

Podnikanie a manažment

Prednášky vedené: prof. Ing. Jozefom Papulom, PhD.

Obsah

Základné pojmy.....	5
Zamestnanec.....	5
Pracovný pomer	5
Dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru §223	5
Manažér.....	5
Zodpovednosť manažéra	5
Manažér rozhoduje.....	5
Manažérske funkcie	5
Manažérske role	5
Podnikateľ	6
Funkcie:.....	6
Povinnosti:	6
Dôvody vzniku podnikania	6
Súkromné vlastníctvo.....	6
Výmena	6
Pravidlá podnikania.....	7
Legislatívne pravidlá na Slovensku.....	7
Usmerňujúce zákony	7
Pravidlá pre podnikanie.....	7
Motívy podnikania	7
Podnikanie.....	7
Podnikateľ	7
Vývoj podnikania na ekonomii štátu.....	8
Typy podnikateľov	8
Typy podnikov	8
Podniky	9
Malé a stredné podniky	9
Typy podnikania	11
Rodinné podniky	11
Životný cyklus podniku.....	11
1. Zakladanie podniku.....	11
Podnikateľský zámer	11
Podnikateľský zámer by mal dopĺňať predstavu o:	12
Vznik Podniku.....	12
2. Rozbeh Podniku:	12
3. Rast Podniku:	12
4. Zrelosť Podniku:	12
4.1. Stagnácia:	12
4.2. Kríza:	13
5. Úpadok a Zánik:.....	13
Konkurenčné prostredie v odvetví	14

Makro prostredie:	14
Faktory:	14
Mikro prostredie:	14
Cesty k úspešnosti podniku	14
Postup tvorenia konkurenčnej stratégie	15
Konkurenčné stratégie	15
Majetok podniku a zdroje jeho financovania	16
Hmotný majetok podniku	16
Dlhodobý majetok	16
Krátkodobý majetok	16
Nehmotný majetok podniku:	17
GoodWill	17
Aktíva súvahy- Finančnej bilancie	17
Súvaha	17
Finančná bilancia	17
Vlastné finančné zdroje podniku	17
Vlastné imanie sa skladá z položiek:	17
Cudzie finančné zdroje podniku	17
Zlaté pravidlo financovania	18
Náklady a zisk podniku	19
Podstata a zisk nákladov	19
Tržby a výnosy	19
Rozkladanie firiem – holding	19
Pôsobenie nákladov	20
Členenie nákladov	20
Všeobecný model kalkulácie	21
Tradičné nákladové modely	21
Cash flow – peňažné toky	23
Tržby	23
Náklady	23
Zisk	23
Efekt vzniká porovnávaním výstupov a vstupov	24
Výsledovka – výkaz ziskov a strát	24
Tržby	24
Náklady	24
Zisk alebo strata	24
Základné finančné ukazovatele	24
1. Rentabilita	24
2. Likvidita	24
3. Účinnosť a obratovosť majetku	25
4. Kapitálová štruktúra	25
Dynamika vývoja ukazovateľov	25

Základy manažmentu	26
Riadenie	26
Manažment.....	26
Manažér.....	26
Sociálne systémy	26
Klasifikácia systémov	26
Manažment ako riadenie spoločenských systémov	26
Riadenie technických systémov	26
Riadenie sociálnych systémov	26
Myslenie ako proces:.....	26
Rôzne podtypy manažmentu	26
Manažment ako proces.....	27
Základné funkcie manažmentu.....	27
Plánovanie	27
Plánovanie zahŕňa	27
Organizovanie	27
Úlohou organizovania je	27
Vedenie ľudí.....	28
Kontrola	28
Manažment ako Profesia	28
Manažérov rozlišujeme podľa:.....	28
Manažéri rozlíšení podľa hierarchickej úrovne manažmentu.....	28
Podľa rozsahu aktivít	28
Manažérske zručnosti.....	28
Manažérske role	29
Plánovanie vyžaduje.....	29
Vytýčenie cieľov	30
Cieľ ako východisko plánovania	30
Strategické ciele a stratégia	30
Funkcionálny model organizačnej štruktúry	31
Podstata:.....	31
Divíziový model organizačnej štruktúry	31
Jednoduchá organizačná štruktúra	31
Maticové organizačné štruktúry	31
Sieťová organizačná štruktúra.....	32
Líniová organizačná štruktúra	32
Funkčná organizačná štruktúra.....	32
Líniovo štábna organizačná štruktúra.....	32
Počet podriadených jednému vedúcemu	33
Vysoká organizačná štruktúra	33
Plochá organizačná štruktúra	33
Vedenie ľudí.....	34

Formálne vedenie	34
Neformálne vedenie	34
Manažér.....	34
Líder	34
Štýl vedenia ľudí	34

Literatúra: Úvod do podnikania a manažmentu

Základné pojmy

Zamestnanec

fyzická osoba, ktorá v pracovných vzťahoch vykonáva pre zamestnávateľa závislú prácu podľa jeho pokynov za mzdu alebo odmenu.

Pracovný pomer

zakladá sa písomnou pracovnou zmluvou medzi zamestnávateľom a zamestnancom

- Pracovný pomer na dobu určitú §47
- Pracovný pomer na dobu neurčitú §48
- Pracovný pomer na kratší čas §50

Dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru §223

Dohoda o vykonaní pracovného pomeru §226 – ak predpokladaný rozsah, na ktorý sa táto dohoda uzatvára nepresahuje 300 hodín v kalendárnom roku.

Dohoda o brigádnickej práci študenta §227 – môže ju zamestnávateľ uzatvoriť s fyzickou osobou, ktorá má štatút študenta, aj keď predpokladaný rozsah nepresahuje 100 hodín.

Manažér

– realizuje svoje výkony prostredníctvom ľudí, svojich podriadených

Zodpovednosť manažéra

- Ochrana a využívanie zvereného majetku vlastníka
- Zhodnotenie investovaného kapitálu voči investorom a akcionárom
- Prácu, pracovné podmienky a odmeňovanie zamestnancov
- Kvalitu produktov a poskytované hodnoty kupujúcim
- Plnenie záväzkov voči dodávateľom
- Splácanie úverov voči bankám
- Ochrana životného prostredia voči spoločnosti

Manažér rozhoduje

- Čo bude podnik produkovať
- Prečo má podnik produkovať práve to, čo navrhuje
- Ako bude podnik dosahovať svoje výkony a produkovať výrobky a služby
- Kde bude zabezpečovať dosahovanie výkonov a produkcie produktov
- Kto bude vykonávať produkciu produktov
- Kedy sa bude uskutočňovať výkon činnosti

Manažérske funkcie

- Plánovanie
- Organizovanie
- Vedenie ľudí
- Kontrola

Manažérske role

- Rozhodovacia
- Informačná
- Interpersonálna P.R.

Podnikateľ

Musí byť aj manažérom

Funkcie:

- Rozhoduje čo vyrábať
- Na aký trh vstúpiť
- Ako zhodnocovať investície

Na rozdiel od podnikateľa, manažér nevkladá do firmy svoj kapitál

Povinnosti:

- vkladá kapitál
- Oficiálne registrovaný IČO
- Dane z príjmu
- Zodpovedný za splácanie záväzkov

Dôvody vzniku podnikania

- Špecializácia, del'ba práce – to, čo vyrobí navyše predá, alebo vymení za iný tovar (získavajú obaja)
- Súkromné vlastníctvo
- Pravidlá podnikania
- Výhody podnikania

Súkromné vlastníctvo

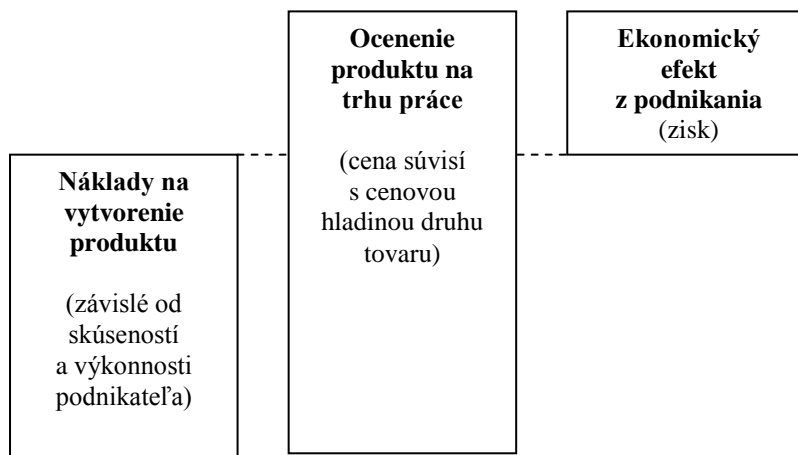
je podmienka pre rozvoj podnikania

Výmena

dôsledok del'by práce – a obchod výmena medzi subjektmi odlišujúcimi sa vlastnickými vzťahmi sú základom podnikania

Dnes používaný anglický výraz **entrepreneur** – podnikateľ pochádza z *francúzskeho* označenia podnikania

Okrem tohto slova aj **Business**, ktoré tiež zdôrazňuje výmenu a obchod



Pravidlá podnikania

Výmena a obchod dôležité, ale nie postačujúce predpoklady pre rozvoj podnikania

Podnikateľ – podľa všeobecných pravidiel

Podnikavec – vlastné pravidlá v rámci čiernej ekonomiky

Legislatívne pravidlá na Slovensku

Ústava SR – zaručuje súkromné vlastníctvo

Usmerňujúce zákony

Obchodný zákonník

Živnostenský zákon – výhody pre živnostníkov

Pravidlá pre podnikanie

Zákonník práce

Zákonník o dani z príjmov

Zákonník o účtovníctve

Motívy podnikania

- Zisk a zhodnocovanie investícií
- Profesionálne, seba realizačné a emocionálne motívy
- Sociálne motívy – riešenie nezamestnanosti
- Externé motívy – podpora podnikania EU...

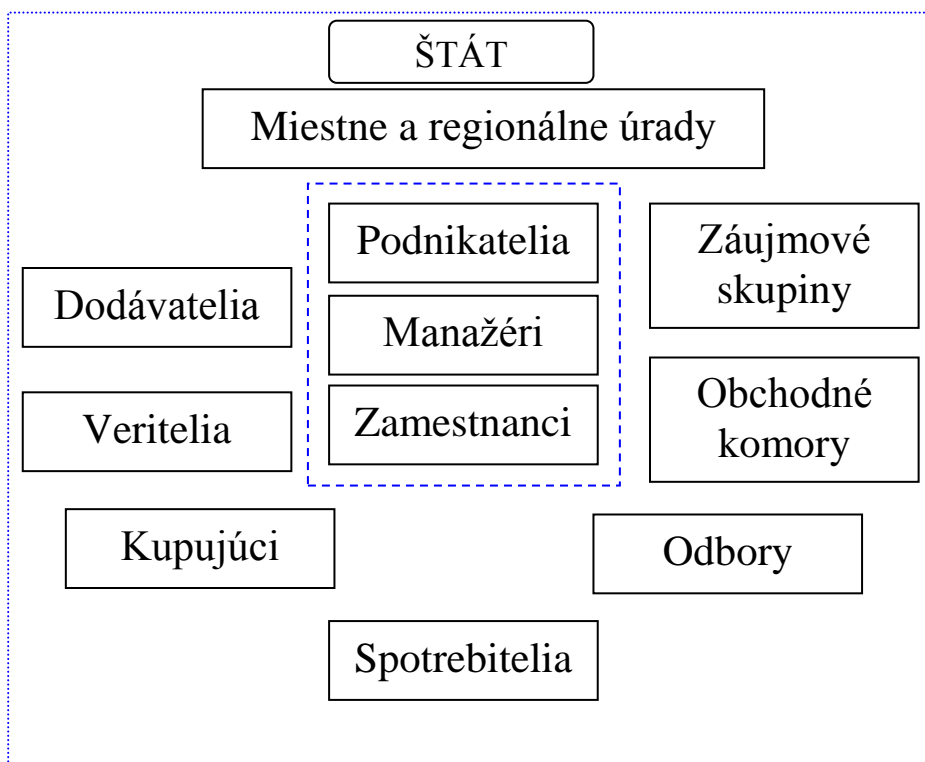
Podnikanie

Rozumieme **sústavnú činnosť** vykonávanú samostatne podnikateľom vo **vlastnom mene** a na **vlastnú zodpovednosť** za účelom dosahovania zisku

Na skúške!!!

Podnikateľ

- Osoba zapísaná v osobnom registri
- Osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia
- Osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia, podľa osobitných predpisov
- Fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná v nejakom registri



Vývoj podnikania na ekonómiu štátu

- Vývoj **HDP** (hrubý domáci produkt) – základný makroekonomický ukazovateľ
- Vývoj **zamestnanosti**
- Vývoj **konkurencieschopnosti ekonomiky**
- Vývoj **životnej úrovne obyvateľstva**

Typy podnikateľov

- **Fyzické osoby** – podniká ako jednotlivec, spôsobilosť na právne úkony, bezúhonnosť, 18 rokov a viac
- **Právnické osoby** – obchodné spoločnosti, družstvá... písomná zmluva, zakladacia listina

Typy podnikov

- **Živnosť**
 - o sústavná činnosť
 - o vo vlastnom mene
 - o na vlastnú zodpovednosť
 - o za účelom zisku
 - o vykonávaná jednou osobou
 - o Podmienky ustanovené živnostenským zákonom
 - o **delenie**
 - **Ohlasovacie živnosti** – *remeselné* (získanie spôsobilosti vyučením), *viazané* (získanie spôsobilosti inak), *voľné* (bez podmienok)
 - **Koncesové živnosti** – až po získaní povolenia (výroba zdravotníckych, chemických výrobkov, taxi služba, výroba strojov a prístrojov, cestovná kancelária, súkromný detektív...)
 - o **zakázané oblasti podnikania** – *pošta, hospodárenie s tabakom, soľou, liehom, duševná činnosť* (vynálezy, lit. diela...) *lekár, lekárnik, advokát, komerčný právnik, telekomunikácia, rozhlas, televízia, banská činnosť, poľnohospodárstvo...*
 - o **Podmienky**
 - **Všeobecné podmienky** – 18 rokov, spôsobilosť na právne úkony, bezúhonnosť
 - **Osobitné zákonné podmienky** – (remeselné, koncesové živnosti) odborná spôsobilosť, získanie koncesie
- **Obchodná spoločnosť**
 - o **Personálne spoločnosti** (podnikanie spoločníkov s rôznymi schopnosťami)
 - **Verejná obchodná spoločnosť** (*v.o.s.*)
 - Minimálne **dve** osoby
 - Spoločníci **právo konať** v mene spoločnosti
 - Ručia za záväzky **všetkým svojim majetkom**
 - **Komanditná spoločnosť** (*k.s.*)
 - **Komplementári** – konať uzatvárať zmluvy, ručia celým majetkom
 - **Komanditisti** – ručia iba svojim vkladom, neuzatvárajú zmluvy
 - o **Kapitálové spoločnosti** (združovanie kapitálu za účelom spoločného podnikania)
 - **Spoločnosť s ručením obmedzením** (*s.r.o.*)
 - Minimálne **1** osoba a maximálne **50** osôb
 - Hodnota základného imania minimálne **200 000,- Sk**
 - Jeden spoločník minimálne **30 000,- Sk**
 - **Spoločenská zmluva**
 - o obchodné meno a sídlo spoločnosti
 - o mená a bydliská spoločníkov
 - o predmet podnikania
 - o výška základného imania a vkladov spoločníkov
 - o mená a bydliská prvých konateľov
 - o mená a bydliská členov prvej dozornej rady
 - **Orgány**
 - o Valné zhromaždenie
 - o Konatelia
 - o Dozorná rada

Na skúške!!!

- **Akiová spoločnosť (a.s.)**
 - Jej imanie rozdelené na akcie s určitou menovou hodnotou
 - Základné imanie aspoň 1 milión
 - Akcionári neručia
 - Ručí iba spoločnosť
 - **Zakladateľská zmluva**
 - obchodné meno, sídlo a predmet podnikania
 - navrhované základné imanie
 - počet akcií a menovitú hodnotu, druh akcií
 - upisované vklady jednotlivých spoločníkov
 - **Orgány**
 - Valné zhromaždenie
 - Predstavenstvo
 - Dozorná rada
 - **Akcie**
 - papier s právami akcionára podieľať sa na riadení spoločnosti
 - **Akcie môžu znieť**
 - *na meno* – prevoditeľná rubopisom a odovzdaním akcie, spoločnosť vedie zoznam akcionárov
 - *na majiteľa* – je prevoditeľná odovzdaním
 - **Druh akcií**
 - *Kmeňové akcie* – právo hlasovať
 - *Prioritné akcie* – nemajú právo hlasovať, ale majú prednostné právo na dividendy
 - *Zamestnanecké akcie* – prevoditeľné iba medzi zamestnancami
- **Družstvo**
 - zabezpečenie hospodárskych, sociálnych alebo iných potrieb svojich členov
 - Najmenej 5 členov
 - Družstvo ručí svojim majetkom
 - členovia neručia za záväzky
 - minimálne 50 000,- Sk
 - **Orgány**
 - *Členská schôdzka*
 - *Predstavenstvo*
 - *Kontrolná komisia*

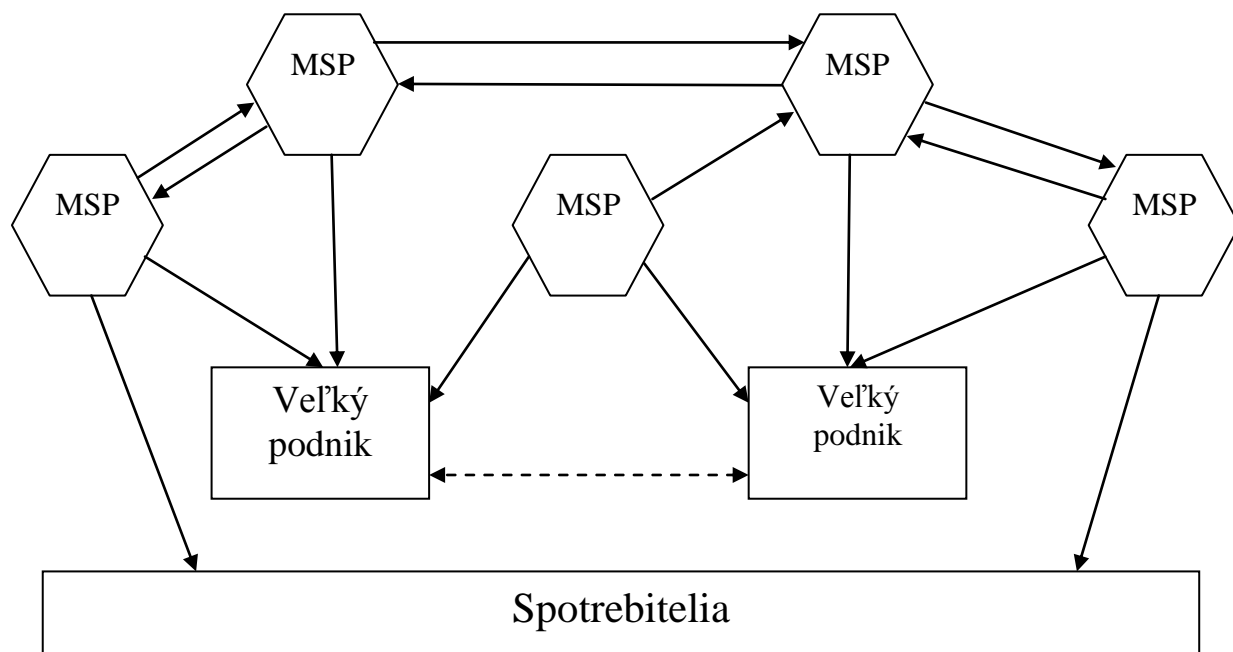
Podniky

- Mikro podnik 0-9
- Malý podnik 10-49
- Stredný podnik 50-249
- Veľký podnik 250 a viac

Malé a stredné podniky

- Menej ako 250 zamestnancov
- Ročný obrat do 40 miliónov EUR, alebo celková ročná hodnota aktív 27 miliónov EUR
- Sú podporované štátom
- Najrozšírenejšie

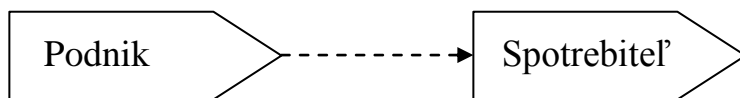




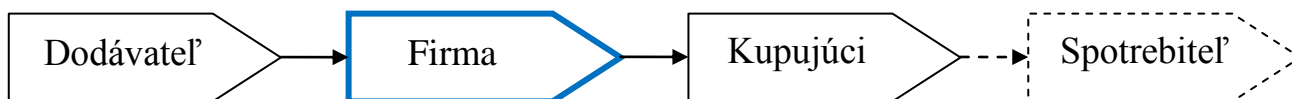
Malé podniky sú závislé na veľkých a zase naopak

Typy podnikania

Smerovanie na konečného spotrebiteľa **B2C**



Podnikanie založené na zapojení do reťaze **B2B**

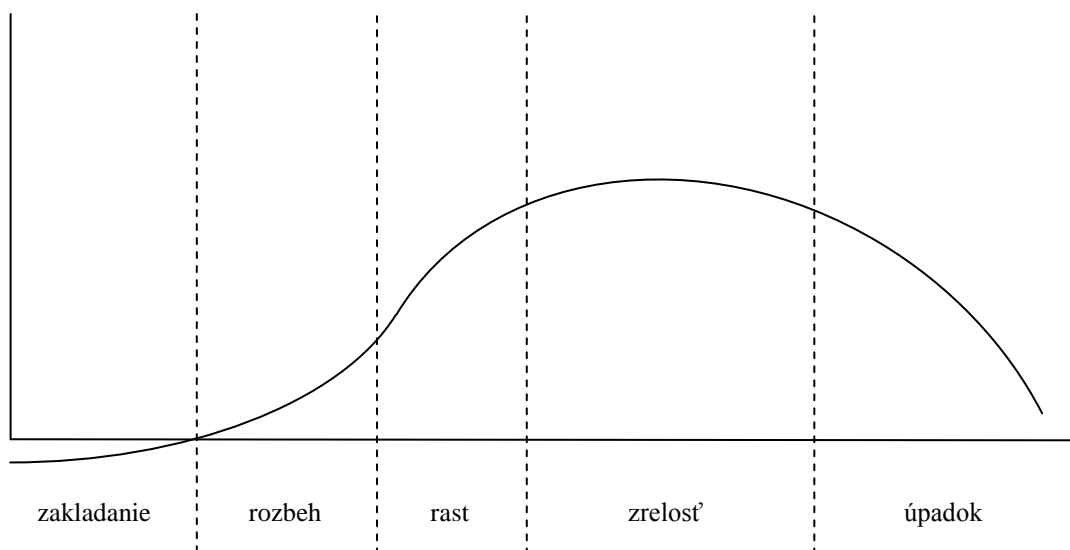


Rodinné podniky

- Pracujú tu spravidla členovia rodiny
- Vo vedení sa striedajú členovia rodiny
- Podnik prechádza z generácie na generáciu
- Napr. Japonsko

Životný cyklus podniku

Základné fázy životného cyklu



1. Zakladanie podniku

Na začiatku myšlienka, nápad, vízia

Podnikateľský nápad

- Pomocou intuície
- Pomocou analytických (rozkladanie celku na časti) postupností

Podnikateľský zámer

Podrobnejším rozpracovaním podnikateľskej myšlienky, rozpracovaním predstáv o napĺňaní podnikateľskej vízie

Podnikateľský zámer by mal dopĺňať predstavu o:

1. **Prevádzkovo-technická stránka**
 - **Vymedzenie oblasti podnikania**
 - o Aké produkty
 - o Pre ktoré trhy
 - o Aká kvalita a úžitkové vlastnosti a technické parametre produktov
 - **Vymedzenie výrobných podmienok a základných činiteľov:**
 - o použité technológie a výrobné kapacity
 - o Suroviny, materiály, energie (druh, množstvo, logistika)
 - o Náročnosť na pracovné zdroje (kvalifikácia, profesia, počet)
2. **Organizačno-právna stránka**
 - **Výber právnej formy**
 - o Živnosť
 - o obchodná spoločnosť
 - Personálna
 - Kapitálová
 - o Družstvo
 - Výber organizačnej štruktúry podniku
3. **Ekonomicko-finančné stránky**
 - Rozsah majetku
 - Potreba finančného kapitálu
 - Spôsob zabezpečenia finančného kapitálu
 - Aké je predpokladané zhodnocovanie investovaného materiálu
 - Aké je riziko investovania kapitálu do podniku
 - Aké sú predstavy o rozdeľovaní dosahovaných efektov
 - Aké sú možnosti získavania úverov
 - Aké sú predpoklady daňového zaťaženia

Vznik Podniku

V počiatočnom štádiu iba virtuálna podoba

Skutočným dňom vzniku podniku je deň vymedzený legislatívnymi pravidlami. Živnostník v čase odoslania žiadosti.

2. Rozbeh Podniku:

- „Predškolský vek“ – podnik nemá skúsenosti ani nevie riešiť základne problémy
- Ohrozujú ho problémy a prekážky
 - o Zvládnutie technologických postupov
 - o nedostatok skúsenosti z organizácie a manažmentu
 - o nedostatok skúseností z marketingu a predaja
 - o neznalosť legislatívy a nedostatok skúseností s prostredím
- Podľa štatistík zanikne v 1. a 2. roku najviac podnikov

3. Rast Podniku:

- Čas zdokonaľovania a súťaže o pozíciu
- V živote podniku je to zdokonaľovanie v oblasti manažmentu, marketingu, výroby, informatiky, logistiky, financií a pod.
- Výsledkom sú vytvorené konkurenčné výhody a postupné zaujatie dôležitých pozícií
- V opačnom prípade nezvládnutie súťaže, strata konkurenčných výhod a strata pozícií

4. Zrelosť Podniku:

- Etapa výkonnosti a úspešnosti
- V živote človeka je to obdobie produktívneho veku
- U podnikov nie je dĺžka zrelosti vopred určená
- Podnik ohrozuje meniac sa konkurencia
- Ak je tempo zmien v podniku pomalšie, ako v prostredí podnik zastaráva

4.1. Stagnácia:

- Je etapa stereotypov a zotrvačnosti v myslení a konaní
- Signalizuje zánik podniku

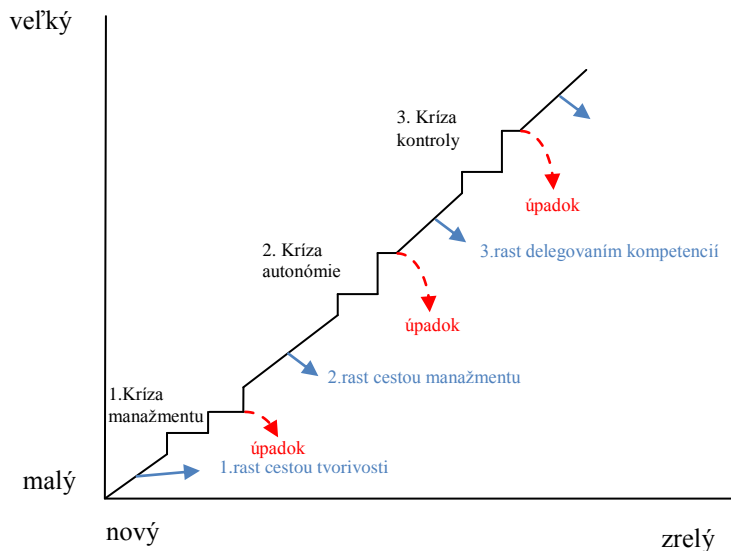
- Môže sa z nej pozbierať, ale takisto môže prejsť od etapy stagnácie ku kríze

4.2. Kríza:

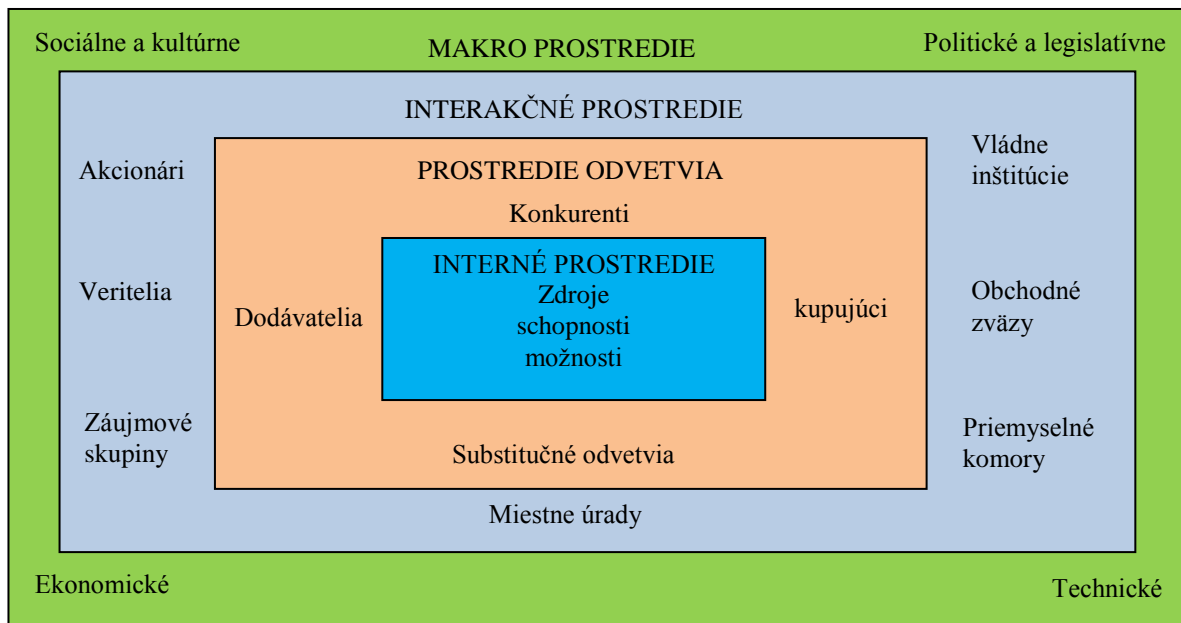
- Podnik nereaguje na varovné signály
- Kríze je nutné predchádzať, ale dá sa ju aj prekonať
 - o **Oživením** – obnova vitálnych funkcií
 - o **Ozdravením** – zlepšenie doterajších funkcií
 - o **Obnovou** – zásadnou vnútornou zmenou
 - o **Presmerovaním** – zmena orientácie
- Nezvládnutie krízy – úpadok

5. Úpadok a Zánik:

- Prehlbovanie a rozširovanie kríz a neschopnosť ich riešenia je signálom, že podnik smeruje k úpadku.
- Úpadok vyúsťuje do zániku podniku
- Právny zánik podniku nemusí znamenať fyzický koniec firmy – jej likvidáciu, podnik môže zaniknúť i ďalšími možnosťami:
 - o **Akvizícia** – pohltienie, ovládnutie ďalších podnikov
 - o **Fúzia** – splynutie podnikov
- Úpadok podniku je proces, usmerňovaný zákonom o konkurze a vyrovnaní



Konkurenčné prostredie v odvetví



Makro prostredie:

Faktory pôsobiace na všeobecnej úrovni, ktoré ovplyvňujú všetky subjekty danej ekonomiky, prípadne v súčasnosti i prostredie Európskej únie, alebo globálne prostredie sveta.

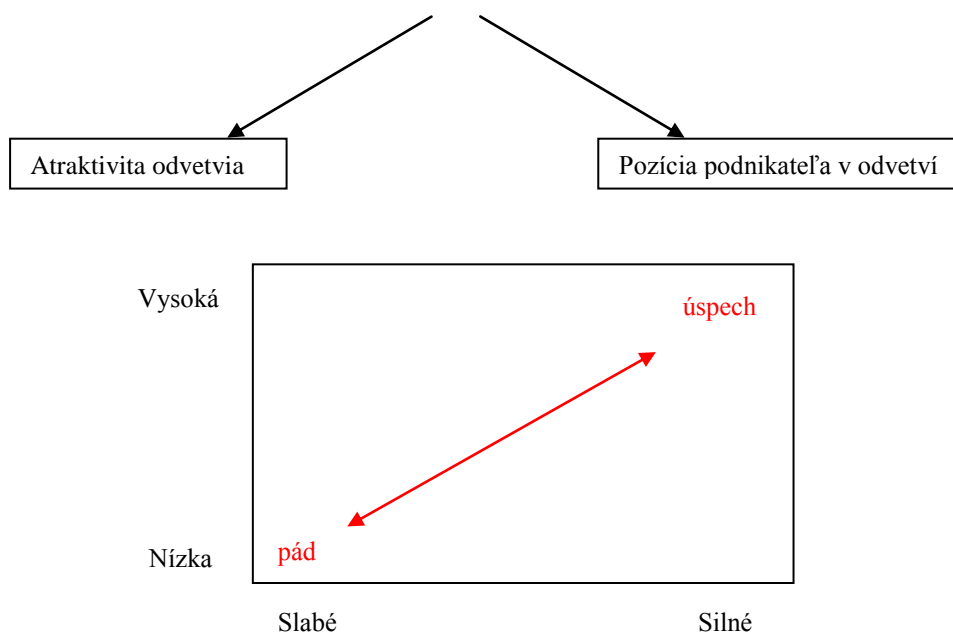
Faktory:

- **Politické** – integračný proces EU
- **Ekonomické** – vývoj DPH inflácia, úrokové meny...
- **Sociálne** – nezamestnanosť, minimálna mzda...
- **Technické** – nové technológie, materiály...
- Ďalej **Legislatívne, Ekologické, Kultúrne, Demografické...**

Mikro prostredie:

Ide o rôzne subjekty, ktoré obklopujú podniky, medzi ktoré patria jednak – konkurenti v odvetví, dodávatelia a kupujúci, z iných odvetví, ale aj ďalšie subjekty - banky úrady záujmové skupiny...

Cesty k úspešnosti podniku

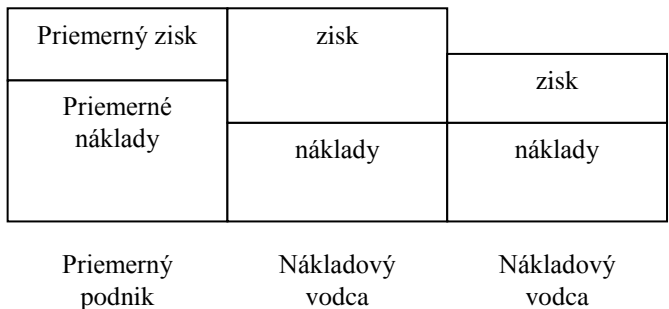


Postup tvorenia konkurenčnej stratégie

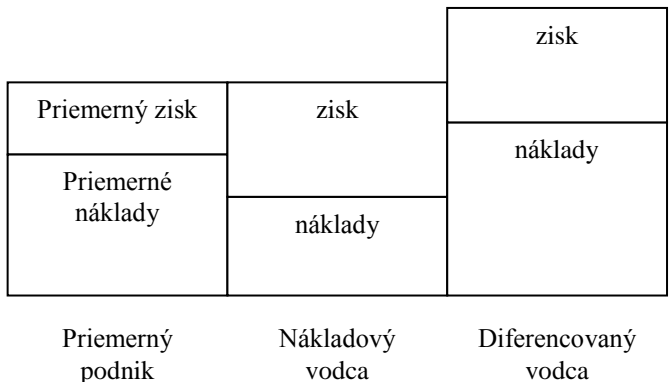


Konkurenčné stratégie

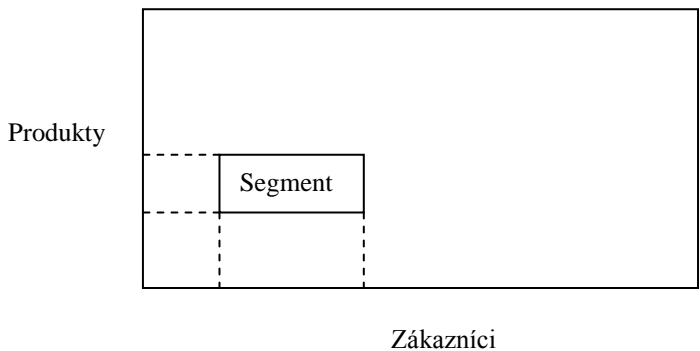
1. Stať sa výrobcom s najnižšími nákladmi



2. Odlišnosť výrobkov od konkurencie



3. Sústrediť sa iba na istý segment

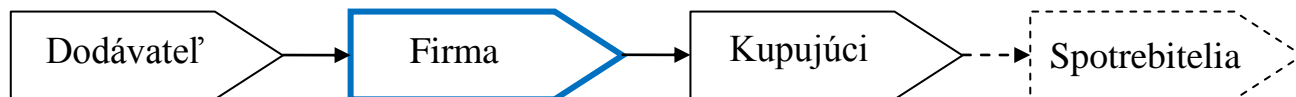


Majetok podniku a zdroje jeho financovania

Hmotný majetok podniku

Podnik - Súbor hmotných, ako aj osobných a nehmuteľných zložiek podnikania

Hmotné procesy súvisia s tvorbou užitočných hodnôt a reťazením medziodvetvových vzťahov pri tvorbe hodnôt



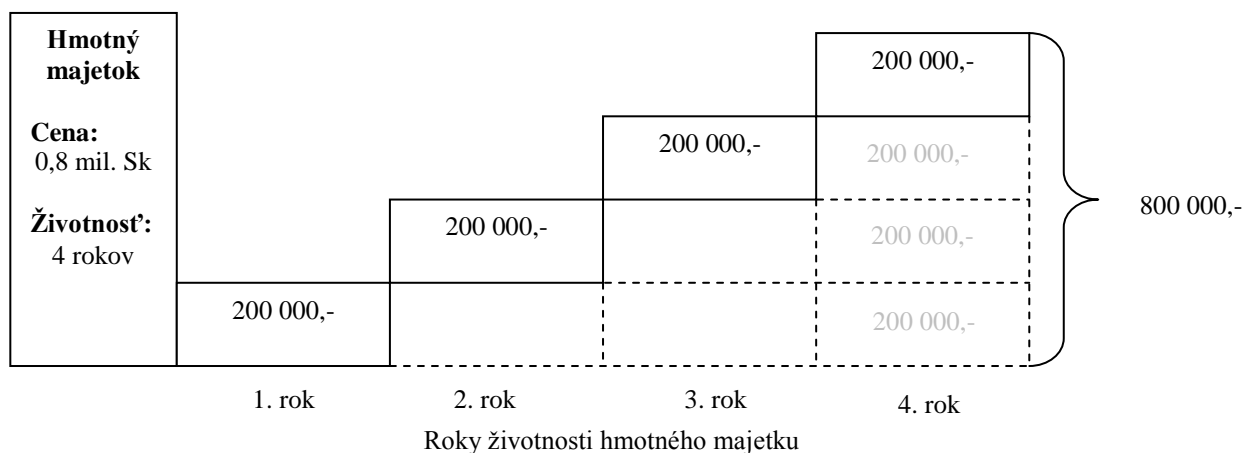
Hmotný majetok tvoria budovy, stavby, stroje a zariadenia prístroje, zásoby materiálov, hotových výrobkov a pod.

- **Dlhodobý** – životnosť nad jeden rok
- **Krátkodobý** – obežný majetok kratšie ako jeden rok

Dlhodobý majetok

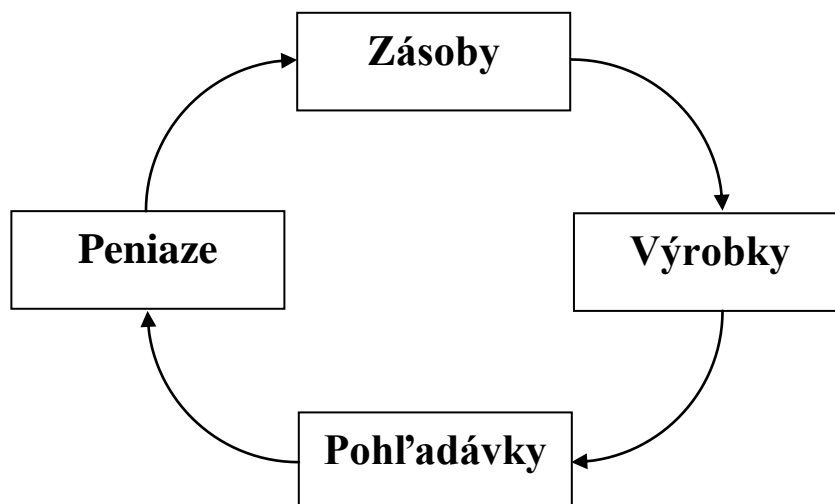
používa podnik dlhodobo, a preto musí prechádzať do hodnoty produktov postupne v priebehu jeho životnosti a nemôže byť zahrnutý do nákladov **naraz** po jeho nadobudnutí.

Do dlhodobého majetku zaradujeme aj krátkodobý majetok nad **30 000,-Sk**



Krátkodobý majetok

je to majetok, ktorý počas roka mení vo firme svoju formu



Nehmotný majetok podniku:

Majetok, ktorý nemá hmotnú podobu, ale slúži k vytváraniu úžitkovej hodnoty a hodnoty produktov.

Je evidovaný účtovníctvom (softvér, patenty....).

Existuje aj nehmotný majetok nadobudnutý jeho činnosťou tzv. **GoodWill podniku**.

GoodWill

zahŕňa How-Knowm, značka, podiel na trhu, ľudský potenciál firmy.

dôležité

Aktíva súvahy- Finančnej bilancie

1. Dlhodobý majetok

- Dlhodobý hmotný majetok* – budovy, stavby, stroje, prístroje
- Dlhodobý investičný majetok* – cenné papiere (akcie iných spoločností, dlhopisy)
- Dlhodobý nehmotný majetok* – (patenty, licencie, softvér)

2. Krátkodobý majetok

- Zásoby* – materiálové, nedokončená výroba, hotové výrobky
- Pohľadávky* – voči dodávateľom
- Lóva* – na účte v banke, alebo v hotovosti v podniku

Spolu: **aktíva celkom**

Na skúške

Súvaha

Finančná bilancia

Majetok	Zdroje
Dlhodobý majetok	Vlastné zdroje
Krátkodobý majetok	Cudzie zdroje

Vlastné finančné zdroje podniku

V súvahe sú zaradené pod položkou **Vlastné imanie**

Vlastné imanie sa skladá z položiek:

- Základné imanie podniku**
 - Základný vklad do s.r.o.
 - Normálna hodnota akcií v a.s.
- Nerozdelený zisk**
 - Z minulých období (po zaplatení daní a dividend)
 - Z bežného obdobia

Vlastné zdroje podniku je možné zvyšovať:

- Zvyšovaním vkladu spoločníkov, prijatím nových spoločníkov v s.r.o. emisiou nových akcií a.s.
- Tvorbou zisku a jeho ponechaním v podniku

Cudzie finančné zdroje podniku

V súvahe podniku zaradené, ako nasledujúce položky

- Úver**
 - Krátkodobé úvery* (do 1 roka)
 - Dlhodobé úver*
- Záväzky**

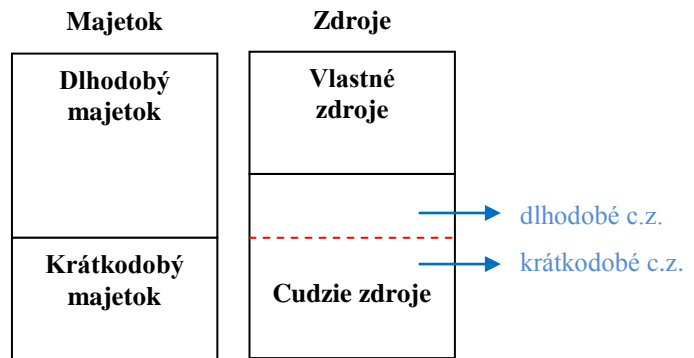
- *Krátkodobé záväzky* – splátka v rámci roka
- *Dlhodobé záväzky*

Zlaté pravidlo financovania

Dlhodobý majetok by mal byť krytý z dlhodobých zdrojov podniku

- Vlastnými zdrojmi
- Dlhodobými cudzími zdrojmi

Podľa tohto pravidla nemôžeme výstavbu budov, alebo zakúpenie nových technológií, ktorých životnosť je niekoľko rokov financovať z krátkodobých úverov.

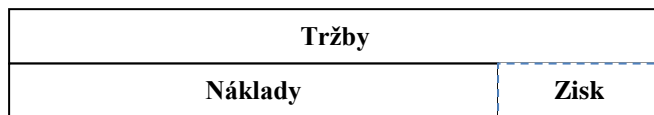


Náklady a zisk podniku

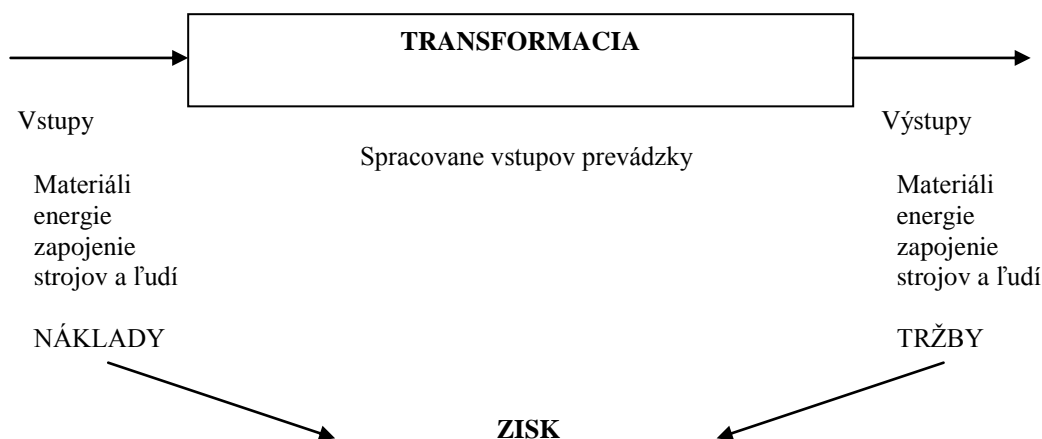
Aj v zákonníku vid vyššie je podnikanie vedené za účelom **zisku**.

Zisk je ekonomickým výsledkom, vyjadrujúcim rozdiel medzi **tržbami a nákladmi**.

Tržby, náklady a zisk patria k základným finančným a ekonomickým ukazovateľom podniku.



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



Podstata a zisk nákladov

Náklady sú peňažným vyjadrením vstupov respektíve spotreby produkčných faktorov, ktoré sa zúčastňujú na tvorbe výkonov, ako vstupov podnikateľskej činnosti

Náklady súvisiace s podnikateľskou činnosťou predstavujú:

- **Spotrebu** produkčných faktorov (materiálové, energetické, pracovné, kapacitné, finančné, informačné faktory)
- **Peňažné** vyjadrenie produkčných faktorov ovplyvňuje ich ocenením (cenami materiálov, energie, práce, stroje)
- **Vplyv štruktúry** (kombinácie) spotreby

Tržby a výnosy

Od tržieb závisí dosahovaný zisk.

Tržby sú vykazované za predaj (Fakturácia) výrobkov, alebo služieb pre kupujúcich

Výnosy sú spravidla z výkonov finančných operácií

Rozdeľujeme:

- Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb
- Tržby z predaja tovaru (nakupovaného a hneď predaného)
- Tržby z predaja investičného majetku materiálu (za odpredaj už používaných strojov a zariadení, odpredaj nepoužitého materiálu, predaj budov a majetkov)
- Výnosy z finančných investícií

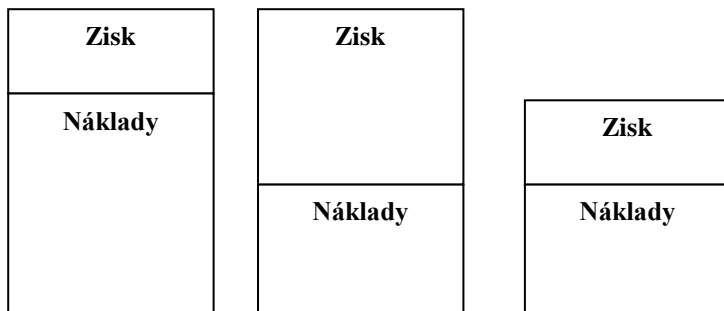
Rozkladanie firiem – holding

Obrana pred rizikom. Dcérska firma investuje do rizikových, ale výnosných obchodov a pri krachu sa materskej firme nič nestane.

Pôsobenie nákladov

Náklady zobrazujú celkovú spotrebu produkčných faktorov

vývoj cien



Členenie nákladov

Ak chceme hľadať cesty, ako znižovať náklady je možné skúmať dva náhľady

- **Druhovú** – podľa nákladových druhov, tj. podľa spotreby základných výrobných faktorov
 - o Náklady materiálové
 - o Mzdové
 - o Odpisy – zníženie daňového zaťaženia postupne odpisovanie vid. vyššie
 - o Finančné
- **Kalkulačnú** – členenie podľa vzťahov ku kalkulačnej jednotke (produktu) pričom rozlišujeme:
 - o náklady priame (spotreba materiálu...)
 - o nepriame náklady (réžia)

Nákladové druhy

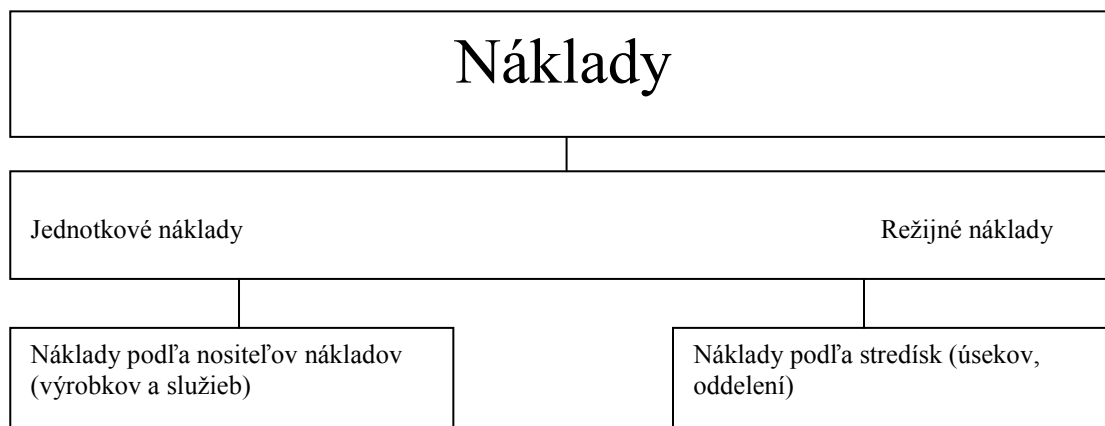
Materiálové náklady, služby, odpisy, mzdové a ostatné osobné náklady, ostatné prevádzkové náklady, finančné náklady, ostatné náklady

Druhovú členenie je použité i v základnom účtovnom dokumente- vo výkaze ziskov a strát

Kalkulačné členenie nákladov

Kalkulácie nákladov sa zostavujú za účelom zistenia nákladov pri jednotlivých produktoch

- Predbežná kalkulácia
- Výsledná kalkulácia



Všeobecný model kalkulácie

1. Primárny (jednotkový) materiál
2. Primárne (jednotkové) mzdy
3. Ostatné priame (jednotkové) náklady
4. Prevádzková (výrobné) réžia

Prevádzkové (výrobné) náklady

5. Správna réžia
 6. Odbytová réžia
-

Vlastné náklady výkonu

7. Zisk (strata)
-

Predajná cena

Na skúšku na
zápočet

Tradičné nákladové modely

Indexová metóda

Metóda plánovania vývoja nákladov v závislosti od vývoja tržieb (resp. Indexov alebo koeficientov vývoja tržieb)

Priamka nákladov

$$y = a + bx$$

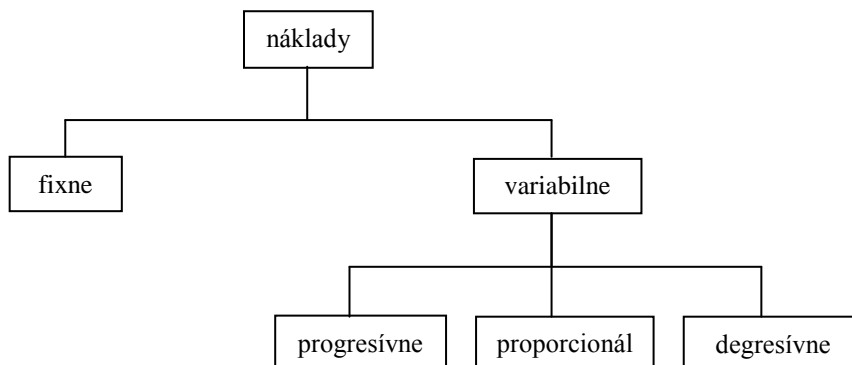
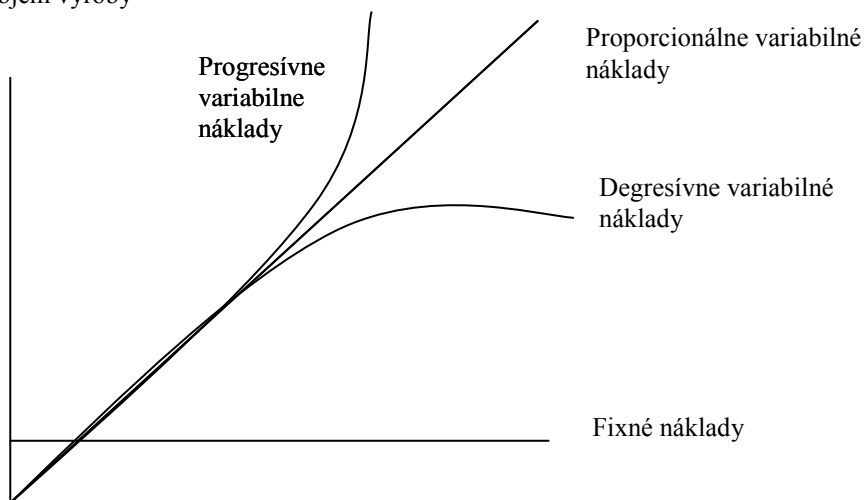
y – celkové náklady

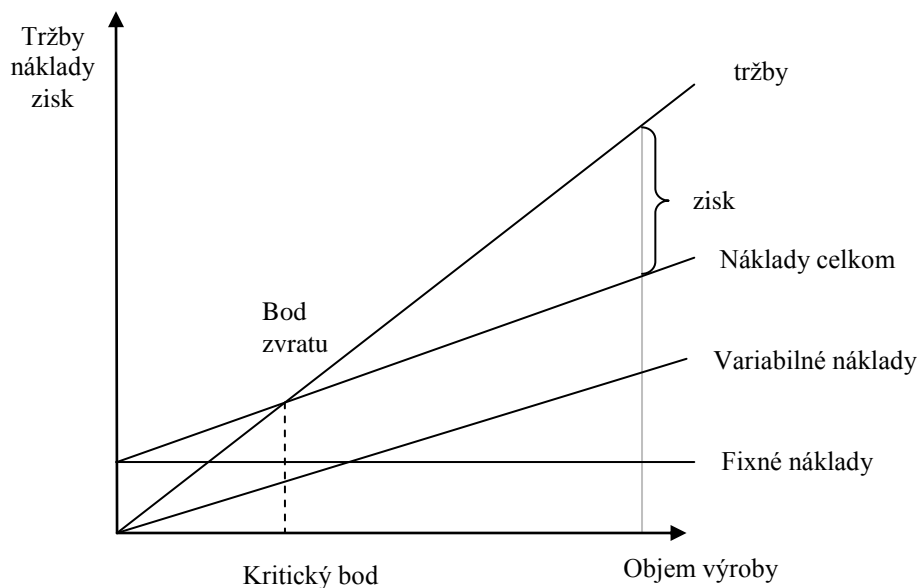
a – náklady fixné – nemenia sa s objemom produkcie

b – náklady variabilné - menia sa s množstvom

x – objem výroby

dôležité





Bod zvratu – od bodu zvratu podnik začína zarábať

$$N = F + VQ$$

Q – objem výkonov
 N – náklad celkom
 F – celkové fixné náklady
 V – variabilné náklady na jednotku výrobku

Kritický objem

$$Z = T - N$$

$$Z = PQ - F - VQ$$

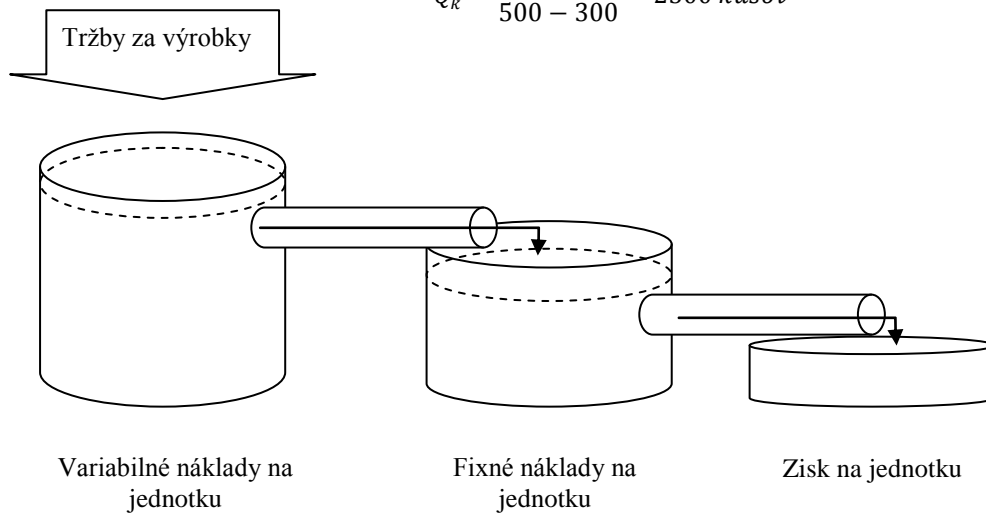
Z – zisk
 P – cena jednotky výroby
 T – tržby

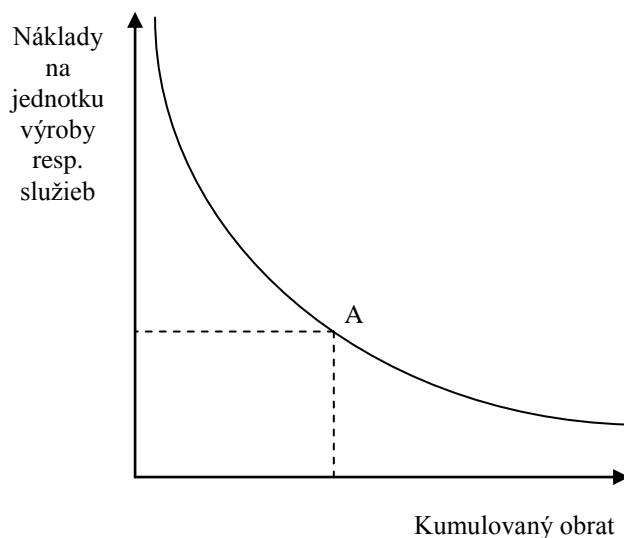
$$Q_k = \frac{F}{(P-V)} - \text{kritický objem}$$

Príklad:

Podnik vybudoval kapacitu, na ktorú sa viažu určité fixné náklady F (500 000,- Sk) –nájom, odpisy...
 Variabilné náklady (V) na jeden výrobok sú 300,-Sk
 Cena jedného výrobku je (P): 500,-Sk
 Kritický bod?

$$Q_k = \frac{500000}{500 - 300} = 2500 \text{ kusov}$$





Cash flow – peňažné toky

Tržby

fakturované výkony – fiktívny príjem – účtovný ukazovateľ

Náklady

Položky, ktoré zákon o účtovníctve povoľuje zaúčtovať do nákladov (i fiktívne položky a časové rozlíšenia)

Zisk

rozdiel medzi tržbami a nákladmi – **fiktívny ukazovateľ**

Príjem

Príliv reálnych peňazí do podniku (na účet, do pokladne)

Výdaj

Odliv reálnych peňazí z podniku (platba z účtu, z pokladne)

Cash-Flow

Rozdiel vznikajúci z toku peňazí v podniku – reálny ukazovateľ



$$\frac{\begin{array}{r} \text{tržby} \\ - \text{náklady} \end{array}}{\text{zisk}} \leftarrow \text{Pred zdanením}$$

$$\frac{\begin{array}{r} \text{zisk} \\ - \text{daň z príjmu} \end{array}}{\text{Zisk po zdanení}}$$

$$\frac{\begin{array}{r} \text{zisk po zdanení} \\ + \text{odpisy} \end{array}}{\text{Cash – Flow}}$$

Zisk ako základ – odvodený z účtovníctva

+ **odpisy** ako fiktívna nákladová položka

+ ďalšie pripočítateľné položky

- Tržby z predaja budov, strojov a zariadení (pokles stáleho majetku)
- Tržby z predaja materiálov na sklade (zníženie obežného majetku!)
- Čerpanie nových úverov (rast cudzích zdrojov)
- Nové vklady spoločníkov, emisie akcií (rast vlastných zdrojov)

-odpočítateľné položky

- Investičné výdaje (rast dlhodobého majetku)
- Rozšírenie zásob, rast pohľadávok (rast obežného majetku)
- Splácanie úverov (pokles cudzích zdrojov)
- Vyplácanie dividend, platenie daní (pokles vlastných zdrojov)

=Cash-Flow



Efekt vzniká porovnávaním výstupov a vstupov

Hodnotenie rozdielom: $výstupy - vstupy$

$$Tržby - náklady = zisk$$

Hodnotenie podielom: $výstupy / vstupy$

$$\frac{Tržby}{náklady} = \text{výnosnosť nákladov}$$

Hodnotenie prírastkom: $(výstupy - vstupy) / vstupy$

$$\frac{Zisk}{náklady} = \text{rentabilita nákladov}$$

Hodnotenie prínosom: $(výstupy - vstupy) / výstupy$

$$\frac{Zisk}{tržby} = \text{rentabilita tržieb}$$

Výsledovka - výkaz ziskov a strát

Tržby

- Z vlastnej činnosti
- Z ostatnej činnosti

Náklady

- Podľa nákladových druhov

Zisk alebo strata

- Hospodársky výsledok

Základné finančné ukazovatele

1. Rentabilita

- Ziskovosť

$$\frac{Zisk}{Tržby}$$

$$\frac{Zisk}{aktíva}$$

$$\frac{Zisk}{Vlastné imanie}$$

2. Likvidita

- schopnosť premeny majetku na peniaze a tým uhrádzať záväzky

- najlikvidnejšie sú peniaze na účte
- nasledujú pohľadávky (voči mne), zásoby
- najmenej likviditný je dlhodobý majetok
- Čím vyššia likvidita tým lepšie pre podnik

3. Účinnosť a obratovosť majetku

- $\frac{\text{tržby}}{\text{aktíva}}$
- $\frac{\text{tržby}}{\text{obezne aktíva}}$
- $\frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$
- $\frac{\text{tržby}}{\text{pohľadavky}}$

4. Kapitálová štruktúra

- $\frac{\text{cudzie zdroje}}{\text{celkové zdroje}}$
- $\frac{\text{cudzie zdroje}}{\text{vlastné zdroje}}$

Dynamika vývoja ukazovateľov

$$I \text{ Zisk} > I \text{ Tržieb} > I \text{ Nákladov}$$

Rozklady ukazovateľov s kauzálnymi vzťahmi

$$\frac{\text{zisk}}{\text{vlastné imanie}} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{aktíva}} \times \frac{\text{aktíva}}{\text{vlastné imanie}}$$

Základy manažmentu

Z angl. Slova „to manage“ čo znamená riadiť, viesť, ovládať

Riadenie

je všeobecný pojem – riadenie v technických, spoločenských...

Manažment

riadenie spoločenských systémov t.j. systémov ktorých súčasťou sú ľudia – riadenie spoločenských orgánov – podnik organizácia

cieľavedomé riadenie spoločenských systémov t.j. riadenie v záujme naplňania stanovených zámerov a dosahovania vytýčených cieľov.

Je cieľavedomé uskutočňovanie činností prostredníctvom ľudí

Manažér

Je človek, ktorý bezprostredne neuskutočňuje vykonané činnosti, ale vykonáva ich prostredníctvom ľudí – svojich podriadených

Sociálne systémy

Sú systémy, ktorých prvkami sú ľudia – bytosti so schopnosťou rozmýšľať, tvoriť a rozhodovať

Klasifikácia systémov

1. Systémy s klasickou štruktúrou a nulovým správaním
2. Mechanické systémy so schopnosťou vnútornej dynamiky
3. Mechanické systémy so zabudovanou spätnou väzbou
4. Jednoduché prírodné organizmy so schopnosťou reprodukcie
5. Organizmy rastlinnej ríše – neschopné priestorového pochybu
6. Organizmy živočíšnej ríše
7. Človek
8. Spoločenské systémy – spoločenstvá ľudí
9. Transcendentálne systémy – ešte nepoznané systémy

Manažment ako riadenie spoločenských systémov

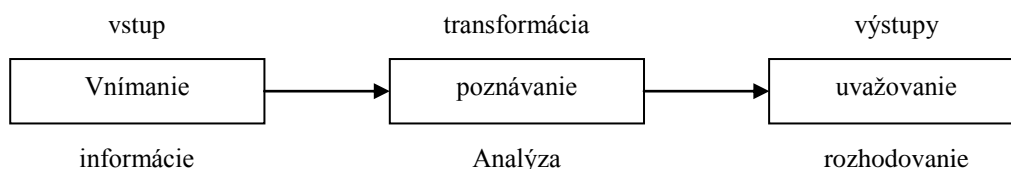
Riadenie technických systémov

Riadenie prvkov s určitými funkciami vlastnosťami a parametrami, ktorých správanie je možné predvídať a spoľahlivo predpokladať

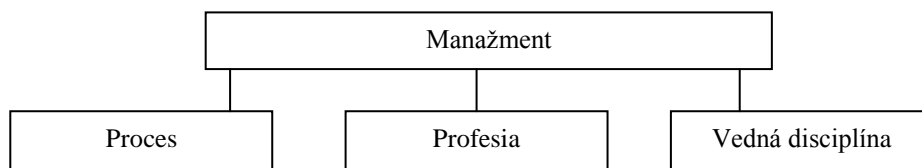
Riadenie sociálnych systémov

Riadenie ľudí resp. skupín ľudí, pričom každý z týchto prvkov systému je schopný samostatne rozmýšľať, tvoriť a rozhodovať.

Myslenie ako proces:



Rôzne podtypy manažmentu

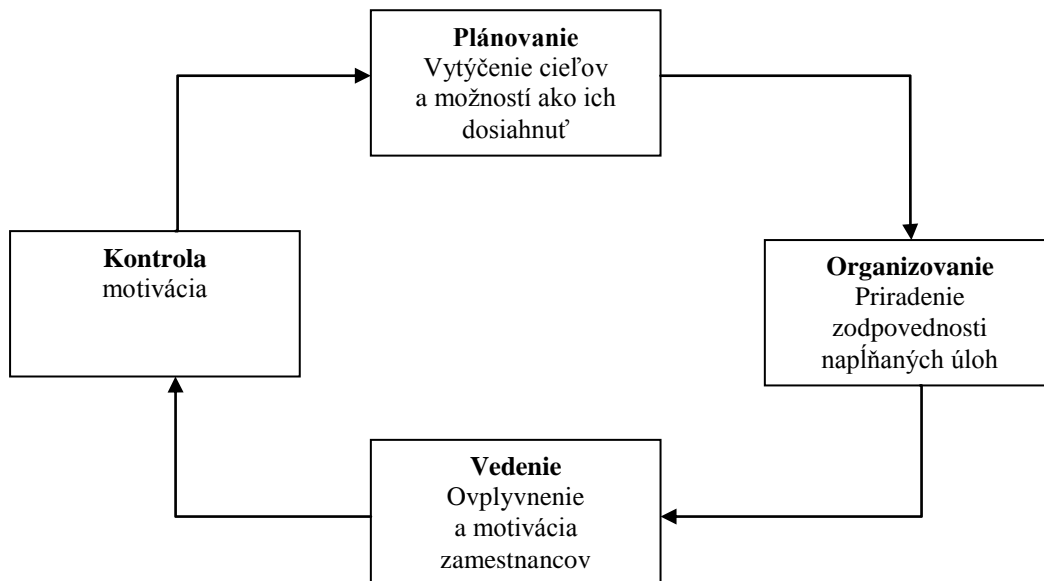
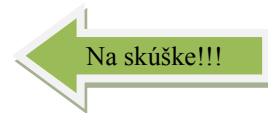


Manažment ako proces

Manažment je proces vytyčovania cieľov, hľadanie ciest pre dosahovanie cieľov a zabezpečenie realizácie vytyčovaných cieľov prostredníctvom ľudí a koordinácie zdrojov
 Manažment je proces zahŕňajúci plánovanie organizáciu, vedenie ľudí a kontrola ako základné funkcie manažmentu

Základné funkcie manažmentu

- Plánovanie
- Organizovanie
- Vedenie
- kontrola



Plánovanie

Plánovanie je proces rozhodovania o budúcich aktivitách
 Plánovanie je vytyčovaním cieľov a postupov, ako ich dosiahnuť

Plánovanie zahŕňa

- Objektívne zhodnotenie východiskovej situácie
- Stanovenie cieľov
- Rozhodovanie o aktivitách potrebných k dosiahnutiu cieľov
- Priradenie zdrojov k jednotlivým aktivitám
- Zabezpečenie využívania zdrojov

Plánovanie prostredníctvom množstva dôležitých rozhodnutí o cenách spôsoboch ich dosahovania, o potrebných zdrojoch a ich využití

Rozhodovanie je voľba z niekoľkých alternatív, alternatívnosť je dôležitou črtou

Organizovanie

Organizovanie je proces vytvárania vnútornej štruktúry vnútro podnikových útvarov a pracovných pozícií v organizácii, ako i formovanie vzťahov medzi prvkami organizácie po vertikálnej i horizontálnej línii

Úlohou organizovania je

Vytvoriť organizáciu

Nahradiť neusporiadanosť poriadkom, živelnosť cieľavedomosťou a neurčitosťou

Vytvoriť hierarchické vzťahy v organizácii

Vymedziť kompetencie, určiť zodpovednosť, poveriť rozhodovacími právomocami

Vytvoriť podmienky pre vznik synergických efektov

Aby efekty celku boli väčšie ako je súčet čiastkových efektov vytvorených jednotlivými prvkami organizácie

Vedenie ľudí

Vedenie ľudí patrí medzi najdôležitejšie manažérske funkcie a do určitej miery je umením viesť ľudí.

Funkcie vedenia ľudí vyžaduje mať vodcovské schopnosti

Vodca má schopnosť presvedčiť ľudí a dosiahnuť u nich správanie, ktoré smeruje k naplneniu vytýčených cieľov

Vodca a líder sú dva odlišné pojmy. Dobrý vodca nemusí byť manažér ale Manažér musí byť aj dobrý vodca

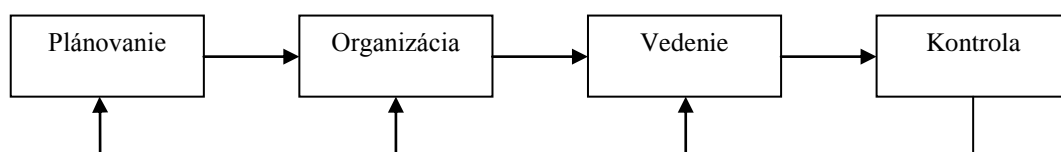
Medzi dôležité prvky patrí motivácia a komunikácia

Kontrola

Kontrola je manažérskou funkciou, ktorá je zameraná na sledovanie, analyzovanie a hodnotenie aktivít v organizácii.

Na základe výsledkov kontroly je možné formou spätnej väzby navrhovať zmeny v ostatných funkciách manažmentu, a to vo vedení, organizácii i plánoch.

Kontrolná funkcia manažmentu je zameraná na podporu realizácie plánov a dosahovanie cieľov organizácie



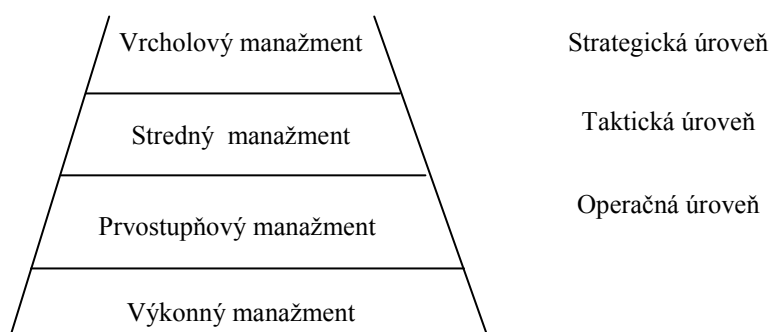
Manažment ako Profesia

Manažment sa stáva profesiou, ktorá vyžaduje špeciálne znalosti a schopnosti úroveň poznatkov, zručností a praktických skúseností a špecifické schopnosti tréningu.

Manažérov rozlišujeme podľa:

- Úrovne riadenia
- Rozsahu aktivít
- Štábnej a líniovej právomoci

Manažéri rozlíšení podľa hierarchickej úrovne manažmentu



Podľa rozsahu aktivít

Línioví manažéri – sú zodpovední za celkové fungovanie komplexnejšieho celku (riaditeľ, majster dielne)

Funkčný manažéri – riadia zamestnancov so špecializovanými schopnosťami v určitej funkčnej oblasti

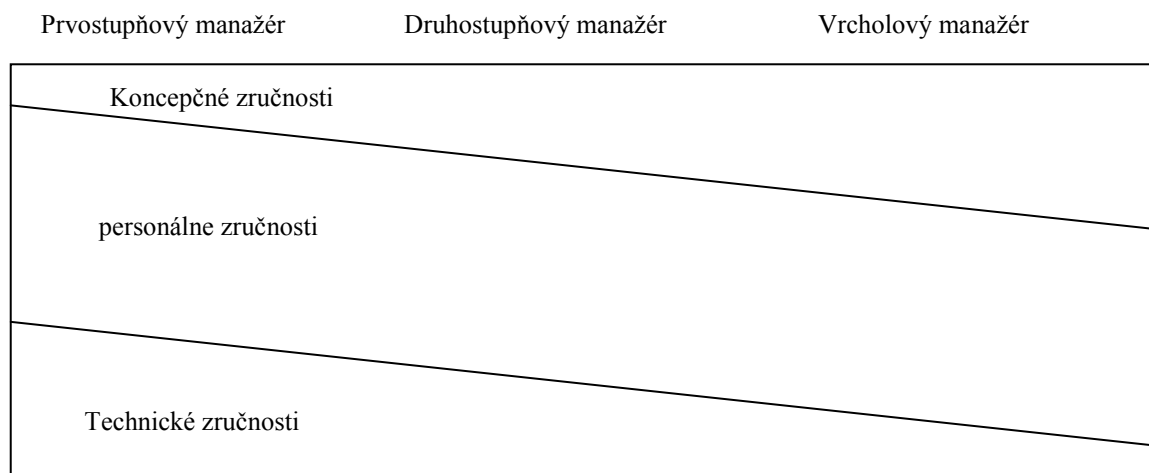
Manažérske zručnosti

Bez ohľadu na akej úrovni organizácie manažér pôsobí, musí byť vybavený mnohými potrebnými schopnosťami Manažérske zručnosti sú schopnosti manažéra, ktoré bezprostredne ovplyvňujú výsledky jeho manažérskej práce.

Manažérske zručnosti nie sú dané osobnými vlastnosťami, ale manažér ich môže získať štúdiom a tréningom.

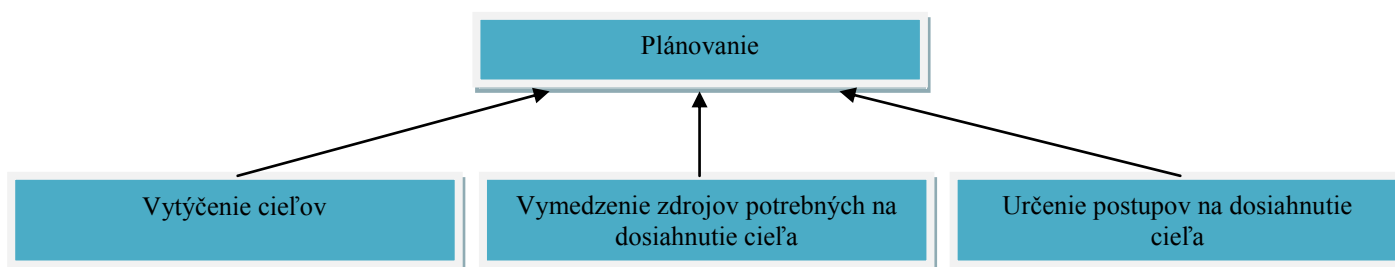
Manažérske zručnosti:

- Technické
- Personálne
- Konceptné



Manažérske role

- **Interpersonalne role** oficiálny predstaviteľ organizácie – reprezentuje pri oficiálnych, právnych a sociálnych príležitostiach
 - o **Líder**
 - o **Koordinátor** – vytváranie kontaktov s inštitúciami z externého prostredia ktoré môžu ovplyvniť úspešné splnenie cieľov organizácie
- **Informačné role**
 - o **Pozorovateľ** – prijímanie a vyhľadávanie informácií interného i externého charakteru
 - o **Informátor** – odovzdávanie informácií v rámci organizácie
 - o **Hovorca** – zabezpečenie prenosu informácií medzi organizáciou a jej externým prostredím
- **Rozhodovacie role**



Plánovanie vyžaduje

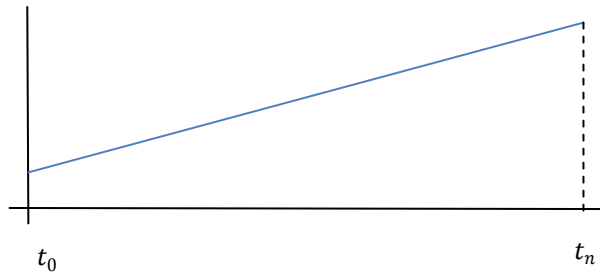
- Zhodnotenie východiskového stavu
- Predvídanie vývoja externého prostredia
- Stanovenie náročných cieľov
- Zvoliť účinné alternatívy aktivít a zmien v organizácii

Vytýčenie cieľov

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

Ak máme cieľ splniť musíme mať:

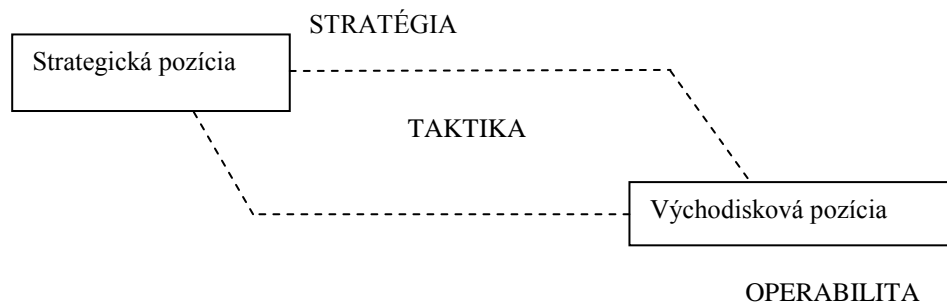
- Jasnú orientáciu s vymedzenými prioritami
- Možnosť merateľnosti a hodnotenia
- Časové vymedzenie



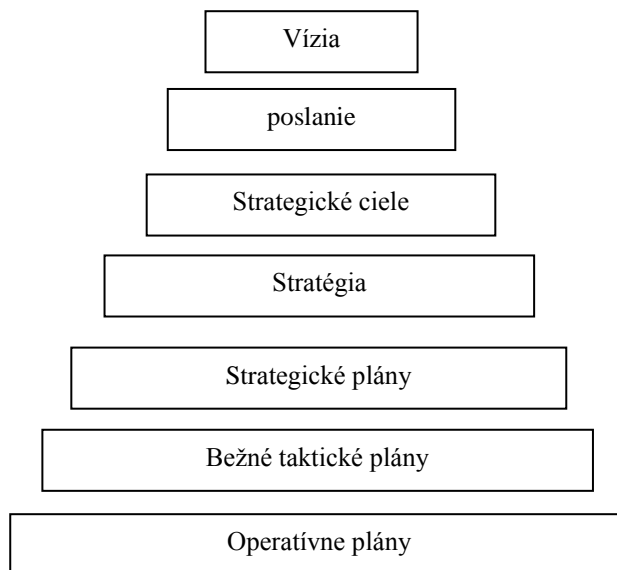
Cieľ ako východisko plánovania

Klasifikácia cieľov organizácie

- Strategické ciele
- Bežné ciele
- Operatívne ciele



Strategické ciele a stratégia

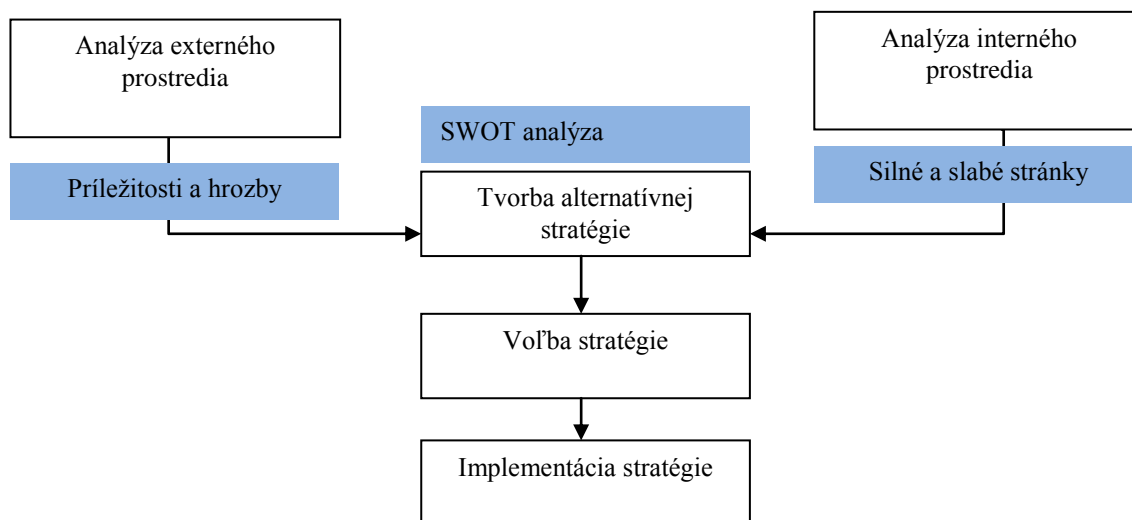


Vízia – obraz o budúcnosti, vytvorený na základe myšlienok predbiehajúcich dobu, ktorý ako hranica sila ťahá dopredu Často i niekoľko generácií

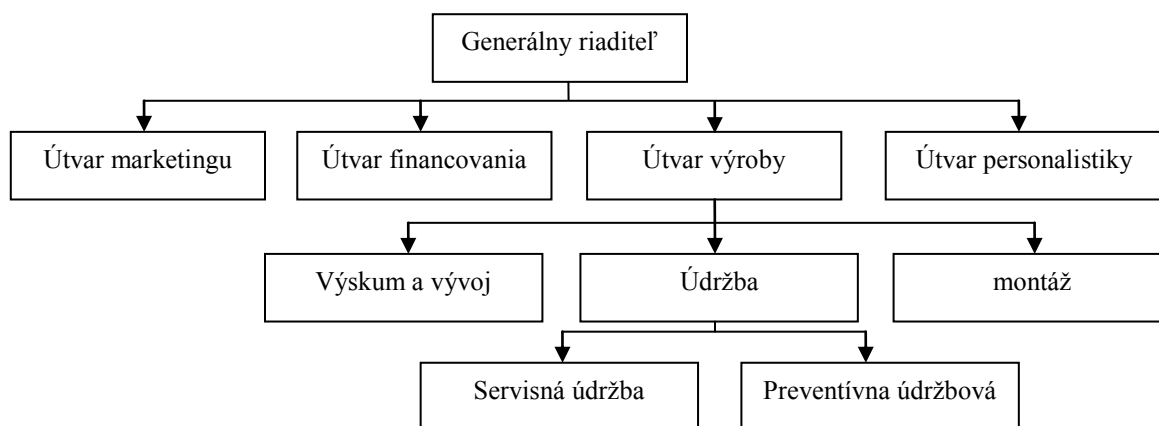
Poslane – Vyjadruje zmysel existencii firmy, predstavuje „kto sme a kým sme“. Zahrňuje predmet činnosti, výrobnú a trhovú orientáciu, vzťah k zákazníkom, zamestnancom, akcionárom a ostatným subjektom, k inováciám, zmenám a pokroku

Strategické ciele – sú míľnikmi na ceste k napĺňaniu vízie, vztyčovania pre určitú etapu na ceste k vízii.

Stratégia – cesta k dosiahnutiu strát. Cieľa



Funkcionálny model organizačnej štruktúry



Podstata:

- Vychádza z delby práce a špecializácie činností
- Útvary sú vytvorené na základe zoskupenia rovnakých alebo podobných rovnorodých prác podľa ich funkcií pri zabezpečovaní úloh organizácie
- Útvary podľa funkčných oblastí zodpovedajú za uskutočňovanie prác v týchto oblastiach

Divíziový model organizačnej štruktúry

- Rozdelenie zoskupení do divízií podniku

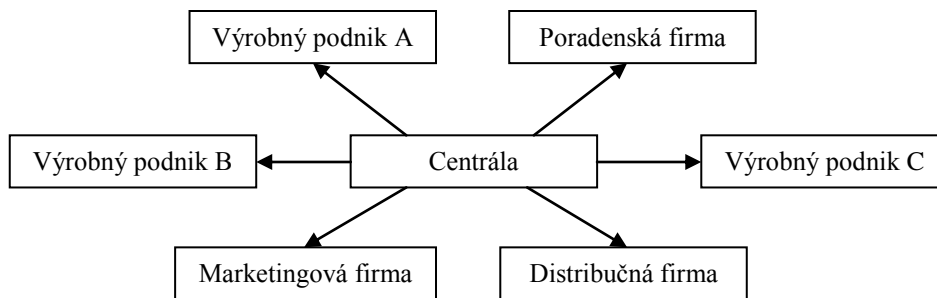
Jednoduchá organizačná štruktúra

- Jednoduché zoskupenie pre začínajúce firmy

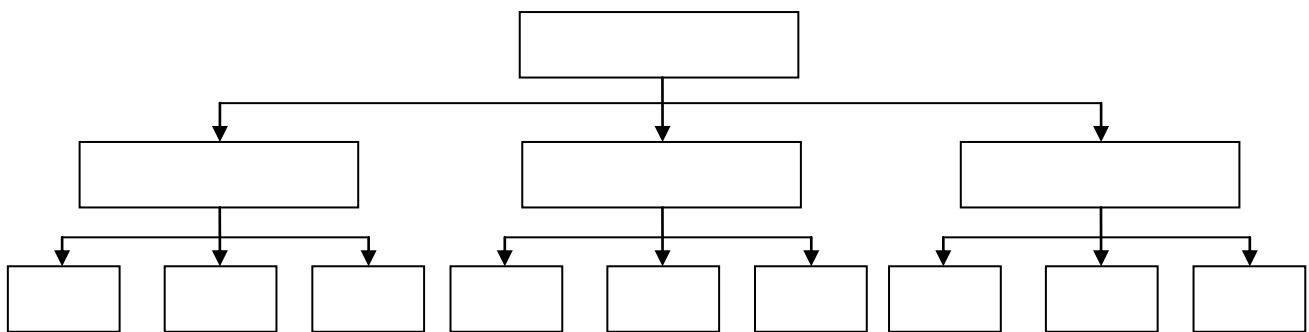
Maticové organizačné štruktúry

- Začlenenie projektov do zoskupenia každý zamestnanec ma dvoch nadriadených

Sieťová organizačná štruktúra



Líniová organizačná štruktúra

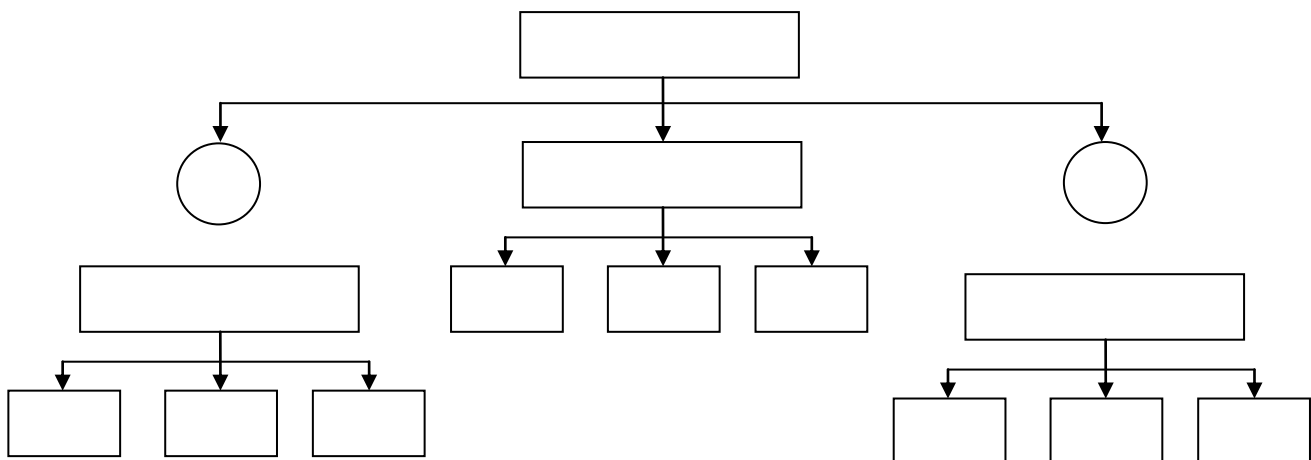


- Vyššie línie strácajú prehľad o činnostiach nižších.
- Treba zvážiť koľko línii je v podniku vhodné vytvoriť.

Funkčná organizačná štruktúra

- To isté čo predchádzajúca, ale každý nadriadený vie ovládať nie len svojich priamych, ale všetkých ľudí na nižšej úrovni

Líniovo štábná organizačná štruktúra



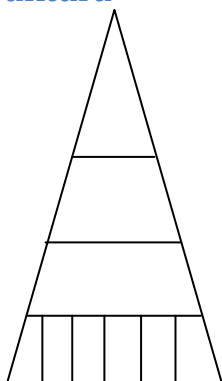
Štábne útvary – pomáhajú pri rozhodovaní sami neriadia.

Počet podriadených jednému vedúcemu

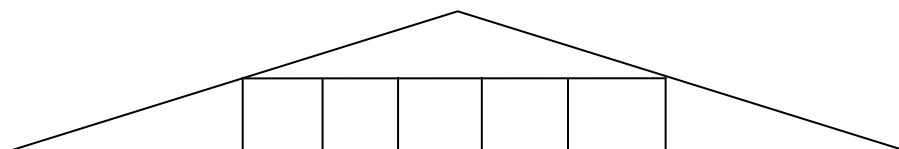
- rozpätie riadenia, s poklesom úrovne riadenia narastá
- **Na najvyššej úrovni** od 1 do 15
- **Na najnižšej úrovni** od 20 do 100

Tvar organizačnej štruktúry

Vysoká organizačná štruktúra



Plochá organizačná štruktúra



Vedenie ľudí

- Bezprostredné pôsobenie manažéra na podriadených

Formálne vedenie

- Vychádza z právomocí ktoré manažér ma z organizačnej štruktúry

Neformálne vedenie

- Vedenie nezávislé od právomocí , je to ovplyvňovanie ľudí na základe vlastných schopností.

Manažér

- Vybraný alebo zvolený
- Má udelenú formálnu moc / právomoc odmeniť či potrestať jeho schopnosť ovplyvňovať je založená na formálnej autorite, ktorá vychádza z jeho pozície

Líder

- Môže byť zvolený v rámci skupiny, alebo väčšinou sa sám stane prirodzene vďaka svojim kvalitám
- Ovplyvňuje ľudí aj tam, kde formálna autorita nemá vplyv

Štýl vedenia ľudí

- Autoritatívny – vedenie ľudí príkazmi a kontrolou
- Participatívny – spolupráca podľa odbornosti pracovníkov
- Demokratický – spolurozhodovanie
- Liberálny – tím vedie neformálny vodca, neformálny líder