

Obsah

1. Objasni finančný lízing	2
2. Charakteristika A.S.	2
3. Opis vznik a založenie podniku	2
4. Charakterizuj a nakresli maticovú organizačnú štruktúru	3
5. Uveďte a opíšte spôsoby vedenia ľudí	4
6. Obežný majetok (charakteristika a čo je jeho úlohou)	4
7. Súvaha - finančná bilancia.....	6
8. Kritický objem výroby	7
9. Plánovanie.....	8
10. Stratégia podniku (podnik. zámer).....	9
11. Definícia podnikania a subjekty zainteresované v podnikaní	9
12. Definícia a popis živnosti a ako sa delí	10
13. Model kalkulácie a jeho popis.....	10
14. Funkčný prístup organizácie + výhody a nevýhody.....	10
15. Transakčný prístup vedenia	11
16. Objasni podstatu a štruktúru dlhodobého majetku podniku	11
17. Uveď a objasni spôsoby riešenia krízy v podniku.....	11
18. Uveď a objasni podstatu a význam druhového členenia nákladov	11
19. Uveď a objasni štýly vedenia na základe manažérskej mriežky	12
20. Charakterizuj podstatu, postup a výsledky skúmania externého prostredia	12
21. Podstata zisku, rozdelenie, využitie	13
22. Operatívny lízing	13
23. Fázy vývoja podniku	13
24. Manažérska mriežka	14
25. Strategické plánovanie na strednej vrstve manažmentu.....	14
26. Spoločnosť s ručením obmedzeným	15
27. Interné prostredie	15
28. Odpisy	15
29. Divizionálne organizačné štruktúry.....	16
30. Transformačné vedenie	16

1. Objasni finančný lízing

- Lízing z vecného hľadiska predstavuje prenájom tovaru dlhodobej spotreby zákazníkom, ktorí ho používajú za leasingovú platbu podľa zmluvných podmienok
- Doba prenájmu zahŕňa celú alebo podstatnú časť doby životnosti prenajímaného majetku a spravidla končí prevodom do vlastníctva nájomcu
- Riziká sa prenášajú na nájomcu
- Nemožno jednostranne zrušiť bez sankcií

2. Charakteristika A.S.

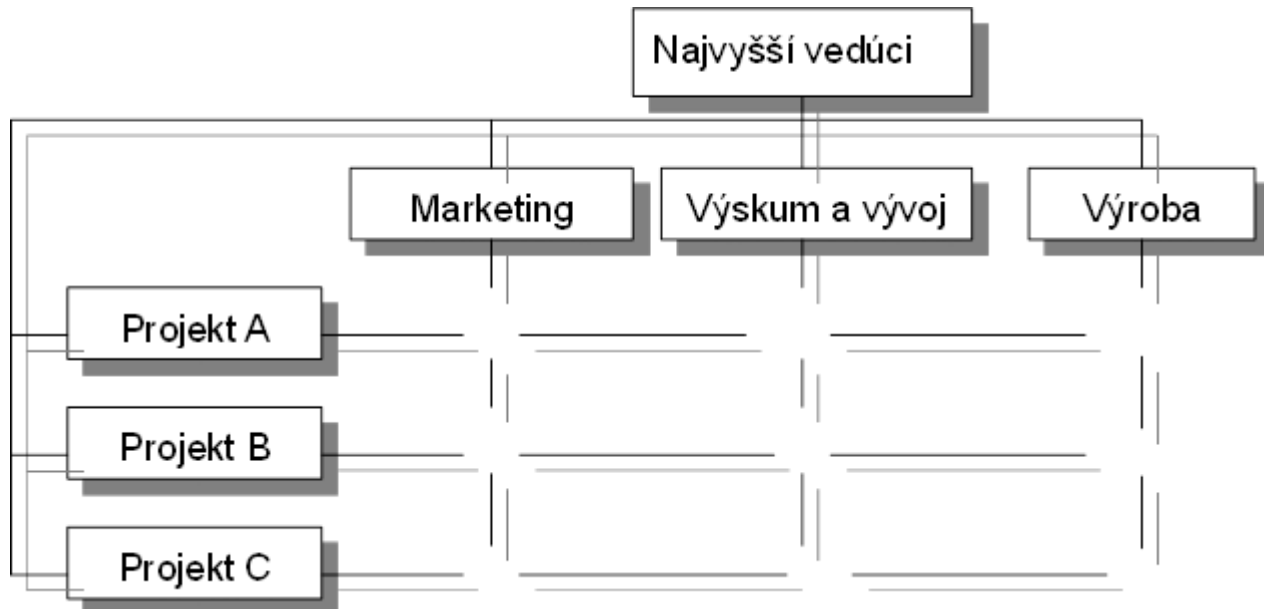
- Obchodné meno spoločnosti musí obsahovať označenie a.s. alebo akc. spol.
- Jej základné imanie je rozvrhnuté na akcie s určitou menovitou hodnotou.
- Hodnota základného imania akciovej spoločnosti musí byť aspoň 25 000 €.
- Spoločnosť ručí za svoje záväzky celým svojím majetkom, akcionár neručí za záväzky spoločnosti.
- Zisk:
 - zisk podlieha dani z príjmu právnických osôb
 - zo zisku po zdanení je povinnosť vytvárať rezervný fond
 - zvyšná časť zisku sa môže používať na tvorbu ďalších fondov, výplatu tantiém, na investície, dividendy
- Orgány:
 - vrcholovým orgánom je valné zhromaždenie
 - štatutárnym orgánom je **predstavenstvo**
 - riadi spoločnosť a koná v jej mene
 - volí si svojho predsedu
 - kontrolným orgánom je dozorná rada, dohliada:
 - na činnosť predstavenstva
 - na uskutočňovanie podnikateľskej činnosti
- Výhody:
 - oddelenie vlastníkov od manažmentu
 - možnosť získať značné množstvo kapitálu
 - ľahší prístup k úverom
 - kvalitnejšie riadenie spoločnosti
- Nevýhody:
 - kapitálové a administratívna náročnosť vzniku spoločnosti
 - možnosť konfliktov medzi vlastníkmi a manažérmi
- Zakladá jedna právnická osoba, alebo dve fyzické ako spoločníci, zápis do obchodného registra podložený spoločenskou zmluvou

3. Opis vznik a založenie podniku

- Začína od vzniku nápadu rozpracovaného do vízie – obraz o budúcnosti podniku.
- Vízia sa ďalej rozpracuje do:
 - podnikateľského zámeru (stratégia podniku)
 - zakladateľského rozpočtu (finančné zabezpečenie)
- Výsledkom je vznik podniku. V prípade, ak nepríde k úspešnému zavŕšeniu prvej fázy, výsledkom sú získané poznatky a skúsenosti.
- 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. Podnikanie návrhu na zápis do obchodného registra (práv. osoba)
 8. Registrácia na daňovom úrade, v Sociálnej poisťovni, v Zdravotnej poisťovni

4. Charakterizuj a nakresli maticovú organizačnú štruktúru

- kombinácia funkcionálnej a projektovej štruktúry
- prepojenia medzi útvarmi pomocou vertikálnych a horizontálnych vzťahov vytvárajúcich maticu
- Výhody
 - pružnosť a prispôsobivosť útvarov úlohám
 - vysoká kvalita prác, skrátenie času a nákladov
- Problémy
 - podriadenosť pracovníkov dvom vedúcim
 - vysoké nároky na najvyššieho vedúceho pre celkovú koordináciu prác a ľudí v podniku

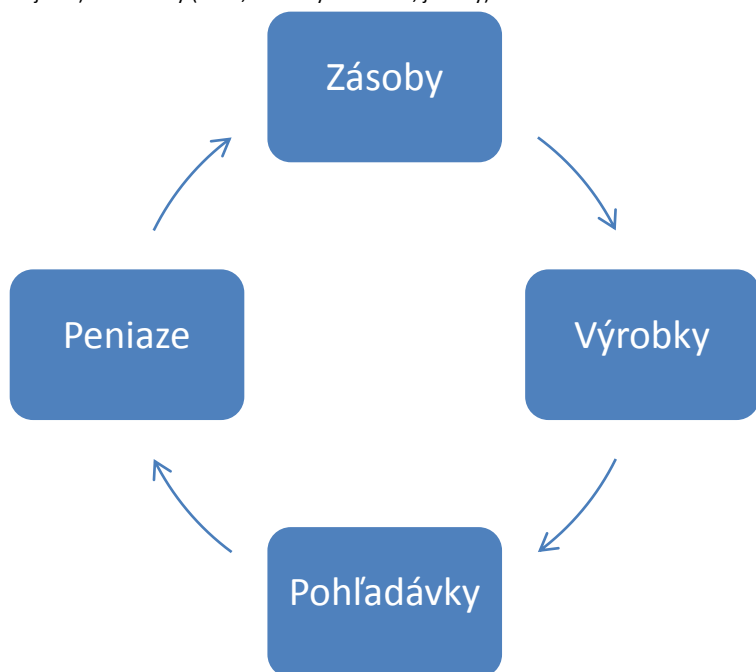


5. Uved'te a opíšte spôsoby vedenia ľudí

- Teória klasických štýlov - vychádzajú z delenia moci medzi vedúcich a podriadených
 - Autokratický – sila pôsobenia je na strane vedúceho, ktorý sám rozhoduje, dáva príkazy, ich plnenie na kontrole, diferencované odmeňovanie
 - Demokratický – vedúci diskutuje s podriadenými o úlohách, rozhodnutiach a postupoch, koordinuje a pomáha, účasť podriadených využíva aj pri hodnotení
 - Liberálny – vedúci vedome prenáša moc na skupinu, vysoká voľnosť v konaní skupiny, vedúci je pripravený pomáhať skupine
- Teória Likertových štýlov – vychádzajú z využívania dôvery k podriadeným:
 - exploatačno-autoritatívny - vysoko autoritatívny vedúci, malá dôvera v podriadených
 - benevolentne-autoritatívny - prevaha autoritatívneho prístupu, snaha delegovať niektoré právomoci
 - Konzultatívny - značná dôvera v podriadených, strategické rozhodnutia na vrcholovej úrovni, ostatné delegovať
 - participatívno-skupinový - autonómnosť nižších úrovní, vysoká dôvera v podriadených, participatívnosť v rozhodovaní
- Štýly vedenia na základe manažérskej mriežky:
 - Správanie orientované na výrobu – úlohy, technickú stránku, ľudia ako prostriedok na dosiahnutie cieľa = vedie skôr k nižšej spokojnosti a produktivite
 - Správanie orientované na pracovníkov – dobré medziľudské vzťahy, dôvera, záujem o potreby ľudí = skôr k vyššej spokojnosti a produktivite

6. Obežný majetok (charakteristika a čo je jeho úlohou)

Doba používania do jedného roka, postupne sa premieňa z jednej formy na druhú – kolobeh majetku. Majetok v evidencii – krátkodobý (do 1 roka, obežný majetok) a dlhodobý (1 rok, má fixný charakter, je stály).



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
- pohľadávky – dlhodobé a krátkodobé pohľadávky
- 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. Závisí od

- výšky výdavkov na kúpu majetku
- obdobia, ktoré plynie od zaplatenia 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 zaplatenie 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 * 360) tržby

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

Hodnotenie využívania celkového majetku

1. Ukazovateľ účinnosti aktív (majetku)

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

- vypočíta sa ako podiel ročných tržieb k priemernému stavu majetku
- vyjadruje mieru, akou sa majetok transformuje do výstupov (tržieb) podniku

2. Ukazovateľ rentability aktív (majetku)

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

- vyjadruje výnosnosť celkového majetku podniku, t.j. akou mierou majetok prispieva k tvorbe zisku
- jeho výška je ovplyvnená rentabilitou tržieb z predaja a účinnosťou majetku podniku.

7. Súvaha - finančná bilancia

Majetok (aktíva)	Aktíva (pasíva)
Dlhodobý majetok	Vlastné zdroje
Krátkodobý majetok	Cudzie zdroje

Majetok	Kapitál
Dlhodobá aktíva	Vlastné imanie
- dlhodobý nehmotný majetok	- základné imanie
- dlhodobý hmotný majetok	- fondy a nerozdielny zisk
- dlhodobý finančný majetok	
Krátkodobá aktíva	Cudzie zdroje
- zásoby	- dlhodobé záväzky
- pohľadávky	
- finančný majetok	- krátkodobé záväzky

8. Kritický objem výroby

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

Výpočet kritického objemu výroby

Pri výpočte kritického objemu výroby vychádzame zo vzťahu:

$$Z = T - N$$

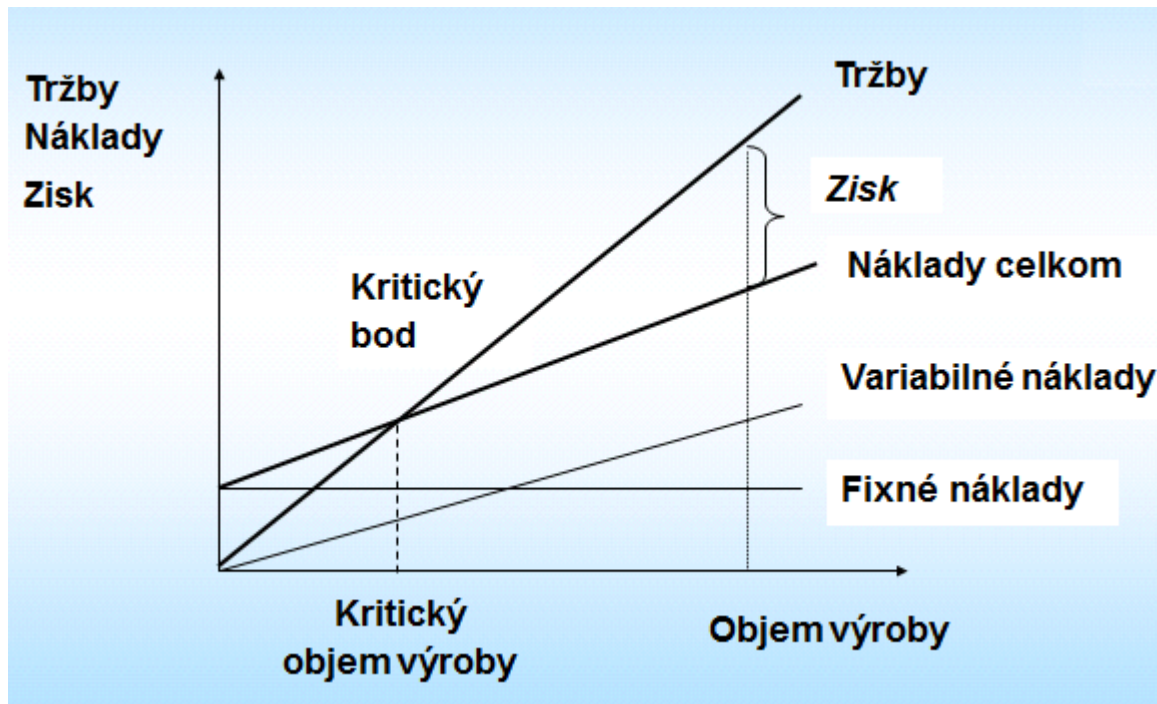
$$Z = P \cdot Q - F - V \cdot Q$$

Kde: Z je zisk, P je cena jednotky výroby, T sú tržby

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

$$Q_k = \frac{F}{P - V} \text{ kde } Q_k \text{ je kritický objem výroby}$$

Model kritického objemu 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:

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

Výpočet:

$$\text{a) kritický objem výroby v podniku } Q = \frac{F}{P - V} = \frac{40000}{2 - 1,20} = 50\,000 \text{ ks}$$

$$\text{b) podnik dosiahne zisk vo výške 40 000 eur pri objeme výroby 100 000 ks}$$

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

$$\text{c) kritický objem výroby v podniku } Q = \frac{F}{P - V} = \frac{50000}{2 - 1,20} = 62\,500 \text{ ks}$$

$$\text{d) kritický objem výroby v podniku } Q = \frac{F}{P - V} = \frac{40000}{2 - 1,0} = 40\,000 \text{ ks}$$

$$\text{e) kritický objem výroby v podniku } Q = \frac{F}{P - V} = \frac{40000}{1,80 - 1,20} = 66\,667 \text{ ks}$$

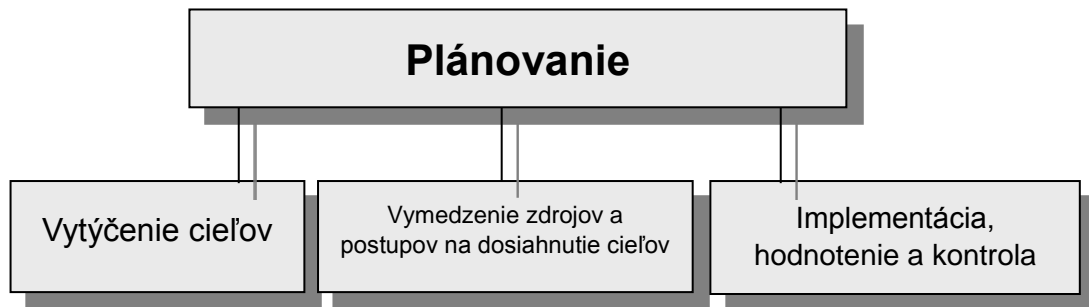
9. Plánovanie

Plánovanie ako manažérska funkcia je zameraná na:

- vytýčenie cieľov
- stanovenie postupov a vytvorenie podmienok na dosiahnutie cieľov
- vytvorenie systému plánovania v organizácii

Plánovanie ako východisková manažérska funkcia

Plánovanie ako proces:



Význam plánovanie:

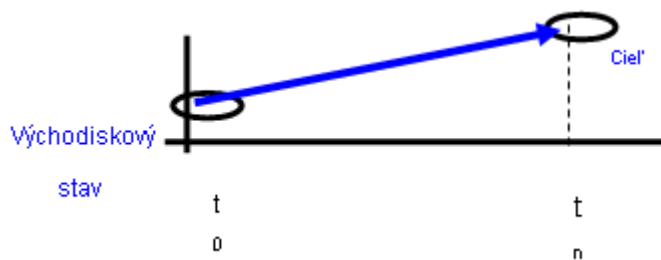
- udáva smer činnosti organizácie
- koordinácia umožňuje predchádzať plytvaniu
- zamýšľaním sa nad budúcnosťou redukovať neistotu
- poskytuje štandardy pre hodnotenie

Vytýčenie cieľov

Cieľ je určitý bod v budúcnosti ku ktorému organizácia smeruje a plán vymedzuje cestu k jeho dosiahnutiu

Ak má cieľ splniť túto funkciu, musí mať:

- jasnú „hodnotovú“ orientáciu s vymedzenými prioritami
- možnosť merateľnosti a hodnotenia
- časové vymedzenie



10. Stratégia podniku (podnik. zámer)

Podnikateľský zámer je podrobnejším rozpracovaním podnikateľskej myšlienky (vízie) do krokov vedúcich k jej napĺňaniu.

a) Podnikateľská idea (vília)

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 voľíme 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

11. Definícia podnikania a subjekty zainteresované v podnikaní

Podnikaním sa rozumie „sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku“

Základné atribúty podnikania:

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

Zisk – len zo zisku môžeme zabezpečiť rozvoj a môžeme vyplácať dividendy pre vlastníkov.

$Z = \text{Výnosy} - \text{Náklady}$

Podnikateľom je:

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

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, ...

Subjekty:

- Fyzické osoby – človek, nositeľ práva a povinností. Schopnosť fyzickej osoby na práva a povinnosti vznikajú narodením a zanikajú smrťou. Fyzické osoby konajú v podniku buď osobne alebo prostredníctvom zástupcu, ktorého nazývame prokurista. Fyzická osoba na to aby mohla podnikáť musí splniť všeobecné podmienky:
 - plnoletosť (dosiahnutie 18. veku)
 - bezúhonnosť
 - spôsobilosť na právne úkony

Zaraďujeme sem živnostníkov, osoby so slobodným podnikaním a samostatne hospodáriacich roľníkov..

- Právnická osoba - je každý subjekt, ktorý má práva a povinnosti a nie je fyzickou osobou a vzniká zápisom do Obchodného registra. Koná buď prostredníctvom štatutárneho zástupcu – predstavenstvo, alebo za neho koná konateľ. Zaraďujeme sem obchodné spoločnosti, družstvá, štátne podniky a ostatné subjekty (nadácie, neziskové organizácie, politické strany).

12. Definícia a popis živnosti a ako sa delí

Je to sústavná činnosť, ktorú vykonáva podnikateľ samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok ustanovenými živnostenským zákonom. Pri zakladaní nie je povinnosť zložiť základné imanie, za záväzky ručí celým svojím majetkom.

Druhy živností:

- **remeselné** – podmienkou je spôsobilosť získaná vyučením v odbore
- **viazané** – podmienkou je spôsobilosť získaná inak, napr. realitná činnosť, výučba v odbore cudzích jazykov, prevádzkovanie cestovnej kancelárie
- **voľné** – ak nie je stanovená podmienka získania spôsobilosti, stačí splniť všeobecné podmienky (18 rokov, bezúhonnosť, spôsobilosť na právne úkony).

Prevádzkovanie živnosti

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

Výhody živnosti

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

Nevýhody živnosti

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

13. Model kalkulácie a jeho popis

1. Priamy (jednotkový) materiál - spotreba materiálu, ktorý tvorí podstatu produktu a možno ho priradiť k produktu priamo
2. Priame (jednotkové) mzdy - mzdy výrobných robotníkov zabezpečujúcich technologický postup a možno ich priamo priradiť k produktu
3. Ostatné priame (jednotkové) náklady - nezahrnuté v predchádzajúcich položkách a možno ich priradiť k produktu priamo
4. Prevádzková (výrobná) réžia - všetky spoločné náklady prevádzky, dielne ako odpisy, mzdy pomocných a riadiacich pracovníkov, energie

Prevádzkové (výrobné) náklady

5. Správna réžia - náklady súvisiace s riadením podniku, prípadne menšej organizačnej jednotky, ako mzdy riadiacich pracovníkov, náklady na odpisy, vykurovanie, osvetľovanie

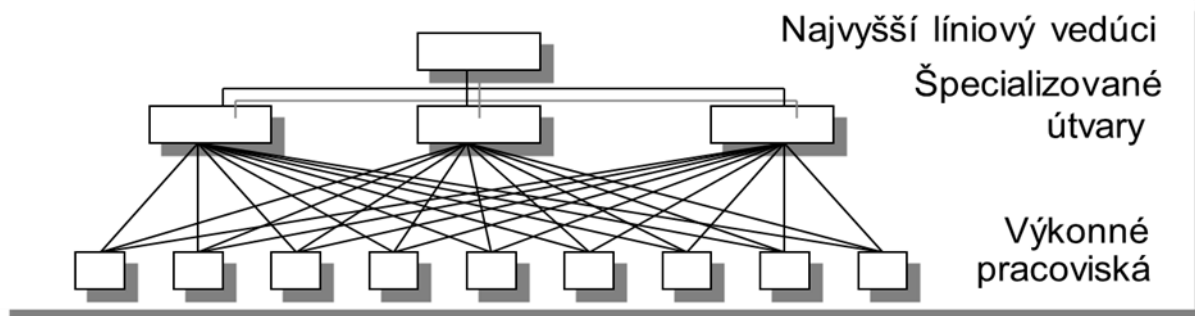
6. Odbytová réžia - náklady súvisiace s odbytom výkonov, ako náklady predajných oddelení, na reklamu, skladovanie a dopravu

Vlastné náklady výkonu

7. Zisk (strata)

Predajná cena

14. Funkčný prístup organizácie + výhody a nevýhody



Podstata funkčného prístupu:

- diferenciácia riadenia, riadenie špecializovanými odbornými útvarmi
- najvyššiemu líniovému vedúcemu sú podriadené funkčné útvary, výkonné pracoviská sú súčasne podriadené niekoľkým funkčným vedúcim
- každé pracovisko má súčasne niekoľko nadriadených, ktorí ho usmerňujú v rámci svojej špecializácie
- riziko - možnosť protichodných príkazov

15. Transakčný prístup vedenia

- moc viac legitímnej autorite vedúceho, odmenách
- vedenie na výmene - transakcii medzi vedúcim a podriadenými
- vedúci stanovujú ciele, úlohy, ich splnenie je previazané s odmenami
- vedúci dosahuje plnenie úloh pomocou odmiern, diferencované odmeňovanie
- štýl je efektívny a odmeny motivujú
 - ak má vedúci nad odmenami kontrolu a môže významnejšie diferencovať ich výšku
 - ak pracovníci danú formu odmeny preferujú, obávajú sa postihov
- v praxi vedie skôr k plneniu stanovených úloh, častejšie k priemernosti

16. Objasni podstatu a štruktúru dlhodobého majetku podniku

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

- Dlhodobý hmotný majetok:
 - budovy, stavby, pozemky, pestovateľské celky bez ohľadu na ich obstarávaciu cenu
 - samostatné hnuteľné veci a ich súbory, ktorých cena je vyššia ako 1700 € a prevádzkovo-technické funkcie dlhšie ako 1 rok
- Dlhodobý nehmotný majetok:
 - práva priemyselného vlastníctva, autorské práva, licencie, patenty, softvér, projekty, výrobné a technologické postupy, marketingové štúdie a všetky výdavky so založením podniku
 - jeho cena je vyššia ako 2400 Eur a doba používania dlhšia ako 1 rok
- Dlhodobý finančný majetok:
 - cenné papiere a vklady v iných podnikoch s dobou držania na jeden rok
 - pôžičky poskytnuté iným subjektom s dobou držania nad jeden rok
 - umelecké diela a zbierky, drahé kovy a nehnuteľnosti za účelom dlhodobého uloženia finančných prostriedkov a obchodovania

17. Uved' a objasni spôsoby riešenia krízy v podniku

- A. Konsolidácia**
 - v situácii platobnej neschopnosti podniku; snahou je odhaľovať vnútorné rezervy, ktoré ju spôsobujú, spravidla pri zachovaní doterajšieho predmetu podnikania
 - vypracováva sa konsolidačný program, konsolidácia je za chodu podniku a býva preto náročná.
- B. Sanácia**
 - hľadajú sa možnosti ako prekonať dlhodobu zhoršujúcu sa pozíciu na trhu, pokles tržieb, zisku, ktoré vedú k platobnej neschopnosti
 - vypracováva sa projekt ozdravenia zahrňujúci stratégiu ozdravenia a opatrenia ako menovité a adresné úlohy a ich kontrola, ozdravenia podniku býva dlhodobý proces.
- C. Reštrukturalizácia**
 - zámerom je odstrániť neefektívne produkty a činnosti, ktoré vedú k stratovosti a platobnej neschopnosti podniku
 - vypracováva sa projekt reštrukturalizácie, ktorý zahrňuje rozhodnutia o novej štruktúre aktivít a produktov a tým aj o novej organizačnej štruktúre reštrukturalizovaného podniku.
- D. Predĺženie**
 - osobitný spôsob riešenia zlej hospodárskej situácie a odvrátenia zániku podniku
 - podnik na ochranu pred veriteľmi potrebuje získať záruky od štátu, že v rámci zákonnej lehoty (predĺženia) môže riešiť zlú hospodársku situáciu bez toho, aby veritelia uvalili na podnik konkurz.

18. Uved' a objasni podstatu a význam druhového členenia nákladov

Druhové členenie:

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

Základné nákladové druhy:

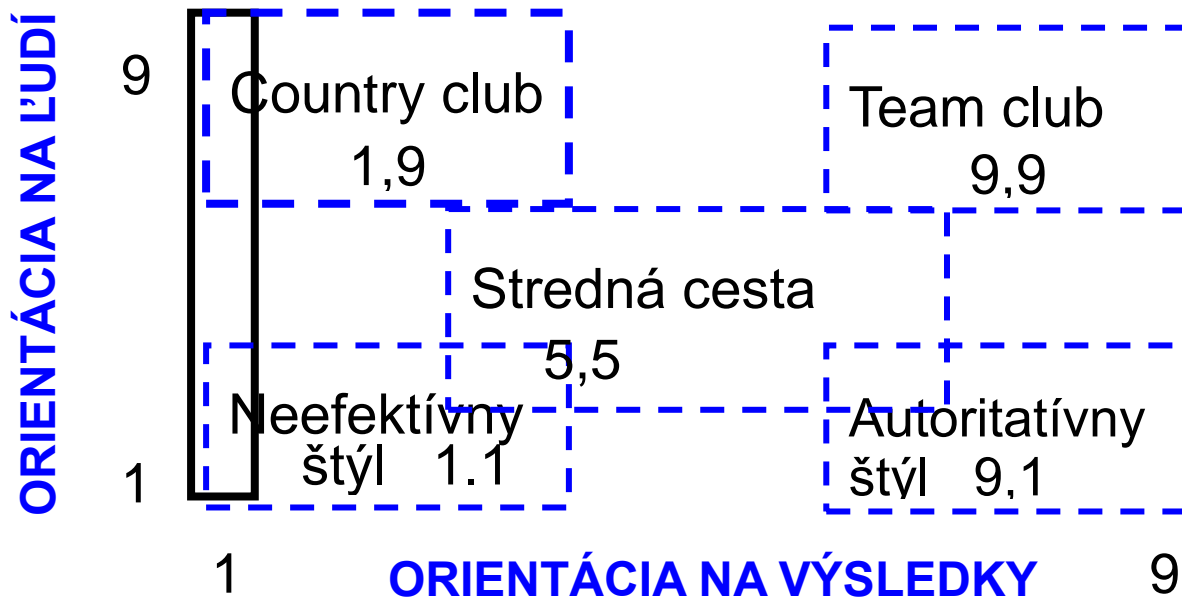
- materiálové náklady (suroviny, materiál, energie)
- služby (opravy a udržovanie, cestovné)
- osobné náklady (mzdové, náklady na sociálne zabezpečenie)
- iné náklady na hospodársku činnosť (odpisy dlhodobého majetku, manká a škody, daň z nehnuteľností, poplatky)
- finančné náklady (nákladové úroky, kurzové straty)
- mimoriadne náklady (tvorba rezerv)

19. Uved' a objasni štýly vedenia na základe manažérskej mriežky

Na základe výskumov dva typy správania:

- Správanie orientované na výrobu – úlohy, technickú stránku, ľudia ako prostriedok na dosiahnutie cieľa = vedie skôr k nižšej spokojnosti a produktivite
- Správanie orientované na pracovníkov – dobré medziľudské vzťahy, dôvera, záujem o potreby ľudí = skôr k vyššej spokojnosti a produktivite

Manažérska mriežka vychádza z orientácie vedúceho na ľudí a na výsledky a skúma päť základných štýlov – spôsobov v správaní vedúceho



(1. 1) Neefektívny manažment - nezáujem o ľudí, úlohy, minimálne úsilie, necháva sa veciam voľný priebeh

(9.1) Autoritatívny manažment - priame riadenie a kontrola úloh, malá pozornosť očakávaniam ľudí

(1.9) Manažment vidieckeho klubu - primárna pozornosť ľuďom, ústretovosť, priateľská atmosféra, malá pozornosť plneniu úloh, pohodlné pracovné tempo

(5.5) Manažment strednej cesty - kompromis, umiernený prístup vedie k zotrvaní na súčasných pozíciách

(9.9) Tímový manažment - spojiť plnenie úloh a cieľov s požiadavkami ľudí, na dôvere, angažovanosti ľudí, zdieľaní spoločného zámeru a hodnôt

20. Charakterizuj podstatu, postup a výsledky skúmania externého prostredia

Externé prostredie:

- globálne prostredie (makroprostredie) – trendy politické, ekonomické, sociálne, technologické
- konkurenčné prostredie (odvetvové) – konkurenčné sily ako zákazníci, dodávatelia, súčasní i potenciálni konkurenti, substitučné produkty

Skúmanie externého prostredia:

- všeobecná charakteristika externého prostredia
- skúmanie trendov globálneho prostredia a ich vplyvu na organizáciu
- odvetvová analýza konkurenčného prostredia
- hodnotenie výsledkov analýzy
 - nových príležitostí (opportunities)
 - možných ohrození z okolia (threats)

Metódy skúmania externého prostredia:

- Analýza PEST - skúma trendy vo vývoji makroprostredia na základe pôsobenia faktorov
 - **Ekonomické faktory** – HDP, úrokové miery, inflácia, nezamestnanosť, vývoj krízových kurzov, dane
 - **Politicko-právne faktory** – stabilita vlády, zákonov, sociálna politika, regulačné opatrenia vlády
 - **Sociálne faktory** – demografický vývoj, životná úroveň, vzdelanosť, životný štýl a hodnoty
 - **Technologické faktory** – technologické trendy, výdavky na výskum, vládna podpora výskumu
- Porterova analýza (Porterov model piatich síl) - skúma päť síl ovplyvňujúcich konkurenčné prostredie v odvetví
 - **súčasní konkurenti v odvetví** – stupeň súťaže medzi podnikmi umiestnenými v odvetví
 - **potenciálni konkurenti** – riziko vstupu nových konkurentov
 - **kupujúci** – obchodná sila kupujúcich
 - **dodávatelia** – obchodná sila dodávateľov
 - **substitučné produkty** – hrozba substitučných výrobkov a služieb

21. Podstata zisku, rozdelenie, využitie

Zisk je rozdielom medzi všetkými výnosmi a všetkými nákladmi podniku. Charakterizuje efektívnosť používania podnikového kapitálu (ukazovateľ rentability = zisk / vložený kapitál). Je zdrojom dôchodkov vlastníkom (vypláca sa z neho zúčtovanie vlastničieho kapitálu) a dôležitým zdrojom financovania rozvoja podniku.

Jeho výška závisí od:

- 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

Podstata vzniku zisku

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

Výnosy	
Náklady	Zisk

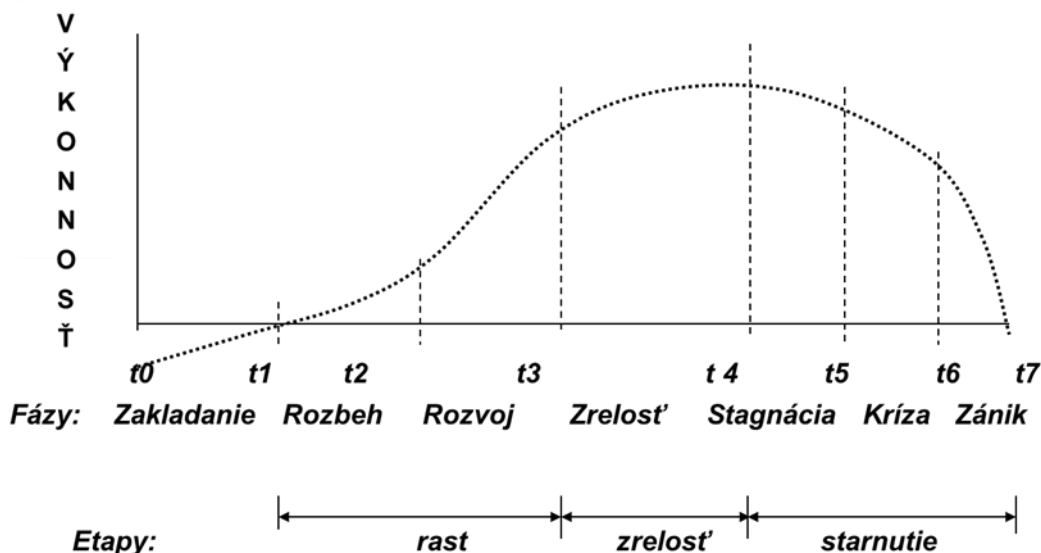
Zisk je ukazovateľ, pomocou ktorého je možné kvantifikovať dosahovaný efekt z podnikovej činnosti. Zisk ako výsledok podniku zahŕňa:

- **prevádzkový hospodársky výsledok** (rozdiel medzi prevádzkovými výnosmi (tržby z predaja a ostatné výnosy) a prevádzkovými nákladmi (spotreba materiálu, osobné náklady, ostatné náklady hospodárskej činnosti))
- **hospodársky výsledok z finančných operácií** (rozdiel medzi finančnými výnosmi (výnosy z predaja cenných papierov, výnosové úroky, výnosy z predaja ostatného finančného majetku) a finančnými nákladmi (nákladové úroky, poistenie, kurzové straty))
- **mimoriadny hospodársky výsledok** (rozdiel mimoriadnych výnosov (náhrady za škody, ostatné mimoriadne výnosy) a mimoriadnych nákladov (škody na majetku, tvorba rezerv))

22. Operatívny lízing

- 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

23. Fázy vývoja podniku



24. Manažérska mriežka

Na základe výskumov dva typy správania:

- Správanie orientované na výrobu – úlohy, technickú stránku, ľudia ako prostriedok na dosiahnutie cieľa = vedie skôr k nižšej spokojnosti a produktivite
- Správanie orientované na pracovníkov – dobré medziľudské vzťahy, dôvera, záujem o potreby ľudí = skôr k vyššej spokojnosti a produktivite

Manažérska mriežka vychádza z orientácie vedúceho na ľudí a na výsledky a skúma päť základných štýlov – spôsobov v správaní vedúceho



Päť štýlov vedenia

- (1. 1) Neefektívny manažment - nezúčujem o ľudí, úlohy, minimálne úsilie, necháva sa veciam voľný priebeh
- (9.1) Autoritatívny manažment - priame riadenie a kontrola úloh, malá pozornosť očakávaniam ľudí
- (1.9) Manažment vidieckeho klubu - primárna pozornosť ľuďom, ústretovosť, priateľská atmosféra, malá pozornosť plneniu úloh, pohodlné pracovné tempo
- (5.5) Manažment strednej cesty - kompromis, umiernený prístup vedie k zotrvaní na súčasných pozíciách
- (9.9) Tímový manažment - spojiť plnenie úloh a cieľov s požiadavkami ľudí, na dôvere, angažovanosti ľudí, zdieľaní spoločného zámeru a hodnôt

Transakčné vedenie

- moc viac na legitímnej autorite vedúceho, odmenách
- vedenie na výmene - transakcii medzi vedúcim a podriadenými
- vedúci stanovujú ciele, úlohy, ich splnenie je previazané s odmenami
- vedúci dosahuje plnenie úloh pomocou odmen, diferencované odmeňovanie
- štýl je efektívny a odmeny motivujú
 - ak má vedúci nad odmenami kontrolu a môže významnejšie diferencovať ich výšku
 - ak pracovníci danú formu odmeny preferujú, obávajú sa postihov
- v praxi vedie skôr k plneniu stanovených úloh, častejšie k priemernosti

Transformačné vedenie

- moc – viac na odbornosti a charizme vedúceho
- vedúci sú zameraní na transformáciu – zmenu ľudí, prípravu na nové meniace sa prostredie

Transformačný vedúci využíva

- charizmu (dáva víziu, zmysel pre poslanie)
- inšpiráciu (silné presvedčenie v danú víziu)
- správanie, ktoré je iné než je zvykom (získavajú obdiv)
- individuálny prístup (berie ohľad na každého jednotlivca)
- vieru v ľudí (sú mocní a posilňujú ostatných)
- svoje silné hodnoty
- intelektuálnu stimuláciu (dáva nové pohľady na staré problémy)
- schopnosť budovať si povesť človeka spravodlivého, rozhodného, vytrvalého, čestného

Motivácia v organizácii

- Správanie jednotlivcov v organizácii a model individuálneho správania
- Podstata motivácie
- Teórie motivácie
- Súčasné prístupy pri tvorbe motivačných programov

25. Strategické plánovanie na strednej vrstve manažmentu

???

26. 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 € (minimálny vklad jedného spoločníka 750 €)**. 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 spoločnosti povinne vytvára rezervný fond
- prípadne odvody do iných fondov, výplata tantiém
- až potom sa určuje suma, ktorá sa rozdelí pre spoločníkov podľa splatených 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 volený valným zhromaždením

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 riadenia spoločnosti

Nevýhody

- pri malých spoločnostiach aj menšie kapitálové zdroje

povinnosť tvoriť rezervný fond, použitie obmedzené v zmysle Obchodného zákonníka

27. Interné prostredie

Interné prostredie – skúmanie zamerané na hodnotenie vnútorných schopností a zdrojov podniku

Interné prostredie podniku

- **štruktúra podniku** – aktivít, produktov, organizačná štruktúra
- **zdroje podniku** – ľudské, materiálové, kapacitné, finančné
- **podniková kultúra** – postoje, systém hodnôt

Postup skúmania

- inventarizácia zdrojov, stav v štruktúre, kultúre
- skúmanie vzťahov medzi zdrojmi, štruktúrou, kultúrou
- porovnávací a proporcionálna analýza
- hodnotenie výsledkov
 - silných stránok podniku (strengths)
 - slabých stránok podniku (weaknesses)

Metóda kritických faktorov úspešnosti

- Výber faktorov, ktoré sú významné z hľadiska úspešnosti podniku – 20 až 30 faktorov.
- Z faktorov úspešnosti sa vyberú tie, ktoré sú kritické (najdôležitejšie) z hľadiska úspešnosti – 5 až 7.
- Porovnávanie podniku z dvomi až tromi najvýznamnejšími konkurentmi z hľadiska kritických faktorov úspešnosti.
- Výsledkom porovnávanie je odhalenie, v čom sú silné a v čom slabé stránky podniku v porovnaní s konkurenciou.

28. Odpisy

- Sú peňažným vyjadrením finančného a morálneho opotrebovania dlhodobého majetku
- Sú vyjadrením hodnoty majetku, ktorá sa prenáša do nákladov produktov
- Cez kalkuláciu vstupujú do ceny a podnik ich cez tržby z predaja získava ako interný zdroj financovania majetku

Predmet odpisovania

- Dlhodobý nehmotný majetok (vstupná cena > 2400 Eur, doba použiteľnosti > ako 1 rok)
- Dlhodobý hmotný majetok (vstupná cena > 1700 Eur, doba použiteľnosti > ako 1 rok)
- Odpisuje sa najviac do výšky vstupnej predmetu odpisovania

Výška odpisov závisí od

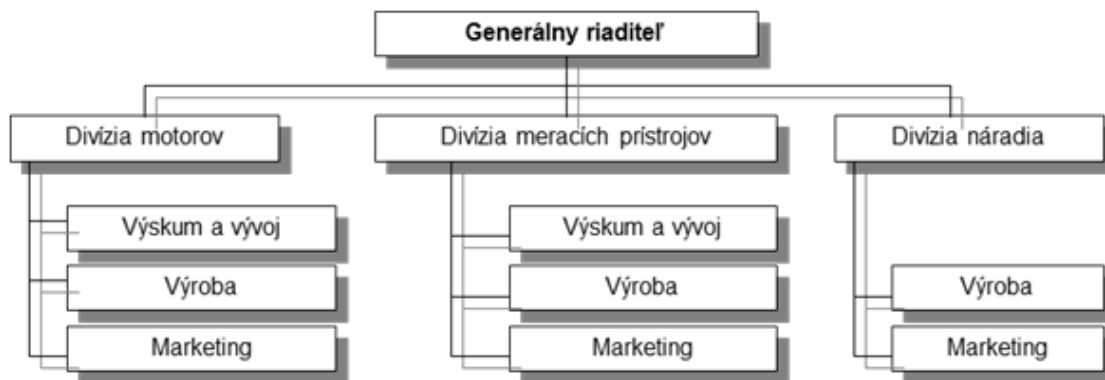
- Vstupnej ceny majetku
- Doby životnosti majetku
- Metódy odpisovania
 - Lineárne
 - Degresívne
 - Progresívne

Metódy odpisovania

- Lineárna – počas doby životnosti sa odpisuje zo vstupnej ceny vždy rovnaká čiastka
- Degresívna – výška odpisov sa počas životnosti majetku postupne znižuje, rýchlejšia tvorba zdrojov
- Progresívna – výška odpisov sa postupne zvyšuje, vo svete sa používa len zriedkavo

29. Divizionálne organizačné štruktúry

- zoskupovanie prác do útvarov na základe príslušnosti k jednotlivým výrobkom, zákazníkom alebo územiu



- vytvárajú sa relatívne samostatné jednotky – divízie
- komplexne riadiť celý proces výroby a predaja produktov

Uplatnenie divizionálnych štruktúr

Výhody

- útvary s veľkou mierou samostatnosti pri rozhodovaní, decentralizácia rozhodovania, flexibilita
- vedenie podniku sa môže sústrediť na koncepčné otázky

Problémy

- s rastúcou samostatnosťou a nezávislosťou divízií často rastie objem duplicitných prác
- väčšie požiadavky na vedúcich divízií
- môže viesť k presadzovaniu lokálnych záujmov

30. Transformačné vedenie

- moc – viac na odbornosti a charizme vedúceho
- vedúci sú zameraní na transformáciu – zmenu ľudí, prípravu na nové meniace sa prostredie

Transformačný vedúci využíva

- charizmu (dáva víziu, zmysel pre poslanie)
- inšpiráciu (silné presvedčenie v danú víziu)
- správanie, ktoré je iné než je zvykom (získavajú obdiv)
- individuálny prístup (berie ohľad na každého jednotlivca)
- vieru v ľudí (sú mocní a posilňujú ostatných)
- svoje silné hodnoty
- intelektuálnu stimuláciu (dáva nové pohľady na staré problémy)
- schopnosť budovať si povesť človeka spravodlivého, rozhodného, vytrvalého, čestného