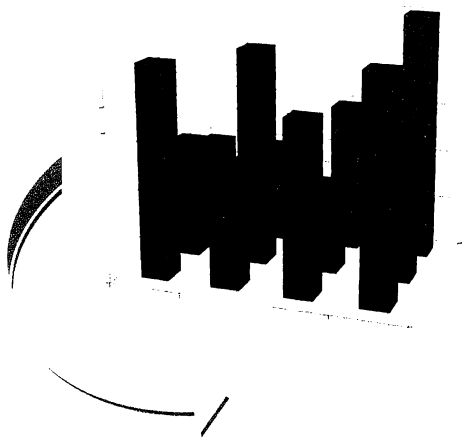


**Ján Papula – Emília Papulová**

# **Základy manažérskej ekonomiky**



**KARTPRINT**

**Ján Papula**  
**Emília Papulová**

**ZÁKLADY MANAŽÉRSKEJ EKONOMIKY**

KARTPRINT  
**Bratislava 2013**

*Túto knihu venujeme Vilkovi, Natálke a Samkovi,  
pre inšpiráciu do budúcnosti,  
ako odkaz predchádzajúcich generácií.*

# PREDHOVOR

Manažment je v súčasnosti nielen dôležitým vedným odborom, atraktívnym študijným programom, ale v reálnom živote i atraktívnou profesiou, ktorá láka takmer všetky vekové kategórie. Neustále ponúka nové výzvy, ale súčasne kladie i mimoriadne a často nečakané nároky.

Manažment vytvára možnosti zastávať významné a spoločensky uznávané pozície. Manažér má možnosť rozhodovať, viesť ľudí a aktívne zasahovať do priebehu činností. Manažéri môžu realizovať projekty, ktoré prevyšujú schopnosti jednotlivca. Manažment vytvára možnosť zapájať ostatných do naplňovania vytýčených zámerov a cieľov.

Manažment je na druhej strane mimoriadne náročnou profesiou. Vyžaduje vedomosti z viacerých oblastí. Manažér sleduje, koordinuje a usmerňuje priebeh mnohých procesov. Preto musí chápať ich zmysel, podstatu a vzájomné súvislosti. Medzi jeho základné úlohy patrí vytýčovanie cieľov a voľba vhodných ciest pre ich naplňovanie.

Vytyčovanie cieľov a voľba ciest vyžadujú vhodne voliť a uplatňovať vhodné kritériá. Voľba týchto kritérií nie je jednoduchá, lebo činnosť a výkony manažérov sleduje množstvo subjektov. Manažéri sú pod tlakom a kontrolou rôznych zainteresovaných subjektov, ako sú zamestnanci, zákazníci, akcionári, banky, ochrancovia prírody, daňové úrady a pod. Tieto subjekty sa odlišujú svojimi záujmami, požiadavkami a špecifickými pohľadmi a hodnotiacimi kritériami. Manažéri musia preto vedieť rozlišovať, zohľadňovať a uplatňovať špecifické kritériá a pomocou nich vytvárať a voliť vhodné riešenia. Medzi týmito kritériami zaujímajú dôležité postavenie práve ekonomické kritériá, ktoré sú predmetom záujmu viacerých subjektov.

Hlavným zámerom prekladanej publikácie je poskytnúť základné poznatky z ekonomiky pre tých, ktorí sa pripravujú na profesiu manažérov, alebo ako začínajúci manažéri pociťujú rezervy a slabšie miesta práve v tejto oblasti.

Publikácia sa venuje objasneniu základných pojmov, vzťahov a súvislostí v rámci ekonomiky spoločenských subjektov, ktoré pôsobia na tzv. mikroúrovni, t.j. v úzkej interakcii s ostatnými subjektmi vo svojom bezprostrednom okolí.

Správanie sa týchto subjektov je do veľkej miery ovplyvňované makroprostredím, t.j. prostredím, v ktorom pôsobia faktory rôzneho druhu (sociálne, technické, ekonomické, legislatívne a pod.). Nemenej dôležitý vplyv na správanie sa subjektov má i pôsobenie ostatných subjektov v ich bezprostrednom prostredí (zákazníci, konkurenti, dodávatelia, veritelia, miestne úrady, vládne inštitúcie a pod.). Jedným zo základných predpokladov úspešnosti je poznať procesy a vzťahy vo vnútri organizácie.

Manažérska ekonomika zdaného pohľadu má za cieľ rozvíjať schopnosti ekonomického myslenia manažérov tak, aby na základe poznatkov ekonómie ako spoločenskej vedy a jej príbuzných vedných disciplín dokázali vnímať vzťahy a súvislosti v mikroprostredí tak, aby ich rozhodnutia zodpovedali náročným kritériám zainteresovaných subjektov.

Na knižnom trhu dnes nachádzame publikácie s názvami Podniková ekonomika, Podnikové hospodárstvo, Podnikanie alebo inou podobnou podnikovou, resp. podnikateľskou orientáciou. Názvom Manažérska ekonomika chceme zdôrazniť to, že táto publikácia sa venuje pohľadom manažérov, ktorí riadia nielen podniky a podnikateľské subjekty, ale i neziskové, verejnoprávne a iné organizácie a inštitúcie. Publikácia poskytuje základy teórie manažérskej ekonomiky a sústreďuje sa na rozvoj ekonomického myslenia manažérov z tohto všeobecného pohľadu.

Vzhľadom na to, že v súčasnosti sa vám dostáva do rúk prvé vydanie tejto publikácie, budeme vďační za všetky podnetné stanoviská a námety pre jej ďalšie dopracovanie a skvalitnenie.

*Autori*

Kontakt:

doc. Ing. Ján Papula, PhD.: [ian.papula@fm.uniba.sk](mailto:ian.papula@fm.uniba.sk)

doc. Ing. Emília Papulová, PhD.: [papulova@euba.sk](mailto:papulova@euba.sk)

# OBSAH

ÚVOD.....	15
1 MANAŽÉRSKA EKONOMIKA AKO SÚČASŤ VÝBAVY MANAŽÉRA.....	17
1.1 Ekonómia ako teoretická základňa ekonomiky.....	17
1.1.1 <i>Ekonómia a ekonomické myslenie.....</i>	17
1.1.2 <i>Ekonomika ako súčasť spoločenského života.....</i>	22
1.1.3 <i>Hospodárnosť, účinnosť a efektívnosť.....</i>	23
1.2 Objekty záujmu manažérskej ekonomiky.....	25
1.2.1 <i>Podniky ako podnikateľské subjekty.....</i>	25
1.2.2 <i>Typy podnikov.....</i>	26
1.2.3 <i>Neziskové organizácie a verejno-právne inštitúcie.....</i>	29
1.3 Manažment a manažérska ekonomika.....	30
1.3.1 <i>Podstata manažmentu a spôsoby jeho vnímania.....</i>	31
1.3.2 <i>Manažéri a ich poslanie.....</i>	33
1.3.3 <i>Manažérska ekonomika ako teória s orientáciou na prax.....</i>	36
2 EKONOMICKÝ POHĽAD MANAŽÉRA NA RIADENÝ SUBJEKT.....	39
2.1 Ekonomický subjekt ako súčasť širšie vnímaného prostredia.....	39
2.1.1 <i>Ako vnímajú podnik rôzne subjekty.....</i>	40
2.1.2 <i>Špecifické pohľady podnikateľov a manažérov.....</i>	43
2.1.3 <i>Ako osloviť a upútať pozornosť stakeholderov.....</i>	47
2.2 Riadený subjekt ako ekonomický systém.....	49
2.2.1 <i>Ekonomický systém ako systém transformujúci vstupy na výstupy.....</i>	50
2.2.2 <i>Charakteristika vstupov v ekonomickom systéme.....</i>	53
2.2.3 <i>Špecifikácia výstupov v ekonomickom systéme podniku.....</i>	57
2.3 Faktory ktoré ovplyvňujú transformačný proces podniku.....	60
2.3.1 <i>Strategické rozhodovanie manažérov.....</i>	60
2.3.2 <i>Taktické rozhodovanie podnikateľov a manažérov.....</i>	63
2.3.3 <i>Operatívne rozhodovanie podnikateľov a manažérov.....</i>	63
3 MAJETOK PODNIKU A ZDROJE JEHO FINANCOVANIA.....	67
3-1 Majetok podniku, jeho funkcia a formy.....	67
3-1.1 <i>Čo tvorí majetok podniku.....</i>	68
3-1.2 <i>Dlhodobý (neobežný) majetok.....</i>	70

3.1.3	Krátkodobý (obežný) majetok.....	74
3.2	Majetok z pohľadu materiálových a peňažných tokov.....	76
3.2.1	Kolobeh obežného majetku v transformačnom procese podniku ...	76
3.2.2	Účasť obežného majetku na materiálových a peňažných tokoch ...	78
3.2.3	Účasť dlhodobého majetku na transformačnom procese.....	79
3.3	Zdroje financovania majetku podniku.....	80
3.3.1	Vlastné zdroje financovania majetku.....	81
3.3.2	Cudzie zdroje financovania majetku.....	83
3.3.3	Analýza vzťahov z finančnej bilancie - súvahy.....	85
4	NÁKLADY A ZISK PODNIKU.....	91
4.1	Klasické prístupy k riadeniu nákladov a zisku.....	91
4.1.1	Podstata a vznik nákladov a zisku.....	91
4.1.2	Druhovú členenie nákladov.....	96
4.1.3	Kalkulačné členenie nákladov.....	98
4.2	Dynamické pohľady na vývoj nákladov a zisku.....	102
4.2.1	Závislosť nákladov od objemu výkonov.....	103
4.2.2	Analýza kritického bodu.....	105
4.2.3	Skúsenostné krivky.....	109
4.3	Nové techniky a prístupy k riadeniu nákladov a zisku.....	110
4.3.1	Analýza príspevku výrobku na úhradu fixných nákladov a zisku ..	111
4.3.2	Príklad hodnotenia ekonomického prínosu výrobkov.....	113
4.3.3	Metóda ABC - Activity Based Costing.....	114
5	RIADENIE PEŇAŽNÝCH TOKOV - CASH FLOW.....	117
5.1	Cash flow a dôležitosť riadenia peňažných tokov.....	117
5.1.1	Cash flow ako rozdiel medzi peňažnými príjmami a výdavkami..	117
5.1.2	Výpočet Cash Flow.....	122
5.1.3	Dôležitosť sledovania a hodnotenia vývoja cash flow.....	126
5.2	Plánovanie cash flow.....	127
5.2.1	Postup tvorby plánu cash flow.....	127
5.2.2	Strategické rozhodnutia súvisiace s peňažnými príjmami.....	130
5.2.3	Strategické rozhodnutia súvisiace s peňažnými výdavkami.....	131
5.3	Strategická dôležitosť riadenia cash flow.....	131
5.3.1	Previazanosť cash flow na celkové ekonomické výsledky.....	131

5.3.2	<i>Aké má využitie cash flow pri hodnotení činnosti podniku.....</i>	<i>133</i>
5.3.3	<i>Prečo zainteresované skupiny uprednostňujú cash flow.....</i>	<i>13 3</i>
6	DANE AKO NÁSTROJ ŠTÁTU FORMUJÚCI EKONOMICKÉ PROSTREDIE.....	135
6.1	História zdaňovania.....	135
6.1.1	<i>Pohľad do dávnej i menej dávnej minulosti.....</i>	<i>135</i>
6.1.2	<i>Dane pod vplyvom vývoja ekonomického myslenia.....</i>	<i>136</i>
6.1.3	<i>Dane pod vplyvom ekonomických teórií dvadsiateho storočia....</i>	<i>138</i>
6.2	Druhy daní a ich uplatňovanie.....	141
6.2.1	<i>Dane v nadväznosti na kolobeh príjmov a výdavkov v ekonomike.....</i>	<i>141</i>
6.2.2	<i>Dane podľa spôsobu ich predpisovania subjektom.....</i>	<i>144</i>
6.2.3	<i>Druhy daní podľa predmetu zdanenia.....</i>	<i>144</i>
6.3	Daňová sústava a jej vplyv na ekonomiku podnikov.....	145
6.3.1	<i>Vývoj daňovej sústavy v SR.....</i>	<i>145</i>
6.3.2	<i>Súčasná daňová sústava na Slovensku.....</i>	<i>146</i>
6.3.3	<i>Vplyv daní a daňových systémov na ekonomické rozhodovanie manažérov.....</i>	<i>149</i>
7	EXTERNÉ PROSTREDIE AKO PODNECUJÚCE A MOTIVUJÚCE, KTORÉ PONÚKA PRÍLEŽITOSTI.....	151
7.1	Podnik ako jeden zo subjektov pôsobiach v prostredí.....	151
7.1.1	<i>Podnik ako výsledok deľby práce a špecializácie.....</i>	<i>152</i>
7.1.2	<i>Vzájomné medziodvetvové a kooperačné vzťahy medzi podnikmi.....</i>	<i>156</i>
7.1.3	<i>Formovanie a dotváranie vzájomných vzťahov medzi subjektmi..</i>	<i>158</i>
12	Externé prostredie v širšom pohľade.....	161
7.2.1	<i>Štruktúra externého prostredia a prostredie odvetvia.....</i>	<i>161</i>
7.2.2	<i>Odvetvové a konkurenčné analýzy a stratégie.....</i>	<i>165</i>
7.2.3	<i>Interakčné vzťahy subjektov v mikroprostredí.....</i>	<i>167</i>
7.3	Hodnotové reťazce ako pohľad do vnútra podniku.....	169
7.3.1	<i>Čo vyjadruje hodnotový reťazec.....</i>	<i>169</i>
7.3.2	<i>Ako vzniká pridaná hodnota.....</i>	<i>170</i>
7.3.3	<i>Analýza pridanej hodnoty a ekonomické myslenie manažérov ....</i>	<i>172</i>



8	PODNIKOVÉ PLÁNY AKO TRADIČNÉ NÁSTROJE EKONOMICKÉHO RIADENIA PODNIKOVÝCH PROCESOV.....	
8.1	Plány zachytávajúce priebeh transformačných procesov.....	179
8.1.1	<i>Charakteristika podnikového transformačného procesu.....</i>	<i>179</i>
8.1.2	<i>Hodnototvorný pohľad na transformačný proces podniku.....</i>	<i>181</i>
8.1.3	<i>Transformačný proces a tvorba hodnoty a pridanej hodnoty....</i>	<i>184</i>
8.2	Optimalizačné prepočty v rámci plánovania.....	188
8.2.1	<i>Výpočet optimálnej veľkosti zásob a dodávkového cyklu.....</i>	<i>188</i>
8.2.2	<i>Tradičné prepočty efektívnosti investičných variantov.....</i>	<i>191</i>
8.2.3	<i>Súčasná metóda pri hodnotení efektívnosti investícií.....</i>	<i>193</i>
8.3	Tvorba finančného plánu.....	196
8.3.1	<i>Finančné plánovanie podniku.....</i>	<i>196</i>
8.3.2	<i>Obsah finančného plánu podniku.....</i>	<i>197</i>
8.3.3	<i>Postup tvorby finančného plánu.....</i>	<i>198</i>
9	SLEDOVANIE A HODNOTENIE EKONOMICKÝCH VÝSLEDKOV...201	
9.1	Podstata a interpretácia ekonomických ukazovateľov.....	201
9.1.1	<i>Druhy ekonomických ukazovateľov.....</i>	<i>201</i>
9.1.2	<i>Prednosti a nedostatky ekonomických ukazovateľov.....</i>	<i>203</i>
9.1.3	<i>Zdroje informácií o ekonomických ukazovateľoch.....</i>	<i>205</i>
9.2	Súhrnné ekonomické ukazovatele pre hodnotenie činnosti ekonomických výsledkov podniku.....	210
9.2.1	<i>Ukazovatele rentability.....</i>	<i>210</i>
9.2.2	<i>Ukazovatele likvidity.....</i>	<i>212</i>
9.2.3	<i>Ukazovatele aktivity.....</i>	<i>213</i>
9.3	Ekonomické analýzy a hodnotenie výsledkov podniku.....	215
9.3.1	<i>Aditívne vzťahy medzi ekonomickými ukazovateľmi.....</i>	<i>215</i>
9.3.2	<i>Multiplikatívne vzťahy medzi ekonomickými ukazovateľmi.....</i>	<i>217</i>
9.3.3	<i>Pyramídové rozklady vrcholových syntetických ukazovateľov.....</i>	<i>218</i>
10	CONTROLLING AKO ÚČINNÝ NÁSTROJ MANAŽÉRSKEJ EKONOMIKY.....	221
10.1	Podstata controllingu.....	221
10.1.1	<i>Kontrola ako funkcia manažmentu.....</i>	<i>221</i>
10.1.2	<i>Východiská koncepcie controllingu.....</i>	<i>222</i>

10.1.3	<i>Úloha controllingu v manažmente</i> .....	225
10.2	Controlling zisku ako súčasť manažérskej ekonomiky.....	226
10.2.1	<i>Prepojenie vecných a hodnotových procesov v podniku</i> .....	226
10.2.2	<i>Controlling zisku ako súčasť controllingu</i> .....	227
10.2.3	<i>Faktory, ktoré ovplyvňujú výšku dosahovaného zisku</i> .....	229
10.3	Controlling nákladov ako súčasť manažérskej ekonomiky.....	231
10.3.1	<i>Priebeh procesu controllingu nákladov</i> .....	231
10.3.2	<i>Detailný pohľad na náklady a ich riadenie</i> .....	232
10.3.3	<i>ABC ako metóda na podporu controllingu nákladov</i> .....	234
	ZÁVER.....	236
	POUŽITÉ ZDROJE.....	237
	REGISTER POJMOV.....	240

## Zoznam obrázkov a tabuliek

Obrázok 1:	Manažment ako proces .....	32
Obrázok 2:	Subjekt ako produkčný systém .....	44
Obrázok 3:	Vzťahy podniku s ostatnými subjektmi prostredia odvetvia .....	45
Obrázok 4:	Ekonomický systém transformujúci vstupy na výstupy .....	50
Obrázok 5:	Ekonomický systém, ktorý transformuje vstupné hodnoty na výstupné hodnoty a vytvára pridanú hodnotu.....	51
Obrázok 6:	Špecifikácia vstupov v ekonomickom systéme podniku.....	53
Obrázok 7:	Špecifikácia výstupov v ekonomickom systéme podniku....	58
Obrázok 8:	Kolobeh obežného majetku v podniku .....	74
Obrázok 9:	Kolobeh obežného majetku v prepojení na materiállové a peňažné toky .....	77
Obrázok 10:	Súvaha – finančná bilancia podniku .....	85
Obrázok 11:	Zlaté bilančné pravidlo a pracovný kapitál.....	88
Obrázok 12:	Zisk ako rozdielový ukazovateľ .....	94
Obrázok 13:	Zisk ako efekt dosahovaný z transformačného procesu .....	94
Obrázok 14:	Princíp kalkulačného členenia nákladov .....	99
Obrázok 15:	Všeobecný model kalkulácie .....	100
Obrázok 16:	Členenie nákladov v závislosti od objemu výkonov .....	103
Obrázok 17:	Typy variabilných nákladov v závislosti od ich reakcie na zmenu objemu výroby .....	104
Obrázok 18:	Grafické znázornenie kritického bodu.....	106
Obrázok 19:	Skúsenostná krivka .....	109
Obrázok 20:	Postup krytia variabilných a fixných nákladov a tvorba zisku výrobku .....	111
Obrázok 21:	Výpočet príspevku na úhradu fixných nákladov a tvorbu zisku .....	113
Obrázok 22:	Postup výpočtu cash flow .....	122
Obrázok 23:	Pracovný kapitál a faktory, ktoré ovplyvňujú jeho výšku..	123
Obrázok 24:	Kolobeh obežných aktív .....	123
Obrázok 25:	Zmeny pracovného kapitálu a ich vplyv na cash flow .....	124
Obrázok 26:	Zjednodušený príklad postupu výpočtu cash flow .....	125

Obrázok 27:	Tri základné dokumenty finančného účtovníctva podniku	132
Obrázok 28:	Dane a kolobeh príjmov a výdavkov v ekonomike .....	141
Obrázok 29:	Vytváranie partnerských podnikateľských sietí .....	156
Obrázok 30:	Reťazenie vzájomných vzťahov medzi podnikmi na základe deľby práce .....	157
Obrázok 31:	Rozvetvenie vzájomných vzťahov podniku .....	157
Obrázok 32:	Viacnásobné reťazenie vzájomných vzťahov medzi podnikmi .....	158
Obrázok 33:	Vzájomné prepojenie a kombinácia vzťahov medzi podnikmi .....	160
Obrázok 34:	Štruktúra externého prostredia.....	162
Obrázok 35:	Subjekty v odvetví a ich vzájomné vzťahy .....	165
Obrázok 36:	Myslenie manažérov v rámci strategického trojuholníka...	166
Obrázok 37:	Pôsobenie firmy v hodnotovom reťazci .....	169
Obrázok 38:	Pridaná hodnota ako príspevok podniku do hodnotového reťazca.....	169
Obrázok 39:	Zmena pridanej hodnoty firmy na základe vplyvu dodávateľov a kupujúcich.....	171
Obrázok 40:	Transformačný proces podniku .....	180
Obrázok 41:	Hodnotový reťazec v podniku .....	182
Obrázok 42:	Zapojenie základných výrobných faktorov a kapitálu do tvorby hodnoty v podniku.....	186
Obrázok 43:	Vplyv nákladov na skladovanie a dopravu na optimálny dodávkový cyklus materiálu .....	189
Obrázok 44:	Štruktúra zásob a vývoj zásob pod vplyvom pôsobenia času .....	190
Obrázok 45:	Vzťahy medzi rozpočtami a krátkodobým finančným plánom. .....	198
Obrázok 46:	Princíp pyramídového rozkladu ekonomických ukazovateľov .....	218
Obrázok 47:	Pyramídový rozklad ukazovateľa rentability vlastného imania .....	219
Obrázok 48:	Kontrola ako jedna zo základných funkcií manažmentu....	221

Obrázok 49:	Regulačný princíp kontroly .....	223
Obrázok 50:	Controlling v pozícii navigátora .....	224
Obrázok 51:	Úloha a postavenie controllingu v manažmente.....	225
Obrázok 52:	Vzťah hodnotového a vecného riadenia .....	227
Obrázok 53:	Všeobecný priebeh procesu controllingu nákladov.....	231
Obrázok 54:	Tradičný jednostupňový prístup rozvrhovania nákladov na produkty .....	234
Obrázok 55:	Dvojstupňový princíp rozvrhovania nákladov na produkty, uplatňovaný v ABC .....	234
Obrázok 56:	Celkový pohľad na alokáciu zdrojov do produktov pri ABC.....	235

Tabuľka 1:	Príklad tvorby dlhodobého plánu zisku podniku na roky 2014 – 2018 (v tis. €).....	128
Tabuľka 2:	Príklad tvorby plánu cash flow z hospodárskej činnosti (h.č.) na roky 2014 – 2018 (v tis. €).....	129
Tabuľka 3:	Príklad tvorby plánu cash flow na rok 2014 – 2018 (v tis. €).....	129
Tabuľka 4:	Zjednodušený pohľad na výkaz ziskov a strát.....	206
Tabuľka 5:	Zjednodušený pohľad na súvahu .....	209

## Úvod

Stať sa odborníkom v určitej oblasti tak, aby jeho výkony uznali iní, nie je jednoduché. Vyžaduje spravidla hlboké vedomosti, široký prehľad a bohaté skúsenosti. Toto všetko platí i pre manažérov, ktorí chcú svoje schopnosti prezentovať kvalitným ekonomickým rozhodovaním.

Manažéri sa snažia získať podrobné vedomosti z oblasti ekonómie, ekonomiky a manažmentu. Toto všetko nie je schopná obsiahnuť jedna skromná publikácia. Práve v tomto pohľade spočíva dôvod, prečo má táto kniha názov Základy manažérskej ekonomiky.

Jej cieľom je skôr inšpirovať a podchytiť záujem o manažérsku ekonomiku a postupne priviesť čitateľa k overovaniu nadobudnutých poznatkov a ich ďalšiemu prehlbovaniu a rozširovaniu.

Spracovaná je štýlom vysokoškolskej učebnice, v ktorej sú objasňované základné pojmy, naznačované základné súvislosti a venuje sa vybraným témam, ktoré tvoria základ teoretickej prípravy manažérov a predstavujú určitú minimálnu vedomostnú základňu potrebnú pre výkon tejto dôležitej profesie.

Pri voľbe štruktúry prevládla snaha nedržať sa bežne zaužívaných postupov a voliť podobný postup, akého sa pridržiava väčšina učebníc orientovaných do tejto oblasti. Súčasnosť, ktorá je plná zmien, nečakaných príležitostí a prekvapení, vyžaduje skôr širší ako špecializovaný a do hĺbky smerujúci pohľad. Na druhej strane vyžaduje zvládnuť základy a základné P<sup>o</sup>J<sup>m</sup>y> ktoré umožňujú pokračovať v rozširovaní a rozvíjaní nadobudnutých poznatkov a vedomostí.

Publikácia v prvých častiach kladie dôraz na podstatu, dôležitosť a základné súvislosti, ktoré poukazujú na zmysel a aktuálnosť poznatkov z manažérskej ekonomiky pre manažérov.

Prvé časti tvoria dôležité východisko pre prechod k jadrú manažérskej ekonomiky, ktoré spočíva v pochopení podstaty a dôležitosti otázok majetku, zdrojov jeho financovania, vzniku a vývoja nákladov, dosahovania tržieb a výnosov a tvorby zisku, a to všetko vo vzájomných súvislostiach.

Popri týchto, skôr tradičných pohľadoch podnikovej ekonomiky, publikácia kladie dôraz na aktuálne otázky riadenia peňažných tokov a sledovania vývoja hodnoty a pridanej hodnoty, ktoré sa ukazujú v súčasnosti dôležitejšími ako tradičné pohľady na klasické finančno-ekonomické ukazovatele.

Mnohí si pod manažérskou ekonomikou predstavujú sústredovanie sa hlavne do vnútra podniku, odhaľovanie existujúcich problémov a vnútorných rezerv. Súčasnosť však stále presvedčivejšie dáva najavo, že zdroje úspechu spočívajú skôr v schopnostiach manažérov pochopiť pozíciu podniku v širšie vnímanom prostredí a ich snahe hľadať budúce pozície, ktoré by umožnili budovať konkurenčné výhody založené na predstihu v myslení.

Táto publikácia preto poskytuje priestor práve týmto externým pohľadom. Snaží sa zdôrazniť to, aby manažéri pri hodnotení prebiehajúcich procesov vo vnútri podniku vnímali ich prepojenosť a súvislosti s procesmi prebiehajúcimi v externom prostredí. Manažéri by mali predovšetkým vnímať pozíciu podniku v prostredí a snažiť sa práve kontrolou tejto pozície hľadať cesty k budúcim úspechom.

Nie je náhodou, že publikácia je zavŕšená témou controlling ako účinný nástroj manažmentu, lebo v dnešnej dobe, neustále prebiehajúcich zmien je práve pružnosť a schopnosť reakcie na prebiehajúce zmeny jednou zo základných predpokladov úspechu.

Úspech nie je to, čo o sebe sami tvrdíme, ale to, čo o nás tvrdia iní. Úspešnosť manažérov musí potvrdiť a uznať ich okolie.

# 1 Manažérska ekonomika ako súčasť výbavy manažéra

Manažérska ekonomika je témou, ktorá zaujíma nielen skúsených, ale i začínajúcich manažérov, ktorí rýchlo zisťujú, že poznatky z tejto oblasti sú nutnou súčasťou ich vedomostnej výbavy. Po publikácii s týmto zameraním určite siahnu študenti vysokých škôl, ktorí sa pripravujú na pozície manažérov. Dôležité je preto na začiatku objasniť základné pojmy a východiská.

Pojem manažérska ekonomika vyžaduje objasniť podstatu dvoch základných pojmov, ktorými sú ekonomika a manažment. Ide na prvý pohľad o jednoduché a bežne používané pojmy, ale napriek tomu sa u nich vyskytujú určité nejasnosti.

## 1.1 Ekonómia ako teoretická základňa ekonomiky

Pojem ekonomika je často zamieňaný s pojmom ekonómia, prípadne si ani bežne neuvedomujeme odlišnosť týchto základných pojmov. Tieto dva pojmy spolu úzko súvisia, ale je vhodné na úvod naznačiť ich odlišnosti i súvislosti.

### 1.1.1 Ekonómia a ekonomické myslenie

**Ekonómia** (angl. economics) je spoločenská veda, ktorá skúma ekonomické javy a procesy a odhaľuje a objasňuje ekonomické zákonitosti. Zaoberá sa trhom, skúma dopyt, ponuku, ekonomické vzťahy medzi subjektmi, objasňuje ich ekonomické správanie a poukazuje na špecifiká ekonomického myslenia.

Teória ekonómie dnes ponúka rôzne pohľady a prístupy, ktoré prezentujú rôzni autori v množstve publikácií. U nás sú známe napríklad práce Samuelsona, podľa ktorého „Ekonómia je veda o tom, ako



spoločnosť využíva vzácne zdroje na výrobu užitočných tovarov a ako ich rozdeľuje medzi rozličné skupiny

Výstižnou je i definícia: „Ekonomia je spoločenskovednou disciplínou, ktorá študuje organizačné formy, prostredníctvom ktorých ľudská spoločnosť rieši fundamentálny problém vzácnosti, z ktorého vyplýva, že jej hlavným cieľom je nájsť následne tiež popísať mechanizmus, prostredníctvom ktorého sú v spoločnosti rozdeľované vzácne zdroje medzi vzájomne si konkurujúcim úžitkom.“<sup>2</sup>

Ekonomia sa osobitne venuje rozvíjaniu makroekonómie a mikroekonómie. *Makroekonómia* skúma fungovanie ekonomiky ako celku. *Mikroekonómia* analyzuje správanie sa jednotlivých jej zložiek, ako sú odvetvia, firmy a domácnosti. Z novších diel môže zaujať napríklad práca kolektívu pod vedením J. Lysého - *Ekonomia v novej ekonomike*.<sup>3</sup>

Korene ekonómie ako vedy siahajú do polovice 18. storočia, keď *Adam Smith* (1723-1790) publikoval svoju knihu *Bohatstvo národov*. Ekonomia a ekonomické myslenie však existovalo oveľa skôr. Samotné slovo ekonomia má pôvod v antických Aténach. Jeho pôvod sa pripisuje *Xenofónovi* (430-355 pred Kr.), ktorý ho už takmer pred dva a pol tisíc rokmi odvodil z dvoch gréckych slov „oikos“ - dom, hospodárstvo a „nomos“ - pravidlo, zákon.

Osobnosti, ktoré vynikali ekonomickým myslením však určite existovali oveľa skôr. Napríklad v biblickom príbehu z knihy *Genezis* sa dozvedáme o Jozefovi, synovi Jakuba, potomka z rodu Abraháma.<sup>4</sup> Jozef už od malička vynikal svojimi schopnosťami a zatieňoval svojich bratov. Možno i to bolo dôvodom, prečo využili príležitosť a predali ho kočujúcim izmaelitom, smerujúcim do Egypta. Od nich ho neskôr odkúpil Putifar, ktorý bol veliteľom faraónovej telesnej stráže.

<sup>1</sup> SAMUELSON,P.A., NORDHAUS,W.D: *Ekonomia I*. Bratislava: Bradlo, 1992, s. 23

<sup>2</sup> TULEJA,P., NEZVAL,P., MAJEROVÁ,I.: *Základy mikroekonomie*. Brno : Computer Press,, 2011, s. 5

<sup>3</sup> LISÝ,J. a kol.: *Ekonomia v novej ekonomike*. Bratislava : Iura Edition, 2007

<sup>4</sup> Biblia. *Kniha Genezis*, 37, Bratislava :, Spolok Svätého Vojtecha /Ikar, 2010, s.35

Putifar rýchlo spoznal jeho schopnosti a tak „zveril do Jozefových rúk všetok majetok a sám sa nestaral o nič inšie ako o chlieb, ktorý jedol.“<sup>6</sup> Neskôr i sám faraón spoznal Jozefove schopnosti a poveril ho významnou pozíciou. „Ty sám budeš nad mojím domom a celý môj ľud bude závisieť od tvojich rozkazov a ja sám budem iba o trón vyššie od teba“<sup>6</sup>.

Jozef vynikal svojou schopnosťou predvídať a vidieť veci v súvislostiach.<sup>7</sup> Preto ani faraón neváhal zveriť svoje hospodárstvo do jeho rúk. Jozef potvrdil svoje schopnosti vtedy, keď všeobecne zavládol hlad a „v Egyptskej krajine bolo chleba dosť. A Jozef bol takým vladárom nad zemou, ktorý všetkým národom zeme predával obilie.“<sup>8</sup>

Ľudia s ekonomickým myslením boli vždy vážení, uznávaní a primerane oceňovaní. Uznávali ich i v Antike. V knihe Spomienky na Sokrata<sup>9</sup> v časti Sokratova obhajoba, v kapitole o hospodárení Xenofón uvádza diskusiu Sokrata s Kritobúlom o podstate hospodárenia. *Sokrates* tu naznačuje, že dobrým hospodárom nemusí byť iba majiteľ, ale môže ním byť i poverený správca.

Sokrates (469-399 pred Kr.) kládol otázky a Kritobúlos mu odpovedal:<sup>10</sup> „Ak znakom dobrého hospodára je, že dobre hospodári na svojom hospodárstve, tak je možné mu zveriť hospodárstvo i niekoho iného, aby na ňom mohol hospodáriť tak dobre ako na svojom? Dostal pozitívnu odpoveď.

„Je teda možné“ pýtal sa ďalej Sokrates, „aby odborník v tomto odbore, i keby žiadny majetok nemal, hospodáril na cudzom hospodárstve a dostával za to plat ako ten, kto postaví druhému dom?“ „To je predsa samozrejme“ potvrdzuje Kritobúlos, „mal by dostať poriadny plat, keby po prevzatí správy hospodárenia dokázal nielen uhradiť potrebné náklady, ale ešte i niečo ušetriť a hospodárstvo rozmnožiť.“ Za majetok Sokrates považoval všetko čo je užitočné a čo prospieva, a nie to čo je zbytočné alebo škodí.

<sup>6</sup> TVh!<sup>10</sup> *Gwe-ís*, 39/4, Bratislava: Spolok Svätého Vojtecha / Ikar, 2010, s.36

<sup>7</sup> ^, <sup>10</sup> *Kniha Genezis* (41/40), Bratislava : Spolok Svätého Vojtecha / Ikar, 2010, s.38

<sup>8</sup> „siedmich úrodných a siedmich neúrodných rokov“

<sup>9</sup> < *Genesis* (41/40) > Bratislava : Spolok Svätého Vojtecha / Ikar, 2010, s.39

<sup>10</sup> >TFW<sup>10</sup> ^ <sup>10</sup> *Sokrata*, Praha : Svoboda, 1972, s. 243

ON: *Vzpomínky na Sokrata*, Praha : Svoboda 1972, s. 243-244

Na dôležitosť ekonómie poukazoval i *Aristoteles* (384-322 pred Kr.).<sup>11</sup> Pritom rozlišoval dva druhy umenia ako nadobudnúť a rozmnožiť bohatstvo: umenie založené na existencii princípů súkromného vlastníctva - ekonómii a chremastiku.

- **Ekonómii** vnímal ako činnosť zameranú na vytváranie úžitkových hodnôt, ktorá je založená na využívaní majetku.
- **Chremastiku** ako druh činnosti zameranej na získavanie a rozmnožovanie peňazí, ktorá súvisí s výmenou tovarov, obehom peňazí, úrokmi a ziskami z obchodu.

*Platón* (427-347 pred Kr.) v súvislosti s ekonómiou poukazoval na dôležitosť súkromného vlastníctva, ale i dôležitosť špecializácie a deľby práce. Deľba práce a špecializácia sú dôležité, lebo nie každý sa hodí na výkon každej činnosti.<sup>12</sup>

Na tieto myšlienky v stredoveku nadviazal Tomáš Akvinský (1224-1274). Zdôrazňoval, že ak je vo veciach poriadok a je jasné čo komu patrí, nevznikajú spory ako v prípade, ak sú veci spoločné a nerozdelené. Súkromné vlastníctvo vytvára tlak na zodpovednosť.<sup>13</sup>

Ekonomické myslenie prechádzalo vývojom, ktorý ovplyvňoval formovanie ekonómie ako spoločenskej vedy. V tomto vývoji významnú úlohu zohrávali:

- **Merkantilizmus** (16. - 18. storočie) bol založený na tvrdení, že zdrojom bohatstva je obchod, najmä zahraničný.
- **Fyziokratizmus** (od polovice 18. storočia) odmieta glorifikáciu peňazí a zdôrazňuje, že základným zdrojom bohatstva je poľnohospodárstvo.
- **Klasická ekonomická teória**, ktorá prichádza so vznikom a rozvojom tovarovej výroby v závere 18. storočia vychádza najprv z toho, že zdrojom bohatstva nie je výroba, ale je treba ho hľadať v obehu (William Petty- 1623-1687).

<sup>11</sup> REAPER, W., SMITH, L.: *Myslenie západnej civilizácie*. Bratislava : Porta Libry, 1998, s. 26

<sup>12</sup> ADKINS, L., ADKINS, R.A.: *Staroveké Řecko*. Praha : Slovart, 2011, s. 406

<sup>13</sup> McGREAL, J.P.: *Velké postavy západního myšlení*. Praha : Prostor 1999, s. 140

- *Adam Smith* (1723-1790), označovaný za otca ekonómie však začal poukazovať na to, že zdrojom bohatstva je práca a hodnota súvisí s tromi základnými formami dôchodku, ktorými sú mzda, zisk a renta.
- *Dávid Ricardo* (1772-1823) k tomu pridáva, že hodnota nesúvisí iba s vynaloženou živou prácou, ale i prácou minulou, zhmotnenou vo výrobných faktoroch.

Stopy po klasickej ekonomickej teórii nachádzame i v súčasnosti:

- Existujúce *monetaristické teórie* nadväzujú na Adama Smitha. Monetaristická (neokonzervatívna) teória sa začala presadzovať od osemdesiatych rokov 20. storočia. Zdôrazňuje potrebu usmerňovania peňazí v obeh, resp. riadenia obehu peňazí. Vychádza z dvoch základných predpokladov:
  - ľudia sledujú svoj ekonomický záujem,
  - ceny (a spolu s nimi i mzdy) svojím pohybom umožňujú obnovovať rovnováhu na trhu.

Hlavným predstaviteľom tejto teórie je Milton Friedman a medzi jej najvýznamnejších zástancov patria Margarét Thatcherová, Ronald Reagan a Václav Klaus.

- Druhou dominujúcou ekonomickou teóriou je *Keynesova makroekonomická teória*, ktorá zdôrazňuje nutnosť štátnych zásahov do ekonomiky.<sup>14</sup> Úlohou štátu je podnecovať dopyt po investíciách. Rast dopytu po tovaroch vedie k rastu výroby, investíciám do podniku, rastu zamestnanosti, a tým i k rastu dôchodkov.

Ekonomická teória svojimi princípmi a pohľadmi ovplyvňuje ekonomické myslenie, a tým i ekonomické prostredie a vytvára podmienky pre rozvoj ekonomiky.

### 1.1.2 Ekonomika ako súčasť spoločenského života

**Ekonomika** (angl. economy) je vnímaná ako súčasť spoločenského života, ktorá obsahuje činnosti súvisiace s tvorbou, výmenou a rozdeľovaním hodnôt a hospodárením a zveľaďovaním majetku.

- Ekonomiku môžeme sledovať na úrovni jednotlivých subjektov (ekonomika podniku, neziskovej organizácie, verejno-právnej inštitúcie a pod.).
- Môžeme sledovať špecifiká ekonomík v rôznych odvetviach (ekonomika priemyslu, poľnohospodárstva, dopravy, obchodu, cestovného ruchu a pod.).
- Predmetom záujmu môže byť i sledovanie a hodnotenie ekonomík v rôznych spoločensko-historických súvislostiach (ekonomika vyspelých krajín, rozvojových krajín) alebo stupňov spoločenského vývoja (ekonomika industriálnej spoločnosti a postindustriálnej spoločnosti).
- Rozlišujeme i ekonomiky na úrovni vyšších ekonomických celkov ako sú národné ekonomiky, ekonomiky integračných zoskupení (napr. ekonomika Európskej únie), až po globálnu ekonomiku.
- Dnes je možné sa stretnúť i s pojmami Nová ekonomika, Znalostná ekonomika alebo Digitálna ekonomika.<sup>15</sup>
  - Nová ekonomika (The New Economy) súvisí s nástupom globalizácie, moderných informačných technológií a odvetvovými zmenami súvisiacimi s rýchlym postupom odvetví s vysokou pridanou hodnotou.
  - Znalostná ekonomika (The Knowledge Economy) je založená na dôraze na rozširovanie vedomostí a budovanie spoločnosti založenej na vedomostiach, ako dôležitého faktora budúceho úspešného rozvoja.
  - Digitálna ekonomika (The Digital Economy) súvisí s rýchlym nástupom a prenikaním informačných a komunikačných

<sup>15</sup> LISÝ, J. a kol.: *Ekonomía v novej ekonomike*. Bratislava : Iúra Edition, 2007

technológií do všetkých oblastí ľudskej činnosti, čo vyžaduje i nové pohľady na faktory ovplyvňujúce vývoj a úspešnosť ekonomiky.

### 1.1.3 Hospodárnosť, účinnosť a efektívnosť

Medzi základné ekonomické pojmy, ktoré súvisia s ekonomikou subjektov patria pojmy hospodárnosť, účinnosť a efektívnosť. Nadväzujú na pojmy hospodárstvo a hospodárenie.

- Pojem hospodárstvo je do veľkej miery zhodný s pojmom ekonomika. Vzťahuje sa k určitému subjektu (hospodárstvo podniku, organizácie, inštitúcie a pod.).
- Pojem hospodárenie rovnako úzko súvisí s pojmom ekonomika. Vyjadruje starostlivosť, spravovanie alebo gazdovanie s majetkom, jeho účinné využívanie a zveľaďovanie.

Pojmy hospodárnosť, účinnosť a efektívnosť majú v rámci manažérskej ekonomiky dôležité postavenie.<sup>16</sup> Každý z nich má svoj špecifický ekonomický obsah.

- **Hospodárnosť** (angl. economy) vyjadruje vzťah medzi vynaloženými vstupmi a dosahovanými výstupmi. Vyjadruje vzťah k úspornosti, t.j. snahu spotrebovať čo najmenej vstupov v pomere k výstupom. Ak  $N$  znamenajú náklady na spotrebu materiálu a  $V$  predstavujú dosahované výkony vo výrobe, tak hospodárnosť spotreby materiálu vyjadríme ukazovateľom  $N/V$ . Tento ukazovateľ vyjadruje koľko materiálu spotrebujeme na jednotku výroby. Hospodárnosť kladie prioritný dôraz na znižovanie spotreby zdrojov.
- **Účinnosť** (angl. effectiveness) slúži na hodnotenie dosahovaných výstupov v porovnaní so spotrebovanými vstupmi. Vyjadruje mieru, s akou sa vstupy transformujú na výstupy. Účinnosť kladie dôraz na

lepšie využívanie vstupov tak, aby sme ich zapájaním dosiahli maximalizáciu výstupov. Ak sa spätne vrátíme k predchádzajúcemu príkladu tak účinnosť vyjadríme ukazovateľom  $V / N$ . Tento ukazovateľ vyjadruje aké výkony dosiahneme z jednej jednotky materiálu. V tejto podobe nás účinnosť vedie k dosahovaniu väčších výstupov vo vzťahu k vstupom. Zjednodušene môžeme povedať, že vstupy je potrebné využívať správne - účinne. V technických oblastiach sledujeme účinnosť premeny elektrickej energie na teplo vo vykurovacích zariadeniach, účinnosť prenosu elektrickej energie a pod.

- **Efektívnosť** (angl. efficiency) je vnímaná ešte širšie ako účinnosť. Pri ekonomickej efektívnosti nie je dôležité zo spotrebovaných vstupov vytvoriť iba viac výstupov, ale vytvoriť viac „správnych“ výstupov. Efektívnosť kladie dôraz na hospodárne správanie sa k obmedzeným zdrojom a limitovaným vstupom, k zvyšovaniu ich účinnosti, ale i k vytváraniu takých výstupov, ktoré sú „správne“ t.j. užitočné, ktoré predstavujú určitú hodnotu, resp. majú v sebe zabudovanú pridanú hodnotu. Ak symbolom  $E$  označíme dosahovaný efekt, tak v nadväznosti na predchádzajúci uvedený príklad efektívnosť je daná vzťahom  $E / N$ , resp. všeobecnejšie ako efekt / vstupy.

Samotný pojem efektívnosť nie je jednoduché vyjadriť, lebo ide skôr o relatívny pojem. Inak sa veci javia lokálne a inak z nadhľadu. Z lokálneho pohľadu sa niečo môže javiť ako veľmi efektívne, ale pri pohľade a zvažovaní širších súvislostí už menej efektívne. Napríklad zakúpenie vysoko výkonného stroja alebo zariadenia sa z pohľadu určitej operácie v linke môže zdať ako efektívna investícia. Ak sa však pozeráme na túto operáciu z pohľadu celej linky zistíme, že tento vysoko výkonný stroj by pri danej výkonnosti celej linky nebol nikdy dostatočne využitý. Práve hodnotenie efektívnosti vyžaduje rozvíjanie ekonomického myslenia. Efektívnosť sa nevzťahuje iba k dosahovaným výstupom, ale i k napĺňaniu zámerov a cieľov.

## 1.2 Objekty záujmu manažérskej ekonomiky

Manažérska ekonomika sa venuje ekonomike a skúmaniu ekonomických vzťahov na úrovni spoločenských subjektov, vnímaných ako ekonomické subjekty. Patria k nim predovšetkým podniky ako subjekty podnikateľskej sféry, ďalej neziskové organizácie ako subjekty tzv. tretieho sektora a inštitúcie ako verejno-právne subjekty. I v tejto oblasti je vhodné objasniť si niektoré základné pojmy.

### 1.2.1 Podniky ako podnikateľské subjekty

Podnik a podnikateľský subjekt sú odvodené od slova podnikanie.

**Podnikaním** (angl. business, entrepreneurship) sa podľa Obchodného zákonníka rozumie “sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.”<sup>17</sup>

**Podnikateľ** (anglicky entrepreneur, enterpriser, businessman) je vymedzený v Obchodnom zákonníku, kde sa uvádza: „Podnikateľom podľa tohto zákona je:

- 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.”<sup>18</sup>

Rozlišujeme dva druhy podnikateľov: fyzické osoby a právnické osoby.

- Fyzická osoba ako jednotlivec podniká samostatne a spravidla formou živnosti registrovanej na Živnostenskom úrade. Podnikanie formou živnosti je usmerňované Živnostenským zákonom<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> s Obchodný zákonník, Zákon 513/1991 Zb §2, odst. 1,  
Obchodný zákonník, Zákon 513/1991 Zb., §2, odst. 2,



- Právnickými osobami sú podniky, ktoré umožňujú spoločné podnikanie viacerých fyzických osôb pod spoločným menom. Podniky tohto druhu sú registrované v Obchodnom registri. Základné pravidlá pre podnikanie sú ustanovené Obchodným zákonníkom.<sup>20</sup>

**Podnik** (angl. business firm, Corporation, enterprise) je subjekt, ktorý má oprávnenie konať samostatne, vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť. Rozlišujeme niekoľko typov podnikov.

### 1.2.2 Typy podnikov

Náš Obchodný zákonník rozlišuje nasledovné typy podnikov:

- a) **Živnosti**, určené na podnikanie fyzických osôb - jednotlivcov.

Podľa Živnostenského zákona “Živnosťou je sústavná činnosť prevádzkovaná samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok ustanovených týmto zákonom”.<sup>21</sup>

Medzi všeobecne platné podmienky pre podnikanie fyzických osôb formou živnosti patrí:

- dosiahnutie veku 18 rokov,
- spôsobilosť na právne úkony,
- bezúhonnosť.

Živnostník zodpovedá za vzniknuté záväzky celým svojím majetkom. Na druhej strane môže sám rozhodovať o zameraní činnosti, využívaní zdrojov i rozdelení vytvorených efektov.

Živnosti sú na Slovensku i v Európskej únii najrozšírenejším typom podniku. Z celkového počtu podnikov je viac ako 90 % živností a pracuje v nich približne tretina zamestnancov.

<sup>19</sup> Živnostenský zákon, Zákon č. 455/1991 Zb.

<sup>20</sup> Obchodný zákonník, Zákon č. 513/1991 Zb.

<sup>21</sup> Živnostenský zákon, Zákon č. 455/1991 Zb., §5

## b) Obchodné spoločnosti

Obchodné spoločnosti patria do kategórie právnických osôb. Ide spravidla o spoločné podnikanie viacerých jednotlivcov, ktorí spolu uzatvárajú spoločenskú zmluvu, jednájú v spoločnom mene, spolu sa podieľajú na ručení za záväzky a spoločne si rozdeľujú dosiahnuté efekty. Rozlišujeme personálne obchodné spoločnosti a kapitálové obchodné spoločnosti.

### ■ **Personálne obchodné spoločnosti**

Prioritným dôvodom pre podnikanie formou personálnej spoločnosti je spoločné podnikanie osôb, ktoré vkladajú do podniku svoje osobné schopnosti. Rozlišujeme verejnú obchodnú spoločnosť a komanditnú spoločnosť.

**Verejná obchodná spoločnosť** (v.o.s.) vzniká združením minimálne dvoch spoločníkov, ktorí ručia za jej záväzky celým svojím majetkom. Konateľ v mene spoločnosti má právo každý zo spoločníkov podľa pravidiel ustanovených v spoločenskej zmluve, ktorú spoločníci podpisujú pri zakladaní spoločnosti.

**Komanditná spoločnosť** (k.s.) je spoločnosťou, ktorá združuje dva typy spoločníkov. Komanditisti ručia za záväzky spoločnosti iba do výšky svojho vkladu (minimálny vklad 250 €). Komplementári ručia celým svojím majetkom. Pokiaľ nie je v spoločenskej zmluve uvedené niečo iné, konateľ v mene spoločnosti má právo každý z komplementárov.

### ■ **Kapitálové obchodné spoločnosti**

Prioritným dôvodom pre podnikanie formou kapitálových spoločností je získanie spoločníkov, ktorí vložia kapitál do spoločnosti. Rozlišujeme spoločnosť s ručením obmedzeným a akciovú spoločnosť.

#### • **Spoločnosť s ručením obmedzeným** (s.r.o.)

Spoločnosť s ručením obmedzeným je obchodnou spoločnosťou, ktorú môže založiť jeden alebo najviac 50

spoločníkov. Všetci spoločníci ručia za záväzky spoločnosti do výšky svojho vkladu. Základné imanie spoločnosti je minimálne 5 000 €. Minimálna hodnota vkladu jedného spoločníka je 750 €. Pri zakladaní spoločnosti musia spoločníci podpísať spoločenskú zmluvu, ktorá okrem iného ustanovuje, akým podielom sa budú spoločníci podieľať na rozdelení zisku. V mene spoločnosti koná konateľ spoločnosti. Najvyšším orgánom spoločnosti je valné zhromaždenie.

- **Akciová spoločnosť** (a.s.)

Akciová spoločnosť je formou kapitálovej spoločnosti. Základný kapitál (základné imanie) akciovej spoločnosti vzniká emisiou akcií. Základné imanie spoločnosti musí byť minimálne 25 000 €. Rozlišujeme akcie podľa znenia, a to:

- akcie na meno, ktoré patria osobe uvedenej v zozname akcionárov,
- akcie na doručiteľa, ktoré sú zaknihované a prevoditeľné odovzdaním doručiteľovi.

Ďalej sú akcie členené podľa poskytovaných práv. Rozlišujeme:

- akcie kmeňové, ktoré zaručujú akcionárom základné práva,
- akcie zvýhodnené, medzi ktoré patria akcie prioritné (s vopred stanovenou a prednostne vyplácanou výškou dividendy) a akcie zamestnanecké (ktoré sú cenovo zvýhodnené).

Štatutárnym orgánom je predstavenstvo. Najvyšším orgánom valné zhromaždenie.

**c) Družstvá**

Družstvá sú zakladané za účelom naplnenia záujmov ich členov. Uplatňujú sa napríklad ako stavebné, bytové, spotrebné a ďalšie družstvá. Ich prioritným záujmom je spravidla uspokojovania záujmov členov družstva. Družstvo má najmenej päť fyzických alebo

dve právnické osoby. Základné imanie je minimálne 1 250 €. Výkonným orgánom je predstavenstvo. Najvyšším orgánom je členská schôdza, ktorá schvaľuje stanový, volí predstavenstvo a kontrolnú komisiu.

**d) Štátne podniky (š.p.)**

Sú typom právnickej osoby, ktoré sú usmerňované zákonom č. 111/1990 Zb. o štátnom podniku. Tieto podniky sú priamo riadené štátom.

### **1.2.3 Neziskové organizácie a verejno-právne inštitúcie**

Subjekty, ktoré vytvárajú priestor pre pôsobenie manažérov, môžeme zatriediť do troch sektorov:

- a) Podnikateľský sektor, do ktorého patria podniky, ako podnikateľské subjekty, spravidla so ziskovou orientáciou, tak ako podnikanie definuje Obchodný zákonník. Patria sem hlavne obchodné spoločnosti, družstvá a živnosti. Tieto podniky spravidla zakladajú fyzické osoby, alebo právnické osoby vytvorené na základe súkromno-právnych záujmov.
- b) Verejný sektor, ktorý tvoria všetky organizácie zriadené na základe verejnej moci, sú financované z verejných prostriedkov za verejnoprospešným účelom. Patria k nim štátne orgány a orgány územnej samosprávy (napríklad ministerstvá, obecné úrady a pod.), ale aj školy, nemocnice a pod.
- c) Neziskový (tretí) sektor, ku ktorým patria občianske združenia, nadácie, politické strany a politické hnutia, náboženské spoločnosti, neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby a pod. Neziskové organizácie nie sú súčasťou verejnej správy. To však neznamená, že by nemohli byť štátom podporované. V týchto organizáciách je výrazným prvkom dobrovoľnosť a ich pôsobenie je vymedzené legislatívou.

Neziskové organizácie a verejno-právne inštitúcie na rozdiel od podnikateľských subjektov zdôrazňujú aspekt, že ich cieľom nie je vytvárať zisk a rozdeľovať ho medzi vlastníkov. Tieto organizácie a inštitúcie vznikli za iným ako podnikateľským účelom a ich zámerom je naplňať svoje presne vymedzené poslanie.

Neziskové organizácie a verejno-právne organizácie majú svoje vytýčené ciele a ich úlohou je hľadať cesty pre ich napĺňanie. Tak ako podnikateľské subjekty i tieto organizácie a inštitúcie k tomuto účelu uplatňujú manažment, a preto v nich existuje priestor pre manažérov.

Napriek tomu, že tieto organizácie nie sú zacielené na tvorbu a dosahovanie zisku, nie je možné o nich tvrdiť, že ekonomika a ekonomické riadenie je u nich menej dôležité.

Neziskové organizácie i vládne inštitúcie si musia zabezpečiť, ochraňovať a účinne a efektívne využívať majetok, ktorý im umožňuje realizovať ich poslanie a naplňať stanovené ciele. K tomuto účelu si musia zostavovať rozpočty nákladov, plánovať a sledovať toky príjmov a výdavkov, a to všetko z pohľadu existujúcich zdrojov financovania. Úspešnosť týchto organizácií a inštitúcií úzko súvisí s ich schopnosťou ekonomického riadenia. Z tohto pohľadu teória manažérskej ekonomiky nachádza uplatnenie i v týchto organizáciách a inštitúciách.

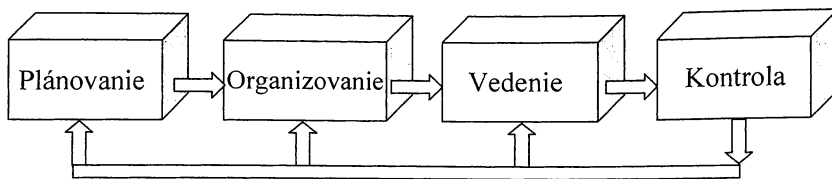
### **1.3 Manažment a manažérska ekonomika**

Druhým zo základných pojmov, ktorý je obsiahnutý v pojme manažérska ekonomika je pojem manažment, resp. s ním súvisiaci pojem manažér. Dnes i tieto pojmy u nás už zdomácneli a sú bežne používané. Z pohľadu manažérskej ekonomiky je však vhodné objasniť podstatu manažmentu a postavenie a funkcie manažérov v podnikoch a iných organizáciách.

### 1.3.1 Podstata manažmentu a spôsoby jeho vnímania

Pojem manažment (angl. management) má viacero podob vnímania. Bežne rozlišujeme:<sup>22</sup>

- **Manažment ako vedný odbor**, ktorý rozvíja teóriu manažmentu tak, aby vhodne usmerňovala pôsobenie a činnosť manažérov v súlade so zmenami charakteru prostredia. Základy klasickej teórie manažmentu položili už pred viac ako sto rokmi také významné osobnosti ako boli Frederick Taylor, Henry Fayol alebo Max Weber. Počas nasledujúcich desaťročí prispievalo k rozvoju tejto teórie množstvo teoretikov a praktikov z rôznych pohľadov. Predpoklad, že vývoj teórie manažmentu bude naďalej pokračovať je založený na očakávaní, že teória i prax budú musieť aktuálne reagovať na zmeny v prostredí a v záujme prežitia a rastu subjektov, neustále hľadať nové účinné spôsoby riešení.
- **Manažment ako profesia**, ktorý používame na označenie osobitnej skupiny zamestnancov, ktorí patria do kategórie manažérov. Títo sú zaradení od najvyšších - vrcholových pozícií, až po najnižšiu úroveň - prvostupňových manažérov.
- **Manažment ako študijný odbor**, ktorého úlohou je pripravovať novú generáciu manažérov a vzbudzovať záujemcov o výkon manažérskej profesie. V súvislosti so zmenami v prostredí a vývojom teórie manažmentu, vzdelávanie manažérov je ich celoživotnou úlohou.
- **Manažment ako proces**, ktorý vyjadruje priebeh vykonávania základných manažérskych funkcií. Medzi základné manažérske funkcie patrí plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola (obr. 1).



Obrázok 1: Manažment ako proces

Priestor pre ekonomické myslenie je predovšetkým vo fáze plánovania, v rámci ktorého manažéri vytyčujú ciele a hľadajú cesty pre ich napĺňanie. Rozhodujú o získavaní, rozširovaní a alokácii zdrojov, ďalej o ich účinnom a efektívnom využívaní.

Plánovanie vyžaduje dokonale poznať riadený objekt, jeho prvky a ich vzájomné súvislosti, ako i jeho postavenie a funkciu v širšie vnímanom prostredí. Plánovanie vyžaduje nielen poznať súčasný stav a vedieť sa orientovať v súčasnom prostredí, ale hlavne predvídať a vnímať vývoj javov a procesov vo vzájomných súvislostiach.

Organizovanie a vedenie ľudí sú funkciami súvisiacimi s implementáciou prijatých plánov. Tak ako v prípade stratégie a taktiky, kde „bez dobrej taktiky nie je možné hovoriť o dobrej stratégii“,<sup>23</sup> ani v prípade plánu nie je možné hovoriť o dobrom pláne, ak manažéri nezvládli organizovanie a vedenie ľudí. Preto i v týchto fázach manažmentu je dôležité ekonomické myslenie, ktoré vedie manažérov k vnímaniu dôležitosti čiastkových krokov v širších súvislostiach.

Mimoriadne dôležitú a stále viac zvýrazňovanú funkciu v manažmente zohráva kontrola. Jej úlohou je nielen hodnotiť, ale i poukazovať na potrebu uskutočňovania zmien a na priority zmien. Práve pri stanovovaní priorít zmien je dôležité ekonomické myslenie manažérov. Ekonomické myslenie skrýva v sebe znaky strategického myslenia, t.j. myslenia s predstihom, myslenia s nadhľadom a myslenia v kauzálnych súvislostiach.

<sup>23</sup> PAPUEA, J., PAPULOVÁ, Z.: *Strategické myslenie manažérov. Za tajomstvami strategického myslenia*. Bratislava : Kartprint, 2010, s. 40

### 1.3.2 Manažéri a ich poslanie

**Manažér** je človek, ktorý zastáva manažérsku pozíciu, z ktorej mu vyplýva povinnosť plniť základné manažérske funkcie. Pri bližšom objasňovaní postavenia manažéra je vhodné objasniť jeho vzťah k podnikateľom, vlastníkom a zamestnancom.

**Podnikateľ** je osoba, ktorá koná vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť. Podnikateľom môže byť fyzická osoba (napr. živnostník) alebo právnická osoba (podnik). Podnikateľ vkladá do podniku svoje vlastné zdroje (vlastný kapitál) a za vzniknuté záväzky ručí celým svojím majetkom alebo vloženým kapitálom. Podnikateľ podniká na vlastnú zodpovednosť.

Podnikateľ má právo rozhodovať o tom, aké produkty, pre koho a akým spôsobom bude zabezpečovať a poskytovať a rovnako i o tom, ako budú rozdeľované dosiahnuté efekty. V prípade právnických osôb, podnikateľskú funkciu plnia v mene podniku orgány spoločnosti (valné zhromaždenie, predstavenstvo, správna rada a pod.) alebo v určitej presne vymedzenej miere jednotliví manažéri (v súlade s vymedzenými kompetenciami).

Podnikateľ môže vykonávať súčasne i funkciu manažéra, v prípade ak ide o podnik jednotlivca (napr. živnosť) a zamestnáva ďalších zamestnancov. Podnikateľ môže poveriť vedením podniku manažerov, pričom si môže ponechať práva vlastníka a realizovať ich prostredníctvom pozícií v orgánoch spoločnosti (napr. predstavenstvo a.s.).

**Vlastník** je úplným alebo čiastočným vlastníkom podniku (spoluvlastníkom). Svoje vlastnícke práva môže uplatňovať v rozsahu stanovenom legislatívou (v závislosti od druhu podniku) a spoločenskej zmluvy uzatvorenej pri zakladaní podniku.

Vlastník môže zastávať pozíciu manažéra, ak je výkonom tejto pozície poverený spoluvlastníkmi, resp. orgánmi spoločnosti (napr. konateľ s\*r.o.). Pozícia manažéra a pozícia vlastníka sú však v takýchto prípadoch vnímané ako samostatné a oddelené.



**Zamestnanec** pracuje na dobu neurčitú alebo určitú, na plný alebo čiastkový pracovný úväzok alebo inak v súlade s platnou legislatívou, pričom plní zadané úlohy podľa pokynov od manažéra, alebo podnikateľa, ktorý súčasne plní manažérske funkcie.

Manažér vykonáva podnikateľské funkcie v súlade s presne vymedzenými kompetenciami, ktoré plní pomocou manažérskych funkcií. Medzi základné manažérske funkcie patria:

- **Plánovanie** je činnosťou zameranou na tvorbu integrovanej a vzájomne vyváženej sústavy cieľov, pomocou ktorých chceme dosiahnuť naplnenie strategických zámerov a cieľov. Plánovanie zahŕňa analýzy externého a interného prostredia, na základe ktorých je možné vytvárať rôzne varianty plánov a pomocou vybraných kritérií voliť najvhodnejší variant. Plánovanie spravidla vyžaduje uplatňovanie základných princípov strategického myslenia manažérov, t.j. myslenie s predstihom, myslenie v kauzálnych súvislostiach a myslenie vedúce k celostnému riešeniu problémov.<sup>24</sup>
- **Organizovanie** znamená vytvárať a zosúlaďovať priebeh procesov, spolu s tvorbou pracovných pozícií a ich primeraným vertikálnym a horizontálnym prepojením s vymedzenými právomocami a zodpovednosťou tak, aby bol zabezpečený účinný výkon činností smerujúcich k naplneniu cieľov a úloh plánu. Vytváranie organizácie a zapájanie ostatných pracovníkov do výkonu činností patrí medzi základné úlohy manažérov. „Manažér je človek, ktorý dosahuje výkony prostredníctvom iných”.<sup>25</sup> Človek, ktorý si ciele naplánuje a potom si ich i sám zrealizuje nie je v skutočnosti manažérom.
- **Vedenie ľudí** patrí rovnako medzi základné a dôležité funkcie manažmentu. Ľudia, na rozdiel od ostatných prvkov a subjektov v prírode (strojov, prístrojov, rastlín i zvierat) sú subjektmi s vysoko vyvinutou schopnosťou myslenia. Každý z nich vie predvídať, riešiť

<sup>24</sup> PAPUEA, J., PAPULOVÁ, Z. : *Strategické myslenie manažérov, Za tajomstvami strategického myslenia*, Bratislava: Kartprint, 2010, s. 153

<sup>25</sup> PAPUEA, J.: *Minimám manažéra, alebo profesia, ktorá stojí zato*. Bratislava : Elita, 1995, s. 15

problémy a rozhodovať sa. Nie je jednoduché riadiť spoločenské systémy, v ktorých základnými prvkami sú ľudia.<sup>26</sup> Ľudia pri vhodnom vedení môžu iniciatívne prispievať k zdokonaľovaniu úloh plánu i skvalitňovaniu organizácie. Chybami vo vedení je možné ale dosiahnuť i nežiaduci stav, pri ktorom záujmy podriadených budú smerovať výkon ich činnosti iným ako žiaducim smerom.

- **Kontrola** je nemej dôležitou funkciou manažmentu. Umožňuje nielen získať prehľad o stave plnenia plánovaných úloh a porovnávať dosiahnuté výsledky s cieľmi a úlohami plánu. Umožňuje súčasne hodnotiť priebeh ostatných manažérskych funkcií a prostredníctvom spätnej väzby iniciovať ich potrebné zmeny. Neustále zmeny prebiehajúce v prostredí kladú náročnosť na kontrolu a súčasne zvyšujú jej dôležitosť. V súvislosti s týmito trendmi zmien v prostredí sa čoraz viac presadzuje koncepcia controllingu, ktorý je zameraný na preventívnu kontrolu.<sup>27</sup>

V rámci manažmentu rozlišujeme vrcholových, stredných a prvostupňových manažérov.

- *Vrcholoví manažéri* majú podriadených stredných manažérov a za dosiahnuté výsledky zodpovedajú majiteľom alebo orgánom spoločností.
- *Strední manažéri* majú podriadených manažérov prvej línie a nadriadených vrcholových manažérov.
- *Prvostupňoví manažéri*, tzv. *manažéri prvej línie* majú podriadených iba výkonných pracovníkov (napríklad majster na dielni má podriadených robotníkov).

Podľa rozsahu pôsobnosti a zodpovednosti rozlišujeme líniových, funkčných a projektových manažérov.

<sup>27</sup> PAPUEA,J., PAPULOVÁ,Z.: *Manažérske rozhodovanie*. Bratislava : Kartprint, 2005, s. 27  
ESCHENBACH,R.: *Controlling*. Praha : ASPI Publishing, 2004

- *Línioví manažéri* riadia komplexne činnosť celého podniku alebo jeho vnútropodnikových jednotiek. Napríklad riaditeľ podniku, závodu, prevádzky a pod.
- *Funkční manažéri* sa špecializujú na riadenie vybraných funkčných oblastí. Napríklad vedúci marketingu, výroby, logistiky, financií a pod.
- *Projektoví manažéri* zodpovedajú za tvorbu, implementáciu a realizáciu vybraných projektov, a to vždy v rámci životného cyklu konkrétneho projektu.

Na rozdiel od podnikateľa manažér nekoná vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť, ale koná v mene podniku alebo jeho súčasti, v rámci vymedzených kompetencií. Na rozdiel od podnikateľa manažér nevkladá svoj majetok do podniku a neručí celým svojím majetkom alebo vloženým vkladom za vzniknuté záväzky podniku.

Na rozdiel od výkonných pracovníkov nečaká na zadané úlohy, ale sám plánuje (vytyčuje ciele a volí postupy pre ich dosahovanie), organizuje, vedie ľudí a kontroluje. Všetko v rámci kompetencií vymedzených podnikom a podnikateľom.

### **1.3.3 Manažérska ekonomika ako teória s orientáciou na prax**

Po objasnení predchádzajúcich pojmov sa dostávame k pojmu manažérska ekonomika, ktorý je ťažiskom tejto publikácie. Z naznačeného vyplýva, že tento pojem smeruje ku skúmaniu základných ekonomických vzťahov a súvislostí z pohľadu subjektov, ktoré sú riadené manažérmi.

Tento pojem je blízky pojmom podniková ekonomika alebo podnikové hospodárstvo. *Podniková ekonomika*, resp. podobne orientovaný pojem *podnikové hospodárstvo* sa venujú otázkam ekonomiky podnikateľských subjektov, t.j. podnikov. Z tohto pohľadu bude mať i táto publikácia s názvom Manažérska ekonomika veľa spoločných črt s publikáciami s podobnými názvami.

Z pohľadu sledovaných subjektov sa manažérska ekonomika venuje otázkam:

- odkiaľ a akým spôsobom získať zdroje (vlastné a cudzie) pre naplnenie podnikateľských zámerov a cieľov;
- na čo použiť disponibilné zdroje (alokácia zdrojov do dlhodobého a obežného majetku);
- ako vznikajú náklady, a ktoré faktory ovplyvňujú náklady z rôznych pohľadov (druhovú a kalkulačné členenie, fixné a variabilné náklady, pohľad podľa procesov a činností a pod.);
- ako dosahovať tržby a výnosy, aké faktory ich ovplyvňujú (produkty, trhy, ceny a pod.);
- ako vzniká zisk, a ktoré faktory ho ovplyvňujú, zisk ako ekonomická kategória a ukazovateľ formovaný metodikami;
- význam a dôležitosť sledovania peňažných tokov (príliv a odliv peňazí);
- tvorba hodnoty a pridanej hodnoty;
- hodnotenie celkových výsledkov, výkonnosti;
- investičné rozhodovanie a riziko a pod.

Manažérska ekonomika na druhej strane na rozdiel od podnikovej ekonomiky alebo podnikového hospodárstva uplatňuje širší pohľad, ktorý zahŕňa ekonomický pohľad i na iné organizácie a inštitúcie. Ide hlavne o neziskové organizácie a verejno-právne inštitúcie, t.j. subjekty, ktoré nepatria do podnikateľskej sféry. Patria k nim napríklad právne subjekty pôsobiace v zdravotníctve, verejno-prospešne orientované organizácie, organizácie v štátnej správe, územnej samospráve a pod.

I v prípade neziskových organizácií a verejno-právnych inštitúcií manažéri zostavujú plán, v ktorých okrem súhrnných cieľov zameraných na naplnenie vymedzeného poslania musia riešiť otázky zdrojov, ich alokácie do položiek majetku, otázky hospodárneho vynakladania nákladov, efektívneho využívania zdrojov a majetku a podobne.

Ekonomika je preto predmetom záujmu manažérov všetkých podnikov, organizácií a inštitúcií.

Úlohou manažérskej ekonomiky je vybaviť manažérov základnými poznatkami a nástrojmi pre ekonomické riadenie podnikov, alebo iných organizácií a inštitúcií ako ekonomických subjektov. Zámerom je hlavne poskytnúť základy ekonomického myslenia, poznatky o prístupoch, metódach a technikách pre manažérske rozhodovanie a ekonomické riadenie v manažérskej praxi.

## **2 Ekonomický pohľad manažéra na riadený subjekt**

Subjekty, ktoré riadia manažéri sú predovšetkým sociálnymi subjektmi, predstavujúcimi spoločenstvá ľudí. Môžu mať podobu podnikateľských subjektov, neziskových organizácií alebo rôznych inštitúcií. Ich spoločným znakom je to, že plnia určité vymedzené poslanie, majú určité zameranie a naplňajú vytýčené zámery a ciele. Manažment plní

funkciu dôležitého nástroja, ktorý umožňuje plniť tieto úlohy. Dôležité miesto v manažmente zaujímajú manažéri.

Tieto subjekty spravidla disponujú určitým majetkom, zapájajú do

svojej činnosti určité zdroje, dosahujú určité merateľné výkony a pod., čím sa nutne správajú ako ekonomické subjekty.

### **2.1 Ekonomický subjekt ako súčasť širšie vnímaného prostredia**

Manažér, ktorý má právo riadiť podnik alebo inú organizáciu, súčasne berie na seba zodpovednosť za jej správanie a dosahované výsledky. Ak chce správne plniť túto úlohu musí v prvom rade pochopiť podstatu a zmysel existencie tohto subjektu. Ekonomické subjekty sa na

prvý pohľad javia ako relatívne samostatné subjekty, o ktorých majú právo rozhodovať ich vlastníci alebo manažéri.

V skutočnosti je však nutné si uvedomiť, že každý ekonomický subjekt, či už ide o podnik, alebo inú organizáciu, nie je sledovaný a hodnotený iba vlastníckmi a manažérmi, ale že záujem na jeho výsledkoch a pôsobení má množstvo iných subjektov. Ekonomický subjekt v tomto zmysle je jedným z prvkov širšie vnímaného prostredia. V tejto súvislosti sa čoraz viac zdôrazňuje spoločenská zodpovednosť podnikov.<sup>28</sup>

*Moderní management. Manažér pro 21. století. Brno : Computer Press, 2009, s. 313*

### 2.1.1 Ako vnímajú podnik rôzne subjekty

Podniky, prípadne i iné organizácie či inštitúcie, sú subjekty, ktoré je možné vnímať z rôznych pohľadov. Môžeme ich vnímať ako subjekty, v ktorých prebiehajú technologické procesy, materiálové toky, informačné a komunikačné procesy alebo procesy vnímané z iných pohľadov. Medzi

množstvom rôznych pohľadov je možné vnímať organizáciu ako ekonomický subjekt.

Bežne rozlišujeme:

- Výrobné podniky, ktoré vyrábajú produkty a umiestňujú ich na trhu tovarov. Ponúkajú nielen finálne produkty, ale i materiály, komponenty alebo súčasti. Vyznačujú sa spravidla náročnými technologickými postupmi, výraznou spotrebou materiálových zdrojov, súťažou a konkurenčným pôsobením v odvetví a pod.
- Podniky, ktoré poskytujú služby, ako tovary nehmotného charakteru. Sú orientované na poskytovanie služieb v oblasti dopravy, údržby, obchodu, informatiky, poradenstva a pod. O ich služby majú na trhu záujem podniky a iné organizácie, ale i jednotlivci.
- Medzi podniky v širšom chápaní, môžeme zaradiť i organizácie a inštitúcie, ktoré pôsobia v oblasti zdravotníctva, školstva, kultúry, ochrany životného prostredia, verejnej správy alebo iných dôležitých

oblastiach, vrátane vládnych inštitúcií, ktoré plnia dôležité spoločensky žiaduce funkcie.

Tieto podniky sú sledované rôznymi zainteresovanými subjektmi, ktoré ich vnímajú svojimi špecifickými pohľadmi. Môžu ich vnímať prioritne ako produkčné, sociálne, spoločensky zodpovedné alebo ekonomické subjekty. Vo väčšine prípadov zainteresované subjekty vnímajú podniky a organizácie z viacerých pohľadov, pričom rozlišujú ich

dôležitosť. Medzi takéto zainteresované subjekty patria najmä:<sup>29</sup> Podľa tejto teórie každý z podnikov má okolo seba rôzne zainteresované subjekty, ktoré nielen sledujú, ale i "vsádzajú" na tento

- **Zakladatelia, vlastníci, akcionári, spoločníci alebo investori**, ktorí požadujú, aby tieto subjekty plnili účel, pre ktorý boli založené.  
V prípade podnikateľských subjektov vnímajú ich predovšetkým ako ekonomické subjekty, ktorých úlohou je zhodnocovať nimi vložený kapitál do týchto podnikov. Popri tom si uvedomujú, že ekonomické výsledky je možné dosahovať iba vtedy, ak bude podnik konkurencieschopný, ak bude schopný získať a udržať si kvalitných zamestnancov, ak si bude plniť záväzky voči dodávateľom, bankám a iným veriteľom a pod. I táto skupiny zainteresovaných subjektov bude vnímať podnik i z iných dôležitých pohľadov.
- **Zamestnanci**, ktorí pracujú v týchto subjektoch a zabezpečujú výkon ich základných činností, očakávajú ohodnotenie svojich výkonov a istotu smerom do budúcnosti, ktorá sa týka nielen odmeňovania, ale i zamestnania. Vnímajú podnik ako dôležitý ekonomický subjekt, ktorý vytvára zdroje potrebné na tvorbu pracovných miest, odmeňovanie pracovníkov, vytváranie pracovného prostredia. Vnímajú ho predovšetkým ako sociálny systém, ako spoločenstvo ľudí, ktorí majú svoje záujmy, ale súčasne sa dokážu podriaďovať spoločným záujmom organizácie.
- **Kupujúci**, ktorí nakupujú a spotrebúňajú ich produkty alebo služby, vidia v nich tých, ktorí im umožňujú uspokojovať ich potreby a záujmy. Sledujú predovšetkým ceny a kvalitu poskytovaných produktov, ale popri tom i pružnosť, inovatívnosť a všeobecnú konkurencieschopnosť podnikov.
- **Dodávatelia**, ktorí dodávajú materiály, komponenty, energie alebo služby, vidia v týchto subjektoch svojich zákazníkov a budúcnosť pre odbyt svojich produktov. Dôsledne sledujú správanie sa podniku a predovšetkým jeho schopnosť a ochotu plniť si záväzky, ktoré vyplývajú z uzatvorených zmluvných vzťahov.

sv v! h° očitým spôsobom podporujú. Za túto svoju podporu očakávajú späťne od podniku naplňame  
 stalh z^ujmov. Ak podnik, resp. jeho manažéri nevenujú dostatočnú pozornosť niektorej skupine  
 Podnik o^v^ nie^en nezískajú od nej podporu, ale môžu očakávať, že tieto subjekty budú vytvárať pre  
 ni prekážky a zabraňovať mu v naplňaní jeho zámerov, ktoré sú v rozpore s ich záujmaní.



- **Miestne a regionálne úrady**, ktoré vidia v týchto subjektoch jednak tých, ktorí vytvárajú pracovné miesta, ale i inými spôsobmi prispievajú k rozvoju mesta alebo regiónu.
- **Štát**, ktorý v zastúpení vládnych inštitúcií podobne vidí v subjektoch jednak zamestnávateľov, tvorcov hodnôt, ale sleduje i ich dodržiavanie legislatívnych pravidiel.
- **Manažéri**, ktorí sú osobitným subjektom priamo zainteresovaným na dosahovaných výsledkoch podniku. Majú nielen právomoci, ale predovšetkým zodpovednosť za dosahovanie výsledkov z rôznych pohľadov, medzi ktorými nemôže chýbať pohľad ekonomický. Ich pôsobenie je sledované a hodnotené všetkými ostatnými zainteresovanými subjektmi. Výsledky podniku ostatní vnímajú predovšetkým ako výsledok činnosti manažérov. Manažéri nutne musia vnímať podniky a organizácie ako ekonomické systémy, ale nemôžu podceňovať ich vnímanie ani z iných pohľadov. Dôvodom k tomu je práve odlišnosť pohľadov rôznych zainteresovaných subjektov, pričom nie je vhodné žiadny z týchto subjektov podceňovať. Úspešnými manažérmi sú hlavne tí, ktorí dokážu získať podporu všetkých zainteresovaných subjektov.

Z uvedeného vyplýva, že ekonomický pohľad uplatňujú nielen majitelia, akcionári alebo investori. Ekonomický pohľad uplatňujú i zamestnanci, miestne úrady alebo štát. Dôvodom je okrem iného ich záujem podieľať sa predovšetkým na rozdeľovaní dosahovaných ekonomických výsledkov. Ekonomické správanie a výsledky pozorne sledujú i zákazníci, dodávatelia a konkurenti, lebo práve od toho odvodzujú schopnosť podniku podieľať sa na plnení ich potrieb a záujmov.

Uvedený stručný pohľad na podnik ako ekonomický systém naznačuje, ako je dôležité, aby manažéri vnímali podnik síce ako relatívne samostatný subjekt, ale rovnako ako subjekt sledovaný a hodnotený mnohými zainteresovanými subjektmi v jeho okolí. Práve od jeho správania sa a výsledkov závisí jeho schopnosť získať si podporu okolia.

### 2.1.2 Špecifické pohľady podnikateľov a manažérov

Podnikatelia spravidla vnímajú podnik ako ekonomický systém. Vyplyva to už zo samotnej definície podnikania, ktorá je uvedená v Obchodnom zákonníku: „Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť

vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosahovania zisku.“<sup>30</sup>

Podnikateľ je bezprostredne zainteresovaný na dosahovaných ekonomických výsledkoch tým, že vložil do podniku svoj kapitál a má záujem o jeho zhodnocovanie. Podnikatelia si ale uvedomujú, že ich úspešnosť je podmienená tým, že nebudú vnímať podnik iba ako ekonomický systém, ale ako dôsledok komplexného rozvíjania podniku i z iných pohľadov (produkčný, sociálny, legislatívny, ekologický a pod.).

Manažér je na rozdiel od podnikateľa v inej pozícii. Nevkladá do podniku svoj vlastný kapitál a preto nemá dôvod prioritne vnímať podnik ako ekonomický systém. Ekonomické pohľady uplatňujú manažéri pod vplyvom ostatných subjektov, predovšetkým vlastníkov ako podnikateľov,

ktorí ich poverili riadením podniku a hodnotia ich činnosť pomocou svojich špecifických kritérií.

Vlastníci, ktorí poverili manažérov riadením podniku, majú právo vyžadovať od manažérov, aby uprednostňovali ekonomické pohľady pri svojom rozhodovaní. Prirodzený dôraz na ekonomické dôsledky je možné

očakávať i v prípade, ak vlastník, resp. podnikateľ, zastáva súčasne i pozíciu manažéra.

Manažér z pozície svojho postavenia a funkcie v manažmente vníma vlastníkov ako jedného z dôležitých stakeholderov, a preto rešpektuje ich záujmy a zámery. Súčasne vníma i dôležitosť ostatných zainteresovaných subjektov, ako sú zákazníci, kupujúci, dodávatelia a ostatné subjekty,

<sup>a</sup> Preto nutne uplatňuje v rámci manažmentu podniku i ďalšie dôležité

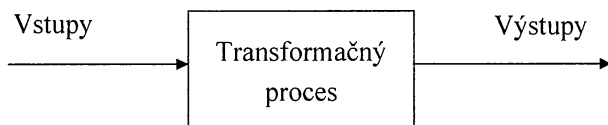
Pohľady.

Východiskom a rozhodujúcim vodidlom pre manažérov je jasné vymedzenie poslania. Poslanie vymedzuje „kto sme, čím sme, prečo existujeme a aký je zmysel našej existencie“.<sup>31</sup> Vymedzeným poslaním podnik oslovuje mnohé subjekty vo svojom okolí a práve jeho zásluhou sa viaceré z týchto subjektov zaraďujú medzi tzv. stakeholderov. Manažéri si uvedomujú, že úspešnosť podniku, a tým i úspešnosť ich samotných je závislá od získavania priazne a podpory od týchto zainteresovaných subjektov, a preto uplatňujú rôzne pohľady pri svojom rozhodovaní. Medzi nimi i ekonomické pohľady.

Medzi základné pohľady, ktoré uplatňujú manažéri patrí napríklad pohľad produkčný.

Produkčný pohľad je odvodený od vymedzeného poslania podniku. V rámci poslania vymedzuje podnik, resp. iná organizácia oblasť v ktorej bude pôsobiť.

V rámci produkčného pohľadu manažéri vnímajú určitú špecifickú funkciu podniku, v rámci ktorej podnik transformuje vstupy na výstupy (obr. 2).



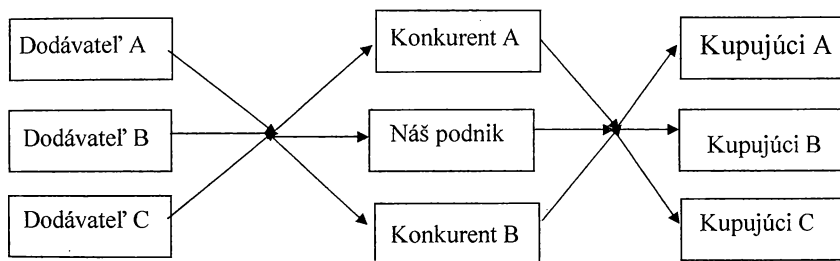
Obrázok 2: Subjekt ako produkčný systém

Vnímanie produkčnej funkcie vedie manažérov k tomu, že získavajú jasnú orientáciu v tom, v akom odvetví podnik pôsobí, aké produkty budú výstupom jeho činnosti, pre ktorých zákazníkov sú určené, prípadne na akých trhoch alebo segmentoch trhu podnik pôsobí.

<sup>31</sup> PAPUEA, J., PAPULOVÁ, Z.: *Stratégia a strategický manažment ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom*. Bratislava : Iura Edition, 2012, s. 113

Tento pohľad vedie k vnímaniu podniku ako technického systému, pri ktorom rozlišuje rôzne druhy vstupov (materiály, komponenty, časti), rôzne súbory stojov a zariadení, ktoré sú zapojené do transformačného procesu. Na strane výstupov zvažuje rôzne možnosti tvorby konkrétnych druhov produktov, s ich funkčnými vlastnosťami, parametrami, kvalitou a pod.

Produkčný pohľad dáva možnosť vnímať a sledovať podnik i v iných súvislostiach. Predovšetkým z pohľadu existujúcich vzťahov s inými subjektmi na mikroúrovni, a to jednak na strane vstupov, výstupov, ale i konkurencie v danom odbore alebo oblasti pôsobnosti (obr. 3).



Obrázok 3: Vzťahy podniku s ostatnými subjektmi prostredia odvetvia

Takto vnímaný produkčný pohľad na postavenie a pôsobenie podniku v jeho bezprostrednom prostredí ovplyvňuje i správanie a rozhodovanie manažérov.

Úspešnosť podnikov, a tým i úspešnosť manažérov, závisí od ich schopnosti vnímať a rozlišovať záujmy jednotlivých subjektov.

- V odvetví spravidla existujú okrem nášho podniku ďalšie subjekty, ktoré majú rovnaké poslanie ako my, t.j. produkujú podobné produkty ako my. Sú to naši konkurenti. S nimi súperíme o pozície a úspechy na trhu.
- Na trhu môže byť viacero kupujúcich, ktorí podobne ako subjekty v našom odvetví medzi sebou súperia a ich vzájomné súperenie

vyvoláva spätný tlak na subjekty v našom odvetví. Kupujúci majú záujem predovšetkým o kvalitné produkty a primerané ceny, prípadne o iné pre nich výhodné zmluvné podmienky dodávok produktov z odvetvia.

- Odvetvie môže mať rovnako viac dodávateľov, ktorí vzájomne súperia. Majú záujem o získanie objednávky alebo zákazky od subjektov z nášho odvetvia a dosiahnutie priaznivých zmluvných podmienok pre ich realizáciu.

Z uvedeného vyplýva, že napriek uplatňovanému produkčnému pohľadu pri vymedzovaní uvedených vzťahov medzi subjektmi, medzi dôležité kritéria pri ich rozhodovaní budú patriť i ekonomické kritéria.

Na podobnom princípe vnímajú manažéri riadenú organizáciu pohľadom technickým, sociálnym, ekologickým, legislatívnym, alebo inými pohľadmi, ktoré uplatňujú jej dôležití stakeholderi.

Manažéri majú potom prirodzený záujem o uplatňovanie viackriteriálneho pohľadu na podnik a rozhodovanie o jeho správaní. Tým je daná ich prirodzená snaha dosahovať výsledky, ktoré budú pozitívne hodnotené viacerými zainteresovanými subjektmi.

Na druhej strane nie je možné tvrdiť, že podnikatelia a vlastníci sa vždy správajú jednoznačne iba pod vplyvom ekonomických pohľadov. Mnohí z nich vnímajú svoju podnikateľskú činnosť ako napĺňanie určitého vymedzeného poslania, pri ktorom vnímajú i iné ako ekonomické prínosy.

Takto sa môže správať napríklad zubný lekár, ktorý si otvoril súkromnú zubnú ambulanciu, opravár obuvi, ktorý má svoju opravársku dielňu, herec, ktorý si založil svoje vlastné divadlo, alebo informatik, ktorý pomáha ostatným využívať moderné informačné technológie a prevádzkovať informačné systémy. Ich poslaním môže byť v prvom rade uspokojovať potreby zákazníkov v určitej oblasti a plnenie tohto poslania je ich hlavným motívom výkonu ich podnikateľskej činnosti.

U ďalších podnikateľov môže dominovať napríklad sociálne cítenie. Zakladajú svoje podniky hlavne z dôvodu, že chcú zabezpečiť zamestnanie nielen pre seba, ale z časti i pre svojich rodinných príslušníkov, príbuzných

a priateľov, pre ľudí z obce či regiónu. V takomto prípade nielen ekonomická, ale i produkčná funkcia firmy môže byť až druhoradá, lebo prioritnou sa stala sociálna funkcia podniku.

Jednotlivé pohľady na podnik, či inú organizáciu vzájomne úzko súvisia. Zatiaľ čo v prípade manažérov jednoznačne vystupuje ako dôležité vnímať organizáciu ako predmet záujmu viacerých stakeholderov, v prípade podnikateľov je tento prístup závislý od toho, akú dôležitosť a váhu prisudzujú jednotlivým pohľadom. V oboch prípadoch by sa práve tento postoj ku kritériám mal objaviť v jasne vymedzenom poslaní podniku či organizácie, ktorým sa organizácia prezentuje voči subjektom svojho okolia.

### **2.1.3 Ako osloviť a upútať pozornosť stakeholderov**

Vymedzenie poslania je dôležité pre podnikateľov i pre manažérov, ktorí z ich poverenia zodpovedajú za správanie a dosahované výsledky podniku. Práve poslanie vytvára vhodný priestor pre to aby sme vhodnou a účinnou formou oslovili ďalšie subjekty, atak si z nich vytvorili dôležitých partnerov a podporovateľov (stakeholderov).

Ak chceme osloviť potenciálnych stakeholderov a upútať ich pozornosť, je potrebné vhodne formulovať a účinne prezentovať poslanie podniku, či organizácie. Prezentácia poslania podniku iba prostredníctvom zdôrazňovania produkčnej, resp. odvetvovej orientácie nie je spravidla dostatočne účinná. Nestačí iba subjekty vo svojom okolí informovať, že poskytujeme určité produkty alebo služby z určitého odboru alebo oblasti. Takto formulované poslanie má v sebe zabudovanú predovšetkým racionálnu stránku. Subjekty v okolí je však účinné oslovovať i emocionálne. Takúto účinnosť majú spravidla zabudované špecifické pohľady, ktoré uprednostňujú jednotlivé subjekty nášho okolia. Ide o pohľady sociálne, ekologické, legislatívne, a pod., ktoré zdôrazňujú predovšetkým hodnoty, ktoré v podniku alebo organizácii presadzujeme.

Práve cestou poukazovania na hodnotovú orientáciu podniku je možné zdôrazniť, ktorý z pohľadov má v podniku rozhodujúcu a dominujúcu úlohu, a ktoré pohľady sú skôr podporné, doplnkové alebo podmieňujúce.

Prostredníctvom hodnotovej orientácie máme možnosť poukázať a zdôrazniť, prečo podnik vznikol, prečo existuje, čo je možné od podniku v budúcnosti očakávať a záujmy ktorých subjektov v svojom okolí chce predovšetkým uspokojovať. Práve touto cestou môže podnik zdôrazňovať, čo ponúka pre zákazníkov, manažérov, veriteľov, ale i majiteľov, akcionárov, investorov a ďalšie subjekty.

Pri zdôrazňovaní hodnotovej orientácie môžeme v rámci poslania<sup>32</sup> poukazovať napríklad na to, že náš podnik je tu hlavne:

- pre tých, ktorí chcú dobre investovať a mať istotu, že ich prostriedky budú dobre zhodnocované;
- pre tých, ktorí chcú získať dobré zamestnanie, mať dobré ohodnotenie výsledkov svojej práce a istotu v zamestnaní;
- pre tých, ktorí chcú uspokojovať svoje potreby a záujmy kvalitnými a neustále inovovanými produktmi, v súlade s trendmi vedecko-technického pokroku;
- pre tých, ktorí spolu s nami majú v prvom rade záujem chrániť životné prostredie a udržať ho v prijateľnom stave i pre nasledujúce generácie;
- pre tých, ktorí majú záujem o zvyšovanie vzdelanostnej a kultúrnej úrovne vo svojom okolí a pod.

Ak získame podporu zainteresovaných subjektov (stakeholderov), máme veľké predpoklady dosiahnuť tak významnú konkurenčnú výhodu v porovnaní s tými, ktorí tieto cesty nedoceňujú. Týmto spôsobom si vytvárame dobré podmienky pre dosahovanie priaznivých ekonomických výsledkov.

<sup>32</sup> PAPUEA, J., PAPULOVÁ, Z.: Stratégia a strategický manažment ako nástroje, ktoré umožnia súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom. Bratislava: Iura Edition, 2012, s. 114

Na základe vhodne zvolenej hodnotovej orientácie a jej účinnej prezentácie sme schopní:

- získať do našej organizácie kvalifikovaných, zručných a výkonných zamestnancov,
- pomocou nich neustále zdokonaľovať podnikové procesy a účinne zabezpečovať výkon podnikových činností,
- práve pomocou kvalitného výkonu podnikových činností je možné získať dôležité konkurenčné výhody v rámci cielene budovaných a zdokonaľovaných podnikových procesov,
- v konečnom dôsledku práve zásluhou dosiahnutej konkurenčnej schopnosti a úspechov na trhu pri súperení s konkurenciou dosiahnuť očakávané priaznivé ekonomické výsledky.

Z naznačeného je vidieť, že i v prípade, ak sa chceme v rámci manažérskej ekonomiky sústrediť na ekonomické procesy a pohľady, bude nevyhnutné vnímať riadené subjekty z viacerých pohľadov. Nie náhodou sme už v úvodnej časti naznačili, že výkon manažérskej profesie je náročná úloha. V tejto súvislosti je potrebné zdôrazniť, že pochopenie podstaty a základných princípov manažérskej ekonomiky bude vyžadovať vnímať javy a procesy v oveľa širších súvislostiach.

## **2.2 Riadený subjekt ako ekonomický systém**

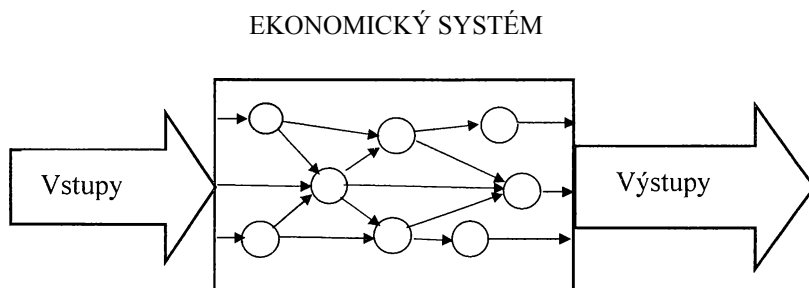
Popísať riadený subjekt ako ekonomický systém nie je jednoduché. Pokúsime sa v tejto časti aspoň niektoré stránky stručne naznačiť. Práve takýto systémový pohľad na ekonomiku riadeného subjektu nám umožní jednoduchšie pochopiť podstatu a zameranie manažérskej ekonomiky.



## 2.2.1 Ekonomický systém ako systém transformujúci vstupy na výstupy

Ak sa chceme pokúsiť o naznačenie podstaty ekonomického systému podniku, ako jedného zo základných foriem organizácie, nie je jednoduché vôbec vymedziť pojem podnik. Podľa Obchodného zákonníka<sup>33</sup> „Podnikom sa na účely tohto zákona rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.“

Ak máme pre takto vymedzený podnik zadefinovať čo predstavuje jeho ekonomický systém je nutné uplatniť značné zjednodušenie. Pre jednoduchú názornosť môžeme riadený subjekt, podnik alebo inú organizáciu, zjednodušene zobraziť ako ekonomický systém, v ktorom transformujeme vstupy na výstupy (obr. 4).



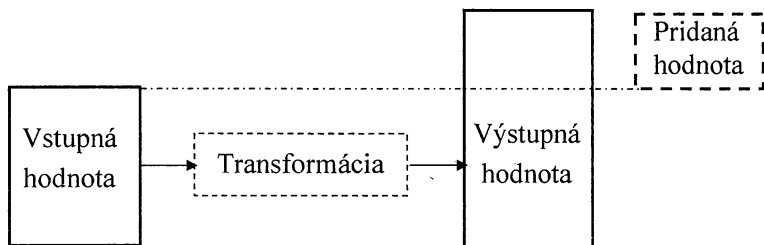
Obrázok 4: Ekonomický systém transformujúci vstupy na výstupy

Podľa uvedeného obrázku takto znázornený ekonomický systém pripomína technický systém, pri ktorom sa v podniku transformujú materiállové vstupy na konkrétne produkty. Ekonomický pohľad na podnik

<sup>33</sup> Obchodný zákonník, Zákon č. 513/1991 Z.z., §5

je však oveľa zložitejší ako pohľad technický. Ekonomický pohľad nezahrňuje iba materiálové toky a uplatňované technológie.

V rámci ekonomického systému je nutné medzi prvky, ktoré ovplyvňujú jeho správanie zaradiť i zamestnancov a manažerov, vlastníkov alebo akcionárov, ale i tých, ktorí mu dočasne požičiavajú potrebné zdroje, banky a iní veritelia. Ekonomický systém vnímaný ako systém, ktorý vytvára hodnotu, zo vstupných hodnôt vytvára výstupné hodnoty (obr. 5).



Obrázok 5: Ekonomický systém, ktorý transformuje vstupné hodnoty na výstupné hodnoty a vytvára pridanú hodnotu

V technických systémoch výstupmi sú spravidla finálne produkty, služby alebo komponenty, ktoré sú určené pre kupujúcich z externého prostredia. V ekonomických systémoch je výstupom hodnota, ktorá je transformáciou vstupnej hodnoty na výstupnú hodnotu, pričom ako rozdiel vzniká pridaná hodnota.

Vstupnými hodnotami sú hodnoty materiálov, komponentov a energie, ktoré priamo vstupujú do produktov a podieľajú sa na tvorbe hodnoty. Okrem toho sa na tvorbe hodnoty podieľajú i stroje a zariadenia, zamestnanci so svojimi výkonmi i vzdelaním a zručnosťami, ale i finančné zdroje, ktoré sú vložené do majetku podniku.

V ekonomických systémoch spravidla vstupné hodnoty, výstupné hodnoty i pridanú hodnotu vyjadrujeme pomocou finančných ukazovateľov. Takto vyjadrené finančné efekty umožňujú potom sledovať a hodnotiť efektívnosť vynakladania vstupov a vytvárania výstupov. Vyjadrujú napríklad úroveň zhodnocovania vloženého kapitálu.

Ekonomické ukazovatele môžu mať rôznu podobu. Výsledný efekt môžeme napríklad vyjadrovať dosahovaným ziskom, vyplácanými dividendami, alebo rastom hodnoty majetku firmy. Použitie primeraných ekonomických ukazovateľov závisí od pohľadu, ktorý pri hodnotení dosahovaných výsledkov a efektov uplatňujeme.

Dosahované ekonomické výsledky sledujú a hodnotia predovšetkým investori a vlastníci. Sledujú a vnímajú ich i iné subjekty, ale každý podľa svojich špecifických kritérií. Určitým spôsobom vnímajú tvorbu hodnoty a pridanej hodnoty kupujúci a zákazníci. Títo sledujú akú kvalitu a funkčné vlastnosti produktov im ponúka podnik v porovnaní s cenami, resp. ako produkty z daného pohľadu naplňajú ich očakávania. Zákazníci citlivo vnímajú rozdiely medzi firmami v existujúcom konkurenčnom prostredí.

Vytváranú hodnotu a pridanú hodnotu svojím spôsobom vnímajú i zamestnanci, dodávatelia, banky a ostatné zainteresované subjekty. Vnímanie výstupov a dosahovaných efektov je v manažmente všeobecne oveľa zložitejšie ako v technických disciplínach.

Vytváranú hodnotu a pridanú hodnotu ako výstup nie je možné merať jednoznačne podľa bežne zaužívaných a štandardizovaných meradiel. Hodnota má vždy skôr relatívne vymedzenie. Je odvodzovaná od existujúcich vzťahov medzi subjektmi. Hodnota je niečo, čo musí niekto uznať a potvrdiť. Tak ako výstižne tvrdí Molier“ *„Veci majú len tú hodnotu, ktorú im človek prepožičiava“*.

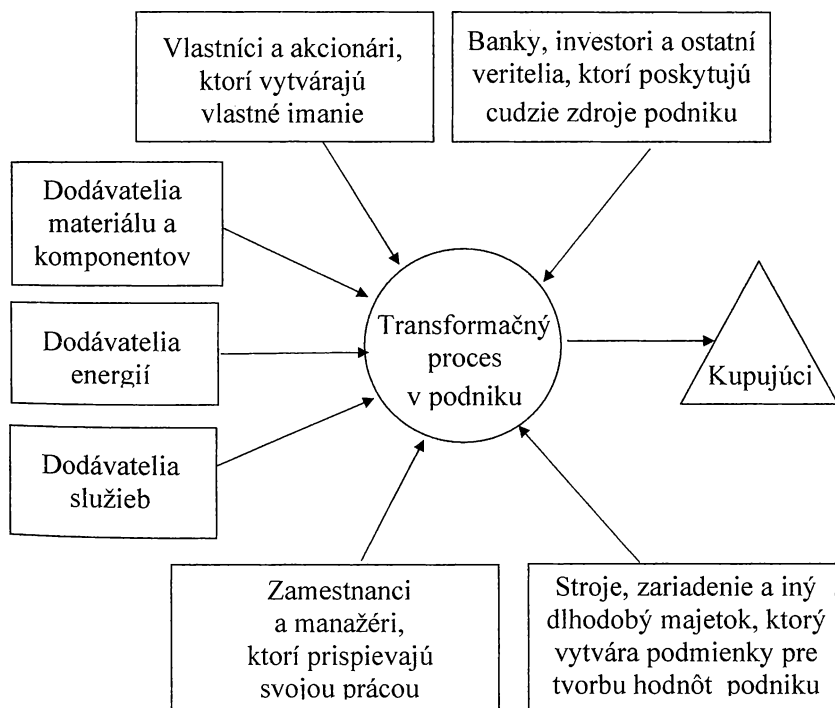
Hodnota i pridaná hodnota preto nie sú závislé iba od priebehu transformačných procesov, ktoré prebiehajú vo vnútri systému, ale i od vzťahov subjektu s ostatnými subjektmi.

Často o týchto otázkach presvedčujú výrobcovia, ktorí dokážu vyrobiť rovnako kvalitné produkty ako ich konkurenti, ale na trhu dokážu svoje produkty umiestniť iba s výrazne nižšou cenou. Dôvodom je to, že konkurencia kládla väčší dôraz na budovanie mena svojej značky a práve zásluhou vybudovaného dobrého mena dokážu na trhu umiestniť svoje produkty za vyššie ceny ako neznámy výrobca. Zákazník vníma ako hodnotu nielen poskytované funkčné vlastnosti, ale do hodnoty zahrňuje i svoj postoj k značke, ktorej dôveruje.

Pochopiť ekonomiku podniku v jej zložitosti preto nie je jednoduché. Pokúsime sa najprv naznačiť existujúce súvislosti na strane vstupov a výstupov a až potom prejdeme k podrobnejším pohľadom do vnútra podniku a k faktorom, ktoré ovplyvňujú jeho ekonomické výsledky.

### 2.2.2 Charakteristika vstupov v ekonomickom systéme

Z ekonomického pohľadu prichádzajú vstupy do podniku alebo inej organizácie v rôznej podobe a od rôznych subjektov (obr. 6).



Obrázok 6: Špecifikácia vstupov v ekonomickom systéme podniku

Z naznačených vzťahov vyplýva, že na zabezpečovaní vstupov do transformačného procesu podniku sa podieľa viacero subjektov. Uvedené subjekty sa podieľajú na zabezpečovaní rôznych druhov vstupov, ktoré môžeme zatriediť do nasledujúcich skupín:

- finančné zdroje,
- materiálové a iné zdroje, súvisiace so zabezpečením plynulého priebehu transformačného procesu, predovšetkým z pohľadu materiálových tokov,
- ľudské zdroje,
- technické a technologické zabezpečenie procesu.

Medzi subjekty, ktoré poskytujú podniku finančné zdroje patria:

- Vlastníci, akcionári a spoločníci, ktorí vkladajú do podniku svoj kapitál. Z pohľadu podniku ide o jeho vlastné zdroje, označované ako vlastné imanie. Tieto zdroje má podnik k dispozícii dlhodobo, čo znamená prakticky na dobu svojej existencie. Tieto zdroje môže využívať a nemusí ich po určitej dobe vrátiť. Z ekonomického pohľadu je úlohou manažérov zabezpečiť zhodnocovanie týchto zdrojov.
- Banky, investori a ostatní veritelia poskytujú podniku zdroje, ktoré tvoria z pohľadu podniku jeho cudzie zdroje. Tieto zdroje sú vnímané ako dočasné zdroje a podnik ich bude musieť na základe existujúcich zmluvných vzťahov vrátiť do určitého termínu. Banky ako odmenu za poskytnuté zdroje požadujú úrok. Investori, ktorí napríklad poskytnú zdroje podniku kúpou emitovaných cenných papierov (dlhopisov), požadujú výplatu výnosov. Ostatní veritelia, ktorí napríklad nepožadujú okamžité zaplatenie faktúr alebo vyplatenie iných náhrad, spravidla za takéto krátkodobé záväzky podniku, nepožadujú žiadnu odmenu. Odmenou pre nich je udržať si i pre budúce obdobie dobré vzťahy a pokračovanie v nadväzovaní obchodných jednaní.

Medzi subjekty, ktoré poskytujú podniku materiálové a iné zdroje, ktoré zabezpečujú plynulý priebeh transformačných procesov, predovšetkým z pohľadu hmotných tokov, patria:

- Dodávatelia materiálov, komponentov a súčastí, ktoré podnik zapája do transformačného procesu a podieľajú sa na tvorbe jeho produktov. Tieto vstupy podnik získava na základe uzatváraných zmluvných vzťahov, v ktorých sú zapracované zmluvné podmienky týkajúce sa hlavne množstva, kvality, ceny a dodacích podmienok. Dodávatelia dodávajú tieto vstupy buď ako dôležití strategickí partneri na základe dlhodobých zmlúv, alebo ako víťazi v konkurenčnej súťaži, ak na trhu dodávateľov existuje širšia ponuka dodávaných vstupov. Situácia na strane dodávateľov môže výrazne ovplyvniť ekonomické výsledky podniku. Nepriaznivo hlavne vtedy, ak sú dodávatelia pri uzatváraní dodávateľských zmlúv v silnejšom postavení (napríklad v pozícii monopolu). Priaznivá situácia pre podnik je hlavne v prípade, ak existuje medzi dodávateľmi silná konkurencia.
- Dodávatelia energií sú v podobnej situácii ako dodávatelia materiálov. Na rozdiel od dodávateľov materiálov a komponentov, v tejto oblasti sú dodávatelia spravidla vo výhodnom silnom postavení, lebo v odvetví energetiky zaujímajú tieto subjekty spravidla monopolné postavenie, prípadne postavenie oligopolov (čo znamená, že na trhu je iba niekoľko veľkých a relatívne silných dodávateľov, ktorí majú možnosť ovplyvňovať podmienky pri uzatváraní obchodných zmlúv).
- Dodávatelia služieb sú v podobnom postavení ako dodávatelia materiálov. V porovnaní s dodávateľmi energií pôsobia spravidla v konkurenčnom prostredí. Na druhej strane môžu uzatvárať s podnikom dlhodobé partnerské vzťahy a stať sa dôležitým strategickým partnerom. V súčasnosti v manažmente prevláda trend, ktorý označujeme ako outsourcing. V rámci outsourcingu sa podniky zbavujú niektorých svojich neefektívnych činností a prenechávajú ich na svojich partnerov - dodávateľov, napríklad podnikové stravovanie, upratovanie, účtovníctvo, informačné systémy a pod.

Outsourcovať je možné i výrobu dielcov a komponentov, alebo iných materiálových súčastí produktov, ktoré si pôvodne podnik vyrábal sám, ale s nízkou efektívnosťou.

Tretiu skupinu vstupov z nášho pohľadu tvoria ľudské zdroje. Patria k nim hlavne:

- Zamestnanci podniku, ktorí vykonávajú svoju prácu na základe zmluvných vzťahov, v ktorých je vymedzená jednak dĺžka trvania pracovného pomeru, vyšpecifikovaná ich pracovná náplň a spôsoby ohodnocovania ich výkonov. Zamestnanci očakávajú od podniku nielen ohodnocovanie svojich výkonov, ale i istotu v zamestnaní, zodpovedajúce pracovné prostredie, firemnú kultúru, až po priestor pre seberealizáciu.
- Manažéri podniku, ktorí podobne ako zamestnanci vykonávajú svoju prácu na základe pracovných alebo manažérskych zmlúv. Vykonávajú predovšetkým duševnú prácu, v ktorej výrazný podiel tvorí manažérske rozhodovanie. V uzatvorených zmluvách majú okrem iného vymedzené kompetencie a ustanovenú zodpovednosť. Ako odmenu za náročnosť a zodpovednosť svojej práce sa spravidla môžu výraznejšie podieľať na dosahovaných výsledkoch podniku.

Dôležitou skupinou subjektov z prostredia sú dodávatelia strojov a zariadení, stavieb, budov a ostatného majetku podniku, ktorý má dlhú dobu životnosti. So subjektmi tohto druhu nemusí byť podnik v kontakte neustále, alebo môže ísť dokonca o jednorazové aktivity. Dôležité je ale, že ide spravidla o dodávky s výraznými hodnotami a veľkej dôležitosti, s dlhodobou účinnosťou, a preto je potrebné z ekonomického pohľadu im venovať mimoriadnu pozornosť. Ide spravidla o otázky investičného rozhodovania, pre ktoré manažérska ekonomika ponúka dôležité nástroje.

V rámci tejto skupiny rozlišujeme:

- Stroje, zariadenia a využívané technológie, ktoré môžu mať rôznu obstarávaciu hodnotu, ale súčasne môžu byť rôzne náročné na zabezpečovanie prevádzky. Napríklad podnik si môže zabezpečiť

lacné a zastarané zariadenia, ale tieto môžu byť náročné na spotrebu energie, na obsluhu a počet zamestnancov. Na druhej strane môže mať podnik možnosť zabezpečiť si z hľadiska obstarávacích nákladov náročnejšie stroje a zariadenia, ale z pohľadu ich prevádzky menej energeticky náročné, počítačmi riadené a pod., čo znižuje bežné prevádzkové náklady súvisiace s ich využívaním. Podnikatelia a manažéri preto musia zvažovať a ekonomicky vyhodnocovať zabezpečenie podniku strojmi, zariadeniami a technológiami.

- Budovy, stavby, pozemky a priestory sú dlhodobým majetkom, ktorý má relatívne dlhú dobu životnosti. Podnik ich nadobudol v určitom čase, za určitých podmienok, ale ich využitie v budúcnosti sa môže odlišovať od očakávaných predpokladov. Preto je z hľadiska doby ich životnosti neustále aktuálna otázka ich efektívneho využívania, opráv a údržby, alebo ďalšej modernizácie. Preto i táto skupina vstupov si zasluhuje pozornosť od podnikateľov a manažérov.

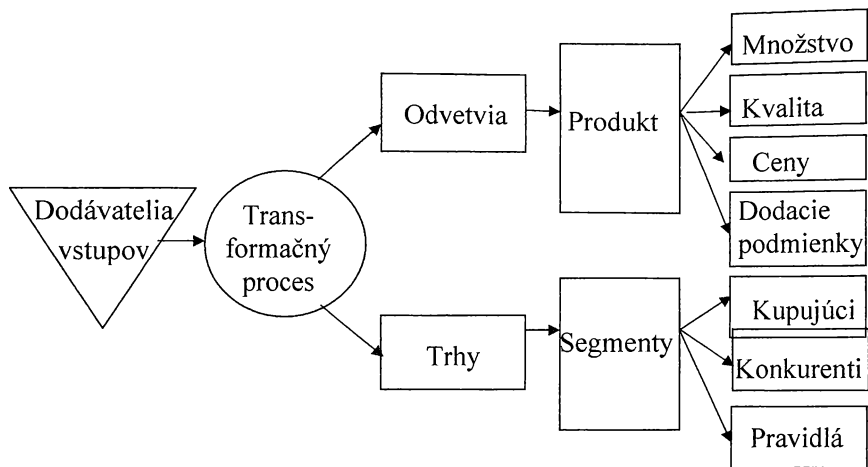
Napriek stručnosti a zjednodušeniu tohto pohľadu na vstupy podniku je vidieť, že i táto dôležitá súčasť ekonomického systému môže výrazne ovplyvniť ekonomické výsledky podniku, a preto si zasluhuje v manažérskej ekonomike dôležitú pozornosť. Podrobnejšie sa týmito vzťahmi budeme zaoberať v ďalších kapitolách tejto publikácie.

### **2.2.3 Špecifikácia výstupov v ekonomickom systéme podniku**

Popri naznačených vzťahoch na strane vstupov sa zdá, že situácia na strane výstupov by mala byť oveľa jednoduchšia. Je to však skôr iba zdanie, lebo i na tejto strane môžu byť vzťahy zložitejšie. Stručne ich naznačuje obr. 7.

Z uvedeného vyplýva, že i na strane výstupov z transformačného procesu je možné v rámci ekonomického pohľadu rozlišovať viacero subjektov, ale i faktorov, ktoré ovplyvňujú ekonomické výsledky podniku.





Obrázok 7: Špecifikácia výstupov v ekonomickom systéme podniku

Podnik má viac možností, ako smerovať svoje výstupy. Medzi základné rozhodnutia patria:

- *rozhodnutia o odvetviach, resp. odboroch*, v ktorých bude pôsobiť. Podnik môže pôsobiť v jednom odbore, t.j. môže byť špecializovaný. Môže ale súčasne pôsobiť i vo viacerých odboroch, t.j. môže byť diverzifikovaný.

V každom z týchto odborov môže voliť medzi širokou škálou produktov, ktoré bude ponúkať, alebo sa sústrediť iba na niektoré z produktov.

- Podnik môže u každého z produktov rozhodovať o tom, či zostane pri jeho doterajšej podobe, alebo pristúpi k jeho inovácii. Vzhľadom na skracovanie inovačných cyklov je dnes dôležité zvažovať potrebu inovácie produktov. Zastarané produkty sú jednak menej konkurencieschopné, ale hlavne u nich výrazne klesá cena v porovnaní s novými inovovanými produktmi.
- U každého z produktov je možné diferencovane rozhodovať o množstve ponúkaných produktov, ich kvalite, cene a ďalších

dodacích podmienkach (napríklad termíny dodávky, termíny splatnosti faktúr a pod.).

■ *rozhodnutia o trhoch* na ktorých bude pôsobiť. Do tejto kategórie rozhodnutí môžeme zaradiť nasledovné rozhodovanie:

- Podnik môže pôsobiť na jednom trhu alebo na viacerých trhoch. Môže pôsobiť na svojom tradičnom, t.j. doterajšom trhu. Ale môže prenikať i na nové trhy. Môže ísť o nové regionálne vnímané trhy (iné mesto, iný okres, iný kraj) alebo i nové zahraničné trhy, a to nielen trhy v rámci Európskej únie, ale i dnes globálne vnímané trhy prakticky na všetkých kontinentoch.
- Podnik môže pôsobiť na celom trhu, alebo na určitom segmente trhu. Segment trhu je daný jednak špeciálnou ponukou produktov pre danú skupinu zákazníkov, ktorí majú špecifické požiadavky na ponúkané produkty. Môžeme napríklad rozlíšiť náročných a pritom solventných zákazníkov, alebo menej náročných a súčasne menej solventných zákazníkov.
- Podnik budú zaujímať i konkrétni zákazníci. U niektorých zákazníkov môže počítať s ich lojalitou, t.j. s ich ochotou opakovane kupovať jeho produkty (spravidla produkty jeho značky). Môže mať záujem i o získavanie nových zákazníkov.
- Dôležité je sledovať ako sa na trhu správajú konkurenti, aké majú zámery a stratégie, v čom sú ich silné a slabé stránky a pod.
- Okrem toho je potrebné zvažovať i to, aké legislatívne a iné pravidlá (napríklad kultúrne, alebo aké sú výmenné kurzy danej meny a pod.) pôsobia na danom trhu. Hlavne v prípade, ak podnik pôsobí na rôznych trhoch, kde môžu platiť rôzne pravidlá pre podnikanie a obchod.

Uvedený prehľad stručne naznačuje, že i na strane výstupov z transformačného procesu existuje množstvo subjektov a faktorov, ktoré budú ovplyvňovať dosahované ekonomické výsledky a ekonomické efekty. Preto je nutné si už v tejto etape uvedomiť, že ekonomika podniku bude vyžadovať podrobnejšie vedomosti o uvedených vzťahoch a súvislostiach,

ktoré by mal dobre poznať a vo svojom rozhodovaní využívať každý podnikateľ a manažér, ktorý chce dosahovať úspechy v svojej činnosti.

### **2.3 Faktory ktoré ovplyvňujú transformačný proces podniku**

Podľa úvah naznačených v predchádzajúcej časti je vidieť, že i bez sústreďovania sa na priebeh transformačného procesu vo vnútri podniku, existuje už na samotných stranách vstupov a výstupov množstvo faktorov, ktoré výrazne ovplyvňujú ekonomické výsledky podniku alebo inej organizácie.

Napriek tomu, že situácia na strane vstupov a výstupov v podniku je ovplyvnená do veľkej miery situáciou v externom prostredí, neznamená to, že manažéri by mali tieto vplyvy vnímať ako nezávislé pôsobiace od ich rozhodnutí. Práve naopak. Manažéri majú výrazný dosah a vplyv na vývoj situácie na strane vstupov a výstupov tým, že majú možnosť uskutočňovať dôležité rozhodnutia.

V rámci manažérskej ekonomiky rozlíšujeme tri základné druhy rozhodovania manažérov:

- strategické rozhodovanie,
- taktické rozhodovanie,
- operatívne rozhodovanie.

#### **2.3.1 Strategické rozhodovanie manažérov**

Strategické rozhodnutia sú takým druhom rozhodnutí, ktoré na dlhú dobu ovplyvňujú dosahovanú výkonnosť a výsledky podniku.

Zaraďujeme k nim také dôležité rozhodnutia, ktoré na dlhú dobu nasmerujú podnik do určitých oblastí.

- Medzi tento druh rozhodnutí jednoznačne patrí rozhodnutie o poslaní firmy. Ak sa podnik už pri vymedzovaní svojho poslania rozhodoval, že bude pôsobiť v určitom odvetví alebo odbore, resp. v niektorých z konkrétnych odborov, takýmto rozhodnutím môže dlhodobo ovplyvniť nielen smerovanie a správanie sa podniku, ale

i jeho dosahované výsledky. Nesprávne rozhodnutia v tomto smere, ovplyvnené podcenením možných zmien v prostredí môžu mať dlhodobo negatívny dopad na ekonomické výsledky podniku.

- Podnik môže v rámci strategických rozhodnutí vychádzať zo svojej vízie, založenej na schopnosti predvídať vývoj v prostredí. Vízia obyčajne vyjadruje snahu podniku vydať sa novými a neprebádanými cestami a vyhľadávať nové priestory pre rozvoj odvetvia alebo odboru, ktoré vytvárajú faktory pôsobiace v prostredí. Dnes tieto možnosti otvárajú hlavne nové poznatky z oblasti vedy a techniky, globalizácia v odvetviach, vytváranie strategických partnerstiev a podobné trendy, ktoré prispievajú k zmene podnikateľského prostredia do novej podoby. Tí, ktorí dokážu predvídať tieto trendy a nastúpia na túto cestu medzi prvými, majú možnosť získať výhody, ktoré sa postupne musia prejaviť i na ich dosahovaných ekonomických výsledkoch a efektoch.
- Vízie sú orientované do vzdialenej budúcnosti, ale postup k ich naplneniu je možné rozložiť do niekoľkých etáp, pre ktoré je možné vytyčovať dôležité strategické ciele a vytvárať stratégie pre ich naplnenie.<sup>34</sup> Zatiaľ čo vízie majú skôr motivačnú funkciu, stratégie naznačujú konkrétne smery a priority, ktoré by nás mali v najbližšom období priviesť k zaujatiu strategicky dôležitých pozícií.
- Možnosti vytvárania nových, nečakaných a účinných stratégií je v súčasnosti podporované prudkým nástupom vedecko-technického rozvoja. Inovácie a zmeny v mnohých oblastiach v súčasnosti prebiehajú takým tempom, ktoré bolo ešte pred nedávanom takmer nemysliteľné. Ide o inovácie a zmeny nielen v oblasti informačných technológií, ale i v ďalších oblastiach a odboroch (biotechnológie, nanotechnológie, genetické inžinierstvo a pod.). Technický pokrok umožňuje využívať nové materiály a komponenty, nové vysokovýkonné a energeticky úsporné technológie, vyvíjať a konštruovať nové produkty a pod. Všetky tieto možnosti vytvárajú

príležitosti pre uskutočňovanie strategicky dôležitých zmien v podnikoch a pozitívne môžu ovplyvniť ich ekonomické výsledky.

V opačnom prípade, ak podnik podcení tieto možnosti a trendy, sám sa pravidla zaraďuje medzi zaostávajúcich a nevytvára si dôležité predpoklady pre dosahovanie ekonomických efektov.

- Strategické rozhodovanie umožňuje zachytiť sa existujúcich trendov v súčasnom svete. Medzi ne v súčasnosti môžeme zaradiť napríklad prebiehajúce integračné procesy v Európe a globalizáciu z celosvetového pohľadu. Podľa týchto trendov nie je nutné hľadať a využívať dodávateľov a kupujúcich iba vo svojom bezprostrednom okolí, ale je možné z tohto pohľadu myslieť globálne a konať lokálne. Skúsenosti z manažérskej praxe ukazujú, že práve tí, ktorí využívajú výhody integračných zoskupení a prebiehajúcej globalizácie v odvetviach, získavajú dôležité strategické pozície, ktoré sa pozitívne prejavujú na ich dosahovaných výsledkoch.
- Medzi strategicky dôležité trendy v súčasnosti môžeme zaradiť i existujúce trendy rozvíjania spolupráce a vytvárania strategických partnerstiev. Strategické partnerstvá budované na základe kapitálových prepojení (fúzie, akvizície, joint ventures a pod.) je možné rozvíjať s ostatnými firmami v odvetví, ale i s dodávateľmi a kupujúcimi. Dôležité sú i voľnejšie formy spolupráce, budované dnes na princípe partnerských sietí. Cestou vytvárania strategických partnerstiev je možné dopracovať sa k strategicky výhodným pozíciám oveľa skôr a efektívnejšie ako samostatným postupom. Rýchlejšie zaujatie strategických pozícií v konečnom dôsledku spravidla vyústi i do primeraných ekonomických výsledkov.

Strategické rozhodnutia prichádzajú hlavne s novými a netradičnými rozhodnutiami, rozhodnutiami ktoré často predbiehajú myslenie ostatných. Práve na základe toho môžu pre podnik vytvoriť dlhodobu účinnú konkurenčnú výhodu, a tým i do budúcnosti ovplyvniť jeho úspešnosť. Toto by sa malo výrazne prejavovať na budúcich ekonomických výsledkoch a efektoch.

### **2.3.2 Taktické rozhodovanie podnikateľov a manažérov**

Taktické rozhodovanie podnikateľov a manažérov je rozhodovanie, ktoré prebieha v rámci vymedzenej stratégie. Všetky zámery a ciele, ktoré sú smerované do budúcnosti je možné naplniť viacerými cestami. Práve schopnosť vytvárať rôzne varianty riešení je dôležitá úloha, ktorej zvládnutie môže výrazne ovplyvniť i ekonomické výsledky a úspechy podniku.

Pri taktike, ktorá má podporiť stratégiu je nutné si uvedomiť, že dlhodobé strategické ciele vyžadujú nielen svedomitú prípravu, ale často i zvládnutie dlhej a náročnej cesty. Veľa podnikateľov a manažérov sa na ceste vytýčenej stratégiou necháva zväbiť lákavými krátkodobými efektmi a takto vybočia z cesty sledujúcej dlhodobý úspech.

Napríklad v čase globálnej hospodárskej krízy mnohé z podnikov si v svojich stratégiách uvedomujú nutnosť neustálej inovácie produktov, vysokej kvality, získavania a udržania si ľudí s vedomosťami a skúsenosťami a pod. V skutočnosti však často uprednostňujú riešenia, pri ktorých obmedzujú výdavky na vedecko-technický rozvoj, na nákup kvalitných materiálov, progresívnych technológií, výdavky na vzdelávanie a motivujúce odmeňovanie špičkových pracovníkov a pod. Takticky sa správajú práve opačne, ako predpokladali na svojej ceste k dlhodobej úspešnosti.

### **2.3.3 Operatívne rozhodovanie podnikateľov a manažérov**

V operatívnom rozhodovaní ide predovšetkým o kvalitné zvládnutie základných manažérskych funkcií. Medzi tieto funkcie patrí: plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola. Rovnako ale je dôležité dovedenie týchto funkcií do základných podnikových činností, medzi ktoré patrí výskum a vývoj, marketing, logistika, prevádzka, personalistika, informatika, financie, servis a pod.

Plánovanie znamená rozpracovanie stratégie do sústavy vzájomne vybilancovaných a integrovaných cieľov, ktoré dovádzajú predstavy o súhrnných výsledkoch podniku do vnútropodnikových jednotiek, až na jednotlivé pracoviská. V rámci kvalitného operatívneho manažmentu by každé pracovisko a každý pracovník na svojom pracovisku mal vedieť, aké sú jeho každodenné úlohy a za akých podmienok má tieto úlohy plniť.

Tieto úlohy musia byť presne vybilancované a zharmonizované. Nie je možné v pláne naplánovať menšie množstvo materiálu, ako v skutočnosti požaduje plán výroby. Nie je možné naplánovať vyššiu výrobu, ako je podnik schopný umiestniť na trhu. Operatívne plánovanie je náročné predovšetkým z pohľadu zosúladovania činností pracovísk, ale i zabezpečenia prevádzky z pohľadu materiálových, kapacitných a ľudských zdrojov.

Tieto otázky pomáha riešiť i druhá funkcia manažmentu - organizovanie. Podnikatelia a manažéri by mali mať vopred premyslené aké pracovné miesta budú potrebovať, aké formy organizačných štruktúr v podniku uplatňovať, alebo ako riadiť procesy, ktoré tvoria základ transformačného procesu podniku. Práve vhodná organizácia môže výrazne prispieť k dosahovaným výsledkom podniku.

Súčasťou manažmentu je vedenie ľudí. Správny výber ľudí, ich správne zaradovanie na pracovné pozície, ich správna motivácia, podpora ich vzdelávania a pod., sú nepochybne dôležité faktory, ktoré ovplyvňujú výkonnosť, a tým i dosahované ekonomické výsledky a efekty podniku.

Kontrola patrí medzi neodmysliteľné súčasti manažmentu. Bez kontroly nie je možné očakávať, že budú naplnené zámery a ciele. Podnikatelia a manažéri nemajú za úlohu bezprostredne svojou prácou naplňovať vytýčené zámery a ciele. Manažéri plánujú, organizujú, vedú ľudí a kontrolujú dosahované výkony. Preto patrí medzi základné funkcie manažmentu práve kontrola, ktorá má za úlohu priebežne vyhodnocovať dosahované výsledky a na základe zistení prostredníctvom spätnej väzby uskutočňovať korekcie v priebehu celého transformačného procesu tak, aby systém pôsobil efektívne a dosahoval požadované výsledky.

Významnú úlohu tu zohráva controlling, ktorý má za úlohu práve včas a dokonca s predstihom odhaliť vznikajúce problémy, a tým včasnými zásahmi predchádzať vzniku nežiaducich výsledkov. Controlling je v súčasnosti považovaný za jeden z veľmi účinných a efektívnych nástrojov riadenia nákladov podniku.

Z uvedeného vyplýva, že na všetkých úrovniach manažérskeho rozhodovania môžu podnikatelia i manažéri významne ovplyvňovať podnikové činnosti a dosahované ekonomické výsledky. Čím vyššia je úroveň rozhodovania, tým výraznejší vplyv majú tieto rozhodnutia na budúce výsledky a úspešnosť podniku. Preto by podnikatelia a manažéri nemali rozhodovanie na žiadnej z uvedených úrovni podceňovať a zvyšovať dôraz hlavne na strategické rozhodovanie.





### 3 Majetok podniku a zdroje jeho financovania

Pri objasňovaní základných pojmov manažérskej ekonomiky a podstaty manažérskeho myslenia v súvislosti s tvorbou hodnôt, je potrebné si uvedomiť, čo je to podnik a čo zo svojej hodnoty prenáša do výstupnej hodnoty. Touto cestou sa dostávame k pojmu majetok podniku.

Manažérska ekonomika pracuje so všeobecnými pojmami vychádzajúcimi z teórie ekonómie, ktoré kladú dôraz hlavne na ich ekonomickú podstatu a vzájomné súvislosti. Manažérska ekonomika ako disciplína orientovaná na prax rešpektuje platné legislatívne normy

a pravidiel, ktoré vymedzujú obsah uplatňovaných ekonomických ukazovateľov.

Na Slovenku sú tieto pravidlá ustanovené hlavne Zákonom

o účtovníctve,<sup>35</sup> ktorý presne vymedzuje pravidlá pre sledovanie

a evidovanie ekonomických procesov a kvantifikáciu konkrétnych

ekonomických ukazovateľov.<sup>36</sup>

#### 3.1 Majetok podniku, jeho funkcia a formy

Majetok podniku alebo inej organizácie ako právneho subjektu je to,

čo podnik vlastní, čo nadobudol a čo využíva pre tvorbu svojich produktov, resp. pre napĺňanie svojho poslania a cieľov.

Podnik pre zabezpečenie svojej činnosti potrebuje budovy, stroje, zariadenia, materiály a pod. Tieto tvoria majetok podniku.

Tieto zložky sa zúčastňujú pri tvorbe hodnoty pre zákazníka, a preto by mali byť využívané efektívne. V podniku je dôležité sledovať a riadiť

<sup>35</sup> Zákon o účtovníctve, Zákon č. 431/2002 Z.z.

<sup>36</sup> Dôležité je uvedomiť si, že legislatíva sa u nás neustále mení a vyvíja. Množstvo zmien je vidieť na publikovaných zákonoch v aktualizovanom úplnom znení k najnovšiemu dátumu. U každého z dôležitých zákonov týkajúcich sa podnikania je uvedených desiatky doplnkov a zmien. Súčasné znenie zákonov nie je možné považovať za konečné, a preto ani táto publikácia si nemôže dať za cieľ publikovať aktuálne legislatívne pravidlá pre čitateľov, ktorým sa kniha dostane do rúk i po krátkom čase po jej vydaní.

stav a využívanie majetku a jeho účinnosť pri tvorbe hodnôt a dosahovaní výsledkov podniku.

Podľa zákona o účtovníctve „Majetkom sú tie aktíva účtovnej jednotky, ktoré sú výsledkom minulých udalostí, je takmer isté, že v budúcnosti zvýšia ekonomické účinky účtovnej jednotky a dajú sa spoľahlivo oceniť podľa § 24 až 28; vykazujú sa v účtovnej uzávierke v súvahe alebo vo výkaze o majetku a záväzkoch.“<sup>37</sup>

### 3.1.1 Čo tvorí majetok podniku

Majetok je teda to, čo podnik nadobudol v minulosti, čo nielen vlastní, ale čo ho do určitej miery reprezentuje a čo mu slúži k tvorbe nových hodnôt i pridanej hodnoty. K jeho obsahovej stránke sa môžeme dopátrať cez pohľad na podnik.

Podľa Obchodného zákonníka „Podnikom sa na účely tohto zákona rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľom a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.“<sup>38</sup>

Majetkom podniku môžu byť hmotné i nehmotné zložky podnikania, ale nie osobné zložky.

Obchodný zákonník upresňuje, čo zaraďuje pod tento pojem: „Obchodným majetkom na účely tohto zákona sa rozumie súhrn majetkových hodnôt (vecí, pohľadávok a iných práv a peniazmi oceneľných iných hodnôt), ktoré patria podnikateľovi a slúžia alebo sú určené na jeho podnikanie.“<sup>39</sup>

Bližšie nám pohľad na majetok podniku upresňuje rámcová účtovná osnova, ktorá v súlade s § 13 Zákona o účtovníctve upresňuje obsah jednotlivých kategórií a účtovných tried.

<sup>37</sup> Zákon o účtovníctve, Zákon č. 431/2002 Z.z.

<sup>38</sup> Obchodný zákonník, Zákon č. 513/1991 Zb., § 5

■<sup>39</sup> Obchodný zákonník, Zákon č. 513/1991 Zb., § 6

Z tohto účtovného pohľadu sa do majetku podniku (resp. účtovnej jednotky) zjednodušene zaraďuje:

#### **A. Dlhodobý (neobežný) majetok**

- hmotný, napr.
  - budovy, stavby a pozemky,
  - stroje a zariadenia;
- nehmotný, napr.
  - softvér,
  - oceniteľné práva (patenty, licencie),
  - goodwill;
- finančný, napr.
  - cenné papiere a podiely v dcérskych spoločnostiach,
  - cenné papiere a podiely iné.

#### **B. Krátkodobý (obežný) majetok**

- zásoby:
  - materiál,
  - zásoby vlastnej výroby:
    - o nedokončená výroba,
    - o polotovary vlastnej výroby,
    - o hotové výrobky,
  - obchodný tovar;
- pohľadávky - voči odberateľom;
- peniaze:
  - hotovosť v pokladni,
  - na účtoch v bankách.

Podľa uvedeného môžeme majetok podniku rozlišovať podľa rôznych hľadísk. Napríklad ako majetok hmotný, nehmotný a finančný, alebo ako majetok hnutelný a nehnuteľný a pod.

Z pohľadu ekonomického nás ale najviac zaujíma členenie majetku na dve skupiny:

- majetok dlhodobý (neobežný),
- majetok krátkodobý (obežný).

### **3.1.2 Dlhodobý (neobežný) majetok**

Dlhodobý (neobežný) majetok je majetok, ktorý podnik nadobudol a používa ho dlhodobo (dlhšie ako jeden rok) počas jeho životnosti.

*Z ekonomického pohľadu sa nazýva i investičný majetok.* Tento názov zdôrazňuje skutočnosť, že podnik do tohto majetku investoval finančné zdroje (kapitál) ako dlhodobú investíciu. Znamená to, že v dlhodobom majetku sú jeho investované finančné zdroje (kapitál) dlhodobo viazané.

Ak podnik investoval do dlhodobého majetku určitú časť zo svojich disponibilných zdrojov musí si uvedomiť, že tieto zdroje nebude môcť po dlhú dobu použiť na nič iného. Sú viazané dlhodobo.

Dlhodobý (neobežný) majetok v priebehu svojej životnosti prispieva k tvorbe výstupov podniku a k tvorbe hodnoty a pridanej hodnoty. Prenášanie hodnoty majetku do hodnoty produktov prebieha tak, že dlhodobý majetok postupne v jednotlivých časových úsekoch svojho dlhodobého pôsobenia (v jednotlivých rokoch počas jeho životnosti) prenáša svoju hodnotu do hodnoty výstupov (produktov) formou odpisov.

*Odpisy sú súčasťou nákladov podniku (sú účtované ako náklad).* Cez náklady sa dostávajú do cien produktov a ako súčasť tržieb za produkty sa vracajú späť do podniku. Podnik takýmto spôsobom po uplynutí životnosti dlhodobého majetku má nakumulované zdroje, ktoré môže využiť na reprodukciu - vyradenie starého a obstaranie nového majetku.

Do dlhodobého (neobežného) majetku podniku zaraďujeme:

- dlhodobý hmotný majetok,
- dlhodobý nehmotný majetok,
- dlhodobý finančný majetok.

**Dlhodobý hmotný majetok** je majetok, ktorý má hmotnú podstatu a je tradične vnímaný ako hlavná, resp. základná časť majetku. Takýto pohľad prevláda hlavne vo výrobných podnikoch. V transformačnom procese podniku, pri premene vstupov na výstupy pôsobí dlhodobo. Pritom svoju hodnotu prenáša do pridanej hodnoty postupne, cestou odpisov.

Do dlhodobého hmotného majetku patria:

- *Budovy, stavby, pozemky* a pod., t.j. všetko, čo predstavuje vlastné priestory v ktorých môžu prebiehať transformačné hmotné procesy, pri ktorých hmotné vstupy (materiál) môžeme transformovať na hmotné výstupy (produkty).
- *Stroje, zariadenia, prístroje* a ostatné súčasti technologického zariadenia, ktoré podnik nadobudol (t.j. do nich investoval), vlastní ich a slúžia pre transformáciu vstupov (materiálov) na výstupy (produkty). Podľa Zákona o dani z príjmov do tejto kategórie patrí iba ten dlhodobý majetok, ktorého obstarávacía cena je vyššia ako 1 700 € a doba používania väčšia ako 1 rok.<sup>40</sup>

Toto upresnenie je z dvoch skôr pragmatických dôvodov. Jednak z dôvodu zjednodušenia evidencie o majetku. Ak by sa do dlhodobého majetku zaraďovali i rôzne drobné pracovné nástroje (napr. drobné pracovné náradie), ktoré majú nižšiu hodnotu i dobu životnosti, bolo by potrebné o každej takejto položke osobitne viesť evidenciu ako v prípade ostatného dlhodobého majetku, čo by bolo veľmi administratívne náročné. Z toho dôvodu sa do dlhodobého majetku zahrňuje iba majetok s dlhšou dobu používania ako 1 rok a vyššou obstarávacou cenou ako je 1 700 €.

Druhým dôvodom je ekonomický, ktorý súvisí s prenášaním hodnoty majetku do hodnoty výstupov, a to cestou účtovania nákladov. Dlhodobý majetok prenáša svoju hodnotu do hodnoty výstupov postupne, formou odpisov. Odpisovanie tohto drobného majetku by bolo opäť administratívne náročné. Hranice z pohľadu obstarávacej

<sup>40</sup> Zákon o dani z príjmov, Zákon č. 595/2003 Z.z. (aktualizácia 548/2010 Z.z.), § 22 ods. 2, p. a)

ceny majetku sa postupne posúvajú a dnešné kritérium 1 700 € sa môže v budúcnosti zmeniť.

**Dlhodobý nehmotný majetok** je majetok, ktorý nemá hmotnú podstatu. Podobne ako hmotný majetok je dôležitý pre transformačný proces vstupov na výstupy a prispieva k tvorbe hodnoty výstupov podniku. Nehmotný majetok môže mať rôznu podobu. I v tomto prípade, ako všeobecne u majetku je dôležité, že podnik tento majetok nadobudol, podnik ho vlastní a majetok má vyčísliteľnú hodnotu. Podnik spravidla do neho investoval a táto investícia má dlhodobý charakter. Patria sem:

- patenty, licencie a iné oceneniteľné práva, ktoré podnik zakúpil a majú vyčísliteľnú hodnotu (odvodenú od obstarávacej ceny);
- softvér a podobné nehmotné produkty, ktoré podnik vlastní a dlhodobo používa (ktoré majú dobu používania väčšiu ako 1 rok a obstarávaciu cenu väčšiu ako 2 400 €;
- goodwill - ako osobitný druh nehmotného majetku, ktorý zvyšuje hodnotu výstupov (výstupnú hodnotu), a tým i pridanú hodnotu, napríklad meno značky (brand). Podnik, ktorý investuje do značky buduje meno značky, získava lojalitu zákazníkov. Lojalita zákazníkov sa prejavuje tak, že sú ochotní opakovane kupovať produkty tejto značky a dávajú jej prednosť pred ostatnými značkami. Touto cestou môže podnik zvyšovať svoje tržby a vytvárať vyššiu pridanú hodnotu.

Súčasný trendy poukazujú na skutočnosť, že podniky kladú stále väčší dôraz na nehmotný dlhodobý majetok, ktorý môže výrazne ovplyvniť konkurencieschopnosť a tvorbu hodnôt v podniku. Tento trend sa výrazne odlišuje od pohľadov v minulosti, keď sa pod dlhodobým majetkom rozumel predovšetkým dlhodobý hmotný majetok.

**Dlhodobý finančný majetok** je majetok, ktorý vo svojej podstate nie je zapojený priamo do transformačného procesu v podniku, do

transformácie vstupov (materiálov) na finálne produkty. Predstavuje skôr finančné investície podniku do iných subjektov, a to formou:

- držania cenných papierov alebo podielov v dcérskych spoločnostiach, alebo
- držania cenných papierov alebo podielov v iných spoločnostiach.

Z vlastníctva cenných papierov (akcií v a.s.) alebo podielov (v s.r.o) podnik získava finančné výnosy - dividendy. Tieto finančné výnosy sa premietajú do zisku podniku a ovplyvňujú dosahovanú pridanú hodnotu podniku.

Mnohé z podnikov dnes volia cestu podnikania nielen v jednej (materskej) spoločnosti, ale rozkladajú riziko podnikania do viacerých (dcérskych, prípadne i vnukovských - t.j. dcér svojich dcér) spoločností. Tieto spoločnosti realizujú svoje transformačné procesy a vytvárajú zisk, ktorý v rámci jeho rozdeľovania môžu premieňať na dividendy, smerujúce k držiteľom akcií alebo podielov, t.j. do ich materskej alebo inej spoločnosti ako akcionára.

Rozkladanie rizika touto cestou, t.j. keď materská spoločnosť nerealizuje tieto čiastkové transformačné procesy sama, ale prenechá ich dcérskej spoločnosti, do ktorej vložila svoj finančný kapitál, na druhej strane znamená počítať s povinnosťou dvojitého zdaňovania príjmov.

Dcérska spoločnosť ako právny subjekt musí z dosiahnutého zisku odvieť daň z príjmov do štátneho rozpočtu. Až takto zdanený zisk rozdeľuje na dividendy. Prijaté dividendy ako finančné výnosy sú príjmom pre materskú spoločnosť, ktorá v konečnom dôsledku musí zo svojich dosiahnutých príjmov znovu odvádzať daň z príjmov. Je potom už iba vecou konkrétnej legislatívy, ako bude riešiť dvojité zdanenie príjmov z finančných investícií do dcérskych spoločností v rámci výpočtu jej dane z príjmu.



### 3.1.3 Krátkodobý (obežný) majetek

Krátkodobý (obežný) majetek je majetek, ktorý neustále mení svoju podobu, t.j. postupne prechádza z jednej podoby do druhej. Zmeny podoby

obežného majetku súvisia s prebiehajúcim transformačným procesom vstupov podniku na výstupy.

Názorne je možné tento proces zobrazit' na príklade výrobného podniku, ktorý v transformačnom procese prijíma na vstupe materiál a na výstupe sú expedované produkty (obr. 8).



Obrázok 8: Kolobeh obežného majetku v podniku

Transformačný proces v hmotnej podobe (materiálový tok podniku) prebieha nasledovne:

- Kolobeh obežného majetku logicky začína s peniazmi na účtoch v banke alebo v pokladnici podniku (pri zakladaní podniku). V tom čase už podnik začína s nákupom formou objednávaní materiálov od dodávateľov.
- Dodávkou (spolu s prijatou faktúrou za dodaný materiál) materiál prichádza na *sklad materiálu*, kde zostáva do času, kedy nepostúpi

do výroby (prevádzky). V tejto etape materiál vystupuje ako obežný majetok v jeho prvej fáze kolobehu.

- h Odovzdaním materiálu zo skladu do výroby (prevádzky) a realizáciou prvej výrobnjej operácie sa tento stáva *rozpracovanou výrobou* (nedokončenou výrobou, prípadne polotovarom vlastnej výroby), čo predstavuje druhú fázu kolobehu obežného majetku.
- Dokončením finálnych výrobkov vo výrobe sa tieto odvádzajú *na sklad hotových výrobkov*. Výrobky na sklade sú treťou fázou kolobehu obežného majetku.
- Zo skladu výrobky putujú ku kupujúcemu, spolu s vystavenou faktúrou, s uvedením množstva a ceny produktov. Medzi odoslaním faktúry a prijatím platby môže vzniknúť určité časové obdobie (i niekoľko týždňov alebo mesiacov), kedy sa obežný majetok nachádza v štvrtej fáze svojho kolobehu, a to v podobe *pohľadávok*. Pohľadávky voči kupujúcim predstavujú očakávania budúcich platieb za fakturovaný tovar a služby.
- Uhradením faktúry kupujúcim za zaslané produkty (spravidla formou prevodu platby na účet podniku) sa obežný majetok dostáva do svojej piatej fázy, ktorou sú **peniaze**. Tieto peniaze podnik v ďalšom priebehu kolobehu obežného majetku použije znovu na nákup materiálu (uhrádzanie faktúr za materiál).<sup>41</sup> Prijatý materiál spolu s faktúrou, v čase ak ešte nebola faktúra uhradená, vytvára „*záväzky voči dodávateľom*“. Záväzky však nie sú majetkom podniku, ale predstavujú jeden zo spôsobov financovania obežného majetku z cudzích zdrojov.

Pohľad na majetok v jeho štruktúre ako majetok dlhodobý a krátkodobý je dôležitý nielen v podnikoch a podnikateľskej sfére, ale aj v neziskových organizáciách a verejnoprávnych inštitúciách. Dôvodom sú hlavne zdroje jeho financovania.

<sup>41</sup> Transformačný proces umožňuje zhodnocovanie vloženého kapitálu. Takto sa na účet podniku cestou fakturovaných výkonov dostáva vyššia hodnota, ako je potrebná na nákup materiálu pre ďalší kolobeh obežného majetku. Z prijatých peňazí na účet sa hradia i ďalšie náklady, napríklad mzdy zamestnancov, platba nákladových úrokov a pod. V peňažnej podobe sa objavuje na účte i zisk, ktorý bude predmetom rozdeľovania (daň z majetku, dividendy, tvorba rezervného fondu a pod.).

Zákon o účtovníctve, ale rovnako i zákon o dani z príjmov kladú veľký dôraz na to, aby majetok podniku bol presne evidovaný. Informácie o stave majetku prehľadne poskytuje jeden zo základných účtovných výkazov, a to *súvaha - finančná bilancia*.

Majetok je uvedený v súvahe na ľavej strane, ako *aktíva súvahy*. Aktíva poskytujú prehľad o tom, čo podnik nadobudol a vlastní, resp. v čom má viazaný (alokovaný) kapitál. Aktíva sú v súvahe rozdelené do položiek v súlade s účtovnými pravidlami - účtovnou osnovou. Účtovná osnova špecifikuje položky dlhodobého (neobežného) a krátkodobého (obežného majetku).

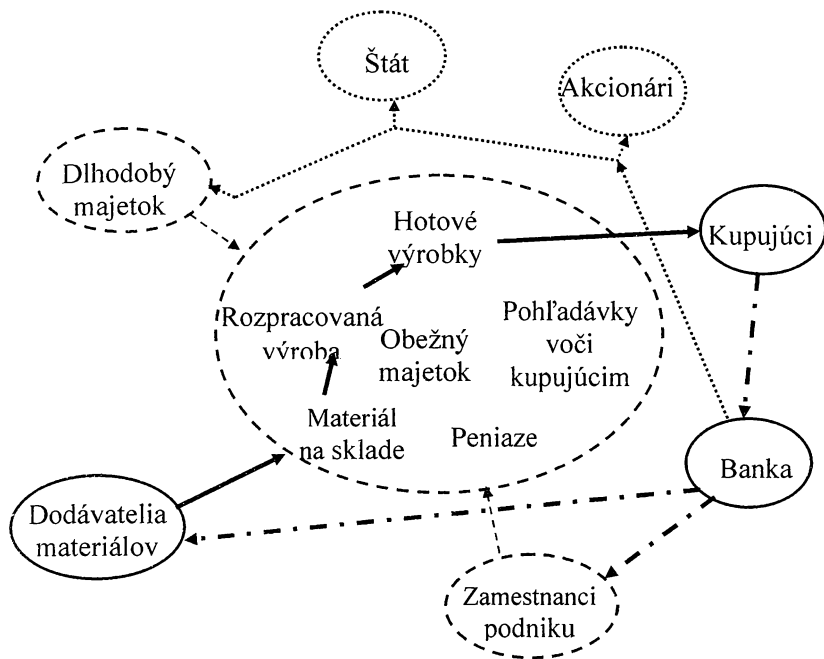
Súvaha zaznamenáva stav majetku k určitému okamihu (dňu), spravidla k poslednému dňu v určitom období (roka, mesiaca). Porovnávaním dvoch súvah za dve obdobia je možné zistiť i pohyb u položiek majetku.

### **3.2 Majetok z pohľadu materiálových a peňažných tokov**

Z ekonomického pohľadu je zaujímavé skúmať vzťah majetku a tvorby hodnoty. Z tohto pohľadu je dôležité osobitne hodnotiť kolobeh obežného majetku v rámci transformačného procesu podniku.

#### **3.2.1 Kolobeh obežného majetku v transformačnom procese podniku**

Transformačný proces podniku je založený na transformácii vstupov na výstupy. V rámci transformačného procesu dôležitú úlohu zohráva obežný majetok. Do tohto procesu okrem toho vstupuje i dlhodobý majetok. Celý transformačný proces je podmienený i účasťou zamestnancov - ľudských zdrojov, ktoré nielen svojimi fyzickými schopnosťami ale i vedomosťami, zručnosťami a skúsenosťami zabezpečujú a neustále zdokonaľujú tento transformačný proces (obr. 9).



Obrázok 9: Kolobeh obežného majetku v prepojení na materiálové a peňažné toky

kde:

- > materiálový tok,
- - - - -> peňažný tok,
- .....> rozdelenie zisku.

Celý priebeh tohto procesu sledujú rôzne zainteresované subjekty, ako sú dodávatelia, kupujúci, banky, akcionári, štát a pod. Od úspešnosti priebehu celého transformačného procesu závisí možnosť uspokojovať ich potreby a záujmy. Z pohľadu kupujúcich ide o produkty, z pohľadu dodávateľov o uhrádzanie záväzkov, z pohľadu akcionárov a štátu o podiel na rozdelení zisku a pod.

### 3.2.2 Účasť obežného majetku na materiálových a peňažných tokoch

**Obežný majetok** má v svojich prvých troch fázach spoločnú cestu s materiálovým tokom a v nasledujúcich dvoch fázach s hodnotovým tokom.

- **Materiálový tok** začína nákupom materiálu od dodávateľov, prechádza cez sklad materiálov v podniku, rozpracovanú výrobu, hotové výrobky na sklade a končí expedíciou finálnych výrobkov kupujúcim. V rámci materiálového toku je vidieť jeho úzke prepojenie na kolobeh obežného majetku, a to v rámci jeho prvých troch podôb (zásoby materiálu, rozpracovaná výroba a hotové výrobky). Okrem toho sa obežný majetok ešte vyskytuje i v peňažnej podobe ako pohľadávky (skôr fiktívna podoba) a peniaze.
- **Peňažný tok** začína z pohľadu obežného majetku splatením pohľadávok zo strany kupujúcich, prijatím peňazí na účet v banke. Peňažný tok zachytáva obežný majetok v tejto fáze vo dvoch formách, a to v podobe pohľadávok voči kupujúcim a ako prijaté peniaze na účet v banke.

Obežný majetok sa podieľa na tvorbe hodnoty na prvý pohľad skôr záhadným spôsobom. V rámci kolobehu obežného majetku sa vo forme peňazí získaných úhradou faktúr objavuje zisk, ktorý vzniká ako výsledok transformačného procesu podniku. Otázke tvorby zisku sa budeme osobitne venovať až v nasledujúcej kapitole. Ale už z tohto jednoduchého pohľadu je vidieť, že tvorba zisku nie je spôsobená iba samotným kolobehom obežného majetku, ale bude závisieť hlavne od toho, koľko nám kupujúci zaplatia za predané produkty. Výška tržieb za predané produkty bude závisieť od viacerých faktorov (cena, predané množstvo a pod.).

Z uvedeného znázornenia na obr. 2 je vidieť, že vytvorený zisk dáva možnosť rozhodovať o jeho rozdelení. Záujem podieľať sa na rozdelení zisku majú hlavne:

- štát (daň z príjmov),
- akcionári (dividendy) a
- manažéri podniku (na rozvoj podniku).

### 3.2.3 Účast' dlhodobého majetku na transformačnom procese

**Dlhodobý majetok** vstupuje do transformačného procesu a vytvára dôležité podmienky pre zabezpečenie kolobehu obežného majetku. Svojím aktívnym zapojením do transformačného procesu sa spolupodieľa na tvorbe hodnoty. Jeho účasť sa prejavuje nasledovne:

- Z pohľadu materiálového toku hlavne vytvára podmienky pre možnosť kolobehu obežného majetku, a to vybudovanými skladmi, dopravnými prostriedkami, výrobnými halami, strojmi a zariadením, softvérom, licenciami alebo i goodwillom, pôsobiacim na zákazníkov.
- Z pohľadu peňažných tokov skôr očakáva podporu pri prerozdeľovaní zisku, za účelom rozširovania kapacít, modernizácie technológií, a pod.

Dlhodobý majetok sa podieľa na tvorbe pridanej hodnoty, a to odpismi účtovanými ako náklad v jednotlivých obdobiach životnosti zložiek tohto majetku. Zaučtovanie odpisov ale ešte neznamená reálnu možnosť získať peňažné prostriedky na jednoduchú reprodukciu, ktorá súvisí s možnou kumuláciou zdrojov z odpisov. Reálne prostriedky na reprodukciu závisia od celkových výsledkov podniku v náročnom konkurenčnom prostredí.

Podľa Obchodného zákonníka podnik tvoria nielen hmotné a nehmotné zložky, ale aj osobné zložky podnikania.

**Zamestnanci** nie sú majetkom podniku, ale sú nevyhnutnou súčasťou podniku a rozhodujúcim kritickým faktorom jeho úspešnosti.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> PAPUEA,J.: *Strategický manažment - výzva pre manažérov*. Bratislava: Elita, 1993, s 24

Spoluúčasť zamestnancov na transformačnom procese sa prejavuje viacerými spôsobmi:

- Na kolobehu obežného majetku sa priamo nezúčastňujú, ale hlavne vytvárajú podmienky pre jeho realizáciu.
- V rámci peňažných tokov sa prejavujú výraznejšie. Vyplácanie miezd zamestnancom je dôležitou súčasťou peňažných výdavkov podniku.
- V prípade miezd ako súčasti nákladov podniku, nie je priamo zaručené ich uhrádzanie z tržieb za vytvorené produkty. Je to podobná situácia ako v prípade odpisov. Vyplácanie miezd je závislé od konkurencieschopnosti podniku. Preto ak chcú manažéri zlepšiť ohodnocovanie zamestnancov podniku, nestačí zvýšiť mzdu a zaúčtovať to do nákladov. Dôležitá je konkurencieschopnosť podniku a až následne je možné uvažovať o zvyšovaní miezd.

Aj neziskové organizácie a verejné inštitúcie majú časť svojich zdrojov investovaných do dlhodobého majetku a musia si časť zdrojov rezervovať na zabezpečenie kolobehu obežného majetku. Už len z tohto je vidieť, že v súvislosti s majetkom nás nutne i tu bude zaujímať otázka zdrojov jeho financovania.

### **3.3 Zdroje financovania majetku podniku**

Otázka zdrojov financovania majetku patrí medzi dôležité súčasti manažérskej ekonomiky. Pre manažérov vytvára výrazný priestor pre uplatnenie ich ekonomického myslenia.

Pri rozhodovaní o financovaní majetku je nutné brať do úvahy viacero skutočností:

- Na prvom mieste je otázka, odkiaľ získať zdroje potrebné na financovanie dlhodobého a obežného majetku. Možnosti sú dve,

vlastné a cudzie zdroje a podniky obidve tieto možnosti využívajú. Dôležité je akými cestami a v akom rozsahu tieto zdroje získať.

- Ďalej nadväzujúcou otázkou je, do ktorej z rôznych foriem majetku alokovať, t.j. vložiť získané zdroje.<sup>43</sup> Zdroje financovania sú takmer vždy obmedzené - limitované. Platí to v prípade podnikov ale i neziskových organizácií a verejných inštitúcií. Je preto nutné zvažovať a ekonomicky prehodnocovať, do čoho tieto obmedzené zdroje alokovať. Možnosťou je použiť ich na rozšírenie stáleho - dlhodobého majetku, ale rovnako je možné rozšíriť i obežný majetok. Ekonomické myslenie by nás malo viesť k správnejmu rozhodnutiu čo uprednostniť, resp. čomu dať prednosť, prípadne v akom pomere zapojiť do financovania vlastné a cudzie zdroje.
- Na treťom mieste je potom riešenie už detailnejších otázok, ako napríklad, ktorú z konkrétnych alternatív rozširovania dlhodobého alebo obežného majetku uprednostniť. Núkajú sa nám napríklad investične (cenovo) náročnejšie technológie, ale na druhej strane vyžadujú menej obežného majetku (pracujú s menším odpadom materiálu, sú menej náročné na spotrebu energie a pod.). Na druhej strane sú alternatívy síce investične (cenovo) menej náročné, ale zasa náročnejšie na prevádzku a obežný majetok. Tieto i podobné ďalšie otázky vystupujú v súvislosti s majetkom podniku a jeho financovaním.

### **3.3.1 Vlastné zdroje financovania majetku**

**Vlastné zdroje** predstavujú v zjednodušenej podobe kapitál, ktorý vkladajú fyzické alebo právnické osoby do podnikania pri zakladaní podniku, prípadne zakladatelia vkladajú do iných organizácií. Ak uvažujeme o zdrojoch financovania majetku, na prvom mieste vnímame vždy vlastné zdroje.

<sup>43</sup> ARNOTT,R., FABOZZY,F.J.: *Asset Allocation*. Chicago : Probus Publishing, 1988



Ak sa niekto chce stať podnikateľom, ak chce založiť podnik, jedna zo základných podmienok pre založenie podniku (kapitálovej spoločnosti) je minimálna výška vložených vlastných zdrojov, tzv. *základného imania*.

Minimálna výška základného imania vyplýva z platnej legislatívy. V súčasnosti je to u spoločnosti s ručením obmedzeným už spomínaná výška 5 000 €, pri minimálnom vklade jedného spoločníka 750 €.

V prípade akciovej spoločnosti je požadované základné imanie minimálne vo výške 25 000 €.

Podnik, nezisková organizácia alebo inštitúcia si musí už pri zakladaní urobiť prvú predstavu o potrebe dlhodobého i obežného majetku, a tým i celkovo o potrebe zdrojov potrebných na jeho financovanie. Tieto prvé informácie sú vždy dôležité pri rozhodovaní o type podniku.

V prípade, ak podnik nebude veľmi náročný na priestory, vybavenie ani obežný majetok (napríklad v prípade drobnej remeselnej činnosti, vedenie účtovníctva, poradenská činnosť a pod.), bude skôr pripadať do úvahy založenie živnosti, prípadne zvažovať založenie s.r.o.

Ak však pôjde o podnik, kde pri napĺňaní poslania a cieľov bude potrebné zabezpečiť investičné náročné technológie (hutníctvo, energetika, chémia a pod.), bude potrebné založiť pravdepodobne akciovú spoločnosť.

### **Zvyšovanie vlastných zdrojov**

Toto je dôležitá otázka, ktorú riešia podniky v priebehu celého svojho životného cyklu. Medzi základné cesty pre zvyšovanie vlastných zdrojov zaraďujeme:

- **Nerozdelený zisk**, ktorý predstavuje tú časť zisku, ktorá po zdanení a po výplate dividend pre akcionárov zostáva v podniku a slúži pre zabezpečenie jeho ďalšej činnosti. Najvyšší orgán spoločnosti (valné zhromaždenie s.r.o. alebo a.s.) každoročne rozhoduje o rozdeľovaní vytvoreného zisku. Ako bolo už uvedené, povinnosťou podnikateľských subjektov je na prvom mieste odvieť do štátneho rozpočtu daň z príjmov. Potom vzniká možnosť uspokojiť požiadavky akcionárov a spoločníkov na zhodnocovanie ich vloženého kapitálu, a to formou dividend a podielov na výsledku

hospodárenia. Valné zhromaždenie nemusí využiť túto možnosť. Akcionári môžu dať prednosť pred vyplácaním dividend radšej financovaniu rozvojových projektov, ktoré zabezpečia budúcu úspešnosť podniku. Akcionári môžu dať prednosť dlhodobým úspechom pre krátkodobými efektmi spojenými s vyplácaním dividend v bežnom období.

- **Zvyšovanie podielu spoločníkov v s.r.o. alebo nová emisia akcií v a.s.** Toto patrí tiež medzi možnosti zvyšovania základného imania i vlastného imania, ktoré v súvahe (finančnej bilancii) na jej pravej strane vyjadruje celkovú výšku vlastných zdrojov.

**Vlastné imanie** pozostáva zo:

- základného imania (vklady vlastníkov),
- nerozdeleného zisku,
- fondov vytvorených zo zisku. Legislatíva vyžaduje povinnú tvorbu fondov zaraďovaných do vlastného imania.

### **3.3.2 Cudzie zdroje financovania majetku**

**Cudzie zdroje** predstavujú ďalšiu možnosť, ako financovať majetok podniku. Cudzie zdroje predstavujú dlh podniku, ktorý môže byť vo forme úverov, alebo záväzkov a podnik je povinný ho v stanovenej lehote splatiť. Medzi cudzie zdroje patria:

- **Úvery** - poskytované bankami:
  - dlhodobé úvery - splatné za obdobie dlhšie ako jeden rok,
  - krátkodobé úvery - splatné do jedného roka.
- **Záväzky** - voči:
  - Dodávateľom - nezaplatené faktúry za prijatý materiál (dodávatelia vo faktúre uvádzajú termín splatnosti, ktorý dáva možnosť podniku pracovať i so záväzkami „do lehoty splatnosti“. Neuhradenie faktúry po tejto lehote znamená, že vznikol záväzok „po lehote splatnosti“).

- Zamestnancom - nevyplatené mzdy (mzdy sa vyplácajú raz mesačne a do tohto termínu podnik môže využívať tieto zdroje určené na výplatu bez ohrozovania záujmov svojich zamestnancov).
- Štátu - neodvedené dane (podniky odvádzajú dane preddavkovo. Celkové zúčtovanie a úhrada dane je po skončení účtovného obdobia. Podnik môže využívať tieto zdroje predstavujúce rozdiel medzi celkovou daňou a preddavkami ako cudzie zdroje).
- Ostatným subjektom, ako prijaté preddavky, zálohy od odberateľov, prípadne ďalšie.

Legislatíva nevy vymedzuje minimálnu ani maximálnu výšku cudzích zdrojov, no v súčasnosti prakticky máloktorý podnik pracuje bez cudzieho kapitálu. Podnik môže i v budúcnosti využiť zvyšovanie týchto zdrojov.

### **Zvyšovanie cudzích zdrojov**

Cesty pre zvyšovanie cudzích zdrojov sú zhodné s tými, ktoré sú pri získavaní cudzích zdrojov. Sú to:

- úvery od bánk,
- záväzky voči rôznym subjektom.

Z ekonomického hľadiska je dôležité rozlišovať cudzie zdroje i podľa možnej dĺžky ich použitia:

- **Dlhodobé cudzie zdroje**, ktoré môže podnik využívať dlhšie ako jeden rok. Patria k nim dlhodobé bankové úvery, podnikové dlhopisy ako cenné papiere, ktoré podnik emituje za účelom získania finančných zdrojov na určitú dobu:
  - dlhodobé úvery,
  - dlhopisy - záväzky z dlhopisov.
- **Krátkodobé cudzie zdroje**, ktoré musí podnik uhradiť do jedného roka:
  - krátkodobé úvery,
  - krátkodobé záväzky voči rôznym subjektom (dodávatelia, zamestnanci, štát, poisťovne a pod.).

Osobitnou skupinou v rámci rozlišovania položiek cudzích zdrojov sú stále pasíva. *Stále pasíva* sú položkou, ktorá patrí v svojej podstate ku krátkodobým cudzím zdrojom (pasívam). Vystupujú v podniku stále (spravidla každý mesiac) v určitej stálej výške, a preto s ňou môžu manažéri uvažovať ako s dlhodobým cudzím zdrojom (záväzky voči dodávateľom do lehoty splatnosti, záväzky voči zamestnancov do výplatného dňa a pod.).

### 3.3.3 Analýza vzťahov z finančnej bilancie - súvahy

Informáciu o finančných zdrojoch podniku a ich použití na krytie majetku nám zachytáva **súvaha (finančná bilancia)** ako jeden zo základných účtovných výkazov (obr. 10). Aktíva poskytujú prehľad o tom, čo podnik vlastní, aký má majetok. Pasíva dávajú prehľad o tom, z čoho je tento majetok financovaný.

#### Súvaha k 31.12. .... (Finančná bilancia)

AKTÍVA	PASÍVA
Dlhodobý majetok <ul style="list-style-type: none"> <li>- hmotný</li> <li>- nehmotný</li> <li>- finančný</li> </ul>	Vlastné imanie <ul style="list-style-type: none"> <li>- základné imanie</li> <li>- nerozdelený zisk</li> <li>- fondy</li> </ul>
Zásoby <ul style="list-style-type: none"> <li>- materiálové</li> <li>- nedokončená výroba</li> <li>- hotové výrobky</li> </ul>	Dlhodobé cudzie zdroje <ul style="list-style-type: none"> <li>- dlhodobé úvery</li> <li>- dlhodobé záväzky</li> </ul>
Pohľadávky	Krátkodobé cudzie zdroje <ul style="list-style-type: none"> <li>- krátkodobé úvery</li> <li>- krátkodobé záväzky</li> </ul>
Peniaze	
<b>AKTÍVA CELKOM</b>	<b>PASÍVA CELKOM</b>

Obrázok 10: Súvaha – finančná bilancia podniku

Súvaha poskytuje takto pre manažérov dôležité informácie pre ekonomické rozhodovanie. Okrem celkovej výšky finančných zdrojov a ich alokácie do majetku podniku je možné z tejto finančnej bilancie získať ďalšie dôležité informácie.

Z pravej strany finančnej bilancie je možné vyhodnotiť:

- finančnú štruktúru, ktorá vyjadruje pomer medzi vlastnými a cudzími zdrojmi,
- stupeň zadlženosti - pomer medzi cudzími zdrojmi a celkovými finančnými zdrojmi podniku.

Ekonomické myslenie vedie manažérov k úvahám o **optimálnom stupni zadlženosti**. Pri hľadaní odpovede o tom, aká by mala byť optimálna zadlženosť je potrebné zohľadniť nasledovné skutočnosti:

- a) Neúmerné využívanie vlastných zdrojov (nízky stupeň zadlženosti) znamená na jednej strane väčšiu finančnú stabilitu podniku a jeho nezávislosť od veriteľských bánk a ostatných subjektov. Na druhej strane to má za následok, že podnik na financovanie svojich aktivít využíva „drahšie“ vlastné zdroje.

***Prečo sú vlastné zdroje vnímané ako drahšie?***

- Za používanie vlastných zdrojov akcionári budú od nás žiadať dividendy. Tieto budú chcieť mať vyššie ako sú bežné úrokové miery, keďže investovali do podniku, kde podnikateľské aktivity sú spojené s väčším rizikom ako peniaze uložené v banke. Za cudzie zdroje (úvery) platíme banke úroky, a tie sú na úrovni bežných úrokových mier.
- Ďalším motivujúcim faktorom pre čerpanie úverov je to, že zatiaľ čo dividendy vyplácame zo zdaneného zisku, úroky neplatíme zo zdaneného zisku, ale sú súčasťou nákladov. Úroky z cudzích zdrojov takto znižujú zisk ako základ dane. To znamená, že v dôsledku tohto daňového efektu sa cudzí

kapitál stáva pre podnik lacnejší a podporuje takto výhodnosť čerpať úvery.

- b) Druhým faktorom, ktorý naopak pôsobí proti neúmernému zadlžovaniu je rast rizika podniku, resp. vnímanie podniku ako rizikového partnera zo strany bánk.
- Podnik, ktorý nemá vysokú zadlženosť a nie je vnímaný bankou ako rizikový partner môže získať úvery za bežné úrokové miery.
  - Podnik, ktorý má už nadpriemernú, resp. neúmerne vysokú zadlženosť, je vnímaný zo strany banky ako rizikový partner, a preto mu banka bude ochotná poskytnúť ďalšie úverové zdroje za vyššiu cenu, t.j. vyššiu úrokovú mieru.

Teória finančného manažmentu poskytuje manažérom rôzne možnosti na finančné rozhodovanie v tejto oblasti.

Pri rozhodovaní o alokácii zdrojov do položiek aktív (majetku) je potrebné brať do úvahy štruktúru majetku, v členení na dlhodobý a obežný majetok a likvidnosť jednotlivých zložiek majetku.<sup>44</sup>

V tejto súvislosti *zlaté bilančné pravidlo* požaduje, aby *dlhodobo viazaný majetok bol financovaný zdrojmi, ktoré má podnik dlhodobo k dispozícii*. Znamená to, že dlhodobý majetok by mal byť plne finančne krytý z vlastných a dlhodobých cudzích zdrojov podniku. Tento pohľad vedie k finančnej rovnováhe a stabilite podniku. V prípade, ak podnik investuje do dlhodobého majetku „krátkodobé zdroje“ môže očakávať veľmi skoro finančné problémy súvisiace s finančnou rovnováhou. Krátkodobé úvery bude potrebné v krátkom čase splatiť, ale zdroje na ich splácanie (odpisy, zisk) sa budú vytvárať až v dlhšom časovom horizonte

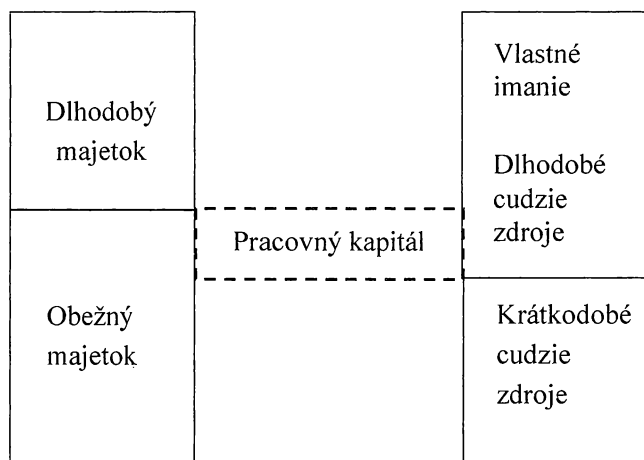
Ak podnik nedodržiava zlaté bilančné pravidlo môže to viesť k situácii, kedy podnik je „podkapitalizovaný“, čiže nemá dostatok dlhodobého kapitálu na krytie dlhodobého majetku, čo spôsobuje neustále

<sup>44</sup> BREALEYJR.,A., MYERS, S.C.: *Teória a praxe firemných financií*. Praha : Victoria Publishing, 1992, s. 451

napätie medzi potrebami a zdrojmi. V praxi takéto nezdravé finančné hospodárenie sa prejavuje finančnou nerovnováhou a nestabilitou podniku.

V tejto súvislosti je dôležité si uvedomiť, že v podniku je potrebné dlhodobými zdrojmi financovať nielen dlhodobý majetok, ale mať i časť obežného majetku (nutné zásoby materiálov, potrebný stav peňazí na účtoch, stále existujúce pohľadávky a pod.) finančne krytého z dlhodobých zdrojov. Zaručí to podniku mať možnosť „dlhodobosť“ si udržiavať trvalo nevyhnutný stav obežného majetku a tak vytvárať podmienky pre dlhodobú likviditu a platobnú schopnosť.

Tá časť dlhodobých zdrojov, ktorá sa používa na financovanie tejto stálej potreby obežného majetku predstavuje *pracovný kapitál* (obr. 11).



Obrázok 11: Zlaté bilančné pravidlo a pracovný kapitál

**Likvidita** je schopnosť podniku uhrádzať splatné záväzky (platobné povinnosti) z peňažných zdrojov, ktoré má podnik k dispozícii. Problémy s likviditou sú kritickým miestom v podnikoch a sú často spôsobené i problémami vyplývajúcimi z nedodržiavania zlatého bilančného pravidla. Likvidita je prepojená s likvidnosťou majetku.

**Likvidnosť** charakterizujeme ako schopnosť majetku pretransformovať sa na pohotovú peňažnú prostriedky. Spomedzi majetku najlikvidnejšou zložkou sú peniaze, keďže ich možno okamžite použiť na splácanie záväzkov. V krátkom čase likvidné sú pohľadávky (v čase od vystavenia faktúry po jej úhradu), menej likvidné sú zásoby (je potrebné aby prebehol celý výrobný proces apo jeho ukončení mohlo dôjsť k realizácii). Za dlhodobu likvidnú je považovaný dlhodobý majetok (musí prejsť celá doba životnosti, aby sa cez odpisy uvoľnili zdroje vynaložené na dlhodobý majetok).





## 4 Náklady a zisk podniku

Náklady a zisk patria medzi základné ekonomické pojmy, od ktorých sa odvíja predovšetkým klasické ekonomické myslenie. Tieto pojmy v sebe skrývajú syntetizujúce pohľady na ekonomiku subjektu z pohľadu určitého časového úseku (mesiac, štvrťrok, rok). Výsledky merané pomocou takýchto ukazovateľov sú závislé od mnohých faktorov, ale i od uplatňovanej metodiky a legislatívy. Zámerom tejto kapitoly je objasniť podstatu týchto základných ekonomických pojmov a poukázať na trendy ekonomického myslenia v oblasti riadenia nákladov a zisku.

### 4.1 Klasické prístupy k riadeniu nákladov a zisku

#### 4.1.1 Podstata a vznik nákladov a zisku

*Náklady* môžeme zjednodušene označiť ako peňažné vyjadrenie produkčných faktorov (vstupov), ktoré podnik vynaložil v produkčnom procese pri tvorbe produktov (výstupov).

Medzi základné produkčné faktory všeobecne zaraďujeme:

- materiálové zdroje (suroviny, materiály, komponenty, energia a pod.),
- kapacitné zdroje (prístroje, zariadenia, budovy a pod.),
- ľudské zdroje (zamestnanci),
- finančné zdroje.

Náklady v podniku závisia od:

- spotreby produkčných faktorov, ktoré sú využívané pri tvorbe produktov a výkone činností (materiálové, energetické, pracovné, kapacitné, finančné, informačné),

- peňažného vyjadrenia spotreby produkčných faktorov ovplyvneného ich ocenením (cenami materiálov, energie, živej práce, cenami strojov, úrokmi a pod.),
- okrem vecnej spotreby produkčných faktorov a ich ocenenia aj vplyv štruktúry (kombinácie) ich spotreby (vplyv materiálovej, energetickej, kapacitnej, pracovnej, investičnej náročnosti produktov).

Hneď na úvod je potrebné zdôrazniť potrebu rozlišovania pojmov *náklady* a *výdavky*.

**Náklady** sú veličinou, ktorá predstavuje spotrebu produkčných faktorov vo vzťahu k dosahovaným výkonom. Náklady umožňujú vyjadriť, koľko vstupov podnik vynaložil na dosiahnutie výstupov. Náklady vyjadrujú spotrebu materiálu, energie, ľudskej práce a pod., na vytvorenie produktov, resp. na dosiahnutie tržieb za realizované výkony. Ukazovateľ nákladov je vypočítaný vždy podľa platných pravidiel, ktoré sú vymedzené aktuálnou legislatívou. Náklady podniku sú dôležitým ukazovateľom, ktorý ovplyvňuje výpočet základu pre daň z príjmov, a preto jeho výpočet je metodicky usmerňovaný platným zákonom o účtovníctve.

**Výdavky** sú na druhej strane veličinou, ktorá slúži na vyjadrenie úbytku peňazí v podniku z pohľadu sledovania toku peňazí v podniku. Výdavkom je napríklad nákup materiálu na sklad (zaplatili sme faktúru za materiál, ktorý však zostal zatiaľ na sklade, t.j. nebol ešte spotrebovaný na výrobu výrobkov). Výdavkom je i nákup strojov a zariadení, ktoré budú slúžiť podniku počas niekoľkých rokov (t.j. investícia do strojov a zariadení s dlhšou dobou životnosti nie je nákladom ale výdavkom).

Z toho vyplýva, že náklady vznikajú v okamihu spotreby vstupov, zatiaľ čo výdavky vznikajú v okamihu uhradenia faktúry za tieto obstarané vstupy.

Ďalšími veličinami, od ktorých je závislý úspech podniku sú *tržby* a *výnosy*, ktoré sú vyjadrením *výkonov* podniku. Tieto ukazovatele je nutné odlišovať od ukazovateľa *príjmy* podniku.

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

**Výnosy** sú finančno-ekonomickým ukazovateľom, ktorý je zisťovaný pomocou presne vymedzenej metodiky účtovníctva. V rámci nich rozlišujeme:

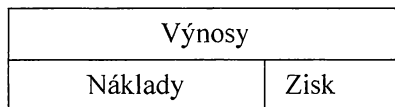
- tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb,
- tržby z predaja tovaru (nakúpeného a bezprostredne predaného tovaru bez ďalších úprav),
- tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálov (z odpredaja nepotrebných strojov a zariadení, z odpredaja nepotrebného materiálu, z predaja budov a pozemkov a pod.),
- výnosy z finančných investícií (z odpredaja cenných papierov - akcií, dlhopisov a pod.),
- ostatné výnosy (z mimoriadnej činnosti ako úhrady za škody a pod.).

Podobne ako v prípade nákladov i výnosy sú dôležitým ukazovateľom, ktorý slúži pre výpočet dane z príjmov podnikateľských subjektov. Z toho dôvodu je ich sledovanie a zachytávanie presne vymedzené legislatívnymi pravidlami, konkrétne platným Zákonom o účtovníctve. Platné legislatívne pravidlá presne vymedzujú, čo je možné započítavať a čo presne patrí do výnosov podniku. Do výnosov podniku napríklad zaraďujeme predané výrobky a služby, ktoré zákazník prevzal spolu s vystavenou faktúrou, a to i v prípade, že táto faktúra ešte nebola uhradená. Iný pohľad na výkony podniku predstavuje ukazovateľ príjmy podniku.

**Príjmy** sú ukazovateľom, ktorý sa týka prílivu peňazí do podniku v súvislosti s peňažným tokom podniku. Do príjmov zahrňujeme napríklad peniaze, ktoré prišli na náš účet od zákazníka (zákazník zaplatil za naše výrobky v tomto mesiaci, pričom tieto výrobky prevzal ešte v minulom období, t.j. ako fakturované výkony sme ich zahrnuli do tržieb už v minulom období).

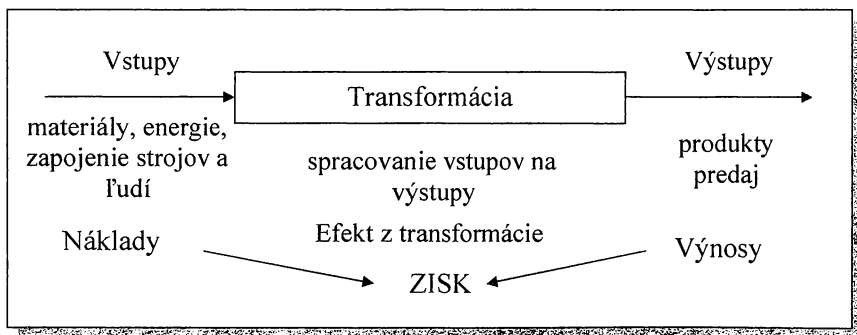
Z toho vyplýva, že výnosy vznikajú v okamihu predaja produktov (fakturácie) a príjmy vznikajú v súvislosti s prijatými platbami za predané produkty.

**Zisk** patrí medzi tradičné súhrnné ukazovatele, ktoré využívame na sledovanie a hodnotenie úspešnosti podniku. Jeho súhrnný charakter je daný tým, že jeho veľkosť je ovplyvňovaná výnosmi i nákladmi. Ide v podstate o rozdielový ukazovateľ. Zisk je rozdiel medzi výnosmi a nákladmi (obr. 12):



Obrázok 12: Zisk ako rozdielový ukazovateľ

Zisk je ukazovateľ, pomocou ktorého je možné kvantifikovať dosahovaný efekt z podnikovej činnosti. Ak podnikový proces považujeme za transformačný proces - transformáciu vstupov na výstupy (obr. 13), potom zisk predstavuje efekt dosahovaný z tejto transformácie, t.j. ako rozdiel medzi výstupmi a vstupmi z podnikovej činnosti.



Obrázok 13: Zisk ako efekt dosahovaný z transformačného procesu

Zisk predstavuje súhrnný efekt z podnikovej činnosti, ako rozdiel medzi vynaloženými nákladmi a dosahovanými výnosmi. Tento výsledný

efekt si však nemôže ponechať podnikateľ sám. Vytvorený zisk je predmetom rozdeľovania zisku.

Časť zo zisku sa na prvom mieste odvádza do štátneho rozpočtu formou **dane z príjmov**. Preto medzi finančno-ekonomickými ukazovateľmi podniku rozlišujeme:

- hrubý zisk - **zisk pred zdanením** (ako rozdiel medzi výnosmi a nákladmi),
- čistý zisk - **zisk po zdanení** (hrubý zisk znížený o daň z príjmov).

Čistý zisk, resp. zisk po zdanení si môže podnikateľ privlastniť, t.j. použiť ho na vlastnú spotrebu (napríklad v akciových spoločnostiach sa vypláca formou **dividend**) alebo ho môže ponechať v podniku ako **nerozdelený zisk**, ktorý slúži ako zdroj financovania rozvoja podniku.

Pri podrobnejších analýzach tvorby zisku (podľa metodiky účtovníctva zisk predstavuje hospodársky výsledok) rozlišujeme:

- **zisk z prevádzkovej (hospodárskej) činnosti** (prevádzkový hospodársky výsledok) ako rozdiel medzi výnosmi z prevádzkovej činnosti (napr. tržby z predaja vlastných výrobkov) a nákladmi na prevádzkovú činnosť (napr. náklady na výrobu vlastných výrobkov);
- **zisk z finančnej činnosti** (hospodársky výsledok z finančnej činnosti) ako rozdiel medzi výnosmi z finančnej činnosti (napr. výnosy z predaja cenných papierov) a nákladmi na finančnú činnosť (napr. nákladové úroky);
- **zisk z mimoriadnej činnosti** (hospodársky výsledok z mimoriadnej činnosti) ako rozdiel medzi výnosmi z mimoriadnej činnosti (napr. úhrada škôd) a nákladmi na mimoriadnu činnosť (napr. zaplatenie škody).

Snaha po úspešnosti nás vedie k hľadaniu spôsobov ako zvyšovať efekty dosahované z podnikovej činnosti, t.j. k hľadaniu spôsobov ako zvyšovať zisk podniku.

Ak zisk vnímame ako rozdielový ukazovateľ, zisk je rozdielom medzi výnosmi a nákladmi, existujú dve základné cesty jeho zvyšovania:

- zvyšovanie zisku cestou znižovania nákladov,
- zvyšovanie zisku cestou zvyšovania tržieb a výnosov,
- tretím z možných spôsobov je kombinácia dvoch predchádzajúcich spôsobov.

Ak chceme hľadať cesty pre zvyšovanie zisku, je potrebné uskutočniť analýzy faktorov, ktoré výšku zisku ovplyvňujú. Teória k tomu využíva rôzne postupy analýzy, založené na rôznych pohľadoch a členení základných faktorov. Medzi klasické pohľady na členenie nákladov patrí napríklad ich skúmanie z pohľadu druhového a kalkulačného členenia nákladov.

#### **4.1.2 Druhové členenie nákladov**

Náklady, tým že zobrazujú celkovú spotrebu produkčných faktorov vystupujú ako syntetický ukazovateľ, ktorý svedčí o kvalitatívnej úrovni podnikových aktivít a manažmentu podniku. Nižšie náklady umožňujú podniku okrem zvyšovania zisku i znižovanie cien svojich produktov, a tým dosiahnuť lepšiu konkurencieschopnosť.

Ak chceme hľadať cesty ako znižovať náklady, a tým zvyšovať zisk alebo zvyšovať konkurencieschopnosť, je možné skúmať náklady z dvoch klasických pohľadov. Manažéri už tradične využívajú dva základné pohľady na klasifikáciu nákladov:

- **druhové členenie nákladov**, t.j. členenie podľa nákladových druhov, pri ktorých sa celková spotreba produkčných faktorov rozčleňuje na ekonomicky rovnorodé skupiny podľa jednotlivých faktorov (napríklad náklady materiálové, mzdové, finančné a pod.);
- **kalkulačné členenie nákladov**, t.j. členenie podľa položiek kalkulačného vzorca, pri ktorých prvoradým kritériom je vzťah nákladov ku kalkulačnej jednotke (produktu), pričom rozlišujeme

náklady priame (jednotkové), ktoré priamo vchádzajú do produktu a náklady nepriame (režijné), ktoré s výrobkom súvisia sprostredkované a je nutné ich do výrobku určitým spôsobom rozpočítavať.

### **Nákladové druhy**

Náklady, ktoré vznikajú v súvislosti s podnikovou činnosťou sa v tomto prípade členia podľa výrobných faktorov, na spotrebu ktorých sú viazané, t.j. na nákladové druhy, a to:

- materiálové náklady (spotreba materiálu, energií),
- služby (opravy a udržovanie, cestovné),
- odpisy (odpisy dlhodobého majetku),
- mzdové a ostatné osobné náklady (vrátane nákladov na sociálne poistenie),
- ostatné prevádzkové náklady (pokuty, penále),
- finančné náklady (nákladové úroky),
- ostatné náklady (mimoriadne náklady ako škody a pod.).

Druhové členenie nákladov nám umožňuje sledovať náročnosť výroby na jednotlivé výrobné faktory, atak hľadať rezervy a možnosti znižovania nákladov v podniku.

Pre každý druh podnikania je charakteristická určitá štruktúra nákladov, a to v závislosti od toho, či ide o výrobu náročnú na ľudskú prácu, materiál alebo investície. Všetky zmeny, ktoré uskutočňujeme v oblasti inovácií technológií, inovácií výrobkov, inovácií materiálových vstupov alebo v ďalších oblastiach sa odrazia v zmene štruktúry nákladov, ako aj v zmene celkových nákladov.

Druhový pohľad na náklady je pre ekonomické riadenie podniku mimoriadne dôležitý, keďže poskytuje obraz o tom, čo bolo v podniku spotrebované. Druhové sledovanie nákladov tvorí základ pre výpočet celkových nákladov v podniku a taktiež pre hľadanie možností ako znižovať náklady v podniku, a tým i zvyšovať konkurencieschopnosť podniku. Tento pohľad na náklady sa uplatňuje v účtovníctve a pri



zostavovaní výkazu ziskov a strát ako jedného zo základných finančných výkazov v podniku.

#### 4.1.3 Kalkulačné členenie nákladov

Kalkulácie predstavujú široký okruh prepočtov v jednotlivých oblastiach podnikovej činnosti. Vypovedajú o tom, na čo boli náklady vynaložené, na aké výrobky a služby a v akej výške. Kalkulácie sa zostavujú prakticky vždy, ak ide o prípravu podnikateľských rozhodnutí, hodnotenie ekonomickej efektívnosti výroby určitých produktov, pre účely plánovania a riadenia celkových nákladov alebo pre účely tvorby cien.

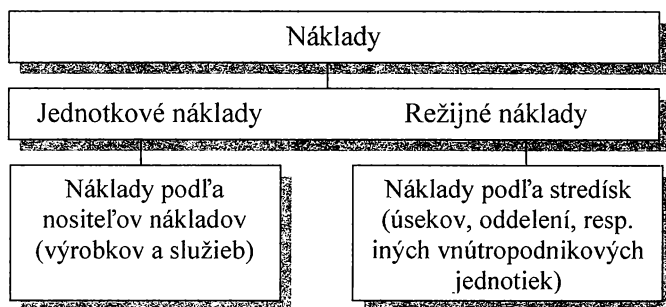
Kalkulácie sa zostavujú za účelom zistenia nákladov (a v konečnom dôsledku i hospodárskeho výsledku - zisku) u jednotlivých výkonov, resp. jednotlivých produktov (tzv. kalkulačných jednotiek).

Informácie o nákladoch na kalkulačnú jednotku (výrobok, službu) sú dôležitými informáciami, ktoré slúžia predovšetkým pre účely tvorby cien produktov, ale zohrávajú dôležitú úlohu i pri mnohých podnikateľských a manažérskych rozhodnutiach. Bez informácií o nákladoch súvisiacich s výrobou jednotlivých druhov výrobkov nie je možné vyhodnocovať efektívnosť ich výroby, rozhodovať o efektívnosti investovania do technológií slúžiacich pre výrobu výrobkov ako i mnohé iné rozhodnutia a hodnotenia.

Kalkulácie sa zostavujú už na začiatku pri vstupe do podnikania, pri príprave nových produktov ako **predbežné kalkulácie**, aby sa zistili očakávané náklady na jednotku produkcie, a tým vytvoril poklad pre tvorbu cien a predbežné hodnotenie efektívnosti produktov. Kalkulácie sa zostavujú i po zhotovení výrobku ako **výsledné kalkulácie**, ktoré slúžia pre účely kontroly a hodnotenia výsledkov u každého jednotlivého výkonu, porovnávaním s jeho predbežnou (plánovou) kalkuláciou. Kalkulácie sa tak stávajú dôležitým nástrojom riadenia nákladov v podniku.

Podstatou kalkulácie je priradiť náklady jednotlivým výkonom ako nositeľom nákladov. Tie náklady, ktoré možno priamo priradiť, teda

prepočítať na jednotku výkonu nazývame priamymi, čiže jednotkovými nákladmi (obr. 14).



Obrázok 14: Princíp kalkulačného členenia nákladov

**Charakter jednotkových nákladov** majú tie náklady, ktoré priamo, bezprostredne súvisia s tvorbou výkonov a ich výšku možno priamo určiť na jednotku výkonov, napríklad spotreba základného materiálu na výrobok, mzdy výrobných robotníkov a pod.

Okrem skupiny priamych nákladov, existujú i náklady, pri ktorých takáto bezprostredná súvislosť s tvorbou výkonov nie je. Takéto náklady sa považujú za nepriame, čiže **režijné náklady**. Režijné náklady sa sledujú podľa jednotlivých miest ich vzniku, ako oddelení, stredísk, prípadne iných organizačných jednotiek podniku, kde vystupujú ako spoločné náklady týchto jednotiek. Nepriame náklady sa pripočítavajú k podnikovým výkonom nepriamo, a to v takej miere, v akej sa tieto miesta zúčastňujú na tvorbe a odbyte týchto výkonov.

Pri kalkulácii nákladov na jednotku výkonov sa vychádza z kalkulačného členenia nákladov.<sup>45</sup> Všeobecne platný model kalkulačného vzorca má tvar (obr. 15), ktorý v konkrétnych podmienkach možno modifikovať.

<sup>45</sup> S YNEK, M. a kol.: *Manažérska ekonomika*. Praha : Grada, 2007, s. 99

### Všeobecný model kalkulácie:

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

---

Vlastné náklady výroby

5. Správna réžia
6. Odbytová réžia

---

Úplné vlastné náklady výkonu

7. Zisk (strata)

---

Cena výkonu

Obrázok 15: Všeobecný model kalkulácie

Všeobecný kalkulačný vzorec obsahuje položky:

1. **Priamy (jednotkový) materiál** zahrňuje spotrebu všetkého materiálu, ktorý súvisí s tvorbou výkonu, teda s výrobou výrobku, alebo poskytnutím služby a tvorí ich súčasť (podstatu). Do spotreby materiálu patrí spotreba surovín, základného materiálu, polovýrobných a služieb, prípadne ostatných materiálových vstupov, ktoré možno priamo priradiť k určitému podnikovému výkonu.
2. **Priame (jednotkové) mzdy** predstavujú mzdy výrobných robotníkov vykonávajúcich jednotlivé výrobné operácie v súlade s technologickým postupom. Mzdy ostatných robotníkov vo výrobe patria do skupiny priamych nákladov len vtedy, ak ich možno priamo priradiť na jednotku výkonu. Do priamych (jednotkových) miezd sa zahrňujú základné mzdy i príplatky súvisiace s výkonom, príspevky na sociálne poistenie súvisiace s priamymi mzdami.
3. **Ostatné priame (jednotkové) náklady** zahrňujú tie výrobné náklady, ktoré nie sú obsiahnuté v položkách priamy materiál a priame mzdy, pričom priamo súvisia s výkonom a sú priamo pripočítateľné na

- jednotku výkonu. Patrí sem spotreba technologického paliva a energie, náklady na technický rozvoj, a pod.
4. **Prevádzková výrobná réžia** zahrňuje všetky ostatné náklady súvisiace s riadením a obsluhou výroby, to znamená ostatné náklady prevádzky, prípadne dielne. Patria sem mzdy obslužných pracovníkov, spotreba elektrickej energie, náklady na vykurovanie, spotreba kancelárskych potrieb, náklady na telefón, spotreba prípravkov a mazív, odpisy, cestovné a pod. Tieto náklady vystupujú ako spoločné náklady danej prevádzky, prípadne dielne a nemožno ich priamo pripočítať k jednotke výkonu.
  5. **Správna réžia** pozostáva z nákladov, ktoré súvisia s riadením a správou podniku, či menšej organizačnej jednotky. Patria sem mzdy riadiacich pracovníkov a ostatných pracovníkov podieľajúcich sa na správe podniku, náklady na elektrickú energiu, vykurovanie, opravy, údržbu, odpisy a ostatné náklady vzťahujúce sa k riadeniu a správe podniku, prípadne organizačnej jednotky.
  6. **Režijné náklady odbytu** zahrňujú všetky náklady súvisiace s odbytom podnikových výkonov. Patria sem náklady na prevádzku odbytových oddelení, náklady na obaly a skladovanie výrobkov, náklady na dopravu v súvislosti s odbytom, náklady na reklamu, propagáciu, mzdy pracovníkov odbytu a pod.
  7. **Zisk** vystupuje v kalkulácii buď ako zisk skutočný a v tomto prípade je rozdielom medzi cenou a úplnými vlastnými nákladmi, alebo sa započítava do kalkulácie prostredníctvom ziskovej marže ako percento z úplných vlastných nákladov výkonu.

Kalkulácia nákladov umožňuje takto zistiť, aká výška nákladov pripadá na jednotlivé výkony, ukazuje ktoré z týchto výkonov prinášajú zisk, a ktoré stratu. Kalkulácia sa tak stáva významným nástrojom rozhodovania o tom, ktoré výrobky, či služby je výhodné z hľadiska ich výroby a predaja rozšíriť, naopak ktoré výrobky sú pre podnik stratové a je potrebné zväziť ich opodstatnenosť vo výrobnom programe podniku.

Význam kalkulácie spočíva ďalej vtom, že umožňuje porovnávať a hodnotiť plánovanú a skutočne dosiahnutú výšku nákladov na výkony, analyzovať vzniknuté odchýlky a hľadať a navrhovať možnosti zvýšenia hospodárnosti. Kalkulácie sa stávajú tak významným nástrojom vnútropodnikového ekonomického riadenia.

### **Tradičné modely plánovania vývoja nákladov a zisku**

V nadväznosti na tieto pohľady na tvorbu nákladov a zisku boli rozpracované a v praxi používané tradičné prístupy k plánovaniu nákladov a zisku.

Medzi najčastejšie metódy patrí tzv. indexová metóda, t.j. metóda plánovania vývoja nákladov a zisku v závislosti od vývoja tržieb (resp. indexov alebo koeficientov vývoja tržieb).

Napríklad ak bol pre budúce obdobie predpoklad, že tržby z predaja budú rásť o 10 % (koeficient rastu 1,1), v takom prípade sa v pláne nákladov a zisku vychádzalo z tempa rastu na úrovni koeficientu 1,1. Ak by bol predpoklad, že náklady všetkých nákladových druhov budú rásť rovnakým tempom ako je predpokladaný rast vývoja tržieb, tak i celkové náklady budú rásť koeficientom 1,1 a potom i zisk narastie tiež koeficientom 1,1 (t.j. o 10 %). Ak by bol u niektorého z nákladových druhov predpoklad, že jeho rast bude pomalší, tak i celkové náklady budú rásť pomalšie ako tržby a potom zisk naopak bude rásť rýchlejšie ako koeficient 1,1.

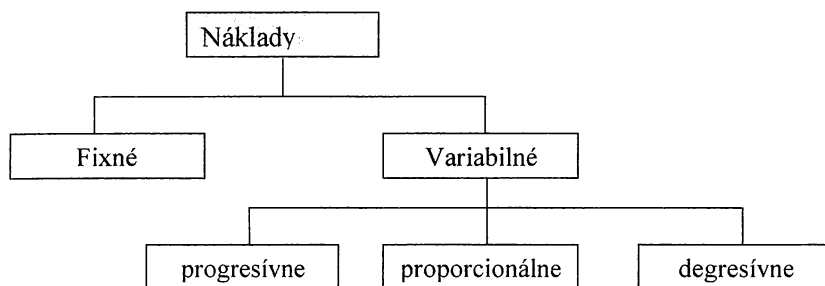
## **4.2 Dynamické pohľady na vývoj nákladov a zisku**

Tradičné pohľady na vývoj nákladov a zisku, odvodené z druhového alebo kalkulačného členenia nákladov využívali pri predvídaní vývoja nákladov jednoduché metódy a techniky. Dnes sú už tieto postupy používané skôr iba ako orientačné.

#### 4.2.1 Závislosť nákladov od objemu výkonov

Dynamické pohľady na náklady vychádzajú zo skutočnosti, že nie všetky náklady, ktoré súvisia s výrobou a realizáciou podnikových výkonov rovnako reagujú na zmeny objemu výkonov. Na jednej strane existujú náklady, ktoré viac, či menej úmerne reagujú na zmenu objemu výkonov, naopak je celá rada nákladov, ktoré na túto zmenu viac-menej nereagujú.

Podľa toho ako náklady reagujú na zmenu objemu výkonov, rozoznávame náklady fixné a variabilné (obr. 16).



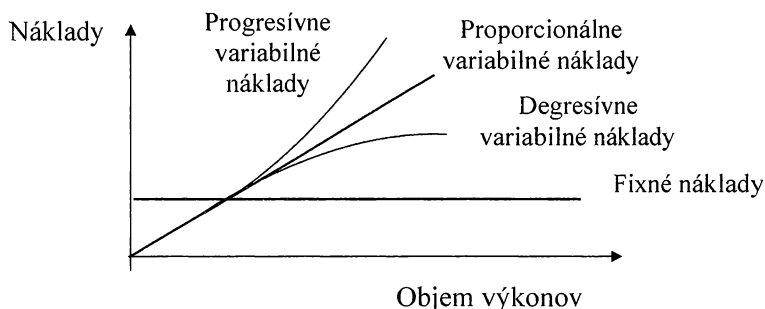
Obrázok 16: Členenie nákladov v závislosti od objemu výkonov

**Fixné náklady** sú tie náklady, ktoré pri meniacom sa objeme výkonov zostávajú vo svojej absolútnej výške rovnaké, alebo sa menia len čiastočne. Ide o náklady, ktoré sa vzťahujú k istému časovému obdobiu, ako napríklad časové mzdy alebo mesačné platy zamestnancov, odpisy strojov a zariadení, náklady na prenájom a pod. Fixné náklady sa v dôsledku toho so zmenou objemu výkonov nemenia, alebo ak dochádza k ich zmene, tak v dôsledku výrazných zmien v kapacite - výrobnej schopnosti danej organizačnej jednotky a v takom prípade sa menia skokom.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> ŠOLJAKOVÁ, J.: *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2009, s. 45

**Variabilné náklady** sú náklady premenlivé, ktorých absolútna výška sa s meniacim objemom výroby mení. Patria sem úkolové mzdy výrobných robotníkov, spotreba základného materiálu, technologického paliva a technologickej energie, a pod., ktoré sú závislé od množstva zhotovených produktov.

Stupeň variability nákladov môže byť rôzny. Rozlišujeme proporcionálne, progresívne a degresívne variabilné náklady<sup>47</sup> (obr. 17).



Obrázok 17: Typy variabilných nákladov v závislosti od ich reakcie na zmenu objemu výroby

O variabilných nákladoch **proporcionálneho charakteru** hovoríme vtedy, ak sa celkové variabilné náklady vyvíjajú priamoúmerne k výkonom. Variabilné náklady na jednotku výkonov zostávajú v tomto prípade stále rovnaké, ich výška prepočítaná na jednotku výkonu sa nemení. Charakter takýchto nákladov má napríklad spotreba základného materiálu, úkolová mzda výrobných robotníkov, spotreba pohonných hmôt a pod.

Nákladmi **progresívneho charakteru** sú tie, pri ktorých celkové variabilné náklady rastú rýchlejšie ako narastá objem výkonov. Náklady na jednotku výkonu v súvislosti so stúpajúcim objemom výkonov narastajú, napríklad príplatky ku mzdám za nadčasové hodiny a pod.

<sup>47</sup> VOCHÁZKA, M., MULAČ, P. a kol.: *Podniková ekonomika*. Praha : Grada, 2012, s. 79

Nákladmi *degresívneho charakteru* sú náklady, pri ktorých celkové variabilné náklady stúpajú pomalšie ako rastie objem výkonov. Náklady na jednotku výkonov pri narastajúcom objeme výkonov klesajú, napríklad náklady na technologické palivo, technologickú energiu, pomocný materiál a pod.

Rozčlenenie nákladov na fixné a variabilné nie je v praxi jednoduché, lebo v skutočnosti ani jedna nákladová zložka nevystupuje ako absolútne fixná alebo ako absolútne variabilná. Začleňovanie nákladov do skupiny fixných, alebo variabilných nákladov taktiež závisí aj od oblasti podnikania a konkrétnych podmienok v podniku. I náklady, ktoré sa javia ako fixné sa pri výraznejších zmenách výkonov môžu zmeniť (menia sa spravidla skokom - jednorazovým zvýšením do novej úrovne, napríklad rozširovanie výroby nad určitú hranicu môže vyvolať potrebu prijatia nových pracovníkov, rozšírenie kapacít, prenajatie nových priestorov a pod.).

Identifikácia fixných a variabilných nákladov je v podnikovej praxi založená na poznatkoch a schopnostiach skúsených pracovníkov, ktorí dokážu zaradiť jednotlivé položky nákladov (nákladových druhov) do kategórie fixných alebo variabilných. Ako pomocný nástroj je možné využiť štatistické modely (pomocou štatistických závislostí sledovať vzťah medzi vývojom objemu výroby a vývojom nákladov).

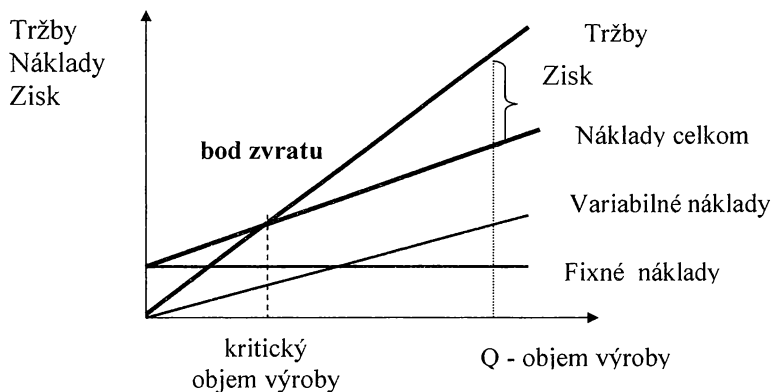
#### 4.2.2 Analýza kritického bodu

Medzi najznámejšie techniky skúmania závislosti vývoja zisku od zmeny objemu výroby patrí analýza kritického bodu - bodu zvratu (BEP - Break Even Point, obr. 18).

**Kritický objem výroby** predstavuje také množstvo výrobkov (objem výroby) pri ktorom dosiahnuté tržby presne pokrývajú celkové náklady (fixné i variabilné). **Kritický bod** predstavuje teda taký objem výroby, pri ktorom podnik nedosahuje ani zisk ani stratu. Ak objem výroby poklesne



pod kritický objem výroby, tak sa podnik dostáva do oblasti straty (celkové náklady sú vyššie ako tržby). Ak podnik prekročí kritický objem výroby, dostáva sa do oblasti zisku (tržby sú vyššie ako celkové náklady). Kritický objem výroby sa nazýva i *bodom zvratu*, t.j. bodom, pri ktorom sa podnik dostáva zo stratovej do ziskovej oblasti z pohľadu zmien objemu výroby.<sup>48</sup>



Obrázok 18: Grafické znázornenie kritického bodu

Informácie o bode zvratu patria medzi dôležité informácie, ktoré podnikateľom slúžia pri riadení nákladov a zisku. Pri výpočte bodu zvratu (kritického objemu výroby) vychádzame z princípu nákladovej funkcie  $Y = a + bX$ , z ktorej je odvodený základný tvar rovnice vývoja nákladov pre zisťovanie kritického bodu výroby:

$$N = F + V * Q$$

kde: Q je objem výroby (množstvo produktov, resp. jednotiek výkonu),

N náklady celkom,

F celkové fixné náklady,

V variabilné náklady na jednotku výkonu.

Pri výpočte kritického objemu výroby vychádzame zo vzťahu:

$$Z = T - N$$

kde: Z je zisk,  
T tržby.

Pritom tržby je možné vyjadriť vzťahom:

$$T = P * Q$$

kde: P je cena jednotky výkonu.

Potom základnou rovnicou pre výpočet zisku bude vzťah:

$$Z = P * Q - F - V * Q$$

Tento vzťah považujeme za základný tvar rovnice kritického bodu.

Pomocou tejto rovnice sme schopní vypočítať pozíciu bodu zvratu, resp. kritického bodu, t.j. objemu výroby, resp. výkonov, pri ktorom budeme dosahovať zisk rovný nule.

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

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

kde  $Q_k$  je kritický objem výroby.

Kritický objem výroby poskytuje dôležité informácie pre rozhodovanie v podniku:

- Informácie o veľkosti nákladov, tržieb a zisku pri určitom objeme výroby a predaja. Priamka celkových nákladov udáva veľkosť nákladov pri danom objeme výroby, rozpätie priamky tržieb a priamky nákladov udáva veľkosť zisku.
- Informácie o priesečníku priamky nákladov a priamky tržieb, t.j. situácii keď podnik nedosahuje ani zisk ani stratu, čo zodpovedá kritickému objemu výroby, resp. bod zvratu.

- Informácie o tom, či v podniku pri danom výkone prevládajú fixné alebo variabilné náklady. Keďže poloha kritického objemu výroby je určená podielom fixných nákladov na celkových nákladoch, potom čím vyšší je podiel fixných nákladov, tým je kritický objem výroby umiestnený viac vpravo. To znamená, že podnik musí vyrobiť a predat' relatívne viac svojich produktov, aby mohol prekročiť kritický bod, resp. bod zvratu.
- Informácie o tom, aký dopad na tvorbu zisku má zvýšenie alebo zníženie objemu výroby a predaja, prípadne aký predaj je potrebné v podniku zabezpečiť na dosiahnutie požadovanej výšky zisku.

Základná rovnica kritického objemu výroby (bodu zvratu)

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

nám umožňuje simulovať a testovať rôzne situácie, pri ktorých uvažujeme nielen so zmenou objemu výroby, ale i so zmenou:

- fixných nákladov,
- variabilných nákladov,
- cien výrobkov,
- zisku.

#### Príklad:

Fixné náklady sú 40 000 €. Cena jedného výrobku je 2 € a variabilné náklady na 1 kus sú 1,20 €. Vypočítajte:

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

#### Riešenie:

$$Q = \frac{F}{P - V} = \frac{40\,000}{2 - 1,20} = 50\,000 \text{ ks}$$

- kritický objem výroby v podniku

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

$$Z = T - N = 100\,000 \cdot 2 - (40\,000 + 100\,000 \cdot 1,20) =$$

$$200\,000 - 160\,000 = 40\,000 \text{ €}$$

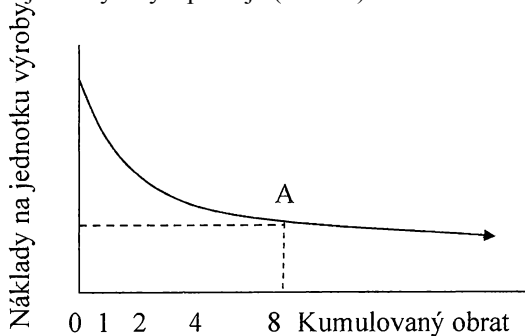
$$\text{c) kritický objem výroby v podniku } Q = \frac{F}{P - V} = \frac{50\,000}{2 - 1,20} = 62\,500 \text{ ks}$$

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

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

#### 4.2.3 Skúsenostné krivky

Ďalšou základnou technikou, ktorú je možné úspešne využiť pri riadení nákladov je analýza skúsenostnej krivky. *Skúsenostná krivka* vyjadruje závislosť vývoja nákladov na jednotku výkonu od času a rozsahu objemu výroby a predaja (obr. 19).



Obrázok 19: Skúsenostná krivka

Modelovanie vývoja nákladov na základe skúsenostnej krivky vychádza z toho, že čím podnik viac zvyšuje svoje výkony a dosahuje vyšší obrat, tým mu viac klesajú náklady na jednotku výroby. Pri každom zdvojnásobení výroby náklady vždy poklesnú o určitý podiel. Sklon krivky je závislý spravidla od charakteru odvetvia. V odvetviach, kde sú zložitejšie a náročnejšie procesy, tam je sklon krivky všeobecne strmší (napr. v strojárstve, automobilovom priemysle a pod.). V takom prípade existujú výrazné rozdiely medzi začínajúcimi podnikmi a podnikmi, ktoré sú väčšie a dlhšie pôsobia v odvetví.<sup>49</sup>

Pokles nákladov na jednotku výroby je výsledkom pôsobenia troch základných faktorov:

- skúseností pracovníkov, lebo s postupným rozširovaním výroby, resp. služieb pracovníci (manažéri, technici, robotníci, predajcovia a pod.) získavajú väčšie skúsenosti a často si vytvárajú vlastné know-how;
- ekonomických, keďže rozširovanie výroby umožňuje lepšie využiť existujúce kapacity, čo prispieva k poklesu fixných nákladov na jednotku, pretože tieto sa v dôsledku toho rozvrhujú na väčší objem výkonov;
- substitučných, či už materiálovou substitúciou v dôsledku zmeny používaných materiálov, alebo substitúciou medzi prácou a technikou v dôsledku zvyšovania stupňa mechanizácie a automatizácie výroby.

#### **4.3 Nové techniky a prístupy k riadeniu nákladov a zisku**

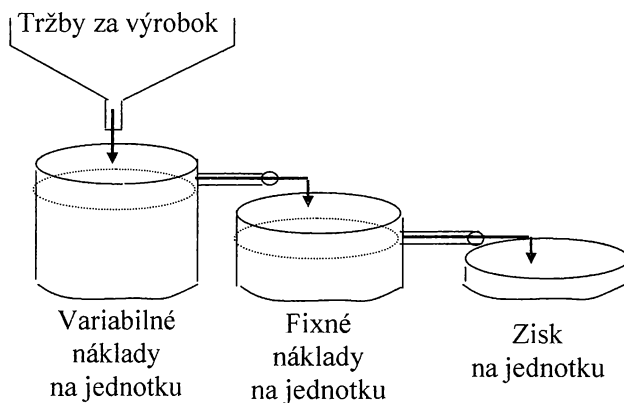
V nadväznosti na uvedené pohľady na členenie nákladov teória postupne prichádza s novými a účinnými technikami, ktoré sú v praxi využívané na riadenie nákladov a zisku.

<sup>49</sup> PAPULOVÁ, Z.: *Strategické analýzy s podporou strategického myslenia*. Bratislava : Kartprint, 2012, s. 113

### 4.3.1 Analýza príspevku výrobku na úhradu fixných nákladov a zisku

Jedným zo zásadných problémov, s ktorým sa stretávame pri využívaní predchádzajúcich metód a techník riadenia nákladov je objektivita priradovania nákladov na jednotku výroby. Ide o tradičný problém klasických kalkulácií nákladov, ktorý súvisí s existenciou režijných nákladov.

Objektívne identifikovateľnými nákladmi, ktoré sa viažu na výrobok sú variabilné (jednotkové) náklady. Rozvrhovanie režijných nákladov na výrobky je spravidla ovplyvnené subjektívnym postojom analytikov. Z toho dôvodu môže byť otázna i objektivita vykazovania zisku u jednotlivých výrobkov (kalkulačných jednotiek), ktorý súvisí s uplatňovaním bežného spôsobu výpočtu zisku výrobkov (obr. 20).



Obrázok 20: Postup krytia variabilných a fixných nákladov a tvorba zisku výrobku

Podľa uvedeného znázornenia, z tržieb ktoré prichádzajú za výrobok (t.j. z ceny výrobku) sú na prvom mieste uhrádzané variabilné náklady (jednotkové náklady na materiál, mzdy a ostatné jednotkové náklady), ktoré sú priamo priradované ku konkrétnym výrobkom.

Zvyšná hodnota preteká do nádoby, ktorá predstavuje krytie fixných nákladov (spravidla režijných nákladov spojených s riadením závodu, podniku a pod.).

Až potom, čo sa z pritekajúcich tržieb uhradia nielen variabilné, ale i fixné náklady (spravidla režijného charakteru), zostávajúca časť ceny predstavuje zisk dosahovaný u výrobku.<sup>50</sup>

V prípade neistoty, či fixné náklady priradené k tomuto výrobku sú objektívne stanovené, je možné na hodnotenie ekonomickej efektívnosti výrobkov namiesto zisku použiť ukazovateľ *príspevok na úhradu fixných nákladov a zisku*.

Príspevok na úhradu fixných nákladov a zisku predstavuje hodnotu, ktorou prispieva výrobok na úhradu fixných nákladov a tvorbu zisku. Pri pohľade na tento príspevok vidíme, že uplatnený spôsob rozvrhovania fixných nákladov na jednotlivé produkty nie je rozhodujúci. Teda i v prípade, ak sa nám nepodarilo uplatniť objektívny spôsob ich rozvrhovania, tak by sme ovplyvnili iba výšku vykazovaného zisku. Pre hodnotenie efektívnosti výroby výrobku je však rozhodujúce, ako prispieva celkovo na úhradu fixných nákladov a tvorbu zisku. Výrobky, ktoré dosahujú vyššiu hodnotu tohto príspevku prispievajú väčšou mierou k tvorbe zisku podniku a k pokrývaniu jeho fixných nákladov. Vtákom prípade sú považované za efektívnejšie a pre podnik dôležitejšie.

Analýzu je možné prehlbovať v súvislosti s rozlišovaním fixných nákladov súvisiacich s konkrétnym druhom výrobkov a fixných nákladov súvisiacich s celým sortimentom výroby.<sup>51</sup>

Výpočtom príspevku na úhradu fixných nákladov je možné eliminovať problémy súvisiace s objektivitou rozvrhovania fixných nákladov na výrobky.

<sup>50</sup> SHANK,J.K., GOVINDARAJAN,V.: *Stratégie Cost Analysis. The Evolution from Managerial to Stratégie Accounting*. Homewood : IRWIN, 1989, s .28

<sup>51</sup> bližšie: MANN, R., MAYER,E.: *Controlling, Metoda prosperujícího podnikám*. Praha : Průmysl a obchod, 1992, s. 49

### 4.3.2 Príklad hodnotenia ekonomického prínosu výrobkov

Hodnotíme ekonomické prínosy dvoch výrobkov (A a B), ktorých predajné ceny sú zhodné vo výške 1 000 €. Variabilné náklady prvého výrobku sú 550 € a druhého 650 €. Podľa obr. 10 výrobok A prispieva na úhradu fixných nákladov podniku a tvorbu zisku čiastkou 450 € a výrobok B iba čiastkou 350 €.

Výška zisku u výrobkov bude závislá od spôsobu rozvrhnutia, resp. „zaťaženia“ výrobkov režijnými nákladmi. Napríklad, ak celkové režijné náklady podniku budú (vo vyjadrení na jednotku výroby) vo výške 800 €, a z toho 500 € priradíme k výrobku A a zvyšných 300 € k výrobku B, potom výrobok A bude vykazovať stratu vo výške 50 € a výrobok B zisk vo výške 50 €.

Z uvedeného vyplýva, že hodnotenie výrobkov pomocou príspevkového zisku v porovnaní s klasickým kalkulovaním nákladov nie je ovplyvňované spôsobmi rozvrhovania fixných a režijných nákladov (obr. 21).

	Výrobok A	Výrobok B	
Cena	1 000	1 000	
Príspevok na úhradu	450	350	Príspevok na úhradu
Variabilné náklady na jednotku	550	650	Variabilné náklady na jednotku

Obrázok 21: Výpočet príspevku na úhradu fixných nákladov a tvorbu zisku



### 4.3.3 Metóda ABC - Activity Based Costing

Pri analýze a hodnotení nákladov, ako hlavný problém v tejto súvislosti vystupuje riešenie otázky rozvrhovania nepriamych, resp. režijných nákladov. Zisťovanie príspevku na úhradu fixných nákladov tento problém rieši spôsobom, že neberie tieto náklady do úvahy a začleňuje ich do spoločnej položky spolu so ziskom.

Ak chceme podrobnejšie analyzovať a hodnotiť vývoj nákladov a riadiť náklady z pohľadu budúcnosti, je nutné vniesť svetlo a objektivitu i do oblasti režijných nákladov. Práve o toto sa snaží prístup označovaný ako metóda ABC - Activity Based Costing.<sup>52</sup>

Metóda ABC je sústredená na presnú identifikáciu nákladov a ich začleňovanie medzi priame náklady.

Mnohé z položiek nákladov, ktoré sú podľa iných prístupov zaraďované medzi režijné náklady, metóda ABC je schopná začleniť medzi priame náklady. Cestou, ako dosahuje zaraďovanie nákladov je ich sledovanie podľa aktivít - činností v podniku (činnosti výrobné, obchodné, obslužné, kontrolné a pod.), ktoré sú viazané na konkrétne výrobky a služby. Touto cestou je možné pomocou metódy ABC začleniť pomerne výraznú časť pôvodných režijných nákladov medzi priame náklady.

Režijné náklady, ktoré nie je možné zaradiť medzi priame náklady, metóda ABC rozvrhuje medzi výrobky na základe príčinných súvislostí, t.j. so zohľadnením tzv. nosičov nákladov (cost drivers). Tieto nosiče nákladov sa od klasických spôsobov rozvrhovania nákladov v podniku, ktoré boli spravidla určené jednotne platnou metodikou, snažia o maximálnu objektivizáciu s diferencovanou voľbou nosičov u jednotlivých druhov nákladov.

Metóda ABC presadzuje princíp kauzality, resp. príčinnej súvislosti medzi nákladmi a faktormi, ktoré ich ovplyvňujú. Vzhľadom na množstvo faktorov a šírku sortimentu výrobkov v podnikoch je uplatnenie metódy

<sup>52</sup> ŘEZÁČ, J.: *Moderní management. Manažér pro 21. století*. Bmo : Computer Press, 2009, s. 112

pomerne náročné a práce. Efektívne a účinné je v spojitosti s počítačovou podporou a softvérovým vybavením.

Manažérska teória a teória podnikania prichádzajú neustále s novými metódami a prístupmi, ktoré umožňujú zdokonaľovať rozhodovanie manažérov a podnikateľov. Mnohé z nových metód sú založené na uplatňovaní exaktných prístupov a moderných informačných technológií.



## 5 Riadenie peňažných tokov - cash flow

Ekonomické riadenie podnikov bolo v minulosti smerované k tvorbe zisku. Zisk bol považovaný za dôležitý ukazovateľ, pomocou ktorého bolo možné hodnotiť úroveň ekonomického riadenia podniku. Súčasnosť ukazuje, že samotná tvorba zisku ešte neznamená úspešnosť podniku. Bežne sa dnes vyskytujú situácie, že podnik vytvára zisk a pritom je vážne ohrozená jeho existencia. Dôvodom je neovládanie peňažných tokov.

### 5.1 Cash flow a dôležitosť riadenia peňažných tokov

Cash flow patrí v súčasnosti medzi dôležité ukazovatele, ktoré presvedčivým spôsobom vypovedajú o úrovni ekonomického riadenia podniku. Manažérska ekonomika preto kladie dôraz na jeho neustále sledovanie a hodnotenie. Medzi dôležité úlohy manažérov patrí neustále predvídať, plánovať, sledovať a hodnotiť vývoj tohto ukazovateľa.

#### 5.1.1 Cash flow ako rozdiel medzi peňažnými príjmami a výdavkami

Cash flow nebol v minulosti zaradovaný medzi základné a dôležité ekonomické ukazovatele podniku. Teória i prax začali zdôrazňovať jeho význam až v priebehu 70-tych rokov dvadsiateho storočia.

V súčasnosti je zaradovaný medzi rozhodujúce ekonomické a finančné ukazovatele.<sup>53</sup> Bez jeho sledovania a riadenia si iba ťažko vieme predstaviť účinné ekonomické riadenie podniku. Jeho sledovanie a riadenie je bežnou súčasťou manažérskej ekonomiky a stáva sa i neodmysliteľnou súčasťou strategického plánovania a investičného rozhodovania.

<sup>53</sup> VLACHYNSKÝ, K. a kol.: *Podnikové financie*. Bratislava: Iura Edition, 2006, s. 30

## Čo spôsobilo, že tento ukazovateľ získal takú váhu a dôležitosť

Dôvod spočíval v tom, že tradične sledovaný ukazovateľ zisku strácal schopnosť nielen objektívne vyhodnocovať dosahované výsledky podniku, ale hlavne poukazovať na riziká finančného hospodárenia podniku. “Cash flow poukazuje na kvalitu podnikových výsledkov.”<sup>54</sup>

Zisk je tradičný rozdielový ukazovateľ, ktorý zisťujeme ako rozdiel medzi výnosmi a nákladmi podniku. Jeho výhodou je, že je možné jeho hodnotu zistiť pomerne jednoducho. Informáciu o jeho výške zisťujeme z jedného zo základných účtovných dokumentov finančného účtovníctva podniku, z výkazu zisku a strát (výsledovky). Tento dokument zaznamenáva výnosy (V) i náklady (N) a následne vyhodnocuje i výšku dosiahnutého zisku (Z):

$$Z = V - N$$

Slabou stránkou tohto ukazovateľa je to, že takto vypočítaný „účtovný zisk“ je z pohľadu ekonomického riadenia podniku v podstate „fiktívny ukazovateľ“. Jeho „fiktívnosť“ je daná tým, že výnosy a náklady sú v základných účtovných dokumentoch zaznamenávané vždy podľa určitých platných metodík, teda v určitej modifikovanej podobe.<sup>55</sup>

Cash flow je „reálnym ukazovateľom“, ktorý nevychádza iba z účtovných záznamov o výnosoch a nákladoch, ale je daný rozdielom medzi *peňažným príjmami* a *peňažnými výdavkami* podniku.

## Príčiny rozdielu medzi tržbami a peňažnými príjmami

Tržby, ktoré sú súčasťou celkových výnosov podniku, sú v podstate iba fiktívne príjmy, odvodené od fakturovaných výkonov. Podnik vykazuje tržby po vyexpedovaní tovarov a zaslaní faktúry kupujúcemu. Nie sú viazané na zaplatenie faktúr kupujúcimi. Je takmer bežným pravidlom, že príjmy za fakturované výkony prichádzajú s určitým časovým odstupom.

<sup>74</sup> ELISJ., WILLIAMS,D.: *Corporate Strategy and Financial Analysis*. London : Pittman Publishing, 1993, s. 169

<sup>55</sup> Metodiky a pravidlá, ktorými je usmerňované finančné účtovníctvo slúžia predovšetkým pre zisťovanie príjmov, z ktorých sa odvodzuje základ pre daň príjmov právnických osôb.

Tento časový odstup je oficiálne zachytený v uzatvorených zmluvách o dodávke tovaru alebo služieb, pričom kupujúci v mnohých prípadoch neuhrádzajú dohovorené platby v stanovených termínoch. Určitá a často nemalá časť tržieb zostáva v podobe neuhradených pohľadávok za dodaný tovar, a to pohľadávok do lehoty alebo po lehote splatnosti. Až po vyplatení pohľadávky sa tržby premieňajú i na reálne peňažné príjmy.

Na druhej strane existujú i prípady, že podnik dosahuje peňažné príjmy, ale tieto príjmy nie sú zachytené ako tržby. Ide spravidla o prijaté zálohové platby za tovary a služby, ktoré ešte nie sú dokončené, vyexpedované a vyfakturované.

V uvedených prípadoch sme hovorili o rozdieloch medzi príjmami a tržbami z hlavnej prevádzkovej činnosti. Podnik môže dosahovať peňažné príjmy i z iných zdrojov a činností:

Ukazovateľ cash flow zaznamenáva i *peňažné príjmy*, ktoré vznikajú:

- čerpaním úverov,
- zvyšovaním základného imania (emisia akcií),
- emisiou dlhopisov (cenných papierov na získanie cudzích zdrojov),
- odpredajom strojov, zariadení alebo iného dlhodobého majetku,
- odpredajom časti nepotrebných zásob materiálov, komponentov a dielcov a pod.

Už z naznačeného vyplýva, že medzi tržbami a peňažnými príjmami (prílivom peňazí - inflow cash), ktoré zaznamenáva ukazovateľ cash flow, môže byť výrazný rozdiel.

### **Príčiny rozdielu medzi nákladmi a peňažnými výdavkami**

Podobne ako existuje rozdiel medzi tržbami zachytávanými finančným účtovníctvom a reálnymi peňažnými príjmami, vzniká rozdiel i medzi nákladmi a peňažnými výdavkami.

Výkaz ziskov a strát, ako dôležitý dokument finančného účtovníctva, zachytáva náklady v súlade s platnými pravidlami a predpismi. Zaznamenanie nákladov nie je prísne viazané na zrealizované platby.

Najvýraznejšou nákladovou položkou, pri ktorej vzniká rozdiel medzi nákladmi a peňažnými výdavkami sú odpisy. **Odpisy** súvisia s používaním a opotrebovávaním strojov, zariadení a ostatného dlhodobého majetku. Obstarávacie ceny dlhodobého majetku, ktoré je nutné uhradiť pri zakúpení tohto majetku sú spravidla relatívne vysoké. Finančné účtovníctvo, ktoré je zamerané na vykazovanie a zdaňovanie príjmov neumožňuje celý tento peňažný výdavok zahrnúť do nákladov v jednom roku. Zvýšili by sa tak náklady podniku, znížil zisk podniku a znížil by sa i základ pre daň z príjmov v danom roku.

Pravidlá finančného účtovníctva dovoľujú v prípade dlhodobého majetku zaúčtovať v príslušnom období do nákladov iba časť takto vynaložených peňažných výdavkov - vo výške ročných odpisov.

Pri sledovaní ukazovateľa cash flow vidíme, že práve pod vplyvom existujúcich pravidiel pre účtovanie odpisov, peňažné výdavky v období nadobudnutia nového dlhodobého majetku výrazne prevyšujú náklady. To sa prejavuje vo vykazovaní relatívne vyššieho zisku, ako by si podnikatelia a manažéri želali.

V ďalšom období v priebehu životnosti dlhodobého majetku sa však situácia mení. Napriek tomu, že žiadne peňažné výdavky v ďalšom období v súvislosti s používaným dlhodobým majetkom v podniku neexistujú, podnik si môže v súlade s pravidlami do nákladov zahrnúť odpisy.

Odpisy v tomto prípade zvyšujú náklady a znižujú vykazovaný zisk. V skutočnosti však reálne príjmy organizácie sú vyššie ako vykazovaný zisk. Je to spôsobené tým, že z prichádzajúcich príjmov podniky pokrývajú vykazované náklady, ale v prípade odpisov peňažný výdav neexistuje a odpisy podobne ako zisk zostávajú v podniku. Odpisy sú dokonca v porovnaní so ziskom výhodnejším príjmom. Výhoda je v tom, že zatiaľ čo zisk podlieha zdaneniu, odpisy ako súčasť nákladov znižujú základ pre výpočet dane, čím prakticky nepodliehajú ako príjem zdaneniu.

Pri výpočte ukazovateľa cash flow zohľadňujeme reálne príjmy podniku. Preto je dôležité vytvorený *účtovný zisk* znížiť o daň z príjmov, čo predstavuje *čistý zisk*:

$$\text{čistý zisk} = \text{hrubý zisk} - \text{daň z príjmov}$$

Práve na základe tohto pohľadu a vnímania odpisov ako čistého príjmu podniku, v zjednodušenej podobe sa vypočítava tzv. *cash flow* z *hospodárskej činnosti* (h.č.) ako súčasť čistého zisku a odpisov:

$$\text{cash flow z h.č.} = \text{čistý zisk} + \text{odpisy}$$

Tento zjednodušený pohľad na tvorbu cash flow je založený na logickej úvahe, že odpisy účtované v priebehu rokov životnosti dlhodobého majetku sú v prvom kroku vnímané ako náklad, ale v konečnom dôsledku z pohľadu peňažných príjmov (cash flow) sa správajú podobne ako zisk, resp. ako čistý zisk.

Pri porovnávaní nákladov a peňažných výdavkov existujú i ďalšie rozdiely. Najčastejšie ide o tzv. časový nesúlad medzi nákladmi a výdavkami, ktorý pripúšťa finančné účtovníctvo. Ide napríklad o tzv. časové rozlíšenie, kedy peňažné výdavky predchádzajú vykazovaniu nákladov, ako je tomu v prípade zálohových platieb - platieb vopred (ako je poistné, nájomné, predplatné a pod.).

Časové rozlíšenie môže pôsobiť i opačne. Najprv je zaúčtovaný náklad a peňažný výdavok bude realizovaný až v ďalšom období (napr. nájomné platené až následne). I v prípade peňažných výdavkov podobne ako u peňažných príjmov existujú prípady, keď peňažné výdavky nesúvisia s nákladmi podniku.

Medzi takého *peňažné výdavky*, ktoré sú zohľadňované pri vykazovaní cash flow patria napríklad:

- splácanie úverov,
- výplata dividend vlastníkom akcií pri rozdeľovaní zisku,
- výplata výnosov za dlhopisy,
- investičné výdavky súvisiace s nákupom nových strojov, zariadení a ostatného dlhodobého majetku,
- navyšovanie zásob materiálu, komponentov a súčiastok a pod.



### 5.1.2 Výpočet Cash Flow

Postup výpočtu cash flow zjednodušene znázorňuje obr. 22.

Čistý zisk
+ Odpisy
+ ( - ) Zmeny pracovného kapitálu
( - ) + Investičné výdavky a výnosy z predaja
( - ) + Splácanie a čerpanie úverov a majetku
+ ( - ) Navyšovanie vlastného imania a výplata dividend

Obrázok 22: Postup výpočtu cash flow

Pri výpočte cash flow logicky postupujeme nasledujúcimi krokmi:

- A. **Čistý zisk** predstavuje východiskovú položku potenciálnych príjmov podniku. Pri jeho výpočte sa vychádza z účtovného zisku, ktorý zachytáva finančné účtovníctvo. Tento upravujeme o zdanenie, čím dostaneme čistý zisk.
- B. **Odpisy** sú súčasťou nákladov, ale v skutočnosti sú príjmom podniku. Je to spôsobené tým, že s touto položkou nie je spojený peňažný výdavok v danom období. Odpisy po uhradení tržieb zostávajú ako čistý príjem v podniku, a preto sú súčasťou ukazovateľa cash flow.
- C. **Zmeny pracovného kapitálu**, ktoré súvisia so zmenami v bežných aktívach (obežnom majetku) a krátkodobých pasívach, ako jedného zo zdrojov ich financovania. Veľkosť pracovného kapitálu (angl. working Capital)<sup>56</sup> zistíme ako rozdiel medzi obežnými aktívami a krátkodobými pasívami (obr. 23). Pracovný kapitál predstavuje časť dlhodobých zdrojov podniku, ktoré sú viazané na finančné krytie obežných (krátkodobých) aktív.

<sup>56</sup> ELIS, J., WILLIAMS, D.: *Corporate Strategy and Financial Analysis*. London : Pittman Publishing, 1993, s. 175

Obežné aktíva	
Krátkodobé pasíva	Pracovný kapitál

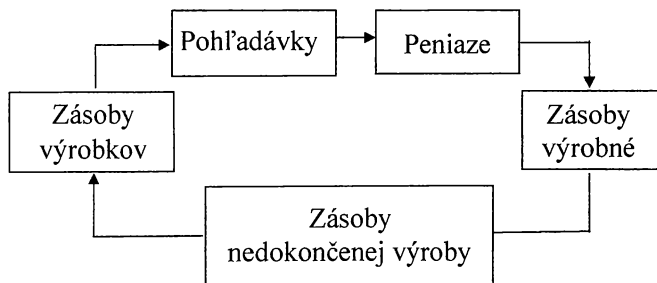
Obrázok 23: Pracovný kapitál a faktory, ktoré ovplyvňujú jeho výšku

Ak sledujeme a hodnotíme výšku ukazovateľa cash flow, tak je možné zistiť, že pohyby u obežných aktív a krátkodobých pasív, ktoré sa prejavujú v zmene výšky pracovného kapitálu súvisia s peňažnými príjmami alebo výdavkami podniku. Pre objasnenie týchto vplyvov je vhodné pozornosť venovať práve položkám obežné aktíva a krátkodobé pasíva (záväzky), ktorý ovplyvňujú pracovný kapitál podniku.

**Obežné aktíva** sú aktíva, ktoré by mali byť v priebehu jedného roka konvertované na hotovosť, t.j. ich kolobeh by mal byť kratší ako jeden rok. Patria k nim:

- výrobné zásoby,
- zásoby nedokončenej výroby,
- zásoby hotových výrobkov,
- pohľadávky,
- peniaze (na účtoch alebo v hotovosti).

Kolobeh obežných aktív (majetku) je názorne zobrazený na obr. 24:

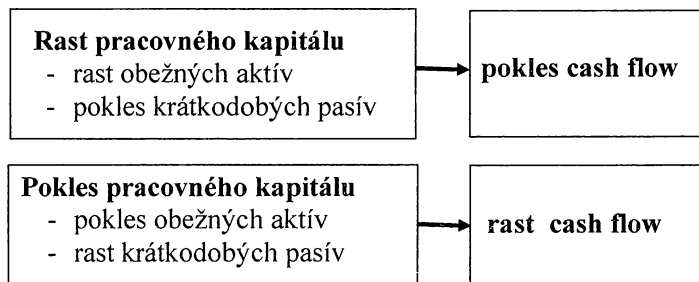


Obrázok 24: Kolobeh obežných aktív

**Krátkodobé pasíva** sú pasíva, ktoré sú splatné v priebehu jedného roka.

- Patria k nim: - krátkodobé záväzky,  
- krátkodobé úvery.

Zmeny pracovného kapitálu a ich vplyv na cash flow (obr. 25):



Obrázok 25: Zmeny pracovného kapitálu a ich vplyv na cash flow

Z uvedeného obrázku vyplýva, že rast obežného majetku (výdavky spojené s nákupom materiálu, narastaním rozpracovanej výroby, stavu zásob výrobkov, alebo stavu pohľadávok) spôsobuje pokles cash flow podniku. Na druhej strane znižovanie stavu zásob, pokles pohľadávok a pod.) znamená znižovanie nárokov na pracovný kapitál a zvyšuje cash flow podniku.

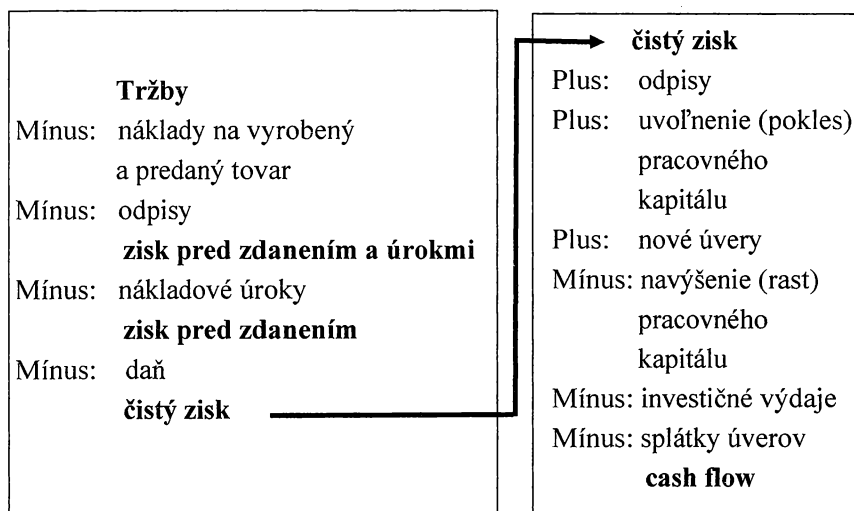
Pri pohľade na krátkodobé úvery a krátkodobé záväzky vidíme, že ich rast znamená rast cash flow. Na druhej strane ich pokles znamená i pokles cash flow. Rast krátkodobých úverov a záväzkov pritom znamená zníženie potreby pracovného kapitálu. Ich pokles naopak zvyšuje nároky na pracovný kapitál, t.j. potrebu pokrývania obežných aktív dlhodobými zdrojmi.

- D. Investičné výdavky** sú peňažným výdavkom, ktorý je vynaložený pri kúpe dlhodobého majetku, ale z pohľadu nákladov sú započítavané postupne formou odpisov - sú položkou znižujúcou cash flow.

**Výnosy z predaja hmotného a investičného majetku** sú položkou, ktorá predstavuje peňažné príjmy podniku a sú položkou zvyšujúcou cash flow.

- E. **Čerpanie úverov** je súčasťou prílivu peňažnej hotovosti do podniku (rast cash flow).
- F. **Splácanie úverov** predstavuje odliv peňažnej hotovosti z podniku (pokles cash flow).
- G. **Navyšovanie vlastného imania** cestou emisie nových akcií, čo predstavuje príliv peňažnej hotovosti do podniku (rast cash flow).
- H. **Vyplácanie dividend**, čo predstavuje úbytok peňažnej hotovosti v podniku (pokles cash flow).

Zjednodušený názorný príklad postupu výpočtu cash flow (obr. 26):



Obrázok 26: Zjednodušený príklad postupu výpočtu cash flow

### 5.1.3 Dôležitosť sledovania a hodnotenia vývoja cash flow

Pohľady na hodnotenie stavu a vývoja cash flow sa líšia od pohľadov na sledovanie vývoja zisku.

Nielen v prípade zisku, ale i v situáciách ak sa podnik dostáva do

záporných hodnôt (tzv. červených čísiel), t.j. k vykazovaniu straty, nemusí to znamenať okamžité ohrozenie existencie podniku.

Ak nerozdelený zisk je jedným zo zdrojov pre navyšovanie vlastného imania, tak strata je naopak vnímaná ako znižovanie vlastného imania podniku. Strata znamená úbytok vlastných zdrojov pre financovania majetku podniku. Túto situáciu je ale možné riešiť zapojením cudzích

zdrojov. Na uhrádzanie vzniknutých záväzkov je napríklad možné využiť úvery alebo iné záväzky.

Pri analýzach zisku zisťujeme predovšetkým vplyvy faktorov, ktoré ovplyvnili vývoj zisku. U niektorých faktorov môžeme odhaliť pozitívne a u iných negatívne pôsobenie. Na základe získaných poznatkov je možné

do plánov pre budúce obdobie zapracovať zmeny, ktoré umožnia udržať alebo zmeniť doterajšie trendy vývoja zisku podniku.

V prípade identifikácie signálov o problémoch s peňažnými tokmi, je nutné konať okamžite. Operatívne je nutné zrealizovať nápravné opatrenia,

lebo dlhodobé problémy s cash flow (narastanie odlivu nad prílivom hotovosti do podniku) ohrozujú až samotnú existenciu podniku.

Pre určité obdobie je možné využiť existujúcu rezervu z predchádzajúcich období. Ale po vyčerpaní tejto rezervy je veľkým rizikom spoliehať sa na ohľadupnosť a zhovievavosť veriteľov. Títo v prípade platobnej neschopnosti podniku, t.j. jeho neschopnosti uhrádzať svoje záväzky môžu v súlade s platnými legislatívnymi pravidlami uvrhnúť podnik alebo inú organizáciu, ktorá vystupuje ako právny subjekt, do

konkurzu. Preto je nutné signály o problémoch s vývojom cash flow brať mimoriadne vážne.

To je dôvod, prečo sú podniky a organizácie v súčasnosti nútené neustále sledovať svoje peňažné toky a hľadať okamžité účinné riešenia v prípade objavujúcich sa problémov v súvislosti s ich peňažnými tokmi.

Zvládnutie peňažných tokov preto nie je možné ponechávať iba na operatívne riadenie. Na zvládnutie možných problémov a vôbec predchádzať rizikám je nutné využívať účinný nástroj manažmentu, ktorým je plánovanie.

## **5.2 Plánovanie cash flow**

Plánovanie cash flow je v súčasnosti neoddeliteľnou súčasťou finančných plánov podniku a tvorí dôležitú súčasť strategického manažmentu podniku.

Plánovanie cash flow nie je záležitosťou, ktorá by sa mala riešiť iba v operatívnych plánoch. Ide o dlhodobejší pohľad na peňažné toky, keďže podnik má časť svojich zdrojov viazaných v dlhodobom majetku a k tomu potrebuje i dlhodobé zdroje jeho financovania. Práve rozhodovanie o investíciách do dlhodobého majetku, rozhodovanie o získavaní zdrojov na jeho financovanie vedie k potrebe, aby plánovanie cash flow bolo úzko prepojené na stratégiu podniku a jeho strategické plánovanie.

### **5.2.1 Postup tvorby plánu cash flow**

Pri plánovaní cash flow vychádzame zjednodušene z plánu tržieb a výnosov, nákladov a zisku. Plán cash flow preto nadväzuje na ďalšie podnikové plány, predovšetkým na plán nákupu, výroby a predaja a plán nákladov v podniku. V skutočnosti ale pri tvorbe plánu tržieb, nákladov a zisku vychádzame z dlhodobých predstáv podniku o jeho vývoji, ktorý je rozpracovaný v podnikovej stratégii a je súčasťou strategických plánov podniku.

Z toho dôvodu základným dokumentom pre plánovanie cash flow je dlhodobý plán. Takýto plán sa rozpracováva v podniku na niekoľko rokov. Voľba dĺžky obdobia závisí od viacerých faktorov. Dôležitý vplyv má charakter odvetvia a náročnosť technológií. Iná situácie je napríklad v energetike a iná v bežných obchodných aktivitách. V zásade sa dĺžka

obdobia viaže hlavne na obdobie, v rámci ktorého je vypracovaná stratégia a strategický plán podniku.

Postup zostavovania plánu cash flow je vhodné názorne predstaviť na zjednodušenom príklade.<sup>57</sup>

Vybraný podnik si pre nasledujúce roky (roky 2014 až 2018) vytvoril plán tvorby zisku (tab.1). Tento plán je odvodený od stratégie a strategického plánu podniku.

Tabuľka 1: Príklad tvorby dlhodobého plánu zisku podniku na roky 2014 - 2018  
(v tis. €)

<b>Položky plánu</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Tržby	1000	1100	1200	1300	1400
Odpisy	200	200	200	200	200
Ostatné náklady	700	750	800	850	900
<b>Zisk</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>200</b>	<b>250</b>	<b>300</b>

Pri plánovaní cash flow si uvedomujeme, že vytvorený „účtovný zisk“ je potrebné upraviť o daň z príjmov a vypočítať „čistý zisk“. K čistému zisku pripočítame odpisy, ako položku, ktorá je nákladom, ale v skutočnosti s ňou nesúvisia peňažné výdavky, atak je objektívne súčasťou cash flow. Potom môžeme jednoduchým spôsobom vypočítať cash flow z hospodárskej činnosti (tab. 2).

Plán cash flow musí zohľadňovať i ďalšie aktivity a zmeny, ktoré sú súčasťou stratégie podniku. Stratégia spravidla zahŕňa dôležité rozvojové aktivity, ktoré sa majú zrealizovať v nasledujúcom období. Ide napríklad o významné rozvojové investície, ktoré majú slúžiť pre rozširovanie kapacít alebo modernizáciu technológií a prevádzok.

<sup>57</sup> Pri tomto príklade sme zámerne uskutočnili viaceré zjednodušenia, aby sme zdôraznili logiku postupu pri plánovaní cash flow. Bežné metodické postupy odporúčajú detailnejšie prepracované postupy pri plánovaní cash flow v podniku.

Tabuľka 2: Príklad tvorby plánu cash flow z hospodárskej činnosti (h.č.) na roky 2014-2018 (v tis. €)

<b>Položky plánu</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Zisk	100	150	200	250	300
Daň z príjmov	20	30	40	50	60
Čistý zisk	80	120	160	200	240
Odpisy	200	200	200	200	200
<b>Cash flow z h.č.</b>	<b>280</b>	<b>320</b>	<b>360</b>	<b>400</b>	<b>440</b>

V našom príklade napríklad podnik uvažuje v nasledujúcich rokoch investovať približne 500 tis. € do nových technológií. Investície predpokladá zrealizovať v prvých dvoch rokoch nasledujúceho plánovacieho obdobia. Pri predpokladanom rozšírení kapacít musí uvažovať i s primeranou potrebou navýšenia pracovného kapitálu, čo súvisí s nárastom zásob materiálu a rozpracovanou výrobou vo výške 150 tis. € (tab.3).

Tabuľka 3: Príklad tvorby plánu cash flow na rok 2014 - 2018 (v tis. €)

<b>Položky plánu</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Cash flow z h.č.	280	320	360	400	440
Investičné výdavky	-300	- 200	0	0	0
Prevádzkový kapitál	-100	-50	0	0	0
<b>Cash flow</b>	<b>-120</b>	<b>70</b>	<b>360</b>	<b>400</b>	<b>440</b>

Z uvedeného príkladu je vidieť, že investičné výdavky a potreba navyšovania pracovného kapitálu v súvislosti s požiadavkami na rast zásob materiálu a nedokončenej výroby spôsobili hneď v prvom roku problém



z pohľadu cash flow. Peňažné výdavky v roku 2014 prevýšia peňažné príjmy, čo spôsobí úbytok peňazí v hotovosti. Ak podnik v nemá k 1.1.2014 k dispozícii hotovosť prevyšujúcu túto hodnotu, musí daný problém plánu cash flow nutne riešiť.

### **5.2.2 Strategické rozhodnutia súvisiace s peňažnými príjmami**

Pri riešení situácie vo vyššie uvedenom príklade vždy existuje v rámci tvorby plánu cash flow viacero možných riešení. Medzi na prvý pohľad najjednoduchšie patria riešenia, ktoré súvisia so zvyšovaním príjmov v danom období.

Medzi takéto možnosti zaraďujeme napríklad:

- čerpanie úveru, kde je možné voliť dĺžku obdobia, na ktoré budeme potrebovať získať úver. Pri prepočtoch je nutné uvažovať o potrebe splácania úveru. Rôzne alternatívy tohto riešenia je možné si na danom príklade plánu odsimulovať;
- navýšenie vlastného imania emisiou nových akcií. Táto možnosť vyžaduje získať podporu akcionárov na valnom zhromaždení. Pre toto riešenie je nutné pripraviť presvedčivé argumenty doložené prepočtami;
- zbaviť sa nepotrebných strojov, zariadení, plôch, pozemkov alebo iného dlhodobého majetku, čím je možné získať zdroje na financovanie nových investícií;
- zrýchliť kolobeh obežných aktív, a tým znížiť nároky na pracovný kapitál. Poklesom pracovného kapitálu získame príjmy pre tvorbu cash flow. Možnosťami sú zredukovanie zásob (prejsť na systém „just in time“ v zásobovaní, skrátiť dĺžku výrobného cyklu atak znížiť zásoby nedokončenej výroby, zvýšiť dôraz na vymáhanie pohľadávok a pod.).

### **5.2.3 Strategické rozhodnutia súvisiace s peňažnými výdavkami**

Ďalšími možnosťami ako odstrániť vzniknuté úzke miesta v pláne cash flow je hľadať možnosti znižovania peňažných výdavkov.

Medzi takéto možnosti zaraďujeme napríklad:

- prehodnotenie predpokladaného tempa realizácie rozvojových programov. Ak podnik nemá dostatok prostriedkov, musí zvážiť reálnosť svojich pôvodných predstáv a rozložiť predpokladanú investíciu do viacerých období;
- hľadať iné alternatívy riešení z hľadiska náročnosti rozvojových programov (jednoduchšie stroje, zariadenia, technológie), resp. dodávateľov, ktorí sú schopní ponúknuť dodávky za nižšiu cenu, a tým s nižšími obstarávacími nákladmi;
- prehodnotiť požiadavky na zvyšovanie prevádzkového kapitálu prostredníctvom racionalizačných opatrení v oblasti zásobovania, skladovania, prevádzky, umiestňovania produktov na trhy so solventnejšími zákazníkmi, čím by sa s znížili pohľadávky a pod.).

Pri zostavovaní plánu cash flow existuje vždy viac možností ako riešiť vznikajúce problémy. Dôležité je, aby sme už v pláne cash flow neponechávali otvorené otázky, atak si už v pláne nevytvárali budúce problémy. V pláne je naopak dôležité zohľadňovať možné riziká a radšej vytvárať rezervy, ako si pripravovať vlastné pasce smerom do budúcnosti.

## **5.3 Strategická dôležitosť riadenia cash flow**

### **5.3.1 Previazanosť cash flow na celkové ekonomické výsledky**

Strategická dôležitosť cash flow nie je daná len tým, že táto oblasť sama o sebe je mimoriadne dôležitá, ale i práve v tom, že je veľmi tesne previazaná na finančné hospodárenie a ekonomiku podniku.

Podstatu tohto prepojenia znázorňuje pohľad na tri základné dokumenty finančného účtovníctva podniku - výkaz cash flow, súvahu a výkaz ziskov a strát (výsledovku), obr. 27:

Výkaz CASH FLOW		SÚVAHA		VÝSLEDOVKA	
		Aktíva	Pasíva		
Počiatkový stav peňažných prostriedkov	Výdavky	Majetok	Cudzie zdroje	Náklady	Výnosy
Príjmy	Konečný stav peňažných prostriedkov	Peniaze	Vlastné imanie (nerozde- lený zisk)	Zisk	

Obrázok 27: Tri základné dokumenty finančného účtovníctva podniku

Výkaz cash flow má úzke prepojenie na uvedené dva ďalšie základné dokumenty finančného účtovníctva podniku. Peňažné toky súvisia s pohybmi v položkách aktív i pasív súvahy. Rovnako súvisia s pohybmi v položkách výkazu zisku a strát (výsledovky), a to v oblasti nákladov i výnosov, a tým i v zisku podniku.

Pri porovnávaní uvedených troch základných finančných dokumentov vidíme, že konečný stav peňažných prostriedkov vo výkaze cash flow sa rovná stavu peňazí v aktívach (obežnom majetku), vykazovanom v súvahe. Nerozdelený zisk, ktorý je uvedený v súvahe medzi vlastnými zdrojmi, ako súčasť vlastného imania podniku nachádzame i vo výsledovke podniku.

Vzájomné prepojenie uvedených účtovných dokumentov názorne vyjadruje i prepojenie otázok peňažných tokov na majetok, zdroje jeho financovania, ako i na dosahované výsledky z pohľadu výnosov a nákladov podniku.

### 5.3.2 Aké má využitie cash flow pri hodnotení činnosti podniku

Pri hodnotení ekonomickej činnosti podniku nie je ukazovateľ cash flow využívaný iba v jeho absolútnej podobe (v statickej podobe). Už zo samotného jeho názvu vyplýva, že je dôležité ho sledovať v súvislosti s peňažnými „tokmi“, ktoré sú stále v pohybe.

Svoju dôležitú vypovedaciu schopnosť má ale i v prípade, ak zisťujeme jeho hodnotu k určitému termínu (napr. k 31.12. sledovaného roku). V takom prípade nám poskytuje podobné informácie ako podobné stavové veličiny (stav majetku, stav zdrojov, stav pohľadávok, stav záväzkov a pod.).

V takejto podobe sa dnes využíva pri výpočte rôznych pomerových ukazovateľov, ktoré často slúžia ako dôležité kritéria pre strategické rozhodovanie manažérov podniku.

Konkrétnymi ukazovateľmi pre meranie výkonnosti a strategické rozhodovanie sa budeme zaoberať v samostatnej kapitole. Dôležité je v tejto časti upozorniť, že vo viacerých prípadoch sa namiesto pôvodného

ukazovateľa zisku využíva pri konštrukcii týchto dôležitých pomerových

ukazovateľov práve ukazovateľ cash flow.

### 5.3.3 Prečo zainteresované skupiny uprednostňujú cash flow

Dôraz na sledovanie cash flow nie je v súčasnosti iba aktuálna úloha pre manažérov podnikov alebo iných organizácií, ktoré pôsobia ako právne a ekonomické subjekty. Ukazovateľ cash flow zaujíma i ďalšie zainteresované subjekty, napríklad:

- a) Veritelia, pomocou cash flow zisťujú, ako je podnik
  - schopný splácať svoje záväzky (úvery, nájomné, leasingové splátky a pod.),
  - či je perspektívne dôveryhodným partnerom.
- b) Dodávatelia, pomocou cash flow zisťujú ako je podnik schopný
  - uhrádzať faktúry za prijaté tovary a služby,

- či je perspektívne dôveryhodným partnerom.
- c) Kupujúci, pomocou cash flow zisťujú
  - či sa môžu na podnik spoľahnúť ako na dlhodobého partnera,
  - či môžu od neho očakávať kvalitu a inováciu produktov.
- d) Zamestnanci, pomocou cash flow predvídajú
  - budúcu istotu v zamestnaní,
  - očakávania v súvislosti s uplatňovaním motivačného odmeňovania,
  - predpoklady pre vylepšovanie pracovného prostredia.
- e) Vláda, podľa vývoja cash flow u podnikov predvída
  - platenie daní,
  - vytváranie a udržanie pracovných miest.
- f) Akcionári, na základe vývoja cash flow
  - predvídajú budúcu likviditu a prežitie podniku,
  - predvídajú možné zvyšovanie hodnoty podniku, resp. rast reálnej hodnoty akcií,
  - predpokladajú účinnosť a návratnosť investícií a vloženého kapitálu,
  - sledujú a hodnotia kvalitu manažmentu.
- g) Manažéri, pomocou cash flow
  - môžu sledovať procesy tvorby hodnôt v podniku,
  - riadia vývoj pracovného kapitálu (zásob, pohľadávok, krátkodobých záväzkov),
  - plánujú kapitálové výdavky a riadenie kapitálových potrieb,
  - hodnotia efektívnosť investícií a účinnosť strategických rozhodnutí,
  - sledujú a usmerňujú rast hodnoty podniku.

Cash flow sa dnes stal neoddeliteľnou súčasťou investičného rozhodovania. Modely založené na diskontovaní peňažných tokov sa dnes stali nielen najobľúbenejším, ale i najčastejšie používaným postupom pri stanovení hodnoty firmy.<sup>58</sup>

<sup>58</sup> VOCHÁZKA,M., MULAČ,P. akol.: *Podniková ekonomika*. Praha : Grada,2012, s. 140

## **6 Dane ako nástroj štátu formujúci ekonomické prostredie**

Manažérska ekonomika nesmeruje pohľady manažérov iba do vnútra podniku alebo organizácie. Vedie ich i k tomu, aby sa vedeli zorientovať vo svojom okolí a predovšetkým v pravidlách, ktoré sú stanovené pre ich ekonomické pôsobenie. Štát má rôzne nástroje, ktoré môže využívať na podnecovanie a usmerňovanie subjektov, ktoré pôsobia v rámci ekonomiky. Medzi dôležité ekonomické nástroje tradične patria dane a daňový systém.

Dane ako ekonomický nástroj štátu nie je možné považovať iba za symptóm súčasnej spoločnosti. Ekonómovia tvrdia, že dane existujú odvtedy, ako vznikli štáty. Od dávna patria nielen medzi dôležité nástroje štátnej politiky, ale sú i dôležitým zdrojom pre napĺňanie štátnej pokladnice a zdrojom pre financovanie výdavkov štátu.

### **6.1 História zdaňovania**

Tak ako vyzrievajú civilizácie, postupuje vývoj a vyvíjajú sa i daňové systémy, ktoré uplatňujú štáty v súvislosti s realizáciou svojej hospodárskej politiky. Nie je jednoduché pochopiť podstatu daňových systémov v súčasnej podobe. Vhodnejšie je uprednostniť pohľad na dane a daňové systémy v súvislostiach ich vývoja.

#### **6.1.1 Pohľad do dávnej i menej dávnej minulosti**

História daní a zdaňovania siaha do ďalekej minulosti, až k počiatku vzniku vyspelých civilizácií. Myšlienka zavedenia daní mala v sebe racionálny a logický základ. Dane vznikali z dôvodu, aby štát mohol

jednoducho riešiť otázky spojené s jeho spravovaním a existenciou. Dane boli v počiatočných štádiách vnímané skôr ako príjmy panovníka, ktorý stál na čele štátu a spravoval ho. Dane boli povinnosťou, ktorú panovník dokázal zaviesť a účinne ju vymáhať. V otrokárskych spoločnostiach mali dane spočiatku naturálny charakter.

V **antickom Grécku** sa otázky daní stali predmetom záujmu filozofov, ktorí hlásali ideály spravodlivosti. Napríklad Aristoteles (384-322 pred Kr.) považoval vymáhanie daní štátom za nemorálne a platenie daní pokladal skôr za prejav občianskej dobrovoľnosti.<sup>59</sup> Už v tomto období silneli hlasy, ktoré žiadali nahradiť daňovú rovnosť princípom diferenciácie, založenej na rozdielnosti príjmov.

V **cisárskom Ríme** sa dane vzťahovali k pozemkovému výnosu, pričom hlavné zdroje príjmov štátu prichádzali z dobytých provincií. Až cisár Dioklecián zaviedol v roku 296 po sčítaní ľudu nový daňový systém,<sup>60</sup> ktorý sa vzťahoval k pôde a daňová povinnosť bola stanovená na hlavu obyvateľa.

V **stredoveku** Tomáš Akvinský (1225-1274) pokladal daň za dovolenú lúpež. Neodporúčal zdaňovať pracovný príjem, lebo podľa Biblie „už sama práca je bremenom a toto bremeno nemá byť ďalej zväčšované“.<sup>61</sup>

V **období novoveku** s nástupom liberalizmu sa zmenil názor na ukladanie daní panovníkom. Ako základné požiadavky boli stanovené zákonnosť a všeobecné zdanenie.

V **dobe nástupu kapitalizmu** došlo k posunu bremena od dane z majetku na daň z výnosu. V Anglicku vznikla prvá dôchodková daň.

### 6.1.2 Dane pod vplyvom vývoja ekonomického myslenia

**Merkantilizmus**, ako prvá ucelenejšia podoba ekonomického myslenia, zameraná na odhaľovanie a zdôvodňovanie fungovania trhovej ekonomiky, prichádza s novou koncepciou zdaňovania - s nepriamymi

<sup>59</sup> MCGREAL J.P.: *Velké postavy západního myslení*. Praha : Prostor, 1999, s. 52

<sup>60</sup> ADKINS A, ADKINS R.A.: *Antický Řím*. Praha : Slovart, 2012, s. 46

<sup>61</sup> LANE T.: *Dejiny kresťanského myslenia*, Praha : Návrat domú, 1999, s. 112

daňami - orientovanými na peňažné toky, súvisiace s obchodnými činnosťami. Bol to prirodzený dôsledok vývoja, resp. odraz rozvoja obchodu, najmä zahraničného obchodu, ktorý od začiatku 16. až do polovice 18. storočia priaznivo ovplyvňoval rast kapitálu a celkového bohatstva krajín južnej a západnej Európy. Uplatňovaný daňový systém zasiahol týmto spôsobom dôchodky všetkých obyvateľov.

**Fyziokrati** neskôr prišli s tvrdením, že hospodárske javy podliehajú prirodzenému poriadku, v rámci ktorého štát plní iba nepatrnú úlohu, a preto na pokrytie výdavkov štátu postačuje daň z pozemkovej renty. Pôda je podľa fyziokratov jediným zdrojom vzniku čistej hodnoty.

**Počiatky klasickej ekonómie**, súvisiace so začiatkami kapitalizmu voľnej súťaže v 18. storočí, prichádzajú s vnímaním dane v spojitosti s potrebou uspokojiť požiadavky štátu ako autority - ktorá môže zabrániť chaosu z liberalizmu.

Zakladateľ **anglickej klasickej teórie** - **Adam Smith** (1723-1790) bol zástancom teórie, že hybnou silou ekonomického vývoja je sloboda človeka, vlastníctva a podnikania, ktoré vedú k slobodnému rozhodovaniu, konaniu a prirodzenému poriadku. Trhový systém funguje tým dokonalejšie, čím slobodnejšie môžu jednotlivci sledovať svoje vlastnícke ekonomické záujmy. Ak sa odstránia štátne obmedzenia, prejaví sa tzv. **neviditeľná ruka trhu** <sup>62</sup>

Aj v takom prípade štát plní dôležité úlohy:

- ochraňuje krajinu pred vonkajším nebezpečenstvom,
- udržiava poriadok a spravodlivosť vo vnútri krajiny,
- buduje a udržiava také zariadenia verejného sektora, o ktoré nemá záujem žiadny jednotlivec, pretože sa nevyplácajú.

Smith považoval dane ako protiváhu za služby štátu v prospech jednotlivca. Ako zdroj pre platenie daní považoval tri dôchodky - mzdu, zisk a rentu - ktoré sú prejavom hodnoty vytvorenej prácou. Dane by mali

<sup>62</sup> SAMUELSON, P.A., NORDHAUS, W.D.: *Ekonómia 2.*, Bratislava : Bradlo, 1992, s. 388



byť podľa neho platené iba z trvalo sa opakujúceho príjmu z vykonávanej práce.

Smith je autorom štyroch zásad, ktoré tvoria dodnes základ daňových systémov:

1. zásada spravodlivosti - v každom štáte by mali poddaní prispievať na výdavky štátu tak, aby to čo najlepšie zodpovedalo ich možnostiam, t.j. úmerne ich dôchodku, ktorý pod ochranou štátu požívajú;
2. zásada určitosti - chrániť daňovníka pred výbercami daní, ktorým by bol inak vydaný na milosť a nemilosť;
3. zásada pohodlnosti - každá daň by sa mala vyberať vtedy a takým spôsobom, ako to daňovému poplatníkovi najlepšie vyhovuje;
4. zásada úspornosti (efektívnosti) - každá daň by mala byť premyslená a prepracovaná tak, aby obyvatelia platili čo najmenej nad to, čo daň skutočne prináša do štátnej pokladnice.

**Dávid Ricardo** (1772-1823) pokračoval v rozvíjaní klasickej anglickej teórie v období nástupu strojovej výroby. Aj on považuje dane za nutné zlo a platbu jednotlivca za služby štátu. Podľa Ricarda, základom zdanenia môže byť len čistý dôchodok, t.j. výsledok výroby po odpočítaní nákladov, vrátane miezd. Bol zástancom rozdelenia daní medzi pozemkové domové a živnostenské.

### **6.1.3 Dane pod vplyvom ekonomických teórií dvadsiateho storočia**

Začiatkom dvadsiateho storočia sa pohľad na dane dostal významne pod vplyv troch ekonomických teórií: keynesovstva, makroekonomického monetarizmu a ekonómie ponuky.

#### **A. Keynesovstvo**

Anglický ekonóm John Maynard Keynes (1883-1946) vytvoril v dvadsiatych rokoch 20. storočia teóriu, ktorej cieľom bolo zdôvodniť

nevyhnutnosť štátnych zásahov do trhovej ekonomiky. Jeho teória vznikla v období veľkej hospodárskej krízy, poklesu výroby a nezamestnanosti.

Podľa jeho teórie efektívneho dopytu úroveň makroekonomických veličín nezávisí od celkových výrobných možností ekonomiky, ale od celkového kúpyschopného dopytu. Príčinou nestability trhového hospodárstva sú investície - nedostatočný dopyt po investíciách, nedostatočný záujem investovať. Štát by mal zabezpečiť dopyt a investovať. Môže k tomu využiť dve cesty: rozpočtové regulovanie ekonomiky (štátny rozpočet využívať na štátne zásahy) a peňažno-úverovým regulovaním (regulovaním množstva peňazí v obehu môže ovplyvňovať celkový dopyt, a tým aj celkový rozsah zamestnanosti, investícií a HDP).

Dane plnia dôležitú úlohu v rámci rozpočtového regulovania ekonomiky. Uplatnenie progresívneho zdaňovania zvyšuje sklon k spotrebe prerozdeľovaním dôchodkov v prospech platiteľov nižších daní. Pri nižších dôchodkoch je vyšší sklon k spotrebe ako pri vysokých dôchodkoch. Progresívne zdanenie odčerpáva zo súkromného sektora väčší podiel dôchodkov v období konjunktúry ako počas krízy atak tlmí výkyvy v efektívnom dopyte súkromného sektora.

Situáciu počas krízy, kedy daňové výnosy nezodpovedajú štátnym výdavkom, ktoré súvisia s potrebou podpory investičnej činnosti, sa odporúča riešiť deficitným štátnym rozpočtom.

Skúsenosti v 70. rokoch ukázali, že Keynesova teória vedie jednak k inflácii a ďalej, že dlhodobo udržiavaný rast deficitným financovaním sa postupne zastavuje a dochádza k stagnácii. Tieto zistenia ovplyvnili návrat k neoklasickej teórii, t.j. k potláčaniu priamej štátnej regulácie a k orientácii na samoregulujúci mechanizmus trhu. Tzv. neokonzervativizmus zdôrazňuje dôležitosť monetárnej politiky.<sup>63</sup>

<sup>63</sup> SAMUELSON,P.A., NORDHAUS,W.D.: *Ekonomía* /., Bratislava : Bradlo, 1992, s. 388

## B. Makroekonomický monetarizmus

Teória makroekonomického monetarizmu Milтона Friedmana sa od polovice 70. rokov stala jednou z najuznávanejších škôl ekonomickej vedy.<sup>64</sup> Štátne zásahy do trhovej ekonomiky považuje za neopodstatnené a považuje ich za hlavnú príčinu hospodárskych problémov. Štátne zásahy pripúšťa len v oblasti regulovania množstva peňazí v obehu prostredníctvom emisnej banky. Friedman uznáva slobodu ako základnú hodnotu, a to v dvojakom chápaní:

- na jednej strane sloboda uzatvárať ľubovoľné hospodárske záväzky,
- na druhej strane je hospodárska sloboda neodmysliteľnou súčasťou politickej slobody.

Základnú úlohu verejného sektora vidí v utváraní predpokladov na organizáciu hospodárskeho života.

## C. Ekonómia ponuky

V závere dvadsiateho storočia sa v rámci neokonzervativizmu dostáva do centra pozornosti *ekonómia ponuky*, ktorej podstatou je posilnenie ponukovej strany ekonomiky na rozdiel od Keynesovej<sup>65</sup> stimulácie agregátneho dopytu. Ekonómia ponuky dosiahla najväčší ohlas vo svete formuláciou tzv. ozdravovacej politiky - presadzovania minimalizácie štátnych zásahov do ekonomiky, vystupuje voči vysokému zdaneniu príjmov, presadzuje zníženie daňovej kvóty ako hlavného nástroja ekonomickej expanzie.

Zníženie daňového zaťaženia má viesť k vyššej pracovnej aktivite, vyšším úsporám, ktoré sa majú zmeniť na investície. Tým sa má dosiahnuť aj zvýšenie tempa ekonomického rastu, rastu investícií, HDP a zamestnanosti. Opatrenia v oblasti daňovej politiky vyvolávajú rast hospodárskej aktivity, zníženie daňových únikov a podvodov a prispievajú k celkovému ozdraveniu ekonomiky.

<sup>64</sup> KOUBOVÁ, J.: *Makroekonomie*. Bratislava: Eurokodex, 2009, s. 165

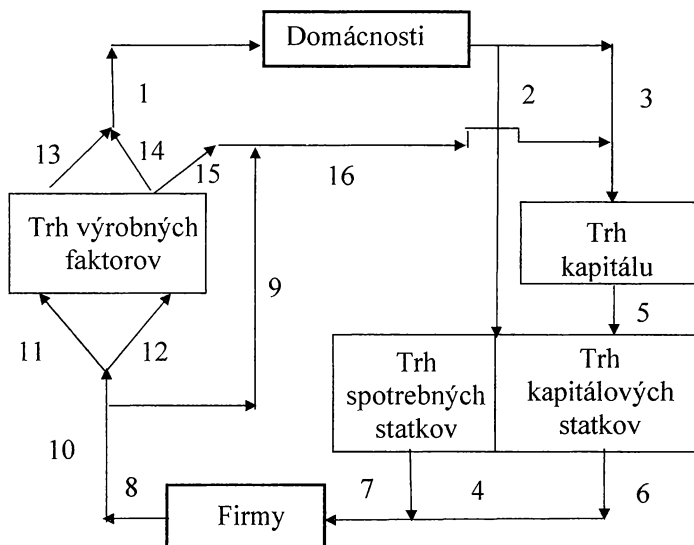
<sup>65</sup> TULEJAJP., NEZVAL, P., MAJEROVÁ, J.: *Základy mikroekonomie*. Brno : Computer Press, 2011, s. 16

## 6.2 Druhy daní a ich uplatňovanie

Uvedený pohľad na vývoj daní a zdaňovanie naznačuje, že je možné uplatňovať rôzne druhy daní. V ďalšom texte sa pokúsime naznačiť možné pohľady na klasifikáciu daní.

### 6.2.1 Dane v nadväznosti na kolobeh príjmov a výdavkov v ekonomike

Jedným z jednoduchých spôsobov, ktorý poskytuje prehľad o rôznych druhoch daní je znázornenie ich miesta v kolobehu príjmov a výdavkov v ekonomike (obr. 28).<sup>66</sup>



Obrázok 28: Dane a kolobeh príjmov a výdavkov v ekonomike

<sup>66</sup> Podľa: MUSGRAVE, R.A.- MUSGRAVOVÁ, P.B.: *Verejné finance v teórii a praxi*. Praha : Management Press, 1994

Uvedené schematické znázornenie poukazuje na najdôležitejšie miesta (body 1 až 16), kde je možné uložiť dane ako daňovú povinnosť v rámci kolobehu príjmov a výdavkov v ekonomike.

V rámci kolobehu príjmov a výdavkov v ekonomike vystupujú dva typy subjektov:

- domácnosti,
- firmy.

Subjekty platia dane na trhoch, pričom v kolobehu príjmov a výdavkov v ekonomike vystupujú tri typy trhov:

- trh tovarov,
- trh výrobných faktorov,
- trh kapitálu.

V tomto kolobehu (peňažný tok príjmov a výdavkov postupuje v smere šípok) získavajú domácnosti svoje príjmy (1) a rozdeľujú ich na spotrebiteľské výdavky (2) a úspory domácností (3).

Spotrebiteľské výdavky smerujú na trh spotrebného tovaru a menia sa na príjmy firiem, ktoré tieto tovary predávajú (4). Úspory prechádzajú trhom kapitálu a menia sa na investície (5).

Potom sa menia na výdavky na trhu kapitálových statkov a transformujú sa na príjmy firiem, ktoré tieto tovary vyrábajú (6). Hrubé podnikateľské príjmy (7) sú potom k dispozícii ako zdroje financovania všetkých potrieb firiem.

Zo získaných zdrojov firmy nakupujú - pokrývajú svoje výdavky (8). Z nich sa časť vo výške odpisov odkladá (9) a zvyšná časť (10) sa použije na nákup služieb pracovnej sily vo forme výplat (11), na nákup ďalších vstupov na trhu faktorov, na nákup kapitálu vo forme úroku a zvyšná časť je zisk (12).

Tým, ktorí na trh s výrobnými faktormi prichádzajú s ponukou sa vyplácajú mzdy (13) a príjmy z kapitálu vo forme dividend, úrokov a renty (14). Tieto sa potom menia na dôchodky domácností (1).

Časť zisku, ktorá sa nevyplatila ako dividendy, nadobúda charakter reinvestovaného zisku (15) a spolu s odpismi predstavuje podnikateľské úspory (16).

Podnikateľské úspory spolu s úsporami domácností (3) slúžia na investovanie alebo nákup na trhu kapitálových statkov. Takto sa uzatvára kolobeh príjmov a výdavkov v ekonomike.

V uvedenom kolobehu príjmov a výdavkov je možné uložiť daň ako daňovú povinnosť na nasledujúcich miestach (bodoch):

- 1 - daň z príjmov jednotlivcov,
- 2 - daň osobná výdavková (zdanenie osobných spotrebných výdavkov jednotlivcov),
- 3 - dane z úspor,
- 4 - dane zo spotreby, predajné dane, daň z pridanej hodnoty spotrebného typu,
- 5 - daň z cenných papierov,
- 6 - daň z predaja kapitálových statkov,
- 7 - daň z príjmov firiem,
- 8 - daň z výdavkov firiem,
- 9 - daň z amortizácie (z výnosov na trhu kapitálu),
- 10 - daň z pridanej hodnoty,
- 11 - daň z objemu miezd platená zamestnávateľom,
- 12 - daň zo ziskov a úrokov platených podnikmi,
- 13 - daň zo mzdy platená zamestnancom,
- 14 - daň z dividend, úrokov, renty, platená fyzickými osobami,
- 15 - daň z výnosov na trhu kapitálu,
- 16 - daň z výnosov na trhu kapitálu.

Pohľad na dane prostredníctvom kolobehu príjmov a výdavkov v ekonomike poukazuje na základné možnosti zdaňovania. V tejto schéme nie je zachytené napríklad zdanenie stavových veličín, kde patria majetkové dane, a to majetkové dane domácností a majetkové dane firiem.

Zatiaľ čo majetkové dane majú charakter pravidelných daní, dane súvisiace s kolobehom príjmov a výdavkov majú spravidla charakter nepravidelných (prípadových) daní.

Konkrétny daňový systém vyberá z uvedených možností tak, aby eliminoval dvojité zdanenie toho istého príjmu u toho istého subjektu zdanenia.

### 6.2.2 Dane podľa spôsobu ich predpisovania subjektom

Podľa spôsobu stanovenia dane daňovým subjektom rozlišujeme:

- a) *priame dane* - ktoré sa ukladajú priamo jednotlivcom, domácnostiam, podnikateľským subjektom. Vymedzenie daňovníka (osoby, ktorá je povinná daň zaplatiť) je priame, t.j. jednoznačné, zrozumiteľné a adresné. Do tejto skupiny patria dane z príjmov, majetkové dane, dane z prevodov, darovania a pod.
- b) *nepriame dane* - pri ktorých je vymedzenie daňovníka nepriame, pretože nie je účelné a možné daňovníka v zákone priamo a adresne vymedziť. Pri predpise a výbere nepriamych daní vystupujú dva druhy osôb:
  - *daňovník* ako anonymný spotrebiteľ, ktorý daň zaplatí v cene kupovaného tovaru alebo služby (daň je súčasťou spotrebiteľskej ceny),
  - *platiteľ dane*, ktorý je v zákone určený ako výberca dane, t.j. fyzická alebo právnická osoba, ktorá musí daň odvieť do štátneho rozpočtu.

### 6.2.3 Druhy daní podľa predmetu zdanenia

Podľa predmetu zdanenia rozlišujeme:

- a) *dane z príjmov* - predmetom dane je príjem (zisk podnikateľa, mzda zamestnanca, príjem z predaja, dividenda z kapitálu a úrok z úspor a pod.),

- b) dane z majetku* - predmetom dane je hnutelný majetok alebo nehnuteľný majetok,
- c) dane z predaja (zo spotreby)* - predmetom dane je predaj, spotreba tovaru alebo služby.

## **6.3 Daňová sústava a jej vplyv na ekonomiku podnikov**

### **6.3.1 Vývoj daňovej sústavy v SR**

Konštituovanie daňovej sústavy patrilo medzi prvé kroky súvisiace s vytvorením Slovenskej republiky.<sup>67</sup> Daňová sústava platná od 1.1.1993 zavedená Zákonom č. 212/1992 Zb. o sústave daní) zahrňovala:

1. Daň z pridanej hodnoty vrátane zdanenia dovozu
2. Spotrebné dane, a to:
  - daň z uhl'ovodíkových palív a mazív,
  - daň z liehu a destilátov,
  - daň z piva,
  - daň z vína,
  - daň z tabaku a tabakových výrobkov.
3. Dane z príjmov:
  - daň z príjmov fyzických osôb,
  - daň z príjmov právnických osôb.
4. Daň z nehnuteľností
5. Daň cestná
6. Daň z dedičstva a darovania
7. Daň z prevodu a prechodu nehnuteľností
8. Dane na ochranu životného prostredia.

<sup>67</sup> MED VEĎ, J., NEMEC, J. a kol.: *Základ verejných financií*. Bratislava : Sprint, 2007, s. 11



Daňový systém SR bol postupne modifikovaný a dotváraný. Daňová reforma v roku 2004 sa sústredila na:

- presun daňového bremena z priamych daní na nepriame, čím sa pristúpilo k presunu od zdaňovania výroby k zdaňovaniu spotreby,
- zavedenie nízkych daňových sadzieb a elimináciu všetkých výnimiek a oslobodení od dane,
- zrušenie progresívneho zdaňovania príjmov zavedením rovnej dane,
- odstránenie dvojitého zdanenia v maximálnej možnej miere.

Aktuálnym trendom posledných rokov, ktorý súvisí so vstupom SR do Európskej únie je harmonizácia daní. Jej úlohou je „zbližovanie daňových sústav štátov na základe daňových pravidiel“.<sup>68</sup>

Harmonizácia daní pritom neznamená jednostranné prispôbovanie sa určitým pravidlám, ale je výsledkom vzájomného dialógu krajín. „Daňová harmonizácia je prispôbovanie a zladovanie národných daňových systémov a jednotlivých daní na princípe dodržiavania spoločných pravidiel zúčastnených krajín.“<sup>69</sup>

Proces harmonizácie daní je dlhodobým procesom, ktorý súvisí s prebiehajúcim integračným procesom v Európe. Súčasná hospodárska kríza pôsobí v tomto smere skôr ako akcelerátor vývoja a mnohí z odborníkov ju považujú za silný argument pre urýchlenie tohto procesu.

### **6.3.2 Súčasná daňová sústava na Slovensku**

Daň z hľadiska svojej podstaty predstavuje:

- povinnú platbu daňových subjektov (fyzických a právnických osôb) do verejných rozpočtov v súlade s daňovou politikou,
- príjem verejných rozpočtov, z ktorých sa hradia výdavky štátu,

<sup>68</sup> NERUDOVÁ, D.: *Harmonizace daňových systémů zemí EU*, Praha : ASPI, 2005, s. 12

<sup>69</sup> ŠIROKÝ, J.: *Daně v Evropské unii*, Praha : Linde, 2006, s. 25

- významný ekonomický nástroj na makroekonomickú reguláciu ponuky a dopytu a na ovplyvňovanie činnosti podnikateľských subjektov (fyzických a právnických osôb) a obyvateľstva.

Daňová sústava sleduje cieľ zabezpečiť dostatok finančných zdrojov na pokrývanie výdavkov štátu a pomáhať tak realizovať hospodársku a sociálnu politiku štátu.<sup>70</sup>

Súčasná daňová sústava SR rozlišuje:

#### A. Priame dane

Priame dane sú také dane, kde vymedzenie daňovníka (daňového subjektu) je priame. U týchto daní zákon jednoznačne vymedzuje subjekt, ktorý je povinný zaplatiť dane.

Do priamych daní patria:

##### 1. *Príjmové (dôchodkové) dane*, ako je:

- daň z príjmov fyzických osôb*, ktorej podliehajú fyzické osoby, ktorým plynú príjmy podľa zákona.<sup>71</sup> Tieto príjmy zahrňujú príjmy zo závislej činnosti (z pracovno-právneho vzťahu, dohody, zmluvy a pod.), ďalej príjmy z podnikania a inej samostatnej zárobkovej činnosti (z autorských práv a pod.), z prenájmu, kapitálového majetku a ostatné príjmy (z príležitostných činností a pod.);
- daň z príjmov právnických osôb*, ktorej podliehajú právnické osoby založené na podnikanie, zapísané v Obchodnom registri a iné subjekty, ktoré nie sú založené na podnikanie (nadácie, politické strany a pod.);
- daň z emisných kvôt* (od 1.1.2011).

##### 2. *Majetkové dane (miestne)*, ktoré zahrňujú:

- daň z nehnuteľností,
- daň za psa,
- daň za užívanie verejného priestranstva,

<sup>70</sup> VLACHYNSKÝ, K. a kol.: *Podnikové financie*. Bratislava : IuraEdition 2006

<sup>71</sup> Zákon o dani z príjmov, Zákon č. 595/2003 Z.z.

- d) daň za ubytovanie,
- e) daň za predajné automaty,
- f) daň za nevýherné hracie automaty,
- g) daň za vjazd a zotrvanie motorového vozidla v historickej časti mesta,
- h) daň za jadrové zariadenia,
- i) daň z motorových vozidiel,
- j) poplatok za komunálne odpady a drobné stavebné odpady.

## B. Nepriame dane

Nepriame dane sú dane, kde vymedzenie daňovníka je nepriame, keďže nie je možné a ani účelné ho stanoviť. U týchto daní zákon vymedzuje osobitne daňovníka a platiteľa:

- *daňovník* je spotrebiteľ, ktorý daň platí pri kúpe v cene tovaru a služby;
- *platiteľ dane* je fyzická alebo právnická osoba, ktorá ako výberca dane ju odvádza do štátneho rozpočtu.

Medzi nepriame dane patrí:

1. **Daň z pridanej hodnoty**, ktorá je všeobecne nepriamou daňou zo spotreby tovarov a služieb a je neoddeliteľnou súčasťou ceny. Zdaňuje sa všetok tovar a služby v tuzemsku vytvorené a do tuzemska dovezené. Zdaňuje sa hodnota, ktorá je pridaná spracovaním na príslušnom stupni výrobného a distribučného reťazca. Zdaňuje sa každý stupeň reťazca - výrobca, obchodník, spotrebiteľ.
2. **Spotrebné dane**, ktoré sú jednorazové a podliehajú im vybrané výrobky, ako sú lieh, víno, pivo, minerálne oleje a pod. Zdaňujú sa výrobky v tuzemsku vyrobené a do tuzemska dovezené a v konečnom dôsledku ich znáša spotrebiteľ.

Do spotrebných daní patria:

- a) daň z vína,
- b) daň z piva,

- c) daň z liehu,
- d) daň z tabakových výrobkov,
- e) daň z minerálnych olejov,
- f) daň z elektriny, uhlia a zemného plynu.

Dane a daňová politika sú dôležitým ekonomickým nástrojom štátu, a preto má štát právo modifikovať a upravovať dane a daňovú sústavu podľa vývoja ekonomickej situácie, v súlade so zmenami svojej hospodárskej politiky.

### **6.3.3 Vplyv daní a daňových systémov na ekonomické rozhodovanie manažérov**

Jednou z trvalých a rozhodujúcich úloh manažérov je neustále sledovať a mať prehľad o pravidlách a podmienkach pre pôsobenie podnikov a ostatných právnych a ekonomických subjektov v ekonomike. Dane a daňový systém sú nielen dôležitý ekonomický nástroj štátu, ale výrazne formujú i podnikateľské a ekonomické prostredie, v ktorom pôsobia ekonomické subjekty.

Z pohľadu podniku výrazný vplyv na rozhodovanie manažérov majú priame dane, predovšetkým daň z príjmov právnických osôb. Táto daň je vnímaná ako prirodzená súčasť rozdeľovania zisku. Pri rozdeľovaní zisku platia nasledovné princípy:

- V rámci rozdeľovania zisku má práve daň z príjmov najvyššiu prioritu.
- Ďalšou povinnosťou subjektov je vytváranie rezerv a prispievanie do rezervných fondov podniku.
- Významnou strategickou prioritou, predovšetkým podnikateľských subjektov, ktoré majú ambiciózne ciele je využitie časti vytvoreného zisku na podporu financovania svojich rozvojových projektov.
- Až potom sú spravidla riešené otázky dividend a dividendovej politiky, ktorá z dlhodobého pohľadu zohráva dôležitú úlohu

z pohľadu atraktivity podniku pre akcionárov. Účinnou alternatívou dividendovej politiky je v mnohých podnikoch snaha o dosahovanie rastu hodnoty podniku.

Určitý vplyv na podnik majú i majetkové dane, napríklad dane z nehnuteľností, dane z motorových vozidiel, poplatky za komunálne odpady a pod. Ich výška závisí od charakteru činnosti podniku, jeho odvetvovej pôsobnosti, lokalizácie a pod.

Z nepriamych daní sa podniku dotýka predovšetkým daň z pridanej hodnoty (DPH).

Daň z pridanej hodnoty bola v SR zavedená v súvislosti so zavedenou daňovou reformou k 1.1.1993. Táto daň spolu so spotrebnými daňami nahradila dovtedy uplatňovanú daň z obratu a dovoznú daň.

## **7 Externé prostredie ako podnecujúce a motivujúce, ktoré ponúka príležitosti**

Často si na prvý pohľad vytvárame predstavu o externom prostredí podnikov a organizácií ako o obmedzujúcom, limitujúcom a určujúcom prostredí. Určite nie je zriedkavosťou stretnúť sa s názorom podnikateľov, ktorí zdôrazňujú predovšetkým jeho negatívne stránky a hovoria o nepriaznivom podnikateľskom prostredí.

Bez problémov by sme nemali inšpiráciu hľadať možnosti zlepšovania daného stavu. Bez hrozieb by sme neboli motivovaní hľadať nové príležitosti. I v dnešných dňoch vidíme, že práve prebiehajúca hospodárska kríza je pre mnohých motivujúca, aby hľadali nové a doteraz nepoznané riešenia. Práve krízy sa stali i v minulosti začiatkami nových ér a civilizácií.

### **7.1 Podnik ako jeden zo subjektov pôsobiacich v prostredí**

Ak nás ako manažéra poveria riadením určitého subjektu (podniku, jeho organizačnej jednotky, neziskovej organizácie, alebo určitej inštitúcie), v prvom rade sa začneme sústreďovať na tento subjekt, snažiť sa spoznať ho a potom ho riadiť.

Úspechy v manažmente určite nedosiahneme, ak sa budeme sústreďovať iba na seba a zahľadáme sa iba do svojho vnútra. Úspešnosť je relatívny pojem, ktorý je závislý hlavne od toho, ako sa dokážeme zorientovať v prostredí a akú pozíciu si v prostredí vybojujeme, resp. zaujmeme.

Je to podobný prípad, ako keď si kúpime alebo dostaneme do daru osobné auto. Nestačí sa iba naučiť toto auto ovládať, vedieť aké sú jeho možnosti, vedieť ako je možné ho dať do pohybu a riadiť. Toto všetko je užitočné, ale nemalo by zmysel, keby sme nevedeli kam sa s autom

chceme dostať, nepoznali cestu ktorou sa tam chceme dostať a hlavne nepoznali pravidlá, ktoré platia pre cestnú premávku. Toto trochu v modifikovanej podobe, ale do veľkej miery podobne platí i v prípade podniku, alebo ktorejkoľvek inej organizácie.

### 7.1.1 Podnik ako výsledok deľby práce a špecializácie

Ak sa dnes pozeráme na podniky a organizácie, je možné vnímať ich z rôznych hľadísk. Medzi najčastejšie používané pohľady na podniky je ich rozlišovanie podľa veľkostného kritéria.

Podľa veľkostného kritéria rozlišujeme<sup>72</sup> mikropodniky, malé, stredné a veľké podniky.<sup>73</sup>

- *Mikropodnik*, je podnik, ktorý zamestnáva od 0 do 9 zamestnancov a dosahuje ročný obrat do 2 mil. €.
- *Malý podnik* je podnik, ktorý zamestnáva od 10 do 49 zamestnancov a dosahuje ročný obrat do 10 mil. €.
- *Stredný podnik*, je podnik, ktorý zamestnáva od 50 do 249 zamestnancov a dosahuje obrat do 50 mil. €.
- *Veľký podnik* sú podniky, ktoré zamestnávajú nad 250 zamestnancov a dosahuje obrat nad 50 mil. €.

Každý z týchto podnikov má v ekonomike určitú funkciu. Veľké podniky sú schopné realizovať veľké projekty a pôsobiť v odvetviach, ktoré sú investičné veľmi náročné. Stredné podniky môžu plniť funkciu kvalitných subdodávateľov pre veľké podniky, alebo môžu pôsobiť v odvetviach, kde je možné pružne sa prispôsobovať, čo v prípade veľkých firiem asi nie je jednoduché.

<sup>72</sup> Členenie podnikov podľa uvedených veľkostných kategórií je v SR zavedené od 1.1.2005 a je v súlade so smernicou č.2003/161/EC

<sup>73</sup> ŠUBERTOVÁ,E. a kol.: *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov*. Bratislava : Ekonom, 2009, s. 11

Malé podniky, napriek tomu, že sú nenápadné a často možno nedeceňované, zohrávajú v ekonomike významnú úlohu. Z pohľadu veľkostnej štruktúry máme na Slovensku v kategórii malých a stredných podnikov (MaSP) až 99 % podnikov. Tieto podniky zamestnávajú približne 55 % zamestnancov a podieľajú sa na HDP viac ako 40 %-tami.

Podľa uvedeného sme ekonomikou malých podnikov, ale ich výkonnosť nie je dostačujúca. Ako vyplýva z výskumu GEM, ktorý zrealizoval tím pracovníkov Fakulty managementu Univerzity Komenského ako súčasť medzinárodného projektu GEM,<sup>74</sup> na Slovensku je relatívne vysoký záujem o podnikanie, ale rezervy sú hlavne v kreativite a inovačnej schopnosti podnikateľov.

Priestor pre pôsobenie malých a stredných podnikov v ekonomike je vytvorený hlavne zásluhou rozvíjanej deľby práce. Deľba práce a špecializácia spôsobujú, že máme podniky, ktoré sa venujú výrobným, obchodným alebo iným činnostiam, a v rámci nich s rôznou odvetvovou orientáciou.

Odvetvová štruktúra je výsledkom deľby práce a špecializácie, ktorá má korene už v dávnoveku. Objavy archeológov dokazujú, že už v praveku sa ľudia špecializovali na lov a poľnohospodárstvo. Biblická kniha Genezis uvádza, že už prví potomkovia Adama a Evy, Kain a Ábel sa špecializovali. „Ábel bol pastier oviec a Kain roľník.“<sup>75</sup>

Deľba práce a špecializácia vytvárajú predpoklady pre rozvoj výmeny a obchodu. So vznikom súkromného vlastníctva sa obchod stal neoddeliteľnou súčasťou podnikania, čo je vidieť i na jeho anglickom označovaní slovom „Business“. Deľba práce, špecializácia a výmena (obchod) založená na súkromnom vlastníctve sú základnými predpokladmi pre vznik a rozvoj podnikania.<sup>76</sup>

<sup>74</sup> PILKOVÁ, A. a kol.: *Podnikanie na Slovensku: vysokú aktivita, nízke rozvojové aspirácie*. Bratislava : FM UK 2012

<sup>75</sup> *Biblia. Kniha Genezis (1/4)*, Bratislava : Spolok Svätého Vojtecha /Ikar, 2010, s. 10

<sup>76</sup> PAPUEA,J., PAPULOVÁ,E.: *Podnikanie*. Bratislava : Kartprint. 2002, s. 11



## Výhody a nevýhody špecializácie podnikov

- **Výhodou špecializácie** a sústredenia sa na určitú oblasť podnikania je, že podnik môže využívať jednoúčelové technológie, mať špecialistov v danom odbore, získavať skúsenosti a budovať si meno a rozvíjať kontakty s kupujúcimi, dodávateľmi a ostatnými subjektmi v presne vymedzenej oblasti. Výsledkom môže byť vysoká produktivita, nízke náklady a pod.
- **Nevýhodou špecializácie** je na druhej strane vysoké riziko súvisiace s dlhodobým prežitím, lebo v prípade, ak podnik nebude úspešný v tomto odbore, nemá možnosť preniesť aktivity do inej oblasti, atak pri neúspechu firma zaniká.

Opakom špecializácie je **diverzifikácia**, t.j. rozvíjanie podnikateľských aktivít vo viacerých oblastiach. Ide o vytváranie tzv. portfólia podnikateľských aktivít. Podobne ako špecializácia, i diverzifikácia má svoje výhody i nevýhody.

- **Výhodou diverzifikácie** je hlavne rozkladanie rizika. Diverzifikáciou si podnik vytvára tzv. portfólio svojich aktivít. V prípade, ak nie je úspešný v jednom odbore môže tento odbor utlmiť, resp. i odísť z tohto odboru a plynulé preniesť svoje aktivity do inej oblasti, či odboru, v ktorých podniká.
- **Nevýhodou diverzifikácie** je na druhej strane rozptyľovanie svojich síl a schopností. Prílišná diverzifikácia a neúmerne široké portfólio aktivít môže spôsobiť to, že podnik nemusí byť schopný úspešne súťažiť s ostatnými ani v jednom zo svojich odborov a môže zaniknúť. Tak, ako to zdôrazňuje ľudová múdrosť „devätoro remesiel, desiata bieda“<sup>44</sup>.

## Aké trendy z tohto pohľadu vidieť v súčasnosti?

V prvej polovici dvadsiateho storočia za progresívnu formu podnikov boli považované kombináty (napr. Baťa, Ford a pod.), ktoré sa snažili nielen finalizovať produkty, ale vyrábať si komponenty a prvky,

predávať svoje produkty prostredníctvom vlastných distribučných sietí a zabezpečovať si rôzne služby vlastnými silami.

**Kombinát** je osobitná forma spoločenskej deľby práce, pri ktorej sa podnik snaží na jednej strane špecializovať na finálne produkty, ale na druhej strane z pohľadu deľby práce sa pri zabezpečovaní potrebných vstupov a finalizácii svojich produktov spolieha skôr na seba než na ostatné subjekty vo svojom okolí.

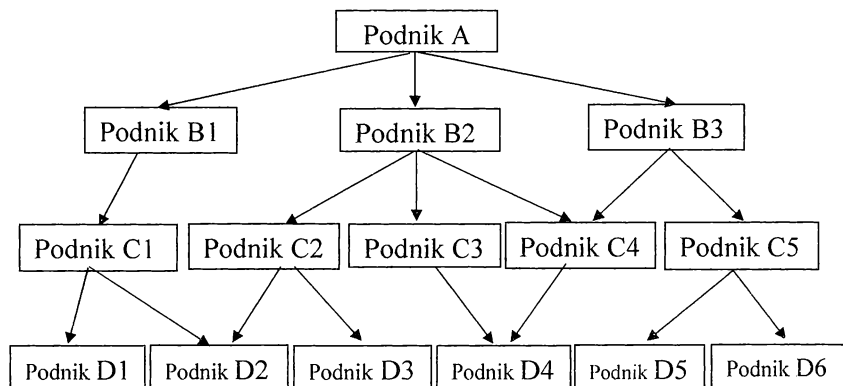
Kombináty majú tiež svoje výhody i nevýhody.

- **Výhodou kombinátov** je, že podnik ktorý sa vydá touto cestou nie je závislý od dodávateľov a kupujúcich, vyhýba sa riziku uzatvorenia pre firmu nevýhodných zmlúv (cena, kvalita, dodacie podmienky) alebo plnenia zmluvných podmienok (nedodržanie kvality, dodacích termínov, cien a pod.). Tým, že si sám zabezpečuje vstupy a finalizuje svoje produkty, zabezpečuje všetko vo vlastnej réžii, môže výrazne znížiť náklady finálnych produktov.
- **Nevýhodou kombinátov** je ich obmedzená pružnosť reagovať na inovácie prvkov, dielcov, komponentov, technológií a produktov, vzhľadom na pomerne široký rozsah vzájomne sa odlišujúcich aktivít. Kombinát vzhľadom na šírku svojho zamerania do rôznych oblastí a odvetví spravidla nemá takú schopnosť držať krok s technickým pokrokom vo všetkých odboroch tak, ako špecializované firmy a jeho produkty sa z hľadiska kvality a funkčných vlastností stávajú menej konkurencieschopnými.

Napriek uvedeným výhodám kombinátov sa podniky v súčasnosti, pod vplyvom rýchleho tempa technického rozvoja uberajú inou cestou. Medzi súčasné trendy jednoznačne patrí z tohto pohľadu outsourcing.

**Outsourcing** znamená zbavovanie sa aktivít a činností a zabezpečovanie ich od externých subjektov, ktoré sú schopné poskytnúť kvalitu za primeranú cenu. Touto cestou sa pre podnik vytvára lepší priestor pre sústreďovanie sa na svoj **core business**, t.j. hlavný predmet činnosti, v ktorom má podnik predpoklady pre dosiahnutie úspechu.

Sústredzovaním sa na core business a uplatňovanie outsourcingu vedie k vytváraniu strategicky dôležitých prepojení v podobe partnerských podnikateľských sietí (obr. 29).



Obrázok 29: Vytváranie partnerských podnikateľských sietí

V minulosti prevládala snaha po špecializácii hlavne z pohľadu finálnych produktov, t.j. venovať sa rozvíjaniu jedného hlavného odvetvia alebo odboru (napríklad i Baťa a Ford boli z tohto pohľadu špecializovaní na obuvnícky alebo automobilový priemysel, a to i napriek tomu, že svoje finálne produkty zabezpečovali formou kombinátov). Špecializácia bola vnímaná ako jeden z dôležitých faktorov úspechu.

Všeobecným trendom súčasnosti je **diverzifikácia**, resp. vytváranie **portfólia aktivít** a popritom využívanie možností **outsourcingu** a zapájania sa do strategicky dôležitých **podnikateľských sietí**.

### 7.1.2 Vzájomné medziodvetvové a kooperačné vzťahy medzi podnikmi

Rozvíjanie deľby práce a uplatňovanie špecializácie je možné na jednej strane vnímať ako trend, ktorý vedie k separácii a izolácii podnikov. Na druhej strane deľba práce a špecializácia vedie podniky k rozvíjaniu vzájomných obchodných a kooperačných vzťahov.

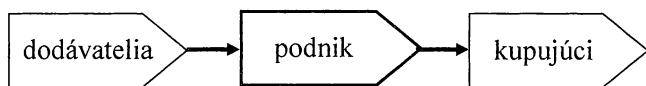
Ak sa jeden podnik špecializuje na výrobu finálnych výrobkov, napríklad nábytku, bude musieť hľadať a uzatvárať zmluvy s dodávateľmi:

- « materiálov a komponentov, ktorí vyrábajú potrebné materiály a komponenty (dosky, farby, kovanie a pod.),
- energie (elektrická energia, teplo a pod.),
- služieb (doprava, telekomunikácie a pod.).

Rovnako bude musieť i uzatvárať zmluvy s predajcami jeho produktov, v závislosti od použitých distribučných ciest:

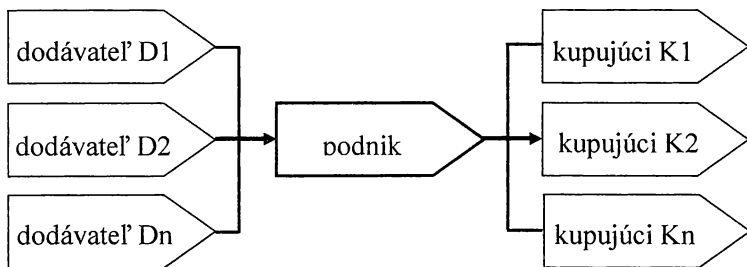
- veľkoobchodnými firmami,
- maloobchodnými predajňami.

Podnik tak nutne v dôsledku del'by práce a špecializácie rozvíja vzťahy s dodávateľmi a kupujúcimi (obr. 30).



Obrázok 30: Reťazenie vzájomných vzťahov medzi podnikmi na základe del'by práce

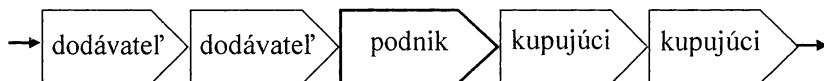
Vzhľadom na širší rozsah dodávok materiálov, dielcov a komponentov potrebných pre finalizáciu produktov, služieb poskytovaných externými subjektmi, ale i trhov alebo segmentov trhov môže mať podnik i niekoľko dodávateľov a kupujúcich (obr. 31).



Obrázok 31: Rozvetvenie vzájomných vzťahov podniku

Pri širšom pohľade na dodávateľské vzťahy medzi podnikmi dodávatelia majú ešte ďalších svojich dodávateľov, prípadne i títo majú svojich ďalších dodávateľov.

Na druhej strane kupujúci nemusia byť konečnými spotrebiteľmi, ale môžu pokračovať v ďalšom spracovávaní nakúpených dielcov a komponentov na finálne produkty ako spracovatelia alebo finalisti. Prípadne môžu vystupovať ako distribútori, ktorí bez ďalších úprav prevzatý obchodný tovar predávajú ďalším kupujúcim (obr. 32).



Obrázok 32: Viacnásobné reťazenie vzájomných vzťahov medzi podnikmi

### 7.1.3 Formovanie a dotváranie vzájomných vzťahov medzi subjektmi

Pri sledovaní vzájomných vzťahov predovšetkým podnikateľských subjektov, ich aktivity v konečnom dôsledku smerujú ku konečnému spotrebiteľovi, získaniu jeho priazne a uspokojovaniu jeho potrieb.

Produkty sa dostávajú ku konečnému spotrebiteľovi dvomi hlavnými cestami:

- *priamou cestou*, t.j. podnik svoje produkty (hmotnej alebo nehmotnej povahy) dodáva priamo spotrebiteľovi;
- *nepriamou cestou*, t.j. podnik svoje produkty dostáva k spotrebiteľovi sprostredkované, predovšetkým pomocou obchodných firiem Očdnej alebo viacerých, prípadne i viacstupňovo - sprostredkovane).

Finálne produkty (tovary alebo služby) môže podnik vytvárať:

- *uceleným procesom* od vstupných surovín cez prípravu prvkov, komponentov a dielcov až po finalizáciu produktov;

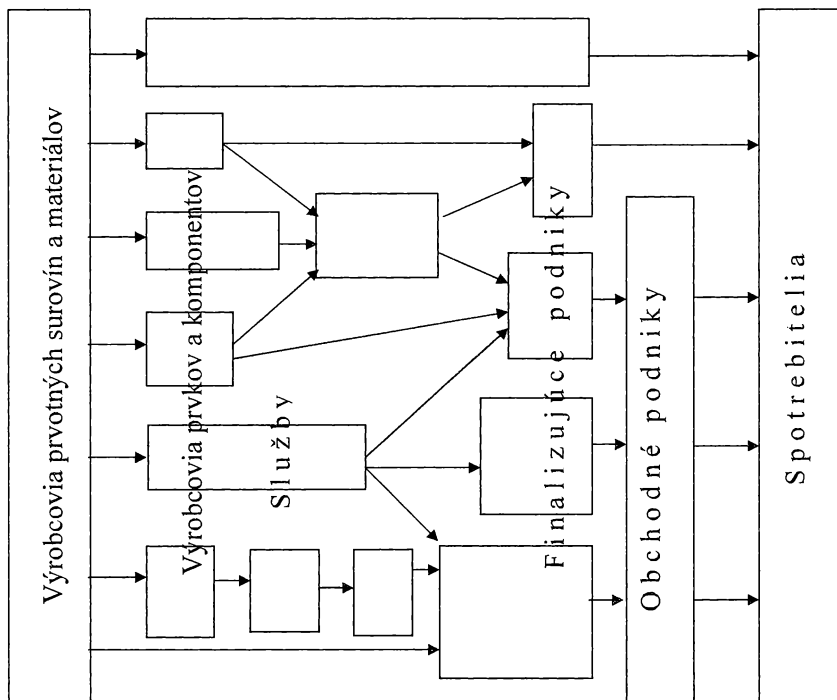
- *čiasťou participáciou na celkovej transformácii počiatočných vstupov na finálne produkty, hlavne v záverečných fázach procesu tvorby finálnych produktov (napríklad montážou dielcov a komponentov).*

Mnohé podniky nemajú záujem vytvárať finálne produkty, ale sústreďujú sa iba na produkciu prvkov, komponentov a dielcov, ktoré dodávajú ako dodávatelia alebo subdodávatelia ďalším podnikom, ktoré postupujú v dotváraní produktov a ich kompletácii.

Tieto vzťahy medzi firmami sú v neustálom pohybe. Podniky postupne menia svoju stratégiu a výrobnú, kooperačnú i obchodnú politiku, a to hlavne týmito cestami:

- *integrujú (vstupujú) do odvetví dodávateľov alebo kupujúcich, a tým rozširujú svoju pôsobnosť a rozširujú svoj priestor v celkovom reťazci vzťahov, poprípade zjednodušujú tento reťazec (spájaním ohniviek reťaze do komplexnejších celkov);*
- *outsourcujú (zbavujú sa) niektorých aktivít a prenechávajú ich ostatným subjektom, ktoré potom ako nové ohnivká rozširujú reťazenie vzťahov;*
- *spájajú sa s inými subjektmi (fúzie) za účelom posilňovania svojej pozície v reťazcoch vzájomných vzťahov;*
- *pohlčujú, resp. kapitálovo ovládajú iné subjekty (akvizície) za účelom posilňovania svojej konkurencieschopnosti, urýchľovania svojho rastu a posilňovania pozície;*
- *vytvárajú partnerstvá založené na presadzovaní svojich strategických záujmov a posilnenia svojich pozícií.*

Celkový pohľad na formovanie vzájomných vzťahov medzi podnikmi naznačuje obr. 33.



Obrázok 33: Vzájomné prepojenie a kombinácia vzťahov medzi podnikmi

Každý z podnikov má v celej tejto spleť vzájomných vzťahov svoje miesto a pozíciu, ktorú môže naďalej dotvárať a meniť, v závislosti od svojich záujmov a strategických zámerov.

Pozícia a postavenie podnikov v tomto súbore vzájomných vzťahov však nezávisí iba od ich zámerov a snáh, ale i od zámerov a postupov volených ostatnými subjektmi, t.j. od podnikateľskej súťaživosti v prostredí.

Vzájomné formovanie a dotváranie vzťahov medzi firmami i ich vzájomné súperenie o pozície je ovplyvňované celkovými podmienkami a pravidlami ovplyvňujúcimi a usmerňujúcimi pôsobenie a správanie sa firiem.

## 7.2 Externé prostredie v širšom pohľade

Vzájomné kooperačné a obchodné vzťahy medzi podnikmi poskytujú iba čiastkový obraz vzťahov v externom prostredí. Externé prostredie je oveľa širší pojem a zahrňuje oveľa viac subjektov, ako sú iba dodávatelia a kupujúci.

### 7.2.1 Štruktúra externého prostredia a prostredie odvetvia

Externé prostredie je široký pojem. Zahrňuje všetko, čo obklopuje podnik a čo sa nachádza mimo podniku. Zahrňuje jednak subjekty rôzneho druhu a zamerania, ale je možné v tomto prostredí identifikovať i faktory s rôznou pôsobnosťou a vplyvmi.

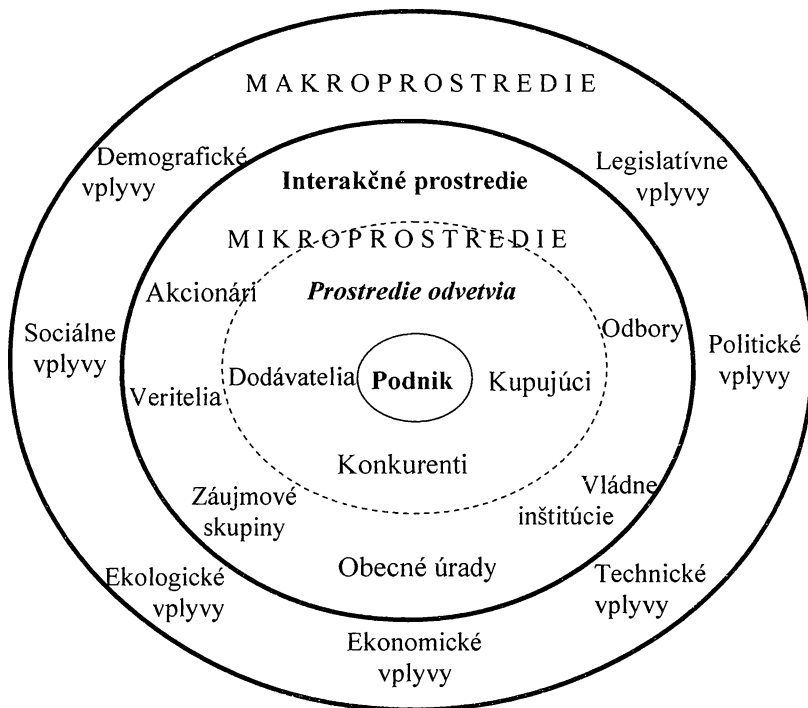
Na prvý pohľad sa zdá, že externé prostredie je niečo, čo nie je v priamom záujme manažéra, ktorý sa venuje riadeniu iba jedného presne vymedzeného subjektu. Manažér má vymedzené kompetencie, ktoré ho obmedzujú v jeho pôsobnosti, a preto externé prostredie je mimo oblasti jeho záujmu. V skutočnosti však externé prostredie do veľkej miery ovplyvňuje jeho správanie, uvažovanie i konanie.

Externé prostredie ponúka príležitosti, ale pripravuje i hrozby. Preto je v záujme manažéra poznať toto externé prostredie a pripravovať reakcie na vplyvy z prostredia. Reagovať je možné obranne i útočne, bezprostredne, unáhle i predvídavo. Dôležité je ale dodržiavať existujúce pravidlá a normy a pritom byť dostatočne pružný a tvorivý. Manažér preto musí poznať externé prostredie i s jeho dôležitými detailmi.

Externé prostredie je veľmi rozmanité a pestré a ak ho chceme poznať a pochopiť, je dôležité ho rozložiť do jednotlivých vrstiev.<sup>77</sup> Základnými vrstvami externého prostredia sú makro- a mikroprostredie (obr. 34).

<sup>77</sup> PAPUEA,J., PAPULOVÁ,Z.: Stratégia a strategický manažment ako nástroje, ktoré umožnia súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom. Bratislava : Iura Edition, 2012, s. 135





Obrázok 34: Štruktúra externého prostredia

Makroprostredie tvorí súbor faktorov, ktoré vytvárajú podmienky a ovplyvňujú pôsobenie všetkých subjektov v mikroprostredí. Do makroprostredia patria faktory politické, ekonomické, sociálne, technické, legislatívne, ekologické, demografické a pod.

Makroprostredie je na prvý pohľad relatívne vzdialeným prostredím. Je to však iba zdanie, lebo v skutočnosti práve makroprostredie do veľkej miery ovplyvňuje ekonomické výsledky podnikov. Faktory z tohto prostredia vytvárajú príležitosti ako i hrozby, a preto môže pôsobiť pozitívne, ale i negatívne na ekonomiku podnikov. Základom úspešnosti podnikov je odhaľovať, spoznávať a predvídať pôsobenie faktorov z makroprostredia. Patria k nim faktory politické, ekonomické, sociálne, technické, legislatívne, ekologické, demografické, kultúrne a iné.

- **Politické faktory** vytvárajú všeobecné podmienky pre pôsobenie podnikov. Podporou integračných procesov v Európe a rozširovaním Európskej únie sa rozširuje priestor pre neobmedzené pôsobenie podnikov v širšom ekonomickom priestore. Globalizácia dnes dokonca umožňuje podnikom pôsobiť v globálnom priestore. Dôležité je ale si uvedomiť, že tieto možnosti platia nielen pre náš podnik, ale i pre ostatné podniky v odvetví. Dôležité je, kto vie lepšie identifikovať a využiť tieto vznikajúce príležitosti.
- **Ekonomické faktory** vytvárajú významné príležitosti i hrozby pre podniky v odvetví. Dnes so záujmom podniky sledujú vývoj HDP, ktorý signalizuje stagnáciu alebo oživenie ekonomík, ďalej vývoj inflácie, vývoj úrokových mier, výmenných kurzov mien a pod. Zmeny v pôsobení týchto faktorov môžu významne ovplyvniť ekonomiku podniku, hlavne v prípade, ak sa na tieto zmeny manažéri včas nepripravia a nie sú schopní na neočakávané zmeny účinne reagovať.
- **Sociálne faktory** ovplyvňujú správanie sa zákazníkov i zamestnancov podnikov. Ide o zmeny vo vývoji zamestnanosti, resp. nezamestnanosti, životnej úrovne, minimálnych miezd, priemerných miezd a pod. Predvídať zmeny v tejto oblasti znamená pre manažerov možnosť pripraviť sa na využitie vznikajúcich príležitostí alebo zdolávanie hrozieb.
- **Technické faktory** ovplyvňujú možnosti inovácie produktov podniku na základe vzniku nových materiálov, prvkov, komponentov i technológií. Podniky, ktoré včas zachytia nové trendy v tejto oblasti môžu získať dôležité konkurenčné výhody. Podniky, ktoré naopak podcenia alebo nezachytia zmeny v technickej oblasti môžu rýchlo stratiť svoje súčasné pozície.
- **Legislatívne faktory** výrazne ovplyvňujú základné pravidlá podnikania. Podnikov sa bezprostredne dotýkajú také zákony ako je Obchodný zákonník, Zákonník práce, Zákon o účtovníctve, Zákon o dani z príjmov a pod. Tieto i ďalšie zákony podliehajú častým

úpravám a doplnkom a manažéri so záujmom sledujú zmeny v tejto oblasti.

- **Ekologické faktory** ovplyvňujú rozhodovanie manažérov najmä pod narastajúcim záujmom verejnosti, záujmových skupín i legislatívy o podporu krokov k ochrane prostredia. Podcenenie týchto otázok môže byť hrozbou pre podniky a ich manažérov. S ekologickými faktormi sa dávajú do súvislosti i prebiehajúce klimatické zmeny, ktoré môžu ovplyvniť i záujmy a požiadavky zákazníkov, ale spôsobiť i hrozby živelných pohrôm (povodne, zemetrasenia).
- **Demografické faktory** ovplyvňujú zmeny v jednotlivých segmentoch trhov. Napríklad v dôsledku klesajúcej populácie vo vyspelých krajinách sa zmenšujú segmenty mladých zákazníkov. Na druhej strane s rastúcim priemerným vekom obyvateľstva narastá segment starších zákazníkov. Demografické zmeny sa dotýkajú i zamestnancov, absolventov škôl a termínov odchodu do dôchodku.
- **Kultúrne faktory** ovplyvňujú hlavne požiadavky zákazníkov. Vplyvom globalizácie je možné zachytiť postupné utlmovanie vplyvu kultúrnych rozdielov v regiónoch. Na druhej strane môžu manažéri využiť kultúre rozdiely i ako príležitosť pre odlíšenie sa od konkurencie.

Podniky a manažéri podnikov, ktorí nepodceňujú vplyvy makroprostredia môžu práve v tejto oblasti získať inšpiráciu a dôležité podnety pre svoje rozhodnutia, ktoré zabezpečia dosahovanie ekonomických výsledkov a úspechov. Podceňovanie alebo zanedbávanie skúmania prostredia a nepripravenosť reakcií na prichádzajúce zmeny často odôvodňujú „objektívnymi“ skutočnosťami prichádzajúcimi z prostredia, ktoré podľa nich nie je možné predvídať. Ani v makroprostredí sa neodohrávajú zmeny náhodne a mnohé je možné odhaliť na základe sledovania trendov a súvislostí. Napriek náročnosti týchto skúmaní podniky nemôžu podceňovať ani túto vrstvu prostredia.

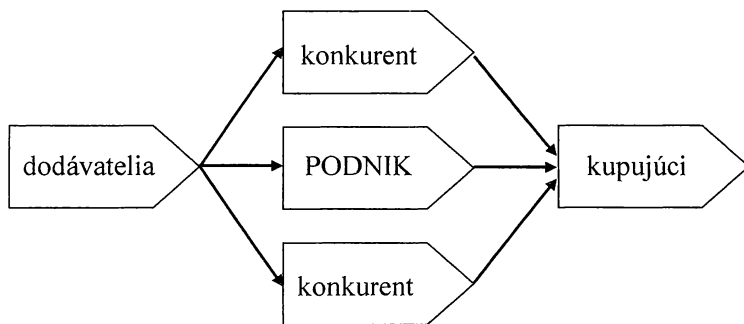
**Mikroprostredie** tvoria subjekty, ktoré bezprostredne obklopujú podnik pôsobiaci v určitom odvetví, t.j. subjekty odvetvia, ako sú kupujúci, dodávatelia a konkurenti.

Do mikroprostredia patria i subjekty, ktoré zaraďujeme do interakčného prostredia. Tieto subjekty svoje pôsobenie nesmerujú bezprostredne do jedného z konkrétnych odvetví, ale rozvíjajú kontakty a pôsobia na subjekty mnohých odvetví. Patria k nim veritelia, odbory, záujmové skupiny, vládne inštitúcie, obecné úrady a pod.

Každá z týchto vrstiev prostredia má reálny alebo potenciálny vplyv na podniky pôsobiace v odvetviach. V týchto zložkách externého prostredia je potrebné odhaliť príležitosti, ale súčasne nepodceňovať z nich plynúce hrozby. Preto je dôležité tieto vrstvy poznávať, získavať o nich informácie a skúmať ich.

### 7.2.2 Odvetvové a konkurenčné analýzy a stratégie

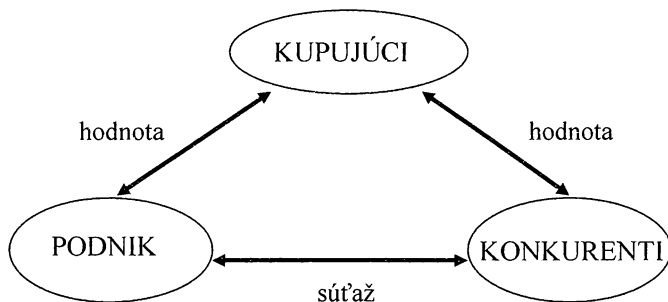
V **prostredí odvetvia**, kde pôsobia také subjekty ako sú zákazníci, dodávatelia a konkurenti je možné budovať a rozvíjať vzťahy s kupujúcimi a dodávateľmi a pritom sledovať správanie sa a postup konkurentov (obr. 35).



Obrázok 35: Subjekty v odvetví a ich vzájomné vzťahy

Pôvodne podniky a manažéri, ktorí pripravovali stratégie zamerané na presadenie sa podniku v konkurenčnom prostredí daného odvetvia vychádzali z veľmi jednoduchých a logických modelov, ktoré boli založené na jednoduchom strategickom myslení. Toto myslenie je možné vyjadriť pomocou tzv. strategického trojuholníka.

Výstižne tento pohľad popisuje Ohmae,<sup>78</sup> ako strategický triangel - pozostávajúci z troch C (Company, Competitor a Customer - podnik, konkurent a kupujúci), ktorý je znázornený na obr. 36.



Obrázok 36: Myslenie manažérov v rámci strategického trojuholníka

Konkurenčnými stratégiami sa zaoberalo mnoho teoretikov i praktikov. Najznámejším z nich je M. Porter, ktorý je autorom koncepcie generických konkurenčných stratégií. Rozlišuje tri generické konkurenčné stratégie:

- **Stratégia nákladového vodcu**, t.j. dosiahnuť najnižšie náklady, a tým i možnosť zníženia cien a tak získať dôležitú konkurenčnú výhodu. Pritom najnižšie náklady umožňujú pri danej cenovej hladine produktov v odvetví získať nadpriemerný zisk.
- **Stratégia diferenciacie**, t.j. ponúknuť zákazníkovi diferencované (odlišujúce sa od konkurencie) produkty, ktoré by boli pre

<sup>78</sup> OHMAE, K.: *The Minci of the Strategist*. New York : McGraw-Hill, 1982, s. 92

<sup>79</sup> PAPUEA, J., PAPULOVÁ, Z.: *Strategický manažment, Teoretické východiská alebo jadro vedomostí*. Bratislava : Kartprint, 2009, s. 88-90

zákazníkov natoľko lákavé a atraktívne, že zákazníci im dajú nielen prednosť, ale budú i ochotní za ne zaplatiť vyššie ceny ako za bežné štandardné produkty.

- **Stratégia focus**, t.j. sústrediť sa na určitý segment, čo dáva možnosť lepšie spoznať zákazníkov segmentu a prispôbiť produkty ich špecifickým požiadavkám, a to lepšie ako v prípade podnikov, ktoré pôsobia na celom trhu.

Práve v prostredí odvetvia existuje množstvo príležitostí i hrozieb, ktoré ovplyvňujú dosahované ekonomické výsledky podnikov. Medzi dôležité úlohy podnikov a ich manažérov patrí sledovanie prostredia odvetvia.

### 7.2.3 Interakčné vzťahy subjektov v mikroprostredí

V interakčnom prostredí nie sú subjekty, s ktorými by boli podniky z odvetvia v priamych dodávateľsko-odberateľských ani konkurenčných vzťahoch. Skôr naopak. V tomto prostredí sú subjekty, s ktorými môže podnik hľadať spoločné záujmy a vytvárať dôležité strategické partnerstvá. V prípade, ak sa o záujmy týchto subjektov nezaujíma, alebo ich podcení, nielenže tým dáva príležitosť pre svojich konkurentov, ale môže si z týchto subjektov vytvoriť i protivníkov, ktorí budú brániť presadzovaniu jeho záujmov. Do tohto prostredia patria napríklad akcionári, veritelia, záujmové skupiny, obecné úrady, odbory, vládne inštitúcie a pod.

Jednotlivé subjekty interakčného prostredia majú svoje záujmy, ktoré môže podnik pôsobiaci v odvetví využiť, a tak získať konkurenčnú výhodu:

- Akcionári majú záujem o zhodnocovanie investovaného kapitálu do akcií, o atraktívnu dividendovú politiku, rast hodnoty firmy a istotu v investovaní.
- Veritelia majú záujem o spoľahlivého partnera, ktorý včas uhrádza svoje záväzky a má záujem o dlhodobé partnerské vzťahy.

- Záujmové skupiny majú špeciálne záujmy smerujúce do rôznych oblastí. Napríklad ochrancovia prírody majú záujem o to, aby podniky neuplatňovali nevhodné technológie, ktoré znečisťujú prostredie, prípadne aby investovali i do ochrany životného prostredia.
- Obecné, prípadne i regionálne úrady majú záujem prilákať podnikateľov do svojej lokality, ktorí nielen priamo zvýšia zamestnanosť v obci alebo regióne, ale prilákajú i svojich dodávateľov vstupov a služieb, a tým podporia rozvoj podnikania v obci a regióne.
- Odbory majú záujem nielen o stabilitu zamestnanosti, ale i dodržiavanie podmienok stanovených v kolektívnych zmluvách a iné sociálne pravidlá a normy.
- Vládne inštitúcie dbajú na dodržiavanie platnej legislatívy a ustanovení (napr. daňový úrad, protimonopolný úrad a pod.).

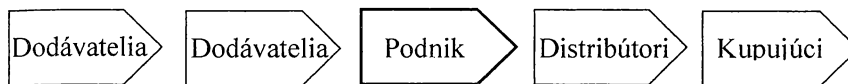
Podľa uvedeného i v interakčnom prostredí existujú príležitosti i hrozby, ktoré ovplyvňujú dosahované ekonomické výsledky podnikov. Úspešnosť podnikov i ich manažérov závisí i od ich schopnosti spoznávať a využívať tieto možnosti a vyhýbať sa možným chybám a problémom.

Ani túto zložku prostredia nie je možné z pohľadu podniku podceňovať. Práve v tejto zložke existujú dôležití potenciálni strategickí partneri. Bežne vidíme, že niektoré podniky majú lepší prístup k úverom a dokonca k lacnejším úverom ako iné.

Niektoré podniky získavajú podporu od miest, regiónov i vlády a iné nie. Niektoré sú neustále pod hrozbou kritiky ochrancov prírody a iné nemajú s touto záujmovou skupinou problémy. Nie je to náhoda, že existujú tieto rozdiely medzi podnikmi. Je to spôsobené tým, že niektorí s týmito subjektmi komunikujú, prezentujú pred nimi svoje stratégie atak súperia o ich podporu. Tí, ktorí sa skôr správajú pasívne a vyčkávajú, budú len veľmi ťažko získavať podporu svojich zámerov a cieľov.

### 7.3 Hodnotové reťazce ako pohľad do vnútra podniku

Michael Porter, v svojej knihe *Konkurenčná výhoda*<sup>80</sup> naznačuje postavenie firmy v systéme tvorby hodnoty. Poukazuje na existenciu tzv. hodnotových reťazcov (obr. 37).



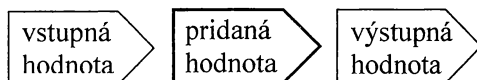
Obrázok 37: Pôsobenie firmy v hodnotovom reťazci

Existenciu hodnotových reťazcov odvodzuje od existencie materiálových tokov a prebiehajúcich obchodných vzťahov. Podniky sa v rámci uvedených vzťahov nielen spolupodieľajú na vytváraní finálnych produktov a ich dodávke konečným spotrebiteľom, ale podieľajú sa spolu i na tvorbe hodnoty.

#### 7.3.1 Čo vyjadruje hodnotový reťazec

Podľa vzťahov znázornených na obr. 10 dodávateľia dodávajú nielen potrebné vstupy pre vytváranie produktov, vnímané v ich hmotnej podobe, ale dodávajú i hodnotu, ktorú podnik preberá ako *vstupnú hodnotu*.

Podnik k tejto vstupnej hodnote pridáva *pridanú hodnotu* a vytvára hodnotu vnímanú ako *výstupnú hodnotu* (obr. 38).



Obrázok 38: Pridaná hodnota ako príspevok podniku do hodnotového reťazca

<sup>80</sup> PORTER, M.: *Konkurenční výhoda. Metódy pro analýzy odvetví a konkurenčí*. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 35



Týmto vzniká hodnotový reťazec, kde každý zo zapojených subjektov predstavuje určité ohnivko tejto reťaze a k hodnote prispieva svojou pridanou hodnotou.

### **7.3.2 Ako vzniká pridaná hodnota**

Na prvý pohľad pridaná hodnota vzniká tak, že podnik k vstupnej hodnote pridáva ďalšiu hodnotu a takouto cestou vzniká výstupná hodnota. Podľa toho by pridanou hodnotou bolo niečo, čo by bolo možné vopred určiť, vypočítať, a tým zaručiť jej dosiahnutie.

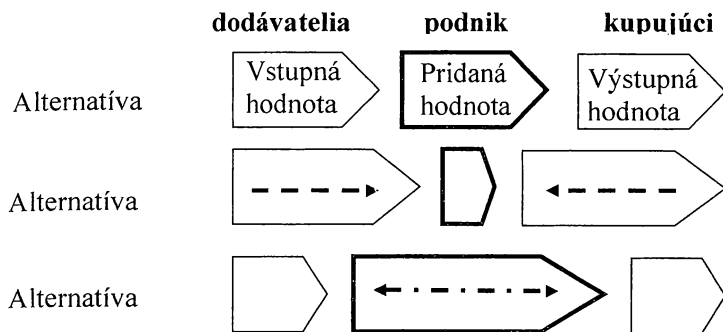
V skutočnosti však pridaná hodnota v ekonomickom systéme vzniká ako rozdiel medzi výstupnou a vstupnou hodnotou. Je to teda rozdielová veličina, ktorá vzniká zo vzťahu podniku s jeho dodávateľmi a kupujúcimi (so zapojením prípadných distribútorov).

Táto rozdielová hodnota vzniká nielen na základe toho, akú hodnotu uzná kupujúci, ale i na základe toho, akú my uznáme vytvorenú a pridanú hodnotu nášmu dodávateľovi. Ak priznáme dodávateľovi vyššiu pridanú hodnotu, tak je to často na úkor našej pridanej hodnoty. Ide o situácie, ak kupujúci neakceptuje dôvody, prečo sme uznali dodávateľovi neprimerane vysokú vstupnú hodnotu.

Kupujúci nemusí uznať ani našu snahu o dosiahnutie neprimeranej pridanej hodnoty a znížením výstupnej hodnoty tak znižuje našu pridanú hodnotu.

Pridaná hodnota je preto významným indikátorom nielen našej výkonnosti, ale i našej schopnosti účinne pôsobiť v hodnotových reťazcoch vo vzťahu k dodávateľom a kupujúcim.

Rozdiely v pridanej hodnote podniku na základe vplyvu dodávateľov a kupujúcich znázorňuje obr. 39.



Obrázok 39: Zmena pridanej hodnoty firmy na základe vplyvu dodávateľov a kupujúcich.

Podľa uvedeného znázornenia:

- **Prvá alternatíva** predstavuje situáciu vyrovnanej pozície podniku vo vzťahu k jej dodávateľom a kupujúcim. Výsledkom je pridaná hodnota zodpovedajúca tejto vyrovnanej situácii.
- **Druhá alternatíva** predstavuje situáciu, v ktorej dodávateľ využíva svoju silnú pozíciu a presadí si svoju predstavu o odovzdávanej vstupnej hodnote podniku (napríklad ide o dodávateľa v monopolnom postavení, voči ktorého predstave sa podnik nemá možnosť brániť), a preto zvyšuje vstupnú hodnotu v porovnaní s bežnou štandardnou situáciou vyrovnaných pozícií.
  - o Podobne v silnej situácii môže byť i kupujúci (je napríklad tiež monopolným kupujúcim). I v tomto prípade sa podnik podriaďuje predstavám kupujúceho a odovzdáva mu celkovo nižšiu výstupnú hodnotu,
  - o Konečný dôsledok je výrazné zníženie pridanej hodnoty vytvorenej v podniku.
- **Tretia alternatíva** predstavuje situáciu, v ktorej je podnik v silnejšej pozícii ako jeho dodávateľia i kupujúci a dokáže prinútiť dodávateľa

do toho, že uzná nižšiu cenu vstupov ako v bežnej štandardnej situácii.

- o Podobne na druhej strane sa kupujúci prispôsobí sile vplyvu podniku a uzná jeho výstupnú hodnotu výraznejšiu ako by bola v bežnej štandardnej situácii,
- o Konečný dôsledok je výrazné zvýšenie pridanej hodnoty vytvorenej v podniku.

### **7.3.3 Analýza pridanej hodnoty a ekonomické myslenie manažérov**

Prejavom ekonomického myslenia podnikateľov a manažérov je, že sa neuspokojujú iba s informáciami o súhrnných ukazovateľoch podnikovej činnosti, ale pátrajú po príčinách a súvislostiach, ktoré ich ovplyvňujú. Prejavom ekonomického myslenia je preto i pátranie po príčinách a súvislostiach vzniku pridanej hodnoty. Tieto príčiny z pohľadu hodnotových reťazcov môžu byť vo vstupoch, výstupoch, ale i v samotnom transformačnom procese podniku.

#### **Od čoho závisí hodnota vstupov podniku?**

Ak podľa vyššie uvedeného pridaná hodnota firmy závisí od hodnoty vstupov, tak je dôležité uvažovať o tom, od čoho závisí hodnota vstupov.

*Vstupnou hodnotou* z pohľadu hodnotových reťazcov a tvorby pridanej hodnoty podniku rozumieme všetko, čo podnik preberá od svojich dodávateľov a v transformačnom procese zapája do tvorby výstupov. Sú to predovšetkým suroviny a materiály, energie a služby. Spolu s dodávkou vstupov dodávateľia zasielajú podniku faktúry za tieto dodávky. Vo faktúrach sú uvedené množstvá, kvalita a cena vstupov, ktoré podnik akceptoval. Práve touto akceptáciou firma priznala dodávateľom preberanú hodnotu (podnik môže alebo nemusí prijať i nepotrebné množstvo, nezodpovedajúcu kvalitu, neprimeranú cenu).

Podnik by mal rovnako zvažovať koľko a akých vstupov prevezme, od akých dodávateľov a za akých podmienok. Vstupy súvisia s druhom produktov, ich konštrukciou, materiálovou náročnosťou, energetickou náročnosťou strojov, ale i technologickými postupmi a využitím materiálov (množstvom vznikajúceho odpadu), kvalitou produktov (množstvom nepodarkov) a pod.

Vstupy teda súvisia s rozhodovaním manažérov smerujúcim do vnútra podniku, ale i s ich schopnosťou vytvárať a využívať silu podniku vo vzťahu k dodávateľom.

### **Od čoho závisí hodnota výstupov podniku?**

Podobne ako v prípade vstupov, tak i pri výstupoch podnik a manažérov zaujíma od čoho závisí hodnota výstupov.

*Výstupnou hodnotou* z pohľadu hodnotových reťazcov a tvorby pridanej hodnoty podniku rozumieme to, čo podnik odovzdáva kupujúcim (prípadne distribútorom) ako výsledok transformačného procesu prebiehajúceho vo firme pri spracovávaní vstupov. V zjednodušenej podobe sú to produkty podniku odovzdávané svojim kupujúcim, ktoré sprevádzajú faktúry smerované ku kupujúcim. Tieto faktúry obsahujú množstvá, kvalitu a cenu produktov, ktoré kupujúci akceptoval.

Pre podnik je preto dôležité produkty nielen vytvoriť, ale i nájsť vhodného kupujúceho a súčasne ho presvedčiť, aby prevzal a akceptoval ponúkané množstvo, kvalitu a cenu produktov.

Manažéri podniku preto výstupnú hodnotu môžu ovplyvniť voľbou produktov, ich smerovaním na rôzne trhy, k rôznym kupujúcim, voľbou vhodnej kvality, ceny a pod., t.j. všetkým tým, čo môžu manažéri vo vnútri podniku ovplyvniť.

Množstvo produkcie závisí od vybudovaných kapacít, ich využitia, od počtu zamestnancov a ich využitia, získania a využitia materiálov, vhodnej organizácie a motivácie zamestnancov a pod. Ale i snahou o úspory v oblasti nákladov, resp. efektívnym riadením nákladov, lebo výška nákladov v rozhodujúcej miere umožňuje znižovanie cien a tvorbu konkurenčných výhod v súťaži na trhu.

Náklady (stratégia nákladového vodcovstva) však nie je jedinou cestou pre získanie konkurenčnej výhody. Ako bolo uvedené v predchádzajúcej časti, manažéri volia i iné cesty, a to stratégie diferenciácie alebo stratégie focus.

Hodnota výstupov však súvisí i so silou vplyvu podniku vo vzťahu ku kupujúcim, t.j. doviest' kupujúcich k akceptácii výhodných zmluvných podmienok (množstva, kvality a ceny produktov) pre podnik.

### **Čo tvorí pridanú hodnotu?**

Pridaná hodnota je rozdiel medzi výstupnou a vstupnou hodnotou. Týmto spôsobom je možné zistiť celkovú výšku pridanej hodnoty.

V skutočnosti však i tento ekonomický pojem má konkrétny obsah a tvoria ho konkrétne položky vymedzené konkrétnymi ekonomickými veličinami.

Podnik a manažérov zaujíma i vnútorná štruktúra pridanej hodnoty, lebo práve táto do veľkej miery ovplyvňuje hodnotenie podniku i výsledky jeho činnosti rôznymi subjektmi.

Pridaná hodnota podniku pozostáva z týchto veličín:

- a. mzdové náklady,
- b. odpisy ako súčasť nákladov,
- c. úroky ako súčasť nákladov,
- d. zisk ako výsledok hospodárenia.

Tieto štyri položky vyjadrujú v podstate to, čo podnik sám zo svojej vlastnej podstaty odovzdáva (pridáva) do výstupnej hodnoty. Na tvorbe pridanej hodnoty sa v podniku podieľajú:

- ľudia, ktorí ako zamestnanci pracujú v podniku;
- budovy, stavby, stroje, zariadenia a ďalší dlhodobý majetok, ktorý podnik nadobudol a využíva v transformačnom procese vstupov na výstupy a ich hodnotu po častiach prenáša formou odpisov do hodnoty výstupov;
- úvery ako cudzie zdroje financovania, ktoré podnik využíva na rozširovanie a reprodukciu svojho dlhodobého majetku, alebo zabezpečenie prevádzky (hradenie faktúr za nákup materiálov,

vyplácanie miezd, odvádzanie daní a pod.). Za čerpané úvery platí úroky, ktoré sa ako súčasť nákladov stávajú súčasťou výstupnej hodnoty;

- zisk ako finančný výsledok hospodárenia podniku je prejavom zapojenia a využívania vlastných zdrojov podniku, t.j. zdrojov ktoré do podniku vložili jeho majitelia, spoločníci alebo akcionári. Zisk je prejavom zhodnocovania vloženého vlastného kapitálu (vlastného imania). Zisk nie je súčasťou nákladov, ale je to výsledok hospodárenia, ktorý je predmetom rozdeľovania. Na časť zo zisku má právo štát (daň z príjmov), ďalej vlastníci, resp. spoločníci alebo akcionári (dividendy). Časť zisku môže zostať nerozdelená, v prípade ak majitelia, spoločníci alebo akcionári rozhodnú, že ju ponechajú ako zdroj financovania rozvojových zámerov podniku.

### **Aký vplyv má vytváranie pridanej hodnoty na ekonomiku podniku?**

- A. Vytváranie primeranej výšky pridanej hodnoty znamená, že podnik môže uhrádzať i primeranú výšku mzdových nákladov, ktoré súvisia s výškou mzdových prostriedkov (vrátane príspevku na sociálne poistenie).
  - Ak podnik vytvára dostatočnú výšku pridanej hodnoty, môže zamestnávať primeraný počet zamestnancov a primerane ich ohodnotiť cez mzdy a platy.
  - Ak však podnik vytvára nízku pridanú hodnotu, ovplyvní to i jeho možnosť vhodne ohodnotiť svojich zamestnancov a zaručiť im istotu v zamestnaní.
- B. Vytváranie primeranej výšky pridanej hodnoty znamená, že podnik môže pomocou dosahovaných príjmov uhrádzať i primerané množstvo odpisov.
  - Ak podnik vytvára dostatočnú výšku pridanej hodnoty, môže plynulo zabezpečovať reprodukciu strojov a zariadení, t.j.

postupne vyrad'ovat' opotrebované a nakupovat' nové stroje a zariadenia, rekonštruovat' budovy a pod. Využívat' k tomu bude odpisy, ktoré podnik s prichádzajúcimi tržbami získava.

- Ak však podnik vytvára nízku pridanú hodnotu, ovplyvní to i jeho možnosť reprodukcie dlhodobého majetku.

C. Vytváranie primeranej výšky pridanej hodnoty znamená, že podnik môže pomocou dosahovaných príjmov uhrádzať úroky za čerpané úvery.

- Ak podnik vytvára dostatočnú výšku pridanej hodnoty, môže čerpať ďalšie úvery a tak rozširovať svoje aktivity a urýchľovať rozvoj podniku. Splácaním svojich doterajších úverov a platením úrokov sa stáva dôveryhodným partnerom pre banku, ktorá bude i naďalej ochotná podporiť jeho rozvojové zámery.
- Ak však podnik vytvára nízku pridanú hodnotu, ovplyvní to i jeho možnosť čerpať ďalšie úvery, prípadne výhodnosť čerpaných úverov z hľadiska úrokových sadzieb. To obmedzí možnosti rozširovania aktivít a rastu podniku, a tým i jeho konkurencieschopnosť.

D. Vytváranie primeranej výšky pridanej hodnoty znamená, že podnik môže cestou dosahovaných príjmov vytvárať i primeranú výšku zisku ako výsledku hospodárenia.

- Ak podnik vytvára dostatočnú výšku pridanej hodnoty, môže vytvárať i primeranú výšku zisku a zvažovať jeho primerané rozdelenie. Z vytvoreného zisku je prvoradou povinnosťou odviesť daň z príjmov do štátneho rozpočtu. Zvyšnú časť môže podnik rozdeliť medzi vlastníkov, spoločníkov alebo akcionárov (napríklad formou dividend). Možnosťou je ponechať primeranú časť ako nerozdelený zisk, ktorý podnik využije na podporu svojich rozvojových zámerov. Návrhy na rozdelenie zisku pripravujú v podniku manažéri, ale schvaľujú ich vlastníci,

spoločníci alebo akcionári. Čím vyšší zisk podnik vytvára, tým má lepšie podmienky pre uspokojovanie záujmov investorov (vlastníkov, spoločníkov a akcionárov) ale i realizáciu rozvojových záujmov manažérov.

- Ak však podnik vytvára nízku pridanú hodnotu, výrazne tým ovplyvňuje uspokojovanie záujmov investorov a realizáciu rozvojových zámerov podniku.

Z uvedeného vyplýva, že práve hodnotové reťazce a pridaná hodnota nám veľa napovedajú o podstate ekonomiky podniku. Bez pochopenia vonkajších vzťahov, odvodených hlavne od hodnotových reťazcov a podstaty tvorby pridanej hodnoty je veľmi ťažko vniknúť do podstaty ekonomického myslenia manažérov.





## **8 Podnikové plány ako tradičné nástroje ekonomického riadenia podnikových procesov**

Plány patria medzi tradičné nástroje manažmentu. V rámci plánovacích rozhodovacích procesov sa rozhoduje o budúcnosti podniku, jeho výsledkoch a úspešnosti. Plány plnia funkciu nástrojov, pomocou ktorých môžu manažéri zapojiť svoje ekonomické myslenie do plánovacích rozhodnutí, ktorými usmerňujú priebeh podnikových procesov.

### **8.1 Plány zachytávajúce priebeh transformačných procesov**

Medzi základné predpoklady pre vytváranie plánov, ktoré by účinne podporili usmerňovanie transformačných procesov je dokonalé poznanie týchto procesov. Transformačné procesy vnímame ako hmotné a následne i hodnototvorné procesy.

#### **8.1.1 Charakteristika podnikového transformačného procesu**

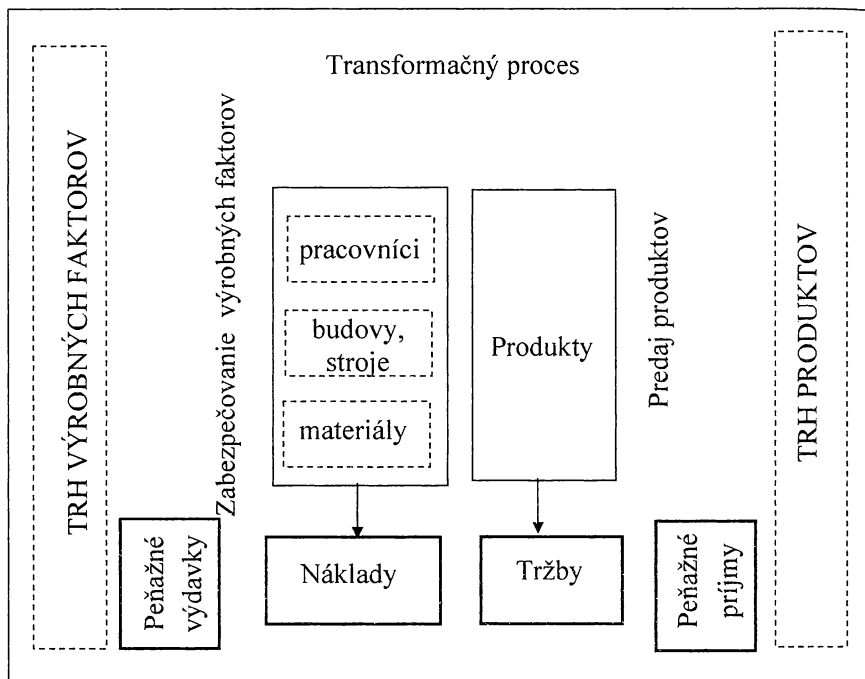
Podnikový transformačný proces je ovplyvňovaný podnikovými činnosťami, ktoré súvisia s:

- plnením vytýčených podnikových cieľov,
- vytváraním podmienok potrebných na realizáciu podnikových cieľov.

Podnikový transformačný proces je preto cieľavedome usmerňovaným procesom, ktorého priebeh na druhej strane vyžaduje vytvorenie podmienok pre jeho realizáciu.

Zabezpečenie podnikového transformačného procesu vyžaduje zabezpečenie jeho priebehu v troch základných fázach (obr. 40):

- zabezpečenie výrobných faktorov (vstupov),
- zabezpečenie tvorby produktov (transformáciu),
- zabezpečenie predaja produktov (výstupov).



Obrázok 40: Transformačný proces podniku

***Zabezpečenie transformačného procesu výrobnými (produkčnými) faktormi*** zahŕňa zabezpečenie:

- *pracovníkov*, ktorých výkony prechádzajú do hodnoty produktov v podobe mzdových nákladov,
- *zložiek dlhodobého majetku*, ktoré vytvárajú základné podmienky pre priebeh transformačného procesu (patria k nim stroje, zariadenia, budovy, pozemky a ďalšie súčasti dlhodobého majetku podniku), ktorých hodnota sa prenáša do produktov v podobe odpisov,

- zložiek obežného majetku, ako materiálov, energií, polotovarov a pod., ktoré sa spotrebovávajú v priebehu transformačného procesu a ich hodnota vchádza do hodnoty produktov.

Zabezpečovanie výrobných faktorov závisí od situácie na trhu výrobných faktorov a od požiadaviek podniku, ktoré súvisia s cieľmi podniku a podmienkami na ich dosahovanie.

***Zabezpečenie tvorby produktov*** v rámci transformačného procesu, v priebehu ktorého sú výrobné faktory transformované na produkty, v súlade s vytýčenými cieľmi a vytvorenými podmienkami na ich naplnenie (organizovanie, vedenie ľudí a pod.).

***Zabezpečenie predaja produktov*** (výrobkov a služieb), pri ktorom sú vytvorené produkty umiestňované na trhu produktov. Úspešnosť tejto fázy závisí od situácie na trhu, účinnosti marketingových aktivít smerovaných na podporu predaja, ale i od vytvorenej konkurencieschopnosti podniku zvolenou stratégiou a taktikou manažérov.

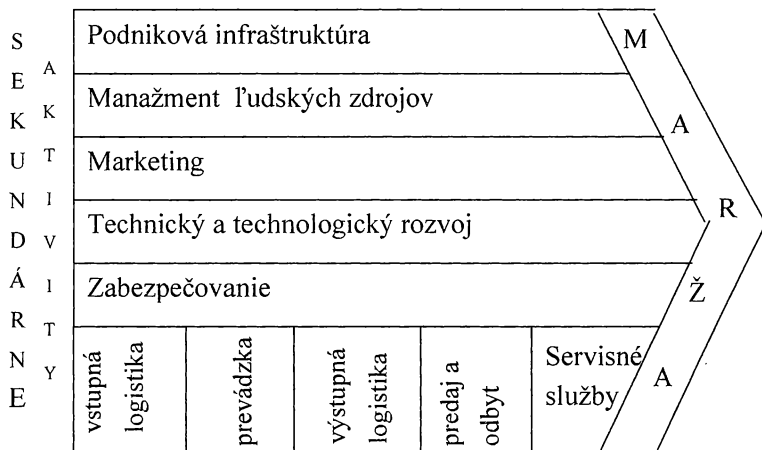
### **8.1.2 Hodnototvorný pohľad na transformačný proces podniku**

Hodnototvorný pohľad na transformačný proces nadväzuje na jeho vnímanie v hmotnej podobe, ktoré vychádza hlavne z materiálového toku v podniku. V rámci hodnototvorného procesu vnímame tvorbu hodnoty a pridanej hodnoty v podniku.

Podnik v rámci svojho transformačného procesu využíva disponibilné zdroje (pracovné, kapacitné a materiálové) a zabezpečuje priebeh činností tak, aby vytvoril produkty, ktoré je možné umiestniť na trhu. Každá z týchto činností v rámci zapájania vymedzených zdrojov prispieva k tvorbe nákladov a podieľa sa na tvorbe hodnôt podniku.

Ak chceme analyzovať a skúmať, ako jednotlivé činnosti prispievajú k vytváraniu hodnoty, je potrebné skúmať jednak ich priame prínosy, ale i prínosy spôsobené ich vzájomným prepojením.

Názorným spôsobom proces tvorby hodnôt v podniku a podiel jednotlivých činností (aktivít) na tvorbe pridanej hodnoty (marže) vyjadruje M. E. Porter pomocou „hodnotového reťazca“<sup>81</sup> (obr. 41).



## PRIMÁRNE AKTIVITY

Obrázok 41: Hodnotový reťazec v podniku

Hodnotový reťazec poukazuje, ako sa na tvorbe hodnoty podieľajú jednotlivé podnikové aktivity a ako spolu prispievajú k tvorbe pridanej hodnoty - marže, ktorá je prínosom vytvoreným ich spoločným pôsobením.

Pri analýze hodnotového reťazca rozlišujeme dve základné skupiny podnikových aktivít:

1. primárne (základné) aktivity a
2. sekundárne (podporné) aktivity.

81

PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, 1995, s. 61

Medzi *primárne aktivity* podniku patria:

- vstupná logistika, ktorá predstavuje príjem, skladovanie a redistribúciu materiálových vstupov podniku, ako je preberanie a skladovanie materiálu, doprava, vstupná kontrola a pod.;
- prevádzka, predstavujúca proces vytvárania produktov, výrobu, montáž, balenie, opravy a údržbu strojov a zariadení, operačnú kontrolu a pod.;
- výstupná logistika, ktorá zahŕňa činnosti spojené s kompletizáciou, skladovaním, fyzickou distribúciou, prepravou a pod.;
- predaj a odbyť predstavujú činnosti zamerané na styk so zákazníkom, realizáciu predaja cez využívané odbytové cesty, na základe uzatvorených obchodných zmlúv a pod.;
- servisné služby zákazníkom, ktoré predstavujú také činnosti, ako inštalácia, opravy, úpravy výrobkov a pod.

Primárne aktivity sú zoradené v smere materiálového toku v podniku. Začínajú vstupom materiálu do podniku, jeho skladovaním, pokračujú spracovaním a tvorbou produktov, ďalej ich predajom zákazníkom, distribúciou a následným servisom. Transformačný proces prebieha v svojej hmotnej podobe takto takmer v každom podniku. Konkrétna jeho podoba súvisí s charakterom odvetvia a produktov (výrobky alebo služby).

Výkony a výsledky primárnych činností sú v podniku závislé od priebehu a zapojenia **sekundárnych** (podporných) aktivít. Medzi tieto aktivity zaradujeme:

- zabezpečovanie výkonu primárnych činností z hľadiska ich materiálového, kapacitného a pracovného zabezpečenia na štandardnej úrovni tak, aby bol neustále zabezpečovaný plynulý priebeh primárnych aktivít v podniku;
- technický a technologický rozvoj, ktorý sa sústreďuje na inováciu produktov (výrobkov a služieb) a zdokonaľovanie technologických postupov, vytváranie vlastného know-how, nákup nových strojov

a zariadení, rozvíjanie výskumu a vývoja a pod., aby sa technický rozvoj stal zdrojom konkurenčnej schopnosti podniku;

- marketing zameraný na výskum trhu, spoznávanie očakávaní zákazníkov, voľbu vhodnej produktovej a trhovej orientácie, účinnej cenovej politiky, voľbu a budovanie účinných distribučných ciest, podporu predaja a pod., aby marketing tak podporoval dosahovanie úspechu v konkurenčnej súťaži podniku na trhu produktov;
- manažment ľudských zdrojov, ktorý sa venuje náboru, výberu, výchove, rozmiestňovaniu, motivácii, hodnoteniu a starostlivosti o pracovníkov podniku tak, aby sa pracovníci stali dôležitých faktorom jeho úspešnosti;
- podniková infraštruktúra, do ktorej zaraďujeme realizáciu základných funkcií manažmentu podniku, ako je plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola, a to vo všetkých funkčných oblastiach a organizačných jednotkách podniku. Zvyšovaním kvality manažmentu má podnik možnosť podporiť svoju výkonnosť a konkurencieschopnosť.

### **8.1.3 Transformačný proces a tvorba hodnoty a pridanej hodnoty**

Hodnota je ekonomická kategória, ktorá nesúvisí iba s priebehom transformačného procesu v podniku.

Vytvorenú hodnotu v podniku v konečnom dôsledku nestanovujú manažéri. Hodnota je niečo, čo vyžaduje uznanie a rešpektovanie. Hodnota je niečo, čo rešpektuje naše okolie a čo nemá zaručenú trvácnosť.

*Veci majú len tú hodnotu, ktorú im človek prepožičiava*

Molière

Hodnotu produktov zisťujeme až na trhu. Ovplyvňuje ju ponuka a dopyt, tak ako na to poukazuje ekonomická teória. Hodnota je teda závislá od situácie na trhu.

Ak sa na hodnotu produktov v podniku pozeráme z pohľadu transformačného procesu vidíme, že tento proces pomerne výrazne ovplyvňuje hodnotu. Práve od neho závisí čo na trh ponúkame a ako sme na trhu konkurencieschopní.

Ak nevhodne usmerňujeme náš transformačný proces a na trh ponúkame produkty, o ktoré nie je záujem, alebo ktoré nie sú schopné súťažiť s inými produktmi na trhu, tak i napriek tomu, že transformačný proces v podniku prebieha a my využívame a zapájame vstupy, tak hodnotu nevytvárame.

*Nemáme žiadnu hodnotu, ak nie sme nikomu užitoční.*

René Descartes

Preto by sme pri tvorbe hodnoty mali na prvom mieste myslieť na to, čo by malo byť výsledkom nášho transformačného procesu. Tento proces by sme mali „strategicky“ usmerňovať tak, aby sme vytvárali hodnoty.

Manažérska ekonomika nás vedie okrem pohľadu na hodnotu i k pohľadu na pridanú hodnotu. Pod pridanou hodnotou rozumieme to, čo pridáva podnik k tomu čo preberá od svojich dodávateľov.

Ak podnik preberá od dodávateľov predovšetkým materiálové vstupy (materiál, komponenty, prvky, ale i iné subdodávky alebo služby, prípadne energie), potom jeho pridanú hodnotu zistíme ako jednoduchý rozdiel medzi vytvorenou hodnotou a hodnotou týchto vstupov:

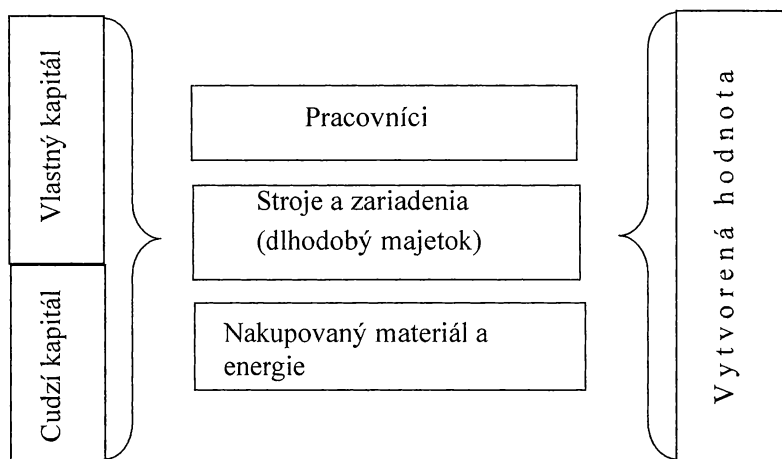
Hodnota produktov - materiálové vstupy = pridaná hodnota

Ak hodnotu produktov zjednodušene vyjadríme tržbami a materiálové vstupy materiálovými nákladmi, potom pri výpočte pridanej hodnoty budeme postupovať nasledovne:

pridaná hodnota podniku = tržby - materiálové náklady



Ekonomický pohľad na transformačný proces nevystačí iba s pohľadom na tento proces ako na hmotný proces, založený na materiálovom toku. Ekonomický pohľad nutne zahŕňa i peňažné toky a pohľad na finančné zdroje (kapitál) a jeho efektívne zapojenie do transformačného procesu (obr. 42).



Obrázok 42: Zapojenie základných výrobných faktorov a kapitálu do tvorby hodnoty v podniku

Pridaná hodnota podniku z pohľadu transformačného procesu podniku vyjadruje jeho efektívnosť. Je vyjadrením toho, ako efektívne do tohto procesu zapájame:

- stroje, zariadenia a ostatný dlhodobý majetok, ktorého hodnota je prenášaná do pridanej hodnoty i hodnoty formou odpisov;
- ľudské zdroje, ktorých hodnota práce sa do pridanej hodnoty a hodnoty produktov prenáša formou mzdových nákladov;
- cudzí kapitál (úvery), ktorého hodnota sa do pridanej hodnoty a hodnoty produktov prenáša formou nákladových úrokov;
- vlastný kapitál (vlastné imanie), ktorého hodnota sa do pridanej hodnoty a hodnoty produktov zahŕňa v podobe vytvoreného zisku po zdanení.

Podľa uvedeného je takto vnímaná pridaná hodnota dôležitým kritériom pre hodnotenie efektívnosti transformačného procesu podniku.

Hodnotenie výsledkov transformačného procesu pomocou ukazovateľa pridanej hodnoty (angl. Value Added) umožňuje objektívne hodnotiť skutočný prínos podniku k vytvorenej hodnote a eliminovať krátkodobé snahy o ovplyvňovanie dosahovaných výsledkov pomocou ukazovateľa zisku.

Ukazovateľ pridanej hodnoty je často využívaný i pre konštrukciu rôznych pomerových ukazovateľov, ktoré slúžia pre hodnotenie efektívnosti procesov v podniku:<sup>82</sup>

$$\text{Pridaná hodnota na zamestnanca} = \frac{\text{pridaná hodnota}}{\text{počet zamestnancov}}$$

$$\text{Pomer pridanej hodnoty k mzdovým nákladom} = \frac{\text{pridaná hodnota}}{\text{mzdové náklady}}$$

$$\text{Pomer zisku a odpisov k pridanej hodnote} = \frac{\text{zisk + odpisy}}{\text{pridaná hodnota}}$$

Ak chceme získať objektivnejší pohľad na tvorbu pridanej hodnoty v podniku, je vhodné ju porovnať s priemernými hodnotami dosahovanými v odvetví. Pomocou analýz je potom možné odhaľovať príčiny rozdielov v tvorbe pridanej hodnoty v podniku.

Ekonomické ukazovatele, ktoré umožňujú zohľadniť efektívnosť transformačného procesu patria medzi dôležité kritéria uplatňované pri zostavovaní plánov podniku. Ak chceme dosahovať výsledky podnikovej

činnosti, ktoré by zodpovedali jeho záujmom a cieľom, je potrebné aby tieto kritéria boli zabudované už do samotného plánu, podľa ktorého budeme zabezpečovať priebeh jeho transformačného procesu.

## **8.2 Optimalizačné prepočty v rámci plánovania**

V rámci podnikového plánovania je možné uskutočniť rôzne ekonomické optimalizačné prepočty, ktoré umožnia voliť vhodné varianty riešení v rámci jednotlivých aktivít. Sústredíme sa na niektoré z nich.

### **8.2.1 Výpočet optimálnej veľkosti zásob a dodávkového cyklu**

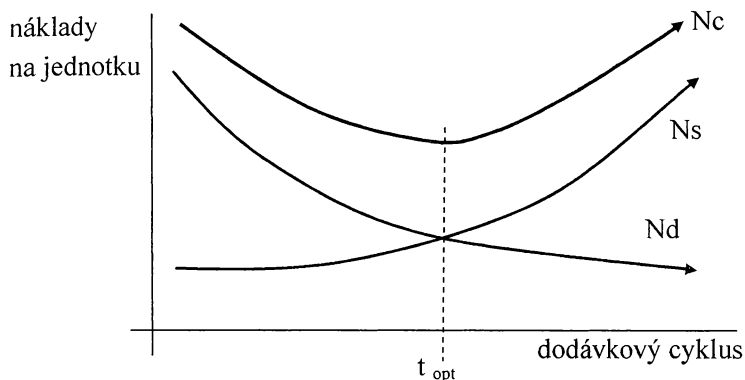
V rámci prvej z primárnych aktivít v transformačnom procese podniku, ktorou je vstupná logistika, je možné uskutočňovať rôzne hodnotenia a prepočty efektívnosti zabezpečenia tejto činnosti.

Medzi tradičné plánovité rozhodovania v tejto oblasti patrí voľba optimálneho dodávkového cyklu u konkrétneho druhu materiálu.

Optimálny dodávkový cyklus u konkrétneho druhu materiálu súvisí s vplyvom dvoch druhov nákladov:

- náklady na skladovanie, ktoré narastajú s predlžovaním dodávkového cyklu materiálu. Ak sú dodávky v kratších dodávkových cykloch, v takom prípade nie je nutné budovať veľké sklady, s čím súvisia i nižšie náklady na skladovanie (obsluhu, údržbu, osvetlenie, vykurovanie, a pod.). Pri narastaní dĺžka dodávkového cyklu zvyšujú sa takto náklady na skladovanie;
- náklady na dopravu, kde pri krátkych dodávkových cykloch sú vysoké náklady na dopravu pripadajúce na jednotku prepravovaného materiálu. Pri dlhých dodávkových cykloch, je možné lepšie kapacitne využiť dopravné zariadenia a výrazne znížiť náklady na prepravu jednej jednotky zabezpečovaného materiálu.

Graficky znázorňuje priebeh vývoja nákladov na skladovanie (Ns), nákladov na dopravu (Nd) materiálu a nákladov celkom (Nc) obr. 43.



Obrázok 43: Vplyv nákladov na skladovanie a dopravu na optimálny dodávkový cyklus materiálu

Optimálnu veľkosť dodávky môžeme potom určiť pomocou vzťahu:

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 \times M \times N_d}{N_s}}$$

$Q_{opt}$  - optimálna veľkosť dodávky,

$M$  ročná potreba materiálu,

$N_d$  náklady spojené s dopravou materiálu,

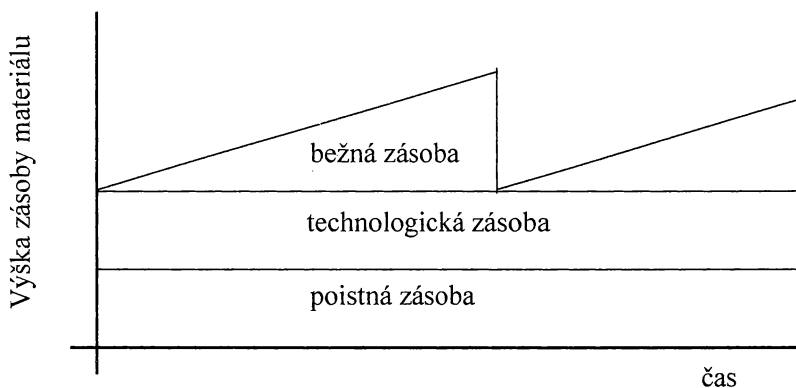
$N_s$  náklady spojené so skladovaním jednej jednotky.

Podniky niekedy uprednostňujú predzásobovanie, t.j. vytváranie zásob materiálu, z dôvodu eliminácie rizík súvisiacich s narušením prevádzky pri nedostatku materiálu. Pri predlžovaní dodávkového cyklu a narastaní veľkosti zásob materiálu vznikajú nielen vysoké náklady na

skladovanie, ale je v zásobách viazané i neprimerane veľké množstvo obežných aktív. Tieto obežné aktíva sú potom spravidla kryté úvermi ako cudzími zdrojmi, ktoré zvyšujú náklady podniku (v položke nákladové úroky).

Z ekonomického pohľadu je preto vhodné skracovať dĺžku dodávkových cyklov a znižovať tak veľkosť zásob materiálov. Trendom v podnikoch je zabezpečovať zásobovanie v „Just in time“ (JIT) systéme, t.j. pracovať takmer bez zásob. Materiál v takomto prípade postupuje priamo od dodávateľa do príslušných operácií v rámci transformačného cyklu. JIT systém vyžaduje mať riešené riziká súvisiace s nežiaducim prerušovaním prevádzky z dôvodu nedostatku materiálu, resp. meškania dodávok. Riešením je i vytváranie poistných zásob.

Celková výška zásob materiálu sa spravidla skladá z troch základných vrstiev (obr. 44):



Obrázok 44: Štruktúra zásob a vývoj zásob pod vplyvom pôsobenia času

- bežná prevádzková zásoba, ktorá sa mení v súvislosti s existujúcim dodávkovým cyklom;

- technologická zásoba, ktorá súvisí s potrebnými technologickými operáciami prebiehajúcimi v priebehu skladovania (napr. sušenie, vyzrievanie a pod.);
- poisťná zásoba, ktoré súvisí s vykrývaním prípadných rizík súvisiacich s možnými problémami so zmluvnými dodávkami (problém nedodržania termínu dodávky zo strany dodávateľa, problémy dopravy a pod.).

## 8.2.2 Tradičné prepočty efektívnosti investičných variantov

Prepočty efektívnosti investičných variantov patria medzi tradičné rozhodovacie procesy súvisiace s podnikovým plánovaním.

Medzi tradičné ukazovatele, ktoré sú využívané ako kritérium efektívnosti investovania patria napríklad: doba úhrady vyšších jednorazových investičných nákladov, doba úhrady investícií z odpisov a zisku.

### *Doba úhrady vyšších jednorazových investičných nákladov*

Tento výpočet využívame v prípade, ak porovnávame dva varianty investície, pričom výkony sú u oboch variantov rovnaké. Varianty sa odlišujú iba nákladmi. Rozlišujeme pritom dva druhy nákladov:

- jednorazové investičné náklady (I),
- ročné prevádzkové náklady (N).

Kritériom efektívnosti je doba úhrady zvýšených jednorazových investičných nákladov úsporou na prevádzkových nákladoch.

Výpočet efektívnosti uskutočňujeme nasledovným spôsobom:

$$E = \frac{I_1 - I_2}{N_2 - N_1}$$

Pri vyhodnocovaní investícií sa často stretávame s prípadmi, že existujú dva varianty riešení. Jeden z variantov je investične náročnejší ( $I_1$ ), t.j. má vyššiu obstarávaciu cenu. Pritom u tohto variantu sú nižšie prevádzkové náklady ( $N_1$ ), ako sú náklady na energiu, obsluhu a pod.

Druhý variant je investične menej náročný ( $I_2$ ), ale na druhej strane vyžaduje vyššie prevádzkové náklady ( $N_2$ ).

Uskutočneným výpočtom zistíme ako dlho bude potrebné splácať vyššie investičné náklady u prvého variantu prostredníctvom úspor, ktoré získame z jeho prevádzkových nákladov.

Tieto situácie sú pomerne časté, lebo nové stroje a zariadenia majú spravidla vyššie obstarávacie ceny, ale ich prevádzka je menej náročná na spotrebu energie alebo obsluhu pracovníkov.

### ***Doba úhrady investície prostredníctvom odpisov a zisku***

Tento spôsob výpočtu rovnako patrí medzi tradičné ukazovatele, ktoré sa využívajú pri výpočte efektívnosti investície.

$$\text{Doba úhrady} = \frac{I}{\text{odpisy} + \text{čistý zisk}}$$

Pri tomto výpočte porovnávame jednorazovo vynaložené náklady (1), ktoré predstavujú spravidla obstarávacie náklady (obstarávacia cena + náklady na prepravu a montáž), s ročnými príjmami súvisiacimi s používaním investície. Medzi tieto príjmy zaraďujeme odpisy, ako čiastku, ktorá je účtovaná ročne do nákladov, ale úhrada týchto nákladov zostáva v podniku ako nezdanený príjem. K tomu pripočítavame zisk po zdanení, ktorý súvisí s využitím investície.

Doba úhrady vyjadruje čas za aký sa splatí jednorazová investícia vynaložená na obstaranie dlhodobého majetku z ročného cash flow vytvoreného z odpisov daného dlhodobého majetku a zo zisku po zdanení.

Ak by sme brali do úvahy pri úhrade jednorazových nákladov ako príjem iba odpisy, doba úhrady týchto nákladov by sa rovnala dĺžke životnosti majetku, zohľadnenej pri výpočte výšky ročného odpisu.

V prípade, ak do výpočtu zaradíme i výšku dosahovaného ročného zisku, priemerne dosahovaného pri využívaní investície, doba úhrady sa reálne zníži.

Slabou stránkou tradičných výpočtov efektívnosti investícií je ich statický pohľad, resp. nerozlišovanie hodnoty kapitálu pod vplyvom pôsobenia faktora času.

### **8.2.3 Súčasný metódy pri hodnotení efektívnosti investícií**

Nové prístupy, ktoré sa využívajú pri hodnotení efektívnosti investícií rozlišujú vynakladanie výdavkov a získavanie príjmov v čase. Vychádzajú z toho, že jedna peňažná jednotka (vyjadrená napr. v €) získaná v súčasnosti má pre nás inú hodnotu, ako rovnaká jednotka získaná v budúcnosti (v druhom, treťom alebo až ďalšom roku).

Tieto úvahy vychádzajú z toho, že kapitál, ktorý nie je vynaložený v tomto roku na investíciu nebude nečinne stáť, ale bude prechodne vložený do inej investície, prípadne do banky a bude zhodnocovaný. Priemerné ročné zhodnocovanie kapitálu je všeobecne dané priemernou mierou výnosnosti kapitálu.

Podobná situácia je pri pohľade na príjmy, ktoré získavame z investície. Príjmy, ktoré získavame v súčasnosti majú pre nás vyššiu hodnotu, ako príjmy, ktoré budeme dosahovať v budúcnosti. Príjmy, ktoré získame v súčasnosti môžeme investovať a získať z nich ďalší výnos. Z toho vplýva, že príjmy získané v súčasnosti, majú pre nás vyššiu hodnotu, lebo ako získaný kapitál budú ďalej zhodnocované. Z týchto úvah vychádzame pri prepočte súčasnej hodnoty a výpočte budúcej hodnoty. Rovnako podobným spôsobom uvažujeme pri prepočtoch budúcej hodnoty na súčasnú.



Budúcu hodnotu zistíme tak, že súčasnú hodnotou prenásobíme úročiteľom, ktorý vychádza z miery výnosnosti.

Prepočet budúcich hodnôt na súčasnú hodnotu naopak zisťujeme tak, že budúcu hodnotu prenásobujeme odúročiteľom. Jeho hodnota je tiež vzťahovaná na mieru výnosnosti.

Hodnotu koeficientov úrokového počtu zisťujeme na základe existujúcich mier výnosnosti a počtu rokov, za ktoré hodnotu úročíme alebo odúčujeme. Súčasné metódy hodnotenia efektívnosti investícií jednoznačne vyžadujú rozlišovať súčasnú a budúcu hodnotu a v svojich postupoch majú zabudované prepočty s využitím koeficientov úrokového počtu odvodeného od miery výnosnosti.

Pri prepočtoch efektívnosti investície so zohľadnením pôsobenia faktora času rozlišujeme dve základné metódy: metódu prepočítaných priemerných ročných nákladov a metódu diskontovaných nákladov.

Obidve metódy nás privedú k rovnakým riešeniam. Rozdiel je v spôsobe, ako pristupujú k zrovnoprávneniu a spoločnému započítaniu jednorazových investičných a ročných prevádzkových nákladov.

#### ■ *Metóda prepočítaných priemerných ročných nákladov*

Pri používaní tejto metódy sa porovnateľnosť viacerých variantov investičných projektov (pri predpoklade rovnakých výnosov a rozdielnych nákladov) dosahuje tak, že obidva druhy nákladov prepočítame na charakter ročných nákladov. Pritom prevádzkové náklady majú tento charakter, a preto je nutné prepočítať jednorazovo vynaložené náklady na charakter ročných nákladov pomocou požadovanej miery výnosnosti.

Výpočet priemerných ročných nákladov ( R ) je potom nasledovný:

$$R = I * i + O + V$$

kde: R - ročné priemerné náklady,

I - jednorazové investičné náklady,

i - úroková miera, ktorá predstavuje cenu peňazí, alebo

- požadovanú výnosnosť investovaného kapitálu,
- O - ročné odpisy,
- V - ostatné ročné prevádzkové náklady (celkové prevádzkové náklady bez odpisov).

Najvýhodnejší je ten variant, pri ktorom sú celkové prepočítané ročné náklady najnižšie.

#### ■ **Metóda diskontovaných nákladov**

Je založená na podobnom princípe, ako metóda prepočítaných ročných priemerných nákladov. Rozdiel je v tom, že metóda diskontovaných nákladov porovnáva súhrn investičných a diskontovaných prevádzkových nákladov jednotlivých variantov za celú dobu ich životnosti. Vychádza teda z prepočítania celkových prevádzkových nákladov na charakter jednorázovo vynaložených nákladov.

Investičné náklady majú pôvodne charakter jednorázovo vynaložených nákladov. Prevádzkové náklady prepočítavame na charakter jednorázových nákladov diskontovaním.

Postup prepočtu diskontovaných nákladov je nasledovný:

$$D = I + Vd$$

kde: D - diskontované náklady investičného projektu,

I - investičné náklady,

Vd - diskontované ročné prevádzkové náklady za celú dobu životnosti.

Konkrétnym koeficientom zložitého úrokového počtu, ktorý je využívaný pri diskontovaní prevádzkových nákladov je „zásobiteľ“:

$$D = I + V * \text{zásobiteľ}$$

Zásobiteľ premieňa sumu anuit<sup>83</sup> na súčasnú hodnotu, v tomto prípade vyjadruje súčasnú hodnotu ostatných prevádzkových nákladov.

$$D = I + V * \frac{(1 + i)^n - 1}{i * (1 + i)^n}$$

Výhodnejší je ten variant investície, ktorý dosahuje nižšiu hodnotu diskontovaných celkových nákladov.

### 8.3 Tvorba finančného plánu

Finančný plán tvorí dôležitú súčasť plánu podniku. Z pohľadu podniku sú v ňom obsiahnuté dôležité ciele, úlohy a kritéria pre hodnotenie a usmerňovanie činnosti podniku.

#### 8.3.1 Finančné plánovanie podniku

Finančné plánovanie je proces tvorby finančných cieľov a formulácie krokov na ich dosiahnutie. Finančné plány sú odvodené od strategických cieľov a sú neoddeliteľnou súčasťou súhrnných ročných plánov podnikov.

Finančný plán je dokument o súčasnom stave a budúcej potrebe finančných prostriedkov, o zdrojoch ich zabezpečenia a rozpočtovaní príjmov a výdavkov na stanovené plánovacie obdobie. Zachytáva finančné súvislosti a dôsledky ostatných čiastkových plánov v rámci súhrnného plánu podniku. Jeho úlohou je dať do súladu vecnú a hodnotovú stránku transformačného procesu. Je završujúcou časťou súhrnného plánu a vyvoláva spätné väzby na ostatné čiastkové plány podniku z pohľadu finančných kritérií.

<sup>83</sup> anuita je pravidelná rovnaká čiastka ročných prevádzkových nákladov

## Časové dimenzie finančného plánu

Finančné plánovanie v podniku pozostáva z:

**A. *Periodického plánovania***, ktoré má zabezpečiť nepretržitosť plánovania v podniku.

Periodické plánovanie zahŕňa :

- strategické plánovanie - zamerané na obdobie 3-5 rokov,
- bežné plánovanie, zamerané spravidla na obdobie 1 - 2 roky,
- operatívne plánovanie - štvrťročné, mesačné plány.

**B. *Projektového plánovania***, v rámci ktorého prebieha príprava a

hodnotenie projektov v oblasti vývoja, investičných projektov,

projektov riešiacich vstup na nové trhy a pod.

### 8.3.2 Obsah finančného plánu podniku

Finančný plán zahŕňa:

**A. *Východiská plánu***

1. Súhrnné strategické ciele podniku a stratégia podniku.
2. Strategické finančné ciele podniku a finančná stratégia.
3. Špecifické krátkodobé finančné ciele podniku.

**B. *Finančný plán***

*1. Strategický finančný plán*

- a) plán tvorby zisku,
- b) plán kapitálových výdavkov a najvýznamnejšie projekty,
- c) cash flow.

*2. Krátkodobý (ročný) plán*

- a) plán tržieb z predaja, nákladov a tvorby zisku,
- b) plán finančnej situácie - plán vývoja aktív a pasív,
- c) plán cash flow.

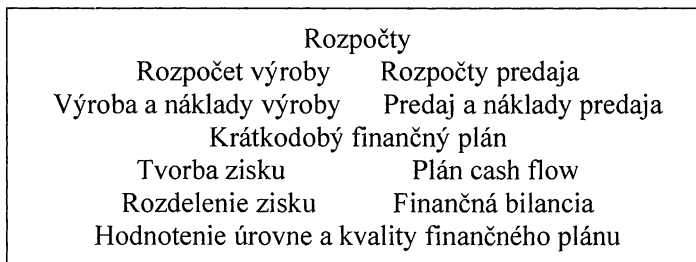
**C. *Rozpočty výroby a predaja***

**D. *Doplňujúce dáta a informácie.***

### 8.3.3 Postup tvorby finančného plánu

Súčasťou finančného plánovania a finančného plánuje:

1. *Finančná analýza podniku*, pri ktorej sa analyzujú väzby medzi finančnou a vecnou stránkou transformačného procesu podniku, jeho silné a slabé stránky, príležitosti a riziká, v nadväznosti na strategickú analýzu podniku.<sup>84</sup>
2. *Formulácia cieľov*, pričom primárny cieľom môže byť rast trhovej hodnoty podniku, podporený cieľmi z oblasti rentability, likvidity, využitia aktív a kapitálovej štruktúry.
3. *Finančná stratégia*, ktorá sa sústreďuje na otázky získavania zdrojov, ich alokáciu a využívanie.
4. *Dlhodobý finančný plán*, ktorý sa zostavuje na obdobie 3-5 rokov, obsahuje rozhodnutia o investíciách a investičných výdavkoch, investičných projektoch, zámerov týkajúcich sa rozvoja podniku, projekciu tvorby zisku, cash flow a pod.
5. *Krátkodobý finančný plán a rozpočty*, ktoré konkretizujú zábery dlhodobého plánu a dovádzajú ich do podoby operatívneho plánu. Vzťahy medzi rozpočtami a krátkodobým plánom sú znázornené na obr. 45.



Obrázok 45: Vzťahy medzi rozpočtami a krátkodobým finančným plánom.

<sup>84</sup> SEDLÁŠKOVÁ,H., BUCHTA,K.: *Strategická analýza*. Praha : Nakladatelství C.H. Beck, 2006, s. 80

6. *Postup implementácie finančného plánu* konkretizuje kroky nutné pre realizáciu a presadzovanie vymedzených cieľov a úloh plánu.
7. *Hodnotenie úrovne finančného plánu*, pri ktorom pomocou analýz vyhodnocujeme prepojenie čiastkových a súhrnných cieľov a ich vzájomnú harmonizáciu z pohľadu vymedzených strategických zámerov a cieľov podniku.

Finančné plánovanie využíva široký metodický aparát finančného manažmentu.<sup>85</sup>

Využiť je možné jednoduché a tradičné postupy, ktoré zohľadňujú logické vzťahy a súvislosti. Medzi takéto metódy patria napríklad:

- Metóda percentuálneho podielu na tržbách, ktorá vychádza z predpokladu fixného pomeru medzi jednotlivými položkami finančného plánu a celkovým objemom tržieb. V závislosti od predpokladaného vývoja tržieb potom stanoveným pomerom upravuje jednotlivé položky finančného plánu.
- Metóda pomerových finančných ukazovateľov vymedzuje pomerové ukazovatele (ziskovosť, nákladovosť a pod.), ktoré vystupujú ako „vzorové hodnoty“, ktoré chce podnik v budúcnosti dosiahnuť.

Ďalšiu skupinu metód tvoria tie, ktoré sa snažia analyzovať vzťahy a súvislosti a finančný plán lepšie prispôbiť prebiehajúcim procesom:

- Metóda postupného zostavovania rozpočtov, pri ktorej finančný plán vyúsťuje do tzv. funkčných rozpočtov (výroby, predaja, nákupu a pod.). Rozpočty sa porovnávajú s pôvodným návrhom finančného plánu a uvádzajú ho do súladu s aktuálnou situáciou.
- Regresná metóda, pri ktorej sa vychádza zo štatistických údajov a analýz a na základe toho sa plánujú pomery medzi ukazovateľmi plánu a vývojom tržieb.

<sup>85</sup> VLACHYNSKÝ, K. a kol.: *Podnikové financie*. Bratislava : Iura Edition, 2006

Medzi náročnejšie metódy a techniky, ktoré vyžadujú špeciálne vedomosti a skúsenosti z danej oblasti patria napríklad:

- <sup>m</sup> Globálna metóda, pri ktorej vychádzame z vypracovaných základných častí plánu podniku (plán výroby, predaja, nákupu, investícií, ľudských zdrojov a pod.) a ich potreby, ktorá sa premieta do požiadaviek na krytie finančnými zdrojmi.
- Finančné modely, medzi ktoré patria napríklad simulačné a optimalizačné modely, založené na využívaní ekonomicko-matematického modelovania.

## 9 Sledovanie a hodnotenie ekonomických výsledkov

Manažérska ekonomika je predovšetkým o ekonomickom myslení a rozhodovaní manažérov. Rozhodovanie úzko súvisí s analýzami a hodnotením, pri ktorom sa pracuje s ekonomickými ukazovateľmi. Ekonomické ukazovatele manažérom umožňujú sledovať a hodnotiť prebiehajúce ekonomické procesy a hodnotiť dosahované výsledky podniku.

### 9.1 Podstata a interpretácia ekonomických ukazovateľov

Ekonomické ukazovatele (angl. indicators) majú za úlohu zachytiť a zobrazit' stav určitého javu alebo priebeh určitého procesu. Pri ekonomických ukazovateľoch je dôležité si uvedomiť, že ich výpočet je vždy závislý od použitej metodiky. Z toho dôvodu ak nepoznáme podstatu a metodiku ich výpočtu, nemusíme vhodne interpretovať ich hodnoty.

#### 9.1.1 Druhy ekonomických ukazovateľov

V rámci manažérskej ekonomiky využívame rôzne druhy ukazovateľov, ktoré je možné vnímať z rôznych hľadísk.

Rozlišujeme ukazovatele, ktoré vyjadrujú stavové atokové veličiny:

- *Stavové veličiny*, ktoré zachytávajú stav určitého javu k určitému okamihu, k určitému dňu. Najčastejšie k poslednému dňu určitého obdobia, napr. k 31.12. bežného roka, k poslednému dňu bežného mesiaca a pod.). Tak sa vykazuje napríklad stav zásob materiálu, stav počtu pracovníkov, stav peňazí na účte v banke a pod. Týmto spôsobom zaznamenávame napríklad stavy položiek súvahy, ako základného účtovného dokumentu.



- *Tokové veličiny*, ktoré zobrazujú priebeh určitého procesu formou kumulovanej hodnoty dosahovaných výsledkov za určité obdobie (pracovnú zmenu, deň, mesiac, štvrťrok, rok). Týmto spôsobom sa zaznamenávajú napríklad: tržby z hlavnej činnosti, spotreba materiálu, náklady na energiu, vyplatené mzdy, nákladové úroky, vyplatené dividendy a pod. Takto sú zachytávané napríklad ukazovatele vo výsledovke ako základnom finančnom dokumente.

Ďalej rozlišujeme súhrnné a analytické ukazovatele:

- *Súhrnné ukazovatele*, ktoré vyjadrujú celkové výsledky alebo stavy za určité oblasti. Výhodou týchto ukazovateľov je, že nám môžu jednoduchým spôsobom vyjadriť celkové dosahované výsledky (napríklad tržby podniku, náklady podniku, zisk podniku). Na druhej strane sa pod súhrnnými ukazovateľmi môže skrývať pozitívne i negatívne pôsobenie faktorov. Súhrnné ukazovatele umožňujú vzájomne kompenzovať ich pôsobenie, čím neumožňujú priamo ich odhaliť.
- *Analytické (čiastkové) ukazovatele* na jednej strane poskytujú detailný pohľad na vybrané aktivity a oblasti, na druhej strane pomocou nich nie je možné priamo zistiť celkové výsledky. V rámci manažérskej ekonomiky sú dôležité súhrnné i čiastkové ukazovatele, pričom zisťujeme a skúmame ich vzájomné súvislosti.

Okrem toho je možné rozlíšiť absolútne a pomerové ukazovatele:

- *Absolútne ukazovatele*, ktoré nám vyjadrujú stavy a procesy v skutočných dosahovaných hodnotách (tržby podniku, náklady podniku, počet zamestnancov, vyplatené mzdy a pod.). Tieto ukazovatele majú obmedzené možnosti použiť ich pre porovnávanie a celkové hodnotenie. Dôvodom je, že u týchto ukazovateľov sú ich hodnoty často významne ovplyvnené veľkosťou podniku, jeho zameraním a pôsobnosťou a pod.
- *Pomerové ukazovatele* sú relatívnym vyjadrením a môžeme ich preto použiť pre medzipodnikové porovnávanie a objektívnejšie

hodnotenie (napríklad produktivita práce na pracovníka, priemerná mzda zamestnanca, rentabilita vloženého kapitálu a pod.).

V rámci ekonomických ukazovateľov rozlišujeme ďalej:

- *Peňažné ukazovatele*, ktoré umožňujú sumarizovať výsledky z rôznych oblastí a aktivít. Ich hodnoty môžu byť ovplyvňované cenami a činiteľmi, ktoré ovplyvňujú ich výšku.
- *Ukazovatele vyjadrené v naturálnych jednotkách* (kusy, metre, litre, tony a pod.), ktoré poskytujú objektívny pohľad (bez vplyvu cien), ale na druhej strane neumožňujú súhrnne vykazovať celkové výsledky.

Manažéri môžu uplatňovať i iné pohľady na ekonomické ukazovatele. Vo všetkých prípadoch však platí to, že pri ich interpretácii je nutné vychádzať z pochopenia ich podstaty a znalosti metodiky ich výpočtu. Ak manažéri dodržia tieto princípy, tak ekonomické ukazovatele môžu využívať ako dôležitý zdroj informácií pre svoje rozhodovanie.

### **9.1.2 Prednosti a nedostatky ekonomických ukazovateľov**

Pri uvedených pohľadoch na ukazovatele sme naznačili, že ekonomické ukazovatele majú prednosti i úskalia.

Prednosťami ekonomických ukazovateľov všeobecne je, že nám umožňujú pomerne rýchlo a prehľadným spôsobom poskytnúť pohľad na ekonomiku a ekonomické výsledky podniku. Táto ich prednosť je ale závislá od toho, aby sme dokonale tieto ukazovatele poznali, vedeli ako sa vypočítajú a čo predovšetkým zobrazujú a vyjadrujú.

Úskalia pri práci s ukazovateľmi sú spájané s problémom správne vymedziť podstatu a obsah ukazovateľa a jeho ekonomickú interpretáciu. Bez týchto predpokladov je ohrozené vymedzenie správnych stanovísk, hodnotení a záverov, ako i prijatie správnych rozhodnutí.

Napríklad pozitívny vývoj určitého ukazovateľa nemusí vždy vyjadrovať i pozitívny vývoj určitej sledovanej reality. Ak napríklad posudzujeme našu konkurencieschopnosť vývojom tržieb z predaja, tak pozitívny vývoj tohto ukazovateľa ešte nemusí znamenať i predaj väčšieho počtu produktov. Tržby z predaja môžu nastať i vplyvom rastu cien, infláciou, vývojom menových kurzov a pod.

Manažér by si mal uvedomovať, že na vývoj ukazovateľov nepriamo a skryto pôsobia rôzne faktory. Je nutné rozlišovať a skúmať vplyv nielen cien, inflácie a kvality, ale i vplyv časového rozlišovania tržieb a príjmov, nákladov a výdavkov, rozlišovať použitie súhrnných a čiastkových ukazovateľov a pod.

V tejto súvislosti uvedieme príklad hodnotenia vývoja zisku podniku. Pri pohľade na dosahované výsledky sme zistili, že v podniku narástol zisk pred zdanením v porovnaní s plánom i minulým obdobím.

Na prvý pohľad je to pozitívny vývoj v podniku. Ak ale pátrame po vplyve faktorov, ktoré spôsobili rast zisku zisťujeme, že tento vývoj bol dosiahnutý cestami:

- Podnik predával svoje produkty na menej solventné trhy. Kupujúci majú záujem o naše produkty, ale neplatia nám včas za prijaté faktúry. Podniku narástli tržby, ale tie zostávajú v podobe pohľadávok voči kupujúcim a podnik začína mať problém uhrádzať svoje záväzky, lebo nemá dostatok peňazí na uhrádzanie faktúr od dodávateľov, na výplatu miezd zamestnancom a pod.
- Podnik znižuje náklady, a to hlavne výrazným „šetrením“. Šetrí ale na nesprávnom mieste. Začal nakupovať lacnejší materiál, ktorý je ale menej kvalitný, čo sa začína prejavovať na kvalite produktov. Neobnovuje technológie, stroje zastarávajú a podniku hrozí, že bude onedlho nekonkurencieschopný. Z podniku začínajú odchádzať najschopnejší zamestnanci a podnik ich nahrádza „lacnou pracovnou silou“, ktorej je na pracovnom trhu dostatok. Ale menej skúsení zamestnanci, bez vedomostí a primeraného vzdelania nie sú schopní zastávať svoje pracovné miesta tak, ako by bolo potrebné.

Na jednej strane podnik v súčasnosti dosahuje rast zisku, na druhej strane si ale podnik nevytvára dostatočné východiskové pozície pre svoju konkurencieschopnosť a rast zisku v budúcnosti.

Ako je vidieť na tomto zjednodušenom príklade nie je možné výsledky zachytávané jedným ekonomickým ukazovateľom brať ako absolútne objektívne pre hodnotenie. Reálny vývoj je spravidla potrebné zhodnotiť pomocou viacerých ukazovateľov, t.j. použitím viackriteriálnych hodnotení. Nesprávna interpretácia ekonomických ukazovateľov môže viesť manažérov k neprávnyh stanoviskám a rozhodnutiam.

### **9.1.3 Zdroje informácií o ekonomických ukazovateľoch**

Relatívne presné a objektívne informácie o javoch a procesoch sú k dispozícii v prvotných dokumentoch. Ide o tzv. prvotné informácie, ktoré sú detailné a jasné, ale zobrazujú iba jednotlivé prípady a kroky, a preto z pohľadu hodnotenia podniku ako celku vyžadujú spracovanie, triedenie a syntetizáciu. Tieto prvotné doklady spracováva, triedi a syntetizuje predovšetkým účtovníctvo.

Podnikatelia a manažéri sa pri hodnotení výsledkov podniku nevenujú prvotným, ale synteticky spracovaným informáciám, ktoré poskytuje účtovníctvo.

Základnými zdrojmi synteticky spracovaných informácií o situácii podniku sú základné účtovné dokumenty:

- výkaz ziskov a strát (výsledovka),
- súvaha,
- výkaz cash flow.

**Výkaz ziskov a strát (výsledovka)** zachytáva informácie o výnosoch, nákladoch a zisku podľa toho, či vznikajú v oblasti prevádzky, finančnej činnosti alebo mimoriadnej činnosti podniku (tab. 4).

Tabuľka 4: Zjednodušený pohľad na výkaz ziskov a strát<sup>86</sup>

	Položka	Riadok	Bežné obdobie (v €)	Minulé obdobie (v €)
I	Tržby z predaja tovaru	01	1 000	900
	Náklady na predaný tovar	02	800	800
	Obchodná marža	03	200	200
II	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	04	500 000	450 000
	Spotreba materiálu	05	196 000	205 000
	Služby	06	30 000	39 000
	Osobné náklady	07	55 000	50 000
	Dane a poplatky	08	2 200	3 000
	Odpisy nehmotného a hmotného majetku	09	40 000	38 000
III	Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu	10	5 000	3 100
	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku	11	4 000	3 200
*	Prevádzkový hospodársky výsledok <sup>87</sup>	12	170 000	115 000
IV	Tržby z predaja cenných papierov	13		
	Výnosy z finančného majetku	14		
	Výnosové úroky	15		
	Nákladové úroky	16	20 000	15 000
*	Hospodársky výsledok z finančných operácií <sup>88</sup>	17	-20 000	-15 000
	<b>Zisk pred zdanením<sup>89</sup></b>		<b>150 000</b>	<b>100 000</b>
	Daň z príjmov		28 500	19 000
	<b>Zisk po zdanení</b>		<b>121 500</b>	<b>81 000</b>

86

PAPUEA,J., PAPULOVÁ,Z.:Základy podnikania a manažmentu. Bratislava : Kartprint, 2004, s. 114

87

Prevádzkový hospodársky výsledok = r. 01 + 04 + 10 - 02 - 05 - 06 - 07 - 08 - 09 - 11

88

Hospodársky výsledok z finančných operácií = r. 13 - 14 - 15 - 16

Vo výkaze ziskov a strát nachádzame informácie o výnosoch v podrobnejšom členení:

- výnosy z hospodárskej (prevádzkovej) činnosti - tržby z predaja tovaru, tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb, tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu;
- výnosy z finančnej činnosti - tržby z predaja cenných papierov, výnosy z dlhodobého a krátkodobého finančného majetku, výnosové úroky;
- výnosy z mimoriadnej činnosti - úhrada škôd, ostatné mimoriadne výnosy.

Okrem informácií o výnosoch v ich členení výkaz ziskov a strát poskytuje informácie o nákladoch v ich druhovom členení:

- náklady na hospodársku (prevádzkovú) činnosť - náklady na predaný tovar, spotrebu materiálu, energie, služby, osobné náklady, odpisy hmotného a nehmotného majetku, dane a poplatky;
- náklady na finančnú činnosť - nákladové úroky, ostatné náklady na finančnú činnosť;
- náklady na mimoriadnu činnosť - na škody, ostatné mimoriadne náklady.

Ďalej nám poskytuje dôležité informácie o zisku ako výsledku hospodárenia:

- výsledok hospodárenia z hospodárskej (prevádzkovej) činnosti - je rozdielom medzi výnosmi z hospodárskej činnosti a nákladmi na hospodársku činnosť;
- výsledok hospodárenia z finančnej činnosti - je rozdiel medzi výnosmi z finančnej činnosti a nákladmi na finančnú činnosť;
- výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti - je rozdielom medzi výnosmi z mimoriadnej činnosti a nákladmi na mimoriadnu činnosť.

<sup>89</sup> Zisk pred zdanení = r. 1 2 + 1 7

Celkový výsledok hospodárenia za dané sledované obdobie zahŕňa výsledok hospodárenia z prevádzkovej, finančnej i mimoriadnej činnosti.

**Súvaha** je druhým základným účtovným dokumentom. Ide o finančnú bilanciu podniku, kde na ľavej strane (aktíva finančnej bilancie) je uvedený majetok podniku v členení na dlhodobý a obežný (krátkodobý) majetok. Na pravej strane (pasíva finančnej bilancie) sú uvedené zdroje, z ktorých je krytý majetok (aktíva) podniku. Podnik používa na krytie svojho majetku vlastné i cudzie zdroje.

V súvahe sú základné informácie o **majetku** (aktívach) v členení na

- *dlhodobý majetok,*
- *obežný (krátkodobý) majetok.*

Zjednodušený pohľad na súvahu je uvedený v tab. 5.

Súvaha zaznamenáva údaje o stave majetku podniku k určitému dátumu (spravidla k 31. 12. bežného roka) a pre porovnanie i stav k 31.12 predchádzajúceho roka. Na základe toho je možné vyhodnotiť i pohyb v položkách aktív, resp. majetku podniku.

Dôležitými informáciami, ktoré môžeme získať zo súvahy sú informácie o **zdrojoch financovania majetku podniku**. V súvahe rozlišujeme vlastné zdroje (vlastný kapitál) a cudzie zdroje (cudzí kapitál).

- *Vlastné zdroje* predstavujú vlastné imanie (základné imanie, rezervný fond, ostatné fondy a nerozdelený zisk).
- *Cudzie zdroje* majú dlhodobý a krátkodobý charakter. Dlhodobými zdrojmi sú dlhodobé záväzky a dlhodobé úvery. Krátkodobými cudzími zdrojmi sú predovšetkým krátkodobé záväzky a krátkodobé úvery.

Tabuľka 5: Zjednodušený pohľad na súvahu<sup>90</sup>

Časť	<i>Položka</i>	Riadok	<i>Bežné obdobie</i>	<i>Minulé obdobie</i>
<b>A</b>	<b>A K T Í V A</b>			
<b>I</b>	<b>DLHODOBÝ MAJETOK (Stále aktíva)</b>			
	Dlhodobý nehmotný majetok	01	5 000	3 000
	Dlhodobý hmotný majetok	02	595 000	567 000
	Dlhodobý finančný majetok	03	0	0
	Dlhodobý majetok spolu	04	600 000	570 000
<b>II</b>	<b>KRÁTKODOBÝ MAJETOK (Obežné aktíva)</b>			
	Zásoby	05	220 000	230 000
	z toho: suroviny a materiál	06	60 000	55 000
	nedokončená výroba	07	130 000	140 000
	Hotové výrobky	08	30 000	35 000
	Pohľadávky	09	175 000	198 000
	Finančný majetok (hotovosť a účty)	10	5 000	2 000
	<b>Krátkodobý majetok spolu</b>	<b>11</b>	<b>400 000</b>	<b>430 000</b>
	<b>AKTÍVA SPOLU</b>		<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>
<b>B</b>	<b>P A S Í V A</b>			
	<b>CUDZIE ZDROJE</b>			
<b>III.</b>	Krátkodobé záväzky	12	150 000	250 000
	Krátkodobé úvery	13	150 000	160 000
<b>IV</b>	Dlhodobé záväzky	14	0	0
	Dlhodobé úvery	15	200 000	160 000
	Cudzie zdroje spolu	16	500 000	570 000
	<b>VLASTNÝ KAPITÁL</b>			
	Základný kapitál (imanie)	17	200 000	200 000
	Rezervy	18	2 000	2 000
	Nerozdelený zisk	19	298 000	228 000
	Vlastný kapitál (imanie) spolu	20	500 000	430 000
	Cudzie zdroje a vl.kapitál spolu	21	1 000 000	1 000 000



Dôležitým pravidlom, ktoré je nutné dodržať v súvahe ako finančnej bilancii je, aby sa súčet majetku (súčet aktív) rovnal súčtu zdrojov jeho financovania (súčtu pasív). Túto vyrovnanosť súvahy ako finančnej bilancie dosahujeme pomocou vykazovania zisku alebo straty. Nerozdelený zisk znamená navýšenie vlastného imania podniku a patrí medzi dôležité zdroje financovania majetku podniku. Prípadne strata pôsobí opačne, na úkor vlastných zdrojov financovania majetku.

**Výkaz cash flow** je tretím základným účtovným dokumentom, ktorý poskytuje dôležité základné informácie pre manažérov. Súhrnným spôsobom zobrazuje:

- prílivy peňazí do podniku,
- odlivy peňazí z podniku.

Postupu sledovania a dôležitosti hodnotenia cash flow sme sa podrobne venovali v piatej kapitole tejto publikácie.

## **9.2 Súhrnné ekonomické ukazovatele pre hodnotenie činnosti ekonomických výsledkov podniku**

Medzi základné pomerové ukazovatele, ktoré sa využívajú pre hodnotenie finančnej situácie podniku patria:

- ukazovatele rentability (ROE, ROA, ROI, ROS),
- ukazovatele likvidity (celková, bežná, pohotová),
- ukazovatele aktivity (obratovosť aktív, zásob, pohľadávok),
- ukazovatele zadlženosti (koeficient zadlženosti, stupeň samofinancovania).

### **9.2.1 Ukazovatele rentability**

Rentabilita je pomerový ukazovateľ, ktorý dáva do pomeru zisk k určitej základni. Rozlišujeme niekoľko ukazovateľov rentability:

- **Rentabilita tržieb** (ROS - return of sales) vyjadruje pomer zisku k tržbám:

$$\text{ROS} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

- **Rentabilita vlastného imania** (ROE - return of equity) vyjadruje pomer čistého zisku k vlastnému imaniu:

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastné imanie}}$$

- **Rentabilita aktív** (ROA - return of assets) vyjadruje pomer čistého zisku k aktívam celkom:

$$\text{ROA} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktíva celkom}}$$

- **Rentabilita investovaného kapitálu** (ROI - return of investment) vyjadruje pomer čistého zisku a úrokov (upravených o daň z príjmu) k vynaloženému celkovému (vlastnému i cudziemu) kapitálu (prítom čistý zisk predstavuje výnos vlastného a úrok cudzieho kapitálu):

$$\text{ROI} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky} (1 - \text{sadzba dane z príjmu})}{\text{vlastný} + \text{cudzí kapitál}}$$

Ukazovatele rentability (výnosnosti, *profitability ratios*) predstavujú rôzne formy merania úrovne tvorby zisku. Vyjadrujú schopnosť firmy využívať zdroje a majetok firmy k tvorbe zisku.<sup>91</sup>

Ukazovatele rentability patria medzi ukazovatele akceptované medzinárodnými štandardmi. Všeobecne sú považované za dôležité hlavne pri predpovedaní a plánovaní budúcej finančnej výkonnosti firmy.<sup>92</sup>

### 9.2.2 Ukazovatele likvidity

Likvidita predstavuje schopnosť podniku hradiť si svoje splatné záväzky. Potom na zabezpečenie likvidity je potrebné, aby podnik mal možnosť premeniť jednotlivé zložky majetku na peniaze a použiť ich na úhradu svojich splatných záväzkov.

Jednotlivé zložky majetku (aktív) v podniku majú rôzny stupeň likvidnosti:

- najlikvidnejšou, to znamená najrýchlejšie použiteľnou zložkou majetku na úhradu záväzkov je peňažná hotovosť (peniaze v pokladnici alebo na účtoch v banke), ktoré možno prakticky okamžite použiť na úhradu záväzkov;
- druhou najlikvidnejšou zložkou majetku sú pohľadávky (vychádza sa z predpokladu, že kupujúci uhradia pohľadávky v dohovorených termínoch);
- menej likvidnou zložkou majetku sú zásoby (hotových výrobkov, nedokončenej výroby a materiálu);
- najmenej alebo veľmi nízko likvidnou zložkou majetku sú dlhodobé aktíva.

Na vyjadrenie likvidity sa používajú najčastejšie nasledovné pomerové ukazovatele:

<sup>91</sup> SRPpVÁJ., ŘEHOŘ,V. a kol.: *Základy podnikám'*. Praha : Grada, 2010, s. 323

<sup>92</sup> PETŘÍK,T.: *Ekonomické a finančné řízení firmy. Manažérske účelníctví v praxi*. Praha : Grada, 2005, s. 249

- **Okamžitá (pohotovú) likvidita** podniku sa zisťuje pomocou ukazovateľa (hodnota okamžitej likvidity by sa u zdravých podnikov mala pohybovať okolo 1):

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{najlikvidnejšie aktíva (hotovosť)}}{\text{okamžité splatné záväzky}}$$

- **Bežná likvidita** sa vyjadruje vzťahom (za odporúčané hodnoty sa považujú hodnoty v intervale 1 až 1,5):

$$\text{bežná likvidita} = \frac{\text{finančný majetok + krátkodobé pohľadávky}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

- **Celková likvidita** sa vyjadruje vzťahom (odporúčaná hodnota ukazovateľa je v intervale 2 až 2,5):

$$\text{celková likvidita} = \frac{\text{krátkodobé (obežné) aktíva celkom}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

### 9.2.3 Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity vyjadrujú, ako účinne podnik využíva svoj majetok v podnikaní. Medzi ukazovatele aktivity, ktoré sú najčastejšie používané pri hodnotení podnikateľskej činnosti patria:

- **Doba obratu zásob** - vyjadruje, koľko dní u zásob v podniku trvá ich jedna obrátka. Skracovanie doby obratu znamená vysokú obratovosť zásob, a tým nízku potrebu viazanosti kapitálu v zásobách.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{priemerný stav zásob * 365}}{\text{tržby}}$$

- *Doba obratu pohľadávok* - vyjadruje obratovosť peňazí viazaných v pohľadávkach, t.j. čas, ktorý trvá od predaja výrobkov do obdržania platby (podobným spôsobom je možné vypočítať i dobu obratu záväzkov podniku).

$$\text{doba obratu pohľadávok} = \frac{\text{priemerný stav pohľadávok} * 365}{\text{tržby}}$$

### Ukazovatele zadlženosti

Zadlženosť vyjadruje rozsah zapojenia vlastného a cudzieho kapitálu v podniku.

- *Stupeň zadlženosti* je základným ukazovateľom, ktorý sa používa na vyjadrenie miery zadlženia podniku.

$$\text{stupeň zadlženosti} = \frac{\text{cudzí kapitál}}{\text{celkový kapitál}}$$

Ukazovateľ stupňa zadlženosti vyjadruje podiel cudzieho (dlhodobého a krátkodobého) kapitálu na celkovom kapitále podniku, t.j. mieru zadlženia podniku. Využívanie cudzieho kapitálu v podniku pôsobí pozitívne na rozvoj podniku, lebo umožňuje finančné krytie rozvojových projektov podniku. Na druhej strane vysoký stupeň zadlženia predstavuje vysoké riziko súvisiace so splácaním cudzieho kapitálu, ktoré môže v budúcnosti ohroziť platobnú schopnosť podniku.

- *Stupeň samofinancovania*, ktorý vyjadruje podiel vlastného imania (vlastných zdrojov) na financovaní majetku (celkových aktív). Čím je tento podiel vyšší, tým je menšia závislosť podniku od veriteľov.

$$\text{stupeň samofinancovania} = \frac{\text{vlastné imanie}}{\text{celkové aktíva}}$$

- **Finančná páka**, je obrátenou podobou ukazovateľa stupeň samofinancovania. Vyjadruje to, v akej miere využíva podnik na krytie svojho majetku okrem vlastných i cudzie zdroje.

$$\text{finančná páka} = \frac{\text{celkové aktíva}}{\text{vlastné imanie}}$$

### 9.3 Ekonomické analýzy a hodnotenie výsledkov podniku

Základnými analytickými postupmi pri rozkladoch súhrnných finančných ukazovateľov sú rozklady ukazovateľov založené na:

- aditívnych vzťahoch medzi analytickými ukazovateľmi,
- multiplikatívnych vzťahoch medzi analytickými ukazovateľmi,
- princípe pyramídového rozkladu vrcholového ukazovateľa.

#### 9.3.1 Aditívne vzťahy medzi ekonomickými ukazovateľmi

Bežným problémom vo finančnom hospodárení podniku je nespokojnosť s vývojom súhrnného finančno-ekonomického ukazovateľa (nepriaznivý vývoj v porovnaní s minulým obdobím, neplnenie plánovaných hodnôt a pod.). U mnohých ukazovateľov (predovšetkým absolútnych ukazovateľov) je možné pátrať po príčinách nepriaznivého vývoja ukazovateľa jeho rozkladom na základe aditívnych vzťahov. V tomto prípade sledovaný ukazovateľ rozkladáme na čiastkové analytické ukazovatele na princípe:

$$U = U_1 + U_2 + \dots + U_n$$

Ako príklad môžeme uviesť nepriaznivý vývoj ukazovateľa náklady celkom, čo zistíme pri pohľade na informácie uvedené vo výkaze ziskov a strát. Pri hľadaní príčin nepriaznivého vývoja nákladov celkom môžeme postupovať ich rozkladom na jednotlivé nákladové druhy:

- spotreba materiálu (SM),
- služby (SL),
- osobné náklady (ON),
- odpisy (OD),
- nákladové úroky (NU),
- náklady celkom (N)

Potom:  $N = SM + SL + ON + OD + NU$

Zmeny v štruktúre nákladov (v porovnaní s minulým obdobím alebo plánom) naznačujú príčiny problémov, resp. presadzovanie tendencií ozdravovania podniku z pohľadu nákladov. Ak však chceme získať objektívnejší pohľad na vývoj nákladov, mali by sme zohľadniť i vplyv zmien objemu výroby a použiť pri analýze pomerové ukazovatele nákladovosti:

Potom:

$$\frac{N}{T} = \frac{SM}{T} + \frac{SL}{T} + \frac{ON}{T} + \frac{OD}{T} + \frac{NU}{T}$$

kde: T - tržby z predaja vlastných výrobkov,

N / T - celková nákladovosť tržieb,

SM / T - materiálová nákladovosť tržieb a pod.

Použitie pomerových ukazovateľov nákladovosti podľa nákladových druhov nám umožní presnejšie určiť diagnózu pri podozrení z ohrozenia finančného zdravia podniku.

Rozklady syntetických ukazovateľov s aditívnymi vzťahmi sa často využívajú i na hodnotenie dynamiky vývoja čiastkových analytických ukazovateľov.

Napríklad: Ak zisk (Z) závisí od vývoja tržieb (T) a nákladov (N) a záujmom manažérov a podnikateľov je dosiahnuť čo najvyššiu dynamiku rastu zisku, potom by mali náklady rásť čo najpomalším tempom. Pri

pomalšom raste nákladov by mal podnik zabezpečiť rýchlejší rast tržieb, čo mu umožní dosiahnuť priaznivý vývoj zisku:

$$I N < I T < I Z$$

kde: I je index rastu (nákladov, tržieb a zisku - I N, I T, I Z).

### 9.3.2 Multiplikatívne vzťahy medzi ekonomickými ukazovateľmi

Veľmi účinným spôsobom analýzy ekonomických ukazovateľov je využívanie multiplikatívnych vzťahov medzi ukazovateľmi. Najčastejšie sa tento postup používa pri analýzach syntetických finančných ukazovateľov, ktoré sú vyjadrené pomocou pomerových ukazovateľov.

Napríklad pri analýze príčin nepriaznivého vývoja ukazovateľa rentability aktív môžeme postupovať pomocou rozkladu:

$$\frac{Z}{A} = \frac{Z}{T} * \frac{T}{A}$$

kde: Z - zisk,

T - tržby,

A - aktíva celkom

Podľa uvedeného rozkladu ukazovateľa rentability aktív ( $Z/A$ ) jeho vývoj závisí od rentability tržieb ( $Z/T$ ) a účinnosti aktív ( $T/A$ ).

Rentabilitu aktív je možné zvyšovať týmito cestami:

- zvyšovaním rentability tržieb (rast ziskovosti tržieb), najmä cestou znižovania nákladovosti tržieb (poklesom podielu nákladov na 1 € tržieb);
- zvyšovaním účinnosti aktív (zvyšovaním ich využitia, resp. obratovosti).

Podobným spôsobom je možné analyzovať i rentabilitu vlastného imania ( $Z / VI.im$ ):



$$\frac{Z}{\text{Vl. im.}} = \frac{Z}{T} \times \frac{T}{A} \times \frac{A}{\text{Vl. im.}}$$

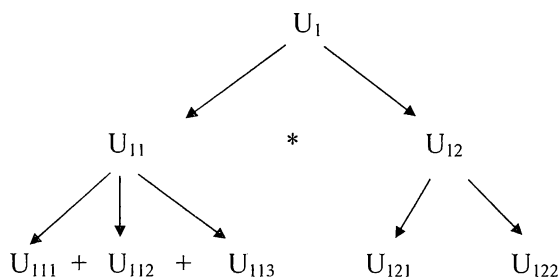
kde: Vl. im - vlastné imanie.

Z uvedeného rozkladu ukazovateľa je vidieť, že rentabilita vlastného imania ( $Z/\text{Vl.im}$ ) je závislá od rentability tržieb ( $Z/T$ ), účinnosti aktív ( $T/A$ ) a od finančnej páky ako tzv. finančného akcelérатора ( $A/\text{Vl.im}$ ). Finančná páka vyjadruje stupeň zapojenia cudzieho kapitálu do finančného krytia aktív podniku (čím je vyššia hodnota finančnej páky, tým vyššie je zapojenie cudzieho kapitálu do krytia celkových aktív podniku).

Už podľa uvedených príkladov je vidieť, že analýzy založené na rozkladoch syntetických finančných ukazovateľov s využitím multiplikatívnych vzťahov umožňujú identifikovať vplyvy dôležitých činiteľov, ktoré pôsobia na finančné zdravie podnikov.

### 9.3.3 Pyramídové rozklady vrcholových syntetických ukazovateľov

Medzi najnáročnejšie, ale najúčinnnejšie analytické postupy pri finančných analýzach patria tie, ktoré sú založené na pyramídových rozkladoch vrcholových ukazovateľov (obr. 46).

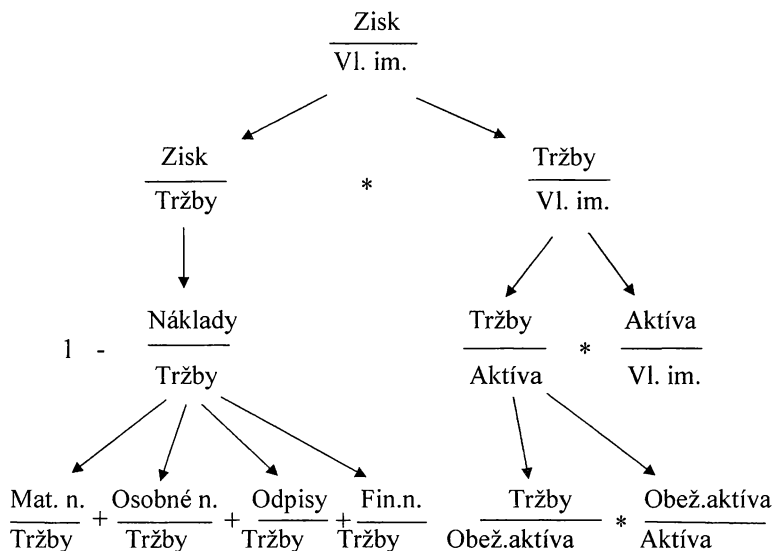


Obrázok 46: Princíp pyramídového rozkladu ekonomických ukazovateľov

Pri pyramídových rozkladoch postup analýzy spravidla zahŕňa niekoľko krokov. V prvom kroku je vrcholový syntetický ukazovateľ

rozložený na dva alebo niekoľko čiastkových ukazovateľov s aditívnymi alebo multiplikatívnymi vzťahmi. V ďalšom kroku sú použité čiastkové ukazovatele ďalej rozkladané na ďalšie čiastkové ukazovatele. Celý postup sa ďalej prehĺbuje, čím je možné vytvoriť rozsiahlu sústavu ukazovateľov, ktoré umožňujú skúmať množstvo dôležitých faktorov ovplyvňujúcich finančné zdravie podniku.

Ako príklad je možné uviesť pyramídový rozklad syntetického finančného ukazovateľa rentabilita vlastného imania (  $Z / VI.im.$  ), ktorý je uvedený na obr. 47.



Obrázok 47: Pyramídový rozklad ukazovateľa rentability vlastného imania

Podľa uvedeného je vidieť, že pomocou pyramídových rozkladov syntetických ukazovateľov je možné postupne po jednotlivých stupňoch rozkladu prechádzať k čiastkovým a detailnejším ukazovateľom, ktoré v podstate objasňujú vplyvy činiteľov, ktoré ovplyvňujú sledovaný vrcholový ukazovateľ.

Pri naznačenom pyramídovom rozklade syntetického ukazovateľa rentabilita vlastného imania ( $Z/VI.im$ ) v prvom stupni rozkladu skúmame vplyv ziskovosti tržieb ( $Z/T$ ) a účinnosti vlastného imania ( $T/VI.im.$ ). Podľa toho rentabilita vlastného imania závisí od toho, ako sa vyvíja rentabilita tržieb, ktorá môže rásť alebo klesať, čím buď pozitívne alebo negatívne vplyva na vrcholový ukazovateľ. Ak chceme dosiahnuť v budúcnosti rast rentability vlastného imania, môžeme ako cestu využiť rast ziskovosti tržieb.

Ak pátrame po tom, ako dosiahnuť rast ziskovosti tržieb ( $Z/T$ ), tak uvedený rozklad nám naznačuje, že cesta vedie cez náklady ( $N$ ), resp. nákladovosť tržieb ( $N/T$ ). Ak sa nám podarí znížiť nákladovosť tržieb, tak dosiahneme rast ziskovosti tržieb.

Pri hľadaní ciest, ako znížiť nákladovosť tržieb, tak uvedený rozklad nám naznačuje, že cesty vedú cez čiastkové nákladovosti podľa jednotlivých nákladových druhov, ako sú materiálové náklady ( $Mat.n.$ ), mzdové náklady ( $Mzd.n.$ ), odpisy a finančné náklady ( $Fin.n.$ ), resp. ukazovatele nákladovosti vzťahujúce sa k týmto nákladovým druhom:  $Mat.n./T$ ,  $Mzd.n./T$ ,  $Odpisy/T$  a  $Fin.n./T$ .

Týmto spôsobom by bolo možné pokračovať v analýze vplyvov ďalších faktorov na tieto čiastkové ukazovatele nákladovosti.

Uvedený rozklad ďalej naznačuje, že vrcholový ukazovateľ rentability vlastného imania je možné skúmať rozkladom i po druhej vetve, ktorá sa venuje účinnosti vlastného imania ( $T/VI.im$ ) a činiteľom, ktoré ju ovplyvňujú. Prvý z činiteľov je účinnosť aktív ( $T/A$ ), ktorý vyjadruje využitie majetku (aktív). Táto účinnosť je závislá napríklad od využitia, resp. obratovosti obežných aktív ( $T / \text{Obežné aktíva}$ ).

Uvedený príklad je naznačením toho, ako je možné pomocou pyramídových ukazovateľov pátrať po vplyve rôznych činiteľov, ako aj po tom, akými cestami je možné v budúcom období dosiahnuť vylepšenie hodnôt sledovaných syntetických ekonomických ukazovateľov. Ako vrcholový ukazovateľ si môžeme zvoliť taký ekonomický ukazovateľ, u ktorého chceme dosiahnuť zvýšenie jeho úrovne, prípadne u ktorého chceme pátrať po príčinách jeho doterajšieho vývoja.

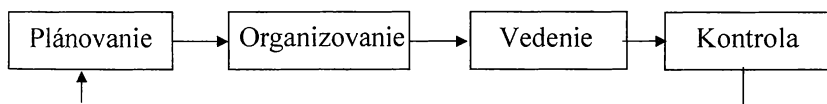
## 10 Controlling ako účinný nástroj manažérskej ekonomiky

### 10.1 Podstata controllingu

Controlling je považovaný za nový a účinný nástroj manažmentu. Jeho vznik nebol náhodný, ale ako dôsledok potrieb praxe, ktorá požadovala vytvoriť účinný nástroj, ktorý by podporil manažérov pružne reagovať na zmeny v prostredí.

#### 10.1.1 Kontrola ako funkcia manažmentu

Kontrola patrí medzi základné funkcie manažmentu. V tejto pozícii ju nachádzame už v prácach klasikov teórie manažmentu, ktorí jej význam zdôrazňovali v nadväznosti na plánovanie, organizovanie a vedenie ľudí.



Obrázok 48: Kontrola ako jedna zo základných funkcií manažmentu

Úlohou kontroly bolo pôvodne monitorovať plnenie plánovaných úloh. Kontrola mala hlavne funkciu hodnotiacu, t.j. vyhodnocovala plnenie plánu.

Na základe výsledkov kontroly boli následne uskutočňované analýzy, pomocou ktorých boli odhaľované príčiny vzniku odchýlok dosahovaných výsledkov od zadaných úloh v pláne. Tieto zistenia boli v ďalšom plánovacom období využívané pri tvorbe plánu. Kontrolu v tejto podobe nazývame následnou kontrolou.

*Následná kontrola* vyhodnocovala výsledky následne po ich dosiahnutí. Z pohľadu transformačného procesu sa sústreďovala na hodnotenie dosahovaných výstupov.

Neskôr začala manažérska teória i prax zdôrazňovať, že uplatňovanie iba následnej kontroly nie je dostatočne účinné a efektívne. Prípadné problémy v transformačnom procese je potrebné zachytiť už v priebehu tohto procesu, t.j. na mieste a v čase ich vzniku. Ide o tzv. *priebežnú kontrolu*. Táto sa využívala v podniku hlavne v rámci riadenia kvality.

Pri kontrole kvality sa často príčiny nekvality spájali s nekvalitným materiálom, prípadne boli spôsobované nekvalitou projektov. Z toho dôvodu manažment zaviedol i *kontrolu východísk*. Táto kontrola bola zaraďovaná ešte na začiatok transformačného procesu.

Kontrola v tomto ponímaní bola plne funkčná a účinná v relatívne stabilnom prostredí. V tomto prostredí bolo možné na základe dôsledných analýz vytvoriť reálne plány. Ich realizácia mohla byť ohrozená chybami v ďalších manažérskych funkciách, a to v organizovaní a vedení ľudí. Kontrola sa preto sústreďovala predovšetkým na odhaľovanie nedostatkov v procese implementácie plánov.

V podnikovom manažmente takýmto spôsobom kontrola pôsobila takmer počas celého obdobia, v ktorom naša ekonomika bola centrálna a plánovito riadenou ekonomikou v priebehu štyroch desaťročí v druhej polovici dvadsiateho storočia.

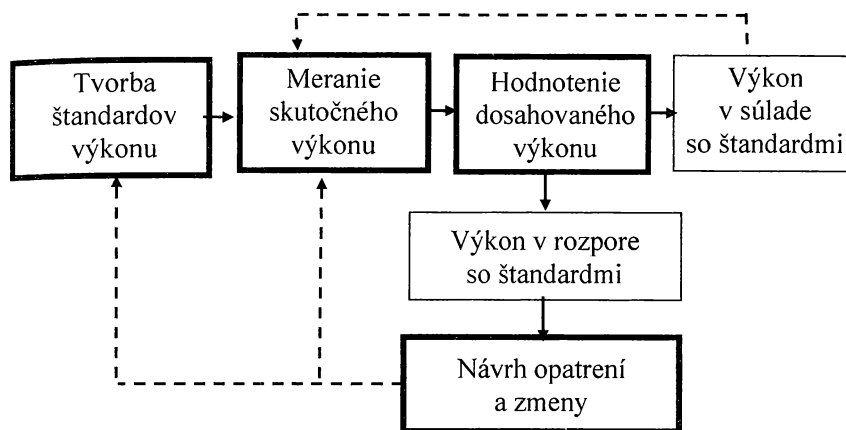
### **10.1.2 Východiská koncepcie controllingu**

Controlling je chápaný širšie než tradičná kontrola. Pojem controlling je odvodený od anglického slova „to control“ - riadiť, ovládať, regulovať.

Už zo samotného tohto pomenovania vyplýva, že controlling je vnímaný ako aktívny nástroj, pomocou ktorého nielen sledujeme a hodnotíme, ale predovšetkým sa snažíme mať pod kontrolou celý proces

manažmentu. Controlling je vo všeobecnosti považovaný za prostriedok - nástroj, ktorý využívame na udržiavanie vymedzeného systému v žiaducom stave.

Controlling má v tomto zmysle v sebe zabudovaný tradičný regulačný princíp kontroly (obr. 2).

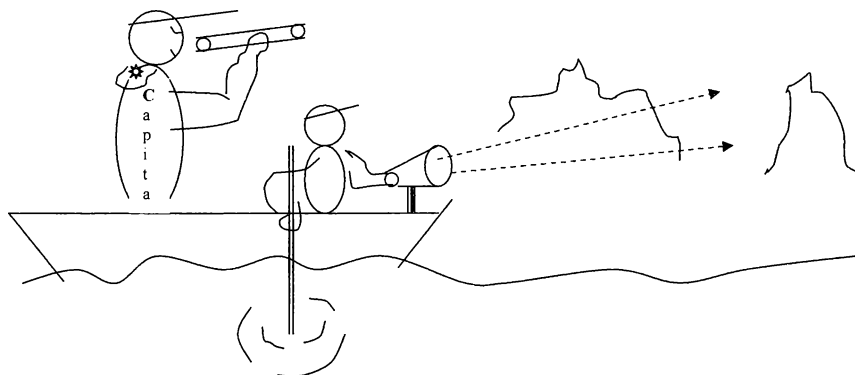


Obrázok 49: Regulačný princíp kontroly

Tradičný regulačný princíp vychádza z predpokladu, že chceme systém udržať v požadovanom stave, ktorý je daný plánom alebo inými štandardmi. V dnešnom neustále sa meniacom a ťažko predvídateľnom prostredí je ale ťažko nastavovať plány alebo štandardy, ktoré by mali dlhodobú aktuálnosť a platnosť. Napriek tomu požadujeme, aby systém dosahoval určité výsledky, ktoré sú dané predovšetkým našimi dlhodobými zámermi a cieľmi. Tieto sú spravidla zabudované do našej stratégie.

Controlling je v tomto zmysle vnímaný ako systém pravidiel, ktorý napomáha dosahovaniu podnikových cieľov, ochraňuje pred vznikom prekvapení a včas vydáva varovné signály o možných rizikách a nebezpečenstvách. Controlling spolu s vysielanými varovnými signálmi súčasne predkladá i návrhy na príslušné opatrenia.<sup>93</sup>

Manažér, ktorý využíva controlling ako účinný nástroj manažmentu plní akúsi úlohu navigátora. Podobne ako navigátor na lodi i manažér neustále vyhodnocuje pozíciu, skúma prostredie a určuje kurz. Jeho úlohou je hľadať správnu cestu, aby podnik, podobne ako loď, doplával úspešne k vytýčenému cieľu.



Obrázok 50: Controlling v pozícii navigátora

Neustále sa meniace a ťažko predvídateľné prostredie vyžaduje od podnikov a ich manažérov pružnosť a prispôsobivosť. Preto ak má controlling plniť regulačnú úlohu nemôže sa pridŕžiavať stabilných alebo statických bodov, ale musí neustále vyhľadávať a objavovať nové možnosti a príležitosti, prípadne vynárajúce sa problémy a hrozby.

Ak má controlling plniť túto náročnú úlohu, má v sebe zabudovaný princíp kontroly, ale nie tradičnej následnej kontroly, ale kontroly preventívnej.

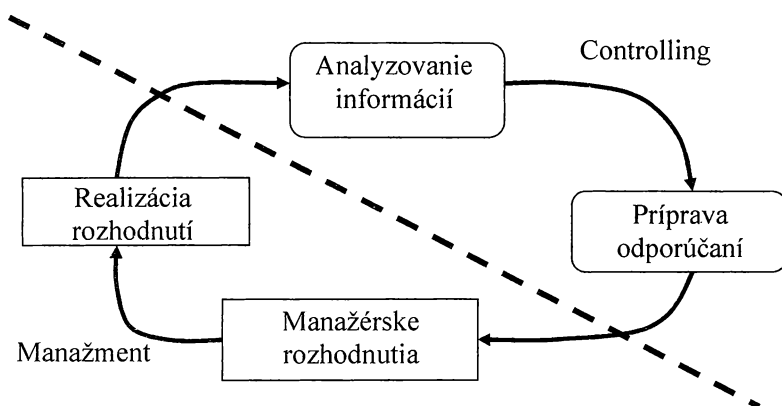
**Preventívna kontrola** je založená na predvídaní a pripravovaní sa na budúcnosť, na základe neustáleho sledovania prostredia, jeho zmien a trendov vývoja a na základe toho pripraviť návrhy na reakcie na prebiehajúce zmeny v prostredí.

### 10.1.3 Úloha controllingu v manažmente

Controlling má v manažmente za úlohu:

- informovať o dosahovaných výsledkoch (súčasnom stave a pozícii podniku),
- identifikovať možné príležitosti a riziká na ceste k cieľu,
- definovať rôzne varianty postupov a činností, o ktorých budú v konečnom dôsledku rozhodovať manažéri.

Na základe toho je možné jednoducho znázorniť postavenie controllingu v manažmente (obr. 4):



Obrázok 51: Úloha a postavenie controllingu v manažmente

Podľa uvedeného controlling plní úlohu nástroja manažmentu. Jeho úlohou je analyzovať informácie o prostredí a prebiehajúcich zmenách v prostredí. Na základe uvedených zistení pripraviť návrhy odporúčaní, návrhy na zmeny, ako prejav reakcie na prebiehajúce zmeny v prostredí.

Samotné rozhodnutie, t.j. predovšetkým voľbu vhodného variantu riešenia a následne zabezpečiť realizáciu rozhodnutia už nie je úlohou controllingu, ale úlohou manažmentu podniku.



## **10.2 Controlling zisku ako súčasť manažérskej ekonomiky**

Zisk je ukazovateľom, ktorý v syntetizujúcej podobe vyjadruje výsledky podnikovej činnosti. V rámci controllingu zisku sledujeme pôsobenie mnohých faktorov, ktoré ovplyvňujú celkovú činnosť podniku.

### **10.2.1 Prepojenie vecných a hodnotových procesov v podniku**

Rešpektovanie prepojenia a vzájomných súvislostí vecných a hodnotových procesov je osobitne dôležité predovšetkým pri riadení nákladov podniku. Z uvedeného prepojenia sú odvodzované i jednotlivé pohľady na nákladovú štruktúru. Rozlišujeme náklady vzťahujúce sa k nákladovým druhom, druhom výrobkov a ich kalkulačným jednotkám, podnikovým činnostiam a organizačným jednotkám.

Na základe toho pristupujeme i ku skúmaniu príčin, vplyvov a dôsledkov jednotlivých činiteľov a k využitiu získaných poznatkov pre riadenie nákladov.

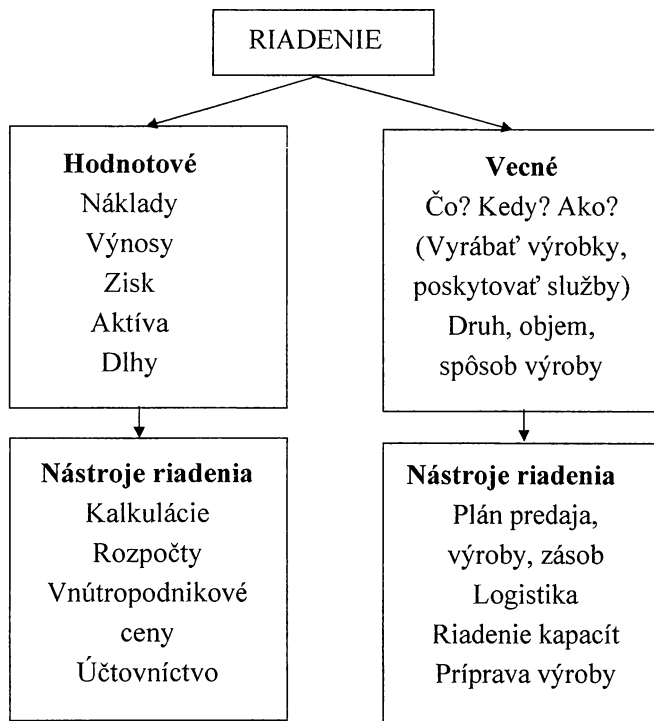
Názorne na vzťah vecných a hodnotových procesov v podniku poukazuje obr. 52.

Vecné procesy v podniku súvisia predovšetkým s otázkami čo, koľko a ako budeme vyrábať, podľa jednotlivých druhov výrobkov a služieb.

Hodnotové procesy odrážajú priebeh vecných procesov. Zachytávajú vznik nákladov, tvorbu výnosov a zisku. Podmienky pre priebeh vecných procesov sú zachytené formou majetku (aktív) a zdrojov jeho financovania.

Medzi základné nástroje riadenia vecných procesov patria plány predaja, výroby a zásob, ako i plány logistiky, využívania kapacít a plány prípravy výroby.

Medzi základné nástroje hodnotového riadenia patria kalkulácie, rozpočty, vnútropodnikové ceny a účtovníctvo.



Obrázok 52: Vzťah hodnotového a vecného riadenia<sup>94</sup>

Controlling vychádza z vnímania podnikových procesov vo vzájomnom prepojení ich vecnej i hodnotovej stránky a sleduje účinnosť uplatňovaných nástrojov.

### 10.2.2 Controlling zisku ako súčasť controllingu

Controlling je nástroj manažmentu na úrovni strategického, taktického i operatívneho manažmentu.

<sup>94</sup> FIBÍROVÁ.J.: *Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: Grada, 2003, s. 26

Na úrovni strategického manažmentu je úlohou controllingu pomáhať vyhľadávať strategické pozície, ktoré by v budúcnosti doviedli podnik k úspechom v náročnom konkurenčnom prostredí.

Na úrovni taktického manažmentu je úlohou controllingu pomáhať hľadať cesty, ako sa dopracovať do pozícií vytýčených prijatou stratégiou. Do každého cieľa vedie veľa ciest a úlohou taktiky je zvoliť tú najsprávnejšiu, resp. najvhodnejšiu cestu.

Na úrovni operatívneho manažmentu je úlohou controllingu dosahovať výsledky, ktoré sú požadované prijatou stratégiou a taktikou.

V rámci podnikového manažmentu ide spravidla o úlohy, ktoré sú vymedzené v ročných podnikových plánoch.

Ročný podnikový plán je priestor, v ktorom sú riešené otázky dosahovania bežných výsledkov podniku v danom období. Medzi tieto oblasti patrí plán zisku, ktorý je jedným z dôležitých zdrojov financovania rozvojových aktivít podniku.

Zisk, ako rozdiel medzi výnosmi a nákladmi, neplní iba úlohu kritéria pre hodnotenie podnikovej činnosti. Zisk je predovšetkým vytvorený efekt, ktorý má slúžiť pre uspokojovanie očakávaní rozhodujúcich stakeholderov - vlastníkov (akcionárov alebo spoločníkov), ktorí majú záujem na vyplácaní dividend alebo podielov na zisku. Druhým dôležitým stakeholderom podniku je štát, ktorý má záujem na odvádzaní dane z príjmov, ako dôležitého zdroja príjmov štátneho rozpočtu.

Po splnení týchto povinností voči dôležitým „externým“ stakeholderom, zisk by mal byť v danom období dosahovaný v takej výške, aby popri vyplatení dividend, odvedení dane z príjmov, ešte umožnil prispievať na tvorbu rezervného fondu podniku a hlavne prispel k financovaniu dôležitých rozvojových aktivít podniku.

Riadenie zisku patrí preto medzi veľmi dôležité otázky manažérskej ekonomiky nielen z dlhodobého, ale i z krátkodobého, t.j. operačného pohľadu.

### 10.2.3 Faktory, ktoré ovplyvňujú výšku dosahovaného zisku

Ak uvažujeme o tom, od čoho závisí výška dosiahnutého zisku, tak pôsobenie faktorov môžeme hľadať v dvoch smeroch - v oblasti dosahovaných tržieb a v oblasti nákladov.

Výška tržieb, ak zjednodušene uvažujeme iba o tržbách z hlavnej činnosti, závisí od:

- množstva vytvorených a predaných produktov (výrobkov, služieb),
- sortimentu produktov (druhy produktov, šírka sortimentu, a pod.),
- cien produktov.

Množstvo a sortiment sú závislé od interného prostredia podniku, od existujúcich kapacít (kapacity strojov a zariadení, pracovných plôch, počtu a štruktúry zamestnancov), ale i zvládnutia prípravy výroby (výskumu a vývoja, logistiky, organizácie výroby a pod.). Všetky tieto interné faktory je potrebné neustále sledovať a vyhodnocovať.

Množstvo, sortiment a hlavne ceny sú ale do veľkej miery závislé predovšetkým od situácie v odvetví, situácie na trhu, prípadne jednotlivých segmentoch trhu. V externom prostredí spravidla prebieha neúprosný konkurenčný boj a nie je jednoduché sa presadiť.

Úspech na trhu nie je záležitosťou iba operatívny, ale skôr stratégie a taktiky. Úlohou stratégie je pripravovať zámery o tom, v akej oblasti vybudovať účinné konkurenčné výhody. Úlohou taktiky je hľadať cesty, ako dosiahnuť a udržať stratégiou zvolené konkurenčné výhody, ako zrealizovať danú stratégiu. Úlohou operatívny je potom zabezpečovať realizáciu stratégie a taktiky.

Týmto je v podstate i vymedzený priestor pre operatívny controlling v rámci skúmania a analýz a prípravy variantov riešení z pohľadu situácie na trhu a hľadania ciest ako zabezpečiť priaznivý vývoj tržieb.

Podobná situácia je i v prípade nákladov. Náklady sú závislé od:

- objemu zhotovených produktov (výrobkov a služieb),
- sortimentu týchto produktov,
- jednotkových nákladov, dosahovaných u jednotlivých produktov.

I v tomto prípade môžeme sledovať pôsobenie interných a externých faktorov, ktoré ovplyvňujú výšku nákladov.

Na prvý pohľad sa javí, že náklady sú predovšetkým závislé od vplyvu interných faktorov. V skutočnosti interné faktory naozaj zohrávajú dôležitú úlohu z hľadiska výšky nákladov, predovšetkým prijaté rozhodnutia manažérov podniku o objeme, sortimente i použitých zdrojoch a ich účinnom využívaní.

Na druhej strane, náklady sú ovplyvňované i externými faktormi. Patrí sem napríklad vplyv vývoja cien vstupov, pozície dodávateľov (napríklad vplyv dodávateľov v monopolnom alebo silnom postavení, ktorí si dokážu presadiť svoje podmienky pri uzatváraní dodávateľských zmlúv), situácia na trhu práce, životná úroveň obyvateľstva, úrokové miery pri čerpaní úverov a pod.

Controlling zisku je preto náročnou činnosťou, ktorá vyžaduje neustále sledovať priebeh procesov vo vnútri podniku v súlade s vytýčenou stratégiu a prijatou taktikou jej realizácie. Rovnako nutné je neustále sledovať zmeny v externom prostredí a či zmeny v prostredí prebiehajú v súlade s našimi predpokladmi a očakávaniami. V prípade zistených odchýlok a nepredvídaných zmien je úlohou controllingu nielen urýchlene a včas poskytovať informácie o identifikovaných problémoch v externom a internom prostredí, ale súčasne i pripravovať varianty riešení, ako reagovať na vzniknuté situácie.

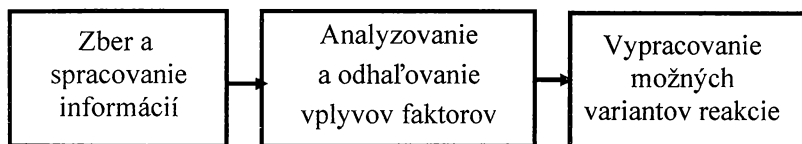
Súčasne je dôležité, aby manažéri a nimi poverení pracovníci (často špecializovaní controlleri), mali dostatočné teoretické vedomosti o metódach a technikách, ale rovnako mali potrebné skúsenosti s ich aplikáciou. Práve tieto vedomosti a skúsenosti sú dôležitou zárukou kvalitne vykonávaného controllingu ako účinného nástroja manažmentu.

## 10.3 Controlling nákladov ako súčasť manažérskej ekonomiky

Náklady patria medzi dôležité ekonomické kategórie. Práve od primeranosti nákladov do veľkej miery závisí úspešnosť podnikovej činnosti. „Bez dôsledného plánovania, rozpočtovania a vyhodnocovania nákladov by došlo k ich nekontrolovanému nárastu, čo nutne negatívne ovplyvní zisk podniku.“<sup>95</sup> Orientácia na náklady je preto považovaná za dôležitú súčasť controllingu.

### 10.3.1 Pribeh procesu controllingu nákladov

V prípade controllingu nákladov postupujeme podobne ako v iných aplikačných oblastiach controllingu. Proces začína zbieraním a spracovaním informácií, pokračuje ich analyzovaním, odhaľovaním vplyvu faktorov a je zavŕšený prípravou rozhodnutí (obr. 53).



Obrázok 53: Všeobecný priebeh procesu controllingu nákladov

Controlling si spravidla nevytvára osobitný informačný systém zameraný na zber a spracovanie informácií, ale využíva údaje, ktoré sú k dispozícii z iných zdrojov (napr. manažérske účtovníctvo, rozpočtovníctvo, marketing, personalistika a pod.).

K analyzovaniu faktorov využíva metódy a techniky, ktoré sú súčasťou bežnej analytickej výbavy manažérov, alebo i špeciálne metódy a techniky controllingu.

Získané informácie a pripravené návrhy riešenia poskytuje príslušným manažérom, a to pružne a včas a v zrozumiteľnej podobe. Súčasťou controllingu v tejto jeho záverečnej etape je tzv. reporting.

Úlohou **reportingu** je vytvoriť relatívne komplexný systém ukazovateľov a informácií, ktoré by mali vyhodnocovať nielen vývoj podniku ako celku, ale v takých čiastkových pohľadoch, ktoré sú z hľadiska riadenia rozhodujúce.<sup>96</sup>

Touto cestou sa dostávajú informácie vhodným spôsobom k manažérom na pozície, kde môžu bezprostredne a včas reagovať na vznikajúce problémy. Výkazy a správa by mali byť usporiadané tak, aby manažéri na jednotlivých pozíciách dostávali aktuálne informácie pre ich rozhodovanie. Práve včasnosť získania a poskytovania dôležitých informácií zodpovedným manažérom je základný predpoklad, aby si controlling mohol plniť svoju „preventívnu“ funkciu.

### 10.3.2 Detailný pohľad na náklady a ich riadenie

Tradičný pohľad na náklady, ktoré používa finančné účtovníctvo, t.j. pohľad na druhové a kalkulačné členenie nákladov nie je pre controlling nákladov postačujúce.

Pri druhovom členení máme iba pohľad na celkové náklady a na nákladové druhy. Tento pohľad na náklady nám dáva iba obmedzené možnosti dopátrať sa k vplyvom mnohých činiteľov. Druhové členenie nákladov nám neposkytuje pohľad na to, s ktorými činnosťami (výskum a vývoj, prevádzka, marketing a pod.), organizačnými jednotkami (závody, prevádzky) a pracoviskami, ani s ktorými druhmi produktov tieto náklady súvisia.

Kalkulačné členenie nákladov nás privádza k trochu detailnejšiemu pohľadu na náklady z pohľadu kalkulačnej jednotky (napríklad konkrétneho výrobku alebo služby). Detailné pohľady máme iba u

<sup>96</sup> FIBÍROVÁ,J.: *Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha : Grada, 2003, s. 1

jednotkových alebo priamych nákladoch, ktoré priamo súvisia s daným produktom, ide napríklad o priamy materiál, priamu spotrebu energie, priame mzdy, ktoré je možné odvodiť od konštrukčnej a technologickej dokumentácie produktov a môžeme ich priradovať k produktom už na základe prvotných dokladov (výdavky materiálu zo skladu, pracovné výkazy zamestnancov a pod.).

Pri narastajúcej mechanizácii a automatizácii výroby, neustálej inovácii a zmenách výrobkov, zmenách v organizácii a pod., sa podiel týchto priamych nákladov neustále znižuje a narastá podiel nepriamych čiže režijných nákladov.

Práve tieto nepriame alebo režijné náklady spôsobujú veľké problémy pri analýzach vplyvu faktorov, ktoré ovplyvňujú výšku nákladov. Sú často rozvrhované do nákladov produktov na základe určitých rozvrhových základní (napr. proporcionálne podľa podielu priamych miezd pripadajúcich na produkt k celkovým mzdovým nákladom podniku). Takto sa do nákladov konkrétneho produktu často „nezaslúžene“ alebo „neobjektívne“ dostane neprimeraná výška réžie. Produkt má potom podľa vykazovaných nákladov neprimerane vysoké výrobné náklady a nízku ziskovosť, čo nemusí zodpovedať objektívnej realite. Na základe takto vykazovaných nákladov, potom následne manažéri môžu uskutočniť neobjektívne a nesprávne rozhodnutia.

Úlohou controllingu je dosiahnuť stav, aby informácie, ktoré dostávajú manažéri o nákladoch a faktoroch, ktoré ovplyvňujú ich výšku boli objektívne a varianty riešení, ktoré na základe nich pripravujú boli účinné a viedli k správnym rozhodnutiam.

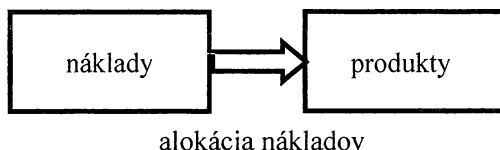
Teória controllingu postupne pripravuje a rozvíja účinné nástroje, ktoré umožňujú lepšie skúmať, hodnotiť i riadiť náklady podniku.



### 10.3.3 ABC ako metóda na podporu controllingu nákladov

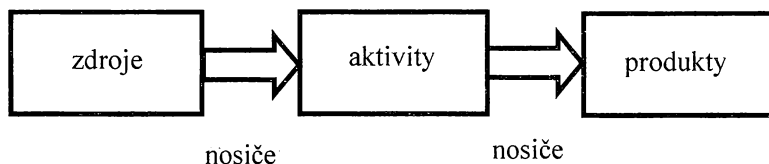
ABC - Activity Based Costing - je metóda, ktorá slúži na podporu zámerov controllingu získať objektívnejší pohľad na náklady podniku.<sup>97</sup>

Odlišuje sa od tradičných postupov, ktoré boli založené na priamom rozvrhovaní nákladov na produkty, resp. zohľadňovaní priameho vzťahu medzi vstupmi a produktmi (obr. 54):



Obrázok 54: Tradičný jednostupňový prístup rozvrhovania nákladov na produkty

ABC prichádza s dvojstupňovým princípom alokácie nákladov do produktov (obr. 55):



Obrázok 55: Dvoj stupňový princíp rozvrhovania nákladov na produkty, uplatňovaný v ABC

Hlavnými prvkami postupu, ktorý je uplatňovaný v rámci ABC sú zdroje, aktivity a produkty. Náklady sú takto postupne rozvrhované pomocou tzv. nosičov (angl. drivers).

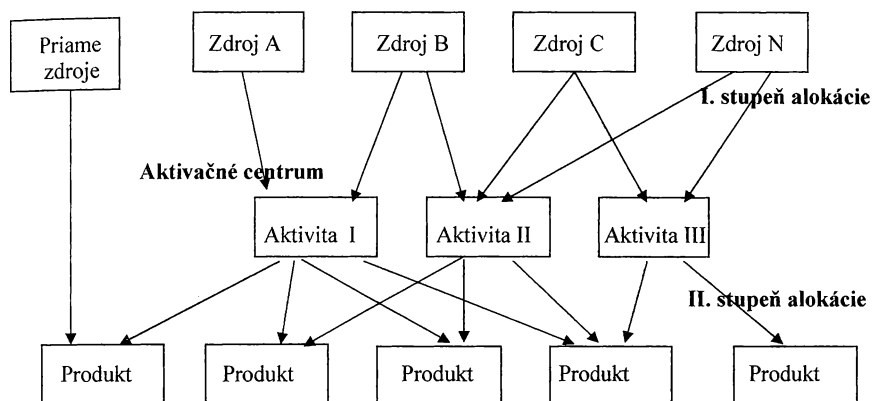
Prvotné informácie o vzniku nákladov (spotrebe materiálu, energie a pod.) sú pomocou týchto nosičov rozvrhované na aktivity (napríklad

<sup>97</sup> PETŘÍK, T.: *Ekonomické a finančné řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi*. Praha : Grada, 2005, s. 45

prevádzku, výskum a vývoj, marketing, personalistiku a pod.), vždy podľa toho, s akou aktivitou tieto náklady (zapojenie zdrojov) súvisia.

V druhom kroku sú podľa účasti týchto aktivít na príprave produktov (výrobkov alebo služieb) náklady pomocou zvolených nosičov rozvrhované na produkty.

Celkový pohľad na rozvrhovanie zdrojov a zisťovanie nákladov na jednotlivé produkty znázorňuje obr. 56.



Obrázok 56: Celkový pohľad na alokáciu zdrojov do produktov pri ABC

Uvedený obrázok stručne naznačuje ako sú náklady vznikajúce podľa jednotlivých zdrojov postupne rozvrhované pomocou zvolených nosičov nákladov na jednotlivé aktivity (činnosti, prípadne organizačné jednotky podniku) a postupne až na jednotlivé produkty. Celý priebeh nákladov je týmto spôsobom prehľadný a je pod priamou kontrolou manažérov.

Z uvedeného stručného pohľadu na postup uplatnený v ABC je vidieť, že dáva väčšie možnosti pre analýzy a odhaľovanie vplyvu faktorov, ktoré ovplyvňujú výšku celkových nákladov. Naznačený príklad názorne poukazuje na to, ako je dôležité vhodne voliť správne metódy a analytické postupy.

## Záver

Manažér musí v prvom rade pochopiť podstatu a zmysel existencie podniku alebo organizácie, na riadení ktorej sa podieľa. Každý subjekt je iný, každý má svoje poslanie, zámery a ciele a hlavne dôvod prečo vznikol a prečo existuje.

Z toho sa potom odvíja to, aký by mal mať majetok a vynárajú sa otázky z akých zdrojov ho financovať, ako zabezpečiť návratnosť a zhodnocovanie vložených investícií. Podnik ani iná organizácia nevznikli sami pre seba. Ich poslaním je uspokojovať záujmy spravidla viacerých subjektov. Ak medzi rozhodujúce subjekty patria naši kupujúci alebo zákazníci, je nutné ponúkať im hodnoty a pridané hodnoty, ktoré budú rešpektovať. Takto je nutné pristupovať k zamestnancom, akcionárom, mestám, záujmovým skupinám a v neposlednom rade i k štátu i spoločnosti ako celku.

Uspokojovanie záujmov a potrieb týchto zainteresovaných subjektov znamená tvorbu produktov (výrobkov alebo služieb), s čím súvisí vynakladanie nákladov. Náklady súvisia so zapájaním zdrojov a vhodnou alokáciou prostriedkov. Všetko so všetkým súvisí a je vzájomne prepojené. Vnímať detaily, ale predovšetkým všetko vo vzájomných súvislostiach je základom úspechu manažérov.

Ak táto publikácia aspoň čiastočne naznačila, v čom spočíva základ úspešnosti manažérov, tak námaha na jej vypracovanie nebola vynaložená zbytočne.

Ako autori sa aspoň v závere tejto publikácie chceme poďakovať kolegom na našich pracoviskách, ako i všetkým tým, s ktorými sme mali možnosť sa radiť a konzultovať. Za cenné rady a pripomienky ďakujeme i našim najbližším.

## Použité zdroje

1. ADKINS,L., ADKINS, RA.: *Staroveké Řecko*. Praha : Slovart, 2011, 506 s., ISBN 978-80-7391-580-3
2. ARNOTT,R., FABOZZY,F.J.: *Asset Allocation*. Chicago : Probus Publishing, 1988, 430 s., ISBN 1-55738-013-9
3. *Biblia. Kniha Genezis*, Bratislava : Spolok Svätého Vojtecha / Ikar, 2010, 1070 s., ISBN 978-80-551-2287-8
4. BREALEY,R.A., MYERS, S.C.: *Teórie a praxe firemních financí*. Praha : 419s. Victoria Publishing, 1992, 971 s., ISBN 80-85605-24-4
5. ELIS,J., WILLIAMS,D.: *Corporate Strategy and Financial Analysis*. London : Pittman Publishing, 1993, 370 s., ISBN 0-237-03796-X
6. ESCHENBACH,R.: *Controlling*. Praha : ASPI Publishing, 2004, 816 s., ISBN 80-7357-035-1
7. FIBÍROVÁ,J.: *Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha : Grada, 2003, 116 s., ISBN 80-247-0482-X
8. HEDDERWICK,K.: *Financial and economic analysis of enterprises*. Geneva : International Labor Office, 1988
9. HORVÁTH&PARTNERS: *Nová koncepce controllingu : Cesta k účinnému controllingu*. Praha : Profess Consulting, 2004, 288 s., ISBN 80-7259-002-2
10. KORÁB,V., PETERKA,J., REŽŇÁKOVÁ,M.: *Podnikatelský plán*. Brno : Computer Press. 2008, 215 s., ISBN 978-80-251-1605-0
11. KOUBOVÁ,J.: *Makroekonomie*. Bratislava: Eurokodex, 2009, 199 s., ISBN 978-80-89447-10-7
12. LANE,T.: *Dejiny kresťanského myslenia*. Praha, Návrat domú, 1999, 286 s., ISBN 80-85495-47-3
13. LISÝ,J. a kol.: *Ekonomía v novej ekonomike*. Bratislava : Iura Edition, 2007, 714 s., 978-80-8078-423-2
14. MAJTÁN, Š. a kol.: *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Sprint dva, 2009, 320 s., ISBN 978-80-89393-07-7
15. MANN, R., MAYER,E.: *Controlling. Metoda prosperujících podnikání*. Praha : Průmysl a obchod, 1992, 360 s., ISBN 80-85603-20-9

16. McGREAL, I.P.: *Velképostavy západního myslení*. Praha : Prostor, 1999, 707 s., ISBN 80-7260-002-8
17. MEDVEĎ, J., NEMEC, J. a kol.: *Základ verejných financií*. Bratislava : Sprint, 2007, ISBN 978-89-89085-84-2
18. MUSGRAVE, R.A.- MUSGRAVOVÁ, P.B.: *Verejnéfinance v teórii a praxi*. Praha : Management Press, 1994
19. NERUDOVÁ, D.: *Harmonizace daňových systému zemí EU*. Praha : ASPI, 2005, ISBN 80-7357-142-0
20. OHMAE, K.: *The Mind of the Strategist*. New York : McGraw-Hill, 1982, 283 s., ISBN 0-07-047595-4
21. PAPUĽA, J.: *Strategický manažment - výzva pre manažérov*. Bratislava: Elita, 1993, 160 s., ISBN 80-85323-41-9
22. PAPUĽA, J.: *Minimum manažéra, alebo profesia, ktorá stojí zato*. Bratislava : Elita, 1995, 135 s., 978-80-85323-86-9
23. PAPUĽA, J., PAPULOVÁ, Z.: *Základy podnikania a manažmentu*. Bratislava : Kartprint, 2004, 223 s., ISBN 80-88870-37-2
24. PAPUĽA, J., PAPULOVÁ, Z.: *Manažérske rozhodovanie. Vybrané problémy*. Bratislava : Kartprint, 2005, 161 s., ISBN 80-88870-45-3
25. PAPUĽA, J., PAPULOVÁ, Z.: *Strategický manažment. Teoretické východiská alebo jadro vedomostí* Bratislava : Kartprint, 2009, 141 s., ISBN 978-80-88870-78-4
26. PAPUĽA, J., PAPULOVÁ, Z.: *Strategické myslenie manažérov, Za tajomstvami strategického myslenia*. Bratislava : Kartprint, 2010, 302 s., ISBN 978-80-88870-86-9
27. PAPUĽA, J., PAPULOVÁ, Z.: *Stratégia a strategický manažment ako nástroje, ktoré umožnia súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom*. Bratislava : Iura Edition, 2012, 276 s., ISBN 978-80-8078-533-8
28. PAPULOVÁ, E. a kol.: *Úvod do podnikania a manažmentu*. Bratislava : Kartprint, 2006, 246 s., ISBN 80-88870-59-3
29. PAPULOVÁ, Z.: *Strategické analýzy s podporou strategického myslenia. Aktuálne trendy v strategickom manažmente*. Bratislava : Kartprint, 2012, 231 s., ISBN 978-80-89553-10-5
30. PETŘÍK, T.: *Ekonomické a finančné řízení firmy. Manažérske účetnictví v praxi*. Praha : Grada, 2005, 370 s., ISBN 80-247-1046-3
31. PILKOVÁ, A. a kol.: *Podnikanie na Slovensku: vysoká aktivita, nízke rozvojové aspirácie*. Bratislava, FM UK 2012, 207 s., ISBN 078-80-223-2823-4

32. PORTER, M.: *Konkurenční výhoda. Metódy pro analýzy odvetví a konkurentu*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 626 s., ISBN 80-85695-11-2
33. REAPER, W., SMITH, L.: *Myslenie západnej civilizácie*. Bratislava : Porta Libry, 1998, 457 s., ISBN 80-967954-1-4
34. ŘEZÁČJ.: *Moderní management. Manažér pro 21. století*. Brno : Computer Press, 2009, 397 s., ISBN 978-80-251-1959-4
35. SAMUELSON, P.A, NORDHAUS, W.D: *Ekonomía I*. Bratislava : Bradlo, 1992, 419 s., ISBN 80-7127-030-X
36. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: *Strategická analýza*. Praha : C.H.Beck, 2006, 121 s., ISBN 80-7179-367-1
37. SHANK, J.K., GOVINDARAJAN, V.: *Stratégie Cost Analysis. The Evolution from Managerial to Strategie Accounting*. Homewood: IRWIN, 1989, 161 s., ISBN 0-256-07042-3
38. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol.: *Základy podnikání*. Praha : Grada, 2010, 427 s., ISBN 978-80-247-3339-5
39. SYNEK, M. a kol.: *Manažerska ekonomika*. Praha : Grada, 2007, 452 s., ISBN 978-80-247-1992-4
40. ŠIROKÝ, J.: *Dané v Evropské unii*. Praha : Linde, 2006, 528 s., ISBN 80-7201-049-1
41. ŠOLJAKOVÁ, J.: *Strategicky zaměřené manažerske účetnictví*. Praha : Management Press, 2009, 206 s., ISBN 978-80-7261-199-7
42. ŠÚBERTOVÁ, E. a kol.: *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov*. Bratislava : Ekonóm, 2009, 153 s., ISBN 978-80-225-2869-6
43. TULEJA, P., NEZVAL, P., MAJEROVÁ, I.: *Základy mikroekonomie*. Brno : Computer Press, 2011, 260 s., ISBN 978-80-251-3577-8
44. VLACHYNSKÝ, K. a kol.: *Podnikové financie*. Bratislava: Iura Edition, 2006, 482 s., ISBN 80-8078-029-3
45. VOCHÁZKA, M., MULAČ, P. a kol.: *Podniková ekonomika*. Praha : Grada, 2012, 570 s., ISBN 978-80-247-4372-1
46. XENOFON: *Vzpomínky na Sókrata*, Praha : Svoboda, 1972, 450 s., ISBN 25-094-72
47. Zákon 431/2002 Z.z. Zákon o účtovníctve
48. Zákon 455/1991 Zb., Živnostenský zákon
49. Zákon 513/1991 Zb. Obchodný zákonník
50. Zákon 595/2003 Z.z. Zákon o dani z príjmov

# Register pojmov

## A

ABC str. 114, 234-235  
akcie 28  
akciová spoločnosť 28  
akcionári 134,  
Akvinský Tomáš 20,136  
alokácia nákladov 234  
alokácia zdrojov 37, 76, 81  
analýzy ukazovateľov 215  
    aditívne vzťahy 215  
    multiplikatívne vzťahy 217  
    pyramídové rozklady 218-219  
Aristoteles 20, 136

## C

cash flow 117, 122, 125, 197  
    plánovanie cash flow 127-129  
    výkaz cash flow 132, 205, 210  
controlling 35, 65, 221  
    controlling zisku 227  
    controlling nákladov 231, 234  
core business 155  
cudzie zdroje 83, 85, 208-9  
    dlhodobé cudzie zdroje 84  
    krátkodobé cudzie zdroje 84  
úvery 83  
záväzky 83  
stále pasíva 85

## D

dane 135, 141

daň z príjmov 73, 79, 95, 120,  
147

daň z pridanej hodnoty 148, 150

majetkové dane 145, 147,148

spotrebné dane 145, 148

daňová sústava 145,148

nepriame dane 144, 148-149

priame dane 144, 147-148

daňovník 144

    platiteľ dane 145

deľba práce 153

Dioklecian 136

diverzifikácia 154

dividendy 79, 96

dlhodobý majetok 69, 79, 85, 180

    dlhodobý hmotný majetok 69, 71

    dlhodobý nehmotný majetok 72

    dlhodobý finančný majetok 72

druhové členenie nákladov 96-97

družstvá 28

## E

ekonómia 17-18

    makroekonómia 18

    mikroekonómia 18

ekonomické teórie 17

    fyzikratizmus 20, 137

    klasická ekonomická teória 20

    merkantilizmus 20, 136,

    monetaristická teória 21, 140

ekonomický ukazovateľ 201  
absolútne ukazovatele 202  
analytické ukazovatele 202  
peňažné ukazovatele 203  
pomerové ukazovatele 202  
stavové veličiny 201  
súhrnné ukazovatele 202  
tokové veličiny 202

ekonomika 22

nová ekonomika 22  
vedomostná ekonomika 22  
digitálna ekonomika 22

efektívnosť 24

efektívnosť investícií 191

externé prostredie 162

makroprostredie 162-164

mikroprostredie 164

## F

finančný plán podniku 196-197

fixné náklady 103, 106, 111

Friedman Milton 140

## G

globalizácia 61-62

## H

hodnota 37, 52, 169, 184-185

budúca hodnota 193

súčasná hodnota 193

vstupná hodnota 169, 172

výstupná hodnota 169, 173

pridaná hodnota 37, 52, 169, 169-  
171, 174-176, 187,

hodnototvorný proces 179, 181

hodnotové reťazce v odvetví 169

hodnotový reťazec podniku 182

primárne aktivity 183

sekundárne aktivity 183-184,

hospodárnosť 23

## I

interakčné prostredie 167

investičné rozhodovanie 192-195

## K

kalkulačné členenie nákladov 96, 98

priame náklady 99-100

režijné náklady 99, 101

Keynes 21, 138, 139, 140

kombináty 155

konkurenčné stratégie 166

krátkodobé pasíva 124

kritický bod 105-106

## L

likvidita 88, 212

likvidnosť 89

## M

majetok podniku 67-68

manažment 30

- manažment ako proces 32

- manažérske funkcie 34, 221

materiálový tok 78



## N

náklady 91-92, 118-119, 207  
nosiče nákladov 114, 234

## O

obežný majetok 69,74,123,180,  
    hotové výrobky 69, 75  
    peniaze (hotovosť) 69, 74  
    pohľadávky 69, 75  
    rozpracovaná výroba 69, 75  
    zásoby materiálu 69, 74  
odpisy 70, 97, 120, 121-122, 125,  
    186, 195  
operatíva 63-64  
optimálna veľkosť zásob 188  
optimálny dodávkový cyklus 188  
outsourcing 55-56, 155, 159

## P

peňažný tok 78  
peňažné príjmy podniku 93, 119  
podnik 25-26  
    malý podnik 152  
    stredný podnik 152  
    veľký podnik 152  
    MaSP - malé a stredné  
        podniky 153  
podnik ako ekonomický systém 53  
    - vstupy do ekonomického  
        systému podniku 53-54  
    - výstupy z ekonomického  
        systému podniku 58-59

podnikateľ 25, 33

podnikateľské siete 156

Platón 20

pracovný kapitál 88, 122-124

preventívna kontrola 224

príspevok na úhradu fixných  
    nákladov a zisku 112

prostredie odvetvia 165

## R

reporting 231

Ricardo David 21, 138

rozpočty 198

## S

skúsenostné krivky 109

Smith Adam 18, 21, 137-138

Sokrates 19

stakeholderi 40-41, 43, 47-48, 133-  
    134, 228

stratégia 60-61, 130-132

stupeň zadlženosti 85

súvaha 76, 85-86, 132, 205, 208

    aktíva súvahy 76, 209

    pasíva súvahy 209

## Š

špecializácia 154

## T

taktika 63

transformačný systém podniku 44,  
    50, 60, 77, 180, 186

tržby 93, 118, 206, 217

typy podnikov 26-27

živnosť 26

obchodné spoločnosti 27

personálna spoločnosť 27

verejná obchodná spoločnosť 27

komanditná spoločnosť 27

spol. s ručením obmedzeným 27

štátne podniky 29

neziskové organizácie 29

## U

ukazovatele aktivity 213,

doba obratu zásob 213

doba obratu pohľadávok 213

ukazovatele likvidity 212

okamžitá likvidita 212

bežná likvidita 213

celková likvidita 213

ukazovatele rentability 210

rentabilita tržieb 210

rentabilita vlastného imania 211

rentabilita aktív 211

rentabilita investovaného

kapitálu 211

ukazovatele zadlženosti 213

stupeň zadlženosti 213

stupeň samofinancovania 213

finančná páka 213, 219

## Ú

účinnosť 23

## V

variabilné náklady 103, 106, 111

vlastné zdroje 81-82, 208-9

základné imanie 82

vlastné imanie 83

nerozdelený zisk 82

výdavky 92, 119, 121

výkaz ziskov a strát 132. 205.206

výnosy 93, 118, 207

## Z

zisk 94, 100, 106, 111, 118, 197, 206

zisk pred zdanením 95

zisk po zdanení 95, 206

čistý zisk 120, 122

nerozdelený zisk 96

zdroje financovania majetku 80, 208

zlaté bilančné pravidlo 87