

Obsah

Ekonomická samostatnosť podniku je prejavom slobody v podnikaní a plnej zodpovednosti za hospodárske výsledky. Podnik rozhoduje o cieľovom zameraní svojich podnikateľských aktivít, o získaní a použití finančných zdrojov a pod. Ekonomická samostatnosť vytvára obsah právnej samostatnosti, ktorá umožňuje podniku vstupovať do právnych vzťahov k ostatným podnikateľským i nepodnikateľským subjektom. Aby tieto podmienky mohli plniť má podnik niekoľko funkcií:.....	4
Ekonomické ciele	6
Výkonové ciele.....	6
Finančné ciele	6
Výsledkové ciele	6
Sociálne ciele podniku	6
Ciele orientované na spoločnosť	6
Ciele orientované na zamestnancov	6
Kulminácia	8
1.2.1 Zakladanie a vznik podniku	8
1.2.2 Rast podniku.....	12
Aby podnik mohol svoju prosperitu a úspešnosť na trhu udržať čo najdlhšie, je nevyhnutné, aby rozširoval svoje silné a odstraňoval svoje slabé stránky, neustále odhaľoval a využíval špecifické prednosti podniku. Výrobný program podniku je nevyhnutné neustále meniť, inovovať, dopĺňať, prípadne rozširovať podľa zvolenej stratégie.....	13
1.2.3 Stabilizácia	14
Pre fázu stabilizácie je typický spojitý, plynulý priebeh tak výšky príjmov, ako aj výšky výdavkov. Vrcholovým bodom výšky príjmov je bod kulminácie. Je to bod, v ktorom podnik dosahuje maximum príjmov. Za týmto bodom sa nachádza tá časť fázy stabilizácie, pri ktorej príjmy síce čiastočne klesajú, ide však o mierny pokles, ktorý nie je pre podnik príliš nebezpečný. Prosperujúci podnik vo fáze stabilizácie uskutočňuje viaceré opatrenia, aby predišiel prechodu do fázy krízy. Súčasťou týchto opatrení je neustála analýza postavenia podniku v porovnaní s konkurenciou a analýza celého radu faktorov, ako napr.:	14
Pozícia v rámci konkurencie a tým i budúca rentabilita sa určuje trhovým podielom podniku, štruktúrou jeho nákladov, ktoré určujú jeho podiel a ďalšími, predovšetkým internými faktormi, ktoré odrzkadľujú momentálne silné a slabé stránky podniku. Význam trhového podielu podstatne závisí od fázy životného cyklu podniku. V stabilných podnikoch je trhovú podiel skutočne jedným z najdôležitejších faktorov vplyvu na pozíciu v rámci konkurencie. Vo vznikajúcich alebo rozvíjajúcich sa podnikoch naproti tomu zohráva oveľa menšiu úlohu. Tu ešte nie sú konkurenčné štruktúry upevnené a môžu ich zmeniť nové technológie, noví konkurenti atď. Technológia je typickým kritickým faktorom úspechu v novo vznikajúcich podnikoch. Na určenie pozície v rámci konkurencie má osobitý význam dôkladná analýza nákladov.	15
Pozíciu podniku v rámci konkurenčných podnikov možno rozčleniť do nasledovných možných pozícií: - dominantná pozícia, ktorú vytvára najmenej 40%-ný podiel podniku	15

1. Teoretické prístupy k životnému cyklu podniku.

1.1. Charakteristika podniku, jeho funkcie a ciele.

Podnik v trhovej ekonomike je základným subjektom podnikania, ktorý má svoje typické vlastnosti a znaky. Jeho postavenie vyplýva zo vzájomného pôsobenia podniku a jeho okolia. Podnik a jeho podnikateľská aktivita je orientovaná cieľovo – ciele podniku tvoria východiskovú základňu podnikateľskej stratégie. Takisto ako každý z nás je členom národného spoločenstva je aj každý podnik súčasťou národného hospodárstva bez ohľadu nato či ide o štátny podnik, súkromný podnik, obchodnú spoločnosť alebo družstvo. Pod pojmom podnik rozumieme hospodársku jednotku, ktorá má právnu subjektivitu a ekonomickú samostatnosť. Podľa F. Etnera¹ „podnik je miesto, kde sa uskutočňuje výroba, kde sa rozhoduje o jej úrovni a niekedy aj o predajnej cene“. Podnikanie ako tvorivá ľudská činnosť má určité charakteristické znaky, ktorými sa líšia od iných druhov ľudských činností. Hlavnými znakmi podnikania by mali byť smelosť a vynachádzavosť, samostatné konanie hospodárskych subjektov, schopnosť rozhodovať, iniciatívnosť a inovátorstvo v riešení neštandardných úloh, ochota preberať a znášať hospodárske riziká a pod.

Pre úspešnú podnikateľskú činnosť musia byť vytvorené objektívne a subjektívne predpoklady, ktoré v praxi vytvárajú súvisiaci celok. Objektívne predpoklady podnikania sú vytvárané najmä trhovou ekonomikou, ktorá by mala stimulovať podnikanie tým, že umožní využiť ekonomické príležitosti všetkým tým, ktorí chcú v uvedenom odbore podnikáť zároveň poskytuje právne záruky všetkým vlastníkom a vytvára pre podnikateľov stabilné podnikateľské prostredie. Táto skupina objektívnych predpokladov stimuluje tzv. vonkajšiu podnikavosť, ako schopnosť nájsť, či zámerne vytvoriť a efektívne využiť príležitosti, ktoré sú a vznikajú na trhu. Sú to príležitosti, ktoré vznikajú z interakcií medzi podnikateľom, zákazníkmi, konkurentmi, finančnými partnermi, kooperujúcimi podnikmi a pod. V nadväznosti na ekonomické príležitosti trhu, konkurenčného podnikateľského prostredia sa podnikateľ snaží efektívne zhodnocovať disponibilné zdroje, ako aj tovary, ktoré produkuje. Objektívne predpoklady podnikania sa však vytvárajú aj vo vnútri podnikateľských subjektov, keď

¹ Etner, F.: Mikroekonómia. Bratislava, Elita 1993, s.103

vytvárajú tzv. vnútornú podnikavosť. Vtedy sa využívajú ekonomické príležitosti, ktoré v sebe skrýva vlastný podnikateľský subjekt. Ide o tvorivé aktivity v jednotlivých častiach transformačného procesu, napr. vo výrobe, obstarávaní, technickom rozvoji, predaji. Aktivity zamerané na dokonalejšie využívanie budov, pozemkov, zdrojov, zariadení ale aj personálu. Vnútorná podnikavosť často vytvára predpoklady na využitie vonkajšej podnikavosti a naopak.

K subjektívnym predpokladom podnikania patria najmä individuálne vlastnosti schopné realizovať určitý druh podnikania. Závisia od človeka, jeho schopností, pripravenosti, ale aj motivácie v podnikaní.

Jednotlivec-podnikateľ, má určitú osobnostnú charakteristiku, ktorá je odrazom jeho vlastných schopností na podnikanie. Osobnostnú charakteristiku podnikateľa možno vyjadriť pomocou črt, ktoré by mal mať každý podnikateľ:

- prirodzenú autoritu a prevahu
- pozitívnu predstavu o sebe
- iniciatívu a nezávislosť
- schopnosť stanovovať si nenáročné ciele a mať snahu ich realizovať.
- schopnosť podstupovať riziká
- potrebu presadiť sa v kolektíve

Osobnostná charakteristika podnikateľa sa často stotožňuje s charakteristikou vlastníka, prípadne manažéra. Je to z dôvodu, že v mnohých prípadoch splýva rola vlastníka a manažéra.

Nevyhnutnou súčasťou predpokladov podnikania sú aj právne predpoklady, ktoré vytvára legislatíva. Základnou právnou normou, ktorá upravuje podstatu a znaky podnikania v SR, je zákon č.513/1991 Zb. "Obchodný zákonník", s príslušnými novelami. Z tohoto vyplýva, podnik predstavuje celok, určený pre podnikateľskú činnosť v rámci jedného podnikateľského subjektu a tvoria ho veci majetkového práva, nehmotné práva (obchodné meno, povesť, postavenie na trhu, know-how), osobné zložky (štruktúra a kvalifikácia pracovníkov). Ocenenie všetkých uvedených zložiek podniku ako celku určuje jeho hodnotu².

² Majtán, Š.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava, ES 1993, s.21

Podnik je ekonomicky a právne samostatná podnikateľská jednotka, existujúca za účelom podnikania a jej základnými znakmi sú :

- kombinácia výrobných faktorov
- hospodárnosť podnikateľskej činnosti
- finančná rovnováha³ .

Ekonomická samostatnosť podniku je prejavom slobody v podnikaní a plnej zodpovednosti za hospodárske výsledky. Podnik rozhoduje o cieľovom zameraní svojich podnikateľských aktivít, o získaní a použití finančných zdrojov a pod. Ekonomická samostatnosť vytvára obsah právnej samostatnosti, ktorá umožňuje podniku vstupovať do právnych vzťahov k ostatným podnikateľským i nepodnikateľským subjektom. Aby tieto podmienky mohli plniť má podnik niekoľko funkcií⁴:

a) Podnikateľská funkcia.

Podnik má plnú zodpovednosť za optimálne vynakladanie zdrojov. Výsledkom činnosti je vyrobený výrobok či poskytnutá služba a zároveň aj príslušný finančný efekt. Podnik sa usiluje hospodáriť tak, aby maximalizoval svoj zisk a tak upevnil svoje pozície.

b) Výrobná a obslužná funkcia.

Je to výroba statkov a poskytovanie služieb, ich integráciou hovoríme o výrobo-obslužnej funkcii, ktorá odráža postavenie podniku v systéme del'by práce a ich orientáciou danú trhovým mechanizmom.

c) Obchodno-realizačná funkcia.

Vyjadruje vzťahy medzi jednotlivými subjektami trhu. Funkciou podniku je nielen vyrábať alebo poskytovať služby, ale plne rešpektovať podmienky , za ktorých sa uskutočňuje realizácia vytvoreného produktu.

d) Vedecko-technická funkcia.

Vzniká integráciou vedy s výrobou v rámci daného podniku. Každý podnik sa usiluje o uplatnenia najnovších poznatkov vedy tak, aby mu to znížilo náklady a prinieslo zisk. Tu treba mať na zreteli, že iné prostriedky má veľký podnik a iná situácia je v malých a stredných podnikoch.

³ Kupkovič, M. Podnikové hospodárstvo. Bratislava, Sprint 1996, s.19

⁴ Synek, M a kol.: Základy podnikové ekonomiky. Praha, Aleko 1990, s.25

e) Sociálna funkcia.

Výroba je aj sférou ľudskej aktivity, v ktorej človek formuje svoje profesné schopnosti a návyky. Tak ako sa jeho pracovná aktivita stáva prirodzenou ľudskou potrebou aj výrobná činnosť sa stáva sférou jeho sociálnej sebarealizácie – rastie pocit spolupatričnosti a spoluzodpovednosti. Súčasťou sociálnej funkcie je aj starostlivosť podniku o uspokojenie niektorých sociálnych potrieb.

f) Enviromentálna funkcia – ochrana životného prostredia⁵.

Dynamika zmien v okolí podniku, meniace sa interakcie podniku k ostatným prvkom okolia, vyvolávajú u viacerých manažérov tendenciu k podceneniu podnikateľskej stratégie. Tento názor sa často zdôvodňuje aj nepredvídateľnými zmenami vo výrobnom programe, neistotou v disponibilných zdrojoch, v dynamicky rastúcich cenách výrobných faktorov, skokovými zmenami v úrovni techniky a technológie a ďalšími, ktoré spôsobujú, že je možné riadiť podnik operatívne, bez vymedzenia podnikateľskej stratégie, ktorá by v týchto podmienkach nebola reálna.

TOP manažment podniku však musí podniku udávať smer ďalšieho rozvoja, iniciovať rast, rozhodovať o zásadných strategických operáciách. Rozvoj podniku často rozhodujúcim spôsobom ovplyvňuje malý tím vrcholového vedenia, ktorí sa výhradne venujú rozhodovaniu o strategických otázkach, čiže sú tvorcami podnikateľskej stratégie. Obsahom podnikateľskej stratégie je sformulovanie strategických cieľov a určenie strategických operácií, ktorými sa zabezpečí ich realizácia⁶.

Výsledkom tvorby podnikateľskej stratégie je podnikový cieľ, alebo v zmysle variantnosti podnikateľskej stratégie množina podnikateľských cieľov. Cieľ podniku je veličina budúcnosti. Vypovedá o takom budúcom stave podniku (produktach, výrobných faktoroch, majetku, finančných zdrojoch, atď.), ktorý chce podnik dosiahnuť⁷. Sformulovaná a prijatá množina podnikových cieľov určuje cieľové správanie sa podniku. Množina podnikových cieľov je otvorená, v zmysle permanentne dopracovávanej podnikateľskej stratégie sa dopĺňa o ďalšie aktuálne ciele a anulujú sa ciele, ktoré stratili svoju aktuálnosť.

⁵ Autor DP

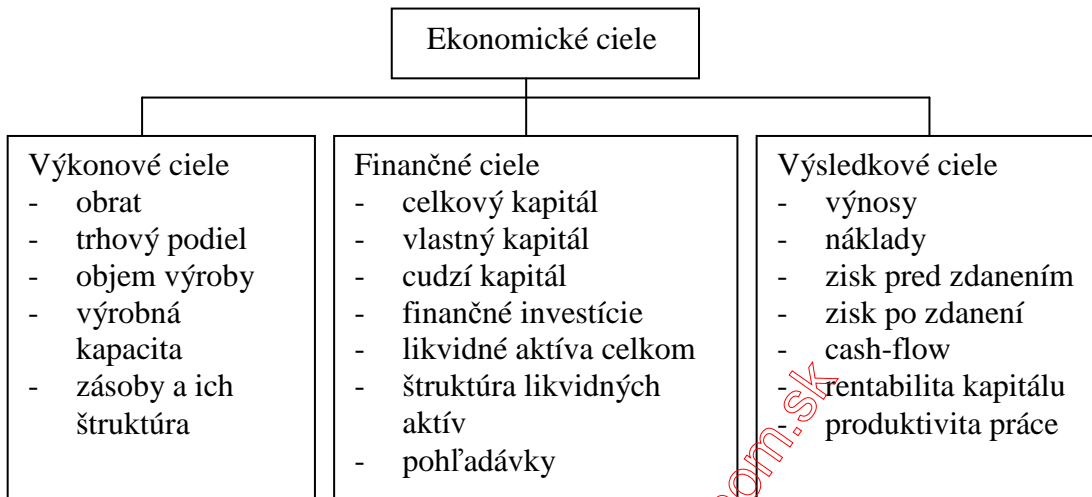
⁶ Souček, Z.: Ministrarégia firmy. Praha, Economia 1991, s.8

⁷ Kupkovič, M: Podnikové hospodárstvo. Bratislava , Sprint 1996, s.32

Klasifikácia cieľov podľa ich obsahu sa vzťahuje k ich prevažujúcej obsahovej orientácii. Môže ísť o ciele ekonomické, sociálne.

Ekonomický obsah má tá časť cieľov, ktorá sa zameriava na kvantitatívne merateľný výsledok podnikovej činnosti. sú to najmä ekonomické ciele operatívneho charakteru, ktoré možno klasifikovať nasledovne:

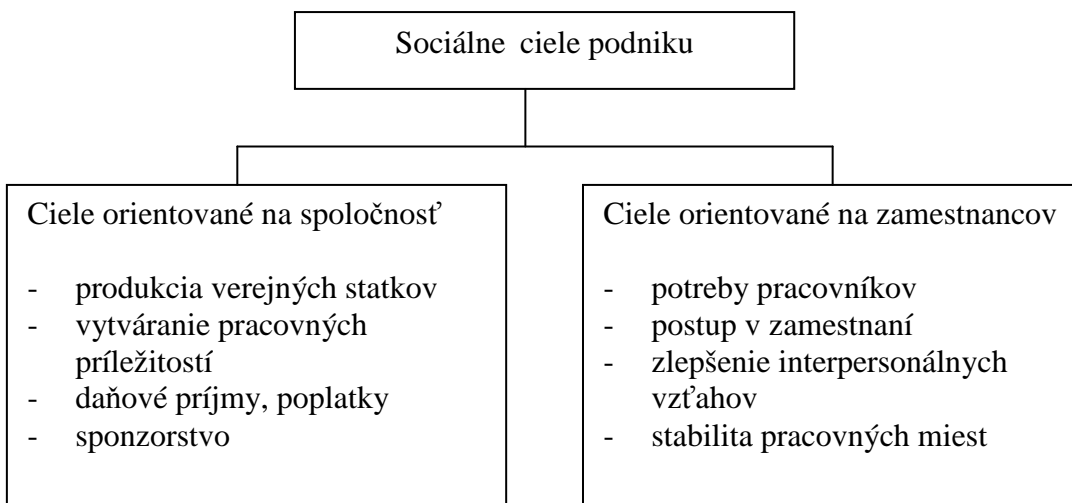
Obr. 1 Členenie ekonomických cieľov⁸



Zdroj: Kupkovič, M. Podnikové hospodárstvo. Sprint 1996

Sociálne ciele podniku vyjadrujú jeho sociálnu politiku. Ide o ciele, ktoré sú orientované smerom na spoločnosť a ciele orientované na pracovníkov. V prosperujúcich podnikoch spĺňajú sociálne ciele dôležitú podpornú a motivačnú úlohu pri plnení ekonomických cieľov. Klasifikovať ich možno nasledovne:

Obr. 2 Sociálne ciele podniku⁹



⁸ Kupkovič, M a kol.: Podnikové hospodárstvo. Sprint, 1996, s. 34

⁹ Tamtiež, s.36

Množina podnikových cieľov, vhodne a prehľadne usporiadaná, ktorá obsahuje konkrétne a mobilizujúce ciele, vytvára predpoklady pre účinné strategické riadenie podniku.

1.2. Fázy životného cyklu podniku.

Existencia podniku ako podnikateľského subjektu je časovo ohraničená začiatkom a ukončením jeho podnikateľskej aktivity. Životný cyklus podniku môže byť dlhý (trvať desaťročia storočia, resp. nemusí byť ohraničený zánikom), alebo krátky (medzi vznikom a zánikom uplynie niekoľkomesačné, prípadne ročné obdobie života podniku)¹⁰. Vytvára niekoľko ohraničených fáz, ktorými podnik počas svojho života môže, no nemusí prechádzať. Každý podnik prechádza prvými fázami životného cyklu, no môže predčasne zaniknúť a tak sa nedostane napr. do tretej fázy životného cyklu. Za základné fázy životného cyklu podniku možno označiť :

- zakladanie a vznik
- rast
- stabilizáciu
- krízu
- zánik¹¹.

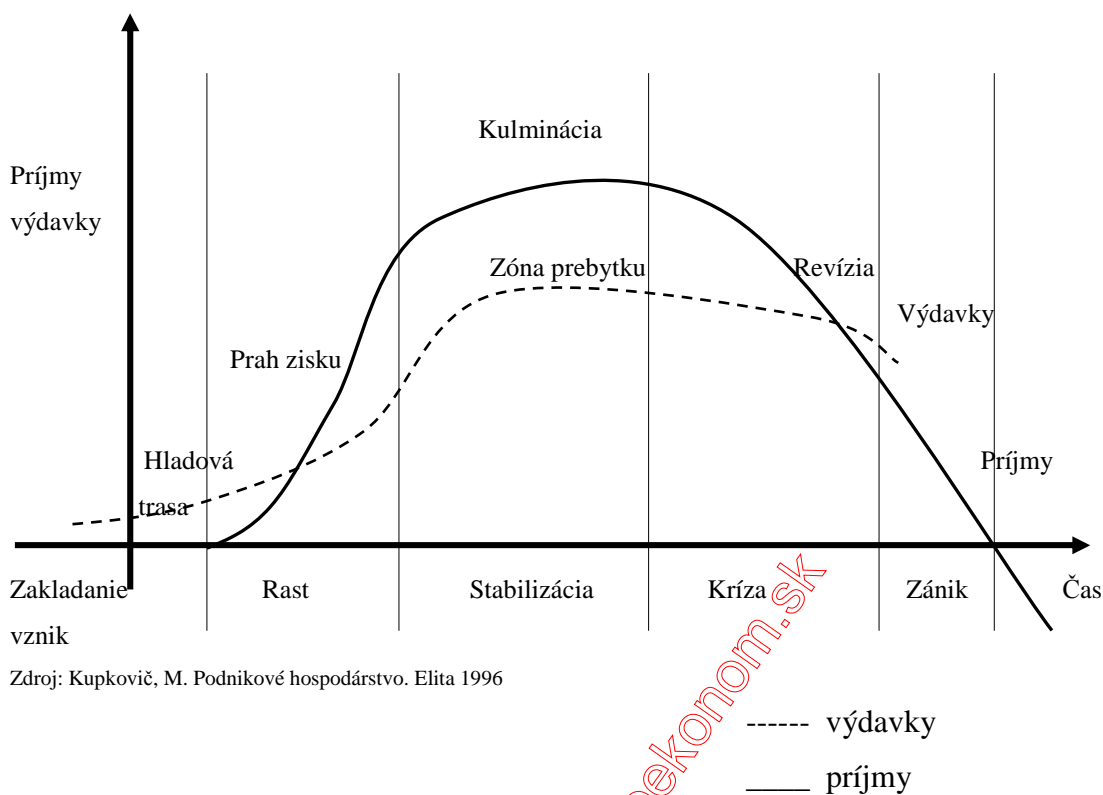
Vznik a zánik podniku však najčastejšie nebýva dôsledkom existencie jednej fázy rastu, stabilizácie a krízy. Často dochádza ku kríze a zániku bez dosiahnutia fázy stabilizácie, alebo po fáze krízy nenastáva zánik, no prichádza k ďalšiemu rastu. Na priebeh životného cyklu podniku vplyvajú vnútorné a vonkajšie podmienky pre podnikanie, napr. aktivita konkurenčných firiem, inovačná aktivita podniku, kvalifikácia pracovníkov, nákladovosť transformačného procesu, fiškálna politika štátu, daňové zaťaženie a iné. Životný cyklus vypovedá aj o stupni rozvoja podniku, jeho postavenia na trhu a tvorí východiskové informácie pre prognózovanie budúcej existencie a vývoja podniku. Grafické zobrazenia životného cyklu podniku,

¹⁰ Etner, F.: Mikroekonomia, Bratislava, Elita 1993, s.52

¹¹ Autor DP

prostredníctvom krivky príjmov a krivky výdavkov v závislosti od času, vyjadruje nasledovný obrázok

Obr. 3 Životný cyklus podniku¹²



Zdroj: Kupkovič, M. Podnikové hospodárstvo. Elita 1996

1.2.1 Zakladanie a vznik podniku.

Proces zakladanie podniku, ktorý je ukončený vznikom podniku, je zložitý rozhodovací proces. Na jeho začiatku je idea budúceho podnikateľa, ktorá sa v procese zakladania overuje prostredníctvom analýzy budúceho trhu, osobnosti zakladateľa a prostredníctvom disponibilných finančných zdrojov, ktoré si vyžaduje realizácia podnikateľskej idey. Podnikateľská aktivita vyžaduje mať jasný cieľ i čiastkové ciele a vysoko rozpracovanú stratégiu s pevným úsilím dosiahnuť stanovený cieľ. Podnikateľovi sa plne odporúča venovať uskutočňovaniu cieľov a pritom ešte každý deň urobiť niečo navyše. V mnohých analýzach sa odporúča položiť si pár otázok a odpovedať na ne. Napr.: V čom budem podnikateľ, aký je predmet môjho podnikania? Vyznám sa v tom? Čo budem vyrábať? Komu ich budem ponúkať? Aké služby budem poskytovať? Za akú cenu? Aký silný trh je v oblasti podnikania? Mám dostatok kapitálu

¹² Kupkovič, M.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava, Elita 1996, s.39

na založenie podniku, resp. mám ho kde vhodne získať? Pri tejto otázke je vhodné si urobiť analýzu disponibilných finančných zdrojov ktoré má, či môže podnikateľ za určitých úverových podmienok získať. Analýza vypovedá o potrebe kapitálu, ktorú konfrontuje so zdrojmi jeho zabezpečenia. Ak budúci podnikateľ disponuje vlastným kapitálom, v takej výške, ktorou pokrýva 25-30%¹³ potrebného celkového kapitálu, má finančné predpoklady pre založenie podniku.

Podnikanie sa stalo relatívne samostatné a so štátom je prepojené len cez daňovú a subvenčnú politiku. Relatívne najdlhšiu cestu k podnikateľskej samostatnosti prešlo odvetvie poľnohospodárstva a potravinárskeho priemyslu, kde štát ešte dlho určoval maximálne ceny produktov. Tým sa spomaľovala cesta k trhovej ekonomike pre toto odvetvie a tým aj jeho inovácia a interifikácia.

Súčasťou zakladania a vzniku podniku je vypracovanie podnikateľského zámeru a podnikateľského rozpočtu.

Pri zakladaní podniku treba vypracovať podnikateľský zámer, ktorý zabezpečí dlhodobú prosperitu podniku. Kvalita podnikateľského zámeru má pre novo vznikajúci podnik veľký význam. Je to zjednodušená stratégia podniku, pričom tento dokument zdôvodňuje potrebu založenia, či ďalšieho rozvoja podniku¹⁴. Vyjadruje základné rozvojové smery, očakávané dôsledky pre podnik a jeho okolie, zachytáva základné rozvojové trendy a dynamizuje procesy v podnikaní. Podnikateľský zámer môže podnikateľ vypracovať sám, alebo ním poverená špeciálna agentúra. Týmto dokumentom sa môže podnikateľ prezentovať pred predpokladanými budúcimi spoluvlastníkmi, bankou, budúcimi zákazníkmi a zároveň slúži pre získanie dotácie od vládnych orgánov, obecných zastupiteľstiev, inštitúcií pre podporu podnikania rôznych nadácií a pod.

Štruktúra podnikateľského zámeru závisí od účelu, pre ktorý sa vypracováva. Mal by byť stručný, presvedčivý s primeranou formálnou úpravou. Mal by predstaviť novo zakladaný podnik, jeho vlastníkov a vrcholových manažérov, analyzovať okolie podniku, silné a slabé stránky, ako aj špecifické prednosti budúceho podniku, mal by

¹³ Autor DP

¹⁴ Sedlák, M. a kol.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava, Alfa 1992

charakterizovať zásadný podnikateľský projekt , popis cieľového stavu, ako aj postupu prác pri realizácii a kontrole plnenia podnikateľského zámeru.

Prvá časť podnikateľského zámeru obsahuje stručnú analýzu okolia , analýzu silných a slabých stránok podniku. Podnikateľ analyzuje trh , na ktorom chce pôsobiť, zisťuje, kde sú na trhu voľné miesta, aká je solventnosť trhu, dopyt a ponuka. Pri analýze okolia treba skúmať i možnosti, ktoré prináša vedecko-technický rozvoj. Analyzujú sa právne a ekonomické podmienky , vplyv regiónu (obyvateľstvo, jeho štruktúra a počet, vplyv na životné prostredie).

Ak chce byť podnikateľ úspešný musí poznať silné a slabé stránky svojho podniku. Silnou stránkou môže byť to, čo dokážeme urobiť najlepšie, lacnejšie a rýchlejšie ako ostatné podniky. Slabé stránky podniku treba dôkladne analyzovať a prekonať ich čo najrýchlejšie. Treba formulovať špecifické prednosti podniku, za ktoré považujeme také vlastnosti, ktoré sa líšia od vlastností ostatných podnikov a ktorými si zabezpečujeme dlhodobú konkurenčnú schopnosť. Podnikateľ sa snaží zistiť aké špecifické prednosti vlastní, či ich vytvorí a ako pomocou nich môže prekonať konkurenciu. Prednosti môžu vychádzať zo silných stránok podniku ako sú orientovanie sa na rýchlosť dodávok, vysoká inovačná frekvencia výrobkov, dokonalejšie poskytovanie služieb zákazníkom, okamžitý servis a pod. Každý podnik musí mať svoju víziu, ktorá sa formuluje na základe celého radu úvah a ukazuje aký podnik chceme vybudovať, čím chce podnik byť. Vízia podniku sa prevažne skladá zo štyroch častí. Najskôr je potrebné vykonať predstavu o potrebe finančných zdrojov, ktoré podnik bude mať v priebehu predpokladaného podnikateľského obdobia k dispozícii. Potom sa urobí zásadné strategické rozhodnutie o tempe a kvalite rastu podniku. Podnik si určuje tempo rastu najdôležitejších ukazovateľov napr. tržieb, zisku a základných proporcií medzi najdôležitejšími ukazovateľmi, ktoré chce v budúcnosti dosiahnuť. V ďalšej časti je nutné uskutočniť marketingový prieskum trhu, ktorým sa zisťujú solventné segmenty dopytu. Nájdenie týchto segmentov je ťažké, avšak nie nemožné. Prieskum trhu sa musí robiť veľmi kvalifikovane, lebo začať podnikat' naslepo pre neznámy trh je neprípustným rizikom. Posledná časť vízie podniku obsahuje základnú predstavu o jeho organizačnom usporiadaní.

Organizácia musí podporovať ciele podniku a prispievať k jeho uplatneniu na trhu.

Podnikateľský plán by mal obsahovať aj formuláciu strategických vrcholových cieľov a formuláciu strategických operácií. Vrcholové ciele treba jasne formulovať, lebo

usmerňujú prácu nielen vedenia podniku, ale i celého kolektívu. Nahradzujú tak desiatky podrobných pokynov a smerníc. Sú to ciele smerujúce k trhu, uspokojeniu dopytu, vytváraniu ekonomického efektu, majetku podniku, pracovného kolektívu. Počet cieľov by mal byť malý a mali by byť formulované tak, aby bola medzi nimi vzájomná väzba a aby sa vzájomne podporovali.

Spracovanie uvedených častí umožňuje strategické formulovanie operácii smerujúce k dosiahnutiu cieľov pri zakladaní nového podniku.

Zakladateľský rozpočet predbežne informuje podnikateľa o pravdepodobnom hospodárskom výsledku novo vznikajúceho podniku a hlavne o potrebe kapitálu¹⁵.

Pozostáva z rozpočtu nákladov a výnosov, rozpočtu investičného a prevádzkového kapitálu a zdrojov jeho financovania. Rozpočet nákladov, výnosov sa vypracováva v podobe mesačného a ročného rozpočtu¹⁶. Má význam v podobe plánovacieho dokumentu, ktorým sa predpovedá obdobie „hľadovej trasy“, podniku, čiže obdobia, keď podnik produkuje straty ako účtovný výsledok hospodárenia. Rozpočet kapitálu pre financovanie investičného a obežného majetku zodpovedá predpokladanej potrebnej štruktúre majetku podniku. Z rozpočtu potrebného kapitálu budúci vlastník vyvodzuje závery o potrebe cudzieho kapitálu, ako tak dlhodobého aj krátkodobého.

Súčasťou fázy zakladania a vzniku podniku je aj rozhodovací proces o organizačno-právnej forme podnikov, v ktorom sa využívajú výsledky analýz zakladania podniku. Voľba konkrétnej právnej normy závisí najmä od nasledovných kritérií :

- potrebná výška vlastného kapitálu
- výška daňového zaťaženia
- spôsob delenia zisku
- rozdelenie podnikateľského rizika
- nároky na založenie podniku, rýchlosť založenia a iné¹⁷.

Vlastné založenie podniku spočíva okrem horeuvedených činností aj vo vypracovaní žiadúcej dokumentácie a to v spoločenskej zmluve, zakladateľskej zmluve a ostatných náležitosti v zmysle Obchodného zákonníka. Podnik vzniká po splnení všetkých zákonných opatrení až jeho zápisom do obchodného registra.

¹⁵ Souček, Z.: Strategické myšlení, základ podnikatelského úspěchu, Economia, Praha 1991, s. 69

¹⁶ Tamtiež, s. 69

¹⁷ Kupkovič, M.: Podnikové hospodárstvo, Bratislava 1993, s. 69

1.2.2 Rast podniku

Po fáze založenia podniku dochádza k presadzovaniu sa podniku na trh. Trh vyžaduje nielen štrukturálne zmeny, ale i väčšie objemy produkcie, či služieb. Vedie to aj k zmenám veľkosti podniku, jeho rastu. Táto fáza sa otvára prostredníctvom naštartovania krivky príjmov, ktorá by mala mať pomerne strmý priebeh tak, aby čo najskôr v bode prahu zisku pretla krivku výdavkov. Práh zisku ukončuje hladovú trasu životného cyklu podniku a otvára zónu prebytku, v ktorej príjmy podniku prevyšujú výdavky a hospodárskym výsledkom je zisk. Fáza rastu je ukončená v tom období, keď krivky príjmov a výdavkov strácajú svoju strmosť a sú pomerne stabilizované. Rast podniku je možné dosiahnuť dvoma formami a to interným a externým rastom¹⁸.

Pri internom raste podniku ide o čoraz účinnejšie využívanie výrobných faktorov, ktoré sme získali a do podniku vložili pri zakladaní podniku (pozemky, budovy, stroje, zásoby, personál atď.). Účinnejším využívaním majetku a personálu sa zvyšuje obrat, diverzifikuje sa do ďalších podnikateľských aktivít, rozširuje a skvalitňuje sa pôsobenie na trhu. Takisto sa objavujú možnosti zavádzania nových výrobkov ako i nových služieb na existujúcich trhoch, alebo sa hľadajú nové trhy pre existujúce a nové výrobky a služby. Interný rast je spojený s výrobkami, službami a trhom, čo je možné dosiahnuť na základe vlastnej podnikovej investičnej činnosti, a to reinvestíciou zisku, štrukturálnymi zmenami, inováciami, výrazným skvalitnením výrobkov, prác, služieb v konkurenčnom prostredí. Interný rast sa potom prejavuje v raste kvantitatívnych ukazovateľov veľkosti podniku. Významnú rolu tu zohráva práve vhodná motivácia zamestnancov na plnení úloh podnikateľskej aktivity.

Externý rast podniku je vyvolaný buď použitím externých finančných zdrojov alebo externého majetku, ktorý splynie s majetkom príslušného podniku. Príkladom externého rastu je prijatie ďalšieho spoločníka do obchodnej činnosti a využitie jeho kapitálového vkladu na reinvestovanie. Ďalším externým rastom je fúzia, čiže splynutie dvoch podnikov, pri ktorých jeden z nich zaniká a druhý zväčšuje svoj rozsah. Fúzie podnikov môžu vzniknúť splynutím podnikov v rámci toho istého podnikateľského odboru, vtedy ide o horizontálne fúzie podnikov. Alebo splynú podniky, ktoré na seba výrobne

¹⁸ Synek, M. a kol.: Základy podnikovej ekonomiky. Aleko, Praha 1990, s. 72

nadväzujú za účelom zhodovania konečného produktu vtedy ide o vertikálnu fúziu¹⁹. Rast podniku a jeho dynamika má nielen svoju kvantitatívnu, ale aj kvalitatívnu stránku, ktorou je prosperita podniku.

Prosperita je tou časťou fázy rastu, ktorá sa nachádza za prahom zisku v zóne prebytku. O prosperite podniku môžeme hovoriť za predpokladu, že je úspešný na trhu, to znamená:

- jeho výroba a predaj výrobkov a služieb na trhu stúpa
- ceny jeho výrobkov, prác a služieb sa v zásade nemenia, alebo len mierne klesajú, prípadne mierne stúpajú
- náklady podniku sa nemenia (stúpajú len v prípade očakávaného konkurenčného boja, alebo pri prenikaní na ďalšie trhy), prípadne klesajú
- zisk má vzostupnú tendenciu
- prístupujú noví konkurenti, ktorých priťahujú šance podieľať sa na vysokom zisku²⁰.

Prosperujúci podnik vo fáze rastu priťahuje záujem konkurencie. Aby sa podnik udržal vo fáze rastu a plynule sa dostal do fázy stabilizácie, rozvíja ďalšie podnikateľské aktivity:

- uskutočňuje dôslednú analýzu trhu a volí vhodnú cenovú stratégiu
- zvyšuje kvalitu výrobkov a uskutočňuje dôslednú inováciu výrobkov
- realizuje viaceré podporné aktivity predaja (novodistribúciu tovarov, vedenia a pod.).

Aby podnik mohol svoju prosperitu a úspešnosť na trhu udržať čo najdlhšie, je nevyhnutné, aby rozširoval svoje silné a odstraňoval svoje slabé stránky, neustále odhaľoval a využíval špecifické prednosti podniku. Výrobný program podniku je nevyhnutné neustále meniť, inovovať, dopĺňať, prípadne rozširovať podľa zvolenej stratégie.

Fáza rastu podobne ako životný cyklus podniku prechádza niekoľkými stupňami. V počiatku ide o malý novozałożený podnik, ktorý rastie najmä za pomoci tvorivosti jeho vlastníkov- jednotlivých spoločníkov. Rastúcou veľkosťou podniku vznikajú nové

¹⁹ Souček, Z.: Strategické myšlení, základ podnikatelského uspechu. Economia, Praha 1991, s. 75

²⁰ Kupkovič, M.: Podnikové hospodárstvo, ES, Bratislava 1993, s.71

manažérske a výkonné činnosti, ktoré si vyžadujú deľbu práce a špecializáciu jednotlivých spoločníkov, využívanie špecializovaných externých služieb konzultantov, finančných a daňových poradcov, menovanie prokuristu a pod. V druhom stupni ide už o podnik strednej veľkosti, ktorý si vyžaduje deľbu práce v riadení. Vznikajú viaceré špecializované riadiace i výkonné činnosti. Rastú nároky na samostatnosť a pracnosť v rozhodovaní jednotlivých manažérov. Ďalší rast podniku sa dosahuje najmä prostredníctvom čoraz kvalifikovanejšej riadiacej práce jednotlivých manažérov. V treťom stupni je typická decentralizácia v riadení z vrcholového stupňa riadenia na jednotlivé vnútro podnikateľské jednotky. Manažéri disponujú rozsiahlou rozhodovacou právomocou, získajú novú motiváciu pre svoju manažérsku aktivitu, uplatňujú svoje delegované rozhodovacie právomoci. Vzniká tu však možnosť konfliktu záujmov, zneužitia rozhodovacej právomoci, ktorej sa čelí permanentnou kontrolou. V poslednom stupni je podnik už veľkým, pomerne zrelým objektom, v ktorom môže nastať kríza byrokracie, ak vrcholový stupeň riadenia disponuje rozsiahlymi riadiacimi kompetenciami. Pre jej eliminovanie vrcholový stupeň riadenia obetuje jednotu riadenia v prospech posilnenia podnikateľskej autonómie filiálok, závodov, prevádzok. Tým sa čelí narastaniu byrokracie, ktorá sa prejavuje množstvom dokumentov obiehajúcich medzi centrárou a vnútro podnikovými podnikateľskými jednotkami, ktoré slúžia ako podklad pre rozhodovací proces. Prekonať túto krízu možno dôslednou decentralizáciou rozhodovacej právomoci, ktorá by mala vyústiť do úplne autonómneho postavenia bývalých vnútro podnikových jednotiek, ktorých podnikateľská aktivita je iba koordinovaná zo strany riadiacej centrály.

1.2.3 Stabilizácia

Fáza stabilizácie podniku nastupuje po fáze rastu a celá sa nachádza v zóne prebytku. Je to fáza typická pre prosperujúci podnik a snahou podniku je udržať sa v tejto fáze čo najdlhšie. Spravidla však netrvá dlho.

Pre fázu stabilizácie je typický spojitý, plynulý priebeh tak výšky príjmov, ako aj výšky výdavkov. Vrcholovým bodom výšky príjmov je bod kulminácie. Je to bod, v ktorom podnik dosahuje maximum príjmov. Za týmto bodom sa nachádza tá časť fázy stabilizácie, pri ktorej príjmy síce čiastočne klesajú, ide však o mierny pokles, ktorý nie je pre podnik príliš nebezpečný. Prosperujúci podnik vo fáze stabilizácie uskutočňuje viaceré opatrenia, aby predišiel prechodu do fázy krízy. Súčasťou týchto opatrení je

neustála analýza postavenia podniku v porovnaní s konkurenciou a analýza celého radu faktorov, ako napr.:

- miera rastu a potenciálu pre budúci rast, resp. stupeň nasýtenia trhu
- šírka sortimentu, intenzita a inovačná frekvencia výrobných zmien
- množstvo konkurentov, štruktúra a tendencie konkurencie
- lojalita zákazníkov a stabilita kúpnych návykov
- stabilita trhového podielu
- možnosti vstupu do odvetvia a atraktívnosť odvetvia pre nových konkurentov
- úloha a stabilita technológie²¹.

Pozícia v rámci konkurencie a tým i budúca rentabilita sa určuje trhovým podielom podniku, štruktúrou jeho nákladov, ktoré určujú jeho podiel a ďalšími, predovšetkým internými faktormi, ktoré odzrkadľujú momentálne silné a slabé stránky podniku. Význam trhového podielu podstatne závisí od fázy životného cyklu podniku. V stabilných podnikoch je trhovú podiel skutočne jedným z najdôležitejších faktorov vplyvu na pozíciu v rámci konkurencie. Vo vznikajúcich alebo rozvíjajúcich sa podnikoch naproti tomu zohráva oveľa menšiu úlohu. Tu ešte nie sú konkurenčné štruktúry upevnené a môžu ich zmeniť nové technológie, noví konkurenti atď. Technológia je typickým kritickým faktorom úspechu v novo vznikajúcich podnikoch. Na určenie pozície v rámci konkurencie má osobitý význam dôkladná analýza nákladov. Pozíciu podniku v rámci konkurenčných podnikov možno rozčleniť do nasledovných možných pozícií: - dominantná pozícia, ktorú vytvára najmenej 40%-ný podiel podniku na relevantnom trhu²², dominantní konkurenti sa vyskytujú zriedka

- silná pozícia, ktorú vytvára menší ako 40%-ný podiel na relevantnom trhu, avšak podnik nie je vystavený podstatnej súťaži trhu, je natoľko ekonomicky silný, že sa môže správať nezávisle vo vzťahu k iným podnikateľským subjektom a konečným spotrebiteľom
- vhodná pozícia podniku na relevantnom trhu vzniká vtedy, ak odvetvie je značne rozčlenené a nevyskytuje sa v ňom žiaden mimoriadne ekonomicky silný konkurent
- stála pozícia na relevantnom trhu vzniká pre podnik vtedy, ak dispo-

²¹ Tamtiež, s. 73

²² Zákon o ochrane hospodárskej súťaže č.188/1994 Zb.

nuje určitými špecifickými prednosťami pred ostatnými konkurentmi na relevantnom trhu ,ide o výrobky mimoriadnej kvality špecializovaný či doplnkový výrobný sortiment, atď.

- slabá pozícia podniku na relevantnom trhu je vyvolaná slabými konkurentmi , ktorí sú často bezvýznamní pre konkurenčnú dynamiku v odvetví a z dlhodobého hľadiska nemôžu prežiť.

Týka sa to aj väčších a potencionálne silnejších konkurentov, ktorí znášajú závažné chyby minulosti alebo majú mimoriadne kritické slabé stránky. Slabá pozícia na relevantnom trhu spravidla vyvoláva ukončenie fázy stabilizácie a príchod fázy-krízy.

1.2.4 Kríza podniku

Po úspešných fázach životného cyklu podniku sa môže prosperujúci podnik dostať do štádia stagnácie, ktoré signalizuje vznik fázy krízy a možnosti prípadného zániku. Dostávajú sa podnikateľské neúspechy, ktoré predurčujú stagnáciu a zánik podniku. Príčiny podnikateľských neúspechov vyplývajú buď z nedostatočnej trhovej pozície, alebo vyššej nákladovosti v porovnaní s konkurenciou, či iných slabých stránok podnikateľských aktivít.

Podnikanie je trvale spojené s rizikom a preto je možný aj neúspech v podnikaní. V životnom cykle podniku obyčajne nastáva po kulminácii mierny pokles, ktorý vedie ku kríze, ktorá sa buď prekoná, alebo vedie priamo k zániku spoločnosti. Príčiny, ktoré vedú k podnikateľskému neúspechu sú nasledovné:

- a) trhové riziká
- b) výrobné riziká
- c) ekonomické riziká
- d) finančné riziká
- e) politické riziká
- f) technologické riziká
- g) riziká ľudského faktoru

- a) Trhové riziká sú spôsobené rôznou hladinou cien medzi cenou trhovou za vyrobené produkty a základnou cenou.
- b) Výrobné riziká – tu pôsobí hlavne pôdnoklimatický a biologický faktor. Tiež do tohto rizika spadajú aj rôzne poruchy strojov a technológií.
- c) Ekonomické riziká – do tejto skupiny patria tzv. nákladové riziká ako zvýšenie cien energie, surovín, rast miezd, colné riziká a pod.
- d) Finančné riziká – sem patrí nedostupnosť úverov, zvýšenie úverového zaťaženia, likvidita podniku.
- e) Politické riziká – vyvoláva vláda a dotýkajú sa daňovej politiky, colnej politiky, zahranično – politických vzťahov, embarga.
- f) Technologické riziká – znamenajú, že investície boli vložené do zastaralej technológie a ich návratnosť je ohrozená.
- g) Riziká ľudského faktoru – sem patrí charakter, zdravie a chovanie jednotlivca v rozhodovacom procese.

Väčšinu týchto rizík je možné ovplyvniť a to buď diverzifikáciou podnikateľského rizika, alebo flexibilitou t.j. pružnosťou.

Aby sa podnikateľské riziko znížilo je nutné urobiť jeho transfer. To znamená, že jeho časť presunieme na iné podnikateľské subjekty, najčastejšie na odberateľov.

V praxi sa uplatňujú nasledovné formy transferu rizika:

- uzatváranie dlhodobých odberateľských zmlúv na dodávky vstupov
- uzatváranie kontraktov za predom stanovené ceny
- lízingové zmluvy na prenájom strojov a zariadení s krátkou dobou vypovedania
- oddialenie termínu na podpisovanie kontraktu na technické projekty až do okamihu spoznania reálnych nákladov

Analýza neúspešných podnikateľských aktivít ukázala, že pri rozhodovaní bol spravidla podcenený jeden z týchto faktorov:

- príliš ambiciózny (neadekvátny) investičný program
- pri financovaní investičného programu sa podnikatelia príliš spoliehajú na zisky, ktoré vytvorí investičný program v budúcnosti
- podnikateľ mal nedostatočné finančné rezervy.

V oblasti poľnohospodárskej prvovýroby a čiastočne aj v potravinárskom priemysle sú špecifiká, ktoré môžu viesť k rýchlemu zániku podniku.

V prvom rade sú to klimatické pohromy, ktoré i keď sú čiastočne poistené vedú často k platobnej neschopnosti čoho dôsledkom je strata likvidity podniku.

V živočíšnej výrobe je to hromadná choroba ako mor ošípaných, alebo choroba šialených kráv, ktoré vedú k likvidácii celého stáda. Aj tieto poistné udalosti sú poistené s významnou spoluúčasťou podniku, čo tiež obvykle vedie k strate likvidity podniku. Významnou príčinou môže byť aj import dotovaných výrobkov, ktoré potom vyvolávajú tlak na vznik dumpingových cien, ktoré neuhrádzajú ani výrobnú cenu domácich produktov, čo vedie k strate a následnému bankrotu podniku.

Všetky tieto príčiny podnikateľských neúspechov sa v praxi často vyskytujú a zapríčiňujú bankroty.

Fáza krízy sa čiastočne nachádza v zóne prebytku, čiastočne po bode revízie v hladovej trase. Nástup krízy v zóne prebytku sa ťažko odhaľuje, niekedy trvá dlho. Identifikuje sa často iba prostredníctvom poklesu krivky príjmov a tým aj poklesu zisku. Ak podnik zistí negatívnu zmenu v trhovej pozícii, pokles príjmov, otvára tzv. krízové riadenie. Je to osobitý druh riadenia, ktoré sa začína od okamihu, keď je podnik nútený voliť obrannú odbytovú stratégiu.

Krízové riadenie podniku je takým riadiacim procesom, ktorý krízový manažment realizuje nielen vo fáze krízy, ale aj vo fáze zániku. Pozostáva z nasledovných súborov činností:

- diagnostikácia stavu podniku
- opatrenia pre prípad postupujúcej krízy
- preventívna likvidácia

- vyrovnanie, či konkurz²³.

Diagnostikácia stavu podniku sa uskutočňuje najmä metódami ekonomickej analýzy. Zdrojom informácií pre diagnostikáciu je najmä účtovníctvo. Diagnostikuje sa najmä prostredníctvom stavových ukazovateľov (aktíva a pasíva podniku), tokových ukazovateľov (náklady, výnosy, cash-flow), ako aj pomerových ukazovateľov, ktoré využíva finančná analýza (ukazovatele likvidity, finančnej úrovne, ukazovatele rentability, ukazovatele aktivity).

Pre krízu podniku je typický klesajúci trend ukazovateľov rentability, likvidity, aktivity, rastie zadlženosť, klesá schopnosť splácať úver. Ak sa podnik nachádza vo fáze krízy za bodom revízie, začína produkovať stratu. Ak strata podniku je vyššia ako vlastné zdroje, vtedy aktíva nestačia na pokrytie dlhov, kríza sa prehĺbuje a podnik smeruje k poslednej fáze životného cyklu.

Ak sa diagnostikáciou zistí stav podniku, ktorý smeruje k úpadku, krízový manažment formuluje opatrenia pre prípad postupujúcej krízy buď v podobe hľadania záchrany alebo likvidácie.

Hľadanie záchrany sa môže uskutočniť formou konsolidácie, sanácie, transformácie, prípadne fúzie.

Konsolidácia je záchrana podniku na základe vypracovaného konsolidačného programu. Pri konsolidácii sa podnik v zásade zachováva, čo do predmetu podnikania, rozsahu, organizačnej štruktúry. Často sa mení manažment podniku, štýl riadiacej práce, metódy kontroly a hľadajú sa úsporné opatrenia pre zlepšenie hospodárnosti. Je to pomerne šetrný spôsob záchrany, vedú ho väčšinou špecializované poradenské firmy. Konsolidácia sa spravidla pred verejnosťou utajuje, aby podnik nestratil dôveru u svojich obchodných partnerov.

Konsolidačný program sa vypracováva na základe poznatkov z diagnostikácie, ktorá odhalí napr. stratové činnosti, príčiny strát a ich nositeľov v podobe „stratových ohnísk“²⁴. V tomto prípade sa konsolidáciou odstraňujú „stratové ohniská“. realizácia konsolidačného programu býva obťažná najmä z dôvodu, že je to boj o prežitie za chodu podniku.

²³ Kupkovič, M.: Podnikové hospodárstvo. Sprint, Bratislava 1996, s.47

²⁴ Tamtiež, s.47

Sanácia je náročnejšia záchrana podniku, ktorý sa väčšinou nachádza v hlbokoj kríze a z diagnostikácie vyplýva, že má množstvo stratových ohnísk, ktorých sa podnik potrebuje zbaviť. Z podniku zostáva zachované iba „zdravé jadro“, ktoré neprodukuje stratu. Sanácia sa od konsolidácie líši najmä rozsahom „ozdravovania“. Kým pri konsolidácii predpokladáme, že väčšina útvarov a ich aktivít je v poriadku, neprodukuje stratu, pri sanácii je to opačne. Na základe diagnostikácie sa vyhľadávajú iba tie útvary, ktoré sú perspektívne a všetky ostatné sa zlikvidujú.

Sanácia sa väčšinou prejaví prudkým poklesom aktív, nakoľko stratu, ktorú podnik produkuje, sa väčšinou podarí uhradiť iba na úkor základného imania. Program sanácie sa orientuje najmä na vypracovanie projektu cash-flow, nakoľko pre podnik smerujúci k úpadku je najdôležitejšou úlohou obnoviť peňažný tok, získať likvidné aktíva. Počas sanácie je podnik často nútený predať aj taký majetok, ktorý je potrebný a bude ho musieť znova odkúpiť.

Sanačný program má nasledovné ciele:

- objaviť, zachovať a podporiť existenciu iba takých podnikových útvarov a činností, ktoré sú perspektívne a neprodukujú stratu,
- obstarat' likvidné aktíva z vlastných zdrojov a prostredníctvom nich obnoviť peňažný tok,
- vytvoriť časový priestor pre oddialenie splatnosti zmeniek, úhrady úverov a pod. a presvedčiť veriteľov o ďalšej životaschopnosti podniku,
- zabezpečiť ďalšie zdroje financovania a naštartovať ďalší rast podniku²⁵.

Úspešná realizácia sanačného programu odvráti úpadok a zánik podniku.

1.2.5 Zánik podniku

Ak ani sanačné opatrenia nepomôžu podniku, podnik sa dostáva do poslednej fázy jeho životného cyklu. Je nútený ukončiť svoju činnosť. Podnik zaniká ku dňu výmazu z obchodného registra. Môže zaniknúť formálne, ak sa mení len jeho právna forma alebo materiálne, keď úplne končí hospodársku činnosť.

Transformácia a fúzia podnikov sú takým spôsobom záchranou podniku, ktorého dôsledkom je síce právny a formálny zánik, nie však materiálny zánik. Pri transformácii

sa podnik mení na inú právnu formu, alebo sa rozdeľuje na viacero podnikov. Ak ide o obchodnú spoločnosť, transformácia je sprevádzaná výmazom z obchodného registra a novým zápisom, či zápisom viacerých obchodných spoločností. Pri transformácii jedného podniku na iný podnik bez materiálnej likvidácie prechádza majetok, záväzky, často aj obchodné meno na iný podnik. Pre účely transformácie sa taktiež vypracováva transformačný projekt. Jeho súčasťou je inventarizácia majetku a účtovná uzávierka, ktorú overuje audítor.

Fúzia je spôsob záchranu, keď podnik v úpadku splyva s ďalším podnikom. aj v tomto prípade ide o formálny zánik podniku, no bez likvidácie.

Úplný zánik podniku má však podobu nielen formálneho zániku, ale aj materiálneho zániku, keď sa úplne končí jeho podnikateľská aktivita.

Materiálne podnik zaniká z nasledovných príčin:

- uplynutím doby, na ktorú bol založený
- splnením cieľa, pre ktorý bol založený
- dobrovoľným rozhodnutím podnikateľa
- úmrtím podnikateľa
- súdnym rozhodnutím
- preventívnou likvidáciou
- núteným rozhodnutím na základe Zákona o konkurze a vyrovnaní č.122/1993 Zb.z.

Preventívna likvidácia konkurzom či vyrovnaním sa uskutočňuje z podnetu vlastníka (vlastníkov) ako prevencia voči nadmernému zadĺženiu, až bankrotu. Ide o súčasť krízového riadenia podniku v úpadku, ktorý je nezvratný a predchádza sa ním ďalším stratám z podnikateľskej činnosti. Ak po preventívnej likvidácii zostane majiteľovi primeraný likvidačný zostatok, podnik nemusí materiálne zanikať.

Zákon o konkurze a vyrovnaní upravuje dva základné spôsoby zániku podnikov súdnou cestou.

Ku konkurzu dochádza vtedy, ak je dlžník vo finančnom úpadku, má veriteľov a nie je schopný dlhší čas plniť svoje záväzky. Cieľom konkurzu je dosiahnuť pomerné uspokojenie veriteľov z úpadcového majetku. Ak sa vyhlási konkurz podniku, stráca úpadca právo voľne disponovať s majetkom. Oprávnenie disponovať s majetkom

²⁵ Gračková, J.: Analýza firmy v situácii sanace. Profit 2/1992

prechádza na správcu konkurznej podstaty (existujúceho majetku podniku). Úpadca je povinný zostaviť súvahu a odovzdať správcovi obchodnej knihy.

Konkurz je možné vyhlásiť iba v prípade, že existuje taká konkurzná podstata, ktorá postačuje aspoň na úhradu súdneho konania. Účastníkmi konkurzu sú veritelia, ktorí uplatňujú svoje nároky, a dlžník. Ak je dlžník zapísaný v obchodnom registri, vyhlásenie konkurzu sa zapíše do registra.

Usporiadanie majetkových pomerov úpadcu a veriteľov v prípade konkurzu sa uskutočňuje likvidáciou. Likvidátora menuje súd alebo štatutárny orgán spoločnosti. Materiálna likvidácia podniku sa uskutočňuje speňažením konkurznej podstaty, napr. predajom na dražbe, alebo mimo dražby, ak je stanovená obchodná cena. Vecný kapitál sa premení na peniaze. O výsledku speňaženia podáva správca konkurznej podstaty správu súdu. Súd vydáva rozvrhové uznesenie, v ktorom je stanovené poradie uspokojovania veriteľov.

Poradie uspokojovania veriteľov je nasledovné:

Na prvom mieste sú pohľadávky proti podstate. Ide o náklady so správou podstaty, poplatky konkurzného konania, pracovné nároky úpadcových pracovníkov.

Na druhom mieste sa uspokojujú nároky úpadcových pracovníkov, ktoré vyplývajú z pracovného pomeru.

Na treťom mieste sa uspokojujú nezaplatené dane, poplatky a clá.

Na ďalšom mieste sú ostatné pohľadávky veriteľov.

Inou formou zániku podniku v zmysle Zákona o konkurze a vyrovnaní je vyrovnanie. Ak ešte nebolo vydané rozvrhové uznesenie súdu, úpadca môže uviesť súdu návrh, aké vyrovnanie ponúka svojim veriteľom. K návrhu na vyrovnanie doloží zoznam všetkých veriteľov a ich pohľadávok, ako aj zoznam svojho majetku. Ak veritelia prijímajú ponúkanú formu vyrovnania súd vyrovnanie potvrdí.

Proces zániku podniku predstavuje súhrn veľmi náročných pracovných činností. tieto sú spravidla spojené a psychicky nepríjemnými pocitmi a vyžadujú univerzálnu a vysoko odbornú znalosť pracovníkov likvidačnej skupiny, čo sa v praxi veľmi ťažko zabezpečuje.

Pri súčasnom stave ekonomiky SR a privatizačných machináciách možno predpokladať, že likvidácia postihne väčší počet podnikov. Preto je v súčasnosti

potrebné dokončiť komplexne legislatívu a novelizáciu niektorých zákonov, vrátane Trestného zákona.

1.3. Teoretické prístupy k riadeniu podniku

Vývoj a hospodárske výsledky podnikov vo všeobecnosti ukazujú, že dosahujú rôzne výsledky a kým jeden podnik je rentabilný druhý je v kríze.

Keď zovšeobecníme objektívne príčiny zistíme, že rozhodujúca je práca riadiacich pracovníkov – manažérov. To znamená, že manažment zabezpečuje riadenie podniku v záujme dosiahnutia stanovených cieľov. Má dve základné podoby a to:

- funkčnú podobu
- inštitucionálnu podobu

Pod funkčnou podobou rozumieme proces riadenia podniku a jeho samotné riadenie.

Pod inštitucionálnou podobou rozumieme samotný riadiaci aparát a manažérov podniku.

Predmetom činnosti manažérov sú ich základné úlohy, ktoré členíme následovne:

- 1) Plánovanie
- 2) Organizovanie
- 3) Vedenie
- 4) Kontrola

- 1) V procese riadenia podniku má plánovanie kľúčové postavenie.

Je východiskovou funkciou manažmentu a dáva budúcej činnosti podniku zmysluplnosť a účelnosť.

Plánovaním rozumieme proces stanovenia cieľov a spôsob ich dosahovania. Z toho možno odvodiť, že plánovanie zahŕňa:

- a) stanovenie cieľov
- b) stanovenie prostriedkov na ich dosiahnutie
- c) určenie ciest a spôsobov na dosiahnutie cieľov

a) ciele musia byť:

- vecne vymedzené
- merateľné
- časovo ohraničené

Poznáme ciele:

- dlhodobé = obdobie 5 – 10 rokov
- strednodobé = obdobie 2 – 3 rokov
- krátkodobé = obyčajne jednoročné

b) prostriedky na dosiahnutie cieľov sú:

- pracovné – sem patria pracovné sily a manažment
- materiálové – sem patria vstupy vo forme surovín a materiálu
- kapacitné – sú to stroje, technologické linky a výrobné kapacity
- finančné – patria sem prevádzkové a investičné zdroje vlastné a cudzie (úver, dotácia)

Prostriedky na dosiahnutie cieľov musia byť vzájomne vyvážené, aby sme sa vyhli predimenzovaniu, alebo poddimenzovaniu.

c) cesty a spôsoby dosahovania cieľov sú buď:

- extenzívne
- intenzívne

Plne závisia od odborných znalostí manažmentu.

2) Organizovanie – je funkcia manažmentu, prostredníctvom ktorej sa do podniku zavádzajú vzťahy zamedzujúce nekoordinovanému správaniu sa vo výrobnom procese a vytvárajú podmienky k efektívnemu dosiahnutiu stanovených cieľov.

Organizovanie v manažmente vytvára:

- a) organizáciu
- b) hierarchické vzťahy
- c) stabilitu
- d) synergické efekty

- a) Organizácia je cieľavedomé usporiadanie pracovných síl a pracovných prostriedkov za účelom organizovania pracovného procesu.
- b) Hierarchické vzťahy určujú postavenie manažérov v organizácii a tým aj ich prioritné úlohy.(Vrcholový manažment sa zaoberá hlavne stratégiou a koncepciou.)
- c) Stabilita vnáša do organizácie prvok rovnovážnosti, pevnosti, ale aj zotrvačnosti. Dobre organizované objekty sa následkom bežných vplyvov nevychýľujú z cieľového správania.
- d) Synergické efekty zabezpečujú, aby celok bol viac ako súčet jednotlivých častí. Možno to dosiahnuť vhodnou deľbou práce, správnu motiváciou a stimuláciou.
- 3) Vedenie je bezprostredné pôsobenie manažéra na podriadených, čím chce manažér dosiahnuť ich želané správanie sa. Patrí medzi najdôležitejšie funkcie, od ktorej závisia výsledky práce celého kolektívu.
- 4) Kontrola je zameraná na hodnotenie javov, alebo procesov, ktoré v riadenom objekte, alebo v jeho častiach už prebehli, prebiehajú, alebo očakávame, že nastanú.

Kontrola si plní svoju funkciu vtedy, ak:

- existuje dostatok informácií na kontrolu javov
- sú stanovené objektívne kritériá na hodnotenie javov
- existuje schopnosť odhaľovať príčiny vzniku odchýliek od požadovaných stavov a možnosť odovzdávať včas informácie zodpovedným pracovníkom na korekciu týchto stavov.

Kontrola má nasledovné fázy:

- zisťovanie skutočného stavu
- porovnávanie stavu s plánom, alebo normou
- vyvodzovanie záverov pre rozhodovanie

1.3.1 Podnikové ciele a stratégie

Podnikové ciele sú výsledkom cieľavedomého rozhodovacieho procesu, v ktorom sa zladujú záujmy predstaviteľov podniku na jednej strane a predstaviteľom spoločenských skupín na strane druhej.

Predpokladom úspešnej existencie podniku je, aby každá z týchto záujmových skupín našla v stanovených cieľoch naplnenie svojich záujmov a potrieb. Do záujmových skupín patria:

- vlastníci
- manažéri
- zamestnanci
- spotrebitelia
- štát.

Vlastníci, ktorí vložili na uskutočnenie cieľa svoj kapitál, očakávajú jeho zhodnotenie a preto majú dominantné postavenie.

Manažéri riadia proces dosiahnutia cieľa a sú na ňom motivovaní materiálne.

Zamestnanci zabezpečujú proces dosiahnutia cieľa. Na splnení úlohy sú materiálne motivovaní.

Spotrebitelia je skupina, pre ktorú bol cieľ zabezpečovaný. Ovplyvňujú jeho kvalitu a predajnosť.

Štát kontroluje, aby ciele neboli v rozpore so všeobecným záujmom.

Podnikové ciele majú svoje postavenie, ktoré môžeme následovne členiť:

- a) Vrcholový cieľ – sleduje úsilie manažmentu o zachovanie, rozvoj a rentabilitu podniku, ako aj rast podielu výrobkov na trhu.
 - prežitie podniku odráža potrebu manažérov a zamestnancov zachovať si na trhu práce svoje miesto
 - rentabilita kapitálu odráža potrebu vlastníkov maximalizovať svoj zisk

- rast podielu na trhu, odráža potrebu spotrebiteľov po výrobkoch podniku.

Ciele ďalej členíme na hospodárske a sociálne.

Hospodárske ciele podniku sú zamerané na výkony podniku, výsledky podniku a financie podniku. Delíme ich na:

- výkonové ciele – ako výrobné a odbytové kapacity, kvalita a množstvo výrobkov, podiel na trhu
- ekonomické ciele – ako objem obratu, zisk a rentabilita
- finančné ciele – ako platobná schopnosť, investičný program.

Sociálne ciele zahŕňajú motiváciu zamestnancov istotou v zamestnaní. Stanovenie základných a dlhodobých cieľov a zároveň stanovenie postupov, ako tieto ciele dosiahnúť sa volá stratégia.

Strategické ciele sú teda hlavné a najvyššie ciele podniku. Najčastejšími strategickými cieľmi sa stanovujú ciele, ako zvýšenie podielu na trhu, rast aktív podniku, zvyšovanie rentability.

Poznáme tieto základné typy podnikových stratégií:

- stratégia rastu vedie k úspechu v podnikaní, presadzuje sa prostredníctvom koncentrácie a diverzifikácie
- stratégia stability, orientuje sa na udržanie existujúceho priaznivého stavu
- stratégia útlmu, sústreďuje sa na obmedzenie aktivít s cieľom zníženia strát z podnikania

1.3.2 Podnikové plánovanie a rozhodovanie

Podnikové plány rozdeľujeme:

- a) podľa hierarchických úrovní riadenia
- b) podľa časového horizontu
- c) podľa funkčného zamerania

Pri zakladaní podniku spracovávame podnikateľský zámer, ktorý rieši vecno – technickú stránku podnikania, právnu formu podniku a ekonomickú stránku podnikania. Pričom vecno – technická stránka podnikania rieši v akej oblasti chce podnik pôsobiť, právna forma rieši výber organizačno – právnej formy podniku a ekonomická stránka skúma možnosti úspechu a návratnosti vloženého kapitálu.

Vypracovaný podnikateľský zámer sa konkretizuje do podnikateľského plánu, ktorý stanovuje ciele podniku za určité obdobie a zahŕňa všetky aktivity a opatrenia zamerané na dosiahnutie týchto cieľov.

Podnikateľský plán pozostáva z niekoľkých častí:

- prehľad
- charakteristika podniku
- ciele podniku
- trhy a konkurencia
- marketing
- výroba
- organizácia a manažment
- finančné hospodárenie

Rozhodovanie patrí medzi dôležité a neoddeliteľné súčasti manažmentu podniku. Je to činnosť, ktorá odhaľuje a analyzuje problém ako predmet riešenia stanovuje možné varianty riešenia a podľa zvolených kritérií vykoná ten najvýhodnejší spôsob.

Základné znaky rozhodovacieho procesu sú tieto:

- existuje možnosť výberu
- výber riešenia je vedomý, zakladá sa na myšlienkovom procese
- výber je cieľavedomý
- výber sa deje podľa určitých kritérií
- po rozhodnutí nastáva realizácia

Rozhodovacie procesy sa členia na rozhodnutia:

- v podmienkach istoty, keď rozhodovateľ pozná všetky dôležité podmienky rozhodovania
- rozhodovanie v podmienkach rizika – rozhodovateľ pozná možné alternatívy, ale nevie, ktorá je pravdepodobná

- rozhodovanie v podmienkach neurčitosti – nepoznáme pravdepodobnosť výskytu možných stavov okolia.

Riziká z hľadiska podnikateľskej praxe delíme na:

- poistiteľné
- nepoistiteľné

1.3.3 Organizácia a štruktúra podniku

Organizovanie znamená proces usporadúvania. Môže ísť o dva druhy činností odlišujúcich sa cieľov, ktorý chcú dosiahnuť a to:

- vytváranie nového systému
- reorganizovanie starého systému

Organizačná štruktúra je usporiadanie prvkov organizácie s dôrazom na vzťahy medzi nimi. Funkciou organizačnej štruktúry je organizačne vymedziť základné prvky organizačného celku a definovať vzťahy medzi nimi tak, aby vytvorená štruktúra zodpovedala charakteru procesu riadenia. Základné typy organizačných štruktúr podniku sú :

a) Jednoduchá štruktúra malého podniku

Má dve hierarchické úrovne a to:

- podnikateľskú, ktorú tvorí vlastník
- operačnú, tvoria ju zamestnanci.

b) Funkčná podnikateľská štruktúra

Je rozšírená o odborné útvary pre jednotlivé funkčné oblasti manažmentu.

c) Divizionálna štruktúra.

Má tri hierarchické úrovne podniku:

- úroveň podniku
- úroveň divízie

- funkčná úroveň.

Nezastupiteľné miesto v organizačnej štruktúre má manažment.

Manažment podniku tvoria manažéri, ktorých delíme:

- vrcholoví manažéri
- manažéri strednej úrovne
- manažéri prvej línie.

www.euroekonom.sk