jej riešenie.

Súvaha spoločnosti ALIA, a. s., k 31. 12. 201X

AKTÍVA (v €)		PASÍVA (v €)	
Neobežné aktíva	**70 000,–**	**Vlastné imanie**	**20 000,–**
Dlhodobý nehmotný majetok	6 000,–	Základné imanie	18 000,–
z toho: softvér	2 300,–		
oceniteľné práva	3 700,–		
Dlhodobý hmotný majetok	60 000,–	Výsledok hospodárenia minulých rokov	5 000,–
z toho: pozemky	3 000,–		
stavby	13 000,–		
samostatné hnuteľné veci a súbory hnuteľných vecí	44 000,–		
Dlhodobý finančný majetok	4 000,–	Výsledok hospodárenia za bežné účtovné obdobie	–2 000,–
z toho: podielové cenné papiere a podiely v ovládanej osobe	4 000,–		

pokračovanie Súvahy spoločnosti ALIA, a. s., k 31. 12. 201X

AKTÍVA (v €)		PASÍVA (v €)	
Obežné aktíva	**30 000,–**	**Cudzie zdroje**	**80 000,–**
Zásoby z toho: materiál výrobky	18 000,– 16 200,– 1 800,–	Rezervy	1 000,–
Dlhodobé pohľadávky z toho: dlhodobé pohľadávky z obchodného styku	2 000,– 2 000,–	Dlhodobé záväzky	5 000,–
Krátkodobé pohľadávky z toho: pohľadávky z obchodného styku daňové pohľadávky iné pohľadávky	8 500,– 8 500,–	Krátkodobé záväzky z toho: záväzky z obchodného styku záväzky voči zamestnancom daňové záväzky a dotácie záväzky zo sociálneho zabezpečenia	60 000,– 48 000,– 1 500,– 5 400,– 5 100,–
Finančné účty z toho: peniaze účty v bankách	1 500,–	Bankové úvery a výpomoci	14 000,–
Spolu aktíva	**100 000,–**	**Spolu pasíva**	**100 000,–**

☑ **Riešenie:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8.9 Zrušenie podniku likvidáciou – spôsob vyrovnania

Príklad 12

V akciovej spoločnosti NIPO sa začala likvidácia. Situáciu, v ktorej sa akciová spoločnosť nachádza, vyjadruje jej likvidačná účtovná súvaha k 31. 5. 201X, t. j. ku dňu vstupu spoločnosti do likvidácie.

Súvaha spoločnosti NIPO, a. s., k 31. 5. 201X

AKTÍVA (v €)		PASÍVA (v €)	
Neobežné aktíva	5 000,–	Základné imanie	8 000,–
Obežné aktíva	15 000,–	VH minulých rokov	–1 000,–
		VH za bežné účtovné obdobie	–1 500,–
		Záväzky z obchodného styku	4 000,–
		Záväzky voči zamestnancom	1 000,–
		Daňové záväzky	2 000,–
		Iné záväzky	500,–
		Bankové úvery	7 000,–
Spolu aktíva	**20 000,–**	**Spolu pasíva**	**20 000,–**

Za aktíva pri likvidácii môže likvidátor získať 398 000 €. Náklady na likvidáciu boli 66 300 €.

Úlohy:

1. Opíšte postup zrušenia podniku likvidáciou.
2. Aké je postavenie likvidátora v procese likvidácie?
3. Uskutočnite finančné vyrovnanie s veriteľmi. Ako skončila likvidácia? Aký proces bude nasledovať?

Riešenie:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

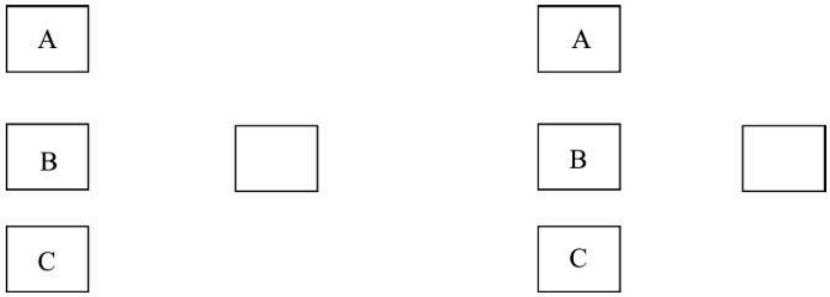
.....

8.10 Zrušenie podniku bez likvidácie

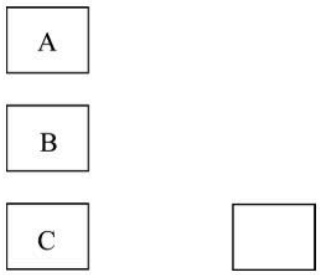
Zrušenie podniku bez likvidácie možno podľa Obchodného zákonníka uskutočniť troma spôsobmi: splynutím, rozdelením a zlúčením.

Úlohy:

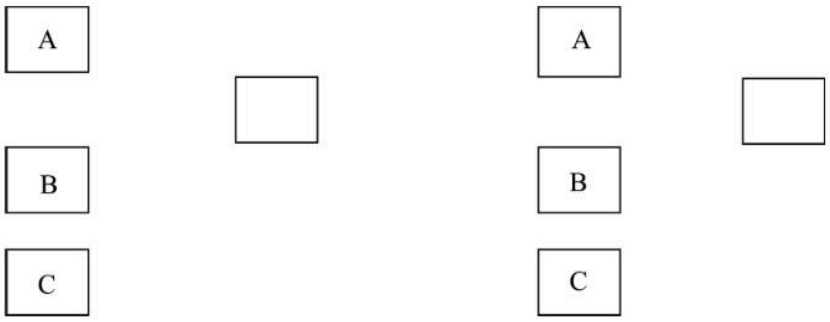
1. Zopakujte si podstatu zrušenia podniku bez likvidácie podľa Obchodného zákonníka.
2. Aký je rozdiel medzi dobrovoľným zrušením spoločnosti a jej zrušením nariadením súdu?
3. Kto je právny nástupca spoločnosti zrušenej bez likvidácie a aké sú jeho práva a povinnosti?
4. Obrázky 8.2 – 8.4 znázorňujú možné spôsoby zrušenia podniku bez likvidácie. Prázdne okienka symbolizujú právneho nástupcu. Doplňte aj chýbajúce šípky, ktoré budú znázorňovať prechod majetku a záväzkov na právneho zástupcu. Bolo by možné znázorniť aj viac variantov, ako je uvedené?



Obrázok 8.2 **Zlúčenie spoločnosti**
Zdroj: Vlastné spracovanie.



Obrázok 8.3 **Splynutie spoločnosti**
Zdroj: Vlastné spracovanie.



Obrázok 8.4 **Rozdelenie spoločnosti**
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Návrh na riešenie

Spoločnosť možno zrušiť aj bez likvidácie na základe dobrovoľného rozhodnutia. Uplatniť môžeme pritom viaceré prístupy. Ide o zlúčenie, splynutie s inou spoločnosťou, príp. rozdelenie na viacero spoločností.

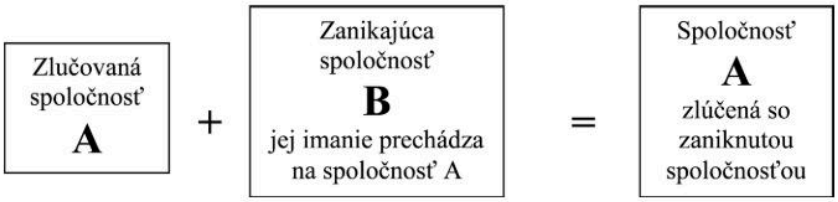
Zániku spoločnosti predchádza jej zrušenie bez likvidácie, ak jej imanie prechádza na právneho nástupcu. Pri splynutí, zlúčení alebo rozdelení spoločnosti musí mať zanikajúca spoločnosť a spoločnosť, na ktorú prechádza imanie, rovnakú právnu formu, inak musí dôjsť k jej transformácii. Výnimkou je iba zlúčenie spoločnosti s ručením obmedzeným a akciovej spoločnosti, pri ktorom spoločnosť s ručením obmedzeným zaniká a nástupníckou spoločnosťou sa stáva akciová spoločnosť. Spoločnosť sa zrušuje dňom uvedeným v rozhodnutí spoločníkov o zrušení spoločnosti a zaniká dňom výmazu z OR.[68]

[68] BRNOVÁ, M. – ADAMÍKOVÁ, M. – ŠTOFANOVÁ, L. – VIDOVÁ, M. – VINCÚROVÁ, Z. 2010. Predaj a kúpa podniku. In *Dane a účtovníctvo – vzory a prípady.* 2010, roč. 9, č. 3, s. 133-136.

Zlúčenie

Je formou zrušenia spoločnosti bez likvidácie, pri ktorej dochádza k zániku jednej spoločnosti alebo viacerých spoločností. Imanie takto zanikajúcich spoločností prechádza na inú, už existujúcu spoločnosť, ktorá sa stáva právnym nástupcom zanikajúcich spoločností.[69]

Proces zlúčenia znázorňuje obr. 8.5.

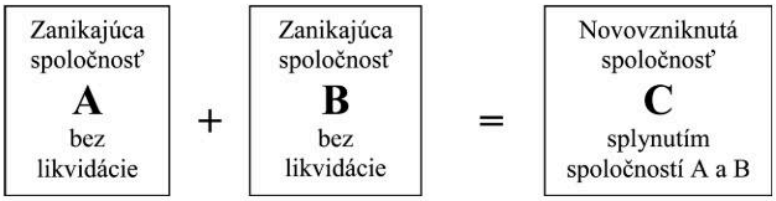


Obrázok 8.5 **Zlúčenie spoločnosti**
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Najčastejším motívom zlúčenia spoločností býva posilnenie finančnej situácie a postavenia na trhu. O úspešnom zlúčení môžeme hovoriť vtedy, keď majú spojené podniky väčšiu hodnotu spoločne ako oddelene.

Splynutie

Pri zrušení spoločnosti bez likvidácie formou splynutia dochádza k zániku dvoch alebo viacerých spoločností, pričom imania zanikajúcich spoločností prechádzajú na novozaloženú spoločnosť, ktorá sa stáva právnym nástupcom zanikajúcich spoločností.[70]



Obrázok 8.6 **Splynutie spoločnosti**
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Spoločnosti, ktoré sa zrušujú bez likvidácie splynutím, zanikajú dňom výmazu z OR, a k tomuto istému dňu dochádza k vzniku a zápisu nástupníckej spoločnosti do OR.

Rozdelenie

Tretím spôsobom dobrovoľného zrušenia spoločnosti bez likvidácie je rozdelenie. Vedie k jej následnému zániku a rozdeleniu, pričom imanie prechádza na iné spoločnosti vzniknuté rozdelením, resp. preberajúce spoločnosti, ktoré sa svojím vznikom stávajú právnymi nástupcami zanikajúcej spoločnosti.

Rozoznávame dva druhy rozdelenia:

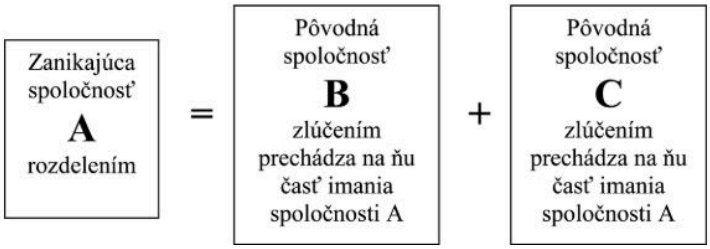
- rozdelenie spoločnosti so založením nových nástupníckych spoločností:

[69] KALETOVÁ, V. 2007. Zlúčenie, splynutie a rozdelenie obchodných spoločností. In *Daňový a účtovný poradca podnikateľa*. 2007, č. 15.
[70] DOBŠOVIČ, A. 2007. Konkurz, zrušenie, zánik obchodných spoločností. In *Dane, účtovníctvo – vzory a prípady*. 2007, č. 6.



Obrázok 8.7 **Rozdelenie spoločnosti so vznikom nových spoločností**
Zdroj: Vlastné spracovanie.

- rozdelenie spoločnosti, pričom každá časť rozdelenej spoločnosti sa zlúči s inou, už existujúcou spoločnosťou:



Obrázok 8.8 **Rozdelenie spoločnosti so zlúčením s inými spoločnosťami**
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Účinky rozdelenia spoločnosti nastávajú jeho zápisom do OR, keď prechádza imanie zanikajúcej spoločnosti na nástupnícke spoločnosti, zanikajúca spoločnosť zaniká rozdelením. V OR sa vykoná k rovnakému dňu výmaz zanikajúcej spoločnosti a zápis spoločností vzniknutých rozdelením.

Príklad 13

V spoločnosti AA, s. r. o., sú traja spoločníci:
- fyzická osoba J. Novotný s 10 % podielom,
- právnická osoba XXX, s. r. o., so 60 % podielom,
- fyzická osoba L. Kaliská s 30 % podielom.

Spoločníci rozhodli o zrušení spoločnosti bez likvidácie, rozdelením na nové spoločnosti BB, s. r. o., a CC, s. r. o. Na tento účel bol spracovaný projekt rozdelenia spoločnosti. V zmluve sa dohodli, že fyzická osoba L. Kaliská sa stane jediným spoločníkom v spoločnosti BB, s. r. o., a ostatní dvaja spoločníci sa stanú spoločníkmi v spoločnosti CC, s. r. o., s tým, že pomer rozdelenia spoločnosti AA, s. r. o., sa určí podľa súčasného podielu spoločníkov na čistom obchodnom imaní.

Spoločnosť AA, s. r. o., na účel rozdelenia vykonala precenenie majetku a záväzkov. Ocenenie uskutočnil znalec v odbore ekonómia a manažment takto:
- stále aktíva boli ocenené na 75 000 €,
- zásoby boli ocenené na 132 000 €,
- pohľadávky boli ocenené na 18 000 €,
- obchodné záväzky boli ocenené na 19 200 €.

Súvaha spoločnosti AA, s. r. o., má po ocenení nasledujúcu štruktúru.

Súvaha spoločnosti AA, s. r. o.

AKTÍVA (v €)		PASÍVA (v €)	
Stále aktíva	75 000,–	Základné imanie	30 000,–
Zásoby	132 000,–	Nerozdelený zisk	90 000,–
Peniaze	3 000,–	Výsledok hospodárenia ku dňu zrušenia	–1 000,–
Pohľadávky	18 000,–	Záväzky – obchodné	19 200,–
		Ostatné záväzky	19 800,–
		Oceňovací rozdiel z precenenia	70 000,–
Spolu aktíva	**228 000,–**	**Spolu pasíva**	**228 000,–**

Úlohy:

1. Vypracujte štruktúru súvah spoločností BB, s. r. o., a CC, s. r. o., po rozdelení v zmysle zmluvy o rozdelení.

Otváracia súvaha spoločnosti BB, s. r. o.

AKTÍVA (v €)		PASÍVA (v €)	
Stále aktíva		Základné imanie	
Zásoby		Nerozdelený zisk	
Peniaze		Výsledok hospodárenia ku dňu zrušenia	
Pohľadávky		Záväzky – obchodné	
		Ostatné záväzky	
		Oceňovací rozdiel z precenenia	
Spolu aktíva	**1 560 000,–**	**Spolu pasíva**	**1 560 000,–**

Otváracia súvaha spoločnosti CC, s. r. o.

AKTÍVA (v €)		PASÍVA (v €)	
Stále aktíva		Základné imanie	
Zásoby		Nerozdelený zisk	
Peniaze		Výsledok hospodárenia ku dňu zrušenia	
Pohľadávky		Záväzky – obchodné	
		Ostatné záväzky	
		Oceňovací rozdiel z precenenia	
Spolu aktíva	**3 640 000,–**	**Spolu pasíva**	**3 640 000,–**

2. Vypočítajte podiely spoločníkov v spoločnosti CC, s. r. o., po rozdelení.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8.11 Zlúčenie spoločnosti

Príklad 14

Spoločnosť DD, s. r. o., má 80 % obchodný podiel v dcérskej spoločnosti AA, s. r. o. Zostávajúcich 20 % podielu má spoločnosť FF, s. r. o.

V spoločnosti DD, s. r. o., sú traja spoločníci:

- fyzická osoba J. Novák s 10 % podielom,
- právnická osoba XXX, s. r. o., so 60 % podielom,
- fyzická osoba L. Šichtová s 30 % podielom.

Spoločníci oboch spoločností (DD, s. r. o., a AA, s. r. o.) sa rozhodli zlúčiť do spoločnosti DD, s. r. o. Na tento účel bola spracovaná zmluva o zlúčení, ktorú schválili všetci spoločníci spoločnosti AA, s. r. o., a DD, s. r. o. V zmluve sa dohodlo, že všetci doterajší spoločníci sa stanú spoločníkmi v spoločnosti vzniknutej zlúčením, s tým, že podiely sa určia podľa súčasného podielu na čistom obchodnom imaní.

Na účely ďalšieho postupu je podstatné aplikovať § 584 Občianskeho zákonníka o zániku záväzkov splynutím osoby veriteľa a dlžníka. Treba teda vylúčiť vzájomné pohľadávky a záväzky, ako aj v dcérskej spoločnosti AA, s. r. o., vylúčiť základné imanie zodpovedajúce podielu spoločnosti DD, s. r. o.

Ďalej sú uvedené súvahy spoločností DD, s. r. o., a AA, s. r. o., s naznačením ich vzájomných záväzkov a pohľadávok. Súvahy oboch spoločností mali pred dňom zrušenia nasledujúcu štruktúru.

Súvaha spoločnosti AA, s. r. o.

AKTÍVA (v €)		PASÍVA (v €)	
Stále aktíva	200 000,–	Základné imanie	100 000,–
Zásoby	150 000,–	Nerozdelený zisk	300 000,–
Peniaze	80 000,–		
Pohľadávky, z toho 20 000 € voči spoločnosti DD, s. r. o.	70 000,–	Záväzky – obchodné, z toho 15 000 € voči spoločnosti DD, s. r. o.	80 000,–
		Ostatné záväzky	20 000,–
Spolu aktíva	**500 000,–**	**Spolu pasíva**	**500 000,–**

Súvaha spoločnosti DD, s. r. o.

AKTÍVA (v €)		PASÍVA (v €)	
Stále aktíva	500 000,–	Základné imanie	300 000,–
Podielové cenné papiere a podiely v ovládanej osobe	80 000,–		
Zásoby	250 000,–	Nerozdelený zisk	480 000,–
Peniaze	70 000,–		
Pohľadávky, z toho 15 000 € voči spoločnosti AA, s. r. o.	60 000,–	Záväzky – obchodné, z toho 20 000 € voči spoločnosti AA, s. r. o.	150 000,–
		Ostatné záväzky	30 000,–
Spolu aktíva	**960 000,–**	**Spolu pasíva**	**960 000,–**

Úloha:

Zostavte súvahu spoločnosti DD, s. r. o., po zlúčení so spoločnosťou AA, s. r. o.

AKTÍVA (v €)		PASÍVA (v €)	
Stále aktíva		Základné imanie*	320 000,–
Zásoby		Nerozdelený zisk	
Peniaze			
Pohľadávky		Záväzky – obchodné	
		Ostatné záväzky	
Spolu aktíva	**1 345 000,–**	**Spolu pasíva**	**1 345 000,–**

** Základné imanie spoločnosti AA, s. r. o., po vylúčení podielu spoločnosti DD, s. r. o., je 20 000 €.*

KONTROLNÝ TEST 8

Meno a priezvisko študenta:
Akademický rok:
Študijná skupina:
Meno cvičiaceho:
Dátum zadania:
Dátum odovzdania:

1. Na základe naštudovanej literatúry zvážte pravdivosť uvedených výrokov a správnu odpoveď zakrúžkujte (P – pravdivý výrok, N – nepravdivý výrok):

a) Životný cyklus podniku môžeme stotožniť v rámci jednotlivých fáz a ich názvov so životným cyklom výrobku. P / N
b) Zakladateľský rozpočet v komplexnej podobe predstavuje prepočtovú stránku podnikateľského projektu a počas podnikania sa mení na súvahu. P / N
c) Obdobie zrelosti a vyspelosti podniku predchádza fáze stabilizácie a bod, v ktorom dosahuje podnik najlepšie výsledky, sa nazýva kulminačný bod. P / N
d) Krízu podniku môžeme definovať len ako určitý nepriaznivý stav, v ktorom sa podnik v určitom období nachádza. P / N
e) Konkurz predstavuje jednu z foriem zrušenia podniku likvidáciou. P / N

2. Zostavte zakladateľský rozpočet živnostníka:

Základné údaje na zostavenie zakladateľského rozpočtu:

Jozef K. – živnostník si chce otvoriť predajňu s elektrotechnikou. Na základe prieskumu trhu a rôznych iných informácií (od banky, priateľov, iných podnikateľov a pod.) dospel k nasledujúcim východiskovým predpokladom:

- potrebuje kúpiť budovu na predajňu s OC 200 000 € splatnou okamžite,
- predajňa bude otvorená 25 dní v mesiaci,
- predpokladané denné tržby 2 000 €,
- tovar nakupuje z veľkoskladov a jeho zisková prirážka je 20 % (je to zvýšenie k nákupnej cene, to, čo si pripočíta k cene),
- umelý predpoklad – to, čo v mesiaci nakúpi aj predá,
- bude mať štyroch zamestnancov s hrubým mesačným platom 700 €/osoba,
- náklady na energiu (elektrina, plyn) 100 €/mesiac,
- ostatné náklady (materiál, réžia a pod.) 1 000 €/mesiac,
- ročné poistenie majetku 600 € (auto, budova, zariadenie),
- poistenie podnikateľa 100 €/mesiac (sám si stanovil).

Podnikateľ má možnosť získať úver z banky za týchto podmienok: splatnosť 5 rokov, úrok 5 %.

Disponuje s vlastným kapitálom (úspory) 10 000 €.

Má možnosť získať tichého spoločníka s kapitálom 300 000 €, pri úroku 4 %. Tvorí rezervu na prevádzkové náklady 10 % (stanovené podnikateľom).

☑ **Riešenie:**

9 ÚLOHY NA ROZŠÍRENIE A ZOPAKOVANIE VEDOMOSTÍ

9.1 Zopakovanie pojmov

Určte, v zmysle ktorej právnej normy SR je definovaný podnik a právnické osoby. Charakterizuj rozdiely.

a) Podnikom sa na účely tohto zákona rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku, alebo vzhľadom na svoju povahu majú na tento účel slúžiť.

b) Právnickými osobami sú:
- združenia fyzických alebo právnických osôb,
- účelové združenia majetku,
- jednotky územnej samosprávy,
- iné subjekty, o ktorých to ustanovuje zákon.

c) Definujte podnikanie podľa Obchodného zákonníka.

d) Vysvetlite rozdiel medzi nadáciou a záujmovým združením právnických osôb podľa Občianskeho zákonníka.

e) Charakterizujte osobu podnikateľa.

f) Definujte obchodný majetok.

g) Definujte rozdiel medzi obchodným imaním a čistým obchodným imaním.

9.2 Hodnotenie potenciálu podnikateľa

Uvedený prehľad otázok môže študentom, ale aj začínajúcim podnikateľom pomôcť pri odhaľovaní ich podnikateľského potenciálu. Zároveň umožňuje zamyslieť sa nad podstatou a predpokladmi podnikania. Pri otázkach s hviezdičkou (*) možno označiť súčasne aj viacero odpovedí.[71]

1. **Čo chápete pojmom podnikanie?***
   a) založenie podniku (vlastnej firmy),
   b) návrh a realizáciu predsavzatia,
   c) organizovanie činnosti v rámci vlastného podniku a riadenie podniku,
   d) podstúpenie rizika,
   e) zavedenie zmien a inovácií ako reakcia na identifikované príležitosti v okolí podniku,
   f) snahu o zhodnocovanie peňazí, zväčšovanie kapitálu a bohatstva,
   g) tvorbu nových hodnôt,
   h) iné charakteristiky/procesy (uveďte konkrétne príklady).

2. **Ktoré z uvedených tvrdení o podnikateľovi sú podľa vás pravdivé a výstižné?***
   a) Podnikateľom sa musí človek narodiť.
   b) Podnikateľ je človek činu, pre ktorého teoretické znalosti majú druhoradý význam.
   c) Podnikateľ je vynálezca.
   d) Všetko, čo podnikateľ potrebuje, sú peniaze.
   e) Žiadne z uvedených tvrdení nie je pravdivé.

[71] GRANČIČOVÁ, K. 2009. Hodnotenie potenciálu podnikateľa. In NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2009. *Podnik a podnikanie – príklady a prípadové štúdie*. Bratislava : Iura Edition, 2009. 144 s

3. Ako je podľa vás podnikateľ vnímaný verejnosťou ako účastník spoločensko-ekonomického života?
a) pozitívna postava,
b) dvojzmyselne (napr. uskutočňuje nejasné obchody),
c) negatívna postava,
d) neviem.

4. Poskytuje podľa vášho názoru veľký podnik (nad 250 zamestnancov) priestor na uplatnenie podnikateľských aktivít vedúcich pracovníkov a ostatných zamestnancov?
a) áno,
b) nie,
c) neviem.

5. Môžu byť podľa vášho názoru podnikateľské aktivity uplatnené vo verejnom sektore (napr. v správe miest a obcí, vysokých škôl, nemocničných zariadení)?
a) áno,
b) nie,
c) neviem.

6. Môžu byť podľa vášho názoru podnikateľské aktivity uplatnené v neziskových organizáciách, ako sú napríklad nadácie alebo občianske združenia?
a) áno,
b) nie,
c) neviem.

7. Aké faktory podľa vás ovplyvňujú rozvoj podnikania na úrovni národného hospodárstva?*
a) politické podmienky (politický systém, ideológia a pod.),
b) vlastnosti ľudí – potenciálnych podnikateľov,
c) ekonomické podmienky (daňový systém, inflácia a pod.),
d) systém vzdelávania (možnosti vzdelávania, úroveň znalostí a pod.),
e) podmienky v podnikoch a iných inštitúciách (priaznivé podmienky na inovácie, dostupnosť zásob, motivačný systém a pod.),
f) neviem.

8. Ako hodnotíte súčasné podmienky na podnikanie v SR predovšetkým pre malé a stredné podniky? Tieto podmienky sú podľa vás:
a) priaznivé,
b) skôr nepriaznivé,
c) jednoznačne nepriaznivé,
d) neviem.

9. Čo vytvára podľa vášho názoru hlavnú bariéru rozvoja podnikania v SR?*
a) vysoké úrokové sadzby úverov,
b) vysoké daňové zaťaženia,
c) nekalá súťaž,
d) korupcia,
e) zložité založenie podniku (byrokratické bariéry),
f) iné,
g) neviem.

10. Ako hodnotíte podnik, ktorý veľmi dobre poznáte (osobne, resp. z médií), z pohľadu jeho profesionálnej kompetencie (odborných znalostí, riadiacich schopností a pod.) a efektivity jeho činnosti?
a) jednoznačne pozitívne,
b) v zásade pozitívne,

c) skôr negatívne,
d) jednoznačne negatívne,
e) neviem – nepoznám.

11. Ako hodnotíte podnikateľskú činnosť tohto podniku z pohľadu etiky (poctivosť, zodpovednosť, lojalita voči spoločníkom a pod.)?
a) jednoznačne pozitívne,
b) v zásade pozitívne,
c) skôr negatívne,
d) jednoznačne negatívne,
e) neviem.

12. Je podľa vášho názoru možné uskutočňovať podnikanie tak, aby sa dosiahol zisk a zároveň sa dodržali aj všetky záväzné právne normy?
a) áno,
b) skôr áno,
c) skôr nie,
d) nie,
e) neviem.

13. Môžu podľa vášho názoru podnikatelia dosiahnuť zisk a zároveň dodržiavať zásady etického správania (k svojim klientom, zamestnancom a pod.)?
a) áno,
b) skôr áno,
c) skôr nie,
d) nie,
e) neviem.

14. Chceli by ste svoju budúcu kariéru spojiť s:
a) veľkým podnikom,
b) malým podnikom,
c) podnikom verejného sektora,
d) neziskovou organizáciou.

15. Chceli by ste po ukončení štúdia založiť vlastnú firmu?
a) áno,
b) nie,
c) neviem.

16. Navrhli ste alebo realizovali ste nejaký zámer/projekt (na škole alebo mimo nej)?
a) áno (aký?),
b) nie.

17. Zaujímate sa o spoločensko-ekonomické problémy našej krajiny?
a) áno,
b) nie,
c) ťažko povedať.

18. Považujete sa za osobu s tvorivým myslením a otvorenú voči zmenám?
a) áno,
b) nie,
c) neviem.

19. Je pre vás dôležitá nezávislosť a samostatnosť v rozhodovaní?
a) áno,
b) nie,
c) neviem.

20. Kladiete si ambiciózne a zložité ciele, pretože ich dosiahnutie vám prináša väčšie uspokojenie?
a) áno,
b) nie,
c) neviem.

21. Boli by ste ochotný podstúpiť určité riziko (osobné a finančné) s cieľom zabezpečenia si dobrej profesijnej a životnej pozície?
a) áno,
b) nie,
c) neviem.

22. Považujete sa za podnikavú osobu?
a) určite áno,
b) skôr áno,
c) asi nie,
d) rozhodne nie.

9.3 Prípadová štúdia – Manažérske úlohy a osobnostná charakteristika manažéra

Henri Mintzber[72] analyzoval činnosti vrcholových manažérov. Systematicky ich sledoval a zaznamenával ich správanie a aktivity počas dlhého obdobia. Na základe týchto pozorovaní sa mu podarilo identifikovať 10 charakteristických manažérskych rolí, ktoré môžeme rozdeliť do troch skupín:

A. Interpersonálne roly

1. **Figúrka**. Medzi manažérske povinnosti patria aj také, ktoré majú symbolický alebo ceremoniálny charakter. Dekan fakulty napríklad blahoželá promujúcim študentom, riaditeľ podniku sa zúčastňuje na oslavách životných jubileí svojich zamestnancov, starosta sa zúčastňuje na otvorení významných výstav.
2. **Vodca**. Táto manažérska úloha v sebe zahŕňa riadenie a koordinovanie činností podriadených pracovníkov. Môže napríklad zahŕňať aj personalistiku (nábor, školenie, povyšovanie a prepúšťanie) a motivovanie pracovníkov. Do tejto úlohy patrí aj kontrolovanie, pomocou ktorého manažér zisťuje, či sa jednotlivé činnosti robia v súlade s plánom.
3. **Styčný dôstojník**. V tejto úlohe manažér zabezpečuje interpersonálne vzťahy. V rámci danej organizácie musia manažéri komunikovať s inými manažérmi, ale aj s množstvom ďalších pracovníkov, ktorí im sú podriadení. Napríklad vedúci výroby potrebuje efektívne komunikovať tak s vedúcim predvýrobných etáp, ako aj s vedúcim odbytu a pracovníkmi výroby. Okrem toho manažéri potrebujú komunikovať a mať dobré kontakty aj s ľuďmi mimo danej organizácie.

B. Informačné roly

4. **Pozorovateľ**. Táto úloha vyžaduje, aby manažér skúmal prostredie, v ktorom sa jeho jednotka nachádza, a zhromažďoval dôležité informácie o zmenách, možnostiach a problémoch, ktoré môžu mať vplyv na fungovanie organizačnej jednotky, ktorú riadi. Efektívnosť plnenia tejto úlohy významne závisí od toho, do akej miery je úspešný v úlohe styčného dôstojníka. Získané informácie môžu mať niekedy veľký význam pre celý podnik.

[72] Spracované podľa: *Mintzberg's Management Roles* [online]. [cit. 2016-02-16]. Dostupné na internete: <http://www.free-management-ebooks.com/faqld/leadmodels-01.htm>.

5. **Šíriteľ**. Poskytuje dôležité informácie predovšetkým podriadeným.
6. **Hovorca**. V tejto úlohe manažér reprezentuje svoju organizačnú jednotku voči ostatným ľuďom. Táto reprezentácia môže mať interný charakter, napríklad ak presadzuje vo vrcholovom manažmente zvýšenie platov svojich podriadených v záujme zvyšovania ich motivácie. Môže mať však aj externý charakter, ak na obchodnom rokovaní s dodávateľskou firmou presadzuje špecifické požiadavky svojej organizácie.

C. Rozhodovacie roly

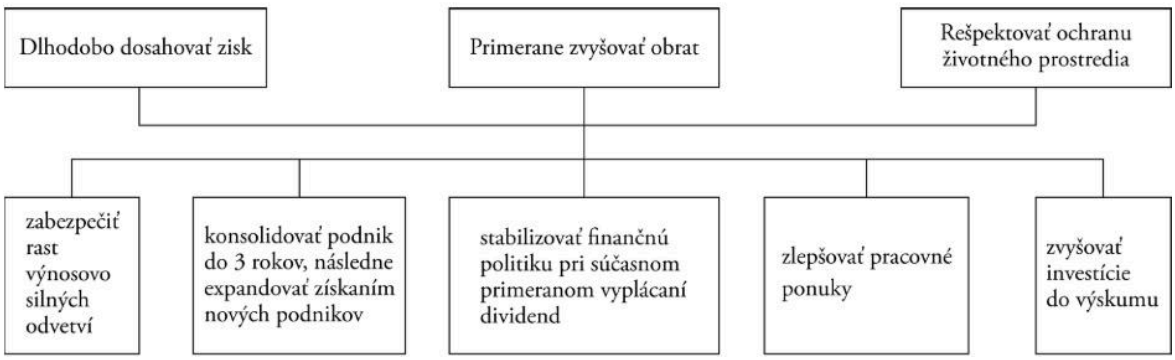
7. **Podnikateľ**. Ide predovšetkým o povinnosť manažéra sledovať a využívať zmeny v okolí na efektívny rozvoj svojej organizačnej jednotky. Progresívny prevádzkový manažér sa snaží využívať nové technológie, metódy a postupy na zvýšenie efektivity fungovania výroby. Zavádza nové výrobky. Marketingový manažér sa snaží o to, aby v predstihu reagoval na budúce potreby zákazníkov.
8. **Eliminátor porúch**. Manažéri rozhodujú a uskutočňujú korekcie ako reakciu na pôsobenie vplyvov, ktoré sú mimo ich kontroly. Pretože vznik porúch vyžaduje rýchlu reakciu, úloha eliminátora má v porovnaní s ostatnými manažérskymi úlohami veľký význam. Jej hlavným cieľom je udržanie stability. Príkladom tejto úlohy je reakcia výrobného manažéra na poruchu dôležitého výrobného zariadenia alebo výkonného riaditeľa na štrajk zamestnancov. Je zrejmé, že ich reakcia musí byť rýchla a musia zabezpečiť normálny stav v podniku.
9. **Alokátor.** V rámci tejto úlohy manažér rozhoduje o tom, ako využiť a rozdeliť pridelené, resp. disponibilné a obmedzené zdroje – peniaze, pracovníkov, čas, stroje a pod. Manažér obvykle nikdy nie je v situácii, že by mal zdroje v neobmedzenej výške. Musí ich rozdeliť tak, aby priniesli čo najväčší úžitok. Na efektivitu fungovania jeho organizačnej jednotky, ale aj celého podniku je táto úloha veľmi dôležitá. Napríklad výrobný manažér sa musí rozhodnúť, či na zabezpečenie zákazky využije nadčasovú prácu, alebo najme ďalších pracovníkov.
10. **Vyjednávač**. Táto úloha predurčuje manažéra na to, aby dohodoval podmienky s ostatnými organizačnými jednotkami a jednotlivcami, a tak získal pre svoju jednotku určité výhodné postavenie. Vyjednávanie sa môže týkať charakteru a objemu prác, výkonnosti, cieľov, zdrojov atď. Napríklad obchodný riaditeľ môže dohodnúť s výrobným riaditeľom zabezpečenie špeciálnej dodávky pre významného zákazníka. Vedúci učtárne sa bude snažiť zabezpečiť lepšie vybavenie svojej jednotky výpočtovou technikou a pod.

Úlohy:

1. Na základe uvedených manažérskych úloh sa pokúste prostredníctvom zoznamu vlastností, resp. schopností vymedziť osobnostnú charakteristiku manažéra.
2. Porovnajte osobnostnú charakteristiku vodcu, manažéra a podnikateľa.

9.4 Formulovanie systému cieľov podniku

Vedenie (manažment) stredne veľkého podniku vypracovalo systém cieľov podnikovej činnosti na ďalší rok v nasledujúcej podobe:



Obrázok 9.1 **Systém cieľov podniku**
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Úlohy:

1. Preskúmajte daný systém cieľov z hľadiska nárokov, ktoré sa kladú na jeho formulovanie.
2. Vedenie ďalej konkretizovalo uvedené čiastkové ciele cieľového systému na nasledujúce plánovacie obdobie takto:
   a) V nasledujúcom období dosiahnuť 15 % celkovú rentabilitu kapitálu alebo 20 % rentabilitu vlastného kapitálu.
   b) V odvetviach (oblastiach podnikových podnikateľských aktivít) s 20 % rentabilitou kapitálu dosiahnuť v nasledujúcom období zvýšenie obratu o 10 %.
   c) Produkty, ktoré v plánovanom časovom horizonte nedosiahnu stanovený cieľ (písm. a), z výrobného programu vylúčiť.
   d) Stupeň zadlženosti (pomer cudzieho a vlastného kapitálu) nesmie v plánovanom období prekročiť hodnotu 2.
   e) V nasledujúcich piatich plánovacích obdobiach použiť (investovať) 4 % z plánovaného obratu na výskum a vývoj.

Rozhodnite, či sú uvedené ciele dostatočne špecifikované, konzistentné a kontrolovateľné (merateľné, preskúmateľné)?

9.5 Klasifikácia cieľov podľa jednotlivých záujmových skupín

Ciele podniku vznikajú ako kompromis medzi jednotlivými záujmovými skupinami. Každá záujmová skupina má osobitý vzťah k podniku a sleduje svoje vlastné ciele. V podniku XY vieme identifikovať nasledujúce skupiny cieľov:

a) objem a kvalita výrobkov a služieb,
b) sociálne istoty, účasť na zisku, pracovný postup,
c) termíny, početnosť, ceny, platobné podmienky,
d) vysoká technická úroveň techniky a technológie, postavenie, prestíž,
e) daňové príjmy, produkcia verejných statkov, sponzorstvo,
f) ceny, platobné podmienky, servis, doprava,
g) stabilné podmienky predaja, objem dodávok,
h) mzda, pracovné podmienky,
i) rozvoj podniku, rast majetku, podiely na zisku,
j) obrat podniku, ceny,
k) rozvoj podniku, imidž podniku, účasť na zisku,
l) ekologické správanie, pracovné príležitosti, etika v podnikaní,
m) efektívne zhodnotenie úverov, likvidita podniku,
n) ziskovosť podniku, imidž podniku, zhodnotenie kapitálových vkladov,
o) zamestnanosť, vytváranie nových pracovných miest,
p) splátky úveru a platba úrokov podľa úverovej zmluvy,
q) dane a poplatky, verejné statky, sponzorstvo.

Úloha:

Pokúste sa priradiť jednotlivé skupiny cieľov jednotlivým záujmovým skupinám, resp. subjektom cieľového rozhodovania.

9.6 Určovanie cieľov

Základné ciele:

- dosiahnuť rentabilitu investícií 12 %,
- udržať 35 % podiel na trhu,
- pripraviť stredný manažment na výkon funkcie vrcholových manažérov,
- vo výrobe trvalo dosahovať pracovné podmienky, ktoré prevyšujú štandard v odvetví,
- zvýšiť efektívnosť výroby o 12 %,
- zvýšiť mieru uspokojenia zamestnancov.

Pomocné ciele:

- získať minimálne 25 % nových zákazníkov,
- vypracovať systém hodnotenia stredných manažérov,
- zaviesť automatickú prepravu polovýrobkov v prevádzke,
- maximálne využiť výrobnú kapacitu zariadení,
- dosiahnuť zvýšenie uspokojenia zamestnancov o 10 % počas roka,
- zvýšiť produktivitu práce o 15 % inštalovaním dvoch nových zariadení,
- udržať minimálne 85 % doterajších zákazníkov,
- na základe hodnotenia vybrať osem manažérov do špeciálneho kurzu,
- skvalitniť stravovanie v podnikovej jedálni.

Úlohy:

1. Jednotlivým základným cieľom priraďte vhodné pomocné ciele.
2. Pokúste sa navrhnúť vhodné (možné) meradlá (ukazovatele) na meranie a objektívne vyhodnocovanie plnenia stanovených cieľov.

9.7 Prípadová štúdia – Podnikateľské riziko RAKO, s. r. o.

Spoločnosť RAKO, s. r. o., sa zaoberá výrobou a veľkoobchodným predajom počítačových zostáv a komponentov. Svoje podnikateľské aktivity sústredila iba v Bratislave. Jej zákazníkov tvoria prevažne díleri, ktorí prevádzkujú maloobchod v tejto počítačovej oblasti, a ojedinele štátne organizácie, v ktorých vyhráva súťaž na verejné obstarávanie. Vo výrobe počítačov sa orientuje na dve kategórie zákazníkov: domácnosti a kancelárie.

Na trhu sa chce presadiť s vlastnou značkou počítačových zostáv RAKO, ktoré začala vyrábať a montovať v decembri minulého roka.

Komponenty do počítačových zostáv nakupuje takmer po celom svete, najmä v Japonsku a v Thajsku, čo predlžuje termín ich dodania. Od produktových manažérov sa preto očakáva takmer presné plánovanie ich zásob. Až 90 % dodávateľov spoločnosti RAKO si vyžaduje zálohové platby v USD alebo v EUR ešte pred dodaním objednávky. Na finančné zabezpečenie chodu výroby, ako aj samotného predaja využíva úvery z dvoch lokálnych bánk.

Úloha:

Aké podnikateľské riziká by mohli ohroziť podnikateľské aktivity danej spoločnosti a aké sú vaše návrhy na ich eliminovanie?

Príklad 1 – Významnosť rizikových faktorov – analýza citlivosti

Posúďte významnosť rizikových faktorov pomocou analýzy citlivosti, ak hodnotiacim kritériom bude zisk. Veličiny, ktoré ho ovplyvňujú, sú množstvo predaných výrobkov a služieb, ich predajná cena a výška jednotlivých položiek nákladov.

Faktor rizika	Pravdepodobná hodnota	Odchýlky +/– 5 %	Absolútny pokles zisku (v €)	Relatívny pokles zisk (v %)
C_j	7 €/ks			
Q	200 000 ks			
$MatN_j$	3 €/ks			
MzN_j	1 €/ks			
$OstN_j$	0,50 €/ks			
Výrobná réžia	50 000 €			
Správna réžia	30 000 €			
Zisk				

Úlohy:

1. Vypočítajte zisk.
2. Postupne o rovnaké percento – 5 % – zmeňte výšku jednotlivých veličín (vždy len jednu) a vypočítajte zisk pri zohľadnení tejto zmeny.
3. Vyhodnoťte, aké faktory patria medzi významné rizikové faktory vzhľadom na pokles zisku.

9.8 Rozdelenie zisku v spoločnostiach

Príklad 1 – Spoločnosť HEDER, v. o. s.

Spoločníci J. Faral, A. Kováčová a F. Kramer sa rozhodli založiť spoločnosť HEDER, v. o. s. Údaje o ich kapitálových vkladoch a hodnote súkromného majetku sú uvedené v tab. 9.1. V zmysle spoločenskej zmluvy splatili spoločníci svoje kapitálové vklady, okrem A. Kováčovej, ktorá splatila svoj vklad na 80 %. Ďalej sa dohodli na úročení splatených kapitálových vkladov na úrovni 12 %.

Spoločnosť v roku 201X vykázala výnosy vo výške 225 719 € a náklady (bez úrokov) 76 346 €.

Tabuľka 9.1

Spoločník	Kapitálový vklad (v €)	Súkromný majetok (v €)
J. Faral	2 490,–	92 943,–
A. Kováčová	4 300,–	49 791,–
F. Kramer	1 328,–	139 414,–
Spolu	**8 118,–**	**282 148,–**

Úlohy:

1. Vypočítajte úroky a zisk verejnej obchodnej spoločnosti.
2. Vypočítajte podiel na zisku jednotlivých spoločníkov, ak si budú deliť zisk v zmysle ustanovení Obchodného zákonníka.
3. Vypočítajte podiel na zisku spoločníkov, ak spoločenská zmluva upravuje spôsob delenia zisku podľa výšky splatených kapitálových vkladov.
4. Vypočítajte podiely na zisku jednotlivých spoločníkov, ak si budú deliť zisk na základe hodnoty splateného kapitálového vkladu a hodnoty súkromného majetku.

5. Vypočítajte podiel na likvidačnom zostatku jednotlivých spoločníkov, ak na konci roka 202X budú kapitálové vklady splatené na 100 %, hodnota spoločnosti bude 46 471 € a spoločenská zmluva neupravuje delenie podielov medzi jednotlivých spoločníkov.

Výsledky:
Zisk = 148 502 €.

Tabuľka 9.2

Spoločník	Úloha 1 Úroky	Úloha 2 Podiel na zisku (v €)	Úloha 3 Podiel na zisku (v €)	Úloha 4 Podiel na zisku (v €)
J. Faral	298,80	49 500,67	50 951,–	48 961,–
A. Kováčová	412,80	49 500,67	70 390,–	27 324,–
F. Kramer	159,36	49 500,67	27 161,–	72 217,–
Spolu	**870,96**	**148 502,–**	**148 502,–**	**148 502,–**

5.

Tabuľka 9.3

Spoločník	Vrátený kapitálový vklad (v €)	Rozdelenie zvyšnej časti LZ (v €)
J. Faral	2 490,–	12 784,–
A. Kováčová	4 300,–	12 784,–
F. Kramer	1 328,–	12 784,–
Spolu	**8 118,–**	**38 353,–**

Príklad 2 – Spoločnosť DARIUS, k. s.

Komanditnú spoločnosť DARIUS založili traja spoločníci. J. Bohunský a E. Tichá sú komanditisti, A. Zika je komplementár. Údaje o ich kapitálových vkladoch a hodnote súkromného majetku sú uvedené v tab. 9.4.

Tabuľka 9.4

Spoločník	Kapitálový vklad (v €)	Súkromný majetok (v €)
J. Bohunský	2 800,–	42 003,–
A. Zika	0,–	30 900,–
E. Tichá	1 580,–	39 414,–
Spolu	**4 380,–**	**212 317,–**

Komanditisti v zmysle spoločenskej zmluvy splatili svoje vklady na 90 %. Spoločnosť za prvý rok svojej podnikateľskej činnosti dosiahla zisk pred zdanením vo výške 28 500 €.

Úlohy:

1. Vypočítajte podiel na zisku každého spoločníka v danom roku, ak sa dohodli v spoločenskej zmluve, že zisk budú deliť podľa ustanovení Obchodného zákonníka.
2. Vypočítajte podiel na zisku jednotlivých spoločníkov, ak sa zisk bude deliť medzi skupinami podľa hodnoty súkromného majetku komplementára a hodnoty splatených vkladov komanditistov a medzi komanditistami tiež podľa hodnoty splatených vkladov.

3. V ďalšom roku podnikania vytvorila spoločnosť stratu vo výške 9 850 €. Vypočítajte, ako by sa spoločníci podieľali na strate, ak by sme uplatnili podmienky z úlohy 1.

Výsledky:

Tabuľka 9.5

Spoločník	Úloha 1 Podiel na zisku (v €)	Úloha 2 Podiel na zisku (v €)	Úloha 3 Podiel na strate (v €)
Komplementár – A. Zika	14 250,–	25 277,–	4 925,–
Komanditisti	11 115,–	2 512,–	4 925,–
J. Bohunský	7 106,–	1 606,–	3 148,55
E. Tichá	4 009,–	906,–	1 776,45

Príklad 3 – Spoločnosť KAPA, s. r. o.

Spoločnosť KAPA, s. r. o., založili traja spoločníci – P. Novák, P. Suchý a J. Lakatoš. Údaje o ich kapitálových vkladoch sú uvedené v tab. 9.6. V zmysle spoločenskej zmluvy splatili spoločníci svoje kapitálové vklady takto: P. Novák a J. Lakatoš na 80 %, P. Suchý na 90 %. Spoločnosť pri vzniku nevytvorila rezervný fond. V roku 201X dosiahla spoločnosť hrubý zisk vo výške 48 500 €. Valné zhromaždenie rozhodlo o delení zisku takto:

- minimálny povinný prídel do rezervného fondu (RF),
- prídel do fakultatívnych fondov – 1 494 €,
- investície – 14 548 €,
- odmeny štatutárnym orgánom – 2 700 €.

Tabuľka 9.6

Spoločník	Kapitálový vklad
P. Novák	11 660,–
P. Suchý	20 720,–
J. Lakatoš	15 070,–
Spolu	**47 450,–**

Úlohy:

1. Vypočítajte podiely na zisku jednotlivých spoločníkov, ak si budú deliť zisk v zmysle ustanovení Obchodného zákonníka.
2. Vypočítajte, ako by sa zmenili podiely na zisku jednotlivých spoločníkov, ak by v roku 201X boli vklady všetkých spoločníkov splatené na 100 % a zisk by sa delil podľa SKV.
3. Vypočítajte podiely na zisku jednotlivých spoločníkov, ak by si delili zisk rovným dielom.
4. Zistite, v akej výške je spoločnosť povinná doplniť rezervný fond z čistého zisku v ďalších rokoch, ak by dodržiavala ustanovenie Obchodného zákonníka o tvorbe rezervného fondu.

Výsledky:
Zisk po zdanení: 37 830 €
Zisk na rozdelenie: 17 196,50 €

Tabuľka 9.7

Spoločník	Úloha 1 Podiel na zisku (v €)	Úloha 2 Podiel na zisku (v €)	Úloha 3 Podiel na zisku (v €)
P. Novák	4 006,78	4 225,18	5 732,17
P. Suchý	8 013,57	7 509,71	5 732,17
J. Lakatoš	5 176,15	5 461,61	5 732,17
Spolu	**17 196,50**	**17 196,50**	**17 196,50**

Povinnosť tvoriť RF do 10 % hodnoty základného imania, t. j do sumy 4 745 €. V ďalších rokoch odviesť do RF ešte 2 853,50 €.

Príklad 4 – Rozdelenie zisku v spoločnosti Karo, s. r. o.

Obchodnú spoločnosť Karo, s. r. o., založili štyria podnikatelia, ktorých kapitálové vklady sú uvedené v tabuľke 9.8.:

Tabuľka 9.8

Spoločník	Kapitálový vklad (v €)	Splatený kapitálový vklad	Splatený kapitálový vklad (v €)	Podiel na zisku (v %)	Podiel na zisku (v €)
A	38 000	70 %			
B	29 000	85 %			
C	62 000	90 %			
D	58 000	100 %			

Spoločnosť dosiahla v roku 2021 zisk 220 000 €.

Úloha:

Vypočítajte podiel na zisku spoločníkov, ak sa na valnom zhromaždení dohodli na nasledujúcom rozdelení:

- prídel do rezervného fondu v zmysle Obchodného zákonníka,
- prídel do fondu investícií 15 % zo zdaneného zisku,
- odmeny členom dozornej rady a konateľom vo výške 12 000 €,
- ďalšie rozdelenie medzi spoločníkov v zmysle Obchodného zákonníka.

Príklad 5 – Rozdelenie zisku v spoločnosti SABA, a. s.

SABA, a. s., má základné imanie vo výške 497 200 €. Menovitá hodnota jednej akcie je 40 €. Z celkového počtu vydaných akcií je 30 % prioritných a 70 % kmeňových akcií. Spoločnosť pri vzniku vytvorila rezervný fond podľa ustanovení Obchodného zákonníka. Spoločnosť v roku 201X dosiahla výnosy 343 700 € a náklady 128 000 €. Valné zhromaždenie rozhodlo o rozdelení zisku takto:

- prídel do rezervného fondu v minimálnej výške podľa Obchodného zákonníka,
- tantiémy 21 100 €,
- investície 56 000 €,
- dividendy na prioritnú akciu 12 %,
- dividendu na kmeňovú akciu.

Úlohy:

1. Vypočítajte, koľko kmeňových a koľko prioritných akcií tvorí základné imanie.
2. Vypočítajte výšku zisku po zdanení za rok 201X.
3. Zistite hodnotu dividendy pripadajúcu na jednu kmeňovú akciu za rok 201X.
4. Vypočítajte kurzovú hodnotu prioritnej a kmeňovej akcie pri úrokovej sadzbe 5 % p. a.
5. Vysvetlite spôsob tvorby rezervného fondu spoločnosti a vypočítajte, aká by bola výška odvodu do tohto fondu v nasledujúcom roku (druhom roku), ak by spoločnosť dosiahla zisk po zdanení vo výške 140 200 €.
6. V nadväznosti na úlohu 5 zistite, v akej sume by sa doplnil rezervný fond v treťom roku (za predpokladu, že spoločnosť dosiahne zisk), ak spoločnosť postupuje podľa úpravy Obchodného zákonníka o povinnej minimálnej výške.

Výsledky:
1. Kmeňové akcie (KA): 8 701 ks, prioritné akcie (PA): 3 729 ks.
2. Zisk po zdanení: 168 246 €.
3. Dividenda KA: 6,48 €.
4. KH_{KA} = 129,6 €, KH_{PA} = 96 €.
5. Prídel do RF: 14 020 €.
6. Prídel do RF minimálne: 18 875,40 €.

Príklad 6 – Rozdelenie zisku v KARINA, a. s.

Akciová spoločnosť KARINA, má základné imanie 300 000 €. Tvoria ho akcie s menovitou hodnotou 30 eur. Z celkového počtu akcií je 20 % prioritných akcií a 80 % kmeňových akcií. Spoločnosť dosiahla v roku 2021 zisk vo výške 600 000 €.

Valné zhromaždenie rozhodlo o nasledujúcom rozdelení zisku:
a) prídel do rezervného fondu v minimálnej výške,
b) prídel do sociálneho fondu vo výške 15 % zo zdaneného zisku,
c) investície – 18 000 €,
d) tantiemy – 8 000 €,
e) dividendy prioritných akcionárov – 10 %,
f) dividendy kmeňových akcionárov.

Úlohy:

1. Vypočítajte výšku dividendy jednej kmeňovej a jednej prioritnej akcie.
2. Vypočítajte kurzovú hodnotu kmeňovej akcie aj prioritnej akcie, ak úroková miera je 7 %.

Príklad 7 – Rozdelenie zisku v družstve

Družstvo MERITA založili v roku 201X piati členovia. Členovia vložili a splatili základné členské vklady tak, ako je uvedené v tab. 9.8.

Tabuľka 9.8

Člen družstva	Základný členský vklad (v €)
M. Tichý	5 660,–
J. Trúchla	1 990,–
E. Milá	2 330,–
Derato, s. r. o.	2 325,–
Maxma, s. r. o.	3 500,–

Všetky členské vklady boli splatené na 100 % ku dňu vzniku družstva. Družstvo dosiahlo v roku 201X zisk pred zdanením vo výške 53 150 €. Členská schôdza sa pri prerokovaní ročnej účtovnej závierky uzniesla na delení zisku takto:

- prídel do nedeliteľného fondu podľa Obchodného zákonníka,
- odmeny členom štatutárneho orgánu 2 000 €,
- zvyšok rozdeliť medzi členov podľa výšky splatených členských vkladov.

Hypoteticky predpokladajme, že v roku 201Z bude družstvo MERITA vyplácať vyrovnávacie podiely každému členovi. Vlastné imanie družstva v danom roku je 56 464 €, v nedeliteľnom fonde je suma 23 232 €. Údaje o vkladoch a dĺžke trvania členstva sú v tab. 9.9.

Tabuľka 9.9

Člen družstva	Členský vklad (v €)	Počet rokov členstva
M. Tichý	21 570,–	4
J. Trúchla	15 270,–	4
J. Pokorný	2 380,–	2
A. Vavrová	7 300,–	2
O. Mazák	2 323,–	0,5

Úlohy:

1. Vypočítajte podiel na zisku každého člena družstva za rok 201X.
2. Vypočítajte potenciálny vyrovnávací podiel každého člena v roku 201Z (koeficient zaokrúhlite na tri desatinné miesta).

Výsledky:

Tabuľka 9.10

Člen družstva	Úloha 1 Podiel na zisku (v €)	Člen družstva	Úloha 2 Vyrovnávací podiel (v €)
M. Tichý	12 645,–	M. Tichý	15 995,41
J. Trúchla	4 446,–	J. Trúchla	11 325,06
E. Milá	5 205,–	J. Pokorný	880,91
Derato, s. r. o.	5 194,–	A. Vavrová	2 707,63
Maxma, s. r. o.	7 818,–	O. Mazák	

Príklad 8 – Rozdelenie zisku pri zmluve o tichom spoločenstve

Spoločnosť Kama, s. r. o., chce uskutočniť nákup nového výrobného zariadenia na začatie výroby nového výrobného sortimentu. Potrebuje získať finančné prostriedky, spoločníci však nechcú zvyšovať základné imanie a neuvažujú ani nad úverom. Rozhodli sa získať potrebný kapitál prostredníctvom zmluvy o tichom spoločenstve s podnikateľom P. Krátkym, fyzickou osobou. Podnikateľ P. Krátky požaduje vzhľadom na vysokú finančnú sumu 15 % podiel na zisku po zdanení, pričom je ochotný znášať riziko v rovnakom, t. j. 15 % podiele na strate. Vklad tichého spoločníka do spoločnosti podľa zmluvy je vo výške 8 000 €.

Spoločnosť v prvom roku platnosti zmluvy o tichom spoločenstve vytvorila stratu vo výške 24 000 €. V ďalšom roku spoločnosť dosiahla zisk po zdanení vo výške 112 000 € (po zohľadnení povinnej tvorby RF).

Úlohy:

1. Vypočítajte podiel tichého spoločníka na strate v prvom roku. Ako ovplyvní strata výšku vkladu tichého spoločníka?
2. Vypočítajte podiel tichého spoločníka na zisku v druhom roku. Aká časť zisku bude tichému spoločníkovi vyplatená?
3. Hypoteticky predpokladajte, že v prvom roku by výška straty bola v sume 55 200 €. Rozhodnite, či bude zmluva o tichom spoločenstve platiť aj ďalej.

Výsledky:

1. Podiel tichého spoločníka na strate: 3 600 €. Hodnota vkladu sa zníži na 4 400 €.
2. Podiel na zisku: 16 800 €.
   Hodnota vkladu TS: 8 000 €.
   Vyplatený podiel na zisku: 13 200 €.
3. Podiel TS na strate: 8 280 €.
   Podľa zákonnej úpravy zaniká zmluva o tichom spoločenstve.

Príklad 9 – Rozdelenie zisku v spoločnosti MARIANNA

Obchodnú spoločnosť MARIANNA založili štyria podnikatelia, ktorých kapitálové vklady a súkromný majetok sú uvedené v tab. 9.11.

Tabuľka 9.11

Spoločník	Kapitálový vklad podľa spoločenskej zmluvy (v €)	Splatený kapitálový vklad (v €)	Súkromný majetok (v €)
A	15 116,–	12 700,–	82 985,–
B	11 600,–	4 630,–	69 540,–
C	15 500,–	8 300,–	49 790,–
D	23 200,–	14 307,–	42 320,–

Spoločnosť dosiahla v roku 201X zisk pred zdanením vo výške 128 400 €.

Úlohy:

1. Vypočítajte podiel na zisku a úroky jednotlivých spoločníkov, ak MARIANNA má právnu formu v. o. s. a v spoločenskej zmluve sa spoločníci dohodli na rozdelení zisku podľa výšky splatených kapitálových vkladov ku dňu rozdelenia zisku a zúročovaní svojich kapitálových vkladov vo výške 7 %.
2. Vypočítajte podiel na zisku jednotlivých spoločníkov v prípade, že MARIANNA je komanditná spoločnosť. Spoločníci A a B sú komplementári a spoločníci C a D sú komanditisti. V spoločenskej zmluve sa dohodli na rozdelení zisku medzi komplementármi a komanditistami podľa úpravy Obchodného zákonníka a vnútri skupín tiež v zmysle Obchodného zákonníka. Kapitálové vklady komplementárov sa nebudú zúročovať.
3. Predpokladajme, že spoločníci sa rozhodli založiť družstvo, spoločníci C a D sú právnické osoby. Splatené kapitálové vklady v tab. 8.11 predstavujú členské vklady a členovia družstva sa na členskej schôdzi dohodli na prídele do nedeliteľného fondu vo výške 10 % z čistého zisku a na vyplatení odmien členom štatutárnych orgánov vo výške 2 150 €. Zvyšná časť zisku sa rozdelí medzi členov družstva v zmysle Obchodného zákonníka.
4. V roku 201Y sa MARIANNA, s. r. o., stane súčasťou združenia ATIS, a. s. Na vrchole koncernu stojí materská spoločnosť ATIS, a. s., ktorá má 35 % podiel vo firme KOZMOS, s. r. o. KOZMOS, s. r. o., má 25 % podiel v podniku GRAPROM, s. r. o., a GRAPROM, s. r. o., má 30 % účasť v MARIANNE, s. r. o. ATIS má takisto 20 % kapitálovú účasť vo firme TEX, s. r. o. TEX, s. r. o., má 20 % účasť v MARIANNE, s. r. o. Na

burze cenných papierov ATIS počas roka nakúpil 18 % balík akcií podniku GRIT, a. s., ktorý má 35 % podiel v spoločnosti RATEX, s. r. o. RATEX, s. r. o., má 15 % kapitálovú účasť v spoločnosti MARIANNA, s. r. o.

Graficky znázornite usporiadanie spoločností v združení ATIS, a. s., a vypočítajte percentuálny podiel na zisku, ktorý bude mať materská spoločnosť ATIS, a. s., v spoločnosti MARIANNA, s. r. o., na základe kapitálovej účasti.

Výsledky:

Tabuľka 9.12

Spoločník	Úloha 1 Úroky (v €)	Úloha 1 Podiel na zisku (v €)	Úloha 2 Podiel na zisku (v €)	Úloha 3 Podiel na zisku (v €)
A	889,–	40 831,–	32 100,–	27 980,–
B	324,–	14 894,–	32 100,–	10 206,–
C	581,–	26 682,–	18 378,–	18 284,–
D	1 001,50	45 993,–	31 698,–	31 517,–

Podiel spoločnosti ATIS, a. s., na zisku spoločnosti MARIANNA, s. r. o., je 7,57 %.

9.9 Základné informácie a kroky na začatie podnikania

Pred rozhodnutím začať podnikať si treba ujasniť tak technickú stránku náplne podnikania, ako aj ekonomický vplyv podnikateľskej činnosti. Predovšetkým to, či sa oplatí nápad realizovať, či sa dosiahne potrebná miera rentability a návratnosti kapitálu. Rozhodnutie začať podnikať je len prvým, aj keď veľmi dôležitým krokom na ceste k vlastnému podniku. Druhým dôležitým rozhodnutím je právna forma podniku. Na výber je podnik jednotlivca (živnosť), niektorá z obchodných spoločnosti alebo družstvo. Podnikať možno ako fyzická osoba (podnik jednotlivca) alebo právnická osoba (obchodné spoločnosti, družstvo).

1. Formy podnikania fyzických osôb

Fyzické osoby môžu podnikať ako:

- živnostník – SZČO (samostatne zárobkovo činná osoba),
- fyzická osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov; sem patria rôzne profesie, tzv. slobodné povolania, napríklad veterinárni lekári, finančí poradcovia,
- samostatne hospodáriaci roľník.

Samostatne zárobkovo činná osoba je fyzická osoba, živnostník, ktorý podniká za podmienok ustanovených v zákone č. 455/1991 Z. z. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov.

Fyzická osoba podľa osobitných predpisov je fyzická osoba, ktorá podniká podľa iného ako živnostenského zákona, napríklad výkon povolania (profesie) veterinárnych lekárov, veterinárnych pracovníkov, činnosť advokátov, notárov, patentových zástupcov a súdnych exekútorov, znalcov a tlmočníkov, overovateľov (audítorov) a daňových poradcov, burzových dohodcov, sprostredkovateľov poistenia, sprostredkovateľov zaistenia a iných fyzických osôb oprávnených poskytovať poradenstvo, sprostredkovanie alebo finančné služby na kapitálovom trhu, sprostredkovateľov a rozhodcov kolektívnych sporov, sprostredkovateľov starobného dôchodkového sporenia a sprostredkovateľov doplnkového dôchodkového sporenia, autorizovaných architektov a stavebných inžinierov, autorizovaných geodetov a kartografov, reštaurátorov kultúrnych pamiatok a zbierkových predmetov, ktoré sú dielami výtvarného umenia. Tieto profesie upravujú osobitné predpisy.

Samostatne hospodáriacim roľníkom je podnikateľ, ktorého činnosť je v oblasti poľnohospodárskej výroby, hospodárenia v lesoch a na vodných plochách. Ide najmä o činnosť fyzickej osoby, ktorá vyrába výrobky poľno-

hospodárskej výroby na získanie trvalého zdroja príjmov, najmä ich predajom, vykonáva úpravu alebo iné spracovanie svojej poľnohospodárskej produkcie; poskytuje príležitostne práce alebo výkony v súvislosti s poľnohospodárskou výrobou, pri ktorých využíva prostriedky a zariadenia slúžiace poľnohospodárskej výrobe, obvykle v čase, keď sa pre túto výrobu plne nevyužívajú.

2. Podmienky prevádzkovania živnosti

Prevádzkovanie živnosti podľa podmienok ustanovených zákonom č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov:

Všeobecné podmienky:
- vek 18 rokov,
- spôsobilosť na právne úkony,
- bezúhonnosť.

Osobitné podmienky:
- odborná alebo iná spôsobilosť (upravená samostatnými právnymi normami a predpismi – ak podnikateľ nespĺňa osobitné podmienky alebo nemá bydlisko na území SR alebo iné oprávnenie na pobyt, musí ustanoviť zodpovedného zástupcu).

Zodpovedný zástupca:
- musí byť pri prevádzkovaní živnosti v pracovnom pomere k podnikateľovi – to neplatí, ak je ním za podmienok upravených zákonom o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní manžel/manželka podnikateľa alebo príbuzný v priamom rade alebo súrodenec – musí mať bydlisko na území SR alebo iné oprávnenie na legálny pobyt, tzn. že ním môže byť:
  - osoba s trvalým pobytom na území SR,
  - osoba s prechodným pobytom alebo trvalým pobytom na území SR na základe povolenia podľa zákona o pobyte cudzincov,
  - štátny občan SR s prechodným alebo trvalým pobytom mimo územia SR, ktorý má ohlásený prechodný pobyt na území SR,
  - štátny príslušník členského štátu ES s bydliskom v členskom štáte, ktorý má na území SR ohlásený pobyt cudzinca.

Preukazovanie odbornej spôsobilosti
- **Remeselné živnosti** – odborná spôsobilosť sa preukazuje výučným listom alebo iným dokladom o riadnom ukončení učebného odboru alebo príslušného študijného odboru.

Doklady o odbornej spôsobilosti sa nahrádzajú:

a) výučným listom alebo iným dokladom o ukončení príbuzného odboru a dokladom o vykonaní následnej najmenej 1-ročnej praxe v odbore alebo 2-ročnej praxe v príbuznom odbore, alebo
b) vysvedčením o maturitnej skúške na SOŠ alebo SOU alebo gymnáziu s predmetmi odbornej výchovy, alebo na nadstavbovom alebo pomaturitnom štúdiu v rovnakom odbore a dokladom o vykonaní následnej najmenej 1-ročnej praxe v príbuznom odbore, alebo
c) dokladom o ukončení najmenej SŠ a osvedčením o získanom vzdelaní pre príslušnú živnosť v akreditovanej vzdelávacej ustanovizni a dokladom o najmenej 2-ročnej praxi v odbore alebo 3-ročnej praxe v príbuznom odbore, alebo
d) diplomom o absolvovaní VŠ v príslušnom odbore a dokladom o vykonaní následnej najmenej 1-ročnej praxe v odbore alebo 2-ročnej praxe v príbuznom odbore, alebo
e) osvedčením o čiastočnej kvalifikácii alebo osvedčením o úplnej kvalifikácii podľa osobitného predpisu, alebo
f) dokladom o vykonaní najmenej 10-ročnej praxe v odbore, od ukončenia ktorej neuplynuli viac ako 3 roky.

- **Viazané živnosti** – odborná spôsobilosť je upravená osobitnými predpismi uvedenými v Prílohe č. 2 živnostenského zákona.

- **Voľné živnosti** – na prevádzkovanie týchto živností musia byť splnené všeobecné podmienky. Preukazovanie odbornej ani inej spôsobilosti sa nevyžaduje.

3. Zriadenie živnosti

Živnosť sa zriaďuje na živnostenskom úrade miestne príslušnom podľa bydliska fyzickej osoby alebo sídla právnickej osoby. Každý obvodný živnostenský úrad má vytvorené tzv. **Jednotné kontaktné miesto** (JKM) na vystavovanie živnostenských oprávnení, poradenstvo a poskytovanie informácií o podmienkach podnikania.

Jednotné kontaktné miesto vybavuje výpis z registra trestov, vystavenie živnostenských oprávnení (od 1. júna 2010 sú živnostenské listy a koncesné listiny nahradené osvedčením o živnostenskom oprávnení), následne prihlásenie do zdravotnej poisťovne, registráciu daňovníka u správcu dane a oznámenie o zriadení prevádzkarne. Prostredníctvom JKM možno podať aj návrh na zápis obchodných spoločností alebo družstva do obchodného registra. JKM plní svoju úlohu nielen pre činnosti, ktoré sú živnosťou, ale aj pre činnosti, ktoré sú:

- podnikaním na základe iného ako živnostenského oprávnenia,
- poskytovaním služieb podľa osobitného zákona.

Prvý krok

Vyplnenie formulára pre fyzické osoby alebo pre právnické osoby na ohlásenie živnosti:

- osobné údaje (časť A a časť C), ktoré slúžia na účely vydania výpisu z registra trestov;
- predmet podnikania (časť B), ktorý bude uvedený na živnostenskom oprávnení, pričom si treba zistiť, pod aký typ živnosti bude patriť (remeselná, viazaná alebo voľná živnosť), na zistenie podmienok, ktoré musia byť splnené. Ďalej treba uviesť deň začatia podnikania, ak sa živnosť začne prevádzkovať neskôr ako v deň ohlásenia;
- informácie týkajúce sa zdravotného poistenia (časť D) na účely prihlásenia (SZČO) na zdravotné poistenie v príslušnej zdravotnej poisťovni. JKM prihlási živnostníka do zdravotnej poisťovne do 8 dní od začatia prevádzkovania živnosti, živnostník je však povinný oznámiť svojej zdravotnej poisťovni výšku preddavkov na zdravotné poistenie, ktoré bude platiť. Všetky ostatné povinnosti vyplývajúce zo zdravotného poistenia sa riešia už priamo na pobočke príslušnej zdravotnej poisťovne;
- údaje (časti E), ktoré slúžia na registráciu živnostníka pre daň z príjmov fyzickej osoby; JKM prihlasujú živnostníkov iba za platiteľov dane z príjmov. Žiadosti o registráciu za platiteľov iných druhov daní, ako napríklad daň zo závislej činnosti, daň z pridanej hodnoty, spotrebné dane a iné dane, treba podať priamo na miestne príslušnom daňovom úrade.

Druhý krok

Skompletizovanie náležitostí ohlásenia a podanie ohlásenia živnosti:

- vyplnené tlačivo na ohlásenie živnosti,
- občiansky preukaz,
- kolky v príslušnej hodnote (podľa aktuálnych hodnôt správnych poplatkov, napríklad vydanie osvedčenia o živnostenskom oprávnení na každú voľnú živnosť 5 € a na každú remeselnú živnosť alebo každú viazanú živnosť 15 €).

Ďalšie náležitosti ohlásenia podľa predmetu podnikania a formy prevádzkovania:

- oprávnenie používať nehnuteľnosť, v ktorej je zriadená prevádzkareň alebo miesto podnikania, ak sú ich adresy odlišné od miesta bydliska,
- pri ohlasovacej, remeselnej alebo viazanej živnosti treba preukázať odbornú spôsobilosť alebo odbornú spôsobilosť jej zodpovedného zástupcu,
- výpis z registra trestov zodpovedného zástupcu, ak je ustanovený,
- vyhlásenie zodpovedného zástupcu o tom, že mu nebolo zrušené živnostenské oprávnenie z úradnej moci, že nemá súdom alebo správnym orgánom uložený zákaz činnosti týkajúci sa prevádzkovania živnosti,
- súhlas zodpovedného zástupcu s ustanovením do funkcie.

Tretí krok

Vydanie osvedčenia o živnostenskom oprávnení:

Živnostenský úrad vydá osvedčenie o živnostenskom oprávnení najneskôr do troch pracovných dní odo dňa, keď mu ohlásenie živnosti a výpisy z registra trestov boli doručené a ohlásenie malo všetky predpísané náležitosti, a podnikateľ spĺňal podmienky ustanovené živnostenským zákonom.

Oprávnenie prevádzkovať živnosť vzniká fyzickým osobám s bydliskom v členskom štáte EÚ alebo v členskom štáte Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj **dňom ohlásenia**. Ak je v ohlásení uvedený neskorší deň začatia živnosti, oprávnenie prevádzkovať živnosť vzniká týmto dňom. Pre fyzické osoby, ktoré sa povinne zapisujú do obchodného registra (napr. zahraničné fyzické osoby), vzniká oprávnenie prevádzkovať živnosť až dňom zápisu do obchodného registra.

Preukazom živnostenského oprávnenia je:
- osvedčenie o živnostenskom oprávnení,
- výpis zo živnostenského registra.

Štvrtý krok

Pridelenie daňového identifikačného čísla (DIČ)

JKM súčasne zaregistruje podnikateľa na účely dane z príjmov a nie je potrebné chodiť na príslušný daňový úrad. Správca dane pridelí zaregistrovanému daňovému subjektu daňové identifikačné číslo (DIČ). O vykonanej registrácii bude vydané osvedčenie, na ktorom uvedie identifikačné číslo pre konkrétny druh dane, a bude doručené poštou. DIČ je podnikateľ povinný uvádzať na všetkých daňových dokladoch.

Ak dôjde k zmenám niektorých skutočností uvedených v žiadosti o registráciu, najmä ak zanikne jeho daňová povinnosť pri niektorej dani, je daňový subjekt povinný ich oznámiť správcovi dane do 15 dní odo dňa, keď vznikli.

Piaty krok

Prihlásenie sa v zdravotnej a Sociálnej poisťovni

Prihlásenie do systému **zdravotného poistenia** v súvislosti so začatím prevádzkovania živnosti vybaví za podnikateľa JKM. Povinnosťou podnikateľa je do 8 dní od začatia podnikania oznámiť svojej poisťovni výšku preddavkov, ktoré bude odvádzať, pretože poistné sa platí vo forme mesačných preddavkov. Do 8 dní po uplynutí príslušného kalendárneho mesiaca musí zaplatiť mesačný preddavok na poistné. Začínajúci živnostník (za predchádzajúci rok nemá žiaden vymeriavací základ) si výšku preddavku na poistné vypočíta z minimálnej mzdy v danom roku. Od 1. 1. 2011 SZČO, zamestnanec a dobrovoľne nezamestnaná osoba platia poistné aj z vyplateného podielu na zisku (dividendy), z príjmu z kapitálového majetku a z ostatných príjmov (pri ročnom zúčtovaní poistného). Od 1. 1. 2013 je zárobkovou činnosťou, z ktorej sa platí poistné, aj činnosť vyplývajúca z právneho vzťahu zakladajúceho právo na príjem z dohody o pracovnej činnosti a dohody o vykonaní práce (okrem poberateľov starobného, invalidného alebo výsluhového dôchodku).

Začínajúci podnikateľ je od platieb odvodov do **Sociálnej poisťovne** v prvom roku oslobodený. V ďalších rokoch závisí platenie odvodov do Sociálnej poisťovne od celkovej výšky dosiahnutých zdaniteľných príjmov v predchádzajúcom roku. Podnikateľ je povinný do 30. 6. v druhom roku prevádzkovania živnosti predložiť výpis z daňového priznania k dani z príjmov fyzickej osoby. Na základe neho poisťovňa určí, či sa podnikateľ stáva povinne poistenou osobou. V prvom roku podnikania sa podnikateľ môže prihlásiť ako dobrovoľný platca (napr. na dôchodkové alebo nemocenské poistenie) a platiť si odvody dobrovoľne.

9.10 Spracovanie podnikateľského zámeru a zakladateľského rozpočtu

Príklad 8

E. Jedinák sa ako živnostník rozhodol otvoriť si opravovňu a predajňu hodín a hodiniek. Keďže pôjde o prevádzku na sídlisku, rozhodol sa prenajať si priestory v obytnom sídliskovom dome s bytmi na prízemí. Za prenájom zaplatí mesačne 1 000 €. Do vybavenia svojho pracoviska bude musieť vložiť ešte 3 000 €. E. Jedinák bude opravovať a predávať hodinky, a tak chce zamestnávať jednu predavačku s hrubým mesačným platom 500 €.

Jeho súkromný majetok má hodnotu 20 000 €. E. Jedinák má jedno dieťa a manželku, ktorá je na materskej dovolenke.

Pri podnikaní vychádza z nasledujúcich predpokladov:

1. Potrebuje kúpiť osobný automobil v hodnote 15 000 €.
2. Prevádzkareň bude mať otvorenú 20 dní v mesiaci, pričom denné tržby odhadol na 400 €.
3. Nákup nových hodiniek a hodín ho bude stáť v prepočte 2 000 € za mesiac.
4. Odvody do fondov za predavačku predstavujú 35,2 % jej hrubej mzdy, bude tvoriť sociálny fond vo výške 0,6 % jej hrubej mzdy a za seba bude odvádzať odvody v priemere 1 000 € za mesiac.
5. Ostatné prevádzkové náklady odhaduje na 500 € mesačne. Daň z motorových vozidiel by mala byť vo výške 200 € ročne.
6. Ročné poistenie majetku je 2 000 €.
7. Spotreba pohonných látok je mesačne asi 250 €.
8. Rezervu na prevádzkové náklady sa rozhodol tvoriť vo výške 5 % prevádzkových nákladov.
9. Automobil je zaradený do odpisovej skupiny 1, zariadenie prevádzky do odpisovej skupiny 2.

Podnikateľ môže získať úver v banke so splatnosťou štyri roky, pri úrokovej sadzbe 11 % p. a.

Úloha:

Na základe uvedených skutočností spracujte zakladateľský rozpočet, ktorý poslúži živnostníkovi ako dokument pri získavaní úveru od banky.

9.11 Kríza v podniku

Manažment podniku identifikoval nasledujúce príčiny (faktory), ktoré viedli k vzniku krízy:

- zámerné chyby a obohacovanie sa vrcholových manažérov,
- strata kľúčových zamestnancov,
- problémy spojené s reštrukturalizáciou priemyslu,
- rast miezd,
- nedostatok úverov (nevhodné úverové podmienky),
- platobná neschopnosť zákazníkov,
- rast cien energetických vstupov,
- nedoriešené majetkové vzťahy,
- vysoká zadlženosť podniku,
- vysoká konkurencia v danom odbore podnikania,
- neschopnosť vrcholového manažmentu reagovať na zmeny prostredia.

Úloha:

Pokúste sa identifikovať uvedené príčiny podnikovej krízy podľa nasledujúcich kritérií:

a) kríza zapríčinená manažmentom,
b) kríza vyvolaná vnútornou ekonomickou štruktúrou,
c) kríza vyvolaná ekonomickým prostredím podniku.

LITERATÚRA

1. BROOKLYN DERR, C. 1986. *Managing the New Careerists*. San Francisco : Jossey-Bass, 1986. 288 p. ISBN 10-0875896774
2. COVEY, S. R. 2015. *Od efektívnosti k výnimočnosti*. Praha : Management Press, 2015.
3. DEÁKOVÁ, S. – KUFELOVÁ, I. - MAJDÚCHOVÁ, E. 2018. *Podnik a podnikanie*. 2. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, s. 77.
4. DOLEŽAL, J. – MÁCHAL, P. – LACKO, B. a kol. 2009. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3
5. DEÁKOVÁ, S. – HLAVAČIKOVÁ, J. – KRIŽAN, M. 2016. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016.
6. FOTR, J. 1992. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha : Management Press, 1992. 105 s. ISBN 80-85603-06-3
7. FOTR, J. – SOUČEK, I. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2
8. GRANČIČOVÁ, K. 2009. Hodnotenie potenciálu podnikateľa. In NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2009. *Podnik a podnikanie – príklady a prípadové štúdie*. Bratislava : Iura Edition, 2009. 144 s. ISBN 978-80-8078-285-6
9. GRANČIČOVÁ, K. 2009. Portrét podnikateľa – praktické cvičenie. In NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2009. *Podnik a podnikanie – príklady a prípadové štúdie*. Bratislava : Iura Edition, 2009. 144 s. ISBN 978-80-8078-285-6
10. HOROVÁ, M. – TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. 2011. *Podnikatelská kultura, image podnikatele a jejich řízení.* 1. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2011. 128 s. ISBN 978-80-261-0012-6
11. HRDÝ, M. – KRECHOVSKÁ, M. 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2013. 268 s. ISBN 978-80-7478-011-0
12. KINTLER, J. 2009. Terminológia podnikania v rôznych jazykoch. In NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2009. *Podnik a podnikanie – príklady a prípadové štúdie*. Bratislava : Iura Edition, 2009. 144 s. ISBN 978-80-8078-285-6
13. KLVAČOVÁ, E. 2008. *Fenomén dobývání renty a jeho vliv na české veřejné finance*. Praha : Professional publishing, 2008. 225 s. ISBN 978-80-86946-75-7
14. MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2014. *Podnik a podnikanie*. 2. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2014. 215 s. ISBN 978-80-89710-04-1
15. MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2012. *Podnik a podnikanie*. 1. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2012. 209 s. ISBN 978-80-89393-83-1
16. MAJTÁN, Š. a kol. 2014. *Podnikové hospodárstvo.* Bratislava : Sprint 2, 2014. 323 s. ISBN 978-80-89710-05-8
17. NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika.* 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. 201 s. ISBN 978-80-8078-464-5
18. PINKOVÁ, D. – ŽELONKOVÁ, I. 2014. *Podniková ekonomika*. Bratislava : Právnická fakulta UK, Bratislava, 2014. ISBN 978-80-223-3487-7
19. RYBÁROVÁ, D. – GRISÁKOVÁ, N. 2010. *Podnikateľské riziko*. Bratislava : Iura Edition, 2010. 179 s. ISBN 978-80-8078-377-8
20. STAŠOVÁ, V. et al. 2010. *Základy účtovníctva v podnikateľskej praxi*. Košice : Elfa, 2010. 163 s. ISBN 978-80-8086-167-4
21. STRÁŽOVSKÁ, H. – KROŠLÁKOVÁ, M. – STRÁŽOVSKÁ, Ľ. 2008. *Podnikanie formou rodinných podnikov*. Bratislava : Sprint 2, Bratislava, 2008. 260 s. ISBN 978-80-969927-0-6
22. SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. et al. 2010. *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3

80%

23. UMLAUFOVÁ, M. – PFEIFER, L. 1995. *Prevence a řízení krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha : Victoria Publishing, 1995. 101 s. ISBN 80-85865-52-1
24. VARCHOLOVÁ, T. 2005. *Vybrané príklady z analýzy rizika*. Bratislava : Ekonóm, 2005, s. 30. ISBN 80-225-2028-4

Články v časopise

1. BRNOVÁ, M. – ADAMÍKOVÁ, M. – ŠTOFANOVÁ, L. – VIDOVÁ, M. – VINCÚROVÁ, Z. 2010. Predaj a kúpa podniku. In *Dane a účtovníctvo – vzory a prípady*. 2010, roč. 9, č. 3, s. 133-136.
2. CVEČKOVÁ, M. 2011. Likvidátor v procese zrušenia obchodnej spoločnosti likvidáciou. In *Dane a účtovníctvo, rady a riešenia*. 2011, roč. 8, č. 3, s. 82-84.
3. DOBŠOVIČ, A. 2007. Konkurz, zrušenie, zánik obchodných spoločností. In *Dane, účtovníctvo – vzory a prípady*. 2007, č. 6.
4. KALETOVÁ, V. 2007. Zlúčenie, splynutie a rozdelenie obchodných spoločností. In *Daňový a účtovný poradca podnikateľa.* 2007, č. 15.
5. KOLEMBUS, A. 2011. Likvidácia obchodnej spoločnosti. In *Dane a účtovníctvo – vzory a prípady*. 2011, roč. 5, č. 3, s. 76-80.
6. MANDÁKOVÁ, S. 2010. Likvidácia obchodnej spoločnosti. In *Dane a účtovníctvo v praxi*. 2010, roč. 15, č. 5, s. 32-35.
7. ORAVCOVÁ, M. 2010. Konkurz, zrušenie a zánik obchodnej spoločnosti. In *Dane a účtovníctvo, rady a riešenia*. 2010, roč. 7, č. 8, s. 12-13.

Elektronické zdroje

1. Datacube. [online]. [cit. 2021-05-12]. Dostupné na internete: <www.datacube.statistics.sk>.
2. Dupres Group. [online]. 2013. [cit. 2021-05-10]. Dostupné na internete: <www.dupres-group.com>.
3. KLIMEK, J. 2015. Stanov*isko odbornej sekcie pre jednotný trh, výrobu a spotrebu na tému „Rodinné podniky v Európe ako zdroj oživenia hospodárskeho rastu a lepších pracovných miest"*. INT/765. [online]. Brusel : Európsky hospodársky a sociálny výbor, 23. júla 2015. Dostupné na internete: <http://www.eesc.europa.eu/>.
4. MALČEK, J. 2015. *Základné administratívne kroky pri začatí podnikateľskej činnosti. Informačný materiál pre podnikateľov*. [online]. Bratislava : Slovak Business Agency, 2015. [cit. 2016-02-20]. Dostupné na internete: <http://www.sbagency.sk/ sites/default/files/tab_ziv_4q2015.pdf>.
5. Ako a kde objavovať podnikateľské nápady? [online]. [cit. 2016-01-12]. Dostupné na internete: <https://www.podnikajte.sk/inspiracia/c/1587/category/podnikatelske-napady/article/ako-objavit-podnikatelsky-napad.xhtml>.
6. Čo by mal obsahovať podnikateľský zámer. 2015. [online]. [cit. 2016-01-06]. Dostupné na internete: <http://www.uspesne-podnikanie.sk/co-by-mal-obsahovat-podnikatelsky-zamer>.
7. Ekonomická univerzita v Bratislave. 2021. *Misia, vízia, strategické ciele, poslanie* [online]. [cit. 2021-05-18]. Dostupné na internete: <https://euba.sk/univerzita/misia-vizia-strategicke-ciele-poslanie>.
8. Ekonomická univerzita v Bratislave. 2021. Etický kódex [online]. [cit. 2021-05-18]. Dostupné na internete: <https://euba.sk/univerzita/eticky-kodex>.
9. European Family Business. [online]. [cit. 2016-01-12]. Dostupné na internete: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu>.
10. Európsky portál pre malých podnikateľov: Úspešné príbehy. 2013, aktualizované máj 2013. [online]. [cit. 2013-06-03]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/small-business/success-stories/2013/may/index_sk.htm>.
11. Europska komisia. Komisia predstavila plán stimulácie podnikateľského potenciálu v snahe prinavrátiť Európe rast – tlačová správa. 2013. [online], aktualizované dňa: 09.01.2013. [cit. 2013-06-12]. Dostupné na internete: <http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-12_sk.htm>.
12. FINCHEM, a. s. Profil spoločnosti. 2013. [online]. Dostupné na internete: <http://www.finchem.sk/profil.html>.

13. FINCHEM, a. s. Strategické ciele spoločnosti na roky 2010 – 2014. 2013. [online]. Dostupné na internete: <http://www.finchem.sk/vizia.html>.
14. Grafobal. Etický kódex. 2016. [online]. [cit. 2016-01-20]. Dostupné na internete: <http://www.grafobal.sk/images/stories/pdf/Eticky_kodex_SK.pdf>.
15. Henkel Slovensko, spol. s.r.o. 2021. *Firemná kultúra* [online] [cit. 2021-05-15]. Dostupné na internete: <https://www.henkel.sk/spolocnost/firemna-kultura>.
16. Minimálne odvody SZČO (živnostníkov) od 1.1. 2021. [online] [cit. 2021-05-15]. Dostupné na internete: <https://www.podnikajte.sk/socialne-a-zdravotne-odvody/minimalne-odvody-szco-zivnostnik-od-1-1-2021>
17. Mintzberg's Management Roles. [online]. [cit. 2016-02-16]. Dostupné na internete: <http://www.free-management-ebooks.com/faqld/leadmodels-01.htm>.
18. NBS. Správa o finančnej stabilite, November 2020. [online]. [cit. 2021-05-10]. Dostupné na internete: <https://www.nbs.sk/_img/Documents/ZAKLNBS/PUBLIK/SFS/protected/SFS_112020.pdf>
19. Philips Slovakia. Poslanie a vízia. 2013. [online]. [cit. 2013-01-15]. Dostupné na internete:<http://www.philips.sk/about/company/global/missionvisionvaluesstrategy/index.page>.
20. Príspevok na samostatnú zárobkovú činnosť. [online]. [cit. 2021-05-10]. Dostupné na internete: <https://www.upsvr.gov.sk/sluzby-zamestnanosti/nastroje-aktivnych-opatreni-trhu-prace/prispevky-pre-obcana/prispevok-na-samostatnu-zarobkovu-cinnost-49.html?page_id=13191>.
21. Profit. Inšpirujúce príklady pre mladých ľudí, ktorí chcú začať alebo začínajú podnikať. [online]. 2013, aktualizované dňa: 28.05.2013. [cit. 2013-06-06]. Dostupné na internete: <http://profit.etrend.sk/biznis-pribehy/uspech-na-dosah.html>.
22. PUKALOVIČ. D. 2020. *Nižšia 15 % daň z príjmov pre firmy aj živnostníkov od roku 2020*. [online]. [cit. 2021-05-18]. Dostupné na internete: <https://www.podnikajte.sk/dan-z-prijmov/15-percent-dan-pre-firmy-zivnostnikov-2020>.
23. Rodinné podnikanie alebo (ne)zostane to v rodine. 2014. [online]. Európske partnerstvo pre verejné stratégie (EPPP), 2014. 20 s. [cit. 2016-01-06]. Dostupné na: <http://www.eppp.sk/docs/eppp_studia_fb.pdf>.
24. Rozhladna.sk. 2021. *Kľúčové hodnoty sú najdôležitejšie* [online]. [cit. 2021-05-18]. Dostupné na internete: <http://www.rozhladna.sk/marketing/klucove-hodnoty-su-najdolezitejsie/>.
25. Rozhodnutie PMÚ SR č. 2011/KH/1/1/055 zo dňa 22.12.2011. [online]. PMÚ SR, [2016-03-27]. Dostupné na internete: <http://www.antimon.gov.sk/2011kh11055/>.
26. Rozhodnutie PMÚ SR č. 2014/DZ/R/2/035 zo dňa 5. 11. 2014. Dostupné na internete: <http://www.antimon.gov.sk/zeleznicna-spolocnost-cargo-slovakia-as;/>.
27. Sociálna poisťovňa. [online]. [cit. 2021-05-18]. Dostupné na internete: <https://www.socpoist.sk/tabulka-platenia-poistneho-od-1-januara-2021/69129s>.
28. Spoločenská zmluva s.r.o. [online]. [cit. 2021-05-18]. Dostupné na internete: <http://www.spolocenskazmluva.sk/?page=spolocenska_zmulva_vzor2>.
29. SPP, a. s. Poslanie, vízia a ciele. 2015. [online]. Dostupné na internete: <http://www.spp.sk/sk/vsetky-segmenty-/o-spp/profil-a-struktura/>.
30. Úrad vlády SR. Trvalo udržateľný hospodársky rozvoj – vyhlásenie o prístupnosti. 2012. [online]. Dostupné na internete: <http://www.vlada.gov.sk/trvalo-udrzatelny-hospodarsky-rozvoj/>.
31. Železničná spoločnosť Cargo Slovakia. Posalnie a vízia. 2013. [online]. Dostupné na internete: <http://www.zscargo.sk/sk/pre-verejnost/profil-spolocnosti/vizia/>.
32. www.smallbiz.nsw.gov.au
33. www.socpoist.sk

Ostatné zdroje

1. Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov.
2. Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov.

3. Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.
4. Zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.
5. Zákon č. 231/1999 Z. z. o štátnej pomoci v znení neskorších predpisov.
6. Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.
7. Zákon č. 136/2001 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže a o zmene a doplnení zákona Slovenskej národnej rady č. 347/1990 Zb. o organizácii ministerstiev a ostatných ústredných orgánov štátnej správy Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov v znení neskorších predpisov.
8. Smernica č. 2005/29/ES Európskeho parlamentu a Rady z 11. mája 2005 o nekalých obchodných praktikách podnikateľov voči spotrebiteľom na vnútornom trhu, ktorou sa mení a dopĺňa smernica Rady 84/450/EHS, smernice Európskeho parlamentu a Rady 97/7/ES, 98/27/ES a 2002/65/ES a nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 2006/2004 („smernica o nekalých obchodných praktikách“).
9. STN 01 0380 Manažérstvo rizika, AS/NZ 4360: 19990, marec 2013.

Podnik a podnikanie
príklady a prípadové štúdie
pracovný zošit

Stanislava Deáková – Iveta Kufelová – Helena Majdúchová

Vydalo vydavateľstvo Wolters Kluwer SR s. r. o.,
Mlynské nivy 48, 821 09 Bratislava,
v roku 2021 ako svoju 1515. publikáciu.
Zodpovedný redaktor Mgr. Zuzana Aštary
Návrh obálky Tomáš Lisý
Tretie vydanie
Počet strán 280

E-kniha je dostupná na www.wolterskluwer.sk alebo www.odborneknihy.sk
e-mail: distribucia@wolterskluwer.sk
tel.: +421 2 58 10 20 17

ISBN 978-80-571-0405-6 (brož.)
ISBN 978-80-571-0406-3 (pdf)

80%