

UNIVERZITA KOMENSKÉHO V BRATISLAVE

Fakulta managementu

Akademický rok 2010 - 2011

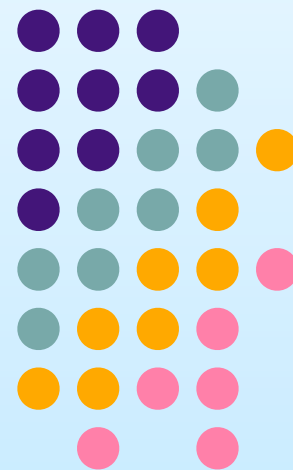
Podnikanie a manažment

Garant: Prof. Ing. Jozef PAPULA, PhD.

Vyučujúci: doc. Ing. Emília Papulová, PhD.

Katedra stratégie a podnikania

e-mail: papulová@dec.euba.sk





Ciel' predmetu

Ciel'om predmetu je podporit' prípravu na manažérsku prax

- * poskytnúť základné poznatky o podnikaní v súčasnom prostredí, o ekonomike a manažmente podniku***
- * vytvorit' východisko pre nadväzujúce predmety***



Obsah predmetu

- I. Podnik a podnikové ciele. Životný cyklus podniku. Podnikový proces. Produkčné faktory v podniku.***
- II. Tržby, náklady, zisk v podniku. Prístupy k riadeniu nákladov. Finančné hospodárenie podniku. Ukazovatele hodnotenia úspešnosti podniku.***
- III. Manažment a manažérska práca. Koncepcie manažmentu. Manažment v globálnom prostredí. Strategický prístup k manažmentu organizácie.***
- IV. Plánovanie v podniku a metódy tvorby plánov. Organizačné štruktúry. Podstata a koncepcie vedenia ľudí. Motivácia, prístupy k tvorbe motivačných programov. Komunikácia v podniku.***



Hodnotenie predmetu

- | | |
|---|------------------|
| 1 . Písomné spracovanie zadanej témy | 50% bodov |
| 2. Skúška v skúšobnom období | 50% bodov |

Téma písomnej práce:

PODNIKATEĽSKÝ ZÁMER

novozakladaného alebo rozvíjajúceho sa podniku

(prípadová štúdia o podnikaní)

Zameranie a obsah písomnej práce



PODNIKATEĽSKÝ ZÁMER *(prípadová štúdia o podnikaní)*

- A. *Východisková situácia*** – analýza prostredia
- B. *Podnikateľská vízia*** – podnikateľská idea, obraz o budúcom postavení podniku v prostredí
- C. *Prevádzkovo-technická stránka*** – produkty, trhy, technológie, kapacity, pracovníci, dodávatelia
- D. *Organizačno-právna stránka*** – typ podniku, organizácia podniku
- E. *Finančno-ekonomická stránka*** – majetok, zdroje financovania, tržby, náklady, zisk

Kritéria hodnotenia práce



<i>I. Titulný list</i>	<i>1 bod</i>
<i>II. Stručná charakteristika východiskovej situácie</i>	<i>7 bodov</i>
<i>III. Podnikateľská vízia, poslanie a podnikateľské ciele</i>	<i>10 bodov</i>
<i>IV. Postup realizácie podnikateľskej myšlienky</i>	<i>25 bodov</i>
<i>V. Predpokladané účinky, dôsledky a riziká</i>	<i>5 bodov</i>
<i>VI. Zoznam použitej literatúry</i>	<i>2 bod</i>



Spôsob a postup spracovania

Vypracovanie: individuálne

Rozsah: cca 8 – 10 strán

Forma: odovzdať na seminári



Literatúra

***Majtán, Š. a kol.: Podnikové hospodárstvo, Sprint dva.
Bratislava 2009***

***Majtán, M. a kol.: Manažment, Sprint dva. Bratislava
2009***



I. PODSTATA PODNIKANIA

***Podnikanie ako špecifický druh činnosti,
zameranej na využívanie príležitostí s cieľom
dosiahnuť úspech, jej uskutočňovanie je
vymedzené a usmerňované legislatívnymi,
ekonomickými a ďalšími pravidlami***

Podnikanie ako hybná sila rozvoja ekonomiky

Všeobecné podmienky rozvoja podnikania



- * Del'ba práce a špecializácia – postupné vyčleňovanie remesiel a služieb vyústilo do súčasnej štruktúry odvetví, odborov výroby a služieb***
- * Výmena – na základe porovnávania tovarov z pohľadu ekvivalencie ich hodnoty***
- * Súkromné vlastníctvo k vytvoreným produktom – nie spoločné, vznik a výmena efektov z podnikania (cena – náklady) medzi rozdielnymi vlastníkmi***



Vymedzenie podnikania

Podnikaniem sa rozumie „sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku“ (§ 2, ods. 1 Obchodného zákonníka č. 513/1991 Zb.)

Podnikanie je:

- ***sústavná činnosť***
- ***vykonávaná vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť***
- ***za účelom dosahovania zisku***



Podnikateľ ako nositeľ podnikania

Podnikateľom je (§ 2, ods. 2 Obchodného zákonníka):

- a) osoba zapísaná v obchodnom registri***
- b) osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia***
- c) osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov***
- d) fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.***

Občiansky zákonník rozlišuje dva druhy osôb, ktoré môžu byť podnikateľmi:



A. Fyzické osoby – jednotlivci, ktorých spôsobilosť na podnikanie (§ 6 Živnostenského zákona č. 455/91 Zb.) je podmienená:

- dosiahnutím veku 18 rokov
- spôsobilosťou na právne úkony
- bezúhonnosťou (doloženie výpisom z registra trestov).

B. Právnické osoby – obchodné spoločnosti, družstvá, občianske združenia, nadácie, politické strany, jednotky územnej samosprávy – obce a ďalšie subjekty, u ktorých to stanoví zákon. Dátum ich vzniku je zhodný s dátumom ich zápisu do obchodného registra alebo inej registrácie.

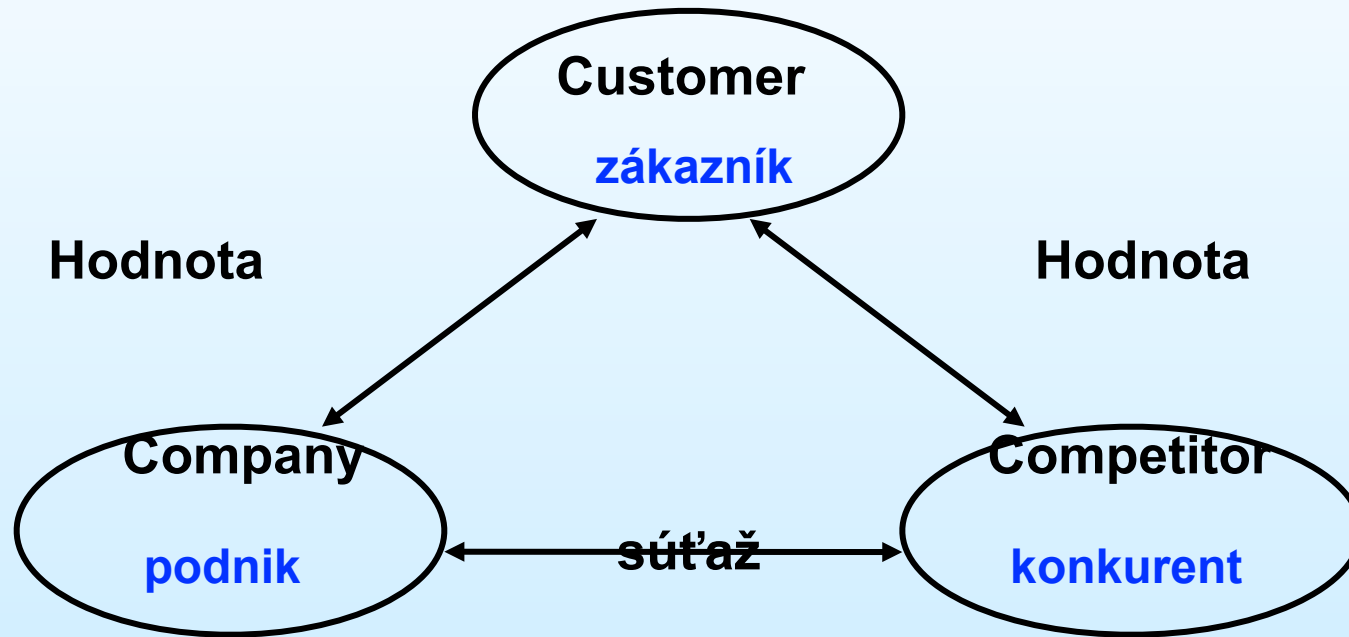


Motívy podnikania

- **Zisk ako finančný efekt z podnikania**
bežný zisk ako krátkodobý efekt z podnikania
- **Rast hodnoty firmy**
dlhodobé zhodnocovanie investovaného kapitálu
- **Profesionálne, sebarealizačné a emocionálne motívy**
záujem byť „podnikateľom“, realizovať schopnosti a myšlienky
- **Sociálne motívy podnikania**
riešenie zamestnania, resp. nezamestnanosti (rodinné podnikanie)
- **Externé podnety k rozvoju podnikania**
podpora podnikania – finančná, poradenstvo, ...



Základ podnikateľského myslenia



PODNIKATEĽSKÝ TROJUHOLNÍK – 3C
(konkurencia a súťaž ako hybná sila pre rozvoj)



Pojem podnik

Pre podnikateľský subjekt vykonávajúci podnikateľskú činnosť sa používa v teórii i praxi pojem podnik.

Ekonomická teória chápe podstatu podniku ako kombináciu výrobných faktorov, ktorými vlastníci chcú dosiahnuť vytýčené ciele (E. Gutenberg).



Podnik podľa Obchodného zákonníka

Podľa Obchodného zákonníka §5 ods. 1 sa podnikom „rozumie súbor hmotných a osobných, ako aj nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, právo a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.“



Princípy činnosti podniku

Medzi základné princípy činnosti podniku podľa Gutenberga patria:

- ***všeobecné princípy***
- ***špecifické princípy***



Všeobecné princípy

Všeobecné princípy činnosti podniku (nezávislé od hospodárskeho systému):

- * Princíp kombinácie výrobných faktorov – plnenie cieľov ako kritérium pri rozhodovaní o získavaní a zapájaní výrobných faktorov***
- * Princíp hospodárnosti – dosahovanie cieľov pri najlepšom využití vstupov***
- * Princíp finančnej rovnováhy – zabezpečiť rovnováhu medzi potrebami a zdrojmi, platobnú schopnosť***



Špecifické princípy

Špecifické princípy činnosti podniku v trhovom hospodárstve (závislé od hospodárskeho systému):

- * Princíp súkromného vlastníctva – nedotknuteľnosť vlastníctva vloženého kapitálu***
- * Princíp autonómie – sloboda a samostatnosť v podnikaní***
- * Princíp ziskovosti – hlavným motívom podnikania je zisk***



Ciele podniku

Podnik je systém, ktorého správanie je orientované na dosahovanie vytýčených cieľov.



Ako formulovať ciele podniku

Ciele majú byť formulované tak, aby zohľadňovali očakávania všetkých subjektov zainteresovaných na podnikaní

- subjektov vo vnútri podniku (interného prostredia)***
- ako aj ďalších subjektov, ktoré sú v interakcii s podnikom (externého prostredia)***

Ciele podniku majú byť výsledkom úsilia zosúladiť zámery podniku s očakávaním ďalších subjektov zainteresovaných na podnikaní.



Subjekty interného prostredia

**** Vlastníci – sledujú rast hodnoty investovaného kapitálu (rast trhovej ceny), maximalizáciu zisku na rozdelenie (dividendy)***

**** Manažéri a zamestnanci – rast miezd a platov, istoty, zlepšovanie pracovného prostredia, aj podporu cieľov vlastníkov (cez zamestnanecké akcie, obava zo straty pracovného miesta a pod.)***



Subjekty externého prostredia

- * Štát, miestna samospráva – sledujú rozvoj, zamestnanosť, zákony, dane, poplatky***
- * Dodávateľia, odberatelia – sledujú dodacie a platobné podmienky, cena, kvalita, servis***
- * Investori, banky – zhodnotenie vkladov, splácanie úverov, zmluvných podmienok***



Vlastníci a ciele podniku

- * Vlastníci prinášajú a realizujú podnikateľskú myšlienku, kapitál a majú záujem dosahovať výnosy vyššie ako vynaložené náklady***
- * Z výnosov sa uspokojujú aj ostatné záujmové skupiny - mzdy, úroky, poplatky, dane a pod.***
- * Vlastníci tak predurčujú aj veľkosť hodnoty pre ostatné subjekty***



Primárny cieľ podniku

Primárnym cieľom v podniku je maximalizácia hodnoty pre vlastníkov, v ktorej je obsiahnutá aj hodnota pre ostatné záujmové skupiny

Ukazovateľom, ktorý najlepšie vystihuje maximalizáciu hodnoty pre vlastníkov je MVA (Market Value Added) – trhovú pridanú hodnotu



MVA – trhová pridaná hodnota

MVA (Market Value Added) – trhová pridaná hodnota

**** predstavuje rozdiel medzi čiastkou, ktorú by vlastníci získali predajom svojich akcií a tým čo do podniku vložili, čiže prírastok trhovej hodnoty***

**** cieľom v podniku je maximalizácia MVA***



Klasifikácia cieľov v podniku

Primárny cieľ sa transformuje do celej sústavy cieľov, ktoré možno členiť z hľadiska:

- významu – základné, pomocné***
- časového hľadiska – dlhodobé, strednodobé, krátkodobé***
- obsahu – ekonomické, technické, sociálne***
- organizačného – podniku, vnútropodnikových jednotiek, funkčných oblastí***

Riziko v podniku



Činnosť podnikateľského subjektu je spojená s rizikom, ktoré je vyjadrením stupňa nebezpečia v podnikaní.



Riziká z vecného hľadiska

**** Podnikateľské riziko:***

- trhové riziko (či sa produkt predá a za akú cenu)***
- riziká súvisiace s prevádzkou podniku (zlyhanie zamestnancov, chyby v produktoch a systémoch)***

**** Finančné riziko:***

- riziko úverové (nesplácanie úverov dlžníkmi)***
- úrokové (zmeny úrokových sadzieb)***
- kurzové (zmeny kurzov ovplyvňujú import a export)***
- riziko likvidity (nedostatok pohotových prostriedkov k okamihu úhrady platobných povinností)***



Riziká z hľadiska príčin vzniku

Riziká z hľadiska príčin vzniku

- ***Systematické – spojené so zmenami v ekonomike a postihujú všetky podniky, ako zmeny cien na trhoch, úrokových mier, zmeny konjunktúry (z fázy rozvoja do stagnácie, či poklesu)***
- ***Nesystematické – postihujú jednotlivé konkrétne podniky***



Spôsoby eliminácie rizika

- * diverzifikácia – rozširovaním zamerania podniku***
- * pružnosť – reakcieschopnosťou na zmeny***
- * delenie rizika – medzi viacerých účastníkov podnikania***
- * transfér rizika – presun rizika na iné subjekty, na základe zmluvy, termínové obchody***
- * poistenie rizika – presun rizika na poisťovňu v závislosti od podmienok poistnej zmluvy***



II. Typológia podnikov

Podniky možno členiť a charakterizovať z viacerých hľadísk:

- ***právnej formy***
- ***vlastníctva***
- ***orientácie***
- ***veľkosti***

Podniky z hľadiska právnych foriem



1. Podnik jednotlivca

- živnosť, samostatne hospodáriaci roľníci, slobodné povolanie

2. Obchodné spoločnosti

- personálne, kapitálové

3. Osobitné formy podnikov

- družstvo, štátny podnik, podnik zahraničnej osoby



1. Podnik jednotlivca - živnosť

Živnosť je (Živnostenský zákon č. 455/1991 Zb., § 2):

- sústavná činnosť prevádzkovaná samostatne,***
- vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť,***
- za účelom dosiahnutia zisku,***
- za podmienok ustanovených živnostenským zákonom.***



Druhy živností

- * remeselné – podmienkou je spôsobilosť získaná vyučením v odbore,***
- * viazané – podmienkou je spôsobilosť získaná inak,***
- * voľné – ak nie je stanovená podmienka získania spôsobilosti.***



Prevádzkovanie živnosti

- * na základe osvedčenia o živnostenskom oprávnení***
- * pri zakladaní nie je povinnosť zložiť základné imanie***
- * kapitálové možnosti závisia od zdrojov podnikateľa***
- * podnikateľ môže použiť aj vklad tichého spoločníka***
- * právnym rámcom podnikania je Živnostenský zákon***
- * podnikateľ ručí za záväzky všetkým svojím majetkom***



Zisk v živnosti

Zisk po zdanení zostáva k dispozícii podnikateľovi na:

- rozvoj podniku***
- splátky úveru***
- výplatu podielu tichému spoločníkovi***
- osobnú spotrebu***



Výhody a nevýhody živností

Výhody

- *flexibilná forma podnikania*
- *menšia kapitálová náročnosť pre založenie*
- *možnosť sebarealizácie, nezávislosť v rozhodovaní*
- *zisk k dispozícii živnostníkovi*

Nevýhody

- *neobmedzené ručenie*
- *obmedzenosť kapitálových zdrojov*
- *vyššie riziko riadenia (v osobe podnikateľa býva spojená úloha vlastníka a manažéra)*



2. *Obchodné spoločnosti*

A. **Personálne spoločnosti**

Sú spoločenstvom partnerov s rôznymi vedomosťami a skúsenosťami, ktorí na rozdiel od zamestnancov sú priamo zainteresovaní na podnikaní

- Rozlišujeme dva typy
- **Verejná obchodná spoločnosť**
 - **Komanditná spoločnosť**

B. **Kapitálové spoločnosti**

Sú spoločenstvom partnerov spojených spoločným vkladom kapitálu a jeho zhodnocovaním sú zainteresovaní na podnikaní

- Rozlišujeme dva typy
- **Spoločnosť s ručením obmedzeným**
 - **Akciová spoločnosť**



A. Verejná obchodná spoločnosť

Vzniká ako právnická osoba a má označenie „v.o.s.“ alebo „ver. obch. spol.“

Prostredníctvom tejto spoločnosti podnikajú

- * minimálne dve osoby*** pod spoločným obchodným menom, nie je predpísaný kapitálový vklad
- * ručia za záväzky spoločnosti spoločne a nerozdielne všetkým svojím majetkom***

Návrh na zápis spoločnosti do obchodného registra predkladajú všetci spoločníci a prikladajú k nemu spoločenskú zmluvu.



Zisk vo verejnej obchodnej spoločnosti

- * vytvorený zisk v spoločnosti sa ako celok nezdaňuje***
- * zisk sa delí medzi spoločníkov rovnakým dielom, pokiaľ spoločenská zmluva nestanovuje inak***
- * prípadnú stratu znášajú spoločníci rovnakým dielom***



Orgány spoločnosti

Štatutárnym orgánom (konať v mene spoločnosti) podľa Obchodného zákonníka sú

- všetci spoločníci, prípadne***
- na základe spoločenskej zmluvy poverení len niektorí***

Verejná obchodná spoločnosť



Výhody

- * jednoduchšie riadenie*
- * nie je zákonom predpísaná výška základného imania a ani výška vkladu spoločníka*
- * osobná zainteresovanosť vlastníkov na riadení*

Nevýhody

- * neobmedzené ručenie za záväzky spoločnosti*
- * kapitálové zdroje sú obmedzené*
- * vystúpenie spoločníka môže znamenať i zánik podniku*

B. Komanditná spoločnosť



Označuje sa ako „**k.s.**“ alebo „**kom.spol.**“

Je spoločnosť ako právnická osoba, v ktorej:

- * jeden alebo viac spoločníkov - **ručia za záväzky spoločnosti do výšky svojho vkladu** zapísaného v obchodnom registri – ***komanditisti*** (s vkladom minimálne 250 Eur)
- * a jeden alebo viac ďalších spoločníkov **ručia celým svojím majetkom** – ***komplementári*** (osobná účasť)

K návrhu na zápis spoločnosti do obchodného registra sa predkladá spoločenská zmluva.



Zisk v komanditnej spoločnosti

- * zisk vytvorený v spoločnosti sa ako celok nezdaňuje***
- * delenie zisku je rovným dielom medzi skupinu komplementárov a komanditistov***
- * v rámci skupiny komplementárov sa zisk delí rovným dielom***
- * v rámci skupiny komanditistov sa zisk delí podľa výšky splatených kapitálových vkladov***
- * iné delenie zisku je potrebné zakotviť v spoločenskej zmluve***

Orgány komanditnej spoločnosti



- * štatutárnym orgánom (konať v mene spoločnosti) sú všetci komplementári**
- * komanditisti nie sú štatutárnym orgánom, majú kontrolnú úlohu**
- * na rozhodovaní sa podieľajú komplementári a komanditisti, každý spoločník má jeden hlas pokiaľ sa nedohodnú inak**

Komanditná spoločnosť



Výhody

- ***zákon nestanovuje výšku základného imania, len vklady komanditistov***
- ***lepšia dostupnosť k finančným zdrojom***
- ***spojenie prvkov kapitálovej a osobnej účasti***

Nevýhody

- * ***neobmedzené ručenie komplementárov***
- * ***zložitosť delenia zisku***
- * ***del'ba právomocí medzi komplementárov a komanditistov musí byť veľmi jasne stanovená***



C. Spoločnosť s ručením obmedzeným

Obchodné meno spoločnosti musí obsahovať označenie „**s.r.o.**“ alebo „**spol. s r.o.**“.

Spoločnosť s ručením obmedzeným **môže založiť jedna osoba, najviac 50 spoločníkov.**

Hodnota základného imania minimálne 5000 eur (minimálny vklad jedného spoločníka 750 eur).
Spoločnosť ručí za záväzky do výšky svojho imania.

K návrhu na zápis spoločnosti do obchodného registra sa prikladá spoločenská zmluva.



Zisk v spoločnosti

- * zisk spoločnosti sa ako celok zdaňuje daňou z príjmu právnických osôb***
- * zo zisku po zdanení si spoločnosť povinne vytvára rezervný fond***
- * následne sa môžu vyplácať odmeny štatutárnym orgánom, prípadne odvody do iných fondov***
- * až potom sa určuje suma, ktorá sa rozdelí pre spoločníkov podľa splatených kapitálových vkladov, prípadne podmienok v spoločenskej zmluve***



Orgány spoločnosti

- * najvyšším orgánom je valné zhromaždenie spoločníkov***
- * ak je jediný spoločník, ten vykonáva pôsobnosť valného zhromaždenia***
- * štatutárnym orgánom je konateľ, prípadne viac konateľov, oprávnených konať samostatne***
- * konateľov vymenováva valné zhromaždenie***
- * kontrolným orgánom je dozorná rada volená valným zhromaždením***

Spoločnosť s ruč. obmedzeným



Výhody

- * spoločnosť môže založiť aj jednotlivec***
- * obmedzené ručenie za záväzky, čo znamená majetkom spoločnosti a nesplateným vkladom spoločníka***
- * nižšia zákonom stanovená výška základného imania***
- * kvalita a pružnosť riadenie spoločnosti***

Nevýhody

- * pri malých spoločnostiach aj menšie kapitálové zdroje***
- * povinnosť tvoriť rezervný fond, jeho obmedzené použitie***



D. Akciová spoločnosť

Obchodné meno spoločnosti musí obsahovať označenie **a.s.** alebo **akc. spol.**

Jej základné imanie je rozvrhnuté na **akcie** s určitou menovitou hodnotou.

Hodnota základného imania akciovej spoločnosti musí byť **aspoň 25 000 eur.**

Spoločnosť ručí za svoje záväzky celým svojím majetkom, akcionár neručí za záväzky spoločnosti.



Zisk akciovej spoločnosti

- * zisk ako celok podlieha dani z príjmu právnických osôb***
- * zo zisku po zdanení je povinnosť vytvárať rezervný fond***
- * zvyšná časť zisku sa môže použiť na odmeny štatutárnym orgánom, tvorbu ďalších fondov, investície, dividendy***



Orgány akciovej spoločnosti

- * Valné zhromaždenie ako najvyšší orgán***
- * Predstavenstvo ako štatutárny orgán***
 - riadi spoločnosť a koná v jej mene***
 - volí si svojho predsedu***
- * Dozorná rada – kontrolný orgán***

Akciová spoločnosť



Výhody

- *oddelenie vlastníkov od manažmentu*
- *možnosť získať značné množstvo kapitálu*
- *ľahší prístup k úverom*
- *kvalitnejšie riadenie spoločnosti*

Nevýhody

- *kapitálová a administratívna náročnosť vzniku spoločnosti*
- *možnosť konfliktov medzi vlastníkmi a manažérmi*



3. Osobitné formy podnikov

- * Družstvo – spoločenstvo členov, cieľom nie je vytváranie zisku, ale uspokojovanie spoločných záujmov členov družstva.***
- * Štátny podnik - zakladateľom je ústredný orgán štátnej správy alebo obec, na zabezpečenie verejno-prospešných záujmov***
- * Podnik zahraničnej osoby – zahraničné fyzické a právnické osoby môžu podľa zákona podnikat' na území SR za rovnakých podmienok ako slovenské, ak so zákona nevyplýva niečo iné.***

Družstvo



Cieľom nie je vytváranie zisku, ale zabezpečenie činnosti k uspokojovaniu spoločných záujmov členov družstva.

Družstvo má **najmenej 5 členov**.

- * Minimálna výška základného imania družstva je 1 250 eur.***
- * Družstvo ručí za svoje záväzky celým svojím majetkom.***
- * Členovia družstva neručia za záväzky družstva.***



Zisk v družstve

- * zisk sa zdaňuje daňou z príjmu právnických osôb***
- * zo zisku po zdanení je povinnosť tvoriť nedeliteľný fond***
- * zvyšná časť zisk môže sa použiť podľa vlastných potrieb***



Orgány družstva

- * Členská schôdza - vrcholový orgán***
- * Predstavenstvo - štatutárny orgán***
 - riadi činnosť družstva***
 - volí zo svojich členov predsedu družstva***
- * Kontrolná komisia - kontrolný orgán***

Družstvá



Výhody

- *uspokojovanie a podpora záujmov svojich členov*
- *zákonom stanovená minimálna výške základného imania je pomerne nízka*
- *jednoduchý vznik a zánik družstva*
- *členovia neručia za záväzky družstva*

Nevýhody

- *menšia kapitálová sila v dôsledku nízkych vkladov*
- *povinnosť tvoriť nedeliteľný fond*

Štátny podnik



*** Štátny podnik pôsobí podľa Zákona č. 111/1990**

Zb.z v znení neskorších predpisov

*** Zakladateľom je ústredný orgán štátnej správy alebo obec, zakladateľ reguluje štátny podnik v zmysle zákonných predpisov**

*** Štátny podnik**

- je právnickou osobou (zodpovedá za svoje záväzky)

- hospodári s majetkom zvereným pri založení a nadobudnutým počas prevádzkovania

- vykonáva podnikateľskú činnosť samostatne (hospodári na vlastný účet)



Podnik zahraničnej osoby

**** Podľa Obchodného zákonníka môže to byť fyzická alebo právnická osoba s bydliskom a sídlom mimo územia SR. Podnik alebo jeho organizačná jednotka je umiestnená na území SR.***

**** Zahraničné osoby môžu podľa zákona podnikat' na území SR za rovnakých podmienok ako slovenské osoby, ak so zákona nevyplýva niečo iné.***

**** Podnikanie na základne Živnostenského zákona, prípadne Obchodného zákonníka.***

Ďalšie formy podnikania



Medzi ďalšie možné formy podnikania patria formy

- bez právnej subjektivity***
- nezapisujú sa do obchodného registra***
- nepreberajú ako celok zodpovednosť za ručenie za záväzky voči tretím osobám***

Patrí sem

A. Tiché spoločenstvo

B. Zmluva o združení

A. Tiché spoločenstvo



- * pôsobí na základe zmluvy o tichom spoločenstvo, ktorú upravuje Obchodný zákonník*
- * tichým spoločníkom môže byť fyzická alebo právnická osoba (aj zamestnanec, spoločník, rodinný príslušník)*
- * zmluva definuje účastníkov (podnikateľ, tichý spoločník)*
- * tichý spoločník sa v zmluve zaväzuje poskytnúť podnikateľovi vklad*
- * podnikateľ sa zaväzuje vyplatiť časť zisku ako podielu tichého spoločníka na výsledkoch (zisku, straty) podnikania*

B. Zmluva o združení



- * združenie sa vytvára z fyzických i právnických osôb za konkrétnym účelom a spravidla na určitý čas.***
- * účastníci vkladajú do združenia peňažné a nepeňažné vklady***
- * vklady a majetok sa stávajú spoluvlastníctvom účastníkov***
- * voči tretím osobám sú účastníci združenia zaviazaní spoločne a nerozdielne***
- * nedelí sa zisk, ale príjmy a výdavky rovným dielom medzi účastníkov združenia a každý sám odvedie daň z príjmu***

Podniky z hľadiska vlastníctva



**** Súkromné podniky***

- v súkromnom vlastníctve

**** Verejno-právne***

- vo vlastníctve štátu, územno-správnych celkov

- zabezpečovanie verejného záujmu (poštové služby, doprava, rozvod elektrickej energie a pod.)

**** Zmiešané***

- kombinácia predchádzajúcich foriem vlastníctva

Podniky z hľadiska orientácie



Podniky

- ***Ziskovo orientované***
 - ***zisk používajú na svoj rozvoj a aj***
 - ***na prospech svojich majiteľov***
- ***Neziskovo orientované***
 - ***zisk používajú výlučne na svoj rozvoj***

Podniky podľa klasifikácie v EÚ



Klasifikácia na základe smernice č. 2003/161/EC:

Počet zamestnancov	Typ podniku s ročným obratom
0 – 9	mikropodnik (do 2 mil. eur)
10 – 49	malý podnik – (do 10 mil. eur)
50 – 249	stredný podnik – (do 50 mil. eur)
250 a viac	veľký podnik – (nad 50 mil. eur)

Štruktúra podnikov v ekonomike



V európskom hospodárskom priestore

- *Približne 93% týchto podnikov sú tzv. mikropodniky,*
- *6% tvoria malé podniky,*
- *0,8% sú stredne veľké podniky a*
- *iba 0,2% je veľkých podnikov s viac ako 250 zamestnancami.*

MSP tvoria v Japonsku 99% z celkového počtu podnikov a ich podiel na HDP je 80%.

V USA sa MSP podieľajú na HDP 80%-tami a vytvárajú polovicu pracovných miest.

Funkcie malých a stredných podnikov

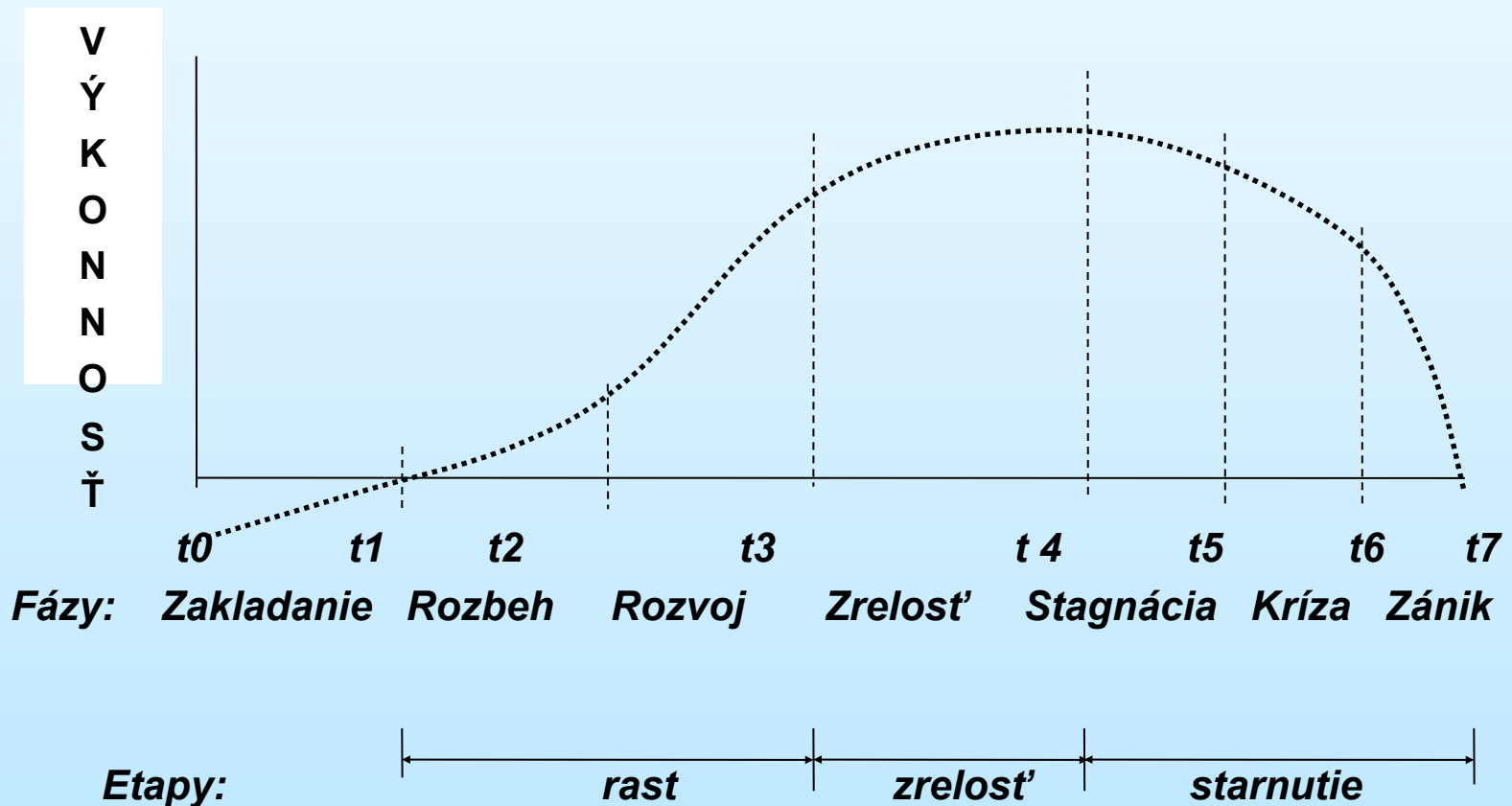


- * ***Hospodárska funkcia*** – podporujú konkurenciu na trhu, stabilizáciu ekonomiky krajiny i regiónu
- * ***Spoločenská funkcia*** – realizáciou svojich zámerov prispievajú k rozvoju spoločnosti
- * ***Dodávateľská funkcia*** – sú dodávateľmi pre konečných spotrebiteľov, aj pre veľké podniky, pružnosť
- * ***Zamestnávateľská funkcia*** – pri tvorbe a udržiavaní pracovných miest, stabilizujú sociálno-ekonomickú situáciu v krajine
- * ***Inovačnú a kultúrnu funkciu*** – flexibilne reagujú na inovácie, miestne požiadavky, rast kultúry obyvateľstva

III. Životný cyklus podniku



je obdobím od vzniku podniku až po jeho prípadný zánik, v ktorom prechádza jednotlivými fázami





1. Zakladanie podniku

- * Začína od vzniku nápadu, myšlienky rozpracovanej do vízie. Vízia je obrazom o budúcnosti.***
- * Vízia sa rozpracuje do***
 - podnikateľského zámeru (stratégia podniku)***
 - zakladateľského rozpočtu (finančné zabezpečenie)***
- * Výsledkom je vznik podniku. V prípade, ak nepríde k úspešnému završeniu prvej fázy, výsledkom sú získané poznatky a skúsenosti***



2. Rozbeh podniku

- * Založený podnik je nový, nemá skúsenosti, zručnosti, preto ohrozujú ho i tie najjednoduchšie problémy vo výrobe, marketingu, predaji, financiách a pod.**
- * Je potrebné skvalitňovať činnosti, procesy, systém manažmentu, prispôbiť sa požiadavkám trhu**



3. Rozvoj podniku

- * Je fázou prípravy na rast a súťaž cez zdokonaľovanie manažmentu, marketingu, výroby a pod.***
- * Rast podniku***
 - interný (lepším využívaním vstupov, investície financované z vnútorných zdrojov)***
 - externý (využitím vonkajších zdrojov financovania, splynutie s iným podnikom)***
- * Výsledkom sú konkurenčné výhody a zaujaté pozície.***



4. Zrelosť podniku

- * Dosahovanie najlepšieho postavenia na trhu, výsledkov. Je fázou výkonnosti a úspešnosti podniku.*
- * V dôsledku pôsobenia konkurencie dĺžku tejto fázy nemožno vo pred zaručiť (nezaspať na vavrínoch).*
- * Potreba sledovať trendy v prostredí a prispôbovať sa zmenám prostredia, zodpovedný prístup manažmentu i ostatných zamestnancov môže podporiť relatívne dlhšiu fázu zrelosti a úspešnosti podniku.*



5. Stagnácia

- * *Je fázou uspokojenia sa s úspechmi, preto aj prevládajúcich stereotypov a zotrvačnosti v myslení a konaní***
- * *Táto fáza***
 - *signalizuje vyčerpávanie vnútorných síl a schopností, čo vedie od konkurenčných ambícií k obranným postojom***
 - *jej zvládnutie vyžaduje oživenie a reštrukturalizáciu podniku, jej podcenenie môže znamenať nástup krízy***



6. Kríza

Ak vo fáze stagnácie nezareagujeme na varovné signály

- ***rýchlo nastupuje fáza vážnych problémov a znižovania výkonnosti***
- ***vzniknuté krízové stavy možno riešiť, ale nie dlho.***

Príčiny krízy podniku prichádzajú z:

- ***externého prostredia – vplyvy ekonomické, sociálne, vedeckotechnické a pod.***
- ***interného prostredia – kvalita výrobkov, manažment podniku, technológie a pod.***



Riešenie krízy

- A. Konsolidácia – odhaľujú sa vnútorné rezervy, hľadajú sa možnosti nápravy a riešenia krátkodobej platobnej neschopnosti podniku***
- B. Sanácia – hľadajú sa možnosti ako prekonať stagnáciu, zvýšiť výkonnosť a riešiť dlhodobú platobnú schopnosť podniku***
- C. Reštrukturalizácia – odstraňujú sa neefektívne činnosti a mení sa štruktúra podniku***
- D. Predĺženie – podnik získava záruky štátu na riešenie hlbokej krízy v zákonom stanovenej lehote a na odvrátenie zániku podniku***



A. Konsolidácia podniku

Konsolidácia je spôsob záchrany podniku na prekonanie platobnej neschopnosti, na základe konsolidačného programu

- podnik si spravidla zachováva doterajší predmet podnikania***
- odhaľujú sa vnútorné rezervy, nedostatky v manažmente vedúce k platobnej neschopnosti***
- implementácia je za chodu podniku a preto náročná***



B. Ozdravenie (sanácia) podniku

Na prekonanie stagnácie vedúcej k dlhodobej platobnej neschopnosti, na základe projektu ozdravenia

- zámery a ciele***
- externá a interná analýza***
- alternatívne scenáre zmien, stratégia ozdravenia vo funkčných oblastiach***
- opatrenia na realizáciu projektu (menovité a adresné úlohy a ich kontrola), dlhodobý proces***



C. Reštrukturalizácia podniku

Na odstránenie neefektívnych činností (zmenšenie podniku) na základe projektu reštrukturalizácie

- zámery a ciele***
- analýza problému, zhodnotiť ktoré produkty a aktivity sú ziskové, ktoré sú stratové***
- rozhodnutie o novej štruktúre aktivít a produktov, o novej organizačnej štruktúre***
- implementácia projektu a kontrola***



D. Predĺženie

Osobitný spôsob riešenia zlej hospodárskej situácie

- podnik dostáva príležitosť hľadať spôsoby riešenia***
- podnik na získanie predĺženia potrebuje získanie záruky ako garancie štátom, že v rámci stanovenej zákonnej lehoty (predĺženia) môže riešiť zlú hospodársku situáciu a vykonávať svoju činnosť bez toho aby veritelia uvalili na podnik konkurz***



7. Zánik podniku

- ***kríza môže narušiť rovnováhu podniku do takej miery, že k jeho ozdraveniu nedokáže prispieť žiaden z predchádzajúcich prístupov***
- ***v takejto situácii, označovanej ako úpadok podniku, sú výrazné a trvalé problémy s platobnou schopnosťou a narastaním zadlženosti***



Formy riešenia úpadku (zániku)

- A. Transformácia – na inú právnu formu***
- B. Fúzia – splynutie s iným podnikom***
- C. Konkurz – úlohou je speňažiť majetok dlžníka a použiť ho na uspokojenie nárokov veriteľov pod dohľadom správcu konkurznej podstaty, v zmysle zákona***
- D. Vyrovnanie – upadajúci podnik podáva návrh na usporiadanie vzťahov s veriteľmi, ak ešte nebol vyhlásený konkurz a veritelia s tým súhlasia***
- E. Likvidácia – materiálne i právne ukončenie podnikateľskej činnosti, pod dohľadom likvidátora***



IV. Podnikateľský zámer

Podnikateľský zámer je podrobnejším rozpracovaním podnikateľskej myšlienky (idei) do krokov vedúcich k napĺňaniu podnikateľskej vízie a poslania podniku.

a) Podnikateľská idea (vícia)

Podnikateľská idea je dôležitým podnetom a základným predpokladom založenia podniku. Vyjadruje predstavu (obraz) o podniku, jeho zameraní, účel a zmysel vzniku podniku.



Pri formovaní vízie vznikajú otázky:

- * Existuje pre uvažované výrobky a služby trh? Aký veľký je trhový potenciál?***
- * Zodpovedá podnikateľský nápad potrebám budúcich zákazníkov? Aké cieľové skupiny zákazníkov je potrebné osloviť?***
- * Aká je konkurencia na danom trhu a kto sú hlavní konkurenti? Je uvažovaný produkt (výrobok, či služba) konkurencieschopný?***
- * Aký prístup možno očakávať zo strany dodávateľov?***



Ďalšie otázky pri formovaní vízie

- * Aké ciele si v podnikaní kladieme?***
- * Aké budú požadované ceny pre dané výrobky a služby? Akú podporu predaja predpokladáme? Aké volíme odbytové cesty?***
- * Akých pracovníkov (profesia, kvalifikácia) budeme zamestnávať? Aké výrobné kapacity je potrebné vybudovať? Aký kapitál bude potrebný?***
- * Je podnikateľská idea zlučiteľná s existujúcimi prírodnými, technickými, spoločenskými a právnymi podmienkami? Aký prínos sa z realizácie ideí očakáva?***



b) Podnikateľský zámer

Na základe vízie pristupujeme k vypracovaniu podnikateľského zámeru.

Podnikateľský zámer obsahuje predstavu o podnikateľských aktivitách, ktoré majú novovznikajúcemu podniku zabezpečiť úspešný rozvoj a dlhodobú prosperitu.



Obsah podnikateľského zámeru

Podnikateľský zámer pri zakladaní podniku rieši tri stránky podnikania:

- prevádzkovo-technickú***
- organizačno-právnu***
- finančno-ekonomickú***



A. Prevádzkovo-technická stránka

- ***oblasť podnikania, do ktorej podnik chce vstúpiť:***
 - ***aké výrobky a služby chce poskytovať***
 - ***na akých zákazníkov a trhy sa chce zamerať***
 - ***akej kvality a s akými úžitkovými vlastnosťami produktov chce súťažiť***
- ***technológie, pracovné sily, výrobné kapacity, materiál a suroviny potrebné pre zabezpečenie podnikania.***



B. Organizačno-právna stránka

- * výber právnej formy podnikania (podniku)***
 - podnik jednotlivca (živnosť)***
 - obchodná spoločnosť,***
 - iné formy (družstvo)***

- * tvorba organizačnej štruktúry podniku***
 - tvorby útvarov a definovanie vzťahov spolupráce a podriadenosti medzi nimi***
 - centralizácia a decentralizácia právomoci***



Rozhodovanie o type podniku

- * Či máme dostatok vlastného kapitálu ako jednotlivec, alebo potrebujeme spoločníkov***
- * Či chceme ručiť celým svojim majetkom alebo iba vkladom do podniku***
- * Či chceme využívať iba svoje vlastné schopnosti, alebo zapojiť a zainteresovať spoločníkov***
- * Či naším prvoradým záujmom je zisk alebo realizácia projektu spoločnými silami a zainteresovaním***



C. Finančno-ekonomická stránka podnikania

- ***Aký budeme potrebovať majetok v podniku***
- ***Aká bude potreba kapitálu***
- ***Aký bude spôsob zabezpečenia kapitálu (vlastné a cudzie zdroje)***
- ***Aké je predpokladané zhodnocovanie kapitálu***
- ***Aké sú riziká investovania kapitálu do podniku***
- ***Aké sú predstavy o rozdeľovaní dosahovaných efektov***
- ***Aké sú možnosti získavania úverov***
- ***Aké sú predpoklady daňového zaťaženia a pod.***



Zakladateľský rozpočet

Finančno-ekonomická stránka podnikania sa rozpracováva do zakladateľského rozpočtu.

- Zakladateľský rozpočet predstavuje predbežný obraz o***
- nákladoch spojených so zabezpečením podnikateľskej činnosti***
 - očakávaných tržbách z predaja, ostatných výnosov, ziskovosti***
 - výške potrebného kapitálu.***



Obsah zakladateľského rozpočtu

***Zakladateľský rozpočet ako súčasť procesu
zakladania podniku zahrňuje:***

- A. Rozpočet nákladov a výnosov***
- B. Rozpočet kapitálu na podnikanie***



A. Rozpočet nákladov a výnosov

Rozpočet nákladov a výnosov predstavuje obraz o veľkosti a štruktúre predpokladaných nákladov a výnosov na plánovaný rozsah podnikania na daný rok



Výpočet nákladov

Náklady sa plánujú v druhovom členení (materiálové, mzdové, odpisy, ostatné náklady)

- pri výpočte materiálových a mzdových nákladov sa vychádza z kalkulácie materiálových a mzdových nákladov na jednotku produkcie a plánovaného ročného objemu produkcie***
- pri výpočte odpisov sa vychádza z nadobúdacej ceny majetku a odpisovej sadzby***
- ostatné náklady sú režijné náklady (náklady na osvetlenie, vykurovanie a pod.)***

Výpočet výnosov



***Pri výpočte výnosov sa vychádza z plánovaného
objemu predaja produkcie a ceny za jednotku
produkcie***



B. Rozpočet kapitálu

Rozpočet kapitálu rieši potrebu zdrojov na financovanie majetku potrebného na podnikanie

- ***Vychádza sa z toho, aké stroje, zariadenia, budovy, materiály a ďalší majetok bude potrebné obstarat' na podnikanie***
- ***Aký bude spôsob získania kapitálu (vlastné zdroje, cudzie zdroje)***
- ***Aké bude zhodnotenie kapitálu (pomer zisku k vloženému kapitálu, t.j. ukazovateľ rentability)***



Postup založenia podniku

- 1. Výber predmetu činnosti, názvu a sídla spoločnosti***
- 2. Výpis z registra trestov***
- 3. Spísanie spoločenskej zmluvy (obchodná spoločnosť)***
- 4. Vyhlásenie správcu vkladu (kapitálová spoločnosť)***
- 5. Registrácia na živnostenskom úrade***
- 6. Otvorenie podnikateľského účtu***
- 7. Podanie návrhu na zápis do obchodného registra
(práv. osoba)***
- 8. Registrácia na daňovom úrade, v Sociálnej poisťovni, v
Zdravotnej poisťovni***



Podnikateľský plán

Vypracovaný podnikateľský zámer, ktorý sa zostavuje pri zakladaní podniku sa konkretizuje do podnikateľského plánu.

Podnikateľský plán je formalizovaný dokument, ktorý obsahuje informácie ako bude prebiehať podnikanie.



Funkcia podnikateľského plánu

**** Je riadiaci dokument***

- ***predstavuje podnikateľské zámery, ciele a stratégie na obdobie 2 – 5 rokov a logický rámec postupnosti krokov pri ich dosahovaní***
- ***podáva jasný, pochopiteľný opis príležitosti, predpokladov, postupov, očakávaných efektov***

**** Podklad pre investora, banku pre rozhodovanie o kapitálovom vstupe, financovaní***

**** Dokument pre ostatné subjekty prostredia***

Dobre spracovaný podnikateľský plán



- * Vychádza zo skúmania trhu, jeho veľkosti, potrieb zákazníkov, odhadu možnosti predaja***
- * Podáva pohľad do budúcnosti z hľadiska príležitostí a rizík z prostredia, ako aj silných a slabých stránok podniku***
- * Obsahuje analýzy a argumenty, ktoré podporujú a zdôvodňujú podnikateľský plán***
- * Prezентuje zodpovedajúcu formálnu úpravu, rozsah by nemal mať viac ako 40 strán***



Štruktúra podnikateľského plánu

Titulný list

I. Súhrnná časť

II. Hlavná časť

III. Prílohy



Titulný list

- ***Názov dokumentu: Podnikateľský plán***
- ***Názov a adresa podniku***
- ***Telefón, fax, adresa webovej stránky podniku***
- ***Kontaktná osoba a jej postavenie a číslo telefónu, faxu a emailovú adresu***
- ***Dátum vypracovania a predloženia***
- ***Poznámka: „Tento podnikateľský plán obsahuje dôverné informácie, ktoré nesmú byť zverejňované bez súhlasu podniku.“***



I. Súhrnná časť

Súhrnná časť – Management Summary)

- ***Stručná charakteristika produktov, trhov, zákazníkov***
- ***Charakteristika podniku, jeho schopností***
- ***Kľúčové aspekty podnikateľského plánu***
- ***Finančné požiadavky na zabezpečenie plánu, možné riziká spojené s podnikaním***

Sumarizácia podnikateľského plánu v rozsahu max. 2 strán



II. Hlavná časť

1. Identifikácia a postavenie podniku

- * Názov podniku, adresa, IČO, DIČO, rok založenia, právna forma***
- * Vývoj podniku od vzniku až po súčasnosť, zameranie a charakteristika podnikateľskej činnosti, vývoj dopytu, zabezpečenie podnikateľskej činnosti***
- * Trh na ktorom podnik pôsobí, podiel na trhu, rozhodujúci dodávatelia, konkurenčné výhody***
- * Vývoj ekonomických ukazovateľov***



2. Ciele podniku

Ciele by mali vychádzať z dlhodobých zámerov a stratégie rozvoja podniku a mali by vymedziť:

- * objem produkcie, obrat z predaja, ziskovosť, očakávanú výnosnosť a návratnosť kapitálu***
- * výhody podniku v porovnaní s konkurenciou***
- * prednosti produktov z pohľadu zákazníka***
- * ocenenia produktov, podniku, najdôležitejšie úspechy***



3. Trhy a konkurencia

- * Súčasný stav na domácom a zahraničnom trhu, predpokladané zákazky***
- * Ďalší vývoj na trhoch, očakávané príležitosti a možné riziká***
- * Silné a slabé stránky podniku a jednotlivých výrobkov a služieb***
- * Špecifiká trhových segmentov***
- * Charakteristiku existujúcich a potenciálnych***
 - významných konkurentov***
 - dodávateľov***
 - odberateľov***



4. Marketing

- ***Marketingová stratégia***
- ***Cieľové trhy a segmenty zákazníkov***
- ***Odbytové kanály, organizácia a formy predaja***
- ***Ceny výrobkov a služieb***
- ***Reklama na podporu predaja***

***Informácie o tom aký je trh a aké sú možnosti
umiestniť produkty na tomto trhu***



5. Výroba

- * ***Výrobný proces a jeho organizácia***
- * ***Potreba pracovníkov, výrobné kapacity, materiálové zabezpečenie, hlavní dodávateľia***
- * ***Technológie a inovácie***
- * ***Kvalita produkcie, servis***
- * ***Výrobné náklady, kalkulácie a cena produkcie***



6. Organizácia a manažment

Charakteristika podniku z hľadiska

- * organizácie podniku a organizačnej štruktúry***
- * kvality manažmentu***
- * personálneho zabezpečenia***



7. Finančný plán

- * Finančný plán sa zostavuje v rozsahu***
 - výkazu ziskov a strát (plán nákladov, výnosov, zisku)***
 - finančnej bilancie (plánovaná potreba majetku a jeho finančného zabezpečenia)***
 - výkazu cash flow (prehľad tokov príjmov a výdavkov)***

- * U existujúceho podniku sa zostavuje v nadväznosti na doterajší vývoj, údaje za posledných 3-5 rokov***

- * Pri zakladaní podniku sa zostavuje v nadväznosti na zakladateľský rozpočet***



III. Prílohy

- * Dokumenty potvrdzujúce totožnosť podniku, dobu jeho existencie***
- * Dokumenty potvrdzujúce významné úspechy a dosahované výsledky podniku***
- * Katalóg základných produktov, cenník produktov***
- * Nadobudnuté ocenenia, vlastníctvo patentov a licencií***
- * Dokumenty o výkonnosti a finančných výsledkoch***
- * Trhové analýzy a ďalšie štúdie***



V. Ľudské zdroje v podniku

Ľudské zdroje sú strategické pre zvyšovanie výkonnosti a tvorbu konkurenčných výhod

Zabezpečenie podniku pracovníkmi:

- 1. Plánovanie potreby pracovníkov***
- 2. Získavanie pracovníkov***
- 3. Výber pracovníkov***
- 4. Rozvoj a starostlivosť o pracovníkov***
- 5. Odmeňovanie pracovníkov***



1. Plánovanie potreby pracovníkov

Úlohou je stanoviť počet pracovníkov na zabezpečenie cieľov v členení podľa

- profesie***
- kvalifikačných požiadaviek***
- jednotlivých pracovísk***



Stanovenie potreby pracovníkov

Metódy stanovenia potreby pracovníkov:

A. Empirické – založené na poznatkoch, praktických skúsenostiach, intuícii, využití expertov

B. Exaktné – na matematických, ekonomicko-štatistických metódach



Štruktúra pracovníkov

Pri plánovaní vychádzame z členenia pracovníkov:

**** robotníci***

- výrobných priamo pôsobiacich vo výrobných procesoch

- pomocných pôsobiacich v pomocných a obslužných procesoch

**** technickí, administratívni a riadiaci pracovníci***

**** ostatní pracovníci (upratovačky, požiarnici)***



2. Získavanie pracovníkov

A. Pracovníkov získavame z vnútorných zdrojov

- * v dôsledku organizačných zmien, zavádzanie novej techniky, inovácií, záujmu prejsť na inú prácu***
- * výhodou je vyššia motivácia, obmedzovanie fluktuácie, menšie riziko obsadzovania miest***

B. Z vonkajších zdrojov

- * inzeráty, odporúčania, dni otvorených dverí, služby personálnych agentúr, úrady práce, internet***
- * výhodou môže byť širší výber uchádzačov, rýchlejší spôsob, nové názory a skúsenosti***



3. Výber pracovníkov

Ide o posúdenie a výber uchádzačov o určitú prácu s cieľom prijatia najvhodnejších

- hodnotenie uchádzačov (žiadosť o prijatie, dotazník, životopis, doklady o vzdelaní, referencie)***
- výberový pohovor (doplňujúce informácie)***
- testovanie pracovnej spôsobilosti***
- rozhodnutie o prijatí (skúšobná doba)***

4. Rozvoj a starostlivosť o pracovníkov



**** Systém podnikového vzdelávania***

- informovanie pracovníkov už pri nástupe o pravidlách a postupoch v organizácii a na danom pracovisku

- ďalší rozvoj cez vzdelávanie, tréningové programy, rozvojové programy pre manažérov

**** Tvorba optimálnych pracovných podmienok a poskytovanie ďalších zamestnaneckých výhod pracovníkom a ich rodinám***



Vytvorenie pracovných podmienok

Tvorba optimálnych pracovných podmienok z hľadiska

**** časových podmienok***

- dĺžka a štruktúra pracovného času***
- striedanie práce a oddychu v rámci smeny, týždňa a roka***

**** faktorov pracovného prostredia***

- fyzikálne faktory (osvetlenie, hluk, teplota)***
- sociálno-psychologické faktory (tímová práca, spolurozhodovanie v skupine, vzťahy v skupine)***



5. Odmeňovanie pracovníkov

*** Mzdou rozumieme peňažné plnenie, alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálne plnenie) poskytované zamestnancovi za prácu (Zákon o mzde, odmene za pracovnú pohotovosť a o priemernom zárobku č. 1/1992 Z.z.)**

*** Dve skupiny mzdových foriem:**

- základné formy miezd**
- doplnkové formy miezd**



Základné formy miezd

- * Časová mzda (závislá na odpracovanom čase)**
= skutočne odpracovaný čas x mzdová tarifa
(práce sú zaradené v rámci kvalifikačného katalógu
prác do tarifných tried, každej tarifnej triede je
priradená mzdová tarifa na hodinu)

- * Úkolová mzda (závislá na výkone)**
= vyrobené množstvo x úkolová sadzba (na
jednotku výkonu)
Úkolová sadzba na jednotku výkonu
= (mzdová tarifa/60 x norma času v minútach)



Doplnkové formy miezd

- * prémie a odmeny (za plnenie konkrétnych úloh, prémie bývajú opakované ako mesačné, štvrťročné, odmeny ako jednorázové za mimoriadne výsledky)***
- * osobné ohodnotenie (viazané na osobné pracovné schopnosti, na základe kritérií stanovených v podniku)***
- * podiel na hospodárskom výsledku (podiel na zisku, za kolektívne výsledky)***



Zamestnanecké výhody

Organizácie môžu okrem ekonomických odmien poskytnúť zamestnanecké výhody pracovníkom a ich rodinám

- príspevok na stravovanie, ošatenie, rekreáciu a ďalšie aktivity***
- zdravotnícka starostlivosť***
- služobný byt, automobil, mobilný telefón***
- výhodný nákup podnikových produktov a pod.***



VI. Majetok podniku

Majetkom podniku rozumieme hmotné a nehmotné zložky podnikania, ako stroje, budovy, materiály, peniaze a ďalšie zložky slúžiace k podnikaniu.

Majetok z hľadiska funkcie v podnikovom procese

- * Dlhodobý (neobežný) majetok***
- * Krátkodobý (obežný) majetok***



Dlhodobý majetok podniku

V podnikovom procese svoju formu nemení a podnik ho môže používať **dlhšie ako jeden rok:**

A. Dlhodobý hmotný majetok

B. Dlhodobý nehmotný majetok

C. Dlhodobý finančný majetok



A. Dlhodobý hmotný majetok podniku

- * budovy, stavby, pozemky, pestovateľské celky bez ohľadu na ich obstarávaciu cenu***
- * samostatné hnutel'né veci a ich súbory, ktorých cena je vyššia ako 1 700 Eur a prevádzkovo-technické funkcie dlhšie ako 1 rok***



B. Dlhodobý nehmotný majetok

- * práva priemyselného vlastníctva, autorské práva, licencie, patenty, softvér, projekty, výrobné a technologické postupy, marketingové štúdie a všetky výdavky spojené so založením podniku***
- * jeho cena je vyššia ako 2 400 Eur a doba použiteľnosti dlhšia ako 1 rok***



C. Dlhodobý finančný majetok

- * cenné papiere a vklady v iných podnikoch s dobou držania nad jeden rok***
- * pôžičky poskytnuté iným subjektom s dobou splatnosti nad jeden rok***
- * umelecké diela a zbierky, predmety z drahých kovov a nehnuteľnosti obstarané za účelom dlhodobého uloženia finančných prostriedkov a obchodovania***



Oceňovanie majetku

- * obstarávacia cena – za ktorú sa majetok obstaral, pri dlhodobom hmotnom majetku sa zahrňujú aj náklady vynaložené na uvedenie majetku do prevádzky***
- * vlastné náklady – náklady výroby ak majetok podnik získal vlastnou činnosťou***
- * reprodukčná cena – cena, za ktoré by bolo možné príslušný majetok nakúpiť v momente oceňovania***
- * menovitá hodnota – uvedená na peňažných prostriedkoch, ceninách alebo pohľadávkach v okamihu ich vzniku***



Obstaranie dlhodobého majetku

- * Obstaranie dlhodobého majetku je formou peňažných výdavkov, ktoré nazývame investíciami***
- * Obstaranie môže byť:***
 - kúpou (strojov, zariadení)***
 - investičnou výstavbou (stavba budov)***
 - vlastnou činnosťou a získaním práv na výsledky***
 - prenajatím (leasingom)***
 - darovaním***
 - vložením do podnikania***



Leasing (lízing)

- * Z vecného hľadiska predstavuje prenájom tovaru dlhodobej spotreby zákazníkom, ktorí ho používajú za leasingovú platbu podľa zmluvných podmienok***
- * Je vzťah medzi nájomcom a prenajímateľom (leasingovou organizáciou)***
- * Podľa dĺžky obdobia prenájmu:***
 - Operatívny leasing***
 - Finančný leasing***



Operatívny leasing

- * predmetom leasingu sú štandardné tovary ako osobné auto, počítač, na kratší čas ako je životnosť prenajímaného majetku***
- * po uplynutí doby prenájmu predmet neprechádza do vlastníctva nájomcu (je vo vlastníctve prenajímateľa)***
- * všetky riziká vyplývajúce z vlastníctva znáša prenajímateľ***
- * zmluvné strany môžu odstúpiť od zmluvy spravidla bez finančných sankcií***



Finančný leasing

- * doba prenájmu zahŕňa celú alebo podstatnú časť doby životnosti prenajímaného majetku a spravidla končí prevodom do vlastníctva nájomcu***
- * riziká sa prenášajú na nájomcu***
- * leasingovú zmluvu nemožno jednostranne zrušiť bez sankcií***



Leasingová platba zahrňuje

- * splátku obstarávacej ceny predmetu leasingu***
- * leasingovú maržu, ktorá zahrňuje***
 - náklady leasingovej spoločnosti***
 - úrok (zisk leasingovej spoločnosti)***
 - rizikovú prirážku (riziko, že pri operatívnom leasingu sa nepodarí už čiastočne opotrebovaný majetok znovu prenajať)***



Výhody a nevýhody leasingu

Výhody

- * pružné získanie majetku, netreba vynaložiť finančné zdroje naraz***
- * leasingové platby sa zahrňajú do nákladov nájomcu, znižujú jeho zisk ako základ dane z príjmov***

Nevýhody

- * leasing je väčšinou drahší ako jeho kúpa za hotové***
- * leasingové platby odčerpávajú nájomcovi časť zisku***
- * nájomca je v užívaní obmedzený leasingovou zmluvou***



Funkcia dlhodobého majetku

- * pôsobí v podnikovom procese dlhodobo, nespotrebováva sa naraz, ale sa postupne opotrebováva***
- * svoju hodnotu postupne prenáša do hodnoty vyrábaných produktov***
- * výšku opotrebenia vyjadrujú odpisy***
- * odpisuje sa dlhodobý hmotný majetok (s výnimkou pozemkov) a nehmotný majetok, neodpisuje sa dlhodobý finančný majetok***



Tri funkcie odpisov

- * sú peňažným vyjadrením postupného opotrebovávania dlhodobého majetku***
- * sú vyjadrením hodnoty majetku, ktorá sa prenáša do nákladov produktov***
- * cez kalkuláciu vstupujú do ceny produktov a podnik ich cez tržby z predaja získava ako interný zdroj financovania majetku***



Predmet odpisovania

- * dlhodobý nehmotný majetok (vstupná cena > 2 400 Eur, doba použiteľnosti > ako 1 rok)***
- * dlhodobý hmotný majetok (vstupná cena > 1 700 Eur, doba použiteľnosti > ako 1 rok)***
- * odpisuje sa najviac do výšky vstupnej predmetu odpisovania***



Výška odpisov závisí od

- * vstupnej ceny majetku***
- * doby životnosti majetku***
- * odpisovej metódy***
 - lineárne***
 - degresívne***
 - progresívne***



Metódy odpisovania

- * lineárna - počas celej doby životnosti sa odpisuje zo vstupnej ceny vždy rovnaká čiastka**
- * degresívna - výška odpisov sa počas životnosti majetku postupne znižuje, väčšia suma sa odpíše v prvých rokoch životnosti, rýchlejšia tvorba zdrojov**
- * progresívna – výška odpisov sa v priebehu životnosti postupne zvyšuje, vo svete sa používa len zriedkavo**



Odpisové metódy u nás (modifikované)

- * Rovnomerné a degresívne (zrýchlené) odpisovanie***
- * Dlhodobý hmotný a nehmotný majetok je rozdelený do odpisových skupín (zákon č. 595/2003 Z. z. – o dani z príjmu)***

<i>Odpisová skupina</i>	<i>Doba odpisovania</i>
<i>1</i>	<i>4 roky</i>
<i>2</i>	<i>6 rokov</i>
<i>3</i>	<i>12 rokov</i>
<i>4</i>	<i>20 rokov</i>



Rovnomerné odpisovanie

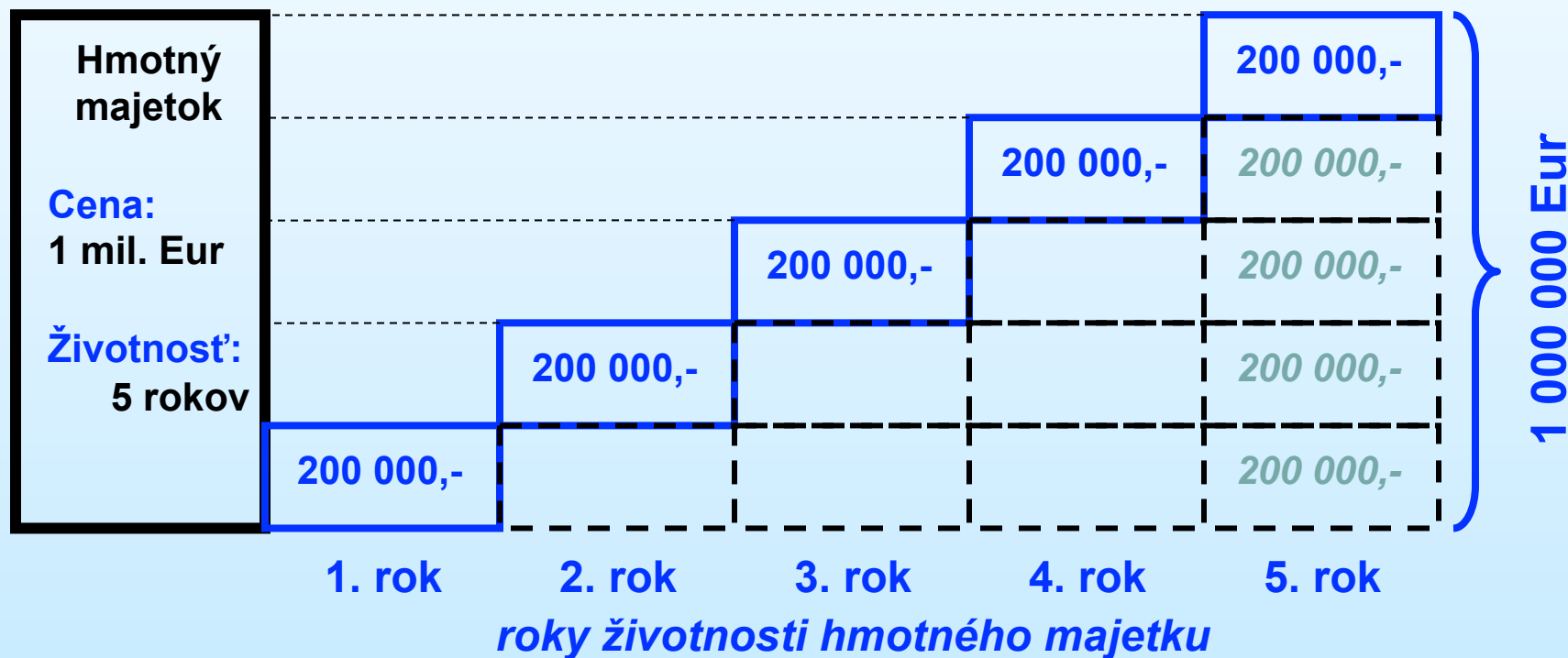
***Ročný odpis sa určí ako podiel vstupnej ceny
hmotného majetku a doby odpisovania pre príslušnú
odpisovú skupinu:***

<i>Odpisová skupina</i>	<i>Podiel odpisovania</i>
<i>1</i>	<i>$\frac{1}{4}$</i>
<i>2</i>	<i>$\frac{1}{6}$</i>
<i>3</i>	<i>$\frac{1}{12}$</i>
<i>4</i>	<i>$\frac{1}{20}$</i>

Odpisy ako náklad súvisiaci s hmotným majetkom podniku



Ročný odpis ako náklad v priebehu životnosti majetku



Ročný odpis: $\text{cena HM} / \text{životnosť HM} = 1 \text{ mil.} / 5 = 200\,000 \text{ Eur}$



Degresívne (zrýchlené) odpisovanie

Pri degresívnom (zrýchlenom) odpisovaní sa odpisovým skupinám priradujú tieto koeficienty pre zrýchlené odpisovanie:

<i>Odpisová skupina</i>	<i>V prvom roku</i>	<i>V ďalších rokoch</i>
<i>1</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>2</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
<i>3</i>	<i>12</i>	<i>13</i>
<i>4</i>	<i>20</i>	<i>21</i>



Výpočet degresívnych odpisov

V prvom roku = Vstupná cena / koeficient pre zrýchlené odpisovanie v prvom roku

$$\text{V d'alších rokoch } O = \frac{2(Vc - Op)}{k - r}$$

kde O sú ročné odpisy

Vc - vstupná cena

Op - oprávky (doteraz uskutočnené odpisy)

k - koeficient odpisovania v d'alších rokoch

r - počet rokov za ktoré sa majetok už odpisoval



Príklad na odpisy majetku

Podnik kúpil stroj v cene 155 000 Eur. Stanovte priebeh odpisovania

a) lineárnou metódou

b) degresívnou metódou (zrýchleným spôsobom odpisovania).



Výpočet lineárných odpisov

***Lineárna (rovnomerná) metóda odpisovania
(majetok v 1. odpisovej skupine)***

1. rok = 155 000 . 0,25 = 38 750 Eur

2. rok = 155 000 . 0,25 = 38 750 Eur

3. rok = 155 000 . 0,25 = 38 750 Eur

4. rok = 155 000 . 0,25 = 38 750 Eur

155 000 Eur



Výpočet zrýchlených odpisov

Degresívna metóda odpisovania

$$1. \text{ rok} = \frac{V_c}{k} = \frac{155\,000}{4} = 38\,750 \text{ Eur}$$

$$2. \text{ rok} = \frac{2(V_c - O_p)}{k - r} = \frac{2(155\,000 - 38\,750)}{5 - 1} = 58\,125 \text{ Eur}$$

$$3. \text{ rok} = \frac{2(V_c - O_p)}{k - r} = \frac{2(155\,000 - 38\,750 - 58\,125)}{5 - 2} = 38\,750$$

$$4. \text{ rok} = \frac{2(155\,000 - 38\,750 - 58\,125 - 38\,750)}{5 - 3} = 19\,375 \text{ Eur}$$



Tri druhy odpisov

V podniku sa môžu uplatniť tri druhy odpisov:

- * Daňové - využívajú sa pri výpočte dane z príjmu a predstavujú nákladový limit, ktorý znižuje základ dane, podľa zákona o dani z príjmov***
- * Účtovné – vyjadriť skutočné opotrebenie pre účely výpočtu výsledku hospodárenia podniku, podľa zákona o účtovníctve***
- * Kalkulačné - využívajú sa pre účely kalkulácie nákladov a ceny produktov, úlohou je zabezpečiť obnovu dlhodobého majetku z odpisov***



Hodnotenie návratnosti investícií

Ukazovateľ rentability

Zisk

$$R = \frac{\text{Zisk}}{\text{priemerný stav dlhodobého majetku}}$$

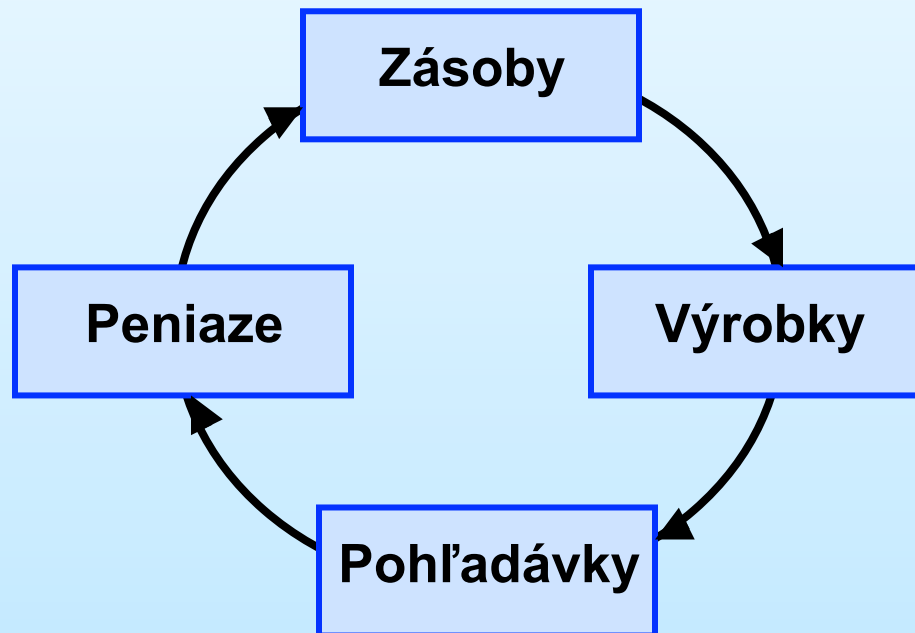
Doba návratnosti investícií do dlhodobého majetku

$$Dn = \frac{\text{Investičné náklady}}{\text{Priemerný ročný zisk} + \text{odpisy}}$$



Krátkodobý majetok podniku

Doba používania do jedného roka, postupne sa premieňa z jednej formy na druhú – kolobeh majetku



Jeden obrat kolobehu krátkodobého majetku minimálne 1x do roka.



Charakteristika krátkodobého majetku

- * Vecná spotreba majetku sa započítava do nákladov a predajných cien produktov, výdavky spojené s obstaraním majetku sa vracajú v tržbách z predaja***
- * Zložky krátkodobého (obežného) majetku***
 - Zásoby – výrobné zásoby, zásoby nedokončených výrobkov, polotovary vlastnej výroby, hotové výrobky vlastnej výroby a tovary nakúpené za účelom predaja***
 - Pohl'adávky – dlhodobé a krátkodobé pohl'adávky***
 - Krátkodobý finančný majetok – peniaze v hotovosti a na účtoch, krátkodobé cenné papiere, ceniny.***



Potreba obežného majetku

- * Úlohou obežného majetku je zabezpečiť plynulý priebeh podnikateľského procesu***
- * Potreba obežného majetku vyvoláva potrebu zdrojov financovania***



Potreba zdrojov financovania

**** Potreba zdrojov financovania závisí od:***

- výšky výdavkov na kúpu majetku***
- obdobia, ktoré uplynie od zaplattenia príslušných výdavkov do ich návratnosti v tržbách, čiže od doby ich viazanosti v zásobách, vo výrobe, v pohľadávkach.***

**** Potrebu zdrojov môžeme stanoviť ako súčin priemerných denných výdavkov a priemernej doby viazanosti obežného majetku vo fáze skladovania, výroby, odbytu až po zaplattenie pohľadávok.***



Využitie obežného majetku

Ukazovatele využitia obežného majetku

**** Rýchlosť obratu (obratovosť)***

**** Doba obratu***



Rýchlosť obratu

Ukazovateľ rýchlosti obratu obežného majetku

= tržby / priemerný stav zásob

- * vyjadruje koľkokrát za sledované obdobie prechádza obežný majetok štádiami kolobehu (počet obrátok)***
- * čím bude rýchlejší obrat, tým bude menšia potreba príslušného obežného majetku a aj nižšia potreba finančných zdrojov na jeho zabezpečenie***



Doba obratu

Ukazovateľ doby obratu zásob

= (priemerný stav zásob x 360) tržby

Ukazovateľ vyjadruje čas za ktorý sa uskutoční jedna obrátka, t.j. priemerný čas za ktorý prechádza obežný majetok jednotlivými fázami kolobehu



Hodnotenie využívania majetku

Ukazovateľ účinnosti aktív (majetku) – ako sa majetok podniku transformuje do výstupov (tržieb)

$$\text{Účinnosť} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktíva}}$$

Ukazovateľ rentability aktív (majetku) – aký zisk prináša podniku celkový majetok

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Aktíva}} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} * \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktíva}}$$



VII. Fázy podnikového procesu

Medzi základné fázy podnikového transformačného procesu patrí:

- ***Nákup materiálových vstupov***
- ***Produkčná činnosť***
- ***Predaj***



Nákup materiálových vstupov

Nákup materiálových vstupov je fázou zameranou na zabezpečenie produkčnej činnosti materiálom

- z hľadiska požadovaného množstva, štruktúry a kvality***
- v požadovanom čase a na potrebnom mieste***
- pri najnižších nákladoch***

Riadenie nákupu materiálových vstupov je prostredníctvom plánu.



Plánovanie potreby materiálu

Medzi základné metódy plánovania patria:

a) Empirické – odhad na základe poznatkov skúseností, intuície, úsudkov odborníkov

b) Matematické – na základe noriem spotreby

$$***M = a \times q***$$

kde a – norma spotrebu materiálu na produkty

q – plánovaný objem produktov

M – celková potreba materiálu



Ďalšie metódy plánovania

Bilančné – na hľadanie rovnováhy medzi potrebou a zdrojmi

Potreba – Úspory = Východiská + Zvýšenie (- zníženie)

Štatistické – priemerné tempo rastu

Optimalizačné metódy – modely operačnej analýzy

Špecifické metódy – metóda ABC analýzy

ABC analýza



- * je analýzou štruktúry jednotlivých druhov materiálov*
- * na relatívne veľký hodnotový podiel materiálových vstupov pripadá iba malý podiel z celkového množstva nakupovaných materiálov (skupina A)*
- * naopak relatívne veľký podiel z celkového množstva nakupovaných materiálov predstavuje iba malý podiel z celkovej hodnoty (skupina C)*
- * v skupine B je vzťah množstva a hodnoty vyrovnaný*
- * ťažisko plánovacích prác sústrediť na skupinu A, kde i malé neriešené problémy môžu znamenať pre podnik vysoké straty, relatívne malé úsporné opatrenia môžu priniesť výrazný efekt*



Skladovanie materiálu

Nakúpený materiál predstavuje v podniku výrobné zásoby, ktoré

- na jednej strane musia zabezpečiť plynulosť výroby, čo pôsobí v smere zvyšovania zásob***
- a druhej strane viažu finančné zdroje a ich skladovanie je spojené s nákladmi na skladovanie, čo pôsobí v smere znižovania zásob***



Optimalizácia zásob

Optimalizácia zásob je zameraná na zistenie optimálnej výšky dodávky.

Optimálna veľkosť dodávky je v bode, kde celkové náklady na nadobudnutie a skladovanie zásob dosahujú minimum.

.



Optimálna veľkosť dodávky

Optimálna veľkosť dodávky závisí od viacerých faktorov:

- ***náklady spojené s nadobudnutím zásob, majú fixný charakter***
- ***náklady spojené so skladovaním, majú variabilný charakter***
- ***ročná spotreba materiálu***



Výpočet optimálnej veľkosti dodávky

a) Optimálna veľkosť dodávky (Q_{opt}):

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 \cdot S \cdot N_n}{N_s}}$$

kde S je ročná spotreba materiálu

N_n – náklady na nadobudnutie dodávky

N_s – náklady na skladovanie



Podstata optimalizácie dodávky

Optimálna veľkosť dodávky je určená priesečníkom fixných nadobúdacích nákladov (na jednotku množstva degresívny priebeh) a variabilných nákladov na skladovanie vzťahovaných na jednotku množstva (progresívny priebeh).

V tomto bode (priesečník) sú celkové náklady na nadobudnutie a skladovanie najnižšie.



Optimálny dodávkový cyklus a optimálne celkové náklady

b) Optimálny dodávkový cyklus (T_{opt}):

$$T_{opt} = \frac{360 * Q_{opt}}{S}$$

c) Optimálne celkové náklady

$$N_{opt} = \sqrt{2.S. Nn. Ns}$$



Produkčná činnosť v podniku

Zabezpečuje transformáciu nakúpených vstupov na výstupy, riadenie je na základe plánu, ktorý je zameraný na plánovanie

- ***organizácie výroby (typ výroby) v podniku***
- ***výrobného programu***
- ***výrobnej kapacity***



Organizácia výroby

Výroba v podniku môže byť organizovaná ako:

- kusová výroby***
- sériová výroby***
- hromadná výroby***

Kusová výroba



Kusová výroby – neopakovateľnosť jednotlivých produktov a prác, vyznačuje sa

- odlišnosťou produktov a samostatnou technickou prípravou, vyššími nákladmi***
- častou obmenou pracovísk, úpravou strojov***
- univerzálnosťou pracovníkov, nižšia produktivita***
- nerovnomerné využívanie zariadení***

Sériová výroba



Sériová výroba - zhotovovanie viacerých výrobkov za sebou v obmedzenom počte (sérii), vyznačuje sa:

- pružnejšie prispôsobenie požiadavkám trhu**
- technická príprava nebýva podrobne prepracovaná**
- univerzálnejšie stroje, ktoré sa dajú prispôsobiť**
- nižšia úroveň produktivity práce**



Hromadná výroba

Hromadná výroba - prevládajúcou výrobou jedného alebo malého počtu výrobkov vo veľkom množstve pri vysokom stupni stálosti výrobného programu a vyznačuje sa:

- podrobná deľba práce a vysoká špecializácia***
- vysoká úroveň technickej prípravy výroby***
- vysoký stupeň mechanizácie a automatizácie***
- vedie k vyššej kvalite a produktivite, nižším nákladom***



Výrobný program

Výrobný program predstavuje celkový objem produkcie (výrobkov a služieb) z hľadiska jej sortimenej skladby a kvality, ktoré podnik zabezpečuje a poskytuje

Kritériá zarad'ovania produktov do výrobného programu – kvalita, inovatívnosť, konkurenčná schopnosť, podiel na trhu, využitie výrobnéj kapacity a ľudských zdrojov, potreba a zabezpečenie zdrojov



Hodnotenie výrobného programu

- * finančné analýzy – z pohľadu ziskovosti výrobkov, potreby a využitia zdrojov, platobnej schopnosti***
- * optimalizačné prepočty – optimálny sortiment pomocou metód operačnej analýzy***
- * rizikové analýzy – silné a slabé stránky výrobkov, inovatívnosť produkcie, veľkosť rizika***



Výrobná kapacita

- * Výrobnou kapacitou výrobné jednotky rozumieme jej maximálnu výrobnú schopnosť za určité obdobie pri daných výrobných podmienkach***
- * Výrobnou jednotkou, na ktorú sa vzťahuje kapacita môže byť stroj, skupina strojov, dielňa a pod.***



Činitele ovplyvňujúce výrobnú kapacitu

- * technické vybavenie podniku, technická úroveň strojov, používané technológie***
- * využitelný časový fond - maximálny čas prevádzky strojov pri danej smennosti a režime opráv***
- * druh a kvalita používaných materiálov a vyrábanej produkcie***
- * kvalifikácia pracovníkov, organizácia práce***
- * riadenie výrobného procesu***



Vyjadrenie výrobnnej kapacity

- * v naturálnych jednotkách – kusoch, kilogramoch a pod., používa sa pri malom sortimente***
- * v časových jednotkách – vyjadruje sa časovým fondom, pri širšom sortimente***
- * v peňažných jednotkách – pri širokom sortimente produkcie, skreslenie spôsobujú ceny produktov***



Stanovenie výrobnnej kapacity

- * Východiskom je využitelný časový fond (VF), ktorý vyjadruje počet hodín prevádzky stroja za 1 rok***
$$VF = (\text{Kalendárny časový fond} - \text{dni pracovného pokoja} - \text{plánované časové prestoje}) \times \text{priemerná dĺžka pracovného dňa v hodinách}$$
- * priemerná dĺžka pracovného dňa je pri jednosmennej prevádzke 8 hodín, dvojsmennej 7,75 hodiny, trojsmennej 7,5 hodiny***



Výpočet výrobné kapacity

1. spôsob: $VK = VF \times N_v$

VK je výrobná kapacita v naturálnych jednotkách

VF – využitelný časový fond v hod. za rok

N_v - kapacitná norma výkonu stroja v naturálnych jednotkách za hodinu

2. spôsob: $VK = VF : N_p$

N_p - kapacitná norma prácnosti vyjadrujúca čas potrebný na výrobu jedného výrobku



Využívanie výrobnnej kapacity

- 1. Časové využitie výrobnnej kapacity - vyjadruje stupeň využitia časového fondu stroja, zariadenia a pod.***

Časové využitie VK = Skutočný časový fond : VF

- 2. Celkové využitie výrobnnej kapacity – vyjadruje stupeň celkového využitia kapacity***

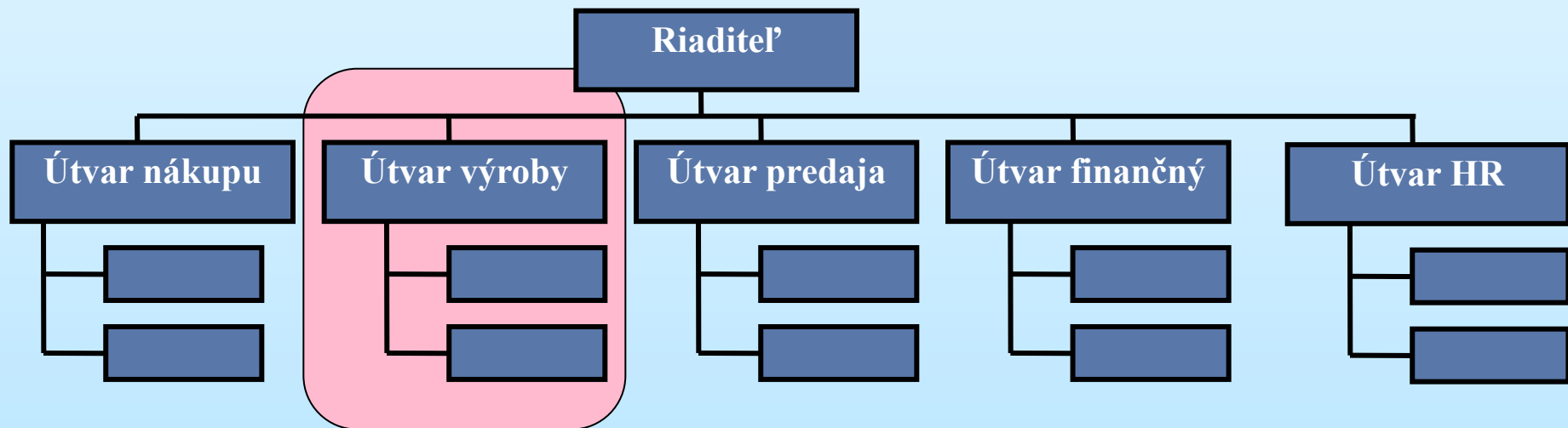
Celkové využitie VK = objem produkcie : VK

***Strata produkcie v dôsledku nevyužitia VK
= výrobná kapacita – objem produkcie***



Organizácia výroby v podniku

Organizačné začlenenie výroby v podniku viac na princípe funkčného usporiadania





Predaj v podniku

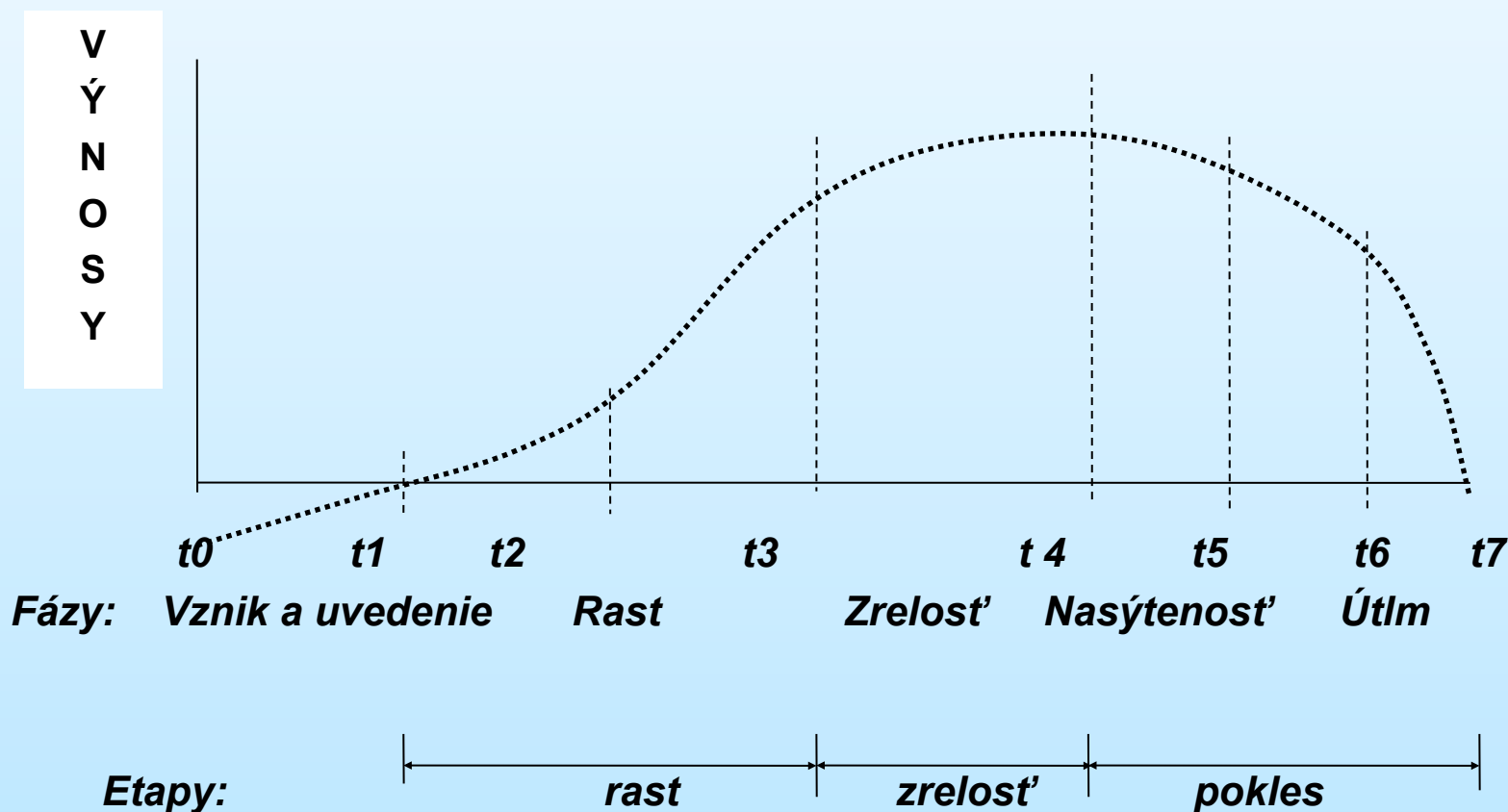
***Predajom rozumieme konkrétnu realizáciu produkcie
v určitom časovom horizonte***

***Predaj a stratégie predaja sa odvíjajú od fázy
životného cyklu, v ktorej sa daný produkt
nachádza.***

Životný cyklus výrobku



je obdobím od vzniku výrobku a jeho uvedenia na trh až po jeho odchod z trhu

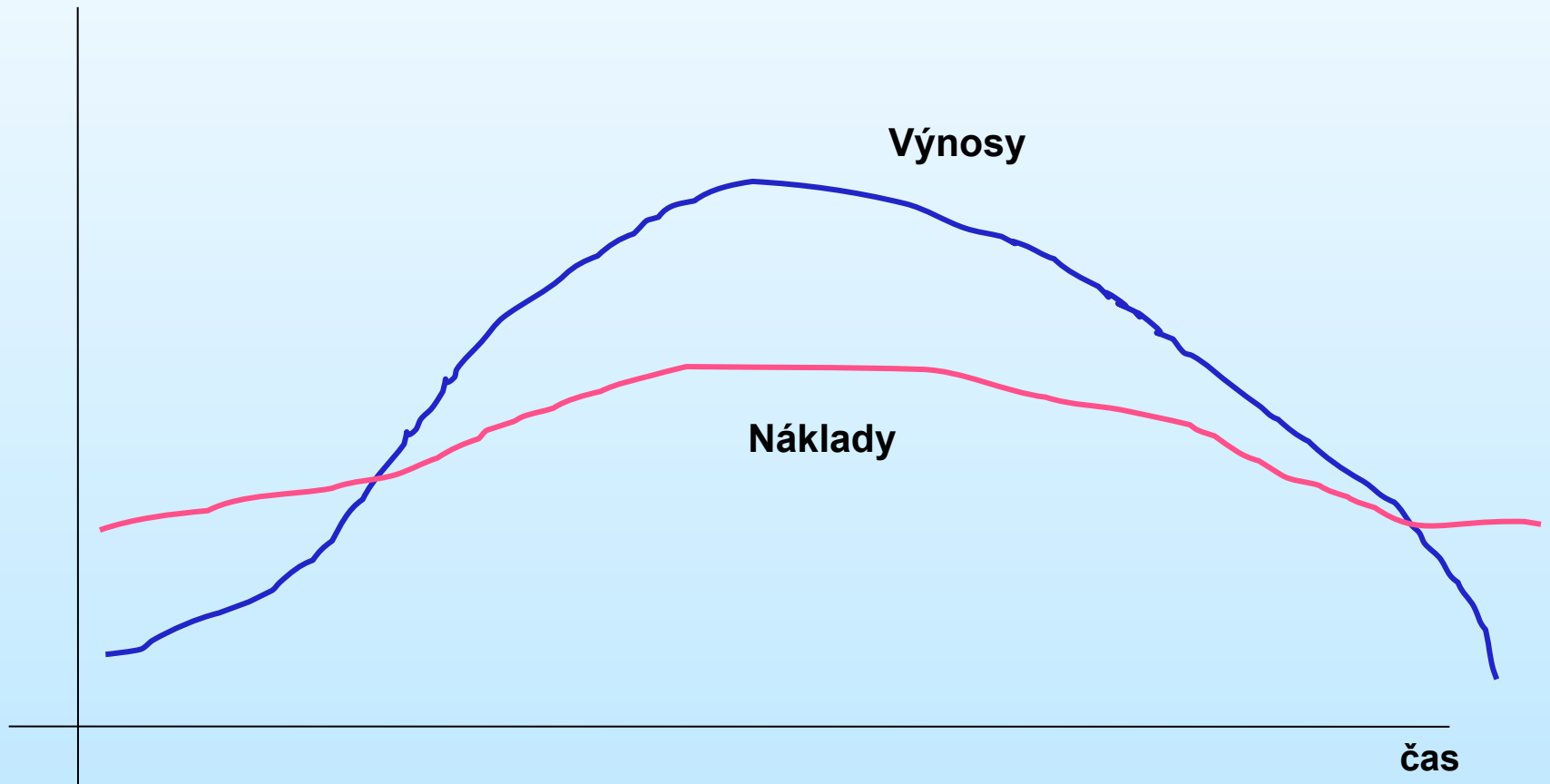




Fázy životného cyklu výrobku

- 1. Uvedenie na trh – aktivizácia dopytu, vysoké výdavky na reklamu, obrat malý, tržby nepokrývajú náklady, ukončený pri dosiahnutí bodu zisku***
- 2. Rast predaja – prudký rast obratu z predaja, zisku***
- 3. Zrelosť – tempo rastu sa spomaľuje, nárast konkurencie, zvýšenie nákladov na reklamu, inovácie, pokles zisku***
- 4. Nasýtenosť – stagnácia dopytu, nasýtenosť trhu, pokles zisku***
- 5. Útlm predaja – pokles predaja a trhového podielu výrobku, výroba nerentabilná, vyradenie výrobku***

Životný cyklus výrobkov z pohľadu nákladov a výnosov





Základné stratégie predaja

Medzi základné stratégie predaja patria:

A. Stratégie v etape rastu produktu

B. Stratégie v etape zrelosti produktu

C. Stratégie v etape poklesu produktu



A. Stratégie predaja vo fáze rastu

- ***stratégia zvyšovania kvality výrobku pridávaním ďalších vlastností***
- ***stratégia rozširovania sortimentu vytváraním nových modelov***
- ***stratégia rozširovania trhového priestoru pomocou ďalších segmentov***
- ***stratégia používania nových distribučných kanálov***
- ***stratégia intenzifikovania propagácie***
- ***stratégia zvýhodňovania platobných podmienok***



B. Stratégie predaja vo fáze zrelosti

- ***stratégia modifikácie výrobku - získať nových zákazníkov zvyšovaním kvality, modernizáciou, vylepšovaním dizajnu výrobku***
- ***stratégia modifikácie trhu - získavaním nových trhov, segmentov, zákazníkov konkurenčných podnikov***
- ***stratégia aktívneho využívania nástrojov marketingového mixu - znižovanie cien, poskytovanie rabatov, zlepšením distribučnej siete, reklamou s cieľom motivovať zákazníka ku kúpe***



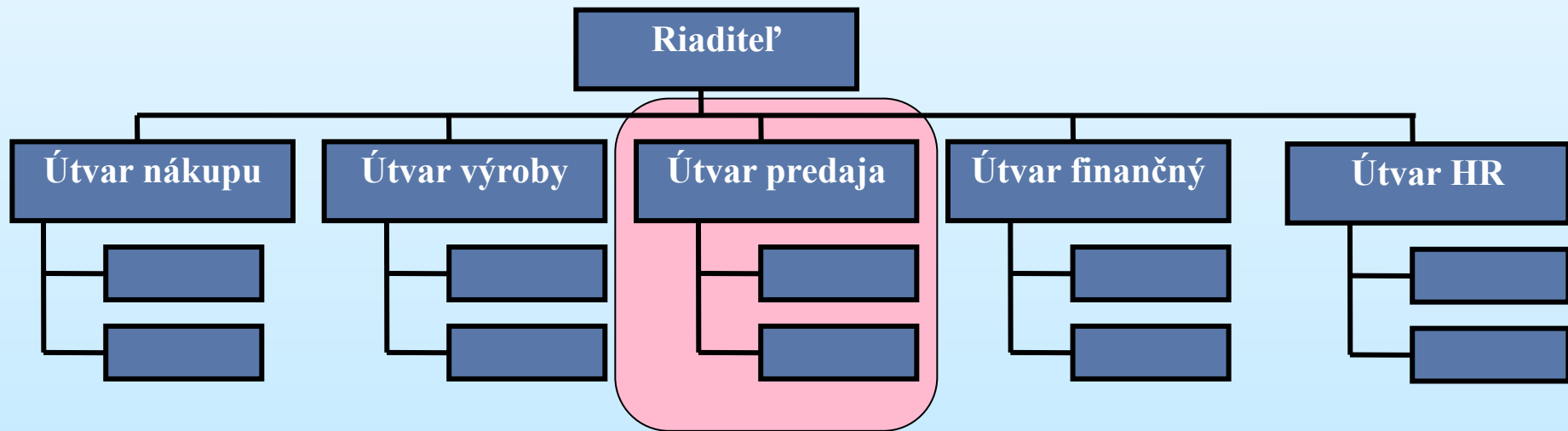
C. Stratégie predaja vo fáze poklesu

- * Stratégiu eliminácie výrobku - postupný odchod z trhu, predaj obchodnej značky, know-how a pod.***
- * Stratégiu zmeny pozície výrobku na trhu - z útočnej pozície na obrannú***
- * Stratégiu udržania existujúceho stavu - so zámerom stabilizovať nízky predaj***



Organizácia predaja

Organizačné zabezpečenie predaja v podniku býva na funkčnom princípe





VIII. Financovanie majetku

Majetok podniku predstavuje všetok dlhodobý a krátkodobý majetok podniku, ako aktíva je zachytený vo finančnej bilancii.

Finančné zdroje na financovanie majetku podniku predstavujú kapitál podniku.

Finančné zdroje:

A. Vlastné zdroje

B. Cudzie zdroje

Finančná bilancia



Finančná bilancia

MAJETOK

KAPITÁL

Dlhodobý majetok	Vlastné zdroje
Krátkodobý majetok	Cudzíe zdroje

Majetok podniku je financovaný z *vlastných* a *cudzích* zdrojov podniku



Majetok z hľadiska likvidnosti

Majetok podniku z hľadiska likvidnosti, čiže schopnosti premeny na finančné prostriedky:

- ***takmer nelikvidný – dlhodobý hmotný a dlhodobý nehmotný majetok***
- ***dlhodobo likvidný – dlhodobý finančný majetok***
- ***menej likvidný – zásoby***
- ***v krátkom čase likvidný – splatné pohľadávky***
- ***najlikvidnejší krátkodobý finančný majetok***

Finančná bilancia



Finančná bilancia

MAJETOK

Dlhodobé aktíva

- dlhodobý nehmotný majetok
- dlhodobý hmotný majetok
- dlhodobý finančný majetok

Krátkodobé aktíva

- zásoby
 - pohľadávky
 - finančný majetok
-

KAPITÁL

Vlastné imanie

- základné imanie
- fondy a nerozdelený zisk

Cudzie zdroje

- dlhodobé záväzky
 - krátkodobé záväzky
-

A. Vlastné finančné zdroje podniku



V súvahe sú zaradené pod položkou vlastné imanie a skladá z položiek:

a) Základné imanie podniku

- základný vklad do spol.s r. o. (minimálne 5 000 Eur)***
- nominálna hodnota akcií v a.s. (minimálne 25 000 Eur)***

b) Nerozdelený zisk

- nerozdelený zisk z minulých období (po zaplatení daní a výplate dividend)***
- nerozdelený zisk z bežného obdobia***



Zisk podniku

- * je rozdielom medzi všetkými výnosmi a všetkými nákladmi podniku***
- * charakterizuje efektívnosť používania podnikového kapitálu (ukazovateľ rentability = $\text{zisk} / \text{vložený kapitál}$)***
- * je zdrojom dôchodkov vlastníkom (vypláca sa z neho zúčtenie vlastníckeho kapitálu)***
- * dôležitým zdrojom financovania rozvoja podniku***



Výška zisku závisí od faktorov:

- * objem realizovanej produkcie***
- * štruktúra realizovanej produkcie***
- * cena jednotky realizovanej produkcie***
- * náklady na jednotku realizovanej produkcie***



Model tvorby zisku

Vykázaný zisk v danom roku

- daň***
- prídely do rezervného fondu zo zisku***
- prídely ostatným fondom zo zisku***
- úhrada tantiém***
- výplata dividend, resp. podielov na zisku***

nerozdelený zisk bežného roka

+ nerozdelený hospodársky výsledok z minulých rokov

nerozdelený zisk koncom roka

B. Cudzie finančné zdroje podniku



Vo finančnej bilancii podniku zaradené ako:

a) Úvery

- * ***krátkodobé úvery*** (úvery splatné do 1 roku)
- * ***dlhodobé úvery*** (úvery splatné v období viac ak 1 rok)

b) Záväzky

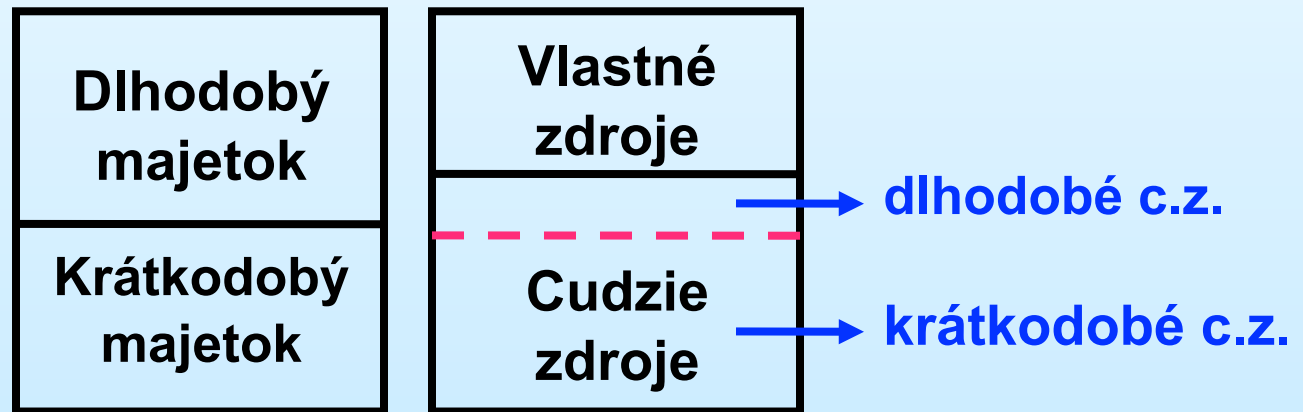
- * ***krátkodobé záväzky*** – záväzky splatné v rámci roku
(záväzky voči dodávateľom, zamestnancom, štátu)
- * ***dlhodobé záväzky*** – záväzky splatné v období dlhšom ako 1 rok



Zlaté pravidlo financovania

Dlhodobý majetok podniku by mal byť krytý dlhodobými zdrojmi podniku, t.j.:

- * vlastnými zdrojmi a
- * dlhodobými cudzími zdrojmi (*dlhodobými úvermi a záväzkami*)



Podľa tohto pravidla nemôžeme výstavbu budov alebo zakúpenie nových technológií, ktorých životnosť je niekoľko rokov finančne pokrývať z krátkodobých úverov (úverov splatných v priebehu 1 roku).



IX. Náklady v podniku

Náklady zobrazujú celkovú spotrebu produkčných faktorov (vstupov) na zabezpečenie podnikového procesu.



Členenie nákladov



Pre riadenie nákladov vychádzame z ich členenia:

- * druhové členenie nákladov***
- * kalkulačné členenie nákladov***
- * členenie nákladov podľa závislosti od objemu výroby***



A. Druhové členenie nákladov

- * zoskupovanie nákladov do ekonomicky rovnorodých druhov podľa jednotlivých produkčných faktorov, vypovedá o tom, čo bolo spotrebované**
- * používa sa v účtovníctve, vo výkaze ziskov a strát**



Základné nákladové druhy

- ***materiálové náklady (suroviny, materiál, energie)***
- ***služby (opravy a udržovanie, cestovné)***
- ***osobné náklady (mzdové, náklady na sociálne zabezpečenie)***
- ***ostatné prevádzkové náklady (poplatky, odpisy dlhodobého majetku, manká a škody)***
- ***finančné náklady (nákladové úroky, ostatné finančné náklady)***
- ***ostatné náklady (rezervy, mimoriadne náklady)***



B. Kalkulačné členenie nákladov

**** rozvrhovanie nákladov na jednotlivé výkony
(výrobky a služby)***

**** podľa spôsobu rozvrhovania nákladov na
výkony:***

***- náklady priame (jednotkové), priamo súvisia s
produktom, bezprostredne sa priradujú k výkonom***

***- náklady nepriame (režijné), s produktom súvisia
sprostredkovane, nemožno bezprostredne ich
priradovať, je nutné ich rozpočítavať (rozvrhovať)***



Stanovenie nákladov

- * priame náklady sa stanovujú na základe noriem spotreby materiálu, spotreby času na výrobok (kalkulačnú jednotku) a ceny materiálu a práce***

- * nepriame náklady sa stanovujú na základe rozvrhovania, ktoré vychádza z pomeru režijných nákladov k rozvrhovej základni, ktorou môžu byť:***
 - peňažné veličiny, ako priamy materiál, priame mzdy***
 - naturálne veličiny, ako počet výrobkov, normohodín a pod.***



Všeobecný model kalkulácie

Všeobecný model kalkulácie:

1. Priamy (jednotkový) materiál
2. Priame (jednotkové) mzdy
3. Ostatné priame (jednotkové) náklady
4. Prevádzková (výrobná) réžia

Prevádzkové (výrobné) náklady

5. Správna réžia
6. Odbytová réžia

Vlastné náklady výkonu

7. Zisk (strata)

Predajná cena



Priame náklady

**** Priamy materiál – spotreba materiálu, ktorý tvorí podstatu produktu a možno ho priradiť k produktu priamo***

**** Priame mzdy – mzdy výrobných robotníkov zabezpečujúcich technologický postup a možno ich priamo priradiť k produktu***

**** Ostatné priame náklady – nezahrnuté v predchádzajúcich položkách ako spotreba technologického paliva, energie a možno ich priradiť k produktu priamo***



Nepriame náklady

- * Výrobná réžia – všetky spoločné náklady prevádzky, dielne ako odpisy, mzdy pomocných a riadiacich pracovníkov, energie a pod.***
- * Správna réžia – náklady súvisiace s riadením podniku, prípadne menšej organizačnej jednotky, ako mzdy riadiacich pracovníkov, náklady na odpisy, vykurovanie, osvetľovanie a pod.***
- * Odbytová réžia – náklady súvisiace s odbytom výkonov, ako náklady predajných oddelení, na reklamu, na skladovanie a dopravu a pod.***



C. Členenie nákladov v závislosti od objemu výkonov

**** v závislosti od objemu výkonov sa náklady členia:***

- náklady fixné***
- náklady variabilné***



Náklady fixné

- * stále, súvisia so zabezpečením prevádzkovej schopnosti podniku (kapacity), napr. mzdy riadiacich pracovníkov, odpisy, náklady na opravy, údržbu, prenájom a pod.***
- * vo svojej absolútnej výške sa so zmenou objemu výroby v rámci danej kapacity nemenia***
- * v prepočte na jednotku produkcie majú pri zvyšovaní objemu výroby klesajúcu tendenciu (menia sa)***



Náklady variabilné

**** pružné, priamo súvisia s danou produkciou, napr. mzdy výrobných robotníkov, spotreba základného materiálu, pomocného materiálu a pod.***

**** náklady sa vo svojej absolútnej výške menia so zmenou objemu výroby***

**** v prepočte na jednotku výroby sa pri zmene objemu výroby nemenia***

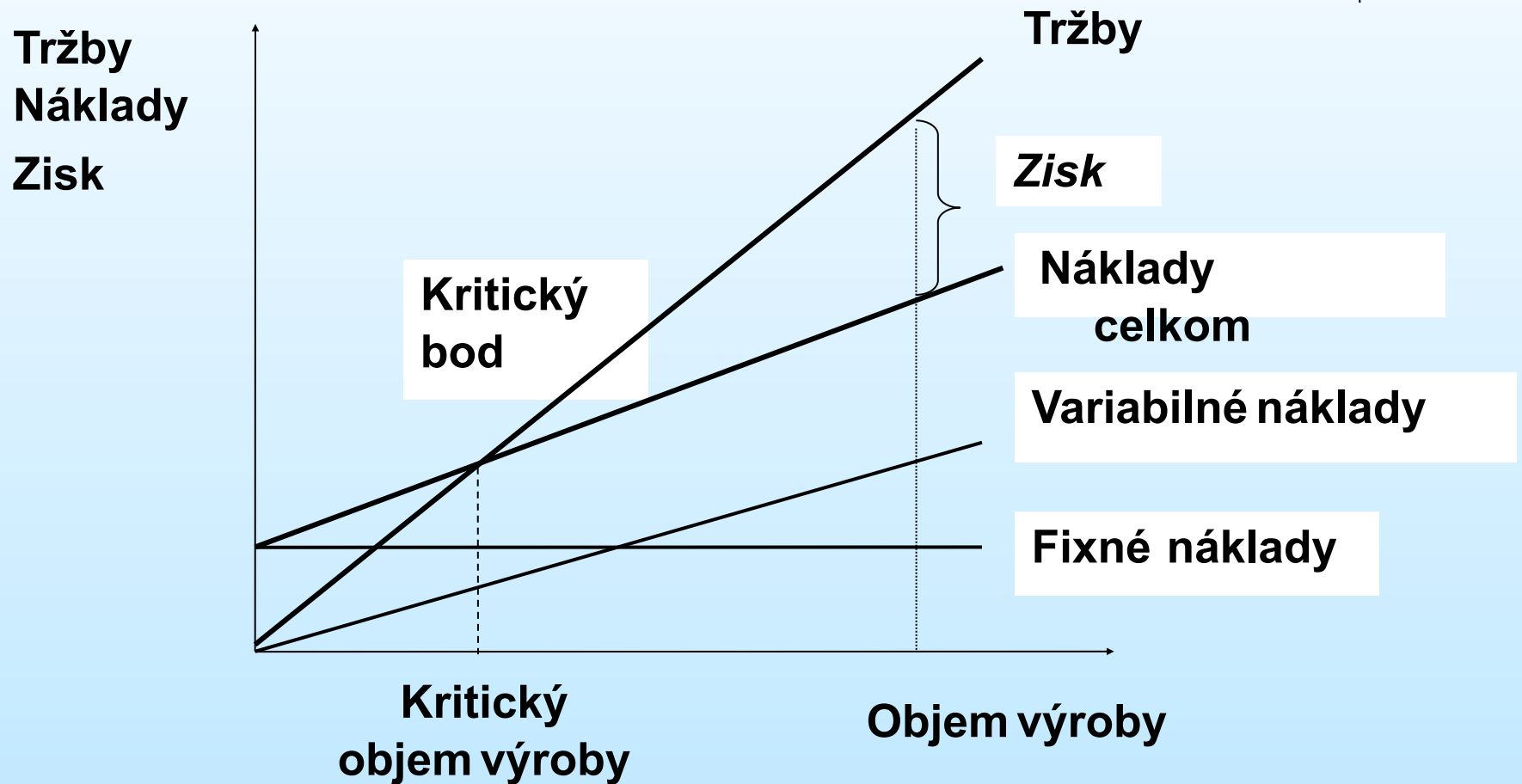


Kritický objem výroby

Kritický objem výroby predstavuje taký objem výroby, pri ktorom sú uhradené všetky náklady a podnik začína dosahovať zisk.



Model kritického objemu výroby





Výpočet kritického objemu výroby

Pri výpočte kritického objemu výroby vychádzame zo vzťahu:

$$Z = T - N$$

$$Z = P \cdot Q - F - V \cdot Q$$

kde: Z je zisk

P cena jednotky výroby

T tržby

Za podmienky, že $Z = 0$ platí pre kritický objem výroby:

F

$$Q_k = \frac{F}{P - V}$$

kde Q_k je kritický objem výroby

Príklad rozhodovania na základe metódy kritického objemu výroby



Fixné náklady sú 40 000 Eur. Cena jedného výrobku je 2 eurá a variabilné náklady na kus sú 1,20 eura.

Vypočítajte:

- a) pri akom objeme výroby je v podniku kritický bod (BEP)
- b) pri akom objeme výroby by podnik dosiahol zisk 40 000 eur
- c) kritický bod, ak podnik zvýši fixné náklady na 50 000 eur
- d) kritický bod, ak podnik zníži variabilné náklady na kus na 1 euro
- e) kritický bod, ak sa cena výrobkov zníži na 1,80 eura.

Výpočet:



a) kritický objem výroby v podniku Q = $\frac{F}{P - V} = \frac{40\,000}{2 - 1,20} = 50\,000 \text{ ks}$

b) podnik dosiahne zisk vo výške 40 000 eur pri objeme výroby 100 000 ks

$$Z = T - N = 100\,000 \cdot 2 - (40\,000 + 100\,000 \cdot 1,20) = 200\,000 - 160\,000 = 40\,000 \text{ Sk}$$

c) kritický objem výroby v podniku Q = $\frac{F}{P - V} = \frac{50\,000}{2 - 1,20} = 62\,500 \text{ ks}$

d) kritický objem výroby v podniku Q = $\frac{F}{P - V} = \frac{40\,000}{2 - 1,0} = 40\,000 \text{ ks}$

e) kritický objem výroby v podniku Q = $\frac{F}{P - V} = \frac{40\,000}{1,80 - 1,20} = 66\,667 \text{ ks}$



X. Tržby a výnosy, náklady, zisk

Ak podnikový proces je proces transformácie vstupov na výstupy, potom zisk predstavuje efekt dosahovaný z tejto transformácie.





Podstata a vznik zisku

Zisk je rozdielový ukazovateľ, ktorý vzniká ako rozdiel medzi výnosmi a nákladmi

Výnosy	
Náklady	Zisk

Zisk je ukazovateľ, pomocou ktorého je možné kvantifikovať dosahovaný efekt z podnikovej činnosti.



Zisk ako výsledok podniku zahrňuje

- * Prevádzkový hospodársky výsledok***
- * Hospodársky výsledok z finančných operácií***
- * Mimoriadny hospodársky výsledok***



Prevádzkový hospodársky výsledok

Prevádzkový hospodársky výsledok – rozdiel medzi prevádzkovými výnosmi (tržby a ostatné výnosy) a prevádzkovými nákladmi (spotreba materiálu, osobné náklady, dane a poplatky)

Hospodársky výsledok z finančných operácií



Hospodársky výsledok z finančných operácií – rozdiel medzi finančnými výnosmi (tržby z cenných papierov, výnosové úroky, výnosy z finančného majetku) a finančnými nákladmi (nákladové úroky, poistenie)



Mimoriadny hospodársky výsledok

***Mimoriadny hospodársky výsledok – rozdiel
mimoriadnych výnosov (náhrady za manká
a škody, ostatné mimoriadne výnosy)
a mimoriadnych nákladov (manká a škody na
majetku, stratové pohľadávky pri likvidácii)***



Tržby a výnosy v podniku

Výkony predstavujú výstupy podnikovej činnosti v podobe produktov, t.j. výrobkov a služieb, ktoré podnik poskytuje odberateľom – zákazníkom.

Tržby a výnosy sú ukazovateľom vyjadrujúcim výstupy sú zisťované pomocou metodiky účtovníctva.

Výkaz ziskov a strát



- 1. Prevádzkové výnosy**
- 2. - Prevádzkové náklady**
- 3. Výsledok hospodárenia z prevádzkových činností**
- 4. Finančné výnosy**
- 5. - Finančné náklady**
- 6. Výsledok hospodárenia z finančných činností**
- 7. $(3 + 6)$ – daň z bežnej činnosti = Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti**
- 8. Výnosy z mimoriadnej činnosti**
- 9. Náklady na mimoriadnu činnosť**
- 10. $(8 - 9)$ – daň z príjmov z mimoriadnej činnosti = Výsledok hospodárenia z mimoriadnych činností**
- 11. $7 + 10$ = Výsledok hospodárenia za bežné účtovné obdobie**



Výkaz ziskov a strát

VÝKAZ ZISKOV A STRÁT poskytuje prehľad o výnosoch a nákladoch za určité časové obdobie

VÝKAZ ZISKOV A STRÁT zachytáva výnosy a náklady podniku v súlade s princípom aktuálneho účtovníctva (keď výnosy vznikli a náklady sa vynaložili)



Výkaz cash flow

PREHL'AD O PEŇAŽNÝCH TOKOCH (CASH-FLOW)

**** zachytáva skutočný pohyb peňažných prostriedkov v danom období***

**** od výkazu ziskov a strát sa líši v dôsledku rozdielov medzi výnosmi a peňažnými príjmami a rozdielmi medzi nákladmi a peňažnými výdavkami***



Peňažné príjmy a výdavky

PEŇAŽNÉ PRÍJMY A VÝDAVKY

**** sumy, ktoré za určité obdobie podnik v peňažnej forme prijal a ktoré boli v peňažnej forme vydané***

**** zachytávajú sa vo výkaze peňažných príjmov a výdavkov, ktorý poskytuje prehľad o peňažných tokoch podniku***



Rozdiely medzi príjmami a výdavkami

Rozdiely z časového hľadiska:

- * tržba vzniká momentom realizácie***
- * peňažný príjem získa predávajúci momentom zaplatenia***
- * peňažný výdavok vzniká vtedy, keď podnik za inputy platí***
- * náklad vzniká pri vynakladaní inputov v reprodukčnom procese***



Rozdiely medzi príjmami a výdavkami

Obsahové rozdiely

**** vyplývajú z peňažných vzťahov súvisiacich s rozdeľovaním hospodárskeho výsledku podniku (výplata dividend je v podniku peňažným výdavkom, ale neobjaví sa medzi položkami výkazu ziskov a strát)***



Vykazovanie cash flow

Metódy vykazovania cash flow

**** priama metóda***

**** nepriama metóda***



Priama metódy výpočtu CF

Priama metóda

**** priame sledovanie všetkých peňažných príjmov a peňažných výdavkov podniku za určité obdobie (v peňažnom denníku pri jednoduchom účtovníctve)***

Nepriama metóda výpočtu CF



Nepriama metóda

Zisk pred zdanením a odpisy z dlhodobého hmotného a nehmotného majetku upravujú sa

- o výnosy, ktoré v sledovanom období nevyvolali peňažný príjem***
- o náklady, ktoré v sledovanom období neznamenal peňažné výdavky a***
- o ďalšie peňažné príjmy a výdavky, ktoré sa v danom období neprejavili vo výnosoch ani nákladoch podniku***



XI. Hodnotenie úspešnosti podniku

Ak podnikový proces je proces transformácie vstupov na výstupy, potom zisk predstavuje efekt dosahovaný z tejto transformácie.



Prístupy k hodnoteniu



Hodnotenie rozdielom: $\text{výstupy} - \text{vstupy}$

$$\text{Tržby} - \text{Náklady} = \text{Zisk}$$

Hodnotenie podielom: $\text{výstupy} / \text{vstupy}$

$$\text{Tržby} / \text{Náklady} = \text{výnosnosť nákladov}$$

Hodnotenie prírastkom: $(\text{výstupy} - \text{vstupy}) / \text{vstupy}$

$$\text{Zisk} / \text{Náklady} = \text{rentabilita nákladov}$$

Hodnotenie prínosom: $(\text{výstupy} - \text{vstupy}) / \text{výstupy}$

$$\text{Zisk} / \text{Tržby} = \text{rentabilita tržieb}$$



Zdroje pre hodnotenie podniku

- * Výkaz ziskov a strát (výsledovka) – vychádza z výnosov a nákladov podniku***
- * Finančná bilancia (súvaha) – vychádza zo stavu majetku a zdrojov podniku***
- * Výkaz finančných tokov (prehľad cash flow) – vychádza z príjmov a výdavkov podniku***

Prístupy k hodnoteniu podniku



Finančné ukazovatele na hodnotenie:

**** Absolútne***

- tržby, náklady, zisk, tempo ich vývoja

**** Pomerové***

- ukazovatele rentability

- ukazovatele likvidity



A. Hodnotenie rentability

***Rentabilita vyjadruje ziskovosť podniku,
kvantifikuje zhodnotenie vlastného a cudzieho
kapitálu***



Ukazovatele rentability

a) Rentabilita vloženého kapitálu vyjadruje mieru zhodnotenia celkového kapitálu viazaného v podniku

$$\text{Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)} = \frac{\text{ČZ} + \text{Ú} (1 - d)}{\text{celkový kapitál}}$$

b) Rentabilita aktív vyjadruje mieru výnosnosti celkových aktív v podniku

$$\text{Rentabilita aktív (ROA)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktíva}}$$



Ďalšie ukazovatele rentability

c) Rentabilita vlastného imania vyjadruje zhodnotenie vlastného kapitálu v podniku

$$\text{Rentabilita vlastného imania (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastné imanie}}$$

d) Rentabilita tržieb vyjadruje ziskovosť podnikovej činnosti z pohľadu zhodnotenia spotreby vstupov

$$\text{Rentabilita tržieb (ROS)} = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$$



B. Hodnotenie likvidity

***Ukazovatele likvidity - vyjadrujú a kvantifikujú
potenciálnu schopnosť podniku uhradiť svoje
záväzky***

Ukazovatele likvidity



a) Likvidita I. stupňa (pohotov) vyjadruje schopnosť podniku hradit' okamžite splatné záväzky (krátkodobé záväzky KZ a krátkodobé úvery KÚ) z najlikvidnejších aktív (finančného majetku FM), odporúčaná hodnota je najmenej 0,2.

$$\text{Likvidita I. stupňa (pohotov)} = FM / (KZ + KÚ)$$

b) Likvidita II. stupňa (bežná) vyjadruje schopnosť podniku hradit' krátkodobu splatné záväzky pomocou finančného majetku a pohľadávok, odporúčaná hodnota je v intervale 1 až 1,5.

$$\text{Likvidita II. stupňa (bežná)} = (FM + P) / (KZ + KÚ)$$



Ukazovatele likvidity - pokračovanie

c) Likvidita III. stupňa (celková) vyjadruje schopnosť splácania krátkodobých záväzkov z celkových obežných aktív (finančný majetok FM, pohľadávky P, zásoby Z), odporúčaná hodnota pre priemyselné podniky je v intervale 2 až 2,5.

$$\text{Likvidita III. stupňa (celková)} = (FM + P + Z) / (KZ + KÚ)$$



C. Hodnotenie aktivity

***Ukazovatele aktivity – vyjadrujú a kvantifikujú
efektívnosť hospodárenia s aktívami (majetkom)
podniku***

Hospodárenie s aktívami sledujeme cez obratovosť aktív



Ukazovatele aktivity

- * Doba obratu zásob = (priemerný stav zásob / tržby) * 360***
- * Doba inkasa pohľadávok = (priem.stav pohľadávok / tržby)*360***
- * Obrat fixných (stálych) aktív = tržby / stále aktíva***
- * Obrat celkových aktív = tržby / aktíva celkom***



D. Hodnotenie zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti – vyjadrujú a kvantifikujú, do akej miery sa pri financovaní majetku podniku používajú cudzie zdroje

Zadlženosť vyjadruje rozsah používania cudzieho kapitálu na financovaní potrieb podniku



D. Ukazovatele zadlženosti

a) Celková zadlženost' podniku vyjadruje mieru, do akej sa na financovaní majetku využívajú cudzie zdroje, vyjadruje takto štruktúru finančných zdrojov podniku

Celková zadlženost' podniku = cudzie zdroje / aktíva

b) Miera finančnej samostatnosti vyjadruje, v akom rozsahu podnik využíva na financovaní celkových aktív vlastný kapitál, taktiež vyjadruje štruktúru finančných zdrojov

zadlženost' voči bankám = vlastný kapitál / aktíva



D. Ukazovatele zadlženosti

c) Doba zadlženosti podniku vyjadruje aký čas je potrebný na splatenie dlhov podniku (záväzkov) prostredníctvom cash flow(zisk a odpisy)

Doba zadlženosti = dlhy / ročný cash flow



E. Ukazovatele trhovej hodnoty

Ukazovatele trhovej hodnoty hodnotia podnik na základe pohľadov zvonka (vývoja prostredia)

a) Výnosnosť akcie vyjadruje mieru rizikovosti akcie

Výnosnosť akcie = zisk na akciu / trhovú cenu akcie

b) Dividendový výnos vyjadruje výnosnosť podniku pre investorov

Dividendový výnos = dividenda na akciu / trhovú cenu akcie



Z skóre (Altmanov model)

Z skóre (Altmanov model) upravený na európske podmienky sa využíva na predikčné analýzy

$$***B = 1,5 x1 + 0,08 x2 + 10 x3 + 5 x4 + 0,3 x5 + 0,1 x6***$$

x1 je cash flow/cudzí kapitál

x2 celkový kapitál/cudzí kapitál

x3 zisk pred zdanením/celkový kapitál

x4 zisk pred zdanením/celkové výkony

x5 zásoby/aktíva celkom

x6 celkové výkony/celkový kapitál



Hodnotenie na základe Z - skóre

Hodnotenie

- ***čím je „B“ väčšie ako 0, tým je finančno-ekonomická situácia podniku lepšia***
- ***čím je „B“ menšie ako 0, tým je finančno-ekonomická situácia podniku horšia***



12. Združovanie podnikov

- * predstavujú väčšie podnikateľské celky založené na rôznej miere ekonomického a právneho prepojenia podnikov*
- * zámerom združovania podnikov je zvýšiť hospodárnosť, konkurencieschopnosť, znížiť riziko, zlepšiť postavenie na trhu obmedzením konkurencie*
- * dochádza k nim v oblasti zásobovania, výroby, predaja, výskumu a vývoja, financovania – cez spoločný prístup*



Dve formy združovania podnikov

***1. Združovanie na základe kooperácie (spolupráce)
podnikov založenej na zmluvnom základe***

A. Konzorcium

B. Kartel

C. Odborný zväz

***2. Združovanie na zmluvnom základe a na základe
závislosti založenej na kapitálovej účasti***

D. Koncerny na zmluvnom základe

E. Koncerny na kapitálovej účasti



A. Konzorcium

**** Združenie právnických alebo fyzických osôb na realizáciu určitého účelu, ako sú rozsiahle projekty***

**** Kapitál potrebný na financovanie, riziko sa delia medzi účastníkov***

**** Ako dočasné spoločenstvo, ktoré nemá právnu subjektivitu***



B. Kartel

**** Združenie podnikov na základe zmluvy s cieľom ovládnutia trhu a obmedzenia súťaže***

- výrobný kartel - stanovenie kontingentov (výrobného množstva), aby pri nízkom dopyte nedošlo k poklesu cien***
- odbytový kartel - rozdelenie si trhu a získania monopolného postavenia***
- cenový kartel – stanovenie spoločných cien, u podniku s vyššími nákladmi ako sú ceny tieto sa hradia zo zisku prosperujúcich podnikov***
- syndikát – odbyt pre všetkých zabezpečuje jeden z podnikov alebo samostatná obchodná kancelária***



C. Odborný zväz

**** Združovanie podnikov do zväzov s cieľom spoločne hájiť svoje záujmy***

V praxi vystupujú ako:

- * hospodárske odborné zväzy (Zväz podnikateľov),***
- * komory (Obchodná a priemyselná komora),***
- * zamestnanecké zväzy (Asociácia zamestnávateľských zväzov)***



D. Koncerny na zmluvnom základe

- * Dobrovoľné spojenie, podniky v koncerne sú si navzájom rovné***
- * Riadením je poverený buď jeden podnik, alebo si vytvoria spoločnú centrálu ako riadiaci podnik***



E. Koncerny na kapitálovej účasti

**** Združenie podnikov kedy ovládajúci podnik (materská spoločnosť) vlastní akcie ovládaných podnikov (dcérskych spoločností)***

**** Často má charakter holdingu, ktorý ovláda a spravuje materskou spoločnosťou dcérske spoločnosti ako právne samostatné podniky***

V SR nie je prijatá legislatívna úprava holdingu

Holding



- * kapitálové prepojenie dvoch a viacerých podnikov*
- * kapitálové prepojenie znamená vlastnícky podiel podniku na základnom imaní iného podniku*
- * podniky si nad'alej zachovávajú právnu samostatnosť*
- * ich ekonomická samostatnosť je čiastočne obmedzená*
- * skupina podnikov ako celok nemá právnu subjektivitu*
- * nie je platiteľom daní*
- * takéto podniky (dcérske spoločnosti) sa stávajú závislými na svojej nadradenej (materskej) spoločnosti*

Ochrana hospodárskej súťaže



- * Zákon o ochrane hospodárskej súťaže č. 136/2001 Z.z. na ochranu pri nedovolenom obmedzovaní hospodárskej súťaže formou dohôd, spájania podnikov, zneužívania dominantného postavenia***
- * Hospodárska súťaž dovoľuje výrobcovi slobodne disponovať ich využiteľnými zdrojmi, spotrebiteľom možnosť voľby medzi ponukami***
- * Obchodný zákonník upravuje nekalú súťaž – konanie je v rozpore s dobrými mravmi a môže privodiť ujmu výrobcovi i spotrebiteľovi***



Príklady: Manažérska ekonomika



3. Zásobovanie v podniku

Optimálna veľkosť dodávky je v bode, kde celkové náklady na zabezpečenie a skladovanie zásob (N_c) dosahujú minimum.

N_c = náklady na skladovanie jednotky zásob (N_s) x priemernej veľkosti dodávky + nákladov na nadobudnutie jednej dodávky zásob (N_n) a počtu dodávok \rightarrow min



Príklad

Podnik spotrebúva 90 000 ton určitého druhu materiálu ročne. Ročné náklady skladovania súvisiace so skladovým množstvom sú 12 eur na tonu. Fixné náklady súvisiace so zaobstaraním jednej dodávky materiálu sú 2 500 eur. Vypočítajte:

- * optimálnu veľkosť 1 dodávky***
- * optimálny dodávkový cyklus***
- * optimálny počet dodávok***
- * optimálne celkové náklady.***



Optimalizačné prepočty

a) Optimálna veľkosť dodávky (Q_{opt}):

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 \cdot S \cdot N_n}{N_s}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 90\,000 \cdot 2\,500}{12}} = 6\,124 \text{ ton}$$

b) Optimálny dodávkový cyklus (T_{opt}):

$$T_{opt} = \frac{360 \cdot Q_{opt}}{S} = \frac{360 \cdot 6\,124}{90\,000} = 24 \text{ dní}$$



Optimalizačné prepočty

c) Optimálny počet dodávok (V_{opt}):

$$V_{opt} = \frac{S}{Q_{opt}} = \frac{90\,000}{6\,124} = 14,7 \text{ dodávok}$$

d) Optimálne celkové náklady

$$N_{opt} = \sqrt{2 \cdot S \cdot N_n \cdot N_s} = \sqrt{2 \cdot 90\,000 \cdot 2\,500 \cdot 12} = 73\,485 \text{ eur}$$



9. Výrobná kapacita

- ***Východiskom je využitelný časový fond (VF)***

VF = (Kalendárny časový fond – dni pracovného pokoja – plánované časové prestoje) x priemerná dĺžka pracovného dňa v hodinách

- ***Priemerná dĺžka pracovného dňa je pri jednosmennej prevádzke 8 hodín, pri dvojsmennej 7,75 hodiny, pri trojsmennej prevádzke 7,5 hodiny.***



Príklad na výrobnú kapacitu

V sústružníckej dielni pracuje sústruh na tri smeny. Na jeho opravy sa plánuje 22 dní, na technické prestávky spojené s inštalovaním softvéru nového výrobku 4 dni. Norma prácnosti výrobku M je 0,45 normohodín, norma prácnosti výrobku N je 0,35 normohodiny.

Úlohy:



- 1. Vypočítajte výrobnú kapacitu sústruhu v roku 2010, ak dielňa uvažuje s výrobou výrobku M v mesiacoch januári až septembri a výrobku N v mesiacoch októbri až decembri.***
- 2. Vypočítajte výrobnú kapacitu sústruhu, ak sa výrobok M bude vyrábať v celom roku 2010.***



Výpočet výrobnéj kapacity

1. spôsob: $VK = VF \times N_v$

kde VK je výrobná kapacita v naturálnych jednotkách

N_v - kapacitná norma výkonu stroja v naturálnych jednotkách za hodinu

2. spôsob: $VK = VF : N_p$

kde N_p - kapacitná norma prácnosti vyjadrujúcej čas potrebný na výrobu jedného výrobku

Úloha 1



Využitelný fond = 365 dní – 22 dní – 4 dni = 339 dní

Využitelný fond v hod. = 339 x 7,5 x 3 = 7 627,5 hodiny

VF na mesiac = 7 627,5 : 12 mesiacov = 635,62 hod.

VF - výrobok M = 635,62 x 9 mesiacov = 5 720,58 hod.

VF – výrobok N = 632,62 x 3 mesiace = 1 906,86 hod.



Výrobná kapacita sústruhu

Výrobná kapacita sústruhu v mesiacoch január – september pri výrobe výrobku M

$$= 5\,720,58 : 0,45 = 12\,712,4 \text{ ks výrobkov}$$

Výrobná kapacita sústruhu v mesiacoch október – december pri výrobe výrobku N

$$= 1\,906,86 : 0,35 = 5\,448,17 \text{ ks výrobkov}$$

Úloha 2



***Výrobná kapacita sústruhu v mesiacoch január –
december pri výrobe výrobku M***

$$= 7\,627,50 : 0,45 = 16\,950 \text{ ks výrobkov}$$

***Výrobná kapacita sústruhu v mesiacoch január –
december pri výrobe výrobku N***

$$= 7\,627,50 : 0,35 = 21\,792,86 \text{ ks výrobkov}$$



12. Predaj v podniku

A. Príklad na dynamiku obratu

B. Príklad na postavenie na trhu



A. Príklad: Dynamika obratu prevádzky

Prevádzka vyrába a predáva tri druhy výrobkov. V rokoch 2009 a 2010 dosiahla nasledovný objem predaja výrobkov (uvedený v tabuľke):

Úloha:

1. Vypočítajte dynamiku obratu prevádzky pomocou indexu vývoja obratu

2. Analyzuje, čo spôsobilo zmenu obratu v roku 2010



Tabuľka o objem predaja a cenách

<i>Výrobok</i>	<i>Predaný objem v tis. ks</i>		<i>Cena Euro/1 ks</i>	
	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
<i>V 1</i>	<i>1 500</i>	<i>1 400</i>	<i>2,80</i>	<i>3,20</i>
<i>V 2</i>	<i>2 500</i>	<i>2 600</i>	<i>1, 00</i>	<i>1,20</i>
<i>V 3</i>	<i>1 200</i>	<i>1 000</i>	<i>2,00</i>	<i>2,40</i>



Úloha 1: Index vývoja obratu

$$\Sigma Q_{2010} \times P_{2010}$$

$$\text{Index rastu obratu} = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\Sigma Q_{2009} \times P_{2009}$$

17 020

$$= \underline{\hspace{2cm}} = 1,102 \times 100 = 110,2 \%$$

15 440

Obrat prevádzky sa zvýšil o 10, 2 %.



Úloha 2: Vplyv zmeny objemu predaja

$$\Sigma Q_{2010} \times P_{2009}$$

$$\text{Vplyv zmeny objemu} = \underline{\hspace{10em}}$$

$$\Sigma Q_{2009} \times P_{2009}$$

15 140

$$= \underline{\hspace{10em}} = 0,9806$$

15 440

Zmenu obratu ovplyvnil pokles predaja takmer o 2 %.



Úloha 2: Vplyv zmeny cien

$$\Sigma Q_{2010} \times P_{2010}$$

$$\text{Vplyv zmeny cien} = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\Sigma Q_{2010} \times P_{2009}$$

17 020

$$= \underline{\hspace{2cm}} = 1,1242$$

15 140

Zmenu obratu ovplyvnil rast cien takmer o 12,4 %.



Zhodnotenie dynamiky obratu

***Celkový obrat prevádzky za sledované obdobie
zaznamenal:***

***Pozitívny vývoj (rast) o 10,2
%***

- Pozitívne ovplyvnený zmenou cien takmer o 12,4 %***
- Negatívne ovplyvnený znížením objemu o takmer 2 %***



B. Príklad: Postavenie na trhu

Náš podnik pôsobiaci na trhu predáva horské bicykle.

Podobné typy v sledovanom období dodávali na trh aj ďalšie firmy. Objem predaja podniku a jeho konkurentov je uvedený v tabuľke.

Prieskumom daného trhu sa zistilo, že jeho trhový potenciál predstavuje približne 6 500 kusov horských bicyklov príslušnej kategórie.



Tabuľka o objeme predaja v kusoch

<i>Firma</i>	<i>Počet predaných kusov</i>	
	<i>2009</i>	<i>2010</i>
<i>Náš podnik</i>	<i>2 400</i>	<i>2 950</i>
<i>Konkurent 1</i>	<i>400</i>	<i>450</i>
<i>Konkurent 2</i>	<i>800</i>	<i>950</i>
<i>Konkurent 3</i>	<i>180</i>	<i>200</i>
<i>Konkurent 4</i>	<i>1 500</i>	<i>1 800</i>

Úlohy:



- 1. Vypočítajte kapacitu trhu za obidva skúmané roky***
- 2. Vypočítajte nasýtenosť trhu***
- 3. Zhodnoťte postavenie nášho podniku na trhu prostredníctvom jeho trhového podielu v porovnaní s jeho najväčším konkurentom***
- 4. Zhodnoťte mieru rastu trhu a porovnajte ju s rastom objemu predaja nášho podniku***

Úloha 1



Trhový potenciál predstavuje odhad veľkosti dopytu na danom trhu, teda maximálny objem predaja, ktorý možno na danom trhu realizovať.

Trhová kapacita vyjadruje objem realizovaného predaja na danom trhu prostredníctvom existujúcich firiem.

Porovnanie týchto dvoch ukazovateľov umožňuje hodnotiť nasýtenosť daného trhu.



Výpočet trhovej kapacity

***Trhová kapacita v roku 2009 = 2 400 + 400 + 800 + 180 +
1 500 = 5 280 kusov***

***Trhová kapacita v roku 2010 = 2 950 + 450 + 950 + 200 +
1 800 = 6 350 kusov***



Úloha 2 : Nasýtenosť trhu

trhová kapacita

$$\text{Nasýtenosť trhu (2009)} = \frac{\quad}{\quad} \times 100$$

trhový potenciál

5 280

$$= \frac{\quad}{\quad} \times 100 = 81,23 \%$$

6 500

6 350

$$\text{Nasýtenosť trhu (2010)} = \frac{\quad}{\quad} \times 100 = 97,69 \%$$

6 500



Úloha 3: Trhový podiel podniku

2 400

Trhový podiel podniku (09) = _____ x 100 = 45,45 %

5 280

2 950

Trhový podiel podniku (10) = _____ x 100 = 46,46 %

6 350



Trhový podiel najväčšieho konkurenta

1 500

$$\text{Trhový podiel konkurenta 4 (09)} = \frac{\quad}{5\,280} \times 100 = 28,41 \%$$

1 800

$$\text{Trhový podiel konkurenta 4 (10)} = \frac{\quad}{6\,350} \times 100 = 28,35 \%$$



Relatívny trhový podiel podniku

$$\text{Relatívny trhový podiel podniku (09)} = \frac{45,45}{28,41} = 1,6$$

$$\text{Relatívny trhový podiel podniku (10)} = \frac{46,46}{28,35} = 1,64$$



Zhodnotenie úlohy 3

Z porovnania trhového podielu nášho podniku a jeho relatívneho trhového podielu vyplýva, že náš podnik si udržiava vedúce postavenie na danom trhu a z tohto pohľadu jeho postavenie je približne 1,6-krát lepšie ako u najväčšieho konkurenta



Úloha 4: Zhodnot'te rast trhu

***Miera rastu trhu sa meria v % stúpajúceho odbytu v ks,
alebo eurách***

6 350

Miera rastu trhu = _____ x 100 = 120,27 %

5 280

Miera rastu predaja firmy sa meria v ks alebo eurách

2 950

Miera rastu predaja podniku = _____ x 100 = 122,92 %

2 400



Záverečné zhodnotenie

Platí zásada, že na rastúcich trhoch by miera rastu objemu predaja firmy nemala byť menšia ako miera rastu trhu. Čím je vyššia, tým lepšie, lebo firma zvyšuje svoj trhový podiel.

Na základe porovnania týchto ukazovateľov možno náš podnik hodnotiť pozitívne.

8. Finančná analýza



Súvaha k 31.12.2010 (v eurách)

<i>Dlhodobý NM</i>	<i>600 000</i>	<i>Vlastné imanie</i>	<i>2 500 000</i>
<i>Dlhodobý HM</i>	<i>1 900 000</i>		
<i>Dlhodobý FM</i>	<i>355 000</i>	<i>Dlhodobé záväzky</i>	<i>10 000</i>
<i>Zásoby</i>	<i>60 000</i>	<i>Dlhodobé úvery</i>	<i>37 000</i>
<i>Pohl'adávky</i>	<i>420 000</i>	<i>Krátkodobé záväzky</i>	<i>600 000</i>
<i>Finančný majetok</i>	<i>12 000</i>	<i>Krátkodobé úvery</i>	<i>200 000</i>
<i>Aktíva celkom</i>	<i>3 347 000</i>	<i>Pasíva celkom</i>	<i>3 347 000</i>



Informácie z výkazu ziskov a strát

Vybrané údaje z výkazu ziskov a strát v eurách:

<i>* Tržby z predaja tovaru, výrobkov a služieb</i>	<i>3 650 000</i>
<i>* Nákladové úroky</i>	<i>120 000</i>
<i>* Hospodársky výsledok pred zdanením</i>	<i>640 000</i>
<i>* Hospodársky výsledok po zdanení</i>	<i>500 000</i>



Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability – charakterizujú výsledok podnikového úsilia, schopnosť produkovať zisk

- * rentabilita vloženého kapitálu (ROI) = $\frac{\text{ČZ} + \text{Ú} (1 - d)}{\text{celkový kapitál}}$***
- * rentabilita aktív (ROA) = čistý zisk / aktíva***
- * rentabilita vlastného imania (ROE) = čistý zisk / vlastné imanie***
- * rentabilita tržieb (ROS) = čistý zisk / tržby***



Výpočet ukazovateľov rentability

$$\text{Rentabilita kapitálu} = (500\ 000 + 120\ 000 * (1-0,25)) / 3\ 347\ 000 = 17,63\%$$

$$\text{Rentabilita aktív} = 500\ 000 / 3\ 347\ 000 = 14,94\%$$

$$\text{Rentabilita vlastného imania} = 500\ 000 / 2\ 500\ 000 = 20\%$$

$$\text{Rentabilita tržieb} = 500\ 000 / 3\ 650\ 000 = 13,70\%$$



Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity - vyjadrujú a kvantifikujú schopnosť podniku uhradiť svoje záväzky - táto schopnosť sa viaže na dlhšie obdobie

**** likvidita I. stupňa (pohotová) = $FM / (KZ + KÚ)$***

**** likvidita II. stupňa (bežná) = $(FM + P) / (KZ + KÚ)$***

**** likvidita III. stupňa (celková) = $(FM + P + Z) / (KZ + KÚ)$***



Výpočet ukazovateľov likvidity

**** Likvidita I. stupňa (0,2-0,5) = 12 000 / (600 000 + 200 000)
= 0,015***

**** Likvidita II. stupňa (1-1,5) = (12 000+420 000)/(600 000+200 000) = 0,54***

**** Likvidita III. stupňa (2-2,5) = (12 000 + 420 000 + 60 000) /
(600 000 + 200 000) = 0,615***



Kvantifikácia rizika

- * Veľkosť rizika sa kvantifikuje ukazovateľom smerodajná odchýlka, ktorá vyjadruje mieru rozptylu určitého javu***
- * Smerodajná odchýlka - čím je ukazovateľ väčší, tým je riziko väčšie***

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^N (v_i - \bar{v})^2 \cdot p_i}$$

kde: V_i je miera výnosu (výnosnosť) jednotlivých variantov

\bar{V} - očakávaná priemerná miera výnosu

p_i - pravdepodobnosť vzniku jednotlivých variantov

N - počet variantov