EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Fakulta podnikového manažmentu

Helena Majdúchová, Stanislava Deáková

PODNIK A PODNIKANIE

Vydavateľstvo EKONÓM
2025

Autori © : prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.
Ing. Stanislava Deáková, PhD.

Recenzenti: prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.
Ing. Marián Židó, PhD.

Jazykový redaktor: Mgr. Martina Uličná, PhD.

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

Schválené pedagogickou a edičnou komisiou Ekonomickej univerzity v Bratislave v edičnom programe na rok 2025 ako učebnica.

ISBN 978-80-225-5242-4 (brož.)
ISBN 978-80-225-5243-1 (PDF)

OBSAH

Ú V O D **5**
1 POSTAVENIE PODNIKOVOHOSPODÁRSKEJ NÁUKY V SYSTÉME EKONOMICKÝCH VIED 7
1.1 Charakteristika podnikovohospodárskej náuky 7
1.2 Historický vývoj podnikovohospodárskej náuky 11
1.2.1 Počiatky a klasické ekonomické teórie 11
1.2.2 Vznik manažérskych teórií (19. – 20. storočie) 12
1.2.3 Moderné teórie podnikového riadenia (20. – 21. storočie) 14
1.3 Súčasné trendy a výzvy v podnikovohospodárskej náuke 15
1.3.1 Súčasné trendy v podnikovohospodárskej náuke 16
1.3.2 Výzvy podnikovohospodárskej náuky 17
2 PODSTATA PODNIKANIA A PODNIKU 22
2.1 Podnikanie, podnikateľ, podnik 22
2.1.1 Podnikanie a predpoklady podnikania 24
2.1.2 Podnikateľ 28
2.1.3 Podnik a jeho znaky 31
2. 2 Riziko podnikania 35
2.2.l Príčiny rizika 37
2.2.2 Druhy rizika 38
2.2.3 Proces manažmentu rizík 42
2.2.3 Riziko podnikania v slovenskom podnikateľskom prostredí 51
2. 3 Prostredie a okolie podniku 55
2.3.1 Členenie okolia podniku 58
2.3.2 Prvky okolia podniku 63
2.3.3 Väzby medzi podnikom a okolím 67
2.4 Podnik ako cieľovo orientovaný systém 69
3 ŽIVOTNÝ CYKLUS PODNIKU 88
3.1 Založenie a vznik podniku 94
3.1.1 Podnikateľský projekt 94
3.1.2 Startup 99
3.1.3 Lokalizácia podniku 104
3.2 Rast podniku 111
3.2.l Spôsoby rastu podniku 118
3.2.2 Rastová kríza 120
3.3 Stabilizácia podniku 125
3.4 Kríza a úpadok podniku 128
3.4.1 Definovanie krízy v legislatíve 129
3.4.2 Kríza ako stav podniku vs. kríza ako vývoj 132
3.4.3 Príčiny vzniku krízy 144
3.4.4 Identifikácia a diagnostika krízy 149
3.4.5 Riešenie krízy podniku 156
3.5 Zrušenie a zánik podniku 174
3.5.1 Zrušenie podniku s likvidáciou 174
3.5.2 Zrušenie podniku bez likvidácie 175

4 TYPOLÓGIA PODNIKOV 188
4.1 Podniky podľa právnej formy 189
4.1.1 Podnik jednotlivca (fyzickej osoby) 191
4.1.2 Obchodné spoločnosti 199
4.1.2.1 Verejná obchodná spoločnosť (v. o. s.) 202
4.1.2.2 Komanditná spoločnosť (k. s.) 207
4.1.2.3 Spoločnosť s ručením obmedzeným (s. r. o.) 211
4.1.2.4 Akciová spoločnosť (a. s.) 220
4.1.2.5 Jednoduchá spoločnosť na akcie (j. s. a.) 235
4.1.3 Družstvo 237
4.1.4 Štátny podnik 244
4.1.5 Európska spoločnosť 244
4.1.6 Kritériá výberu právnej formy podnikania 246
4.1.7 Majetková účasť na podnikaní iných fyzických a právnických osôb 247
4.1.7.1 Zmluva o tichom spoločenstve 247
4.1.7.2 Zmluva o združení 249
4.1.7.3 Holding 250
4.1.8 Podnikanie zahraničných osôb 252
4.2 Podniky podľa vlastníctva 253
4.3 Podniky podľa sektorov a hospodárskeho odvetvia 255
4.4 Podniky podľa veľkosti 262
4.5 Podniky podľa technicko-organizačnej charakteristiky 269
4.6 Podniky podľa charakteru produktu 270
5 PODNIKANIE V ONLINE PRIESTORE –E-COMMERCE 274
6 ZDRUŽOVANIE PODNIKOV A HOSPODÁRSKA SÚŤAŽ 279
6.1 Ciele, oblasti a kritériá združovania podnikov 279
6.1.1 Formy združení na báze kooperácie 283
6.1.2 Formy združení na báze koncentrácie 288
6.2 Hospodárska súťaž – podstata a ochrana 294

Ú V O D

Podnik predstavuje multidisciplinárny koncept, ktorý kombinuje ekonomické, právne, organizačné, finančné aj sociálne prístupy.

Z hľadiska ekonomickej teórie je podnik predmetom skúmania viacerých ekonomických vedných disciplín, medzi ktorými si prioritu z pozície rozsahu, ale aj obsahu zachováva podnikovohospodárska náuka. Objektom podnikovohospodárskej náuky je podnik ako podnikateľský subjekt, ktorý sa vyznačuje všeobecnými, ale aj špecifickými znakmi, charakteristickými pre jednotlivé typy ekonomík. Pre správne pochopenie podstaty podniku je kľúčové pochopenie a správna interpretácia pojmov, ktoré sa s touto ekonomickou kategóriou spájajú a to pojmy podnikanie, podnikateľ a podnikateľské riziko. Vymedzeniu týchto základných pojmov je venovaná úvodná časť 2. kapitoly. Súčasťou tejto kapitoly je aj vymedzenie podniku ako súčasti podnikateľského prostredia.

Tretia kapitola tejto učebnice je venovaná charakteristike jednotlivých fáz životného cyklu podniku. Sledovanie životného cyklu podniku je nevyhnutné pre proaktívne riadenie všetkých dimenzií podnikania – od stratégie, cez financie, ľudské zdroje, až po právne a ESG aspekty. Vzhľadom na dynamické vonkajšie prostredie (digitalizáciu, globalizáciu, legislatívne zmeny) dokáže podnik, ktorý presne mapuje svoje štádium vývoja, efektívnejšie alokovať zdroje, predchádzať rizikám a udržať si konkurencieschopnosť. Tým podporuje nielen svoju ekonomickú výkonnosť, ale aj dlhodobú udržateľnosť a tvorbu hodnoty pre všetkých zainteresovaných aktérov. Osobitnú pozornosť venovali autorky fáze životného cyklu podniku, a to fáze krízy. Dynamické podnikateľské prostredie a zvyšujúca sa neistota v podnikaní spôsobuje, že sa podniky dostávajú do finančných, výrobných ale aj personálnych problémov, ktoré môžu viesť k ohrozeniu existencie podniku ako takého.

Jednou z možností riešenia krízy, resp. zlepšenia postavenia podniku je aj jeho spojenie s iným podnikom, čím vzniká združenie podnikov. Združenie podnikov by malo pomôcť kvalitnejšie, pružnejšie a efektívnejšie zabezpečovať tie činnosti, ktoré je pre jednotlivé podniky problematickejšie zvládnuť samostatne .

Podniky aj v rámci určitého typu ekonomiky majú nielen spoločné znaky, ale navzájom sa od seba aj odlišujú, majú isté špecifiká. Tieto špecifiká vyplývajú z charakteru konečného výsledku, národohospodárskeho odvetvia, veľkosti, vlastníctva, resp. zvolenej právnej formy. Podniky môžeme teda členiť, prípadne zoskupovať podľa rôznych kritérií, a na ich základe vytvárať rozličné typy

podnikov. Podnikovohospodárska náuka zahŕňa široké spektrum problémov týkajúcich sa rôznych typov podnikov. Každé z týchto kritérií má svoj význam, a to nielen pre vlastníkov a manažérov podniku, ale aj pre štátnu a verejnú správu.

V predloženej vysokoškolskej učebnici sú zhromaždené výsledky nášho úsilia opísať a vysvetliť uvedené oblasti podnikania a podniku ako jeho základnej zložky a rozšíriť tak vedomosti študentov Ekonomickej univerzity v Bratislave alebo ekonomických odborov na iných vysokých školách, ako aj ostatných záujemcov, predovšetkým z radov podnikateľskej verejnosti a hospodárskej praxe, v tejto problematike.

V učebnici sú prezentované poznatky a závery vedecko-výskumnej činnosti autoriek.

Bratislava máj 2025

Autorky

1 POSTAVENIE PODNIKOVOHOSPODÁRSKEJ NÁUKY V SYSTÉME EKONOMICKÝCH VIED

Podnik ako samostatná hospodárska jednotka vyrába výrobky a poskytuje služby, ktoré slúžia na uspokojovanie ľudských potrieb. Je základným prvkom hospodárstva. Hospodárstvo je sústavou rozličných odvetví a odborov, v ktorých sa uskutočňuje produkcia tovarov a služieb s cieľom poskytovať úžitok, uspokojovať potreby iných a dosahovať príjmy na zabezpečenie vlastnej existencie.

Ekonomická veda je disciplínou, ktorá sa zoberá otázkami fungovania hospodárstva. Zahŕňa dve čiastkové hospodárske disciplíny:

- národohospodársku náuku a
- podnikovohospodársku náuku.

Národohospodárska náuka rozvíja teóriu a opisuje politiku rôznych oblastí hospodárstva na území celého štátu. Ide napr. o problematiku fiškálnej politiky, monetárnej politiky, politiky zamestnanosti, ekonomického rastu, hospodárskych cyklov a podobne.

Podnikovohospodárska náuka sa zaoberá fungovaním podnikov, ich riadením a ekonomickými procesmi v podmienkach trhového prostredia. Jej vývoj prešiel viacerými etapami, od klasických ekonomických teórií až po moderné koncepty manažmentu a strategického riadenia. Je vedným odborom, ktorý využíva poznatky rôznych vedných disciplín, z čoho vyplýva jej interdisciplinárny charakter. Podnikovohospodárska náuka zameriava svoju pozornosť na rozvoj teórie a politiky podnikov a zaoberá sa napr. otázkami obstarávania produkčných faktorov, realizáciou samotného transformačného procesu, financovaním, riadením podniku a podobne. Ide teda o vedu o hospodárení, ktorá zahŕňa široké spektrum problémov činnosti podnikov.

Cieľom prvej kapitoly je objasniť význam a historický vývoj podnikovohospodárskej náuky, identifikovať hlavné charakteristiky a poukázať na jej aktuálne trendy a výzvy.

1.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVOHOSPODÁRSKEJ NÁUKY

Podnikovohospodárska náuka je interdisciplinárna veda, ktorá skúma ekonomické a manažérske aspekty podnikateľských subjektov. Jej cieľom je

optimalizovať fungovanie podnikov a prispievať k ich dlhodobej udržateľnosti a konkurencieschopnosti[1].

Moderná podnikovohospodárska náuka je reálny vedný odbor, ktorý účinne využíva i poznatky iných vedných odborov, najmä všeobecnej ekonomickej teórie, národohospodárskej náuky, matematiky, psychológie, sociológie a štatistiky, ktoré sú najdôležitejšími disciplínami hraničiacimi s podnikovohospodárskou náukou.

Podnikovohospodárska náuka sa zameriava na tieto kľúčové aspekty:

1. **podnik ako subjekt hospodárskej činnosti** – podniky sú základné jednotky ekonomiky, ktoré transformujú vstupy (práca, kapitál, suroviny) na výstupy (tovary, služby) s cieľom dosiahnuť zisk;[2]
2. **riadenie a organizácia podniku** – moderné podniky využívajú rôzne formy riadenia od hierarchických štruktúr po agilné a inovatívne modely organizácie;[3]
3. **ekonomické rozhodovanie** – podniky čelia neustálym ekonomickým výzvam, ako sú investičné rozhodnutia, finančné plánovanie a optimalizácia nákladov;[4]
4. **strategické riadenie** – dôležitým faktorom úspechu podnikov je schopnosť formulovať a implementovať efektívne stratégie v reakcii na dynamické trhové prostredie.[5]

V súvislosti so skúmaním vzťahu podnikovohospodárskej náuky k iným vedným odborom, resp. ekonomickým náukám je potrebné zmieniť sa o vzťahu medzi marketingom, manažmentom a podnikovohospodárskou náukou.

Marketing i manažment sú v podmienkach trhového hospodárstva veľmi významnými disciplínami rozširujúcimi podnikovohospodársku náuku, ktorých aplikácia v podnikovej sfére môže pôsobiť na dosahovanie trvalej prosperity podnikov. Prirodzene, marketing i manažment možno chápať v užšom alebo širšom zmysle; všeobecná tendencia v praxi smeruje k širšiemu chápaniu týchto pojmov. Marketing sa chápe ako určitá koncepcia podnikovej politiky, ktorá vychádza z potrieb trhu a je preto na trh zameraná. Manažment predstavuje súbor moderných poznatkov a koncepcií riadenia podnikov.

---

[1] DRUCKER, P. F. (2011). *The Practice of Management*. Harper Collins. 2011, 416 s.

[2] SAMUELSON, P. A., & NORDHAUS, W. D. (2009). *Economics*. McGraw-Hill, 2009, 744 s.

[3] MINTZBERG, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Simon & Schuster,1994, 458 s.

[4] PORTER, M. E. (2004). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon & Schuster. 2004, 592 s.

[5] BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, Vol.17*, 1991 s. 99 – 120.

Obidve tieto vedné disciplíny podnikovohospodársku náuku tiež prehlbujú: marketing predovšetkým v orientácii na odbyt a realizáciu výrobkov, manažment v oblasti moderných metód riadenia.

V trhovej ekonomike vyspelých európskych krajín, menovite v SRN, Švajčiarsku a Rakúsku je moderná podnikovohospodárska náuka členená na všeobecnú a špeciálnu.

Vo všeobecnej podnikovohospodárskej náuke sú zahrnuté také problémové oblasti, ktoré sú spoločné všetkým podnikom alebo sú predmetom všeobecného podnikovohospodárskeho výskumu.

Špeciálne podnikovohospodárske náuky sa zaoberajú úsekovými podnikovohospodárskymi problémami špecifikovanými podľa rôznych hľadísk. Najdôležitejšie hľadiská pri posudzovaní obsahovej náplne špeciálnych podnikovohospodárskych náuk sú tieto:

a) národohospodárske odvetvie,
b) funkčné hľadisko,
c) hľadisko použitých metód.

a) Pri **špeciálnych podnikovohospodárskych náukach** vystupujú do popredia predovšetkým osobitné problémy národohospodárskych odvetví: priemyslu, stavebníctva, poľnohospodárstva, dopravy, obchodu, bankovníctva, poisťovníctva a pod. V rámci týchto podnikovohospodárskych náuk sa skúmajú osobitné podnikovohospodárske problémy rôznych odvetví.

b) V rámci fungovania podnikov sú problémové oblasti, ktoré je potrebné riešiť v prevažnej časti rôznych druhov a typov podnikov, v rôznych výrobných odboroch alebo odvetviach. Možno ich odvodiť od činnosti, charakteru podnikov, alebo od špecifických funkcií v podnikoch. Funkcie sú skupiny procesov, ktoré sú potrebné pre riadny chod podniku. To je práve pole pôsobnosti tohto druhu špeciálnej podnikovohospodárskej náuky, ktorá zahŕňa analýzy podnikových funkcií. V takomto prípade ide o **funkčnú podnikovohospodársku náuku.**

Inou kategóriou podnikovej činnosti sú výkony podniku, výsledky, produkty jeho činnosti. Procesy, na ktorých sú výkony bezprostredne závislé, nazývajú sa **výkonovo-hospodárske funkcie.** Ide v podstate o základné funkcie, ktoré definuje Gutenberg v rámci transformačného procesu: obstaranie – výroba – odbyt. Stroje, zariadenia, materiály, polotovary a pod. musia byť vopred obstarané, aby potom boli v produkčnom procese premenené na produkty. Produkty sa napokon musia dostať na trh a odpredať (odbyt).

Žiadny podnik však nevystačí izolovane len s týmito troma základnými činnosťami. Sú potrebné ďalšie, pre podnik životne dôležité funkcie, tzv. **prierezové funkcie**, ktoré musia napomáhať výkonu uvedených troch základných funkcií. Takouto typickou prierezovou funkciou je **financovanie**, pre ktoré sa

často sa používa i pojem finančné hospodárstvo. Tieto štyri funkcie: obstaranie, výroba, odbyt a financovanie sú ťažiskom podnikového diania. Musia byť však doplnené ešte ďalšími činnosťami, ktoré sú pre existenciu nevyhnutne potrebné, napr. informáciami o situácii mimo podniku i vo vnútri podniku. Ide spravidla o informácie o možnostiach odbytu, obstarania materiálu, o nových substanciách, výrobných zariadeniach a technológiách, o situácii na pracovnom alebo kapitálovom trhu a pod. Získanie, spracovanie a využitie týchto informácií predstavuje ďalšiu problémovú oblasť podnikovohospodárskej náuky - **informatiku.**

Všetky procesy spojené s obstaraním, dopravou materiálov, polotovarov a výrobkov, vrátane ich skladovania, rovnako obstaranie energie všetkých druhov sa v podnikovohospodárskej náuke zahŕňajú pod pojem **zásobovanie.**

Podniky sú sociálne systémy, ktorých stredobodom je aj napriek významu a dôležitosti vyššie uvedených funkcií človek. Problém jeho pôsobenia a úloha v podnikovej činnosti sú predmetom novodobého výskumu a modernej podnikovohospodárskej náuky. Tento aspekt prichádza do úvahy v dvoch ďalších problémových oblastiach podnikovej činnosti: **v organizácii a riadení a v personalistike.** Do týchto oblastí patria otázky štruktúrnej, funkčnej, podnikovej i vnútropodnikovej organizácie, metód riadenia, plánovania, odmeňovania, motivácie a iné.

c) Tretia časť špeciálnej podnikovohospodárskej náuky vychádza z nutnosti vybaviť modernú podnikovohospodársku náuku zodpovedajúcimi metódami skúmania. Ide **o náuku o metódach**. Ako príklad jednej zo základných metód, používaných v podnikovohospodárskej náuke možno uviesť už 500 rokov známe podvojné účtovníctvo. V novšej dobe nadobúdajú význam metódy využívajúce matematiku, štatistiku, informatiku a ďalšie exaktné metódy využívania výpočtovej techniky v podnikovej činnosti. Uvedené pomocné metódy sa využívajú v rozhodovacej činnosti podniku.

V tejto súvislosti má mimoriadny význam podnikovo hospodársky výskum. U anglicky hovoriacich národov sa používa i pojem operačný výskum, pri ktorom ide predovšetkým o využitie kvantitatívnych metód pri riešení podnikových problémov.

Všetky uvedené **špeciálne podnikovohospodárske náuky**, podnikovohospodárske náuky odvetví, funkčné podnikovohospodárske náuky a náuka o podnikovohospodárskych metódach sa vzťahujú na konkrétne podmienky. Oproti tomu poznatky a závery **všeobecnej podnikovohospodárskej náuky,** ktoré platia všeobecne pre všetky podniky, sa pohybujú v relatívne vysokej abstraktnej rovine.

Podnikovohospodárska náuka skúma všetky javy odohrávajúce sa v podniku, celkový priebeh podnikového hospodárenia a všetky faktory, od ktorých závisí úspešný priebeh a výsledky činnosti podniku. Jej hlavnou úlohou

je ukazovať podniku cestu k naplneniu vrcholového cieľa, čiže k jeho dlhodobej prosperite.

1.2 HISTORICKÝ VÝVOJ PODNIKOVOHOSPODÁRSKEJ NÁUKY

Historický vývoj podnikovohospodárskej náuky je úzko spätý s rozvojom priemyslu, vedy o riadení a ekonomickej teórie. Jej vývoj môžeme rozdeliť do niekoľkých hlavných etáp.

1.2.1 Počiatky a klasické ekonomické teórie

Od okamihu, keď začali existovať podniky s hospodárskym vedením, vznikla potreba viesť záznamy o stavoch a hodnotách jednotlivých podnikov. Účtovníctvo, hospodárske výpočty a obchodné písomnosti sa objavili už v starom Egypte, Grécku a Ríme.[6]

Veľmi dlhé obdobie chýbal vedecký záujem o podnikové problémy. Praktické skúsenosti, ktoré nadobúdali vedenia podnikov, obyčajne neboli zverejnené, ale v rodinách podnikateľov sa starostlivo chránili a dedili z pokolenia na pokolenie. Prvou a najstaršou písomnosťou tohto druhu boli súhrnné záznamy z Florencie z rokov 1335 – 1345. V tomto období, teda v období renesancie, dochádza v Európe k uzatváraniu veľkých obchodov, čo vedie k vytvoreniu prvého účtovného systému. V ňom sa postupne začína uplatňovať aj systém podvojného účtovníctva s vedením tzv. tovarových (vecných) účtov, vykonávania inventarizácie, formálnej uzávierky a bilancie.

Najstarším uverejneným dielom obchodno-technického charakteru bola učebnica matematiky z roku 1494 od Luca Pacioliho. Venuje sa v nej problémom obchodnej výmeny, obchodných spoločností, výmeny technológií, ale tiež predkladá úplný a uzavretý systém podvojného účtovníctva.

Do polovice 17. storočia vznikli viaceré diela, ktoré sa zaoberali problematikou obchodovania a výroby. Sú to diela Lorenza Medera z Norimbergu, Giovanniho Domenica Periho a ďalšie.

V období merkantilizmu v súvislosti s rozšírením podnikania dochádzalo k rozvoju obchodných a dopravných podnikov. Obchodné podniky sa diferencovali na maloobchodné a veľkoobchodné, tzv. odvetvový obchod a zámorský obchod, veľtrhy a pod. Dopravné podniky sa rozčleňovali na lodnú a cestnú dopravu, špedíciu, pošty a pod.

---

[6] BELLINGER, G. (1967). *Geschichte der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart. l967.

V tomto období sa tiež riešili otázky, ako podnietiť súkromných podnikateľov, aby sa prostredníctvom vhodných administratívnych a podnikovo-politických opatrení usilovali o ekonomizáciu a racionalizáciu svojich podnikov.

Významnými predstaviteľmi tohto obdobia boli Johann Joachim Becher, Joseph von Sonnenfels, Johann Heinrich Gottlob von Justi a iní.

Johan Heinrich Glottlob von Justi uverejnil okolo 1 750 prác o štátnom práve, vojnovom hospodárstve, politike obyvateľstva, poľnohospodárstve, baníctve, obchode, doprave či finančnej politike.

Po celosvetovom rozvoji dopravy a obchodu nastupuje koncom 18. storočia obdobie industriálnej spoločnosti poznačené prudkým rozvojom techniky a tým aj racionalizácie podnikov. Objavením parného stroja sa vytvorili predpoklady pre hromadnú výrobu. Podniková ekonomika musela preto riešiť aj tieto otázky prudkého rozvoja výroby a tak dochádza k uplatneniu prísnej systematizácie v účtovníctve, prvýkrát sa uplatňuje systém odpisovania, kategória vlastných nákladov, rozpočtovníctva a kalkulácií.[7]

Korene podnikovohospodárskej náuky siahajú do 18. a 19. storočia, keď sa rozvíjala klasická ekonómia. Adam Smith (1776) vo svojej knihe Bohatstvo národov položil základy trhovej ekonomiky a zdôraznil význam deľby práce. David Ricardo (1772 – 1823), zakladateľ klasickej ekonomickej školy, aplikoval deduktívnu logiku filozofa Jamesa Milla na analýzu menových princípov. Jeho hlavné dielo Princípy politickej ekonómie a zdaňovania, prvýkrát publikované v roku 1817, malo hlboký vplyv a dodnes zostáva jedným zo základov modernej ekonómie. Ricardova pracovná teória hodnoty, ako aj jeho vypracovanie rozdelenia príjmov a funkcie miezd, renty a obchodu, hlboko ovplyvnili ekonomické filozofie Karla Marxa, Johna Stuarta Milla, Alfreda Marshalla a mnohých ďalších.[8]

1.2.2 Vznik manažérskych teórií (19. – 20. storočie)

Na začiatku 19. storočia vynikajúco charakterizoval podnikovohospodársku náuku Karl Heinrich Rau, ktorý konštatoval, že je to veda, ktorá má napomáhať čo najvýhodnejšiemu uskutočňovaniu podnikateľskej činnosti. Napriek tomu došlo v 19. storočí k určitému poklesu rozvoja podnikovej ekonomiky ako vedy.

---

[7] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

[8] RICARDO, D. (1996). *Principles of Political Economy and Taxation.* Prometheus Books. 1996, 305 s.

S príchodom priemyselnej revolúcie sa podniky stali komplexnejšími, čo si vyžiadalo systematický prístup k ich riadeniu. Frederick Taylor (1911) formuloval princípy vedeckého manažmentu, zatiaľ čo Henri Fayol (1916) definoval základné manažérske funkcie – plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolu. Max Weber (1922) prispel teóriou byrokracie, ktorá zdôrazňovala formalizovanú hierarchickú organizáciu podnikov.

Koncentrácia a intenzifikácia priemyselnej výroby v 20. storočí prinášajú obrodu v podnikovohospodárskej náuke, pretože vedú priemyselných podnikateľov k zvýšeniu záujmu o podnikové problémy.
Odborníci podnikovohospodári sa začínajú pripravovať na vysokých školách.

Začiatkom 20. storočia sa vytvorili prvé obchodné vysoké školy a podnikovohospodárska náuka sa začala rozvíjať zásluhou takých predstaviteľov ako boli J. Hellauer, H. Nicklisch a E. Schmalenbach.

Schmalenbach sa venoval hlavne problematike, ako dosiahnuť maximálny výsledok pri použití obmedzených prostriedkov, výskumu podnikových cieľov, pravidlám a zákonitostiam podnikateľskej činnosti hospodárskych jednotiek.

Snahou Nicklischa a jeho žiakov bolo vytvoriť určité normy pre podnikateľskú činnosť, ktoré by boli odvodené od všeobecných zákonitostí. Nicklisch chápal podnik ako jednotu ľudí s ich vedomosťami.

Do druhej svetovej vojny sa v rámci podnikovohospodárskej náuky rozpracovali základné problémy fungovania podniku. Problémy v hospodárstve v tridsiatych a štyridsiatych rokoch viedli znovu k záujmu o problematiku účtovníctva. V tomto období sa položili základy produkčnej a nákladovej teórie a vyvinula sa teória cenovej politiky podniku.

Po druhej svetovej vojne sa začala vyvíjať podnikovohospodárska náuka v rôznych smeroch, z ktorých každý má iný pohľad na problematiku hospodárenia a fungovania podniku. V dôsledku takéhoto chápania podnikovohospodárskej náuky sa vytvorili tieto smery:

- neoklasická podnikovohospodárska náuka,
- podnikovohospodáska náuka orientovaná na rozhodovanie,
- systémovo orientovaná podnikovohospodárska náuka,
- ekologicky orientovaná podnikovohospodárska náuka,
- humanistická podnikovohospodárska náuka.

Vznikli tiež rôzne orientované teoretické prístupy, v rámci ktorých sa rozvíjajú:

- pracovne orientovaný prístup,
- empirické teórie v podnikaní,
- konfliktný a mocenský prístup,
- situačný prístup,
- počítačovo orientovaný prístup.

V podmienkach slovenskej ekonomickej vedy sa s pojmom podnikovohospodárskej náuky stretávame prvýkrát na Vysokej škole obchodnej v roku 1942 prostredníctvom vysokoškolskej učebnice *Všeobecná podnikovohospodárska náuka*, ktorej autorom bol berlínsky profesor Kornád Mellerowitz. V rokoch 1946 – 1947 bola táto problematika obohatená monografiou Dr. Heyda *Náuka o podniku* a dvoma učebnicami prof. Zwacha *Teória podnikovej ekonomiky priemyslovej* a *Organizačná výstavba priemyselných podnikov*. Od roku 1948 až do roku 1989 sa názov podnikovohospodárska náuka z ideologických dôvodov nepoužíval, aj keď úplne prirodzene nemohla zaniknúť problematika, ktorá bola a je v tomto názve obsiahnutá.[9]

1.2.3 Moderné teórie podnikového riadenia (20. – 21. storočie)

V druhej polovici 20. storočia došlo k rozvoju:

- **behaviorálnych teórií manažmentu;** H. A. Simon, ktorý je hlavným predstaviteľom , vo svojej práci skúma vplyv meniacich sa spoločenských hodnôt a moderných technológií na fungovanie organizácií,[10]
- **strategického riadenia;** M. E. Porter v knihe *Konkurenčná výhoda* (Competitive advantage) predstavuje úplne nový spôsob chápania toho, čo firma robí. Porterov prelomový koncept hodnotového reťazca rozdeľuje spoločnosť na „aktivity“ alebo na jednotlivé funkcie či procesy, ktoré predstavujú základné stavebné kamene konkurenčnej výhody. Porterova práca zachytáva mimoriadnu zložitosť konkurencie spôsobom, ktorý robí stratégiu konkrétnou a použiteľnou,[11]
- **systémového prístupu** k podnikovému riadeniu; K. E. Boulding zaviedol pojem všeobecná teória systémov na opis úrovne budovania teoretického modelu, ktorý leží niekde medzi vysoko zovšeobecnenými konštrukciami čistej matematiky a špecifickými teóriami špecializovaných disciplín.[12]

---

[9] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

[10] SIMON, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. Simon & Schuster, 1997. 384 s.

[11] PORTER, M. E. (2004). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon & Schuster. 2004, 592 s.

[12] BOULDING, K. E. (2004). *General Systems Theory—The Skeleton of Science*. E:CO. Special Double Issue Vol. 6 Nos. 1-2 Fall 2004. s. 127 – 139.

S nástupom globalizácie a digitalizácie vznikli nové koncepty, ako sú:

- **lean management** (štíhla výroba); V roku 1990 napísali James Womack, Daniel Jones a Daniel Roos knihu s názvom *Stroj, ktorý zmenil svet*. Japonskí výrobcovia automobilov a najmä Toyota uplatňovali v tom čase princípy štíhlej výroby. Plná sila štíhlych princípov však nebola dokázaná a mimo automobilového priemyslu tieto princípy neboli aplikované. V súčasnosti je sila štíhlej výroby presvedčivo potvrdená jedinečným úspechom Toyoty a tieto koncepty sa široko používajú v mnohých odvetviach. Na základe priekopníckej globálnej štúdie priemyselnej konkurencie autori uskutočnili prelomovú analýzu celého štíhleho obchodného systému vrátane vývoja produktov, riadenia dodávateľov, predaja, služieb a výroby. [13]
- **agilné riadenie;** Každá organizácia musí optimalizovať a prísne kontrolovať svoje operácie a zároveň inovovať. Agilné, dobre urobené, riadenie, umožňuje rázne inovácie bez obetovania efektívnosti a spoľahlivosti, ktoré sú nevyhnutné pre tradičné operácie. Autori analyzujú, ako agilné riadenie skutočne funguje, ukazujú, čomu by sa podniky mali vyhnúť, a vysvetľujú zásadný význam správneho škálovania agilného programu, aby bolo možné naplno využiť jeho výhody. Následne z realizácie takéhoto programu vyplýva potreba zostaviť plán, ako viesť prechod k skutočne agilnému podniku.[14]

1.3 SÚČASNÉ TRENDY A VÝZVY V PODNIKOVOHOSPODÁRSKEJ NÁUKE

Podnikovohospodárska náuka je dynamickým odborom, ktorý reflektuje zmeny v globálnom hospodárstve, technologický pokrok a nové manažérske prístupy. Táto kapitola sa zameriava na aktuálne trendy a výzvy, ktorým čelí súčasné podnikové hospodárstvo. Medzi najvýraznejšie trendy patrí digitalizácia, udržateľnosť, využívanie umelej inteligencie v riadení podnikov a rozvoj nových podnikateľských modelov. Medzi hlavné výzvy patrí adaptácia podnikov na rýchlo sa meniace trhové prostredie, zvýšené regulačné požiadavky a potreba efektívnej správy dát. Podniky, ktoré sa dokážu rýchlo adaptovať na nové výzvy a efektívne využiť nové trendy, získavajú konkurenčnú výhodu. Na druhej strane, rastúca regulácia a potreba vzdelávania predstavujú výzvy, ktoré si vyžadujú systematický prístup k riadeniu podnikových procesov.

---

[13] JONES, D. T., ROOS, D. & WOMACK, J. P. (2007). *The Machine That Changed the World*. Simon & Schuster, 2007, 339 s.

[14]RIGBY, D.K., ELK, S. & BEREZ, S.H.. (2020). *Doing Agile Right.* Harvard Business Review Press. 2020, 256 s.

1.3.1 Súčasné trendy v podnikovohospodárskej náuke

Digitalizácia a automatizácia

Digitalizácia sa stala kľúčovým faktorom moderného podnikania. Firmy investujú do cloudových riešení, internetu vecí (IoT)[15] a blockchainových technológií[16] na optimalizáciu svojich procesov. Automatizácia výrobných a administratívnych procesov nielen zvyšuje efektívnosť, ale tiež mení požiadavky na pracovnú silu.[17]

Udržateľnosť a spoločenská zodpovednosť podnikov (CSR)

Spotrebitelia aj investori kladú čoraz väčší dôraz na ekologické a etické aspekty podnikania. Perspektíva zainteresovaných strán je alternatívnym spôsobom pochopenia toho, ako spoločnosti a ľudia vytvárajú hodnoty a obchodujú medzi sebou. Freeman, Harrison a Zyglidopoulos diskutujú o základných konceptoch a implementácii manažmentu zainteresovaných strán, ako aj o výhodách, ktoré tento prístup poskytuje firmám a ich manažérom.[18]

Udržateľnosť sa stáva nielen etickou, ale aj ekonomickou nevyhnutnosťou. Firmy prijímajú stratégie obehového hospodárstva a integrujú environmentálne faktory do svojich podnikových modelov. Elkington vo svojej knihe *Cannibals with forks* objasňuje, ako všetky podniky môžu a musia pomôcť spoločnosti dosiahnuť tri vzájomne prepojené ciele ekonomickej prosperity, ochrany životného prostredia a sociálnej spravodlivosti, ktoré sú už na vrchole firemnej agendy.[19]

---

[15] IoT- (Internet of Things) Internet vecí opisuje sieť fyzických objektov – „vecí“ – ktoré sú vybavené senzormi, softvérom a inými technológiami potrebnými na účel pripojenia a výmeny údajov s inými zariadeniami a systémami cez internet.

[16] Pojmom blockchain je v informatike označovaný špeciálny druh distribuovanej decentralizovanej databázy uchovávajúcej neustále sa rozširujúci počet záznamov, ktoré sú chránené proti neoprávnenému zásahu tak z vonkajšej strany, ako aj zo strany samotných uzlov peer-to-peer siete. Najčastejšou aplikáciou technológie blockchainu je použitie ako účtovnej knihy kryptomien (napr. bitcoinu), ktorá uchováva transakcie vykonané užívateľmi. Kombinácia s kryptografiou umožňuje zaistiť atomicitu operácií a zabrániť neoprávneným transakciám.

[17] BRYNJOLFSSON, E., & McAFEE, A. (2018). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future.* W. W. Norton & Company. (2018), 416 s.

[18] FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., & ZYGLIDOPOULOS, S. C. (2018). *Stakeholder theory: Concepts and strategies.* Cambridge University Press. (2018), 75 s.

[19] ELKINGTON, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business.* John Wiley and Sons Ltd. 2023, 424 s.

Umelá inteligencia a analýza veľkých dát

Podniky stále viac využívajú umelú inteligenciu (AI) na prediktívnu analýzu a automatizované rozhodovanie. Analýza veľkých dát umožňuje presnejšie modelovanie spotrebiteľského správania a efektívnejšie riadenie dodávateľských reťazcov. Výzvou ostáva zabezpečenie transparentnosti a etiky v používaní AI.

Nové podnikateľské modely a platformová ekonomika

Digitálne platformy ako Uber, Airbnb, Apple, PayPal či Amazon menia tradičné trhové vzťahy. Podniky sa čoraz viac orientujú na modely založené na predplatnom a zdieľanej ekonomike. S rastúcou všadeprítomnosťou digitálnych sietí získavajú výhodu podniky, ktoré lepšie využívajú silu platformy. Všetky spomínané spoločnosti sú lídrami v tomto odvetví. Do popredia v tejto súvislosti vystupujú otázky týkajúce sa bezpečnosti, regulácie a spotrebiteľskej dôvery, pričom sa skúmajú aj trhy, ktoré môžu byť pripravené na revolúciu platforiem, vrátane zdravotníctva, vzdelávania a energetiky.[20]

1.3.2 Výzvy podnikovohospodárskej náuky

Nové trendy prinášajú nové príležitosti, ale aj výzvy.

Adaptácia na dynamické trhové prostredie

Podniky musia reagovať na čoraz rýchlejšie zmeny trhových podmienok, ktoré sú ovplyvnené technologickým pokrokom, geopolitikou a spotrebiteľskými preferenciami. Schopnosť rýchlej adaptácie je dnes konkurenčnou výhodou. Silná dynamická schopnosť prispôsobiť sa je nevyhnutná, keď firmy čelia hlbokej neistote. Táto situácia sa vyskytuje najmä vo vzájomne závislých ekonomikách, ktoré zažívajú rýchle technologické zmeny a finančné narušenie.[21] Zmeny a transformácie, hoci sú často nevyhnutné, sú spojené s nákladmi. Nie vždy sú však potrebné a niekedy nemusia byť ani možné. Preto v procese adaptácie na zmeny zohráva dôležitú úlohu proces riadenia rizík.

---

[20] PARKER, G. G., VAN ALSTYNE, M. W., & CHOUDARY, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy—and how to make them work for you.* W. W. Norton & Company. 2016, 352 s.

[21] TEECE, D. J., PETERAF, M. A. & HEATON, S. (2016). *Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy.* California Management Review, Forthcoming, Tuck School of Business Working Paper No. 2771245, Dostupné na internete: https://ssrn.com/abstract=2771245 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2771245

Regulačné a etické výzvy

So zvyšujúcou sa reguláciou v oblasti ochrany osobných údajov (GDPR), ekologických štandardov a pracovnoprávnych predpisov rastie aj administratívna záťaž pre podniky. Firmy musia nájsť súlad medzi reguláciami a zachovaním podnikovej flexibility.

Krízy a odolnosť podnikov

Pandémia COVID-19 ukázala dôležitosť odolnosti podnikov voči neočakávaným šokom. Pandemická kríza zároveň ohrozila prežitie firiem v globálnom meradle s potenciálne zničujúcimi spoločenskými a ekonomickými dôsledkami. V kontexte krízy sú identifikované štyri typy strategických reakcií: obmedzenie, vytrvalosť, inovácie a ukončenie. Uvedomenie si týchto procesov má dôsledky pre manažérov aj odborníkov na stratégie.[22] Firmy musia investovať do strategického riadenia rizík a flexibilných obchodných modelov.

Vzdelávanie a rozvoj ľudského kapitálu

Automatizácia a AI menia štruktúru pracovného trhu, čím rastie potreba neustáleho vzdelávania a rekvalifikácie zamestnancov. S postupujúcou digitalizáciou a automatizáciou sa mení aj povaha pracovných miest. Niektoré povolania, ktoré vyžadovali manuálnu prácu, už dnes dokážu nahradiť stroje. V minulosti vznikali obavy, že automatizácia zničí pracovné miesta, čo povedie k masívnej nezamestnanosti. Je pravdou, že niektoré profesie zanikli alebo sú ohrozené. Odhaduje sa, že umelá inteligencia by mohla do roku 2025 nahradiť až 85 miliónov pracovných miest na celom svete. No z histórie je známe, že každá technická revolúcia vedie na začiatku k zániku pracovných miest, no zároveň vytvára nové príležitosti, na ktoré sa musíme pripraviť a prispôsobiť sa im. Firmy musia investovať do rozvoja digitálnych a analytických zručností svojich pracovníkov, ale malo by byť aj v záujme samotných zamestnancov prispôsobiť sa zmenám a absolvovať školenia či rekvalifikáciu.

[22] WENZEL, M., STANSKE, S., & LIEBERMAN, M. B. (2021). *Strategic responses to crisis.* Journal of Management Studies, 42(2):O16-O27. DOI:10.1002/smj.3161, Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/340380717_Strategic_responses_to_crisis

🕮 Zhrnutie problematiky o podnikovohospodárskej náuke

- V prvej kapitole sme objasnili začlenenie podniku ako samostatnej hospodárskej jednotky do sústavy odborov a odvetví hospodárstva. Ekonomická veda zahŕňa dve hospodárske disciplíny, ktorými sú národohospodárska náuka a podnikovohospodárska náuka.
- V prvej časti prvej kapitoly bolo naším cieľom bližšie skúmať a následne charakterizovať podnikovohospodársku náuku, ktorá sa zaoberá fungovaním podnikov. Vymedzili sme jej kľúčové aspekty a vzťah k marketingu a manažmentu. Modernú podnikovohospodársku náuku členíme na všeobecnú a špeciálne podnikovohospodárske náuky.
- V druhej časti prvej kapitoly sme načrtli historický vývoj podnikovohospodárskej náuky od jej počiatkov ku klasickým ekonomickým teóriám, následne sme charakterizovali obdobie vzniku manažérskych teórií a moderné teórie riadenia.
- V tretej časti sme sa venovali súčasným trendom a výzvam v podnikovohospodárskej náuke. Najvýznamnejšími trendmi sú: digitalizácia a automatizácia, udržateľnosť a spoločenská zodpovednosť podnikov (CSR), umelá inteligencia a analýza veľkých dát, nové podnikateľské modely a platformová ekonomika. Výzvami podnikovohospodárskej náuky vyplývajúcimi z trendov vývoja sú: adaptácia na dynamické trhové prostredie, regulačné a etické výzvy, krízy a odolnosť podnikov, vzdelávanie a rozvoj ľudského kapitálu.

✓ KONTROLNÉ OTÁZKY A ÚLOHY

1. Aké je postavenie podniku v hospodárskom systéme?
2. Charakterizujte podnikovohospodársku náuku, vysvetlite jej aspekty a členenie.
3. Ktoré ekonomické teórie formovali vývoj podnikovohospodárskej náuky?
4. Akým trendom a výzvam čelí podnikovohospodárska náuka v súčasnosti?

LITERATÚRA

1. BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, Vol.17,* 1991. s. 99 – 120.
2. BELLINGER, G. (1967). *Geschichte der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart. l967. ISBN: 978-3791090504

3. BOULDING, K. E. (2004). *General Systems Theory—The Skeleton of Science*. E:CO. Special Double Issue Vol. 6 Nos. 1-2 Fall 2004. s. 127 – 139
4. BRYNJOLFSSON, E., & McAFEE, A. (2018). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future.* W. W. Norton & Company. 2018. 416 s. ISBN: 9780393356069
5. DRUCKER, P. F. (2011). *The Practice of Management*. Harper Collins. 2011. 416 s. ISBN: 0060878975
6. ELKINGTON, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business.* John Wiley and Sons Ltd. 2023. 424 s. ISBN: 9781841120843
7. FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., & ZYGLIDOPOULOS, S. C. (2018). *Stakeholder theory: Concepts and strategies.* Cambridge University Press. 2018. 75 s. ISBN: 978-1108439282
8. JONES, D. T., ROOS, D. & WOMACK, J. P. (2007). *The Machine That Changed the World*. Simon & Schuster, 2007. 339 s. ISBN: 9781847370556
9. MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s. ISBN: 978-80-89710-04-1
10. MINTZBERG, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Simon & Schuster,1994. 458 s. ISBN: 9780029216057
11. PARKER, G. G., VAN ALSTYNE, M. W., & CHOUDARY, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy—and how to make them work for you.* W. W. Norton & Company. 2016. 352 s. ISBN: 978-0393249132
12. PORTER, M. E. (2004). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon & Schuster. 2004. 592s. ISBN: 0743260872
13. RICARDO, D. (1996). *Principles of Political Economy and Taxation.* Prometheus Books. 1996. 305 s**.** ISBN: 9781573921091
14. RIGBY, D. K., ELK, S. & BEREZ, S. H. (2020). *Doing Agile Right.* Harvard Business Review Press. 2020. 256 s. ISBN: 163369870X
15. SAMUELSON, P. A., & NORDHAUS, W. D. (2009). *Economics*. McGraw-Hill, 2009, 744 s. ISBN: 978-0073511290
16. SIMON, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. Simon & Schuster, 1997, 384 s. ISBN: 0684835827

17. TEECE, D. J., PETERAF, M. A. & HEATON, S. (2016). *Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy.* California Management Review, Forthcoming, Tuck School of Business Working Paper No. 2771245, Dostupné na internete: https://ssrn.com/abstract=2771245 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2771245
18. WENZEL, M., STANSKE, S., & LIEBERMAN, M. B. (2021). *Strategic responses to crisis.* Journal of Management Studies, 42(2):O16-O27. DOI:10.1002/smj.3161, Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/340380717_Strategic_responses_to_crisis

2 PODSTATA PODNIKANIA A PODNIKU

2.1 PODNIKANIE, PODNIKATEĽ, PODNIK

„Podnikanie je proces neustáleho učenia a prispôsobovania.“

Jeff Bezos (zakladateľ Amazonu)

Pojmy podnikanie, podnikateľ, podnik sú ako v ekonomickej literatúre, tak i v samotnom podnikateľskom prostredí veľmi frekventované, nie vždy sa však používajú a vysvetľujú správne. Pri ich definovaní sa budeme opierať jednak o legislatívu reprezentovanú predovšetkým Obchodným zákonníkom a Živnostenským zákonom, ale aj o skúsenosti z niekoľkoročnej podnikateľskej praxe na Slovensku ako aj o poznatky odbornej ekonomickej literatúry.

Pojem podnikanie sa bežne spája s pojmom zisk. Vyplýva to aj z definície podnikania v zmysle Obchodného zákonníka, ktorú uvedieme neskôr.

Treba si však uvedomiť, že podnikanie nie je činnosť, ktorú vykonávajú výlučne subjekty zamerané na tvorbu zisku. Pojem podnikanie je pojmom, ktorý pozná aj sféra spoločenského života označovaná ako *neziskový sektor*. Nezisková organizácia však môže zisk použiť výlučne na svoj rozvoj a zo zákona sa zakazuje použitie zisku v prospech jej členov alebo spoločníkov.

Podľa nášho názoru je pojem podnikanie mnohorozmerný. Rozumieme ním činnosť, aktivitu, ktorá je založená na využití poznatkov a skúseností každého pracovníka pri hľadaní odpovedí na nasledujúce otázky:

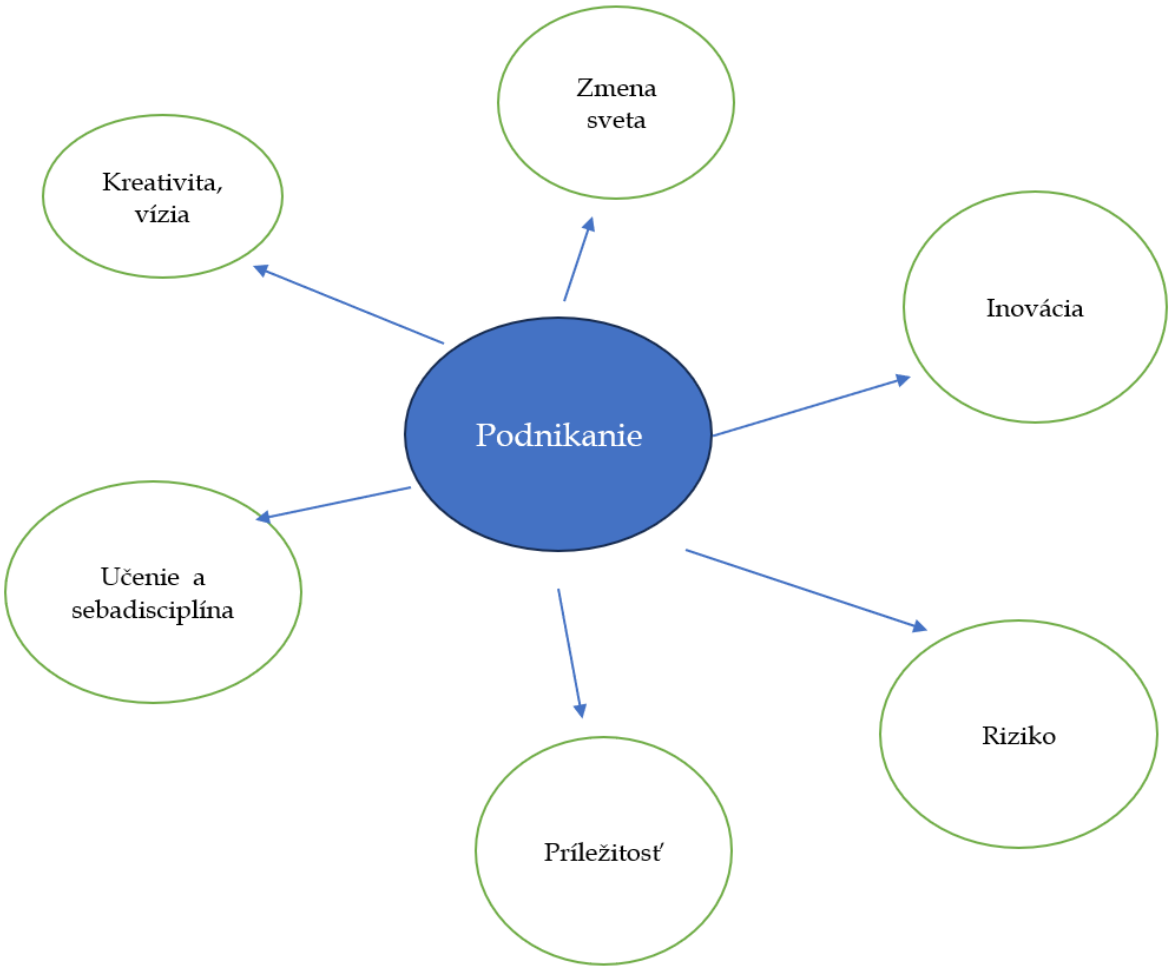
- aké produkty sa na trhu uplatnia,
- ako využiť potenciálne zdroje,
- ako získať a udržať zákazníka a pod.

Vyššie uvedené vymedzenie podnikania vychádza zo skutočnosti, že na podnikaní sa zúčastňujú nielen vlastníci, ale predovšetkým manažéri, zamestnanci, t.j. všetci, ktorí aktívne prispievajú k tvorbe produktu. Takýto prístup k definovaniu podnikania môžeme nájsť aj u nositeľa Nobelovej ceny za ekonómiu v r. 1979 T. W. Shultza, ktorý hovorí, že podnikateľmi sú všetci jednotlivci spoločnosti. Podľa neho podnikanie predstavuje špecifickú službu ľudského kapitálu na trhu podnikania.

Znamená to, že aj každý zamestnanec by sa mal podnikateľsky pozerať na svoje vlastné výkony, premýšľať o výsledkoch svojej práce, byť zodpovedný za výsledky a prispievať k efektívnosti firmy alebo inštitúcie.

V schéme nižšie uvádzame niektoré rozmery podnikania. Schéma zdôrazňuje, že ide o činnosť, ktorá sa dá nielen naučiť, ale vyžaduje aj neustále

učenie, zdokonaľovanie a sebadisciplínu. Ide tiež o životný postoj, zodpovednosť voči komunite, ktorá dáva zmysel aj náročným a konfliktným rozhodnutiam. Podnikanie je založené na kreativite, hľadaní nových príležitostí, niečoho inovatívneho a výnimočného. Nezaobíde sa však bez prekonávania prekážok a neúspechov. Všeobecne sa dosahovanie zisku považuje za základný motív podnikania, ale ako hovorí Tomáš Baťa: Hlavným cieľom podnikania nie je zisk, ale služba spoločnosti. Zisk je iba dôkazom, že to robíte dobre.“



Obrázok 2.1 **Rozmery podnikania**
Zdroj: vlastné spracovanie

2.1.1 Podnikanie a predpoklady podnikania

Podnikanie sa považuje za ekonomickú činnosť, ktorú vyvolávajú ekonomické podnety. Preto môžeme podnikanie charakterizovať tiež ako aktivitu zameranú na dosiahnutie rovnovážneho stavu v ekonomike. Podnikaním sa vyhľadávajú podnikateľské príležitosti, zapĺňajú sa „biele, prázdne“ miesta na

trhu, obnovuje sa súlad medzi ponukou a dopytom. Je to tvorivá činnosť, ktorú vykonávajú podnikateľské subjekty.

Pre úspešnú podnikateľskú činnosť musia byť vytvorené objektívne a subjektívne predpoklady.

Objektívne predpoklady podnikania predstavujú externé faktory, ktoré vytvárajú podmienky na to, aby bolo možné podnikateľskú činnosť vykonávať efektívne. Tieto predpoklady sú relatívne nezávislé od jednotlivca a sú dané ekonomickými, právnymi, technologickými a spoločenskými faktormi. Medzi právne faktory patrí najmä tzv. podnikateľské právo (Obchodný zákonník, Zákon o živnostenskom podnikaní), daňové zákony, pracovné právo, ochrana duševného vlastníctva, colné predpisy a pod. Medzi ekonomické faktory zaraďujeme indikátory celkového stavu ekonomiky (inflácia, úrokové sadzby, hospodársky cyklus), kúpnu silu spotrebiteľov, veľkosť dopytu, stupeň a štruktúru konkurencie a medzi technologické faktory zaraďujeme napr. úroveň digitalizácie a automatizácie produkcie, úroveň a podporu výskumu a vývoja, dostupnosť nových a moderných technológií. Úroveň vzdelania, postoj verejnosti a vládnej politiky k podnikaniu, tradície podnikania patria do spoločenských faktorov.

Možno povedať, že tieto faktory sú spoločné a vytvárajú základné mantinely, v ktorých všetky podnikateľské subjekty majú možnosť podnikať a ktoré môžu využívať.

Štát tak vytvára a zároveň aj poskytuje právne záruky všetkým vlastníkom a vytvára pre nich stabilné podnikateľské prostredie a tým stimuluje tzv. **vonkajšiu podnikavosť** (enterpreneurship) ako schopnosť nájsť, prípadne aj účelne vytvoriť podnikateľské príležitosti.

Objektívne predpoklady podnikania sa vytvárajú aj vo vnútri podnikateľských subjektov, keď vytvárajú tzv. **vnútornú podnikavosť** (interpreneurship). Je to schopnosť mobilizovať vnútorné rezervy podniku, tvorivo využívať jednotlivé činnosti transformačného procesu na zvýšenie konkurencieschopnosti podniku. Môže ísť napr. o lepšie využívanie majetkových aktív, optimalizáciu nákladov, lepšie využívanie pracovnej sily, hľadanie vhodnej štruktúry výrobného programu a pod.

Pre konkrétnu podnikateľskú činnosť je veľmi dôležitý legislatívny rámec podnikania.

Pojem ***podnikanie*** je vymedzený Obchodným zákonníkom v § 2 ods. 1, podľa ktorého *sa podnikaním rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a 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.*

- **sústavnosť**: Podnikanie je pravidelná, opakujúca sa činnosť. Za podnikanie sa nepovažuje jednorazová, príležitostná, ojedinelá, náhodná činnosť vykonávaná občas alebo výnimočne. Podmienka sústavnosti je však splnená, ak činnosť, ktorú podnikateľ vykonáva, má tendenciu opakovať sa napr. aj raz ročne (výkup jahôd, alebo predaj vianočných stromčekov), alebo pri rôznych príležitostiach (ľudové slávnosti, vinobranie a pod.).
- **samostatnosť**: Podnikateľ sám rozhoduje o svojich podnikateľských aktivitách, rozhoduje o tom, akú činnosť bude vykonávať, na akom mieste, v akej právnej forme bude podnikať, za aké ceny bude svoje produkty realizovať, kedy začne a kedy ukončí svoju podnikateľskú činnosť a pod. Rozhoduje o podnikaní sám a nepodriaďuje sa príkazom inej osoby, aj keď sa nedá vylúčiť, že niektoré druhy podnikateľov napr. advokáti, komerční právnici, sprostredkovatelia a iní sa musia riadiť aj pokynmi tých, pre ktorých vykonávajú objednané služby.
- **konanie vlastným menom**: Podnikateľská jednotka musí mať svoje obchodné meno, pod ktorým vykonáva podnikateľské aktivity. V prípade, že ide o obchodnú spoločnosť, obchodné meno je zaregistrované na obchodnom súde. Fyzická osoba väčšinou vystupuje pod svojím menom a priezviskom.
- **vlastná zodpovednosť**: Podnikateľ nesie zodpovednosť za zmluvné vzťahy, za dodržiavanie právnych predpisov, za hospodársky výsledok.
- **dosiahnutie zisku**: Zisk je hlavným motívom podnikania a podnikanie musí mať ako činnosť taký efekt, aby sa podnikateľ snažil dosiahnuť majetkový prospech, t. j. zisk.

Pojem podnikanie sa vyvíjal a postupne sa v rámci definície podnikania začalo zdôrazňovať *dosahovanie pozitívneho sociálneho vplyvu*, ak ide o hospodársku činnosť registrovaného sociálneho podniku. Dôvody zakotvenia tejto úpravy v zákone možno hľadať v snahe zákonodarcu rozlíšiť tradičné podnikanie riadené maximalizáciou zisku a podnikanie zamerané na spojenie ekonomickej efektivity so spoločenským prospechom.

Činnosť vykonávaná za účelom dosahovania pozitívneho sociálneho vplyvu je alternatívou požiadavky dosahovania zisku. Táto výnimka sa však vzťahuje iba na registrované sociálne podniky podľa zákona o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch. Aj keď tieto subjekty majú túto výnimku, t. j. nemusia byť založené za účelom dosahovania zisku, sú podnikateľskými subjektmi podriadenými Obchodnému zákonníku.

Tento trend je v súlade aj s európskou legislatívou a trendmi sociálnej ekonomiky. Európska únia podporuje sociálne podnikanie ako nástroj na

znižovanie nerovnosti a spojenie hospodárskeho rasu so sociálnou zodpovednosťou.

Subjektívne predpoklady podnikania sú tvorené predovšetkým osobnou charakteristikou podnikateľa. Závisia od jeho odborných, praktických, ale aj podnikateľských skúseností.

K osobnostným charakteristikám patria: potreba sebarealizácie, schopnosť viesť a motivovať ľudí, pozitívne myslenie, odvaha niesť riziko, schopnosť strategického myslenia a realizovať vytýčené ciele a pod. Osobnostná charakteristika sa často stotožňuje s charakteristikou vlastníka, prípadne manažéra. Dochádza k tomu najmä v tých prípadoch, keď je ťažké od seba oddeliť manažérske a vlastnícke postavenie. Napr. v spoločnostiach s ručením obmedzeným je spoločník zároveň konateľom, alebo akcionár je zároveň manažérom. Napriek tomu, že v praxi často dochádza k stotožňovaniu manažérov, vlastníkov, podnikateľov, tieto pojmy sa od seba líšia.

Podnikateľ, manažér, vodcovská osobnosť

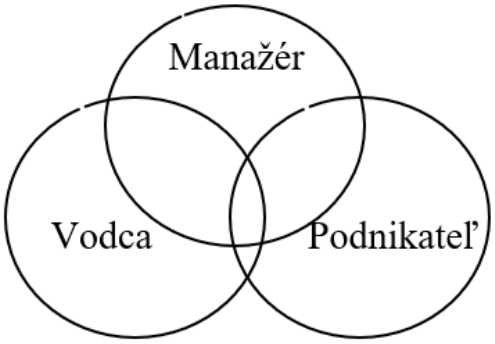
Podnikateľ, vlastník vkladá do podnikania finančné zdroje a očakáva ich efektívne zhodnotenie. Znáša zodpovednosť, nesie riziko a je zainteresovaný na výsledkoch podnikania. Je to tvorca a iniciátor podnikateľskej príležitosti, vyhľadáva príležitosti a inovácie. Príklady úspešných podnikateľov: Tomáš Baťa, Elon Musk (Tesla), Steve Jobs (Apple), Richard Branson (Virgin Group), Jeff Bezos (Amazon).

Manažér je predstaviteľom podniku vo vzťahu k zamestnancom, dodávateľom, odberateľom, konkurencii a pod. Rieši operatívne problémy, rokuje, uzatvára zmluvy, hľadá kompromisy. Vykonáva základné manažérske funkcie, ku ktorým podľa väčšiny autorov patrí: plánovanie, organizovanie, výber a vedenie pracovníkov a kontrola. Príklady úspešných manažérov: Tim Cook (Apple), Jack Welch (General Electric).

Podnikanie a manažment sú dve rozdielne funkcie, rozdielne súbory činností, sú však zároveň spolu prepojené a obidve sú nevyhnutnou podmienkou podnikania.

Vodcovská osobnosť je človek, ktorý dokáže ovplyvňovať a získavať ľudí pre splnenie určitej myšlienky. Je to človek s osobnou charizmou a prirodzenou autoritou, ktorá nie je daná funkčným postavením, ale jeho osobnými vlastnosťami.

Pre úspech podnikania je ideálne, pokiaľ nastane aspoň čiastočný prienik týchto rozdielnych osobností:



Obrázok 2.2 **Manažér, podnikateľ, vodca**
Zdroj: vlastné spracovanie

Medzi osobnosťami teda môžu nastať rôzne kombinácie:

Manažér – Vodca: ide o vodcovskú osobnosť s manažérskymi vlastnosťami. Takýto typ manažéra je schopný intenzívne žiť svojou prácou a nadchnúť pre ňu aj ostatných svojich spolupracovníkov. Ide o človeka, ktorý k naplneniu svojho poslania nepotrebuje byť podnikateľom. Takýto typ manažéra môžeme nájsť i mimo podnikateľskú sféru, napr. v neziskových organizáciách, politike a pod.

Manažér – Podnikateľ: ide o osobnosť, v ktorej splynuli vlastnícke a manažérske ciele. Najčastejšie sa tento typ vyskytuje v malých, príp. až rodinných firmách, v ktorých vlastník, najčastejšie živnostník, je zároveň aj manažérom. V takýchto podnikoch existuje jednoduchá organizačná štruktúra, ktorá nevyžaduje podrobné formálne členenie jednotlivých funkčných oblastí, ale naopak často dochádza k ich splývaniu.

Podnikateľ – Vodca: ide o osobnosť, ktorá má výborné podnikateľské nápady, aktívne vyhľadáva podnikateľské príležitosti, má charizmu, vie strhnúť svoje okolie, ale chýba jej schopnosť dať týmto svojim invenciám určitý systematický poriadok a uviesť ich do reality. Takýto podnikateľ potrebuje schopných manažérov a aj takáto kombinácia môže viesť potom k úspechu.

Úspešné podnikanie často závisí od schopnosti skombinovať tieto tri úlohy v jednej osobe alebo v čase. Nie každý podnikateľ je dobrý manažér a nie každý manažér je vodca, avšak efektívne podnikanie si vyžaduje prvky každej z osobností.

Od osobnosti vodcu je ešte možné rozlišovať osobnosť **vizionára**. Ide o osobnosť, ktorá vidí za „horizont dnešných dní“. Vyhľadáva nové príležitosť, má dlhodobú víziu a motiváciu. **Nevidí svet taký, aký je, ale taký, aký môže byť.** Vidí potenciál v oblastiach, ktoré sú pre ostatných neviditeľné, a nevníma podnikanie iba cez súčasné potreby zákazníkov, ale formuje ich budúce trendy.

Ikonickými komplementárnymi osobnosťami boli napr. Walt Disney (filmový priemysel) Henry Ford (automobilový priemysel), Elon Musk (elektromobily a komerčné vesmírne lety), Jeff Bezos (koncept umelej inteligencie a automatizácie v e-commerce).

2.1.2 Podnikateľ

Nositeľom, subjektom podnikateľských aktivít je **podnikateľ.** Manažérski teoretici sa nezhodujú na jednej definícii podnikateľa. Množstvo autorov nazerá na podnikateľa ako na tvorcu, vlastníka a výkonného šéfa nejakého podniku. Niektorí zvýrazňujú finančné riziká ako kľúčovú charakteristiku podnikateľa, iní zdôrazňujú jeho schopnosť inovovať, skúšať niečo nové, hľadať niečo výnimočné.

J. Schumpeter vnímal podnikateľa ako inovátora, schopného rozvíjať nové technológie (r. 1939), D. M. Clélland (r. 1961) sa o podnikateľovi vyjadroval, že je to energický človek so schopnosťou riskovať.

K. Vesper tvrdil (v r. 1989), že podnikateľ je osoba, ktorá je rozdielne vnímaná ekonómami, psychológmi, politikmi a inými podnikateľmi.

T. Baťa zdôrazňoval službu podnikateľa komunite „Podnikateľ, ktorý nevidí za horizont zisku, nevidí vôbec nič. Líder nevelí, líder slúži.“ Zároveň Baťa podčiarkoval sebadisciplínu ako kľúčovú vlastnosť úspešného podnikateľa: „Človek, ktorý chce viesť druhých, musí v prvom rade vedieť viesť sám seba. Ak chcete vybudovať veľkú firmu, vybudujte najprv seba**.**“

Pojem podnikateľ je vymedzený aj legislatívou – Obchodným zákonníkom. Podnikateľom podľa Obchodného zákonníka § 2 ods. 2 je:

1. osoba zapísaná v obchodnom registri, t. j. právnické osoby podnikajúce podľa Obchodného zákonníka a dobrovoľne zapísané fyzické osoby;
2. osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia, do tejto skupiny môžu patriť ako právnické, tak fyzické osoby;
3. osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov, kam patria najmä tzv. slobodné povolania advokátov, lekárov, znalcov, tlmočníkov a pod.
4. fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitných predpisov.

Podnikateľ je povinný údaje o svojom obchodnom mene, sídle alebo mieste podnikania, právnej forme a identifikačnom čísle, príp. aj čísle registrovej zložky a čísle registra (ak sú registrovaní v Obchodnom registri alebo v inej evidencii),

uvádzať na svojich obchodných listoch a objednávkach vyhotovených v písomnej alebo elektronickej forme.

Podnikateľom môžu teda byť fyzické alebo právnické osoby, ktorých postavenie upravuje Občiansky zákonník v § 7 až § 20.

Fyzické osoby

Pojem fyzické osoby je upravený Občianskym zákonníkom v § 7 až § 10. Fyzickou osobou je človek (občan), ktorý svojím narodením získava spôsobilosť mať práva a povinnosti.

Túto spôsobilosť má i počaté dieťa, ak sa narodí živé. Táto spôsobilosť zanikne u občana smrťou. Narodením však človek nezískava automaticky *spôsobilosť na právne úkony*. Pod týmto pojmom rozumieme právo nadobúdať práva a brať na seba zodpovednosť. Spôsobilosť na právne úkony získava človek až plnoletosťou, t. j. dovŕšením osemnásteho roku života.

Zákon pozná len jednu výnimku, kedy je možné nadobudnúť spôsobilosť na právne úkony skôr, a to uzavretím manželstva pred dovŕšením 18. roku života.

Občiansky zákonník v § 10 rieši aj problém obmedzenej alebo úplnej nespôsobilosti na právne úkony, a to v prípade, ak fyzická osoba pre duševnú poruchu alebo pre nadmerné užívanie alkoholických nápojov alebo omamných prostriedkov či jedov nie je schopná alebo má len obmedzenú schopnosť vykonávať právne úkony.

Uvedené pojmy využíva legislatíva upravujúca *podnikajúce fyzické osoby,* a to predovšetkým Obchodný zákonník a Živnostenský zákon.

Živnostenský zákon napríklad v § 6 o všeobecných podmienkach prevádzkovania živnosti výslovne ustanovuje ako všeobecnú podmienku na prevádzkovanie živnosti fyzickou osobou okrem spôsobilosti na právne úpravy aj dosiahnutie veku 18 rokov.

Ak fyzická osoba splní podmienky podľa živnostenského zákona, vydá jej živnostenský úrad na základe žiadosti oprávnenie na podnikanie. Fyzická osoba môže začať vykonávať podnikateľskú činnosť dňom vydania živnostenského oprávnenia.

Obchodný zákonník využíva pojem fyzické osoby napríklad:

- pri fyzických osobách, ktoré sa dobrovoľne rozhodli zapísať sa do obchodného registra,
- pri určení obchodného mena fyzickej osoby, ktorým je jej meno a priezvisko a môže obsahovať dodatok odlišujúci osobu podnikateľa alebo druh podnikania,
- pri konaní podnikateľa, ktorý je fyzickou osobou prostredníctvom zástupcu alebo priamo, osobne,
- pri dedení podniku po podnikateľovi, ktorý bol fyzickou osobou a pod.

Právnické osoby

Pojem právnickej osoby vymedzuje Občiansky zákonník v § 18 až § 21, v ktorých sa právnickým osobám priznávajú práva a povinnosti.

Právnickými osobami sú:

a) združenia fyzických a právnických osôb (obchodné spoločnosti, občianske združenia, politické strany a cirkvi),
b) účelové združenia majetku (nadácie, štátne fondy, neinvestičné fondy),
c) jednotky územnej samosprávy (obce),
d) iné subjekty, o ktorých to stanoví zákon (rozpočtové a príspevkové organizácie, burzy, neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby a pod).

Právnické osoby vznikajú dňom, ku ktorému sú zapísané do obchodného alebo iného zákonom určeného registra. Právnické osoby, ktoré sa zapisujú do registra, môžu nadobúdať práva a povinnosti odo dňa účinnosti zápisu do tohto registra, právnické osoby, ktoré sa nezapisujú do registra, môžu nadobúdať tieto práva a povinnosti odo dňa zriadenia.

Právnická osoba je *právna konštrukcia,* ktorá má za cieľ umožniť, aby na určitý spoločenský útvar bolo možné nazerať ako na celok, ktorý je spôsobilý nadobúdať práva a povinnosti. Tento útvar môže byť tvorený skupinou ľudí a majetku (napr. akciová spoločnosť), alebo iba majetkom (napr. nadácia) alebo iba určitou skupinou ľudí (napr. verejná obchodná spoločnosť).

Pre právnické osoby sú charakteristické nasledujúce znaky:

- v jej mene koná vždy jedna osoba alebo skupina fyzických osôb,
- každá právnická osoba má svoje meno a sídlo,
- jej konštituovanie umožňuje rozdeliť majetok na ten, ktorý patrí fyzickej osobe a slúži na jej osobnú spotrebu (napr. spoločníka v s. r. o.) a ten, ktorý vlastnícky patrí právnickej osobe a je určený buď na podnikanie alebo na jej rozvoj (kapitálové vklady spoločníkov tvoriace základné imanie v s. r. o., alebo použitie zisku v prospech poslania, napr. nadácie).

Obchodný zákonník spresnil pojem **sídlo právnickej osoby**, ktorým je adresa zapísaná ako sídlo alebo miesto podnikania v obchodnom registri alebo v inej zákonom upravenej evidencii. Zákon tiež definuje **miesto podnikania**, ktorým sa rozumie adresa miesta, z ktorého štatutárny zástupca riadi právnickú osobu.

2.1.3 Podnik a jeho znaky

Pre podnikateľský subjekt, ktorý vyhľadáva a využíva podnikateľské príležitosti, sa zaviedol v ekonomickej teórii pojem **podnik.**

Už v roku 1803 Jean-Baptiste Say definoval podnik ako organizovanú hospodársku jednotku, ktorá efektívne kombinuje zdroje na výrobu a distribúciu produktov.

Paul Samuelson (1995), nositeľ Nobelovej ceny z roku 1970, definoval podnik takto: „*Podnik je ekonomický subjekt, ktorý sa snaží o maximalizáciu zisku prostredníctvom efektívneho využívania výrobných faktorov*."

Henry Fayol v roku 2016 definoval podnik ako organizovanú štruktúru, ktorá vyžaduje plánovanie, organizovanie, vedenie, koordináciu a kontrolu.[23]

G. Wöhe zastáva názor, že podnik je plánovite organizovaná hospodárska jednotka, v ktorej sa zhotovujú a predávajú vecné statky a služby. Táto definícia sa snaží o vymedzenie podniku ako komplexného objektu, ktorý je predmetom skúmania viacerých vedných disciplín.[24]

E. Gutenberg definuje podnik ako kombináciu výrobných faktorov, ktorými vlastníci chcú dosiahnuť určité ciele (napr. maximalizáciu svojich príjmov, zlepšenie sociálneho postavenia, dosiahnutie hospodárskej moci a pod.).[25]

Definícia podniku teda závisí od perspektívy, z ktorej sa naň pozeráme.

- Právne definície zdôrazňujú podnik ako subjekt s aktívami a právami.
- Ekonomické definície sa sústreďujú na alokáciu zdrojov, riziko a zisk.
- Manažérske definície kladú dôraz na organizáciu, stratégiu a efektívne riadenie.

Podnik je teda viacrozmerný pojem, ktorý možno chápať z rôznych pohľadov.

Podnikom podľa Obchodného zákonníka § 5 ods. 1 rozumieme *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 tomuto účelu slúžiť.* Toto vymedzenie podniku zodpovedá jeho chápaniu ako predmetu právnych vzťahov.

---

[23] FAYOL, H. (2001). *Economics, finance, business and management*. Tylor and Francis Ltd, 2001.

[24] WÖHE, G. (1995). *Úvod do podnikového hospodářství.* Praha, C.H. BECK 1995, 748 s.

[25] GUTENBERG, E. (1980):*Grundlangen der Betriebswirtschfslehre*, Bandl. Die Produktion,Berlin, Springer – Verlag,1989.

Medzi hmotné zložky podnikania patria napr. budovy, pozemky, stroje, elektrotechnické zariadenia, dopravné prostriedky a pod.

Medzi osobné zložky patrí predovšetkým vlastník (pretože podnik existuje preto, aby sa naplnila motivácia vlastníka), ale aj manažéri a zamestnanci. Ide však najmä o ich štruktúru a kvalifikačnú úroveň. Samotní zamestnanci a manažéri nie sú súčasťou podniku, keďže nepatria podnikateľovi a sami sú subjektmi práva. Osobná zložka musí byť prítomná vždy. Táto zložka je v spojení buď s hmotnou zložkou, alebo s nehmotnou zložkou, prípadne obomi.

Nehmotnými zložkami podnikania sú najmä práva duševného vlastníctva (ochranné známky, patenty, dizajny, úžitkové vzory a. i.), softvér a goodwil.

Veľmi častou definíciou podniku, ktorá vychádza z praktických skúseností a ktorá zároveň obsahuje aj základné znaky podniku, je definícia, podľa ktorej podnikom rozumieme *ekonomicky a právne samostatnú jednotku založenú za účelom podnikania.*

Základnými znakmi podniku sú:

- princíp kombinácie výrobných faktorov – v každom podniku sa obstarávajú, kombinujú a využívajú základné výrobné faktory (práca, stroje, zariadenia, suroviny),
- princíp hospodárnosti – vyjadruje snahu podniku o čo najefektívnejší vzťah medzi vstupmi a výstupmi podniku,
- princíp finančnej rovnováhy, ktorý sa prejavuje v likvidite podniku.

Pre podnik v trhovej ekonomike je možné vyčleniť ešte **špecifické znaky**:

- princíp súkromného vlastníctva ako jedinečného, nedotknuteľného a prioritného vlastníctva,
- princíp autonómie, ktorý vyjadruje slobodu a nezávislosť podnikateľskej činnosti,
- princíp ziskovosti ako hlavného motívu podnikania a zároveň nevyhnutnej podmienky pre udržanie a rozvoj podnikateľskej činnosti.

Všetky druhy podnikania (podľa Obchodného zákonníka, Živnostenského zákona, osobitých predpisov) podľa počtu vlastníkov môžeme rozdeliť na dve skupiny:

- jednotlivci, ktorými môžu byť fyzické alebo právnické osoby. Vždy je to právne samostatný, vlastnícky oddelený subjekt. Ide väčšinou o podnik, ktorý je vo vlastníctve jedinej osoby.
- podnikateľské jednotky, ktorými sú všetky obchodné spoločnosti, banky, družstvá, združenia podnikov vo vlastníctve viacerých osôb (fyzických alebo právnických). Ide o samostatné podnikateľské jednotky s úplne autonómnym podnikateľským správaním.

Podnikateľskými jednotkami rozumieme tiež vnútropodnikové jednotky, napr. závody, divízie, dielne, prevádzky a pod.

K pojmu podnik sa viažu aj nasledujúce pojmy:

- obchodný majetok,
- obchodné imanie,
- čisté obchodné imanie,
- vlastné imanie.

Obchodný majetok je súhrn majetkových hodnôt, pod ktorými rozumieme všetky veci, pohľadávky a iné práva a peniazmi oceniteľné hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia alebo sú určené na jeho podnikanie. Inými majetkovými hodnotami rozumieme také nehmotné statky, ako je obchodné meno, klientela, know-how.

Obchodné imanie (ďalej len „imanie“) je tvorené súborom obchodného majetku a záväzkov, ktoré vznikli z podnikania.

Obchodné imanie = obchodný majetok + záväzky

Pojem obchodné imanie, resp. imanie je pojem, ktorý je kľúčový najmä pri zrušení podniku bez likvidácie, t. j. pri procesoch zlúčenia, splynutia alebo rozdelenia.

Naopak, **čisté obchodné imanie** je obchodný majetok zmenšený o záväzky podnikateľa, súvisiace s jeho podnikaním. Čisté obchodné imanie tak predstavuje rozdiel medzi skutočnou hodnotou akéhokoľvek obchodného majetku a záväzkov podnikateľa.

Čisté obchodné imanie = obchodný majetok - záväzky

Pojem čisté obchodné imanie slúži v Obchodnom zákonníku najmä na vymedzenie podielu v obchodnej spoločnosti a na určenie rozsahu ručenia za záväzky pri rozdelení obchodnej spoločnosti.

Vlastné imanie tvoria vlastné zdroje financovania obchodného majetku podnikateľa.

Vlastné imanie = vlastné zdroje financovania obchodného majetku

Podnik si môže vytvárať aj *organizačnú zložku*, ktorou sa rozumie odštepný závod alebo iný organizačný útvar podniku. Táto zložka nikdy nemá vlastnú právnu subjektivitu, ale vždy je časťou podniku. Povinne sa zapisuje do obchodného registra.

Prevádzkarňou rozumieme priestor, v ktorom sa uskutočňuje určitá podnikateľská činnosť. Prevádzkareň musí byť označená obchodným menom podnikateľa.

🕮 Zhrnutie problematiky podnikanie, podnikateľ podnik

- Pre úspešnú podnikateľskú činnosť musia byť vytvorené objektívne a subjektívne predpoklady.
- Podnikaním v zmysle Obchodného zákonníka rozumieme sústavnú činnosť vykonávanú samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a 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.
- Podnikom v zmysle Obchodného zákonníka rozumieme 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 tomuto účelu slúžiť.
- K pojmu podnik sa viažu aj tieto pojmy:
  - obchodný majetok,
  - obchodné imanie,
  - čisté obchodné imanie,
  - vlastné imanie.

2.2 RIZIKO PODNIKANIA

Podnikanie ako dynamická činnosť je vystavené neustále sa meniacim podmienkam trhu, právnemu rámcu, konkurencii a technologickým zmenám. V tomto kontexte sa riziko javí ako prirodzená súčasť podnikateľských rozhodnutí. Efektívny manažment rizík je preto kľúčovým prvkom dlhodobej udržateľnosti a konkurencieschopnosti podniku.[26]

Slovo riziko má svoj pôvod vo francúzštine (risque) ale aj v taliančine (risiko). V obidvoch jazykoch má však rovnaký význam, znamená nebezpečie.

[26] HILLSON, D. (2002). *Extending the risk process to manage opportunities*. International Journal of Project Management, 20(3), 235 – 240. Dostupné na : https://www.researchgate.net/publication/222529551_Extending_the_risk_process_to_manage_opportunities. DOI:10.1016/S0263-7863(01)00074-6

Na pojem rizika existuje v našej aj zahraničnej literatúre viacero názorov a z nich vyplývajúcich definícií. Podľa Fotra je riziko spojené na jednej strane s nádejou na dosiahnutie zvlášť dobrých hospodárskych výsledkov, ale na druhej strane s nebezpečenstvom podnikateľského neúspechu, ktorý prináša straty.[27]

Podľa autoriek D. Rybárovej a N. Grisákovej je riziko vyjadrením stupňa neistoty v rôznych podobách a vyjadreniach. Možno to vyjadriť pravdepodobnosťou v nejakom intervale alebo smerodajnou odchýlkou vyjadrujúcou mieru variability sledovaného javu.[28]

V učebnici Podniková diagnostika je publikovaný názor W. Kriega, ktorý pragmaticky definuje podnikateľské riziko ako možnosť nežiaducej odchýlky skutočnosti od stanoveného cieľa.[29]

Podľa autorov učebnice Podnikové hospodárstvo je podnikateľské riziko spojené s podnikateľským neúspechom, ktorého najčastejším dôsledkom je strata ako výsledok hospodárenia podniku.[30]

Riziko v podnikaní je podľa Knighta možné definovať ako možnosť, že sa skutočné výsledky podnikateľskej činnosti budú odlišovať od očakávaných, a to negatívnym smerom.[31] Ako doplnil Keynes, od neistoty sa riziko odlišuje tým, že je kvantifikovateľné, zatiaľ čo neistota nie je.[32]

Vzhľadom na skutočnosť, že riziko ako kategóriu nie je možné jednoznačne a jednoducho definovať, uvádzame viaceré spôsoby jeho vymedzenia:

1. Riziko ako určitý stav **neinformovanosti** subjektu rozhodovania o objekte rozhodovania a jeho okolí. V tomto ponímaní ide o rozhodovanie subjektu v stave neistoty, keď na základe matematicko-štatistickej teórie rozhodovania sa určitému javu prisudzuje hodnota zo stanoveného intervalu.
2. Riziko ako **rozptyl čiže variabilita** možných výsledkov. Tento spôsob chápe riziko tak, že berie do úvahy nielen žiaduce, ale aj nežiaduce

---

[27] FOTR, J. (1992). *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Management press, Praha, 1992. 105 s.

[28] RYBÁROVÁ, D. – GRISÁKOVÁ, N. (2010). *Podnikateľské riziko.* Bratislava: Iura Edition, 2010. 179 s.

[29] KAŠÍK, J. – MICHALKO, M. (1998). *Podniková diagnostika*. Ostrava : Vydavatelství Tandem. 1998. 343 s.

[30] MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. (2020). *Podnikové hospodárstvo*. Wolters Kluwer SR, 2020. 424 s.

[31] KNIGHT, F. H. (2006). *Risk, Uncertainty and Profit*. Cosimo Classics, 2006. 400 s.

[32] KEYNES, J. M. (2017). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Wordsworth Editions, 2017. 576 s.

odchýlky od stanoveného cieľa. V literatúre sa tiež prezentuje ako pozitívna a negatívna stránka rizika. Pozitívna stránka sa spája s nádejou na úspech, uplatnením na trhu a dlhodobým dosahovaním zisku. Negatívna stránka sa prejavuje nebezpečenstvom dosiahnutia nepriaznivých hospodárskych výsledkov.

3. Riziko ako nebezpečie **negatívnych odchýlok od stanoveného cieľa alebo od predpokladov**. Riziko je definované len v zmysle nebezpečenstva, že voľbou určitého variantu stratégie podniku nebude dosiahnutý stanovený cieľ alebo že skutočne dosiahnuté výsledky budú nižšie ako plánované.
4. **Riziko ako nebezpečenstvo straty**. Strata sa väčšinou chápe ako finančná strata, ku ktorej dôjde pri realizácii určitého variantu.
5. Riziko ako **nebezpečenstvo chybného rozhodnutia** charakterizuje nepriaznivé dôsledky pre samotný subjekt rozhodovania, finančný postih v odmeňovaní, preradenie na nižšiu funkciu výkonného pracovníka, resp. až prepustenie zo zamestnania.

Najčastejšie sa riziko chápe ako rozhodovanie v podmienkach neistoty a možnosť straty vyplývajúca z neistých podmienok. Druhým najčastejšie prezentovaným názorom je chápanie rizika ako rozptylu, čo znamená, že sa skutočné výsledky budú od predpokladaných výsledkov odlišovať v pozitívnom aj negatívnom zmysle.

2.2.l Príčiny rizika

Predstavujú ich faktory, ktoré pochádzajú z externého alebo interného prostredia podniku a ktoré môžu ovplyvniť podnikateľskú aktivitu v podniku.

Externé faktory sa nachádzajú v okolí podniku. V nasledujúcej tabuľke sme zhrnuli najvýznamnejšie z nich.

Faktory z externého prostredia podniku Tabuľka 2.1

EXTERNÉ FAKTORY RIZIKA	
zmeny dopytu	vedú k poklesu predaja (k zmenám môže dochádzať vplyvom zmien spotrebiteľských preferencií, vstupom nových konkurentov na trh a pod.)
zmeny cien	zmeny predajných cien vyrábaných výrobkov a zmeny cien jednotlivých

	vstupov (surovín a základných materiálov, energií, úrovní miezd a pod.)
makroekonomické zmeny a zmeny hospodárskej politiky	zmeny základných úprav týkajúcich sa ochrany životného prostredia, zmeny daňovej sústavy a pod.
zmeny medzinárodného ekonomického a politického okolia	vytváranie ekonomických zoskupení, politické konflikty a kríza v určitých regiónoch a pod.
nedosiahnutie projektovanej výrobnej kapacity	ovplyvňuje výšku tržieb a výrobných nákladov
podcenenie investičných nákladov a pracovného kapitálu	vyplýva z predĺženia doby výstavby a zábehovej prevádzky projektu (zvýšenie výrobných nákladov vplyvom odpisov a pokles výnosov z predaja)
zmeny techniky a technológie	môžu spôsobiť morálne zastarávanie podnikateľského projektu a podobne

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. s. 27 – 28.

Uvedené príčiny buď nie je možné ovplyvniť vôbec, alebo len v obmedzenej miere. Budúci vývoj týchto príčin zostáva do značnej miery neistý.

Interné faktory predstavujú vnútorné zdroje rizika, ktoré sa nachádzajú v samotnom podniku. Príklady faktorov z interného prostredia uvádza nasledujúca tabuľka.

Faktory z interného prostredia podniku Tabuľka 2.2

INTERNÉ FAKTORY	
nedocenenie konkurencie	nedocenenie konkurencie z hľadiska počtu konkurentov ako aj ich kapitálovej sily, resp. inovačných možností
precenenie schopností podnikateľa alebo možností podniku	predovšetkým vyjednávacích schopností a manažovania podniku pri presadzovaní sa na trhu
prekapitalizovanie alebo podkapitalizovanie podniku	neprimerané rozširovanie výrobnej kapacity s využitím cudzích

	zdrojov, resp. alokácia obmedzeného množstva finančných prostriedkov predovšetkým do inovačných aktivít
chyby v strategickom riadení	nesprávny výber podnikateľských projektov v dlhšom časovom horizonte, čo neprináša požadovaný efekt a zvyšuje náklady
neochota k inováciám technológií aj produktov	napríklad z dôvodu obáv zo zvýšených nákladov, resp. neúspechu noviniek
rast byrokracie v riadení	veľké množstvo neproduktívnych činností, ktoré vykonávajú manažéri

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. s. 27 – 28.

2.2.2 Druhy rizika

Základné druhy rizika, ako uvádza Fotr, predstavuje podnikateľské a čisté riziko:[33]

1. **Podnikateľské riziko** predstavuje riziko, ktoré spája nebezpečenstvo neúspechu s nádejou na úspech. Prijatie tohto rizika môže viesť tak ku strate, ako aj k značne vysokým ziskom. Niekedy sa toto riziko označuje ako dynamické riziko, lebo jeho príčinou je dynamika a zmeny v národnej, ale aj svetovej ekonomike, zmeny v politike a zmeny preferencií dopytu, zdokonaľovanie techniky a technológie a pod. Výška podnikateľského rizika závisí od postoja podnikateľa k riziku. Postoj určuje mieru jeho odvahy niesť podnikateľské riziko alebo neochotu prijať určité riziko.

Podnikateľ alebo manažér môžu mať:

- **averziu k riziku;** Subjekt s averziou k riziku sa snaží **vyhnúť značne rizikovým podnikateľským projektom** a vyhľadáva projekty, ktoré so značnou istotou zaručujú dosiahnutie prijateľných výsledkov.

[33] FOTR, J. (1992). *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Management press, Praha, 1992. 105 s.

- **sklon k riziku;** Subjekt so sklonom k riziku naopak **vyhľadáva značne rizikové podnikateľské projekty**, ktoré majú ambíciu dosiahnuť výnimočne priaznivé hospodárske výsledky, ale sú spojené aj s vysokým nebezpečenstvom neúspechu. Tieto projekty preferuje pred málo rizikovými projektmi.
- **neutrálny postoj;** U subjektov s neutrálnym postojom sú **sklon a averzia k riziku vo vzájomnej rovnováhe**. Ochota prijať a niesť podnikateľské riziko závisí od viacerých faktorov. Medzi najdôležitejšie z nich patria osobnostné charakteristiky podnikateľa alebo manažéra, ekonomická situácia a kapitálová sila podniku a systém riadenia podniku vrátane podnikovej klímy.

2. **Čisté riziko;** Za **čisté riziko** sa považuje riziko spojené **len** s nebezpečenstvom **nepriaznivých situácií**, resp. nepriaznivých odchýlok od požadovaného stavu. Čisté riziká sa vzťahujú na straty a škody na majetku organizácií a jednotlivcov, poškodenie zdravia, resp. straty na životoch, ktoré sú vyvolané prírodnými javmi, zlyhaním technických systémov, ako aj zlyhaním ľudského faktora. Jednotlivci a organizácie sa môžu pred negatívnymi dôsledkami čistých rizík chrániť poistením. Z tohto dôvodu sa tieto riziká nazývajú **poistiteľné** riziká.

Riziká môžeme rozlišovať aj podľa iných kritérií, ktorými napr. sú:

a/ vecná náplň rizika, na základe ktorej rozoznávame:

- **Technické** (technicko-technologické) riziká– sú spojené predovšetkým s uplatňovaním výsledkov vedecko-technického rozvoja a stretávame sa s nimi najčastejšie pri výskume a vývoji nových výrobkov a technológií, ktorý môže priniesť obrovský úspech a prevratné zmeny, ale môže byť aj vysoko stratový. Môžu sa prejavovať tiež ako technické poruchy novozavádzaných, ale aj zavedených výrobných zariadení.
- **Výrobné riziká** – majú charakter obraznosti alebo nedostatku výrobných faktorov rôznej povahy a môžu ohroziť priebeh a výsledky transformačného procesu (nedostatok alebo nízka kvalifikovanosť pracovných síl, nedostupnosť surovín a materiálov, resp. ich nízka kvalita a pod.).
- **Ekonomické riziká** zahŕňajú širokú paletu nákladových rizík, ktoré vznikajú s rastom jednotlivých nákladových položiek (rast cien energií, surovín a pod.). Zahŕňajú však aj skupinu rizík vyplývajúcu z vonkajších

faktorov, čiže z okolia podniku, ako napr. infláciu, negatívne dopady rozpočtovej a monetárnej politiky a pod. Významnú zložku tvoria aj riziká spojené so zahranično-obchodnými činnosťami (kurzové riziká, riziká návratnosti pohľadávok, riziká transferu dosiahnutého zisku, atď.).

- **Trhové riziká** sú spojené s úspešnosťou výrobkov alebo poskytovaných služieb na domácich a zahraničných trhoch. Môžu nadobúdať charakter predajných rizík (problémom je zistiť množstvo výrobkov, ktoré je trh schopný saturovať) alebo cenových rizík (stanovenie ceny, ktorá bude prijateľná pre trh zo strany výrobcov aj spotrebiteľov). Dôležitú úlohu pri vzniku, ale aj zmierňovaní či odstraňovaní týchto rizík zohráva pôsobenie konkurencie (zavádzanie nových výrobkov, cenová politika a cenová stratégia a uplatňovanie ich nástrojov.
- **Finančné riziká** súvisia s dostatkom a alokáciou vlastných alebo cudzích zdrojov pre určité podnikateľské aktivity. Zvažuje sa pri nich tak problém dostupnosti bankových úverov, výšky a zmien úrokových sadzieb, ako aj výška výnosu z podnikateľskej aktivity, do ktorej boli zdroje vložené.
- **Politické** (sociálno-politické) **riziká** – sú vyvolané celkovou hospodárskou politikou štátu a dopadmi na podnikateľské subjekty, ale aj jednotlivcov. Správanie a postoje podnikov a jednotlivcov môžu určiť mieru ich vplyvu. Tento druh rizík vyvolávajú aj rôzne nelegitímne prejavy (teroristické akcie, vojny, povstania, nepokoje a pod.). Tieto riziká sú zdrojom politickej nestability a zmien politických systémov.
- **Ekologické riziká**[34] **–** ide o rastúcu kategóriu rizík spojených s klimatickými zmenami a udržateľnosťou.

b/ na základe väzby na podnikateľské subjekty delíme riziká takto:

- **Systematické riziká –** menia sa v závislosti od celkového ekonomického vývoja a ich zdrojom sú zmeny rozpočtovej a monetárnej politiky, zmeny v zákonodarstve alebo zmeny, ktoré sa viažu na jednotlivé fázy hospodárskeho cyklu alebo zmeny trhu. Ohrozujú v rovnakej miere všetky podnikateľské subjekty. Vzhľadom na to, že do značnej miery závisia od celkového vývoja na trhu, označujú sa tiež ako trhové riziká.

[34] WEBER, O. (2014). *Environmental, Social and Governance Reporting in China*. *Business Strategy and the Environment*. 23. Wiley Online Library, 2014, s. 303 – 317 (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/bse.1785

- **Nesystematické riziká** – sú do značnej miery nezávislé od ekonomického vývoja a sú špecifické pre jednotlivé podnikateľské subjekty. Ich príčinou môže byť napr. významná výrobná alebo technologická inovácia v určitom výrobnom odbore, vstup nového konkurenta na trh, odchod významných manažérov a pod.

c/ z hľadiska ovplyvniteľnosti môžeme riziká členiťnasledujúcim spôsobom:

- **Ovplyvniteľné riziká –** sú tie, na vznik ktorých môže podnikateľ alebo manažér určitým spôsobom pôsobiť a ovplyvňovať ich vývoj vo svoj prospech, napr. prostredníctvom kvality výrobkov, záručných podmienok, kvalitou servisu, kvalifikovanosťou pracovníkov a pod.
- **Neovplyvniteľné riziká** pri ktorých podnikateľ ani manažér nemôže ovplyvniť rizikové faktory, aby boli priaznivé pre podnikateľskú aktivitu. Patria k nim ceny surovín a materiálov dovážaných zo zahraničia, dopyt na trhu, politická situácia v mnohých oblastiach, obchodno-politické opatrenia prijaté určitými štátmi a pod.

Členenie rizík na ovplyvniteľné a neovplyvniteľné súvisí s uplatňovaním určitých postupov a opatrení na zníženie podnikateľského rizika.

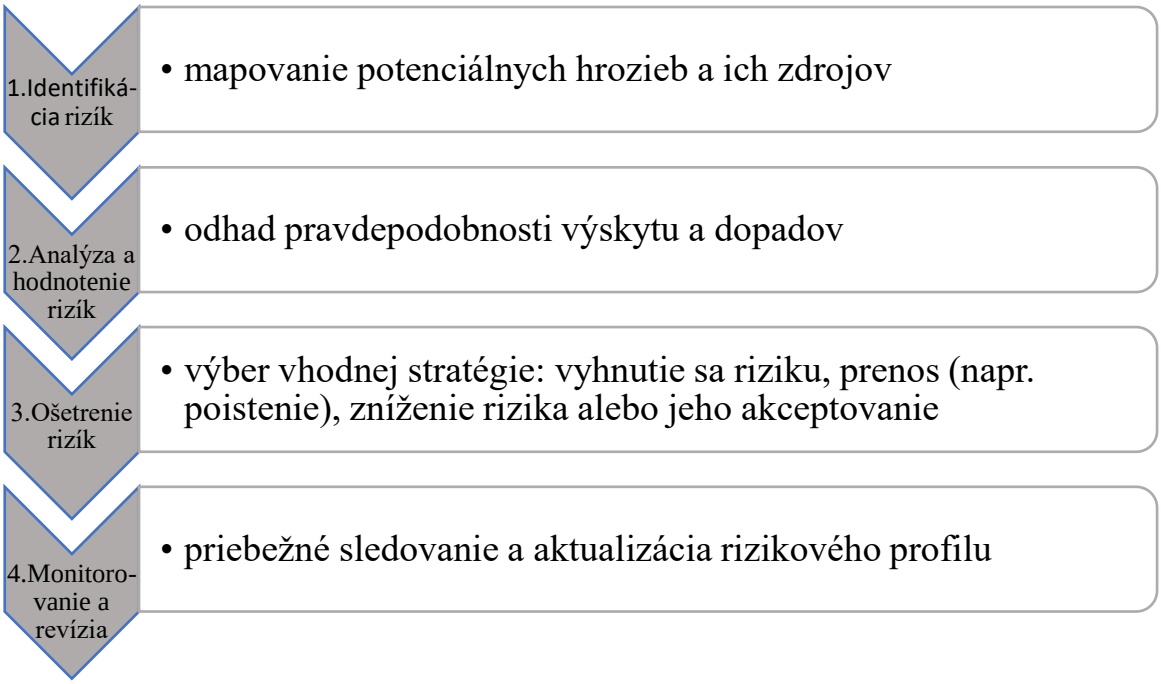
Z pozície ovplyvniteľných faktorov je možné dosiahnuť zníženie podnikateľského rizika pôsobením na jeho príčiny tak, aby v budúcnosti nenastali pre nás nepriaznivé situácie.

Pri neovplyvniteľných rizikách je potrebné zamerať sa na opatrenia, ktoré znížia negatívne dôsledky rizika v prípade budúceho výskytu značne nepriaznivých rizikových situácií.

2.2.3 Proces manažmentu rizík

Manažment rizika predstavuje systematický prístup k identifikácii, hodnoteniu a kontrole rizík. Podľa ISO 31000 pozostáva z nasledujúcich krokov:[35]

[35] ISO 31000. (2018). *Risk Management – Guidelines*. International Organization for Standardization. Edition 2. 2018. https://www.iso.org/standard/65694.html#lifecycle



Obrázok 2.3 **Kroky manažmentu rizika**
Zdroj: vlastné spracovanie podľa:
ISO 31000. (2018). *Risk Management – Guidelines*. International Organization for Standardization. Edition 2. 2018. https://www.iso.org/standard/65694.html#lifecycle

1. Identifikácia rizík

Na identifikáciu rizík sa najčastejšie využívajú nasledujúce nástroje:[36]

SWOT analýza

- **popis**: nástroj analyzuje **S**ilné a slabé stránky **(W**eakness) , príležitosti (**O**portunity) a hrozby (**T**hreats)
- **výhoda**: zohľadňuje **interné aj externé** faktory
- **použitie pri riziku**: hrozby (T) môžu byť chápané ako riziká z vonkajšieho prostredia (napr. konkurencia, legislatíva)

PESTLE analýza

- **popis**: hodnotí makroprostredie z hľadiska:
  - **P**olitických,
  - **E**konomických,
  - **S**ociálnych,
  - **T**echnologických,
  - **L**egislatívnych,
  - **E**kologických faktorov.

[36] HOPKIN, P. (2013*). Risk Management*. Kogan Page, 2013, 288 s.

- **použitie pri riziku**: pomáha identifikovať **vonkajšie riziká**, napr. zmeny v daňovej politike alebo nariadenia EÚ

Brainstorming (tímová diskusia)

- **popis**: skupinové generovanie nápadov, kde sa zhromažďujú všetky potenciálne riziká bez hodnotenia
- **výhoda**: jednoduchý a rýchly spôsob využiteľný pri projektoch, stratégiách, investíciách
- **praktické využitie**: získavanie poznatkov od zamestnancov rôznych oddelení

Check-listy rizík

- **popis**: zoznam známych rizík (napr. podľa odvetvia), ktorý slúži ako kontrolný zoznam
- **použitie**: overenie, či podnik identifikoval najbežnejšie riziká (napr. výpadok IT, požiar, porušenie GDPR)

Delphi metóda

- **popis**: anonymné opakované dotazníkové zisťovanie názorov **expertov**, často vo viacerých kolách
- **výhoda**: vhodné pri **neznámych alebo zložitých** rizikách – napr. technologický vývoj, geopolitika

Scenárová analýza

- **popis**: vytváranie viacerých variantov budúceho vývoja (napr. optimistický, realistický, pesimistický)
- **výhoda**: pomáha odhaliť **skryté alebo kombinované riziká**.
- **príklad**: Ak by vzrástla inflácia nad 10 %, aké by to malo dôsledky pre cash flow?

Hodnotový reťazec (Value Chain Analysis)

- **popis**: identifikácia rizík podľa jednotlivých fáz podnikových procesov (nákup → výroba → predaj...)
- **výhoda**: zameranie na **konkrétne procesy** v podniku a ich zraniteľnosť

FMEA (Failure Mode and Effects Analysis)

- **popis**: technika na identifikáciu potenciálnych chýb (porúch), ich príčin a dopadov
- **použitie**: hlavne vo **výrobe, technike, automotive**, ale aj v službách (napr. výpadok služby)

Rizikové rozhovory a dotazníky

- **popis**: štruktúrované rozhovory so zamestnancami, manažérmi, partnermi
- **výhoda**: získanie **praktického pohľadu z terénu**

- **uplatnenie**: najmä v malých a stredných podnikoch bez formálneho manažéra rizika

Výber nástroja závisí od veľkosti podniku, jeho odvetvia, zložitosti procesov a dostupných zdrojov. V praxi sa často kombinuje viacero metód pre komplexnejšiu identifikáciu rizík. V MSP (malých a stredných podnikoch) sa odporúča začať so SWOT, brainstormingom a kontrolnými zoznamami, zatiaľ čo väčšie firmy môžu zaviesť aj formálne analytické nástroje ako HAZOP (HAZard and Operability Study) či metódu FMEA (Failure Modes and Effects Analysis).

2. Analýza a hodnotenie rizík

Po identifikácii rizík nasleduje ich **analýza a hodnotenie**, ktoré sú nevyhnutné pre pochopenie závažnosti a pravdepodobnosti jednotlivých hrozieb. Cieľom je určiť, ktoré riziká si vyžadujú prioritné ošetrenie a aký je ich potenciálny vplyv na chod podniku. V procese analýzy a hodnotenia identifikujeme tri skupiny nástrojov:[37]

A. Kvalitatívne nástroje analýzy rizík

Tieto nástroje sú vhodné najmä pre malé a stredné podniky, kde nie sú dostupné rozsiahle dátové súbory.

Matica rizík (Risk Matrix)

- dvojrozmerné zobrazenie rizík podľa ich **pravdepodobnosti** a **dopadu** (napr. 3x3 alebo 5x5 matica),
- Umožňuje rýchlu klasifikáciu rizík a ich hodnotenie ako nízke, stredné a vysoké.

Hodnotenie expertným odhadom (Expert Judgement)

- založené na skúsenostiach a znalostiach odborníkov,
- vhodné tam, kde nie sú k dispozícii kvantitatívne dáta.

Analýza príčin a následkov (FMEA – Failure Modes and Effects Analysis)

- Identifikuje možné zlyhania, hodnotí ich významnosť, pravdepodobnosť a detekovateľnosť.
- Výstupom je tzv. **RPN** (Risk Priority Number).

[37] HOPKIN, P. (2013). *Risk Management*. Kogan Page, 2013, 288 s.

B. Kvantitatívne nástroje analýzy rizík

Používajú sa najmä v stredných a veľkých firmách, prípadne v projektovom manažmente a financiách.

Monte Carlo simulácia

- Využíva náhodne generované scenáre a opakovanie výpočtov na určenie distribúcie možných výsledkov.

Analýza stromu porúch (FTA – Fault Tree Analysis)

- Graficky znázorňuje logické vzťahy medzi poruchami a ich príčinami,
- Využíva sa v strojárstve, IT a energetike

Analýza citlivosti (Sensitivity Analysis)

- Hodnotí, ako zmena jednotlivých premenných ovplyvňuje výsledok.
- Pomáha identifikovať kľúčové faktory rizika.

C. Kombinované prístupy a škály

Mnohé podniky využívajú **kombináciu kvalitatívneho a kvantitatívneho hodnotenia**, napr. pomocou škálovania:

- pravdepodobnosť: od 1 (veľmi nepravdepodobné) do 5 (veľmi pravdepodobné)
- dopad: od 1 (zanedbateľný) do 5 (katastrofálny)
- výpočet **rizikového skóre**: pravdepodobnosť × dopad

Na základe skóre sa riziká triedia a manažmentu sú predkladané **priority na riešenie**.

3. Ošetrenie rizík. Spôsoby znižovania podnikateľského rizika

Riziko podnikateľského projektu alebo podnikateľskej činnosti môže subjekt rozhodovania (podnikateľ alebo manažér) uplatnením vhodných postupov a opatrení znížiť alebo úplne eliminovať.

Postupy znižovania podnikateľského rizika je možné podľa ich povahy rozčleniť do dvoch skupín, a to na postupy zamerané:

1. na odstránenie alebo elimináciu príčin vzniku rizika

Do prvej skupiny môžeme zaradiť tie činnosti, ktorých cieľom je **pôsobenie na vlastné príčiny vzniku** rizika tak, aby sa:

- znížila pravdepodobnosť výskytu rizikových situácií s nepriaznivými dôsledkami alebo
- znížila veľkosť nepriaznivých efektov.

Tieto spôsoby znižovania podnikateľského rizika sa sústreďujú na určitú prevenciu rizika a niekedy sa tiež označujú ako ofenzívne prístupy alebo stratégie redukcie podnikateľského rizika.

2. na zníženie nepriaznivých dôsledkov rizika

Do druhej skupiny zaraďujeme tie činnosti, ktoré sa sústreďujú na **znižovanie nepriaznivých dôsledkov** výskytu určitých rizikových situácií. Ich cieľom je, aby sa účinky rizika znížili na určitú ekonomicky prijateľnú mieru. Tieto činnosti a postupy, ktoré majú charakter určitých nápravných opatrení, sa často označujú ako defenzívne prístupy či stratégie.

Medzi najdôležitejšie **spôsoby znižovania rizika** patria:[38]

A. diverzifikácia,
B. flexibilita,
C. delenie rizika,
D. transfer,
E. poistenie rizika.

A. **Diverzifikácia** predstavuje taký spôsob redukcie rizika, pri ktorom sa **riziko rozkladá** na čo najväčšiu základňu. Najčastejším druhom diverzifikácie je rozširovanie výrobného programu, t. j. zahrňovanie výrobkov rôzneho charakteru do výrobného programu a zameranie výrobného sortimentu tak, aby dôsledky poklesu dopytu po jednom výrobku či skupine výrokov boli kompenzované zvýšením dopytu po inom výrobku alebo skupine výrobkov.

Diverzifikácia môže mať charakter:

- **vertikálnej diverzifikácie**, pri ktorej sa výrobný program rozširuje o predchádzajúce alebo nadväzujúce stupne;
- **horizontálnej diverzifikácie**, čiže rozširovania výrobného programu o ďalšie výrobky rôznej povahy, ktoré buď určitým spôsobom dopĺňajú a kompletizujú pôvodný výrobný program, alebo súvisia s know-how podniku, jeho technologickými skúsenosťami, finančnými a marketingovými možnosťami;
- posledným typom diverzifikácie je diverzifikácia do nepríbuzných oblastí, čiže **konglomerátna diverzifikácia**, pri ktorej sa do výrobného programu zavádzajú produkty úplne odlišnej povahy, ktoré vôbec nesúvisia s existujúcim výrobným programom.

Diverzifikácia a osobitne výrobková diverzifikácia predstavuje určitý protipól špecializácie a koncentrácie. Rozširovanie výrobného programu vedie na

[38] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

jednej strane k zníženiu rizík, na druhej strane však neumožňuje v dostatočnej miere využívať efekty vyplývajúce z vyššieho rozsahu výroby.

V praxi sa uplatňujú aj iné druhy diverzifikácie, napr. geografická diverzifikácia, diverzifikácia z hľadiska zákazníkov, diverzifikácia odbytových ciest alebo dodávateľská diverzifikácia.

Praktický význam diverzifikácie potvrdzujú aj skúsenosti podnikov. Veľké, kapitálovo silné spoločnosti, ktoré môžu byť do značnej miery diverzifikované, sa oveľa menej dostávajú do existenčných problémov, ako malé a predovšetkým novovznikajúce podniky.

B. Flexibilita (pružnosť)

Nepriaznivé dôsledky výskytu určitých rizík je možné znížiť flexibilitou (pružnosťou) podnikateľského subjektu alebo podnikateľskej činnosti.

Flexibilita znamená schopnosť **rýchle** a bez vynaloženia nadmerných nákladov reagovať na rôzne druhy zmien. Aj flexibilitu, podobne ako diverzifikáciu, je možné realizovať viacerými spôsobmi, ako napr.:

- univerzálnosť výrobného zariadenia alebo technológie,
- využívanie rôznych foriem prenájmu (leasing) namiesto zakúpených výrobných zariadení,
- snaha o znižovanie podielu fixných (režijných) nákladov,
- vytváranie pružných systémov motivácie a stimulácie, organizačného usporiadania podniku a pod.

Flexibilita nie je len významným prvkom jednotlivých podnikateľských rozhodnutí, ale má zásadný význam pre celkovú podnikateľskú stratégiu podniku. Pružnosť podnikateľskej stratégie sa chápe ako schopnosť rýchlo, efektívne a účinne reagovať na čiastkové alebo základné zmeny faktorov, ktoré do značnej miery túto stratégiu ovplyvňujú (zmeny medzinárodných dohôd, potreba nových investícií, nečakané zmeny cien vstupov a pod.).

C. Delenie rizika

Delenie rizika predstavuje taký spôsob znižovania rizika, pri ktorom sa **riziko delí medzi dvoch alebo viacerých** účastníkov, ktorí sa výlučne podieľajú na realizácii určitého podnikateľského projektu alebo podnikateľskej činnosti.

Delenie rizika sa môže dosiahnuť viacerými spôsobmi, z ktorých najpoužívanejšie sú:

- získanie nenávratných dotácií a
- zakladanie spoločných podnikov.

V posledných rokoch nadobúda význam predovšetkým zakladanie spoločných podnikov, ktoré je motivované predovšetkým znížením rizika spojeného s nákladnými podnikateľskými projektmi. Práve tieto projekty sú zároveň spojené s vysokým nebezpečenstvom neúspechu.

Vytvorenie spoločného podniku sa priaznivo prejavuje aj pri získavaní potrebných prostriedkov na financovanie podnikateľského projektu.

Za značné zníženie rizika platí však každý účastník spoločného podniku aj znížením potenciálneho zisku.

D. Transfer rizika

Predstavuje **presun rizika** na iné subjekty, ktorými môžu byť napr. dodávatelia, odberatelia, lízingové spoločnosti a pod. Presun sa uskutočňuje rôznymi spôsobmi. Najčastejšie sa uplatňujú tieto formy:

- uzatváranie **dlhodobých kúpnych zmlúv na dodávky surovín**, materiálov a polotovarov za vopred dohodnutých podmienok, napr. pevných cien;
- uzatváranie **kontraktov na predaj výrobkov** za vopred stanovených podmienok, ktoré sa vzťahujú napr. na objem predaja, predajné ceny a pod.
- **prenájom výrobného zariadenia** alebo iných prostriedkov (lízing) **–** podnik nepotrebuje na získanie investičného majetku okamžite všetky likvidné prostriedky;
- **oddialenie termínov uzatvorenia kontraktov** na určité projekty, najčastejšie technickej povahy až do okamihu spoznania skutočných nákladov;
- **termínové obchody** resp. termínové zaisťovanie, ktoré znižuje riziko cenového pohybu uzatváraním ďalších kontraktov, čím umožňuje kompenzáciu strát pri predaji určitého tovaru ziskom dosiahnutým predajom iného tovaru.

E. Poistenie

Patrí medzi určité **špeciálne druhy prenosu** rizika. Negatívne dôsledky rizika určitej budúcej nepriaznivej situácie sa prenášajú na poisťovňu, ktorá v závislosti od podmienok poistnej zmluvy tieto škody alebo straty buď úplne, alebo čiastočne pokrýva.

Tradičnými oblasťami poistenia sú tzv. čisté riziká a tak poznáme:

- poistenie pre prípad požiaru a iných živelných škôd,
- poistenie pre prípad prerušenia prevádzky podniku v dôsledku živelnej udalosti,

- poistenie zodpovednosti podnikateľa za škody spôsobené prevádzkou podniku tretím osobám,
- poistenie pre prípad škôd spôsobených krádežou, lúpežou a pod.

Znižovanie rizika formou poistenia má význam predovšetkým pre malé podniky, kde aj škody a straty menšieho rozsahu môžu viesť k značným problémom.

V poslednom období sa rozvíja a uplatňuje aj poistenie mnohých podnikateľských rizík, ktoré sa predtým považovali za nepoistiteľné. Ide predovšetkým o riziká spojené **s investovaním v zahraničí a riziká zahraničnoobchodných operácií.**

Jednotlivé spôsoby znižovania rizika spravidla nevystupujú izolovane, ale vo vzájomnej previazanosti. Súčasne sa uplatňuje viacero spôsobov, čím sa vytvára účinná riziková politika podniku. Premyslená riziková politika je jedným zo základných predpokladov dlhodobej úspešnosti a prosperity podniku.

4. Monitorovanie a revízia

„*Riziko je dynamické a mení sa v čase – rovnako dynamický musí byť aj proces jeho riadenia.“* (Hopkin)[39]

A. Úloha monitorovania v manažmente rizík

Monitorovanie rizík predstavuje **priebežné sledovanie identifikovaných rizík**, hodnotenie účinnosti zavedených opatrení a včasné zachytávanie nových rizík, ktoré môžu vzniknúť v dôsledku zmien v podnikateľskom prostredí. Táto fáza zaručuje, že systém riadenia rizík zostáva **relevantný, aktuálny a efektívny**.[40]

B. Revízia rizík

Revízia znamená **systematické prehodnotenie existujúcich rizík**, ich hodnotenia, stratégií a plánov. Využíva sa napríklad:

- pri zmenách v legislatíve, technológiách alebo trhu,
- pri výskyte nových rizík,
- pri zmene cieľov alebo stratégie organizácie,
- pri skúsenostiach z incidentov, auditov alebo simulácií.

---

[39] HOPKIN, P. (2013*). Risk Management*. Kogan Page, 2013. 288 s.

[40] ISO 31000. (2018). *Risk Management – Guidelines*. International Organization for Standardization. Edition 2. 2018. https://www.iso.org/standard/65694.html#lifecycle

Podľa Hopkina je kľúčové, aby sa revízia rizík stala **súčasťou pravidelného manažérskeho cyklu** – napr. formou štvrťročných prehľadov rizík, aktualizácie risk registra rizík a revízie plánov kontinuity činnosti.[41]

C. Nástroje na monitorovanie a revíziu rizík

Risk Register (Register rizík)

- základný dokument evidujúci všetky známe riziká, ich hodnotenie a stav opatrení;
- musí sa pravidelne aktualizovať.

Kľúčové ukazovatele rizík (Key Risk Indicators – KRIs)

- merateľné indikátory, ktoré signalizujú, že riziko sa môže zvyšovať;
- príklad: nárast reklamácií, fluktuácia zamestnancov, počet výpadkov.

Interné audity a kontrola

- Slúžia na preverenie efektívnosti zavedených opatrení.
- Pomáhajú identifikovať nové riziká alebo neefektívne reakcie.

Incident reporting a lessons learned

- záznamy o nehodách, poruchách a odchýlkach ako základ pre zlepšovanie

Revízne stretnutia a reporting

- riadené stretnutia s vedením, kde sa prezentuje stav rizík a odporúčania

2.2.3 Riziko podnikania v slovenskom podnikateľskom prostredí

Slovenské podnikateľské prostredie sa za poslednú dekádu vyznačovalo dynamickými zmenami vyplývajúcimi z globalizácie, digitalizácie, ako aj z vnútropolitických a regulačných faktorov. Z pohľadu podnikateľského rizika majú slovenské podniky špecifické výzvy, ktoré vyplývajú z veľkosti trhu, závislosti od exportu a meniaceho sa legislatívneho rámca.

[41] HOPKIN, P. (2013*). Risk Management*. Kogan Page, 2013, 288 s.

Makroekonomické a regulačné riziká

Podľa správy **Európskej komisie** z roku 2023 je medzi hlavné podnikateľské prekážky na Slovensku zaradená **nestabilita právneho a daňového prostredia,** čo vytvára značnú mieru neistoty najmä pre malé a stredné podniky.[42]

Významné riziko predstavuje aj inflácia, ktorá v roku 2022 dosiahla na Slovensku **12,8 %**, čo bola jedna z najvyšších mier v eurozóne. Rast cien energií a vstupov mal výrazný dopad na prevádzkové náklady najmä v priemysle a stavebníctve.[43]

Špecifiká slovenského podnikateľského prostredia

Slovenské podnikateľské prostredie je charakteristické niekoľkými špecifickými faktormi, ktoré ovplyvňujú profil rizika slovenských podnikov:

- **Veľká závislosť na exporte**, najmä v automobilovom a elektrotechnickom priemysle spôsobuje vysokú citlivosť na globálne ekonomické výkyvy.
- **Zložité regulačné prostredie** a **časté legislatívne zmeny** zvyšujú neistotu, najmä pre malé a stredné podniky (MSP).
- **Regionálne rozdiely** v podnikateľských podmienkach – firmy na západe Slovenska majú spravidla výhodnejší prístup k infraštruktúre, trhu práce a investorom než firmy vo východných častiach krajiny.

Riziká vnímané podnikmi na Slovensku

Podľa prieskumu **Slovenskej obchodnej a priemyselnej komory (SOPK)** z roku 2024 podnikatelia na Slovensku za najväčšie riziká považujú:[44]

- zmeny v legislatíve a daňovom zaťažení (85 % opýtaných),
- nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily (74 %),
- rastúce náklady na pracovnú silu (52 %),
- rastúce náklady na energie (69 %),
- nestabilitu dopytu (61 %).

---

[42] EUROPEAN COMMISSION. (2023). *2023 Country Report – Slovakia.* Institutional Paper 249. Brussels. 2023. PDF. 88pp, doi:10.2765/034756, Dostupné na: https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2023-country-report-slovakia_en

[43] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. (2023). *Inflácia v SR 2022 – Súhrnná správa*. Dostupné na: www.statistics.sk

[44]SOPK. (2024). *Ekonomický prieskum.* 2024. Dostupné na: https://www.sopk.sk/urad/ekonomicky-prieskum/

V rámci hodnotenia podnikateľských rizík je účelné využiť maticový model hodnotenia, tzv. **mapu rizík (risk matrix)**, ktorá zohľadňuje **pravdepodobnosť výskytu rizika** a **jeho potenciálny dopad na podnik**. Nasledujúca mapa bola zostavená na základe údajov z prieskumov Slovenskej obchodnej a priemyselnej komory (SOPK) a Slovak Business Agency (SBA).

Dopady vs. pravdepodobnosť rizika Tabuľka 2.3

Dopad / Pravdepodobnosť	**Nízka**	**Stredne nízka**	**Stredná**	**Stredne vysoká**	**Vysoká**
Veľmi pravdepodobné			nedostatok pracovnej sily	volatilita cien energií	zmeny legislatívy a daní
Pravdepodobné		fluktuácia domáceho dopytu	nárast cien vstupov	kybernetické hrozby	inflačný tlak
Stredná pravdepodobnosť		environmen-tálne riziká	výpadky dodávateľ-ských reťazcov	reputačné riziká	pracovnoprávne spory
Menej pravdepodobné	porušenie obchodných zmlúv	neuhradenie finančných záväzkov zo strany odberateľov	kurzové riziko		
Nepravdepodobné	prírodné katastrofy				

Zdroj: vlastné spracovanie podľa:

SBA.(2024). Stav malého a stredného podnikania. 2024. Dostupné na: https://www.sbagency.sk/stav-maleho-a-stredneho-podnikania a

SOPK. (2024). *Ekonomický prieskum.* 2024. Dostupné na: https://www.sopk.sk/urad/ekonomicky-prieskum/

Kategórie rizík podľa závažnosti:

- **kritické riziká** – zmeny legislatívy a daní, inflačný tlak,
- **vysoké riziká** – volatilita cien energií, kybernetické hrozby,
- **stredné riziká** – nedostatok pracovnej sily, nárast cien vstupov, reputačné riziká,
- **nízke riziká** – kurzové výkyvy, environmentálne faktory, porušenia zmlúv.

Vysvetlenie vybraných rizík:

- **zmeny legislatívy a dane** – Časté novelizácie zákonov, zmeny v dani z príjmu, DPH či odvodoch spôsobujú podnikateľom neistotu a zvyšujú náklady na compliance (vnútorný systém riadenia rizík prevažne vyplývajúcich z regulácií, resp. zákonov).
- **inflačný tlak** – Vysoká miera inflácie (v r. 2022 – 2023 nad 10 %) ovplyvňuje marže aj nákupné správanie zákazníkov.
- **energetická volatilita** – Po roku 2022 výrazne kolíšu ceny energií, čo spôsobuje riziká hlavne v priemysle a výrobe.
- **nedostatok pracovnej sily** – Slovensko čelí starnutiu populácie a nedostatku technicky kvalifikovanej pracovnej sily – najmä v strojárstve, IT a stavebníctve.
- **kybernetické hrozby** – Rastúca digitalizácia podnikov prináša aj väčšiu zraniteľnosť voči útokom (ransomware, phishing).

Interpretácia:

Riziká v pravom hornom rohu (vysoký dopad a vysoká pravdepodobnosť) si vyžadujú **okamžité a systematické opatrenia**, zatiaľ čo riziká v ľavom dolnom rohu je možné **monitorovať priebežne** bez výrazných zásahov do podnikovej stratégie.

Podpora riadenia rizík v SR

Na Slovensku sú dostupné viaceré podporné mechanizmy, ktoré podnikateľom pomáhajú zvládať podnikateľské riziká:

- **Slovak Business Agency (SBA)** poskytuje poradenstvo a programy znižujúce riziká startupov.
- **Exportno-importná banka SR (Eximbanka)** ponúka produkty na poistenie rizík pri vývoze.
- **Ministerstvo hospodárstva SR** pravidelne aktualizuje programy podpory v reakcii na krízové situácie (napr. pomoc počas pandémie či energetickej krízy).

🕮 Zhrnutie problematiky rizika podnikania

- Najčastejšie sa riziko chápe ako rozhodovanie v podmienkach neistoty a možnosť straty vyplývajúce z neistých podmienok. Druhým najčastejšie prezentovaným názorom je chápanie rizika ako rozptylu, čo znamená, že sa skutočné výsledky budú od predpokladaných výsledkov odlišovať v pozitívnom aj negatívnom zmysle.
- Príčiny vzniku rizika členíme na základe faktorov na externé a interné. Medzi externé faktory patria napr. zmeny dopytu, cien, makroekonomické zmeny a zmeny techniky a technológie. Medzi interné faktory patria napr. nedocenenie konkurencie, precenenie schopností podnikateľa alebo možností podniku, prekapitalizovanie alebo podkapitalizovanie podniku a chyby v strategickom riadení.
- Najčastejšie typologické kritériá členenia rizika sú tieto:
  - základné členenie (čisté a podnikateľské riziko),
  - podľa vecnej náplne (technické, výrobné, ekonomické, trhové, finančné, politické, ekologické),
  - na základe väzby (systematické, nesystematické),
  - na základe ovplyvniteľnosti (ovplyvniteľné, neovplyvniteľné).
- Postupy pri manažmente rizika sa skladajú zo štyroch krokov: identifikácia, analýza a hodnotenie, ošetrenie, monitorovanie a revízia rizík.
- Medzi najdôležitejšie spôsoby znižovania rizika patria:[45]
  - diverzifikácia,
  - flexibilita,
  - delenie rizika,
  - transfer,
  - poistenie rizika.

[45] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014,. 215 s.

2.3 PROSTREDIE A OKOLIE PODNIKU

V praxi sa pojmy **okolie podniku** a **prostredie podniku** často používajú ako **synonymá**, ale v odbornej terminológii medzi nimi **existuje jemný rozdiel**, najmä pri hlbšej analýze podnikateľského prostredia a jeho štruktúry.

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.[46]

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.

Pre detailnejší pohľad na definovanie okolia a prostredia podniku uvádzame názory viacerých autorov:[47]

- V učebnici Podnikové hospodárstvo od H. Majdúchovej a kol. je definované okolie ako súhrn prvkov a ich väzieb, ktoré pôsobia na subjekt podnikania.[48]
- Vávra a kol. zdôrazňuje potrebu neustáleho sledovania a analýzy okolia podniku, ak si chce podnik zachovať svoju trhovú pozíciu. V tejto súvislosti sa používa termín marketingové prostredie, ktoré sa chápe ako súhrn nekontrolovateľných faktorov, ktoré obklopujú podnik. **Marketingové prostredie** sa podľa tohto autora skladá z mikroprostredia a makroprostredia. Pod **mikroprostredím** sa rozumie súbor faktorov, ktoré majú vplyv na schopnosť podniku uspokojovať potreby zákazníkov. Ide tu najmä o podnik a jeho organizačnú štruktúru, ktorá vytvára predpoklady pre úspešný výkon riadiacich a výkonných činností. Pod **makroprostredím** sa chápe pôsobenie šiestich základných faktorov, ktorými sú demografické prostredie, ekonomické prostredie, prírodné prostredie, technologické prostredie, politické a kultúrne prostredie.
- V učebnici Podniková ekonomika vychádza definícia okolia podniku z charakteristiky a existencie štyroch sektorov, a to makroekonomického, technologického, politicko-právneho a sociálno-kultúrneho.
- Š. Slávik nazýva okolie podniku vonkajším prostredím, v ktorom sa podnik nachádza a ktoré sa skladá z dvoch sfér. Vyššia sféra sa nazýva

[46] DEÁKOVÁ, S. , KUFELOVÁ, I. and MAJDÚCHOVÁ, H. (2021). *Podnik a podnikanie. Príklady a prípadové štúdie.* Wolters Kluwer, 2021.
[47] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.
[48] MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. (2020). *Podnikové hospodárstvo*. Wolters Kluwer, 2020. 424 s.

makroprostredie a nižšia sféra odvetvové prostredie, ktorého činitele priamo ovplyvňujú postavenie podniku.

Z prezentácie uvedených názorov je zrejmé, že problém definovania okolia a prostredia podniku je zložitejší, ako sa na prvý pohľad zdá. Z tohto dôvodu v týchto pojmoch musíme objaviť určité črty, ktoré sa z istého zorného uhla skúmania javia ako kompatibilné a detailne charakterizujú daný problém.

Prehľadný a vecný výklad rozdielu medzi okolím a prostredím podniku znázorňuje nasledujúca tabuľka:

Prostredie a okolie podniku – vymedzenie rozdielov Tabuľka 2.2

Aspekt	Okolie podniku	Prostredie podniku
Charakter	užší pojem	širší pojem
Zameranie	externé faktory, ktoré **nevieme priamo ovplyvniť**	zahŕňa **externé aj interné faktory**
Obsah	vonkajšie subjekty: zákazníci, dodávatelia, štát...	kultúra, štruktúra, zdroje, systémy + okolie
Pohľad	zvonku na podnik	zvnútra i zvonka – celkové fungovanie podniku
Použitie v analýze	SWOT, PEST, Porterov model	celková strategická analýza (napr. podnikateľský plán)
Ovplyvniteľnosť	nízka až obmedzená	niektoré časti sú ovplyvniteľné (napr. interné prostredie)

Zdroj: vlastné spracovanie

Ak analyzujeme podnik len z hľadiska **okolia**, pozeráme sa na jeho **vzťah s vonkajším svetom**. Pri analýze **prostredia** ide o **komplexný pohľad** na podnik ako celok – teda aj na jeho vnútorné fungovanie, organizačnú štruktúru, kapacity, manažment či technológie **spolu s okolím**.

Okolie podniku predstavuje externé faktory a subjekty, ktoré pôsobia na podnik z vonkajšieho prostredia, ale podnik ich **nemôže priamo ovplyvniť**. Tieto faktory majú väčší alebo menší vplyv na jeho **každodennú činnosť** a rozhodovanie, ale podnik môže na ne len **reagovať**.

Hlavné charakteristiky okolia podniku:

- **vonkajšie faktory**: zákazníci, dodávatelia, konkurencia, vládne regulácie, technologické zmeny, ekonomické trendy;
- **vysoká miera neistoty**: Podnik nemôže kontrolovať tieto faktory a musí sa prispôsobiť.
- **nepredvídateľnosť**: Okolie môže byť dynamické a meniace sa (napr. ekonomické krízy, legislatívne zmeny).

Príklady okolia podniku:

- **zákazníci** – menia sa ich preferencie a požiadavky;
- **konkurencia** – nové technologické inovácie konkurentov;
- **ekonomika** – zmena úrokových sadzieb, inflácia;
- **regulácie** – nové legislatívne požiadavky, ako napr. GDPR;
- **geopolitika** – politická nestabilita, sankcie.

Prostredie podniku je širší pojem, ktorý zahŕňa **okolie podniku**, ale aj **interné faktory**, ktoré podnik môže **kontrolovať a ovplyvňovať**. V prostredí podniku ide o vzťah medzi podnikom a jeho okolitými faktormi, ale tiež o interné procesy, rozhodovanie, kultúru a štruktúru podniku.

Hlavné charakteristiky prostredia podniku:

- **externé aj interné faktory**; Okrem vonkajších vplyvov sa do prostredia podniku zahŕňajú aj faktory ako organizačná kultúra, štruktúra podniku, technológie, ľudské zdroje.
- **kontrolovateľnosť**; Podnik môže čiastočne ovplyvniť svoje prostredie (napr. organizačnú štruktúru, vzťahy s pracovníkmi).
- **širší pohľad;** Analyzuje nielen vonkajšie faktory, ale aj to, ako podnik reaguje na tieto faktory a ako ich integruje do svojej činnosti.

Príklady prostredia podniku:

- **vnútorná kultúra a štruktúra podniku** – ako v podniku fungujú interné procesy, rozhodovanie a komunikácia;
- **zamestnanci** – motivácia zamestnancov, ich produktivita a kvalifikácia;
- **technológie** – interné investície do inovácií, výrobných procesov;
- **riadenie a manažment** – stratégie, rozhodovanie, marketingové aktivity.

2.3.1 Členenie okolia podniku

Okolie podniku môže mať charakter svetového, všeobecného a špecifického okolia. Ku skúmaniu okolia však musíme pristupovať analyticky, to znamená, že ho musíme štrukturovať a na každej spomínanej úrovni vymedziť jeho jednotlivé faktory a prvky.

A. Svetové okolie

V období celosvetového prepájania hospodárskych procesov nie je možné z chápania okolia podniku vylúčiť faktory, ktoré vplývajú na činnosť podniku namedzinárodnej úrovni svetového okolia podniku. Svetové okolie zahŕňa **globálne faktory a trendy**, ktoré pôsobia na všetky podniky bez ohľadu na ich veľkosť, sektor či krajinu pôsobenia.

K súčasným trendom svetového okolia patria:[49]

- **Globalizácia** sa prejavuje vzájomným prepojením hospodárskych procesov v jednotlivých krajinách, pri ktorom sa stierajú hranice štátov a kontinentov. Pod jej vplyvom sa prehlbuje medzinárodná deľba práce vo vede, výskume, vývoji, výrobe, službách a v obchode. Globalizácia vytvára podmienky pre zhromadňovanie výroby, pre optimálnu alokáciu výrobných zdrojov, pre účinné využívanie výrobných faktorov a podmieňuje vznik nadnárodných spoločností, najmä pre účely zásobovania a odbytu.
- **Intelektualizácia** sa prejavuje rastúcim významom podnikania súvisiaceho s tvorivou prácou. Vyspelé štáty sa začínajú orientovať na štruktúrne zmeny v prospech terciárneho a kvarciárneho sektora, ako aj na vývoz vedecko-výskumných a vzdelávacích aktivít, softvérových a projektových činností za hranice svojich štátov.
- **Akcelerácia** predstavuje proces zrýchľovania hospodárskych procesov pod vplyvom vedecko-technického rozvoja. Výsledky rozvoja vedy a techniky a ich praktická aplikácia vo výrobe, obchode, doprave, ale aj vzdelávaní zvyšujú produktivitu práce a vyvolávajú rýchle zastarávanie existujúcej techniky a technológie.
- **Flexibilita** je vývojová tendencia, ktorá vyjadruje potrebu vysokej prispôsobivosti meniacim sa podmienkam trhu. Je dôsledkom meniaceho sa dopytu zákazníkov.
- **Humanizácia** sa prejavuje zastaraním a prekonaním existujúcich metód organizácie práce, pri ktorých sa preferovala špecializácia operácií a ich nositeľov – pracovníkov. Presadzuje sa komplexná kvalifikácia pracovníkov, ktorá umožňuje rozvoj ľudskej osobnosti a väčší podiel tvorivej práce.
- **Intenzifikácia** predstavuje úsilie o účinnejšie zhodnotenie disponibilných zdrojov, a to pracovníkov, materiálov, strojov, zariadení, budov, ale aj

[49] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

finančných prostriedkov. Dôsledkom intenzifikácie je rast hospodárnosti a účinnosti podnikateľských aktivít.

- **Ekologizácia** je celosvetová tendencia, ktorá je odrazom snahy o zachovanie a skvalitnenie životného prostredia. Vedie k preferencii takých podnikateľských aktivít, ktoré spĺňajú náročné ekologické kritériá, ktoré sa pri hodnotení uprednostňujú pred ekonomickými kritériami.

Príklady faktorov svetového okolia:

- **globálne ekonomické cykly** (recesie, rast, inflácia),
- **medzinárodný obchod a colná politika** (napr. clá, obchodné vojny, WTO),
- **geopolitická situácia** (konflikty, sankcie, medzinárodné zmluvy),
- **globálne technologické inovácie** (napr. umelá inteligencia, automatizácia, digitalizácia),
- **globálne environmentálne výzvy** (klimatické zmeny, udržateľnosť, ESG faktory),
- **pandémie a globálne zdravotné krízy** (napr. COVID-19).

Faktory svetového okolia ovplyvňujú podniky nepriamo, no často zásadne. Príkladom je pandémia COVID-19, ktorá spôsobila narušenie dodávateľských reťazcov aj na Slovensku.

B. Všeobecné okolie podniku

Všeobecné okolie predstavuje faktory pôsobiace **v rámci konkrétnej krajiny alebo regiónu**, ktoré však nie sú priamo viazané na konkrétny podnik. Bežne sa analyzujú pomocou **PEST(LE) analýzy**:

- **Politické a legislatívne faktory** – stabilita vlády, daňová politika, pracovné právo,
- **Ekonomické faktory** – HDP, inflácia, úrokové sadzby, nezamestnanosť,
- **Sociálno-kultúrne faktory** – demografia, hodnoty, životný štýl, vzdelanostná úroveň;
- **Technologické faktory** – technologický pokrok, investície do výskumu a vývoja,
- **Právne faktory (Legal)** – regulácie, normy, licencie,
- **Environmentálne faktory** – zákony o odpadoch, klimatické podmienky, ekologické nariadenia.

Tieto faktory formujú „pravidlá hry“ v rámci podnikateľského prostredia v konkrétnej krajine (napr. zmeny v Zákonníku práce SR, zavedenie e-fakturácie či zmena DPH sadzby).

S ohľadom na podobné črty ich môžeme rozdeliť do 4 sektorov:[50]

- **makroekonomický sektor**; Má pre podnik zásadný význam, lebo podnik je vo svojom správaní a rozhodovaní v rozhodujúcej miere ovplyvňovaný celkovou hospodárskou situáciou krajiny a jej dynamikou. V rámci neho sa na základe skúmania ekonomiky štátu ako celku kvantifikujú ukazovatele, ktoré hovoria o stave ekonomiky. Sú to: hrubý domáci produkt, čistý domáci produkt, vývoj nezamestnanosti, prognózy konjunktúry, devízové kurzy, vývoj cien surovín na svetových trhoch a pod.
- **technologický sektor**; Prioritou v rámci tohto sektora je skúmanie vývoja technológií vo svete a jeho porovnávanie s vývojom v domácich podnikoch. Vývoj technológií rýchlo napreduje a preto je nutné neustále ich sledovať. Nepozornosť v technologickom sektore môže zapríčiniť podniku veľmi rýchlo problémy najmä v oblasti nákladov a následne znížiť konkurenčnú schopnosť výrobkov. Technológia, podobne ako výrobky, vykazuje cyklický priebeh, tzv. životný cyklus technológie. Od určitého bodu znalostí nová technológia skokom nahradí neefektívny výrobný postup. Základnou úlohou podniku je preto zistiť mieru vyčerpania výskumného potenciálu existujúcej technológie a určiť, ktorý technologický vývoj by mohol viesť k technologickému skoku.
- **politicko-právny sektor**; Predstavuje skúmanie politických vplyvov na činnosť podnikov prostredníctvom práva. Vytvárajú ho zákony, ktoré upravujú podnikateľské aktivity, konkurenčné prostredie, ochrana spotrebiteľa, ekologické správanie podnikov, ale aj zákony vytvárajúce bariéru pre nedovolené podnikanie. Súčasťou politického prostredia je aj podnikateľská etika. Dodržiavanie etických princípov v podnikaní môže v niektorých princípoch nahrádzať zákonné úpravy.
- **sociálno-kultúrny sektor**; Má často značný význam pre strategické rozhodovanie. Faktory práve tohto sektora sú ťažko kvantifikovateľné a ťažko sa dajú podchytiť. Pre pochopenie sociálno-kultúrneho sektora sú významné demografické znaky a prevládajúce hodnotové vzory a ich zmeny. Patrí k nim zmena vzdelanostnej úrovne obyvateľstva, vekové

[50] NEUMANNOVÁ, A. a kol. (2012). *Podniková diagnostika*. Iura Edition, 2012. 204 s.

zloženie obyvateľstva, rozloženie populácie, pracovné postavenie v hierarchii hodnôt ľudí a podobne.

C. Špecifické okolie podniku

Špecifické okolie podniku zahŕňa faktory, ktoré vplývajú na konkrétny podnik v konkrétnom čase a oblasti jeho pôsobenia. Oblasť pôsobenia môže predstavovať územie, na ktorom sú určité zdroje, kde sú situovaní spotrebitelia, resp. zdroje pracovníkov. Okolie má na podnik bezprostredný vplyv a je ním spätne ovplyvňované. Tieto faktory pôsobia na podnik priamočiaro a rozdielne v jednotlivých časových obdobiach.

Hospodárska politika štátu do značnej miery ovplyvňuje predovšetkým pôsobenie podnikov vo verejnom sektore, a to tak ziskového, ako aj neziskového charakteru. Napr. v Slovenskej republike vládne opatrenia vážne ovplyvňujú energetický a plynárenský priemysel, odvetvie spojov, telekomunikácií a bankovníctva. Zákon o zdravotnom a sociálnom poistení, resp. poskytovaní zdravotnej starostlivosti ovplyvňuje sieť verejných nemocníc i neštátnych zdravotníckych pracovísk. Vojenská doktrína štátu a zahraničná politika predikujú podmienky pre rozvoj alebo útlm zbrojárskeho priemyslu.

Celková vzdelanostná a kultúrna úroveň obyvateľstva, vzdialenosť od centier výroby alebo obchodu, vybudovaná infraštruktúra, tradícia výroby či služieb ovplyvňuje do značnej miery pôsobenie podniku na území určitého mesta alebo obce. Tieto subjekty miestnej samosprávy môžu viac alebo menej ovplyvňovať činnosť podniku v závislosti od charakteru regiónu. Napr. uplatnenie Zákona o podpore malého a stredného podnikania je možné aplikovať inými nástrojmi a spôsobmi v regiónoch s nízkou nezamestnanosťou ako v regiónoch s viac ako 20-percentnou nezamestnanosťou.

Dôležitosť dodávateľov pre podnik je determinovaná na jednej strane ich vyjednávacou silou a na druhej strane ich počtom. Ak je dodávateľ v pozícii monopolného zdroja zásob, ktorý má málo substitútov, odoberajúci podnik musí zaplatiť za svoje vstupy požadovanú aj zvýšenú cenu alebo znížiť kvalitu či technické parametre svojich výrobkov. V prípade, že podnik má možnosť výberu dodávateľov, dodávatelia dávajú podniku príležitosť znižovať ceny vstupov a požadovať ich zvýšenú kvalitu.

Podstatná miera vplyvu odberateľov na podnik sa sústreďuje na ich schopnosť klásť podmienky pri nákupe tovarov a služieb. Ak sú odberatelia silní, nakupujú výrobky vo veľkom rozsahu a je ich málo, sú schopní požadovať nižšie ceny a vyššiu kvalitu nakupovaných výrobkov alebo služieb, pričom ich nároky je možno uspokojiť len pri vyšších nákladoch. V prípade, že má podnik dostatok odberateľov, má možnosť zvyšovať ceny a tým dosahovať vyššie zisky.

Finančné inštitúcie môžu ovplyvňovať činnosť podnikov svojim počtom a kvalitami služieb, ale predovšetkým rozsahom a dostupnosťou produktov, ktoré pre konkrétny typ podniku ponúkajú. Do úvahy prichádzajú možnosti poskytovania úverov, povinného alebo dobrovoľného poistenia, výhodných podmienok lízingu a pod.

Konkurenti predstavujú podniky, ktoré pôsobia v príslušnom odvetví a ohrozujú podnik z hľadiska veľkosti trhových podielov a tým predpokladaných ziskov podniku. Konkurenčnými zbraňami sú ceny, kvalita, služby, záruky, reklama distribučné siete a pod. Spôsoby, ako konkurenčné podniky využívajú konkurenčné zbrane, vyúsťujú do konkurenčných pravidiel a určujú požiadavky na konkurenčný úspech.

Zmena spoločenských priorít a životného štýlu ovplyvňuje aj postoj verejnosti k podniku. Podniky, ktoré preferujú napr. progresívne potravinárske technológie, ochranu životného prostredia, starostlivosť o zdravie, resp. rešpektujú dodržiavanie a budovanie prvkov bezpečnosti pri používaní výrobkov každodennej spotreby, majú vytvorený vo verejnosti priaznivý imidž a zachovávajú si prirodzený rešpekt.

Spôsob a mieru pôsobenia špecifických prvkov okolia na podnik určujú vlastnosti okolia, ku ktorým patrí stálosť, resp. nestálosť, členitosť, vyváženosť, časová premenlivosť a pod.

Špecifické okolie tvorí **bezprostredné podnikateľské prostredie**, ktoré má **priame a okamžité účinky na konkrétny podnik**. Sú to subjekty (prvky), s ktorými je firma v interakcii denne:

- **odberatelia** – ich potreby, nákupné správanie, lojalita,
- **dodávatelia**, **distribútori a predajné kanály** – spoľahlivosť, ceny, kvalita vstupov, logistika, veľkoobchody, online distribúcia,
- **konkurenti** – počet, agresivita, cenová politika, inovácia,
- **finančné inštitúcie** – banky, investori, podmienky financovania,
- **verejnosť** – vzťahy s komunitou.

Uvedené špecifické faktory sú najviac ovplyvniteľné podnikom (napr. zmenou dodávateľa, zmenou marketingovej stratégie alebo úpravou cien).

Príkladom špecifického okolia môžu byť za istých okolností aj

- **štát, mestá, obce – ide o špecifické opatrenia, legislatívu, dotácie,**ak ide o partnerský vzťah s podnikom, resp. vzťah k podnikom vo verejnom sektore. Takisto podnikateľské prostredie daného regiónu je špecifické pre podnik, ktorý v regióne pôsobí.

2.3.2 Prvky okolia podniku

Jednotlivé prvky môžu pôsobiť na podnik z úrovne všeobecného aj špecifického okolia. Rozdiel je v miere platnosti, resp. účinnosti ich väzieb. Ak sa týkajú širšieho okruhu subjektov, napr. v rámci hospodárstva danej krajiny, ide o prvky všeobecného okolia. Ak je ich vzťah orientovaný smerom ku konkrétnemu podniku, v určitom priestore a čase pôsobnosti, ide o prvky špecifického okolia.

Medzi najvýznamnejšie prvky vo všeobecnosti zaraďujeme:[51]

1. **Štát**

Štát má prostredníctvom svojej politiky, resp. orgánov, ktoré ju realizujú, pomáhať podnikom pôsobiacim v trhovej ekonomike a podnecovať ich rozvoj v tých oblastiach, kde nie sú schopné zabezpečovať na trhu chýbajúce výrobky alebo služby.

Štát pôsobí na rozvoj podnikateľských aktivít tak svojou zahraničnou, resp. zahraničnoobchodnou politikou, ako aj prostredníctvom jednotlivých zložiek hospodárskej politiky pôsobiacich vo vnútri štátu.

Zahraničná, resp. zahraničnoobchodná politika predstavuje súbor opatrení na zabezpečenie podmienok pre rozvoj podnikateľských aktivít tuzemských podnikov so zahraničnými partnermi, podnikov so zahraničnou majetkovou účasťou, realizáciu tuzemských podnikateľských aktivít v zahraničí formou afilácií, ako aj liberalizáciu zahraničného obchodu, využívajúc pri tom rôzne nástroje, predovšetkým možnosti bezcolných pásiem a výhodnejších obchodných podmienok.

Predpokladom realizácie uvedeného súboru opatrení je dôkladná príprava a podpísanie medzinárodných zmlúv a dohôd, ako aj účasť štátu v rôznych druhoch medzinárodných organizácií a účasť na konferenciách medzinárodného programu, kde sa o uvedených problémoch rokuje a prijímajú sa významné opatrenia v spomínaných oblastiach.

Hospodárska politika vytvára a formuje hlavné a zákonné podmienky prostredia pre zvýšenie výkonnosti ekonomiky. Podporuje účinnosť trhového systému v prospech rozvoja štátu a osobitne individuálnych subjektov systému ekonomiky. Pozostáva z parciálnych politík, ktoré majú úlohu makroregulátorov. Sú to:[52]

- **Fiškálna politika**, ktorú možno definovať ako využitie verejných financií (t. j. štátneho rozpočtu) na makroekonomickú stabilitu a prerozdeľovanie

[51] MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. (2020). *Podnikové hospodárstvo*. Wolters Kluwer, 2020. 424 s.
[52] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

hrubého domáceho produktu. Pojem fiškálna politika sa často stotožňuje s pojmom rozpočtová politika. Prostredníctvom rozpočtovej politiky sa uskutočňuje alokačná funkcia verejných financií a ich redistribučná funkcia na redistribúciu dôchodkov. Poslanie fiškálnej politiky je širšie. Jej prioritným cieľom je stabilizácia ekonomického vývoja.

- **Monetárna politika** je zameraná na kontrolu množstva peňazí v obehu a úrokovej miery s cieľom ovplyvniť rozhodujúce makroekonomické veličiny. Základnými východiskovými determinantmi monetárnej politiky sú:
  - úloha peňazí v ekonomike a pri rozhodovaní ekonomických subjektov,
  - postavenie centrálnej emisnej banky,
  - existujúca štruktúra bankového systému,
  - rozsah a intenzita platobného styku so zahraničím a systém menového kurzu.
- **Štruktúrna politika** predstavuje súbor procesov, aktivít, nástrojov a opatrení zameraných na formovanie, ovplyvňovanie a usmerňovanie štruktúrneho rozvoja ekonomiky a štruktúrnych zmien v ekonomike. Prostredníctvom štruktúrnej politiky sa stanovujú základné ciele, smery, formy a nástroje pôsobenia štátu zamerané buď na podporu, alebo brzdenie rozvoja podnikania v konkrétnych odvetviach a podnikateľských odboroch. V podmienkach podnikov v Slovenskej republike ide napr. o orientáciu podnikateľských aktivít na surovinovo a energeticky nenáročné odvetvia, ktoré zabezpečujú vysokú zamestnanosť v príslušnom regióne. Zároveň ide o podporu proexportne orientovaného podnikania.
- **Politika zamestnanosti a sociálna politika** sa zameriavajú na udržanie a zvyšovanie životnej úrovne obyvateľstva, zachovanie a zvyšovanie počtu pracovných miest, podporu nových pracovných miest, rast miezd vo väzbe na rast životných nákladov a pod. Ich nástrojmi sú napr. zákon o zamestnanosti, zákon o minimálnej mzde, minimálnom a maximálnom dôchodku, príspevky sociálnej podpory, prídavky na deti a pod.
- **Vedecko-technická politika** predstavuje účelovú podporu štátu zameranú na rozvoj vedy, výskumu a technického rozvoja. Realizuje sa pomocou daňových a rozpočtových predpisov.
- **Ekologická politika** má podobu následnej, najmä však preventívnej politiky. Jej úlohou je odstraňovanie, ako aj všestranná prevencia poškodzovania životného prostredia. Využíva nástroje, ktoré limitujú čerpanie prírodných zdrojov a stimulujú zavádzanie ekologicky vhodnejších výrobkov a technológií.

Štát vplýva na činnosť podniku tiež prostredníctvom súboru právnych noriem, ktoré upravujú podnikateľskú činnosť podniku. Medzi najdôležitejšie zákony patria Zákon o živnostenskom podnikaní č. 132/1994 Z. z., Obchodný

zákonník č. 513/1991 Z. z. v znení neskorších predpisov, Zákon o ochrane hospodárskej súťaže č. 187/2021 Z. z. v znení neskorších predpisov a pod.

2. Obce a mestá ako subjekty miestnej samosprávy sú predstaviteľmi verejných štruktúr na území určitého regiónu, môžu podporovať alebo brzdiť určité podnikateľské aktivity z ekologických dôvodov, z dôvodov nezamestnanosti, podpory produkcie verejných statkov a pod. Dôležitá je aj spätná väzba na okolie. Podnik je pre nich zdrojom príjmov do miestnych rozpočtov, predovšetkým v podobe daní z nehnuteľností, poplatkov za reklamu, nájomného za prenajaté budovy a odstavné plochy a pod.

3. Dodávatelia predstavujú všetky subjekty, ktoré podniku poskytujú potrebné výrobné faktory. Pre podnik je rozhodujúca kvalita vstupov a včasnosť ich dodania, ktorá podmieňuje zvyšovanie kvality výrobkov. Kvalita výrobkov následne do značnej miery ovplyvní výšku ceny. Podnik musí akceptovať zmeny cien, resp. ostatné obchodné podmienky dodávateľa kvalitného vstupu.

4. Odberatelia – tvoria ich domácnosti z pozície konečnej spotreby, ako aj ostatné podnikateľské subjekty a štát, ktoré predstavujú výrobnú spotrebu. Vo vzťahu k odberateľovi vznikajú v podniku úvahy o stupni štandardizácie vlastnej výroby, lebo posilňuje pozíciu odberateľa, ktorý si môže byť istý, že pri vysokej štandardizácii nájde na trhu alternatívnych dodávateľov s prípadnou nižšou cenou. Pri silno diferencovaných individuálnych výrobkoch sa priestor pre podnik zužuje, lebo prechod k inému odberateľovi by mu spôsobil zvýšené náklady. Základnou požiadavkou podniku na odberateľov je ich platobná schopnosť, ktorá zamedzuje vzniku druhotnej platobnej neschopnosti v samotnom podniku.

5. Konkurencia ako ďalší prvok všeobecného okolia podniku ohraničuje potenciál zisku. Pôsobenie konkurencie má na podnik pozitívny, ale aj negatívny vplyv. Pozitívny vplyv spočíva vo zvyšovaní kvality a technických parametrov výrobkov podniku minimálne na úroveň konkurencie. Podmienkou zabezpečenia týchto požiadaviek býva zavedenie novej, modernejšej technológie. Negatívne pôsobenie konkurencie spočíva v nepísanom určení hornej hranice ceny výrobkov a tým obmedzení priestoru pre pohyb cien výrobkov. Čím viac konkurentov je na trhu, tým je aj vyššia rivalita medzi konkurenciou a podnikom. Malé a kapitálovo slabšie podniky sú postupne vytlačené z trhu.

6. Finančné inštitúcie. Sú nimi:

- **banky**, ktoré usmerňujú platobné operácie podnikom v zmysle prijímania vkladov a realizácie výberov, majú tiež možnosť poskytovať úvery, resp. ponúknuť iné bankové produkty;

- **poisťovne**, ktoré v zmysle druhu poistenia a poistnej zmluvy majú možnosť poisťovať majetok podniku pre prípad krádeže, poškodenia, živelnej pohromy, zamestnancov v určitých odboroch rizikových povolaní, ale aj niektoré riziká vyplývajúce z podnikateľskej činnosti;
- osobitnú kategóriu tvoria **lízingové spoločnosti,** ktoré majú možnosť rôznymi formami prenajímať majetok.

7. Verejnosť vytvára imidž podniku, preto musí podnik spolupracovať aj s verejnosťou prostredníctvom rôznych záujmových združení. Tieto skupiny občanov poukazujú na následky činnosti podnikov v oblasti životného prostredia, poškodzovania zdravia, ale aj riešenia zamestnanosti určitých skupín obyvateľstva zo strany podniku. Ak si chce podnik zachovať dobrý imidž, musí s uvedenými spolkami a združeniami spolupracovať. Okolie podniku, presnejšie definované všeobecné okolie podniku má na podniky priamy, bezprostredný vplyv a je podnikom aj spätne ovplyvňované.

2.3.3 Väzby medzi podnikom a okolím

Okolie podniku má na podnik priamy vplyv a je takisto spätne ovplyvňované podnikom. Podnik a jeho okolie tvoria dynamický, interaktívny systém. Ide o obojstranný vzťah:

- **okolie ovplyvňuje podnik** – napr. zákony, konkurencia, dopyt, technológie,
- **podnik ovplyvňuje okolie** – napr. vytváraním pracovných miest, ponukou produktov, marketingom.

Medzi podnikom a okolím môžeme definovať väzby rôzneho druhu.

1. Väzby podľa postavenia

- **Vertikálne väzby** predstavujú väzby štátu, obcí a miest k podniku. Do istej miery majú mocenský charakter. V každej trhovej ekonomike sú nevyhnutné určité aktivity štátu, obcí a miest vo vzťahu k podniku. Štát má prostredníctvom hospodárskej politiky pomáhať vývoju trhovej ekonomiky a podnecovať jej rozvoj všade tam, kde nie je schopný zabezpečiť na trhu chýbajúce tovary a služby. Štát predstavuje ekonomické centrum, ktoré makroekonomicky reguluje ekonomickú stabilitu a vytvára legislatívne podmienky pre rozvoj podnikania. Podobnú úlohu ako štát vo vzťahu k podnikom plnia aj obce či mestá ako ekonomické centrá na území určitého regiónu. Štáty, obce a mestá realizujú svoje mocenské pôsobenie prostredníctvom rôznych druhov právnych noriem.

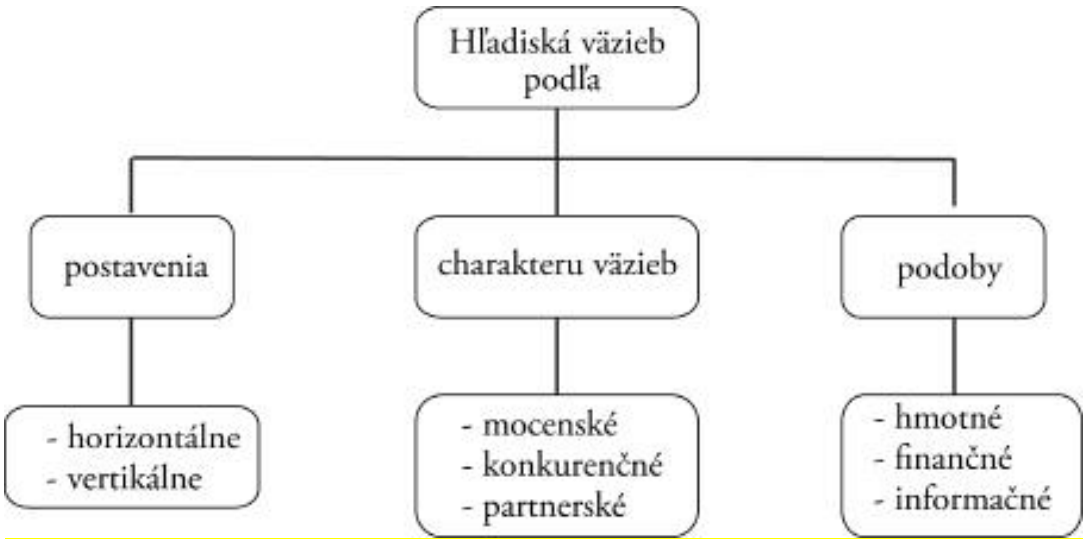
- **Horizontálne** väzby sú väzby k odberateľom, dodávateľom, finančným inštitúciám, konkurencii a verejnosti. Tieto väzby môžu mať charakter rôznych druhov vzťahov. Môže ísť o obchodné záväzkové vzťahy, ktoré sú charakteristické predovšetkým pre podnik, dodávateľov a odberateľov. Tieto väzby vznikajú na základe zmlúv.

2. **Väzby podľa charakteru**

- **Mocenské** väzby sú vytvárané štátom, mestami a obcami prostredníctvom legislatívy, nariadení, usmernení a majú pre podnik záväzný charakter.
- Obchodné **partnerské** vzťahy sa prejavujú bežne poskytovaním výrobkov a služieb rôznymi druhmi iných podnikov (dodávateľov), finančných inštitúcií pre samotný podnik alebo poskytovaním služieb resp. produkciou určitých druhov produktov pre potreby trhu zo strany podniku.
- **Konkurenčné vzťahy** pôsobia na ako motivácia pre podniky, aby budovali svoje špecifické prednosti, zvyšovali kvalitu výrobkov, znižovali ceny, poskytovali poradenstvo a pod.

3. **Väzby podľa podoby**

Väzby medzi prvkami okolia môžu mať podobu **hmotných, finančných alebo informačných väzieb**, podľa toho čoho tok zabezpečujú.



Obrázok 2.2 **Kategorizácia väzieb medzi podnikom a okolím**

Zdroj: DEÁKOVÁ, S. , KUFELOVÁ, I. a MAJDÚCHOVÁ, H. (2021). *Podnik a podnikanie.* Príklady a prípadové štúdie. Wolters Kluwer, 2021.

🕮 Zhrnutie problematiky prostredia a okolia podniku

- Vzťah podniku a jeho okolia je **živý a neustále sa vyvíjajúci**. Podnik, ktorý **rozumie štruktúre a typu týchto väzieb**, dokáže lepšie riadiť svoje strategické rozhodovanie, eliminovať riziká a využiť príležitosti v prostredí, ktoré ho obklopuje.
- Cieľom kapitoly bolo objasniť podstatu prostredia a okolia podniku, poukázať na ich spoločné a odlišné znaky.
- Následná kategorizácia na svetové, všeobecné a špecifické okolie nám umožnila hlbší pohľad do štruktúry okolia.
- Detailne sme definovali prvky okolia a ich vzájomné väzby.
- V jednotlivých častiach sme poukázali na možnosti využitia metód využívaných pri diagnostike okolia podniku.

2.4 PODNIK AKO CIEĽOVO ORIENTOVANÝ SYSTÉM

Podnik je možné charakterizovať ako komplexný, dynamický a otvorený systém, ktorý vykonáva svoju činnosť podľa vopred jasne stanovených cieľov. Ciele podniku predstavujú veličinu budúcnosti. V tomto kontexte podnik vystupuje ako systém, ktorý sa neustále adaptuje na zmeny, a to ako v externom, tak internom prostredí.

Tvorba cieľov podniku predstavuje strategický proces, ktorý sleduje smerovanie a dlhodobé zámery podniku. Tento proces zahŕňa:

1. **analýzu vnútorného a vonkajšieho prostredia**. Pri tejto analýze je možné využiť napr. klasickú metódu SWOT (silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby); analýzu konkurencie, trhových trendov a pod.
2. **stanovenie strategických priorít**, t. j. hlavných oblastí, na ktoré sa chce podnik zamerať (napr. vstup na nové trhy, vývoj nových produktov, optimalizácia procesov, znižovanie nákladov, ekologické aktivity a pod.);
3. **formuláciu cieľov.** Ide o určenie konkrétnych a merateľných cieľov a to na všetkých úrovniach podniku. Ciele musia byť merateľné prostredníctvom ukazovateľov, dosiahnuteľné v rámci možností podniku, relevantné vzhľadom na jeho stratégiu a časovo ohraničené.
4. **implementáciu cieľov**, t. j. ich rozdelenie do konkrétnych projektov, resp. plánov, pričom je nevyhnutné zabezpečiť efektívne rozdelenie zdrojov (finančných, ľudských a materiálnych) do jednotlivých plánov a koordinovať činnosti medzi jednotlivými časťami podniku.
5. **monitorovanie a kontrolu plnenia cieľov**. Je dôležité ciele priebežne monitorovať, identifikovať prípadné odchýlky a analyzovať ich, prípadne revidovať stanovené ciele a prispôsobiť ich novým podmienkam.

Tvorba podnikových cieľov je komplexný proces, ktorý zahŕňa **plánovanie, organizáciu, rozhodovanie a kontrolu**. Tieto štyri manažérske funkcie sú navzájom prepojené a zabezpečujú efektívne riadenie podniku, čím umožňujú stanoviť a dosiahnuť strategické, taktické a operatívne ciele.

Plánovanie, organizácia, rozhodovanie a kontrola sú navzájom prepojené manažérske funkcie, ktoré formujú a zabezpečujú dosahovanie podnikových cieľov:

1. Plánovanie určuje, **čo** chce podnik dosiahnuť.
2. Organizácia zabezpečuje, **ako** sa to dosiahne.
3. Rozhodovanie umožňuje **výber najlepšej stratégie** na dosiahnutie cieľov.
4. Kontrola sleduje, či sú ciele **realizované podľa plánu,** a umožňuje ich úpravu.

Tieto funkcie spolu tvoria **cyklický proces**, v ktorom podnik neustále prispôsobuje svoje ciele meniacemu sa podnikateľskému prostrediu.

Plánovanie v podstate predstavuje formuláciu opatrení na dosiahnutie cieľov a určenie termínov vrátane ich časovej a vecnej nadväznosti na iné opatrenia. Vlastný plánovací proces sa skladá z dvoch častí:

1. plánovania cieľov,
2. plánovania zodpovedajúcich opatrení.

Základom oboch častí je analýza skutočného stavu. Ide predovšetkým:

a) o analýzu silných a slabých stránok podniku. Predstavuje mnohostranný pohľad na podnik a jeho dokonalé zmapovanie. Týka sa jednotlivých okruhov podnikových činností. Uvádzame niekoľko príkladov:
   - Analýza výrobných činností sa týka zhodnotenia veľkosti a využitia výrobných kapacít podniku, vekovej a technickej úrovne strojov a zariadení a pod.
   - Analýza predaja hodnotí sortiment predaja, využitie marketingových nástrojov, šírku a úroveň odberateľských vzťahov a pod.
   - V oblasti analýzy nákupu podnik hodnotí systém dodávateľských vzťahov, spôsoby obstarania a pod.
b) o analýzu okolia podniku, ktorá v podmienkach trhovej ekonomiky obsahuje predovšetkým analýzu trhu.

   Trh je nutné analyzovať z dvoch hľadísk:
   - analýzy konkurencie
   - analýzy trhového okolia podniku.

   Pokiaľ ide o analýzu konkurencie, ide o tieto jej charakteristiky:
   - veľkosť na trhu,
   - podiel na trhu,
   - zákaznícke skupiny,

- formy predaja,
- veľkosť nákladov,
- cenovú politiku a pod.

Trhové okolie dokresľujú informácie:

- o nákupnom trhu (podmienky nákupu surovín, materiálu, výrobkov, štruktúra dodávateľov, ceny a pod.),
- o investičnom trhu, ktorý je možné charakterizovať podobnými charakteristikami ako v predchádzajúcom prípade, väčší dôraz sa však bude klásť na stránky technického rozvoja,
- o trhu pracovnej sily (najmä možnosti jej plnej či čiastočnej zamestnanosti, kvalifikácie, mobility a pod.),
- o finančnom trhu– východiskom analýzy bude podstata právnej formy podniku, ktorá ovplyvňuje možnosti získavania kapitálu, ďalej politika bankových inštitúcií, vývoj úrokovej miery a pod.

Celú problematiku analýzy okolia potom dokresľujú všeobecné charakteristiky prostredia, v ktorom sa podnik nachádza. Ide najmä o nasledujúce charakteristiky:

- hospodársku infraštruktúru a hospodársku politiku,
- stav zákonodarstva, najmä daňové predpisy, obmedzenia výrobné, reklamné a pod.,
- väzby na vedu, výskum a vzdelanie,
- záväzky vyplývajúce z činnosti zväzov a komôr,
- väzby, z ktorých vychádza podniková kultúra,
- problematiku ochrany životného prostredia a pod.

Analýza realizovateľných možností, či už ide o ciele, alebo opatrenia, musí vždy vychádzať zo skutočnosti, že predchádzajúce faktory môžu pôsobiť negatívne aj pozitívne. Preto musí byť v tejto fáze vytvorená sústava alternatívnych cieľov ale aj opatrení. Ak napríklad uvažujeme o zavedení nového výrobku do výroby, musíme vytvoriť alternatívy s dopadom na predaj, podiel na trhu, konkurenciu, cenovú politiku, zmeny v likvidite, zisku – a to všetko v rôznych časových obdobiach.

Rozhodovanie potom predstavuje zváženie predností a nedostatkov variantných riešení so zreteľom na realizovateľnosť cieľov a z nich vyplývajúce rozhodnutia.

Uvedené kroky je možné využiť ako v strategickom plánovaní, tak v akčných (operatívnych) plánoch.

Organizácia a kontrola sú výsledkom činností, ktoré vytvárajú po určitú dobu stabilizovaný systém zabezpečujúci fungovanie vzťahov a väzieb z hľadiska celého podniku.

Východiskom tvorby cieľov podniku a zároveň nevyhnutným predpokladom schopnosti podniku reagovať na neustále sa meniace podnikateľské prostredie je spracovanie **stratégie rozvoja podniku.**

Stratégia je písomný dokument, ktorý určuje dlhodobé smerovanie podniku. Je to mapa, ktorá umožňuje podniku orientovať sa a reagovať na meniace sa podmienky. Analyzuje súčasnú situáciu a zároveň načrtáva varianty budúceho vývoja podniku.

Spracovanie podnikovej stratégie je výlučne v kompetencii vrcholového vedenia podniku. Aby však túto úlohu zvládlo, musí strategicky myslieť. Princípy strategického myslenia v ucelenej podobe formuloval Z. Souček [53] Vyberáme najdôležitejšie z nich:

- **variantnosť;** Zabezpečí, aby vedenie podniku malo pripravené alternatívne scenáre vývoja podniku vo viacerých variantoch.
- **systémovosť/permanentnosť;** Spracovanie stratégie je neustálym a nepretržitým procesom, pri ktorom sú javy chápané komplexne v ich vonkajších a vnútorných súvislostiach.
- **interdisciplinárne myslenie;** Pri tvorbe stratégie sa využívajú poznatky viacerých vedných disciplín.
- **tvorivý spôsob myslenia;** Spracovanie stratégie vyžaduje tvorivých pracovníkov s intuitívnym myslením a s rozsiahlymi teoretickými vedomosťami a praktickými skúsenosťami.
- **syntéza exaktného a intuitívneho myslenia;** Na jednej strane vypracovanie stratégie vyžaduje presnú formuláciu a kvantifikáciu cieľov, na druhej strane môže intuícia vniesť do stratégie nové myšlienky a nápady.
- **myslenie založené na spätnej väzbe;** Pri spracovaní a realizácii stratégie treba zobrať do úvahy, že nielen okolie podniku ovplyvňuje podnikovú činnosť, ale aj podnik svojimi aktivitami formuje svoje okolie. Podobné väzby možno nájsť aj vo vnútri podniku.

Obsahom podnikateľskej stratégie je formulácia strategických cieľov a strategických operácií.

Strategické ciele obsahujú formuláciu a kvantifikáciu stavu, ktorý má byť v priebehu alebo na konci strategického obdobia dosiahnutý. Strategické operácie predstavujú navrhované postupy a aktivity, ktorými majú byť dosiahnuté strategické ciele.

---

[53] SOUČEK, Z. (1986). *Strategické řízení.* Praha, SNTL Alfa, 1986. 232 s.

Poslaním stratégie je formulácia základných rozvojových procesov podniku na strategické obdobie, definovanie poslania firmy a rozhodnutie o tom, ako by firma mala vyzerať povedzme o 3-5 rokov.

Podmienkou úspešného vypracovania a realizácie stratégie je predovšetkým skutočný záujem vedenia podniku o jej spracovanie ako nevyhnutnej podmienky existencie podniku. Vedenie podniku musí tiež presvedčiť svojich zamestnancov, že dokáže viesť podnik k dlhodobej prosperite. Musí byť určený strategický tím a práce na tvorbe stratégie by mal osobne viesť najvyšší predstaviteľ firmy (napr. riaditeľ, prezident a pod.).

V literatúre sa môžeme stretnúť s rôznymi názormi na *postup* spracovania stratégie. Vo všeobecnosti však možno povedať, že proces spracovania stratégie je chronológiou nasledujúcich krokov:

1. stanovenie vízie, poslania a cieľov podniku,
2. analýza externého a interného prostredia podniku,
3. formulácia scenárov a výber vhodnej podnikateľskej stratégie,
4. implementácia stratégie,
5. spätná väzba v podobe porovnania dosiahnutých cieľov s vytýčenými, prípadne ich korekcia v súlade so zmenenými podmienkami.

Pre vytváranie cieľov podniku má rozhodujúci význam hospodársky systém, v ktorom sa podnik nachádza. Zatiaľ čo v centrálne riadenom hospodárstve bol preferovaný organizačný princíp, t. j. ciele podniku boli určované centrálnymi riadiacimi orgánmi štátu a boli determinované výkonmi, podnik v trhovej ekonomike výhradne autonómne rozhoduje o svojich cieľoch a spôsobe a veľkosti svojich výkonov.

V ziskovo orientovanom hospodárstve je základným cieľom podniku **maximalizácia zisku a jeho trhovej hodnoty.**

Skôr než prejdeme k vysvetleniu uvedených pojmov, musíme si uvedomiť, že ciele podniku nie sú osobnou záležitosťou manažérov podniku, ale výsledkom multipersonálnych krokov, pri ktorých spolupracuje množstvo ľudí v podniku a ovplyvňuje ich celý rad **záujmových skupín** (angl. **stakeholders**).

Tieto záujmové skupiny môžeme rozdeliť na interné subjekty, ktoré sa nachádzajú vo vnútri podniku. Patria sem predovšetkým vlastníci podniku, manažéri a zamestnanci. Externými subjektmi sú dodávatelia, odberatelia, konkurencia, veritelia, investori a pod.

Jednotlivé záujmové skupiny sledujú prirodzene svoje vlastné ciele.

Medzi internými stakeholdermi je nutné na prvom mieste menovať *vlastníkov,* tzv. **shareholderov.** Je užitočné rozlišovať medzi strategickými vlastníkmi v podobe *majoritných vlastníkov* a ostatnými *minoritnými vlastníkmi.* Hoci obidve skupiny sú skupinami vlastníkov, predsa len ich ciele a hodnoty,

ktoré preferujú, sa líšia. Cieľom oboch skupín je rast hodnoty nimi investovaného kapitálu, tzv. **shareholder value**, ktorý môže mať podobu rastu dividend alebo rastu trhovej ceny akcií. Majoritní vlastníci však rozhodujú o tom, aká časť z vyprodukovaného zisku bude reinvestovaná (t. j. použitá na investície, ktoré budú ďalej zvyšovať zisk, hodnotu podniku a tým aj trhovú cenu akcií) a aká bude spotrebovaná vlastníkmi v podobe vyplatených dividend. Majoritní vlastníci teda rozhodujú o dlhodobých cieľoch podniku, zatiaľ čo minoritní vlastníci sú motivovaní skôr krátkodobými cieľmi v podobe rastu dividend.

Prakticky početne najväčšou záujmovou skupinou vo vnútri podniku sú *zamestnanci*. Ich hodnotové ciele majú podobu maximálneho rastu miezd a trvalého zlepšovania pracovného prostredia.

Osobitou skupinou zamestnancov sú *manažéri.* Ich ciele nadobúdajú podobu škály hodnotových preferencií zamestnancov a tiež aj vlastníkov. Ako zamestnanci majú záujem na trvalom raste a maximalizácii manažérskych platov. Zároveň však neustály strach z poklesu trhovej hodnoty akcií, ktorý by mohol mať za následok predaj podniku inému vlastníkovi a tým aj stratu ich miesta, ich núti zastávať hodnotové preferencie vlastníkov. Silným motívom k takejto preferencii je aj skutočnosť, že akcionári im často časť svojich akcií predávajú formou odmien, čím sa z manažérov – zamestnancov, stávajú manažéri – vlastníci.

K skupine externých stakeholderov patria *dodávatelia*, ktorých cieľom je najmä včasné splatenie svojej pohľadávky a rast objemu dodávok za čo najvýhodnejšiu dodaciu cenu. *Odberatelia* majú záujem o čo najnižšie ceny odoberaných produktov a výhodné obchodné a platobné podmienky. *Investori (veritelia a banky)* majú záujem o včasné splácanie čo najvyšších úrokov a zhodnotené vrátenie vkladu.

Medzi externé záujmové skupiny patrí *štát, prípadne obec,* ktorých záujmom je včasný výber poplatkov a daní, realizácia trvalo udržateľného sociálneho zmieru a čistého ekologického prostredia.

Všetkým uvedeným záujmovým skupinám však záleží na dlhodobej existencii firmy. Wöhe hovorí o zväzku cieľov alebo o cieľovom systéme, ktorý je kompromisným riešením medzi cieľovými predstavami jednotlivých skupín (stakeholderov). Súčet hodnôt jednotlivých stakeholderov, včítane shareholderov (vlastníkov) sa nazýva **stakeholder value.**

Z vyššie uvedeného vyplýva, že podnikové ciele determinujú v podstate dve hodnoty: hodnota pre vlastníkov – shareholder value a hodnota pre ostatné záujmové skupiny – stakeholder value.

Tendencie ovplyvňovania záujmových cieľov Tabuľka 2.3

Záujmové skupiny	**Tendencie ovplyvňovania cieľov**
Externé záujmové skupiny:	
štát	zákony, predpisy, dane;
miestna samospráva	poplatky, rozvoj regiónu, sponzorstvo, zamestnanosť;
dodávatelia	vyššie výkony, solventnosť, platobné podmienky;
odberatelia	výhodné ceny, poskytovanie ďalších služieb, doprava, kvalita produktov;
banky a investori	zhodnotenie vkladov, včasné splácanie;
Interné záujmové skupiny:	
vlastníci	rozšírenie kapitálu, rast hodnoty podniku, rast zisku na rozdelenie;
manažment	rast osobných príjmov, rast hodnoty podniku,
zamestnanci	imidž podniku, prestíž; rast miezd, sociálne istoty a zlepšovanie pracovného prostredia

Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa zhodného názoru podnikových ekonómov, teoretikov i praktikov **je primárnym cieľom podnikania maximalizácia súčasnej hodnoty podniku.** Rozumieme ňou sumu očakávaných budúcich ziskov, resp. cash-flow, diskontovaných v súčasnosti pomocou vhodnej diskontnej miery. Od maximalizácie hodnoty firmy je len nepatrný posun k maximalizácii shareholder value, tzn. k maximalizácii majetku vlastníkov. Koncepcia preferujúca maximalizáciu shareholder value vychádza predovšetkým zo skutočnosti, že vlastníci sú tým rozhodujúcim subjektom, ktorý vytvoril a zrealizoval podnikateľský zámer a tým predurčil veľkosť hodnoty pre ostatné subjekty. Zmyslom podnikania je dosahovať výnosy, ktoré sú vyššie ako vynaložené náklady. Z výnosov sa musia uspokojiť všetci stakeholderi (vyplatiť mzdy, úroky, ekonomické náklady, dane, poplatky a pod.) a až čo zostane, predstavuje základ pre určenie shareholder value. V koncepcii preferencie maximalizácie shareholder value je teda implicitne obsiahnutá aj maximalizácia stakeholder value.

Konkrétnymi ukazovateľmi, ktoré najlepšie vystihujú maximalizáciu shareholder value a zabezpečujú aj ciele ostatných záujmových skupín, sú

ukazovatele MVA – trhová pridaná hodnota a EVA – ekonomická pridaná hodnota.

Ukazovateľ MVA (Market Value Added) predstavuje prírastok trhovej hodnoty firmy, t. j. rozdiel medzi čiastkou, ktorú by akcionári a ostatní investori získali predajom svojich akcií, a hodnotou, ktorú do firmy vložili (obchodné imanie).

$$MVA = trhová\ hodnota\ podniku - obchodné\ imanie$$

MVA môže byť ako kladná, tak aj záporná, cieľom je jej maximalizácia. Umožňuje zachytiť zmenu hodnoty akcií a ukazuje, koľko peňazí investori do podniku vložili a koľko peňazí môžu získať späť predajom svojich akcií na burze.

Ukazovateľ EVA (Economic Value Added) predstavuje rozdiel medzi čistým ziskom podniku a jeho kapitálovými nákladmi.

Základná konštrukcia ukazovateľa EVA sa opiera o tri kľúčové hodnoty, a to o:

- hodnotu čistého prevádzkového zisku zvýšeného o úroky (NOPAT),
- celkový investovaný kapitál (C),
- priemerné náklady kapitálu (WACC– Weighted Average Cost of Capital), ktoré počítajú nielen s nákladmi na cudzí kapitál (úrokmi), ale aj na vlastný kapitál (očakávaná výnosnosť vlastného kapitálu).

$$EVA = NOPAT - C \,.\, WACC$$

Podstatou je, že hodnota ukazovateľa EVA by mala byť kladná. Jedine vtedy vzniká nová, tzv. pridaná hodnota zvyšujúca pôvodnú hodnotu podniku. V pragmatickej rovine to znamená, že EVA sa rovná rozdielu medzi NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) a sumou vyplatených úrokov veriteľom a výplat dividend akcionárom. Hlavným príspevkom ukazovateľa EVA je poznanie, že aj vlastný kapitál niečo stojí, že má svoje náklady, a nestačí, aby podnik dosahoval zisk alebo určitú výšku zisku na akciu, ale že musí priniesť kladnú hodnotu EVA.

V poslednom desaťročí sa do popredia dostali nové prístupy k tvorbe podnikových cieľov, ktoré sú determinované nasledujúcimi faktormi:

1. **globalizácia a dynamické trhové prostredie;** Ide o faktor, ktorý prináša vyššiu konkurenciu na globálnej úrovni, a to v podmienkach neustálych zmien na domácich a medzinárodných trhoch.
2. **technologická revolúcia a digitalizácia;** Využívanie umelej inteligencie (AI), online priestoru, e-commerce núti podniky neustále inovovať svoje obchodné modely, ale zároveň im umožňuje využitím big dát a analytických metód presnejšie predikovať budúci vývoj na trhu a tým aj

skvalitniť proces svojho plánovania. Podniky ako napríklad Google, Amazon a Netflix sa orientujú na agilnú tvorbu cieľov a pravidelne ich aktualizujú na základe nových údajov.

3. **zmena preferencií spotrebiteľov;** Narastá význam spoločensky zodpovedného správania spotrebiteľa vo vzťahu k environmentálnym aspektom, napríklad v tradičnom automobilovom priemysle prechod na elektromobilitu.
4. **intenzívny tlak regulácií a ESG požiadaviek;** Zo strany Európskej únie neustále silnie tlak na prísnejšie environmentálny normy a ESG regulácie. Tento tlak núti mnohé podniky, aby prehodnotili svoje stratégie. Podniky ako Napríklad Unilever, Nestlé a Patagonia začleňujú do svojich cieľov nulovú uhlíkovú stopu, recykláciu a sociálne iniciatívy.

V nasledujúcej tabuľke zosumarizujeme najvýznamnejšie rozdiely medzi tradičným a súčasným chápaním tvorby podnikových cieľov.

Tradičné vs. súčasné chápanie cieľov podniku Tabuľka 2.4

Tradičné chápanie cieľov podniku	**Súčasné chápanie cieľov podniku**
Rast tržieb, ziskovosť a návratnosť investícií.	Zisk je vnímaný ako súčasť ESG a spoločenskej zodpovednosti, podniky sa snažia o trvalo udržateľný rozvoj.
Ciele podniku boli primárne zamerané na shareholderov (vlastníkov).	Ciele podniku v širšej miere reflektujú aj záujmy zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov, miestnej komunity.
Strategické ciele boli pomerne stále, rigidné.	Ciele podniku sa vplyvom digitalizácie a rýchlej transformácie pravidelne aktualizujú na základe nových údajov a analýz a podniky sa orientujú na agilnú tvorbu cieľov.
Inovácie boli považované za doplnkový faktor rastu podniku a prevažovali udržiavacie inovácie, resp. inovácie produktové.	Ciele sú v súčasnosti často orientované na disruptívne inovácie, t. j technologické, produktové alebo obchodné inovácie, ktoré zásadne menia existujúce trhy, narušujú zavedené

	obchodné modely a spôsobujú pokles dominantných hráčov na trhu.

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri riadení podniku si však nevystačíme len s primárnym cieľom. Ako sme už uviedli, manažéri uvažujú o zväzku cieľov a pracujú s nimi. Stojíme tak pred úlohou ciele triediť, klasifikovať.

Ciele podniku môžeme triediť podľa nasledujúcich hľadísk:

- podľa poradia ich významu (hierarchie),
- podľa veľkosti (rozsahu) cieľa,
- podľa časového hľadiska,
- podľa vzťahu medzi cieľmi,
- podľa obsahu cieľa,
- podľa rozsahu pôsobnosti cieľov.

Ciele podniku tvoria sústavu, ktorá má podobu určitej **hierarchickej pyramídy**. Na jej vrchole je vrcholový (primárny) cieľ, ktorý je konkretizovaný v základných cieľoch jednotlivých funkčných oblastí (v podnikoch organizovaných podľa funkcií) alebo divízií (v podnikoch organizovaných podľa výrobkových divízií), ktorésa napĺňajú pomocnými cieľmi v rovnakej štruktúre ako základné ciele. Čiastkové ciele nesmú byť v rozpore s vrcholovým cieľom, ale musia s ním tvoriť kompatibilnú sústavu. Z takto poňatej sústavy cieľov musí vychádzať aj systém hmotnej zainteresovanosti všetkých pracovníkov podniku.

Takto poňatý systém riadenia podniku je označovaný ako tzv. manažment podľa cieľov – MBO (Management by Objectives). Príkladom odvodzovaných cieľov podľa funkčných oblastí je nasledujúca schéma:

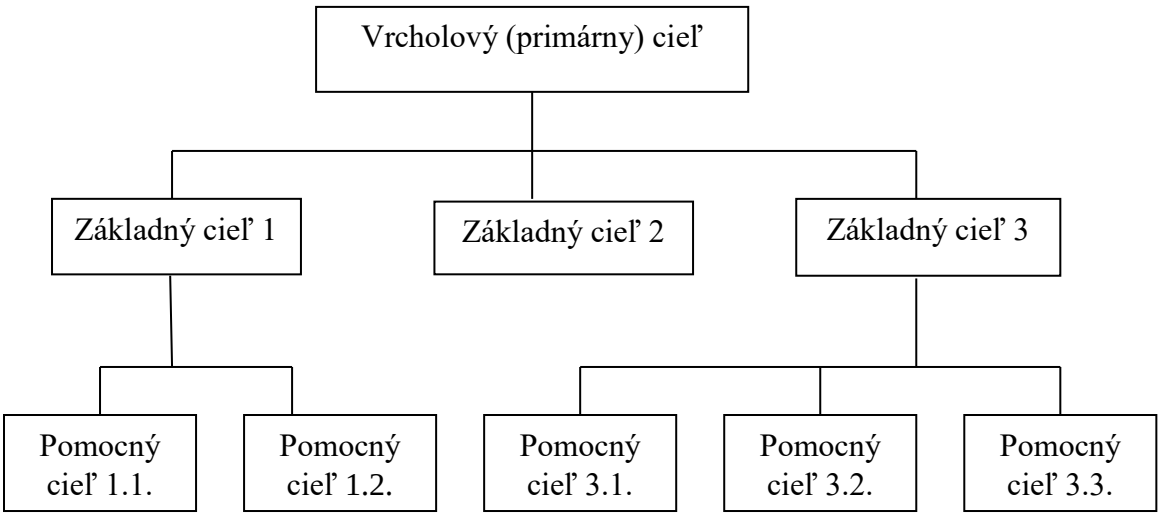
Ciele podľa funkčných oblastí Tabuľka 2.5

Primárny cieľ podniku	**Maximalizácia zisku a rast trhovej hodnoty**		
Základný cieľ	*zásobovanie*	*výroba*	*odbyt*
	zníženie obstarávacích nákladov	zníženie výrobných nákladov	zvýšenie obratu

Pomocné ciele	výber dodávateľov, optimalizácia dodávok, riadenie zásob	dôkladná technická príprava výroby, zvýšenie technickej úrovne strojov a zariadení, optimalizácia výrobného sortimentu a pod.	zlepšenie predajného systému, úprava predajnej ceny, reklamná kampaň, starostlivosť o zákazníka a pod.

Zdroj: vlastné spracovanie

Uvedené vzťahy medzi vrcholovým, pomocnými a základnými cieľmi je možné znázorniť aj nasledujúcou pyramídou cieľov.



Obrázok 2.3 **Pyramída cieľov**
Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe **veľkosti (rozsahu) cieľa** sa vytvárajú dve skupiny cieľov, a to:

- maximalistické ciele, ktoré vyjadrujú maximálny stupeň dosiahnutia, t. j. ide o maximálne zhodnotenie výrobných faktorov ako maximalizáciu hospodárskych výsledkov podniku,
- minimalistické ciele, pri ktorých sa podnik uspokojí s dosiahnutím vopred stanoveného cieľa, ktorým je spravidla minimálny zisk.

Podľa **časovej dimenzie** možno rozlišovať ciele:

- krátkodobé, strednodobé a dlhodobé, pričom nie je exaktne určené, aký časový úsek možno považovať za krátkodobý, strednodobý a dlhodobý,

- ciele vzťahujúce sa buď k určitému okamihu alebo obdobiu, napr. dosiahnuť určitý stav hotovosti k 31.3. pre účely platenia dane, alebo udržať stav hotovosti konštantne na určitej úrovni kvôli udržaniu likvidity podniku,
- statické a dynamické, pričom statický cieľ neberie do úvahy veličinu času,
- trvalé a prechodné ciele, napr. trvalým cieľom podniku je udržanie kvality výrobkov, prechodným cieľom je emisia akcií v určitom období a v určitej výške.

Ak berieme do úvahy **vzťahy medzi cieľmi**, rozlišujeme spravidla ciele:

- komplementárne,
- identické,
- konkurenčné,
- indiferentné.

V prípade komplementárnych cieľov vedie zvýšenie stupňa, akým sa dosahuje cieľ A, k zvýšeniu stupňa, akým sa dosahuje cieľ B. Znamená to, že sa ciele vzájomne podporujú. Napríklad zníženie nákladov vedie k zvýšeniu zisku.

Identické ciele sú také, ktoré majú rovnaký vplyv na vrcholový cieľ, vzájomne sa nerušia, nepodporujú, nekonkurujú si. Napríklad zvýšenie obratu predaja je možné dosiahnuť zvýšením objemu predaja alebo zvýšením ceny.

O konkurenčné ciele ide vtedy, ak zvýšenie stupňa dosiahnutia cieľa A vedie k zníženiu stupňa dosiahnutia cieľa B, napríklad intenzifikácia služieb zákazníkom pri súčasnej minimalizácii nákladov. Za extrémny prípad konkurenčných cieľov možno považovať prípad, keď realizácia cieľa A vylučuje realizáciu cieľa B. Vyskytuje sa napríklad v prípade, že podnik chce znížiť spotrebu energie daného stroja, ale súčasne zvýšiť jeho hodinový výkon.

Cieľová indiferenciácia znamená, že splnenie jedného cieľa nemá vplyv na plnenie ostatných cieľov. Podnik chce napríklad zvýšiť kvalitu vzdelávania svojich pracovníkov a okrem toho chce znížiť spotrebu odpadu pri výrobe.

Klasifikácia cieľov podľa **obsahu** sa vzťahuje na ich prevažujúcu obsahovú orientáciu. Môže ísť o ciele ekonomické, technické a sociálne.

Ekonomický obsah má tá skupina cieľov, ktorá kvantifikuje výsledok podnikateľskej činnosti. V skupine ekonomických cieľov majú zastúpenie ciele výkonové, finančné a výsledkové.

Výkonové ciele sa vyjadrujú spravidla v naturálnych jednotkách, napr. objem výroby, veľkosť zásob, objem výrobnej kapacity a pod.

Finančné ciele vychádzajú zo základného cieľa podniku, ktorým je rast trhovej hodnoty podniku a tento cieľ je súčasne aj rozhodujúcim cieľom finančnej politiky podniku. Čiastkovými finančnými cieľmi sú:

- solventnosť podniku – schopnosť podniku hradiť si svoje záväzky v danom čase a množstve,
- likvidita podniku – schopnosť premeniť hodnoty na peniaze,
- rentabilita – schopnosť vyprodukovať z jednej jednotky vloženého zdroja (napr. nákladov, tržieb, majetku, kapitálu a pod.) x jednotiek dosiahnutého zisku,
- stabilita – schopnosť zabezpečiť v neustále meniacich sa podmienkach podnikovej činnosti požadovanú úroveň rentability a likvidity.

Výsledkové ciele sa spravidla vyjadrujú v hodnotových, peňažných jednotkách, napr. výnosy, náklady, zisk, cash flow a pod.

Sociálne ciele podniku vyjadrujú jeho sociálnu politiku. Tieto ciele sú orientované na podnik alebo na zamestnancov. Sociálne ciele orientované na podnik vyjadrujú prínos podniku k sociálnej politike štátu, prípadne obce. V súčasnosti podniky prezentujú tzv. spoločenskú zodpovednosť firiem (Corporate Social Responsibility – CSR), ktorou vyjadrujú svoju zodpovednosť voči klientom, dodávateľom, odberateľom. Obsahuje dlhodobý záväzok správať sa eticky, prispievať k ekonomickému rastu a zvyšovať kvalitu života svojich zamestnancov, komunity i celej spoločnosti. Pod spoločenskú zodpovednosť patria protikorupčné opatrenia, corporate governance, ochrana duševného vlastníctva a transparentnosť. Spoločensky zodpovedná firma je aj tá firma, ktorá sa venuje charite a komunitnému investovaniu, poradenstvu alebo dobrovoľníctvu. Súčasťou spoločenskej zodpovednosti sú aj sociálne ciele orientované na zamestnancov. Vyjadrujú záväzky podniku, ktorými podnik uspokojuje mzdové požiadavky, zdravotnícke, kultúrne, bytové, vzdelávacie požiadavky na zlepšenie pracovného prostredia a vzťahov.

Technické ciele vyjadrujú budúci stav technickej úrovne výrobkov, strojov a zariadení. Sú cieľmi výskumu, vývoja a technického rozvoja.

Podľa **rozsahu pôsobnosti cieľov** môžeme členiť množinu cieľov takto:

- ciele podniku ako celku,
- ciele vnútropodnikových podnikateľských jednotiek, napr. závodov, dielní, prevádzok a pod.,
- ciele jednotlivých funkčných oblastí, napr. ciele v oblasti marketingu, zásobovania, výroby a pod.

Ciele podniku musia byť akceptovateľné a pochopiteľné všetkým, ktorí sa na ich dosiahnutí budú podieľať a je skutočne potrebné, aby sa na formulácii týchto cieľov podieľali aj manažéri. Ciele manažérov sú rozhodujúcim prvkom každého systému MBO. Ciele na strednej úrovni manažmentu musia byť v súlade s cieľmi na najvyšších úrovniach. Napríklad, ciele vypracované manažérom zodpovedným za určité kroky vo veľkej výrobnej prevádzke musia byť prepojené s cieľmi manažérov zodpovedných za iné kroky vo výrobe. Všetky ciele musia byť tiež v súlade s dlhodobým cieľom podniku a musia ho podporovať.

Všeobecne možno povedať, že každý manažér by mal stanoviť päť až osem cieľov a mali by sa týkať nasledujúcich oblastí: [54]

- bežné pracovné ciele (napr. v oblasti objemu, kvality a efektívnosti výroby),
- ciele riešenia problémov (definovanie hlavných problémov a vytýčenie cieľov na ich odstránenie),
- inovačné ciele (ako zlepšiť svoju prácu),
- ciele osobného rozvoja (plánovanie profesionálneho rastu manažérov i zamestnancov).

Pre úspešné uplatňovanie riadenia podľa cieľov je nutné neustále tento program vyhodnocovať, aby manažéri i zamestnanci mohli vyjadriť svoje pochybnosti o správnosti vytýčeného cieľa, o organizačných obmedzeniach, neadekvátnych alebo úplne nesprávnych opatreniach a pod.

Peter Drucker dospel k záveru, že pre podnik nie je podstatná dôležitosť cieľov, ale **stanovenie ich veľkosti**. Prakticky to znamená, že manažéri musia stanoviť také ciele, ktoré je možné merať, vyhodnocovať postup ich dosiahnutia a mieru ich naplnenia. Je prirodzené, že v niektorých oblastiach podnikovej činnosti je ťažké určiť meradlá naplnenia cieľov, napr. ako zmerať spokojnosť zamestnancov, sociálnu zodpovednosť manažérov a pod.? Podnik musí využívať vhodnú štruktúru ukazovateľov, pomocou ktorých je možné merať ciele v jednotlivých oblastiach.

Príklady navrhovaných ukazovateľov pre jednotlivé ciele uvádza nasledujúca tabuľka.

[54] Doerr, J. (2018). *Measure What Matters. OKRs: The Simple Idea that Drives 10xGrowth.* Pengium Books Ltd. 2018.

Meranie cieľov prostredníctvom ukazovateľov Tabuľka 2.6

Cieľ	Navrhované ukazovatele
rentabilita	pomer zisku k vloženým zdrojom, napr. nákladom, tržbám, kapitálu, majetku;
produktivita práce	pomer výkonov k pracovníkom, množstvo spotrebovanej práce, času;
nákladovosť	pomer jednotlivých druhov nákladov k výnosom;
likvidita	pomer jednotlivých zložiek obežného majetku ku krátkodobým záväzkom.

Zdroj: vlastné spracovanie

🕮 Zhrnutie problematiky podniku ako cieľovo orientovaného systému

- Podnik ako cieľovo orientovaný systém, predstavuje dynamický, hierarchický a otvorený systém, ktorý sleduje súbor strategických a operatívnych cieľov. Cieľová orientácia všetkých aktivít podniku je elementárnym predpokladom jeho dlhodobej udržateľnosti a prosperity. Pri tvorbe cieľov je dôležité, aby podnik zohľadnil relevantné externé a aj interné faktory.
- Tvorba podnikových cieľov je komplexný proces, ktorý zahŕňa **plánovanie, organizáciu, rozhodovanie a kontrolu.** Tieto štyri manažérske funkcie sú navzájom prepojené a zabezpečujú efektívne riadenie podniku, čím umožňujú stanoviť a dosiahnuť strategické, taktické a operatívne ciele.
- Podnikové ciele determinujú v podstate dve hodnoty: hodnota pre vlastníkov – shareholder value a hodnota pre ostatné záujmové skupiny – stakeholder value. Každá záujmová skupina sleduje vlastné ciele a preto je konečný súbor podnikových cieľov výsledkom kompromisu medzi týmito záujmovými skupinami.
- Podnikové ciele je možné klasifikovať podľa rôznych kritérií, z ktorých každé má svoj význam v podnikovej rozhodovacej praxi.

✓ KONTROLNÉ OTÁZKY A ÚLOHY

1. Zopakujte si objektívne a subjektívne predpoklady podnikania. Do ktorej skupiny by ste zaradili súbor daňových predpisov?

2. Nájdite v literatúre alebo vo verejne dostupných informačných zdrojoch osobnosti, ktoré by boli prienikom manažéra, vodcu a podnikateľa. Určte základné rozdiely medzi týmito tromi osobnosťami.
3. Definujte podnikateľa v zmysle Obchodného zákonníka. Nájdite citáty od významných podnikateľov o tom, čo je to podnikanie a aký zmysel tieto osobnosti vidia v podnikateľskej činnosti, ktorú vykonávajú.
4. Uveďte rozdiely medzi bežným podnikateľom a vizionárom. Uveďte príklady najväčších vizionárov, ktorí zmenili podnikanie vo svojom odbore.
5. Definujte pojem podnikanie v zmysle Obchodného zákonníka a vysvetlite jeho jednotlivé znaky. Čo znamená pojem sociálne podnikanie?
6. Vysvetlite pojem podnik a to ako právny a aj ekonomický pojem.
7. Vysvetlite rozdiel medzi obchodným imaním a čistým obchodným imaním.
8. Definujte riziko a príčiny jeho vzniku.
9. Aké druhy rizika poznáme?
10. Aký postoj k riziku môže mať podnikateľ?
11. Vymenujte a bližšie popíšte spôsoby znižovania podnikateľského rizika.
12. Definujte prostredie a okolie podniku, poukážte na ich rozdiely.
13. Charakterizujte trendy a faktory svetového, všeobecného a špecifického okolia podniku.
14. Vymenujte prvky okolia podniku a uveďte ich vplyv na podnik.
15. Popíšte jednotlivé druhy väzieb medzi podnikom a jeho okolím, uveďte príklady z praxe.
16. Vysvetlite, prečo podnik chápeme ako cieľovo orientovaný systém.
17. Aké manažérske funkcie využívame pri tvorbe cieľov podniku?
18. Popíšte algoritmus tvorby podnikových cieľov.
19. Vysvetlite zmeny v prístupe k tvorbe podnikových cieľov v súčasnosti.
20. Charakterizujte externé a interné záujmové skupiny, ktoré majú vplyv na tvorbu cieľov. Vysvetlite aké záujmy jednotlivé skupiny sledujú pri tvorbe podnikových cieľov.
21. Charakterizujte jednotlivé kritériá klasifikácie cieľov podniku a vysvetlite ich význam.

LITERATÚRA

1. DEÁKOVÁ, S. ,KUFELOVÁ, I. a MAJDÚCHOVÁ, H. (2021). *Podnik a podnikanie*. Príklady a prípadové štúdie. Wolters Kluwer, 2021.

2. DOERR, J. (2018). *Measure What Matters. OKRs: The Simple Idea that Drives 10xGrowth.* Pengium Books Ltd. 2018.
3. EUROPEAN COMMISSION. (2023). *2023 Country Report – Slovakia.* Institutional Paper 249. Brussels. 2023. PDF. 88pp, doi:10.2765/034756 , ISBN 978-92-68-03216-9, dostupné na: https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2023-country-report-slovakia_en
4. FAYOL, H. (2001). *Economics, finance, business and management*. Tylor and Francis Ltd, 2001.
5. FOTR, J. (1992). *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Management press, Praha, 1992. 105 s. ISBN: 8085603063
6. GUTENBERG, E. (1989). *Grundlangen der Betriebswirtschfslehre, Bandl*. Die Produktion, Berlin, Springer – Verlag,1989.
7. HICKMAN, C.R. (1995). *Manažéri a lídri*. Open Windows, 1995.
8. HILLSON, D. (2002). *Extending the risk process to manage opportunities*. International Journal of Project Management, 20(3), 235 – 240. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/222529551_Extending_the_risk_process_to_manage_opportunities. DOI:10.1016/S0263-7863(01)00074-6
9. HOPKIN, P. (2013*). Risk Management*. Kogan Page, 2013. 288 s. ISBN: 9780749468385
10. HUTCHINS , D. (2008). *Hoshin Kanri: The Strategic Approach to Continuos Improvement*. Routledge. 2008.
11. CHRISTENSEN, C.M. (2016) *The innovator´s dilemma*. Harvard Business Review Press. 2016.
12. ISO 31000. (2018). *Risk Management – Guidelines*. International Organization for Standardization. Edition 2. 2018. https://www.iso.org/standard/65694.html#lifecycle
13. IVANCEVICH,J.M. – DONNELLY,J.Jr. – GIBSON,J.L. (1989). *Management, Priciples and Functions,* Boston, BPI IRWIN, 1989.
14. KAŠÍK, J. – MICHALKO, M. (1998). *Podniková diagnostika*. Vydavatelství Tandem. Ostrava 1998. 343 s. ISBN: 80-902167-4-9
15. KEYNES, J. M. (2017). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Wordsworth Editions, 2017. 576s. ISBN: 9781840227475
16. KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2021). *Cirkulární ekonomie a ekonomika.* Grada 2021.
17. KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2023). *Cirkulární ekonomie a ekonomika 2*. Grada 2023.

18. KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2024). *Cirkulární ekonomie a ekonomika 3*. Grada 2024.
19. KNIGHT, F. H. (2006). *Risk, Uncertainty and Profit*. Cosimo Classics, 2006. 400 s. ISBN: 9781602060050
20. MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s. ISBN: 978-80-89710-04-1
21. MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. (2020). *Podnikové hospodárstvo*. Wolters Kluwer SR, 2020. 424 s. ISBN: 978-80-571-0271-7
22. NEUMANNOVÁ, A. a kol. (2012). *Podniková diagnostika*. Iura Edition, 2012. 204 s. ISBN: 9788080784645
23. RIES, E. (2019). *Startup jako princip podnikání*. Management Press. 2019.
24. RYBÁROVÁ, D. – GRISÁKOVÁ, N.. (2010). *Podnikateľské riziko.* Bratislava: Iura Edition, 2010. 179 s. 978-80-8078-377-8
25. SAMUELSON, P.A. - NORDAUS, W.D. (1995). *Ekonomie*. Nakladatelství Svoboda. 1995.
26. SAY , J.B. (2025). *A Tratise on Political Economy or the production, Distribution, and Consuption or Wealth.* On line chrome extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://historyofeconomicthought.mcmaster.ca/say/treatise.pdf
27. SBA.(2024). *Stav malého a stredného podnikania.* 2024. Dostupné na: https://www.sbagency.sk/stav-maleho-a-stredneho-podnikania
28. SHULTZ, T.W. (1980). *Investment in Entrepreneurial Ability*. In: The Scandinaviau Journal of Economic, č.4. 1980.
29. SCHUMPETER J.A. (2008). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper Perennial, 2008.
30. SOPK. (2024). *Ekonomický prieskum.* 2024. Dostupné na: https://www.sopk.sk/urad/ekonomicky-prieskum/
31. SOUČEK, Z. a kol. (1986). Startegické řízení. Praha. SNTL Alfa,1986.
32. VESPER, K.H. (1989). *New venuture Strategies*. Pearson 1989.
33. WEBER, O. (2014). *Environmental, Social and Governance Reporting in China*. *Business Strategy and the Environment*. 23. Wiley Online Library, 2014 ,s. 303–317 (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/bse.1785
34. WÖHE, G. (1995). *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha, C.H. BECK 1995.

Legislatívne predpisy

Obchodný zákonník

Občiansky zákonník
Živnostenský zákon

3 ŽIVOTNÝ CYKLUS PODNIKU

Podnik ako dynamický ekonomický subjekt prechádza počas svojej existencie rôznymi vývojovými štádiami. Životný cyklus podniku predstavuje logickú a prirodzenú postupnosť vývojových fáz, ktorými podnik prechádza od svojho vzniku až po potenciálny zánik alebo transformáciu. Tieto fázy sú sprevádzané špecifickými výzvami, požiadavkami na riadenie, organizačnú štruktúru, financovanie a stratégiu.[55] Poznanie životného cyklu má praktický význam pri plánovaní a strategickom rozhodovaní, keďže každá etapa vyžaduje iný prístup zo strany manažmentu.[56]

Životný cyklus jednotlivých podnikov sa výrazne odlišuje. V niektorých prípadoch môže byť dlhý (príkladom je veľa známych svetových spoločností) alebo krátky (ako to býva najmä v prípade veľkého počtu malých firiem). Niektoré sa vyvíjajú rýchlejšie ako iné, niektoré prosperujú lepšie, kým iné horšie a pod. Príčinami ukončenia životností podniku môžu byť vnútorný alebo vonkajší stav, ale aj pôsobenie oboch.[57]

Teória životného cyklu podniku sa využíva pri tvorbe podnikovej stratégie, podnikateľských modelov a rastových modelov. Princípy životného cyklu podniku sú aplikovateľné pri predikcii budúceho vývoja podniku prostredníctvom:[58]

- tvorby profilu manažérskych zručností, znalostí a postojov,
- stanovenia podnikových priorít,
- návrhu efektívnych spôsobov riešenia problémov,
- tvorby rastových modelov,
- identifikácie externých a interných faktorov úspechu alebo neúspechu a
- inovačnej aktivity.

Prognózovanie vývoja životného cyklu podniku je v dnešnej dobe značne problematické. Podniky musia na diagnostiku a jej úspešné zvládnutie vynakladať

---

[55] GREINER, L. E. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review, May-June 1998. dostupné na: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_8559/objava_99894/fajlovi/GREINER%20Evolution_and_Revolution_as_Organizations_Grow.pdf

[56] ADIZES, I. (1990). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Prentice Hall. 384 s.

[57] SEDLÁK, M. a kol. (2010). *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : IURA Edition, 2010. 352 s.

[58] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

väčšie úsilie, ďalšie peňažné prostriedky a hľadať nové nástroje, pretože tradičné riešenia už v mnohých oblastiach a nových situáciách nepostačujú.[59]

Vývoj teórií životného cyklu podniku môžeme rozčleniť do troch štádií:[60]

1. Vznik a koncepčné vymedzenie prebiehalo v 50. až 70. rokoch minulého storočia a hlavnými predstaviteľmi teórie životného cyklu boli v tomto období Adizes, Greiner, Kimberley, Penrose a Steinmetz.
2. V 80. a 90. rokoch minulého storočia prešla teória životného cyklu pod vplyvom empirických štúdií zmenou koncepčného chápania. V tomto období boli na základe empirických štúdií často diskutovanými problémami aj špecifiká životného cyklu malých a stredných podnikov. Najvýznamnejšími predstaviteľmi boli Churchill, Lewis, Hanks, Miller, Friesen, Quinn, Cameron, Scott a Bruce.
3. Nové vývojové štádium teórie životného cyklu podniku začalo na prelome nového tisícročia, keď rozvoj informačných technológií zdôraznil význam prirodzeného vývoja podnikov. Dostupnosť množstva údajových databáz umožnila analyzovať životný cyklus podnikov bez predchádzajúcich nepresností. V predchádzajúcich štádiách dominoval kvantitatívny výskum. V dôsledku uplatnenia nových sofistikovaných kvalitatívnych metód sa kladie väčší dôraz na dôkladnejšie rozpracovanie a porozumenie problematiky životného cyklu podniku. Uvedená expanzia v oblasti metodického aparátu s využitím kvantitatívnych aj kvalitatívnych metód obohatila koncepciu o nové empirické poznatky.

Fázy životného cyklu

Zmeny, ktorými podnik prechádza, sú systematizované v modeli životného cyklu, ktorý pozostáva z niekoľkých fáz – od založenia a vzniku až po potenciálny zánik alebo transformáciu podniku.

Fázu životného cyklu možno definovať ako súbor podnikových činností a štruktúr.[61] Činnosti zahŕňajú rozhodovací proces, spracovanie informácií a prevádzkové postupy. Vzťahy podriadenosti, rozdelenie moci a celková organizačná štruktúra predstavujú problematiku podnikových štruktúr.

---

[59] NEUMANNOVÁ, A. a kol. (2012). *Podniková diagnostika*. Iura Edition, 2012. 204 s.
[60] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.
[61] DODGE, H. – FULLERTON, S. – ROBBINS, J. 1994. *Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses*. In: Stretegic management Journal. Vol. 15 p. 121 –134

Pochopenie jednotlivých fáz životného cyklu je nevyhnutné pre správne strategické rozhodovanie, alokáciu zdrojov, riadenie rizík či plánovanie expanzie. Rôzne fázy si totiž vyžadujú odlišný prístup k marketingu, financiám, riadeniu ľudských zdrojov aj výrobe.

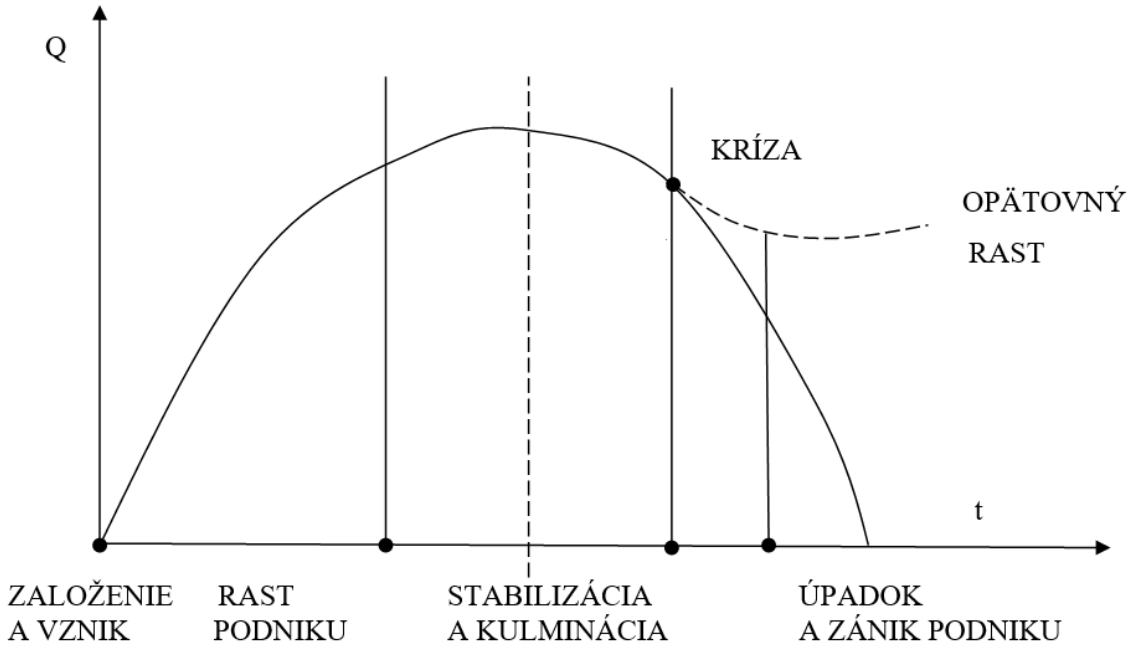
V životnom cykle sa odrážajú výrobno-technické, právno-organizačné a ekonomické aspekty podnikateľskej činnosti.

Na formovanie základných fáz životného cyklu podniku sa môže využiť rozmanitý prístup. Často sa tieto fázy stotožňujú s fázami životného cyklu výrobkov a závisí len od autorov, ako jednotlivé fázy zadefinujú v zjednodušenom modeli. Počet fáz v modeloch jednotlivých autorov sa pohybuje v rozmedzí od troch do desať.

Najčastejšie sa stretávame s päťfázovým modelom životného cyklu:[62]

1. založenie a vznik podniku,
2. rast podniku,
3. stabilizácia podniku,
4. kríza podniku a
5. úpadok, zrušenie a zánik podniku.

Priebeh piatich fáz životného cyklu môžeme zobraziť touto krivkou:



Obr. 3.1 **Priebeh životného cyklu**

Zdroj: MAJTÁN, Š. a kol. (2007): *Podnikové hospodárstvo*. Sprint vfra. Bratislava 2007. 352 s.

[62] MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. (2020). *Podnikové hospodárstvo*. Wolters Kluwer, 2020. 424 s.

Okrem terminológie a počtu fáz sa jednotlivé modely odlišujú aj názormi na dimenzie určujúce priebeh životného cyklu podniku. **Kvalitatívny prístup** k vymedzenie dimenzií zobrazuje päťfázový model životného cyklu.

Na osi *x* je znázornený časový faktor životného cyklu a na osi *y* tzv. objemový faktor. Za objemový faktor môžeme považovať výšku základného imania, veľkosť výrobnej kapacity, výšku vynaložených výdavkov, resp. príjmov v závislosti od toho, ktorý z uvedených prvkov považujeme z daného hľadiska za prioritný prvok pri sledovaní životného cyklu podniku. Prerušovaná čiara vyjadruje opätovný rast podniku po úspešnom vyriešení podnikovej krízy.

Kvalitatívne vymedzenie priebehu životného cyklu sa využíva pri tvorbe podnikovej stratégie a hľadaní vhodného štýlu riadenia, ktoré budú reflektovať špecifiká aktuálnej životnej fázy. Dimenziami určujúcimi fázy životného cyklu sú podľa Adizesa dva páry vzájomne vyvažujúcich parametrov. Prvou dimenziou je miera flexibility, resp. kontroly, ktorou disponuje manažment podniku. Miera pozornosti venovaná externému prostrediu na úkor interného prostredia je druhou dimenziou kvalitatívneho modelu.[63]

Fázy sa dajú podľa niektorých autorov členiť ešte podrobnejšie. Napr. Darrell Zahorsky životný cyklus rozdeľuje do 7 fáz, a to:[64]

1. myšlienka vzniku podniku,
2. založenie podniku,
3. rast podniku,
4. stabilizácia,
5. expanzia,
6. úpadok a
7. odchod.

Bez ohľadu na počet fáz, ktoré modely zobrazujú, každý popisuje rovnaký priebeh životného cyklu podniku. Vo viacfázových modeloch sa zvyknú členiť základné fázy na detailnejšie časové úseky. Modely s menším množstvom fáz majú sklon k zovšeobecňovaniu spojením dvoch alebo viacerých fáz. Podrobnejšie členenie životného cyklu podniku vychádza z potreby presnejšie identifikovať fázu, v ktorej sa podnik práve nachádza.

Životný cyklus podniku odráža tiež stupeň jeho rozvoja a postavenia na konkurenčnom trhu a poskytuje tak informácie pre predikciu jeho budúcej zmeny, resp. vývoja v budúcnosti.

---

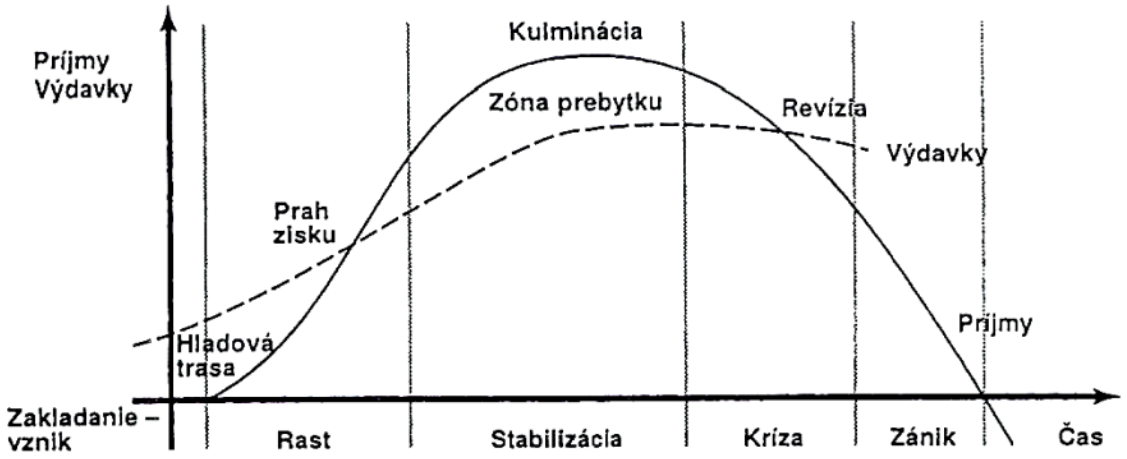
[63] ADIZES, I. (1990). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Prentice Hall. 384 s.

[64] SEDLÁK, M. a kol. (2010). *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : IURA Edition, 2010. 352 s.

Fázy vývoja podniku sú odrazom vývoja makroekonomického (vonkajšieho) prostredia, v ktorom podniky fungujú, sú však tiež dané príslušnosťou k jednotlivým odvetviam alebo sektorom a vlastnou výkonnosťou podniku. Preto ak má byť podnik úspešný, musia manažéri včas a predovšetkým správne analyzovať jednotlivé javy v okolí podniku aj v jeho vnútornom prostredí a včas reagovať na všetky zmeny týchto prostredí.

Makroekonomické prostredie pôsobí na životný cyklus podniku očakávaným tempom, rastom ekonomiky, fiškálnou politikou štátu, monetárnou politikou, vývojom inflácie a pod.

Príslušnosť podniku k určitému odvetviu je spojená s rôznou mierou citlivosti na vývoj ekonomiky odvetvia. To znamená, že nie všetky odvetvia sa rozvíjajú rovnakým tempom, dosahuje sa v nich rôzna miera zisku, existujú rôzne vstupné bariéry do odvetvia a pod.



Obrázok 3.2 : **Trend vývoja príjmov a výdavkov v jednotlivých fázach životného cyklu**

Zdroj: KUPKOVIČ, M. a kol. (2003). *Podnikové hospodárstvo: komplexný pohľad na podnik*. 7.vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2003.

Od etapy vývoja životného cyklu podniku závisí i trend vývoja jeho výdavkov a príjmov. Až po tzv. prah zisku výdavky presahujú príjmy. V čase kulminácie rastu podniku príjmy najviac prekračujú výdavky, následne sa rozdiel medzi nimi zmenšuje, až nastane okamih, keď výdavky prevýšia príjmy.

Základnú charakteristiku a porovnanie jednotlivých fáz životného cyklu podniku uvádza nasledujúca tabuľka.

Porovnanie fáz životného cyklu podniku Tabuľka 3.1

Oblasť	Založenie (Vznik)	Rast	Stabilita (zrelosť)	Úpadok
Cieľ fázy	prežitie, overenie podnikateľského modelu	rýchly rozvoj, získanie trhového podielu	udržiavanie pozície a výnosnosti	zabrzdenie poklesu, prípadne obnova firmy
Tržby	nízke, nepravidelné	dynamicky rastúce	stabilizované, predvídateľné	klesajúce, kolísavé
Zákazníci	prví zákazníci, testovanie trhu	rýchle získavanie nových klientov	verná báza zákazníkov, udržiavanie spokojnosti	strata záujmu, pokles dopytu
Financovanie	vlastné zdroje, investori, inkubátory	rastu zodpovedá potreba kapitálu, úvery	vlastné zisky, stabilný cash flow	dlhy, odlev kapitálu
Riadenie	zakladateľ riadi všetko osobne	delegovanie, budovanie tímu	profesionalizované riadenie	neefektívne, často centralizované
Zamestnanci	malý tím, často neformálne vzťahy	rýchle prijímanie nových ľudí	optimalizovaný tím, stabilita	fluktuácia, znížená motivácia
Inovácie	kľúčové pre prežitie, mvp produkty (Minimum Viable Product, Minimálne životaschopný produkt – základná verzia)	neustále rozširovanie ponuky	optimalizácia, postupná modernizácia	zaostávanie, stagnácia
Procesy	neformálne, intuitívne	budovanie základných systémov	formalizované, štandardizované	nefunkčné alebo zastarané
Riziká	vysoké riziko zlyhania, neúspechu	kríza delegovania, kontrola rastu	riziko stagnácie, pasivity	riziko zániku, insolventnosti
Možný vývoj	postup do fázy rastu alebo zánik	stabilizácia alebo rozpad systému	inovácia alebo prechod do úpadku	turnaround (obnova) alebo zánik

Zdroj: vlastné spracovanie podľa:
ADIZES, I. (1990). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Prentice Hall. 384 s. a
GREINER, L. E. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review, May-June 1998. dostupné na: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_8559/objava_99894/fajlovi/GREINER%20Evolution_and_Revolution_as_Organizations_Grow.pdf

3.1 ZALOŽENIE A VZNIK PODNIKU

Prvou fázou životného cyklu podniku je fáza založenia a vzniku podniku. Na úvod objasníme osobitne pojmy založenie a vznik podniku.

Proces zakladania podniku je zložitý rozhodovací proces ukončený jeho vznikom, na začiatku ktorého stojí podnikateľská myšlienka. Vlastné založenie podniku spočíva v schválení resp. rozhodnutí pre určitú organizačno-právnu formu podniku, vypracovaní požadovanej dokumentácie, ako napr. spoločenskej alebo zakladateľskej zmluvy a ostatných náležitostí v zmysle Obchodného zákonníka alebo Živnostenského zákona.

Vznik sa datuje ku konkrétnemu dňu, kedy je podnikateľský subjekt zapísaný do príslušnej evidencie obchodného, živnostenského registra alebo osobitnej evidencie. Podnik vzniká a môže začať s uvažovanou činnosťou len po splnení všetkých zákonných opatrení, t. j. povolenia a vydania osvedčenia o živnostenskom oprávnení (v minulosti bol používaný pojem živnostenský list), resp. jeho zápisu do obchodného registra. Počnúc dňom zápisu je zahájená jeho existencia po právnej stránke.

3.1.1 Podnikateľský projekt

Podnikateľský subjekt musí pri zakladaní podniku prvotnú podnikateľskú myšlienku zhmotniť do týchto rozhodnutí:[65]

- rozhodnúť, aký výrobok alebo službu bude ponúkať,
- akú techniku a technológiu pri ich realizácii zvolí,
- s kým bude spolupracovať,
- pre koho sú jeho výrobky, či služby určené.

Podnik musí mať tiež spracovanú potrebu všetkého druhu kapitálu a zdroje svojho krytia, ako aj prepočítanú potrebnú výšku nákladov a výnosov, ktoré z podnikateľskej aktivity dosiahne.

Právny rámec budúceho podniku predstavuje požadovaný druh spoločenskej alebo zakladateľskej zmluvy pre zvolenú právnu formu podnikania, resp. iné zákonom predpísané dokumenty.

Všetky uvedené atribúty sú súčasťou spracovaného podnikateľského projektu, ktorý tvoria tri zložky, a to:[66]

1. podnikateľský zámer,
2. zakladateľský rozpočet,

[65] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.
[66] MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. (2020). *Podnikové hospodárstvo*. Wolters Kluwer, 2020. 424 s.

3. predpísaná právna úprava v podobe osvedčenia o živnostenskom oprávnení, spoločenskej alebo zakladateľskej zmluvy alebo zakladateľskej listiny.

Podnikateľský zámer je základom pre prípravu a nadväzne i postupnú realizáciu rozhodnutí o voľbe, cieľoch, predpokladoch a vhodných spôsoboch realizácie podnikateľskej aktivity. Na to, aby podnikateľský zámer splnil svoju úlohu, musí obsahovať tieto prvky:

1. význam (zdôvodnenie) zámeru – t. j. stručnú charakteristika účelu založenia podniku a základnú koncepciu jeho činnosti. Zámer, ktorý chce podnikateľ uskutočniť, musí byť dôkladne premyslený a musia byť zvážené všetky faktory, ktoré ho môžu negatívne aj pozitívne ovplyvniť.

2. stanovenie sústavy podnikateľských cieľov – ide predovšetkým o obsahovú náplň cieľov, ich hierarchické usporiadanie a časové horizonty ich dosahovania;

3. rozbor trhových podmienok – ide o rozbor tak z hľadiska čiastkových trhových segmentov, jednotlivých druhov výrobkov, ako aj z hľadiska uvažovaných teritórií odbytu;

4. rozbor podmienok pre zabezpečenie výroby výrobku alebo poskytovania služieb. Pre zabezpečovanie zábehu výroby alebo poskytovania služby je nevyhnutné správne odhadnúť nároky na potrebné zdroje. Tieto zdroje predstavujú predovšetkým stroje, zariadenia, výrobné haly, materiál, suroviny, finančné prostriedky a pracovníkov v požadovanej profesionálnej a kvalifikačnej štruktúre.

5. marketingové rozbory – ich základom sú predovšetkým rozbory jednotlivých spôsobov získavania zákazníkov a dlhodobej spolupráce s nimi a spôsoby predaja výrobkov a služieb.

6. organizačné a personálne zabezpečenie základom organizačného a personálneho zabezpečenia je voľba vhodnej organizačno-právnej formy podnikania a zváženie všetkých jej predností a nedostatkov. Taktiež si každý podnikateľský subjekt musí vytvoriť, vzhľadom na konkrétne podmienky, vhodné organizačné zabezpečenie rozhodovacích a prevádzkových procesov, mieru autonómie čiastkových organizačných jednotiek, právomoc, zodpovednosť, ako aj posúdenie vhodnej organizačnej štruktúry pre prácu kolektívu.

Na tieto podmienky úzko nadväzuje určenie postupu zabezpečenia podnikateľskej aktivity vhodnými pracovníkmi pre internú a externú spoluprácu.

7. finančno-ekonomické zabezpečenie – patrí medzi najdôležitejšie predpoklady podnikateľského zámeru. V tejto časti zámeru musí byť zahrnutá predbežná analýza predpokladaných výnosov a nákladov v jednotlivých časových etapách realizácie, vrátane odvodov a daní. Dôležitá je tiež analýza finančného zabezpečenia potrebných zdrojov (vlastné zdroje, úvery, leasing a pod.). Všetky uvedené analýzy sú v detailnom vyjadrení obsahom zakladateľského rozpočtu.

8. právne zabezpečenie a vlastnícke vzťahy – právno-ekonomické doriešenie podnikateľského zámeru spočíva hlavne v oblasti legality podniku, dôsledného riešenia právnych formalít, využitia priestoru daného právnymi normami alebo ich absenciou.

9. výsledné súhrnné odporučenia – ide o rozpracovanie konečného časového harmonogramu, zdrojovej rekapitulácie a očakávaného efektu podnikateľskej aktivity.

Práve táto časť, vo forme uceleného podkladu, je pri rôznych rokovaniach s partnermi, t. j. s kapitálovými účastníkmi, veriteľmi, finančnými orgánmi, pre tieto subjekty najzaujímavejšia a najpodstatnejšia.

Podnikateľský zámer predstavuje zjednodušenú stratégiu podniku. Je to dokument, ktorý zdôvodňuje potrebu založenia podniku a vyjadruje základné rozvojové smery, očakávané dôsledky pre podnik a jeho okolie, zachytáva základné rozvojové trendy a dynamizujúce procesy v podnikaní.

Podnikateľský zámer slúži vzhľadom na svoj obsah ako podkladový dokument:[67]

- **na získanie úveru** – podnikateľský zámer ako podklad pre získanie úveru by mal obsahovať zdôvodnenie potreby cudzieho kapitálu, účel jeho použitia, zdôvodnenie schopnosti splácať úver a platiť úroky a záruky, ktoré je podnikateľ schopný poskytnúť;
- **na získanie kapitálovej účasti** – podnikateľský zámer pre získanie kapitálovej spoluúčasti sa predkladá budúcim spoločníkom a publikuje sa predovšetkým pri zverejnení emisie akcií;
- **na získanie dotácií** – ak podnikateľský zámer slúži pre získanie dotácie, predkladá sa vládnym orgánom, obecným zastupiteľstvám, inštitúciám pre podporu podnikania, ale aj nadáciám, ktoré vo svojich rozpočtoch disponujú finančnými zdrojmi pre podporu podnikania;
- **na vytvorenie imidžu** – podnikateľský zámer pre vytvorenie imidžu podniku má charakter propagačného dokumentu pre verejnosť, pre získavanie nových zamestnancov, ale aj zákazníkov. Imidž podniku predstavuje súhrn

[67] MAJTÁN, Š. a kol. (2007): *Podnikové hospodárstvo*. Sprint vfra. Bratislava 2007. 352 s.

pozitívnych a negatívnych predstáv, ktoré má verejnosť o podniku. Je pretavením názorov a postojov, ktoré si verejnosť o podniku vytvára.

Štruktúra podnikateľského zámeru závisí od účelu, pre ktorý sa vypracováva. Mal by byť stručný, presvedčivý, logický, s primeranou formálnou úpravou. Nemal by byť príliš optimistický ani pesimistický. Nemal by zakrývať slabé miesta podniku ani riziká.[68]

Ďalšou časťou podnikateľského projektu je **zakladateľský rozpočet**. Zakladateľský rozpočet je veľmi dôležitý dokument, lebo práve prvá fáza životného cyklu podniku je obyčajne spojená so značným objemom peňažných výdavkov.

Zakladateľský rozpočet stanovuje potrebnú výšku kapitálu pre novozakladaný podnik. Pozostáva z dvoch častí, a to:[69]

1. z rozpočtu nákladov a výnosov,
2. z rozpočtu kapitálu pre financovanie investičného a obežného majetku.

1. **Rozpočet nákladov a výnosov** sa vypracováva v podobe mesačného a ročného rozpočtu. Náklady sa plánujú z pozície druhového členenia.

V zjednodušenej podobe môže mať napr. takúto štruktúru:

Rozpočet nákladov a výnosov Tabuľka 3.2

Rozpočet nákladov	Rozpočet výnosov
1. materiálové náklady 2. mzdové a ostatné osobné náklady 3. odpisy 4. úroky 5. dane	1. tržby za predaj tovaru 2. tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb 3. ostatné tržby 4. mimoriadne výnosy 5. výnosy z finančných investícií ... ...
Súčet nákladov	**Súčet výnosov**

Zdroj: MAJTÁN, Š. a kol. (2007): *Podnikové hospodárstvo*. Sprint vfra. Bratislava 2007. 352 s.

[68] GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. 2011. *Firemné plánovanie.* 2. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2011. 260 s.

[69] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

2. **Rozpočet potreby kapitálu** pre financovanie neobežného a obežného majetku zodpovedá predpokladanej štruktúre majetku podniku. Jeho zjednodušený obsah tvoria položky uvedené v nasledujúcej tabuľke:

Rozpočet potreby kapitálu Tabuľka 3.3

Rozpočet potreby kapitálu na financovanie neobežného majetku:
l. pozemky 2.budovy 3.stroje a zariadenia 4.technológia 5.finančné investície ... ...
Celková potreba kapitálu potrebného na financovanie neobežného majetku

Rozpočet potreby kapitálu na financovanie obežného majetku
6. zásoby 7. ceniny a iné peňažné ekvivalenty 8. krátkodobé cenné papiere ... ...
Celková potreba kapitálu potrebného na financovanie obežného majetku
Celková potreba kapitálu potrebného na financovanie celkového majetku podniku

Zdroj: MAJTÁN, Š. a kol. (2007): *Podnikové hospodárstvo*. Sprint vfra. Bratislava 2007. 352 s.

Treťou časťou podnikateľského projektu je **vypracovanie a podpísanie jednotlivých druhov zmlúv**, ktoré vyplývajú z právnej úpravy zvolenej právnej formy. Vlastné založenie podniku spočíva v schválení resp. výbere určitej **organizačno-právnej formy** podniku, vypracovaní požadovanej dokumentácie,

ako napr. spoločenskej alebo zakladateľskej zmluvy a ostatných náležitostí v zmysle Obchodného zákonníka alebo Živnostenského zákona.

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. Podnikateľ sa rozhoduje o výbere vhodnej právnej formy na základe nasledujúcich kritérií:

- 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.

Vzhľadom na to, že uvedené zmluvy a detailnejší rozbor kritérií sú súčasťou spracovanej problematiky spoločností v kapitole Typológia podnikov, nevenujeme im na tomto mieste konkrétnejšiu pozornosť.

Osobitne dôležitou otázkou, ktorú je nutné vo fáze vzniku podniku vyriešiť, je problém lokalizácie, čiže umiestnenia podniku.

3.1.2 Startup

Startupy zohrávajú kľúčovú úlohu v súčasnej znalostnej ekonomike ako nositelia inovácií, kreatívneho podnikania a flexibility trhu.

V posledných dvoch desaťročiach startupy získavajú čoraz väčšiu pozornosť zo strany výskumníkov, investorov aj verejnej politiky. Ich schopnosť rýchlo implementovať inovatívne riešenia, narúšať tradičné trhy a vytvárať nové pracovné miesta z nich robí kľúčových aktérov v súčasnej dynamickej ekonomike.[70] Startupy sú však aj veľmi zraniteľné – ich mortalita v počiatočných fázach je vysoká, a preto je nevyhnutné skúmať faktory, ktoré ich podporujú alebo ohrozujú.

Startup možno definovať ako dočasnú organizáciu vytvorenú za účelom hľadania opakovateľného a škálovateľného obchodného modelu.[71] Na rozdiel od tradičných firiem sa startupy vyznačujú vysokou mierou neistoty, orientáciou na

[70] BLANK, S. – DORF, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company.* Pescadero: K&S Ranch, 2012. 571 s.

[71] RIES, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.* New York: Crown Business, 2011. 320 s.

rast, využívaním nových technológií a často fungujú v prostredí podnikateľských inkubátorov alebo akcelerátorov.[72]

Začatie podnikania na základe odkopírovania už existujúceho podnikateľského zámeru, oceňovania už existujúcej cieľovej skupiny zákazníkov a špecifického produktu môže byť príťažlivá investícia, ale nie startup. Úspech takéhoto podnikania je závislý iba od výkonu, pričom miera rizika a neistoty v klasickom podnikaní je ľahko merateľná. Startup je výnimočný typ podnikania, kde riziko nie je známe, pretože ho nemožno namodelovať.

Ďalšiu definíciu sformuloval britský programátor a spoluzakladateľ amerického akcelerátora YCombinator Paul Graham. *„Startup je spoločnosť vytvorená na rýchly rast. Spoločnosť nie je startupom, pretože je novozaložená. Pre startup nie je potrebné pracovať výlučne v IT oblasti alebo byť financovaný rizikovým kapitálom. Jediná podstatná vec je rast.“*

Osobitý prístup k startupom sa vytvoril v Izraeli, ktorý vo svojej 60-ročnej histórii nedisponujúc žiadnymi prírodnými zdrojmi dokázal vyprodukovať väčší počet nových rýchlo rastúcich firiem ako Japonsko, Čína, Južná Kórea, Kanada či Veľká Británia. Izraelskí podnikatelia boli nútení prekonávať nepriaznivé podmienky, obmedzené zdroje, neustále vojnové konflikty a s nimi spojenú vysokú mieru neistoty, čo vyústilo do jedinečnej kombinácie novátorstva a podnikateľského úspechu.[73]

Produkt alebo služba, ktorú majú zakladatelia startupu záujem realizovať jeho prostredníctvom, by však mali byť dostatočne **jedinečné a inovatívne**, aby boli schopné uspieť v konkurenčnom podnikateľskom prostredí.[74]

Startupy prispievajú k technologickému pokroku, pretože sú menej zaťažené byrokraciou a dokážu rýchlo testovať nové nápady pomocou tzv. lean metód. Príkladom môže byť vznik Uberu, Airbnb alebo slovenského „success story“ – ESET.

Startup možno charakterizovať ako novozaloženú spoločnosť, resp. spoločnosť v začiatkoch svojho podnikania, ktorá bola založená s cieľom vytvorenia určitého produktu alebo služby a ich uvedenia na trh so zámerom zaujať čo najväčší počet osôb a dosiahnuť zisk. Startup zakladá **jeden alebo viacero zakladateľov** a výsledná novozaložená spoločnosť môže mať **rôzne právne formy.**

---

[72] KOLLMANN, T. et al. *European Startup Monitor 2016.* Berlin: German Startups Association, 2017.

[73] SBA. (2025). *Startupy – nápady, ktoré menia svet*. 2025. Dostupné na: https://www.sbagency.sk/startupy-napady-ktore-menia-svet

[74] MICHALIKOVÁ, V. (2024). *Ako založiť sturt-up?* AKMV. 2024. Dostupné na: https://www.akmv.sk/ako-zalozit-start-up/

Postup pri vzniku startupu

1. **nápad a validácia:**
    - identifikácia problému na trhu,
    - návrh riešenia a testovanie (napr. pomocou MVP – minimum viable product),
    - zber spätnej väzby a úprava konceptu (tzv. pivot, ak je potrebný).

2. **zostavenie tímu:**
    - spolupráca so spoluzakladateľmi (napr. CTO, CMO, CFO),
    - rozdelenie podielov, práv a povinností (často zmluvne ošetrené už na začiatku).

3. **výber právnej formy a založenie:**
    - výber právnej formy podnikania,
    - registrácia spoločnosti na príslušných úradoch.

4. **financovanie:**
    - vlastné zdroje (bootstrapping), neskôr angel investori, VC fondy, granty,
    - možnosť získať financovanie cez startupové súťaže alebo akcelerátory.

5. **rast a škálovanie:**
    - vstup na nové trhy,
    - rozširovanie tímu, produktu a marketingových aktivít.

Dôležitým krokom k založeniu startupu je jednoznačne **výber vhodnej právnej formy** spoločnosti. Najvhodnejšie právne formy sú s. r. o., a. s. a j. s. a.

Jednoduchá spoločnosť na akcie bola do právnej úpravy zaradená novelou zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník, v znení neskorších predpisov (ďalej len „Obchodný zákonník“), a to konkrétne zákonom č. 389/2015 Z. z (ďalej len „Novela“). Ako vyplýva z dôvodovej správy k novele, jej účelom bolo vytvorenie novej formy kapitálovej obchodnej spoločnosti, ktorá ponúkne komplexné riešenie pre rizikové investovanie do obchodných spoločností. Ako príklad sa uvádzalo práve **investovanie do startupov**, ktoré si nevedia zabezpečiť financovanie prostredníctvom bankových subjektov.

Jednoduchá spoločnosť na akcie kombinuje viaceré prvky spoločnosti s ručením obmedzeným a akciovej spoločnosti a mala by umožňovať flexibilné

nastavenie vstupu, koexistencie a výstupu investora. Porovnanie vhodnosti právnej formy pre startup uvádza nasledujúca tabuľka.

Porovnanie vhodnosti právnej formy pre startup Tabuľka 3.4

Právna forma	Vhodnosť pre startup	Vstup investorov	Administratíva	Min. základné imanie
s. r. o.	✅ áno	obmedzene	stredná	5 000 €
SZČO	❌ nie	nie	nízka	0 €
a. s.	✅ pre veľké startupy	áno	vysoká	25 000 €
j. s. a.	✅ inovatívna voľba	áno	stredná	1 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Väčšina startupov na Slovensku začína ako **s. r. o.**, prípadne sa neskôr transformuje na **j. s. a.** alebo **a. s.**, keď už majú investorov a potrebujú väčšiu flexibilitu pri nakladaní s podielmi.

Financovanie startupov

Po založení startupu bude potrebné zabezpečiť financovanie tak, aby mohol startup dosiahnuť svoj cieľ – vyvinúť produkt alebo službu, ktorá na trhu chýba a bude po nej dopyt.

Konzervatívne banky startupu zväčša neposkytnú financovanie, a to je dôvodom prečo sa zakladatelia startupu so žiadosťou o financovanie obracajú na **investorov**. Investormi samozrejme môžu byť aj sami zakladatelia startupu, pokiaľ však ich kapitál nestačí môžu získať financovanie napríklad od:

- rodiny a priateľov zakladateľov,
- tzv. angel investors – anjelskí investori, často nazývaní aj biznis anjeli, sú jednotlivci, ktorí poskytujú kapitál začínajúcim podnikom výmenou za vlastnícky podiel alebo **konvertibilný úver**. Najčastejšie sú to skúsení podnikatelia a úspešní zakladatelia (founderi), ktorí majú záujem podporovať inovatívne podnikateľské nápady a podieľať sa na ich raste a dokážu tak byť pozitívnym príkladom i signálom, ktorý môže poháňať domáce startupy vpred. Mnohí z nich sa vracajú práve v podobe angel investorov, ktorí dokážu zhodnotiť svoj kapitál a odovzdať ďalej veľmi cenné know-how a skúsenosti.

- VC fondov (Venture Capital fond) – najčastejší typ investora v startupovom prostredí. Team VC fondu je zložený z odborníkov na startupy – niekedy sú to bývalí zakladatelia startupov alebo majú skúsenosti z finančníctva či z konkrétnej oblasti, v ktorej investujú. Poskytujú kapitál do základného imania alebo iných fondov startupu, alebo konvertibilný úver. V oboch prípadoch fond získava podiel v startupe (v prípade konvertibilného úveru až v budúcnosti podľa dohodnutých podmienok).
- od iných subjektov, ako napríklad podnikateľských inkubátorov a akcelerátorov. **Inkubátor** poskytuje približne tri roky kancelárske priestory, infraštruktúru a poradenstvo výmenou za poplatok (často v podobe vlastného kapitálu). Inkubátory sú často pridružené k univerzitám. **Akcelerátor** v porovnaní s inkubátorom neposkytuje kancelárske priestory, ale je organizáciou s možnosťou financovania. Startup podnikatelia teda vstupujú a opúšťajú akcelerátor ako skupina ľudí, ktorá prechádza presne stanoveným tréningovým programom s poskytnutou finančnou podporou pre podnikateľský zámer na konci programu. Akcelerátory a inkubátory poskytujú startupom vzdelávanie prostredníctvom tréningov, poradenstva, mentoringu, praktických workshopov a informačných seminárov. Ich ďalšou významnou úlohou je spájanie startup komunity s rôznymi možnosťami financovania, ktoré predstavujú najmä podnikateľskí anjeli, rizikový kapitál alebo mikropôžičky či komerčné úvery bankových inštitúcií.

Faktory ovplyvňujúce úspech startupov

Existuje množstvo faktorov, ktoré ovplyvňujú prežitie a rast startupov. Uvádzame najvýznamnejšie z nich:

- **podnikateľské prostredie –** dostupnosť rizikového kapitálu, inkubátorov, univerzít a regulačné prostredie;
- **tím a líderstvo –** zakladateľský tím zohráva kľúčovú úlohu pri formovaní kultúry startupu a jeho strategických rozhodnutiach.
- **produkt a trh –** prepojenie medzi produktom a trhom (tzv. product-market fit) je predpokladom pre rast a škálovanie.

Vzťahy medzi zakladateľmi

Vzťahy medzi zakladateľmi sú upravené v zakladateľských dokumentoch. Medzi zakladateľmi sa však často využíva aj tzv. **shareholders' agreement (SHA)**. Dôvodom je najmä to, že na rozdiel od spoločenskej zmluvy alebo

zakladateľskej listiny ide o **neverejný dokument**, ktorý sa neukladá do zbierky listín. **Nastavenie vnútorných vzťahov** v startupe musí zohľadňovať **dohodu zakladateľov**, ktorá sa môže týkať viacerých aspektov (napríklad to, kto prišiel s nápadom na založenie startupu a máte teda **nárok na najväčší obchodný podiel** alebo najväčší počet akcií a pod.).

Startupy sú dynamickým prvkom inovačnej ekonomiky. Startupy prispievajú k tvorbe pracovných miest, zvyšovaniu konkurencieschopnosti a celkovému ekonomickému rastu. Ich podpora si vyžaduje komplexný prístup vrátane vhodnej politiky, investičných nástrojov, vzdelávania a podpory výskumu. Budúcnosť startupov bude závisieť od ich schopnosti adaptovať sa na globálne výzvy vrátane digitálnej transformácie a klimatickej zmeny.

3.1.3 Lokalizácia podniku

Pojmy **lokalizácia podniku** a **lokalita podniku** sa v praxi môžu zamieňať, ale v podnikovej ekonomike majú **odlišný význam**. Ako uvádza Synek „*Lokalizácia predstavuje výber miesta podnikania na základe ekonomických, technických a spoločenských kritérií. Rozhodnutie o lokalizácii je jedným z najnáročnejších rozhodnutí, keďže jeho dôsledky sú dlhodobé a len ťažko zvrátiteľné. Lokalita je konkrétne vybrané miesto, kde sa podnik skutočne nachádza.*“[75]

Lokalizácia je **proces výberu geografického umiestnenia** podniku. Ide o **strategické rozhodnutie**, kde bude podnik fyzicky sídliť, resp. kde sa budú nachádzať jeho prevádzky, výroba, sklady, pobočky atď. Cieľom je nájsť **optimálne miesto** pre podnikanie z hľadiska nákladov, výnosov, logistiky a konkurencieschopnosti.

Lokalita je **konkrétne miesto**, kde sa podnik **už fyzicky nachádza**. Je to výsledok rozhodnutia o lokalizácii. Cieľom je zabezpečiť, aby zvolená lokalita **spĺňala funkčné a prevádzkové požiadavky** podniku.

Dôvodom lokalizácie podniku je chýbajúca prirodzená a ekonomická homogenita priestoru. Rôzne rozdelenie zásob, surovín, rozdiely medzi právnymi normami, rozdielne dane, nedostatočná mobilita výrobných faktorov, dopravné náklady a pod. ovplyvňujú lokalizáciu podniku.

[75] SYNEK, M. et al. (2006). *Podniková ekonomika*, C.H. Beck, 2006. 475 s.

Rozhodovanie o lokalizácii sa môže uskutočňovať:[76]

- **pri zakladaní podniku;** Rozhodovanie sa uskutočňuje v podmienkach neistoty, zakladateľ má málo informácií a finančných prostriedkov na získanie potrebných informácií. Zakladatelia uvažujú len nad jedným alebo dvoma variantmi lokalizácie, najčastejšie v mieste svojho bydliska.
- **pri premiestnení podniku;** Dôvodom premiestnenia podniku môže byť nedostatočný priestor na rozšírenie podniku, zmeny v odbytových a obstarávacích trhových podmienkach alebo napr. aj daňové príčiny.
- **pri preložení časti podniku;** Dôvodmi na preloženie časti podniku môžu byť: nedostatok miesta na rozšírenie podniku, nedostatok pracovných síl v danej oblasti, zhoršenie podmienok pre podnikanie a podobne.

Jednotlivými variantmi lokalizácie rozumieme všetky geografické miesta, ktorých voľba nie je obmedzená právnymi prostriedkami (napr. plánom výstavby v obci) alebo technickými predpokladmi (ťažkosti pri obstarávaní majetku).

Prvýkrát sa faktormi ovplyvňujúcimi lokalizáciu podniku zaoberal začiatkom 20. storočia A. Weber[77]. Zohľadňoval predovšetkým nákladovú stránku lokalizácie a nebral do úvahy odbytovú stránku. Za základné faktory lokalizácie považoval náklady na pracovnú silu, aglomeráciu a dopravné náklady. Na rozdiel od neho Behrens[78] klasifikuje faktory lokalizácie podľa fáz transformačného procesu, čiže faktory obstarania, výroby a odbytu. Ako kritérium pre hodnotenie využíva stupeň rentability: čím je rentabilita vyššia, tým je lokalita pre umiestnenie podniku výhodnejšia.

Teóriou lokalizácie podniku sa aj neskôr zaoberalo viacero autorov, ale takmer všetci za základ svojich učení prevzali Weberove prístupy. Možno k nim zaradiť **A. Predohla, B. Ohlina, P. Sraffa, G. Hotellinga, T. Palandera a iných.** V súvislosti s medzinárodným podnikaním rozširuje **E. Gutenberg** faktory a rozhodnutia o lokalite aj na **voľbu lokality podniku v zahraničí.** Silný rast svetového obchodu a tvorba medzinárodných trhov menia možnosti obstarania, výroby, odbytu, pracovných podmienok, ktoré sa priamo alebo nepriamo zúčastňujú na zahraničnom obchode alebo sú vystavené konkurencii zahraničnej obchodnej politiky. Voľbu lokality podniku v zahraničí podmieňuje v rastúcej miere tuzemské podnikanie prostredníctvom zakladania dcérskych spoločností na území iných štátov.

---

[76] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.
[77] WEBER, A. (2016): *Über den Standort der Industrien*. Wentworth Press. 2016. 280 s.
[78] BEHRENS, K. CH. (1971): *Allgemeine Standortbestimmungslehre.* Opladen 1971. 120 s.

A. Fázy procesu lokalizácie

Proces lokalizácie by mal byť riadený, vopred naplánovaný a v súlade s formulovanou stratégiou podniku. Realizácia procesu lokalizácie pozostáva z nasledujúcich fáz:[79]

1. identifikácia potrieb a cieľov lokalizácie

- rozhodovanie a odpoveď na otázku prečo je potrebné vybudovať lokalitu (napr. expanzia výroby, vstup na nový trh, presun prevádzky),
- typ prevádzky: výrobný závod, sklad, kancelária, predajňa,
- strategické ciele: blízkosť k zákazníkom, zníženie nákladov, expanzia,
- potreby infraštruktúry, pracovnej sily, energetických vstupov.

2. stanovenie výberových kritérií

- ekonomické: cena pozemku, daňové zaťaženie, náklady práce,
- logistické: dostupnosť ciest, železníc, prístavov, letísk,
- sociálne: dostupnosť zamestnancov, kvalita života,
- legislatívne: miestne predpisy, environmentálne normy,
- dlhodobé: možnosť expanzie, geopolitická stabilita, prírodné riziká, bezpečnosť.

3. zber a analýza údajov o lokalitách

- získavanie údajov z verejných zdrojov, prieskumov, expertíz,
- porovnávanie regiónov, miest, priemyselných parkov – benchmarking miest/regiónov (napr. Bratislava vs. Žilina vs. Košice),
- hodnotenie podľa PEST(LE) analýzy,
- výber užšieho zoznamu vhodných lokalít.

4. hodnotenie alternatív a výber lokality

- voľba a aplikácia metód: bodovacie hodnotenie**,** vážený priemer**,** nákladové porovnanie,
- SWOT analýza vybraných lokalít,
- posúdenie možností rastu a rozširovania v budúcnosti.

---

[79] Spracované podľa: SRPOVÁ, J. a kol. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti české praxe*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. a SYNEK, M. et al. (2006), *Podniková ekonomika*, C.H. Beck, 2006.

5. prijatie rozhodnutia a realizácia lokalizácie

- kúpa alebo prenájom pozemku/nehnuteľnosti,
- príprava projektu, povoľovacie konania,
- výstavba alebo úprava objektov.

6. hodnotenie výsledkov a adaptácia

- monitoring nákladov, výkonnosti a rizík novej lokality,
- úprava stratégie podľa skúseností a reálnych výstupov.

B. Faktory lokalizácie

Tak ako sa formovali lokalizačné teórie, v rámci vývoja zaznamenávame aj rôzne prístupy ku kategorizácii faktorov lokalizácie.

Je potrebné zvažovať, či zvolené miesto má byť v tuzemsku alebo v zahraničí, či má byť jedno alebo ich má byť viac. **Na voľbu lokality potom vplývajú:**[80]

- **interné faktory;** Medzi interné faktory patrí nedostatok finančných prostriedkov pre voľbu lokalizácie, personálne obmedzenia, historická naviazanosť podniku na určité miesto.
- **externé faktory;** Externé faktory často vyplývajú z právneho systému – stavebné predpisy, ekologické predpisy, získanie pozemku, politické reštrikcie – zamedzenie podnikania zahraničným podnikateľom.

Podľa **geografického rozšírenia** môžu byť vytvorené nasledujúce kategórie lokalizácie:

- **lokálna – miestna** lokalita; Ide o umiestnenie podniku do obce/mesta, napr. miestne živnosti, priemysel a pod.
- **regionálna lokalita**; Podnik vyvíja činnosť v určitom regióne krajiny, napr. malé stavebné podniky.
- **národná lokalita**; Podnik má svoje výrobné alebo distribučné miesta rozložené na území celej krajiny.
- **medzinárodná lokalita**; Podnik vyrába hlavne v tuzemsku a vyváža svoje výrobky aj do iných krajín.

---

[80] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

- **multinacionálna lokalita;** Podnik má v niekoľkých krajinách dcérske spoločnosti a pobočky.

Pri medzinárodnej a multinacionálnej lokalite je dôležité rozhodnutie, v akej miere chce podnik uskutočňovať zahraničný obchod a ktorú medzinárodnú stratégiu chce sledovať.

Možnosť hodnotenia faktorov podľa geografického hľadiska uvádza nasledujúca tabuľka založená na analýze PESTEL.

Analýza faktorov lokalizácie z geografického hľadiska Tabuľka 3.5

ANALÝZA PESTEL	**Faktory z geografického hľadiska**		
	Lokálne	**Národné**	**Globálne**
Politické faktory	rozhodnutia lokálnych úradov	dotačná politika	dohody podporujúce svetový obchod, rozšírenie EÚ
Ekonomické faktory	lokálne mzdové ohodnotenie	úrokové miery v krajine	celosvetová konjunktúra/recesia
Sociálne faktory	lokálny rast populácie	starnutie obyvateľstva	celosvetová migrácia
Technologické faktory	lokálny vývoj v technológiách (širokopásmový internet na vidieku)	dominantné technológie v krajine	technologické objavy celosvetového významu (internet)
Environmentálne faktory	lokálne problémy s odpadmi	počasie a podnebie v danej krajine	klimatické zmeny
Právne faktory	lokálne licencie/povolenia na podnikanie	zákony v danej krajine	celosvetové environmentálne zákony, zákony o ľudských právach

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako už vyplýva z načrtnutých teoretických základov lokalizácie, pri výbere miesta lokalizácie podniku je nutné vziať do úvahy množstvo faktorov, ktoré si mnohokrát navzájom konkurujú. Napríklad v jednej lokalite môžu byť výhodné pracovné podmienky a nízke mzdové náklady, ale dopravné podmienky sú nevýhodné, a tým môžu byť vysoké dopravné náklady alebo sú v danej oblasti nevýhodné odbytové možnosti, ale dopravné náklady sú veľmi nízke.

Pri podrobnejšom skúmaní faktorov ovplyvňujúcich podnikateľskú aktivitu ich môžeme systematizovať takto:[81]

1. faktory orientované na obstaranie:

- pozemky – problémy súvisiace s cenou obstarania, výškou prenájmu,
- suroviny, materiály – ich ceny, dopravné náklady, skladovacie náklady a pod.
- ľudské zdroje – pracovný potenciál v závislosti od počtu obyvateľov, kvalita života na danom území, výška miezd, kvalifikácia pracovných síl, postoje k práci,
- energia – náklady, jej dostupnosť,
- doprava – dopravná infraštruktúra, dopravné náklady.

2. faktory orientované na výrobu:

- prirodzené danosti – klíma, pôda,
- technické danosti – priestorová blízkosť kooperujúcich podnikov.

3. faktory orientované na odbyt:

- odbytový potenciál – štruktúra obyvateľstva, kúpna sila, konkurencia,
- doprava – dopravné náklady, nadväznosť dopravy,
- odbytové kontakty – dostatok odbytových pracovníkov, maklérov, reklamných agentov.

4. štátom upravené faktory lokalizácie:

- dane,
- clá, zákony upravujúce zahraničný obchod,
- hospodársky systém upravený viacerými zákonmi a jeho stabilita,
- opatrenia na ochranu životného prostredia,
- štátna pomoc – podporné programy vo forme investičnej pomoci pre štrukturálne slabé regióny, podpora výskumu a vývoja.

Ktorý z uvedených faktorov podnik uprednostní, závisí od konkrétnej rozhodovanej situácie. Napr. podniky náročné na vysokokvalifikovaný ľudský

[81] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

potenciál musia vyberať lokalitu vysokého životného štandardu, pre podniky náročné na energiu sú podstatné s ňou spojené náklady a jej dostupnosť.

Podľa **typu činností podnikov** by sme volili nasledujúce faktory lokalizácie:

Lokalizácia podľa typu činností podnikov Tabuľka 3.6

Typ podniku podľa činnosti	Preferovaná lokalita	Kľúčové faktory
výrobný závod	priemyselné parky, okrajové časti miest	pozemky, infraštruktúra, logistika, pracovná sila
IT & služby	mestské centrá, univerzitné mestá	talent, prístup k inováciám, reprezentatívnosť
logistika	blízkosť diaľnic, hraníc, skladových zón	centrálna poloha, sieť napojení, prístup k trhom
poľnohospodárstvo	vidiecke oblasti, agroregióny	pôda, zdroje vody, poľnohospodárske vstupy
obchod	husto obývané zóny, nákupné centrá	kúpna sila, viditeľnosť, parkovanie, pohyb zákazníkov

Zdroj: vlastné spracovanie

Príklady z praxe
Na záver uvádzame príklady lokalizácie podnikov v SR.

Volkswagen Slovakia, a. s. si zvolil **Bratislavu** ako lokalitu pre závod na základe:

- výbornej dopravnej infraštruktúry (blízkosť Viedne, diaľnice, Dunaj),
- dostatku kvalifikovanej pracovnej sily,
- štátnych investičných stimulov,
- pripravenosti územia v rámci priemyselného parku Devínska Nová Ves.

Spoločnosť **Amazon** vybudovala logistické centrum v Seredi. Dôvodmi lokalizácie boli:

- centrálna poloha v rámci Slovenska a blízkosť k Rakúsku, Česku, Maďarsku,
- napojenie na diaľnicu R1 a blízkosť D1,
- existujúca infraštruktúra v priemyselnom parku,
- lacnejšia pracovná sila v porovnaní s Bratislavou.

AGRO TAMI, a. s. Podnik zaoberajúci sa poľnohospodárskou výrobou si zvolil lokalitu Nitra. Medzi hlavné dôvody patrili:

- historická tradícia v mliekarenskom priemysle,
- blízkosť poľnohospodárskej výroby (dojnice, krmoviny),
- napojenie na spotrebiteľský trh západného Slovenska,
- podpora regiónu ako agropotravinárskeho centra.

3.2 RAST PODNIKU

Rast podniku je prirodzenou a očakávanou etapou vývoja podniku, ktorá nasleduje po jeho založení a ktorá predchádza fáze stabilizácie. Predstavuje dynamické obdobie, v ktorom podnik zvyšuje svoj objem činností, expanduje na nové trhy, rozširuje svoje portfólio a formuje interné štruktúry. Trh vyžaduje od podniku, aby sa prispôsobil jeho potrebám a požiadavkám, a to ako v kvantitatívnom, tak aj kvalitatívnom smere. Vplyvom trhu potom dochádza nielen k štruktúrnym zmenám výrobného programu podniku, ale tiež k zmenám veľkosti podniku, obyčajne jeho rastu.

Z hľadiska manažmentu ide o **prechod od intuitívneho riadenia k systémovému riadeniu,** pričom podnik prekonáva fázy organizačného a personálneho vývoja.

Rast podniku znamená rozširovanie jeho aktivít, ktoré však súčasne vyvoláva aj výrazné zvyšovanie miery rizika, ktoré práve z rastu vyplýva. Zváženie „správneho“ tempa rastu podniku, ktorému hovoríme trvalo udržateľný rast, je jedným zo základných strategických rozhodnutí. O „správnom“ tempe rastu hovoríme preto, lebo príliš rýchly rast môže v extrémnom prípade znamenať ohrozenie existencie podniku. Na financovanie spontánne rastúcich položiek aktív (zásob a pohľadávok) je potrebný dodatočný kapitál, ktorý nie vždy musí podnik získať.

Naopak, ak rast podniku prebieha veľmi pomaly, podnik nenachádza v danom odbore investičné príležitosti a konkurenčné podniky ho vytláčajú do podnikania v iných odboroch.

Typické znaky rastovej fázy:

- rýchly nárast tržieb a zákazníckej bázy,
- vznik nových pracovných miest,
- potreba budovania procesov a štruktúr,
- prvé investície do technológií a marketingu,
- nárast potreby externého financovania.

Hodnotenie rastu

„Rast nie je len otázkou čísel, ale aj schopnosti organizácie udržať tempo inovácií, kvalitu procesov a adaptabilitu.“[82]

Hodnotenie rastu podniku si vyžaduje použitie **objektívnych** (kvantitatívnych) **merateľných ukazovateľov**, ako aj **subjektívnych kvalitatívnych faktorov**, ktoré vytvárajú komplexný obraz o výkonnosti, pozícii a vyspelosti firmy.

1. Kvantitatívne ukazovatele rastu

Kvantitatívna stránka sa prejavuje vo zvýšení obratu, zvýšení počtu zamestnancov, vo zväčšení majetku, zisku a pod. Sú to **číselné meradlá**, ktoré vyjadrujú **zmeny v objeme, výnose, zisku** alebo **zamestnanosti**. Najčastejšie sa používajú:

Kvantitatívne ukazovatele rastu Tabuľka 3.7

Ukazovateľ	Popis
Tempo rastu tržieb (%)	(tržby v aktuálnom roku − tržby v predchádzajúcom roku) / tržby v predchádzajúcom roku × 100
Rast zisku	podobne ako tržby, ale hodnotí čistý alebo prevádzkový zisk
Prírastok aktív	nárast majetku firmy – hmotného aj finančného
Počet zamestnancov	nárast zamestnanosti ako indikátor prevádzkovej expanzie
Podiel na trhu (%)	zmena v trhovej pozícii v rámci odvetvia
EBITDA, EBIT	ukazovatele výkonnosti pred zdanením a odpismi
Cash flow z prevádzkovej činnosti	udržateľnosť rastu z pohľadu likvidity

Zdroj: vlastné spracovanie

[82] ADIZES, I. (1990). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Prentice Hall. 384 s.

Tieto ukazovatele umožňujú **medziročné porovnanie** alebo porovnanie voči **benchmarku odvetvia**.

Charakteristickými ukazovateľmi **vo fyzickom vyjadrení** je zvýšenie počtu počet zamestnancov a objem produkcie. Tieto ukazovatele boli dlhý čas uprednostňované pri meraní rastu podniku. V súvislosti s rastom substitúcie výrobných faktorov sa postavenie týchto ukazovateľov relativizuje. Výkonnejšie výrobné zariadenia vyžadujú menší počet pracovníkov a rastie aj produktivita práce.

Zvýšenie objemu produkcie je ďalším ukazovateľom zmeny veľkosti podniku. Analýza bilancie poskytuje zaujímavé ukazovatele o spôsoboch a kvalite rastu.

Za najdôležitejšie ukazovatele **v peňažnom vyjadrení** sa považujú zisk a obchodný obrat podniku. Presnejším ukazovateľom ako zisk je čistý zisk zvýšený o odpisy, lebo udáva objem zdrojov, ktoré podnik môže zmobilizovať na zabezpečenie svojho budúceho rozvoja. Do kategórie týchto ukazovateľov tiež môžeme zaradiť ukazovateľ tempa rastu tržieb. Trvalý rast, ktorý je pre podnik žiaduci, predstavuje v podstate taký rast tržieb podniku, pri ktorom nevznikajú ďalšie dodatočné nároky na externé financovanie podniku. Pre kvantifikáciu rastu podniku g sa využíva vzorec:[83]

$$\boldsymbol{g = P * R * A * T}$$

kde:

g je tempo rastu podniku (trvalo udržateľné),

P – rentabilita tržieb (zisk / tržby),

R – aktivačný pomer (1 – dividenda / čistý zisk z akcie),

A – obrat aktív (tržby / aktíva),

T – finančná páka (aktíva / vlastné imanie)

Uvedený model tempa rastu podniku je založený na určitých zjednodušujúcich predpokladoch: zhodnom tempe rastu podniku s celým trhom, stabilnou kapitálovou štruktúrou a konštantnou mierou investícií.

[83] NEUMANNOVÁ, A. a kol. (2012). *Podniková diagnostika*. Iura Edition, 2012. 204 s. ISBN: 9788080784645

2. Kvalitatívne ukazovatele rastu

Prosperujúci podnik vo fáze rastu priťahuje záujem konkurencie. Aby sa podnik udržal vo fáze rastu a plynule sa dostal do fázy stabilizácie, musí rozvíjať ďalšie podnikateľské aktivity, napr.:

- uskutočňuje dôslednú analýzu trhu a volí vhodnú cenovú stratégiu,
- zvyšuje kvalitu výrobkov a uskutočňuje dôslednú inováciu výrobkov,
- realizuje viaceré podporné aktivity predaja, napr. novú distribúciu tovarov, reklamu a pod.

Tieto ukazovatele **nie sú vždy presne merateľné**, ale majú zásadný vplyv na **dlhodobú udržateľnosť rastu**. Zameriavajú sa na **vnútorný rozvoj firmy**, inovácie, kultúru a strategickú pripravenosť.

Kvalitatívne ukazovatele rastu Tabuľka 3.8

Oblasť	Príklady hodnotených prvkov
Inovácie	zavádzanie nových produktov, služieb, procesov
Zákaznícka spokojnosť	výsledky prieskumov, recenzie, opakované nákupy
Kvalita riadenia	schopnosť vedenia reagovať na zmeny, rozhodovať strategicky
Firemná kultúra	adaptabilita, angažovanosť, hodnoty a vízia
Značka a reputácia	vnímanie na trhu, mediálne pokrytie, CSR aktivity
Znalostný kapitál	rozvoj ľudí, know-how, interné školenia
Informačné systémy	úroveň digitalizácie, automatizácia procesov

Zdroj: vlastné spracovanie

Kvalitatívne ukazovatele sa často zisťujú **dotazníkmi, hodnotiacimi rozhovormi alebo interným auditom**.

Prosperujúci podnik by si mal vo fáze rastu vytvárať predpoklady pre prechod do fázy stabilizácie.

Modelový prístup

Rast podniku v rámci ekonomickej teórie možno aj modelovať. Pri spracovaní modelu rastu podniku musíme brať do úvahy konkrétne spoločenské prostredie, čiže typ ekonomiky, v ktorej podnik pôsobí. V podmienkach trhovej ekonomiky hovoríme o modeli rastu manažérskeho podniku. Manažérsky podnik získal pomenovanie podľa faktu, že ide o veľký podnik, v ktorom značnú časť majetku priniesli do podniku jeho majitelia – spoločníci alebo akcionári, ale spravujú a kontrolujú ho manažéri. Okrem toho je podnik charakterizovaný svojou výkonnosťou na trhu tovarov alebo služieb a na kapitálovom trhu, ako aj svojou možnosťou kontrolovať iné podniky alebo byť kontrolovaný. Podnik sa snaží o maximalizáciu svojho rastu a tým o dlhodobé dosahovanie, resp. až maximalizáciu zisku.[84]

R. Marris skonštruoval model manažérskeho podniku, v ktorom skúma rôzne činitele na strane dopytu, ktorých pôvod spočíva v dlhodobom raste podniku. Rast znamená dopyt po výrobných faktoroch s cieľom uspokojenia rastúceho dopytu po výrobkoch a službách, pri ktorom nedochádza k vzniku prebytočných výrobných kapacít ani k prebytočnej ponuke.

V modeli sa predpokladá, že rast je pravidelný a že všetky činitele podniku, akými sú kapitálová zásoba, zamestnanosť, objem predaja, zisky, rastú proporcionálne, zatiaľ čo miera zisku a miera produktivity zostávajú konštantné.

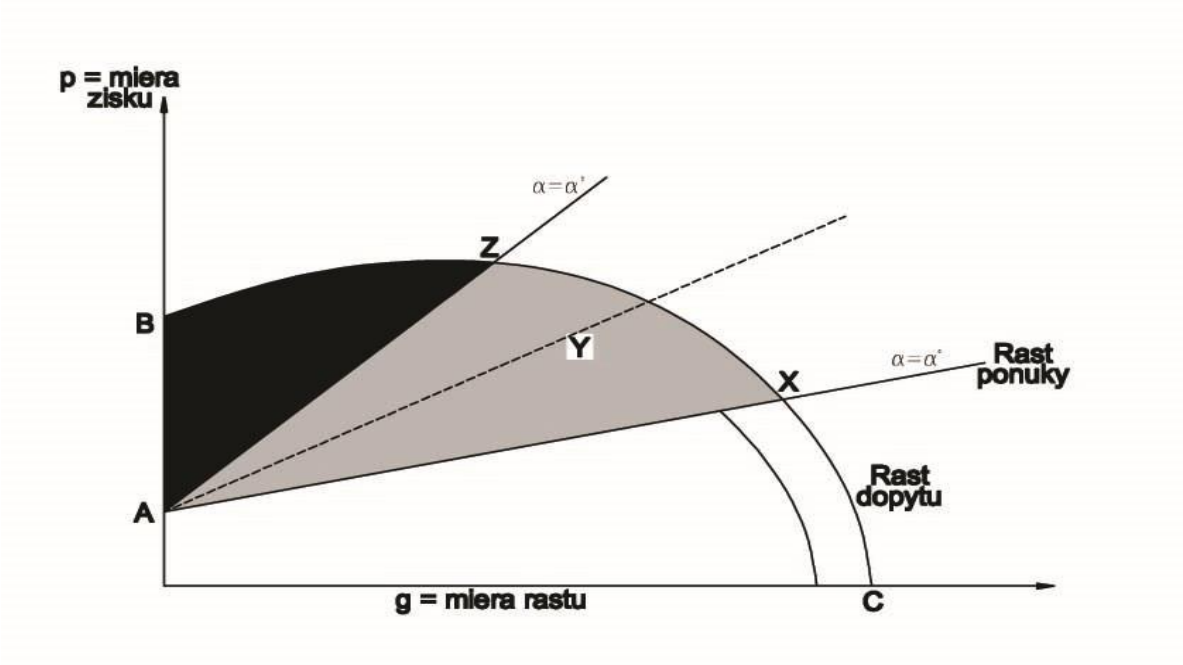
Miera rastu výrobných faktorov je v modeli meraná mierou rastu nehnuteľného majetku. Miera rastu dopytu je meraná rastom obratu.

Na základe jeho hypotéz sa konštruuje niekoľko funkcií, a to funkcia rastu dopytu, funkcia rastu ponuky a funkcia nákladov na rast podniku.

[84] RICHET, X.: *Ekonomika podniku.* Vydavateľstvo VEDA. Bratislava 1999, 160 s. ISBN: 8096770160

Grafické znázornenie Marrisovho modelu

Funkcie dopytu a ponuky znázorňuje graf Marrisovho modelu.



Obrázok 3.3 **Marrisov model rastu podniku**

Zdroj: RICHET, X. (1999). *Ekonomika podniku.* Vydavateľstvo VEDA. Bratislava 1999. 160 s.

Na x-ovej osi je znázornená miera rastu podniku, na osi y miera zisku. Rast ponuky a dopytu sú funkciami s jednou premennou, ktorou je miera zisku.

Funkcia rastu ponuky je znázornená priamkou AX. Bod A vyjadruje existenciu určitej úrovne počiatočného zisku.

Funkcia rastu dopytu je znázornená krivkou BC. Tvar krivky vyjadruje vzťah nepriamej úmernosti medzi rastom a ziskovosťou. V prvom období je medzi nimi vzťah priamej úmernosti, potom sa však od určitého bodu mení.

Rast diverzifikácie v prvom období prináša vyššie zisky. Podnik dočasne ťaží zo svojho monopolného postavenia so svojím novým produktom a môže zvyšovať svoje ziskové rozpätie. Neskôr s mierou rastu podniku krivka rastu dopytu klesá.

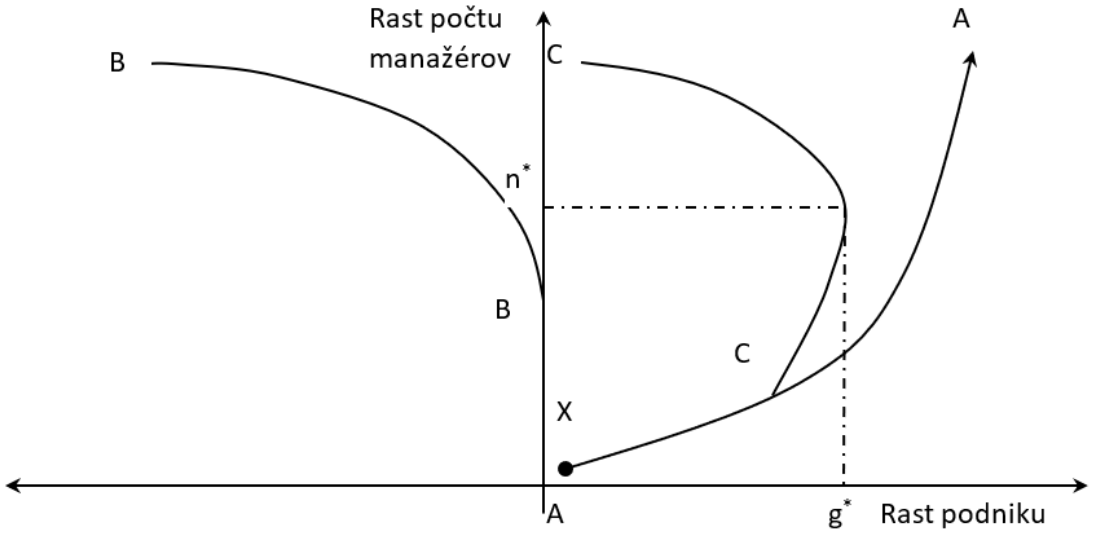
Na krivke rastu dopytu je možné vyznačiť celú množinu bodov, v ktorých je podnik riadený s maximálnou efektívnosťou. V závislosti od stupňa efektívnosti a od finančných rozhodnutí sa manažment pri rozhodovaní o raste podniku môže pohybovať v tzv. sivej zóne, napr. v bode Y, ak však chce maximalizovať rast, môže dosiahnuť bod X.

Naopak, ak je cieľom manažmentu podniku maximalizovať zisk s maximálnou efektívnosťou, zvolí si takú mieru diverzifikácie a takú mieru zisku, ktorá ho dovedie do bodu Z.

Cieľom uvedeného Marrisovho modelu je určiť hlavné činitele miery rastu podniku, ktorými sú:[85]

- **dopytová bariéra,** ktorá sa objavuje vtedy, ak náklady na rozšírenie znižujú zisk a vyžadujú si neúmerne vysoký vklad dodatočného kapitálu;
- **manažérska bariéra,** ktorá zvyšuje neefektívnosť manažmentu, keď je rozšírenie podniku príliš rýchle;
- **finančná bariéra,** ktorá sa objavuje s hrozbou kontroly, keď sa hodnota akcií znižuje.

S rastom podniku predovšetkým cestou diverzifikácie sa efektívnosť podniku znižuje. Významnú úlohu zohráva aj problém zvládnutia rastu zo strany manažérov. Technické, finančné a obchodné aspekty každej ďalšej činnosti si vyžadujú rozsiahlejšie organizačné a rozhodovacie schopnosti manažérov. V prípade ich nezvládnutia môže dôjsť k rastu prebytočných kapacít, a tým k stúpajúcim nákladom. V snahe o predchádzanie uvedenému problému podnik obyčajne zvyšuje počet manažérov, čím sa však zníži tzv. manažérska efektívnosť, ako to dokazuje tzv. Penross efekt v nasledujúcom grafe.



Obrázok 3.4 **Penross efekt pri raste podniku**

Zdroj: RICHET, X. (1999). *Ekonomika podniku.* Vydavateľstvo VEDA. Bratislava 1999. 160 s.

[85] NEUMANNOVÁ, A. a kol. (2012). *Podniková diagnostika*. Iura Edition, 2012. 204 s.

Ako vyplýva z grafu, podnik v dôsledku rastu dopytu musí zvyšovať počet manažérov, ktorých hraničná užitočnosť klesá v dôsledku nedostatočných skúseností, organizačnej zložitosti, nových výrobných metód, času potrebného na zaškolenie. Je možné konštatovať, že rast manažérskych služieb je rýchlejší ako rast výroby.

Tento problém ilustruje krivka AA. V bode X sa dosahuje určitý objem výroby s určitým konštantným počtom manažérov. Rastúci priebeh krivky AA znázorňuje, že nábor nových manažérov prispieva k rastu produktu. Od určitého prahu má však zapojenie nových manažérov negatívny efekt znázornený krivkou BB. Keď odpočítame horizontálne efekt krivky BB od krivky AA, dostaneme krivku CC. Maximálna miera rastu podniku je potom g^* a optimálna miera počtu manažérov na dosiahnutie tohto bodu je n^*.

Okrem uvedeného Marrisovho modelu, ktorý je pomerne jednoduchý, sa v procese rastu podniku uplatňujú aj mnohé iné, predovšetkým matematické metódy, a to v konkrétnych podmienkach podniku, čiže v stave určitosti, neurčitosti alebo rizika.

3. 2. l Spôsoby rastu podniku

Rast podniku je jedným z kľúčových cieľov väčšiny organizácií, pretože umožňuje zvyšovať trhový podiel, ziskovosť a konkurencieschopnosť. Existujú dva hlavné prístupy k rastu podniku:

- **interný rast,**
- **externý rast.**

Pri **internom raste** podniku ide o stále účinnejšie využívanie výrobných faktorov, ktoré sme získali a do podniku vložili pri jeho zakladaní. Účinnejším využívaním majetku a personálu sa zvyšuje obrat, ale tiež sa rozširuje a skvalitňuje pôsobenie podniku na trhu. Niektorí autori považujú za internú formu rastu aj rast podniku financovaný z vlastných zdrojov, čiže investíciou zisku do zvyšovania výrobnej kapacity. Stotožňujú tak formu financovania rastu s formou samotného rastu podniku.

Medzi typické stratégie interného rastu patria:

1. **rozširovanie produktového portfólia**: vývoj nových produktov alebo služieb, ktoré dopĺňajú existujúcu ponuku a oslovujú nové segmenty trhu,
2. **geografická expanzia**: rozširovanie pôsobnosti podniku do nových geografických regiónov alebo trhov,

3. **zvyšovanie efektivity a produktivity**: investície do inovácií, automatizácie a zlepšovania interných procesov,
4. **zvyšovanie trhového podielu**: agresívnejšie marketingové a predajné aktivity zamerané na získavanie nových zákazníkov.

Výhody interného rastu zahŕňajú lepšiu kontrolu nad rozvojom podniku, zachovanie podnikovej kultúry a identity. Nevýhodou je, že interný rast môže byť pomalší a vyžaduje značné investície do rozvoja.

Analogicky aj **externý rast** podniku môže byť chápaný v zmysle použitia externých zdrojov financovania (už spomenuté rôzne druhy pôžičiek) alebo externých zdrojov majetku, ktorý splynie s pôvodným majetkom podniku. Obidve formy rastu sa prejavujú prostredníctvom jednotlivých spôsobov rastu, ktorými sú: [86]

1. vertikálna integrácia,
2. kooperácia a spoločné podniky,
3. diverzifikácia konglomerátneho typu,
4. osobitné formy rastu podniku.

Výhody externého rastu zahŕňajú rýchlejšie dosiahnutie kritickej veľkosti, prístup k novým trhom a technológiám. Nevýhodami sú vyššie finančné náklady, riziká integrácie a možné kultúrne strety.

1. Vertikálna integrácia najčastejšie predstavuje nadväznosť činností podniku, ktoré zabezpečujú rôzne etapy v transformácii a v distribúcii výrobku. Realizuje sa buď v predvýrobných štádiách, čím podnik získava pod svoju kontrolu zdroje zásobovania, alebo v nadväzujúcich štádiách, ak má podnik záujem kontrolovať predaj a konečnú distribúciu výrobku. Podnik bude integrovať ďalšie činnosti alebo dokonca podniky až dovtedy, kým nie sú náklady na internú koordináciu činností rovné nákladom na koordináciu trhom. Ak náklady na spojené činnosti budú vyššie ako náklady na koordináciu trhom, podnik sa pri zabezpečení týchto etáp obráti na trh.

[86] MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. (2020). *Podnikové hospodárstvo*. Wolters Kluwer, 2020. 424 s.

2. Kooperácia a spoločné podniky sú najčastejšími konkrétnymi prejavmi fúzií v rámci rastu podnikov toho istého odvetvia. V súvislosti s fenoménom internacionalizácie hospodárskeho života hovoríme tiež o kooperácii týkajúcej sa rozdielnych ekonomických systémov a tým aj podnikov z rôznych krajín, napr. kooperácia čínskych podnikov a podnikov Európy. Realizácia kooperácie a vytváranie spoločných podnikov si vyžadujú prijatie závažných právnych pravidiel, ktoré presne vymedzujú objekt, stupeň a spôsoby kooperácie. Obyčajne sa rozlišujú dve štádiá kooperácie, a to:[87]

- **kolúzia** medzi podnikmi, pri ktorej podniky nemusia nutne medzi sebou kooperovať, avšak trh ovládajú pomocou dohôd o cenách alebo iných obchodných podmienkach;
- **úplná integrácia,** ktorej výsledkom je pohltenie jedného z podnikov do nového celku, čiže spoločného podniku.

Právne usporiadanie, ktoré predchádza založeniu spoločného podniku, sa prejavuje uzavretím detailných zmlúv, ktoré presne vymedzujú:

- vklady jednotlivých strán vrátane patentov, vynálezov a ostatných predmetov duševného vlastníctva,
- spôsob financovania,
- spôsob rozdeľovania hospodárskeho výsledku,
- dôveryhodnosť odovzdávaných informácií,
- dĺžku trvania spoločného podniku a spôsob jeho rozpustenia.

3. Diverzifikácia konglomerátneho typu sa týka každého podniku, ktorý vyrába viac ako jeden výrobok alebo poskytuje viac ako jednu službu, avšak za podmienky, že tieto výrobky nie sú silne substitučné (podnik vytvára **horizontálnu fúziu**) alebo výrobky nevznikajú postupne nadväznosťou činností (čiže formou **vertikálnej fúzie).** Rozlišujeme tri typy diverzifikácie:

- **diverzifikácia** prostredníctvom **zvýšenia počtu výrobkov**, ktoré sú spojené **výrobou** alebo **dopytom**. V prvom prípade hovoríme o **technologickej** diverzifikácii, keď sa na výrobu rôznych výrobkov používa tá istá výrobná technika. V druhom prípade ide o **trhovú** diverzifikáciu, čiže na tom istom trhu sa predávajú rôzne druhy výrobkov.
- **diverzifikácia cestou rozšírenia trhu,** keď sa výrobok predáva na geograficky rozdielnych trhoch,
- **diverzifikácia čisto komplementárneho typu,** keď podnik vyrába dva alebo viacero výrobkov, medzi ktorými neexistuje žiadna výrazná súvislosť ani v zmysle výroby, ani odbytu.

[87] SLÁVIK, Š. (2013). *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint 2, 2013. 390 s.

4. Osobitnými formami rastu podniku, ktoré môžeme považovať za výlučne formy externého rastu, sú:

- **fúzie,**
- **čiastočné vloženie aktív,**
- **kontrola podniku iným podnikom**.

1. Fúzie – predstavujú splynutie dvoch, resp. viacerých podnikov na rôznom základe. Napr. jeden z podnikov pokračuje v činnosti, ale už rozšírený o iný celý podnik alebo časť iného podniku alebo fúziou zaniknú obidva podniky a vznikne z nich úplne nový podnik, prípadne aj s novým výrobným programom.

Z hľadiska druhu a postavenia podnikov, ktoré fúziou zlučujú, môžeme fúzie členiť do troch skupín :

a) **horizontálne fúzie –** zlučujú sa v nich podniky rovnakého odvetvia,
b) **vertikálne fúzie –** splývajú pri nich podniky v nadväzujúcich výrobných fázach za účelom vyhotovenia produktu,
c) **konglomerátne fúzie –** zlučujú sa v nich podniky rôznych výrobných, ale aj nevýrobných odvetví.

2. Čiastočné vloženie aktív – pri ktorom jeden podnik predáva časť svojich aktív, obyčajne súvisiacich s výrobou určitého výrobku inému podniku, avšak nie za peniaze, ale výmenou za akcie, ktoré druhý podnik vlastní.

3. Kontrola podniku iným podnikom – ide už o techniky využívané vo finančnej sfére, pri ktorých podniky nakupujú akcie iných podnikov. Cieľom týchto nákupov je získať kontrolný balík akcií a týmto spôsobom ovládať podnik.

Podniky môžu využiť rôzne **nástroje** na podporu svojho rastu, či už interného alebo externého:

- **finančné nástroje** – úvery, dotácie, venture capital, private equity,
- **strategické nástroje** – benchmarking, analýza hodnotového reťazca, strategické plánovanie,
- **organizačné nástroje** – riadenie zmien, rozvoj ľudských zdrojov, inovácie,
- **marketingové nástroje** – segmentácia trhu, zacielenie, branding, digitálny marketing.

3.2.2 Rastová kríza

Už v tejto fáze životného cyklu podniku sa môže prejaviť tzv. **rastová kríza**. Na základe štatistických údajov je zrejmé, že až 60 % podnikov skrachuje do piatich rokov svojej existencie.

Podiel aktívnych subjektov v jednotlivých rokoch od svojho vzniku (tzv. miera prežitia) vo vybraných odvetviach v SR v roku 2020 Tabuľka 3.9

Odvetvie (podľa SK NACE Rev 2)	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Priemysel (B-E)	85,1	75,1	67,5	60,3	49,1
Stavebníctvo (F)	83,3	70,1	60,3	53,6	45,6
Služby (G-N)	84,9	69,0	58,5	54,4	49,1
Vybrané odvetvia spolu (B-S)	**84,7**	**70,6**	**69,0**	**55,0**	**48,8**

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov SBA a Eurostat

Za **príčiny podnikateľských neúspechov** sa najčastejšie považujú nasledujúce situácie:[88]

- Rast podniku je financovaný neúnosne veľkým podielom cudzieho kapitálu.
- Vedenie podniku nemá skúsenosti, je nejednotné, veľakrát preťažené a v takejto situácii prijíma nesprávne rozhodnutia.
- Podnik nemá spracovanú marketingovú koncepciu a marketingovú stratégiu – nedosahuje požadovaný podiel na trhu, vyrábané výrobky alebo poskytované služby sa neosvedčili, podnik nie je schopný vyhľadávať medzery na trhu.
- Podniku hrozí konkurencia veľkých, resp. zabehnutých podnikov.
- Podnik zápasí s platobnými problémami.

Rastová kríza, resp. jej možné príčiny vzniku sú názorne zobrazené v diagrame Howarda Grosiera. V diagrame ide o vzťah veku a veľkosti podniku, zároveň sa však identifikujú najčastejšie príčiny kríz, ktoré môže spôsobiť prerušenie spojitosti rastu a naznačujú sa spôsoby ich prekonania:[89]

V počiatočnej fáze rastu (**fáza 1**) ide o malý novozaložený podnik, ktorý rastie najmä za pomoci tvorivosti jeho vlastníkov – jednotlivých spoločníkov. Rastúcou veľkosťou podniku vznikajú nové manažérske a výkonné činnosti, ktoré si vyžadujú deľbu práce a špecializáciu jednotlivých spoločníkov, využívanie

[88] NEUMANNOVÁ, A. a kol. (2012). *Podniková diagnostika*. Iura Edition, 2012. 204 s.
[89] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

špecializovaných externých konzultačných služieb, finančných a daňových poradcov a pod.

V ďalšej fáze rastu (**fáza 2**) ide už o podnik strednej veľkosti, ktorý si vyžaduje deľbu práce v riadení. Vznikajú viaceré špecializované riadiace i výkonné činnosti. Rastú nároky na samostatnosť a prácnosť v rozhodovaní jednotlivých manažérov. Ďalší rast podniku sa dosahuje najmä prostredníctvom čoraz kvalifikovanejšej riadiacej práce jednotlivých manažérov.

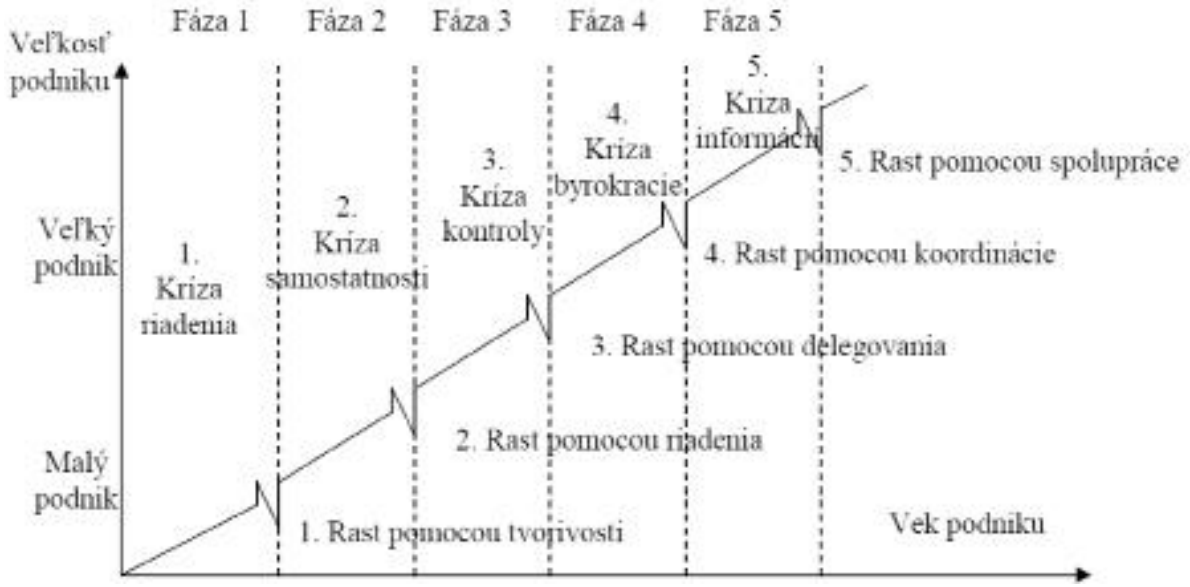
Pre ďalšiu fázu (**fáza 3**) je typická decentralizácia v riadení z vrcholového stupňa manažmentu na jednotlivé vnútropodnikové podnikateľské jednotky. Manažéri disponujúci rozsiahlou rozhodovacou právomocou získajú novú motiváciu pre svoju manažérsku aktivitu, uplatňujú svoje delegované rozhodovacie právomoci.

Vzniká tu však možnosť konfliktu záujmov, zneužitia rozhodovacej právomoci, ktorej podnik čelí permanentnou kontrolou. Môže však nastať kríza kontroly, ktorá nestačí permanentne kontrolovať rozsiahly riadiaci aparát. V dôsledku konfliktu záujmov vo vnútri podniku môže nastať zvrat v hospodárnosti podnikateľskej činnosti, môžu klesať výnosy a rásť zadlženosť.

Podnik vo **štvrtej fáze** rastu je už veľkým, pomerne zrelým podnikom, v ktorom môže nastať kríza byrokracie, ak vrcholový stupeň riadenia disponuje rozsiahlymi riadiacimi kompetenciami. Pre jej eliminovanie vrcholový stupeň riadenia obetuje jednotu riadenia v prospech posilnenia podnikateľskej autonómie filiálok, závodov, prevádzok, zastupiteľských kancelárií, a pod.

Tým vzniká problém narastania byrokracie, ktorá sa prejavuje množstvom dokumentov obiehajúcich medzi centrálou a vnútropodnikovými podnikateľskými jednotkami, ktoré slúžia ako podklad pre rozhodovací proces. Prekonať túto krízu možno dôslednou decentralizáciou rozhodovacej právomoci, ktorá by mala vyústiť do úplne autonómneho postavenia bývalých vnútropodnikových jednotiek, ktorých podnikateľská aktivita je iba koordinovaná zo strany riadiacej centrály.

Posledná fáza rastu (**fáza 5**) je typická pre riadenie zrelých veľkých podnikov, respektíve združení podnikov. Ide napr. o veľké koncerny, kde má riadiaca centrála v kompetencii iba strategické riadenie. Ďalší rast sa dosahuje dobrovoľnou spoluprácou takto združených podnikov.



Obrázok 3.5 **Rast podniku a príčiny vzniku rastových kríz podľa Howarda Grosiera**

Zdroj: MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. (2020). *Podnikové hospodárstvo*. Wolters Kluwer, 2020. 424 s.

V prípade, že podnik nie je schopný uvedené príčiny odstrániť, kríza sa môže prehlbovať, čo v konečnom dôsledku môže viesť k úpadku až konečnému zániku podniku.

Podnik, ktorý popísanú krízu zvládne, resp. sa jej v lepšom prípade úplne vyhne, postupne dosiahne určitú štandardnú úroveň a stabilizuje sa, t. j. prechádza do ďalšej fázy svojho životného cyklu.

3.3 STABILIZÁCIA PODNIKU

Fáza stabilizácie predstavuje kľúčový moment v životnom cykle podniku, počas ktorého firma prechádza od dynamického rastu k upevneniu svojich pozícií na trhu. Podnik dosiahne stabilný výkon a prestane zažívať rýchly rast. Ide o obdobie zrelosti a vyspelosti podniku. Táto fáza môže trvať niekoľko rokov. Podnik obyčajne v tejto fáze prosperuje, nerieši už elementárne problémy vo svojej činnosti ani v etablovaní sa na trhu. Bod, v ktorom podnik dosahuje najvyššie a najlepšie výsledky z hľadiska postavenia na trhu, záujmu o výrobky, resp. ukazovateľov finančno-ekonomickej analýzy, nazývame **bodom kulminácie činnosti podniku.**

Fáza stabilizácie je paradoxne často menej viditeľná, no o to kritickejšia z hľadiska budúceho smerovania podniku. Medzi hlavné výzvy patria:[90]

- znižovanie motivácie a dynamiky vo firme,
- rigidita organizačnej štruktúry,
- zanedbávanie inovácií a vývoja nových produktov,
- riziko stagnácie alebo začiatku úpadku.

Bez správnych manažérskych rozhodnutí môže podnik začať postupne strácať trhové postavenie.

V rámci stabilizácie sa odporúčajú uskutočniť nasledujúce opatrenia, ktoré preveria stav podniku, tým prispejú k lepšej informovanosti a možnému odhaleniu príčin vzniku podnikových kríz:

1. **AUDIT**
   - **účtovný** – kontrola, či účtovníctvo hovorí o reálnom stave majetku a záväzkov;
   - **personálny** – overenie, či stav zamestnancov je reálne potrebný a kontrola, či činnosti, ktoré vykonávajú, nie sú duplicitné a či zodpovedajú pracovnému zaradeniu;
   - **forézny** = bezpečnostný – overenie ako sú chránené informácie, obchodné tajomstvo, ako sa zabezpečiť pred útokmi hackerov, preverenie zmlúv.

2. **CONTROLING**
   - **strategický** – kontrola cieľov v podnikovej stratégii,
   - **operatívny** – kontrola operatívnych plánov,
   - **nákladový** – kontrola nákladov, rozpočtov, kalkulácií,
   - **bezpečnosť a ochrana zdravia** – požiarna bezpečnosť, hygienické predpisy, vnútropodnikové normy, školenia zamestnancov.

Správne riadenie tejto fázy môže viesť k nasledujúcim výhodám:

- **prevencia poklesu;** Podniky, ktoré efektívne stabilizujú svoje operácie, môžu predísť náhlemu poklesu alebo zániku.
- **zvýšenie konkurencieschopnosti;** Stabilizácia umožňuje podniku sústrediť sa na inováciu a adaptáciu, čo zvyšuje jeho konkurencieschopnosť.

---

[90] ADIZES, I. (1990). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Prentice Hall. 384 s.

- **dlhodobá ziskovosť;** Udržanie stabilného výkonu a efektívnych procesov prispieva k dlhodobej ziskovosti a rastu.

Podnik však ani v tejto fáze nemôže zostať spokojný s dosiahnutými výsledkami, ale ak chce dlhodobo prosperovať, musí pripravovať novú podnikateľskú ofenzívu. Na začiatku spracovania podnikateľskej ofenzívy podnik skúma svoju strategickú pozíciu na trhu. Vychádza z dvoch dôležitých faktorov, ktorými sú:[91]

A. charakteristika vlastného postavenia vzhľadom na určitú fázu životného cyklu,
B. porovnanie vlastného postavenia podniku s konkurenciou.

A. Na určenie charakteristiky postavenia vlastného podniku je potrebné analyzovať minimálne nasledujúce dôležité prvky:

- mieru rastu trhu a potenciál pre budúci rast, resp. stupeň nasýtenia trhu,
- šírku sortimentu, intenzitu a inovačnú frekvenciu výrobkových zmien,
- množstvo konkurentov, štruktúru a tendencie konkurencie,
- lojalitu zákazníkov a stabilitu kúpnych návykov,
- stabilitu trhového podielu,
- možnosti vstupu do odvetvia a atraktívnosť odvetvia pre nových konkurentov,
- úlohy a stabilitu technológie.

B. Pozíciu v rámci konkurencie určujú predovšetkým nasledujúce faktory:

- trhový podiel podniku, ktorý je obyčajne výsledkom silných a slabých stránok podniku;
- štruktúra nákladov v porovnaní s konkurenčnými podnikmi, degresiou nákladov, produktivitou, výhodami a inými faktormi;
- udržateľnosť konkurenčnej výhody, nástrojov marketingovej komunikácie alebo distribučnej stratégie;
- ďalšie, predovšetkým interné faktory, ktoré odzrkadľujú momentálne silné a slabé stránky podnikov.

V podnikoch, ktoré sa nachádzajú vo fáze stabilizácie, je trhový podiel jedným z najdôležitejších faktorov vplyvu na pozíciu v rámci konkurencie.

[91] MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. (2020). *Podnikové hospodárstvo*. Wolters Kluwer, 2020. 424 s.

Podobne výhody vyplývajúce zo zníženia nákladov majú rozhodujúci význam v stabilizovaných podnikoch.

Po dôkladnom zhodnotení všetkých prvkov uvedených faktorov si môže podnik určiť pozíciu, v akej sa v skutočnosti nachádza. Pozíciu podniku na trhu charakterizujeme podľa piatich kategórií, a to:

1. **dominantnú;** Dominancia podnikov, resp. ich postavenie vyplýva z monopolu alebo silne chránenej vedúcej technologickej pozície. Podniky s dominantným postavením sa v trhovej ekonomike vyskytujú len zriedka.
2. **silnú**; Podniky v tejto pozícii môžu spravidla sledovať stratégie podľa vlastného výberu – nezávisle od konania iných konkurentov. Ani týchto „silných“ podnikov nie je v trhovej ekonomike veľa.
3. **vhodnú**; Ak odvetvie, v ktorom podnik pôsobí, nedisponuje žiadnym mimoriadnym konkurentom, podnik má vhodnú pozíciu na trhu.
4. **stálu**; Majú ju obyčajne podniky, ktoré sa špecializujú na užší trhový segment alebo disponujú určitými špecifickými prednosťami pred ostatnými konkurentmi na relevantnom trhu.
5. **slabú**; Podnik je pre konkurenciu nezaujímavý a bezvýznamný. Z dlhodobého hľadiska nemôže podnik v tejto pozícii prežiť.

Určenie pozície podniku na trhu je predpokladom pre spracovanie a prijatie ďalšej stratégie podniku, ktorá môže mať charakter útočnej (ofenzívnej) alebo obrannej (defenzívnej) stratégie.

V prípade, že sa podnik snaží udržať doterajší výrobný program, okruh zákazníkov a trhy, hovoríme o **obrannej stratégii**. Pri tejto stratégii sa podnik orientuje na zachovanie dosiahnutej konkurenčnej pozície, a to predovšetkým dosahovanej prostredníctvom nízkych nákladov a dôsledným využitím prvkov marketingového mixu. Pri **ofenzívnej stratégii** sa podnik rýchle prispôsobuje meniacim sa podmienkam okolia (trhu), diverzifikuje výrobný program, uvažuje nad vysokou inovačnou frekvenciou a vývojom nových výrobkov.

Podnik, ktorý chce prosperovať a ďalej sa dynamicky rozvíjať, volí predovšetkým ofenzívnu stratégiu.

Strategické prístupy v riadení stabilizácie

V tejto fáze je nevyhnutné zamerať sa na dlhodobú stabilitu, čo zahŕňa:

- optimalizáciu nákladov a zvýšenie efektívnosti,

- implementáciu kvalitných kontrolných a monitorovacích systémov,
- investovanie do vývoja ľudských zdrojov a firemnej kultúry,
- zachovanie schopnosti reagovať na zmeny trhu prostredníctvom inovácií.

Úspešné podniky v tejto fáze často implementujú **lean manažment**, **procesné riadenie** alebo **systémy kvality (napr. ISO 9001)**.

Ak sa podniku nepodarí úspešne implementovať strategické prístupy v riadení stabilizácie, postupne sa z rôznych príčin môže dostať do štádia stagnácie a poklesu dobrých hospodárskych výsledkov, ktoré signalizuje jeho krízu.

3.4 KRÍZA A ÚPADOK PODNIKU

Kríza je prirodzeným hoci neželaným štádiom vývoja, ktoré sa môže objaviť v dôsledku vnútorných alebo vonkajších faktorov. Hoci býva spojená s negatívnymi dôsledkami, môže zároveň predstavovať príležitosť na transformáciu a znovuoživenie podnikania.

Predstavuje fázu životného cyklu podniku, ktorá sa prejavuje:

- nepriaznivým vývojom jeho výkonnostného potenciálu,
- radikálnym znížením objemu tržieb, obratu, resp. zisku,
- poklesom čistého obchodného imania,
- výraznými tendenciami zhoršovania postavenia podniku na trhu, stratou konkurencieschopnosti,
- znížením likvidity,
- nárastom zadlženosti,
- znížením dôvery investorov, partnerov a zamestnancov.

V dôsledku vzniku a rozvoja spomenutých prejavov je bezprostredne obmedzená ďalšia existencia podniku v prípade, ak vývoj bude pokračovať nezmeneným smerom.

Podľa Greinera[92] je kríza prirodzeným výsledkom neadekvátnej reakcie na rastúcu komplexnosť podniku. Adizes krízu označuje ako „prelomový bod“, ktorý oddeľuje podniky schopné adaptácie od tých, ktoré smerujú k zániku.[93]

---

[92] GREINER, L. E. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review, May-June 1998. dostupné na: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_8559/objava_99894/fajlovi/GREINER%20Evolution_and_Revolution_as_Organizations_Grow.pdf

[93] ADIZES, I. (1990). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Prentice Hall. 384 s.

R. Zuzák a M. Königová opisujú krízu podniku ako nerovnováhu medzi podnikom a okolí, alebo ako disfunkciu vnútorných systémov podniku, ktorá ohrozuje dosahovanie podnikových cieľov, dokonca i ďalšiu existenciu podniku. Nerovnováhu a dysfunkciu označujú autori za dôsledok prejavov pôsobenia rizík, ktoré prerástli do krízového stavu. Objektívne podľa autorov vzniká kríza prehĺbením nerovnováhy do kriticky nestabilného priestoru, subjektívne v okamžiku, v ktorom je nerovnováha podnikovým manažmentom a/alebo vlastníkmi chápaná ako krízová.[94]

Podľa Institut for Crisis Management kríza signalizuje významný problém alebo narušenie podnikateľskej činnosti podniku, čo vyvoláva negatívne reakcie zainteresovaných skupín (stakeholders a shareholders), priťahuje pozornosť verejnosti a médií a ohrozuje finančnú silu a činnosť podniku v budúcom období.[95]

3.4.1 Definovanie krízy v legislatíve

Legislatíva SR upravuje problematiku definovania krízy prostredníctvom dvoch základných právnych noriem:

1. Obchodný zákonník,
2. Zákon o konkurze a reštrukturalizácii.

V roku 2016 bol do Obchodného zákonníka zavedený pojem **spoločnosť v kríze**. Za spoločnosť v kríze sa považuje spoločnosť, ktorá je v úpadku alebo jej hrozí úpadok, pričom hroziaci úpadok je v § 67a Obchodného zákonníka vymedzený pomerom vlastného imania a záväzkov. Ak pomer vlastného imania a záväzkov je menej ako 8:100, hrozí spoločnosti úpadok.

Zadefinovaním spoločnosti v kríze sa má posilniť ochrana veriteľov a zvýšiť miera zodpovednosti vlastníkov za podnikanie.

Inštitút spoločnosti v kríze sa vzťahuje len:

- na spoločnosť s ručením obmedzeným,
- na akciovú spoločnosť,
- na jednoduchú spoločnosť na akcie,
- na komanditnú spoločnosť, ktorej komplementárom nie je žiadna fyzická osoba.

Zároveň v § 67i ods. 2 obchodný zákonník presne špecifikuje, ktoré právnické osoby nemôžu byť chápané ako spoločnosti v kríze a nimi sú:

- banka,

---

[94] ZUZÁK, R. – KŐNIGOVÁ, M. (2009). *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2009.

[95] INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT. *Annual ICM Crisic Report – News Coverage of Business Crises During 2008.* Loisville: Institute for Crisis Management, Vol. 18, No. 1, 2009. Dostupné na: http://www.crisisexperts.com/2008CR.pdf

- inštitúcia elektronických peňazí,
- poisťovňa,
- zaisťovňa,
- zdravotná poisťovňa,
- správcovská spoločnosť,
- obchodník s cennými papiermi,
- burza cenných papierov,
- centrálny depozitár cenných papierov,
- subjekt kolektívneho investovania,
- prevádzkovateľ platobného systému,
- dôchodková správcovská spoločnosť,
- doplnková dôchodková spoločnosť,
- platobná inštitúcia,
- veriteľ s povolením na poskytovanie spotrebiteľských úverov bez obmedzenia rozsahu.

Úpadok spoločnosti je upravený v zákone č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii, konkrétne v § 3. Podľa platnej legislatívy sa spoločnosť nachádza v úpadku v prípade:[96]

- **platobnej neschopnosti** podniku,
- ak je podnik **v predĺžení**.

Obchodná spoločnosť je v súlade so zákonom o konkurze a reštrukturalizácii, § 3 ods. 2 **platobne neschopná** –, ak nie je schopná plniť 90 dní po lehote splatnosti aspoň dva peňažné záväzky viac ako jednému veriteľovi.

Predĺžený je podnik, ktorý je povinný viesť účtovníctvo podľa zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov a má viac ako jedného veriteľa a hodnota jeho záväzkov presahuje hodnotu jeho majetku, t. j. má záporné vlastné imanie. To znamená, že podnik má aspoň dvoch veriteľov a podľa účtovnej závierky jeho záväzky prevyšujú hodnotu jeho majetku.

Úpadok podniku hrozí v prípade, že podnik dosahuje nízky pomer vlastných a cudzích zdrojov (záväzkov).

Pre potreby vyčíslenia pomeru vlastného imania k záväzkov sa vlastným imaním podniku rozumie základne imanie, kapitálové fondy, fondy zo zisku, výsledok hospodárenia minulých rokov a výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení. Záväzkami podniku sa rozumejú rezervy, krátkodobé záväzky, dlhodobé záväzky, bankové úvery a finančné výpomoci.

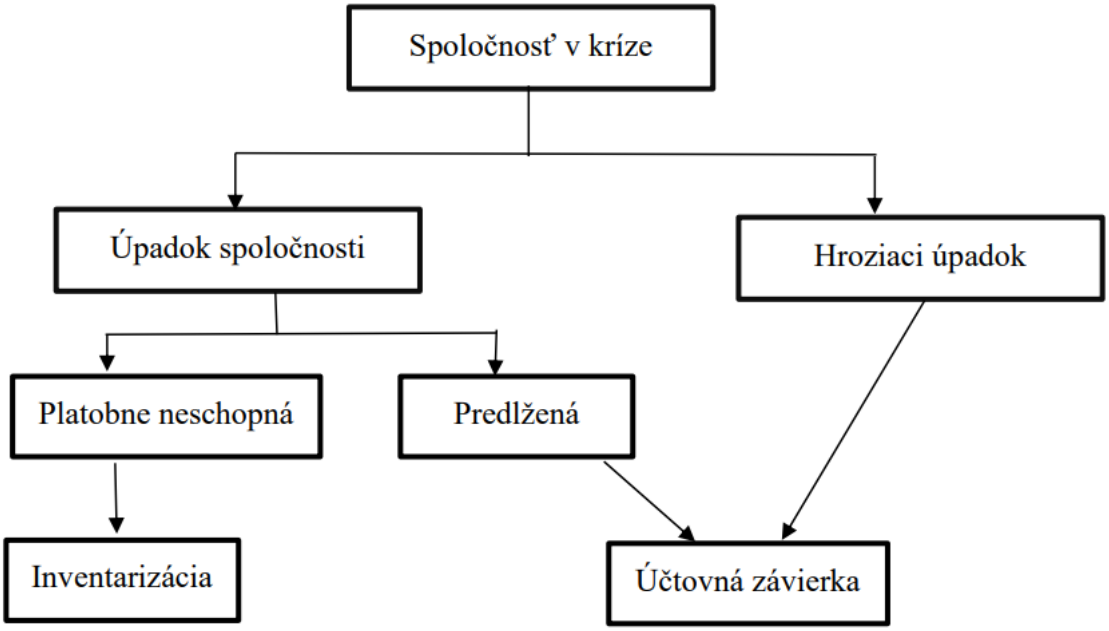
Na základe ustanovení obchodného zákonníka v súvislosti s potrebnými informáciami na posúdenie inštitútu spoločnosti v kríze je potrebné získať informácie:

[96] MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. (2020). *Podnikové hospodárstvo*. Wolters Kluwer, 2020. 424 s.

- z účtovníctva obchodnej spoločnosti alebo
- z účtovnej závierky.

Informácie z účtovníctva obchodnej spoločnosti môže získať iba manažment alebo riadiaci pracovník spoločnosti. Informácie z účtovníctva potrebné na posúdenie inštitútu spoločnosti v kríze sú predovšetkým informácie získané z inventarizácie jednotlivých položiek záväzkov, ktoré má obchodná spoločnosť voči svojim veriteľom. Na základe týchto informácií sa posudzuje platobná neschopnosť obchodnej spoločnosti.

Naopak, **informácie z účtovnej závierky** sú voľne prístupné širokému okruhu používateľov, keďže podľa ustanovení zákona o účtovníctve sú obchodné spoločnosti – účtovné jednotky povinné zverejňovať účtovnú závierku v registri účtovných závierok.



Obrázok 3.6 **Spoločnosť v kríze**
Zdroj: ONDRUŠOVÁ, L. *Spoločnosť v kríze v súlade s ustanoveniami právnej úpravy. Dostupné na: https://ei.fhi.sk/index.php/EAI/article/view/285/292*

Cieľom inštitútu spoločnosť v kríze je predísť kríze v podniku alebo ju prekonať inak ako konkurzom a reštrukturalizáciou.

3.4.2 Kríza ako stav podniku vs. kríza ako vývoj

Z pohľadu životného cyklu podniku môžeme nazerať na krízu v dvoch rovinách:[97]

[97] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215s.

- **kríza ako stav podniku –** podnik v danom okamihu nie je schopný plniť niektoré základné funkcie (uhrádzať záväzky, realizovať odbyt výrobkov na trhu a pod.);
- **kríza ako vývoj –** kríza ako nesprávny alebo neadekvátny vývoj podniku vzhľadom na zmeny jeho okolia navonok a jeho štruktúry smerom dovnútra v časovom intervale, v ktorom postupne dochádza k ohrozeniu jeho ďalšej existencie.

A. Kríza ako stav podniku

Kríza ako určitý stav podniku sa prejavuje zlyhaním v dvoch rovinách ekonomických ukazovateľov:[98]

- ako zlyhanie spôsobené nízkou likviditou,
- ako zlyhanie spôsobené nízkou rentabilitou.

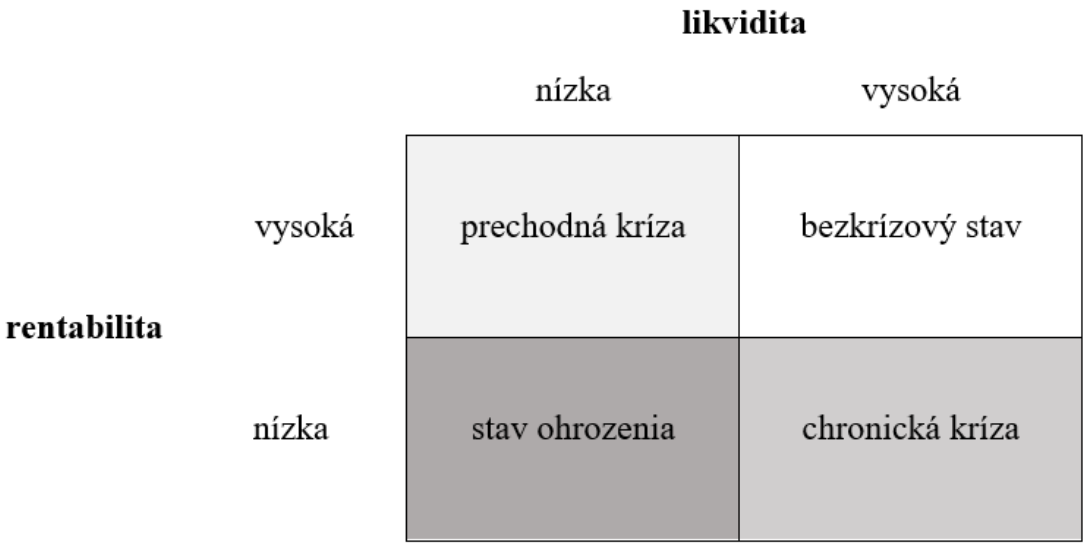
Kríza likvidity sa prejavuje nízkou platobnou schopnosťou podniku, podnik má problém včas splácať svoje záväzky. Táto forma krízy môže mať viacero príčin. Môže nimi byť vysoký podiel dubióznych pohľadávok, nedostatočná tvorba hotovosti, viazanosť prostriedkov v prebytočne vysokom množstve menej likvidných foriem obežného majetku, ako napr. zásoby a pod. Pokles likvidity nastáva aj v prípade preinvestovania, či pri realizácii rizikových investičných projektov. Príčinou krízy likvidity môže byť aj nadmerné zadlženie, často spojené s vysokými finančnými nákladmi. Podniky sa dostávajú do tejto formy krízy aj v prípade rentabilnej výroby, keď si nedostatočne uvedomia dôsledky časového posunu vzniku výnosov a príjmov (nákladov a výdavkov) na celkovú likviditu podniku.

Kríza rentability je zapríčinená nedostatočným výnosom podnikateľských aktivít podniku. Môže vzniknúť ako dôsledok výpadku predaja už vyrobenej produkcie, ako dôsledok odbytových problémov, poklesom cien, rastom nákladov. Trvalejšie odbytové problémy sa prejavia poklesom množstva predaných výrobkov, čo sa prejaví znížením ziskovej marže v dôsledku existencie fixných nákladov. Takto vzniknutá kríza môže byť prechodná za predpokladu, že jej príčiny sú takisto prechodného charakteru a podnik má dobrú pozíciu na trhu. Väčšinou je však táto kríza príznakom väčších ťažkostí podniku.

Obidva základné druhy krízy sa môžu navzájom prelínať a rôzne kombinovať. Z ich kombinácie môžeme vytvoriť portfólio, v ktorom môžeme identifikovať štyri základné stavy podniku:

1. bezkrízový stav,
2. prechodná kríza,
3. chronická kríza,
4. stav ohrozenia.

[98] FRÝBERT, B. a kol. (1995). *Jak transformovat podnik?* Montanex, Ostrava 1995. 79 s.



Obrázok 3.7 **Kríza ako stav**

Zdroj: FRÝBERT, B. a kol. (1995). *Jak transformovat podnik?* Montanex, Ostrava 1995. 79 s.

Prechodný krízový stav

Je spôsobený hlavne napätím na strane disponibilných finančných zdrojov podniku, ktoré nestačia pokrývať všetky potreby podnikových aktivít. Príjmy zaostávajú za výdavkami. Obyčajne sa objavuje rast množstva pohľadávok, ktorý sa vyrovnáva rastom stavu záväzkov. Prechodný krízový stav často vzniká počas realizácie rozvojových projektov, ktoré sú spojené s vyššou mierou výdajov. V tomto štádiu je ešte podnik schopný plniť najdôležitejšie záväzky. Napätosť finančných zdrojov môže riešiť napr. mobilizáciou rezerv, či dočasným obmedzením niektorých výdavkov. Keďže daný stav nevzniká v dôsledku hospodárskej straty, podnik nemá problém získať dodatočné zdroje (bankové úvery, emisia obligácií...) za pomerne výhodných podmienok (zatiaľ vzbudzuje dôveru investorov a veriteľov).

Toto štádium krízy je ideálne pre aplikáciu krízového manažmentu, keďže príznaky krízy ešte nenadobudli veľké rozmery a nádej na úspešné zvládnutie krízy je vysoká.

Chronický krízový stav

Pre chronický krízový stav je typické, že je vyvolaný poklesom rentability podniku. To znamená, že podnik nedokáže zabezpečiť predaj dostatočného množstva výrobkov za cenu, ktorá by pokryla všetky náklady, a už vôbec nie je schopný generovať zisk. V takomto prípade je podnik nútený vyrovnávať cash-flow predovšetkým z cudzích zdrojov, čo má za následok ďalší rast finančných nákladov a pokles rentability. Podnik sa tak dostáva do určitého začarovaného kruhu. V tomto prípade vzhľadom na nedostatočnú ziskovosť projektov podnik čoraz ťažšie získava dodatočné cudzie zdroje. Preto si tento druh krízy vyžaduje

promptné nasadenie všetkých zložiek krízového manažmentu s využitím všetkých jeho taktických i strategických nástrojov. Keďže kríza už paralyzovala niektoré prvky podnikového transformačného procesu, nasadenie krízového manažmentu sa nemusí vždy skončiť úspechom.

Stav ohrozenia

Tento krízový stav predstavuje kombináciu stavov nízkej likvidity a nízkej rentability. Je obyčajne dôsledkom neriešenia krízového stavu v predchádzajúcich štádiách. Podnik stratil schopnosť realizovať na trhu výrobky za primeranú cenu, k čomu sa pridávajú ešte ďalšie problémy s odbytom a rastúcimi pohľadávkami u zákazníkov. V dôsledku rastu zadlženosti a straty dôvery veriteľov rýchlejšie rastú aj finančné náklady. Podnik sa tak dostáva do začarovaného kruhu. Kríza je v plnej intenzite.

Riešenie tohto krízového stavu si už vyžaduje nasadenie všetkých nástrojov krízového manažmentu a spoluprácu všetkých zúčastnených strán (manažmentu, vlastníkov, veriteľov a niekedy i závislých odberateľov). Percento úspešného riešenia krízy v podniku je v tomto prípade už oveľa menšie ako v predchádzajúcich ľahších krízových stavoch.

Každá kríza podniku sa v konečnom dôsledku odrazí vo finančnom hospodárení podniku, čiže vyústi do krízy rentability či likvidity, aj keď jej primárna príčina môže byť niekde inde. Príkladom môžu byť krízy kvality produkcie, odbytu, výpadku dodávok, poruchy výroby, zásobovania, personálne krízy, sociálne krízy a podobne. Práve sociálne krízy podniku tvoria takisto rozsiahlu skupinu podnikových kríz, ktoré môžu vzniknúť z rôznych dôvodov, ako napr.:

- senzibilizácia (verejnosť napríklad po prepúšťaní zamestnancov reaguje citlivo),
- na základe konkrétnej príčiny (znižovanie mzdových nákladov),
- vyvolané nátlakovými skupinami,
- konflikty pri vyjednávaní manažmentu a zamestnancov.

Vznik, riadenie a kontrolu krízového stavu určujú aj iné faktory ako likvidita a rentabilita. Patria k nim: [99]

- veľkosť rizika – **dimenzia,**
- schopnosť podniku ovplyvniť okolie – **kontrola,**
- množstvo času, ktoré je k dispozícii na prijímanie rozhodnutí – **čas,**
- objem a kvalita výberu rozhodnutí – **voľba.**

[99] MIMICK,R. – THOMPSON, M. – SMITH, W. E. (2005). *Business Diagnostics – Evaluate and Grow Your Business.* Sidney, BC: Traord Publishing , 2005. p. 13 – 15.

B. Kríza ako vývoj

Krízu ako vývoj je možné charakterizovať ako určitý rad krízových stavov, ktoré získavajú spojitý charakter a do značnej miery majú predurčenú orientáciu ďalšieho pohybu v čase.

V tomto zmysle krízové stavy tvoria prvky určené časovou postupnosťou spojenej neriešenej podnikovej krízy, ktorá sa postupne vyvíja od nižšieho štádia do vyšších foriem. Ak sa jednotlivé stavy v nižších štádiách neriešia, dochádza obyčajne k prerastaniu do chronického štádia. Ak sa nevyrieši chronický stav, ďalší vývoj nadobúda nezvratný charakter a podnik smeruje k svojmu zániku.

Zuzák a Königová popisujú krízu ako vývoj podniku, ktorý má štyri fázy s rôznym časovým priebehom. V niektorých prípadoch je priebeh krízy taký rýchly, že začiatočnú fázu ani nevieme určiť. Inokedy môže za krátke časové obdobie rovno nastať tretia alebo dokonca posledná z týchto fáz:[100]

- potenciálna kríza,
- latentná kríza,
- akútna kríza,
- neovládateľná kríza.

Potenciálna kríza – prejavy nerovnováhy medzi podnikom a jeho okolím alebo medzi jednotlivými systémami vo vnútri podniku nemajú v tejto fáze krízy podobu krízových prejavov, ale sú priraďované k bežným problémom, ktoré je možné riešiť rutinne.

Latentná kríza – nerovnováha v podniku narastá a začína sa presúvať a napadať ďalšie podnikové oblasti. Jej rozsah ustavične rastie. V tejto fáze je už možné identifikovať niektoré krízové symptómy, ale pretože sa ešte neprejavujú vo finančnej oblasti, v podniku sa im väčšinou nevenuje veľká pozornosť.

Akútna kríza – nerovnováha preniká do finančnej oblasti podniku, čo spôsobuje problémy s platobnou schopnosťou podniku. Ak je kríza v tomto štádiu zaznamenaná náhodne, ide o zlyhanie vrcholového vedenia v podniku. V prípade vedomého zaznamenania tohto štádia, ide o zlyhanie permanentného vyhodnocovania výsledkov finančnej analýzy. Kríza v tomto štádiu postupne nadobúda značné rozmery.

Neovládateľná kríza – vedie k nefunkčnosti podniku. Krízové riadenie nie je schopné danú situáciu zvládnuť, narastá časový tlak. Častým riešením mnohých podnikov je ukončenie ich činnosti, pretože podnik je dlhodobo stratový.

---

[100] ZUZÁK, R. – KÖNIGOVÁ, M. 2009. *Krizové řízení podniku.* 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. s. 71 – 73.

Vývojové štádiá krízy sú podľa Majdúchovej a Neumannovej nasledujúce:[101]

- štádium symptómov,
- akútne štádium,
- chronické štádium,
- vyriešenie krízy.

Štádium symptómov

V tomto štádiu sa objavujú prvé príznaky nerovnováhy medzi podnikom a vývojom jeho okolia. Ide o celý rad nevýznamných symptómov, ktoré sú často zo strany manažmentu prehliadané. Objavujú sa najprv sporadicky a krátkodobo, ich početnosť v čase však postupne narastá a ich význam sa zvýrazňuje. Ak sa hneď na začiatku správne neidentifikujú a nediagnostikujú, dochádza k stále intenzívnejšiemu prepájaniu jednotlivých krízových prvkov.

Základné prejavy krízového vývoja sa prejavujú radom symptómov, ktoré môžeme zatriediť do niekoľkých skupín:

A. vonkajšie prejavy:

- kolísanie či stagnácia odbytu výrobku či výkonu trhu,
- rast tlaku konkurenčných podnikov kvalitou ich výrobkov, inováciami, nižšími cenami a pod.,
- problematické uspokojovanie rastúcich nárokov zákazníkov v dôsledku prudkých zmien preferencií potrieb zákazníkov.

B. vnútorné prejavy:

Vzhľadom na všeobecný charakter vonkajších prejavov podstatne dôležitejšiu úlohu hrajú symptómy vychádzajúce zvnútra podniku. Môžeme sem zaradiť **primárne symptómy a sekundárne symptómy.**

1. **Primárne symptómy – dajú sa vyjadriť aj kvantitatívne:[102]**

- **Rast objemu obežného majetku**, predovšetkým zásob hotovej a rozpracovanej výroby je signálom poklesu odbytu, ktorému sa nestihol zatiaľ prispôsobiť objem výroby. Ak je tento nadbytok obežného majetku financovaný krátkodobými úvermi, dochádza k rastu úrokového zaťaženia a finančných nákladov, čo sa prejaví poklesom rentability.

[101] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.
[102] DUPAĽ, A. – BARÁNEK, I. – FÜZYOVÁ, Ľ. (1997). *Manažment inovácií podniku*. Bratislava: Ekonóm, 1997. 162 s.

- **Pokles objemu vlastného kapitálu** je vyvolaný stratovým hospodárením – krízou výnosov, ktorá sa môže spojiť s krízou odbytu. Ak nedôjde v podniku k poklesu objemu výroby, stav môže prerásť aj do krízy likvidity.
- **Zníženie objemu voľných finančných prostriedkov** je postupným prejavom krízy likvidity, čo vedie spolu s poklesom vlastného kapitálu k znižovaniu úverových limitov zo strany bánk, čo je v podmienkach podkapitalizácie kritická situácia.
- **Narušovanie základných pomerov bilančnej štruktúry a ukazovateľov výkonnosti:**
  - klesá podiel vlastného kapitálu a rastie podiel cudzích zdrojov,
  - znižuje sa prebytok dlhodobých pasív k objemu investičného majetku,
  - dochádza k prepadu pomeru vlastného imania k investičnému majetku,
  - predlžuje sa doba splácania dlhovej služby,
  - klesá rentabilita celkového kapitálu,
  - znižuje sa podiel cash-flow na celkovom výkone podniku.

V priebehu krízy postupne dochádza k poklesu krivky výnosov a ziskov. Stále častejšia je snaha o vyrovnávanie nedostatku tvorby cash-flow prekračovaním úverových limitov a čoraz častejšie sa siaha po krátkodobých zdrojoch financovania aj ako zdroji krytia dlhodobých potrieb. Rentabilita kapitálu postupne klesá až pod úroveň úrokovej miery.

2. **Sekundárne symptómy – môžeme ich vyjadriť iba kvalitatívne:**

- problémy vo vedení podniku (vysoký vek členov vedenia podniku, absencia nástupcov, časté zmeny vo vedení),
- bagatelizovanie problémov,
- pokles výdavkov na reklamu, absencia dlhodobej stratégie,
- závislosť na obmedzenom počte dodávateľov a zákazníkov,
- oneskorovanie faktúr, pokles počtu inovácií,
- neúspech nových výrobkov,
- tolerancia k chybám a ich ospravedlňovanie, neiniciovanie nových riešení a rezerv,
- prelievanie výnosov zo ziskových stredísk na stratové,
- rutina v riadení a podobne.

Akútne štádium

Pre túto fázu je charakteristický jednoznačný nástup krízy so všetkými jej prejavmi. Výpadky platobnej schopnosti sa urýchľujú a predlžujú, narastajú problémy s predajom, cenami, odberateľmi a dodávateľmi.

Finančná situácia sa zhoršuje, prehlbujú sa problémy s veriteľmi, začína sa pozorovať odklon vývoja podniku od pôvodných strategických zámerov. Dochádza k poškodeniu záujmov podniku a k ohrozeniu jeho budúcnosti.

Rozvinutá kríza vyžaduje radikálne riešenie, ktoré spočíva v obmedzení tých druhov výrob, ktoré nie sú rentabilné a ani neprispievajú ku krytiu fixných nákladov, v urýchľovaní nábehu nových výrobných programov, v zásadnejších štruktúrnych zmenám a adaptácii na nové podmienky vo vnútri podniku i v jeho okolí. Pre stabilizáciu podniku je nevyhnutné rýchlo konať .

Chronické štádium

Toto obdobie je reakciou na akútne štádium. Je charakterizované snahou o opätovné nastolenie rovnováhy. Dochádza ku korekcii podnikateľských charakteristík a náprave vedľajších a doplnkových činností. Priebeh tejto fázy nebýva priamočiary, môže prebiehať v rôznych smeroch a v niekoľkých vlnách. Na začiatku chronického štádia sa sformulujú predstavy o ďalšom pôsobení podniku a určí sa základný cieľ nadobudnutia rovnováhy. Následne sa cieľ rozpracuje do niekoľkých konkrétnych úloh, vyberajú sa potrebné nástroje, určia sa zodpovedné osoby a časový harmonogram opatrení.

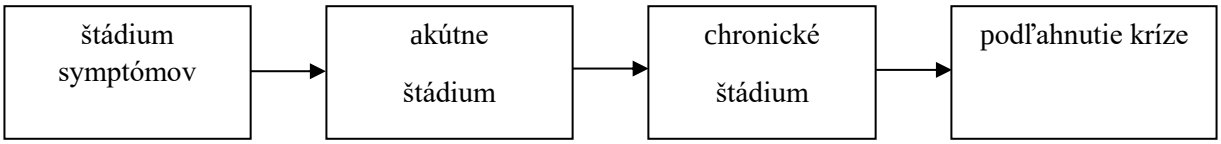
Vyriešenie krízy

V tomto štádiu dochádza k snahe o nadobudnutie rovnováhy. Treba však mať na zreteli, že vyriešenie krízy treba sledovať vhodne zvolenými objektívnymi a merateľnými parametrami, keďže v priebehu riešenia krízy môže dôjsť k prechodným zlepšeniam, ktoré ani zďaleka nemusia znamenať vyriešenie krízy. Neskončil sa však proces riešenia krízy. Teraz je nevyhnutné prikročiť k dôkladnej analýze krízy a poučiť sa z nej, následne prikročiť k vypracovaniu systémov včasného varovania ako prevencii ďalších kríz.

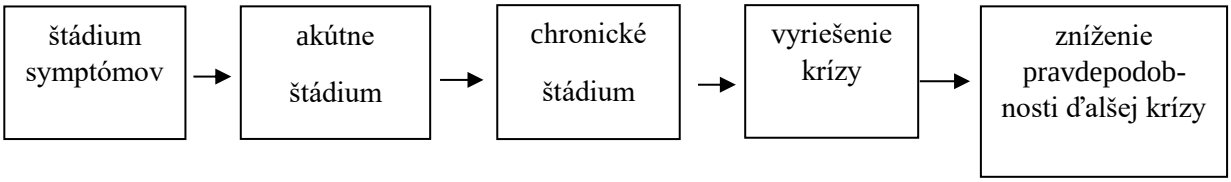
V prípade, že riešenie krízy sa skončilo neúspechom a ďalšie pôsobenie podniku sa javí ako neperspektívne, manažment pristúpi k likvidácii podniku jednou z jej foriem (likvidácia, konkurz a vyrovnanie).

Fázy krízy ako takej však nemusia prebiehať v uvedenom poradí, v určitých prípadoch môže dochádzať k rôznym vetveniam a opakovaniam fáz. Príklady priebehu niektorých kríz sú na nasledujúcom obrázku.

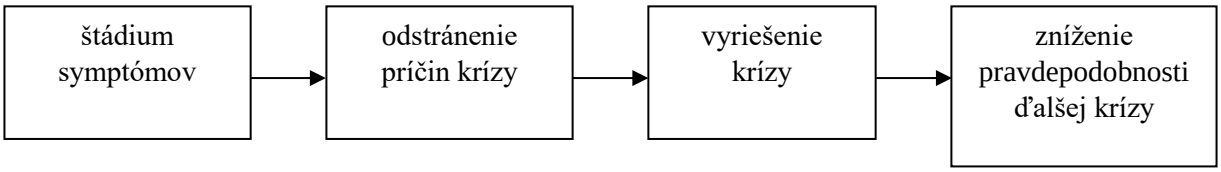
A. PRIAMOČIARY PRIEBEH S PODĽAHNUTÍM KRÍZE



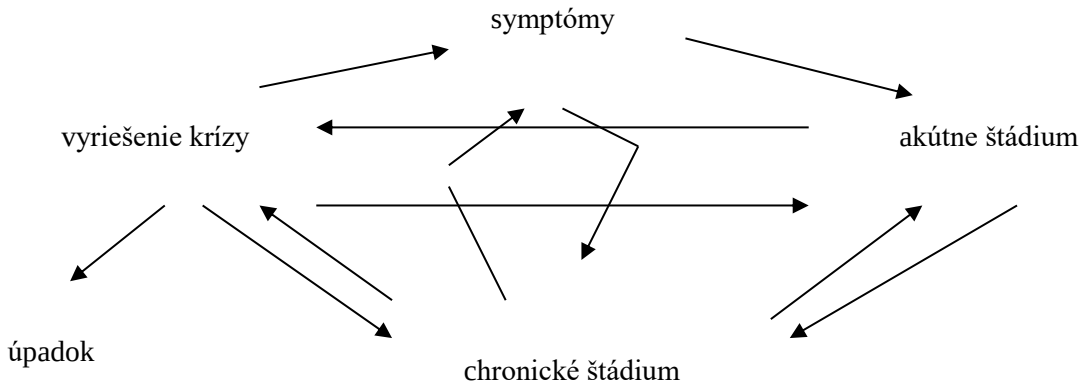
B. RIADENÉ VYRIEŠENIE KRÍZY



C. UTLMENIE KRÍZY VO FÁZE SYMPTÓMOV



D. KOMPLIKOVANÝ PRIEBEH KRÍZY



Obrázok 3.8 **Formy priebehu podnikových kríz**

Zdroj: UMLAUFOVÁ, M. - PFEIFER, L.: *Prevence a řízení krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Victoria Publishing, Praha 1995.

Riadený a neriadený vývoj krízy

K nepriaznivému vývoju môže podnik s ohľadom na svoje možnosti a predovšetkým systémy včasného varovania zaujať rozdielne stanovisko. Ak nemá spracovaný žiadny systém kontroly, kríza sa mu vymkne z rúk a vtedy hovoríme o neriadenom vývoji krízy, čiže tzv. neriadenej kríze.

A. Neriadená kríza

Takýto priebeh krízy prináša obyčajne so sebou nemalé škody, keďže podnik nie je na krízu pripravený a na reakciu neostáva veľa času ani prostriedkov. Práve takéto krízy môžu vyústiť do úpadku podniku. Neriadená kríza prebieha v nasledujúcich krokoch:

- Podnik zaznamenáva počiatočné problémy najmä prudký pokles ukazovateľov výkonnosti.
- Manažment zo strachu o svoje pozície tieto symptómy odmieta.
- Situácia v podniku sa zhoršuje.
- Dochádza ku kolapsu činnosti podniku.
- V záujme záchrany podniku musí nutne nastať radikálna zmena, ktorú však nie je schopný uskutočniť samotný manažment ale je to príležitosť pre vodcovské osobnosti v podniku. (Prichádzajú s netradičným riešením, s novými inovatívnymi myšlienkami).

Neriadenú krízu môžeme rozdeliť do troch etáp:

Predkrízové obdobie predstavuje akési predvídanie nepriaznivého stavu, aj keď sa ešte nedá presne identifikovať. V prvej fáze nastáva strata výkonnosti, neúspech v jednej oblasti prechádza postupne do chronického stavu, začínajú sa hromadiť problémy a nespĺňajú sa plány podniku. Nasleduje fáza odmietnutia. Ide o pokračovanie predchádzajúcej fázy, problémy sa už dajú identifikovať, no manažment si ich odmieta priznať. V etape strachu a emócií vzniká ako reakcia na nahromadené problémy určitá rivalita medzi útvarmi a dochádza k rastu napätia medzi zamestnancami. Tento proces je obyčajne ešte pre vonkajšie okolie skrytý, čo je určitou šancou pre manažment.

Vo fáze **krízy** už nie je ďalej možné neuvedomovať si nespokojnosť a ťažkosti. Manažment už nemôže ignorovať existujúce problémy. Rovnako aj okolie začína vnímať krízový stav. Na prevenciu je už neskoro. Škody rastú väčšou rýchlosťou a dosahujú svoj vrchol. Manažment musí reagovať, pokúsiť sa o minimalizáciu škôd a získať čas na prípravu na lepšie časy. Vo fáze neúspechu dochádza k poškodeniu podniku, čo vyvoláva reakciu, často dochádza ku konaniu plnému paradoxov a konfliktov. Nasleduje panika a ak sa nepodarí včas zasiahnuť, nastáva kolaps podniku.

Postkrízové obdobie je charakterizované šokom a neistotou, zostávajú len najvytrvalejší. Ak ani doteraz nenastali zmeny, situácia nevyhnutne smeruje k jedinému riešeniu, a to k radikálnej zmene. V lepšom prípade sa objaví investor, čím prežije aspoň časť podniku v redukovanej forme, ináč nevyhnutne nastane bankrot.

Najvhodnejšou etapou na zvládnutie krízy je predkrízové obdobie. V krízovom období preberajú moc vodcovské typy, nie je čas pre stratégov, v postkrízovom zase moc prechádza na „nových hráčov".

Etapa	Sekvencia
predkrízová	strata výkonnosti → odmietnutie → strach, emócie
krízová	neúspech → panika → kolaps
postkrízová	šok → neistota → radikálna zmena

Obrázok 3.9 **Neriadená kríza**

Zdroj: MEYERS, G. C. – HOLUSHA, J. (1986): *When It Hits the Fan – Managing the Nine Crises of Business*. Houghton Mifflin Boston, 1986.

B. Riadená kríza

Zmena v podniku môže byť viac-menej aj riadená. Pre riadenie ako také je dôležitá koexistencia strategického a krízového riadenia. Strategické riadenie je zodpovedné za dlhodobý rozvoj podniku, zatiaľ čo krízové riadenie slúži na prekonanie dočasne vzniknutých momentov nestability. Obe formy riadenia sa vzájomne prelínajú. Ak je kríza včas odhalená a riadená, bude sa odvíjať v určitej následnosti:

- evidencia a uznanie problémov zo strany manažmentu podniku,
- ohodnotenie (minimálne prostredníctvom nástrojov rýchlej analýzy) stupňa rozvinutosti krízy,
- v závislosti od tohto stupňa spracovanie ozdravného programu:
  - **konsolidačného** alebo
  - **sanačného programu**.

V prípade, ak uvedené programy nesplnia očakávané ciele, dochádza k radikálnym transformačným zmenám v podobe **turnaroundu** alebo dokonca k **reinžinieringu**.

Na obrázku môžeme vidieť zásadný rozdiel medzi riadenou a neriadenou zmenou v prvých dvoch sekvenciách predkrízovej etapy, keďže tu manažment nielen zaeviduje symptómy, ale aj uzná ich dôležitosť.

V tejto etape sa značne využívajú systémy senzorov včasného varovania, ktoré uľahčujú identifikáciu a odhalenie krízy. V rozvinutej kríze sa prijímajú príkazy na minimalizáciu škôd. Postkrízová etapa je charakterizovaná postupnou prestavbou a ozdravením. Bude to však v prvom rade len rýchla prvá pomoc, ktorá umožní podniku dostať sa z krízy. Posledným krokom je adaptácia na zmeny. Transformácia ako posledný krok riadenej krízy je omnoho menej traumatická a nákladná ako v prípade radikálnej zmeny neriadenej krízy.

Etapa	Sekvencia
predkrízová	evidencia → uznanie problémov → uznesenie
krízová	vrchol → ohodnotenie → návod
postkrízová	prestavba → ozdravenie → transformácia

Obrázok 3.10 **Riadená kríza**

Zdroj: MEYERS, G. C. – HOLUSHA, J. (1986): *When It Hits the Fan – Managing the Nine Crises of Business*. Houghton Mifflin Boston, 1986.

Všeobecne môže mať kríza rôzne rýchly priebeh – od pomalého umierania až po rýchlu smrť. Platí pravidlo, že riadené krízy trvajú kratšie a sú omnoho lepšie zvládnuté. Riešenie krízy sa dá urýchliť jej potlačením už v štádiu symptómov. Aj tu platí, že sa netreba veľmi ponáhľať, lebo nerozvinuté symptómy často nepoukážu na skutočné príčiny a ich odstránenie ešte neznamená vyriešenie primárneho problému, ktorý sa môže po čase opätovne vynoriť.

V nasledujúcej tabuľke uvádzame príklady riešení podnikových kríz z praxe:

Príklady podnikových kríz Tabuľka 3.10

Podnik / Prípad	Typ krízy	Príčina	Riešenie	Poučenie z krízy
Nokia	strategická	zmeškanie nástupu smartfónov, zanedbanie softvéru	zmena zamerania na telekomunikačnú infraštruktúru, reštrukturalizácia	adaptabilita a schopnosť zmeniť biznis model sú kľúčové
General Motors (USA)	finančná	vysoké náklady, zlá stratégia, kríza 2008	vládna pomoc, zrušenie stratových značiek, zameranie na	kríza môže byť príležitosť na očistu a reštart

Podnik / Prípad	Typ krízy	Príčina	Riešenie	Poučenie z krízy
			elektro-automobily	
Tesla (Model 3)	výrobná / prevádzková	neschopnosť masovej výroby, meškania	automatizácia, optimalizácia výroby, osobné vedenie lídra	krízové líderstvo + technická disciplína = prežitie
Volkswagen (Dieselgate)	etická / reputačná	softvér manipulujúci s emisiami	zmena vedenia, zameranie na elektromobilitu, ospravedlnenie, pokuty	transparentnosť a etika = základ dlhodobej dôvery
OFZ Istebné (SK)	energetická / nákladová	vysoké ceny energií, závislosť od cien vstupov	modernizácia, vyjednávanie o tarife, diverzifikácia výroby	energetická efektivita a diverzifikácia sú nevyhnutné
Johnson & Johnson	bezpečnostná / reputačná	sabotáž – otrava kapsúl Tylenolu (1982)	stiahnutie z trhu, nový bezpečnostný obal, verejná komunikácia	rýchla, čestná reakcia môže zachrániť dôveru a značku
ZŤS Martin (SK)	strategická / systémová	strata trhov po 1989, neschopnosť preorientovať výrobu	privatizácia, rozpad na menšie subjekty (nedostatočné riešenie)	závislosť od štátu a veľkých zákaziek je extrémne riziková
Letecký sektor – COVID	externá / trhová	pandémia, zatvorenie hraníc, pokles dopytu	vládne dotácie, prepúšťanie, optimalizácia flotily	firmy musia mať rezervy, flexibilné modely a plán B

Zdroj: vlastné spracovanie

3.4.3 Príčiny vzniku krízy

Spektrum príčin krízy v podnikoch je pestré. Vychádza jednak z ich interného prostredia (dysfunkcia podnikových systémov), ako aj z externého prostredia. Často je iniciované rizikovými situáciami, v ktorých sa podniky práve nachádzajú.

I. I. Mitroff delí príčiny krízy do siedmich základných skupín, a to na ekonomické, informačné, fyzické, ľudské zdroje, povesť, zločinecký charakter (vrátane terorizmu a násilia na pracovisku) a prírodné katastrofy.[103]

Podľa E. I. Altmana a E. Hotchkissa je najčastejšou príčinou krízy podnikov výsledok práce nekvalifikovaného manažmentu. Ako ďalšie významné príčiny, ktoré podniky nemôžu ovplyvniť, uvádzajú chronicky problematické odvetia národného hospodárstva (poľnohospodárstvo, textilný priemysel, obchodné reťazce atď.), dereguláciu kľúčových odvetví (letecké spoločnosti, finančné služby, energie, zdravotná starostlivosť atď.), vysoké reálne úrokové sadzby, medzinárodnú konkurenciu, nadmerné kapacity v priemysle, rast vplyvu pákového efektu korporácií a finančnú náročnosť nových podnikateľských aktivít.[104]

Institut for Crisis Management delí príčiny krízy do štyroch skupín, a to na príčiny spôsobené vyššou mocou (zemetrasenie, sopečná činnosť, búrky atď.), mechanickými vadami (únava materiálu, prasknutie potrubia atď.), chybami ľudského faktora (v dôsledku komunikačného šumu atď.) a manažérskymi rozhodnutiami.[105]

Trojuholník podnikových ťažkostí

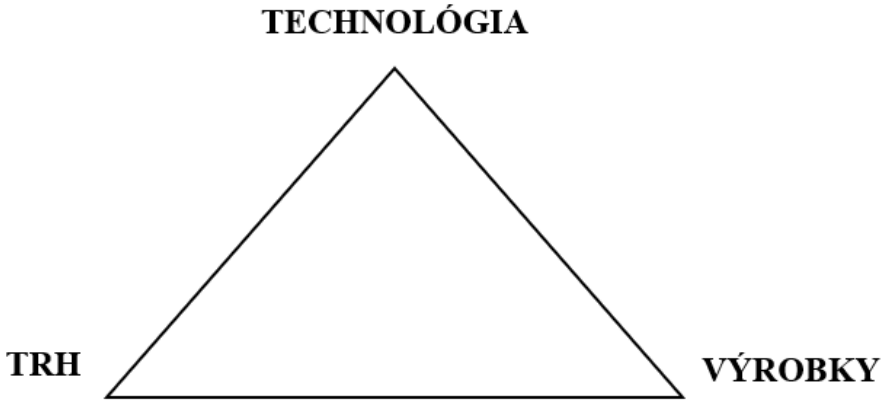
Na príčiny vzniku krízy v podniku sa možno pozerať aj z pohľadu prvkov a realizácie transformačného procesu a popísať ich jednoduchým spôsobom na základe tzv. **trojuholníka podnikových ťažkostí**.

---

[103] MITROFF, I. I. (2001). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: Amacom, 2001.

[104] ALTMAN, E. I. – HOTCHKISS, E. (2006). *Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distress Debt*. 3 rd. Edition. New Jersey: John Wiley&Sons, 2006.

[105] INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT. *Annual ICM Crisic Report – News Coverage of Business Crises During 2008.* Loisville: Institute for Crisis Management, Vol. 18, No. 1, 2009. Dostupné na: http://www.crisisexperts.com/2008CR.pdf



Obrázok 3.11 **Trojuholník podnikových ťažkostí**
Zdroj: MAJTÁN, Š. – NEUMANNOVÁ, A.: *Podnik a jeho transformačný proces.* Vydavateľstvo Concordia Traiding. Bratislava 1995.

Každý z vrcholov tohto trojuholníka je možné podrobnejšie štruktúrovať:[106]

A. Kríza trhu

Ku **kríze trhu** dochádza obyčajne v dôsledku saturácie trhu a recesie určitého výrobku na trhu. Pre podnik sú signálom krízy na trhu zníženie, v mnohých prípadoch prudký pokles dopytu po výrobkoch a s tým spojené odbytové ťažkosti podniku.

B. Kríza výrobkov

Charakteristickou črtou **krízy výrobkov** je nedostatočné prispôsobenie výrobkov podniku požiadavkám trhu, nedosahovanie požadovaných technických parametrov a kvality výrobkov, resp. pokles kvality výrobkov. Príčinou môže byť neskoré inovovanie výrobného programu alebo presadzovanie len jedného výrobku, resp. úzkeho sortimentu nových výrobkov, ktoré však trh nedocení a neprijme.

C. Kríza technológie

Prioritnou príčinou krízy podniku z hľadiska tretieho vrcholu trojuholníka ťažkostí (technológia), **je nedostatočná kvalita a parametre technológie** využívanej v podniku na výrobu výrobkov v požadovanej kvalite a množstve. Podnik prijme veľmi veľkú objednávku, ktorú nie je schopný s daným

[106] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

technologickým zariadením splniť. Podotýkame, že môže dochádzať aj k opačnému problému, ktorý taktiež môže byť zdrojom krízy. Podnik vybuduje, resp. nakúpi vysoko náročné a nákladné technológie, ktoré v dôsledku nedostatočného alebo nezabezpečeného odbytu zostanú nevyužité. V týchto technológiách má potom podnik vnútorné prostriedky, ktoré by bolo možné efektívnejšie využiť na dôležitejšie ciele.

Subjektívne vs. objektívne faktory zapríčiňujúce krízu

Iný uhol pohľadu predstavuje pohľad na príčiny krízy zo širšieho aspektu jednotlivých činností podniku a jeho fungovania.

Väčšina skúseností z oblasti kríz vedie k názoru, že sú spôsobované subjektívnymi faktormi, to znamená, nezvládnutím riadenia. Len menšia časť je daná objektívnymi faktormi, čiže vývojom okolia podniku, na ktoré manažment nemá vplyv. Pomer subjektívnych faktorov a objektívnych faktorov sa odhaduje na 80:20 alebo 70:30, ale vždy s prevahou subjektívnych faktorov. Ako hlavné príčiny vzniku kríz sa uvádzajú tri skupiny faktorov:[107]

A. manažment alebo vlastníci podniku,
B. vnútorná ekonomická štruktúra podniku,
C. vonkajšie ekonomické prostredie.

A. Manažment alebo vlastníci podniku

Do prvej skupiny faktorov patria chyby manažmentu, ale aj niektoré vedomé zavinenia krízového stavu. Týmto príčinám sa pripisuje 40 – 50 % z počtu krízových podnikov. Patria sem príčiny ako:

- neprimeraný spôsob riadenia (nedostatočná úroveň vedomostí, neochota a nedostatok odvahy na zmenu, nevhodné rozhodnutia napr. o investíciách, chyby v kalkuláciách, nevhodne štruktúrovaný výrobný program),
- osobné zavinenie (nedbalosť a laxnosť v riadení, neadekvátne čerpanie zdrojov, neoprávnené nakladanie s majetkom v prospech vedúcich pracovníkov a pod.).

Vzhľadom na vysoký podiel kríz zapríčinených manažmentom je nevyhnutné vytypovať ohniská týchto problémov:[108]

[107] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.
[108] NEUMANNOVÁ, A. a kol. (2012). *Podniková diagnostika*. Iura Edition, 2012. 204 s.

1. **majiteľ a manažér v jednej osobe;** Dochádza k schizofrénii majetkových práv a výkonu riadenia. Majiteľ založil podnik alebo niekedy ho náhodne získal a riadi ho. Po čase sa ukáže, že po odbornej, profesionálnej a manažérskej stránke na podnik nestačí, čo dokazujú klesajúce alebo stúpajúce hodnoty signálnych ukazovateľov finančno-ekonomickej analýzy. Ďalej však stojí na čele podniku, lebo nikomu nedôveruje. Bojí sa urobiť zmenu, ďalej si požičiava od bánk. Obviňuje z krízy v podniku svojich spolupracovníkov. alebo na vedúce pozície dosadzuje svoju rodinu alebo známych. Zdá sa mu, že pracuje veľmi aktívne a operatívne, ale neúčinne. Z tohto dôvodu, pokiaľ je to možné, by mal byť manažment oddelený od vlastníkov, mali by byť stanovené kompetencie priameho výkonu funkcií manažérom a celková stratégia podniku vlastníkom.
2. **nedostatky manažérov**; Manažéri veľakrát nedisponujú potrebnými skúsenosťami a vzdelaním, nie sú schopní vyjsť zo stereotypu riešenia situácií, nemajú spracovaný strategický plán podniku, podceňujú krízový vývoj, neuplatňujú marketingové riadenie a nepoznajú potreby zákazníkov.
3. **megalománia vlastníkov podnikov;** Ak majiteľ vidí, že pôvodný podnik sa neudrží a potrebuje načerpať nové zdroje, začína zakladať alebo skupovať ďalšie podniky. Má potom viacero podnikov, ale ani jeden nie je stabilný. Keďže chyby manažmentu predstavujú hlavnú príčinu kríz, často sa ozdravenie začína práve výmenou na manažérskych postoch.

B. Vnútorná ekonomická štruktúra podniku

Do druhej skupiny sa radia predovšetkým problémy dané **štruktúrou podniku**. Odhaduje sa, že spôsobujú 25 – 30 % krízových stavov. Sú to najmä:

- nízky stupeň kapitálového vybavenia prejavujúci sa ich podkapitalizovaním,
- vysoké náklady na získanie cudzích zdrojov sú obráteným dôsledkom prvého faktoru, banky požadujú vyššie úroky pri rizikovejších podnikoch,
- nevhodná štruktúra ostatných výrobných faktorov ako napr. drahá pracovná sila resp. vysoké ceny vstupov, ktoré nie sú adekvátne zhodnocované,
- nevhodná finančná štruktúra a chyby v riadení cash-flow,
- doba existencie podniku. –Ako najohrozenejšie sa ukazujú novovzniknuté podniky do piateho roka svojej existencie, v ktorých sa najmarkantnejšie prejavuje nevhodná finančná štruktúra a nedostatok skúseností podniku. Pre začínajúce podniky sú typické krízy z rastu, podkapitalizovania, rozporov záujmov či nedostatku mozgov. Pre podniky s dlhou tradíciou sú to krízy starých koľajníc, rán osudu, straty trhov, krízy nedôslednosti a pod.

C. Vonkajšie ekonomické prostredie

Tretiu skupinu predstavujú **vonkajšie faktory**, ktoré sú zodpovedné za vznik 20 – 30 % kríz. Tvoria ich dva základné druhy faktorov, a to:

- pôsobenie tzv. vyššej moci, t. j. vis major faktory, ako sú prírodné katastrofy, nájmy, výpadky dopravných systémov a pod.,
- ekonomická situácia a vývoj mimo podniku, kam zaraďujeme prvky okolia podniku, predovšetkým legislatívu a politiku vlády alebo centrálnej banky, situáciu na trhu, hospodársky vývoj vo svete a pod.

Na základe množstva podnikov, ktoré sa dostanú do ťažkostí kvôli faktorom okolia, rozlišujeme tri typy kríz:

a) **celková hospodárska kríza (recesia).** Postihuje všetky odvetvia, je daná cyklickým hospodárskym vývojom, alebo je dôsledkom mimoriadnych udalostí. Do krízového vývoja sa môžu dostať rôzne podniky a recesia sa reťazovito šíri od strany dopytu cez celý dodávateľsko-odberateľský reťazec.
b) **kríza odvetvia;** Nastáva hlavne vo fáze nasýtenia trhu či pre prudkú zmenu preferencií zákazníkov (napr. v dôsledku príchodu substitútu vyššej generácie, zmeny legislatívnych predpisov, či krízy imidžu odvetvia).
c) **kríza podniku;** Príčiny vzniku tejto krízy už boli opísané.

Autori Meyers a Holusha uvádzajú, že krízy na základe príčin vzniku môžeme zatriediť do 9 skupín:[109]

1. verejné vnímanie spoločnosti a jej produktov,
2. náhle trhové zmeny a posuny,
3. neúspech a pád produktu (napr. sa preukážu nepriaznivé účinky na ľudské zdravie),
4. nástupníctvo v top-manažmente (manažéri zakonzervujú svoje pozície a bránia sa prijímaniu nových schopných pracovníkov, vnímajú ich ako konkurenciu),
5. problémy s riadením cash-flow,
6. vzťahy v priemyselnom odvetví (napr. zamestnávatelia – odbory),
7. nepriateľský útok (či už konkurenta, alebo aj medzinárodný vojnový konflikt),
8. nevhodný vývoj zahraničných aktivít (napr. posilnenie meny krajiny nepriaznivo vplýva na exportné aktivity),

[109] CANTON, L.G. (2003). *Guard Force Management.* Update Edition. USA: Butterworth-Heinemann, 2003. p. 176.

9. regulácia a deregulácia (zmeny predpisov a legislatívy ovplyvňujúce trhové podmienky).

Väčšina kríz vzniká ako dôsledok neprispôsobenia sa vonkajším podmienkam, manažéri sa viac sústreďujú na optimalizáciu procesov ako na sledovanie potreby nevyhnutných zmien. Neskoré prispôsobenie sa zmenám a zotrvačnosť procesov sú najčastejšou chybou, ktorá vyúsťuje do podnikových kríz. V Slovenskej republike sa k tomu pridávajú aj mnohé ďalšie faktory ako dôsledok nedokončenej transformácie našich podnikov a nestabilnej politickej a legislatívnej situácie. V doterajšom období si naše podniky udržiavali konkurencieschopnosť v medzinárodnom meradle vďaka lacnej pracovnej sile a slabej mene, no tieto výhody budú rozvojom hospodárstva eliminované a podniky sa budú musieť čoraz viac orientovať na stránku kvality produktu, na čo treba myslieť už dnes a včas sa prispôsobiť.

3.4. 4 Identifikácia a diagnostika krízy

Včasná identifikácia krízy dáva predpoklady na jej rýchlejšie a menej bolestné zvládnutie, preto identifikácia a diagnostika krízy spojená s jej neskoršou hlbšou analýzou plní dôležitú úlohu v procese zvládnutia krízy.

Kríza v podniku nevzniká náhle v krátkom časovom intervale, v ktorom pozorujeme jej akútny stav, ale je vyvrcholením predchádzajúceho vývoja sprevádzaného radom symptómov, ktoré sa v podniku objavujú už dávno pred vypuknutím hlavnej fázy krízy. Prepuknutie pokročilého štádia krízy je možné často predikovať aj 2 – 3 roky vopred.

Identifikácia krízy plní dve úlohy:

1. umožňuje konštatovať aktuálny stav v podniku,
2. predstavuje prvý krok hľadania skutočných príčin krízy.

V podniku sa môže k identifikácii krízových stavov pristupovať dvojako:[110]

a) živelne – kríza sa zistí náhodne na základe vývoja určitej funkčnej časti podniku. Najčastejšie ide o pokles tržieb, či ziskovosti, vznik druhotnej platobnej neschopnosti a podobne. Nevýhodou tohto riešenia je náhodnosť a veľké časové oneskorenie, ktoré neumožňuje včasnú reakciu a ozdravné opatrenia už majú bolestný charakter, prípadne už nie sú možné.

[110] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

b) **vedomé** – na základe dlhodobého a trvalého vyhodnocovania vývoja radu finančno-ekonomických ukazovateľov. Tento spôsob sledovania si síce vyžaduje väčšie nároky na profesionalitu jednotlivých útvarov, no na druhej strane vytvára predpoklady na včasné zachytenie symptómov kríz ešte v počiatočnom štádiu (systémy včasného varovania), čo umožňuje väčšiu a menej bolestnú akcieschopnosť pri riešení krízy podniku. Aj v tomto prípade platí, že včasná prevencia je pre podnik lepšia ako neskoršie liečenie rozvinutej krízy.

Diagnostika krízy sa uskutočňuje použitím viacerých druhov analýz na niekoľkých úrovniach čiže stupňoch. Sú to najmä:

1. **rýchla analýza;** V tejto fáze sa analyzuje obmedzený počet faktorov vývoja podniku., Hlavnou úlohou je identifikovať prepuknutie krízy a je podkladom nastúpenia krízového riadenia. Uskutočňuje sa prostredníctvom obmedzeného počtu kľúčových ukazovateľov, najčastejšie ukazovateľov ekonomických normálov a časti ukazovateľov finančno-ekonomickej analýzy, resp. krízového barometra.

2. **hrubá analýza**, ktorej cieľom je bližšia identifikácia krízového vývoja a určenie jeho diagnózy. Nehľadajú sa tu vinníci, ale slúži ako podklad pre vypracovanie konceptu ozdravných a sanačných opatrení. Na základe výsledkov tejto analýzy sa rozhodne o pokračovaní ozdravných opatrení alebo o voľbe negatívnej alternatívy zániku podniku. Uskutočňuje sa prostredníctvom komplexnej finančno-ekonomickej analýzy (Du Pontova analýza – rozklad ROA, ROE, Altmanov index, Tamariho rizikový index) a strategickej a marketingovej analýzy.

3. **detailná analýza** sa realizuje až vo fáze určitej stabilizácie, keď je nevyhnutné pristúpiť k prijatiu revitalizačnej stratégie. Táto analýza predstavuje hlboký pohľad dovnútra i na okolie podniku. Účelom je nájsť dlhodobé príčiny krízy. Je dôležitá pri uplatnení rôznych druhov ozdravných programov a realizácii revitalizačnej stratégie prostredníctvom reštrukturalizačných procesov. Používa sa:

Detailná finančno-ekonomická analýza:

- ukazovatele rentability,
- ukazovatele likvidity,
- ukazovatele zadlženosti (štruktúry kapitálu),
- ukazovatele aktivity,
- ukazovateľ EVA.

Ukazovatele efektívnosti nákladov:

- rentabilita nákladov,
- ukazovatele nákladovosti,
- ukazovatele nákladovej účinnosti,
- percentuálna zmena nákladov.

Ukazovatele úrovne nákladov:

- celkové náklady,
- priemerné náklady,
- prírastkové náklady,
- hraničné náklady,
- marginálne náklady.

Metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov:

- metóda váženého súčtu poradí,
- bodovacia metóda,
- metóda normovanej premennej,
- metóda vzdialenosti od fiktívneho variantu.

Tieto metódy predstavujú kombináciu rôznych prístupov, hodnotení expertov, matematicko-štatistických a iných metód. Umožňujú hodnotiť analyzovaný podnik na základe súboru ukazovateľov odrážajúcich jednotlivé stránky jeho činnosti, ktoré syntetizujú a kvantifikujú v podobe integrálneho ukazovateľa komplexného hodnotenia. Týmito metódami je možné vyhodnocovať tak podniky, ako aj výrobky, resp. činnosti.

Uvedené analýzy sa uskutočňujú v jednotlivých etapách. Z hľadiska techniky ich realizácie sa tu využívajú rovnaké nástroje diagnostiky, rozdiel je len v rozsahu a hĺbke ich aplikácie. Medzi najdôležitejšie nástroje týchto analýz patria:[111]

A. finančno-ekonomická analýza,
B. strategicko-marketingová analýza.

A. Finančno-ekonomická analýza

Najdôležitejším nástrojom diagnostiky a identifikácie podnikových kríz je jednoznačne **finančno-ekonomická** analýza, keďže krízový stav firmy sa výrazne prejavuje vo „viditeľnej“ časti jej ekonomiky, teda vo finančnej situácii podniku.

[111] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

Podkladom pre jej vypracovanie sú výsledky hospodárenia podniku zobrazené v kondenzovanej podobe účtovných výkazov: súvahy, výkazu ziskov a strát a výkazu cash-flow. Efektívnosť a dôveryhodnosť jej vypracovania závisí od úrovne kvality účtovných výkazov, dĺžky časových období, za ktoré sú spracované, a schopnosti manažmentu efektívne pracovať s týmito údajmi. Ukazovatele finančno-ekonomickej analýzy odrážajú zdravie podniku a slúžia na rýchlu identifikáciu kríz.

V ďalšom kroku sa pristupuje k ďalším druhom ekonomických analýz, a to analýze **kvalitatívnych** výsledkov podniku (objemu výroby, tržieb, **faktorovej** analýze objemových ukazovateľov), analýze **hospodárskeho výsledku a peňažných tokov**, analýze úrovne transformačného procesu, analýze jeho efektívnosti a efektívnosti jednotlivých faktorov, nasleduje **výrobková** analýza, analýza **sortimentnej štruktúry** a analýza **parciálnych výsledkov** s analýzou **nákladov**. Tieto rozšírené analýzy umožňujú hlboký pohľad dovnútra podniku a umožňujú analyzovať konkrétne príčiny kríz podniku. Zvyšovaniu ich vypovedacej schopnosti napomáhajú ďalšie etapy finančno-ekonomickej analýzy.

Porovnanie vývoja ukazovateľov v čase: v tomto kroku vypočítame absolútne i relatívne zmeny ukazovateľov v čase, aby sme mohli zachytiť ich trend a prípadne predikovať ich ďalší vývoj. Práve vývoj ukazovateľov v čase najlepšie poukazuje na vznikajúcu krízu v podniku.

Analýza a kvantifikácia vzájomných vzťahov medzi ukazovateľmi: Úlohou tejto etapy je odhaliť vzájomné príčinné vzťahy medzi jednotlivými ukazovateľmi. Súhrnné ukazovatele sa totiž menia vplyvom zmeny rôznych čiastkových ukazovateľov, ktoré odzrkadľujú jednotlivé procesy v podniku. Využívajú sa tu rôzne pyramidálne a iné rozklady ukazovateľov na základné ukazovatele. Následne sa pristupuje ku kvantifikácii vplyvu zmeny elementárnych (čiastkových) ukazovateľov na syntetické ukazovatele, čo umožňuje odhaliť hlavné príčiny negatívneho vývoja ukazovateľov, a tak presnejšie diagnostikovať zdroje krízy v podniku.

Porovnanie v priestore, čiže s ukazovateľmi v odvetví: v záverečnej etape finančno-ekonomickej analýzy sa pristupuje k ich objektivizácii, a to porovnaním s ukazovateľmi podobných podnikov, keďže napr. rast ukazovateľa, ktorý sa zaznamenáva v podniku, by sme z pohľadu podniku mohli vnímať ako pozitívny jav, no z pohľadu celkovo rastúceho odvetvia sa tento ukazovateľ javí už v inom svetle. Najčastejšie sa porovnáva s priemernými hodnotami odvetvia alebo s hodnotami ukazovateľov najlepšej firmy v odvetví, či najbližších konkurentov.

Rozsiahle využitie v oblasti finančných analýz majú aj metódy controllingu, ktorý poskytuje ďalší pohľad na finančnú a účtovnú situáciu podniku.

Dobre vykonaná finančno-ekonomická analýza nám poskytne prehľad o vývoji zdravia podniku a umožní odhaliť slabé a krízové miesta transformačného procesu.

Z hľadiska krízového manažmentu a prevencie podnikových kríz plní veľmi dôležitú úlohu predikčná (ex-ante) finančno-ekonomická analýza, ktorá na základe výsledkov analýzy ex-post umožňuje predikovať vývoj finančného zdravia podniku do budúcnosti, čím umožňuje aj odhalenie podnikovej krízy v zárodočnom štádiu. Práve na metódach predikčnej finančno-ekonomickej analýzy sú založené systémy včasného varovania (early warning systems).

B. Strategicko-marketingová analýza

Finančno-ekonomická analýza umožňuje posúdiť úroveň a zdravie transformačného procesu v podniku, ale neposkytuje prehľad o štruktúre trhu, stave konkurencie a hospodárskeho rastu či progresívnych smeroch rozvoja odvetvia. Z tohto dôvodu je nevyhnutné uskutočniť v jednotlivých stupňoch diagnostiky krízy v podniku aj strategickú a marketingovú analýzu, ktorá pozostáva z viacerých častí:

1. **analýza externého prostredia – makroprostredia**

- ekonomické prostredie (miera hospodárskeho rastu, úrokové miery, menové kurzy, inflácia, konjunkturálny vývoj),
- vedecko-technické prostredie (rozsah a aplikovateľnosť nových poznatkov a trendov s dôrazom na príslušné odvetvie),
- sociálne prostredie (preferencie obyvateľstva, správanie sa jednotlivcov, náboženstvo),
- demografické prostredie (demografický vývoj, sociálna a veková štruktúra),
- politické a právne prostredie (stabilita a orientácia vládnej moci, kvalita a smerovanie legislatívnych noriem, rýchlosť súdnictva),
- ekologické prostredie (ekologické normy, ekologické hnutia a povedomie).

2. **analýza externého prostredia – odvetvie**

Za základ tejto analýzy sa z hľadiska praxe považuje Porterov model piatich síl, ktorými sú:

- súperenie a konkurencia etablovaných firiem,
- vyjednávacia sila dodávateľov,
- vyjednávacia sila odberateľov,

- nová potenciálna konkurencia,
- substitúty.

Je vhodné doplniť dané analýzy aj o analýzu celkového trhu odboru a časti absorbujúcej výrobok, o analýzu vývojových trendov na danom trhu, preferencií zákazníkov, analýzu marketingových nástrojov konkurenčného boja a iné analýzy.

3. analýza interného prostredia

Základnou úlohou tejto časti analýzy je odhaliť sily a slabosti podniku, jeho konkurenčné výhody i nedostatky. Hodnotí sa predovšetkým celková úroveň hodnotového reťazca v podniku a jednotlivých funkčných oblastí, nákladový reťazec, úroveň kvality a využitia zdrojov. Všetko sa následne porovnáva s konkurenciou (benchmarking) a dáva do širších súvislostí.

Je najvhodnejšie, ak sa táto časť analýzy uskutočňuje postupne cez hodnotenie jednotlivých funkčných oblastí (zásobovanie, personalistika, odbyt a pod.). Pomerne dôležitú úlohu tu zohráva hodnotenie marketingu a jeho jednotlivých nástrojov, ktoré v konečnom dôsledku rozhodujú o uplatnení na trhu:[112]

- **produkt** – jeho kvalita, konkurencieschopnosť, šírka a hĺbka sortimentu, preferencie zákazníkov; V tejto fáze je vhodné zhodnotiť aj používanú technológiu z hľadiska jej efektívnosti a kvalitatívnych kritérií v porovnaní s trendom odvetvia. Veľmi výhodne sa tu dá využiť napr. metóda známa z plánovania v manažmente kvality QFD (Quality function deployment – zákaznícky orientovaný vývoj výrobku), ktorej modifikáciou môžeme analyzovať štruktúru výrobku od celku cez konštrukčné časti a výrobné procesy až po výrobné postupy a operácie, a takto hľadať možné nedostatky produktu. Týmto spôsobom môžeme realizovať kvalitatívny technologický audit.
- **distribúcia** – čiže riešenie otázok výberu metód predajcov, organizácie predaja a odbytových ciest,
- **cena** – stanovenie ceny ako najdôležitejšej obchodnej podmienky, uplatnenie nástrojov cenovej politiky a cenovej stratégie,
- **podpora predaja** – ide o výber najvhodnejších foriem podpory predaja výrobku a styk so zákazníkmi.

Prvky internej analýzy vyhodnocujeme pre každý produkt zvlášť, aby sme následne mohli samostatne vyhodnotiť ich efektívnosť a rentabilitu. Postupným

[112] NEUMANNOVÁ, A. a kol. (2012). *Podniková diagnostika*. Iura Edition, 2012. 204 s.

rozkladom jednotlivých činností a funkcií na zložky môžeme identifikovať primárne príčiny krízy, a tak pripraviť podklady pre jej zvládnutie.

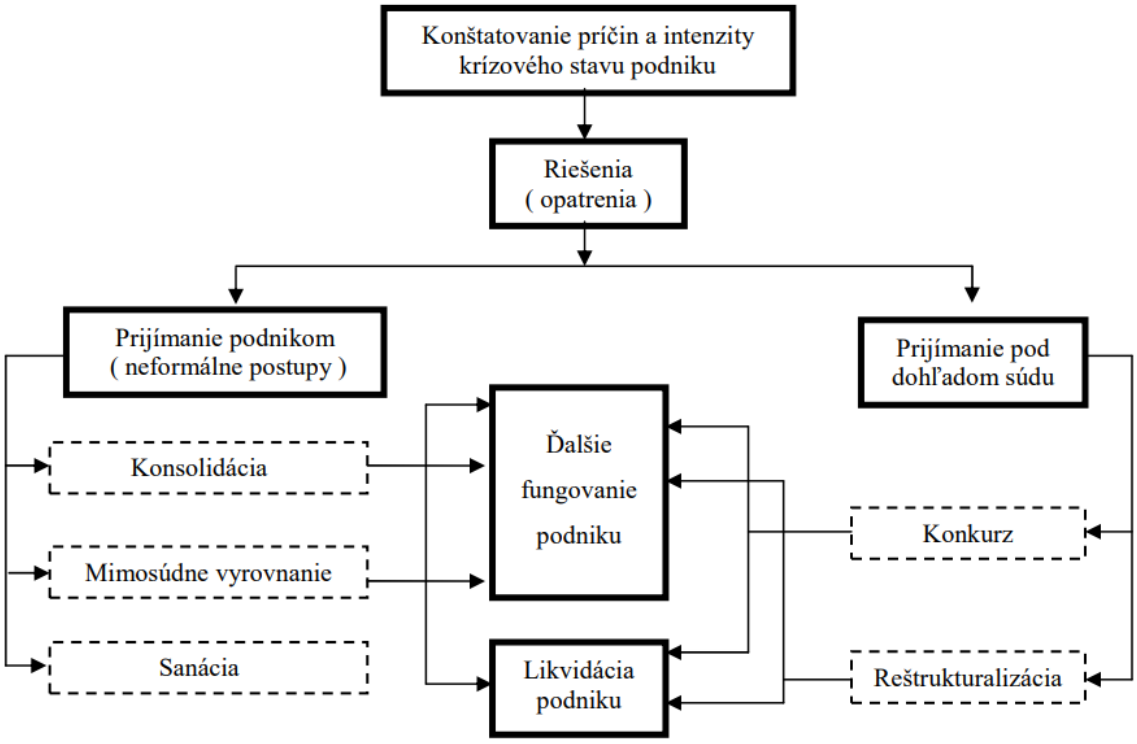
V procese strategickej analýzy sa využíva veľké množstvo formálnych techník a postupov analýzy a prognózovania vývoja prostredia.

Ako pomerne vhodná forma syntézy výsledkov strategickej analýzy sa javí analýza silných a slabých stránok podniku (čiže výsledky internej analýzy), ktoré sa dávajú do súvislosti s príležitosťami a hrozbami z externého prostredia. Vtedy hovoríme o tzv. SWOT analýze.

Výsledky všetkých krokov strategickej analýzy, ktoré odhaľujú príčiny krízy v podniku a dávajú ich do širších súvislostí konkurenčného a trhového prostredia, sa využívajú vo fáze prípravy strategických rozhodnutí o ďalšej existencii podniku.

3.4.5 Riešenie krízy podniku

V prípade, že sa na základe ukazovateľov uvedených v predchádzajúcej kapitole zistí krízový stav v podniku, musí krízový manažment krízu zvládnuť a stabilizovať situáciu tak, aby bolo možné využiť niektorú formu záchrany podniku. Sedlák uvádza postupy riešenia krízy, ktoré znázorňuje obrázok. Jednotlivé formy si rozoberieme v nasledujúcom texte.



Obrázok 3.11 **Postupy krízového manažmentu**

Zdroj: SEDLÁK, M. a kol. 2010. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : IURA Edition, 2010. 352 s.

Záchrana podniku sa môže uskutočniť v závislosti od hĺbky krízy a jej rozsahu alebo charakteru či špecifík niektorou z týchto foriem:

A. Postupy prijímané podnikom (nemajú stanovenú formálnu úpravu)

1. Zmena manažmentu na **krízový manažment:**
   - **Krízový manažment** by mal byť zložený z interných a externých zamestnancov – pričom ostáva časť pôvodných manažérov a časť dopĺňajú externí konzultanti,
   - **Mení sa proces** = štýl riadenia z demokratického na autoritatívny.
   - Široká **organizačná štruktúra** sa racionalizuje, čo by malo viesť k zníženiu nákladov. Skúma sa percentuálny pomer hlavnej činnosti podniku a vedľajšej činnosti podniku. Snahou je odbúrať neproduktívne činnosti.
   - **Prehodnocuje sa počet dodávateľov** napr. metódou Steiner-Weberovho modelu (založená na analýze vzdialeností pri distribúcii tovarov, resp. poskytovaní služieb), ABC metódou – členenie zásob materiálu podľa druhov (najdôležitejšie, menej dôležité), počtu odberateľov – podľa doby splatnosti, spoľahlivosti a kvality dodávok.
   - **Vnútri podniku** sa realizuje prehodnotenie výšky zásob, počet zamestnancov, vlastné/cudzie zdroje – prehodnotenie kapitálovej štruktúry, zintenzívnenie kontroly, zavedenie controllingu. Prehodnocuje sa výrobný program, trhové segmenty, konkurencia...
2. **Konsolidácia** – ak nie sú účinné opatrenia krízového manažmentu, **musí byť spracovaný konsolidačný program** na maximálne 3 mesiace. Konsolidácia musí byť pred verejnosťou utajená (hrozí strata dôveryhodnosti obchodných partnerov a bánk). Ak v rámci konsolidácie nebol zriadený krízový manažment, konsolidačný proces preberá všetky jeho funkcie.

Pri konsolidácii ostáva predmet podnikania rovnaký. Konsolidačný program sa vypracováva na základe poznatkov z vypracovaných analýz, ktoré odhalia napr. stratové činnosti, príčiny strát a ich nositeľov v podobe skutočných ohnísk. Konsolidáciou sa odstraňujú tzv. stratové ohniská. Realizácia konsolidačného programu býva obťažná, pretože sa uskutočňuje v priebehu fungovania podniku.

Cieľom konsolidačného programu je zvýšiť hospodárnosť podniku prekonaním nedostatočnej ziskovosti alebo dočasnej platobnej neschopnosti. Zvyčajne pri konsolidácii dochádza k zmene manažmentu, štýlu riadenia, metódy kontroly a hľadajú sa úsporné opatrenia na zlepšenie hospodárnosti podniku.

Pri konsolidácii možno hovoriť o pomerne šetrnom spôsobe záchrany podniku, ktorý je realizovaný špecializovanými poradenskými agentúrami a uskutočňuje sa v priebehu fungovania podniku. Konsolidačný proces realizovaný v podniku sa zväčša pred verejnosťou utajuje, aby podnik nestratil dôveru u svojich obchodných partnerov, ako aj u svojich zákazníkov.

Konsolidácia štandardne prebieha v nasledujúcich krokoch:[113]

- vykonanie analýzy vývoja podniku,
- odhaľovanie príčin jeho ťažkostí,
- návrhy na ich riešenie – tvorba konsolidačného programu,
- realizácia konsolidačného procesu.

Konsolidačné opatrenia sú zväčša zamerané na tri okruhy aktivít podniku, ktoré sú navzájom previazané, a to na stabilizáciu alebo zvýšenie podnikového obratu, znižovanie nákladov a finančné opatrenia. Účinky konsolidácie je potrebné posudzovať komplexne a spolu s ich vedľajšími účinkami. Plnenie konsolidačného programu je potrebné pravidelne vyhodnocovať a v súlade s dosahovanými výsledkami podniku aj priebežne aktualizovať.[114]

3. Sanácia

Je náročnejšou záchranou podniku, ktorý sa väčšinou nachádza v hlbokej kríze a na základe vybraných metód bolo odhalených množstvo skutočných ohnísk. Zbavením sa týchto ohnísk zostáva z podniku len zdravé jadro. Úlohou sanačných opatrení je zbaviť sa nerentabilných častí podniku, tzv. suchých vetiev. Takýmto spôsobom sa zároveň uvoľní aj časť majetku v menej likvidných formách. Sanáciu môžeme charakterizovať ako súhrn opatrení, ktoré umožnia detailne spoznať príčiny krízy v podniku a následne odstrániť následky nepriaznivého vývoja v podniku.[115]

Opatrenia sa týkajú predovšetkým výroby (napr. zvýšenie jej technologickej úrovne a kvality vyrábanej produkcie), organizačno-personálnej oblasti (riešenie deľby právomocí a zodpovednosti a pod.), obchodnej oblasti (prehodnotenie politiky predaja a i.) a finančnej oblasti (najmä zvýšenie rentability a pod.).

Ide o pomerne zložitý proces, ktorý sa skladá z viacerých etáp. Prehľadne tieto etapy a ich následnosť znázorňuje nasledujúci obrázok:[116]

---

[113] MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. (2020). *Podnikové hospodárstvo*. Wolters Kluwer, 2020. 424 s.
[114] MIHOK, J. – VIDOVÁ, J. – JANEKOVÁ, J. (2007). *Podnikové hospodárstvo : ekonomika podniku*. Košice : Strojnícka fakulta Technickej univerzity, 2007.
[115] NEUMANNOVÁ, A. a kol. (2012). *Podniková diagnostika*. Iura Edition, 2012. 204 s.
[116] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.



Obrázok 3.12 **Etapy sanácie podniku**

Zdroj: MAJTÁN, Š. – NEUMANNOVÁ, A. (1995). *Podnik a jeho transformačný proces.* Vydavateľstvo Concordia Traiding. Bratislava 1995.

A. V prvej etape sanácie – anamnéze – ide o určenie základnej charakteristiky stavu podniku. Skúsení odborníci poradenských agentúr, ktorí obyčajne sanáciu vykonávajú, sú schopní vhodne zvolenými otázkami v priebehu niekoľkých hodín určiť predbežnú charakteristiku stavu podniku. Potom nasleduje hlbšia analýza vnútorných aj vonkajších podmienok podniku, obyčajne pomocou už spomínaných rôznych analytických metód.

Vnútorný nález podniku, ktorý získame použitím uvedených metód, poskytuje podrobnejší pohľad na stav podniku. V rámci tohto nálezu môžeme definovať klady a zápory činnosti podniku, vyhodnocovať jednotlivé výrobky, zisťovať, či je podnik preinvestovaný, prekapitalizovaný, resp. podkapitalizovaný a pod.

Vonkajší nález vychádza z hodnotenia situácie v odvetví, v ktorom podnik pôsobí, a z profilu odvetvových zdrojov. Pri hodnotení situácie v odvetví berieme do úvahy tak postavenie odvetvia a jeho vývoj v rámci určitého trhu, ako aj postavenie sledovaného podniku v rámci tohto odvetvia.

Pri definovaní profilu odvetvových zdrojov mapujeme ich tri základné oblasti, a to: trhové, kapitálové a ľudské zdroje. Vždy ide o porovnanie sledovaného podniku s konkurenciou, ktorá v danom odvetví pôsobí, predovšetkým však o porovnanie s lídrami trhu.

B. **Druhou etapou sanácie** je určenie stavu, t. j. diagnózy podniku. Stav podniku zahŕňa výsledky anamnézy a komplexne charakterizuje momentálny stav, v ktorom sa podnik nachádza.

C. **Stupeň krízy podniku** definuje polohu podniku v konkrétnom štádiu krivky životného cyklu podniku. Na základe zistených výsledkov je možné usúdiť, či ide len o krátkodobý, či krátkodobejší – prechodný pokles jednotlivých ukazovateľov a výsledkov podniku, alebo už nastala degenerácia podniku.

Degenerácia podniku sa prejavuje rýchlejším rastom režijných nákladov ako priamych nákladov, nevyužívaním existujúcich výrobných kapacít, nízkou likviditou, prekročením hraničného bodu zadlženosti, prvotnou platobnou neschopnosťou a pod.

V prípade, ak sa prejavia uvedené príznaky degenerácie podniku, návrat k stabilizácii podniku je značne náročný až nemožný a často dochádza k likvidácii podniku.

D. **Spracovanie alternatívnych scenárov vývoja** predstavuje „stavebný prvok“ medzi analýzou a formulovaním stratégie sanácie. Scenáre vývoja sú návrhy budúcnosti, ktoré vymedzujú pravdepodobnosť, v akých intervaloch a možnostiach sa môže podnik pohybovať.

E. **Cieľom sanácie** je dosiahnutie obratu v doterajšom vývoji a dosiahnutie úrovne, prípadne štádia, v ktorom sa podnik nachádzal pred samotnou krízou. Na tomto procese sa musia podieľať všetky záujmové skupiny – vlastníci, podnikový manažment, zamestnanci, banky, dodávatelia, dokonca aj zákazníci.[117]

Pri stanovení cieľa sanácie musíme vychádzať z výnimočnosti podniku (kvalita vyrábaných výrobkov, sortiment, technológia, imidž a pod.), ako aj z požiadaviek trhu, daných potrebami zákazníkov. Taktiež musíme brať do úvahy koncentráciu síl v podniku, a to tak časovú, ako aj priestorovú, stanoviť rizikové faktory a preskúmať finančné a časové zdroje.

Dôležitým bodom pri stanovení cieľa sanácie je tiež vypracovanie časového harmonogramu, t. j. časové zaradenie jednotlivých krokov a stanovenie časových horizontov ich realizácie.

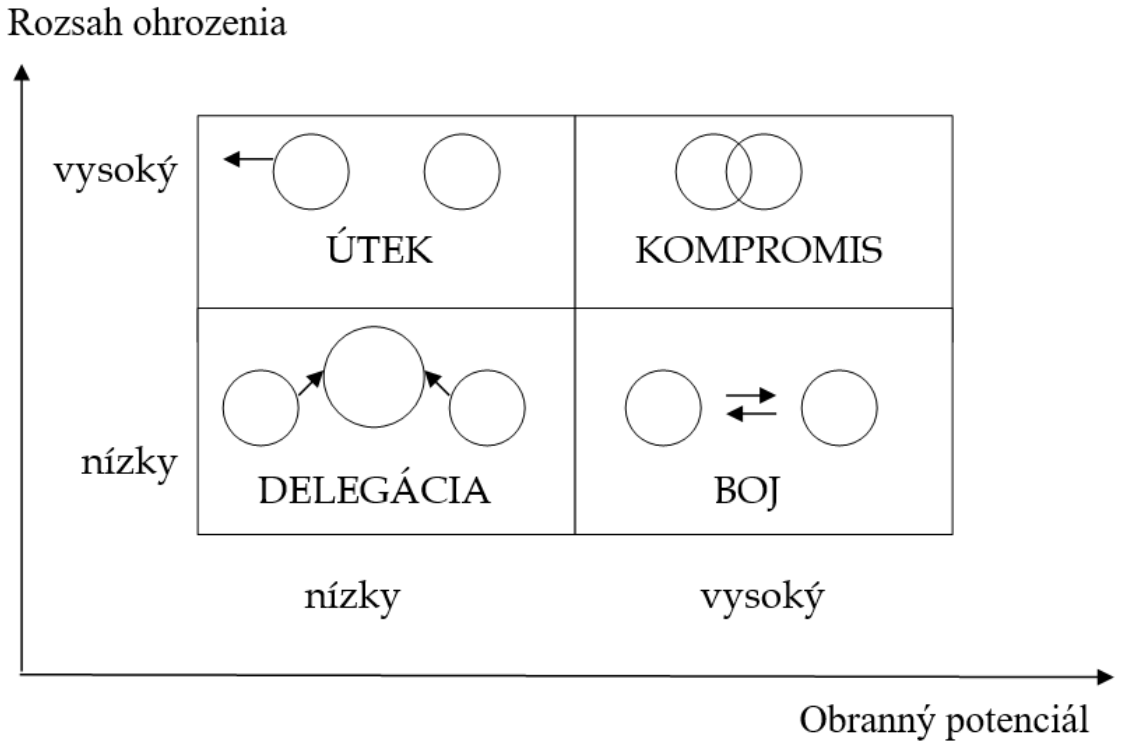
F. **Stratégia sanácie**

Všetky predchádzajúce kroky sanácie by mali poskytnúť dostatočne reálny obraz o stave podniku a jeho cieli, t. j. pozícii, do akej je možné alebo nutné dostať podnik. Ak túto pozíciu poznáme, môžeme **spracovať stratégiu sanácie**.

[117] MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. (2020). *Podnikové hospodárstvo*. Wolters Kluwer, 2020. 424 s.

Stratégia sanácie musí byť tvorivá, musí mať presvedčovaciu silu a vizionársku schopnosť.

Môžeme rozlíšiť štyri základné typy sanačných stratégií. Pre určenie konkrétneho typu pre sledovaný podnik slúži tzv. konfliktné portfólio sanačných stratégií:



Obrázok 3.13 **Konfliktné portfólio sanačných stratégií**

Zdroj: MAJTÁN, Š. – NEUMANNOVÁ, A. (1995). *Podnik a jeho transformačný proces.* Vydavateľstvo Concordia Traiding. Bratislava 1995.

Na základe ohraničení v uvedenom portfóliu, ktoré vyplývajú z rozsahu ohrozenia a obranného potenciálu, hodnotíme a zaznačujeme do jednotlivých kvadrantov všetky získané informácie. Kvadrant, v ktorom je zaznačených najviac informácií, určuje charakter stratégie sanácie. Môže ísť o nasledujúce druhy sanácie:[118]

- stratégia boja,
- stratégia delegácie,
- stratégia kompromisu,
- stratégia úteku.

[118] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

Stratégiu boja navrhuje obyčajne podnik vtedy, ak pozná silu konkurencie, má jasné a zreteľné cieľové predstavy a vytypované, resp. nájdené vhodné miesto útoku a jeho rozsah. Útok môže byť frontálny alebo bočný.

Frontálny útok predstavuje útok prostredníctvom viacerých faktorov, t. j. na viacero oblastí konkurencie. Je dosť náročný a môžu o ňom uvažovať iba kapitálovo silné podniky s výrazným imidžom a goodwillom.

Bočný útok predstavuje útok na slabé stránky konkurencie. Môže ísť o útok:

- geografický – t. j. na určitý parciálny, najčastejšie regionálny trh,
- odbytový, ktorý predstavuje orientáciu na málo príťažlivý trhový segment, resp. vyhľadávanie tzv. dier v trhu,
- technologický – predstavuje investície do technológie, ktorá umožní náskok voči konkurencii,
- v oblasti kvality – charakterizovaný výraznou investíciou do kvality výrobkov, čím podnik získa prestíž oproti konkurencii.

Pri uplatnení **stratégie delegácie** sa podnik orientuje na taký podnik, finančnú inštitúciu a pod., ktorá je schopná zvýšiť jeho kapitálovú silu. Môže ísť napr. o delegáciu na záujemcu o majetok podniku, na veriteľov, ale aj štátne inštitúcie.

Stratégia kompromisu vo svojej podstate ukážkovo využíva synergický efekt. Ide o synergický efekt dosiahnutý spojením silných stránok dvoch alebo viacerých podnikov (jeden z nich je sledovaný podnik v kríze), pre ktoré pripadá do úvahy fúzia.

Ak má podnik nízky obranný potenciál a stupeň ohrozenia zo strany konkurencie je vysoký, obyčajne si zvolí **stratégiu úteku.**

Pri voľbe tejto stratégie môže v závislosti od konkrétneho stupňa ohrozenia a stupňa obranného potenciálu zvažovať, či si zvolí „útek“ vo forme likvidácie, konkurzu alebo predaja podniku. Môže ísť tiež o útek z daného odvetvia podnikania alebo z podnikania vôbec.

Sanačný proces by podľa názoru odborníkov nemal trvať dlhšie ako 6 až 8 mesiacov. Každé zbytočné predlžovanie sanačného procesu prehlbuje krízu podniku a sťažuje možnosti jeho opätovnej stabilizácie.

4. Mimosúdne vyrovnanie

Mimosúdne vyrovnanie je dohoda medzi **dlžníkom a jeho veriteľmi**, ktorou sa rieši záväzková situácia **bez zapojenia súdu** a bez formálneho vstupu do konkurzného alebo reštrukturalizačného konania. Cieľom je nájsť **rýchlejšie, lacnejšie a flexibilnejšie** riešenie úpadku alebo predúpadkového stavu.

Mimosúdne vyrovnanie nie je upravené osobitným zákonom, platí všeobecná zmluvná sloboda podľa:

- Občianskeho zákonníka (zákon č. 40/1964 Zb.) a
- Obchodného zákonníka (zákon č. 513/1991 Zb.).

Základné charakteristické vlastnosti mimosúdneho vyrovnania uvádza tabuľka:

Základné charakteristické vlastnosti mimosúdneho vyrovnania Tabuľka 3.11

Vlastnosti mimosúdneho vyrovnania	Popis
dobrovoľnosť	založené na dohode medzi stranami
mimosúdny charakter	súd nie je priamym účastníkom
flexibilita	podmienky dohody si strany určujú samy
rýchlosť	spravidla rýchlejšie ako súdne konania
diskrétnosť	nezverejňuje sa v obchodnom vestníku
nižšie náklady	neplatí sa súdny poplatok ani náklady na správcu

Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedených východísk vyplýva, v akej situácii je vhodné využiť cestu mimosúdneho vyrovnania:

- keď firma **ešte nie je v oficiálnom úpadku**, ale má problémy s cash-flow,
- ak existuje **ochota zo strany veriteľov komunikovať a spolupracovať**,
- ak dlžník nechce riskovať zhoršenú **reputáciu spojenú s reštrukturalizáciou alebo konkurzom**,
- pri zachovaní obchodných vzťahov a dobrého mena.

Obsahom mimosúdnej dohody je najmä:[119]

- odklad splatnosti pohľadávky,
- dohoda o splátkovom kalendári,
- zníženie (odpustenie) časti dlhu,
- zábezpeka (napr. ručenie, záložné právo),
- dohoda o nepostúpení pohľadávky,
- uznanie záväzku zo strany dlžníka.

[119] SUCHOŽA, J. et al. (2016). *Obchodné právo*. 5. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2016.

Základné výhody mimosúdneho vyrovnania pre dlžníka a veriteľa sú uvedené v tabuľke.

Výhody mimosúdneho vyrovnania Tabuľka 3.12

Výhody mimosúdneho vyrovnania	
pre dlžníka	**pre veriteľa**
zachovanie reputácie	väčšia šanca získať aspoň časť pohľadávky
nízke náklady	vyhnutie sa nákladom konkurzného konania
možnosť pokračovať v podnikaní	zachovanie obchodného vzťahu
individuálne podmienky dohodnuté flexibilne	rýchle riešenie bez súdnych prieťahov

Zdroj: vlastné spracovanie

Naopak, riziká spojené s mimosúdnym vyrovnaním sú :

- **neexistencia zákonnej ochrany** ako v reštrukturalizácii – napr. pred exekúciami,
- **každý veriteľ sa môže rozhodnúť individuálne** – nemožno ho prinútiť k dohode,
- možné **zneužitie zo strany neseriózneho dlžníka,**
- ak zlyhá, zvyčajne nasleduje **tvrdšia forma riešenia (napr. konkurz)**

5. Reštrukturalizácia

Reštrukturalizácia má dve podoby. **Finančná reštrukturalizácia** predstavuje zabránenie zániku zadlženého podniku a umožnenie ďalšej činnosti na základe reštrukturalizačného plánu, v ktorom sa upravujú záväzky podniku. Prebieha pod dohľadom štátu. Podlieha legislatívnej úprave, ktorou je zákon 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii. Tento zákon upravuje riešenie úpadku dlžníka speňažením majetku dlžníka a kolektívnym uspokojením jeho veriteľov alebo postupným uspokojením veriteľov dlžníka spôsobom dohodnutým v reštrukturalizačnom pláne. Bližšie sa budeme tejto problematike venovať v nasledujúcej časti.

Manažérska reštrukturalizácia má formu:[120]

- **turnaroundu** alebo
- **reinžinieringu.**

Turnaround ako nástroj reštrukturalizácie

Turnaround predstavuje radikálnu stratégiu obnovy konkurencieschopnosti a akcieschopnosti podniku. V preklade znamená otočenie či návrat späť. Táto stratégia teda znamená prinavrátenie ziskovosti a zvrátenie nepriaznivej situácie. Turnaround nie je len stratégiou vyvedenia podniku z krízy (defenzívna stratégia), ale môže sa aplikovať aj v procese rastu podniku ako stratégia prosperity (ofenzívna stratégia). Turnaround sa aplikuje ako radikálna cesta v čase, keď iné spôsoby riešenia situácie zlyhali. Na základe poznatkov z literatúry vyznačuje sa týmito trendmi a znakmi:

- stratégia útoku hlavne na náklady,
- zdokonaľovanie a zvyšovanie atraktivity výrobkov,
- nové myšlienky a nápady,
- synergické efekty vyplývajúce z množstva aplikovaných zmien,
- rýchlosť a koncentrácia na cieľ.

Znižovanie nákladov prináša pre podnik mnohé výhody a je prejavom efektívnosti transformačného procesu. Z výhod treba spomenúť hlavne rast konkurencieschopnosti cenou, rast hrubého rozpätia alebo marže v závislosti od sledovania nákladov.

V minulosti sa útočilo v podnikoch predovšetkým na priame náklady, ktoré je možné výrobku ľahko priradiť, no znižovanie týchto nákladov sa ukázalo ako nedostačujúce. Podstatné úspory sa dajú dosiahnuť hlavne pri režijných nákladoch, ktoré pri malom objeme výroby predstavujú nezanedbateľné percento celkových nákladov.

Treba povedať, že náklady všetkých sa stávajú nákladmi nikoho, preto je nevyhnutné pristúpiť k priradeniu a prekalkulovaniu týchto nákladov na jednotlivé strediská, výrobky, či procesy (využitie metódy ABC). Z krátkodobého hľadiska je skôr možné pristúpiť k redukcii priamych nákladov, keďže redukcia režijných nákladov si vyžaduje výraznejšie zásahy do štruktúry podniku. Pri reštrukturalizácii podniku treba prehodnotiť aj možnosť zabezpečenia určitých vedľajších činností podniku formou outsourcingu.

[120] NEUMANNOVÁ, A. a kol. (2012). *Podniková diagnostika*. Iura Edition, 2012. 204 s.

V ďalšej časti textu sú načrtnuté niektoré **možnosti znižovania nákladov vo vybraných oblastiach.**

Marketing

Základom úspešnosti podniku je vhodný výrobok, po ktorom je na trhu dopyt. Práve objavenie a identifikácia takéhoto výrobku je cieľom prieskumu trhu. Dôležitou úlohou je aj propagácia kvalitných vlastností výrobku, upriamenie pozornosti zákazníkov na poskytované služby a ekologické aspekty produktu a budovanie imidžu podniku. Nemenej dôležitú úlohu hrá aj distribučná a cenová politika, napr. možnosť zveriť distribúciu externej firme a takto zredukovať neefektívne podnikové aktivity. Dôležité je adresné a dobre načasované oslovenie trhu, ktoré taktiež redukuje náklady.

Výroba, zásobovanie, technológia

Navrhnutý produkt treba efektívne vyrobiť v požadovanej kvalite a kvantite pri optimálnej výške nákladov. Práve táto činnosť podniku často predstavuje oblasť potenciálnych úspor. Vhodne navrhnutá technológia a systém výroby schopný pracovať bez zbytočných prestojov s vhodne navrhnutým údržbárskym zázemím vytvára predpoklady na ďalšie znižovanie nákladov. Dôležitým bodom je aj oblasť zásobovania, kde systémy typu Just In Time, dokážu značne znížiť objem kapitálu viazaného v zásobách. Zvládnutie takéhoto progresívneho systému si však vyžaduje mať vybudovanú dobre fungujúcu sieť dodávateľov aj odberateľov.

Kontrola takéhoto systému si zároveň vyžaduje ďalšie náklady. Výrobok by mal spĺňať nároky kvality už počas výrobného procesu, aby sa tak zabránilo rastu nákladov na dodatočné úpravy, preto sa žiada zaviesť kontrolu kvality TQM – total quality management. Vhodným postupom sú aj drobné zlepšenia charakteristické pre japonský manažment kaizen.

Personalistika a prezamestnanosť

Rast produktivity práce je dôležitým aspektom znižovania nákladov podnikov. Základom je disponovať pracovnou silou v požadovanom množstve a kvalitatívnej štruktúre. Pre turnaround (TA) je typická redukcia počtu zamestnancov. Úlohou nie je prepúšťať, ale dosiahnuť väčšiu efektívnosť. Značná redukcia zamestnancov vedie totiž napríklad k poklesu kvality či prestojom. V procese TA je nevyhnutná oddanosť manažmentu ako aj ďalších pracovníkov hlavnému cieľu. Iba tak je možné prekonať určité nepriaznivé okolnosti, ako je napr. pokles miezd počas krízového vývoja. Dôležitý je aj prílev nových pracovníkov a nových myšlienok do riadenia podniku.

Organizačná štruktúra

Pri TA sa pristupuje aj k redukcii rôznych riadiacich medzistupňov a k pripojeniu ich funkcií k zachovaným štruktúram, čo môže priniesť spolu s prenesením častí činnosti na iné subjekty (outsourcing) značné úspory.

Reštrukturalizácia dlhov

Pre turnaround sú typické zmeny splátkových kalendárov a snaha o minimalizáciu úrokových nákladov. Často sa pristupuje k reštrukturalizácii dlhového portfólia za výhodnejších podmienok.

Po prehodnotení všetkých možností ako ovplyvniť výšku nákladov, finančnú politiku a úroveň organizácie podniku nasleduje etapu samotnej tvorby, formulovania a implementácie turnaroundu. Turnaround, ak má byť ako metóda v konkrétnom podniku účinný, musí byť upravený na jeho podmienky, s príslušnými individuálnymi špecifikami.

Reinžiniering ako nástroj reštrukturalizácie

Reinžiniering predstavuje ešte radikálnejšiu cestu reštrukturalizácie podniku. Je definovaný ako radikálne preprojektovanie podnikových procesov. Svojou podstatou je reinžiniering orientovaný na podnikové procesy, čiže na príčiny výsledkov podniku. Tu sa identifikujú procesy prinášajúce pridanú hodnotu pre zákazníka. Ak proces neprináša hodnotu pre zákazníka, je považovaný za nadbytočný a zrušený.

Preto môžeme hovoriť o zákaznícky orientovanom prístupe, keď zamestnanci ostávajú bokom, čo môže vyvolať „vojnu“ z obavy možného zrušenia práve ich procesu. Proces, ktorý si vyžaduje rekonštrukciu, má tieto znaky:

- v procese sú zahrnuté aj informácie, ktoré nevytvárajú hodnotu a sú zbytočné,
- „mŕtve časy“ predlžujú proces,
- proces skôr vyvoláva problémy, ako ich rieši,
- nie je jasný subjekt zodpovedný za proces,
- príliš komplikované riadenie robí proces neprehľadným.

Reinžiniering útočí na základy fungovania podniku, jeho cieľom nie je zlepšovať či optimalizovať, ale naopak pochybovať o celku a skúsiť vykonávať dané činnosti úplne inak, prípadne ich zrušiť.

Proces reinžinieringu začína menovaním reinžinieringového tímu (v našich podmienkach sú hlavnými realizátormi konzultačné firmy). Nasleduje osem krokov reinžinieringového projektu:

- koncepčné zadanie (ciele a rozsah pôsobenia),
- tvorba vízií (vízia podniku, reinžinieringového procesu),
- preprojektovanie (redizajn) podnikových procesov,
- dôkaz prínosov projektu (identifikuje sa návratnosť investícií),
- plán implementácie (realistické rozvinutie stratégie do jednotlivých čiastkových oblastí),
- odsúhlasenie vedením,
- implementácia,
- prechod k neustálemu zlepšovaniu.

Zlepšovanie procesov formou reinžinieringu znamená prijatie série systémových krokov, ako časté sa uvádza zdokonaľovanie štruktúr (kapitálovej, technickej, sociálnej, organizačnej a i.), organizovanie pôsobenia podniku ako článku podnikateľskej siete, inovovanie vo všetkých oblastiach fungovania podniku, vypracúvanie kalkulácií na prebiehajúce procesy podľa vytýčených cieľov, celostne chápaný manažment, prispôsobenie sa klientele, informatizácia a computerizácia.

Ako najčastejšie preprojektované procesy sa uvádzajú služby zákazníkom, nákup, personalistika, spracovanie objednávok, financie, servis a vývoj výrobkov.

Základný prínos reinžinieringu pre oblasť reštrukturalizácie podnikov je v jeho prístupe orientovanom na procesy a v jeho útoku na klasické základy fungovania podniku. Práve útok na „staré vychodené cesty“ a ich nahradenie úplne inými formami vykonávania procesov môže byť zdrojom konkurenčných výhod a možnosťou podniku odraziť sa od dna. Na druhej strane treba povedať, že reinžiniering si vyžaduje pomerne skúsený tím a odvahu na radikálnu zmenu smerom k neodskúšaným formám realizácie podnikových procesov. Súhlas zúčastnených subjektov v komplikovanej krízovej situácii sa bude získavať pomerne ťažko, aj keď práve táto cesta môže pre podnik poskytovať najefektívnejšiu formu riešenia krízovej situácie. Riziko nepreskúmanej cesty je však veľmi vysoké.

B. Postupy pod dohľadom štátu prostredníctvom súdu (formálna úprava je stanovená legislatívou)

V prípade, že sa podnik ocitá v úpadku, bez ohľadu na to, či sa do tejto nepriaznivej situácie dostal v dôsledku predĺženosti alebo platobnej neschopnosti, musí túto krízovú situáciu riešiť prostredníctvom:

1. **konkurzu** alebo
2. **súdnou reštrukturalizáciou**.

Zákon 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov upravuje:

a) riešenie úpadku dlžníka speňažením majetku dlžníka a kolektívnym uspokojením jeho veriteľov alebo postupným uspokojením veriteľov dlžníka spôsobom dohodnutým v reštrukturalizačnom pláne,
b) hroziaci úpadok a povinnosti súvisiace s hroziacim úpadkom dlžníka,
c) oddlženie fyzickej osoby a
d) register predinsolvenčných, likvidačných a insolvenčných konaní.

Podľa § 3 tohto zákona je **dlžník v úpadku**, ak je:

- platobne neschopný alebo
- predlžený.

Právnická osoba je platobne neschopná, ak nie je schopná plniť 90 dní po lehote splatnosti aspoň dva peňažné záväzky viac ako jednému veriteľovi. Za jednu pohľadávku pri posudzovaní platobnej schopnosti dlžníka sa považujú všetky pohľadávky, ktoré počas 90 dní pred podaním návrhu na vyhlásenie konkurzu pôvodne patrili len jednému veriteľovi.

Fyzická osoba je platobne neschopná, ak nie je schopná plniť 180 dní po lehote splatnosti aspoň jeden peňažný záväzok.

Predlžený je ten, kto je povinný viesť účtovníctvo podľa osobitného predpisu, zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov, má viac ako jedného veriteľa a hodnota jeho záväzkov presahuje hodnotu jeho majetku.

Dlžník je v **hroziacom úpadku**, najmä ak mu hrozí platobná neschopnosť. Dlžníkovi hrozí platobná neschopnosť, ak s prihliadnutím na všetky okolnosti možno dôvodne predpokladať, že v priebehu 12 kalendárnych mesiacov nastane jeho platobná neschopnosť.

1. Konkurz, jeho podstata a spôsoby vykonania

Riešenie úpadku **konkurzom** prebieha so zámerom speňaženia majetku dlžníka a jeho použitia za účelom uspokojenia pohľadávok veriteľov. Po ukončení konkurzného konania nastane vo väčšine prípadov zrušenie dlžníka s jeho neskorším zánikom. **Cieľom konkurzu** je primárne uspokojenie veriteľov zo speňaženého majetku dlžníka a nie pokračovanie činnosti tohto podniku. Celý priebeh konkurzu, jeho podstatu a ukončenie upresňuje v SR zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii v znení neskorších predpisov.

Návrh na vyhlásenie konkurzu sa podáva na príslušnom súde. Návrh na vyhlásenie konkurzu je oprávnený podať:

- **dlžník** - Dlžník je oprávnený podať návrh na vyhlásenie konkurzu na svoj majetok podľa tejto časti zákona, iba ak je právnickou osobou. Dlžník, ktorý je právnickou osobou, je povinný podať návrh na vyhlásenie konkurzu do 30 dní, od kedy sa dozvedel alebo sa pri zachovaní odbornej starostlivosti mohol dozvedieť o svojom úpadku.
- **veriteľ** - Veriteľ je oprávnený podať návrh na vyhlásenie konkurzu podľa tejto časti zákona iba voči dlžníkovi, ktorý je **právnickou osobou alebo fyzickou osobou – podnikateľom.** Veriteľ je oprávnený podať návrh na vyhlásenie konkurzu, ak môže odôvodnene predpokladať platobnú neschopnosť svojho dlžníka alebo ak sa predpokladá úpadok dlžníka z dôvodu, že došlo k zverejneniu oznámenia podľa osobitného predpisu v Obchodnom vestníku. Platobnú neschopnosť dlžníka možno odôvodnene predpokladať vtedy, ak je dlžník viac ako 90 dní v omeškaní s plnením aspoň dvoch peňažných záväzkov viac ako jednému veriteľovi a bol jedným z týchto veriteľov písomne vyzvaný na zaplatenie.
- v mene dlžníka **likvidátor alebo iná osoba**, ak to ustanovuje tento zákon.

Ak súd zistí, že návrh na vyhlásenie konkurzu spĺňa zákonom ustanovené náležitosti, najneskôr do 15 dní od doručenia návrhu rozhodne o začatí konkurzného konania. Konkurzné konanie sa začína zverejnením uznesenia o začatí konkurzného konania.

Ak súd v konkurznom konaní po tom, čo ustanovil dlžníkovi predbežného správcu, zistí, že majetok dlžníka nebude postačovať ani na úhradu nákladov konkurzu, konkurzné konanie pre nedostatok majetku zastaví.

Vyhlásením konkurzu sa začína konkurz a dlžník sa stáva úpadcom.

Správcu v konkurznom konaní ustanovuje súd uznesením; za správcu môže ustanoviť len osobu zapísanú do zoznamu správcov. Súd ustanoví správcu na základe náhodného výberu pomocou technických a programových prostriedkov schválených ministerstvom; to neplatí, ak ide o ustanovenie správcu na návrh schôdze veriteľov.

Správca počas konkurzu vykonáva správu majetku podliehajúceho konkurzu, speňažuje majetok podliehajúci konkurzu a z výťažku zo speňaženia

tohto majetku v súlade s týmto zákonom uspokojuje veriteľov úpadcu a vykonáva aj ďalšie práva a povinnosti v priebehu konkurzu v súlade s týmto zákonom.

Súd rozhodne na návrh správcu o zrušení konkurzu po splnení konečného rozvrhu výťažku. Právoplatnosť uznesenia o zrušení konkurzu súd oznámi v insolvenčnom registri.

2. Reštrukturalizačné konanie a jeho realizácia

Reštrukturalizácia je zákonom stanovený proces smerujúci k záchrane dlžníka (podniku v kríze) prebiehajúci v zmysle zákona č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii. Ide o **ozdravný proces podniku, ktorým sa** zachováva kontinuita výrobného i predajného procesu podniku a dosahuje sa jeho ekonomická stabilizácia.

Zmyslom reštrukturalizácie je popri snahe čo najrýchlejšie uspokojiť veriteľov tiež ustavične sledovať aj zachovanie a ozdravenie samotného podniku.

Cieľom reštrukturalizačného konania je pomôcť dlžníkovi, ktorému je v tomto konaní poskytnutá ochrana pred veriteľmi, najmä prerušením exekučných konaní a zároveň mu je počas prebiehajúceho reštrukturalizačného konania umožnené pokračovať v podnikateľskej aktivite.

Ozdravenie podniku sa realizuje podľa vopred určeného a súdom a veriteľmi schváleného postupu, tzv. **reštrukturalizačného** plánu. Výsledkom schváleného postupu je **čiastočné a postupné uspokojenie veriteľov** dlžníka vo výške a v splatnosti schválenej v reštrukturalizačnom pláne, pričom neuspokojená výška pohľadávok veriteľov zaniká a podnik tak dostáva novú šancu pokračovať v podnikateľskej činnosti.

Reštrukturalizácia zabezpečuje zachovanie právnej subjektivity a ekonomickej samostatnosti dlžníka, dosiahnutie ekonomického ozdravenia, zachovanie miest zamestnancov, kontinuitu príjmov a mnohé ďalšie.[121]

Úspešnosť tohto procesu závisí najmä od toho, či ozdravné konanie začne včas. Mnohí veritelia uprednostňujú reštrukturalizáciu pred likvidačným konkurzom, keďže miera uspokojenia záväzkov dlžníka je pri reštrukturalizácii, ktorej výsledkom je **zachovanie fungovania podniku,** oveľa vyššia ako v prípade likvidačného konkurzu. Celé konanie reštrukturalizácie prebieha pod dohľadom reštrukturalizačného správcu, ktorý povolením reštrukturalizácie nadobúda práva podobné štatutárnemu orgánu.

Ak je dlžník v úpadku, môže poveriť správcu vypracovaním reštrukturalizačného posudku na účely zistenia, či sú splnené predpoklady na jeho

[121] ŠKODOVÁ, V. (2013). *Lepšie neskoro ako nikdy. Reštrukturalizácia*. (2013). Dostupné na internete: <http://www.restrukturalizacia.net/sk/4/o-restrukturalizacii>.

reštrukturalizáciu. Tým nie je dotknutá povinnosť dlžníka včas podať návrh na vyhlásenie konkurzu.

Návrh na povolenie reštrukturalizácie sa podáva na príslušnom súde. Návrh na povolenie reštrukturalizácie je oprávnený podať:

- **dlžník** - Dlžník je oprávnený podať návrh na povolenie reštrukturalizácie, ak poveril správcu vypracovaním posudku a správca vo vypracovanom posudku nie staršom ako 30 dní jeho reštrukturalizáciu odporučil.
- **veriteľ** - Veriteľ je oprávnený podať návrh na povolenie reštrukturalizácie, ak poveril správcu vypracovaním posudku a správca vo vypracovanom posudku nie staršom ako 30 dní reštrukturalizáciu dlžníka odporučil a dlžník s podaním tohto návrhu súhlasil.

Ak súd zistí, že návrh na povolenie reštrukturalizácie spĺňa zákonom predpísané náležitosti, najneskôr do 15 dní od doručenia návrhu rozhodne o začatí reštrukturalizačného konania.

Ak sú splnené predpoklady, aby súd povolil reštrukturalizáciu, súd najneskôr do 30 dní od začatia reštrukturalizačného konania uznesením rozhodne o povolení reštrukturalizácie. Inak reštrukturalizačné konanie v rovnakej lehote uznesením zastaví.

V uznesení o povolení reštrukturalizácie **súd ustanoví správcu** na základe náhodného výberu pomocou technických a programových prostriedkov schválených ministerstvom, vyzve veriteľov, aby v zákonnej lehote prihlásili pohľadávky, a určí rozsah právnych úkonov dlžníka, ktoré majú počas reštrukturalizácie podliehať súhlasu správcu; v uznesení tiež poučí veriteľov o spôsobe prihlasovania pohľadávok, následkoch nedodržania lehoty na prihlasovanie pohľadávok a následkoch nesprávneho prihlásenia pohľadávok. Správca v reštrukturalizácii má nárok na paušálnu odmenu a náhradu nevyhnutných výdavkov spojených s vedením konania. Tieto nároky uhrádza dlžník.

Povolením reštrukturalizácie sa začína reštrukturalizácia. Právne úkony dlžníka počas reštrukturalizácie podliehajú súhlasu správcu v rozsahu určenom súdom v uznesení o povolení reštrukturalizácie. Súhlasu správcu počas reštrukturalizácie podliehajú tiež právne úkony dlžníka v pracovnoprávnych vzťahoch.

Súd počas reštrukturalizácie dohliada nad činnosťou dlžníka, správcu a veriteľských orgánov.

Reštrukturalizačný plán je listina upravujúca vznik, zmenu alebo zánik práv a záväzkov osôb v nej uvedených, ako aj rozsah a spôsob uspokojenia tých účastníkov plánu, ktorí sú veriteľmi prihlásených pohľadávok, prípadne

akcionármi dlžníka. Po potvrdení plánu súdom je plán záväzný pre všetkých účastníkov plánu.

Zverejnením uznesenia súdu o skončení reštrukturalizácie zanikajú účinky začatia reštrukturalizačného konania.

Reštrukturalizácia bude úspešná, ak bol reštrukturalizačný plán správne navrhnutý a ak sa splní. Podnik po úspešnej reštrukturalizácii môže naďalej vykonávať svoju podnikateľskú činnosť.

Pre lepšiu názornosť uvádzame porovnanie oboch procesov v prehľadnej tabuľke podľa základných kritérií:

Porovnanie procesu reštrukturalizácie a konkurzu Tabuľka 3.13

Kritérium	Reštrukturalizácia	Konkurz
cieľ konania	záchrana a ozdravenie podniku	zánik podniku a uspokojenie veriteľov speňažením majetku
iniciátor konania	dlžník **alebo** veriteľ	dlžník **alebo** veriteľ
postavenie firmy po konaní	pokračuje v podnikaní, ak splní plán	zaniká (právnická osoba) alebo dôjde k zrušeniu podnikateľskej činnosti
postavenie veriteľov	aktívne sa podieľajú na schvaľovaní reštrukturalizačného plánu	pasívni príjemcovia výťažku z likvidácie majetku
zamestnanci	v mnohých prípadoch si zachovajú pracovné miesta	väčšinou dochádza k prepúšťaniu
uspokojenie veriteľov	často vyššie (podľa reštrukturalizačného plánu)	často nižšie, závislé od výťažku z konkurznej podstaty
trvanie konania	mesiace až roky, podľa plánu	spravidla kratšie, ak je majetok jasne definovaný
správca	dozorný správca (má dohľad, niekedy riadi konanie)	správca konkurznej podstaty (riadi celý proces speňaženia majetku)
vplyv na majetok	majetok zostáva vo vlastníctve firmy, no pod dohľadom správcu	majetok prechádza do konkurznej podstaty
výhoda pre podnik	šanca na prežitie a zotavenie	vysporiadanie záväzkov, ale tiež zánik podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

3.5 ZRUŠENIE A ZÁNIK PODNIKU

Zrušenie spoločnosti a jej zánik upravuje Obchodný zákonník a Zákon č.309/2023 o premenách obchodných spoločností a družstiev. Spoločnosť zaniká dňom výmazu z obchodného registra.

V legislatíve sa rozlišujú dva spôsoby zrušenia podniku, a to:

- zrušenie podniku bez likvidácie,
- zrušenie podniku s likvidáciou.

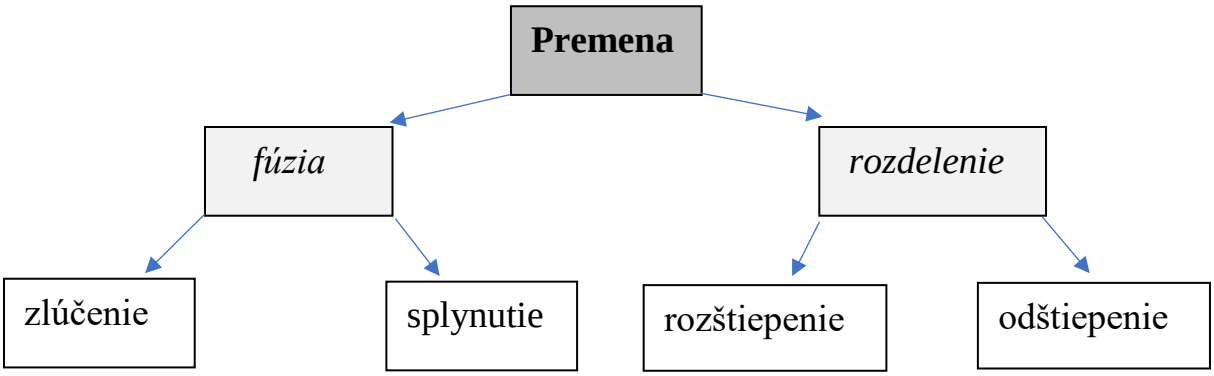
3.5.1 Zrušenie podniku bez likvidácie

Zrušenie podniku **bez likvidácie** sa tiež nazýva **formálnym zrušením** spoločnosti. Nastáva vtedy, keď podnik ako pôvodný právny subjekt prestane existovať, ale hospodársky existuje naďalej. ***Zrušenie spoločnosti bez likvidácie*** je v súčasnosti upravené Zákonom č.309/2023 o premenách obchodných spoločností a družstiev.

Tento zákon upravuje:

- premeny,
- cezhraničné premeny – zákon definuje cezhraničnú fúziu a cezhraničné rozdelenie,
- zmeny právnej formy obchodných spoločností a družstiev (ďalej len „spoločnosť“),
- niektoré iné vzťahy súvisiace s premenou, cezhraničnou premenou a zmenami právnej formy spoločnosti.

Premenou zákon rozumie *fúziu* alebo *rozdelenie* spoločnosti. Fúziou zákon rozumie *zlúčenie* alebo *splynutie*.



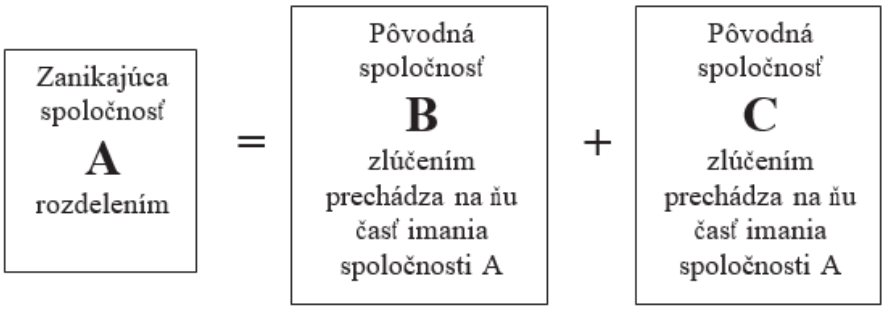
Obrázok 3.13

Spôsoby premeny spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Zákona č. 309/2023 o premenách obchodných spoločností a družstiev

Spôsoby **premeny** ako možnosti zrušenia podniku bez likvidácie sú:

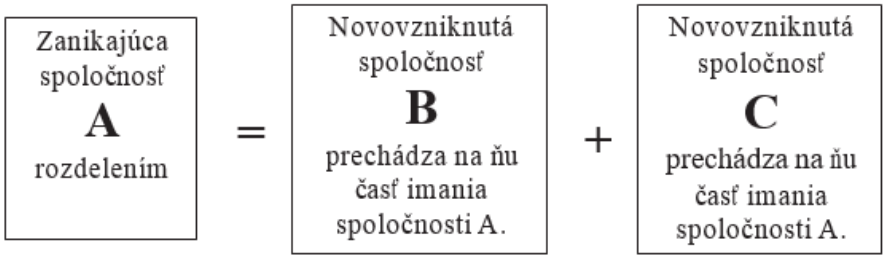
- **Rozdelenie** spoločnosti je postup, pri ktorom na základe zrušenia podniku bez likvidácie dochádza k zániku spoločnosti, pričom imanie zanikajúcej spoločnosti prechádza na iné už existujúce spoločnosti, ktoré sa tým stávajú právnickými nástupcami zanikajúcej spoločnosti, alebo na novozaložené spoločnosti, ktoré sa svojim vznikom stávajú právnymi nástupcami zanikajúcich spoločností.
  Rozdelenie je **rozštiepenie** alebo **odštiepenie**.
  Rozštiepenie je postup, pri ktorom rozdeľovaná spoločnosť zaniká a jej obchodné imanie prechádza
  - a) na iné už existujúce spoločnosti, ktoré sa tým stávajú právnymi nástupcami zanikajúcej spoločnosti (ďalej len „rozštiepenie zlúčením“),
  - b) na novozaložené spoločnosti, ktoré sa svojím vznikom stávajú právnymi nástupcami zanikajúcej spoločnosti (ďalej len „rozštiepenie splynutím“),
  - c) alebo kombináciou foriem uvedených v písmene a) a b).



Obrázok 3.14

Rozštiepenie spoločnosti, pričom každá časť rozdelenej spoločnosti sa zlúči s inou už existujúcou spoločnosťou

Zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok 3.15

Rozštiepenie spoločnosti so vznikom nových spoločností

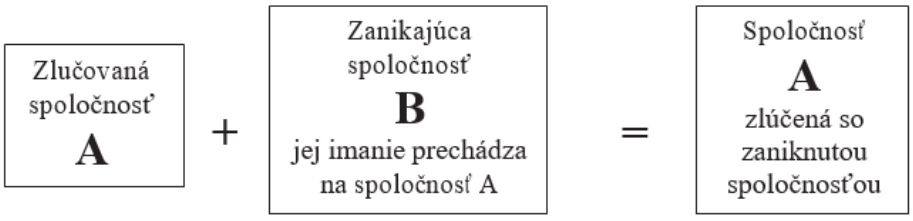
Zdroj: vlastné spracovanie

Každá z nástupníckych spoločností ručí za záväzky, ktoré prešli rozdelením zo zaniknutej spoločnosti na ostatné spoločnosti celým svojím majetkom. Na splnenie záväzku sú zaviazané spoločne a nerozdielne.

Odštiepenie je postup, pri ktorom rozdeľovaná spoločnosť nezaniká a časť obchodného imania spoločnosti špecifikovaná v projekte premeny prechádza:
a) na jednu alebo viac už existujúcich spoločností (ďalej len „odštiepenie zlúčením“),
b) na jednu alebo viac novozaložených spoločností (ďalej len „odštiepenie splynutím“),
c) alebo kombináciou foriem uvedených v písmene a) a b).

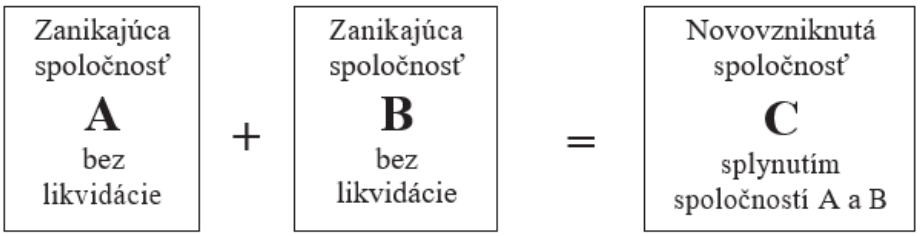
Rozdelenie zlúčením je rozštiepenie zlúčením alebo odštiepenie zlúčením.
Rozdelenie splynutím je rozštiepenie splynutím alebo odštiepenie splynutím.

- **zlúčenie:** Pri *zlúčení* obchodné imanie prechádza na inú *existujúcu* spoločnosť, s ktorou sa spoločnosť zlúčila. Znamená to, že zlučovaná spoločnosť stráca svoju právnu subjektivitu a stáva sa súčasťou iného už existujúceho právneho subjektu. Ten preberá za zrušenú spoločnosť všetky práva a záväzky a má právo podnikať v rozsahu pôvodnej zrušenej spoločnosti,



Obrázok 3.16 **Zlúčenie spoločností**
Zdroj: vlastné spracovanie

- **splynutie:** Je to spôsob, pri ktorom na základe zrušenia bez likvidácie dochádza k zániku jednej spoločnosti alebo viacerých spoločností, pričom imanie zanikajúcich spoločností prechádza na novozaloženú spoločnosť, ktorá sa svojím vznikom stáva právnym nástupcom zanikajúcich spoločností.



Obrázok 3.17 **Splynutie spoločností**
Zdroj: vlastné spracovanie

Premena jednej **organizačno-právnej formy** podnikateľského subjektu na inú. Zákon č. 309/2023 s účinnosťou od 1.3.2024 upravuje tiež premenu právnej formy.

Zmena právnej formy v zásade predstavuje **transformáciu** obchodnej spoločnosti na inú obchodnú spoločnosť alebo družstvo (napr. zmena s. r. o. na a. s.) a to podľa týchto pravidiel:

- Verejná obchodná spoločnosť môže zmeniť právnu formu na komanditnú spoločnosť.
- Komanditná spoločnosť môže zmeniť právnu formu na verejnú obchodnú spoločnosť.
- Spoločnosť s ručením obmedzeným môže zmeniť právnu formu na akciovú spoločnosť, jednoduchú spoločnosť na akcie alebo družstvo.
- Akciová spoločnosť môže zmeniť právnu formu na spoločnosť s ručením obmedzeným, jednoduchú spoločnosť na akcie alebo družstvo, ak osobitný predpis neustanovuje inak.
- Jednoduchá spoločnosť na akcie môže zmeniť právnu formu na spoločnosť s ručením obmedzeným alebo akciovú spoločnosť.

Zákon teda neumožňuje transformáciu personálnej spoločnosti na kapitálovú a naopak.

Spoločníci spoločnosti zanikajúcej splynutím, zlúčením alebo rozdelením sa jej zánikom stávajú spoločníkmi nástupníckej spoločnosti, ak zákon neustanovuje inak, alebo ak neurčuje inak zmluva o zlúčení, resp. splynutí spoločnosti.

Na splynutie spoločnosti alebo zlúčenie spoločnosti sa vyžaduje schválenie zmluvy o splynutí alebo zmluvy o zlúčení spoločnosti. Na rozdelenie spoločnosti sa vyžaduje schválenie projektu rozdelenia spoločnosti. Projekt rozdelenia musí obsahovať presný popis a určenie častí obchodného majetku a záväzkov zanikajúcej spoločnosti, ktoré prechádzajú na jednotlivé nástupnícke spoločnosti

a pravidlá rozdelenia podielov jednotlivých nástupníckych spoločností medzi spoločníkov.

Účinky splynutia, zlúčenia alebo rozdelenia spoločnosti nastávajú jeho zápisom do obchodného registra. Návrh na zápis splynutia, zlúčenia alebo rozdelenia spoločnosti do obchodného registra podávajú spoločne všetky zanikajúce spoločnosti a nástupnícke spoločnosti.

3. 5. 2 Zrušenie podniku s likvidáciou

Zrušenie podniku s likvidáciou – v tomto prípade sa tiež hovorí o **materiálnom zániku** spoločnosti. Spoločnosť prestáva existovať. *Zrušenie spoločnosti likvidáciou* sa používa vtedy, ak imanie neprešlo na právneho zástupcu. Cieľom likvidácie je uspokojiť nároky veriteľov spoločnosti a následne rozdeliť likvidačný zostatok medzi spoločníkov.

Spoločnosť, ktorá vstúpila do likvidácie, používa svoje obchodné meno s dodatkom „v likvidácii“. Tento vstup sa zapisuje do obchodného registra.

Štatutárny orgán alebo súd (prípadne valné zhromaždenie v prípade a. s. a spol. s r. o.) vymenuje **likvidátora**, t. j. osobu, ktorá robí v mene spoločnosti úkony smerujúce k likvidácii, napr. plní záväzky spoločnosti, uplatňuje pohľadávky, uzatvára zmiery a pod. Ak likvidátor zistí predĺženie spoločnosti, podá návrh na vyhlásenie konkurzu.

Materiálnemu zániku predchádza právny úkon zrušenia. Toto zrušenie môže mať dobrovoľný charakter, a to v prípade, že k nemu dochádza z rozhodnutia kompetentných orgánov spoločnosti, alebo môže ísť o vynútené zrušenie, ku ktorému dochádza v dôsledku súdneho rozhodnutia zapríčineného ekonomickým úpadkom podnikateľského subjektu.

Pri zrušení podniku s likvidáciou musí byť majetok rušeného podniku speňažený a všetky záväzky riadne uspokojené. Nový právny subjekt nevznikne. Po ukončení likvidácie podá likvidátor návrh na výmaz podniku z obchodného registra.

Likvidácia sa nevyžaduje, ak:

a) spoločnosť nemá žiaden majetok;
b) bol zamietnutý návrh na vyhlásenie konkurzu pre nedostatok majetku;
c) konkurz bol zrušený z dôvodu, že majetok úpadcu nestačí na úhradu výdavkov a odmenu správcovi konkurznej podstaty;
d) po ukončení konkurzného konania nezostane spoločnosti žiadny majetok.

K zrušeniu dochádza najčastejšie:[122]

- dobrovoľným rozhodnutím o zrušení príslušným orgánom spoločnosti,
- uplynutím doby, na ktorú bola spoločnosť založená,
- dosiahnutím účelu, na ktorý bola založená,
- rozhodnutím súdu o zrušení spoločnosti,
- zrušením konkurzu po splnení rozvrhového uznesenia konkurzu,
- zrušením konkurzu z dôvodu, že majetok úpadcu nepostačuje na úhradu výdavkov a odmenu správcu konkurznej podstaty,
- zamietnutím návrhu na vyhlásenie konkurzu pre nedostatok majetku.

Likvidácia podniku

Popri ukončení podnikateľskej činnosti je na rozdiel od konkurzu základným atribútom likvidácie nezmenený status voči tretím osobám vo vzťahu k plneniu finančných záväzkov a záväzkov vzniknutých v dôsledku vyhlásenia likvidácie ako jednostranného aktu zodpovedného subjektu spoločnosti. Patria sem napr. uplatnené škody vzniknuté na strane odberateľov z dôvodu vstupu dodávateľa do likvidácie, penále a poplatky z omeškania do doby splatenia finančných záväzkov likvidovanej spoločnosti, pracovno-právne záväzky, záväzky a zodpovednosť voči orgánom štátnej správy a ostatným orgánom štátu (daňové, finančné, kontrolné, policajné, ochrana životného prostredia, bezpečnosť práce, záväzky z medzinárodných zmlúv atď.).

Likvidácia spoločnosti sa obyčajne využíva ako východisko z nepriaznivej situácie, do ktorej sa dostala spoločnosť v dôsledku straty perspektívneho výrobného programu, straty trhov, hroziacej platobnej neschopnosti a pod. s cieľom vyhnúť sa tvrdšiemu spôsobu – konkurzu – čo je proces riadený súdom a veriteľmi.

Vecný priebeh likvidácie a jej organizácia

Vecný priebeh likvidácie by sa dal vo všeobecnosti systematicky rozdeliť do viacerých oblastí, ktoré bližšie charakterizujú jej priebeh a organizáciu. Dôležitými zložkami v tejto problematike sú otázky likvidátora, oznamovacej povinnosti, likvidačnej komisie ale aj likvidačného plánu.

V procese likvidácie dochádza k dobrovoľnému majetkovo-právnemu usporiadaniu a preto treba likvidáciu chápať ako ozdravný proces ekonomiky, ktorý rieši najmä problém druhotnej platobnej neschopnosti.

[122] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

Likvidácia spoločnosti je podmienená rozhodnutím jej zakladateľa, resp. spoločníkov. Tí na začiatku celého procesu vydajú rozhodnutie o zrušení spoločnosti a nariadení likvidácie.

Zakladateľ či spoločníci súčasne v rozhodnutí o zrušení spoločnosti a nariadení likvidácie menujú **likvidátora**, ktorý je výlučne oprávnený konať v mene organizácie v likvidácii, čiže je jej štatutárnym orgánom. Jeho úlohou je vysporiadať všetok majetok, záväzky a pohľadávky zrušenej organizácie.

Po vydaní rozhodnutia o zrušení spoločnosti a následnej likvidácii je zakladateľ povinný podať návrh na zápis spoločnosti v likvidácii a jej likvidátora do obchodného registra príslušného súdu. Po dobu likvidácie používa spoločnosť svoj názov s dodatkom „v likvidácii“.

Likvidátor má okrem iného v záujme vysporiadania vzájomných vzťahov povinnosť bezodkladne upovedomiť všetky zainteresované osoby, orgány a organizácie o vstupe spoločnosti do likvidácie. Túto oznamovaciu povinnosť o vstupe spoločnosti do likvidácie má nielen voči vonkajším dotknutým orgánom a organizáciám, ale tiež voči pracovníkom zrušenej spoločnosti.

Pre úspešný a plynulý priebeh likvidácie vydáva likvidátor rozhodnutia, ktoré obsahujú opatrenia na plynulý priebeh a ukončenie likvidácie. V súvislosti s tým ustanovuje **likvidačnú komisiu** a riadi jej činnosť. Keďže likvidačná komisia operatívne vykonáva celý proces likvidácie, jej menovanie obyčajne potvrdzuje zakladateľ. Poverení členovia komisie komplexne zabezpečujú práce spojené s likvidáciou a riadia činnosť osobitných skupín ustanovených likvidátorom na vykonanie likvidácie v konkrétnych oblastiach – ekonomika, pracovnoprávne vzťahy, hmotný majetok, pohľadávky, záväzky a pod. Likvidácia podniku a činnosti s tým spojené musia byť vykonávané v súlade s právnymi predpismi.

Ku dňu zrušenia spoločnosti má organizácia vstupujúca do likvidácie povinnosť vykonať **mimoriadnu účtovnú závierku** podľa zákona o účtovníctve v rozsahu ročnej účtovnej závierky vrátane jej overenia audítorom.

Ku dňu vstupu do likvidácie sa vykoná **mimoriadna inventarizácia** všetkého majetku. Inventarizáciu realizovanú inventarizačnými skupinami posúdi inventarizačná komisia a zápis predloží na schválenie likvidátorovi, ktorý na jej základe preberá do správy majetok likvidovanej spoločnosti.

Likvidátor má povinnosť do 30 dní po zápise likvidovanej spoločnosti do obchodného registra zostaviť mimoriadnu inventarizáciu majetku a východiskovú súvahu spoločnosti v likvidácii, ktorá tvorí základ pre likvidáciu majetku, a predložiť ju zakladateľovi alebo spoločníkom.

Likvidátor ďalej zostaví rozpočet výdavkov a príjmov na likvidáciu, t. j. výdavkov súvisiacich so správou a udržiavaním organizácie v likvidácii (mzdové náklady, ostatné osobné náklady, cestovné, nájomné, poistné, príspevky do fondov, úroky, materiálové výdavky, atď.) a príjmov plynúcich z priebehu likvidácie. Rozpočet predloží spolu s východiskovou súvahou spoločnosti v likvidácii zakladateľovi alebo spoločníkom.

Likvidátor má takisto povinnosť zostaviť **likvidačný plán**, t. j. plán so stanovením likvidačného zostatku, časového a vecného harmonogramu postupu likvidácie, ktorý predloží na schválenie zakladateľovi. Pri zostavovaní plánu likvidácie vychádza z východiskovej súvahy. V pláne likvidácie musí uviesť stav majetku, záväzkov, pohľadávok a kvalifikovaný odhad výnosu z likvidácie. Súčasťou likvidačného plánu je aj spôsob speňaženia, resp. zbavenia sa hmotného majetku, ako aj spôsob vysporiadania pohľadávok a záväzkov. Likvidačný plán likvidátor predkladá na schválenie zakladateľovi alebo spoločníkom.

Likvidátor ustanovuje tzv. podpisový regulatív, podľa ktorého všetky bankové, pokladničné, účtovné a personálne doklady podpisuje a schvaľuje výlučne sám. Toto ustanovenie môže byť súčasťou príkazu vydaného likvidátorom.

Likvidátor štátneho podniku je povinný sústrediť všetky peňažné prostriedky na jeden účet likvidovanej spoločnosti. Takisto je povinný speňažiť majetok spoločnosti čo najhospodárnejším a najrýchlejším spôsobom. Pred realizáciou predaja je likvidátor povinný zabezpečiť ocenenie majetku.

Likvidátor z výťažku likvidácie vysporiada všetky záväzky, a to v tomto poradí:

- voči pracovníkom spoločnosti v likvidácii, ktorým mzdové nároky neboli vysporiadané v predchádzajúcom účtovnom období,
- voči štátnemu rozpočtu a jeho inštitúciám odvody, dane a poplatky,
- ostatné záväzky.

V priebehu likvidácie likvidátor vymáha vlastné pohľadávky aj súdnou cestou. K dňu skončenia likvidácie likvidátor zostaví podľa zákona o účtovníctve účtovnú závierku spoločnosti v likvidácii, ktorú odovzdá na schválenie spoločníkom alebo zakladateľovi spolu s konečnou správou o celom priebehu likvidácie. Konečná správa by mala obsahovať:

- splnenie oznamovacej povinnosti,
- opatrenia likvidátora na uskutočnenie likvidácie,
- usmernenia likvidácie zo strany zakladateľa alebo spoločníkov,
- utlmenie hospodárskej činnosti spoločnosti k dňu jej zrušenia,
- účtovnú závierku,
- mimoriadnu inventarizáciu majetku a záväzkov,
- vysporiadanie hmotnej zainteresovanosti pracovníkov,
- vysporiadanie odvodov do štátneho rozpočtu,
- kontroly daňového úradu a ďalších inštitúcií,
- účtovné výkazy organizácie v likvidácii,
- rozpočet likvidácie,
- podpisové vzory na obdobie likvidácie,
- znalecké posudky ocenenia majetku,

- zdokladovanie speňaženia majetku, predaja, prevodu, darovania a pod.

Zakladateľ alebo spoločníci posúdia správnosť účtovnej závierky a konečnej správy o celkovom priebehu likvidácie formou protokolu, potvrdia ich správnosť a súhlas s ukončením likvidácie.

Po schválení účtovnej závierky spoločnosti v likvidácii likvidátor zabezpečí zaslanie spoločníkom účtovnej závierky spolu s návrhom rozdelenia likvidačného zostatku medzi spoločníkov.

Likvidátor sa postará o bezpečné uloženie spisového materiálu a účtovných písomností zrušenej spoločnosti a spoločnosti v likvidácii. Priamo na príslušný súd predloží návrh na výmaz z obchodného registra. Prílohou návrhu opatreného kolkom je záverečná správa likvidátora, stanovisko zakladateľa či spoločníkov a súhlas príslušného daňového úradu s výmazom z obchodného registra dokladajúci vysporiadanie voči štátnemu rozpočtu.

Časový priebeh likvidácie

Likvidácia je výrazom skutočnosti, že spoločnosť už nebude ďalej pokračovať vo svojich aktivitách ani v inej podobe, t. j. napríklad zlúčením alebo splynutím s inou obchodnou spoločnosťou, rozdelením na viac právnických osôb, ani pri zmenenej právnej forme. Znamená to, že obchodná spoločnosť už nebude mať žiadneho právneho nástupcu. Likvidácia je teda vyjadrením predpokladaného zániku spoločnosti.

Cieľom likvidácie spoločnosti je vysporiadať majetkové pomery v zrušenej obchodnej spoločnosti.

Obsahom tohto vysporiadania je:

- utlmenie a dokončenie bežných hospodárskych aktivít spoločnosti, vedenie spoločnosti k ukončeniu jej podnikateľskej činnosti,
- uplatnenie a vymáhanie pohľadávok,
- speňaženie hmotného a nehmotného majetku spoločnosti,
- splatenie záväzkov spoločnosti,
- zistenie výšky likvidačného zostatku spoločnosti,
- rozdelenie a výplata likvidačného zostatku.

Proces likvidácie obchodnej spoločnosti vyvoláva množstvo problémov práve preto, že nejde o normálnu situáciu, ale z hľadiska existencie spoločnosti o mimoriadnu situáciu. Bežné prevádzkové algoritmy činnosti sú nahrádzané mimoriadnymi, na ktoré nie sú zamestnanci spoločnosti zvyknutí. V pohľade smerom k zrušeniu obchodnej spoločnosti môže tento fakt niektorých pracovníkov viesť k nehospodárnemu konaniu, subjekty z okolia spoločnosti zase k neoprávnenému prospechu na úkor likvidovanej spoločnosti. Premena majetku likvidovanej obchodnej spoločnosti na peniaze v relatívne obmedzenom časovom úseku nastoľuje problém efektívnosti predaja likvidovaného majetku a problém jeho prípadného ocenenia.

Z uvedených dôvodov je dôležitým aspektom procesu likvidácie jej časový priebeh. Začiatok likvidácie je celkom jednoznačne daný dňom zápisu likvidácie do obchodného registra. Deň skončenia likvidácie je vymedzený v Obchodnom zákonníku v § 75 ods. 1, ktorý hovorí, že k dňu skončenia likvidácie zostaví likvidátor účtovnú závierku a predloží ju spoločníkom na schválenie spolu s konečnou správou o priebehu likvidácie a s návrhom na rozdelenie likvidačného zostatku, ktorý vyplynie z likvidácie, medzi spoločníkov.

Na základe súčasného znenia právnej normy upravujúcej likvidáciu, t.j. Obchodného zákonníka, je možné odvodiť, že likvidácia končí splatením záväzkov spoločnosti, avšak nekončí rozdelením likvidačného zostatku, ktorý nasleduje až potom.

Spoločnosť v likvidácii zaniká výmazom z obchodného registra. Termín skončenia likvidácie je teda odlišný od termínu zániku spoločnosti v likvidácii. V období od skončenia likvidácie do zániku spoločnosti sa uskutočňuje rozdelenie likvidačného zostatku, čo môže byť značne problematická činnosť, pokiaľ je likvidačný zostatok záporný a treba riešiť prípadnú účasť spoločníkov na úhrade likvidačnej straty. Tu pochopiteľne záleží na právnej forme obchodnej spoločnosti a na obsahu spoločenskej zmluvy. Niekedy môže toto obdobie trvať aj dlhšie, pokiaľ dochádza k sporom pri rozdeľovaní likvidačného zostatku alebo pri pokrytí spomínanej likvidačnej straty.

Rozdeľovanie likvidačného zostatku a vlastná likvidácia

V období rozdeľovania likvidačného zostatku ešte môžu vznikať náklady spoločnosti v likvidácii, ktoré tak znižujú likvidačný zostatok. Prakticky dochádza k tomu, že okamih označovaný ako skončenie likvidácie nie je úplným koncom, je iba ukončením hlavnej etapy likvidácie alebo tzv. vlastnej likvidácie. Skutočný koniec likvidácie potom nastáva až po rozdelení likvidačného zostatku.

V praxi mnohokrát nedochádza k odlíšeniu fázy vlastnej likvidácie a fázy rozdeľovania likvidačného zostatku. To však má negatívne informačné, daňové a majetkové dôsledky. Obchodný zákonník pritom pri všetkých formách obchodných spoločností hovorí o rozdeľovaní likvidačného zostatku samostatne. Možno teda usudzovať, že rozdelenie likvidačného zostatku je samostatnou záverečnou etapou likvidácie. V jednotlivých právnych normách likvidovanej spoločnosti je rozdielny postup (pravidlá rozdelenia likvidačného zostatku). To je definované obyčajne v zakladateľskej alebo v spoločenskej zmluve spoločnosti.

Podľa ustanovení Obchodného zákonníka v aktuálnom znení by mal byť časový priebeh likvidácie rovnaký. Za skončenie procesu vlastnej likvidácie sa teda považuje uhradenie všetkých externých záväzkov, t. j. záväzkov voči zamestnancom, štátu, bankám, dodávateľom a ostatným veriteľom, v žiadnom

prípade však nie voči spoločníkom z titulu rozdelenia hospodárskeho výsledku a vkladov.

Likvidačný zostatok a vlastné imanie

Záverom celého procesu likvidácie spoločnosti je rozdelenie likvidačného zostatku, ktorý po splatení všetkých externých záväzkov spoločnosti zostane na účte likvidovanej spoločnosti. Vnútorný obsah likvidačného zostatku môže byť rôzny:

- po splatení všetkých externých záväzkov bude vlastné imanie väčšie ako vklady spoločníkov;
- po splatení všetkých externých záväzkov bude vlastné imanie rovné alebo menšie ako vklady spoločníkov;
- po splatení všetkých externých záväzkov bude vlastné imanie rovné nule, t. j. bude kryté stratou z procesu likvidácie;
- po splatení všetkých externých záväzkov bude vlastné imanie záporné. Tým pádom tu vlastne nejde o likvidačný zostatok, ale o čiastku k prípadnému uplatneniu ručenia spoločníkov za záväzky spoločnosti.

Rozhodnutie o zrušení spoločnosti likvidáciou je nemysliteľné bez znalostí o finančnej situácii spoločnosti a celý proces likvidácie musí byť sledovaný z hľadiska záujmov veriteľov a spoločníkov, ako aj z finančného hľadiska. Tu nastupuje a svoju úlohu zohráva otázka účtovníctva v procese likvidácie.

🕮 Zhrnutie problematiky o životnom cykle podniku

- Životný cyklus podniku je charakterizovaný jednotlivými fázami, ktorými podnik prechádza. Najčastejšie sú v odbornej literatúre definované tieto fázy: založenie a vznik podniku, rast, stabilizácia, kríza, úpadok, zrušenie a zánik podniku.
- Osobitú pozornosť sme venovali problematike startupov ako špecifickému spôsobu založenia podniku.
- K poznaniu fázy životného cyklu podniku je potrebné uskutočňovať diagnostiku podniku prostredníctvom rôznych metód. Výber adekvátnych metód vychádza z aktuálnej situácie podniku, podmienok, za ktorých sa vyhodnotenie uskutočňuje a požiadaviek manažmentu. Základné členenie metód je nasledujúce: metódy rýchlej analýzy, metódy hrubej analýzy a metódy detailnej analýzy. Cieľom diagnostického procesu by malo byť poznanie fázy životného cyklu, v ktorej sa podnik nachádza. Následne treba poukázať na hlavné charakteristiky tej-ktorej

fázy a ponúknuť riešenia na formovanie ďalších krokov, premietnutých do cieľov a stratégií.

✓ KONTROLNÉ OTÁZKY A ÚLOHY

1. Definujte životný cyklus podniku a vymenujte jednotlivé fázy.
2. Objasnite dôležitosť, význam a štruktúru podnikateľského projektu.
3. Charakterizujte rast podniku vrátane rastových kríz.
4. Popíšte etapy procesu stabilizácie.
5. Vysvetlite rôzne možnosti vnímania krízy.
6. Aké je ukotvenie úpadku podniku v legislatíve SR?
7. Definujte spôsoby zrušenia podniku.

LITERATÚRA

1. ADIZES, I. (1990). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Prentice Hall. 384 s. ISBN: 978-0131744264
2. ALTMAN, E.I. – HOTCHKISS, E. (2006). *Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distress Debt*. 3 rd. Edition. New Jersey: John Wiley&Sons, 2006. ISBN: 0471691895
3. BEHRENS, K. CH. (1971): *Allgemeine Standortbestimmungslehre.* Opladen 1971. 120 s. ISBN: 3-531-11082-9
4. BLANK, S. – DORF, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company.* Pescadero: K&S Ranch, 2012. 571 s. ISBN: 9780984999309.
5. CANTON, L.G. (2003). *Guard Force Management.* Update Edition. USA: Butterworth-Heinemann, 2003. p. 176. ISBN: 0-7506-7741-4
6. DODGE, H. – FULLERTON, S. – ROBBINS, J. (1994). *Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses*. In: Stretegic management Journal. Vol. 15 p. 121 – 134.
7. DUPAĽ, A. – BARÁNEK, I. – FÜZYOVÁ, Ľ. (1997). *Manažment inovácií podniku*. Bratislava: Ekonóm, 1997. 162 s. ISBN: 80-225-0841-1.
8. FRÝBERT, B. a kol. (1995). *Jak transformovat podnik?* Montanex, Ostrava 1995. 79 s. ISBN: 80-85780-25-9.
9. GREINER, L. E. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review, May-June 1998. dostupné na: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ucg.ac.me/sklad

iste/blog_8559/objava_99894/fajlovi/GREINER%20Evolution_and_Revolution_as_Organizations_Grow.pdf

10. GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. (2011). *Firemné plánovanie.* 2 vyd. Bratislava: Sprint 2, 2011. 260 s. ISBN: 9788089393350
11. INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT. *Annual ICM Crisic Report – News Coverage of Business Crises During 2008.* Loisville: Institute for Crisis Management, Vol. 18, No. 1, 2009. Dostupné na: http://www.crisisexperts.com/2008CR.pdf
12. KOLLMANN, T. et al. *European Startup Monitor 2016.* Berlin: German Startups Association, 2017. ISBN: 978-3-938338-17-9.
13. MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. (2020). *Podnikové hospodárstvo*. Wolters Kluwer, 2020. 424 s. ISBN: 978-80-571-0271-7
14. MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s. ISBN: 978-80-89710-04-1
15. MAJTÁN, Š. a kol. (2007): *Podnikové hospodárstvo*. Sprint vfra. Bratislava 2007. 352 s. ISBN: 9788089085798
16. MIHOK, J. – VIDOVÁ, J. – JANEKOVÁ, J. (2007). *Podnikové hospodárstvo : ekonomika podniku*. Košice : Strojnícka fakulta Technickej univerzity, 2007. ISBN: 978-80-8073-766-5
17. MICHALIKOVÁ, V. (2024). *Ako založiť sturt-up?* AKMV. 2024. Dostupné na: https://www.akmv.sk/ako-zalozit-start-up/
18. MIMICK,R. – THOMPSON, M. – SMITH, W. E. (2005). *Business Diagnostics – Evaluate and Grow Your Business.* Sidney, BC: Traord Publishing , 2005. p. 13 –15. ISBN: 978-1412024150.
19. MITROFF, I. I. (2001). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: Amacom, 2001. ISBN: 0-8144-0563-0
20. NEUMANNOVÁ, A. a kol. (2012). *Podniková diagnostika*. Iura Edition, 2012. 204 s. ISBN: 9788080784645
21. RICHET, X.: *Ekonomika podniku.* Vydavateľstvo VEDA. Bratislava 1999. 160 s. ISBN: 8096770160
22. RIES, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.* New York: Crown Business, 2011. 320 s. ISBN: 9780307887894.
23. SEDLÁK, M. a kol. (2010). *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: IURA Edition, 2010. 352 s. ISBN: 978-808-8078-317-4.
24. SBA. (2025). *Startupy – nápady, ktoré menia svet*. 2025. Dostupné na: https://www.sbagency.sk/startupy-napady-ktore-menia-svet
25. SLÁVIK, Š. (2013). *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint2, 2013. 390 s. ISBN: 9788089393961

26. SRPOVÁ, J. a kol. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti české praxe*. Praha: Grada Publishing,. 2010. 432 s. ISBN: 9788024733395
27. SUCHOŽA, J. et al. (2016). *Obchodné právo*. 5. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2016. ISBN: 978-80-8078-937-4.
28. SYNEK, M. et al. (2006), *Podniková ekonomika*, C.H. Beck, 2006. ISBN: 475 s. 8071798924
29. ŠKODOVÁ, V. (2013). *Lepšie neskoro ako nikdy. Reštrukturalizácia*. [online]. Dostupné na internete: <http://www.restrukturalizacia.net/sk/4/o-restrukturalizacii>.
30. WEBER, A. (2016): *Ůber den Standort der Industrien*. Wentworth Press. 2016. 280 s. ISBN: 978-1363592418
31. ZUZÁK, R. – KŐNIGOVÁ, M. (2009). *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8

Legislatíva

Obchodný zákonník
Zákon č. 309/2023 o premenách obchodných spoločností a družstiev
Zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii

4 TYPOLÓGIA PODNIKOV

V predchádzajúcej časti sme podnik definovali podľa jednotlivých jeho znakov, ale všeobecná charakteristika, ktorú sme použili, zahŕňa veľké množstvo jednotiek rôzneho zamerania, veľkosti, vlastníctva, charakteristík produkcie a pod. V trhovej ekonomike teda pôsobí množstvo rôznych druhov podnikov, ale po vyselektovaní určitých znakov je ich možné roztriediť na jednotlivé typy. Toto triedenie podnikov do jednotlivých skupín a podskupín podľa spoločných znakov nazývame **typológiou podnikov.**

Úlohou takéhoto triedenia je sprehľadniť množstvo podnikov, ktoré pôsobia v trhovej ekonomike takým spôsobom, že sa zdôraznia ich jednotlivé špecifiká a osobitosti. Uvedené triedenie je potom možné využiť nielen v štatistických spracovaniach a pri prijímaní zásadných rozhodnutí hospodárskej politiky, ale tiež podnikovým praktikom umožňujú voliť rôzne druhy postupov, ktoré rešpektujú osobitosti daného typu podniku a tým vedú k vyššej hospodárnosti.

V literatúre sa môžeme stretnúť s rôznymi kritériami členenia podnikov. V tejto publikácii využijeme nasledujúce klasifikačné kritériá:

1. právna forma,
2. vlastníctvo,
3. sektory a hospodárske odvetvie,
4. veľkosť,
5. technicko-organizačná charakteristika,
6. charakter produktu.

4.1 PODNIKY PODĽA PRÁVNEJ FORMY

Podľa legislatívy platnej v Slovenskej republike poznáme nasledujúce právne formy podnikov:

- živnostník,
- samostatne hospodáriaci roľník,
- slobodné povolania,
- verejná obchodná spoločnosť,
- komanditná spoločnosť,
- akciová spoločnosť,
- spoločnosť s ručením obmedzeným,
- družstvo,
- štátny podnik,
- podnik zahraničnej osoby.

Základným členením podnikov podľa ich právnej formy je členenie na:

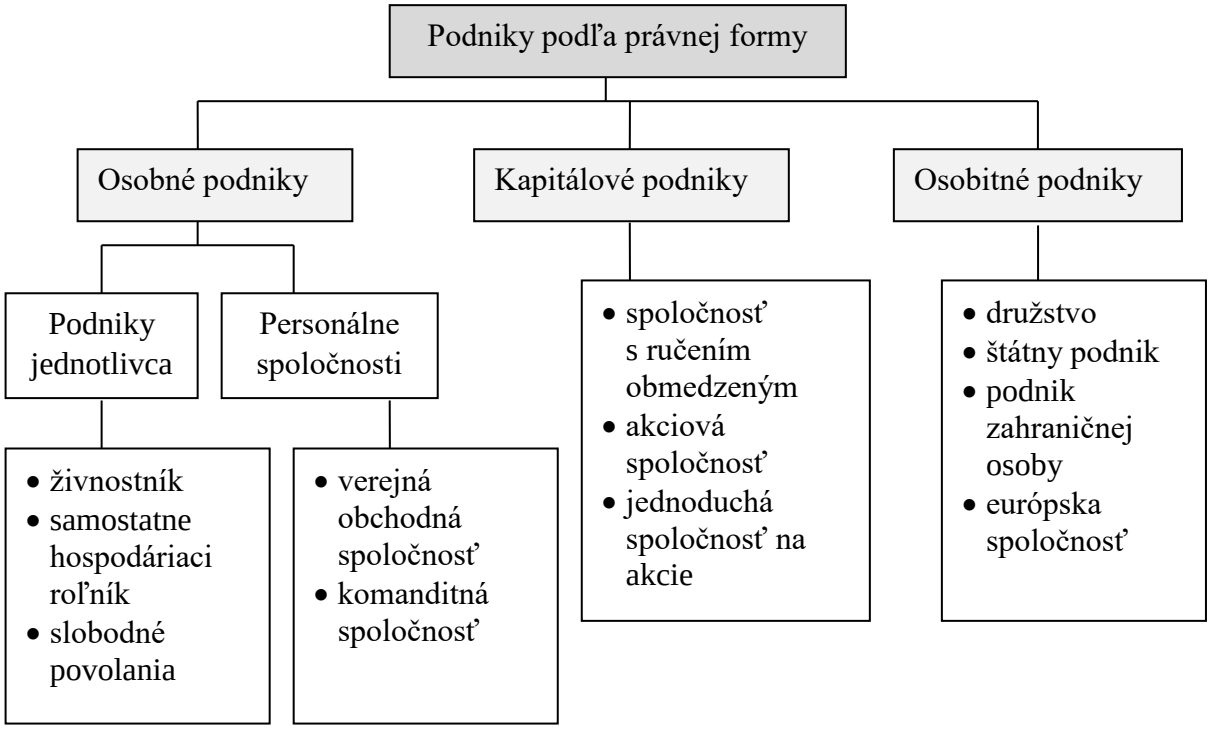
- **podnik jednotlivca (fyzickej osoby),**
- **podniky právnických osôb.**

Podnik jednotlivca (fyzickej osoby) je charakteristický tým, že je vlastnený jednou fyzickou osobou, ktorá sa osobne zúčastňuje na podnikaní a samotný podnik má charakter fyzickej osoby. Do tejto skupiny patria podniky živnostníkov, samostatne hospodáriacich roľníkov a slobodné povolania.

Podniky právnických osôb sú charakteristické tým, že sú vlastnené jednou alebo viacerými fyzickými alebo právnickými osobami, ktoré sa osobne alebo prostredníctvom kapitálovej účasti zúčastňujú na podnikaní. Do tejto skupiny patria napr. obchodné spoločnosti, družstvo, štátny podnik, podnik zahraničnej osoby.

Pre väčší prehľad je možné uviesť členenie podnikov podľa právnej formy v nasledujúcej štruktúre:

- **Osobné podniky:**
  1. podniky fyzickej osoby: živnosť, samostatne hospodáriaci roľník, slobodné povolanie;
  2. personálne spoločnosti: verejná obchodná spoločnosť a komanditná spoločnosť.
- **Kapitálové podniky:** spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť a jednoduchá spoločnosť na akcie.
- **Osobitné druhy podnikov:** družstvo, štátny podnik, podnik zahraničnej osoby, európska spoločnosť.



Obrázok 4.1 **Podniky podľa právnej formy**
Zdroj: vlastné spracovanie

Podnik živnostníka je upravený Živnostenským zákonom. Podnik samostatne hospodáriaceho roľníka nemá legislatívnu úpravu, je súčasťou niekoľkých zákonov (napr. zdaňovanie jeho príjmov je upravené zákonom o dani z príjmu) a slobodné povolania sú upravené osobitnými predpismi (pre výkon každého slobodného povolania existuje osobitný zákon).

Personálne a kapitálové spoločnosti (nazývame ich tiež obchodnými spoločnosťami) sú upravené Obchodným zákonníkom, rovnako družstvo a podnik zahraničnej osoby. Štátny podnik je upravený zákonom o štátnom podniku. Európska spoločnosť je upravená zákonom o európskej spoločnosti.

V nasledujúcej tabuľke uvádzame štatistický prehľad vybraných právnych foriem podnikov registrovaných v SR podľa údajov Štatistického úradu SR za obdobie rokov 2017 – 2024.

Právne formy podnikov v SR 2017 – 2024 Tabuľka 4.1

Právna forma/rok	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**	**2020**	**2019**	**2018**	**2017**
Podniky spolu	280 703	264 086	266 583	258 090	258 813	247 022	230 143	219 466

Obchodné spoločnosti	275 008	258 575	260 670	248 762	239 844	230 298	217 107	207 486
Akciové spoločnosti	5 115	4 825	5 380	5 392	5 404	5 401	5 311	5 387
Spol. s r. o.	268 509	252 468	253 950	242 056	233 117	223 569	210 490	200 782
Personálne spoločnosti (v. o. s., k. s.)	1384	1282	1340	1314	1323	1328	1306	1317
Družstvá	1 446	1 358	1 453	1 444	1 424	1 429	1 396	1 367
Štátne podniky	9	10	12	12	12	12	12	13
Zahraničné osoby	1 029	968	1 087	3 898	11 697	9 298	5 875	4 541
Fyzické os. – podnikatelia spolu	403 898	403 520	404 234	376 874	339 000	349 020	330 378	348 327
Živnostníci	377 324	376 745	376 991	350 236	312 269	323 896	303 961	323 948

Zdroj: ŠÚ SR

Najpočetnejšou skupinou podnikov sú živnostníci. Ich počet sa v roku 2024 pohyboval okolo 377 tis. Je potrebné uviesť, že veľká časť z evidovaných živnostníkov patrí do skupiny živností, ktoré „nahrádzajú pozíciu riadneho zamestnanca“. Tento počet sa však štatisticky nesleduje. Početne najrozšírenejším podnikom – právnickou osobou – sú spoločnosti s ručením obmedzeným.

4.1.1 Podnik jednotlivca (fyzickej osoby)

Podniky fyzickej osoby sa u nás vyskytujú v troch formách: živnostníci, slobodné povolania a samostatne hospodáriaci roľníci.

Podniky jednotlivcov majú najčastejšie formu živnosti a sú u nás upravené Živnostenským zákonom (zákon č. 455/1991 v znení neskorších predpisov).

Podľa zákona pod pojmom ***živnosť*** rozumieme *sústavnú činnosť prevádzkovanú samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku alebo za účelom dosiahnutia merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu, ak ide o hospodársku činnosť registrovaného sociálneho podniku podľa osobitného predpisu a za podmienok ustanovených týmto zákonom.*

Podmienky získania živnosti

Zákon stanovuje *všeobecné podmienky* získania živnosti v § 6. Medzi tieto podmienky patrí:

- dosiahnutie veku 18 rokov,
- spôsobilosť na právne úkony,
- bezúhonnosť.

Tieto podmienky musia byť splnené pri nadobudnutí akéhokoľvek živnostenského oprávnenia. Určitú výnimku z tejto zásady umožňuje § 12 zákona, podľa ktorého možno so súhlasom súdu prevádzkovať živnosť aj v mene a na účet osoby, ktorá nemá spôsobilosť na právne úkony.

Všeobecné podmienky získania živnosti musí spĺňať u fyzickej osoby sám živnostník a v prípade, že má ustanoveného zodpovedného zástupcu, aj zodpovedný zástupca.

U právnickej osoby musí všeobecné podmienky spĺňať jednak jej zodpovedný zástupca, jednak osoby, ktoré tvoria jej štatutárny orgán.

Zákon tiež predpisuje aj *osobitné podmienky* získania živnosti, medzi ktoré patrí predovšetkým odborná alebo iná spôsobilosť. Všeobecne možno pod odbornou spôsobilosťou rozumieť kvalifikačné predpoklady na výkon živnosti a požiadavku praxe v odbore (teoretické vedomosti, praktické schopnosti a ovládanie technických alebo technologických postupov). Osobitné podmienky musí u fyzickej osoby spĺňať táto fyzická osoba, ako aj jej zodpovedný zástupca. U právnickej osoby musí osobitné podmienky spĺňať jej zodpovedný zástupca.

Osobitné podmienky sú stanovené pre každý druh živnosti osobitne a sú súčasťou 2. časti zákona.

Klasifikácia živností

Živnosti sú:

a) **remeselné**, ak je podmienkou prevádzkovania živnosti odborná spôsobilosť získaná vyučením v odbore;
b) **viazané**, ak je podmienkou prevádzkovania živnosti odborná spôsobilosť získaná inak;
c) **voľné**, ak nie je ako podmienka prevádzkovania živnosti ustanovená odborná spôsobilosť.

Podrobný zoznam živností a ich zaradenie podľa druhov poskytuje príloha živnostenského zákona.

Ohlasovacie živnosti môžu byť vykonávané na základe ohlásenia. Ide o živnosti:

a) *remeselné*, v ktorých sa odborná spôsobilosť preukazuje dosiahnutím určitého stupňa vzdelania v učebnom, prípadne príbuznom odbore a praxou. Preukazom odbornej spôsobilosti bude predovšetkým výučný list a doklad o trojročnej

praxi, vysvedčenie o maturitnej skúške a doklad o dvojročnej praxi, doklad o rekvalifikácii a trojročnej praxi, doklad o ukončení vysokej školy a jednoročnej praxi a pod.
Remeselnými živnosťami sú napríklad: kovoobrábanie, opravy pracovných strojov, stavebno-stolárska výroba, tlač novín a kníh, zámočníctvo, kamenárstvo, hodinárstvo, mäsiarstvo, zlatníctvo a pod. (príloha 1 zákona).

b) *viazané,* v ktorých je odborná spôsobilosť upravená osobitnými predpismi a je ustanovená pre každý druh viazanej živnosti osobitne (príloha č. 2 zákona). Tieto podmienky majú nielen informatívnu, ale aj normatívnu funkciu. To znamená, že pokiaľ sa pre určitý druh živnosti musí vyžadovať odborná alebo iná spôsobilosť, musí byť v zákone uvedená.
Medzi viazané živnosti patria napr. výroba elektrických prístrojov pre domácnosť, motocyklov a bicyklov, uskutočňovanie stavieb a ich zmien, vykonávanie inžinierskych stavieb, elektroinštalácie, sprievodca cestovného ruchu, masérske služby, vývoj a výroba zbraní, očná optika, výkon činnosti energetického audítora a pod.

c) *voľné,* na ktorých vykonávanie zákon nevyžaduje odbornú alebo inú spôsobilosť a postačuje splnenie všeobecných podmienok.

Z hľadiska ***predmetu podnikania*** zákon rozdeľuje živnosti na:
a) **obchodné živnosti**, napr. kúpa tovaru na účely predaja, pohostinská činnosť, ubytovanie, sprievodcovská, sprostredkovateľská činnosť a pod.
b) **výrobné živnosti**; V rámci výrobných živností možno predávať a opravovať výrobky, ak zostane zachovaná povaha živnosti, nakupovať za účelom ďalšieho predaja a predávať výrobky aj iných výrobcov a príslušenstvo, pokiaľ sú rovnakého druhu ako sú výrobky vlastnej výroby, výroba obalov etikiet, výkon montáže, nastavenia a údržby výrobkov a pod.
c) **živnosti poskytujúce služby;** Službami rozumie zákon poskytovanie opráv a údržby vecí, prepravu osôb a tovaru, iné práce a výkony na uspokojovanie ďalších potrieb.

Živnostenské oprávnenie, živnostenský register

Preukazom živnostenského oprávnenia je ***osvedčenie o splnení podmienok*** ustanovených zákonom na prevádzkovanie živností a **výpis zo živnostenského registra**. Týmito dokladmi sa podnikateľ preukazuje.

Živnostenské úrady vedú ***živnostenské registre***, do ktorých zapisujú podnikateľov, ktorí majú živnosť v územnom obvode ich pôsobnosti.

Prevádzkovanie živností

Priestor, v ktorom sa prevádzkuje živnosť, nazývame ***prevádzkareň.*** Prevádzkarňou sa rozumie priestor, v ktorom sa prevádzkuje živnosť; nie je ním priestor súvisiaci s prevádzkovaním živnosti, ani technické a technologické zariadenie určené na prevádzkovanie živnosti alebo súvisiace s prevádzkovaním živnosti.

Zákon používa aj pojem *priestory súvisiace s prevádzkovaním*, pod ktorými rozumieme priestory, v ktorých bezprostredne živnosť nemusí byť vykonávaná, ale ktoré podporne slúžia podnikateľovi na výkon živnosti, napr. skladové, kancelárske priestory. Aj na tieto priestory sa vzťahujú ustanovenia o ich označovaní a oznamovaní.

Zodpovedný zástupca zodpovedá po odbornej stránke za riadne prevádzkovanie živnosti.

Ak je podnikateľom právnická osoba, je povinná ustanoviť zodpovedného zástupcu, ak prevádzkuje remeselnú alebo viazanú živnosť.

Ak je podnikateľom fyzická osoba, môže ustanoviť zodpovedného zástupcu. Podnikateľ, ktorý má zriadených viac ako jednu prevádzkareň a v nich prevádzkuje remeselnú, viazanú živnosť, je povinný ustanoviť zodpovedného zástupcu pre každú takúto prevádzkareň. Zodpovedný zástupca musí byť v pracovnoprávnom vzťahu k podnikateľovi okrem taxatívne vymedzených osôb (manžel, manželka, právnická osoba alebo jej člen).

Zákon za určitých okolností umožňuje prevádzkovanie živnosti osobám, ktoré nespĺňajú všeobecné podmienky prevádzkovania živností (napr. podmienku veku alebo podmienku spôsobilosti na právne úkony). V takýchto prípadoch zákonný zástupca ustanoví zodpovedného zástupcu so súhlasom súdu.

Živnostenský zákon určuje aj ***prekážky prevádzkovania živností.*** Tie sa viažu ku konkurznému konaniu a k trestu zákazu činnosti uloženému v priestupkovom alebo trestnom konaní. Živnosť nemôže prevádzkovať fyzická alebo právnická osoba, na ktorej majetok bol vyhlásený alebo ukončený konkurz, po dobu troch rokov po ukončení konkurzu, nie však skôr ako po jednom roku od vysporiadania jej záväzkov. Ak podnikateľ spôsobil konkurz alebo nútené vyrovnanie úmyselne, môže prevádzkovať živnosť najskôr po piatich rokoch od úplného vysporiadania svojich záväzkov.

Živnostenský zákon v § 14 až 15 o ***pokračovaní v živnosti pri premene obchodnej spoločnosti a družstva*** zabezpečuje kontinuitu prevádzkovania živnosti aj pri zrušení obchodnej spoločnosti a družstva bez likvidácie, a to v prípadoch premeny spoločnosti na inú formu spoločnosti alebo družstva, pri zlúčení alebo splynutí spoločnosti alebo družstva.

V takýchto prípadoch sa nové živnostenské oprávnenia *nevydávajú* a pre zápis novovzniknutých spoločností do obchodného registra postačujú do predmetu činnosti živnostenské oprávnenia zrušených spoločností.

Pri rozdelení spoločnosti alebo družstva na nové spoločnosti môžu tieto nové subjekty pokračovať v živnosti zaniknutej spoločnosti, ak na ne prešla prevádzkareň za podmienky, že štatutárne orgány rozdeľovanej spoločnosti oznámia v lehote do 15 dní od zápisu rozdelenia spoločnosti do obchodného registra živnostenskému úradu to, v akom rozsahu bude každá z nástupnických spoločností v živnosti pokračovať, ako aj údaje, ktoré sa zapisujú do živnostenského registra. V takomto prípade však živnostenský úrad *vydá* novým právnickým osobám živnostenské oprávnenie.

Živnostenské oprávnenie zaniká najmä:

- smrťou podnikateľa, ak nepokračujú v živnosti dedičia alebo správca dedičstva;
- zánikom právnickej osoby dňom výmazu z obchodného registra, okrem prípadov premeny obchodnej spoločnosti a družstva;
- uplynutím doby, ak bolo živnostenské oprávnenie vydané na dobu určitú;
- rozhodnutím živnostenského úradu.

Živnostenský úrad je povinný živnostenské oprávnenie zrušiť, ak podnikateľ prestal spĺňať podmienky potrebné k vzniku živnostenského oprávnenia a nie je ustanovený zodpovedný zástupca ak nastanú u podnikateľa prekážky podnikania, alebo keď podnikateľ o to požiada.

Keďže jednotlivý podnikateľ je sám vlastníkom živnosti, nesie za podnikateľskú činnosť plnú zodpovednosť a za svoje záväzky voči tretím osobám *ručí neobmedzene*, t. j. celým majetkom svojej živnosti ako aj osobným, privátnym majetkom. Táto forma podnikania patrí svojím charakterom medzi *osobné formy podnikania*, pretože je úzko spojená s osobou podnikateľa. Povinnosťou podnikateľa je prevádzkovať živnosť riadne, poctivo a odborne. Nevytvára žiadne osobitné formy riadiaceho aparátu a pre podnik jednotlivca je typická *jednoduchá organizačná štruktúra.* Podnik jednotlivca nie je povinný vytvárať štatutárne ani kontrolné orgány. V určitých prípadoch ustanovuje len zodpovedného zástupcu.

Podnik jednotlivca zdaňuje svoj zisk podľa § 5 zákona o dani z príjmu č. 595/2003 Z. z. (pozri ďalej ZDP). Od svojich *príjmov,* ktoré dosiahol podnikateľskou činnosťou, si môže odpočítať *výdavky* vynaložené na dosiahnutie a udržanie príjmov. Rozdiel medzi príjmami a výdavkami tvorí čiastkový základ dane. Ten si živnostník ako fyzická osoba môže upraviť o odpočítateľné položky podľa § 11 ZDP. Podľa aktuálnej legislatívy existujú tri druhy nezdaniteľných častí základu dane (ďalej aj „NČZD“):

- na daňovníka,

- na manželku/manžela,
- na príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie (III. pilier).

Čiastkový základ dane upravený o odpočítateľné položky tvorí základ dane. Ak daňovník dosiahne od 1. 1. 2025 zdaniteľný príjem neprevyšujúci 100 000 eur, zdaní celý základ dane sadzbou 15 % bez ohľadu na jeho výšku.

V prípade, že zdaniteľný príjem od 1. 1. 2025 prevýši 100 000 eur, daňovník už nemôže uplatniť „zvýhodnenú“ 15 percentnú sadzbu dane. Namiesto toho musí uplatniť vyššie sadzby dane v závislosti od dosiahnutého základu dane:

- 19 % z tej časti základu dane, ktorá nepresiahne 48 441,43 eur,
- 25 % z tej časti základu dane, ktorá presiahne 48 441,43 eur.

Pre vznik podniku jednotlivca Živnostenský zákon nepredpisuje povinnosť vlastníka skladať základné imanie. Zisk po zdanení zostáva k dispozícii podnikateľovi a podnikateľ nie je povinný z neho tvoriť rezervný fond.

Zisk po zdanení môže podnikateľ použiť napr. na výplatu podielu tichému spoločníkovi, na úhradu splátok úveru, prípadne na osobnú spotrebu.

Pre podnik financuje svoje potreby spravidla *samofinancovaním.* Rozsah základného kapitálu pri realizovaní živnosti a možnosti jeho zvyšovania závisia takmer výlučne od samotných zdrojov majiteľa. Zvýšenie kapitálu sa môže dosiahnuť samofinancovaním, t. j. z časti ročného zisku. Samofinancovanie však vo väčšine prípadov predstavuje bariéru ďalšieho rozvoja podniku, pretože jeho možnosti vzhľadom na jeho investičný rozsah sú obmedzené.

Podnik môže pre svoj rast použiť aj cudzie zdroje, napr. prizvaním tichého spoločníka.

Na základe zmluvy o tichom spoločenstve sa tichý spoločník svojím vkladom (peňažným alebo nepeňažným) podieľa na činnosti podnikateľa v rozsahu danom podielom na zisku alebo strate.

Tichý spoločník sa však nepodieľa na vedení živnosti. Nemôže vystupovať v mene podnikateľa, uzatvárať zmluvy, prijímať objednávky a pod. Neručí za záväzky podnikateľa. (Zmluva o tichom spoločenstve je charakterizovaná v ďalšej časti.)

Možnosti získania cudzieho kapitálu vo forme bankových úverov sú pre podnik jednotlivca obmedzené. Banky pri poskytovaní úverov skôr uprednostňujú väčšie podnikateľské subjekty s väčším majetkom.

Podnik živnostníka sa svojou veľkosťou radí medzi malé, výnimočne medzi stredné podniky. Prevádzkovanie živnosti je rozšírené hlavne v remeselnej výrobe, obchode a službách.

Výhody tejto formy podnikania:

- jednoduchá organizačná štruktúra, ktorá je flexibilná pre meniace sa potreby,
- „blízkosť“ k zákazníkovi a rýchla reakcia na využitie momentálnej situácie na trhu,
- malá kapitálová náročnosť vzniku,
- zisk sa nedelí medzi potenciálnych spoločníkov, ale zostáva k dispozícii živnostníkovi,
- možnosť sebarealizácie a nezávislosť v rozhodovaní.

Nevýhody:

- neobmedzené ručenie,
- obmedzenosť kapitálových zdrojov,
- zraniteľnosť riadenia podniku (v osobe podnikateľa sa zvyčajne stotožňuje úloha vlastníka a manažéra),
- vysoká fyzická a psychická zaťaženosť.

Medzi podniky fyzickej osoby patrí aj **samostatne hospodáriaci roľník (SHR).** Ide o špecifickú právnu formu podnikania fyzickej osoby, ktorá je v slovenskom právnom poriadku koncipovaná ako osobitný režim pre výkon poľnohospodárskej, lesnej a vodohospodárskej výroby. Jej právny status, ekonomický režim a odvodové postavenie sa podstatne odlišujú od bežnej živnosti a od korporátnych foriem (s. r. o., družstvo). Samostatne hospodáriacim roľníkom je fyzická osoba, ktorá vo vlastnom mene, na vlastný účet a na vlastnú zodpovednosť dlhodobo vykonáva poľnohospodársku výrobu vrátane hospodárenia v lesoch a na vodných plochách (§ 12a ods. 1 a 2 zákona č. 105/1990 Zb.) Ide teda o podnikanie sui generis, ktoré sa **nepovažuje za živnosť** a nevyžaduje živnostenské oprávnenie; oprávnenie vzniká samotným zápisom do evidencie SHR. Žiadateľ podáva písomné ohlásenie na príslušnom okresnom (v Bratislave a Košiciach na miestnom) úrade podľa miesta výkonu činnosti.

Primárne je tento podnik zameraný na produkciu rastlinných a živočíšnych komodít, hospodárenie v lesoch, rybničné hospodárstvo, príležitostné agroslužby (napr. mechanizačné práce). Môže vykonávať aj doplnkové činnosti, ktoré sú prípustné len v úzkej väzbe na vlastnú výrobu (napr. spracovanie vlastnej úrody); na ostatné podnikateľské aktivity musí SHR získať príslušné oprávnenie (živnosť, s. r. o. atď.). SHR ručí neobmedzene celým svojím majetkom, podobne ako živnostník. Nevzniká oddelenie podnikateľského a súkromného rizika, čo znižuje kreditný rating pri bankovom financovaní a zvyšuje osobné insolvenčné riziko. Pri úmrtí SHR sa podnik premení na pozostalostnú podstatu a pokračovanie hospodárenia závisí od právoplatného ukončenia dedičského konania. V praxi to

komplikuje generačné odovzdanie podniku v porovnaní so spoločnosťou s ručením obmedzeným.

Medzi ďalšie špecifické formy podniku fyzickej osoby patria **slobodné povolania**.

Slobodné povolania patria medzi výkon činností fyzických osôb na základe iného ako živnostenského oprávnenia. Oprávnenie na podnikanie tohto druhu vyplýva z osobitných právnych úprav. Medzi základné znaky tohto typu podnikania patrí:

- osobná povaha poskytovanej služby,
- vysoká odborná kvalifikácia a kontinuálne vzdelávanie,
- regulačná a disciplinárna samospráva, najmä prostredníctvom komôr,
- profesijná autonómia a nezávislosť,
- vzťah dôvery a mlčanlivosť,
- profesijné poistenie zodpovednosti.

Slobodné povolania predstavujú hybridný inštitút na priesečníku súkromného podnikania a verejnej regulácie.

Medzi slobodné povolania vyskytujúce sa v praxi patria: poisťovací maklér, komerčný právnik, autorizovaný architekt, reštaurátor, advokát, notár, audítor, daňový poradca, súdny exekútor, patentový zástupca, súkromný veterinárny lekár, zubný technik a stredný zdravotnícky pracovník[123]. Pre výkon týchto povolaní je typické, že sú založené na stavovskom princípe a ich činnosť je prísne regulovaná príslušnými stavovskými orgánmi: napr. Slovenská advokátska komora, Slovenská komora lekárov, Slovenská komora audítorov, Slovenská komora daňových poradcov a pod.

Ich príjmy podliehajú zdaneniu podľa zákona o dani z príjmu a sú označené ako príjmy z podnikania.

4.1.2 Obchodné spoločnosti

Obchodné spoločnosti sú upravené Obchodným zákonníkom, a to v § 56 – 75, ktoré pojednávajú o všeobecných ustanoveniach týkajúcich sa jednotlivých

[123] Niektorí autori do tejto skupiny zaraďujú aj znalcov, tlmočníkov a prekladateľov. Možno súhlasiť s tým, že výkon týchto povolaní môže byť slobodným povolaním, ale nemožno súhlasiť so zaradením ich činnosti do súboru podnikateľských subjektov, pretože výkon znalca, tlmočníka a prekladateľa podľa príslušného zákona č. 382/2004 Z. z. nie je podnikateľskou činnosťou.

spoločností, a potom podrobne v § 76 – 220, v ktorých sa Obchodný zákonník venuje jednotlivým typom obchodných spoločností.

Obchodné spoločnosti rozdeľujeme na dva typy:

1. **Personálne spoločnosti**, ktorých charakteristickým znakom je bezprostredná účasť jednotlivých spoločníkov na podnikaní. Ide o spojenie minimálne dvoch osôb a o spoločný výkon podnikateľskej činnosti. Zákon pre personálne spoločnosti nelimituje maximálny počet spoločníkov. Stanovuje len ich minimálny počet. Spoločník ručí za záväzky nielen svojím vkladom, ale aj osobným majetkom. Nositeľom práv a povinností sú jednotliví spoločníci. Nevytvárajú osobitné orgány riadenia. Všetci spoločníci sú zároveň aj členmi orgánov spoločnosti a majú právo konať v mene spoločnosti (toto právo však v komanditnej spoločnosti prislúcha iba komplementárom). Zákon nestanovuje pre spoločníkov minimálny vklad (s výnimkou komanditistov), ani minimálne základné imanie pre spoločnosť.

   Typickými druhmi personálnych spoločností sú:

   - verejná obchodná spoločnosť,
   - komanditná spoločnosť.

2. *Kapitálové spoločnosti*, pre ktoré je charakteristická kapitálová účasť spoločníkov. Kapitálové vklady sú odosobnené, sú prevoditeľné, a preto vystúpenie niektorého zo spoločníkov neznamená ohrozenie existencie spoločnosti. Nevyžaduje sa osobná účasť spoločníka na riadení spoločnosti. Spoločnosti vytvárajú osobitné orgány, ktoré ich zastupujú voči tretím osobám. Členmi týchto orgánov sa môžu stať popri spoločníkoch aj tretie osoby. Zákon ustanovuje pre spoločnosť minimálnu výšku základného imania a v prípade spoločnosti s ručením obmedzeným aj minimálnu výšku vkladu spoločníka.

   Spoločníci za záväzky ručia svojím nesplateným vkladom, spoločnosť svojím majetkom.

   Typickými druhmi kapitálových spoločností sú:

   - spoločnosť s ručením obmedzeným,
   - akciová spoločnosť,
   - jednoduchá spoločnosť na akcie.

Založenie a vznik obchodnej spoločnosti

Obchodné spoločnosti sú právnické osoby založené za účelom podnikania. Na založení a podnikaní obchodných spoločností sa môžu zúčastňovať ako fyzické, tak aj právnické osoby. Fyzická alebo právnická osoba môže byť spoločníkom v spoločnosti s neobmedzeným ručením iba v jednej spoločnosti.

Spoločnosti vznikajú zápisom do obchodného registra na základe spoločenskej alebo zakladateľskej zmluvy alebo zakladateľskej listiny.

Peňažným vyjadrením súhrnu peňažných a nepeňažných vkladov je *základné imanie.* Jeho minimálna výška je predpísaná v spoločnosti s ručením obmedzeným (5 000 €),v akciovej spoločnosti (25 000 €) a aj v jednoduchej spoločnosti na akcie (1 €).

Výška základného imania sa zapisuje do obchodného registra.

Osoby, ktoré konajú v mene spoločnosti pred jej vznikom, sú z tohto konania zaviazané spoločne a nerozdielne. Spoločnosť nesmie prevziať iné záväzky ako tie, ktoré súvisia so vznikom spoločnosti a z ktorých sú zaviazaní zakladatelia alebo štatutárny orgán.

Vklad spoločníka a správa vkladu

Obchodný zákonník definuje vklad ako *súhrn peňažných prostriedkov (peňažný vklad) a iných peniazmi oceniteľných hodnôt (nepeňažný vklad), ktoré spoločník vkladá do spoločnosti a podieľa sa nimi na výsledku podnikania.*

Stanovenie vkladu je pre spoločníka dôležité napr. pri určení obchodného podielu, pri hlasovaní, ručení za záväzky a pod.

Vklad do spoločnosti teda môže byť peňažný alebo nepeňažný.
Nepeňažným vkladom môže byť len majetok, ktorého hospodárska hodnota sa dá určiť. Vklady spočívajúce v záväzku vykonať pre spoločnosť nejakú prácu alebo poskytnúť služby sa zakazujú, aby sa zabránilo fiktívnej tvorbe základného imania. Nepeňažný vklad musí byť splatený pred zápisom spoločnosti do obchodného registra.

Nepeňažným vkladom môžu byť napr.:

- hnuteľné veci: auto, počítač, tlačiareň, stroj a pod.,
- nehnuteľné veci: skladové priestory, haly, pozemky, garáže a pod.,
- podnik alebo jeho časť, pričom sa použijú vo vzťahu k prechodu práv a povinností primerane ustanovenia o zmluve o predaji podniku,
- pohľadávky, pričom sa použijú primerane ustanovenia o postúpení pohľadávky, a spoločník, ktorý previedol na spoločnosť ako vklad pohľadávku, ručí za jej vymožiteľnosť do výšky hodnoty svojho vkladu (vkladom môže byť aj pohľadávka voči spoločnosti). Súčasťou pohľadávky je aj jej príslušenstvo – úroky, úroky z omeškania, poplatok z omeškania a náklady spojené s jej uplatnením a tiež všetky práva s ňou spojené.
- ďalšie peniazmi oceniteľné veci, napr. software, ochranná známka, licencia a pod.

Obchodný zákonník určuje spôsob ocenenia nepeňažných vkladov, ktorých hodnota musí byť uvedená v zmluve, ktorou sa spoločnosť zakladá. Hodnota nepeňažného vkladu sa určí znaleckým posudkom. Postačuje jeden znalecký posudok, ktorý musí obsahovať aj popis nepeňažného vkladu, spôsob jeho ocenenia, údaj o tom, či jeho hodnota zodpovedá emisnému kurzu upísaných akcií

splácaných týmto vkladom alebo hodnote prevzatého záväzku na vklad do spoločnosti.

Vkladovú povinnosť spoločníka určuje Obchodný zákonník len pre komanditistov v komanditnej spoločnosti a pre spoločníka v spoločnosti s ručením obmedzeným. V ostatných obchodných spoločnostiach je výška vkladu spoločníka určená zmluvou medzi spoločníkmi.

Nepeňažný vklad musí byť splatený pred zápisom do obchodného registra. Ostatné peňažné vklady sa splatia v zmluvne určenej dobe, ak zákon neurčuje inak. Ak spoločnosť nenadobudne právo k predmetu nepeňažného vkladu, je spoločník, ktorý sa zaviazal vložiť do spoločnosti tento vklad, povinný zaplatiť jeho hodnotu v peniazoch a spoločnosť je povinná predmet vkladu spoločníkovi vrátiť.

Spoločnosť (s. r. o., a. s.) môže nadobudnúť majetok aj na základe zmluvy uzatvorenej s jej zakladateľom alebo spoločníkom za protihodnotu vo výške najmenej 10% hodnoty základného imania. Hodnota predmetu zmluvy musí byť určená znaleckým posudkom.

Časti vkladov splatené pred vznikom spoločnosti spravuje zakladateľ, ktorý je tým poverený v spoločenskej zmluve. Správou vkladov môže spoločnosť poveriť aj banku. Vlastnícke práva k nepeňažným vkladom nadobudne spoločnosť dňom vzniku, okrem nadobudnutia vlastníckych práv k nehnuteľnosti, ktoré je možné získať až prevodom v katastri nehnuteľností.

Správca vkladov je povinný o každom vklade vyhotoviť písomné vyhlásenie o splatení vkladu alebo jeho častí jednotlivými spoločníkmi, ktoré prikladá k návrhu na zápis do obchodného registra. Ak správca vkladu uvedie vo vyhlásení vyššiu sumu, než je splatená, ručí do výšky tohto rozdielu voči spoločnosti za splnenie povinnosti spoločníka splatiť vklad a v rovnakej výške voči veriteľom spoločnosti za záväzky spoločnosti.

Ak by v priebehu spravovania vznikli správcovi výnosy z vkladov (napr. úroky z peňažných vkladov, nájomné z nehnuteľností a pod.), je správca povinný tieto výnosy odovzdať spoločnosti pri jej vzniku. Rovnako postupuje, ak by spoločnosť nevznikla.

Nepeňažné vklady, ku ktorým spoločnosť nadobudla vlastnícke práva, môže spoločnosť odpisovať, ak sú evidované v majetku spoločnosti. Z daňového odpisovania je vylúčené odpisovanie nehmotného majetku ak bol nadobudnutý bezodplatne, t. j. vytvorený vlastnou činnosťou a nebol aktivovaný, t. j. náklady s ním spojené neboli zahrnuté do daňových nákladov.

Podiel

Mierou účasti spoločníka na čistom obchodnom imaní (t. j. obchodnom majetku po odpočítaní záväzkov vzniknutých podnikateľovi v súvislosti

s podnikaním) je *podiel*. Pri zániku účasti spoločníka v spoločnosti počas jej trvania vzniká nárok na *vyrovnací podiel.*

Ak je so zrušením spoločnosti spojená likvidácia, vzniká nárok na podiel na *likvidačnom zostatku.*

Podiel je kľúčová ekonomická kategória pri mnohých právnych úkonoch, napr. pri predaji, prevode, darovaní alebo dedičstve obchodného podielu, pri vysporiadaní bezpodielového spoluvlastníctva manželov, pri ručení spoločníka za záväzky, pri zrušení podniku bez likvidácie. pri zániku ho v súčasnosti upravuje Zákon č. 309/2023 o premenách obchodných spoločností a družstiev, účasti spoločníka v spoločnosti a pod.

Zrušenie a zánik spoločnosti

Spoločnosť zaniká dňom výmazu z obchodného registra. Spoločnosť sa ruší napr. uplynutím času, na ktorý bola založená, dosiahnutím účelu, pre ktorý bola založená, rozhodnutím spoločníkov, rozhodnutím súdu, zrušením konkurzu po splnení rozvrhového uznesenia alebo zrušením konkurzu z dôvodu, že majetok úpadcu nepostačuje na úhradu výdavkov a odmenu správcu konkurznej podstaty, alebo zamietnutím návrhu na vyhlásenie konkurzu pre nedostatok majetku, z iného dôvodu, ak tak ustanovuje osobitný zákon.

Zániku spoločnosti predchádza jej zrušenie s likvidáciou alebo bez likvidácie.

Zrušenie spoločnosti bez likvidácie je v súčasnosti upravené Zákonom č. 309/2023 o premenách obchodných spoločností a družstiev.

Problematike zrušenia spoločnosti s likvidáciou a bez likvidácie sa bližšie venujeme v kapitole 3.5.

4.1.2.1 Verejná obchodná spoločnosť (v. o. s.)

Verejná obchodná spoločnosť je právnická osoba, ktorá vzniká zápisom do obchodného registra.

Zákon určuje minimálny počet zakladateľov na dvoch spoločníkov, ktorí za záväzky spoločnosti ručia spoločne a nerozdielne, všetkým svojím majetkom. Verejná obchodná spoločnosť zodpovedá za svoje záväzky celým svojím majetkom.

Zákon nepredpisuje povinnosť splatiť pri zápise v. o. s. do obchodného registra minimálnu výšku základného imania. Výšku peňažných a nepeňažných vkladov, spôsob a dobu ich splatenia určuje spoločenská zmluva.

Spoločenská zmluva je dokument, podľa ktorého spoločnosť funguje a rieši všetky potenciálne problémy a konflikty medzi spoločníkmi, podľa spoločenskej zmluvy sa riadia práva a povinnosti spoločníkov. Zákon predpisuje tzv. právne minimum, t. j. ustanovenia, ktoré musí spoločenská zmluva obsahovať:

a) obchodné meno a sídlo spoločnosti,
b) určenie spoločníkov s uvedením názvu a sídla právnickej osoby, mena a bydliska fyzickej osoby,
c) predmet podnikania spoločnosti.

Pre úspešné fungovanie spoločnosti je však dôležité, aby sa spoločníci dohodli aj na ďalších pravidlách, ktoré sú uvedené v ďalšom texte.

Spôsob rozdelenia zisku a straty

Predovšetkým treba uviesť, že zisk sa vo v. o. s. ako celok nezdaňuje. Rozdelí sa medzi spoločníkov podľa zvoleného kľúča. Ak sa spoločníci nedokážu dohodnúť na spôsobe delenia zisku, musia sa riadiť Obchodným zákonníkom, ktorý určuje, že zisk sa medzi spoločníkov delí rovným dielom.

Vzhľadom na možné rozdielne výšky vkladov do spoločnosti a predovšetkým rôznu výšku privátneho majetku, ktorým spoločníci ručia za záväzky spoločnosti, odporúčame, aby si spoločníci sami zvolili kľúč delenia zisku, napr.:

- podľa výšky splatených vkladov,
- podľa váhy ručenia voči tretím osobám, keď sa do hodnoty majetku slúžiacemu ako základ pre výpočet podielu na zisku berie do úvahy nielen vklad, ale aj hodnota privátneho majetku.

V tomto prípade je tiež vhodné, aby sa spoločníci dohodli aj na spôsobe ocenenia privátneho majetku, prípadne na jeho časovej aktualizácii.

Rovnako je vhodné, aby si spoločníci dohodli aj spôsob delenia straty, inak stratu zistenú účtovnou závierkou znášajú spoločníci rovným dielom.

Stanovenie výšky úrokov zo splatených kapitálových vkladov

Ak spoločnosť delí zisk medzi spoločníkov rovným dielom, je *povinná* vyplatiť spoločníkom úroky zo splatených kapitálových vkladov. Tieto úroky sú pre spoločnosť nákladom, pre spoločníka sú však zdaniteľným príjmom. Výška vyplatených úrokov by mala byť dohodnutá v spoločenskej zmluve. Ak úroky nie sú takto určené, za obvyklé úroky sa považujú úroky požadované za úvery poskytované bankou v mieste sídla danej spoločnosti. Nárok na úroky má prednosť pred nárokom na podiel na zisku a vzniká aj pri strate. Právo spoločníkov na úrok je však dispozitívnym ustanovením, môže sa teda vylúčiť, aj keď sa zisk delí rovným dielom, alebo sa vylúči len pre prípad straty.

Určenie štatutárneho orgánu spoločnosti

Štatutárnym orgánom sú podľa Obchodného zákonníka všetci spoločníci, čo však pri väčšom počte spoločníkov môže robiť problémy napr. pri zosúlaďovaní jednotlivých zmluvných krokov, preto sa môžu spoločníci dohodnúť o tom, že obchodným vedením poveria niektorého zo spoločníkov. Rovnako by sa mali spoločníci dohodnúť o váhe hlasu jednotlivca pri hlasovaní, inak má každý spoločník jeden hlas.

Spôsob a lehota splatenia vkladu

Vklady do spoločnosti sú splatené v dohodnutej výške a dobe. Ak spoločník mešká so splácaním vkladu, musí platiť úroky z omeškania vo výške 20 % dlžnej sumy, ak však spoločenská zmluva neurčuje inak. Rovnako by si spoločníci mali upraviť povinnosť zvýšiť svoj vklad nad hodnotu určenú v spoločenskej zmluve v prípade straty, inak táto povinnosť neexistuje.

Stanovenie vyrovnacieho podielu a podielu na likvidačnom zostatku

Ak spoločník vystupuje zo spoločnosti, ktorá ďalej trvá, má nárok na vyrovnací podiel. Jeho výška sa stanovuje ako podiel na likvidačnom zostatku.

Likvidačný zostatok sa podľa zákona rozdelí medzi spoločníkov najprv do výšky splatených vkladov a zvyšok sa medzi nich rozdelí rovným dielom. Ak chcú spoločníci použiť iný spôsob delenia likvidačného zostatku, musia ho uviesť v spoločenskej zmluve.

Podiel na vyrovnacom a likvidačnom zostatku tvorí súčasť základu dane z príjmu spoločníka.

Zrušenie a likvidácia spoločnosti

Okrem prípadov uvedených v spoločných ustanoveniach sa spoločnosť ruší:

(a) výpoveďou spoločníka, ak bola zmluva uzavretá na dobu neurčitú;
(b) rozhodnutím súdu;
(c) smrťou jedného zo spoločníkov, ibaže spoločenská zmluva pripúšťa, aby sa spoločníkom stal dedič. Ten sa o svoju účasť prihlási a v spoločnosti zostávajú aspoň dvaja ďalší spoločníci.
(d) zánikom právnickej osoby, ktorá je spoločníkom;,
(e) vyhlásením konkurzu na majetok niektorého zo spoločníkov alebo zamietnutím návrhu na vyhlásenie konkurzu pre nedostatok majetku;
(f) pozbavením alebo obmedzením spôsobilosti na právne úkony niektorého zo spoločníkov;
(g) doručením exekučného príkazu na podiel spoločníka;
(h) z ďalších dôvodov určených v spoločenskej zmluve.

Ak nastanú dôvody zrušenia spoločnosti podľa písm. a), c), d), e) a f) a g) pri jednom spoločníkovi alebo viacerých spoločníkoch a v spoločnosti zostáva len jeden spoločník, môže sa tento spoločník rozhodnúť, že ako právny nástupca prevezme imanie spoločnosti bez likvidácie a spoločnosť tak môže pokračovať v podnikateľskej činnosti. Toto rozhodnutie musí spoločník urobiť do jedného mesiaca odo dňa, keď nastal dôvod zrušenia spoločnosti podľa predchádzajúcich písmen.

Výhody:

- nižšia kapitálová náročnosť vzniku (nie je zákonom predpísaná výška základného imania ani výška vkladu spoločníka),
- osobná zainteresovanosť vlastníkov na riadení spoločnosti,
- jednoduchá organizačná štruktúra a riadenie spoločnosti,
- nižšie daňové zaťaženie (spoločníkmi sú vo väčšine prípadov fyzické osoby).

Nevýhody:

- neobmedzené ručenie za záväzky spoločnosti,
- hrozba nedostatku kapitálu vyplývajúca zo závislosti na kapitálovej účasti spoločníkov,
- malá možnosť získať cudzie zdroje z bankového sektora,
- pri väčšom počte spoločníkov možná hrozba vzájomných konfliktov, pretože všetci spoločníci sú podľa zákona štatutárnymi orgánmi,
- vystúpenie spoločníka môže za určitých okolností znamenať zánik spoločnosti.

Najznámejšími verejnými obchodnými spoločnosťami zapísanými v obchodom registri SR sú:
Kaufland Slovenská republika, v. o. s.(maloobchod), Batcha company, v. o. s. (maloobchod s pohonnými látkami), Once Again v. o. s. (nešpecializovaný veľkoobchod), MGS GAME, v. o. s. (herne a stávkové kancelárie).

Príklad

Verejná obchodná spoločnosť LEGAL bola založená 1. 1. 2023 troma spoločníkmi, ktorí sa dohodli vložiť a splatiť peňažné vklady. Spoločníci si zároveň nechali ohodnotiť svoj súkromný majetok (znalcom). Údaje o výške vkladov a súkromného majetku k dňu založenia spoločnosti jednotlivých spoločníkov udáva nasledujúca tabuľka:

Vklady a súkromný majetok spoločníkov Tabuľka 4.2

Spoločník	Peňažný vklad podľa spoločenskej zmluvy v €	Súkromný majetok v €
Jozef G.	11 000	2 800 000
Anna K.	15 000	2 600 000
Karol Z.	20 000	3 000 000

Zdroj: vlastné spracovanie

Spoločníci sa v spoločenskej zmluve dohodli na tom, že spoločnosť bude úročiť peňažné vklady spoločníkov 10% a vklady budú splatené do 31. 12. 2025. Spoločnosť bola založená na dobu určitú do 31. 12. 2030.

Na konci roka 2023 boli vklady spoločníkov splatené takto:
Jozef G. a Anna K. vklad splatili v plnej výške, Karol Z. vklad splatil na 80 %.
V uvedenom roku sa zvýšil privátny majetok Karola Z. o 50 000,- €.
V roku 2023 spoločnosť dosiahla výsledok hospodárenia 240 000,- €.

Úlohy:

1. Vypočítajte podiel na výsledku hospodárenia (zisku) každého spoločníka v roku 2023, ak spôsob jeho rozdelenia neupravuje spoločenská zmluva.
2. Vypočítajte podiel na výsledku hospodárenia (zisku) každého spoločníka v roku 2023, ak spôsob jeho rozdelenia stanovili takto: zisk sa bude deliť podľa výšky splatených vkladov a hodnoty privátneho majetku k dňu delenia zisku. Za deň delenia zisku spoločníci považujú deň riadnej účtovnej závierky, t. j. 31. 12. 2023.
3. Prejaví sa vyplatenie úrokov zo splatených vkladov na celkovom príjme spoločníka za dané obdobie? Ako?
4. Ak predpokladáme, že by spoločnosť v roku 2030 vstúpila do dobrovoľnej likvidácie, navrhnite spôsob a podmienky rozdelenia likvidačného zostatku.
5. Ak by spoločnosť v niektorom období vytvorila stratu, akým spôsobom by sa s ňou spoločnosť vysporiadala? Ako by to ovplyvnilo výšku jednotlivých príjmov spoločníkov? Musí spoločník doplniť či zvýšiť svoj vklad nad hodnotu určenú v spoločenskej zmluve alebo doplniť túto hodnotu v prípade strát?
6. Ak by spoločníci nedodržali lehotu na splatenie vkladov, aké sankcie by im spoločnosť mohla vyrubiť?
7. Ak by v priebehu trvania spoločnosti dvaja spoločníci vystúpili zo spoločnosti, znamenalo by to automaticky zánik verejnej obchodnej spoločnosti?

(poznámka: percentuálne podiely zaokrúhlite na jedno desatinné číslo)

Riešenie výpočtovej časti príkladu Tabuľka 4.3

Spoločník	Úloha 1	Úloha 2			Úloha 3
	Podiel na zisku	Súčet splatených vkladov a súkromného majetku k 31. 12. 2023	% podiel	Podiel na zisku k 31. 12. 2023	Výška vyplatených úrokov
Jozef G.	80 000	2 811 000	33,1	79 440	1 100
Anna K.	80 000	2 615 000,	30,8	73 920	1 500
Karol Z.	80 000	3 066 000	36,1	86 640	1 600
Celkom	240 000	8 492 000	100	240 000	

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri riešení ostatných úloh využite ustanovenia Obchodného zákonníka.

4.1.2.2 Komanditná spoločnosť (k. s.)

Komanditná spoločnosť je právnická osoba, ktorá vzniká zápisom do obchodného registra.

Spoločnosť musí mať podľa zákona dva typy spoločníkov: minimálne jedného *komplementára*, ktorý za záväzky spoločnosti ručí neobmedzene celým svojím majetkom, a minimálne jedného *komanditistu,* ktorý ručí za záväzky spoločnosti do výšky nesplateného vkladu zapísaného v obchodnom registri. Komanditista je povinný vložiť do spoločnosti vklad vo výške určenej spoločenskou zmluvou, najmenej však vo výške 250 € a splatiť ho v lehote určenej spoločenskou zmluvou, inak bez zbytočného odkladu po vzniku spoločnosti, prípadne po vzniku svojej účasti v spoločnosti.

Ak nie je v zákone uvedené inak, *použijú sa na postavenie komplementárov primerane ustanovenia zákona o v. o. s. a na postavenie komanditistu ustanovenia o spoločnosti s ručením obmedzeným*.

Pri komanditnej spoločnosti zákon neurčuje minimálnu výšku základného imania ani výšku vkladov komplementárov. Tieto skutočnosti by mali byť dohodnuté v spoločenskej zmluve. Tá musí podľa zákona obsahovať okrem obligatórnych bodov a), b), c) uvedených v časti o v. o. s. aj:

d) určenie, ktorí zo spoločníkov sú komplementári a ktorí sú komanditisti,
e) výšku vkladu každého komanditistu.

Zároveň odporúčame, aby sa spoločníci dohodli na pravidlách uvedených v nasledujúcom texte.

Spôsob delenia zisku a straty

Rovnako ako zisk vo verejnej obchodnej spoločnosti, ani zisk v komanditnej spoločnosti sa ako celok nezdaňuje. Podľa Obchodného zákonníka sa zisk delí rovným dielom medzi skupinu komplementárov a skupinu komanditistov. Vo vnútri skupiny komplementárov tiež rovným dielom a vo vnútri skupiny komanditistov podľa výšky splatených kapitálových vkladov.
Tento predpísaný spôsob delenia zisku však nemusí vyhovovať spoločníkom (predovšetkým komplementárom, ktorí ručia za záväzky spoločnosti celým svojím majetkom). Preto je vhodné, ak si spoločníci sami dohodnú kľúč delenia zisku, napr.:

- zisk medzi skupinami podľa ručenia majetkom, podľa vkladov, prípadne podľa účasti na podnikaní,
- zisk vo vnútri skupín tiež podľa ručenia majetkom, prípadne podľa iného zvoleného kľúča.

Podľa zákona o dani z príjmu sa strata medzi spoločníkov delí rovnako ako základ dane (podiel na zisku).

Určenie štatutárneho orgánu

Štatutárnym orgánom komanditnej spoločnosti sú všetci komplementári. V ostatných záležitostiach rozhodujú spolu s komanditistami väčšinou hlasov (každý spoločník má jeden hlas), ak spoločenská zmluva neurčuje inak. Komanditisti majú právo nahliadať do účtovných kníh a účtovných dokladov spoločnosti.

Určenie vyrovnacieho podielu a podielu na likvidačnom zostatku

Dôvodom na zrušenie spoločnosti nie je smrť komanditistu ani strata alebo obmedzenie spôsobilosti na právne úkony ani vyhlásenie konkurzu na majetok komanditistu.

Ak bol na majetok komanditistu vyhlásený konkurz, zaniká účasť komanditistu a zároveň jeho nárok na vyrovnací podiel, ktorý sa stáva súčasťou konkurznej podstaty.

Ak zanikne účasť všetkých komanditistov, môžu sa komplementári dohodnúť na premene k. s. na verejnú obchodnú spoločnosť bez likvidácie.

Pri zrušení spoločnosti likvidáciou majú spoločníci nárok na podiel na likvidačnom zostatku. Každý zo spoločníkov má nárok na vrátenie hodnoty splateného vkladu. Pokiaľ likvidačný zostatok na vrátenie tohto vkladu nestačí, majú prednostné právo na vrátenie komanditisti. Ak vyplatením hodnoty vkladov komanditistov nie je vyčerpaný celý LZ, rozdelí sa jeho zvyšok medzi tých komplementárov, ktorí do spoločnosti vložili a splatili vklady a to pomerne podľa ich výšky.

Zvyšok likvidačného zostatku, ktorý by zostal po vrátení plnej hodnoty vkladov komanditistov a komplementárov, sa rozdelí medzi spoločníkov podľa rovnakých zásad ako zisk. (To je v prípade, že LZ je dostatočne veľký na vrátenie všetkých vkladov v plnej výške.)

Ak likvidačný zostatok nestačí na rozdelenie podľa vyššie uvedeného pravidla, rozdelí sa medzi spoločníkov podľa rovnakých zásad ako zisk.

Znamená to teda, že ak likvidačný zostatok nepostačuje ani na vrátenie vkladov komanditistom, nebude sa vracať hodnota splateného vkladu žiadnemu zo spoločníkov a LZ sa medzi nich rozdelí podľa rovnakých zásad ako zisk.

Spoločenská zmluva môže určiť iný spôsob rozdelenia likvidačného zostatku medzi spoločníkov.

Výhody:

- zákon nepredpisuje výšku základného imania ani vkladov (s výnimkou komanditistov, upravuje to spoločenská zmluva),
- spojenie prvkov kapitálovej a personálnej spoločnosti, čo umožňuje spoločníkom vybrať si medzi osobnou účasťou na riadení a účasťou len prostredníctvom vkladu.

Nevýhody:

- zložité delenie zisku,
- vyššie daňové zaťaženie komanditistov,
- neobmedzené ručenie komplementárov,
- deľba právomocí medzi skupinami spoločníkov musí byť veľmi presná, aby sa predišlo konfliktom.

Príklad

Komanditná spoločnosť WERO bola založená štyrmi spoločníkmi. Ján H. a Aurel B. sú komplementármi a Beáta U. a Erika M. sú komanditisti. Spoločníci – komplementári sa zaviazali k peňažným vkladom a hneď pri založení spoločnosti ich aj splatili. Komplementári si tiež nechali ohodnotiť svoj súkromný majetok. Komanditisti vložili do spoločnosti nepeňažné vklady, a to v podobe pohľadávky a nehnuteľnosti. Tieto vklady boli ohodnotené znalcami. Údaje o vkladoch a súkromnom majetku udáva nasledujúca tabuľka:

Vklady a skromný majetok spoločníkov Tabuľka 4.4

Spoločník	Vklad v EUR	Súkromný majetok v EUR
Ján H.	120 000	3 600 000
Aurel B.	100 000	2 800 000
Beáta U.	1 800 000	
Erika M.	2 600 000	

Zdroj: vlastné spracovanie

Komanditná spoločnosť WERO dosiahla v roku 2024 výsledok hospodárenia (zisk) vo výške 14 800 000,- EUR. Spoločnosť dosiahla príjmy 20 000 000€.

Úlohy:

1. Vypočítajte podiel na zisku každého spoločníka v roku 2024, ak spoločenská zmluva neupravuje spôsob jeho rozdelenia.
2. Vypočítajte podiel na zisku každého spoločníka v roku 2024, ak spoločenská zmluva upravuje delenie zisku podľa výšky splatených vkladov, a to ako medzi skupinami spoločníkov, tak vo vnútri skupín.
3. Vypočítajte podiel na zisku každého spoločníka v roku 2024, ak spoločenská zmluva upravuje delenie zisku podľa výšky splatených vkladov a súkromného majetku, a to ako medzi skupinami spoločníkov, tak vo vnútri skupín.
4. Porovnajte predchádzajúce spôsoby delenia zisku a charakterizujte ich výhody a nevýhody pre jednotlivé skupiny spoločníkov. Navrhnite iné spôsoby delenia zisku.
5. Charakterizujte postavenie komplementárov a komanditistov v komanditnej spoločnosti, ich práva a povinnosti.
6. Aké zásady delenia likvidačného zostatku platia v komanditnej spoločnosti?
7. Je smrť komanditistu dôvodom na zánik komanditnej spoločnosti?
8. Aká je minimálna výška vkladu komanditistu? Určuje Obchodný zákonník aj výšku vkladov komplementárov?
9. Ako sa zmení podiel na zisku komanditistov, ak išlo o zisk v roku 2025 podľa delenia zisku v úlohe 1?

Riešenie výpočtovej časti príkladu Tabuľka 4.5

Spoločník	Úloha 1	Úloha 2	Úloha3	Úloha 9
Ján H.	3 700 000	382 580	4 990 560	3 700 000
Aurel B.	3 700 000	313 020	3 886 400	3 700 000
Beáta U.	2 396 860	4 568 415,16	1 917 488	2 305 840
Erika M.	3 449 140	6 574 060,84	2 759 312	3 318 160

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri riešení príkladov treba dodržať toto pravidlo:

Základ dane – v tomto prípade zisk – sa zisťuje za spoločnosť ako celok. Od takto zisteného základu sa odpočíta podiel, ktorý pripadá na komplementárov. Tento podiel sa určí podľa zadania úloh 1, 2, 3. Podiel sa rozdelí medzi komplementárov podľa zadania úloh 1, 2, 3. Zostávajúci základ dane je základom dane komanditnej spoločnosti. Ten sa zdaní sadzbou dane z príjmu právnických

osôb. Časť po zdanení sa znovu rozdelí medzi komanditistov podľa zadania úloh 1, 2, 3.

Sadzby dane v roku 2024 a 2025 Tabuľka 4.6

Výška zdaniteľných príjmov (výnosov)	Sadzba dane v roku 2024	Sadzba dane v roku 2025
do 60 000 eur vrátane	15%	10%
od 60 000 eur do 100 000 eur vrátane	21%	
od 100 000 eur do 5 000 000 eur vrátane		21%
nad 5 000 000 eur		24%

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri riešení ostatných úloh využite ustanovenia Obchodného zákonníka o komanditnej spoločnosti.

4.1.2.3 Spoločnosť s ručením obmedzeným (s. r. o.)

Vznik, založenie a ručenie spoločnosti

Spoločnosť s ručením obmedzeným je právnická osoba, ktorá vzniká zápisom do obchodného registra. Je to najčastejšie sa vyskytujúca forma súkromného podnikania u nás.

Je to forma kapitálovej spoločnosti, ktorej základné imanie tvoria vopred určené vklady spoločníkov.

Spoločnosť môže mať jediného zakladateľa, najviac však 50 spoločníkov. Výška minimálneho vkladu spoločníka je 750 EUR a minimálna výška základného imania je 5 000 EUR. Každý spoločník môže mať len jeden vklad (peňažný, alebo nepeňažný), jeho hodnota môže byť u spoločníkov rôzna, musí byť však vyjadrená kladným celým číslom. Celková hodnota vkladov musí súhlasiť s hodnotou základného imania spoločnosti.

Pred podaním návrhu na zápis do obchodného registra musia byť peňažné vklady splatené minimálne na 30 %, tak, aby hodnota splatených peňažných vkladov spolu s hodnotou odovzdaných nepeňažných vkladov bola aspoň 50 % zo zákonom ustanovenej minimálnej výšky základného imania. To však neplatí, ak má spoločnosť jediného zakladateľa. Ten môže spoločnosť zapísať do obchodného registra, len keď je v plnej výške splatené jej základné imanie.

Ak spoločník vkladá do spoločnosti nepeňažný vklad, musí sa v spoločenskej zmluve uviesť:

- predmet vkladu,
- určenie peňažnej sumy, v akej sa nepeňažný vklad započítava na vklad spoločníka, ku ktorému sa zaviazal.

Spoločnosť za porušenie svojich záväzkov zodpovedá celým svojím majetkom, spoločník ručí za záväzky spoločnosti do výšky svojho nesplateného vkladu zapísaného v obchodnom registri.

Spoločnosť s jedným spoločníkom nemôže byť jediným zakladateľom alebo jediným spoločníkom inej spoločnosti. Fyzická osoba môže byť jediným spoločníkom najviac v troch spoločnostiach.

Spoločnosť sa zapisuje do obchodného registra na základe spoločenskej zmluvy alebo zakladateľskej listiny (ak je jediný zakladateľ), ktorá musí obsahovať okrem obligatórnych bodov a), b), c) uvedených v predchádzajúcich spoločnostiach aj:

d) výšku základného imania a výšku splatených vkladov každého spoločníka pri založení spoločnosti včítane spôsobu a lehoty splácania vkladu a pokiaľ ide o nepeňažné vklady, aj ich predmet a určenie peňažnej sumy, v akej sa nepeňažný vklad započítava na vklad spoločníka, ku ktorému sa zaviazal;
e) mená, bydliská a rodné čísla prvých konateľov spoločnosti a spôsob akým konajú v mene spoločnosti;
f) mená, bydliská a rodné čísla členov prvej dozornej rady, pokiaľ sa zriaďuje;
g) určenie správcu vkladov;
h) výšku rezervného fondu, ak spoločnosť vytvára rezervný fond pri svojom vzniku, sumu, do ktorej je spoločnosť povinná fond dopĺňať, a spôsob dopĺňania;
i) výhody poskytnuté osobám podieľajúcim sa na založení spoločnosti alebo na činnostiach smerujúcich k nadobudnutiu oprávnenia na jej činnosť;
j) predpokladané náklady spoločnosti súvisiace so založením a vznikom spoločnosti;
k) ďalšie údaje, ak tak ustanovuje zákon.

Odporúčame, aby sa spoločníci dohodli aj na ďalších uvedených pravidlách.

Práva a povinnosti spoločníka, obchodný podiel

Práva a povinnosti spoločníka a im zodpovedajúcu účasť na spoločnosti predstavuje *obchodný podiel*. Jeho výška sa určuje podľa pomeru vkladu

spoločníka k základnému imaniu spoločnosti, ak spoločenská zmluva neurčuje inak. Každý spoločník môže mať iba jeden obchodný podiel. Ak sa spoločník zúčastňuje ďalším vkladom, zvyšuje sa jeho obchodný podiel v pomere zodpovedajúcom výške ďalšieho vkladu. Jeden obchodný podiel môže patriť viacerým osobám. V takom prípade svoje práva môžu vykonávať prostredníctvom spoločného zástupcu. Na splácanie vkladu sú viazaní spoločne a nerozdielne.

Zánikom právnickej osoby, ktorá je spoločníkom, prechádza obchodný podiel na jej právneho zástupcu, ak spoločenská zmluva toto právo nevylúči.

Úmrtím spoločníka prechádza obchodný podiel na dediča, ak spoločenská zmluva nehovorí inak.

Ak sa obchodné podiely spoja v rukách jedného spoločníka, je povinný do troch mesiacov od spojenia obchodných podielov splatiť všetky peňažné vklady alebo previesť časť obchodného podielu na inú osobu.

Na obchodný podiel možno zriadiť záložné právo, a to na základe písomnej záložnej zmluvy, ak však spoločenská zmluva nevylučuje prevod obchodného podielu.

Obchodný podiel je možné aj rozdeliť. Rozdelenie obchodného podielu je možné len pri jeho prevode alebo prechode na dediča alebo právneho nástupcu spoločníka. Na rozdelenie podielu je potrebný súhlas valného zhromaždenia.

Obchodný podiel sa dedí. Spoločenská zmluva môže dedenie obchodného podielu vylúčiť, ak nejde o spoločnosť s jediným spoločníkom.

Spôsob a lehota splatenia vkladov

Spoločník je povinný splatiť vklady v dobe dohodnutej v spoločenskej zmluve, najneskôr však do piatich rokov od vzniku spoločnosti alebo od jeho vstupu do spoločnosti.

Spoločnosť môže spoločníkovi, ktorý nesplatil vklad načas, vyrubiť úroky z omeškania.

V zmluve by mala byť uvedená výška týchto úrokov, inak sa použije ustanovenie Obchodného zákonníka o 20 % úrokov z omeškania. Spoločenská zmluva však môže úroky z omeškania úplne vylúčiť či stanoviť ich výšku nižšiu alebo vyššiu.

Prijaté úroky z omeškania dohodnuté v zmluve pre spoločnosť predstavujú zdaniteľný príjem.

V spoločenskej zmluve možno dojednať, že spoločník je povinný v prípade omeškania úhrady peňažného vkladu zaplatiť popri úrokoch z omeškania aj *zmluvnú pokutu* alebo namiesto úrokov zaplatiť len zmluvnú pokutu.

Spôsob rozdelenia zisku, straty, vyrovnacieho a likvidačného podielu

Zisk v s. r. o. sa ako celok zdaňuje daňou z príjmu právnických osôb. Z časti zisku po odvedení dane z príjmu tvorí s. r. o. *rezervný fond*. Tu treba uviesť, že rezervný fond môže spoločnosť vytvoriť už pri založení, inak je ho povinná vytvoriť z čistého zisku za rok, v ktorom sa zisk po prvý raz vytvorí, a to vo výške minimálne 5 % z čistého zisku, nie však viac ako 10 % základného imania. Tento fond je povinná každoročne dopĺňať o sumu určenú v spoločenskej zmluve, najmenej však vo výške 5 % čistého zisku. Fond sa tvorí do výšky minimálne 10 % základného imania.

Rezervný fond slúži iba na krytie straty, ak osobitý zákon neustanovuje inak. O jeho použití rozhodujú konatelia.

Keď spoločnosť odvedie prostriedky do rezervného fondu, pred určením sumy, ktorá sa rozdelí medzi spoločníkov, môžu ešte spoločníci vyčleniť prostriedky na odmeny štatutárnym orgánom, na reprezentáciu, na podiely na zisku tichého spoločníka a pod., prípadne na fakultatívne fondy, ktoré sa nepovažujú za daňový náklad.

Časť zisku určená pre spoločníkov sa rozdelí podľa dohodnutého kľúča, inak podľa splatených kapitálových vkladov.

Spoločenská zmluva môže určiť, že valné zhromaždenie je oprávnené uložiť spoločníkom povinnosť prispieť na úhradu strát peňažným plnením nad výšku vkladu, a to až do polovice základného imania podľa výšky svojich vkladov.

Právo na výplatu vyrovnacieho podielu vzniká pri zániku účasti spoločníka v spoločnosti. Vyrovnací podiel sa vypočíta pomerom splateného vkladu spoločníka, ktorého účasť zanikla, k splateným vkladom všetkých spoločníkov, ak spoločenská zmluva neurčuje inak. Pre účely zdanenia sa od vyrovnacieho podielu odpočíta výška vkladu alebo nadobúdacia cena podielu.

Pri zrušení spoločnosti likvidáciou má spoločník nárok na podiel na likvidačnom zostatku.

Orgány spoločnosti

Najvyšším orgánom s. r. o. je *valné zhromaždenie* spoločníkov. Valné zhromaždenie prijíma rozhodnutia prostou väčšinou hlasov za prítomnosti

spoločníkov, ktorí majú aspoň polovicu všetkých hlasov, ak spoločenská zmluva neurčuje inak. Je schopné uznášať sa, ak sú prítomní spoločníci, ktorí disponujú aspoň polovicou všetkých hlasov, ak spoločenská zmluva neurčuje inak. Počet hlasov každého spoločníka sa určuje pomerom hodnoty jeho vkladu k výške základného imania spoločnosti, ak spoločenská zmluva neurčuje iný počet hlasov. Spoločník sa zúčastňuje valného zhromaždenia osobne alebo v zastúpení splnomocnencom na základe písomného plnomocenstva.

Ak má spoločnosť jediného spoločníka, on vykonáva pôsobnosť valného zhromaždenia.

Valné zhromaždenie sa zvoláva najmenej raz za rok. O jeho zvolanie môžu požiadať spoločníci, ktorých vklady prevyšujú 10 % základného imania.

Do pôsobnosti valného zhromaždenia patrí:

a) schválenie konania zakladateľov pred vznikom spoločnosti,
b) schvaľovanie riadnej a mimoriadnej ročnej účtovnej závierky, rozdelenie zisku a úhrady strát,
c) schvaľovanie stanov a ich zmien,
d) rozhodovanie o zmene spoločenskej zmluvy,
e) rozhodovanie o zvýšení alebo znížení základného imania a rozhodovanie o nepeňažnom vklade,
f) vymenovanie, odvolanie a odmeňovanie konateľov a dozornej rady,
g) vylúčenie spoločníka,
h) rozhodovanie o zrušení spoločnosti alebo o zmene právnej formy,
i) ďalšie otázky, ktoré do pôsobnosti valného zhromaždenia zveruje spoločenská zmluva, zákon alebo stanovy spoločnosti.

Konatelia sú povinní zvolať valné zhromaždenie, ak rezervný fond klesne pod polovicu hodnoty v porovnaní s jeho výškou k dňu konania posledného valného zhromaždenia.

Spoločníci môžu prijímať rozhodnutia bez toho, aby bolo zvolané valné zhromaždenie, a pre takýto prípad zákon stanovuje záväzný postup. Koná sa tak formou vyjadrenia k návrhu uznesení, ktoré sú spoločníkom zaslané. Ak sa spoločník nevyjadrí v stanovenej lehote, považuje sa to za jeho nesúhlas. V takomto prípade sa väčšina počíta z celkového počtu hlasov prislúchajúcich všetkým spoločníkom. Počet hlasov každého spoločníka sa určuje pomerom hodnoty jeho vkladu k výške základného imania spoločnosti, ak spoločenská zmluva neurčuje iný počet hlasov.

Ak má spoločnosť jediného spoločníka, vykonáva tento spoločník pôsobnosť valného zhromaždenia.

Štatutárnym orgánom spoločnosti je jeden alebo viac *konateľov*, z ktorých je každý oprávnený konať samostatne, ak spoločenská zmluva neurčuje inak. Konateľom môže byť iba fyzická osoba. Konateľov vymenúva valné zhromaždenie. Sú povinní zabezpečiť riadne vedenie predpísanej evidencie, viesť zoznam spoločníkov a informovať spoločníkov o záležitostiach spoločnosti. Sú povinní vykonávať svoju pôsobnosť s odbornou starostlivosťou a v súlade so záujmami spoločnosti, zaobstarať si všetky dostupné informácie týkajúce sa predmetu rozhodnutia, zachovávať mlčanlivosť o dôverných informáciách a skutočnostiach.

Na konateľov sa vzťahuje *zákaz konkurencie* upravený § 136 Obchodného zákonníka, pokiaľ zo stanov alebo spoločenskej zmluvy nevyplývajú ďalšie obmedzenia. Nesmú napr. uzatvárať vo vlastnom mene alebo na vlastný účet obchody, ktoré súvisia s podnikateľskou činnosťou spoločnosti, sprostredkúvať obchody pre iné osoby, zúčastňovať sa na podnikaní inej osoby ako spoločník s neobmedzeným ručením a vykonávať činnosť ako štatutárny orgán alebo člen štatutárneho alebo iného orgánu inej právnickej osoby s podobným predmetom podnikania.

Kontrolným orgánom s. r. o. je *dozorná rada*. Tento orgán sa zriaďuje, ak tak určuje spoločenská zmluva. Členom dozornej rady nemôže byť konateľ spoločnosti a tento orgán musí mať najmenej 3 členov. Členov volí valné zhromaždenie, na ktorom sú oprávnení sa zúčastňovať.

Povinnosti dozornej rady:

a) dohliada na činnosť konateľov,
b) nahliada do obchodných a účtovných kníh, dokladov a kontroluje údaje,
c) preskúmava ročnú účtovnú závierku,
d) podáva správy valnému zhromaždeniu.

Zmena základného imania spoločnosti

Základné imanie spoločnosti je možné *zvyšovať novými vkladmi alebo z nerozdeleného zisku alebo z prostriedkov fondov vytvorených zo zisku*.

Zvýšenie základného imania novými peňažnými vkladmi je možné iba vtedy, ak sú doterajšie peňažné vklady celkom splatené. Zvýšenie imania nepeňažnými vkladmi je prípustné už pred týmto splatením.

Právna úprava pripúšťa, aby za stanovených podmienok počas trvania spoločnosti došlo k prevzatiu záväzku na nový vklad. Takýto záväzok môžu prevziať buď doterajší spoločníci na základe prednostného práva, a to v pomere podľa ich veľkosti podielu (pokiaľ spoločenská zmluva neurčuje inak), alebo iné

osoby, pokiaľ doterajší spoločníci svoje právo na prednostný vklad nemajú alebo ho nevyužili.

Záväzok na nový vklad sa preberá písomným vyhlásením.

Základné imanie spoločnosti je možné *znižovať znížením počtu vkladov, a to pomerne alebo rozdielne.* V takomto prípade rozhodnutie valného zhromaždenia musí obsahovať nielen sumu, o ktorú sa znižuje základné imanie, ale aj sumy, o ktoré sa znižuje každý jednotlivý vklad.

Pri znížení základného imania *musí zostať zachovaná minimálna výška základného imania aj minimálna výška jednotlivých vkladov spoločníkov predpísaná zákonom.*

Keďže sa zníženie základného imania môže dotknúť práv veriteľov, musí byť zníženie základného imania zverejnené, aby sa veritelia v zákonnej lehote do 90 dní mohli o svoje pohľadávky prihlásiť. Spoločnosť je povinná prihlásené pohľadávky primerane zabezpečiť alebo uspokojiť. Až vtedy sa zníženie základného imania zapíše do obchodného registra.

Zánik účasti spoločníka v spoločnosti

Spoločník nemôže zo spoločnosti vystúpiť, môže však navrhnúť, aby súd jeho účasť zrušil, ak nemožno od neho spravodlivo žiadať, aby v spoločnosti zotrval (ak nejde o spoločnosť s jediným spoločníkom).

Spoločník, ktorý závažným spôsobom porušuje svoje povinnosti, môže byť zo spoločnosti vylúčený len rozhodnutím súdu.

Spoločník, ktorý bol zo spoločnosti vylúčený, alebo ktorého účasť zrušil súd, má nárok na vyrovnací podiel, ktorý sa počíta pomerom splateného vkladu spoločníka k splateným vkladom všetkých spoločníkov.

Zrušenie a likvidácia spoločnosti

Spoločnosť zaniká k dňu jej výmazu z obchodného registra. Zániku predchádza zrušenie s likvidáciou alebo bez likvidácie.

Okrem prípadov uvedených v spoločných ustanoveniach o obchodných spoločnostiach sa spoločnosť zrušuje:

a) rozhodnutím súdu,

b) z iných dôvodov uvedených v spoločenskej zmluve.

Výhody:

- obmedzené ručenie za záväzky spoločnosti majetkom spoločnosti a nesplateným vkladom spoločníka,

- spoločnosť môže založiť aj jednotlivec, fyzická alebo právnická osoba,
- zákonom stanovená výška základného imania a jednotlivého vkladu je pomerne nízka,
- nie je nutná osobná účasť spoločníka na riadení spoločnosti, čo umožňuje jeho členstvo v ďalších spoločnostiach,
- pri obmedzenom počte konateľov je riadenie spoločnosti pomerne pružné.

Nevýhody

- vyššia sadzba dane z príjmu právnických osôb, najmä pri vyšších príjmoch,
- zdanenie podielov na zisku spoločníka – fyzickej osoby zrážkovou daňou (v roku 2024 10 % a v roku 2025 7 %),
- ak ide o malú spoločnosť s nízkym základným imaním, jej úverová schopnosť je znížená,
- povinnosť tvoriť rezervný fond a obmedzené možnosti jeho použitia**.**

Príklad

Spoločnosť s ručením obmedzeným KARAGON bola založená 4 spoločníkmi, ktorí sa do spoločnosti zaviazali vložiť nasledujúce kapitálové vklady: spoločník A sumu 3 000 EUR, spoločník B 5 000 EUR spoločník C 8 000 EUR a spoločník D 10 000 EUR.

Spoločnosť v roku 2024 dosiahla zisk pred zdanením 180 000 EUR a príjmy vo výške 280 000 EUR.

Valné zhromaždenie spoločníkov rozhodlo o delení zisku nasledujúcim spôsobom:

1. minimálny podiel do rezervného fondu podľa Obchodného zákonníka (išlo o bežný hospodársky rok), v rezervnom fonde bola z predchádzajúcich období evidovaná suma 2 000 EUR,
2. prídel do fakultatívnych fondov spoločnosti 100 000 EUR,
3. na odmeny štatutárnym orgánom 200 000 EUR,
4. zvyšok si rozdelia spoločníci podľa výšky splatených kapitálových vkladov.

Spoločníci vklady splatili v roku 2024 na 100 % okrem spoločníka C, ktorý svoj vklad splatil na 70 % a bol už v omeškaní so splácaním vkladu. Podľa spoločenskej zmluvy bude platiť spoločníkom 20 percentné úroky z omeškania.

Úlohy

1. Aký je podiel na zisku každého spoločníka v roku 2024, ak sa valné zhromaždenie dohodlo, že rezervný fond sa bude tvoriť len do výšky ustanovenej obchodným zákonníkom?
2. Ako by sa zmenil podiel na zisku každého spoločníka, ak by spoločnosť tvorila rezervný fond podľa pravidiel Obchodného zákonníka, bez ohľadu na to, koľko prostriedkov by v rezervnom fonde bolo evidovaných?
3. Zmenil by sa výpočet predchádzajúcej úlohy, keby rok 2024 bol rokom, kedy spoločnosť po prvý raz dosiahla zisk?
4. Ovplyvnia úroky z omeškania spoločníka C výšku jeho podielu na zisku?
5. Môže spoločnosť vyplácať svojim spoločníkom úroky zo splatených vkladov?
6. Ako môže spoločnosť použiť prostriedky uložené v rezervnom fonde a kto rozhoduje o ich použití?
7. Ako upravuje Obchodný zákonník povinnosť spoločníkov prispieť na úhradu strát spoločnosti peňažným plnením? Má toto plnenie vplyv na výšku vkladu spoločníka?
8. Ako upravuje Obchodný zákonník zvýšenie alebo zníženie základného imania spoločnosti s ručením obmedzeným?
9. Môže spoločník vystúpiť zo spoločnosti s ručením obmedzeným? Akým spôsobom môže zrušiť svoju účasť v spoločnosti?

Riešenie výpočtovej časti príkladu Tabuľka 4.7

ÚLOHA 1	ÚLOHA 2	ÚLOHA 3
18 000	17 172,46	17 745,76
30 000	28 620,76	29 576,27
33 600	32 055,25	33 125,42
60 000	57 241,53	59 152,54

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri riešení ostatných úloh využite ustanovenia Obchodného zákonníka o spoločnosti s ručením obmedzeným.

Príklad

Pán Ján je 100 % spoločníkom v spoločnosti AB, s. r. o. Za rok 2025 spoločnosť dosiahla výnosy 90 000 EUR a náklady 70 000 EUR. Akú daň z príjmov a zrážkovú daň zaplatí spoločnosť v roku 2025, ak by si spoločník za tento rok vyplatil celú dividendu?

Riešenie:

*Zisk pred zdanením je 30 000 €. Sadzba dane z príjmu právnických osôb je 10 % (výnosy spoločnosti sú menšie ako 100 000 EUR). Daň z príjmu právnických osôb je 3 000 €. Ak si spoločník tento podiel na zisku (dividendu) vyplatí, zaplatí 7 % zrážkovú daň, t. j. (30 000 - 3000)*0,07 = 1 890 EUR.*

4.1.2.4 Akciová spoločnosť (a. s.)

Akciová spoločnosť je forma kapitálovej spoločnosti, ktorej základné imanie sa rozvrhuje na akcie s určitou menovitou hodnotou. Musí platiť táto rovnosť: súčet menovitých hodnôt akcií sa rovná základnému imaniu. Menovitá hodnota akcie musí byť vyjadrená kladným celým číslom. Spoločnosť zodpovedá za porušenie svojich záväzkov celým svojím majetkom, akcionár neručí za záväzky spoločnosti. Akciová spoločnosť môže vydať akcie, ktoré majú rôznu menovitú hodnotu, ak zákon neustanovuje inak.

Akciová spoločnosť môže byť súkromnou alebo verejnou akciovou spoločnosťou.

Za *verejnú akciovú spoločnosť* sa považuje spoločnosť, ktorej všetky akcie alebo časť akcií boli prijaté na obchodovanie na regulovanom trhu, ktorý sa nachádza alebo ktorý sa prevádzkuje v niektorom zo zmluvných štátov Dohody o Európskom hospodárskom priestore. Verejná akciová spoločnosť môže na valnom zhromaždení so súhlasom dvojtretinovej väčšiny hlasov prítomných akcionárov rozhodnúť, že prestáva obchodovať so svojimi akciami na regulovanom trhu a stane sa súkromnou akciovou spoločnosťou.

Akcia je cenný papier, ktorý dáva akcionárovi právo *podieľať sa na zisku, na riadení a na likvidačnom zostatku*. Náležitosti akcie upravuje § 155 ods. 2 Obchodného zákonníka.

Zákon predpisuje povinné náležitosti akcie:

a) obchodné meno a sídlo spoločnosti,

b) menovitú hodnotu,

c) označenie, či akcia je na doručiteľa alebo na meno, pri akcii na meno obchodné meno alebo názov, sídlo a identifikačné číslo právnickej osoby alebo meno, bydlisko a rodné číslo fyzickej osoby, ktorá je akcionárom,
d) výšku základného imania a počet všetkých akcií spoločnosti k dátumu vydania emisie akcií,
e) dátum vydania emisie akcií.

Akcionár má tiež *predkupné právo a právo na informácie*. Jeho povinnosťou je *splatiť v stanovenej lehote celú menovitú hodnotu akcie.* Minimálna výška základného imania v akciovej spoločnosti je 25 000 EUR. Akciová spoločnosť zodpovedá za porušenie svojich záväzkov celým svojím majetkom. Akcionár neručí za záväzky spoločnosti.

Akcia môže mať rôznu *menovitú (nominálnu) hodnotu.* Vyjadruje podiel na základnom imaní.

Okrem menovitej hodnoty akcie existuje aj výpočet *kurzu akcie.*

$$\text{Výpočet kurzu akcie} = \frac{\text{dividenda}}{\text{výnosové kritérium}}$$

Za výnosové kritérium sa väčšinou pre účely výpočtu používa úroková miera.

Kurz akcie závisí od rôznych faktorov:

- vnútornej hodnoty akcie (t. j. aký podiel vlastného imania pripadá na jednu akciu),
- dividendy a úrovne úroku na kapitálovom trhu,
- vzťahu ponuky a dopytu a pod.

Emisný kurz akcie je peňažným vyjadrením ceny, za ktorú sa akcia predáva. Nesmie byť nižší ako je menovitá hodnota akcie. Emisné ážio akcie je rozdiel, ktorý vznikne odpočítaním menovitej hodnoty akcie od emisného kurzu akcie. Zvyčajne sa z neho vytvára rezervný fond spoločnosti.

Druhy akcií

Akcie môžeme členiť podľa rôznych hľadísk.

1) Podľa formy (prevoditeľnosti)

Akcie môžu znieť *na meno alebo na doručiteľa.* Akcia na doručiteľa je prevoditeľná odovzdaním a práva s ňou spojené má jej držiteľ. Môže byť vydaná len ako zaknihovaná.

Akcia na meno je prevoditeľná a prevod sa uskutočňuje rubopisom a odovzdaním akcie.

Môže byť vydaná ako listinná alebo zaknihovaná.

Prevod zaknihovaných akcií sa uskutočňuje podľa osobitného zákona. Akcia na meno môže byť vydaná ako listinná alebo zaknihovaná. Akcia na doručiteľa môže byť vydaná len ako zaknihovaná.

Prevod listinných akcií na meno sa uskutočňuje rubopisom a odovzdaním akcie. V rubopise sa uvedie obchodné meno alebo názov, sídlo a identifikačné číslo právnickej osoby, ak je pridelené, alebo meno, bydlisko a rodné číslo fyzickej osoby, ktorá je nadobúdateľom akcie, podpis akcionára, ktorý akciu na meno prevádza, a deň prevodu akcie na meno. Ak je akcionárom zahraničná fyzická osoba, uvádza sa dátum narodenia, ak rodné číslo nebolo pridelené. Na rubopis sa inak primerane použijú ustanovenia osobitného zákona upravujúce zmenky.

2) Podľa práv a povinností

Akcie môžu byť vydané ako kmeňové a prioritné.

Kmeňové akcie sú základným druhom akcií, ich nositelia sú nositeľmi všetkých rizík spojených s podnikaním v a. s. Pokiaľ ide o ich podiel na zisku a podiel na likvidačnom zostatku, prichádzajú na rad až po majiteľoch prioritných akcií.

Prioritné akcie sú spojené s prednostnými právami týkajúcimi sa dividendy. Súhrn ich menovitých hodnôt nesmie prekročiť polovicu základného imania. Priority spojené s prioritnými akciami sa môžu dotýkať zásadne majetkových oprávnení – dividendy, podielu na likvidačnom zostatku, prednostného vyplácania zameškaných dividend a pod. Stanovy môžu určiť vydanie prioritných akcií, s ktorými nie je spojené právo hlasovania na valnom zhromaždení. Ich majitelia majú všetky ostatné práva spojené s akciami.

Spoločnosť môže vydať *hromadné akcie.* Hromadnou akciou je akcia, ktorá nahrádza viac akcií toho istého druhu s rovnakou menovitou hodnotou.

Stanovy spoločnosti môžu určiť, že spoločnosť môže na základe rozhodnutia valného zhromaždenia vydávať dva druhy *dlhopisov: vymeniteľné a prioritné,* avšak len za podmienky, že valné zhromaždenie súčasne rozhodne aj o podmienečnom zvýšení základného imania. S vymeniteľným dlhopisom je spojené právo na jeho výmenu za akcie spoločnosti a s prioritným dlhopisom je spojené právo na prednostné upísanie akcií spoločnosti.

3) Podľa podoby

Akcie môžu byť vydané ako dematerializované a listinné z hľadiska podoby.

Zaknihované akcie (dematerializované) neexistujú v reálnej, materiálovej podobe, ale sú vedené vo forme účtovných zápisov v pamäti počítača. Tieto cenné

papiere vyžadujú modernú výpočtovú techniku, ktorá umožňuje evidovať emisie akcií a priebeh obchodov a urýchľovať spracovanie všetkých transakcií s akciami.

V Slovenskej republike evidenciu dematerializovaných cenných papierov vedie Stredisko cenných papierov na účtoch majiteľov akcií a v registri emitentov.

Fyzická *listinná podoba akcií* sa skladá z plášťa akcie a kupónového hárka s talónom.

Plášť akcie potvrdzuje vlastnícky podiel akciovej spoločnosti a je hlavnou listinou.

Kupón je poukážka na dividendu. Akcionár spravidla dostane kupónový hárok s 10 až 30 kupónmi, ku ktorým je pripojený talón oprávňujúci na vydanie nového kupónového hárka.

Kupón je cenným papierom, nie však talón.

Na nasledujúcich obrázkoch vidíme vzory listinných akcií.





Vodohospodářská společnost Olomouc, a.s.
se sídlem Olomouc-Hodolany, Tovární 1059/41, PSČ 772 11, IČO: 47675772

HROMADNÁ LISTINA

Série AC číslo 000002

nahrazující **462 ks** kmenových akcií na jméno v listinné podobě o jmenovité hodnotě **10 000 Kč** čísla 000001 - 000462, tzn. nahrazující akcie o celkové jmenovité hodnotě **4 620 000 Kč**, všechny s omezenou převoditelností podle úpravy stanov emitenta, na jméno

Obec Hlubočky

Práva z této hromadné listiny jsou převoditelná s týmiž omezeními jako akcie, jež jsou jí nahrazovány: nemohou však být převodem děleny na podíly. Základní kapitál emitenta v době emise činí **629 350 000 Kč** a je rozdělen na: **448 ks** akcií o jmenovité hodnotě **1 000 000 Kč**, **18 ks** akcií o jmenovité hodnotě **100 000 Kč**, **7 825 ks** akcií o jmenovité hodnotě **10 000 Kč**, **31 385 ks** akcií o jmenovité hodnotě **1 000 Kč**, všechny kmenové v listinné podobě znějící na jméno s omezenou převoditelností podle úpravy stanov, a **69 915 ks** kmenových akcií o jmenovité hodnotě **1 000 Kč** v zaknihované podobě znějících na majitele.

Datum emise akcií touto listinou nahrazených je 9. listopad 2017.

Mgr. Václav Hušek
místopředseda představenstva

Mgr. Marta Vláčilová
předseda představenstva



4) Podľa dátumu vydania akcie

Akcie sa podľa termínu emisie delia na nové a staré.

Staré akcie sú všetky akcie, ktoré boli v obehu pred zvýšením základného imania.

Novými akciami sú akcie emitované pri zvyšovaní základného imania spoločnosti dovtedy, kým nie sú vyrovnané s právami starých akcií.

Práva a povinnosti spojené s akciou

Právny rámec pre akciové spoločnosti a akcie okrem Obchodného zákonníka tvorí zákon č. 600/1992 Zb. o cenných papieroch v znení neskorších predpisov.

Práva a povinnosti spojené s akciou Tabuľka 4.8

AKCIA	
PRÁVA	**POVINNOSTI**
- účasť na riadení a. s. - podiel na zisku (dividenda) - podiel na likvidačnom zostatku imaní - predkupné právo na nové akcie - informačné právo	- splatiť v stanovenej lehote nesplatenú časť emisného kurzu akcie

Zdroj: vlastné spracovanie

Účasť na riadení spoločnosti akcionár uskutočňuje prostredníctvom valného zhromaždenia, na ktorom má právo:

- zúčastniť sa,
- hlasovať na ňom,
- požadovať informácie a vysvetlenia,
- uplatňovať návrhy,
- voliť orgány spoločnosti.

Počet hlasov akcionára sa riadi menovitou hodnotou jeho akcií. Spôsob hlasovania určujú stanovy.

Podiel na zisku. O tom, aká časť zisku je nevyhnutná na prídel zákonných povinností (dane a prídel do rezervného fondu) a ostatných povinností (na investície, tantiémy a pod.) a aká časť sa rozdelí medzi akcionárov ako podiel na zisku (dividendy), rozhodne valné zhromaždenie akcionárov. Pravidlá rozdeľovania zisku určujú stanovy alebo sa delí podľa pomeru menovitej hodnoty akcií k menovitej hodnote všetkých akcií. Výplata dividend sa uskutočňuje hlavne v peňažnej forme alebo vo forme dodatkových akcií.

Na výplatu dividend nemožno použiť základné imanie ani rezervný fond.

Akcionár alebo akcionári, ktorí majú akcie, ktorých menovitá hodnota dosahuje najmenej 5 % základného imania, môžu s uvedením dôvodov písomne požadovať zvolanie mimoriadneho valného zhromaždenia na prerokovanie navrhovaných záležitostí.

Podiel na likvidačnom zostatku. Majiteľ akcií má právo po uspokojení všetkých veriteľov (zamestnancov, štátu, poisťovní, dodávateľov, bánk, majiteľov prioritných akcií a nákladov spojených s likvidáciou) na podiel na

likvidačnom zostatku, a to v pomere zodpovedajúcom menovitej hodnote jeho akcií.

Predkupné právo má za cieľ zachovať pôvodný podiel akcionára na majetku spoločnosti v prípade zvyšovania základného imania. Toto právo môžu poprieť stanovy spoločnosti.

Informačné právo patrí k základným právam akcionára. Akciovým spoločnostiam sa tu ukladá povinnosť zverejňovať údaje z účtovných uzávierok overených audítorom.

Okrem práv má akcionár aj povinnosti:

- Jeho základnou povinnosťou je *splatiť v stanovenej lehote emisný kurz akcie.* V prípade, že by akcionár porušil povinnosť splatiť v stanovenej lehote celú upísanú akciu, vznikne mu povinnosť zaplatiť úrok z omeškania vo výške 20 % ročne (ak stanovy neurčia inak), vznikne oprávnenie predstavenstva rozhodnúť o vrátení dočasného listu alebo vyhlásiť dočasný list za neplatný.
- Akcionár má povinnosť *ručiť za záväzky spoločnosti až do výšky svojho podielu.* Po dobu trvania spoločnosti ani v prípade jej zrušenia nie je akcionár oprávnený požadovať vrátenie svojich majetkových vkladov.

Spôsoby založenia akciovej spoločnosti upravujú § 162 — 172 Obchodného zákonníka.

Spoločnosť môže založiť jeden zakladateľ, ak je zakladateľ právnickou osobou, inak dvaja alebo viacerí zakladatelia. Ak zakladá spoločnosť jeden zakladateľ, zakladá ju zakladateľskou listinou. Dvaja a viac zakladateľov zakladajú spoločnosť zakladateľskou zmluvou.

Obchodný zákonník stanovuje, že tieto dokumenty musia obsahovať nasledujúce náležitosti:

a) obchodné meno, sídlo a predmet podnikania`
b) navrhované základné imanie`
c) počet akcií a ich menovitú hodnotu, formu a podobu; ak sa majú vydať akcie rôznych druhov, ich názov a opis práv s nimi spojených; údaj o obmedzení prevoditeľnosti akcií, ak majú byť vydané akcie na meno, ktorých prevoditeľnosť je obmedzená`
d) emisný kurz, za ktorý spoločnosť akcie vydáva`
e) počet akcií, ktoré upisujú jednotliví zakladatelia`
f) ak sa má na založenie spoločnosti použiť nepeňažný vklad, aj určenie predmetu nepeňažného vkladu a určenie peňažnej sumy, v akej sa nepeňažný vklad započítava za plnenie emisného kurzu akcií, ktoré zakladateľ upísal`
g) určenie správcu vkladov`
h) predpokladané náklady spoločnosti súvisiace s jej založením a vznikom.

V podstate môže a. s. vzniknúť *s výzvou na upísanie akcií alebo bez výzvy na upisovanie akcií*.

Častejším spôsobom je založenie a. s. *s výzvou na upísanie akcií.* Výzva na upisovanie akcií sa zverejní, upisovatelia sú zakladateľovi povinní v určenom čase na účet v banke splatiť minimálne 10 % menovitej hodnoty upísaných akcií . Upisovatelia sú povinní splácať upísané akcie v lehotách stanovených v listine upisovateľov.

Ak ide o peňažné vklady, je upisovateľ povinný splatiť zakladateľovi aspoň 10 % menovitej hodnoty upísaných akcií v čase a na účet v banke , ktoré sú určené vo výzve na upisovanie. Ak upisovateľ nesplní túto povinnosť, je upísanie neúčinné.

Druhým spôsobom založenia akciovej spoločnosti je jej založenie *bez výzvy na upisovanie akcií.* Tento spôsob sa použije vtedy, ak sa zakladatelia dohodnú, že v určitom pomere splatia celé základné imanie spoločnosti.

Akciová spoločnosť vzniká dňom zápisu do obchodného registra. Registrový súd uskutoční zápis, ak sa preukáže, že v súlade so zákonom:

a) bolo riadne uskutočnené ustanovujúce valné zhromaždenie, ak je jeho konanie predpísané;
b) upisovatelia upísali celú hodnotu základného imania a splatili aspoň 30 % základného imania tvoreného peňažnými vkladmi s výnimkou zamestnaneckých akcií;
c) boli schválené stanovy spoločnosti;
d) boli zvolení členovia orgánov spoločnosti.

Stanovy spoločnosti musia obsahovať najmä:

- obchodné meno a sídlo spoločnosti;
- predmet podnikania;
- výšku základného imania a spôsob splácania akcií; prípadne aj podmienenú výšku základného imania, alebo schválenú výšku základného imania v prípade jeho zvýšenia;
- počet a menovitú hodnotu akcií, ako aj určenie, či akcie znejú na meno alebo na doručiteľa;
- spôsob zvolávania valného zhromaždenia, jeho pôsobnosť a spôsob rozhodovania;
- počet členov predstavenstva, dozornej rady alebo iných orgánov, ako aj vymedzenie ich pôsobnosti a spôsob rozhodovania;
- výšku počiatočného rezervného fondu a výšku, do ktorej je spoločnosť povinná ho dopĺňať a spôsob dopĺňania;
- spôsob rozdelenia zisku,;
- dôsledky porušenia povinnosti splatiť včas upísané akcie;
- spôsob zvyšovania a znižovania základného imania;
- postup pri dopĺňaní a zmene stanov a ďalšie údaje, ak to ustanovuje zákon.

Pri zápise spoločnosti do obchodného registra vystaví spoločnosť upisovateľovi *dočasný list*, ktorý obsahuje menovitú hodnotu upísaných akcií, určenie ich druhu, splatenú časť ich menovitej hodnoty. Je to cenný papier na meno, s ktorým sú spojené práva akcionára.

Po splatení menovitej hodnoty sa dočasný list *vymení za akcie.*

Rozdelenie zisku

Zisk akciovej spoločnosti sa ako celok zdaňuje daňou z príjmu právnických osôb. Zo zisku po zdanení je spoločnosť povinná tvoriť *rezervný fond.* Je povinná tvoriť ho už pri vzniku, a to vo výške najmenej 10 % základného imania. Tento fond je povinná každoročne dopĺňať o sumu určenú v stanovách, najmenej však vo výške 10 % z čistého zisku vyčísleného v riadnej účtovnej závierke až do dosiahnutia výšky rezervného fondu určenej v stanovách, najmenej však do výšky 20 % základného imania. Spôsob použitia rezervného fondu je rovnaký ako v s. r. o. a rozhoduje o ňom predstavenstvo.

Zvyšnú sumu môže a. s. použiť podľa rozhodnutia valného zhromaždenia, napr. na odmeny štatutárnym orgánom, na investície, dividendy a pod.

Do zrušenia spoločnosti môže byť medzi akcionárov rozdelený len čistý zisk, ktorý je:

a) znížený o prídely do rezervného fondu, prípadne ďalších fondov, ktoré spoločnosť vytvára podľa zákona, a o neuhradenú stratu z minulých období;
b) zvýšený o nerozdelený zisk z minulých období a fondy vytvorené zo zisku, ktorých použitie nie je v zákone ustanovené.

Spoločnosť nesmie vyplácať akcionárom najmä úroky z vkladov do spoločnosti a preddavky na dividendu.

Podiel členov predstavenstva a členov dozornej rady na zisku (tantiému) môže určiť valné zhromaždenie zo zisku určeného na rozdelenie.

Pokiaľ osobitný zákon neustanovuje inak, môžu sa zamestnanci spoločnosti v zhode so stanovami podieľať na rozdelení zisku. Stanovy alebo valné zhromaždenie môže určiť, že tento podiel na zisku môžu zamestnanci použiť na získanie akcií spoločnosti.

Orgány spoločnosti

Vrcholovým orgánom a. s. je *valné zhromaždenie* akcionárov, ktorého pôsobnosť, platnosť uznesení a frekvenciu zasadnutí upravujú § 184 až § 190 Obchodného zákonníka.

Koná sa najmenej raz za rok a zvoláva ho predstavenstvo, pokiaľ zákon nestanovuje inak. Do jeho pôsobnosti patrí najmä:

a) zmena stanov;

b) rozhodnutie o zvýšení a znížení základného imania a vydanie dlhopisov;
c) voľba a odvolanie členov predstavenstva, pokiaľ stanovy neurčujú, že ich volí a odvoláva dozorná rada;
d) voľba a odvolanie členov dozornej rady s výnimkou členov volených zamestnancami;
e) schválenie riadnej, mimoriadnej alebo konsolidovanej účtovnej závierky, rozhodnutie o rozdelení zisku alebo úhrade strát a určenie tantiém;
f) rozhodnutie o premene akcií vydaných ako listinné cenné papiere na zaknihované cenné papiere a naopak;
g) rozhodnutie o zrušení spoločnosti a o zmene právnej formy;
h) rozhodnutie o skončení obchodovania s akciami spoločnosti na burze a rozhodnutie o tom, že spoločnosť prestáva byť verejnou obchodnou spoločnosťou;
i) schvaľovanie pravidiel odmeňovania členov orgánov spoločnosti, ak ich neurčuje dozorná rada;
j) rozhodnutie o ďalších otázkach, ktoré zákon alebo stanovy zahŕňajú do pôsobnosti valného zhromaždenia.

Valné zhromaždenie rozhoduje väčšinou hlasov prítomných akcionárov, ak stanovy neurčujú inak. Na rozhodnutie valného zhromaždenia o zmene práv spojených s niektorým druhom akcií sa vyžaduje súhlas dvojtretinovej väčšiny hlasov akcionárov vlastniacich tieto akcie.

Ak má spoločnosť len jediného akcionára, vykonáva pôsobnosť valného zhromaždenia tento akcionár a môže kedykoľvek zvolať valné zhromaždenie bez splnenia zákonných podmienok zvolávania valného zhromaždenia.

Štatutárnym orgánom a. s. je *predstavenstvo*, ktoré riadi činnosť spoločnosti a koná v jej mene. Má najmenej troch členov a volí si svojho predsedu.

Predstavenstvo rozhoduje o všetkých záležitostiach spoločnosti, pokiaľ nie sú zákonom alebo stanovami vyhradené do pôsobnosti valného zhromaždenia alebo dozornej rady. Spôsob konania predstavenstva v mene akciovej spoločnosti, spôsob podpisovania za spoločnosť určujú stanovy.

Členom predstavenstva môže byť len *fyzická osoba.* Pre členov predstavenstva predpisuje Obchodný zákonník zákaz konkurencie podobne ako v spoločnosti s ručením obmedzeným.

Predstavenstvo zabezpečuje riadne vedenie účtovníctva spoločnosti, predkladá valnému zhromaždeniu na schválenie riadnu, mimoriadnu alebo konsolidovanú účtovnú závierku alebo úhradu strát, ako aj správu o podnikateľskej činnosti spoločnosti a o stave jej majetku. Je povinné najmenej raz ročne predložiť dozornej rade písomnú informáciu o zásadných zámeroch obchodného vedenia spoločnosti na budúce obdobie, ako aj predpokladanom

vývoji stavu majetku, financií a výnosov spoločnosti. Predstavenstvo je tiež povinné bezodkladne informovať dozornú radu o všetkých skutočnostiach, ktoré môžu podstatne ovplyvniť vývoj podnikateľskej činnosti a stav majetku, najmä likviditu spoločnosti.

Predstavenstvo zvolá mimoriadne valné zhromaždenie, ak zistí, že strata spoločnosti presiahla hodnotu jednej tretiny základného imania alebo to možno predpokladať, a predloží valnému zhromaždeniu návrhy opatrení.

Kontrolným orgánom spoločnosti je *dozorná rada,* ktorá dohliada na výkon predstavenstva a uskutočňovanie podnikateľskej činnosti. Musí mať najmenej troch členov, ktorí sa volia maximálne na dobu piatich rokov. Členom dozornej rady môže byť len fyzická osoba a člen dozornej rady nesmie byť zároveň aj členom predstavenstva. Ak má akciová spoločnosť viac ako 50 zamestnancov, volia tretinu členov dozornej rady zamestnanci spoločnosti. Pre členov dozornej rady platí zákaz konkurencie v rovnakom rozsahu ako pre členov predstavenstva.

Dozorná rada rozhoduje väčšinou hlasov svojich členov určenou stanovami, inak väčšinou hlasov všetkých jej členov.

Zmena základného imania spoločnosti

Akciová spoločnosť môže meniť výšku základného imania ako smerom nadol, tak aj nahor.

Zvýšenie základného imania sa môže uskutočniť:

1. upísaním nových akcií,
2. zvýšením z majetku spoločnosti,
3. podmieneným zvýšením,
4. vydaním nových akcií predstavenstvom,
5. kombinovaným zvýšením základného imania.

Zvýšenie základného imania *upísaním nových akcií* je možné len v prípade, že akcionári splatili emisný kurz všetkých skôr upísaných akcií (okrem nepeňažných vkladov a nesplatenej časti zamestnaneckých akcií).

Pokiaľ zo stanov nevyplýva iné, súčasní akcionári majú *predkupné právo* na nové akcie, a to v rovnakom pomere, v akom sa ich akcie podieľajú na doterajšom základnom imaní.

Zvýšenie základného imania z majetku spoločnosti, prípadne z časti zisku prevyšujúce základné imanie, sa uskutoční buď vydaním nových akcií a ich bezplatným rozdelením medzi akcionárov alebo zvýšením menovitej hodnoty doterajších akcií.

K *podmienenému zvýšeniu* základného *imania* dochádza, ak spoločnosť vydá dlhopisy (vymeniteľné alebo prioritné), rozhodne súčasne o zvýšení základného imania, ktoré sa vykoná v rozsahu, v akom sa uplatnia práva na vydanie akcií spoločnosti spojené s vymeniteľnými dlhopismi alebo práva na

upísanie akcií spojené s prioritnými dlhopismi. Výška podmieneného zvýšenia základného imania nesmie byť vyššia ako polovica základného imania spoločnosti v čase prijatia uznesenia valného zhromaždenia o podmienenom zvýšení základného imania.

Pri *zvýšení základného imania z majetku spoločnosti* valné zhromaždenie môže rozhodnúť, že nerozdelený zisk alebo fondy vytvorené zo zisku, ktorých použitie nie je zákonom ustanovené, alebo iné vlastné zdroje spoločnosti vykázané v individuálnej účtovnej závierke vo vlastnom imaní spoločnosti sa použijú na zvýšenie základného imania.

Stanovy alebo valné zhromaždenie môžu poveriť *predstavenstvo,* aby za podmienok ustanovených zákonom a určených stanovami rozhodlo o zvýšení základného imania do určitej výšky (ďalej len „schválená výška základného imania“). Poverenie zvýšiť základné imanie možno udeliť najviac na päť rokov.

Ak spoločnosť zvyšuje základné imanie upísaním nových akcií, valné zhromaždenie môže rozhodnúť, že časť emisného kurzu upisovaných akcií bude krytá z vlastných zdrojov spoločnosti vykázaných v účtovnej závierke vo vlastnom imaní spoločnosti (t. j. *kombinovaným spôsobom).*

Zníženie základného imania sa uskutoční na základe rozhodnutia valného zhromaždenia dvojtretinovou väčšinou hlasov prítomných akcionárov. Ak bolo vydaných viac druhov akcií, vyžaduje sa táto väčšina hlasov prítomných akcionárov pre každý druh akcií. V rozhodnutí valného zhromaždenia o znížení základného imania sa uvedie:

a) dôvod a účel jeho zníženia,
b) rozsah jeho zníženia,
c) spôsob, akým sa má vykonať,
d) lehota na predloženie akcií spoločnosti.

Zníženie základného imania sa vykoná:

1. znížením menovitej hodnoty akcie alebo
2. znížením počtu akcií v obehu.

Zníženie základného imania znížením menovitej hodnoty listinných akcií sa vykoná výmenou za nové akcie s nižšou menovitou hodnotou alebo vyznačením nižšej menovitej hodnoty na doterajšej akcii. *Zníženie základného imania zaknihovaných akcií sa vykoná zmenou zápisu o výške ich menovitej hodnoty v evidencii cenných papierov.*

Zníženie základného imania znížením počtu akcií v obehu sa uskutoční tým, že sa vykúpia akcie predložené na výzvu predstavenstva alebo vyžrebované akcie. Podrobné pravidlá určí valné zhromaždenie.

Za účelom ochrany veriteľov pred zápisom zníženia základného imania do obchodného registra treba preukázať oznámenie o zámere o znížení základného imania, pričom sa veritelia majú právo domáhať ochrany svojich pohľadávok.

Zrušenie a likvidácia spoločnosti

O zrušení spoločnosti rozhoduje valné zhromaždenie. Pre zrušenie a likvidáciu akciovej spoločnosti platia všeobecné ustanovenia o obchodných spoločnostiach a § 218.

Likvidátora vymenúva valné zhromaždenie. Pokiaľ zo stanov nevyplýva niečo iné, môžu akcionári vlastniaci akcie predstavujúce aspoň desatinu základného imania požiadať s uvedením dôvodov súd, aby odvolal likvidátora vymenovaného valným zhromaždením a nahradil ho inou osobou.

Pri zrušení spoločnosti likvidáciou má akcionár po vyplatení všetkých veriteľov nárok na likvidačný zostatok podľa pomeru zodpovedajúceho nominálnej hodnote jeho akcie. Ak akcie neboli úplne splatené, vyplatí sa akcionárom suma, ktorú splatil, a až zvyšok sa rozdelí medzi akcionárov v pomere k výške menovitej hodnoty ich akcií.

Ak likvidačný zostatok nestačí na úhradu menovitej hodnoty akcií, delia sa akcionári v pomere zodpovedajúcom splatenej menovitej hodnote ich akcií.

Výhody:

- možnosť získať značné množstvo prostriedkov na investovanie,
- ľahší prístup k úverom,
- profesionálne vedenie spoločnosti,
- oddelenie vlastníkov od manažmentu je výraznejšie ako v iných spoločnostiach.

Nevýhody:

- kapitálová a administratívna náročnosť vzniku spoločnosti,
- vyššie zdanenie (zisk spoločnosti ako celok a dividenda akcionára -10 % za rok 2024 a 7 % za rok 2025 pre akcionára fyzickú osobu),
- menšia pružnosť v rozhodovaní spoločnosti vzhľadom na jej veľkosť,
- nebezpečenstvo vzniku konfliktov medzi vlastníkmi, manažmentom a zamestnancami.

Príklad

Akciová spoločnosť NEURON má základné imanie 35 mil. EUR. Emitovala akcie s menovitou hodnotou 700 EUR na jednu akciu. Z celkového počtu vydaných akcií je 20 % prioritných akcií a 80 % kmeňových. V roku 2024

dosiahla zisk pred zdanením 38 mil. EUR. Výnosy spoločnosti boli 68 mil. EUR. Rok 2024 je rokom založenia spoločnosti.
Valné zhromaždenie akcionárov rozhodlo o delení zisku takto:

1. prídel do rezervného fondu vo výške 10 % z čistého zisku,
2. na investície 2 500 000,- EUR,
3. dividenda prioritného akcionára 8 %,
4. dividenda kmeňového akcionára.

Úlohy

1. Vypočítajte počet vydaných prioritných a kmeňových akcií.
2. Vypočítajte výšku dividendy prioritného akcionára v EUR.
3. Vypočítajte výšku dividendy kmeňového akcionára v EUR.
4. Zmenil by sa výpočet úlohy č. 3, keby bol rok 2024 rokom založenia spoločnosti? Koľko prostriedkov by bolo uložených v rezervnom fonde na konci roku 2024? Musela by spoločnosť pokračovať v tvorbe rezervného fondu aj budúci rok?
5. Aký by bol maximálny počet prioritných akcií, ktoré by spoločnosť mohla vydať?
6. Aké spôsoby založenia akciovej spoločnosti podľa Obchodného zákonníka poznáte?
7. Aké spôsoby zvýšenia a zníženia základného imania akciovej spoločnosti stanovuje Obchodný zákonník?

Riešenie výpočtovej časti príkladu:
Úloha 1.
Počet vydaných akcií sa vypočíta podľa tejto rovnice:
počet vydaných akcií = základné imanie : menovitá hodnota akcie
počet vydaných akcií = 35 000 000 : 700
počet vydaných akcií = 50 000 ks
Počet prioritných akcií bol 10 000 ks (t. j. 20 %) a kmeňových akcií 40 000 ks (t. j. 80 %).
Úloha 2.
Dividenda prioritného akcionára závisí od menovitej hodnoty akcie, t. j. 8 % zo 700 = 56 EUR.
Úloha 3.
Rozdelenie zisku akciovej spoločnosti v roku 2024:

- 38 000 000 – 21% sadzba dane = 30 020 000 EUR (čistý zisk)
- na tvorbu rezervného fondu: 3 002 000 EUR
- na investície: 2 500 000 EUR
- na dividendy prioritných akcionárov: 560 000 EUR, t. j. 56 x 10 000
- na dividendy kmeňových akcionárov zostáva 23 958 000 EUR

Dividenda kmeňovej akcie je 598,95 EUR, t. j. 23 958 000 : 40 000

Úloha 4
Pri riešení úlohy využijeme ustanovenie Obchodného zákonníka o tvorbe rezervného fondu v akciových spoločnostiach.
Riešenie úlohy by sa nezmenilo.
Na konci roku 2024 by bolo v rezervnom fonde uložených 6 502 000, t. j. 3 500 000 + 3 002 000.
Spoločnosť by v nasledujúcom roku musela pokračovať v tvorbe rezervného fondu, pretože nedosiahla minimálnu hranicu povinnej tvorby rezervného fondu určenej Obchodným zákonníkom, t. j. 20 % základného imania.
Úloha 5
Maximálny počet prioritných akcií je podľa Obchodného zákonníka stanovený tak, že súhrn menovitých hodnôt prioritných akcií nesmie prekročiť polovicu základného imania.
Maximálny počet prioritných akcií by preto činil 25 000 ks.

Pri riešení ostatných úloh využite ustanovenia Obchodného zákonníka o akciovej spoločnosti.

4.1.2.5 Jednoduchá spoločnosť na akcie (j. s. a.)

Jednoduchá spoločnosť na akcie (j. s. a.) je obchodná spoločnosť, v ktorej sa kombinujú prvky klasickej akciovej spoločnosti s prvkami spoločnosti s ručením obmedzeným (s. r. o.). Zjednodušene je možné povedať, že j. s. a. z akciovej spoločnosti prebrala princíp vlastníctva založený na akciách a zo spoločnosti s ručením obmedzeným jednoduchosť organizačnej štruktúry.

J. s. a. je navyše obohatená aj o niečo úplne iné – vyznačuje sa veľmi vysokou mierou flexibility úprav vzťahov medzi jej vlastníkmi.

Jednoduchá spoločnosť na akcie je spoločnosť, ktorej základné imanie je rozvrhnuté na určitý počet akcií s určitou menovitou hodnotou. Spoločnosť zodpovedá za porušenie svojich záväzkov celým svojím majetkom. Akcionár neručí za záväzky spoločnosti.

Akcie spoločnosti môžu mať len zaknihovanú podobu a môžu znieť len na meno. S akciami spoločnosti sú spojené práva akcionára ako spoločníka podieľať sa podľa zákona a stanov spoločnosti na jej riadení, zisku a na likvidačnom zostatku po zrušení spoločnosti s likvidáciou.

Zakladateľská listina, zakladateľská zmluva alebo stanovy spoločnosti môžu určiť, že menovitá hodnota akcií sa vyjadruje v eurocentoch alebo v kombinácii eur a eurocentov.

Spoločnosť môže vydávať kmeňové akcie a akcie s osobitnými právami. Osobitné práva môžu spočívať najmä v určení:

a) rozsahu nároku na podiel zo zisku alebo na likvidačnom zostatku inak ako pomerom menovitej hodnoty akcií k menovitej hodnote akcií všetkých akcionárov; rozsah nároku môže byť určený najmä ako pevný, prednostný, podriadený;
b) počtu hlasov akcionára inak ako pomerom menovitej hodnoty akcií k výške základného imania;
c) rozsahu práva na poskytovanie informácií o spoločnosti.

Stanovy môžu obmedziť alebo vylúčiť prevoditeľnosť akcií alebo niektorých druhov akcií spoločnosti.

Spoločnosť môže založiť jedna osoba alebo viacero osôb. Hodnota základného imania spoločnosti musí byť aspoň 1 euro. Spoločnosť nemôže byť založená na základe výzvy na upisovanie akcií. Pred vznikom spoločnosti musí byť upísaná celá hodnota základného imania a splatené všetky vklady. Zakladateľská zmluva alebo zakladateľská listina sa musí vyhotoviť vo forme notárskej zápisnice o právnom úkone.

V dohode akcionárov (ďalej len „akcionárska zmluva“) môžu akcionári jednoduchej spoločnosti na akcie dohodnúť právo:

a) pridať sa k prevodu akcií

Právo pridať sa k prevodu akcií oprávňuje akcionára (oprávnený) previesť svoje akcie zároveň s akciami iného akcionára (povinný).

Právu pridať sa k prevodu akcií zodpovedá záväzok povinného, ktorý sa zaviazal, že pri prevode svojich akcií na základe zmluvy umožní zároveň previesť akcie oprávneného na tretiu osobu za rovnakých podmienok.

b) požadovať prevod akcií

Právo požadovať prevod akcií oprávňuje akcionára (oprávnený) požadovať od iného akcionára (povinný), aby zároveň s prevodom akcií oprávneného previedol na tretiu osobu svoje akcie.

Právu požadovať prevod akcií zodpovedá záväzok povinného, ktorý sa zaviazal, že zároveň s prevodom akcií oprávneného na základe zmluvy prevedie svoje akcie na tretiu osobu za rovnakých podmienok.

c) požadovať nadobudnutie akcií

Právo požadovať nadobudnutie akcií oprávňuje akcionára (oprávnený) určiť cenu jednej akcie a žiadať od iného akcionára (povinný), aby na neho

previedol akcie za takto určenú cenu. Za oprávneného sa považuje akcionár, ktorý ako prvý doručí svoj návrh s určením ceny za jednu akciu inému akcionárovi.

Ak povinný akcionár predložený návrh oprávneného neprijme v lehote a spôsobom určeným v akcionárskej zmluve, platí, že je za rovnakých podmienok povinný nadobudnúť akcie od oprávneného.

Tieto práva majú zabezpečiť vyššiu flexibilitu vnútorných vzťahov v rámci spoločnosti, napr. jednoduchý vstup a výstup akcionárov zo spoločnosti. Podľa zákonnej právnej úpravy, ak je prevoditeľnosť akcií alebo niektorého druhu akcií vylúčená, uplynutím štyroch rokov od splatenia ich emisného kurzu vzniká akcionárovi právo požadovať odkúpenie týchto akcií spoločnosťou**.** Stanovy môžu určiť kratšiu dobu. Následne, ak toto právo akcionárovi vzniklo a akcionár o odkúpenie akcií spoločnosť požiada, je ich spoločnosť povinná za splnenia zákonných ustanovení a za primeranú cenu odkúpiť. Zvyšná právna úprava v súvislosti s pravidlami vstupu, zotrvania a výstupu akcionárov zo spoločnosti však zostáva zachovaná rovnako ako u štandardných akciových spoločností. Tieto práva umožňujú udržať kontrolu nad strategickým smerovaním zamerania podniku najmä počas prvých fáz jeho rastu.

Povinnými orgánmi sú valné zhromaždenie a predstavenstvo. Zriadenie dozornej rady sa ponecháva ako dobrovoľná možnosť.

Stanovy môžu upravovať kľúčové otázky – od počtu a právomocí jednotlivých orgánov cez pravidlá vydávania a prevodu akcií až po mechanizmy postupného nadobúdania práv k akciám, opciám alebo podielom v spoločnosti pre zakladateľov, zamestnancov či kľúčových zamestnancov a tak motivovať kľúčových ľudí podniku na dlhodobé viazanie a zároveň ochranu spoločnosť pred ich predčasným odchodom. Táto flexibilita umožňuje j. s. a. prispôsobiť si organizačnú štruktúru.

Jednoduchá spoločnosť na akcie kombinuje výhody kapitálovej spoločnosti (transparentné akciové podiely, možnosť rýchleho navyšovania kapitálu s princípmi lean governance – nízke bariéry vstupu, flexibilné vnútorné organizačné usporiadanie, rýchle rozhodovanie, minimálne byrokratické bariéry). Táto právna forma sa preto považuje za vhodnú pre začínajúce podniky, ktoré hľadajú optimálnu rovnováhu medzi kapitálovou príťažlivosťou a administratívnou nenáročnosťou, čo umožňuje sústreďovať sa na inovácie a rast.

4.1.3 Družstvo

Za prototyp moderného spotrebného družstva sa považuje Rochdalská spoločnosť poctivých priekopníkov (Rochdale Society of Equitable Pioneers),

založená 21. decembra 1844 v priemyselnom meste Rochdale. Zaviedla princíp *patronage dividend* (vrátené prebytky podľa nákupu členov) a detailné stanovy, ktoré sa stali modelom pre globálne spotrebné družstvá.

V kontinentálnych podmienkach spustili družstevný boom sociálni reformátori Friedrich Wilhelm Raiffeisen a Hermann Schulze-Delitzsch. Raiffeisenove roľnícke úverové spolky (prvý oficiálne roku 1864) položili základy pre dnešné kooperatívne bankovníctvo, zatiaľ čo Schulze-Delitzsch sa zameral na remeselnícke a mestské sporiteľné spolky.

Vo februári 1845, založil národný buditeľ Samuel Jurkovič v obci Sobotište *Gazdovský spolok* – prvé úverové družstvo na európskom kontinente. Spolok kombinoval sporiteľné a úverové funkcie, čo prispelo k ekonomickej emancipácii miestneho roľníctva a položilo základy tradície družstevníctva na území dnešného Slovenska.

Družstvo je podľa Obchodného zákonníka spoločenstvom neuzavretého počtu osôb založeným za účelom podnikania alebo zabezpečovania hospodárskych, sociálnych alebo iných potrieb svojich členov.

Družstvo je právnická osoba, ktorá za svoje záväzky ručí celým svojím majetkom, členovia neručia za záväzky družstva. Družstvo musí mať aspoň 5 členov, to neplatí, ak sú členmi družstva aspoň dve právnické osoby.

Obchodný zákonník stanovil minimálnu výšku základného imania na sumu 1 250 EUR. Vklady jednotlivých členov určia vnútorné stanovy. Podmienkou vzniku členstva je splatenie členského vkladu určeného stanovami (základný členský vklad) alebo v stanovách určenej časti základného členského vkladu (vstupný vklad). Člen je povinný splatiť svoj vklad presahujúci vstupný vklad do troch rokov, ak stanovy neurčia inak. Stanovy môžu určiť, že členovia sú povinní, ak to vyžaduje strata družstva, na základe rozhodnutia členskej schôdze splatiť nesplatenú časť členského vkladu ešte pred dobou jej splatnosti.

Členský podiel predstavuje mieru účasti člena na družstve. Jeho výška sa určuje podľa pomeru členského vkladu k základnému imaniu družstva, ak stanovy neurčujú inak. Každý člen môže mať v družstve len jeden členský podiel. Výška členského vkladu sa môže pre jednotlivých členov určiť rozdielne, musí však byť vyjadrená kladným celým číslom, ak zákon neustanovuje inak. Celkový súčet menovitých hodnôt členských vkladov do družstva sa musí rovnať menovitej hodnote základného imania družstva.

Členmi družstva môžu byť fyzické aj právnické osoby. Členstvo vzniká:
a) pri založení družstva dňom vzniku družstva,
b) za trvania družstva prijatím za člena na základe písomnej členskej prihlášky,
c) prevodom členstva,
d) iným spôsobom ustanoveným zákonom.

Družstvo vedie zoznam všetkých svojich členov.

Členské práva a povinnosti môže člen previesť na iného člena družstva, pokiaľ to stanovy nevylučujú.

Členstvo zaniká písomnou dohodou, vystúpením, vylúčením alebo zánikom družstva. U fyzickej osoby členstvo zaniká aj smrťou. Dedič môže požiadať družstvo o členstvo.

Založenie družstva

Na založenie družstva sa vyžaduje konanie ustanovujúcej členskej schôdze, ktorá:

a) určuje zapisované základné imanie,
b) schvaľuje stanovy,
c) volí predstavenstvo a kontrolnú komisiu.

Ustanovujúca schôdza družstva volí a prijíma uznesenie väčšinou prítomných, ktorí si podali prihlášku do družstva. Na základe ustanovujúcej schôdze osvedčenej notárskou zápisnicou a záväzku zakladateľov vložiť členské vklady dosahujúce základné imanie a splatiť ich do 15 dní je možné pristúpiť k zápisu družstva do obchodného registra. Dňom zápisu družstvo vzniká.

Stanovy družstva musia obsahovať:

a) obchodné meno a sídlo družstva,
b) predmet podnikania,
c) vznik a zánik členstva, práva a povinnosti členov k družstvu a družstva k členom,
d) výšku základného členského vkladu, prípadne vstupného vkladu, spôsob splácania členských vkladov a vysporiadanie členského podielu pri zániku družstva,
e) orgány družstva a počet ich členov, dĺžku ich funkčného obdobia, spôsob ustanovovania, pôsobnosť a spôsob ich zvolávania a rokovania,
f) spôsob použitia zisku a úhrady straty,
g) tvorbu a použitie nedeliteľného fondu,
h) ďalšie ustanovenia, ak to vyplýva z tohto zákona.

Rozdelenie zisku, vyrovnacieho podielu a likvidačného zostatku

Zisk v družstve podlieha dani z príjmu právnických osôb. Zo zisku po zdanení je družstvo povinné tvoriť nedeliteľný fond, a to už pri založení vo výške najmenej 10 % zapisovaného základného imania. Fond sa každoročne dopĺňa najmenej o 10 % z čistého zisku, a to až dovtedy, kým výška fondu netvorí polovicu základného imania (stanovy môžu určiť aj vyššiu výšku nedeliteľného fondu).

Zvyšnú časť zisku môže družstvo použiť podľa vlastných potrieb. Ak zo stanov nevyplýva niečo iné, určí sa podiel člena na zisku určenom na rozdelenie

medzi členov pomerom výšky jeho splateného vkladu k splateným vkladom všetkých členov.

Pri zániku členstva má člen nárok na vyrovnací podiel. Určí sa pomerom splateného členského vkladu doterajšieho člena násobeného počtom ukončených rokov jeho členstva k súhrnu splatených členských vkladov všetkých členov násobeného rokmi ich členstva, ak stanovy družstva neurčia inak.

Pre určenie vyrovnacieho podielu je rozhodujúci stav čistého obchodného podielu a neprihliada sa na prostriedky v nedeliteľnom fonde. Tiež sa neprihliada na vklady členov s členstvom kratším ako jeden rok, ak stanovy družstva neurčia inak.

Pri zrušení družstva likvidáciou majú členovia nárok na podiel na likvidačnom zostatku.

Ak stanovy neurčia inak, vyplatí sa členom splatená časť ich vkladu. Zvyšok likvidačného zostatku sa rozdelí medzi členov, ktorých členstvo trvalo aspoň jeden rok, a to podľa rozsahu, v akom sa podieľali na základnom imaní družstva.

Orgány družstva

Vrcholovým orgánom družstva je *členská schôdza*. Jej pôsobnosť upravuje § 239 Obchodného zákonníka. Pri hlasovaní má každý člen jeden hlas, ak stanovy neurčia inak. Schádza sa v lehotách určených stanovami, najmenej raz za rok.

Do jej pôsobnosti patrí:

a) meniť stanovy,
b) voliť a odvolávať členov predstavenstva a kontrolnej komisie,
c) schvaľovať ročnú účtovnú závierku,
d) rozhodovať o rozdelení a použití zisku, prípadne o spôsobe úhrady straty,
e) rozhodovať o zvýšení alebo znížení zapisovaného základného imania,
f) rozhodovať o základných otázkach koncepcie rozvoja družstva,
g) rozhodovať o splynutí, zlúčení, premene, rozdelení a o inom spôsobe zrušenia družstva.

Štatutárnym orgánom družstva je *predstavenstvo*, ktoré riadi činnosť družstva. Zo svojich členov volí predsedu družstva, prípadne podpredsedu, ak ich podľa stanov nevolí členská schôdza.

Kontrolným orgánom je *kontrolná komisia*, ktorá kontroluje všetku činnosť družstva, zodpovedá sa iba členskej schôdzi a musí mať najmenej troch členov.

V družstve, ktoré má menej ako 50 členov, môžu stanovy určiť, že pôsobnosť predstavenstva a kontrolnej komisie plní členská schôdza. Štatutárnym orgánom je predseda, prípadne ďalší člen poverený členskou schôdzou.

Funkčné obdobie členov orgánov družstva určujú stanovy, nesmie však presiahnuť päť rokov. Členovia prvých orgánov (po založení) môžu byť volení len na obdobie najviac troch rokov. Môžu byť však volení opakovane.

V družstve, ktoré má menej ako 50 členov, môžu stanovy určiť, že pôsobnosť predstavenstva a kontrolnej komisie plní členská schôdza. Štatutárnym orgánom je predseda, prípadne ďalší člen poverený členskou schôdzou.

Zrušenie a likvidácia družstva

Družstvo zaniká výmazom z obchodného registra a zrušujesa:

a) uznesením členskej schôdze,
b) vyhlásením konkurzu alebo zamietnutím návrhu na vyhlásenie konkurzu pre nedostatok majetku,
c) rozhodnutím súdu,
d) uplynutím doby, na ktorú bolo družstvo založené,
e) dosiahnutím účelu, na ktorý bolo družstvo zriadené.

Pri *splynutí* družstiev prechádza imanie a členstvo na novovzniknuté družstvo.

Pri *zlúčení* družstva imanie zlučovaného družstva a členstvo prechádzajú na preberajúce družstvo k dňu výmazu zlučovaného družstva z obchodného registra.

Pri *rozdelení* družstva prechádza imanie a členstvo na družstvá, ktoré vznikli rozdelením, k dňu, keď boli tieto družstvá zapísané do obchodného registra.

Výhody:

- uspokojovanie a podpora záujmov členov,
- jednoduchý vznik a zánik družstva,
- pomerne nízka zákonom stanovená minimálna výška základného imania ,
- členovia neručia za záväzky družstva.

Nevýhody:

- povinnosť tvoriť nedeliteľný fond už pri založení družstva,
- dvojité zdanenie – daň z príjmov právnických osôb a zrážková daň z dividend,
- nedostatočná kapitálová sila, nakoľko vklady členov nie sú veľké.

Príklad

Družstvo bolo založené 6 členmi, údaje o ich vkladoch a dobe trvania členstva udáva nasledujúca tabuľka:

Jeho vlastné imanie je 1 300 000 EUR

spoločník	členský vklad	doba trvania členstva v rokoch
A	40 000	5
B	30 000	5
C	50 000	4
D	80 000	3
E	50 000	1
F	40 000	0,5
	290 000	

Všetky vklady boli splatené už pri zápise družstva do obchodného registra. Družstvo dosiahlo v roku 2024 zisk pred zdanením 80 000 EUR a výnosy družstva boli 120 000 €.
Členská schôdza sa uzniesla na delení zisku takto:

- prídel do nedeliteľného fondu 10 %,
- zvyšok sa rozdelí medzi členov podľa splatených kapitálových vkladov.

Úlohy

1. Vypočítajte podiel na zisku každého člena družstva v roku 2024 (bežný rok) pri využití ustanovení Obchodného zákonníka o tvorbe nedeliteľného fondu (abstrahujeme od predchádzajúcich odvodov do NF).
2. Vypočítajte potenciálny vyrovnací podiel každého člena v roku 2XXX , ak by v nedeliteľnom fonde bolo 60 000 EUR.
3. Zmenil by sa spôsob rozdelenia zisku, keby bol rok 2024 rokom založenia družstva? Koľko prostriedkov by bolo uložených na konci roku 2024? Muselo by družstvo tvoriť nedeliteľný fond aj v nasledujúcom roku?
4. Aký je rozdiel medzi členským vkladom a vstupným vkladom člena družstva?
5. Aké orgány tvorí družstvo a aké sú ich práva a povinnosti?
6. Aké sú špecifiká tvorby orgánov malého družstva?
7. Akými spôsobmi sa družstvo zrušuje?

Riešenie

Úloha č.1

Zisk pred zdanením: 800 000 – 21 % daň = 63 200 ER
Rozdelenie zisku 63 200

- 6 320 (10% nedeliteľný fond)

---

56 880 na rozdelenie medzi členov

Tabuľka 4.9

Člen	% podiel na ZI	Podiel na zisku
A	13,8	7 849,44
B	10,3	5 858,64
C	17,2	9 783,36
D	27,7	15 755,76
E	17,2	9 783,36
F	13,8	7 849,44
Celkom	100	56 880,00

Úloha č. 2

Tabuľka 4.10

Člen	Člen. vklad v Sk	Počet rokov členstva	Súčin vkladu a rokov	Koef. VP	VP v Sk
A	40 000	5	200 000	0,238	285 600
B	30 000	5	150 000	0,178	213 600
C	50 000	4	200 000	0,238	285 600
D	80 000	3	240 000	0,285	342 000
E	50 000	1	50 000	0,059	49 500
F	40 000	0,5	_____		
Celkom			840 000		

Vklady členov, ktorí majú členstvo kratšie ako 1 rok, sa do výpočtu vyrovnacieho podielu nezapočítavajú.

Pre výpočet vyrovnacieho podielu vypočítame najprv čisté obchodné imanie. Pri jeho výpočte sa neprihliada na imanie, ktoré je v nedeliteľnom fonde a tiež na vklady členov s kratším členstvom ako ročným (§ 233 Obchodného zákonníka).

Vyrovnací podiel sa určí pomerom splateného členského vkladu doterajšieho člena násobeného počtom ukončených rokov jeho členstva k súhrnu splatených členských vkladov všetkých členov družstva násobených ukončenými rokmi ich členstva.

Na výplatu vyrovnacieho podielu:

1 300 000 (vlastné imanie)

- 60 000 (nedeliteľný fond)
- 40 000 (vklad člena F)

---

1 200 000

Čisté obchodné imanie na určenie vyrovnacieho podielu je 1 200 000 EUR.

Riešenie na výpočet vyrovnacieho podielu člena A :

$$\text{koeficient vyrovnacieho podielu}_{A} = \frac{200\,000}{840\,000} = 0{,}238 \text{ atď.}$$

vyrovnací podiel $_{A}$ = 0,238 x 1 200 000 = 285 600 EUR atď.

Úloha č. 3

Riešenie úlohy by sa nezmenilo. Na konci roku 2024 by v nedeliteľnom fonde bola uložená čiastka, t. j. 35 320 EUR (29 000 + 6 320).

V nasledujúcom roku by družstvo pokračovalo v tvorbe nedeliteľného fondu, pretože nedosiahlo minimálnu hranicu určenú Obchodným zákonníkom, t. j. polovicu zapisovaného základného imania.

Pri riešení ostatných úloh využite ustanovenia Obchodného zákonníka o družstve.

4.1.4 Štátny podnik

Podstatu štátneho podniku upravuje zákon č. 111/1990 Zb. z. v znení neskorších predpisov. Môžeme ho charakterizovať nasledujúcimi znakmi:

- Je výrobcom tovaru, ktorý svoju podnikateľskú činnosť prevádzkuje samostatne na základe hospodárenia na vlastný účet, pritom berie na seba primerané hospodárske riziko.
- Pracovný kolektív štátneho podniku tvoria pracovníci, ktorí v podniku vykonávajú práce v hlavnom pracovnom pomere.
- Štát vytvára podmienky pre podnikateľskú činnosť štátneho podniku a túto činnosť reguluje predovšetkým právnymi predpismi.
- Činnosť a územnú pôsobnosť štátneho podniku možno obmedzovať alebo do nej zasahovať iba za podmienok a spôsobom ustanoveným zákonom.
- Zakladateľom štátneho podniku je ústredný orgán štátnej správy alebo obec.
- Zakladateľ vykonáva voči podniku funkciu hospodárskeho riadenia.

Štátny podnik hospodári s vecami a majetkovými právami zverenými pri jeho založení a ďalej s vecami, ktoré nadobudol počas hospodárenia. Štátny

podnik je právnickou osobou, ktorá zodpovedá za svoje záväzky. Nezodpovedá za záväzky štátu. Štát nezodpovedá za záväzky štátneho podniku.

Medzi najznámejšie štátne podniky patria Železnice Slovenskej republiky, š. p., Lesy Slovenskej republiky, š. p, Slovenský vodohospodársky podnik, š. p, Mincovňa Kremnica, š. p.

4.1.5 Európska spoločnosť

Európske spoločnosti (*Societas Europae, skratka SA)* predstavujú novú formu právnických osôb, ktoré sa vyznačujú pôsobením vo viacerých krajinách Európskej únie bez toho, aby bola potrebná registrácia v každej krajine, v ktorej spoločnosť pôsobí. Na území členských krajín EÚ platí od 1. 11. 2004 zákon č. 562/2004 Z. z. o európskej spoločnosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorého súčasťou je Nariadenie o Európskych spoločnostiach (Nariadenie EC/2157/2001)

Zmyslom predmetnej legislatívy je vytváranie lepších podmienok pre investorov, aby mali prístup k informáciám o spoločnostiach, do ktorých investujú. Správa a riadenie týchto spoločností sa bude riadiť jednotnými pravidlami.

Uvedený legislatívny proces je súčasťou zámeru Európskej únie vytvoriť súbor európskych subjektov obchodného práva, t. j.:

- európskych spoločností,
- európskych družstevných spoločností,
- európskych združení,
- európskych úverových združení.

Európsku spoločnosť možno v stručnosti charakterizovať týmito znakmi:

- kapitál spoločnosti sa delí na akcie,
- základné imanie spoločnosti musí byť najmenej 120 000,- EUR,
- európska spoločnosť sa považuje za nadnárodnú európsku obdobu akciovej spoločnosti,
- zapisuje sa do obchodného registra v členskom štáte svojho sídla,
- zápis a výmaz sa povinne zverejňujú v Úradnom vestníku Európskej únie.

Z hľadiska charakteristických znakov sa európska spoločnosť najviac v zmysle legislatívy SR približuje akciovej spoločnosti.

Nariadenie upravuje štyri spôsoby vzniku európskej spoločnosti:

1. splynutím alebo zlúčením dvoch a viacerých akciových spoločností, z ktorých aspoň dve majú sídlo v aspoň v dvoch členských krajinách EÚ,

2. založením SA v podobe holdingu aspoň dvoma spoločnosťami z rôznych členských štátov,
3. založením dcérskej spoločnosti obchodných spoločností, ktoré vykonávajú podnikanie, resp. majú sídlo v rôznych členských štátoch,
4. premenou existujúcej akciovej spoločnosti (majúcej sídlo na území EÚ) na európsku spoločnosť, pričom podmienkou je, že má aspoň dva roky dcérsku spoločnosť v inom štáte ako v tom, kde má registrované sídlo.

Osobitným znakom európskej spoločnosti je systém jej riadenia, ktorý je založený na *dualistickom systéme* (dvojstupňovom), ktorý rozoznáva dozorný a riadiaci orgán, alebo na *monistickom systéme* (jednostupňovom), ktorý pozná iba jediný správny riadiaci orgán, ktorý vykonáva aj dozorné funkcie.

Medzi najznámejšie slovenské európske spoločnosti patria: Lyreco CS,SE, Steel Business Europe SE, Pikaro Trading, SE.
V rámci globálnej ekonomiky sú známymi európskymi spoločnosťami Allianz SE, Porsche Automobil Holding SE, BASF SE, Airbus SE.

4.1.6 Kritériá výberu právnej formy podnikania

Voľba právnej formy podniku patrí medzi najdôležitejšie rozhodnutia. Dlhodobo ovplyvňuje spôsob právnej a ekonomickej komunikácie podniku so svojím okolím, ako aj otázky jeho vnútornej organizácie.

Rozhodnutia o voľbe právnej formy podnik realizuje nielen vo fáze zakladania, ale aj pri zmenách organizačnej štruktúry, personálnych zmenách, prípadne pri zmenách legislatívy, predovšetkým daňovej.

Ako kritériá výberu sa môžu zohľadniť:

- spôsob a rozsah ručenia vlastníkov,
- flexibilita organizačnej štruktúry,
- kapitálová náročnosť vzniku podniku,
- možnosti získania úveru a pod.

Ako príklad uvádzame kritériá výberu medzi personálnymi a kapitálovými spoločnosťami:

Personálne spoločnosti	Kapitálové spoločnosti
1. nižšia kapitálová náročnosť vzniku	1. povinnosť skladať základné imanie
2. osobná účasť spoločníkov na riadení spoločnosti	2. len kapitálová účasť spoločníka, jeho osobná účasť na riadení spoločnosti nie je nutná
3. malý počet členov	3. spravidla vyšší počet členov
4. neobmedzené ručenie spoločníkov za záväzky	4. obmedzené ručenie do výšky vkladu
5. riadenie spoločnosti zabezpečujú spoločníci	5. riadenie spoločnosti zabezpečujú samostatné orgány
6. rovnocenné postavenie spoločníkov pri hlasovaní	6. hodnota hlasu závisí od výšky vkladu
7. nie je povinnosť tvoriť rezervný fond	7. povinnosť tvoriť rezervný fond

4.1.7 Majetková účasť na podnikaní iných fyzických a právnických osôb

Podnikatelia využívajú okrem už uvedených právnych tradičných foriem aj formy bez právnej subjektivity. Vedú ich k tomu rôzne ekonomické, záujmové, osobné dôvody.

Medzi najčastejšie používané formy patria:

- tiché spoločenstvo,
- zmluva o združení,
- holding.

Ich spoločným znakom je, že tieto formy podnikania nemajú právnu subjektivitu, nezapisujú sa do obchodného ani iného registra a tak ani nemôžu ako celky preberať zodpovednosť za ručenie za záväzky voči tretím osobám.

4.1.7.1 Zmluva o tichom spoločenstve

Zmluvu o tichom spoločenstve upravuje Obchodný zákonník § 673 až § 681. Táto zmluva sa považuje za voľný typ zmluvy, t. j. žiadne jej ustanovenie sa nepovažuje za kogentné. Mala by sa však zachovať písomná podoba zmluvy.

Účelom tichého spoločenstva je získať pasívny príjem z investovania do podnikania podnikateľa bez toho, aby sa tichý spoločník aktívne zúčastňoval na obchodných rozhodnutiach podnikateľa. Tichý spoločník investuje do podnikania svojím vkladom a práve ním sa podieľa na podnikaní podnikateľa.

Zmluva o tichom spoločenstve by mala obsahovať tieto obligatórne náležitosti:

- vymedzenie účastníkov zmluvy (tichý spoločník a podnikateľ),
- predmet vkladu tichého spoločníka,
- spôsob určenia podielu tichého spoločníka na zisku alebo jeho účasti na strate podnikateľa.

Tichý spoločník je oprávnený nahliadať do všetkých obchodných dokladov a účtovných záznamov týkajúcich sa podnikania, na ktorom sa podieľa svojím vkladom podľa zmluvy o tichom spoločenstve. Podnikateľ je povinný poskytnúť tichému spoločníkovi na požiadanie informácie o podnikateľskom zámere na budúce obdobie a o predpokladanom vývoji stavu majetku a financií týkajúcich sa ich spoločného podnikania.

Zmluvou o tichom spoločenstve sa tichý spoločník (TS) zaviaže, že poskytne podnikateľovi vklad a tým sa bude podieľať na podnikaní. Podnikateľ sa zaviaže na platení časti zisku vyplývajúcej z podielu TS na výsledku podnikania.

Tichým spoločníkom môže byť fyzická alebo právnická osoba, bez ohľadu na to či je podnikateľom alebo nie. TS môže byť dokonca jeden zo spoločníkov, zamestnanec spoločnosti, prípadne rodinný príslušník. Podnikateľ, resp. spoločnosť môže mať jedného alebo viacerých TS, s každým by však mala uzavrieť osobitnú zmluvu.

Predmetom vkladu TS do podnikania môžu byť:

- peňažné sumy, ktorých vlastníkom sa stáva spoločnosť alebo podnikateľ,
- hnuteľné a nehnuteľné veci, napr. auto, počítač, nehnuteľnosti, pozemky a pod., ktorých vlastníkom sa stáva spoločnosť ich prevzatím s výnimkou nehnuteľnosti, ku ktorej sa viaže právo ju užívať. Zmluva o TS môže však tiež upraviť, že poskytnuté veci neprechádzajú do vlastníctva spoločnosti, ale tá ich len najíma. Táto skutočnosť má dopad na nositeľa odpisovania.
- právo, ktoré je možné finančne oceniť, napr. právo na poskytovanie určitých výkonov, pohľadávky a pod.,
- iné majetkové hodnoty využiteľné pri podnikaní alebo iné majetkové hodnoty ako sú patentové a nepatentové znalosti, cenovo výhodné nájomné, licenčné a iné zmluvy. Predmetom vkladu však v prípade zamestnancov **nesmie** byť vklad vo forme ich pracovnej činnosti.

Ak sú vkladom TS do podnikania nepeňažné vklady, zmluva by mala obsahovať ustanovenie o ocenení nepeňažného vkladu.

Tichý spoločník sa na podnikaní nepodieľa priamo. Naopak, ak tichý spoločník odhalí svoju totožnosť napr. v obchodnom mene podnikateľa, alebo vyhlási osobe, s ktorou rokuje podnikateľ o uzatvorení zmluvy, že obaja podnikajú spoločne, stáva sa tichý spoločník ručiacim za záväzky podnikateľa.

Tichý spoločník má nárok na podiel na zisku a v zmluve o tichom spoločenstve by bolo vhodné určiť kľúč výpočtu podielu na zisku, napr. percentom zo zisku, pevnou sumou a pod. Rovnakému podielu na zisku zodpovedá aj podiel na strate a ustanovenie o podiele na strate nie je možné zo zmluvy vynechať. Pokiaľ by bol podiel na strate zmluvne vylúčený, *nešlo by vôbec o zmluvu o tichom spoločenstve.*

O podiel na strate sa znižuje vklad tichého spoločníka, a ak by sa podiel na strate rovnal vkladu tichého spoločníka, tiché spoločenstvo zanikne zo zákona. Nárok na podiel na zisku nastane až po dosiahnutí pôvodnej výšky vkladu. Svoj vklad pri strate však tichý spoločník nie je povinný dopĺňať.

Tichý spoločník môže však svoj podiel na zisku použiť na doplnenie svojho vkladu.

Tichý spoločník nie je oprávnený požadovať vrátenie svojho vkladu pred zánikom zmluvy o tichom spoločenstve. Tým sa odlišuje právne postavenie tichého spoločníka od právneho postavenia veriteľa.

Zmluva o tichom spoločenstve *zaniká* uplynutím doby, na ktorú bola uzavretá, ak na majetok podnikateľa bol vyhlásený konkurz alebo zamietnutím návrhu na vyhlásenie konkurzu pre nedostatok majetku, ukončením podnikania, na ktoré sa zmluva vzťahuje, ak podiel tichého spoločníka na stratách dosiahne výšku jeho vkladu a výpoveďou.

Po zániku tichého spoločenstva je podnikateľ povinný vrátiť tichému spoločníkovi do 30 dní po tomto zániku jeho vklad zvýšený alebo znížený o jeho podiel na výsledku podnikania.

Ak bola predmetom vkladu vec, treba rozlišovať medzi dvoma prípadmi:

a) Tichý spoločník si ponechal vlastnícke právo k tomuto vkladu. V takomto prípade nemohla byť vec započítaná do vkladu a podnikateľ mal za ňu platiť nájomné. Vec sa jednoducho vráti tichému spoločníkovi.
b) Tichý spoločník si neponechal vlastnícke právo k tomuto vkladu. Ak podnikateľ vráti tichému spoločníkovi vec, ocení ju a rozdiel medzi cenou vkladu a cenou vrátenej veci finančne vysporiada s tichým spoločníkom. Podnikateľ si môže vec aj ponechať.

4.1.7.2 Zmluva o združení

Občiansky zákonník vo svojich §829 až §841 umožňuje fyzickým osobám, aby sa združili. Niekoľko osôb sa môže združiť, aby sa spoločne pričinili o dosiahnutie dojednaného účelu.

Základným znakom združenia je, že sa uzatvára za *konkrétnym účelom* a vo väčšine prípadov na dobu *určitú.* Odporúča sa, aby zmluva o združení mala písomnú podobu.

Združenia nemajú spôsobilosť na práva a povinnosti, ako celok sa nezdaňujú.

Členovia združenia za konkrétnym účelom vkladajú do združenia peňažné alebo nepeňažné vklady vo výške stanovenej v zmluve, inak v rovnakej výške. *Vklady sú v spoluvlastníctve* všetkých účastníkov a majetok získaný pri výkone spoločnej činnosti sa stáva spoluvlastníctvom všetkých členov.

Podiely na majetku sú *rovnaké,* ak zmluva neurčuje inak.

Za záväzky voči tretím osobám sú účastníci zaviazaní *spoločne a nerozdielne*. O spoločných veciach rozhodujú jednomyseľne a pri hlasovaní majú rovnocenné postavenie, ak nie je v zmluve určené inak.

V zmluve o združení *sa nedelí zisk združenia, ale delia sa príjmy a výdavky*. Kľúč ich delenia by mal byť navrhnutý v zmluve, inak sa príjmy a výdavky medzi členov združenia delia rovným dielom. Podiel na výdavkoch a príjmoch si každý člen združenia premietne do vlastného účtovníctva a odvedie daň z príjmu.

Pre účely daňového účtovníctva sa v praxi osvedčila aj forma písomného vyúčtovania príjmov a výdavkov združenia po skončení každého zdaňovacieho obdobia, ktorá by mala byť zakotvená v zmluve s uvedením osoby, ktorá je zodpovedná za vedenie účtovníctva. Krátka písomná správa o vyúčtovaní podielov všetkých účastníkov môže zabrániť vzniku pochybnosti a konfliktom pri daňovej kontrole z dôvodu správnosti transferu podielov účastníkov združenia do ich individuálnych peňažných denníkov a priznaní k dani z príjmov fyzických osôb.

Vzhľadom na to, že združenie je voľné, tzn., že zo združenia je možné kedykoľvek vystúpiť (nie však v čase nevhodnom a na ujmu ostatných členov), odporúča sa tento typ spojenia ako určitá „generálka“ alebo predpríprava pred uzatvorením akýchkoľvek záväzných právnych vzťahov, ako spôsob overenia si budúcich partnerov.

Pri rozpustení združenia majú členovia nárok na vrátenie vkladov a na podiel na majetku získaného spoločnou činnosťou.

4.1.7.3 Holding

Holding predstavuje v trhovej ekonomike bežnú formu podnikania. Holding je najbežnejší *typ skupiny podnikov. Skupina podnikov predstavuje kapitálové prepojenie minimálne dvoch podnikov.* Tieto podniky si zachovávajú svoju právnu samostatnosť, ale ich ekonomická samostatnosť je čiastočne obmedzená. Holding predstavuje špecifický organizačný a finančný model, v ktorom jedna spoločnosť (holdingová spoločnosť) nadobúda podstatnú kontrolu nad jednou alebo viacerými inými spoločnosťami, tzv. dcérskymi subjektmi, prostredníctvom držania väčšinového podielu alebo akcií.

Skupina podnikov ako celok *nemá právnu subjektivitu,* nemá vlastné orgány konštituované zákonom a nie je platiteľom daní.

Kapitálovým prepojením rozumieme vlastníctvo podielu spoločnosti na základnom imaní inej spoločnosti, ktoré umožní podstatný vplyv na jej riadenie.

V zmysle našich[124] právnych predpisov sa takéto spoločnosti (dcérske spoločnosti) stávajú závislými na svojej nadradenej spoločnosti (materskej spoločnosti).

Termín holding sa často používa pre celý systém ovládajúcich a ovládaných spoločností. Kapitálové prepojenia môžu vznikať medzi rôznymi právnymi formami, napr. akciovými spoločnosťami, spoločnosťami s ručením obmedzeným, prípadne medzi nimi navzájom.

O živote celej skupiny rozhoduje „riadiaca špička“ holdingu. Jej rozhodnutia sú realizované prostredníctvom vnútropodnikových tokov. Dokážu tak optimalizovať finančnú ekonomickú situáciu holdingu ako ucelenej ekonomickej jednotky s prospechom pre vlastníkov akcií materskej spoločnosti.

Vo vnútri skupiny podnikov vznikajú nasledujúce vzťahy:

- *právno-finančné vzťahy,* ktoré vznikajú vlastníctvom určitého podielu na kapitále inej spoločnosti. Na získanie kontrolného postavenia nie je vždy nutná nadpolovičná majetková účasť, niekedy stačí tzv. kontrolný balík, ktorý môže predstavovať aj podstatne nižšiu než majoritnú majetkovú účasť, napr. v prípade, že veľká časť akcií je roztrúsená medzi drobných akcionárov.
- *technicko-obchodné vzťahy* sa týkajú vzťahov pri zabezpečovaní napr. koncesií, nákupu licencií a patentov, nájmu špecializovaných technických zariadení a pod. pre členov skupiny.

Špecifickým prípadom sú dodávateľsko-odberateľské vzťahy medzi členmi skupiny, ktorých intenzita a závislosť stúpa s rastúcim podielom na celkovej produkcii podniku v skupine.

[124] Podrobnejšie o holdingu pozri kapitolu 6.1

- *personálne vzťahy* spočívajú vo vzťahoch medzi majetkovo a personálne prepojenými osobami, kde úzka skupina ľudí môže aj bez zmluvných vzťahov ovládať a riadiť celú skupinu.

Uvedené vzťahy sa prejavujú ako vzťahy:

- *obchodné* – špička holdingu môže direktívne určovať dodávateľov a odberateľov, výšku obchodných rozpätí, zisk, súbor obchodných a platobných podmienok (napr. dobu splatnosti faktúr, výšku rabatov a pod.) pre jednotlivých členov,
- *finančné* – špička holdingu môže určovať výšku úrokov za interné pôžičky v skupine, výšku vzájomne poskytovaných úverov, pohyby z titulu dividend, stanovenie dodatočných vkladov k základnému imaniu a pod.

Holdingové zoskupenie prináša pre skupinu podnikov množstvo výhod:

- Holding funguje ako skupina podnikov, ale využívajú sa efekty z ich usmerňovanej činnosti.
- V holdingu sa oddeľuje riadenie skupiny ako celku od riadenia dcérskych spoločností, čím sa umožňuje budovanie a využívanie flexibilných organizačných štruktúr.
- Holding umožňuje sústreďovať kapitál dcérskych spoločností pre veľké a investične náročné projekty, ktorých zabezpečenie by nebolo v možnostiach jednotlivých členov.
- Holding predstavuje kapitálovo silný a dominantný prvok na trhu a efektívne sa presadzuje v hospodárskej súťaži.
- Skupina podnikov lepšie nesie a rozkladá podnikateľské riziko.
- Holding môže svoju dcérsku spoločnosť poveriť výkonom činností, ktoré nie sú ziskové, ale sú lacnejšie ako externé služby.
- Holding v sebe spája výhody veľkých a malých podnikov.

Naša legislatíva neupravuje vznik a fungovanie holdingov osobitným zákonom. Na ich reálnu existenciu reagujú ustanovenia zákona o účtovníctve, ktoré upravujú konsolidovanú účtovnú závierku.

Účelom zostavenia konsolidovanej účtovnej závierky je poskytnúť informácie o tom, ako sa finančná situácia podnikov skupiny premietne do finančnej situácie skupiny ako jednotného ekonomického celku. Je často jediným nástrojom riadenia a kontroly pre manažment i vlastníkov skupiny podnikov.

4.1.8 Podnikanie zahraničných osôb

Pojem zahraničnej osoby

Právnu úpravu podnikania zahraničných osôb poskytuje Obchodný zákonník v § 21 až § 26.

Zahraničnou osobou podľa tohoto zákona rozumieme *fyzickú osobu s bydliskom mimo územia SR alebo právnickú osobu so sídlom v zahraničí.* Zahraničné osoby môžu podnikať na území SR za rovnakých podmienok a v rovnakom rozsahu ako slovenské osoby, pokiaľ zo zákona nevyplýva niečo iné. Z uvedeného vyplýva, že u fyzickej osoby je smerodajné pri posudzovaní, či bude mať postavenie zahraničnej osoby, jej bydlisko, a u právnickej osoby jej sídlo.

Podnikaním zahraničnej osoby sa rozumie podnikanie tejto osoby, ak má podnik alebo jeho organizačnú zložku umiestnenú na území SR.

Za podnikanie sa nepovažuje uzatváranie obchodných zmlúv zo strany zahraničnej osoby s tuzemskými alebo inými podnikateľmi na našom území, uverejňovanie inzerátov a pod. Ak by však zahraničná osoba chcela tieto aktivity vykonávať prostredníctvom slovenských občanov (v pracovnom pomere), išlo by už o podnikanie so všetkými dôsledkami.

Oprávnenie zahraničnej osoby podnikať na území SR vzniká k dňu zápisu tejto osoby, prípadne organizačnej zložky jej podniku v rozsahu predmetu podnikania zapísaného do obchodného registra.

Zápis vykoná obchodný register na žiadosť zahraničnej osoby.

Na obchodných dokumentoch je zahraničná osoba povinná okrem náležitostí uvedených v spoločných ustanoveniach o obchodných spoločnostiach uvádzať aj údaj o zápise podniku alebo organizačnej zložky podniku do obchodného registra.

Majetková účasť zahraničných osôb na podnikaní v SR

Práva zahraničnej osoby na území SR:

- podieľať sa na založení obchodnej spoločnosti,
- zúčastňovať sa ako spoločník alebo člen v už založenej obchodnej spoločnosti,
- založiť obchodnú spoločnosť ako jediný zakladateľ alebo sa stať jediným spoločníkom.

Majetkovú účasť môže zahraničná osoba získať aj tým, že nadobudne kúpou časť akcií alebo obchodný podiel v obchodnej spoločnosti.

Tieto zahraničné osoby majú rovnaké práva a povinnosti ako tuzemské osoby. Môžu napr. nadobúdať nehnuteľnosti do vlastníctva týchto právnických osôb.
Majetok zahraničnej osoby súvisiaci s podnikaním v SR a majetok právnickej osoby so zahraničnou majetkovou účasťou sa v SR môže vyvlastniť alebo vlastnícke právo obmedziť len na základe zákona a vo verejnom záujme, ktorý nemožno uspokojiť inak. V takomto prípade sa musí poskytnúť náhrada zodpovedajúca plnej hodnote majetku dotknutého uvedenými opatreniami.

4.2 PODNIKY PODĽA VLASTNÍCTVA

V trhovej ekonomike sa môžeme v zásade stretnúť s nasledujúcimi druhmi vlastníctva:
1. súkromné,
2. verejné,
3. zmiešané.

Základ trhového hospodárstva tvoria podniky v **súkromnom vlastníctve** a v podmienkach Slovenskej republiky sa vyskytujú v právnych formách, ktoré upravuje Obchodný zákonník a zákon o živnostenskom podnikaní. Uvedené formy podnikania sú podrobne vysvetlené v časti 4.1.

Verejné podniky (angl. state enterprise, public corporation a pod.) sú všeobecne podniky, ktoré môžu byť vo vlastníctve štátu (štátne vlastníctvo) alebo územno-správnych celkov (municipálne alebo komunálne vlastníctvo).

Chýbajú im mnohé znaky klasického podniku v trhovom hospodárstve, pretože v mnohých prípadoch zabezpečujú verejný záujem a systém ich hospodárenia podlieha osobitnému režimu a regulácii. V štruktúre vlastníkov často vidíme aj súkromné vlastníctvo a v zásade je ťažké nájsť v ekonomike čistý štátny podnik. Činnosti, ktoré sú typické pre verejné podniky, sú dokonca v niektorých krajinách výlučne zabezpečované súkromnými podnikmi.

Verejný podnik

Verejné podniky boli vždy súčasťou ekonomiky a verejného sektora, veľkosť ich podielu na tvorbe hrubého domáceho produktu a ich význam sa však menil.

Owen E. Hughes (1994) uvádza dva dôvody, pre ktoré sa verejný podnik v ekonomickej teórii považuje za súčasť manažmentu verejného sektora: *„Po prvé, verejný sektor má mimoriadnu dôležitosť pri rozhodovaní rozsahu vládnych aktivít a dôsledky privatizácie verejných podnikov majú dopady na celý verejný sektor. Po druhé, verejné podniky robia manažérom osobitné problémy, ktoré sú*

dokonca porovnateľné s problémami v celom verejnom sektore, hlavne čo sa týka kontroly a zodpovednosti vládnych organizácií“.

Verejný podnik sa vyznačuje zvláštnym druhom postavenia a podľa vyššie uvedeného autora ho možno charakterizovať ako *„podnik, ktorý vo veľkej miere predáva tovary a služby verejnosti, pričom jeho finančné výnosy rastú v prvom rade v súlade s jeho autoritou“*.

Rozsah aktivít, ktoré verejné podniky poskytujú, je pomerne široký. Medzi tradičné činnosti patrí poskytovanie služieb v oblasti telekomunikácií, rozvodu elektrickej energie, plynu, vody, kanalizácie, železničná, letecká, námorná a mestská doprava, finančné služby v oblasti poisťovníctva a bankovníctva. V niektorých krajinách do pôsobnosti verejných podnikov patria naftové spoločnosti, automobilky, liehovarnícke a tabakové podniky.

4.3 PODNIKY PODĽA SEKTOROV A HOSPODÁRSKEHO ODVETVIA

Sektorom rozumieme časť národného hospodárstva, do ktorej patrí pomerne významná časť národnej ekonomiky, ktorá má spoločné znaky. Od odvetvového členenia, ktoré uvedieme neskôr, sa odlišuje tým, že zaradenie do určitého sektora sa uskutočňuje podľa objektívnych podmienok rastu produktivity práce jednotlivých odvetví a miery ich vplyvu na produktivitu práce národného hospodárstva.

Medzi tradičné sektorové členenie národnej ekonomiky patrí jej členenie na primárny, sekundárny a terciárny sektor. V súčasnom období však s dynamizáciou terciárneho sektora a jeho rastúcim podielom na tvorbe hrubého domáceho produktu dochádza k jeho podrobnejšiemu členeniu a v tejto publikácii budeme používať členenie národnej ekonomiky na 5 základných sektorov:

- **primárny** sektor**;** Tvoria ho podniky prvovýroby (poľnohospodárske, lesné, ťažobné, energetické podniky, rybolov), ktorých spoločným znakom je získavanie statkov z prírody vo forme surovín. Uvedené statky môžeme získať napr. ťažbou, pestovaním, využívaním prírodných síl, rybolovom a pod. Charakteristickým znakom odvetví primárneho sektora je nízke tempo vedecko-technického pokroku, pomalý rast produktivity práce, vysoká investičná náročnosť a relatívne malá ziskovosť výroby.
- **sekundárny** sektor**;** Tvoria ho podniky spracovateľského priemyslu a stavebníctva. V rámci tohto sektora podniky spracovávajú prvotné zdroje získané z primárneho sektora a produkujú tovary investičného alebo spotrebného charakteru. Sekundárny sektor sa vyznačuje rýchlym tempom zavádzania technického pokroku a rastu produktivity práce.

- **terciárny** sektor; Tvoria ho podniky poskytujúce služby, ktoré udržiavajú, distribuujú a opravujú materiálne statky. Majú reprodukčný charakter. Patria sem napr. obchod, doprava, spoje, opravárenské služby a pod.
- **kvartárny** sektor; Je tvorený službami verejného charakteru a zabezpečujú legislatívny a právny rámec fungovania štátu. Patria sem napr. verejná správa, armáda, súdnictvo a polícia.
- **kvintárny** sektor; Tvoria ho rozvojové služby, ktoré dynamizujú ekonomický rast, a to s dôrazom na jeho kvalitatívnu stránku. Patria sem služby, ktoré majú za úlohu uchovávať a kultivovať ľudský potenciál, teda služby, ktoré poskytuje školstvo, kultúra, zdravotníctvo, sociálne služby a telesná kultúra a šport, ďalej služby vedy a inštitúcií, ktoré tvoria a distribuujú informácie.

Posledné tri uvedené sektory sú charakteristické neustále narastajúcou účinnosťou vonkajšieho vplyvu na rast produktivity práce v celom národnom hospodárstve.

Kritérium členenia podnikov podľa sektorov je možné vhodne doplniť podrobnejším členením podnikov podľa odvetví. **Odvetvím** rozumieme určitú skupinu ekonomických aktivít, ktorá vznikla v procese deľby práce a líši sa od inej skupiny ekonomických aktivít jednak charakterom potrieb, ktoré sú produkciou príslušných statkov produkované, a jednak technológiou tejto produkcie.

Podľa tohto kritéria členíme národné hospodárstvo na:

- odvetvia výroby (priemysel, poľnohospodárstvo, stavebníctvo ...),
- odvetvia služieb (materiálne služby, nemateriálne služby).

Najväčším odvetvím v národnej ekonomike je odvetvie priemyslu. Priemysel sa podľa odvetvových znakov člení na jednotlivé priemyselné odvetvia a im zodpovedajúce priemyselné podniky. Tvoria ich podniky priemyslu palív, energetického priemyslu, hutníctva neželezných kovov, chemického a gumárenského priemyslu, strojárstva, elektrotechnického priemyslu atď. (podrobné členenie odvetví priemyslu nájde čitateľ v každej štatistickej ročenke).

V nasledujúcej časti uvedieme špecifiká niektorých vybraných odvetví. Našou snahou nie je podať úplný výpočet všetkých osobitostí všetkých odvetví. Chceme len čitateľovi priblížiť základné špecifiká najdôležitejších odvetví ekonomiky Slovenskej republiky.

Podiel odvetví na HDP Tabuľka 4.11

Podiel odvetví na HDP (výrobková metóda) v b. c. (%)	**2023**	**2022**	**2021**	**2020**	**2019**	**2018**
poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov (A)	2,00	1,93	1,82	1,73	1,62	2,01
priemysel spolu (B-E)	25,20	18,88	21,44	21,55	22,55	21,21
z toho priemyselná výroba (C)	20,74	17,33	18,13	17,54	18,70	18,11
stavebníctvo (F)	7,66	7,64	7,05	6,99	6,59	7,38
veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov; doprava a skladovanie; ubytovacie a stravovacie služby (G-I)	16,32	17,71	16,25	17,64	16,96	15,65
informácie a komunikácia (J)	4,37	4,69	4,45	4,45	4,48	4,55
finančné a poisťovacie činnosti (K)	2,48	2,44	2,90	2,71	2,79	2,69
činnosti v oblasti nehnuteľností (L)	9,46	10,37	9,67	9,36	8,62	8,96
odborné, vedecké a technické činnosti; administratívne služby (M-N)	7,02	8,54	7,87	7,89	8,22	10,03
verejná správa, obrana, povinné sociál. zabezpečenie; vzdelávanie; zdravotníctvo a sociálna pomoc (O-Q)	14,37	14,74	14,98	14,96	14,09	13,45
umenie, zábava a rekreácia; ostatné činnosti (R-U)	2,37	2,28	2,98	2,46	3,49	3,71

Zdroj: Štatistický úrad SR, vlastné spracovanie

PRIEMYSEL

Priemysel je hlavným odvetvím národného hospodárstva Slovenskej republiky. Zamestnáva viac ako pol milióna pracovníkov v národnom hospodárstve. Najväčšia časť pracuje v spracovateľskom priemysle. Na hrubom domácom produkte sa priemysel podieľa cca 21-25 percentami.

Do priemyslu sa obvykle zaraďujú tri skupiny podnikov, ktoré tvoria:

- ťažobný priemysel,
- spracovateľský priemysel,
- priemysel výroby a rozvodu elektriny, plynu a vody.

Priemysel pôsobí tak vo sfére prvovýroby, ako aj vo sfére druhovýroby.

K podnikom prvovýroby patrí *ťažobný priemysel* (ťažba nerastných surovín, kameňolomy, spracovanie druhotných surovín). Medzi jeho špecifiká patrí:

- hromadný charakter výroby,
- dlhá doba prípravy na ťažbu,
- vysoká investičná náročnosť,
- vplyv svetového trhu surovín na objem a efektívnosť ťažby,
- vplyv prírodných podmienok na výšku nákladov a priebeh ťažby,
- pracovná náročnosť ťažby,
- negatívny vplyv na životné prostredie a pod.

Vo sfére druhovýroby pôsobí *spracovateľský priemysel,* ktorý transformuje vyťažené suroviny na hotové výrobky ako investičného (výrobného), tak spotrebného charakteru.

Patrí sem napr. strojárenský, chemický, potravinársky, textilný a odevný priemysel, hutnícky priemysel a spracovanie kovov, drevospracujúci priemysel a pod.

V literatúre sa môžeme stretnúť aj s členením spracovateľského priemyslu na ťažký a ľahký priemysel. Do ťažkého priemyslu patria odvetvia produkujúce investičné statky (napr. ťažké strojárenstvo a chémia, výroba ocele, lodí, ťažkých strojov), do ľahkého priemyslu patria odvetvia produkujúce väčšinou spotrebné statky (výroba obuvi, textilu, elektrotechniky, liekov a pod.).

Významným odvetvím priemyslu SR je *strojárenstvo.* Strojárenská výroba sa vyznačuje mimoriadne širokým sortimentom základných druhov produkcie, ktorá sa vyrába v desiatkach typov. Pri produkcii sa spracovávajú najmä kovy, osobitne oceľ.

Ďalším významným odvetvím je *chemický priemysel.* Jeho produkty tvoria surovinovú základňu mnohých odvetví národného hospodárstva (napr. textilný, obuvnícky, potravinársky, farmaceutický, kozmetický priemysel). Sú typické svojimi fyzikálno-chemickými vlastnosťami (napr. zápalnosť, horľavosť), ktoré svojím chemickým zložením ovplyvňujú spôsob a možnosti presadenia produktov na trhu a ich trhovú životnosť. Chemický produkt má i špecifické požiadavky na distribúciu (skladovanie, balenie, manipuláciu).

Pri chemickej výrobe sa uplatňujú viaceré typy výroby: združená, hromadná, stupňovitá. Zariadenia sú jednoúčelové a existujú obmedzené možnosti zvyšovania výrobnej kapacity.

Energetika je odvetvie, ktoré sa zaoberá získavaním, úpravou, spracovaním, prenosom a rozvodom energie. Tvoria ju tri energetické sústavy: elektroenergetická, teplárenská a plynárenská. V tejto sfére ekonomiky v súčasnosti pracuje 9,3 tisíc pracovníkov národného hospodárstva. Základným znakom produktov elektroenergetiky je, že sa nedajú skladovať

a že spotrebiteľovi musia byť k dispozícii v takom rozsahu a v takom čase, ktorý práve potrebuje.

POĽNOHOSPODÁRSTVO

Poľnohospodárstvo je veľmi citlivým odvetvím každej ekonomiky, ktorého úlohou je zabezpečiť základnú potravinovú sebestačnosť krajiny. Plní v podstate dve funkcie: produkčnú (zabezpečuje výrobu potravín pre obyvateľstvo a poľnohospodárskych surovín pre priemysel) a mimoprodukčnú (starostlivosť o krajinu a životné prostredie).

Poľnohospodárska výroba má niektoré osobitosti:

1. *Vysoká závislosť na prírodných podmienkach*, ktorá sa prejavuje tým, že determinujúcim faktorom výroby je živý organizmus, ktorého potrebám a nárokom je nutné prispôsobiť celý produkčný a výrobný proces. Rozdielne prírodné podmienky krajiny určujú aj rozdielnu kvalitu a bonitu poľnohospodárskej pôdy, čo následne podmieňuje sortiment, kvalitu a efektívnosť poľnohospodárskej produkcie.
2. *Pôda je stály výrobný faktor,* ktorý nie je možné premiestňovať. Tento fakt spolu so špecifickým charakterom poľnohospodárskej produkcie (živé zvieratá, rastliny) ovplyvňuje výšku nákladov na dopravu, manipuláciu, skladovanie a pod. Charakter produkcie dokresľuje aj veľká roztrieštenosť pracovísk, predovšetkým rastlinnej výroby.
3. *Časový nesúlad priebehu výrobného a pracovného procesu,* ktorý sa prejavuje napr. tým, že dopestovanie 1 ha pšenice trvá jedno vegetačné obdobie, ale samotné spracovanie pšenice na múku trvá len niekoľko hodín.
4. *Sezónnosť práce,* ktorá spôsobuje jednak nerovnomerné nasadenie a využitie výrobných faktorov ako napr. strojov a zariadení, pracovnej sily, ako aj nerovnomerný vznik nákladov a výnosov. To má za následok kolísavú likviditu poľnohospodárskych podnikov a nerovnomernú potrebu finančných zdrojov.

Poľnohospodárske podniky je možné klasifikovať podľa rôznych hľadísk. Medzi najčastejšie kritériá členenia patrí členenie:

- podľa špecializácie (úzkošpecializované a viacúčelové)
- podľa územného rozsahu (regionálne, národné a medzinárodné)
- podľa obsahu činnosti (pôsobiace vo sfére výroby, obchodu, služieb) a pod.

Podrobnejšiu klasifikáciu uvádza E. Šubertová, v publikácii Podnikanie v agropotravinárstve, ktorá vyšla vo vydavateľstve EKONÓM, Bratislava 2002.

Poľnohospodárstvo zamestnáva približne 18 000 pracujúcich a na tvorbe hrubého domáceho produktu sa podieľa cca 2 %.

STAVEBNÍCTVO

Momentálny stav a budúci vývoj národného hospodárstva má kľúčový vplyv na investičnú aktivitu na stavebnom trhu. Investičná aktivita verejných a súkromných investorov určuje, či budú mať v budúcnosti jednotlivé subjekty stavebného trhu (projektové kancelárie, výrobcovia a predajcovia stavebných hmôt, stavebných strojov a zariadení) dostatok príležitostí k rozvoju svojich podnikateľských príležitostí. Rast stavebnej výroby je jedným z indikátorov oživenia národného hospodárstva.

Pre stavebníctvo sú typické niektoré aspekty, ktoré z hľadiska unikátnosti ich povahy nemožno nájsť v ďalších odvetviach národného hospodárstva.

Stavba má nasledujúce špecifické vlastnosti :

- ako výrobok je imobilná, nákladná, rozmerná, s dlhou dobou životnosti;
- je vždy spojená s pozemkom a je projektovaná a realizovaná ako samostatné, individuálne dielo v súlade s potrebami a požiadavkami zákazníka;
- jej realizácia je časovo náročná a vyžaduje špeciálnu prípravu;
- vyžaduje opakované budovanie staveniska (väčšinou unikátneho);
- existuje značná sezónnosť stavebnej výroby;
- existuje značná náročnosť na ľudskú prácu a spotrebu materiálu.

Z uvedených osobitostí vyplývajú špecifiká finančného riadenia stavebnej výroby (vysoká investičná náročnosť s pomalým obratom kapitálu), osobitný systém kalkulovania nákladov a určenia ceny realizácie stavebného diela.

V stavebníctve pracuje okolo 160 tisíc pracujúcich, z toho približne polovicu tvoria živnostníci a na tvorbe HDP sa podieľa cca 7,5 %.

V závere tejto kapitoly ešte uvedieme špecifiká nevýrobnej sféry ako najdynamickejšie sa rozvíjajúcej oblasti, a to segmentov finančného trhu.

VEĽKOOBCHOD A MALOOBCHOD; OPRAVA MOTOROVÝCH VOZIDIEL A MOTOCYKLOV

Podľa klasifikácie Štatistického úradu do tejto oblasti patrí napr. :

- veľkoobchod, maloobchod a oprava motorových vozidiel,
- predaj motorových vozidiel a ich príslušenstva spolu s náhradnými dielmi,
- veľkoobchod a maloobchod (napr. so surovinami, textilom, živými zvieratami, drevom palivom, kovmi, stavebným materiálom, strojmi, počítačmi, elektrotechnickými zariadeniami, nábytkom, potravinami a nápojmi, obilím, mäsom, tabakovými výrobkami, kávou, čajom, liečivami a pod.),
- zásielkový predaj a predaj cez internet

Táto oblasť ekonomiky je treťou najvýznamnejšou oblasťou a na tvorbe HDP sa podieľala 16 – 17 %. Ide o mimoriadne širokú oblasť, ktorá integruje viaceré časti dodávateľského reťazca a disponuje špecifickými ekonomickými,

technologickými aj legislatívnymi charakteristikami. Veľkoobchodné operácie sú charakterizované vysokou mierou centralizácie, štandardizáciou logistických procesov a úzkou spoluprácou s výrobcami, pričom často využívajú moderné informačné systémy na riadenie dodávateľského reťazca. Maloobchod je závislý od marketingových stratégií, zákazníckeho servisu a vytvárania dlhodobých vzťahov so zákazníkmi. Celý tento segment je pod silným vplyvom predpisov na ochranu spotrebiteľa, životného prostredia, potreby získania a obnovy rôznych certifikácií a pravidelných technických kontrol.

ČINNOSTI V OBLASTI NEHNUTEĽNOSTÍ

Podľa klasifikácie Štatistického úradu do tejto oblasti patrí:

- kúpa a predaj vlastných nehnuteľností,
- prenájom a prevádzkovanie vlastných alebo prenajatých nehnuteľností,
- realitné kancelárie,
- správa nehnuteľností.

Táto oblasť ekonomiky tvorí na Slovensku cca 9 % podiel na HDP a zamestnáva cca 33 000 ľudí. Táto oblasť ekonomiky je charakteristická kapitálovou náročnosťou a dlhodobým investovaním. Investície do nehnuteľností majú v ekonomike multiplikátorový efekt a to prostredníctvom tvorby pracovných miest a stimulácie služieb súvisiacich s činnosťami v oblasti nehnuteľností. Zároveň táto oblasť ekonomiky podlieha cyklickým výkyvom ekonomiky.

INŠTITÚCIE FINANČNÉHO TRHU

Podľa B. Hrvoľovej [125] môžeme finančný trh definovať ako „*trh, na ktorom finanční sprostredkovatelia prostredníctvom finančných nástrojov a mechanizmu zabezpečujú pohyb krátkodobého, strednodobého a dlhodobého kapitálu medzi jednotlivými ekonomickými subjektmi v národnom i medzinárodnom meradle*.“

Finančný trh je tvorený jeho segmentmi:

- peňažný trh,
- kapitálový trh,
- devízový trh,
- trh drahých kovov,
- poistný trh.

Na finančnom trhu pôsobí množstvo inštitúcií. Napríklad:

- bankové inštitúcie (banky a sporiteľne),
- poisťovacie spoločnosti (napr. životné poisťovne a penzijné fondy),
- nebankové finančné inštitúcie (napr. peňažné burzy, brokerské spoločnosti, mimoburzové inštitúcie).

[125] HRVOĽOVÁ, B. (2001). *Analýza finančných trhov.* Bratislava, Sprint vfrs. 2001, 371s,

Uvedené inštitúcie je možné považovať za osobitný druh podniku. Ich spoločným znakom s ostatnými podnikmi je, že majú spoločný cieľ svojej činnosti, t. j. fungujú na ziskovom princípe. Na druhej strane vykazujú množstvo špecifických znakov. Tie vyplývajú ako z ich činnosti, tak aj postavenia v ekonomike:

- Tieto subjekty pôsobia v špecifickom legislatívnom prostredí, o ktorom možno všeobecne povedať, že je oveľa prísnejšie ako pre podniky v ostatných oblastiach ekonomiky.
- Presúvajú voľné peňažné prostriedky zo sektorov prebytkových do sektorov deficitných.
- Akumulujú voľné peňažné prostriedky zo všetkých prebytkových zdrojov a zachovávajú kúpnu silu peňazí.
- Poskytujú informácie o finančno-ekonomickej situácii spoločnosti.
- Zabezpečujú prirodzenú selekciu v ekonomike, a to podporovaním životaschopných podnikov a urýchľovaním zániku neperspektívnych.
- Umožňujú platobný styk v rôznej forme medzi ekonomickými subjektmi navzájom ako aj s obyvateľstvom.
- Sú nástrojom, prostredníctvom ktorého štát môže vykonávať svoju hospodársku a menovú politiku.

4.4 PODNIKY PODĽA VEĽKOSTI

Podniky podľa veľkosti delíme na **malé, stredné a veľké.**

Pre určenie veľkosti podniku je možné použiť rôzne kritériá. V literatúre sa zaužívalo ich členenie na základe *kvantitatívnych a kvalitatívnych veľkostných kritérií,* pričom pre objektívne posúdenie veľkosti podniku sa odporúča ich kombinácia.

Najčastejšie používanými **kvantitatívnymi kritériami** sú:

- počet zamestnancov,
- obrat,
- majetok či kapitál,
- zisk.

Počet zamestnancov je najčastejším, ale zároveň aj najpremenlivejším kritériom pre určenie veľkosti podniku. Pre štatistické účely využíva SŠÚ nasledujúce triedenie podnikov:

- malé podniky – od 0 do 49 zamestnancov,
- stredné podniky – od 50 do 249 zamestnancov,
- veľké podniky – viac ako 250 zamestnancov.

V SR sa v programoch podpory a rozvoja malého a stredného podnikania (MSP) posudzujú pri definícii MSP údaje o počte pracovníkov a finančné

ukazovatele každého podniku, ktorý sa má v zmysle definície MSP započítavať do modelového vyhlásenia. Pre vymedzenie malých a stredných podnikov v SR je rozhodujúci zákon č. 231/1999 Z. z. o štátnej pomoci. V tomto zákone je malý a stredný podnik definovaný takto:

Malý podnikateľ:

1. zamestnáva menej ako 50 zamestnancov,
2. dosahuje ročný obrat najviac 7 000 000 EUR, alebo vykazuje v účtovnej závierke hospodársky výsledok najviac 5 mil. EUR,
3. je ekonomicky nezávislý.

Stredný podnikateľ :

1. zamestnáva menej ako 250 zamestnancov,
2. dosahuje ročný obrat najviac 40 mil. EUR, alebo vykazuje v účtovnej závierke hospodársky výsledok najviac 27 mil. EUR,
3. je ekonomicky nezávislý.

V roku 2003 Európska komisia vydala odporúčanie 2003/361/361/EC. ktoré obsahuje novú definíciu malých a stredných podnikov (ďalej MSP) so zámerom posilniť ich konkurencieschopnosť. V členských krajinách EÚ vstúpilo do platnosti k 1. 1. 2004. Novodefinované hranice berú do úvahy rast cien a produktivity práce. Prahové hodnoty sú dané počtom pracovníkov, veľkosťou ročného obratu a celkovou výškou aktív.

Do kategórie mikropodnikov patria spoločnosti s menej než 10 zamestnancov, ktoré majú obrat a/alebo výšku aktív do 2 mil. EUR. Za malý podnik je považovaný podnik s menej než 50 zamestnancami a obratom a/alebo výškou aktív do 10 mil. EUR. Stredný podnik je podnik s menej než 250 zamestnancami, s obratom menším než 50 mil. EUR a/alebo výškou aktív menšou alebo rovnou 43 mil. EUR. V definícii stále zostáva podmienka, že iný subjekt nesmie mať v MSP viac ako 25 % akcií alebo hlasovacích práv.

Je nutné poznamenať, že s týmto novým vymedzením majú slovenské podniky značné problémy, pretože napr. v porovnaní s nemeckým podnikom rovnaký obrat dosahujú s oveľa vyšším počtom zamestnancov. Z tohto dôvodu sú vyradené z možností získať peniaze z európskych fondov, zatiaľ čo ich efektívnejší konkurent túto podporu dostať môže.

Z uvedeného textu vyplýva, že neexistuje jednoznačné vymedzenie veľkosti podniku na základe kvantitatívnych kritérií. Mnohé z nich majú účelový charakter a menia sa v závislosti od toho, na aký účel podnik napr. predkladá projekt alebo sa uchádza o finančnú dotáciu z rôznych fondov.

Kvantitatívne kritériá sa kombinujú s **kvalitatívnymi kritériami.** Medzi ne patrí:

- organizačná štruktúra podniku,
- postavenie na trhu,
- lokalizácia podniku,
- vzťah vlastníctva a manažmentu a iné.

Úloha malých a stredných podnikov v ekonomike

Malé a stredné podniky sú v transformujúcich sa krajinách považované za stabilizačný faktor, ktorý prispieva k riešeniu ekonomických, politických a spoločenských problémov. Sú schopné prevziať na seba množstvo úloh.

Malé a stredné podniky plnia nasledujúce funkcie:

- *Spoločenská funkcia*. Malé a stredné podniky napomáhajú budovaniu demokratického a tým aj slobodného pluralitného spoločenského systému. Dávajú každému občanovi možnosť slobodne sa rozhodnúť napr. o tom, či sa stane zamestnancom, alebo si založí svoju vlastnú firmu. Dávajú tak možnosť realizovať svoje osobné plány, budovať si svoj profesionálny život bez obmedzení a donútenia štátom alebo tretími osobami. Sú stabilizátorom demokracie tým, že napr. tlmia politické extrémy, etnické konflikty apod.
- *Hospodárska funkcia*. Malé a stredné podniky prispievajú k zachovaniu konkurencieschopnosti trhu poskytovaním slobodnej voľby pre účastníkov trhu. Stabilizujú ekonomiku štátu i regiónu, napr. tlmením tendencií k recesii alebo naopak k prehriatiu ekonomiky. Pomáhajú účelne rozdeľovať národnú ekonomickú základňu a ich prítomnosť zabezpečuje konkurenčný dozor.
- *Dodávateľská funkcia*. Malé a stredné podniky sa stali dodávateľmi a subdodávateľmi tovarov a služieb nielen pre konečných spotrebiteľov, ale aj pre podniky vo významných odvetviach, ako napr. automobilový priemysel, strojárstvo, elektrotechnika a pod. Sú schopné veľmi rýchlo, pružne a kvalitne sa prispôsobiť meniacim sa požiadavkám zákazníkov, kompletizovať, dopĺňať a rozširovať svoj výrobný sortiment bez veľkých výdavkov.
- *Štrukturálna funkcia*. Tieto podniky svojou flexibilitou a štruktúrnou adaptabilitou, schopnosťou rýchlejšie využívať nové technológie znižujú regionálne rozdiely v pracovných príležitostiach, dôchodkoch, v zásobovaní, v ponuke služieb a dopravy a tým prispievajú k rovnomernejšiemu a proporcionálnejšiemu rozvoju celej ekonomiky. Sú súčasťou miestnej kontroly a môžu reagovať na lokálne požiadavky.
- *Zamestnávateľská funkcia*. Pozitívna funkcia malých a stredných podnikov pri udržiavaní existujúcich pracovných miest a pri tvorbe nových pracovných príležitostí je všeobecne známa. Tieto podniky dokázali absorbovať aj množstvo pracujúcich prepustených z veľkých štátnych podnikov v období transformácie. Stabilizujú sociálno-ekonomickú situáciu obyvateľov, zamestnávajú obyvateľstvo aj v neatraktívnych regiónoch, absorbujú nezamestnaných v podobe drobných podnikateľov. Poskytujú tak možnosť prekonávať neodôvodnené sociálne rozdiely.

- *Inovačná a kultúrna funkcia*. Inovačná funkcia je veľmi dôležitou oblasťou aktivity malých a stredných podnikov. Tieto podniky pripisujú väčší význam výrobkovým inováciám ako procesným. Inovačná činnosť je typická v tých priemyselných odvetviach, ktoré sa nachádzajú v počiatočných fázach životného cyklu, napr. výroba lekárskych zariadení, telekomunikácie, biotechnológia. Nepodceňujú využívanie nových technológií a absorbujú technologické inovácie.
  Napomáhajú aj rastu kultúrneho štandardu obyvateľov napr. tým, že zaškoľujú pracovníkov v nových profesiách, rozvíjajú podnikateľské zručnosti a pod. V neposlednom rade sú urbanistami obcí a lokalít, pretože udržiavajú estetiku a skrášľujú životné prostredie.

Mikropodniky a malé a stredné podniky sú hybnou silou európskeho hospodárstva. Prispievajú k tvorbe pracovných miest a hospodárskemu rastu a zabezpečujú sociálnu stabilitu. V roku 2013 poskytovalo viac ako 21 miliónov MSP v celej EÚ 88,8 milióna pracovných miest. Deväť z každých 10 podnikov tvoria MSP a MSP vytvárajú dve z každých troch pracovných miest. MSP tiež podnecujú podnikateľského ducha a inovácie v celej EÚ a majú preto zásadný význam z hľadiska podpory konkurencieschopnosti a zamestnanosti. Vzhľadom na špecifické postavenie MSP sa kladie dôraz na rozvoj a podporu malých a stredných podnikov (Príručka pre používateľov k definícii MSP, Európska komisia, 2020).

Je však nutné zdôrazniť, že **musí ísť o podporu konkurencieschopnosti a účinné zapojenie MSP do kooperačných vzťahov –** sietí z aspektu ich inovačného programu, produktivity práce, konkurencieschopnosti a strategickej pripravenosti na stále sa meniace podnikateľské prostredie.

Medzi predpoklady konkurencieschopnosti MSP patrí najmä:

- kvalita a inovácia výrobkov, technológií a služieb,
- inovácie procesného riadenia, t. j. produktivita, pružnosť, bezporuchovosť, efektívnosť,
- partnerstvá s dodávateľmi aj odberateľmi,
- účinné marketingové aktivity,
- dokonalý informačný systém,
- dodržiavanie štandardov kvality, ochrany životného prostredia a kódexu etiky v podnikaní,
- uplatnenie znalostného manažmentu učiacej sa organizácie.

V súvislosti s nastupujúcimi novými trendmi tzv. **novej ekonómie**, ktorá je založená na všeobecnom rozšírení informačných technológií, vedomostiach, inovatívnych myšlienkach a procesoch neustálych zmien a adaptácií, sa mení aj

postavenie a úloha malých a stredných podnikov v ekonomike, predovšetkým v ich konkurencieschopnosti. Môžeme vyselektovať nasledujúce zmeny:

1. *Využitie nových vedomostí a technológií* sa stáva nevyhnutnou súčasťou riadenia firiem. Zlepšuje podnikovú efektívnosť tým, že napríklad uľahčuje proces podnikového plánovania, tvorby rozpočtov, znižuje náklady na tvorbu zásob, skracuje termíny dodávok a pod. Dochádza k automatizácii distribučných a predajných procesov, počítačová technika a využitie internetu mení správanie podnikov k zákazníkom a dodávateľom. Budúcnosť majú firmy, ktoré si včas uvedomia, že konkurenčná výhoda nie je založená na veľkosti firmy, ale na intelektuálnom kapitále, t. j. na ľuďoch a ich vedomostiach. Vzniká tak nová konkurenčná výhoda, ktorú môžu firmy využiť bez ohľadu na svoju veľkosť.
2. Veľký priestor pre uplatnenie MSP vzniká *rastúcim významom servisných služieb,* na ktoré sa môžu firmy špecializovať. Firmy sa v súčasnosti zameriavajú na zákazníka, ktorý požaduje okrem kvalitného výrobku aj kvalitný a pružný servis.
3. *Marketing zameraný na určitú skupinu zákazníkov* umožní malým a stredným podnikom vybudovať si špecifické prednosti v porovnaní s veľkými mamutími firmami, a to v podobe individuálneho prístupu k individuálnemu zákazníkovi s individuálnymi požiadavkami. Toto uspokojovanie špecifického dopytu však bude zo strany MSP vyžadovať dokonalú znalosť využívania marketingových nástrojov.
4. *Mení sa podoba podnikovej stratégie* a snahou je vybudovať pružný podnik schopný včas a efektívne reagovať na akékoľvek neočakávané zmeny. To vyžaduje aj zmeny v organizačnej štruktúre firiem. Presadzujú sa trendy sieťovej formy podnikovej organizácie založenej na nezávislých a spolupracujúcich ekonomických aktéroch, manažéroch, zamestnancoch a ich tímoch. Ich činnosť nie je riadená príkazom a plánom, ale vnútropodnikovým trhom. Na tieto zmeny môžu MSP reagovať veľmi rýchle a efektívne vďaka svojej pomerne neformálnej a jednoduchej organizačnej štruktúre.
5. Malé a stredné podniky sa nachádzajú pod vplyvom *globalizácie.* Ak sa tomuto trendu nechcú len pasívne prispôsobovať, musia sa doň aktívne zapojiť. Forma vstupu do nadnárodných podnikateľských aktivít môže mať rôznu podobu: od priamych dovozných a vývozných aktivít, cez kooperácie, licencie, franchaising, spoločné podnikanie až po strategické aliancie, fúzie, priame zahraničné aktivity a pod.

Zdravo sa vyvíjajúci sektor malých a stredných podnikov je pilierom ekonomiky každého štátu. V ekonomike SR tento sektor predstavuje nový a veľmi dynamicky sa rozvíjajúci podnikateľský subjekt. Očakáva sa, že malí a strední podnikatelia vytvoria strednú vrstvu obyvateľstva, ktorá je základom demokratickej spoločnosti.

Na záver uvádzame tabuľku, v ktorej porovnávame silné a slabé stránky malých a veľkých podnikov.

Malé a veľké podniky – silné a slabé stránky Tabuľka 4.12

Malé podniky	
Silné stránky: • marketing – schopnosť rýchlej reakcie s cieľom okamžitého prispôsobenia sa potrebám trhu; osobné vzťahy so zákazníkmi; • manažment – nezaťažený byrokraciou, flexibilní, inovatívni, tvoriví, dynamickí manažéri so schopnosťou prijímať riziko; • vnútorná komunikácia – neformálne vzťahy, možnosť rýchlej výmeny informácií a reorganizácie s cieľom prispôsobiť sa zmenám.	**Slabé stránky:** • kvalifikovaný personál – vzhľadom na obmedzené finančné zdroje často chýbajú potrební špecialisti, pracovníci sú nútení zastávať viacero funkcií; • vonkajšia komunikácia – často chýba informovanosť o nových trendoch, inováciách, poznatkoch, zámeroch konkurencie a pod.; • financie – chronický nedostatok vlastných zdrojov a problémy pri získavaní cudzích zdrojov; • rast – vzhľadom na finančné bariéry je rast malej firmy často limitovaný; manažéri, ktorí sú schopní riadiť malú firmu, často majú problémy s komplikovanejšími organizačnými štruktúrami; • úspory zo zvyšovania výroby – vzhľadom na malosériovú až kusovú výrobu sa komplikuje znižovanie nákladov a tým sa limituje rozvoj malých firiem; malé firmy často nie sú schopné ponúknuť dostatočný sortiment komplementárnych produktov; • zraniteľnosť voči externým šokom – malé firmy sú citlivejšie na ekonomické krízy, zmeny legislatívy, zmeny na trhu a ťažko presadzujú svoje záujmy napr. na parlamentnej úrovni.

Veľké podniky	
Silné stránky: • marketing – možnosť riadenia celkovej distribúcie a servisu, silná pozícia na trhu existujúcich výrobkov; silná reputácia a značka; • manažment – profesionálni manažéri, špecializovaní na určitý druh činnosti, schopní orientovať sa v zložitých organizačných štruktúrach; • kvalifikovaný personál – veľké firmy môžu zaplatiť špičkových odborníkov, umožňujú osobný rast každého pracovníka; • vonkajšia komunikácia – možnosť získavať potrebné informácie z rôznych aj finančne náročných zdrojov, využívajú rôzne poradenské agentúry, kupujú informácie z oblasti technológií a pod.; • financie – rôzne možnosti získavania kapitálu, rozkladanie rizika na portfólio projektov a produktov a pod.; • úspory zo zvyšovania výroby – majú možnosť využívať efekt úspor z rozsahu vzhľadom na veľkosériový až hromadný charakter výroby; • rast – vysoká schopnosť financovať expanziu a rozširovanie výrobnej základne; možnosť dlhodobých investícií do výskumu a vývoja; • vládne predpisy – možnosť nákupu právnických služieb, lobovanie veľkých podnikateľských skupín.	**Slabé stránky:** • vnútorná komunikácia – zložité organizačné štruktúry komplikujú tok informácií, oneskorená reakcia na problémy; organizačná rigidita a byrokracia; • zaťaženosť životného prostredia – veľké podniky sú najväčšími znečisťovateľmi životného prostredia; • nižšia pružnosť a prispôsobivosť na zmenený dopyt, ktorá je daná charakterom výroby; riziko interných konfliktov a informačných bariér; • investičná náročnosť pri zakladaní podniku a zmenách výrobného programu; náklady spojené s udržaním rozsiahlych systémov.

4.5 PODNIKY PODĽA TECHNICKO-ORGANIZAČNEJ CHARAKTERISTIKY

Podniky, a to predovšetkým podniky priemyslu, môžeme hlbšie klasifikovať podľa technicko-organizačnej charakteristiky, ktorá zahŕňa tieto kritériá:

a) typ výroby podniku,
b) špecializácia podniku,
c) koncentrácia činnosti podniku,
d) význam výrobného faktora.

a) Podľa **typu výroby** (t. j. miery opakovateľnosti) rozlišujeme podniky:

- hromadnej výroby,
- sériovej výroby,
- kusovej výroby.

Podniky hromadnej výroby sú charakteristické vysokou opakovateľnosťou výroby pomerne úzkeho sortimentu výrobkov. Je spojená s úzkou špecializáciou pracovísk, čo umožňuje po technickej stránke najvyšší stupeň mechanizácie a automatizácie výroby. Príkladom podnikov hromadnej výroby sú podniky automobilového priemyslu, hutníckeho priemyslu a pod.

Pre podniky sériovej výroby je charakteristická pomerne pravidelná opakovateľnosť výrobného procesu, čo sa prejavuje výrobou väčšieho počtu rovnorodých výrobkov. Príkladom sériovej výroby sú podniky nábytkárskeho priemyslu, podniky strojárenské (napr. výroba chladničiek, mrazničiek a pod.), podniky elektrotechnického priemyslu a pod.

Podniky kusovej výroby možno charakterizovať nízkou alebo žiadnou opakovateľnosťou výroby, každý výrobok je v podstate prototypom a vo väčšine prípadov sa vyrába na objednávku. Podnikmi kusovej výroby sú napríklad podniky lodiarskeho priemyslu, výroba turbín, mostných konštrukcií a pod.

b) Špecializácia výroby znamená zameranie podniku na určitú činnosť alebo produkt. Podniky možno rozdeliť do niekoľkých skupín:

- podniky predmetovo špecializované, t. j. zamerané na produkciu určitého výrobku, (výrobkovo špecializované),
- špecializované na určitú súčiastku (súčiastkovo špecializované),
- podniky technologicky špecializované, ktoré vykonávajú určité technologické operácie rovnakých technických znakov na rôznych druhoch výrobkov (frézareň, brúsiareň, farbiareň a pod.).

c) Koncentrácia činností v podniku znamená spôsob sústreďovania výroby. V podniku možno uplatniť tieto spôsoby koncentrácie:

- **horizontálna koncentrácia** (sústreďovanie výroby rovnakej, prípadne príbuznej výroby do jedného výrobného odboru),

- **vertikálna koncentrácia** (sústreďovanie na seba nadväzujúcich výrob).

d) Podľa **významu výrobného faktora** možno podniky členiť na:

- **materiálovo náročné**: vykazujú vysokú spotrebu surovín a majú vysoký podiel materiálových nákladov na celkových nákladoch (drevospracujúci priemysel, hutníctvo železa a pod.);
- **pracovne náročné**, ktoré sú typické vysokým podielom ľudskej práce a tým aj mzdových nákladov na celkových nákladoch (napr. textilný priemysel, poľnohospodárstvo, priemysel keramiky, sklársky priemysel a pod.);
- **kapitálovo (investične) náročné**, ktoré majú vysoký podiel viazanosti kapitálových zdrojov, ktorý je alokovaný väčšinou do technickej základne podniku (napr. letecký priemysel, automobilový priemysel a pod.).

4.6 PODNIKY PODĽA CHARAKTERU PRODUKTU

Produktom činnosti podniku môžu byť výrobky alebo služby. Podniky produkujúce výrobky nazývame **výrobnými podnikmi** a podniky produkujúce služby nazývame **podnikmi služieb**.

Produktom výrobných podnikov môžu byť výrobky, ktoré sú určené pre konečného spotrebiteľa, ale rovnako môžu byť určené na ďalšie spracovanie.
Výrobné podniky podľa druhov vyrábaných výrobkov možno rozdeliť na nasledujúce podskupiny:
a) *podniky prvovýroby,* ktoré získavajú statky priamo z prírody, a to vo forme

- pestovania: poľnohospodárstvo a lesníctvo,
- lovu a rybolovu: lov zveri, lov a spracovanie rýb,
- využívania prírodných zdrojov za účelom získania rôznych foriem energií: vodné, tepelné elektrárne, atómové elektrárne, veterné a slnečné elektrárne, ťažba ropy a zemného plynu a pod.

Podniky prvovýroby patria medzi podniky, ktoré sú náročné na ľudskú prácu, ale aj na vstupné investície.

b) *podniky druhovýroby*, ktoré spracovávajú produkty, a to:

- podniky vyrábajúce investičný tovar;
  Investičný tovar je taký, ktorý pôsobí vo výrobnom procese ako zariadenie a používa sa na výrobu iných produktov. Investičné tovary využívajú tak výrobné podniky ako aj podniky služieb. Investičnými tovarmi sú napr. stroje a zariadenia, dopravné prostriedky, počítače, nástroje a pod.
  K podnikom, ktoré vyrábajú investičné tovary, patria predovšetkým strojárenské podniky, elektrotechnické podniky, podniky stavebných látok a pod.

- podniky vyrábajúce spotrebné tovary;
  Spotrebný tvar je taký, ktorý bezprostredne slúži na uspokojovanie potrieb domácností. Člení sa na tovar dlhodobej a krátkodobej spotreby. Do skupiny tovarov dlhodobej spotreby patria napr. osobné automobily, práčky, chladničky a pod. Do skupiny predmetov krátkodobej spotreby patria napr. potraviny, časopisy, hygienické potreby a pod.

Ekonomiky, ktoré zakladajú svoj rozvoj na sofistikovaných produktoch, majú mimoriadne rozvinutý **sektor služieb**. Služby možno klasifikovať podľa rôznych kritérií:

- charakter služby: nehmatateľné (napr. finančné, poradenské IT služby) a hmatateľné (napr. maloobchodné, distribučné služby);
- úroveň technologickej integrácie: tradičné (využívajúce tradičné obchodné modely) a digitálne a hybridné služby (využívajúce informačné a komunikačné technológie);
- spôsob interakcie so zákazníkom: priame služby (vysoká miera interakcie so zákazníkom a osobného kontaktu) a nepriame služby (služby poskytované prostredníctvom digitálnych platforiem).

V posledných 10 rokoch zaznamenávame významný rast podnikov, ktoré všeobecne označujeme ako e-shopy. Ide o podniky, ktoré realizujú predovšetkým predaj tovaru prostredníctvom internetu. Tejto špecifickej forme podnikov sa budeme venovať v nasledujúcej kapitole.

🕮 Zhrnutie problematiky o typológii podnikov

- Výber právnej formy podniku patrí medzi najdôležitejšie rozhodnutia podnikateľa. Jednotlivé právne formy sa vyznačujú rôznymi kľúčovými znakmi (výška základného imania, výška vkladov spoločníkov, ručenie spoločníkov za záväzky, rozdelenie zisku, tvorba rezervného fondu, tvorba orgánov a ich kompetencie).
- Personálne spoločnosti sa vyznačujú osobnou účasťou vlastníkov na podnikaní, neobmedzeným ručením spoločníkov za záväzky spoločnosti a to spoločne a nerozdielne (okrem komanditistov), voľnou tvorbou orgánov spoločnosti a nízkou kapitálovou náročnosťou vzniku.
- Kapitálové spoločnosti sa zvyčajne vyznačujú vyššou kapitálovou náročnosťou vzniku (okrem jednoduchej spoločnosti na akcie), predpísanou štruktúrou orgánov, obmedzeným ručením spoločníka do výšky nesplateného vkladu a tiež tým, že spoločník môže výkon podnikania delegovať na štatutárny orgán.

- Podnik fyzickej osoby (živnostník, samostatne hospodáriaci roľník a slobodné povolania) sa vyznačuje najmä osobnou účasťou vlastníka na podnikaní, neobmedzeným ručením a regulatívnou úpravou.
- Existujú aj špecifické právne formy, ktoré majú osobitné znaky (družstvo, štátny podnik, európska spoločnosť).
- V podmienkach slovenského podnikateľského prostredia je tiež možné majetkovo sa podieľať na podnikaní iných osôb, a to napr. prostredníctvom zmluvy o tichom spoločenstve, zmluvy o združení, prípadne holdingovej štruktúry.
- Podniky je možné klasifikovať aj podľa iných kritérií a to najmä podľa konečného výsledku činnosti, odvetvia, veľkosti, vlastníctva a technicko-organizačnej charakteristiky. Každé kritérium má svoj význam, a to ako pre štatistické účely, manažérske rozhodovanie, štátnu správu pri prijímaní zásadných rozhodnutiach hospodárskej politiky.

✓ KONTROLNÉ OTÁZKY A ÚLOHY

1. Charakterizujte základné rozdiely medzi personálnymi a kapitálovými spoločnosťami.
2. Aký význam má typológia podnikov?
3. Aké sú základné rozdiely medzi verejnou obchodnou spoločnosťou a komanditnou spoločnosťou?
4. Aké sú základné znaky spoločnosti s ručením obmedzeným?
5. Porovnajte akciovú spoločnosť a európsku spoločnosť.
6. Porovnajte spoločnosť s ručením obmedzeným a jednoduchú spoločnosť na akcie.
7. Charakterizujte základné znaky družstva.
8. Aké formy vlastníctva poznáme v trhovej ekonomike?
9. Aké výrobné a nevýrobné odvetvia poznáte? Ktoré sú najdôležitejšie odvetvia slovenskej ekonomiky?
10. Podľa akých kritérií klasifikujeme podniky podľa veľkosti?
11. Akú úlohu zohrávajú malé a stredné podniky v trhovej ekonomike?
12. Ako klasifikujeme podniky podľa technicko-organizačnej charakteristiky?
13. Charakterizujte podstatu a základné typy holdingovej spoločnosti.
14. Prečo považujeme zmluvu o združení za vhodnú formu overenia budúcich spoločníkov? Aké sú jej základné znaky?
15. Aké sú výhody a nevýhody zmluvy o tichom spoločenstve.
16. Charakterizujte podnikanie zahraničných osôb.

LITERATÚRA

1. Aharoni,Yair: The Evolution and Management of State-Owned Enterprises, Cambridge Mass: Ballinger, 1986.
2. Hrvoľová,B.: Analýza finančných trhov. Bratislava, Sprint, 2001.
3. Mikovcová, H. – Scholleova, H.: Praktikum podnikové ekonomiky pro magisterské studium. Aleš Čeněk, 2011. 2. vydanie.
4. Okruhlica, F.: Vlastnícka správa spoločnosti. IURA EDITION. 2013.
5. Owen E.Hughes: Public Management and Administration: an Introduction. The McMillan Press lid., Houndmills, Masigstoke, Hampshire, 1994.
6. Papula, J. – Papulová, E. – Papula, J. -Papulová Z.: Podnikanie a manažment. Wolters Kluwer, 2017.
7. Pfohl, H.CH.: Betriebswirtschaftslehre der Mittel-und Kleinbetriebe. ESV 2020.
8. Plšeková, I: Prvé úverové družstvo v Európe založil v Sobotišti pred 178 rokmi Samuel Jurkovič. Kopaničiarske noviny, 2023.
9. Synek, M. a kol.: Manažerská ekonomika. Grada, 4. aktualizované vydanie. Praha 2007.
10. Šubertová, E.: Formy podnikania v agropotravinárstve. In: Podnikanie v agropotravinárstve. EKONÓM, Bratislava 2002.
11. Schiffgen,W.: The Raiffeisen movement for agricultural cooperation in West Germany. Elsevier, volume 6, Issue 4, 1979.
12. Shultz, T.W.: Investment in Entrepreneurial Ability. In: The Scandinaviau Journal of Economic, č. 4. 1980.
13. Obchodný zákonník
14. Zákon o živnostenskom podnikaní
15. https://ica.coop/en/rochdale-pioneers?utm_source=chatgpt.com

5 PODNIKANIE V ONLINE PRIESTORE – E-COMMERCE

V posledných troch desaťročiach evidujeme prudký rast špecifickej formy podnikania v online priestore tzv. e-commerce. Jej vznik je úzko naviazaný na vznik internetu a celosvetovej siete vzájomne prepojených počítačov a informačných systémov. Vznik internetu môžeme datovať do roku 1979, kedy Michael Aldrich vytvoril zariadenie, ktoré bolo v podstate online obchodom. Prístroj sa volal Teleputer a išlo o spojenie počítača, televízie a telefónu.

Za prvú e-commerce firmu sveta je vo všeobecnosti považovaná spoločnosť Boston Computer Exchange (1982), ktorá sa orientovala na predaj počítačov cez bezdrôtovú sieť.

Rok 1990 bol pre počítačový svet skutočne zlomový. Vtedy totiž vznikol protokol http, značkovací jazyk HTML a prvý internetový prehliadač WorldWideWeb. Ide o tri prelomové technológie, ktoré vytvoril programátor Tim Berners-Lee.

Internet bol však v tomto období stále skôr akademickou ako podnikateľskou témou. Pohľad na jeho využitie sa však začal prudko meniť. V roku 1992 vzniklo prvé online kníhkupectvo založené spoločnosťou Book Stak Unlimited. V roku 1994 bolo vyvinuté prvé SSl šifrovanie, čo umožnilo realizovať cez web bezpečné platby kartou. V tomto roku svoje aktivity spustil internetový obchod Amazon. Jeho zakladateľom bol Jeff Bezos, ktorý ako bývalý finančný analytik vytvoril zoznam produktov, ktoré by bolo možné predávať cez internet a vybral z neho knihy.

V súčasnosti sa táto forma podnikania celosvetovo rozšírila a vstúpila do takmer všetkých segmentov podnikania. Nie je ju možné zaradiť ani do jednej skupiny podnikov v rámci typologizačných kritérií podnikov, ktoré sme vymedzili v predchádzajúcej kapitole, pretože táto forma podnikania predstavuje kombináciu takmer všetkých typologizačných kritérií. Môže ísť o podnik, ktorý je výrobným podnikom, ale aj podnikom služieb, môže pôsobiť v akomkoľvek odvetví národnej ekonomiky, jeho veľkosť a vlastníctvo môže byť rôzne.

E-Commerce (elektronický obchod) je podnikateľská entita, ktorá realizuje predaj tovarov a služieb výlučne prostredníctvom internetovej platformy. Jeho činnosť prebieha v prostredí informačných spoločností, pričom transakcie sú realizované na diaľku bez priameho kontaktu so zákazníkom. E-shop kombinuje funkcie katalógu produktov, nákupného košíka, platobných brán, logistického rozhrania a systému správy vzťahov so zákazníkmi. V podmienkach legislatívneho prostredia Slovenskej republiky je potrebné pracovať s týmito legislatívnymi normami:

- Na úrovni EÚ platí *smernica 2000/31/ES*, tzv. E-commerce Directive, ktorá harmonizuje povinnosti transparentnosti, informovania a obmedzenia zodpovednosti poskytovateľov online služieb.
- V slovenskom právnom poriadku sa od 1. 2. 2004 uplatňuje *zákon č. 22/2004 Z. z.* o elektronickom obchode, ktorý upravuje požiadavky na identifikáciu prevádzkovateľa, informačné povinnosti pri uzatváraní zmlúv na diaľku a zodpovednosť za obsah stránky.
- Z hľadiska ochrany spotrebiteľa upravuje vzťahy medzi e-shopom a konečným zákazníkom *zákon č. 102/2014 Z. z.* o ochrane spotrebiteľa pri zmluvách uzavretých na diaľku, vrátane práva odstúpiť od zmluvy do 14 dní.
- Spracovanie osobných údajov zákazníkov sa riadi nariadením *(EU) 2016/679* – GDPR, ktoré stanovuje zásady minimalizácie dát, právo na prístup, opravu a vymazanie údajov.

V elektronickom obchode je možné vychádzať z dvoch typov obchodných modelov a to:

- B2C (Business-to-Consumer), v ktorom e-commerce priamo predáva výrobky alebo služby konečným spotrebiteľom, zameriava sa na emocionálne a racionálne stimuly jednotlivých spotrebiteľov a kladie dôraz na rýchlosť a spoľahlivosť dodania, cenu a pohodlie nákupu. Zisk je vytváraný z jednotkovej predanej položky, prípadne doplnkových služieb, ktoré sú poskytované k predaju.
- B2B (Business-to-Business), v ktorom ide o predaj medzi podnikmi a kľúčovými znakmi B2B sú vyššie objemy dodávok, zložitejšie rokovacie procesy a dlhodobé kontrakty. Pri tvorbe zisku sa vychádza z veľkoobchodnej ceny, predplatiteľských programov, alebo licenčných poplatkov.

V nasledujúcej tabuľke sumarizujeme základné rozdiely medzi klasickým podnikom a e-commerce.

Základné rozdiely medzi klasickým podnikom a e-commerce Tabuľka 5.1

kritérium	**klasický podnik**	**e-commerce**
obchodný model	fyzická predajňa, priame interakcie so zákazníkom, lokálna orientácia	obchod cez internet (24 hodín denne), bez geografických obmedzení, digitálne platformy (platobné brány, IT systémy a nástroje na sledovanie

		spotrebiteľského správania)
prevádzkové náklady	vysoké fixné náklady (obstaranie a udržiavanie obchodných a skladových priestorov, mzdy predavačov, investície do fyzickej infraštruktúry predaja)	vysoké náklady na IT systémy a bezpečnosť predaja, platobné systémy, dopravu tovaru k zákazníkovi
marketingová stratégia	klasické reklamné metódy (billbordy, tlačené média, lokálne médiá), budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi, osobná komunikácia; menšia flexibilita na meniace sa požiadavky zákazníka	využitie digitálnych marketingových nástrojov, presné cielenie na segmenty trhu, meranie správania zákazníka a rýchle prispôsobovanie sa meniacim požiadavkám zákazníka
Logistika	lokálne sklady a distribučné kanály	globálne distribuované sklady, drop-shipping modely (sprostredkovanie nákupu od externého dodávateľa, ktorý zabezpečí priame dodanie tovaru zákazníkovi)
právne a regulačné aspekty	dodržiavanie národných a lokálnych predpisov, napr. stavebných, hygienických, bezpečnostných, protipožiarnych noriem	dodržiavanie medzinárodných predpisov o ochrane osobných údajov, elektronickom obchode a kybernetickej bezpečnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Vo vyššie uvedenej tabuľke sme uviedli rozdiely medzi klasickým podnikom a e-commerce, tieto dva typy však majú aj spoločné znaky. Aj podnik pracujúci v online priestore musí:

- vykonať rozhodnutie o vhodnej právnej forme podnikania a zvoliť si svoju organizačnú štruktúru;

- mať vypracovaný kvalitný podnikateľský plán a najmä finančný plán, mať jasnú predstavu o budúcich výnosoch a nákladoch; definovať dlhodobú stratégiu;
- vytvoriť vhodnú doménu, prípadne ochrannú značku;
- dodržiavať v podmienkach Slovenskej republiky legislatívne predpisy (Obchodný zákonník, daňové zákony, pracovné právo a pod.);
- orientovať sa na zákaznícku hodnotu, ako základ konkurenčnej výhody;
- finančne riadiť svoje cash flow (riadenie pohľadávok, záväzkov, optimalizovať pracovný kapitál, monitorovať ukazovatele rentability a pod.);
- sledovať výšku svojich nákladov a implementovať možnosti ich optimalizácie ;
- spolupracovať s dodávateľmi;
- manažovať svoje distribučné kanály;
- identifikovať a riadiť svoje ekonomické, technické, finančné a trhové riziká;
- inovovať produkty a procesy,
- dodržiavať etické štandardy, sociálnu a environmentálnu zodpovednosť.

Napriek odlišným distribučným kanálom a technologickým nástrojom má klasický podnik aj e-commerce podnik spoločný základ v oblasti právneho rámca, strategického riadenia, marketingu, financií, riadenia ľudských zdrojov, logistiky, riadenia rizík a inovácií. Z vedeckého hľadiska to potvrdzuje všeobecnú aplikovateľnosť manažérskych a ekonomických princípov, ktoré možno aplikovať v ľubovoľnom odvetví či kanáli predaja, pričom špecifiká každého modelu spočívajú predovšetkým vo forme implementácie týchto princípov, nie v ich podstate.

🕮 Zhrnutie problematiky o podnikaní v online priestore – e-commerce

- Podnikanie v online priestore je upravené špecifickými legislatívnymi normami.
- Podnik typu e-commerce sa od klasického podniku líši tým, že sa využívajú dva hlavné obchodné modely, a to B2B a B2C.
- Napriek odlišným distribučným kanálom a technologickým nástrojom má klasický podnik aj e-commerce podnik spoločný základ v oblasti právneho rámca, strategického riadenia, marketingu, financií, riadenia ľudských zdrojov, logistiky, riadenia rizík a inovácií.

✓ KONTROLNÉ OTÁZKY A ÚLOHY

1. Ktoré spoločné znaky majú klasický podnik a podnik e-commerce?
2. Čím sa od seba odlišujú klasický podnik a podnik e-commerce?

3. Aké legislatívne normy upravujú podnikanie e-commerce?
4. Vymenujte 5 najznámejších e-commerce podnikov v slovenskom podnikateľskom prostredí.

LITERATÚRA

1. BERČÍK, J. (2023). *E-Obchodovanie*. Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2023.
2. PORTER, N. 2017). *E-Commerce: Principles, Technologies and Business Applications*. Larsen&Keller Education, 2017.
3. SUCHÁNEK, P.(2012). *Elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Ekopress, 2012.
4. VESELOVSKÁ L. (2022). *Zvyšovanie flexibility dodávateľsko-odberateľských reťazcov aplikáciou vybraných metód manažmentu*. Belianum, 2022.

6 ZDRUŽOVANIE PODNIKOV A HOSPODÁRSKA SÚŤAŽ

Globalizácia, rastúca konkurencia na trhu, zvyšovanie rizika, technologický pokrok a tlak na efektívnosť vedú k tomu, že podniky sa čoraz častejšie **spájajú do väčších celkov**, aby si udržali alebo posilnili trhovú pozíciu. Tento proces však zároveň **zasahuje do štruktúry trhu** a môže negatívne ovplyvniť hospodársku súťaž. Preto je predmetom **kontroly zo strany protimonopolných orgánov** ako je Protimonopolný úrad SR alebo Európska komisia.

6.1 CIELE, OBLASTI A KRITÉRIÁ ZDRUŽOVANIA PODNIKOV

Proces združovania podnikov nadobúda rôzne právne, organizačné a ekonomické podoby a závisí od cieľov, veľkosti podnikov, ako aj špecifík daného odvetvia.

Niektorí ekonómovia používajú pre združenia podnikov pojem korporácie a proces vytvárania korporácií chápu ako proces integrácie firiem.[126]

Združovanie prostriedkov a činností podnikov je prirodzeným procesom, ktorý umožňuje dosiahnuť synergický efekt ich fungovania. Jeho výsledkom je združovanie podnikov do väčších celkov – združení. Združenie vzniká zmluvou dvoch alebo niekoľkých právnických osôb, ktoré spoja svoju činnosť alebo majetkové hodnoty na dosiahnutie určitého cieľa.[127]

Združenie vzniká spojením právne a ekonomicky samostatných podnikov s určitým cieľom bez toho, aby sa tým narušila právna samostatnosť a autonómia združených podnikov. Vymedzenie a dodržiavanie striktných hraníc zachovania právnej samostatnosti a autonómie združených podnikov býva v praxi náročný proces.

Spolupráca podnikov v oblasti združovania prináša pozitívne efekty, no zároveň je sprevádzaná rizikami negatívnych dopadov.

---

[126] KASSAY, Š. (1999). *Korporačné a holdingové štruktúry.* Žilina : Strateg, 1999.
[127] MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. (2020). *Podnikové hospodárstvo*. Wolters Kluwer, 2020. 424 s.

Cieľom združovania je priniesť **pozitívne efekty**:[128]

- zvýšenie hospodárnosti dosiahnutím racionalizačných efektov, a tým zníženie nákladov v rámci väčšej hospodárskej jednotky,
- posilnenie konkurencieschopnosti, zlepšením postavenia na trhu voči dodávateľom, odberateľom a veriteľom,
- zníženie rizika podnikovej činnosti v dôsledku jeho rozdelenia na viacerých partnerov,
- získanie mocenskej pozície obmedzením konkurencie na trhu a prístup k novým trhom,
- posilnenie inovačného potenciálu, prístup k novým technológiám.

Na druhej strane môže mať združovanie **negatívne dopady**, napríklad:

- neúspešná integrácia procesov,
- kultúrne rozdiely medzi partnermi,
- vznik dominantného postavenia,
- oslabenie konkurenčných tlakov,
- zvýšenie bariér vstupu pre nových hráčov,
- riziko kartelizácie.

Pri rozhodovaní o forme združenia podniky zvažujú viaceré aspekty, ktoré súvisia s ich možnosťami, stanovenými cieľmi, ale aj následnými rizikami či obmedzeniami. Základné aspekty, ktoré ovplyvňujú rozhodnutie sú :[129]

A. strategické ciele
- rast,
- diverzifikácia portfólia,
- získanie prístupu k technológiám.

B. finančné možnosti
- dostupnosť kapitálu pre akvizíciu,
- riziko zadlženia pri fúzii.

---

[128] spracované podľa: MANKIW, N. G. (2019). *Základy ekonomie*. Praha: Grada Publishing, 2019. a
MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

[129] KOTLER, P. – KELLER, K. L. (2016). *Marketing management*. 15. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016.

C. organizačné aspekty
- kompatibilita firemnej kultúry,
- schopnosť integrovať riadenie.

D. právne a daňové dôsledky
- možnosti štruktúrovania transakcie (napr. cez holdingy),
- daňová optimalizácia.

E. regulačné obmedzenia
- kontrola koncentrácií (protimonopolná legislatíva),
- povolenia a schvaľovacie procesy.

Združenie podnikov by malo podporovať kvalitnejšie, pružnejšie a efektívnejšie zabezpečovanie tých činností, ktoré by jednotlivé podniky ťažšie samy zvládli. Na základe toho môžeme vymedziť základné oblasti, v ktorých dochádza k združovaniu:[130]

1. Oblasť ***zásobovania*** – združovaním podnikov dochádza k spoločným nákupom a tým k zlepšeniu postavenia účastníckych podnikov na trhu oproti silným dodávateľom; k vytvoreniu priaznivých dodacích podmienok spoločným nákupom väčšieho množstva, čím sa dosahuje priaznivá cena (rabatová politika) pre združené podniky.
2. Oblasť ***výroby*** – združovanie sa zameriava na koordináciu množstva, na kvalitu kooperácie a postup výroby, druh výroby účastníckych podnikov. To vedie k zvýšeniu využitia výrobnej kapacity, typizácii výrobkov, diverzifikácii výroby, racionalizácii výroby, využitiu poklesu nákladov pri zvýšenom objeme výrobkov a podobne.
3. Oblasť ***odbytu*** – združovanie umožňuje zlepšenie odbytových možností a tým zvýšenie hospodárnosti a zlepšenie pozície na trhu. Príkladom môže byť spoločný prieskum trhu, reklama, distribúcia.
4. Oblasť ***výskumu a vývoja*** – stáva sa dôležitým základom združovania podnikov, keďže výskum a vývoj sú stále nákladnejšie a jednotlivý podnik ich nemôže uniesť.
5. Oblasť ***financovania*** – jednotlivé podniky nemôžu financovať veľké projekty, a tak je ich združovanie nevyhnutné. Zvyšuje totiž úverové možnosti v banke a na kapitálovom trhu.

---

[130] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

Vznik združenia nevytvára hierarchickú nadstavbovú formu riadenia združujúcich sa podnikov. Žiadna forma združenia nie je nadriadeným orgánom združenému podniku.

Na výber vhodnej formy združenia slúžia rôzne kritériá, ako sú:

l. Výrobno-technické kritérium, na základe ktorého rozoznávame:

- **horizontálne združenia**, v ktorých sa spájajú podniky rovnakých alebo príbuzných odborov. Cieľom týchto združení je dosiahnuť vyšší stupeň špecializácie, ako aj vylúčenie doterajšej konkurencie medzi týmito podnikmi.
- **vertikálne združenia**, ktoré spájajú podniky rôznych odborov, ktoré navzájom na seba nadväzujú. Cieľom takýchto združení je zabezpečiť pravidelný prísun surovín a tým zníženie rizika z dôvodov nezávislosti od cudzích dodávateľov.
- **diagonálne združenia**, keď sa spájajú podniky rôznych odborov pôsobiace na rôznych trhoch, ktoré medzi sebou nesúvisia. Cieľom je kapitálové rozloženie rizika.

Formy združení podľa výrobno-technického kritéria, charakteristika, dopady Tabuľka 6.1

Formy združenia	**Charakteristika**	**Možný dopad na súťaž**
horizontálne	spojenie firiem z rovnakého odboru	zníženie počtu hráčov, riziko monopolizácie
vertikálne	spojenie výrobcu a distribútora	kontrola dodávateľského reťazca
diagonálne	spojenie firiem z rôznych odvetví	slabší dopad, ale riziko vzniku portfólií – ovláda viacero segmentov súčasne

Zdroj: vlastné spracovanie

2. Územné kritérium, ktoré vymedzuje určitý územný rozsah pre pôsobenie združenia. Sú to:

- **regionálne združenia**, ak sa združujú podniky v určitom regióne;
- **národné združenia**, v rámci ktorých sa združujú len podniky na území jedného štátu;

- **medzinárodné združenia**, ktoré vznikajú v dôsledku medzinárodného prepojenia.

3. Ďalším kritériom je **dĺžka trvania** vzájomného spojenia podnikov. Vtedy rozoznávame:

- **dočasné združenia**, ktoré sú časovo ohraničené a zamerané len na realizáciu jedného projektu;
- **trvalé združenia**, ktorých trvanie je časovo neohraničené.

4. Intenzita vzájomného spájania podnikov je tiež dôležitým kritériom vhodnej formy združenia. Na základe tohto kritéria hovoríme o združeniach vznikajúcich na báze:

- **kooperácie** (právna a ekonomická samostatnosť) a
- **koncentrácie** (vzťahová závislosť – kapitálová účasť).

6.1.1 Formy združení na báze kooperácie

V súčasnej ekonomike čelí väčšina podnikov globalizačným tlakom, rastúcej konkurencii a potrebe inovovať. Jednou z foriem, ako tieto výzvy zvládať, je **kooperácia**, teda **vedomá a dlhodobá spolupráca dvoch alebo viacerých podnikov** s cieľom dosiahnuť spoločné ekonomické alebo technologické ciele.

Kooperácia sa môže týkať **výroby, výskumu a vývoja, logistiky, marketingu alebo odbytu**. V porovnaní s fúziami a akvizíciami si partneri v kooperácii zachovávajú **právnu a ekonomickú samostatnosť**, čo predstavuje flexibilnejší prístup k partnerstvu. Rozhodujúcim momentom vzniku združení založených na kooperácii je dobrovoľnosť, t. j. rovnaký záujem účastníkov a ich vlastná vôľa vyplývajúca z rovnakej potreby efektívne riešiť plnenie určitých funkcií podnikov spoločne.

Kooperácia podnikov je moderným a žiadaným nástrojom podnikovej stratégie najmä pre malé a stredné podniky. Umožňuje im čeliť globalizácii, zdieľať náklady, inovácie a zároveň si zachovať nezávislosť. Kľúčom k úspechu je dôvera, jasne definované podmienky spolupráce a rovnováha v prínosoch pre všetky strany.

Právne rámce a nástroje spolupráce

Podniková kooperácia sa v praxi realizuje prostredníctvom rôznych **zmluvných foriem**:

- zmluvy o spolupráci (obchodné zmluvy),
- licenčné zmluvy,
- zmluvy o združení (§ 829 a nasl. Občianskeho zákonníka),
- medzinárodné zmluvy.

Na Slovensku neexistuje jednotný zákon o kooperácii, ale zmluvná spolupráca je umožnená prostredníctvom ustanovení **Obchodného zákonníka** č. 513/1991 Zb.

Kooperácia medzi podnikmi nadobúda rôzne podoby – od legitímnych foriem spolupráce až po zakázané dohody. Rozlišujeme:

- **konzorciá a odborné združenia** – patria medzi **legálne** formy spolupráce,
- **kartely –** vo väčšine krajín predstavujú **zakázané formy**.

Správne chápanie týchto foriem je dôležité z hľadiska hospodárskej súťaže, etiky podnikania a regulačného rámca.[131]

Konzorcium

Konzorcium je dočasné zoskupenie viacerých subjektov (fyzických alebo právnických osôb). Subjekty sa spájajú za účelom uskutočnenia konkrétneho projektu alebo splnenia zmluvy, ktorú by samostatne nezvládli z dôvodu nárokov, možností resp. miery podnikateľského rizika. Potrebný kapitál a riziko sa delia medzi účastníkov (konzorcionalistov). Konzorcium vzniká na základe zmluvy, ktorá obsahuje predovšetkým účel a dobu jeho trvania. Najčastejšie sa stretávame s nasledujúcimi **príkladmi využitia**:

- bankové konzorciá na spoločné úverovanie veľkých projektov,
- konzoricá na emisiu akcií a obligácií,
- výstavba diaľnic, nemocníc alebo technologických parkov,
- spoločná účasť vo verejnom obstarávaní.

Základné **charakteristiky konzorcia** súé:

- právne ide o zmluvnú formu spolupráce (najčastejšie podľa § 829 a nasl. Občianskeho zákonníka – zmluva o združení),

[131] SUCHOŽA, J. et al. (2016). *Obchodné právo*. Bratislava: Iura Edition. 2016.

- každý člen konzorcia zostáva právne a ekonomicky samostatný, ale koordinujú sa pri plnení spoločného cieľa,
- konzorcium ako celok nemá právnu subjektivitu.

Hlavné prínosy konzorcia sú:

- zdieľanie rizika, nákladov a expertízy,
- väčšia šanca uspieť v tendroch,
- flexibilná forma spolupráce bez nutnosti zakladania novej firmy.

Kartel

Kartel predstavuje **dohodu medzi podnikmi, ktorou sa obmedzuje alebo narúša hospodárska súťaž**. V mnohých krajinách je zakázaný, pretože bráni rozvoju konkurenčného prostredia a výhod, ktoré z neho plynú.

V Európe ide o **zakázanú formu kooperácie**, ktorá je prísne regulovaná vnútroštátnym aj európskym právom.

Protimonopolný úrad SR definuje kartel ako dohodu medzi podnikateľmi, ktorí sú vzájomnými konkurentmi. Kartely patria medzi najzávažnejšie porušenia súťažných pravidiel, ktoré prinášajú prospech výlučne ich účastníkom.[132]

Kartel predstavuje zmluvné, väčšinou horizontálne spojenie účastníckych podnikov, ktoré si zachovávajú svoju právnu a ekonomickú samostatnosť. Hlavným cieľom kartelu je **ovládnutie trhu** prostredníctvom obmedzenia súťaživosti. Zmluvné strany sa zaväzujú zachovávať vo svojej činnosti určité podmienky, aby vo vzájomných vzťahoch vylúčili konkurenciu. Zmluvné dohody môžu podľa druhu kartelu rôznou silou obmedziť rozhodovaciu voľnosť účastníkov. Kartel sa vyskytuje hlavne v podobe **oligopolu**. Takzvaný zmluvný alebo koluzívny oligopol vzniká v situácii, keď niekoľko firiem predávajúcich alebo ponúkajúcich rovnaké alebo podobné **výrobky** či **služby** zistí, že ich ceny sú približne na rovnakej úrovni a vzájomná cenová **vojna** by tieto podniky oslabila. Dôjdu k záveru, že je pre nich výhodnejšie zvyšovať spoločný zisk zvyšovaním cien alebo rozdelením **trhu**. Uzavrú preto tajnú dohodu o stanovení monopolných cien, o trhovom podiele každej z firiem. Každá firma sa potom vo vymedzenej oblasti správa ako **monopol**.

Podľa predmetu zmluvy rozlišujeme:[133]

- kondičný kartel,

---

[132] PROTIMONOPOLNÝ ÚRAD SR. (2021). *Čo je kartel?,* Dostupné na: https://www.antimon.gov.sk/co-je-kartel/

[133] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

- výrobný (kontingentačný) kartel,
- cenový kartel,
- odbytový (regionálny) kartel,
- syndikát.

Kondičný kartel vzniká na základe zmluvy, ktorou sa podniky zaväzujú dodržiavať určité obchodné podmienky. Týmto spôsobom napr. stanovujú presné pravidlá dodávateľských, platobných a kreditných podmienok, záručných výkonov a iných obchodných podmienok.

Výrobný (kontingentačný) kartel je taký druh kartelu, v ktorom je predmetom zmluvy stanovenie výrobných kontingentov pre podniky, t. j. každý účastník kartelu sa zaväzuje vyrábať len určité množstvo.

Cenový kartel stanovuje odbytové ceny vyrábaného tovaru a tým likviduje medzi účastníkmi kartelu cenovú konkurenciu. Cenové obmedzenia môžu byť určené formou minimálnych alebo pevných cien, ktoré sú väčšinou vyššie ako konkurenčné ceny.

Odbytový (regionálny) kartel vzniká zmluvou o priestorovom rozdelení trhu. Môže tak vzniknúť monopolné postavenie toho-ktorého podniku v určenej oblasti.

Syndikát je najprísnejšia forma kartelu. V predchádzajúcich druhoch kartelu išlo iba o určenie určitých obmedzení, pričom podniky vystupovali na trhu samostatne. V syndikáte už odbyt produkcie všetkých účastníkov zabezpečuje buď jeden zo zúčastnených zmluvných podnikov alebo sa vytvorí samostatná obchodná spoločnosť. Výrobca tak stráca priamy kontakt s trhom. Syndikáty sa uplatňujú predovšetkým v priemysle základných surovín (napr. uhlie, železo, oceľ).

V praxi sa len zriedka vyskytujú jednotlivé druhy kartelov samostatne. Výrobné alebo odbytové kartely sa kombinujú s cenovými a s kondičnými kartelmi.

Odborný zväz

Odborný zväz je forma **dobrovoľného združenia podnikateľských subjektov** alebo odborníkov pôsobiacich v rovnakom alebo príbuznom odvetví. Vzniká na základe spoločných záujmov, pričom jeho hlavnou úlohou je **zastupovanie, obhajoba a koordinácia profesijných a ekonomických záujmov svojich členov** voči zákonodarcovi, verejnosti, štátnej správe, ostatným zväzom a pod.

Z právneho hľadiska ide najčastejšie o **občianske združenie** podľa zákona č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov, prípadne o právnickú osobu založenú podľa Obchodného alebo Občianskeho zákonníka. Najčastejšie sa vyskytuje v týchto podobách:[134]

- **hospodárske odborné zväzy** (Zväz podnikateľov, Asociácia leasingových spoločností a pod.),
- **komory** (Obchodná a priemyselná komora, Komora komerčných právnikov a pod.),
- **zamestnanecké zväzy** (Asociácia zamestnávateľských zväzov a združení, Asociácia malých a stredných výrobcov a pod.).

Hlavné funkcie odborného zväzu:

- zastupovanie členov vo vzťahu k štátnym orgánom, médiám a verejnosti,
- tvorba a presadzovanie odvetvových štandardov a etických pravidiel,
- vzdelávanie, poradenstvo a odborné semináre pre členov,
- zber a analýza štatistických údajov o odvetví,
- podpora inovácií a digitalizácie sektora,
- koordinácia spoločných aktivít (napr. výstavy, projekty, zahraničné misie).

Výhody a nevýhody resp. riziká vyplývajúce členom v združení sumarizuje nasledujúca tabuľka.

Výhody a nevýhody členstva v odbornom zväze Tabuľka 6.2

Odborný zväz	
výhody	**nevýhody, riziká**
zastupovanie záujmov členov voči štátu, EÚ a verejnosti	možné konflikty záujmov medzi veľkými a malými členmi
prístup k legislatívnym informáciám a pripravovaným zmenám	pasivita členov – záťaž nesie len aktívna menšina
sieťovanie, výmena skúseností, odborné podujatia	riziko netransparentného hospodárenia alebo vplyvu lobistických skupín
spoločná propagácia odvetvia a zvyšovanie jeho renomé	členstvo môže byť administratívne alebo finančne náročné

[134] MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. (2020). *Podnikové hospodárstvo*. Wolters Kluwer, 2020. 424 s.

Odborný zväz	
výhody	**nevýhody, riziká**
možnosť spolupodieľať sa na tvorbe politík (napr. pracovné skupiny)	niekedy slabý reálny vplyv na tvorbu legislatívy
prístup k projektom, eurofondom, podporným nástrojom	riziko stagnácie, ak zväz nereaguje na zmeny v odvetví
tvorba odvetvových štandardov, etických kódexov	zväz nemusí byť reprezentatívny pre celé odvetvie

Zdroj: vlastné spracovanie

Odborné zväzy zohrávajú kľúčovú rolu v podpore profesijných komunít, zvyšovaní kvality podnikateľského prostredia a presadzovaní systémových zmien. V modernom hospodárstve, ktoré je ovplyvňované reguláciou, globalizáciou a technologickými zmenami, ich význam **neustále rastie**.
Právny rámec, ktorý vymedzuje činnosť odborných zväzov v SR je nasledujúci:

- **Zákon č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov** – základná legislatíva umožňujúca vznik odborných zväzov ako občianskych združení;
- **Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník** – ak je zväz organizovaný ako združenie právnických osôb na základe zmluvy o združení;
- **Zákonník práce, Zákon o kolektívnom vyjednávaní** – relevantné pri zväzoch, ktoré vstupujú do kolektívnych rokovaní.

6.1.2 Formy združení na báze koncentrácie

Základným právnym predpisom je **zákon č. 187/2001 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže**, ktorý v § 9 definuje koncentráciu ako proces ekonomického spájania podnikateľov na trvalom základe, ktorým je:[135]

a) zlúčenie alebo splynutie dvoch alebo viacerých samostatných podnikateľov,
b) získanie priamej alebo nepriamej kontroly jedným podnikateľom alebo viacerými podnikateľmi nad podnikateľom, jeho časťou alebo nad viacerými podnikateľmi alebo ich časťami,
c) koncentrácia podľa odseku 1 písm. b) je aj vytvorenie spoločného podniku spoločne kontrolovaného dvoma alebo viacerými

[135] Zákon č. 187/2021 Z.z. o ochrane hospodárskej súťaže

podnikateľmi, ktorý trvale vykonáva všetky funkcie samostatného ekonomického subjektu.

Kontrola koncentrácií patrí k nástrojom súťažného práva. Jej podstata spočíva v kontrole operácií na trhu, ktoré v zmysle zákona predstavujú koncentráciu a svojou veľkosťou spadajú pod kontrolu úradu – napĺňajú obratové kritériá stanovené zákonom. Koncentrácia sama o sebe nie je zakázaná, nie je protisúťažnou praktikou, avšak je predmetom kontroly úradu, keďže jej podstatou je trvalá zmena štruktúry trhu, a teda vplyv na hospodársku súťaž.

Základný cieľ, ktorý kontrola koncentrácií sleduje, je zabrániť vzniku takých trhových štruktúr, ktoré by viedli k narušeniu trhového prostredia. Kontrola koncentrácií teda predstavuje kontrolu vykonávanú ex-ante. Pri posudzovaní koncentrácií úrad predikuje trhovú štruktúru, ktorá by mala nastať po koncentrácii.

Koncentrácia podnikateľov môže mať na súťaž aj pozitívny vplyv, spájajúce sa spoločnosti môžu znižovať výrobné a transakčné náklady, zlepšiť svoj inovačný potenciál a tak celkovo stimulovať hospodársku súťaž na trhu. Úrad zakáže iba takú koncentráciu, ktorá vyvoláva obavy, že sa v jej dôsledku značne naruší účinná súťaž na trhu.

Koncentrácia predstavuje spôsob združovania podnikov prostredníctvom vzťahovej závislosti založenej na kapitálovej účasti (podielnictve).Výsledkom koncentrácie je vytvorenie trvalého hospodárskeho spojenia právne samostatných podnikov spojených kapitálovou účasťou, prípadne zmluvou. Týmto spôsobom vznikajú rôzne druhy koncernov.[136]

Koncern[137] predstavuje združenie podnikov, ktoré si zachovávajú právnu samostatnosť a podliehajú jednotnému vedeniu. Jednotlivé podniky sú koncernové podniky. Všetky zoskupené podniky s jednotným riadením vytvárajú ekonomický celok. Koncernové podniky sa spoločne orientujú na jednotný vstup na trhy, zdroje rozvoja a ich racionálne využitie, optimálnu alokáciu kapitálu a zosúladenie výrobku, technológie výroby a modernizácie.

Koncern ako celok nemá právnu subjektivitu. Existuje len v zmysle určitého usporiadania združených podnikov a v zmysle zostavovania a publikovania koncernových ročných účtovných závierok a správ o hospodárení.

---

[136] MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. (2020). *Podnikové hospodárstvo*. Wolters Kluwer, 2020. 424 s.
[137] časť spracovaná podľa: MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

Podľa spôsobu vzniku rozoznávame:

A. koncern založený na zmluvnom základe,

B. koncern založený na vzťahovej (zväčša kapitálovej) závislosti.

A. Koncern založený na zmluvnom základe predstavuje dobrovoľné spojenie právne samostatných podnikov pod jednotným vedením, v ktorom medzi jednotlivými podnikmi neexistuje kapitálová závislosť. Tieto koncernové podniky sú si navzájom rovné. Zmluvné strany buď poveria jednotným vedením koncernu jeden z podnikov, alebo si vytvoria spoločný orgán (centrálu), ktorý má zvyčajne formu kapitálovej spoločnosti (a. s., s. r. o.). Pri tomto type koncernu je však niekedy problematické zabezpečiť jednotné vedenie.

B. V trhovej ekonomike je rozhodujúci **koncern založený na kapitálovej závislosti.** Predstavuje združenie ovládajúceho podniku s jedným alebo viacerými závislými podnikmi[138] pod jednotným vedením ovládajúceho podniku. Všetky koncernové podniky majú právnu subjektivitu. Takýto koncern sa niekedy označuje ako podriadený koncern. Na rozdiel od zmluvného koncernu je rozhodujúci pre trhovú ekonomiku. Jednotné vedenie koncernu vychádza z kapitálovej závislosti, t. j. ovládajúcej moci. Táto závislosť môže byť ešte zvýšená pomocou ovládajúcej zmluvy.

K absolútnemu ovládaniu dochádza vtedy, keď si ovládaný podnik zachováva právnu samostatnosť, ale v rámci koncernu je tento podnik považovaný za podnikový útvar, lebo je s ovládajúcim podnikom úzko previazaný ekonomicky, finančne, organizačne a pod.

Preto je dôležité vymedzenie pojmu závislého a ovládajúceho podniku. Štatút Európskej akciovej spoločnosti za **ovládajúce podniky** považuje tie, v ktorých fyzická alebo právnická osoba:

- disponuje väčšinou hlasov akcionárov alebo spoločníkov,
- je oprávnená menovať alebo odvolávať väčšinu členov predstavenstva, dozornej rady a súčasne je akcionárom alebo spoločníkom firmy,
- je akcionárom alebo spoločníkom a na základe zmluvy s ostatnými akcionármi alebo spoločníkmi podniku disponuje väčšinou hlasov akcionárov alebo spoločníkov firmy.

[138] V literatúre sa na vyjadrenie závislosti podnikov používa analógia z rodinného práva (materská spoločnosť, dcérske spoločnosti).

V riadení koncernu ovládajúca (materská) spoločnosť často vytvára **holdingovú spoločnosť**. Jej účelom je riadiť, kontrolovať alebo rozhodujúcim spôsobom ovplyvňovať činnosť dcérskych spoločností pri zachovaní ich právnej samostatnosti.

Holdingová (materská) spoločnosť a dcérske spoločnosti vytvárajú spolu **holding**.

Podľa podielovej účasti materskej spoločnosti v dcérskych spoločnostiach môže ísť:

a) o podobu **s ohláseným významným podielnictvom –** holder vlastní minimálne štvrtinu základného kapitálu ovládaných spoločností,

b) o kontrolné spoločnosti – holder musí vlastniť podiely prevyšujúce polovicu základného imania jednotlivých spoločností,

c) o **priame riadenie spoločnosti** – holder riadi celý holding pri vlastníctve akcií alebo podielov vo výške minimálne troch štvrtín základného imania ovládaných spoločností.

V praxi sa rozlišujú **dve základné formy** holdingových spoločností a to:

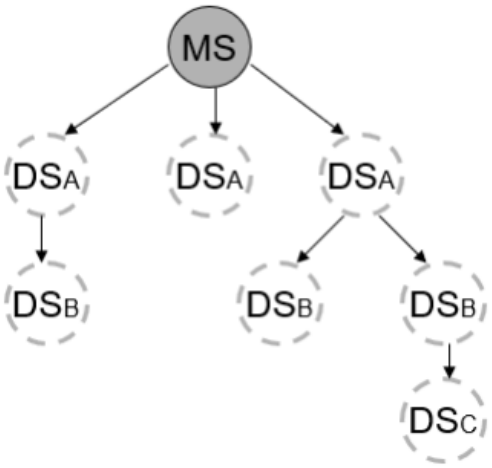
a) čistá holdingová spoločnosť (finančný holding), ktorá nemá vlastný odbor podnikania a obmedzuje sa len na držbu a správu podielových účastí v dcérskych spoločnostiach a výkon s tým spojených funkcií.

b) zmiešaná holdingová spoločnosť, ktorá vzniká tým, že materská spoločnosť prostredníctvom prevzatia akcií, podielov už existujúcich spoločností ich čiastočne alebo úplne ovláda alebo zakladá nové dcérske spoločnosti. Pritom si materský podnik zachováva vlastný odbor podnikania.

Z hľadiska **štruktúry holdingu** rozlišujeme **tri základné typy holdingov** a to:

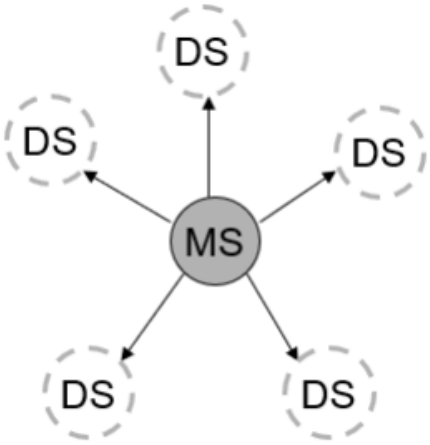
1. Pyramidálny typ holdingu – ide o také zoskupenie, v ktorom na čele pyramídy stojí materská spoločnosť, ktorá je s ostatnými členmi spojená tak, že buď priamo alebo sprostredkovane drží všetky akcie alebo časť akcií ostatných dcérskych obchodných spoločností.

Tento typ holdingu vzniká tak, že materská spoločnosť (MS) založí dcérsku spoločnosť (DS_A) a ponechá si všetky akcie alebo ich kontrolnú časť. Dcérska spoločnosť (DS_A) opäť založí ďalšiu spoločnosť (DS_B) a vloží do nej časť svojho majetku. Tento proces je možné ďalej rozširovať a vetviť (DS_C).



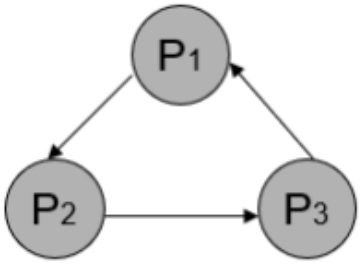
Obrázok 6.1 **Pyramidálny typ holdingu**
Zdroj: vlastné spracovanie

2. Radiálny typ holdingu má lúčovitú podobu, v centre stojí materská spoločnosť (MS) a okolo nej sú sústredené dcérske spoločnosti (DS).



Obrázok 6.2 **Radiálny typ holdingu**
Zdroj: vlastné spracovanie

3. Kruhový typ holdingu označovaný aj ako cyklický, je možné znázorniť ako kruh, kde má podnik P1 kapitálovú účasť v podniku P2 a ten v podniku P3, resp. môžu nadväzovať ďalšie podniky. Kruh kapitálovej účasti je tak uzavretý.



Obrázok 6.3 **Kruhový typ holdingu**
Zdroj: vlastné spracovanie

Tieto typy je možné nájsť v prehľadnej a jednoduchej podobe len výnimočne. V praxi väčšinou ide o vzťahové a kapitálovo zložité a neprehľadné zoskupenia, v ktorých sú štruktúry rôznym spôsobom kombinované.

Za **výhody holdingu** možno považovať predovšetkým:

- holding môže spojiť výhody veľkých podnikov (ich ekonomická sila, kapacitné možnosti, významnejšie postavenie na trhu a pod.) s výhodami podniku menších jednotiek holdingu (pružnosť, prehľadné hospodárenie a pod.),
- holding oddeľuje riadenie holdingu ako celku od riadenia dcérskych spoločností,
- holding umožňuje sústrediť kapitál dcérskych podnikov na veľké investičné a inovačné zámery, ktoré predstavujú ich jednotlivé možnosti.

V Slovenskej republike zatiaľ nie je prijatá legislatívna úprava holdingovej spoločnosti. Vznik a rozvoj holdingových spoločností vyžaduje nutne ich legislatívnu úpravu a súčasne aj vymedzenie vzájomného podielnictva kapitálových spoločností.

Vytváranie rôznych foriem združení nesmie viesť k monopolnému postaveniu, k vylučovaniu konkurentov z hospodárskej súťaže, čo by bolo v rozpore so zákonom o ochrane hospodárskej súťaže.

Medzinárodné skúsenosti ukazujú, že netransparentné holdingové štruktúry môžu viesť k závažným hospodárskym škodám. Z tohto dôvodu je v EÚ kladený dôraz na zverejňovanie konsolidovaných účtovných závierok a transparentnosť vlastníckych štruktúr.

6.2 HOSPODÁRSKA SÚŤAŽ – PODSTATA A OCHRANA

Hospodárska súťaž[139] predstavuje mechanizmus, ktorý zabezpečuje efektívnu alokáciu zdrojov, podporuje inovácie a garantuje priaznivé ceny pre spotrebiteľov. Na ochranu tohto mechanizmu slúži legislatíva proti obmedzovaniu súťaže. V slovenskom aj európskom právnom rámci ide o kombináciu preventívnych a represívnych opatrení.

Typ otvorenej trhovej ekonomiky, ktorý je pre naše „zemepisné šírky" typický, s hospodárskou súťažou neoddeliteľne súvisí. Trhové hospodárstvo je založené na vzájomne pôsobiacich silách dopytu a ponuky, ktoré trh vyvažujú, a malo by tak dochádzať k efektívnej alokácii zdrojov.[140] Táto oblasť je veľmi úzko spojená s ekonomickými teóriami, ktoré skúmajú jej zákonitosti. Teórie fungujúcich a vzájomne sa vyvažujúcich tržných síl však mnohokrát v reálnom svete nezodpovedajú skutočnosti. Môžu za to zlyhania trhu. Jedným z nich je i narušená, neefektívna hospodárska súťaž. Existencia zlyhaní, ktoré účinné fungovanie trhu narúšajú, opodstatňuje prítomnosť určitej právnej regulácie tohto odvetvia.

Miera, do akej štáty zasahujú do súťažných pravidiel, závisí od zvolenej politiky každého z nich a zohľadňuje špecifiká konkrétneho národného trhu. Napríklad, zatiaľ čo Francúzsko sa vždy zameriavalo skôr na podporu veľkých národných korporácií, Anglicko a Nemecko tradične ochraňujú súťažné prostredie v záujme blaha spotrebiteľa a hospodárskej slobody.[141]

Úloha štátu sa v oblasti ochrany hospodárskej súťaže prejavuje vo vzťahu k určitému prostrediu a tým je územie vymedzené štátnymi hranicami. Trh, ktorý pokrýva celé toto územie, je trhom národným. Na tomto mieste však hospodárska súťaž ani zďaleka nekončí. V súvislosti s rozvojom medzinárodného obchodu, s prehlbujúcou sa globalizáciou a európskou integráciou, môžeme konštatovať, že hospodárska súťaž dávno prekročila územie jednej krajiny. Obchod nie je limitovaný štátnymi hranicami. Preto otázka ochrany hospodárskej súťaže nie je

---

[139] kapitola spracovaná podľa: MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. (2020). *Podnikové hospodárstvo*. Wolters Kluwer, 2020. 424 s. a
MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s.

[140] MANKIW, N. (1999). *Zásady ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. s. 85 – 108.

[141] BASEDOW, J. (2007). *The Modernization of European Competition Law: A Story of Unfinished Concepts*. Texas International Law Journal [online]. 2007, vol. 42, iss. 2 . ISSN 01637479. Dostupné na: ProQuest: < http://search.proquest.com/docview/213920835?accountid=16531 >, kapitola I – Decentralization

ohraničená národnou úrovňou, ale je mimoriadne dôležitá i z medzinárodného hľadiska, konkrétne pre účely tejto práce z európskeho pohľadu.

V trhovom hospodárstve umožňuje hospodárska súťaž rozdeľovanie obmedzených zdrojov medzi vzájomne si konkurujúce ekonomické činnosti. Súťaž sa tak stáva dominantným spoločenským procesom, zabezpečuje slobodu správania a voľby tým, že:

- umožňuje podnikom slobodne disponovať ich využiteľnými zdrojmi,
- dovoľuje spotrebiteľom voľbu medzi alternatívnymi ponukami.

Ak na trhu nepôsobí konkurencia, nepôsobí ani prirodzený tlak na ekonomickú efektívnosť a v ekonomike sa nedosahuje taká úroveň dôchodkov, ktorá by bola možná vzhľadom na existujúce zdroje.

Hospodárska súťaž plní v trhovom hospodárstve nasledujúce funkcie:

1. ponukovú funkciu – súťaž stimuluje a motivuje hospodárske subjekty k úsiliu prekonať konkurenciu nižšími nákladmi, vyššou kvalitou výrobkov a technologickými inováciami;

2. riadiacu funkciu – súťaž pôsobí na usporiadanie alokačných a rozdeľovacích procesov, a to prostredníctvom trhovej ceny, ktorá je:

- indikátorom nedostatkovosti – signalizuje stupeň potreby jednotlivých produktov,
- nástrojom alokácie – usmerňuje produkčné faktory na miesta optimálneho využitia,
- nástrojom selekcie – triedi, vyberá a vylučuje spomedzi hospodárskych subjektov tie, ktoré nedokážu s cenami svojich výrobkov obstáť v konkurencii,
- nástrojom koordinácie – koordinuje plány podnikov a spotrebiteľov v súlade s ich potrebami.

3. rozdeľovaciu funkciu – súťaž zabezpečuje primárne rozdelenie produkčných faktorov podľa výkonov, a to na základe ich ocenenia trhom.

Ak je hospodárska súťaž základným princípom trhového hospodárstva, je samozrejmé, že je nevyhnutné súťaž chrániť, a to vo všetkých oblastiach národného hospodárstva. Zmyslom ochrany hospodárskej súťaže je vytvorenie podmienok na pôsobenie konkurenčného mechanizmu, ktorý zabezpečí:

- optimálne využitie zdrojov, pretože pod tlakom konkurencie každý ekonomický subjekt hľadá takú kombináciu výrobných faktorov, ktorá minimalizuje náklady;

- najvyššiu spotrebiteľskú rentu, pretože na trhu existuje bohatá ponuka tovaru za nízke ceny a snaha o maximálne zisky výrobcu vedie k efektom u spotrebiteľa;
- na konkurenčných trhoch vhodné podmienky pre vstup nových podnikateľských subjektov, čím sa zabezpečuje tlak potenciálnej konkurencie.

V podmienkach ekonomiky Slovenskej republiky je systém právnej ochrany hospodárskej súťaže tvorený dvoma vzájomne sa doplňujúcimi systémami, z ktorých prvý je zameraný na ochranu proti obmedzovaniu hospodárskej súťaže a druhý na ochranu proti nekalej súťaži.

Na uvedené normy však nadväzuje množstvo ďalších zákonov, ktoré zabezpečujú rovnosť šancí a regulačný rámec pre podnikanie (napr. prístup k essential facilities, štátna pomoc, verejné obstarávanie, regulácia kapitálového trhu, bankový dohľad, systém poskytovania licencií, zákon o konkurze a vyrovnaní a pod.). V súčasnosti však pre uvedené normy neexistujú jasné pravidlá ich uplatňovania, čo do značnej miery deformuje súťaž.

Súťažné procesy sú teda základom trhového hospodárstva. Úlohou vládnej politiky hospodárskej súťaže je preto ochraňovať a presadzovať rozvoj súťaže. Táto požiadavka má trvalý význam pre praktickú hospodársku politiku, pretože súťaž a tým aj celkové usporiadanie ekonomiky je trvalo ohrozované správaním hospodárskych subjektov, ktoré sa snažia oslabiť nepríjemný tlak súťaže aplikovaním protisúťažných praktík správania.

Základným právnym predpisom je **zákon č. 187/2021 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže**[142], ktorý nahradil predchádzajúci zákon č. 136/2001 Z. z. Upravuje:

- kartelové dohody (§ 4),
- zneužitie dominantného postavenia (§ 5),
- koncentrácie podnikateľov (§ 9 – 14).

Vykonávateľom tohto zákona je **Protimonopolný úrad SR**.

Normy európskeho súťažného práva sú obsiahnuté v primárnom, ako aj v sekundárnom práve. Primárne právo venuje pozornosť ochrane hospodárskej súťaže hlavne v článkoch 101 – 109 Zmluvy o fungovaní Európskej únie (ďalej len „ZFEÚ“).

[142] Zákon č. 187/2021 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže

Na úrovni EÚ platia najmä tieto ustanovenia:

- **Článok 101 ZFEÚ** (zakazuje dohody obmedzujúce súťaž),
- **Článok 102 ZFEÚ** (zakazuje zneužitie dominantného postavenia).

Tieto ustanovenia vykonáva **Európska komisia – Generálne riaditeľstvo pre hospodársku súťaž (DG COMP)**.

Predmetom zákona o ochrane hospodárskej súťaže je ochrana hospodárskej súťaže pred jej obmedzovaním, vytváranie podmienok na jej ďalší rozvoj v prospech spotrebiteľov a úprava pôsobnosti a právomoci Protimonopolného úradu Slovenskej republiky pri dohľade nad dodržiavaním ustanovení tohto zákona. Tento zákon **upravuje:**

- nástroje ochrany a podpory súťaže,
- formy nedovoleného obmedzovania súťaže,
- kontrolu koncentrácií,
- spôsob vymenovania, odvolávania,
- kompetencie predsedu úradu, podpredsedu úradu, Rady Protimonopolného úradu Slovenskej republiky,
- právomoci, kompetencie a postup úradu,
- sankcie za nedodržiavanie ustanovení tohto zákona a
- postup pri výkone rozhodnutí vydaných v iných členských štátoch Európskej únie. [143]

Účelom zákona o ochrane hospodárskej súťaže je **chrániť, podporovať hospodársku súťaž** na trhu výrobkov, výkonov, prác a služieb pred jej obmedzovaním, ako aj vytváranie podmienok na jej ďalší rozvoj s cieľom podporiť hospodársky rozvoj v prospech spotrebiteľov. Konkrétne ide o významný nástroj, ktorý má súčasne chrániť a podporovať efektívne činnosti a konania príslušných subjektov, a to za účelom, aby sa tieto hodnoty a princípy stali prioritným kritériom úspešnosti na danom trhu.

Pod pojmom **efektívna súťaž** sa rozumie posudzovanie a hodnotenie obmedzení súťaže vo väzbe na ich možné pozitívne efekty. Nejde teda o absolútnu a samoúčelnú ochranu súťaže. Pod **prospechom spotrebiteľov** sa nerozumie ich osobný prospech, ale ekonomicky definovaná kategória (spotrebiteľská renta a renta výrobcu), kumulovaná z toho, že pôsobí súťažný tlak, čím spotrebiteľ získava kvalitné produkty a služby za nízke ceny.

[143] Zákon č. 187/2021 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže

Zákon sa **vzťahuje na**:

- podnikateľov, ktorí sú definovaní podľa Obchodného zákonníka (§ 2), ako aj na fyzické a právnické osoby a ich združenia, ktoré vykonávajú činnosti, ktoré súvisia alebo môžu súvisieť so súťažou, bez ohľadu na to, či tieto činnosti sú alebo nie sú zamerané na tvorbu zisku,
- orgány štátnej správy a orgány územnej samosprávy,
- inú osobu, o ktorej to ustanovuje tento zákon.

Pod obmedzovaním súťaže rozumieme každé obmedzenie voľnosti konania podnikateľa na relevantnom trhu. **Relevantný trh** vyjadruje príslušný, daný trh, na ktorom sa nachádza tovar, ktorý je schopný uspokojiť dané potreby užívateľa, pričom mu je zároveň územne dostupný. Ide o priestorový a časový súbeh ponuky a dopytu takých tovarov, ktoré sú na uspokojenie určitých potrieb z hľadiska užívateľa zhodné alebo vzájomne zastupiteľné. Relevantný trh je potrebné v každom novom prípade aplikácie súťažnej politiky vždy znovu skúmať, a to na základe ekonomickej analýzy, ktorá je založená na samostatnom posúdení troch aspektov relevantného trhu:

- tovarového,
- priestorového a
- časového.

Definovanie relevantného trhu umožňuje určiť hranice súťaže medzi podnikateľmi a tiež rámca, v ktorom sa uplatňuje politika súťaže.

Tovarový relevantný trh pozostáva zo všetkých tovarov, ktoré sú považované za identické, vzájomne vymeniteľné alebo nahraditeľné z hľadiska užívateľa, a to na základe zhodnotenia ich výrobkovej charakteristiky, ceny a zamýšľaného účelu použitia. Pri jeho vymedzení je rozhodujúce stanovisko užívateľa, pričom dôraz sa kladie na zhodnotenie substitučnosti dopytu. Pri vymedzení relevantného tovarového trhu je možné zobrať do úvahy aj substitúciu zo strany ponuky. Dodávatelia sú teda schopní plynulo prejsť na výrobu relevantných produktov a zrealizovať ich na trhu v krátkom časovom horizonte bez toho, aby znášali výrazné dodatočné náklady alebo riziká spojené s akceptovateľnými permanentnými zmenami cien zo strany užívateľa.

Priestorový relevantný trh zahŕňa oblasť, v ktorej dotknutí podnikatelia vstupujú do vzťahov dopytu a ponuky tovarov s dostatočne homogénnymi súťažnými podmienkami a ktorá sa od ostatných oblastí výrazne odlišuje práve preto, že súťažné podmienky sú v nej zjavne odlišné od podmienok v iných oblastiach. Faktory izolujúce priestorový trh môžu zahŕňať regulačné bariéry v určitých sektoroch, kvóty, clá, limitovaný prístup k distribučným kanálom.

Časovo je relevantný trh vymedzeným obdobím, v ktorom existuje reálna možnosť vzájomného ovplyvňovania hospodárskej činnosti súťažiacich podnikateľov.

Zákon definuje nasledujúce **formy nedovoleného obmedzovania hospodárskej súťaže**:

1. Dohody obmedzujúce súťaž sú dohody podnikateľov, zosúladené postupy podnikateľov a rozhodnutia združení podnikateľov, ktoré majú priamo za cieľ alebo ktorých následkom môže byť obmedzovanie súťaže.

Zákon demonštratívne vymenováva zoznam dohôd, ktoré priamo zakazuje. Príkladom takýchto dohôd je priame alebo nepriame určenie cien tovaru, dohody o prevode práv a poskytnutí licencií na predmety priemyselného vlastníctva a dohody o poskytnutí práv k dielam a výkonom chráneným autorským zákonom, záväzok obmedzenia alebo kontroly výroby, odbytu, technického rozvoja investícií, rozdelenie trhu alebo zdrojov zásobovania, podmienené uzatváranie zmlúv a pod.

Zákon stanovuje aj výnimky, kedy sa zákaz nevzťahuje na také dohody, ktoré spĺňajú určité kvantitatívne kritériá a nemajú výrazný dopad na súťaž. Týmito kritériami je výška spoločného podielu účastníkov dohody alebo výška podielu jedného z nich vo vzťahu k celkovému podielu tovarov na relevantnom trhu v SR.

Zároveň, ak dohody spĺňajú niektorú z uvedených podmienok: prispievajú k zlepšeniu výroby, distribúcii tovaru, podpore technického alebo hospodárskeho rozvoja, poskytujú spotrebiteľom primeranú časť prospechu, neukladajú účastníkom dohody také obmedzenia, ktoré nie sú nevyhnutné na dosiahnutie cieľov dohody a neumožňujú účastníkom dohody obmedzujúcej súťaž vylúčiť súťaž vo vzťahu k podstatnej časti dotknutého tovaru na relevantnom trhu, môžu požiadať úrad o zrušenie zákazu.

2. Zneužívanie dominantného postavenia

Dominantné postavenie na relevantnom trhu má podnikateľ alebo niekoľko podnikateľov, ktorí nie sú vystavení podstatnej súťaži alebo ktorí sa vzhľadom na svoju ekonomickú silu môžu správať nezávisle. Pri analýze postavenia podnikateľa na relevantnom trhu sa bude prihliadať aj na ďalšie faktory, ktorými sú najmä veľkosť trhových podielov jeho konkurentov, stabilita trhových podielov, prístup k zásobovacím alebo odbytovým trhom, kapitálová náročnosť vstupu na trh a iné bariéry vstupu na trh.

Zákon taxatívne vymenováva prípady zneužitia dominantného postavenia, ktorými sú najmä:

- priame alebo nepriame vynucovanie neprimeraných obchodných podmienok,
- hrozba obmedzenia alebo obmedzenie výroby, odbytu alebo technického vývoja tovaru na úkor užívateľov,
- uplatňovanie rozdielnych podmienok pri zhodnom alebo porovnateľnom plnení voči jednotlivým podnikateľom, ktorými sú alebo môžu byť títo podnikatelia znevýhodňovaní v súťaži,
- viazanie súhlasu s uzavretím zmluvy na podmienku, že druhá strana prijme aj ďalšie záväzky, ktoré svojou povahou alebo podľa obchodných zvyklostí nesúvisia s predmetom tejto zmluvy,
- dočasné zneužívanie ekonomickej sily s cieľom vylúčiť súťaž.

Novou formou zneužívania dominantného postavenia v zákone je odmietnutie prístupu k unikátnemu zariadeniu a zákon určuje podmienky, kedy sa odmietnutie prístupu považuje za protisúťažnú praktiku.

3. Koncentrácia

Pod koncentráciou zákon rozumie proces ekonomického spájania podnikateľov, ktorým je:

- zlúčenie alebo splynutie dvoch alebo viacerých samostatných podnikateľov alebo
- získanie priamej alebo nepriamej kontroly jedným podnikateľom alebo viacerých podnikateľov nad podnikom alebo nad časťou podniku iného podnikateľa alebo podnikateľov.

Zlúčenie alebo splynutie zákon chápe v zmysle obchodného zákonníka (§69) ako aj zlúčenie alebo splynutie, pri ktorom sa ekonomicky spájajú podnikatelia pri zachovaní svojej právnej samostatnosti, najmä v prípade existencie spoločného ekonomického riadenia. Dochádza teda de facto k vytvoreniu jednej ekonomickej skupiny, predpokladom vzniku ktorej je existencia spoločného ekonomického vrcholového manažmentu.

Predmetom kontroly môže byť jeden alebo viac podnikateľov, prípadne časť podniku.

Kontrola nad podnikateľom je možnosť mať rozhodujúci vplyv na činnosť podnikateľa, a to najmä prostredníctvom vlastníckych alebo iných práv, ktorými môže byť napr. právo nájmu podniku alebo jeho časť, alebo prostredníctvom práv,

zmlúv alebo na základe iných skutočností, ktoré umožňujú vykonávať rozhodujúci vplyv na zloženie, hlasovanie alebo rozhodovanie orgánov podnikateľa. Tento rozhodujúci vplyv vzniká najmä na základe väčšinovej účasti z hľadiska základného imania, vlastníctva cenných papierov, hlasovacích práv, zastúpenia v štatutárnych, riadiacich a dozorných orgánoch.

Jedným z prípadov získania kontroly je aj založenie spoločného podniku, ktorý je definovaný tak, že ide o podnik, t. j. samostatnú jednotku, ktorá na dlhodobom základe vykonáva všetky funkcie samostatného ekonomického subjektu a sleduje vlastný ekonomický cieľ. Zároveň je kontrolovaný inými podnikateľmi, pričom ide o spoločnú kontrolu dvoch alebo viacerých podnikateľov.

Koncentrácia ako proces ekonomického spájania nie je zo zákona zakázaná. Po splnení určitých kvantitatívnych kritérií podlieha kontrole Protimonopolného úradu. Základným kritériom je dosiahnutie spoločného obratu účastníkov koncentrácie za účtovné obdobie predchádzajúce vzniku koncentrácie vo výške 500 mil. eur, pričom súčasne aspoň dvaja z účastníkov koncentrácie dosiahli za predchádzajúce účtovné obdobie obrat 150 mil. eur.

Ďalšie časti zákona upravujú pôsobnosť, zloženie orgánov, právomoci Protimonopolného úradu ako ústredného orgánu štátnej správy, ktorého poslaním je ochrana a podpora súťaže.

Do pôsobnosti Protimonopolného úradu (PMÚ) patrí:

- šetrenie na relevantnom trhu,
- uloženie povinnosti zdržať sa konania, ktoré je v rozpore so zákonom a odstrániť protiprávny stav,
- rozhodovanie vo všetkých veciach ochrany súťaže,
- kontrola dodržiavania rozhodnutí vydaných konaní PMÚ,
- navrhovanie ďalších opatrení na ochranu a podporu súťaže.

Druhou legislatívnou normou, ktorá upravuje správanie hospodárskeho subjektu v hospodárskej súťaži, je **nekalá súťaž (Obchodný zákonník, diel II).**[144]

Nekalou súťažou rozumieme konanie v hospodárskej súťaži, ktoré je v rozpore s dobrými mravmi súťaže a jej zámerom jeprivodiť ujmu iným súťažiteľom alebo spotrebiteľom. Nekalou súťažou sú najmä:

- klamlivá reklama – uvádza do omylu tie osoby, ktorým je reklama určená alebo ku ktorým sa dostane;

[144] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník

- klamlivé označenie tovaru a služieb – vyvoláva v hospodárskom styku mylnú domnienku o pôvode tovaru, o údajoch o výrobcovi, o akosti tovaru, prípadne služieb;
- vyvolanie nebezpečenstva zámeny použitím obchodného mena inej osoby, použitím osobitných označení podniku, výrobkov, výkonov alebo obchodných materiálov a napodobením cudzích výrobkov, obalov a výkonov;
- parazitovanie na povesti podniku, výrobkoch alebo službách iného súťažiteľa s cieľom získať vlastný prospech;
- zľahčovanie – konanie, ktorým súťažiteľ uvedie alebo rozširuje nepravdivé údaje o pomeroch, výrobkoch alebo výkonoch iného súťažiteľa, spôsobilé tomuto súťažiteľovi privodiť ujmu;
- porušenie obchodného tajomstva;
- ohrozovanie zdravia a životného prostredia prevádzkovaním výroby, uvádzaním výrobkov, uskutočňovaním výkonov, ktoré ohrozujú záujmy ochrany zdravia alebo životného prostredia chránené zákonom.

Obchodný zákonník upravuje aj právne prostriedky ochrany proti nekalej súťaži. Osoby, ktorých práva boli nekalou súťažou porušené alebo ohrozené, sa môžu domáhať, aby sa rušiteľ tohto konania zdržal a odstránil závadný stav, ako aj môžu požadovať primerané zadosťučinenie (v peniazoch, náhrade škody, vydaní bezdôvodného obohatenia a pod.).

Na záver uvádzame príklady porušovania pravidiel hospodárskej súťaže.

Príklady porušovania pravidiel hospodárskej súťaže Tabuľka 6.3

Typ protisúťažného správania	Opis	Príklad	Sankcia
kartelová dohoda	tajná dohoda medzi konkurentmi (napr. o cenách, rozdelení trhu)	kartel stavebných firiem pri VO (SR, 2020)	pokuta 9,3 mil. € od PMÚ SR
zneužitie dominantného postavenia	obmedzovanie konkurencie firmou s dominantným postavením	Google – Android (EÚ, 2018)	pokuta 4,34 mld. € od Európskej komisie
vertikálne dohody	zakázané dohody medzi dodávateľmi a odberateľmi	Apple – obmedzenie alternatívnych platieb (EÚ, 2021)	pokuta 1,8 mld. € (udelená v roku 2024)

Typ protisúťažného správania	Opis	Príklad	Sankcia
nekalé obchodné praktiky	praktiky poškodzujúce konkurenciu/spotrebiteľa	Orange France – viazanie zákazníkov (2015)	pokuta 350 mil. € od francúzskeho úradu
zlúčenie bez schválenia (gun-jumping)	fúzia bez povolenia od príslušného úradu	Canon – akvizícia Toshiby Medical (EÚ, 2019)	pokuta 28 mil. € od EK
obmedzovanie prístupu na trh	bránenie novým konkurentom vstúpiť na trh.	Mastercard – obmedzenie prístupu k výhodnejším poplatkom (EÚ, 2019)	pokuta 570 mil. € od EK

Zdroj: vlastné spracovanie podľa zdrojov:

- Protimonopolný úrad SR. *Kartel stavebných spoločností pri verejnom obstarávaní*. Bratislava: PMÚ SR, 2020. Dostupné na: https://www.antimon.gov.sk
- Európska komisia. *Case AT.40099 – Google Android.* Brusel: European Commission, 2018. Dostupné na: https://ec.europa.eu/competition
- Európska komisia. *Case AT.40437 – Apple App Store Practices.* Brusel: European Commission, 2024. Dostupné na: https://ec.europa.eu/competition
- Autorité de la concurrence (France). Décision n°15-D-20 relative aux pratiques mises en œuvre par Orange. Paríž: Autorité de la concurrence, 2015. Dostupné na: https://www.autoritedelaconcurrence.fr
- Európska komisia. *Case M.8179 – Canon/Toshiba Medical Systems Corporation.* Brusel: European Commission, 2019. Dostupné na: https://ec.europa.eu/competition
- Európska komisia. *Case AT.40049 – Mastercard.* Brusel: European Commission, 2019. Dostupné na: https://ec.europa.eu/competition

🕮 Zhrnutie problematiky združovania podnikov a hospodárskej súťaže

- Združovanie podnikov je dynamický proces, ktorý umožňuje firmám rásť, prispôsobiť sa trhu a posilniť konkurencieschopnosť.
- Výber vhodnej formy závisí od mnohých faktorov – od strategických cieľov cez finančné možnosti až po právne aspekty.
- Úspešné združenie si vyžaduje **dôkladnú analýzu, transparentnú komunikáciu a plánovanie integrácie**, aby sa minimalizovali riziká a maximalizovali synergické efekty.

- Združovaním podniky nemusia sledovať len lepší hospodársky výsledok, ale aj obmedzenie konkurencie, zlepšenie podmienok na výskum a vývoj či prístup k finančným zdrojom, ktorý vedie k ďalšiemu rastu alebo záchrane podniku.
- Združovanie podnikov zároveň môže prebiehať v rôznych oblastiach, intenzite a formách, a môže viesť k vzniku množstva kapitálových väzieb medzi jednotlivými podnikmi.
- Okrem pozitívnych efektov však môže združovanie podnikov a s ním spojená veľká koncentrácia ekonomickej sily prinášať aj nežiaduce efekty, najmä v podobe obmedzovania hospodárskej súťaže.
- Kontrolu nad dodržiavaním pravidiel hospodárskej súťaže zabezpečuje legislatíva na národnej úrovni aj na úrovni EÚ.

✓ KONTROLNÉ OTÁZKY A ÚLOHY

1. Uveďte príčiny a ciele združovania podnikov.
2. Charakterizujte pojem združenie podnikov a uveďte oblasti združovania podnikov.
3. Uveďte a charakterizujte formy združení na báze kooperácie a na báze koncentrácie.
4. Charakterizujte formy nedovoleného obmedzovania hospodárskej súťaže, ktoré upravuje zákon na ochranu hospodárskej súťaže.
5. Čo rozumiete nekalou súťažou v hospodárskej súťaži? Ktorá právna norma upravuje uvedenú problematiku?

LITERATÚRA

1. BASEDOW, J. (2007). *The Modernization of European Competition Law: A Story of Unfinished Concepts.* Texas International Law Journal [online]. 2007, vol. 42, iss. 2 . ISSN 01637479. Dostupné na: ProQuest: < http://search.proquest.com/docview/213920835?accountid=16531 >, kapitola I – Decentralization
2. KASSAY, Š. (1999). *Korporačné a holdingové štruktúry.* Žilina : Strateg, 1999. ISBN: 80-967919-6-6
3. KOTLER, P. a KELLER, K. L. (2016). *Marketing management*. 15. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5327-0.

4. MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. (2020). *Podnikové hospodárstvo*. Wolters Kluwer, 2020. 424 s. ISBN: 978-80-571-0271-7
5. MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ. A. (2014). *Podnik a podnikanie*. Sprint 2, 2014. 215 s. ISBN: 978-80-89710-04-1
6. MANKIW, N. G. (2019). *Základy ekonomie*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-7169-891-3.
7. PROTIMONOPOLNÝ ÚRAD SR. (2021). *Čo je kartel?,* Dostupné na: https://www.antimon.gov.sk/co-je-kartel/
8. SUCHOŽA, J. et al. (2016). *Obchodné právo*. Bratislava: Iura Edition.2016. ISBN 978-80-8078-937-4.
9. Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník
10. Zákon č. 187/2021 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže

Názov PODNIK A PODNIKANIE
Autori Helena Majdúchová, Stanislava Deáková
Vydalo Vydavateľstvo EKONÓM
Dolnozemská cesta 1
852 35 Bratislava
Vydanie prvé, 2025
Rozsah 304 strán
AH 17,506

ISBN 978-80-225-5242-4 (brož.)
ISBN 978-80-225-5243-1 (PDF)