

5. PODNIKATEĽSKÝ PROCES

5.1 Podnikanie a podnikateľ

Podstatou podnikania je rozhodovanie v podmienkach rizika a neistoty:

- oblasti podnikania: čo vyrábať a predávať, aké služby poskytovať,
- právnej forme podnikania,
- miere použitia cudzieho kapitálu
- umiestnení podniku,
- organizácií podniku,
- zamestnancov,
- rizikách podnikania a ich rozdelení,
- rozdelení hospodárskeho výsledku podnikania,
- ďalších otázkach podnikania

s cieľom zväčšiť majetok podniku.

Podnik (firma) v trhovej ekonomike funguje na princípoch:

- súkromného vlastníctva výrobných prostriedkov (budovy, stroje a zariadenia, materiály a suroviny pre výrobu, výrobky a tovary na predaj a pod.),
- kombinácie výrobných faktorov (kapitálu, práce, pôdy a najnovšie aj informácií),
- hospodárnosti, rentability a finančnej rovnováhy.

Medzi charakteristické vlastnosti podnikateľa patria:

1. **Podnikavosť** – schopnosť nájsť vhodný podnikateľský zámer a uskutočniť ho.
 - a) dispozície
 - schopnosti – trvalejšie, vrodené (inteligencia, organizačné schopnosti),
 - vedomosti – odborné, podnikateľské, komunikačné,

- zručnosti – aplikácia vedomostí, vzory správania sa získané tréningom,

b) *osobné vlastnosti* – charakteristiky osobnosti

- nešpecifické – poctivosť, bezúhonnosť, presnosť, ...
- špecifické – samostatnosť, zodpovednosť, rozhodnosť, svedomitosť, charizma.

2. Motivácia - predstavy, túžby, záujmy, potreby, hlavne nerealizované... podnety na konanie:

tlak (push) – človek musí riešiť svoju situáciu ...podnikanie, *silnejšie ale kratšie*

tah (pull) – príležitosti / využitie príležitosti cez podnikanie, *trvalejšie, dlhodobejšie*

3. Schopnosť vidieť alebo pochopiť príležitosť – dočasnú priaznivú chvíľu na dosiahnutie nejakého cieľa. Predpokladá to priebežne monitorovať a vyhodnocovať možné príležitosti.

4. Iniciatíva a aktivita – vyhľadávanie príležitostí (inovácií výrobkov a služieb), skúmanie možností ich uskutočnenia a konanie – ich uskutočnovanie.

5. Podstupovanie rizika – najviac príležitostí poskytuje turbulentné a chaotické prostredie, obdobie veľkých zmien sprevádzaných neistotou a rizikom. Riziko nie je pre osoby, ktoré sa nerady rozhodujú, rozhodnutia odkladajú a prenášajú na iných, nerady preberajú zodpovednosť...

6. Dobrý zdravotný stav (fyzický aj psychický) – zvládanie stresov, práca pod tlakom, nepravidelná pracovná doba.

Názory vedcov na to, ako a prečo sa z určitých ľudí stávajú úspešní podnikatelia, zatial čo iní s takýmito ambíciami neuspejú sa vyvíjali v čase. Prvé obdobie, ktoré prebiehalo v 60. a 70. rokoch 20. storočia, charakterizovali prevládajúce názory, že podnikatelia sa „rodia“ s konkrétnymi charakterovými vlastnosťami, vďaka ktorým sa vyvinuli na špecifické výrazné podnikateľské osobnosti. Ak sa tento podnikateľský charakter definuje, je možné rozdeliť ľudí na základe ich osobnostných charakteristík na podnikateľov a nepodnikateľov.

V 80. rokoch sa sformoval komplexnejší pohľad na podnikateľa, ktorý už nebral do úvahy len osobnostné charakteristiky. V dôsledku toho sa rozvinuli teórie, ktoré sa zameriavalí okrem iného na proces interakcie jednotlivca s prostredím a faktory ovplyvňujúce vznik a formovanie podnikateľov. To viedlo

k pohľadu na podnikateľa, ktorý sa „nerodí“, ale ktorý sa ním stáva a formuje vlastným pričinením a vplyvom svojho prostredia. Podľa tohto názoru sa podnikateľom môže stať ktokoľvek a závisí to od špecifických životných situácií, ktoré pôsobia na jednotlivca počas života a ovplyvňujú ho. Súčasný prístup k podnikateľom sa opäť zaobera osobnosťou podnikateľa, ale nie z hľadiska jeho charakteristik. Usiluje sa dynamicky zachytiť vývoj podnikateľskej osobnosti prostredníctvom skúmania kognitívnych procesov v rozhodovaní podnikateľov, aspektov ich konania a tiež rozdiely v nich u rôznych typov podnikateľov.

Sú známe viaceré typológie podnikateľov. Napr. podľa druhu ich podnikateľskej aktivity a skúseností sa rozlišuje šesť skupín podnikateľov:

- **podnikateľ nováčik** (novice entrepreneur) – osoba bez predchádzajúcej podnikateľskej skúsenosti zakladateľa alebo kupca podniku, v súčasnosti však vlastní minoritný alebo majoritný podiel v podniku,
- **zvykový podnikateľ** (habitual entrepreneur) – podnikateľ s predchádzajúcimi skúsenosťami z podnikania, ktorý vlastní alebo vlastnil minoritný alebo majoritný podiel aspoň v dvoch podnikoch, z ktorých jeden založil alebo predal,
- **sériový podnikateľ** (serial entrepreneur) – druh zvykového podnikateľa, ktorý neustále zakladá a následne predáva podniky,
- **portfóliový podnikateľ** (portfolio entrepreneur) – druh zvykového podnikateľa, ktorý súčasne vlastní viac podnikov,
- **rodiaci sa podnikateľ** (nascent entrepreneur) – osoba v procese zakladania nového podniku alebo zvažovania jeho založenia, môže ním byť nováčik, zvykový, sériový alebo portfóliový podnikateľ,
- **intrapodnikateľ** (intrapreneur) – osoba, ktorá vykonáva podnikateľské aktivity v rámci existujúcej organizácie (intrapreneurship).

5.2 Typické znaky správania sa podnikateľa

Howard H. Stevenson vymedzuje **podnikanie** ako prístup k manažmentu spočívajúci v hľadaní príležitostí bez ohľadu na zdroje, ktoré sú v súčasnosti k dispozícii. Z toho vyplývajú značné rozdiely v **správaní sa podnikateľa**

v porovnaní so **správaním sa administrátora** (manažéra ako zamestnanca firmy), ktoré boli zistené prieskumom medzi podnikateľmi a firemnými manažérmi v USA. Prejavujú sa v týchto šiestich kľúčových aspektoch podnikania:

- strategická orientácia,
- oddanosť príležitosti,
- pridelovanie zdrojov,
- ovládanie zdrojov,
- štruktúra riadenia,
- koncepcia odmeňovania.

1 Strategická orientácia

Podnikateľ poháňa vnímaná podnikateľská príležitosť. Nútia ho k tomu tieto činitele: zmenšujúci sa tok príležitostí, rýchle zmeny v technológiách, v ekonomike spotrebiteľov a v sociálnych hodnotách. *Manažéra* poháňa rozsah zdrojov, ktoré má v súčasnosti k dispozícii. Nútia ho k tomu tieto činitele: kritériá hodnotenia jeho výkonnosti vo firme a systém a cyklus firemného plánovania.

2 Oddanosť príležitosti

Podnikateľ sa rozhoduje rýchlo a koná revolučne, v rámci krátkych časových úsekov. Nútia ho k tomu tieto činitele: orientácia na akciu, má obmedzený čas na rozhodovanie, nemusí svoje rozhodnutia zdôvodňovať nadriadeným, aby mu ich schválili, potrebuje riadiť riziká podnikania.

Manažér koná evolučne, až po schválení jeho návrhu rozhodnutia nadriadeným a v rámci dlhých časových úsekov. Nútia ho k tomu tieto činitele: musí rešpektovať hierarchiu zodpovedností v rozhodovaní, t. j. najprv prerokovať stratégii konania s nadriadeným a pritom maximálne redukovať riziká.

3 Pridelovanie zdrojov

Podnikateľ prideluje zdroje svojmu projektu postupne po menších čiastkach vo viacerých fázach. Nútia ho k tomu tieto činitele: obtiažna predikcia potreby zdrojov, nedostatok dlhodobých zdrojov, snaha maximalizovať príležitosť na jednotku zdroja a medzinárodný tlak na efektívne využívanie zdrojov.

Manažér prideľuje zdroje svojmu projektu až po schválení nadriadeným a naraz v plnej výške (jednofázovo). Nútia ho k tomu tieto činitele: snaha redukovať osobné riziko, systém stimulov a odmeňovania v spoločnosti, tlak na viditeľný úspech a krátkodobý zisk, formálne plánovacie systémy v spoločnosti a prideľovanie kapitálu na jednotlivé rozhodnutia.

4 Ovládanie zdrojov

Podnikateľ uprednostňuje krátkodobé používanie a prenájom požadovaných zdrojov pred ich vlastníctvom. Nútia ho k tomu tieto činitele: zvyšujúca sa špecializácia zdrojov, príliš dlhá životnosť zdroja v porovnaní s kratšou dobowou jeho potreby, riziko zastarania drahého zdroja, vysoká flexibilita v podnikaní.

Manažér uprednostňuje vlastníctvo a využívanie požadovaných zdrojov. Nútia ho k tomu tieto činitele: jeho pozícia vo firme príslušný rozsah vlastníctva zdrojov, tlak na efektívnosť prevádzky, pôsobenie zotrvačnosti a vysoké náklady na zmeny, vlastníctvo zdroja ako forma ochrany pred konkurenciou.

5 Štruktúra riadenia

Podnikateľ uprednostňuje ploché štruktúry riadenia a neformálne informačné siete. Nútia ho k tomu tieto činitele: potreba koordinovať hlavné zdroje (sú spravidla mimo jeho firmy), diskusie o právomociach vlastníkov, legislatívne obmedzenia, túžba jeho zamestnancov po nezávislosti a uznávanie autority nadriadeného na základe jeho kompetentnosti a presvedčivých argumentov.

Manažér uprednostňuje formalizované hierarchické organizačné štruktúry. Nútia ho k tomu tieto činitele: potreba jasne definovať právomoc a zodpovednosť, vplyv firemnnej kultúry, systém odmeňovania vo firme (podľa zodpovednosti a rozsahu riadenia).

6 Koncepcia odmeňovania

Podnikateľ odmeňuje členov firemného tímu a seba za vytvorenú hodnotu, výkonnosť a za dosiahnuté tímové výsledky. Nútia ho k tomu tieto činitele: očakávanie odmeny podľa svojho prínosu pre firmu, požiadavky investorov na návratnosť investovaného kapitálu, vysoká konkurencia medzi pracovníkmi firmy.

Manažér je odmeňovaný a odmeňuje svojich podriadených za zodpovednosť, t.j. podľa ich pozície, za dosiahnuté krátkodobé výsledky a je zameraný na kariérny postup. Nútia ho k tomu tieto činitele: spoločenské normy, každoročné

hodnotenie jeho výkonu a výkonov jeho podriadených (pričom je obtiažne hodnotiť prínos jednotlivcov pre firmu), požiadavky akcionárov na menej diferencovaný systém odmeňovania.

5.3 Podnikateľský proces a jeho fázy

Podnikateľský proces je proces vzniku nového podniku, rozbehu a riadenia jeho činnosti. Je v ňom možné rozlíšiť štyri fázy:

1. hľadanie a hodnotenie podnikateľských príležitostí podľa cieľov a schopností podnikateľa, konkurenčnej situácie, rizík a prínosov príležitostí,
2. vypracovanie podnikateľského plánu,
3. určenie potrebných personálnych, materiálnych a finančných zdrojov pre podnikanie, prípadne iných dostupných zdrojov,
4. rozbeh a riadenie činnosti podniku.

V realite tieto fázy neprebiehajú iba sekvenčne, ale sú vzájomne závislé a prelínajú sa.

5.3.1 Hľadanie a hodnotenie podnikateľských príležitostí

Podnikateľská príležitosť môže byť:

- oblasť potrieb, predstáv a želaní zákazníkov, ktorých uspokojenie dokáže podnikateľ predvídať a vie ju vyhodnotiť, aby z jej využitia profitoval,
- medzera alebo nedostatok v trhovej ponuke produktov a služieb, ktoré by si zákazník želal, a ktoré existujúci trh neposkytuje.

Obvykle to nie je náhoda, ale výsledok **bdelosti podnikateľa** voči **príležitosťiam** alebo jeho mechanizmov rozpoznávania potenciálnych príležitostí. Kde hľadať, ako vyhodnocovať podnikateľské príležitosti?

Užitočnými zdrojmi podnikateľských príležitostí môžu byť:

- zákazníci, kolegovia v podnikaní (ich želania, túžby, stážnosti...),
- členovia distribučného systému (rozhovory s obchodnými zástupcami, maloobchodníkmi, veľkoobchodníkmi...),
- technicky orientované osoby – predstava podnikateľskej príležitosti

transferom z práce na iných projektoch.

Vyhodnotenie podnikateľskej príležitosti znamená odpoved' na otázku – "Má tátô príležitosť potenciál zisku v porovnaní s potrebnými zdrojmi?" Je to najkritickejšia súčasť podnikateľského procesu.

Hodnotenie trhovej príležitosti podnikateľom:

- je to reálna príležitosť na predaj s možným ziskom?
- aká je dĺžka doby trhovej príležitosti?
- je možné získať pre ňu zákazníkov?
- je tátô príležitosť v súlade s cieľmi, schopnosťami a zručnosťami podnikateľa?
- aké sú riziká, výhody a nevýhody príležitosti, návratnosť vložených prostriedkov (podľa dĺžky jej doby a veľkosti trhu, príležitosť pre jeden produkt alebo pre viac nadvážujúcich produktov)?
- mám dostupné a dostatočné zdroje (vrátane know-how) na využitie príležitosti?
- môžem získať výhodu jedinečnosti alebo diferenciácie voči konkurentom?

Postup hodnotenia podnikateľských príležitosťí prebieha v týchto krokoch:

- popísanie produktu,
- zhodnotenie príležitostí,
- zhodnotenie podnikateľa a jeho tímu,
- špecifikovať všetky činnosti a zdroje potrebné na pretvorenie príležitosti do funkčného podniku,
- určiť zdroje kapitálu na financovanie rozbehu podniku a jeho rastu.

5.3.2 Príprava podnikateľského plánu

Podnikateľský plán (business plan) je podstatný pre rozpracovanie podnikateľskej príležitosti, analýzu potrebných zdrojov, ich získanie a úspešný rozbeh podnikania. Mal by sa odvíjať od spracovanej **stratégie spoločnosti** – súboru zámerov, ciest, postupov a nástrojov, pomocou ktorých sa spoločnosť snaží dosiahnuť svoje ciele. Je to časovo najnáročnejšia fáza podnikateľského procesu, ale z ekonomickejho hľadiska – najvýznamnejšia. Podnikateľský plán

pripravuje pred začiatkom podnikania podnikateľ alebo jeho tím – obvykle bez skúseností s tým a bez zdrojov, prípadne s pomocou poradenského centra.

Poslaním tohto dokumentu je informovať investorov, vlastníkov, banky a všetky zainteresované osoby, že vaše strategické ciele majú reálny základ a že ich s ohľadom na vaše obchodné, marketingové, personálne, výrobné a finančné možnosti dokážete naplniť.

Prostredníctvom plánu podnikateľ preukazuje nielen to, že si verí, ale najmä, že vie, ako svoje ciele dosiahnuť. Preto je podnikateľský plán užitočný predovšetkým pre neho! Spracovanie podnikateľského plánu je potrebné minimálne v týchto situáciách:

- **zakladanie podniku** - núti vás premyslieť si dôležitý aspekt podnikania, logicky a objektívne posúdiť všetky otázky spojené so založením podniku, včas sa pripraviť na zmeny v trhových podmienkach a pohotovo na ne reagovať,
- **získavanie kapitálu** - poskytuje potenciálnemu investorovi, prípadne spoločníkovi informácie, na základe ktorých sa môže rozhodnúť o financovaní alebo o spoluúčasti na projekte,
- **implementácia stratégie** – slúži ako užitočný monitorovací nástroj pre sledovanie a riadenie chodu podniku.

Podnikateľský plán je vhodný aj ako nástroj kontroly.

Je užitočné mať pripravené rôzne verzie podnikateľského plánu. Nelíšia sa v predpokladoch a východiskách vášho podnikateľského modelu, budú však poskytovať rôzny stupeň podrobnosti informácií, ktoré sú v nich uvedené.

Výtahová prezentácia (elevator pitch) je pripravená verbálna prezentácia, ktorá trvá maximálne 2 minúty. Účel? Ked' hľadáte investorov, nikdy neviete, kedy a koho stretnete.

Zhrnutie podnikateľského plánu (executive summary) je písomný dokument s maximálnym rozsahom A4. Účel? Mať ho poruke vždy pre prípad, že stretnete niekoho, kto o vašu myšlienku prejaví záujem.

Skrátený podnikateľský plán je písomný dokument, zahrňuje všetky body úplného podnikateľského plánu. Je však omnoho stručnejší a každej časti sú venované najviac 2 odstavce. Účel? Objasniť váš podnikateľský zámer tak, aby ochránil vaše obchodné tajomstvo, ak nechcete hned' na začiatku prezradiť príliš mnoho o sebe.

Úplný podnikateľský plán podnikateľ zväčša poskytuje iba tým osobám, ktoré s ním podpíšu Zmluvu o dôvernosti jeho údajov (NDA – Non-Disclosure Agreement). Investor sa v nej zaväzuje, že všetky informácie, ktoré mu boli poskytnuté, použije výhradne na zvažovanie investície do podnikania. Pokial úplný podnikateľský plán neobsahuje žiadne podstatné obchodné tajomstvo, nie je dôvod ho nepredložiť namiesto skráteného podnikateľského plánu.

Nejestvuje univerzálna šablóna podnikateľského plánu, kvôli rozmanitosti podnikania a s ním súvisiacich situácií v podnikaní, ktoré sa premietajú do požiadaviek na tvorbu podnikateľského plánu. Podnikateľský plán sa môže skladať napr. týchto ôsmich časti:

Zhrnutie podnikateľského plánu

Musí jasne a stručne charakterizovať ciele a ponuku spoločnosti a jej trhy, kompetencie jej kľúčových manažérov, náklady na rozbeh podnikania a jeho ziskovosť. Po jeho prečítaní sa väčšina investorov rozhoduje či stojí za to predložený podnikateľský plán študovať podrobnejšie alebo nie. Koncízne vypracovanie „Zhrnutia“ je preto predpokladom úspechu podnikateľského plánu. Je to posledný pracovný krok spracovania podnikateľského plánu a má podať čitateľovi (banka, investor) presvedčivý obraz o podnikových cieloch a stratégii ich dosiahnutia tým, že stručne a jasne uvedie tieto **hlavné body podnikateľského plánu**:

- ciele podnikania,
- ponuku výrobkov alebo služieb a ich hlavný prínos pre zákazníkov,
- cieľový segment trhu - hlavných odberateľov,
- požadovanú sumu finančných prostriedkov na rozbeh podnikania (ak sa požaduje od investora),
- hlavné prednosti manažérov/zakladateľov spoločnosti,
- hlavnú konkurenčnú výhodu spoločnosti,
- ziskovosť podnikania a prínosy z neho pre investora.

1. Manažment

Je účelné si uvedomiť, že investori radšej akceptujú druhý najlepší podnikateľský nápad v kombinácii s najlepším manažérskym tímom ako opačne. V tejto časti sa uvádzajú:

- a) poslanie spoločnosti a ciele jej podnikania (krátkodobé – na 1. rok podnikania a dlhodobé – na 2. až 5. rok) sformulované koncínne v súlade s metodikou SMART; prípadne silné a slabé stránky spoločnosti na základe SWOT analýzy,
- b) vecné informácie o odbornej kvalifikácii, skúsenostiach a schopnostiach členov manažmentu, ktoré môžu pozitívne ovplyvniť úspech podnikateľského projektu. Môže obsahovať rozdelenie funkcií v spoločnosti, jej organizačnú štruktúru a v prílohe k podnikateľskému plánu pracovné životopisy zakladateľov/ manažérov spoločnosti.

Ciel podnikania má vždy súvisieť s jeho výsledkom a nie s činnosťou, ktorou sa má uskutočniť. Nie je ich možné vzájomne zamieňať. Správne sformulovaný cieľ by mal spĺňať tieto požiadavky, vyjadrené anglickým akronymom SMART:
S (strategic) - jasný, stručný a jednoznačný, mal by byť zameraný na jednu špecifickú oblast,

M (measurable) - merateľný, pokiaľ je to možné vyjadrený v kvantitatívnych jednotkách,

A (achievable) - náročný,

R (realistic) – realistický, splniteľný,

T (time-bound) - mal by obsahovať časový rámec, termín svojho splnenia.

2. Produkt/služba

Zámerom tohto bodu je podať výstižné zhrnutie podnikateľskej príležitosti, popis výrobkov alebo služieb spoločnosti, súčasný stav ich rozpracovanosti alebo prípravy uvedenia na trh a ich očakávaný finančný potenciál (súčasný aj budúci).

3. Marketing

Zámerom tohto bodu je zistiť si na základe analýzy konkurencie v odvetví podnikania čo najviac informácií relevantných konkurentoch podniku. Ďalej je potrebné v súlade s postupom S – T – P (*Segmenting – Targeting – Positioning*)

najprv definovať cieľový trhový segment (KTO sú naši zákazníci?) spoločnosti, potom zacielenie marketingu (AKÍ sú naši zákazníci?) a definovať si svoju trhovú pozíciu (PREČO majú zákazníci kupovať práve od nás?). Na základe týchto informácií je možné kvalitnejšie spracovať hlavné aspekty marketingového mixu a podať analýzu predností a nedostatkov konkurentov na relevantnom trhu.

4. Výroba/služby

Zámerom tohto bodu je stručne a jasne popísat' priebeh, miesto a podmienky výrobného procesu/ procesu poskytovania služieb v spoločnosti, potreby výskumu a vývoja (ak sa s ním uvažuje). V nadväznosti na to načrtнуť plán prijímania pracovníkov (horizont 1 až 5 rokov), charakterizovať uvažované výrobné kooperácie a hlavných dodávateľov, príp. potrebu zásob.

5. Finančný plán

Zámerom tohto bodu je presvedčiť okrem samotného podnikateľa aj investorov a finančné inštitúcie, že uvažovaný zakladateľský rozpočet, finančné projekcie výnosov, nákladov, hospodárskeho výsledku a peňažných tokov spoločnosti aspoň na tri roky vopred nie sú nadhodnotené, a opierajú sa o reálne odborné odhady a predpoklady jej fungovania. Tieto výpočty by sa mali opierať o jasné predpoklady - objektívny odhad vývoja makroekonomickej prostredia spoločnosti (vývoj cien, inflácie, relevantných daní, úrokových mier krátkodobých a dlhodobých úverov, lízingových podmienok, prípadne menových kurzov). Pri spracovaní tohto bodu je účelné sa riadiť zásadou **konzervatívnych a opatrnných odhadov**, t. j. nenadhodnocovať uvažované výnosy a príjmy z podnikania a nepodhodnocovať uvažované náklady a výdavky na podnikanie.

Užitočný je tiež aj výpočet nulového bodu pre hlavné výrobky/služby spoločnosti založený na dôslednej analýze jej variabilných a fixných nákladových položiek a konzervatívnej kalkulácie cien výrobkov/služieb, ako aj výpočet plánových finančných ukazovateľov rentability a likvidity.

V rámci zakladateľského rozpočtu sa vyčísluje výška potrebného štartovacieho kapítalu na rozbeh spoločnosti, príp. potrebu kapítalu na projekt expanzie existujúcej spoločnosti, ktorá je potrebná od investorov alebo banky

a efektívnosť uvažovaného podnikateľského projektu. Tento výpočet je ovplyvnený viacerými faktormi: najmä predmetom podnikania, veľkosťou podniku, výškou nákupných cien surovín, materiálov, energií a technológie, vývojom mzdových nákladov, odpisov a pod. Na tomto základe možno uvažovať o ponuke podmienok pre účasť investorov na takejto investícii (napr. podiel na základnom imaní spoločnosti a pod.).

Postup výpočtu potreby štartovacieho kapitálu prebieha v týchto krokoch:

1 Výpočet prevádzkových nákladov a prevádzkového kapitálu:

Ročné prevádzkové náklady = náklady na spotrebu materiálu + mzdové náklady vrátane odvodov a sociálneho fondu + odpisy + náklady na služby+ režijné náklady.

Prevádzkový kapitál = (Ročné prevádzkové náklady – odpisy) / počet obratov kapitálu

2 Výpočet potreby štartovacieho kapitálu = prevádzkový kapitál + potreba prostriedkov na dlhodobý majetok (investičné náklady) + náklady na reklamu, príp. na poistnú zásobu a ďalšie relevantné náklady,

3 Výpočet potreby cudzieho kapitálu = Štartovací kapitál – Disponibilný vlastný kapitál,

V rámci tohto kroku sa tiež vypočítajú náklady na využitie cudzieho kapitálu (úroky, bankové poplatky), výška splátok (napr. ak ide o bankový úver).

4 Výpočet predpokladaného hospodárskeho výsledku podnikania po zdanení a porovnanie, či pokryje splátky úveru,

5 Zhodnotenie efektívnosti podnikateľského projektu výpočtom rentability vlastného alebo celkového kapitálu, ktorá by mala byť vyššia ako úroková miera za použitie cudzieho kapitálu.

Plán príjmov a výdavkov spoločnosti poskytuje informácie o príjmoch a výdajoch spoločnosti a konečnom stave peňažných prostriedkov v medziobdobiah určitého časového rozpätia, napr. mesiacov v rámci kalendárneho roka. Funkciou plánu príjmov a výdajov je poskytnúť informácie o predpokladaných a skutočných peňažných tokoch, spojených s podnikateľskou činnosťou firmy v priebehu určitého časového obdobia (obr. 9), na základe čoho je možné zvažovať včas vhodné opatrenia na korekciu ich nepriaznivého priebehu. Tým je efektívnym nástrojom plánovania a kontroly likvidity podniku.

	Plán peňažných tokov na rok RRRR	Mesiace							
		1	2	3	4	5	...	12	
1	Začiatočný stav peňažných prostriedkov		↑						
2	Očakávané pravidelné peňažné príjmy v období Členenie: podľa druhu príjmu, podľa subjektu								
3	Očakávané pravidelné peňažné výdavky v období Členenie: podľa druhu výdavky, podľa subjektu								
4	Súčet (r. 1+r.2+r.3)								
5	Očakávané nepravidelné peňažné príjmy								
6	Očakávané nepravidelné peňažné výdavky								
7	Konečný stav peňažných prostriedkov (r.4+r.5+r.6)	↓	↓						

Obr. 9 Schéma plánu príjmov a výdavkov

Pri spracovaní plánu príjmov a výdavkov na základe finančných prognóz je vhodné dodržať nasledujúci postup:

- vypracovať predpoveď prítoku hotovosti - prognózu príjmov v jednotlivých mesiacoch roka,
- vypracovať prognózu odtoku hotovosti - prognózu výdavkov v jednotlivých mesiacoch roka,
- vypočítať koncové stavy hotovosti v jednotlivých mesiacoch a na konci roka.

Prevádzkový rozpočet a plány príjmov a výdavkov slúžia ako východiská pre spracovanie plánových účtovných výkazov Výkaz ziskov a strát a Súvaha na najbližšie roky podnikania.

6. Riziká

Zámerom tohto bodu je ukázať čitateľovi, že zakladatelia spoločnosti napriek ich nadšeniu pre podnikateľský projekt nie sú prehnani optimisti, ale realisti, ktorí si nielen uvedomujú obchodné, výrobné, personálne, finančné, príp. iné

riziká, ktoré môžu nastať v spoločnosti a jej okolí, ale vedia sformulovať aj cesty ich prekonávania.

Prílohy podnikateľského plánu môžu obsahovať:

a) doklady o splnení legislatívnych podmienok vzniku spoločnosti, živnostenský list alebo koncesná listina, výpis z obchodného a živnostenského registra, pracovné životopisy zakladateľov /manažérov spoločnosti.

b) upresnenia informácií uvedených v iných častiach podnikateľského plánu (fotografie a výkresy výrobkov, certifikáty kvality, uzavreté kúpne zmluvy, absolvované kurzy vedúcich pracovníkov relevantné pre podnikanie, účtovné výkazy, príp. daňové priznania dane z príjmu spoločnosti za minulé obdobie, ak už predtým fungovala, cenníky a dôležité technické zmluvy, osvedčenia o členstve vo významných združeniach a pod.

5.3.3 Určenie potreby zdrojov pre podnikanie

Podnikateľ hodnotí svoje dostupné zdroje (personálne, materiálne, finančné a iné) v porovnaní s výškou ich potreby. Pritom sa riadi zásadou opatrnosti a, pesimizmu s ohľadom na riziká z nesprávneho odhadu. Potrebné zdroje sa snaží získať VČAS a s MINIMÁLNOU stratou kontroly nad podnikom. Finančné zdroje sú klíčovou stránkou podnikania pre využitie podnikateľských príležitostí. Je to obvykle najzávažnejšia prekážka pre začínajúcich malých a stredných podnikateľov. Začínajúci podnikateľ si preto musí vopred a starostlivo zvážiť finančné dôsledky realizácie svojho podnikateľského plánu, akú výšku zdrojov bude potrebovať:

- na financovanie nákupu dlhodobého majetku (dlhodobé aktíva) pre podnikanie,
- na priebežné financovanie prevádzky spoločnosti, akú výšku prevádzkového kapitálu (obežné aktíva).

Medzi typické zdroje štartovacieho kapitálu patria:

- osobné úspory podnikateľa (viac ako 75%),
- finančné prostriedky od rodinných príslušníkov, priateľov a partnerov,
- finančné prostriedky od investorov (podnikateľských anjelov alebo rizikových kapitalistov),
- bankové úvery.

Financovanie podnikania prostredníctvom podnikateľských anjelov alebo rizikových kapitalistov je podrobnejšie vysvetlené kapitole „Zdroje financovania podniku“.

5.3.4 Rozbeh a riadenie činnosti podniku

Je to fáza uskutočňovania podnikateľského plánu v praxi po zavŕšení predchádzajúcich troch fáz. Charakterizuje ju:

- Majiteľ nového (malého) podniku obvykle pôsobí ako jeho manažér a rozhoduje o všetkých podstatných aspektoch jeho činnosti.
- Systém riadenia, organizačná štruktúra a pracovné náplne sú obvykle menej formalizované ako v strednom alebo vo veľkom podniku.
- Požaduje sa na vyššia vzájomnú zastupiteľnosť a univerzálnosť zamestnancov.

Najslabším prvkom riadenia nového podniku obvykle býva rozpracovanosť jeho stratégie.

5.4 Spôsoby realizácie podnikateľského zámeru

Najčastejšie spôsoby realizácie podnikateľského zámeru sú:

Založenie nového podniku - výhodou tohto spôsobu je, že podnikateľ sám rozhoduje o všetkých aspektoch založenia podniku. Nevýhodou je, že musí vynaložiť náklady na založenie podniku, musí prekonať „suché obdobie“ (death valley), kym podnik začne prinášať príjem a znášať riziko možného neúspechu.

Odkúpenie existujúceho podniku – výhodou tohto spôsobu je, že podnikateľ rýchle získa príjem z podnikania hned po uskutočnení kúpy podniku, má možnosť prebudovať a rozširovať podnik podľa vlastných predstáv. Nevýhodou môže byť riziko vysokých nárokov na investície v porovnaní so založením podniku, ak nový majiteľ neskôr zistí v podniku nedostatky, ktoré pri kúpe neboli viditeľné.

Nástupníctvo podniku - je pokračovanie v činnosti podniku s novým majiteľom. Výhody a nevýhody sú podobné ako u predchádzajúcej formy. Rozdielom a výhodou však je prebratie a využitie klientely a obchodných skúseností predchodcu.

Kúpa licencie typu franšízy (franchise) - franšíza je vyskúšaná a osvedčená metóda podnikania s využitím chránenej obchodnej značky, jej povesti a modelu podnikania. Licencor franšízy (majiteľ mena) uzatvorí obchodný vzťah s nadobúdateľom licencie. Výhody pre podnikateľa sú rýchle získanie know-how a dobrej obchodnej povesti. Nevýhody : takýto podnik nikdy nebude patriť licenciátovi franšízy, za poskytnutú franšízu musí tento platiť jej poskytovateľovi dohodnuté licenčné poplatky. Napr. siete rýchleho stravovania a občerstvenia, čerpadlá pohonných hmôt, jazykov školy, realitné kancelárie a pod.

5.5 Umiestnenie podniku a priestory pre podnikanie

Rozhodnutie podnikateľa o umiestnení podniku závisí od zváženia odpovedí na nasledujúce otázky:

- Aké sú možnosti odbytu v danej lokalite?
- Aké sú možnosti daňových úľav v danej lokalite?
- Aké sú možnosti štátnych podporných programov pre lokalitu?
- Aký je rozsah a kvalita zdrojov pracovných síl a náklady na získanie zamestnancov?
- Aký je prístup k zdrojom energie a dopravná dostupnosť (diaľnica, železnica, cesta, parkovanie)?
- Sú tu možné ekologické problémy alebo požiadavky na zvýšenú ochranu životného prostredia?
- Je tu možná pamiatková ochrana objektov?
- Aká je architektúra budovy (viditeľnosť, prestíž, originalita)?
- Aká je občianska vybavenosť v okolí?

Podnikateľ potrebuje získať alebo mať **užívacie právo** (nájom) alebo **vlastnícke právo** (vlastníctvo – kúpa, nepeňažný vklad spoločníka) k pozemkom, budovám alebo nebytovým priestorom, ktoré chce využívať na podnikanie. Na to musí vykonať príslušné právne kroky alebo využiť na ten účel služby komerčného právnika. Pri tom vyhodnocuje nasledujúce faktory:

- Má objekt vhodné vybavenie a kapacitu?
- Splňa objekt všetky podmienky pre daný typ podnikania (ekologické, hygienické, bezpečnostné)?

- Aká je výška prevádzkových nákladov objektu (voda, teplo, energie, iné...)?
- Aký je technický stav objektu (náklady na úpravy alebo opravy)?
- Je objekt začažený vecným bremenom (obmedzenie vlastníka nehnuteľnosti v prospech niekoho iného – niečo strpieť/ niečoho sa zdržať, niečo konáť)?
- Je kúpna cena objektu priateľná?
- Je výška nájomného za objekt priateľná?

5.6 Postup založenia podniku

5.6.1 Získanie živnostenského oprávnenia

Predmet podnikania sú všetky podnikateľské činnosti, ktoré bude podnikateľ vykonávať a na ktoré má vystavené platné živnostenské oprávnenie alebo ich má registrované v obchodnom registri. Úvahy o predmete činnosti by mali súvisieť aj:

- so zistením potrebných informácií o možnom okruhu zákazníkov a ich solventnosti, o možnostiach rozvoja odbytovej siete, o možných konkurentoch a ich postavení na trhu,
- so zistením možných dodávateľov, dodávateľských podmienok a kvality dodávok,
- so správnou voľbou umiestnenia a priestorov podniku, ktorá má vplyv na dlhodobú výkonnosť podniku a niekedy sa neskôr nedá zmeniť bez váznych následkov.

Doklad o živnostenskom oprávnení vydáva živnostenský úrad, ktorým je obvodný úrad (plní úlohy jednotného kontaktného miesta). Doklad o povahе a dĺžke praxe v činnostach, ktoré sú živnosťou, vydáva živnostenský (obvodný úrad) v sídle kraja. Pred jeho vydaním sa overuje:

- či činnosť, v ktorej chce fyzická osoba (FO) podnikať má znaky živnosti (nie náhodná, ani vylúčená zo ŽZ),
- či FO spĺňa všeobecné podmienky pre výkon živnosti: vek 18 rokov, spôsobilosť na právne úkony a bezúhonnosť,
- či má odbornú spôsobilosť pre výkon živnosti alebo pre remeselné

živnosti – výučný list v odbore, pre viazané živnosti – doklad o spôsobilosti získaný inak.

Jednotné kontaktné miesta (JKM) v Slovenskej republike vznikli na základe ustanovení Smernice 2006/123/ES o službách na vnútornom trhu za účelom uľahčenia vstupu slovenských a zahraničných záujemcov o podnikanie v oblasti služieb na slovenský trh. Prostredníctvom JKM na živnostenskom úrade je možné vybaviť na jednom mieste všetky povinné administratívne úkony súvisiace so začiatkom podnikania a niektoré úkony súvisiace s podnikateľskou činnosťou na jednom mieste, napr. ohlásiť živnosť, požiadať o zápis do obchodného registra, prihlásiť sa ako daňovník (dane z príjmu) u správcu dane, prihlásiť sa do systému povinného zdravotného poistenia alebo oznámiť zmeny, ukončiť podnikanie a pod.). Ak žiadateľ absolvoval rekvalifikačný kurz, od 1.6.2010 sa vyžaduje aj doklad o minimálne šestomesačnej praxi v odbore. Rozhodnutie o uznaní odbornej praxe a rozhodnutie o uznaní odbornej kvalifikácie osôb spoločenstva vydáva Ministerstvo vnútra SR.

Táto problematika je podrobnejšie vysvetlená v kapitole „Podnik a jeho charakteristika“.

5.6.2 Založenie bežného podnikateľského účtu a vedenie účtovníctva

Podnikateľ si potrebuje pri rozbehu svojho podnikania založiť bežný podnikateľský účet v banke na uskutočnenie finančných operácií. Za jeho vedenie platí banke mesačne poplatky podľa zvoleného balíka bankových služieb. Zostatok peňažných prostriedkov na tomto účte mu banka úročí ako vklad a zároveň z úroku vyberá daň z príjmov zrážkou. Suma tejto zrážkovej dane z príjmu sa považuje za zaplatený preddavok na daň, ktorý sa započítava do výslednej daňovej povinnosti podnikateľa pri podávaní priznania dane z príjmov.

Podnikatelia – právnické osoby sú povinní viesť podvojné účtovníctvo a za určitých podmienok musia mať individuálnu účtovnú závierku spoločnosti overenú audítorm, ak ide o akciovú spoločnosť.

Spoločnosť s ručením obmedzeným a družstvo má túto povinnosť, ak v roku predchádzajúcim roku, za ktorý sa táto závierka overuje, splnila/o aspoň dve z týchto podmienok: a) celková suma majetku presiahla 1 000 000 €, b) čistý obrat

prekročil 2 000 000 €, c) priemerný prepočítaný počet zamestnancov v jednotlivom účtovnom období prekročil 30.

Účtovná jednotka, ktorá musí mať overenú účtovnú závierku audítorm, je povinná vyhotovovať **výročnú správu**, ktorej súlad s účtovnou závierkou zostavenou za to isté účtovné obdobie musí byť overený audítorm. Účtovná jednotka, ktorá je obchodnou spoločnosťou (a.s., s.r.o., družstvo, v.o.s., komanditná spoločnosť) je povinná uložiť riadnu individuálnu účtovnú závierku a mimoriadnu individuálnu účtovnú závierku a výročnú správu do Zbierky listín obchodného registra do 30 dní po schválení účtovnej závierky. Účtovná závierka môže byť uložená aj ako súčasť výročnej správy, na ktorú sa vzťahuje povinnosť overovania účtovnej závierky audítorm.

Účtovná jednotka zverejňuje v obchodnom vestníku účtovné výkazy Súvaha a Výkaz ziskov a strát z riadnej individuálnej účtovnej závierky a mimoriadnej individuálnej účtovnej závierky do 30 dní po schválení účtovnej závierky

5.6.3 Voľba právnej formy podnikania

Pri voľbe právnej formy podnikania by mal podnikateľ brať do úvahy nasledujúce kritériá:

- spôsob a rozsah ručenia,
- oprávnenie na riadenie podniku, zastupovanie navonok a vedenie podniku,
- počet zakladateľov,
- rozsah začiatočného kapitálu,
- administratívna náročnosť založenia podniku,
- daňové a odvodové zaťaženie spoločnosti,
- účasť na zisku/ strate spoločnosti a prístup k príjmom z podnikania,
- finančné možnosti a prístup k cudziemu kapitálu,
- zverejňovacie povinnosti spoločnosti.

Možnou alternatívou riešenia týchto otázok je tiež obrátiť sa na spoločnosť alebo právnickú kanceláriu, ktorá za poplatok ponúka asistované založenie živnosti alebo obchodnej spoločnosti.

1 Spôsob a rozsah ručenia určuje kto bude zakladateľom a spoločníkom podniku. Sú možné dva spôsoby ručenia:

- **neobmedzené ručenie** – podnikateľ ručí za záväzky spoločnosti celým svojím majetkom, napr. vo verejnej obchodnej spoločnosti alebo komplementári v komanditnej spoločnosti,
- **obmedzené ručenie** – podnikateľ ručí za záväzky spoločnosti iba do výšky svojho nesplateného majetkového vkladu zapísaného v obchodnom registri, napr. v spoločnosti s ručením obmedzeným alebo komanditisti v komanditnej spoločnosti. V akcovej spoločnosti akcionári neručia za záväzky spoločnosti.

Podnikatelia spravidla podnikatelia uprednostňujú obmedzené ručenie.

2 Oprávnenie na riadenie podniku, zastupovanie navonok a vedenie podniku ustanovuje Obchodný zákonník (OBZ) dvomi formami: a) v niektorých prípadoch je táto možnosť ponechaná majiteľovi, ktorý môže vybranú osobu poveriť vedením podniku a uvedie to v spoločenskej zmluve, b) pre kapitálové spoločnosti zákon určuje, aké orgány musí podnik mať a aké sú ich kompetencie. V komanditnej spoločnosti sú štatutárnym orgánom komplementári, v spoločnosti s ručením obmedzeným je najvyšším orgánom valné zhromaždenie, ktoré vymenúva konateľov na riadenie spoločnosti a na ich činnosť dohliada dozorná rada.

3 Počet zakladateľov vyplýva z ustanovení OBZ. Podľa neho môžu zakladať kapitálové spoločnosti fyzické osoby (FO) a právnické osoby (PO), pričom právnická osoba nemusí byť iba podnik, ale aj obec, nadácia, družstvo a ī. Pre jednotlivé formy spoločností sú stanovené rozdielne požiadavky na minimálny počet a druh ich zakladateľov. Napr.: pre s. r. o.: jedna až päťdesiat 50 (FO aj PO) a pre akciovú spoločnosť: minimálne dve FO alebo jedna PO.

4 Výška vstupného vkladu. Minimálna výška vstupného vkladu potrebného na založenie spoločnosti je stanovený v OBZ iba pre kapitálové spoločnosti.

Založenie týchto spoločností je podrobnejšie popísaná v kapitole „Podnik a jeho charakteristika“.

5 Administratívna náročnosť založenia podniku a flexibilita podnikania. Administratívna náročnosť je vyššia a flexibilita podnikania je nižšia u kapitálových spoločností (s.r.o., a.s. a pod.). Ich založenie trvá dlhšie a vyžaduje si výdavky súvisiace nielen s povolením živnosti, ale aj so

spracovaním spoločenskej zmluvy a jej notárskym overením, so zápisom do obchodného registra a so spracovaním a zverejnením auditu.

6 Vedenie účtovníctva a daňové a odvodové zaťaženie spoločnosti. Živnostník má možnosť voľby, či bude používať jednoduché alebo podvojné účtovníctvo, prípadne za určitých okolností nemusí účtovať vôbec (uplatní si iba paušálne výdavky pri výpočte dane z príjmu). Obchodné spoločnosti (s.r.o. a i.) musia viesť podvojné účtovníctvo, ktoré je náročnejšie. Na to, ktorá právna forma je z hľadiska daní a odvodov najvýhodnejšia, neexistuje jednoznačná odpoveď. Vždy je potrebné vziať do úvahy konkrétnu okolnosť podnikania, napr. výšku obratu, výšku nákladov alebo rozdiel medzi zisteným hospodárskym výsledkom z podnikania a daňovým základom a pod. Predovšetkým treba pritom uvažovať o budúcom vývoji spoločnosti.

Príslušné právne predpisy si vyžadujú prednostné rozdeľovanie zisku po zdanení na určité účely, napr. povinnú tvorbu rezervného fondu, ak táto povinnosť spoločnosti s ručením obmedzeným vznikla. Stanovujú tiež podmienky vyplatenia podielu na zisku (dividendy). Od roku 2014 nadobudol účinnosť nový právny inštitút **daňová licencia právnickej osoby**, s ktorým treba rátať v budúcich obdobiah.

V oblasti daní a odvodov sa situácia z roka na rok mení. Odporúčania v tejto oblasti poskytuje podnikateľom odborná tlač alebo internetové portály o podnikaní. Je užitočné sa poradiť aj s účtovníkom alebo daňovým poradcom, ktorí vedia vyčísliť, či je pri predpokladanej výške ziskov výhodnejšie podnikať napr. formou živnosti alebo s.r.o. Fyzické aj právnické osoby musia platiť odvody do zdravotnej a sociálnej poisťovne, ktoré sa často sa menia a sú značne vysoké.

7 Účasť na zisku/ strate spoločnosti a prístup k príjmom z podnikania. Miera rizika podnikateľa je úmerná jeho zisku alebo strate. **Živnostník má bezprostredný prístup k príjmom z podnikania.** Výška jeho disponibilného príjmu závisí okrem rozdielu medzi jeho príjmami (výnosmi) a výdavkami (nákladmi) súvisiacimi s predmetom podnikania aj od výšky dane z príjmov fyzickej osoby, poisťného na povinné verejné zdravotné poistenie, poisťného na účely sociálneho poistenia. Pre rok 2014 je hranica základu dane pre uplatnenie vyššej sadzby (nad 19%) dane z príjmov 35 022,31 €. Zákon o dani z príjmov poskytuje fyzickým osobám štyri formy nezdaniteľnej časti základu dane v r. 2014.

V osobných obchodných spoločnostiach sa zisk delí rovnakým dielom medzi spoločníkov, ak títo neuzatvorili dohodu o rozdeľovaní zisku a neuviedli túto požiadavku v spoločenskej zmluve. Podnikateľ jednotlivec si môže ponechať celý zisk. V prípade spoločnosti s ručením obmedzeným má spoločník, alebo konateľ dve základné možnosti vyplácania príjmov. Prvou je vyplatenie **podielu na zisku po zdanení**, ktorý možno vyplatiť až po skončení účtovného obdobia, za ktoré sa zisk dosiahol. Druhou možnosťou je vyplácanie príjmov priebežne v účtovnom období, napr. formou **odmeny za výkon funkcie konateľa**.

Prístup k príjmom z podnikania je dôležitý preto, lebo cieľom podnikateľských aktivít je nielen udržať a rozvíjať tieto aktivity, ale aj zabezpečiť dostatočný **príjem na osobnú spotrebú**,

8 Finančné možnosti a prístup k cudzemu kapitálu. Cudzí kapitál nie je možné získať rovnakým spôsobom vo všetkých právnych formách spoločnosti. Rozhoduje pritom spôsob a rozsah ručenia jednotlivca alebo spoločníkov. V osobných obchodných spoločnostiach existuje možnosť zvýšiť imanie spoločnosti zvýšením vkladu spoločníkov, priatím nového spoločníka alebo tichého spoločníka. Začínajúci podnikatelia, malé a stredné podniky sú v tejto oblasti vo veľmi ľažkej situácii napriek rôznym záručným programom, mikropôžičkám a podporám.

9 Zverejňovacie povinnosti spoločností. Vyplývajú z ustanovení OZ, Zákona o účtovníctve a z ďalších právnych noriem. Zverejňovacia povinnosť znamená, že spoločnosť je povinná publikovať v záujme ochrany veriteľov a investorov - účtovnú závierku (Súvahu, Výkaz ziskov a strát, Výkaz peňažných tokov a Poznámky k účtovnej závierke) a výročnú správu.

5.6.4 Ďalšie rozhodnutia podnikateľa

Ďalšie dôležité rozhodnutia podnikateľa sa týkajú:

- **obstarania materiálnych podmienok podnikania:** potreby dlhodobého hmotného a nehmotného majetku a obežného majetku na podnikanie a jeho cenovej dostupnosti,
- **celkovej potreby zamestnancov,** ich štruktúry, rozmiestnenia, využitia, odmeňovania a formy náboru zamestnancov, s ktorými v súlade so Zákonníkom práce uzatvorí vhodné formy pracovných zmlúv.

Majetok podniku - súhrn všetkých peňažných prostriedkov, pohľadávok a iných majetkových hodnôt, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na podnikanie. Potrebná suma majetku závisí od:

- odvetvia a odboru podnikania – rôzna náročnosť na vybavenie majetkom (priemysel, obchod, služby,
- rozsahu činnosti (hlavne predaja) podniku,
- uvažovanej technickej a technologickej úrovne podniku,
- očakávanej rýchlosťi obratu jednotlivých súčastí podnikového majetku (času od ich nákupu po spätnú premenu na peniaze),
- ocenenia objemu majetku bežnými trhovými cenami.

Táto problematika je podrobnejšie vysvetlená v kapitole „Majetok podniku“.

Právnická osoba smie zamestnávať fyzickú osobu, ktorá je podnikateľom, len legálne. Ak zamestnávateľ využíva závislú prácu fyzickej osoby, tak musí mať s ňou založený pracovnoprávny vzťah podľa Zákonníka práce a splniť si oznamovaciu povinnosť voči Sociálnej poisťovni.

Zamestnávanie pracovníkov a povinnosti zamestnávateľa voči nim sú podrobnejšie vysvetlené v kapitole „Riadenie ľudských zdrojov“.

5.6.5 Povinnosť tvoriť rezervný fond a sociálny fond

Spoločnosť s.r.o. povinne vytvára **rezervný fond** v čase a vo výške určenej v spoločenskej zmluve. Ak sa nevytvorí pri vzniku spoločnosti, vytvára ho z čistého zisku za rok, v ktorom sa zisk po prvý raz vytvorí vo výške minimálne 5 % z čistého zisku, maximálne však 10 % zo základného imania. Je ho možné použiť iba na krytie strát spoločnosti.

Akciová spoločnosť povinne vytvára rezervný fond pri vzniku minimálne vo výške 10 % zo základného imania a každoročne ho dopĺňa o sumu určenú v stanovách – minimálne 10 % z čistého zisku – najmenej do výšky 20 % zo základného imania.

Sociálny fond (SF) spoločnosť tvorí:

- ako povinný prídel vo výške 0,6 % (príp.. až 1 % u zamestnávateľa zameraného na dosahovanie zisku, ak vytvoril v uplynulom roku zisk a

súčasne splnil svoje odvodové povinnosti a ak je tak dohodnuté v kolektívnej zmluve) zo základu uvedeného v § 4 ods. 1 zák. 152/1994 Z. z. v znení neskorších predpisov,

- ako ďalší prídel vo výške dohodnutej v kolektívnej zmluve, najviac vo výške 0,5 % zo základu ustanoveného v § 4 ods. 1,
- alebo v prípade zamestnávateľa, ktorý kolektívne nevyjednáva, sumy potrebnej na poskytnutie príspevkov na úhradu výdavkov na dopravu do zamestnania a späť zamestnancom, ktorí splňajú podmienky uvedené v § 7 ods. 5 (mesačný zárobok nepresahuje 50 % priemernej nominálnej mesačnej mzdy zamestnanca za kalendárny rok predchádzajúci dva roky kalendárному roku, za ktorý sa tvorí fond), najviac však vo výške 0,5 % zo základu ustanoveného v § 4 ods. 1 zákona,
- z darov, dotácií a príspevkov.

Právnická osoba je povinná prostriedky SF viest' na osobitnom účte a zúčtovať preddavky odvedené do fondu do konca 2. mesiaca po uplynutí roka.

5.6.6 Registrácia na zdravotné poistenie

Platelia zdravotného poistného sú: zamestnanci, samostatne zárobkovo činné osoby (SZČO); zamestnávatelia, štát, platelia dividend (po prve v r. 2013 za r. 2012), osoby, ktoré sú verejne zdravotne poistené a nie sú zamestnancami, SZČO alebo osobami, za ktoré platí poistné štát (napr. dobrovoľne nezamestnané osoby). Zamestnávateľ má tieto povinnosti v zdravotnom poistení svojich zamestnancov:

- do 8 pracovných dní oznámiť za zamestnanca zmenu platiteľa poistného na tlačive Oznámenie zamestnávateľa o poistencoch pri zmene platiteľa poistného na verejné zdravotné poistenie. Ak má viac ako 20 zamestnancov poistených v príslušnej zdravotnej poisťovni, je od 1.7.2006 povinný predkladať oznámenie tejto zdravotnej poisťovni v elektronickej forme,
- zaplatiť preddavok na poistné vo výške 10 % z príjmu každého zamestnanca dosiahnutého v príslušnom kalendárnom mesiaci,
- ak zamestnáva osoby so zdravotným postihnutím vo výške 5 % z príjmu každého takéhoto zamestnanca (najmenej z minimálnej mzdy – ak ide o poberateľa invalidného dôchodku z $\frac{1}{2}$ minimálnej mzdy, najviac

z trojnásobku priemernej mesačnej mzdy, ktorá dva roky predchádza roku, v ktorom sa platí poistné),

- Na účely zdravotného poistenia v období od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2015 je platná minimálna mzda vo výške 380 € (r. 2014: 352 €) a priemerná mesačná mzda za 1. – 3. štvrtrok r. 2014 bola 838 € (za r. 2013: 824 €),
- zrazit' zamestnancovi a zaplatiť preddavok na poistné vo výške 4 % z príjmu zamestnanca dosiahnutého v príslušnom kalendárnom mesiaci; ak ide o osobu so zdravotným postihnutím vo výške 2 % z príjmu (najmenej z minimálnej mzdy – ak ide o poberateľa invalidného dôchodku z $\frac{1}{2}$ minimálnej mzdy, najviac z trojnásobku priemernej mesačnej mzdy).

Poistné platí zamestnávateľ na účet zdravotnej poistovne preddavkami na poistné v deň výplaty príjmov zamestnancov za príslušný kalendárny mesiac. Zúčtováva sa v ročnom zúčtovaní poistného, ktoré vykonáva príslušná zdravotná poistovňa.

- do 3 dní od dňa splatnosti odvádzaného preddavku poistného vykázať príslušnej zdravotnej poistovni preddavky na poistné za príslušný kalendárny mesiac v členení podľa jednotlivých zamestnancov, za ktorých odvádza poistné, na tlačive Výkaz preddavkov na poistné na verejné zdravotné poistenie,
- ak zamestnávateľ predkladá výkaz za viac ako 20 poistencov, je povinný ho predložiť v elektronickej forme, ak sa so zdravotnou poistovňou nedohodne inak.

Od 1.1.2013 sú zamestnávatelia povinní zrážať a platiť odvody zdravotného poistenia aj z príjmov zamestnancov, ktorí u nich pracujú na základe **dohody o vykonaní práce alebo dohody o pracovnej činnosti** (§ 10b ods. 1 zákona č. 580/2004 Z. z. v znení neskorších predpisov).

SZČO je povinná:

- do 8 pracovných dní písomne označiť poistovni určenie alebo zmenu platiteľa poistného na tlačive Oznámenie poistenca/platiteľa poisteného,
- do 8 dní po uplynutí príslušného kalendárneho mesiaca zaplatiť mesačný preddavok na poistné vo výške 14 % (pri zdravotnom postihnutí 7 %) z podielu pomernej časti základu dane z príjmu dosiahnutého v predchádzajúcim roku a koeficientu 1,6 (§38b ods. 4),

- v období od 1.1.2015 do 31.12.2015 je platný minimálny vymeriavací základ v sume 412 €.

5.6.7 Registrácia na sociálne poistenie

Zamestnávateľ je platiteľom poistného na:

- nemocenské poistenie,
- dôchodkové poistenie (člení sa na starobné poistenie a invalidné poistenie),
- úrazové poistenie (aj z dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru),
- garančné poistenie (od 1.8.2006 aj z dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru),
- poistenie v nezamestnanosti,
- do rezervného fondu solidarity.

Zamestnávateľ za zamestnanca odvádza poistné na:

- nemocenské poistenie,
- poistné na dôchodkové poistenie,
- poistné na poistenie v nezamestnanosti.

Zamestnávateľ je povinný:

- prihlásiť sa do registra zamestnávateľov vedeného pobočkou Sociálnej poisťovne príslušnou podľa sídla zamestnávateľa do 8 dní odo dňa, v ktorom začal zamestnávať aspoň jedného zamestnanca (aj keď zamestnáva len na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru),
- prihlásiť svojho zamestnanca do registra poistencov a sporiteľov starobného dôchodkového sporenia na nemocenské, dôchodkové poistenie a na poistenie v nezamestnanosti pred vznikom týchto poistení najneskôr pred začatím výkonu činnosti zamestnanca,
- prihlásiť zamestnanca vykonávajúceho práce na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru na nemocenské poistenie, na dôchodkové poistenie a na poistenie v nezamestnanosti pred vznikom pracovnoprávneho vzťahu, najneskôr pred začatím výkonu práce,

- odhlásiť zamestnanca najneskôr v deň nasledujúci po zániku poistení, zrušiť prihlásenie do registra poistencov a sporiteľov starobného dôchodkového sporenia,
- odhlásiť zamestnanca z registra poistencov a sporiteľov starobného dôchodkového sporenia najneskôr v deň nasledujúci po skončení pracovnoprávneho vzťahu,

zaplatiť poistné z vymeriavacieho základu (každého zamestnanca osobitne):

- 1,4 % na nemocenské poistenie,
- 17 % na dôchodkové poistenie (14 % starobné, 3 % invalidné),
- za zamestnanca, ktorý nie je sporiteľ v starobnom dôchodkovom sporení, príp. 8 % na dôchodkové poistenie (5 % starobné, 3 % invalidné),
- za zamestnanca, ktorý je sporiteľ v starobnom dôchodkovom sporení,
- 0,8 % na úrazové poistenie (do 31.12.2011); od 0,3 – 2,1 % v závislosti od zaradenia zamestnávateľa do nebezpečnostnej triedy (od 1.1.2012),
- 0,25 % na garančné poistenie,
- 1 % na poistenie v nezamestnanosti,
- 4,75 % do rezervného fondu solidarity,

(vymeriavací základ je od 1.1.2015 do 31.12.2015 mesačne v sume najmenej 380 € = minimálna mzda),

zrazit zamestnancovi z príjmu a odviesť poistné (v deň určený na výplatu príjmov na účet poist'ovne):

- 1,4 % na nemocenské poistenie,
- 7 % na dôchodkové poistenie (4 % starobné, 3 % invalidné),
- 1 % na poistenie v nezamestnanosti,
- z vymeriavacieho základu (vymeriavací základ je od 1.1.2015 do 31.12.2015 mesačne v sume najmenej 380 €,

- odstúpiť pobočke tlačivo, na ktorom sa preukazuje dočasná pracovná neschopnosť zamestnanca, ak trvá dlhšie ako 10 dní, do 3 dní po 10. dni trvania dočasnej pracovnej neschopnosti

z dohôd o práce vykonávaných mimo pracovného pomera (dohoda o vykonaní práce, dohoda o pracovnej činnosti, dohoda o brigádnickej práci

študentov) **platí len zamestnávateľ poistné** na úrazové poistenie a na garančné poistenie z príjmu za vykonanú prácu;

- predkladať pobočke výkaz poistného a príspevkov na starobné dôchodkové sporenie za príslušný kalendárny mesiac v lehote splatnosti ním odvádzaného poistného a príspevkov na starobné dôchodkové sporenie v členení na jednotlivých zamestnancov a na jednotlivé položky sociálneho poistenia (nemocenské, starobné, dôchodkové sporenie, invalidné, úrazové., garančné, poistenie v nezamestnanosti a rezervný fond solidarity).

Zamestnávateľ, ktorý má aspoň jedného zamestnanca, je povinný od 1. 12. 2011 zasielať príslušnej pobočke Sociálnej poistovne mesačné výkazy poistného a príspevkov na starobné dôchodkové sporenie elektronickou formou (cez internetovú adresu <https://podatelna.socpoist.sk>).

Zamestnávateľ je povinný viesť o svojich zamestnancoch evidenciu na účely sociálneho poistenia a predkladať túto pobočke do 3 dní od uplatnenia nároku na dávku alebo od skončenia pracovného pomeru.

Zamestnávateľ je povinný viesť o svojich zamestnancoch evidenciu na účely sociálneho poistenia a starobného dôchodkového sporenia v rozsahu upravenom zákonom; táto evidencia sa vedia od vzniku sociálneho poistenia a starobného dôchodkového sporenia zamestnanca po celé obdobie, počas ktorého toto poistenie a sporenie trvá. Platiteľom príspevkov starobného dôchodkového poistenia je právnická osoba – zamestnávateľ za zamestnancov, ktorí sú sporitelia. Zamestnávateľ je povinný:

Minimálny vymeriavací základ sociálneho poistenia SZČO = 50 % z priemernej mesačnej mzdy za kalendárny rok, ktorý dva roky predchádza aktuálnemu kalendárному roku. Mení sa od 1.1.kalendárneho roka a platí do 31.12. kalendárneho roka.

5.6.8 Registrácia na daňovom úrade

Registrácia na daň z príjmov

Správu dane z príjmov vykonáva miestne príslušný daňový úrad podľa sídla podnikateľa. Podnikateľ sa zaregistrouje ako platiteľ dane z príjmov ešte na JKM pri vybavovaní živnostenského oprávnenia. **Je povinný do 30 dní od získania povolenia alebo oprávnenia na podnikanie na území SR:**

- požiadať o registráciu miestne príslušného daňového úradu (DÚ),
- označiť čísla účtov vedených v bankách, na ktorých sú sústredené peňažné prostriedky z podnikateľskej činnosti,
- označiť druhy daní, ktoré u neho prichádzajú do úvahy, organizačné jednotky, predmet podnikateľskej činnosti, ktorý sa bude v prevažnej miere vykonávať, svoj štatutárny orgán, prípadne osoby, ktoré sú okrem tohto orgánu za ňu v daňových veciach oprávnené konáť, zriadenie prevádzkarne a jej umiestnenie na území SR,
- oznamovať správcovi dane zmeny skutočnosti do 15 dní odo dňa, keď vznikli.

Do 15 dní po uzatvorení každej zmluvy s daňovým subjektom so sídlom alebo bydliskom v zahraničí, na základe ktorej môže tomuto daňovému subjektu vzniknúť na území SR stála prevádzkareň alebo daňová povinnosť zamestnancov alebo osôb pre neho pracujúcich na území SR, označiť túto skutočnosť správcovi dane.

Od r. 2015 podnikatelia musia platiť **daňovú licenciu** - minimálnu daň, ktorú platí daňovník za každé zdaňovacie obdobie, za ktoré jeho daňová povinnosť vypočítaná v daňovom priznaní je nižšia ako výška daňovej licencie ustanovej pre jednotlivého daňovníka alebo ju musí platiť **daňovník, ktorý vykázal daňovú stratu**.

Pri zamestnávaní pracovníkov je zamestnávateľ povinný:

- požiadať o registráciu u správca dane ako platiteľ dane do 15 dní od vzniku povinnosti zrážať daň alebo preddavky na ňu, alebo daň vyberať,
- zraziť daň z príjmov zo závislej činnosti a do 5 dní po dni výplaty, poukázania alebo pripísania zdanieľnej mzdy zamestnancovi k dobru odviesť preddavky na daň znížené o úhrn daňového bonusu na účet daňového úradu,
- do 31.3. roka nasledujúceho po uplynutí zdaňovacieho obdobia vykonať na žiadosť zamestnanca, ktorému za príslušné zdaňovacie obdobie nevznikla povinnosť podať daňové priznanie, ročné zúčtovanie a výpočet dane,
- do konca kalendárneho mesiaca nasledujúceho po uplynutí kalendárneho štvrtroka predkladať správcovi dane prehľad o zrazených a odvedených preddavkoch na daň a dani vyberanej podľa § 43 (daň

vyberaná zrážkou) z príjmov zo závislej činnosti,

- ktoré zamestnancom vyplatił, a o daňovom bonuse za uplynulý štvrtrok,
- do 3 kalendárnych mesiacov po uplynutí zdaňovacieho obdobia predložiť správcovi dane hlásenie o vyúčtovaní dane a o úhrne príjmov zo závislej činnosti znižených o poistné a príspevky, ktoré je povinný platiť zamestnanec, a o daňovom bonuse, poskytnutých jednotlivým zamestnancom bez ohľadu na to, či ide o peňažné alebo nepeňažné plnenie za uplynuté zdaňovacie obdobie, a o zrazených preddavkoch na daň.

Registrácia na daň z pridanej hodnoty

Zdaniteľná osoba je osoba, ktorá nezávisle podniká, má povinnosť podať miestne príslušnému daňovému úradu žiadosť o registráciu pre DPH (stať sa platiteľom dane a získať daňové identifikačné číslo pre DPH), ak má sídlo, miesto podnikania alebo prevádzkareň v tuzemsku alebo ak nemá takéto miesto a má bydlisko v tuzemsku, a dosiahla za najbližších najviac 12 predchádzajúcich po sebe nasledujúcich kalendárnych mesiacov **obrat 49 790 €**. Je povinná podať túto žiadosť do 20. dňa kalendárneho mesiaca nasledujúceho po mesiaci, v ktorom dosiahla určený obrat. Žiadosť o registráciu pre daň môže podať aj zdaniteľná osoba, ktorá nedosiahla obrat 49 790 €. Platitelia DPH budú povinní uplatňovať daň pri dodávkach tovarov a služieb a zároveň budú mať právo na odpočítanie dane z týchto prijatých plnení.

Osoba, ktorá sa stala platiteľom, si môže odpočítať daň viažucu sa k všetkému majetku, ktorý nadobudla pred dňom registrácie, ak tento majetok neboli zahrnutý do daňových výdavkov v kalendárnych rokoch predchádzajúcich kalendárному roku, v ktorom sa stala platiteľom, okrem zásob.

Miestne dane a ostatné administratívne povinnosti podnikateľov

Pre podnikateľov sú z miestnych daní relevantné najmä daň z nehnuteľností a daň z motorových vozidiel.

Daňová problematika podnikov je podrobnejšie vysvetlená v kapitole „Dane podniku“.