



Slovenská technická univerzita v Bratislave  
Fakulta elektrotechniky a informatiky

# *Podnikové hospodárstvo*

## Referát č.1

Vladimír Chren

šk. rok: 2006/2007, 1. ročník IŠ

dátum: 9. február 2007

# Obsah

<b>1</b>	<b>Ťažiskové pojmy, definície.....</b>	<b>3</b>
1.1	Podnik.....	3
1.2	Podnikanie.....	3
1.3	Podnikateľ.....	3
<b>2</b>	<b>Znaky podniku.....</b>	<b>4</b>
2.1	Všeobecné znaky podniku.....	4
2.2	Špecifické znaky podniku v trhovej ekonomike.....	4
2.3	Špecifické znaky podnikov v príkazovej ekonomike.....	4
<b>3</b>	<b>Okolie podniku.....</b>	<b>5</b>
3.1	Všeobecné okolie podniku.....	5
1.	štát.....	5
2.	obce a mestá.....	6
3.	odberatelia.....	6
4.	odberatelia.....	6
5.	finančné inštitúcie.....	6
6.	konkurencia.....	6
7.	verejnosť.....	6
3.2	Väzby podniku.....	7
	Vertikálne.....	7
	Horizontálne.....	7
<b>4</b>	<b>Životný cyklus podniku.....</b>	<b>8</b>
4.1	Založenie a vznik podniku.....	8
4.2	Rast podniku.....	10
4.3	Fáza stabilizácie.....	11
4.4	Fáza krízy.....	12
4.5	Úpadok a zánik podniku.....	13
<b>5</b>	<b>Cieľ podniku.....</b>	<b>14</b>
5.1	Klasifikácia cieľov podniku.....	14
<b>6</b>	<b>Zoznam použitej literatúry.....</b>	<b>16</b>

# 1 Ťažiskové pojmy, definície

## 1.1 Podnik

Podnik je ekonomicky a právne samostatná jednotka založená za účelom podnikania.

(Podľa zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník) Podnik je súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.

## 1.2 Podnikanie

Podnikanie je ľudská aktivita zameraná na dosiahnutie rovnovážneho stavu v ekonomike.

(§2 Obchodný zákonník) Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.

## 1.3 Podnikateľ

(§2 Obchodný zákonník) Podnikateľom je:

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

## 2 Znaky podniku

### 2.1 Všeobecné znaky podniku

**Kombinácia výrobných faktorov** predstavuje takú kombináciu, pri ktorej sa dosiahne ich maximálne ekonomické zhodnotenie, čiže maximálny výstup konkrétneho procesu podniku

**Princíp hospodárnosti** zahŕňa v sebe dve zložky a to účelnosť a účelovosť. Cieľom podniku je aby vyrábal výrobky požadované trhom, čiže aby vyrábal účelne (všetky podnikové výrobné faktory musia byť vynakladané účelovo, čiže úsporne ale nie na úkor kvality). Princíp hospodárnosti sa sleduje prostredníctvom ukazovateľov zisku a rentability.

**Princíp finančnej rovnováhy** - jeho podstatou je že podnik musí byť schopný spĺňať svoje záväzky v ktoromkoľvek okamihu. Tento princíp je kvantifikovateľný prostredníctvom ukazovateľa likvidity jednotlivých stupňov.

### 2.2 Špecifické znaky podniku v trhovej ekonomike

**Princíp súkromného vlastníctva** - tento princíp je spojený s tým, že majiteľ kapitálu v akejkoľvek podobe si vyhradzuje právo na disponovanie s ním a na jeho použitie na účely podnikania

**Princíp autonómie** - znamená slobodu podnikania čiže podnik je nezávislý, svoje výrobné a odbytové plány si vypracováva na základe trhových vzťahov a bez zásahu štátu

**Princíp ziskovosti** - tento má tendenciu k maximalizácii zisku vo vzťahu k vloženému kapitálu. Aj tento ukazovateľ sa sleduje predovšetkým prostredníctvom zisku a rentability

### 2.3 Špecifické znaky podnikov v príkazovej ekonomike

**Princíp spoločenského vlastníctva** - podnikové výrobné faktory sú predmetom celej spoločnosti a tým vzniká spoločný nárok na spolurozhodovanie o ich použití

**Princíp nadriadeného orgánu** - vychádza z predpokladu, že verejné, čiže štátne podniky sú riadené orgánmi štátu a jednotlivé podniky pri tvorbe svojich plánov vychádzajú z požiadaviek štátu

**Princíp plánovitého riadenia** - správanie podniku je založené na plnení štátneho plánu, čiže plánu určených výkonov

**Podnik na základe uvedených znakov môžeme definovať ako ekonomickú a právne samostatnú jednotku založenú za účelom podnikania.**

- ekonomická samostatnosť sa prejavuje v nezávislom rozhodovaní o majetku a činnosti podniku pri zachovaní platných právnych noriem
- právna samostatnosť umožňuje podniku vstupovať do právnych vzťahov s ostatnými podnikovými subjektami, čím sa podnik stáva nositeľom práv a povinností v oblasti zmluvných vzťahov
- za najcharakteristickejšiu črtu podniku sa považuje kombinácia výrobných faktorov bez ktorých nie je možné realizovať transformačný proces v žiadnom type podniku

## 3 Okolie podniku

- podnik existuje v určitej priestorovej a časovej realite
- s niektorými prvkami predovšetkým priestoru je veľmi úzko spojený a tieto prvky upravujú, ohraničujú, ale aj vytvárajú jeho činnosť
- súhrn prvkov prostredia s ktorými je podnik vo vzájomnej väzbe sa nazýva okolím podniku
- okolie môže mať charakter všeobecného, ale aj špecifického okolia

### 3.1 Všeobecné okolie podniku

- vychádza z faktorov, ktoré pôsobia na všetky typy podnikov, všetkých odvetví národného hospodárstva
- tieto faktory môžeme rozdeliť do štyroch sektorov:

1. **makroekonomický sektor** - v rámci neho sa sleduje vývoj celého národného hospodárstva prostredníctvom makroekonomických ukazovateľov HDP, ČDP, HNP, ČNP, ale aj ukazovateľov zamestnanosti, produktivity práce...

2. **technologický sektor** - predstavuje vplyv rýchlo sa rozvíjajúcich technológií a ich životného cyklu na technológie používané v podnikoch. Vo vzťahu k nemu musia podniky sledovať priebeh životného cyklu vlastných technológií aby postupne bolo možné zavádzať nové technológie a predišlo sa tým vzniku krízy

3. **politicko-právny sektor** - zahŕňa skúmanie politických vplyvov na vývoj trhu ako aj na všetky opatrenia dané hospodárskou politikou štátu

4. **sociálno-kultúrny sektor** - faktory daného prostredia práve z oblasti tohto sektora sú veľmi ťažko kvantifikovateľné a preto je nutné podchytiť všetky významné demografické znaky prevládajúce hodnotové zmeny a vzory ktoré pôsobia na vedomie spoločnosti

- pôsobenie uvedených sektorov na podnik sa prejavuje prostredníctvom prvkov všeobecného okolia podniku, týmito prvkami sú:

#### 1. štát

- pôsobí na podniky svojou zahraničnou politikou
- z hľadiska vnútornej politiky štát právnymi normami upravuje podnikanie (OZ, zákon o živ. podnikaní, zák. o dani z príjmu...)
- dôležitou zložkou vnútornej politiky štátu je jeho hospodárska politika zložená z nasledujúcich zložiek:
  - *fiškálna politika*, ktorá upravuje výšku daní, odvodov, ciel, usmerňuje toky verejných financií, výška dotácií a subvencií
  - *monetárna politika* reguluje množstvo peňazí v obehu, čím zabraňuje inflácii reguluje devízovú politiku, určuje výšku poskytovania úverov a stanovuje úverové podmienky a riadi vývoj meny
  - *štruktúrna politika* orientuje všetky výrobné zdroje do tých odvetví národného hospodárstva, ktoré sú z celo-spoločenského hľadiska efektívne orientované na financovanie domácich surovín, alebo rozvoj služieb pre ktoré máme podmienky
  - *politika zamestnanosti a sociálna politika* – je cieľom je sledovanie vývoja

zamestnanosti, vytváranie možností nových pracovných miest, určovanie výšky podpôr v nezamestnanosti ako aj výšky sociálnych dávok

- *vedecko – technická politika* – vzhľadom na celosvetové trendy vývoja vo vlastných podnikových centrách alebo v štátnych výskumných ústavoch
- *politika životného prostredia*, ktorej cieľom je vytvorenie trvalo udržateľného životného prostredia pre budúce generácie a odstránenie škodlivých vplyvov niektorých druhov podnikov na životné prostredie

## **2. obce a mestá**

- zabezpečujú produkciu verejných statkov a pozície tzv. malej infraštruktúry (miestnej) a sú zároveň predstaviteľmi mocenských štruktúr na území určitého regiónu
- môžu podporovať, ale aj brzdiť určité ekonomické aktivity, napríklad z ekologických dôvodov, zamestnanosti...
- v podnikoch tiež môžu vidieť zdroj príjmov do vlastných rozpočtov

## **3. dodávatelia**

- predstavujú zdroje vstupov do transformačného procesu podniku
- rozhodujúci je ich počet a kvality
- čím viac sa zvyšuje kvalita vstupov, tým viac kvalitnejšie sú výstupy podniku
- dodávatelia musia spĺňať podmienku včasnosti, kvality, ceny, prísunu na stanovené miesto a ostatných obchodných podmienok

## **4. odberatelia**

- predstavujú ich tak domácnosti z hľadiska konečnej spotreby, ako aj iné subjekty trhu z pozície výrobnej spotreby
- determinujúcou podmienkou podniku je ich platby schopnosť v stanovenom čase

## **5. finančné inštitúcie**

- Banky – vedú účty podnikov, majú možnosť poskytovať úvery
- Poistovne – bežné poistene škôd, krádeží majetku, osôb, rizika pri určitých druhoch podnikania, poistenie zahranično-obchodných operácií
- Leasingové spoločnosti – majú možnosť poskytovať prenájom výrobných zariadení a technológií buď formou bežného, alebo finančného leasingu

## **6. konkurencia**

- ohraničujú potenciál zisku a celkovej prosperity podniku
- na podnik majú negatívny ale aj pozitívny vplyv
- negatívny vplyv vyplýva z určenia hornej hranice ceny výrobkov daného výrobku
- pozitívny vplyv sa prejavuje v nutnosti zvyšovať kvalitu technológií aj výrobkov podniku

## 7. verejnosť

- vytvára image podniku, ktorý si podnik u nej buduje predovšetkým riešením otázok zamestnanosti ochrany a tvorby životného prostredia, napĺňania sociálnych cieľov v oblasti regiónu a podobne

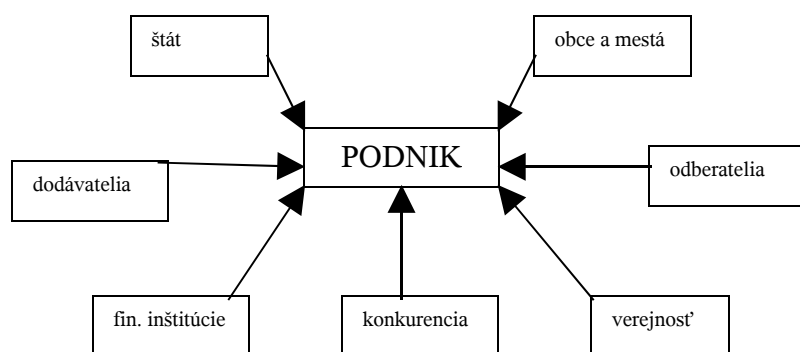
## 3.2 Väzby podniku

### Vertikálne

- majú v značnej miere charakter mocenských vzťahov pretože v nich prevažujú vzťahy štátu, obcí a miest
- štát, obce a mestá predstavujú zo svojej pozície vo vzťahu k podniku ekonomické centrum, ktoré reguluje ekonomickú stabilitu a vytvára legislatívne podmienky pre rozvoj podnikania

### Horizontálne

- predstavujú väzby podniku k ostatným podnikateľským subjektom, predovšetkým odberateľov a dodávateľov
- môžu mať charakter obchodných vzťahov, ktoré vznikajú na základe rôznych druhov zmlúv (kúpna zmluva, leasingová zmluva...)
- ostatné prvky vytvárajú pre podnik tzv. partnerské a konkurenčné väzby v závislosti od ich postavenia k podniku
- všetky tieto väzby majú charakter obchodných, finančných, ale aj informačných väzieb podniku

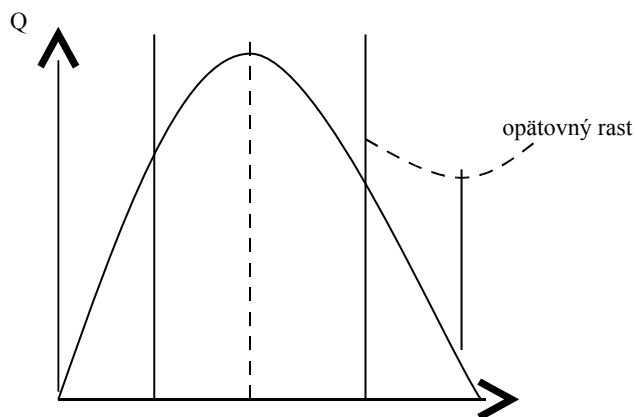


- zo všeobecného okolia podniku vychádza špecifické okolie podniku zahŕňajúce faktory, ktoré vplývajú na konkrétny podnik v konkrétnom čase a v oblasti jeho pôsobenia
- pod oblasťou môžeme rozumieť odvetvie národného hospodárstva ale aj určité územie, kde sú zhromaždené výrobné faktory, spotrebitelia, respektíve dodávatelia
- každý podnik vzhľadom na svoj charakter má isté špecifické okolie
- na okolie do značnej miery vplývajú vývojové tendencie sv. okolia podniku

## 4 Životný cyklus podniku

Životný cyklus podniku predstavuje obdobie od vzniku podniku až po jeho zánik a rozumieme pod ním tiež priebeh jednotlivých fáz pôsobenia podniku

- samotný životný cyklus, ale aj jeho fázy môžu mať rôznu dĺžku trvania, u niektorých podnikov sa určité fázy vôbec nemusia vyskytnúť
- v životnom cykle sa odrážajú výrobnotechnické, ekonomické ako aj právnoorganizačné aspekty podnikateľskej činnosti
- môžeme ho znázorniť prostredníctvom krivky



založenie a vznik    rast    stabilizácia    kríza    úpadok a zánik

os x – časový faktor čiže dĺžka období jednotlivých fáz

os y – objemový faktor za ktorý môžeme považovať výdavkov, výrobnú kapacitu, celkové príjmy...

### 4.1 Založenie a vznik podniku

- založenie podniku predpokladá vysokú, dynamickú podnikateľskú aktivitu, ktorej cieľom je dosiahnutie prosperity podniku
- základom pre založenie podniku je vypracovanie podnikateľského projektu a vyriešenie otázky lokalizácie podniku
- podnikateľský projekt sa skladá:
  - podnikateľský zámer
  - zakladateľský rozpočet
  - spoločenská zmluva alebo zakladateľská zmluva, resp. zakladateľská listina

#### Podnikateľský zámer

- je základom pre prípravu a následne aj postupnú realizáciu rozhodnutí o voľbe cieľov a dosiahnutí podnikateľskej aktivity
- niekedy sa podnikateľský zámer označuje za zjednodušenú stratégiu podniku. Spolu s ďalšími dvoma časťami tvorí základ žiadosti pre poskytnutie úveru, dotácie, kapitálovej spoluúčasti. Tvorí tiež základné predpoklady pre vytvorenie image podniku.



## Zakladateľský rozpočet

- stanovuje potrebnú výšku kapitálu, ale aj jeho predpokladané zhodnotenie v novo – vznikajúcom podniku
- skladá sa z dvoch častí: nákladov a výnosov
- druhá časť tvorí rozpočet kapitálu potrebného pre financovanie investičného aj obežného majetku

## Lokalizácia podniku

- rozumieme pod ňou geografické miesto, na ktorom majú byť umiestnené všetky podnikové výrobné faktory za účelom tvorby statkov alebo poskytovania služieb
- dôvodom lokalizácie je chýbajúca prirodzená a ekonomická homogenita priestoru – rôzne rozdelenie zásob, rozdielna kvalifikačná štruktúra zamestnancov, rôzne právne úpravy, rôzna výška daní a pod.
- na lokalizáciu vplyvajú tak interné, ako aj externé faktory
- za interné faktory považujeme nedostatok finančných prostriedkov, personálne problémy
- historickú neviazanosť na určité miesto, nedostatok informácií a pod.
- za externé problémy považujeme predovšetkým oblasť právnej úpravy, ale tiež politické alebo ekologické opatrenia

Externé a interné problémy môžeme rozdeliť do 4 skupín:

### 1. faktory obstarania

- pozemky, závislosť od trhu
- umiestnenie surovín a materiálu
- ľudské zdroje – v požadovanej kvalifikačnej a procesnej štruktúre
- energia – o všetky energii a možnosti ich získavania pre transformačný proces

### 2. faktory orientované na výrobu

- prirodzené danosti – umiestnenie všetkých výrobných faktorov na požadovanom mieste bez nákladných presunov
- technické danosti – vybudovaná infraštruktúra, zavedené technológie, ale aj rozsah kvalifikácie a zručnosti pracovnej sily

### 3. faktory orientované na odbyt

- musíme brať do úvahy odbytový potenciál, rozsah trhu, ďalšie možnosti rozšírenia trhu
- doprava – predovšetkým výška nákladov a spôsob platby za dopravu, či ju platí odberateľ alebo podnik ako dodávateľ

### 4. štátom upravené faktory

- výška daní – tak z hľadiska územia, ako aj druh výrobku
- clá a zákony upravujúce zahraničný obchod
- hospodársky systém upravený rôznymi zákonmi a jeho stabilita – spôsob zabezpečenia konkurenčného prostredia
- opatrenia na ochranu životného prostredia – právna úprava
- štátna pomoc – v oblasti malého a stredného podnikania

Rozlišujeme umiestnenie podniku čiže lokalizáciu sídla podniku kde prioritnú úlohu zohrávajú faktory upravené štátom a sídlo samotnej prevádzky, kde sú podstatné ostatné tri skupiny faktorov.

## 4.2 Rast podniku

- po fáze založenia podniku dochádza k presadzovaniu sa podniku na trhu
- podnik rastie a to tak mobilizáciou svojich vlastných zdrojov ako aj postupným zväčšovaním čiže nakupovaním ďalšieho majetku, poprípade časti iných podnikov, či nákupom technológií...
- vzhľadom na nehomogenitu zdrojov hovoríme o internom a externom raste podniku

### Interný rast

- zabezpečuje podnik orientáciu vnútorných zdrojov na nasledovné činnosti:
  - rozvoj počiatočných aktivít
  - rozvoj doplnkových činností k týmto aktivitám
  - zavádzaním podobných činností
  - zavádzaním ďalších činností

### Externý rast

- ako proces zväčšovania podniku sa realizuje prostredníctvom rôznych organizačno – právnych techník z ktorých najdôležitejšie sú:
  - **fúzie podnikov** - formy združovania podnikov
    - horizontálne – nakupuje sa podnik s rovnakým okruhom zamerania
    - vertikálne – združujú sa podniky s postupom technologického procesu
    - konglomerátne – združujú sa podniky s rôznym zameraním (zmieš. holdingová spol. – vlastný predmet podnikania + obchod s CP)
  - **rozštiepenie**
    - ide o rozdelenia podnikov na menšie vnútropodnikové jednotky, ktoré spolu s určitým rozsahom ekonomickej samostatnosti získavajú možnosť rozširovať svoje výrobné zdroje
    - po právnej stránke zostávajú súčasťou materského podniku
  - **vloženie aktív**
    - ide o vklad nových technológií do pôvodného podniku pričom podnik, ktorý vkladá tieto technológie získava v pôvodnom podniku, do ktorého vkladá svoj majetkový podiel
  - **kontrola jedného podniku druhým**
    - ide technicky využívané vo finančnej sfére pri ktorých sa kapitálovo silné podniky snažia prostredníctvom nákupu akcií ovládať a neskôr úplne pohltiť slabé podniky
- aj v tejto fáze – fáze rastu – môže dochádzať z rôznych dôvodov ku tzv. rastovej kríze
- až 60 % podnikov zaniká v období do 5 rokov svojej existencie
- za príčiny vzniku rastovej krízy možno považovať:
  1. rast podniku je financovaný neúmerne vysokým podielom cudzieho kapitálu
  2. problémy vo vedení podniku – vedenie je nejednotné, nemá skúsenosti a prijíma nesprávne rozhodnutia
  3. podnik nemá spracovanú marketingovú koncepciu a marketingovú stratégiu
  4. podniku hrozí konkurencia veľkých a kapitálovo silných podnikov, ktoré majú v určitom odvetví svoju tradíciu

5. podnik nemá zabezpečenú požadovanú diverzifikáciu výrobného alebo obchodného programu
6. podnik má platobnú neschopnosť, buď je nesolventný alebo dokonca nelikvidný

### 4.3 Fáza stabilizácie

- predstavuje obdobie určitej zrelosti, čiže vyspelosti podniku, v ktorej podnik už nerieši elementárne problémy ale prostredníctvom zvolenej štruktúry ukazovateľov vyhodnocuje svoju pozíciu a určuje ďalšiu stratégiu
- sústava ukazovateľov pre vyhodnotenie pozície:

#### 1. ukazovatele trhového podielu

- sem patria všetky ukazovatele monitorujúce postavenie podniku na trhu (podiel, rast trhu, účinky propagačných a reklamných kampaní na uvedené ukazovatele)
- ukazovatele sa spracúvajú podľa území, segmentov a výrobkov

#### 2. relatívna štruktúra nákladov

- ide predovšetkým o sledovanie nákladov a porovnanie s konkurenciou z hľadiska kalkulačného členenia nákladov
- z hľadiska členenia nákladov v závislosti od objemu výroby
- sleduje sa predovšetkým podiel marže vo výrobkoch z hľadiska výhodnosti ich začleňovania do výrobného alebo obchodného programu

#### 3. ukazovatele na hodnotenie interných faktorov

- metódy a v nich ukazovatele sú zamerané na hodnotenie silných a slabých stránok podniku, ale aj hrozieb a príležitostí
- po spracovaní týchto ukazovateľov sa vyhodnocuje pozícia podniku vo vzťahu ku konkurenčným podnikom a tak sa vyhodnocuje postavenie podniku na trhu

Pozícia podniku na trhu môže byť:

- **dominujúca, alebo dominantná** – podnik s monopolným postavením alebo silne chránenou technologickou pozíciou
- **silná pozícia** – podniky tejto pozície môžu realizovať stratégiu podľa svojho vlastného zamerania bez ohľadu na konkurentov
- **vhodná pozícia** - dosahujú ju podniky vtedy, ak odvetvie v ktorom pôsobia nedisponuje žiadnym silným konkurentom a tak všetky podniky sú na úrovni typu tzv. monopolistickej konkurencie
- **stála pozícia** - môžu ju dosiahnuť podniky zamerané na úzky trhový segment v rámci neho obyčajne nie je veľa silných konkurentov
- **slabá pozícia** – podnik je pre konkurenciu nezaujímavý a z dlhodobého hľadiska nemôže v tejto pozícii prežiť

Na základe pozície je možné spracovať a prijať vedeniu podniku stratégiu, ktorá môže byť dvojakého charakteru:

#### 1. ofenzívna – útočná

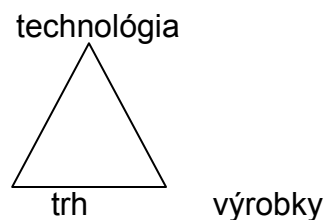
- pri ktorej sa podnik rýchlo prispôsobuje meniacim sa podmienkam na trhu vzhľadom na jeho kapitálovú silu
- má možnosť diverzifikovať výrobný program, inovovať výrobky a technológie a skvalitňovať pracovné sily

## 2. defenzívna – obranná

- pri nej sa podnik orientuje na zachovanie súčasnej konkurenčnej schopnosti predovšetkým prostredníctvom nízkych nákladov, ale aj má slabú pozíciu zvažuje útek z určitej podnikateľskej aktivity alebo podnikania vôbec

## 4.4 Fáza krízy

- v prípade ak podnik začne stagnovať môže dôjsť k poklesu hodnoty finančno – ekonomických ukazovateľov k postupnému poklesu záujmu o výrobky a tým k poklesu odbytu, zníženiu a neschopnosti platiť za záväzky iným subjektom, môže dôjsť k problémom v riadení podniku a pod.
- nastáva kríza podniku, ktorej príčiny môžeme jednoducho popísať na základe trojuholníka podnikových ťažkostí



- z pozície trhu dochádza ku kríze ak trh je saturevaný (presýtený) istými druhmi výrobkov
- v odvetví dochádza k recesii a to tak technológie ako aj výrobkov
- charakteristickým znakom krízy je prudký pokles dopytu po výrobkoch a s ním spojené odbytové ťažkosti

### Kríza výrobkov

- ku kríze výrobkov dochádza z dôvodu nedostatočného prispôsobovania sa podmienkam trhu a nedosahovania požadovaných parametrov, nezabezpečenia alebo poklesu kvality výrobkov, nezabezpečenia inovácie výrobného programu, alebo presadenia len úzkeho sortimentu výrobkov

### Kríza technológie

- nedostatočná kvalita a parametre technológie používanej v podniku, ktoré nie sú schopné zabezpečiť požadovanú výrobnú kapacitu
- v rámci tohto bodu dochádza aj k opačnej situácii keď je výrobná kapacita predimenzovaná a nevyužitie výrobné zariadenia zvyšujú náklady
- najčastejším riešením krízy je **konsolidácia a sanácia**

### Konsolidácia

- predstavuje záchranu podniku, kde sa kríza po zhodnotení celkového stavu podniku nachádza len tesne pod úrovňou stabilizácie
- v rámci konsolidácie nastupuje miesto klasického riadenia krízový manažment ako osobitný druh riadenia, ktorý je zameraný predovšetkým na realizáciu obrannej stratégie podniku
- v odôvodnených prípadoch sú súčasťou krízového riadenia odborní poradcovia

- konsolidačný proces sa pred verejnosťou utajuje.

### Sanácia

- v prípade ak je podnik v hlbokej kríze nastupuje tzv. sanačný proces alebo sanácia
- predstavuje súbor opatrení, ktoré umožnia spoznať príčiny krízy, odstrániť nedostatky nepriaznivého vývoja a naštartovať ozdravovací proces
- v rámci sanácie sa odstraňujú všetky vedľajšie podnikové činnosti a z podniku ostáva iba zdravé jadro
- sanáciu vykonávajú skúsené poradenské a finančné inštitúcie

## 4.5 Úpadok a zánik podniku

- o úpadku môžeme hovoriť vtedy, ak podnik nie je schopný udržať si miesto na trhu, nemá zabezpečený odbyt výrobkov, nemá inovačný program, nie je schopný splácať svoje záväzky a má vysokú zadlženosť
- v opísanej situácii je na základe návrhu buď ním samotným alebo veriteľmi začať na súde konkrétne konania
- skutočnosť že sa začalo, musí byť vyznačená v obchodnom registri a v katastre nehnuteľností
- majetok podniku ktorý podlieha konkurzu sa nazýva konkurznou podstatou
- každá konkurzná podstata musí mať svojho stanoveného správcu
- majetok sa v tomto čase nesmie predávať, dávať do zálohy, ani iným spôsobom nie je s ním možné manipulovať
- po súpise všetkých záväzkov od veriteľov je možné určiť návrh najprv na likvidáciu majetku podniku a potom na uhradenie jednotlivých záväzkov v zmysle zákona o konkurze a vyrovnaní
- k likvidácii majetku môže dojsť formou dražby ale aj mimo nej
- v tomto prípade hovoríme o nútenom vyrovnaní
- za určitých okolností môže navrhnúť dlžník veriteľom vyrovnanie aj mimo konkurzného konania
- musia byť jasne stanovené podmienky aj spôsob splatenia záväzkov
- rozpredajom majetku a vyrovnaním záväzkov dochádza k materiálnemu zániku podniku
- okrem zániku formou konkurzu poznáme tieto formy zániku:
  1. uplynutie doby na ktorú bol podnik založený
  2. splnením cieľa na ktorý bol podnik založený
  3. rozhodnutím podnikateľa o dobrovoľnom zrušení
  4. úmrtím podnikateľa
  5. súdnym rozhodnutím
  6. vzájomnou dohodou spoločníkov
  7. dobrovoľným zrušením z dôvodu dlhodobých strát

### Formálny zánik:

- podnik sa nelikviduje, mení sa len právna forma a spôsoby nakladania s majetkom podniku
- z právneho hľadiska ku zániku dochádza výmazom z Obchodného registra, odobratím koncesnej listiny, vrátením alebo odobratím živnostenského listu

## 5 Cieľ podniku

- je veličinou budúcnosti a je jednou z rozhodujúcich úloh manažmentu podniku
- vypovedá o takom budúcom stave podniku, jeho vstupoch, transformačnom procese a výstupoch, ktorý je potrebné v budúcnosti dosiahnuť
- vzhľadom na dôležitosť stanovenia cieľa musí byť každý subjekt rozhodovaného procesu v podniku zainteresovaný na jeho tvorbe a oboznámený s predpokladmi, ktoré cieľ determinujú
- tvorba cieľa vychádza tak z motívov ľudského správania sa ako aj za špecifických motívov jednotlivých záujmových skupín
- motívy ľudského správania sa sú vlastné, pre všetky subjekty zapojené do činnosti podniku a vychádzajú zo stanovenej hierarchie
- takáto hierarchia vychádza od fyziologických potrieb cez potreby istoty, sociálne potreby, z rebríčka hodnôt a z toho vyplývajúce potreby seberealizácie
- za špecifické motívy jednotlivých záujmových skupín považujeme tie, ktoré vyplývajú z uznávania určitých kolektívnych hodnôt
- z tohto dôvodu musíme záujmové skupiny rozdeliť na **interné** a **externé**

### Interné záujmové skupiny:

- tvoria zamestnanci a vlastníci v personálnych spoločnostiach;
- zamestnanci, vlastníci a manažéri v kapitálových spoločnostiach

### Externé záujmové skupiny:

- považujeme za ne prvky okolia podniku

Výsledkom formulácií požiadaviek záujmových skupín je vytvorená množina podnikových cieľov, ktorá tvorí základ stratégie podniku. Stratégia podniku hovorí o spôsobe realizácie určitej podnikateľskej aktivity. Táto podnikateľská aktivita má svoj základ vo víziách čiže predstave v ktorej je vyriešená základná triáda ekonomických problémov – čo, ako, pre koho.

### 5.1 Klasifikácia cieľov podniku

- vzhľadom na to, že množina podnikových cieľov je značne rôznorodá, musia byť stanovené určité klasifikačné kritériá pre ich hlbšie skúmanie, patria k nim:

#### 1. obsah cieľov

– vzťahuje sa buď k ich ekonomickému alebo sociálnemu obsahu a tak aj ciele členíme na sociálne a ekonomické

ekonomické :

- výkonové
- finančné
- výsledkové

sociálne:

- ciele orientované na spoločnosť
- ciele orientované na zamestnancov

## 2. rozsah pôsobnosti cieľov:

- ciele podniku ako celku
- ciele vnútro podnikových jednotiek (závody, dielne, divízie, štáby...)
- ciele jednotlivých podnikov alebo funkčných oblastí (nadväzujú na fázy transformačného procesu (zásobovanie, personalistika investície výroba, odbyt...))

## 3. hierarchia cieľov:

- člení ciele z hľadiska ich významu
- je základom stratégie podniku
- v konkrétnej podobe ide o: **vrcholové, základné, pomocné**
- tieto tvoria vo svojej hierarchii strom významovosti cieľov
- za vrcholový, čiže prioritný cieľ podniku sa v trhovej ekonomike považuje dlhodobá prosperita, dlhodobá maximalizácia zisku, dlhodobé dosahovanie trhovej pridanej hodnoty, ktoré zvyšuje samotná hodnota podniku

## 4. časové hľadisko:

- dlhodobé – strategické
- krátkodobé – taktické

## 5. z hľadiska rozsahu:

- maximalistické
- minimalistické

## 6. z hľadiska vzájomných vzťahov alebo vzájomného pôsobenia

- **identické** ciele (ciele ktoré majú rovnaký vplyv)
- **komplementárne** (navzájom dopĺňajúce sa ciele, ktoré sa z hľadiska vrcholového cieľa podporujú)
- **konkurenčné** – sú navzájom vylučujúce sa – pôsobia protichodne z pozície vrcholového cieľa
- **indiferentné** – navzájom nezávislé

## 6 Zoznam použitej literatúry

[1] PhDr. Tatiana Arbe: Podnikové hospodárstvo (prednášky)

[2] <http://www.priruckyoa.sk/>

[3] <http://www.tahaky-referaty.sk/>

[4] <http://www.zbierka.sk/>

[5] <http://www.porada.sk/>