

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104 003/I/2019/36069191764484868

FUNGOVANIE SPRÁVNÝCH ORGÁNOV VO VYBRANOM PODNIKU

Diplomová práca

2019

Bc. Juraj Németh

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**FUNGOVANIE SPRÁVNÝCH ORGÁNOV VO VYBRANOM
PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: Všeobecný manažment

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Školiteľ: PhDr. Eliška Záležáková, PhD.

Bratislava 2019

Bc. Juraj Németh

Zadanie záverečnej práce

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že som diplomovú prácu vypracoval samostatne, vedený radami a usmerneniami školiteľky PhDr. Elišky Záležákovej, PhD. a s použitím uvedenej literatúry.

Dátum: 15.4.2019

Juraj Németh

POĎAKOVANIE

Chcel by som poďakovať svojej školiteľke PhDr. Eliške Záležákovej, PhD. za odbornú pomoc a usmernenia pri písaní diplomovej práce, za cenné pripomienky, poskytnuté informácie a v neposlednom rade za jej ochotu.

ABSTRAKT

NÉMETH, Juraj – *Fungovanie správnych orgánov vo vybranom podniku*. Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: PhDr. Eliška Záležáková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, 57 s.

Cieľom diplomovej práce bolo skúmanie fungovania správnych orgánov vo vybranom podniku z podnikateľského prostredia. Ako vybraný podnik sme zvolili dcérsku spoločnosť vystupujúcu formou: spoločnosť s ručením obmedzením ktorá prostredníctvom priamej zahraničnej investície sa stáva súčasťou novej materskej spoločnosti zo zahraničia ktorá vystupuje ako akciová spoločnosť. Táto reálna situácia nám umožnila rozobrať a porovnať zmeny v správnych orgánoch a angažovanosť manažmentu počas procesu akvizície. Práca je rozdelená na päť častí. Prvá časť, vymedzuje problematiku správnych orgánov v teoretickej rovine pomocou odbornej literatúry. Druhá časť sa venuje vymedzeniu hlavného a čiastkových cieľov. Tretia časť diplomovej práce sa venuje metodológii podľa ktorej sme postupovali a dosiahli nadobudnuté výsledky a podrobnej charakteristike vybraného podniku z viacerých uhl'ov. V štvrtej časti je štruktúrované prepísaný rozhovor s kompetentnou osobou závodu, sprostredkujúci komplexné informácie o činnostiach a fungovaní správnych orgánov v podniku, ich kompetenciách, efektívite v spolupráci s vrcholovým manažmentom, kde sme zakomponovali výsledky práce pozostávajúce so zberu údajov a materiálov. Zároveň na základe získaných údajov z dotazníkov od manažérov spoločnosti sme vyhodnocovali vplyv akvizície novou spoločnosťou a očakávaných zmenách na jednotlivých oddeleniach. V piatej najdôležitejšej časti diplomovej práce sme odpovedali na úlohy a vytýčené ciele. V tejto časti je tiež zakomponovaný vlastný prínos a hodnotená významnosť získaných výsledkov. V závere práce sme zhodnotili naplnenie hlavného a čiastkových cieľov a zhrnuli dosiahnuté výsledky, poznatky a skutočnosti.

Kľúčové slová: správne orgány, podnik, spoločnosť s ručením obmedzením, akciová spoločnosť, akvizícia, kontrola

ABSTRACT

NÉMETH, Juraj – Functioning of *corporate governance in chosen company*. Economics university in Bratislava. Faculty of business management; Management department. – The supervisor of final thesis: PhDr. Eliška Záležáková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, 57 p.

The aim of the thesis was to investigate the functioning of corporate governance in the selected enterprise from the business environment. As a selected enterprise, we chose a subsupplier in the form of: a limited liability company which, through direct foreign investment, becomes part of a new foreign parent company acting as a joint stock company. This real situation has allowed us to analyze and compare changes in governance and management engagement during the acquisition process. The work is divided into five parts. The first part defines the issue of governance in the theoretical level via professional literature. The second part deals with the definition of the main and partial objectives. The third part of the thesis deals with the methodology by which we proceeded and achieved the acquired results and detailed characteristics of the selected company from several angles. In the fourth part, there is a structured interview with the competent person of the plant, providing comprehensive information on the activities and functioning of the corporate governance in the company, their competencies, and the effectiveness in cooperation with the top management, where we incorporated the results of the data and material collection. At the same time, based on the data obtained from the questionnaires from the company managers, we evaluated the impact of the acquisition by the new company and the expected changes in the individual departments. In the fifth most important part of the thesis we responded to targeted tasks and goals. In this part is also included own contribution and evaluated significance of obtained results. At the end of the work we evaluated the fulfillment of the main and partial objectives and summarized the results, knowledge and facts.

Key words: corporate governance, company, limited liability company, joint stock company, acquisition, controlling

Obsah

Úvod	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	11
1.1 Vymedzenie základných pojmov	11
1.1.1 Podnik a podnikanie.....	11
1.1.2 Správa spoločnosti	13
1.2 Správne orgány v akciovej spoločnosti.....	15
1.3 Správne orgány v spoločnosti s ručením obmedzením	18
1.4 Register partnerov verejného sektora	24
1.5 Zodpovednosť a zlyhania štatutárov správnych orgánov.....	25
1.6 Systém kontroly správnych orgánov	27
1.7 Formy priamych zahraničných investícií	28
2 Cieľ práce	30
3 Metodika práce a metódy skúmania	31
3.1 Charakteristika vybranej spoločnosti	31
3.2 Použité metódy.....	37
4 Výsledky práce	39
4.1 Výsledky štruktúrovaného rozhovoru	39
4.2 Výsledky výskumu manažérov	44
5 Diskusia.....	49
Záver	52
Zoznam použitej literatúry:	54
Zoznam príloh:.....	57

Úvod

Podľa voľne dostupných rebríčkov medzi TOP 10 najhodnotnejších spoločností na svete, sú spoločnosti z krajín USA a Čína. V automobilovom sektore je situácia odlišná, pričom najhodnotnejšia spoločnosť je japonská Toyota, za ktorou nasledujú dva nemecké koncerny BMW a Mercedes. Na Slovensku máme 4 OEM výrobné závody a rozsiahlu sieť ich subdodávateľov, sídliaich v auto priemyselných parkoch na strategických miestach dopravných uzlov. Nakoľko som jedna osoba z tejto širokej masy, tak v diplomovej práci sa zamierame na podnik z automobilového sektora. Je dôležité spomenúť, že na počet obyvateľov vyrobíme v Európe najviac automobilov ročne. Na základoch vybraného subdodávateľského dcérskeho podniku sme vytvorili diplomovú prácu, ktorá nás prevedie rôznymi zákutiami podniku, o ktorých musia rozhodovať jeho správne orgány na Slovensku ale aj v zahraničí, keďže rozprávame o medzinárodnej spoločnosti.

Celá diplomová práca je rozdelená na päť tematických častí. V teoretickej časti sme opísali súčasný stav danej problematiky na základe domácej a zahraničnej literatúry a elektronických zdrojov. Definovali sme kľúčové pojmy ako podnik, spoločnosť s ručením obmedzením, akciová spoločnosť. Vymedzili sme pojmy správne orgány a ich systém kontroly, zodpovednosti a možnosti zlyhania. Priblížili sme aj pojmy greenfield, brownfield, akvizícia, fúzia, joint venture nakoľko nás budú sprevádzať celou prácou. Teoreticky sme popísali jednotlivé metódy skúmania a zároveň podrobne charakterizovali vybraný podnik a hlavné i čiastkové ciele práce.

Predmetom praktickej časti bolo preskúmanie fungovania správnych orgánov vo vybranom podniku na ktorého dosiahnutie sme využili možnosť rozhovoru s kompetentnou osobou, ktorá nám sprostredkovala údaje o činnostiach, kompetenciách a efektívite správnych orgánov podniku. Zároveň sme pripravili dotazník pre zamestnancov spoločnosti, kde sme vyhodnocovali vplyv akvizície novou spoločnosťou a očakávaných zmien na jednotlivých oddeleniach závodu. V diskusii sme následne aplikovali jednotlivé výsledky z rozhovoru a dotazníkov na aktuálnu situáciu akvizície podniku a dopracovali sme sa k zaujímavým výsledkom, čo všetko musí správny orgán zabezpečiť aby podnik a jeho zamestnanci fungovali v stále meniacich sa podmienkach a zostali konkurencie schopný so zreteľom na zisk. Na záver sme zhodnotili prínosy práce a taktiež sme hľadali súvislosti medzi definíciami uvedenými v teoretickej časti s dosiahnutými výsledkami práce.

Je nevyhnutné aby zamestnávateľ a jeho správne orgány v každom sektore na Slovensku vedeli zabrániť rýchlemu a nepredvídateľnému nárastu nákladov, rozvíjali súčasnú nízku úroveň výskumno-vývojových aktivít, podporovali rozvoj systému spolupráce akademickej obce a priemyslu pri aplikovanej vede, výskume a inováciách. Zástupcovia správnych orgánov by mali vytvárať adekvátne a finančne motivujúce podmienky pre zamestnancov ktorých je na našom trhu ako šafranu, mali by hľadať alternatívne metódy svojich výrobkov a produkcie s zreteľom na životné prostredie a dbať na to, aby firmy na Slovensku prosperovali a boli ťahúňmi ekonomiky. Tí najsilnejší by si mali uvedomiť, že polovica svetového bohatstva je v rukách 1% percenta populácie a tento nepomer môže ovplyvniť aj konanie, fungovanie ich správnych orgánov.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

„Budeme pokračovať v naplňovaní našich cieľov, prekonávaní všetkých prekážok, využívaním myšlienok, skúseností a tvrdej práce všetkých.“
CEO, CIE Jesus Herrera

V odbornej literatúre sa nachádza kvantum informácií o správnych orgánoch osobných obchodných spoločnostiach a kapitálových obchodných spoločnostiach. V spoločnosti existuje škála foriem štátneho, verejného a súkromného majetku. Ekonomické aktivity súkromných podnikov kontrolujú ich vlastníci pomocou vnútorných správnych orgánov.

V diplomovej práci sme sa zamerali na fungovanie správnych orgánov v súkromnom podniku s ručením obmedzením, ktorý sa prostredníctvom akvizície stane akciovou spoločnosťou. Na analýzu konkrétnej problematiky sa v teoretickej časti zaoberáme pojmami: podnik a podnikanie, správne orgány v a.s. a s.r.o., možnosťami nadobudnutia / vzniku podniku a praktickými informáciami, čomu sa správne orgány musia vyhnúť a naopak, ktoré aktivity správa spoločnosti musí dodržiavať.

1.1 Vymedzenie základných pojmov

1.1.1 Podnik a podnikanie

Slová ako podnik a podnikanie sa objavujú všade okolo nás. Najčastejšie v novinách, rádiu a televízii ako aj v každodenných konverzáciách ktorým kladieme len malú pozornosť, aby sme pochopili, čo to skutočne znamená. V akademickej literatúre je mnoho odlišných definícií a perspektív kde nájdeme pozitívne aj negatívne vedľajšie významy. Podnik medzi mladými ľuďmi je vnímaný pozitívne a branný ako príležitosť pre individuálnych jednotlivcov uspieť a vytvoriť niečo kreatívne a získať nové vedomosti. Napriek tomu slovo podnik a podnikanie nie je vždy branné pozitívne. Mnoho skúsených ľudí z tohto podnikového prostredia si predstavia situácie pri ktorých zažívajú nízku možnosť kariérneho rastu, mnoho redundantných úloh, časové vypätie a stres ako aj vysokú mieru byrokracie a stereotypných úloh.

Každý **podnik** je otvorený systém, jednotka, ktorá ma vzťahy s okolím v ktorom pôsobí počas celého životného cyklu podniku. Výsledky podniku v značnej miere závisia od vonkajších faktorov, ktoré vystupujú vo forme príležitostí a hrozieb. Znalosť podnikového okolia je dôležitá pre: pochopenie vzťahov s okolím, adaptácia a využite možností na jeho ovplyvňovanie. Pôsobenie okolia na podnik sa prejavuje prostredníctvom

prvkov ktoré sú: štát, obce a mestá, dodávatelia a odberatelia, finančné inštitúcie a verejnosť. Podstatou teórie je, že každý podnik sa založený za nejakým účelom, pričom cieľ stanovuje výhradne vlastník podniku. Všetky rozhodnutia v podniku sa musia podmaniť hlavnému cieľu majiteľa.¹ Krátky slovník slovenského jazyka² definuje podnik ako „organizáciu uskutočňujúcu výrobu alebo inú ekonomickú činnosť“. Obchodný zákonník vymedzuje pojem podnik ako: 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.³ Z uvedeného vyplýva, že štát určuje čím by mal disponovať podnik, stanovuje všeobecné pravidlá pričom nezasahuje do podniku priamo. Podnik môže samostatne rozhodovať ako formu podnikania si zvolí (v.o.s., k.s., s.r.o., a.s.), kde bude sídlo spoločnosti, názov obchodného mena a voľbu s kým bude spolupracovať.⁴ Wohe definuje podnik ako plánovite organizovaná hospodárska jednotka, v ktorej sa vytvárajú a predávajú služby a produkty. Chápe podnik ako komplexný celok, ktorý je predmetom skúmania viacerých disciplín.⁵ Podniková ekonomika vymedzuje podnik ako: ekonomicky a právne samostatnú podnikateľskú jednotku, ktorej základnými znakmi sú právna subjektivita a ekonomická samostatnosť.⁶ Veľmi častou definíciou podniku, ktorá vychádza z praktických skúseností, a ktorá zároveň obsahuje aj základné znaky podniku, je definícia podľa ktorej podnikom rozumieme ekonomicky a právne samostatnú jednotku založenú za účelom podnikania.⁷ Základné znaky podnikania sú:

- Princíp hospodárnosti a autonómie
- Princíp kombinácie výrobných faktorov
- Princíp ziskovosti ako hlavného motívu
- Princíp súkromného vlastníctva
- Princíp finančnej rovnováhy

¹ DVOŘÁČEK, J. – SLUNČÍK, P. 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1.vydání. Praha : C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

² Krátky slovník slovenského jazyka. Red. Kačala, J. 4. Vydanie. Bratislava: Veda, 2003.

³ OVEČKOVÁ, O. a kolektív, 2012. *Obchodný zákonník* Bratislava : IURA EDITION; ISBN 978-80-8078-434-8 s.54

⁴ FENDEKOVÁ E, 2006. *Oligopoly a regulovane monopoly*. Bratislava : Iura, 2006. ISBN 808-078080-3, s.43.

⁵ BALÁŽ, P. 1996. *Veľká ekonomická encyklopédia*. Bratislava: Sprint. 1996. 614 s. ISBN 80-88848-02-4. s.413

⁶ SEDLÁK, M. a kolektív. 1995. *Podniková ekonomika*. Bratislava: Elita, 1995. 248s. ISBN 80-85323-73-7. s. 13

⁷ MAJDUCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Sprint 2006. 227s, ISBN 80-89085-69-5, s.24

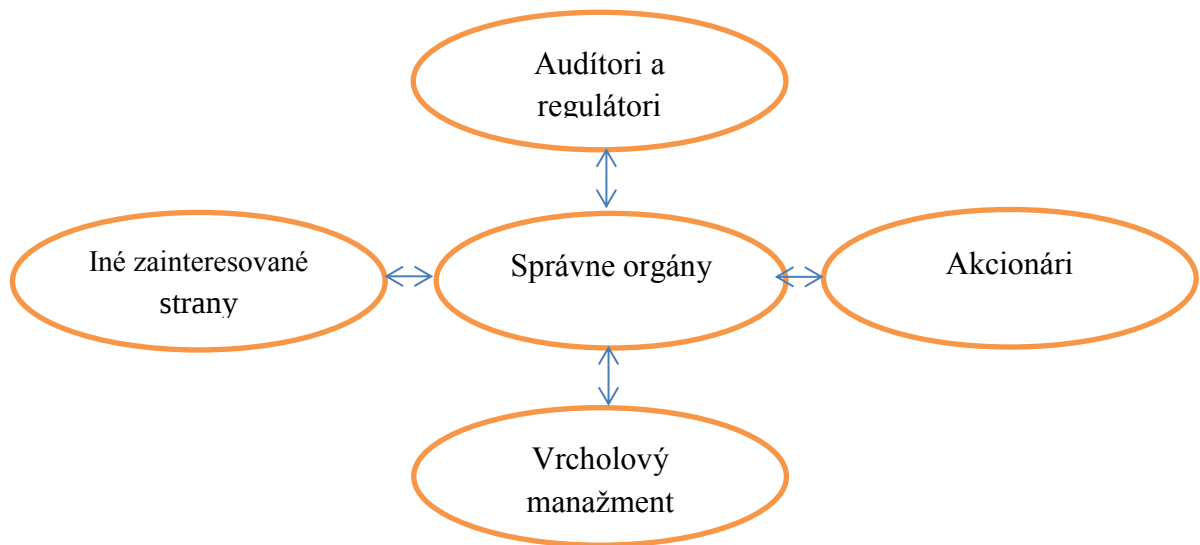
Slovom **podnikanie** sa rozumie samostatné rozhodovanie o zámere podnikania, o právnej forme podnikania, o umiestnení podniku, o jeho organizácii a miere použitia cudzieho kapitálu a o rozdelení hospodárskeho výsledku. Subjektom podnikania sú fyzické a právnické osoby. Podstatou podnikania je to čo podnikatelia robia s cieľom vyhľadávať príležitosti a dosahovať maximálny zisk v súlade s platnou legislatívou a slúžiť účelu, na ktorý boli jednotlivé firmy zakladané. Podnikatelia vkladajú do podniku finančné zdroje, znášajú zodpovednosť a riziko pri výsledkoch podnikania. Znakom podnikania môže byť získanie hospodárskej moci, zlepšenie imidžu, ekonomická a právna erudovanosť, tvorivý prístup pri riešení netradičných úloh a ochota preberať a hodnotiť podnikateľské riziko. V prípade, že podnikateľské subjekty nespĺňajú účel, podnikanie stráca hlavné opodstatnenie, tak po určitom čase podnikatelia trh opustia. Môžu skončiť úplne, svoj majetok rozpredať iným subjektom a uhradiť finančné nezrovnalosti, ktoré vznikli počas existencie firmy. Dôvodom neefektívneho podnikania môže byť: zlý peňažný tok, zle plánovanie a kontrola, chýbajúca konkurenčná výhoda, poddimenzovaný marketing, nekontrolovateľný rast, sankcie a pokuty z externého prostredia alebo snaha urobiť všetko sám. Obchodný zákonník rozlišuje dve etapy zániku spoločnosti. V prvej etape sa spoločnosť zruší niektorým zo spôsobov stanovených v Obchodnom zákonníku a v druhej etape spoločnosť zaniká výmazom z obchodného registra. Až do dňa výmazu trvá obchodná spoločnosť ako právnická osoba a môže teda vlastnými úkonmi nadobúdať práva a povinnosti. Spoločnosť môže byť zrušená spôsobom likvidácie alebo bez likvidácie (prechod na iného právneho nástupcu). Likvidácia spoločnosti je proces mimosúdneho vyrovnania majetkových vzťahov zanikajúcej právnickej osoby. Vykonávajú ju likvidátor a jej podstatou je ukončenie činností podniku.⁸

1.1.2 Správa spoločnosti

Problematika správy spoločnosti predstavuje relatívne nový vedný odbor, ktorý sa zo začiatku rozvíjal skúmaním problémov spojených s procesmi oddeľovania vlastníctva a kontrola v obchodných spoločnostiach. Správa spoločnosti je zvyčajne vnímaná literatúrou ako zaobchádzanie s problémami, ktoré vyplývajú z oddelenia kontroly a vlastníctva. Z tohto hľadiska sa správa a riadenie spoločností zameriava na: vnútornú

⁸ VOCHOZKA M. a kolektív, 2012. *Podniková Ekonomika*, Praha : GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1, s.179

štruktúru a pravidlá predstavenstva; vytvorenie nezávislých výborov pre audit; pravidlá zverejňovania informácií pre akcionárov a veriteľov a kontrola manažmentu.⁹



Obrázok 1 Vzťahy správy spoločností

Zdroj: *Vlastné spracovanie podľa Trickera, 1993*

Sformovali sa 2 prístupy, ktoré vymedzujú rozsah predmetu správy spoločnosti:

Užší tradičný prístup vychádza zo základných východísk správy podniku, ktoré vnímajú správu podniku ako procesy, štruktúry a vzťahy, prostredníctvom ktorých orgán správy podniku dohliada na činnosť výkonných manažérov. Za riadenie podniku sa považujú činnosti výkonných manažérov, ktoré realizujú pri stanovovaní a dosahovaní cieľov. Klasické, tradičné nazeranie sa zameriava na mechanizmus ochrany a uplatnenie práv vlastníkov. Klasický prístup správu podniku vníma ako systém dohliadajúci na konanie manažérov, ktorých úlohou je dosahovať zisk a zhodnocovať aktíva vlastníkov, vymedziť zodpovednosť správnych orgánov a hľadať optimálny model správnych orgánov.¹⁰

Druhý širší prístup rozširuje formálne a neformálne vzťahy vlastníkov a manažmentu o ďalšie zainteresované strany, ktorými sú predovšetkým zamestnanci a veritelia, ale aj investori, analytici, štátne inštitúcie, miestna a občianska komunita, zákazníci, dodávatelia a médiá. Zjednodušene ho možno nazvať prístup zainteresovaných strán. Pritom nejde len o jednoduchú výmenu informácií, ale o modernú multifunkčnú

⁹ FERNANDO A.C. 2006, *Corporate Governance – Principles, policies and practices*. INDIA : Dorling Kindersley 2006 ISBN 978-81-7758-565-0 kap.9

¹⁰ ZÁLEŽÁKOVÁ E, 2016. *Správa podniku* Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-225-4246-3 , s.11

disciplínu opierajúca sa o dnes už známu spoločenskú zodpovednosť podniku. Úroveň spoločenskej zodpovednosti preukazuje podnik citlivosťou k celospoločenským problémom v priebehu celého obchodného roka kvalitou spolupráce so zainteresovanými stranami.¹¹

Správa podniku sa v konečnom dôsledku týka všetkých typov podnikov, organizácií a inštitúcií. Prikláňame sa k tomu, že aj keď základné využitie správy podniku je v organizáciách, ktorých hlavným poslaním je zisk, zvyšuje sa jej význam aj v neziskovej sfére – zdravotníctvo, školstvo, kultúra, charitatívna činnosť.¹² Pokladáme za dôležité, aby na pozície výborov správnych orgánov (audit, odmeňovanie, nominačný výbor a tajomník) boli vyselektované zodpovedné osobnosti, aby ochránili záujmy spoločnosti a zabránili potenciálnym zlyhaniam. Tajomník je zodpovedný zato, že podnik podniká v súlade so všetkými zákonnými povinnosťami. Jeho základné povinnosti sú: zvolávanie zasadnutí, podávanie výročných správ, dohľad nad riadnym vedením účtovníctva a vedenie dokumentácie.

1.2 Správne orgány v akciovej spoločnosti

Akciová spoločnosť (joint stock company) je po živnostiach a spoločnostiach s ručením obmedzeným treťou najviac využívanou právnou formou na Slovensku. Akciová spoločnosť je spoločnosť, ktorej základné imanie vo výške 25000 eur je rozvrhnuté na určitý počet akcií s určitou menovitou hodnotou. Spoločnosť zodpovedá za porušenie svojich záväzkov celým svojim majetkom a musí vytvárať pri svojom vzniku rezervný fond vo výške 10% základného imania.. Akcionár neručí za záväzky spoločnosti. Obchodné meno spoločnosti musí obsahovať označenie "akciová spoločnosť" alebo skratku "akc. spol." alebo skratku "a. s." Akciová spoločnosť môže byť súkromnou akciovou spoločnosťou alebo verejnou akciovou spoločnosťou. Za verejnú akciovú spoločnosť sa považuje spoločnosť, ktorej všetky akcie alebo časť akcií boli prijaté na obchodovanie na regulovanom trhu. Zoznam akcionárov je neverejný. Dochádza tu k väčšej anonymite v porovnaní spoločnosťou s ručením obmedzením, pretože z výpisu Obchodného registra nie je možné zistiť, kto je akcionár v spoločnosti. Súkromná akciová

¹¹ OKRUHLICA F, 2013. *Vlastnícka správa spoločnosti (Corporate Governance)* Bratislava : Iura Edition, 2013. ISBN 978-80-8078-603-8, s.21

¹² HUČKA, M., KISLINGEROVÁ, E., MALÝ, M. a kol.: *Vývojové tendencie veľkých podniků*. C.H.Beck, 2011, Praha

spoločnosť na rozdiel od verejnej akciovej spoločnosti nemusí mať účtovnú závierku overenú audítormi. Medzi najvýznamnejšie akciové spoločnosti podľa portálu Finstat patria: Volkswagen Slovakia a.s., Kia Motors Slovakia a.s., Slovnaft a.s., a Všeobecná zdravotná poisťovňa. Akcia je druh cenného papiera, predstavuje práva akcionára ako spoločníka podieľať sa podľa zákona a stanov spoločnosti na jej riadení, zisku a na likvidačnom zostatku po zrušení spoločnosti s likvidáciou, ktoré sú spojené s akciou ako s cenným papierom.¹³ Medzi cenné papiere patria aj: podielové listy, pokladničné poukážky, vkladné knižky, kupóny, zmenky, šeky, obligácie, konosamenty. Miesta, kde sa obchoduje so zastúpením cenných papierov a peňažných prostriedkov v cudzej mene, nazývame finančná burza. Najvýznamnejšie burzy nájdeme v krajinách: New York, Londýn, Tokio a Hongkong. Podľa predmetu podnikania poznáme ešte 2 typy: tovarové (komoditné) a špeciálne (tzv. burzy služieb).¹⁴ Akcia môže byť vydaná v podobe listinného cenného papiera, alebo v podobe zaknihovaného cenného papiera. Akcia môže znieť na meno, alebo na doručiteľa. Akcia na meno môže byť vydaná ako listinná, alebo zaknihovaná, pričom akcia na doručiteľa môže byť vydaná len ako zaknihovaná. Akcie ďalej môžu byť kmeňové (akcie, s ktorými nie sú spojené žiadne osobitné práva) a prioritné (akcie, s ktorými sú spojené prednostné práva týkajúce sa dividendy), resp. zamestnanecké (druh akcie). Emisný kurz akcie je peňažným vyjadrením ceny, za ktorú sa akcia predáva. Nesmie byť nižší ako je menovitá hodnota akcie. Akciová spoločnosť má tri správne orgány v dvojúrovňovej štruktúre, ktoré riadia jej chod. Je to predstavenstvo, dozorná rada a valné zhromaždenie. Dôležité je upozorniť, že táto štruktúra správnych orgánov je uplatňovaná aj na Slovensku v oslabenej pozícii dozornej rady podľa anglo-saskkej predlohy.

Valné zhromaždenie (General Shareholders Meeting) v akciovej spoločnosti je najvyšším kolektívnym orgánom tvorený zhromaždením všetkých akcionárov. Informačný zoznam hlavných akcionárov sa nachádza na strane 34 diplomovej práce. Každý akcionár sa môže zúčastniť valného zhromaždenia osobne, alebo v zastúpení na základe písomnej plnej moci. Valné zhromaždenie zvoláva predstavenstvo, pokiaľ nie je stanovené zákonom inak. Odosiela osobitne pozvánku na meno akcionárom, kde uvedie dátum a čas konania spôsobom určeným v stanovách alebo zákonom. Prítomní akcionári sa zapisujú do listiny

¹³ HARTMAN O, 2013. *Začíname na burze. Jak uspet pri obchodování na finanních trzích* Brno : BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0033-9, s.50

¹⁴ BALÁŽ, P. 1996. *Medzinárodné podnikanie – Na vlně globalizující se světové ekonomiky*. Bratislava: Sprint dva. 2010. ISBN 978-80-89393-18-3. s.403

prítomných, ktorej správnosť potvrdzujú svojimi podpismi predseda valného zhromaždenia a zapisovateľ zvolený podľa stanov. Zápisnice o valnom zhromaždení spolu s oznámením o konaní valného zhromaždenia a zoznam prítomných akcionárov spoločnosť uschováva po celý čas jej trvania.¹⁵ Valné zhromaždenie sa koná najmenej raz ročne a rozhoduje o zásadných veciach týkajúcich sa akciovej spoločnosti, ako napríklad:

- a) zmene stanov, zvýšenie alebo zníženie základného imania,
- b) voľba a odvolaní členov predstavenstva, dozornej rady a iných orgánov
- c) schválenie riadnej alebo mimoriadnej účtovnej závierky
- d) rozdelenie zisku, úhrada strát, určenie výšky tantiém (podiel na zisku)
- e) skončenie obchodovania s akciami na burze
- f) rozhodovanie o schválení zmluvy a o prevode podniku

Predstavenstvo (Management board) - je štatutárnym orgánom akciovej spoločnosti, riadi jej činnosť a koná v jej mene. Rozhoduje o všetkých záležitostiach akciovej spoločnosti, vedie účtovníctvo a predkladá valnému zhromaždeniu na schválenie ročnú účtovnú uzávierku a návrh na rozdelenie zisku, ako aj správu o stave majetku. Musí mať minimálne troch členov, ktorých volí a odvoláva valné zhromaždenie na obdobie najviac päť rokov. Členovia predstavenstva si volia svojho predsedu. Každý člen má jeden hlas, rozhoduje sa väčšinou hlasov členov.¹⁶ Členovia predstavenstva sú povinný v zásade sa starať o všetky náležitosti spoločnosti. Tomu odpovedá, šírka konkrétnych povinností, ktoré sú im uložené zákonom. Pri ich plnení si musia počínať s určitým štandardom. Ten je v právnej hladine jednotlivých štátov charakterizovaný rôznym spôsobom. Napríklad ako úroveň starostlivosti, ktorú možno požadovať od normálnej zodpovednej osoby v rovnakej funkcii a za rovnakých okolností, starostlivosť manažéra a lojálneho zástupcu alebo riadneho a svedomitého vedúceho. Člen predstavenstva musí mať zásadne jasnú predstavu o tom, čo je a čo nie je v záujme spoločnosti. Bez výnimky musí konať v dobrej viere.¹⁷

Dozorná rada (Supervisory Board) - Primárnym právnym predpisom, ktorý charakterizuje akciovú spoločnosť a stanovuje podmienky je zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník. Dozorná rada je jedným z orgánov každej akciovej spoločnosti a jej

¹⁵ OVEČKOVÁ, O, a kolektív, 2012. *Obchodný zákonník* Bratislava : IURA EDITION: ISBN 978-80-8078-434-8 s.831

¹⁶ ZÁLEŽÁKOVÁ E, 2016. *Správa podniku* Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-225-4246-3 , s.55

¹⁷ REHÁČEK , 2010. *Představenstvo akciové společnosti a postavení jeho členů. 1 vydání.* Praha : C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-346-2, s.100

členov volia akcionári na valnom zhromaždení. Dozorná rada môže odvolávať a voliť členov predstavenstva a tak sa priamo podieľať na činnosti akciovej spoločnosti. Členovia dozornej rady zároveň kontrolujú činnosť vedenia spoločnosti. Vedenie spoločnosti musí mať súhlas dozornej rady, najmä pri dôležitých rozhodnutiach. Členovia dozornej rady pri kontrolnej činnosti majú zároveň prístup ku všetkým informáciám o činnosti spoločnosti. Podľa § 197 Obchodného zákonníka dozorná rada dohliada na výkon pôsobnosti predstavenstva a uskutočňovanie podnikateľskej činnosti spoločnosti. Členovia dozornej rady sú oprávnení nahliadať do všetkých dokladov a záznamov, týkajúcich sa činnosti spoločnosti. Kontrolujú, či účtovné záznamy sú riadne vedené v súlade so skutočnosťou a či sa podnikateľská činnosť spoločnosti uskutočňuje v súlade s právnymi predpismi, stanovami a pokynmi valného zhromaždenia. Dozorná rada zvoláva valné zhromaždenie akcionárov, ak to vyžadujú záujmy spoločnosti. Členstvo v dozornej rade je často honorované / odmeňované.¹⁸

1.3 Správne orgány v spoločnosti s ručením obmedzením

Spoločnosť s ručením obmedzením (Private limited company) - (ďalej len „s.r.o.“) je na Slovensku najrozšírenejšou obchodnou spoločnosťou z dôvodu množstva výhod, ktoré daná právna forma podnikania umožňuje. Každoročne vzniká na Slovensku viac než 13 000 nových spoločností tohto druhu. Medzi najvýznamnejšie spoločnosti s ručením obmedzením podľa portálu Finstat zaradíme: Kia Motors Slovakia, PCA Slovakia, Samsung Electronics a U. S. Steel Košice pričom je dôležité podotknúť, že spoločníci týchto firiem sú zahraničné korporácie, ktoré kedykoľvek môžu zmeniť svoje strategické ciele a presunúť výrobu do inej krajiny. Preto treba spomenúť najúspešnejšiu slovenskú firmu ktorou je ESET spol. s.r.o. ktorá má čisto slovenské zastúpenie spoločníkov.

Základné znaky spoločnosti s ručením obmedzeným sú:

- povinne vytvára základné imanie v minimálnej výške 5.000 Eur (od januára 2016 už nie je potrebné vložiť základné imanie na účet v banke, ale postačuje iba písomné vyhlásenie správcu vkladu),
- základné imanie je tvorené vkladmi spoločníkov, minimálna hodnota vkladu jedného spoločníka je 750 Eur,

¹⁸ <https://www.sme.sk/c/2094578/vyznam-dozornej-rady-akciovej-spolocnosti.html>

- vklad sa stáva majetkom spoločnosti a spoločník nie je oprávnený žiadať vrátenie vkladu (môže však disponovať so svojím obchodným podielom, na ktorý sa pretransformoval po vzniku spoločnosti jeho vklad),
- pohľadávky veriteľov spoločnosti sa môžu uspokojovať len z majetku spoločnosti,
- spoločníci s.r.o. ručia za záväzky spoločnosti len obmedzene, a to do výšky nesplateného vkladu zapísaného v obchodnom registri (čo v prípade splatenia celého vkladu znamená, že spoločníci za záväzky spoločnosti viac neručia),
- môže ju založiť aj jedna osoba (tzv. jedno osobová s.r.o.), maximálny počet spoločníkov je 50,
- spoločníkmi a zakladateľmi môžu byť právnické aj fyzické osoby,
- zakladatelia (spoločníci) spoločnosti nemôžu mať daňové nedoplatky,
- konateľ spoločnosti musí okrem iného spĺňať požiadavku bezúhonnosti,
- s účinnosťou od 1.1.2018 sa zrušuje daňová licencia pre s.r.o.¹⁹

Pri zakladaní spoločnosti s ručením obmedzením na území Slovenskej republiky, je povinné, splniť nasledovné náležitosti:

- výber obchodného mena – obchodné meno nesmie byť rovnaké alebo veľmi podobné k už vytvoreným spoločnostiam a nesmie mať vulgárny obsah.
- výber sídla spoločnosti s ručením obmedzením - dom, byt, či nebytový priestor popríklad virtuálne sídlo. Virtuálne sídlo, inak nazývané aj virtuálna kancelária alebo registračná adresa, je sídlo, ktoré klient uvádza ako svoju oficiálnu adresu sídla zapísanú v obchodnom registri, živnostenskom registri, alebo inom registri, v ktorom je klient zapísaný. Každá firma musí povinne mať sídlo na nejakej fyzickej adrese, k čomu je potrebný písomný súhlas vlastníka nehnuteľnosti..
- voľba predmetov podnikania - Na Slovensku je možné prevádzkovať niektorú z troch druhov živností – voľné, remeselné alebo viazané živnosti. Živnosti sa rozlišujú na základe rôznych podmienok odbornej spôsobilosti, ktoré je potrebné splniť na získanie oprávnenia na ich prevádzkovanie.²⁰
- Spoločenská zmluva alebo zakladateľská listina - Spoločenská zmluva a zakladateľská listina majú v zmysle zákona tie isté náležitosti. Rozdiel medzi nimi spočíva v počte osôb, ktoré sú zakladateľmi spoločnosti, o ktorej zakladateľský

¹⁹ <https://www.sroonline.sk/zalozenie-sro1/zykladen-infos>

²⁰ https://www.slovensko.sk/sk/agendy/agenda/_druhy-zivnosti_/

dokument sa jedná. V prípade jedného zakladateľa pôjde vždy o jednostranný právny úkon nazvaný zakladateľská listina, ktorou jediný spoločník deklaruje svoju vôľu založiť spoločnosť. Spoločenská zmluva je viacstranným právnym úkonom a použije sa v prípade viac osobovej spoločnosti.²¹

- splatenie základného imania – čestné vyhlásenie správcu vkladu o splatení vkladu alebo jeho častí.
- overenie dokumentov u notára alebo na matrike (podpisový vzor a spoločenská alebo zakladateľská listina v spoločnostiach kde figuruje 1 osoba).
- zápis do obchodného registra - Do obchodného registra sa povinne zapisujú obchodné spoločnosti (akciové spoločnosti, verejné obchodné spoločnosti, komanditné spoločnosti, spoločnosti s ručením obmedzením), družstvá a iné právnické osoby, o ktorých to ustanovuje osobitný zákon. Obchodný register vedie okresný súd v sídle krajského súdu, a to pre právnické osoby, ktoré majú svoje sídlo v obvode tohto krajského súdu. Pre fyzické osoby je príslušný súd podľa miesta podnikania.²²
- zápis na daňovom úrade pre daň z príjmu právnických osôb - zdaňovacím obdobím je kalendárny rok, hospodársky rok alebo iné obdobie uvedené v zákone. Daňovník je povinný podať daňové priznanie k dani z príjmov právnickej osoby (ďalej len „priznanie“) do troch kalendárnych mesiacov od skončenia zdaňovacieho obdobia, ak zákon neurčuje inak.²³
- prihlásenie do e-schránky ústredného portálu verejnej správy slovensko.sk - Orgány verejnej moci prijímajú do schránky elektronické podania (žiadosti) od občanov, podnikateľov a iných inštitúcií. Schránka občanov a podnikateľov je určená na prijímanie elektronických úradných dokumentov (rozhodnutí) od orgánov verejnej moci. Komunikácia prostredníctvom elektronickej schránky nahrádza klasický spôsob komunikácie s verejnou správou a je ekvivalentná k podaniam a doručovaniu dokumentov v listinnej podobe. Prostredníctvom schránky je ďalej možné prijímať správy, notifikácie o odoslaní a doručení a zisťovať stav odoslaných podaní.²⁴

²¹ <http://www.spolocenskazmluva.sk/>

²² <http://orsr.sk/about.asp>

²³ <https://www.danovecentrum.sk/tlacivo-formular/danove-priznanie-k-dani-z-prijmov-pravnickej-osoby-zdanovacie-obdobie-2017.htm>

²⁴ <https://www.slovensko.sk/sk/faq/faq-eschranka#na>

Po splnení všetkých povinných náležitostí, ktoré zaberú podnikateľovi mnoho času, úsilia a získavania informácií, sa každý konateľ ocitne v tvrdej realite silného konkurenčného prostredia na trhu v akoľvek segmente. Krok po kroku musí vybudovať vlastnú identitu, prestíž, povedomie u súčasných aj potenciálnych klientov a pravidelne rozmýšľať o zdrojoch financovania podniku. Pre naplnenie podnikateľského plánu a cieľu správnych orgánov, je každá spoločnosť nútená zriadiť všetky nižšie uvedené náležitosti:

- Označenie sídla spoločnosti a zriadenie prevádzkarne. Prevádzkareň je miesto alebo miesta, na ktorých podnikateľ alebo jeho zamestnanci vykonávajú samotnú podnikateľskú činnosť. Živnostenský zákon definuje ktorý subjekt ju musí zriadiť a ktorý nie.
- Tvorba web stránky, pečiatky spoločnosti.
- Tvorba loga, sloganu a vizitiek.
- Alokácia marketingových aktivít – vytvorenie reklamy a kampane na propagačné účely výrobku alebo služieb.
- Vypracovanie stanov a dokumentov – napr. pracovný poriadok, rokovací poriadok, rámec a pravidlá technicko – organizačného zabezpečenia práce správnych orgánov.
- Zriadenie podnikateľského účtu v banke.
- Vytvorenie alebo prebratie etický kódexu.
- Oznamovacie povinnosti voči sociálnej poisťovni a zdravotnej poisťovni ak sa stane zamestnávateľom. Ak podnikateľ, zamestnáva čo i len jedného zamestnanca, dokonca i dohodára, či samého seba, je povinný zabezpečiť tzv. pracovnú zdravotnú službu a bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci – mať zmluvného bezpečnostného technika resp. celú firmu.²⁵ Zároveň je povinný dodržiavať všetky pracovno-právne predpisy ako: výška minimálnej mzdy pre daný stupeň náročnosti práce, evidencia dochádzky, sledovanie dovolení, a dodržiavať výšku minimálnej mzdy.
- Povinnosti súvisiace s elektronickou registračnou pokladnicou. Povinnosť používať elektronickú registračnú pokladnicu sa na s. r. o. vzťahuje vtedy, ak bude v hotovosti prijímať tržby za predaj tovaru a za presne vymedzené služby uvedené v zákone č. 289/2008 Z. z. o používaní elektronickej registračnej pokladnice v znení

²⁵ <https://ludskourecou.sk/2016/02/jednoosobova-eserocka-zamestnajte-sa-radsej-ako-konatel-usetrite-si-zopar-starosti/>

neskorších predpisov. Po zakúpení elektronickej registračnej pokladnice je potrebné ju čo najskôr uviesť do prevádzky a to tak, že požiadate daňový úrad o pridelenie daňového kódu elektronickej registračnej pokladnice a k tomu predložíte knihu elektronickej registračnej pokladnice, kópiu certifikátu elektronickej registračnej pokladnice alebo fiškálnej tlačiarne. Netreba zabudnúť ani na povinnosť umiestniť vzor pokladničného dokladu a to na každé predajné miesto.

- Násť firmu na spracovanie účtovníctva a daňového poradcu.
- Platca DPH - povinnosť registrovať sa za platiteľa DPH má každá zdaniteľná osoba, ktorá má sídlo, miesto podnikania alebo prevádzkareň v tuzemsku. Ak nemá takéto miesto, ale má v tuzemsku bydlisko, alebo sa v tuzemsku obvykle zdržiava a dosiahne obrát 49 790 eur za najviac dvanásť predchádzajúcich po sebe idúcich kalendárnych mesiacov. Zdaniteľná osoba môže v zmysle § 4 ods. 2 zákona o DPH požiadať o registráciu za platiteľa DPH aj pred dosiahnutím zákonom stanoveného obrátu = dobrovoľná registrácia ²⁶

Medzi povinné / obligatórne zriaďovacie orgány s.r.o. zaradzujeme: valné zhromaždenie, konateľ alebo konatelia spoločnosti. Okrem týchto orgánov si môže s.r.o. zriaďovať aj dozornú radu, ktorá je naopak fakultatívnym orgánom. Spoločnosť si môže vytvárať aj iné orgány, ktoré potrebuje na riadenie svojich činností, nemôže im však zverovať pôsobnosť, ktorá je kogentne zverená povinne zriaďovaným orgánom.

Valné zhromaždenie spoločníkov je najvyšším orgánom spoločnosti s ručením obmedzením. Zákon ustanovuje, že každá s.r.o. povinne zriaďuje valné zhromaždenie. Medzi povinnosti valného zhromaždenia patria:

- rozhodovanie o zmene spoločenskej zmluvy
- menovanie, odvolávanie a odmeňovanie konateľov a členov dozornej rady
- rozhodnutia o zrušení spoločnosti a vylúčení spoločníka
- schvaľovanie ročnej účtovnej závierky
- rozhodnutia o rozdelení zisku a tantiém
- schvaľovanie stanov a ich zmien
- zvyšovanie a znižovanie základného imania

²⁶ <https://www.financnasprava.sk/sk/podnikatelia/dane/dan-z-pridanej-hodnoty/registracna-povinnost-pre-dph#DobrovolnaRegistracia>

Dozorná rada – je dobrovoľná a musí mať najmenej 3 členov, pričom dohliada na činnosť konateľov a nahliada do obchodno ekonomickej dokumentácie, kde kontroluje uvedené údaje typu: ročná účtovná uzávierka, účtovné knihy, finančné plány a rozpočty. Zároveň posudzuje podnikateľskú činnosť a podáva správy valnému zhromaždeniu.

Konateľ s.r.o. je jedným z najdôležitejších štatutárnych orgánov spoločnosti. Úlohou konateľa je zastupovať spoločnosť vo vzťahu k štátnym inštitúciám, súdom, alebo iným tretím osobám. Zastupuje spoločnosť navonok. Konateľ v mene spoločnosti uzatvára zmluvy, rieši obchody a podobne. V prípade, ak by zmluvu s obchodným partnerom podpísala iná osoba ako konateľ (napr. spoločník, alebo člen dozornej rady), takáto zmluva by bola neplatná. Konateľom s.r.o. nemusí byť len jedna osoba. Môže ich byť aj viacero. Zákon pritom neobmedzuje ich počet. Základným zmyslom funkcie konateľa je zastupovať spoločnosť a konať v jej mene a v prospech spoločnosti. To sa nazýva konateľské oprávnenie. Niekedy však môže byť konateľské oprávnenie obmedzené. Môže ho obmedziť buď spoločenská zmluva, alebo valné zhromaždenie. S výkonom funkcie konateľa sú spojené nasledovné povinnosti:

- vedenie účtovníctva – sám alebo cez účtovnícku spoločnosť
- vedenie zoznamu spoločníkov
- informovať spoločníkov o záležitostiach spoločnosti,
- predložiť valnému zhromaždeniu na schválenie účtovnú závierku a návrh na rozdelenie zisku alebo strát v súlade so spoločenskou zmluvou.
- vykonávať svoju funkciu s odbornou starostlivosťou
- konať v súlade so záujmami spoločnosti a spoločníkov - pri rozhodovaní je konateľ povinný zaobstarať si a zohľadniť všetky dostupné informácie týkajúce sa predmetu rozhodnutia.
- zachovávať mlčanlivosť o skutočnostiach, ktorých prezradenie nepovolanej osobe by mohlo spôsobiť spoločnosti škodu alebo ohroziť záujmy spoločnosti
- povinnosť uprednostniť záujmy spoločnosti pred svojimi záujmami,
- povinnosť dodržať zákaz konkurencie - konateľ nemôže vykonávať funkciu konateľa v inej spoločnosti, ktorá podniká v rovnakej oblasti, nemôže vo vlastnom mene uzatvárať obchody, ktoré súvisia s podnikateľskou činnosťou spoločnosti, byť spoločníkom s neobmedzeným ručením (napr. vo verejnej obchodnej spoločnosti),

- povinnosť podať návrh na výmaz s.r.o. do 30 dní, ak po jeho odvolaní nie je ustanovený nový konateľ do 60 dní od uplynutia trojmesačnej lehoty na ustanovenie nového konateľa.²⁷

Spoločník je majiteľ spoločnosti. Maximálny počet je 50 a do funkcie je dosadený splatením vkladu v s.r.o. Spoločník nie je orgánom, ktorý ma zo zákona oprávnenie konať v mene spoločnosti navonok ani o vnútorných náležitostiach. Toto oprávnenie ma len konateľ avšak je nutné podotknúť, že často sa jedná o tú istú osobu. V médiách je počuť aj pojem tichý spoločník, čo v praxi znamená, že na základe zmluvy o tichom spoločenstve vznikla osobitná forma anonymného podieľania sa na podnikaní. Anonymita znamená, že tichý spoločník sa nemusí registrovať v žiadnom registri – tým pádom je tajný pre verejnosť. Nutné je podotknúť, že tichý spoločník musí poskytnúť podnikateľovi vklad, ktorého minimálna výška nie je zákonom stanovená.

1.4 Register partnerov verejného sektora

Register partnerov verejného sektora je informačný systém verejnej správy, ktorý obsahuje údaje o partneroch verejného sektora a ich konečných užívateľoch výhod a oprávnených osobách. Súčasťou registra sú aj zákonom ustanovené dokumenty (verifikačné dokumenty). **RPVS** je zákonom ustanovený zoznam údajov o partneroch verejného sektora. Je dostupný na stránke Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky. Partnerom verejného sektora je fyzická osoba a právnická osoba, ktorá prijíma od štátu, samosprávy a iných subjektov verejného sektora peňažné plnenie alebo majetok nad zákonom určený limit. Partner verejného sektora sa nezapisuje do RPVS sám. Na tento účel si musí zabezpečiť **oprávnenú osobu** (v zmysle zákona je to advokát, notár, banka, pobočka zahraničnej banky, audítor či daňový poradca so sídlom alebo miestom podnikania na území SR), s ktorou musí uzavrieť dohodu o plnení povinností oprávnenej osoby pre partnera verejného sektora.²⁸ Oprávnenou osobu je fyzická osoba, ktorá prichádza do kontaktu s osobnými údajmi u prevádzkovateľa v rámci plnenia svojich pracovných (služobných) povinností alebo obdobného vzťahu s prevádzkovateľom (založeného napr. na základe poverenia, vymenovania, zvolenia alebo v rámci výkonu verejnej funkcie) a ktorá vykonáva prevádzkovateľom určené spracovateľské operácie

²⁷ <https://www.podnikajte.sk/sro/konatel-sro-prava-povinnosti>

²⁸ <https://www.justice.gov.sk/Stranky/Registre/Dalsie-uzitocne-zoznamy-a-registre/RPVS/Uvod.aspx>

s osobnými údajmi.²⁹ Táto oprávnená osoba vykonáva za partnera verejného sektora všetky úkony týkajúce sa RPVS

Konečný užívateľ výhod - je vždy minimálne jedna fyzická osoba (jednotlivec), ktorá spĺňa aspoň jednu z nasledovných podmienok:

- Vlastní v spoločnosti minimálne 25% hlasovacích práv, či už priamo alebo nepriamo
- Podieľa sa na základnom imaní v spoločnosti v rozsahu minimálne 25%, či už priamo alebo nepriamo
- Má právo vymenovať, inak ustanoviť alebo odvolať štatutárny orgán (v s.r.o. konateľa), riadiaci orgán, dozorný alebo kontrolný orgán alebo ich člena)
- Dokáže iným spôsobom ovládať spoločnosť
- Má právo na hospodársky zisk zo spoločnosti v rozsahu minimálne 25%

Ak žiadna osoba nespĺňa kritéria uvedené vyššie – konečný užívateľ výhod je vrcholový manažment (za člena vrcholového manažmentu sa považuje štatutárny orgán, člen štatutárneho orgánu, prokurista a vedúci zamestnanec v priamej riadiacej pôsobnosti štatutárneho orgánu). V spoločnosti s ručením obmedzením je konečný užívateľ výhod väčšinou spoločník (majiteľ), ktorý spĺňa minimálne jeden z bodov uvedených vyššie. Právnické osoby, ktoré boli založené do 31. 10. 2018 musia do konca roka 2019 zapísať do obchodného registra konečného užívateľa výhod.³⁰

1.5 Zodpovednosť a zlyhania štatutárov správnych orgánov

Na definovanie jednotlivých zodpovedností správnych orgánov je potrebné definovať pojmy štatutárny orgán a štatutár.

Štatutárny orgán - (executive) je pojem ktorý označuje osobu alebo osoby, ktoré sú oprávnené konať v mene právnickej osoby a jej mene robiť právne úkony. Štatutárnym orgánom môže byť jedna osoba, alebo je štatutárnym orgánom kolektív. **V akciovej spoločnosti je štatutárnym orgánom predstavenstvo a v spoločnosti s ručením**

²⁹ <https://dataprotection.gov.sk/uoou/sk/content/opravnená-osoba-0>

³⁰ https://readytostart.sk/konecny-uzivatel-vyhod/?gclid=Cj0KCQjwyoHIBRCNARIsAFjKJ6CY5_jW6UiUIHtu8YJi5ZwKXX0qO_iBOrojQ5tCc8viHIX0Ma9hX00aAqhIEALw_wcB

obmedzením je to konateľ. Pojmom **štatutár** rozumieme poverenú osobu, ktorá zastáva funkciu konateľa v s.r.o. alebo funkciu v predstavenstve v a.s.

Medzi zodpovednosti štatutára patria:

- vykonávať svoju pôsobnosť s odbornou starostlivosťou
- konať v súlade so záujmami spoločnosti
- konať v súlade so záujmami všetkých spoločníkov
- zaobstarat' si a pri rozhodovaní zohľadniť všetky dostupné informácie týkajúce sa predmetu rozhodnutia
- zachovávať mlčanlivosť o dôverných informáciách a skutočnostiach, ktorých prezradenie tretím osobám by mohlo spoločnosti spôsobiť škodu, alebo ohroziť jej záujmy alebo záujmy jej spoločníkov
- neuprednostňovať vlastné záujmy, záujmy len niektorých spoločníkov, alebo záujmy tretích osôb pred záujmami spoločnosti.
- kontrola elektronickej schránky, aj keď je štatutár cudzinec³¹

Medzi fatálne zlyhania štatutára môžeme uviesť:

- Korupcia a sprenevera majetku
- Finančné a pyramídové hry
- Manipulácia s výkazmi
- Nezvládnutie rizík a schopností
- Škandály, podvody a straty
- Hospodárska kriminalita
- Strata Goodwill (dobré meno spoločnosti)
- Nedosiahnutie cieľov a zámerov podniku
- Neetické postupy a nevyužitie príležitosti

V prípade, že štatutár chce predísť zlyhaniu, ktoré najčastejšie nastáva, ak mu práca a administratíva prerastie cez hlavu. Stav, keď nie je schopný trpezlivo vyhodnocovať riziko z dôvodu jeho zaneprázdnenosti a časového stresu, je odporúčané si zvoliť **prokuristu**, ktorý ho vie odbremeniť od úloh, ktoré si navzájom dohodnú. **Prokúrou** splnomocňuje podnikateľ prokuristu na všetky právne úkony, ku ktorým dochádza pri prevádzke

³¹ <http://statutar.sk/>

podniku. V prokúre nie je zahrnuté oprávnenie scudzovať nehnuteľnosti a zaťažovať ich, ibaže je toto oprávnenie výslovne v udelení prokúry uvedené.³² Prokurista je oficiálny zástupca podnikateľa. Funkcia prokuristu je čiastočne obmedzená: nemôže robiť úkony, ako je predaj podniku, či založenia nehnuteľnosti. Prokuristom môže byť len fyzická osoba a vykonáva funkciu až po zápise do obchodného registra. Pri podpise dokumentov spoločnosti, pripojuje dodatok, že je prokurista. Svoju činnosť vykonáva s nárokom, alebo bez nároku na odmenu.

1.6 Systém kontroly správnych orgánov

Kvalitná správa podniku sa prejavuje v trvalom raste hodnoty pre vlastníkov, ako aj v saturovaní záujmov zainteresovaných strán. Významnú úlohu zohráva kontrolná funkcia správnych orgánov. Jednou z úloh vlastníckej kontroly je eliminácia **fatálnych zlyhaní**. Preto v podnikoch čoraz väčší význam nadobúda systém interných mechanizmov permanentného procesu kontrolovania. **Vnútorňý systém kontroly (vlastná kontrola)** zahŕňa množstvo činností, ako sú kontrola, interný audit, kontroľing.³³

Vlastná kontrola znamená, že každý zamestnanec podniku, by mal v prvom rade kontrolovať vlastnú činnosť, čo znamená, že by mal sebakriticky dbať na to, že to čo robí, je nutné na naplnenie zmyslu podniku. Intenzita kontroly môže byť súborná alebo výberová, kde predmetom je kontrola výsledkov.³⁴ Na druhej strane je **vonkajšia externá kontrola (cudzia kontrola)**. Môže byť vykonávaná osobami, na druhej strane technickými alebo organizačnými kontrolnými ustanoveniami. Vonkajšiu kontrolu vykonávajú osoby, ktoré pôsobia mimo systému (mimo podniku) a nie sú nadriadené kontrolovaným objektom (orgány štátnej správy) a ktoré kontrolujú niektoré ich stránky a činnosti. Preveruje sa dodržiavania externe stanovených pre podnik záväzných právnych predpisov, pravidiel a pod.³⁵ Externá kontrola sa deje prostredníctvom pozorovania zvonku, ako cez formálne spoločenské štruktúry, tak aj neformálne prostredníctvom sieťových vzťahov. V prípade komerčných subjektov, objemom kontroly je z hľadiska externej kontroly

³² OVEČKOVÁ, O, a kolektív, 2017. *Obchodný zákonník – Veľký komentár* Bratislava : Wolters Kluwer: ISBN 978-80-8168-574-3 s.162

³³ ZÁLEŽÁKOVÁ E, 2016. *Správa podniku* Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-225-4246-3 , s.97

³⁴ MIŠŮN, J. MIŠŮNOVÁ HUDÁKOVÁ, I., *Kontrolovanie v manažmente*, Kartprint, Bratislava, 2017, ISBN: 978-80-89553-47-1 S.113

³⁵ SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*. Štvrté prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2009. s.434. ISBN: 978-80-8078-283-2

podnikateľská jednotka ako celok, jej jednotlivé časti (závody, prevádzky,) alebo konkrétna oblasť činností.³⁶ Základným rozdielom v práci interného a externého audítora je skutočnosť, že interný audítor ako zamestnanec venuje svojej práci počas celého roka, kým externý audítor ako expert, ktorý nie je zamestnancom auditovanej spoločnosti len jednorazovo, prípadne na objednávku v dohodnutom rozsahu. Napriek tomu, že interný aj externý audítor používajú rovnakú metodológiu, ich ciele sa líšia.³⁷

1.7 Formy priamych zahraničných investícií

V turbulentnom konkurenčnom prostredí vlastníci vyžadujú pružnú strategickú reakciu svojej spoločnosti. Jedným z overených spôsobov je budovanie konkurenčnej výhody rýchlou a masívnou expanziou prostredníctvom tesných majetkových účastí náročných na kapitál. Pri fúziách a akvizíciách (mergers and acquisitions – M&A) vyspelé ekonomiky zažili celkovo 6 vln expanzie alebo úplného útlmu M&A.³⁸

Fúzia – chápeme vo všeobecnosti spojenie, pri ktorom sa majetok a operácie dvoch firiem z dvoch rôznych krajín skombinujú a vznikne nový právny subjekt. Podľa definície je to teda splynutie (zahnutie) jednej celej firmy do inej existujúcej firmy alebo vznik nového právneho subjektu, pričom sa kombinuje majetok a operácie domáceho a zahraničného subjektu.³⁹

Akvizícia - z hľadiska priestorového rozprestretia sú na tom akvizície rovnaké ako fúzie. To znamená, že ich môžeme deliť na horizontálne, vertikálne, kongenerické a konglomerátne, pričom toto delenie sa riadi rovnakými zásadami. Pri akvizícií vlastníci preberaného podniku (alebo ich väčšina) odchádzajú z biznisu a končia ako majitelia. Získajú hotovosť, za ktorú predávajú svoje aktíva. Môžu to byť aktíva vo forme podniku ako celku vyjadrenými akciami, alebo určitá divízia podniku, jednotlivý závod, predajná sieť alebo samotná výrobná linka. Akvizícia podlieha schvaľovaniu protimonopolného úradu aby nezískal kupujúci dominantný podiel na trhu⁴⁰ V teórii sa hovorí o priateľských

³⁶ MIŠÚN, J. MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, I., *Externé kontrolovanie na Slovensku* Ekonóm, Bratislava, 2015, ISBN: 978-80-225-4087-2 S.23

³⁷ OKRUHLICA F, 2013. *Vlastnícka správa spoločnosti (Corporate Governance)* Bratislava : Iura Edition, 2013. ISBN 978-80-8078-603-8, s.211

³⁸ OKRUHLICA F, 2013. *Vlastnícka správa spoločnosti (Corporate Governance)* Bratislava : Iura Edition, 2013. ISBN 978-80-8078-603-8, s.272

³⁹ BALÁŽ, P. 1996. *Medzinárodné podnikanie – Na vlnu globalizujúcej sa svetovej ekonomiky*. Bratislava: Sprint dva. 2010. ISBN 978-80-89393-18-3. s.148

⁴⁰ SMRČKA, L.: *Ovládnutí a převzetí firem*. Nakladatelství C. H. Beck, Praha 2013, ISBN 978-80-7400-442-1 s.69

a nepriateľských prevzatíach.

Greenfield – vybudovanie spoločnosti od základov. Na Slovensku tak napríklad vznikli ako KIA, Plastic Omnium alebo Faureci. Dôvodom Greenfield investície, môže byť, že spoločnosti urobia zahraničnú investíciu tam kde je žiadna alebo nízka konkurencia, pričom je veľmi ťažké kúpiť už existujúcu spoločnosť.⁴¹

Brownfield – investičná firma kúpy už postavené budovy ktoré zrekonštruuje a vynoví najnovšou technológiou. Na Slovensku tak napríklad vznikli ako Richard Fritz v Malackách.

Joint Venture – taká forma obchodnej spoločnosti kde sa podieľa domáci aj zahraniční partner v pomere, ktorý si stanoví v zmluve alebo ktorý bol stanovený vládou. Je to zmluva určená spolupráca medzi dvoma partnermi. Joint Venture zakladajú väčšinou partneri z rovnakého odboru s cieľom posilniť pozíciu na trhu, vytvoriť nové výrobky alebo služby pomocou spoločne zdieľaného know-how alebo pomocou spoločného kapitálu. Každý, kto má úmysel organizácie svadby alebo vstupu s partnerom do joint venture formy by sa mal opýtať nasledovné otázky:

1. Čo potrebujem od môjho partnera pre biznis ?
2. Aká je finančná situácia potenciálneho partnera ?
3. Je vybraný partner tak silno zaviazaný do biznisu ako vy ?
4. Ako by on, alebo vy, ste riešili ťažkú situáciu ?
5. Je schopný partner, všetko podpísať aj na papier ?
6. Naozaj potrebujem partnera ?
7. Neobmedzuje moje uvažovanie prvotný entuziazmus ?⁴²

⁴¹ EPPERLEIN, A. *Foreign direct investments in Ireland under consideration of the Financial services sector in particular*, 2004 German national library, ISBN 9783832488765 s.22

⁴² ASEFESO, A. *Joint Ventures – Stronger Together*, 2015, AA Global Sourcing Ltd, ISBN: 9781508848110 s.80

2 Cieľ práce

V diplomovej práci sme sa venovali správnym orgánom vybraného podniku, ktorý prechádza transformáciou na slovenskom a zahraničnom trhu vplyvom odkupu spoločnosti inou zahraničnou spoločnosťou. Teoreticky sme vymedzili základné pojmy v oblasti fungovania správnych orgánov, možnosti zoskupenia podnikov do iných foriem, popísali sme zlyhania a zodpovednosti správnych orgánov a proces kontroly správnych orgánov. V praktickej časti diplomovej práce sme sa opierali o konkrétny podnik v automobilovom priemysle pôsobiaci v Slovenskej republike, ktorý po 5 rokoch svojho pôsobenia odkupuje španielska spoločnosť CIE Automotive a vplyvom tejto akvizície sa menia samotné správne orgány v podniku, ktoré sme podrobne v práci charakterizovali.

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo opísať a poskytnúť komplexné informácie o činnostiach a fungovaní správnych orgánov, ich kompetenciách a efektívite v spolupráci s vrcholovým manažmentom vo vybranom podniku Inteva Products. Na základe rozhovoru sme poukázali na dôležitosť fungovania správnych orgánov v podniku a ich vplyv na chod spoločnosti a možné zlepšenia. Poukázali sme na dôležitosť kontrolných orgánov. Na základe definovania jednotlivých správnych orgánov spoločnosti, si bude môcť vrcholové vedenie presne rozplánovať postupnosť krokov samotnej transformácie s ohľadom na chod podniku a jeho zamestnancov. Zvýraznením výhod a nevýhod jednotlivých krokov sa bude môcť vedenie podniku pripraviť na všetky riziká, ktoré z transformácie podniku jednotlivých oddelení vyplývajú, čím podnik zabezpečí nerušené pracovné prostredie pre zamestnancov.

V diplomovej práci sme v nadväznosti na hlavný cieľ sformulovali aj tri čiastkové ciele. Prvým čiastkovým cieľom diplomovej práce bolo definovanie správnych orgánov v dcérskej spoločnosti s ručením obmedzením, ktorá sa transformuje na nového majiteľa, kde materská spoločnosť pôsobí ako akciová spoločnosť. Zaoberali sme detailným popisom jednotlivých správnych orgánov a zvýraznili ich dôležitosť. Druhým čiastkovým cieľom bolo, prostredníctvom dotazníkového výskumu zistiť vplyv akvizície novou spoločnosťou na jednotlivé oddelenia závodu a definovať postoje a očakávané zmeny očami manažérov. Tretím čiastkovým cieľom bola komparácia vplyvu materskej spoločnosti na chod dcérskeho závodu.

3 Metodika práce a metody skúmania

Obsahom tejto kapitoly diplomovej práce bolo vymedzenie postupu práce a prostriedkov, ktorými sme dosiahli požadované výsledky. Určili sme metódy skúmania a zároveň sme popísali ucelenú postupnosť krokov, ktoré sme následne analyzovali, porovnávali, dopĺňali a spracovali. Kroky výskumu na základe ktorých sme sa dopracovali k výsledkom práce a určili stanovili cieľ diplomovej práce sú:

- 1) Štúdium odbornej literatúry domácich a zahraničných autorov danej problematiky
- 2) Výber a charakteristika podnikov
- 3) Analýza vybraných podnikov a porovnanie správnych orgánov
- 4) Zber potrebných údajov a hľadanie informácií
- 5) Porovnanie získaných informácií
- 6) Spracovanie a vyhodnotenie vybraných údajov

3.1 Charakteristika vybranej spoločnosti

V diplomovej práci sa zaoberáme akvizíciu spoločnosti CIE Automotive, ktorá od 1.mája 2019 nadobúda divíziu strešné systémy od spoločnosti Inteva Products a zaradzovala sa medzi 3 najúspešnejšie firmy v tomto segmente. Divízia strešné systémy spoločnosti Inteva Products prevádzkuje 16 výrobných závodov a 6 vývojovo – výskumných centier v 7 rôznych krajinách (USA, Mexiko, Nemecko, Slovenská republika, Rumunsko, Čína a India).

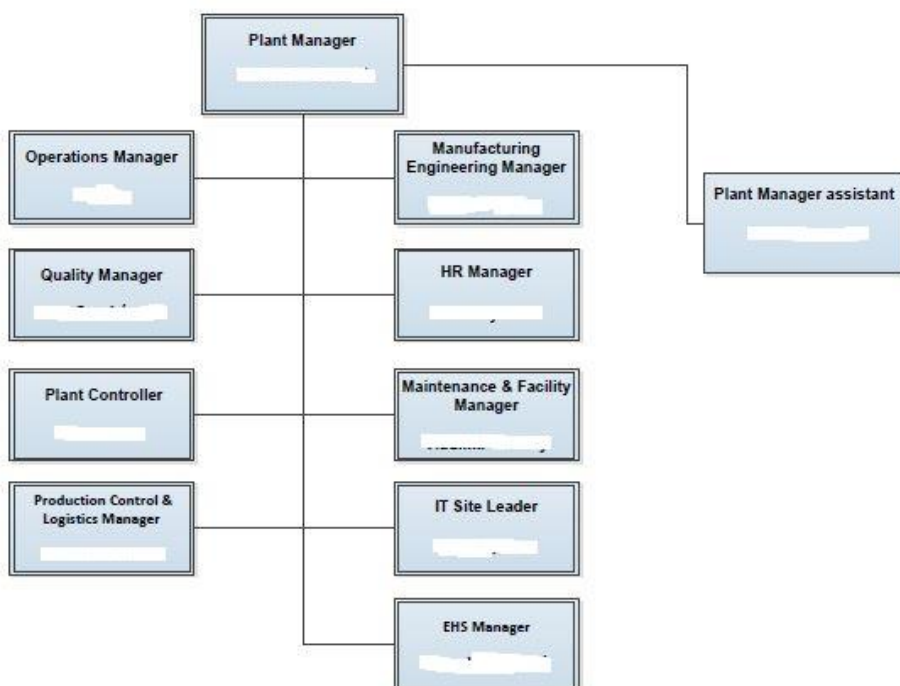
Podľa Jesús María Herrera, CEO Automotive CIE, akvizícia Intevy prispeje k posilneniu portfólia produktov zameraných na štýl, estetiku a pohodlie, segmentu s dôležitými perspektívami rastu, ako aj k tomu, aby opäť dokázali svoju stávkou a odhodlanie navrhovať vysokú technologickú úroveň a procesy a výrobky s vysokou komplexnosťou a trvácnosťou. Kúpa tejto divízie predstavuje strategický záväzok k rozvíjajúcemu sa komfortnému výklenku, ktorý už dosiahol výrazné prelomy v prémiovom segmente a stále viac preniká do segmentu kompaktných vozidiel. Táto transakcia zapadá do stratégie rastu a diverzifikácie, ako je uvedené v strategickom pláne CIE 2016-2020 a posilňuje globálnu pozíciu v dodávateľskom sektore. Investovaná suma sa vyšplhala na sumu 650 miliónov euro, kde sa zároveň s touto transakciou sa presunie 4 400 zamestnancov Intevy celosvetovo pod materskú spoločnosť CIE Automotive.

Po 1. máji 2019 konečná materská spoločnosť Inteva Products so sídlom v USA, Michigan ostane pôsobiť na šiestich medzinárodných trhoch : automobilový, námorný, spotrebný, obranný, priemyselný a na trhu úžitkových vozidiel. Inteva sa sústreďí na využívanie zdrojov, vývoj, výrobu a zákaznícky servis pre uzamykacie systémy, interiéry, motory a elektroniku vrátane skúmania potenciálnych akvizícií a partnerstiev pre globálne posilnenie týchto produktových radov. Na týchto aktivitách pracuje niekoľko vedúcich tímov. Inteva tiež plánuje vybudovať ako Greenfield tri nové lokality: jednu v oblasti Šanghaja - Číny, druhú v oblasti Wolfsburg - Nemecko a tretiu v oblasti Frankfurt - Nemecko. Táto prítomnosť zabezpečí neustálu podporu zákazníkov so sídlom v týchto regiónoch.

Ako vybranú spoločnosť / vybraný závod pre účel diplomovej práce sme vybrali dcérsky závod: Inteva Products s.r.o. v Lozorne ktorý je súčasťou tejto akvizície. V závode ležiacom 20 kilometrov od Bratislavy s rozlohou 26 000 m² pracuje 1000 zamestnancov, ktorí vyrábajú strešné systémy, inak povedané panoramatické okná pre OEM ako je BMW do závodov v Lipsku a Regensburgu, DAIMLER do závodu v Brémach. Ďalej do koncernu VW so závodmi v Zwickau, Palmela, Martorell, Mladá Boleslav, Emdem a Wolfsburg. Medzi najnovšieho OEM pribudol Jaguar Land Rover pre ktorý bude spoločnosť vyrábať strešné okná od kalendárneho týždňa 39 v roku 2019 do mesta Nitra. Podľa poslednej výročnej správy, spoločnosť nemá informácie o žiadnych konkrétnych rizikách a neistotách a je plánované zníženie tržieb oproti predchádzajúcemu finančnému roku. Manažment očakáva zvýšenie efektívnosti priamych miezd, režijných nákladov, ktoré zahŕňajú pokračujúce znižovanie nákladov na nekvalitu vrátane šrotu a odstránenie neefektivity s nábehom nových projektov. V súvislosti z prebiehajúcimi projektmi a uvádzaním nových projektov, manažment predpokladá, že firma bude pokračovať vo svojich aktivitách najmenej 12 mesiacov od dátumu účtovnej závierky.

V dcérskom závode Inteva v Lozorne pred, aj po akvizícií by mala ostať rovnaká organizačná štruktúra a nie je predpoklad žiadnych personálnych zmien vyššieho, stredného manažmentu. Každé oddelenie má svojho manažéra, ktorý zodpovedá priamo riaditeľovi závodu. Počet manažérov je 9, čo značí, že organizácia má široké rozpätie manažmentu, kde každý manažér zodpovedá za určenie činností potrebných na zabezpečenie fungovania organizácie a jej cieľov, stanovenie úloh, zodpovedností a právomocí.

Lozorno Leadership Team



Obrázok 2 Organizačná štruktúra spoločnosti

Zdroj: interná organizačná štruktúra spoločnosti

Spoločnosť CIE je členom organizácie spojených národov globálnych hodnôt a prijatia 10 univerzálnych zásad pre podporu sociálneho podnikania, zodpovednosť za ľudské práva, pracovné predpisy, životné prostredie a boj proti korupcii. Správne orgány sú riadené etickým kódexom a transparentnosťou. Smerujúce hodnoty aktivít priemyselnej skupiny CIE sú nasledovné:

- Rešpektovať ľudí, ich kapacity, kreativitu, inováciu a tímovú prácu.
- Schopnosť dosiahnuť ciele
- Pozitívny prístup na zmeny a neustále zlepšovanie
- Dbieť na životné prostredie a pracovať na redukcii negatívnych vplyvov
- Transparentnosť a integrita ľudí k ich záväzkom, úspešne vykonať ich prácu
- Orientácia na interných a externých klientov a funkčný servis
- Vízia dosiahnuť pridanú hodnotu

CIE AUTOMOTIVE je priemyselná skupina s 23 000 zamestnancami (údaj nezahŕňa zamestnancov Inteva) špecializujúca sa na dodávky komponentov a podzostáv pre automobilový trh. Je zastúpená na akciových trhoch v Madride, Bilbao a Bombai. Priemer hodnoty jednej akcie v súčasnosti je 0,25eur a počet akcií 129 miliónov spolu v hodnote 32.250.000 €.

Tabuľka 1 Percentuálne rozloženie podielov na akciách v rokoch 2016 -2018

ANNUAL CHANGE IN SHAREHOLDER STRUCTURE

Shareholder	2016	2017	2018
ACEK Desarrollo y Gestión Industrial	20.9%	15.9%	14.9%
Antonio María Pradera Jáuregui	10.0%	10.0%	10.0%
Corporación Financiera Alba, S.A.	-	10.0%	10.1%
Elidoza Promoción de Empresas, S.L.	9.6%	9.6%	10.0%
Mahindra&Mahindra, Ltd.	12.4%	7.4%	7.4%
Addvalia Capital, S.A.	5.0%	5.0%	5.0%
Alantra Asset Management, SGIC, S.A.	5.6%	4.7%	3.5%
Total core shareholders	63.5%	62.6%	60.9%
Own shares	0.0%	1.2%	0.0%
Members of the Board of Directors	0.4%	0.4%	1.4%
Free float	36.1%	35.9%	37.7%

Zdroj: <http://www.cieautomotive.com>

V spoločnosti sú schopní podporovať väčšinu výrobcov OEM a Tier 1 v automobilovom priemysle. CIE Automotive dodáva zákazníkom komponenty a všade tam, kde ich potrebujú na väčšine kľúčových automobilových trhov na svete. Zákazníci sú dôvodom existencie, preto sa neustále snažia rozširovať aktivity podľa ich požiadaviek.

CIE v súčasnosti vyrába komponenty pre automobilový priemysel cez rôzne technológie:

- Forging products – lisovanie kovov (motor a prevodovka)
- Aluminum products – hliníkové výrobky (motor, prevodovka, podvozok)
- Casting Products - Odlievanie železa (motor, prevodovka, podvozok)
- Machining Products – Obrábanie kovov (motor, prevodovka, nákladné vozidlá)
- Stamping and tube Forming – Lisovanie kovov a tvarovanie rúr
- Plastic Products – Vstrekovanie plastov (interiér a exteriér vozidla)
- Roof Products - Strešné systémy – automatické a manuálne otváranie okien
- Multi Tech Products – využitie viacerých technológií na výrobu dielca

Spomínané technológie sa nachádzajú v prílohe C kde sú znázornené aj graficky výrobky ktoré z nich vznikajú vo výrobných závodoch celosvetovo.



Obrázok 3 Vývoj spoločnosti CIE v čase

Zdroj: <http://www.cieautomotive.com>

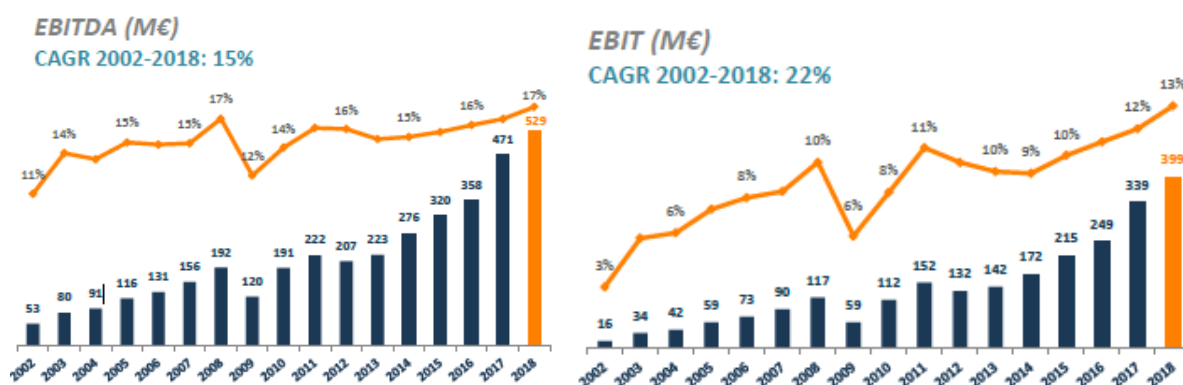
Na obrázku č.4 je vidieť, že spoločnosť bola založená v roku 1996 a počas 23 rokov svojej činnosti zaznamenala viacero **akvizícií** (šedo zvýraznené krajiny) – kde v roku 2019 pribudne ďalší výrazný míľnik - akvizícia Intevy. Zaujímavé na grafe je, že

niektoré závody boli vybudované ako **Greenfield** (zeleno zvýraznené krajiny). Okrem toho využili aj spôsob **Joint Venture** (pomarančovo zvýraznené krajiny) a spôsob **Divestiture** kde predali obchodné jednotky, vymenili, uzavreli alebo ukončili konkurzom. (modro zvýraznené krajiny).



Obrázok 4 Ukazovateľ EBITDA a EBIT podľa krajín v roku 2018

Zdroj: <http://www.cieautomotive.com>



Graf 1 Ukazovateľ EBITDA a EBIT trend 2002 až 2018

Zdroj: <http://www.cieautomotive.com>

Podľa grafu 1 a 2 je vidieť, že dva vybrané finančné syntetické meradlá výkonnosti spoločnosti CIE Automotive podľa výsledkov hospodárenia: EBIT – zisk pred zdanením a úrokmi a EBITDA - zisk pred zdanením, úrokmi odpismi a amortizáciu majú stúpajúci charakter a trend každoročne a signalizujú dôležitú správu pre akcionárov, že investovanie je bezpečné a s prosperujúcim výhľadom do budúcnosti. Vďaka týmto silným výsledkom CIE akcionári zaznamenali zvýšenie svojich peňažných dividend o 37%. Taktiež dostali vecnú dividendu pozostávajúcu z akcií spoločnosti Global Dominion.

3.2 Použité metódy

Pri vypracovaní diplomovej práce sme použili nasledovné metódy výskumu:

- **Indukcia** – Slovo „indukcia“ sa časom vyvinula z latinskej interpretácie Aristotelovho slova epagoge. V užšom zmysle je to metóda zovšeobecnenia všetkých prípadov pozorovania na konkrétne jednotlivé prípady. V širšom zmysle je indukcia metódou na odôvodnenie od nejakej pozorovanej skutočnosti k inej skutočnosti, ktorá nie je zahrnutá v predchádzajúcej skutočnosti. Tento zmysel zahŕňa, že zistené konkrétne skutočnosti aplikujeme na popis všeobecných skutočností a zákonitostí. Tvrdenia ktoré takto vzniknú, majú nižšiu pravdepodobnosť správnosti. Pri veľkom množstve sa robí reprezentatívny výber. V diplomovej práci sme využili indukciu v diskusii.
- **Dedukcia** – opakom indukcie je dedukcia. Dedukcia je myšlienkový postup logickej analýzy, pričom vytvoríme tvrdenie vďaka inými všeobecnými tvrdeniami. Jednoducho povedané zo všeobecných poznatkov chceme zistiť konkrétne. Tým vznikajú nie pravdepodobné ale isté a pravdivé tvrdenia. Tým sa testuje či vyslovená hypotéza je schopná vysvetliť skúmaný stav. V práci sme využili metódu dedukcie v diskusii.
- **Syntéza** – základná myšlienková metóda spájajúca jednotlivé časti do celku. je opačný proces ako analýza. Umožňuje zjednotiť jednotlivé preštudované časti celku a vytvoriť si tak komplexný obraz skúmanej problematiky.⁴³ Syntéze, môže byť hľadaním najvhodnejšej alternatívy dosahovaním kombinácie jednotlivých prvkov a ich vlastností. V práci sme využili syntézu v závere práce.
- **Analýza** - slúži k myšlienkovému rozloženiu skúmaného predmetu na menšie časti, ktoré sú podrobené bližšiemu skúmaniu. Pôvodný názov analýza pochádza z gréckeho slova, čo znamená rozloženie. Z metodologického hľadiska sa slovo používa v zmysle metódy získavania nových poznatkov alebo výkladu informácií. Analýza je taktiež spôsobom výkladu, ak izolujeme / oddeľujeme / segregujeme jednotlivé javy. V diplomovej práci sme analyzovali všetky použité literárne zdroje a výsledky práce dotazníka.

⁴³ VÁVROVÁ E., 2014. Finanční řízení komerčních pojišťoven. Grada Publishing, a.s. ISBN 9788024746623.s.76

- **Rozhovor** – (nazývaný tiež interview) exploračná metóda, metóda získavania informácií prostredníctvom subjektívnych výpovedí respondentov. Skúmané osoby odpovedajú ústne o javoch, kde sa môžeme dozvedieť napríklad: príčiny správania, postoje, názory, motívy, city, plány, túžby, želania, vzťahy a hodnotenie vecí alebo udalostí.⁴⁴ Je dôležité vedieť, že sa nezískavajú najobjektívnejšie fakty na výskumné účely. V diplomovej práci sme vykonali rozhovor s kompetentnou osobou podniku. Pri tejto metóde sa odporúča vypracovať aj dotazník, pretože sa zvyšuje spoľahlivosť výskumu.
- **Dotazník** – podľa miery voľnosti poznáme 3 druhy otázok v dotazníku: zatvorené, dichotomické a poloopené. Tieto druhy musia byť pevne ukotvené v štruktúre dotazníka, pri vytváraní jeho konštrukcie. To znamená, že musí byť vopred určená a premyslená štruktúra dotazníka, ktorý sa zasiela poštou alebo elektronicky bez osobnej administrácie výskumníkom. V diplomovej práci bol dotazník doručený osobne manažérom vybraného podniku.
- **Komparácia** – porovnávanie, je zaradovaná medzi všeobecné teoretické metódy vedeckého skúmania. Pri pozorovaní sa zisťujú zhodné a rozdielne stránky rôznych predmetov, javov, procesov. Porovnávacie kritérium môže byť vymedzené vecne, priestorovo alebo časovo. Na základe komparácie je možné vysloviť vedecké závery avšak nie je ich možné ich použiť ako priame vedecké dôkazy.⁴⁵ Porovnávacia metóda je základná metóda ktorá sa používa v kontrole. Môžeme sa s ňou stretnúť predovšetkým v treťom kroku procesu kontrolovania, keď porovnávame stanovený štandard s dosiahnutým výkonom. Príbuznou metódou komparácie je aj ekonomická komparácia ktorá slúži na zistenie úrovne a dynamiky kontrolovaného objektu kontroly a faktorov, ktoré objekt ovplyvňujú.⁴⁶ V diplomovej práci sme využili komparáciu pri porovnávaní fungovania správnych orgánov spoločnosti Inteva Products a CIE Automotive.

⁴⁴ TUREK, I. 2014. *Didaktika*, Wolters Kluwer, s.r.o. 2014. s. 619. ISBN 978-80-8168-004-5. s. 496

⁴⁵ SLÁVIK Š. a kolektív. *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II – Recenzovaný zborník vedeckých prác*. Vydavateľstvo Ekonóm, 2016. ISBN 978-80-225-4328-6, s. 62

⁴⁶ MIŠÚN, J. MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, I., *Kontrolovanie v manažmente*, Kartprint, Bratislava, 2017, ISBN: 978-80-89553-47-1 S. 113

4 Výsledky práce

K dopracovaniu sa k výsledkov práce a naplneniu hlavných a čiastkových cieľov sme zvolili rozhovor s kompetentnou osobou závodu. Tento exkluzívny rozhovor nám umožnil získať dôveryhodné informácie zo zákulisia podniku a mali sme možnosť v prípade nejasností odpovedí konfrontovať odpovedajúceho na dosiahnutie špecifickejších odpovedí. Ďalej sme vypracovali dotazník, ktorý manažéri vyplňali písomne a tieto odpovede sme podrobili analýze. Výsledkom týchto krokov sme dosiahli želaný záver.

4.1 Výsledky štruktúrovaného rozhovoru

Rozhovor sa uskutočnil počas pracovnej doby so zástupcom vrcholového manažmentu. Z dôvodu ochrany údajov, si spoločnosť neželala menovať osoby, preto budeme kompetentnú osobu označovať Martin. Martin ma bohaté skúsenosti s zástupcami, ktorí vystupujú v správnych orgánoch dcérskeho závodu v Lozorne a zároveň pozná aj štruktúru a fungovanie správnych orgánov v novom materskom závode CIE Automotive v Španielsku. Na túto pozíciu sa prepracoval svojou šikovnosťou, tvrdou prácou a mal možnosť si vyskúšať aj iné pracovné pozície v spoločnosti. Týmto má široký rozhľad a je rešpektovaný v spoločnosti. Martin je časovo veľmi zaneprázdnený človek a vopred nás upozornil, že ma vyhradený čas na rozhovor a že nebude odpovedať na všetky otázky, v prípade, že ich považuje za citlivé a dôverné.

Prvou otázkou sme zisťovali či Martin pozná zloženie správnych orgánov v závode v Lozorne, od ktorej odpovedi sa následne odvíjali všetky ďalšie otázky. Z odpovede na túto otázku vyplýva, že ich pozná osobne a môže nám ich čiastočne priblížiť, keďže ich mená sú voľne dostupné aj na portáli ORSR. Na pozícii konateľov závodu v Lozorne momentálne figuruje Lon Offenbacher a Petr Č. Zaujímavé je, že pán Offenbacher je pôvodom Američan ktorý založil materskú spoločnosť Inteva Products LLC v 2007 a pôsobí na pozícii Chief Executive Officer a prezidenta spoločnosti. Zaradzuje sa medzi multi milionárov tejto planéty a zaujímavosťou je, že v rámci všetkých závod Inteva Products celosvetovo pôsobí na pozícii konateľa, alebo ako člen predstavenstva. Petr Č. je pôvodom českej národnosti a figuruje ako konateľ v dvoch spoločnostiach na Slovensku. Peter ostal konateľom z historického hľadiska, keďže začínal s vedením závodu v Lozorne ešte pred predchádzajúcim majiteľom, ktorý bol Arvin Meritor. V mene spoločnosti konajú obaja konatelia samostatne. Obaja konatelia sa

podpisujú v mene spoločnosti tak, že k vytlačenému alebo napísanému obchodnému menu spoločnosti pripoja svoje podpisy. Spoločnosť má zriadené valné zhromaždenie, ktorých mená členov nemôžeme uviesť. Zároveň sme sa dozvedeli, že spoločnosť nemá dozornú radu. Čo sa týka samotných zmien, tak môžem povedať, že sa vymenia kompletne všetci zodpovední na pozíciách správnych orgánov. Súasných konateľov nahradia noví konatelia, ktorí budú mať iné väzby na materskú spoločnosť, pričom podrobnosti sú momentálne režime utajenia.

Druhou otázkou sme sa pýtali Martina, či pozná aj zloženie správnych orgánov materskej firmy CIE Automotive, aká je frekvencia stretnutí a čím sa riadia Spoločnosť CIE ktorá učinila akvizíciu spoločnosti INTEVA je pôvodom zo Španielska, kde platí len jednoúrovňová štruktúra správnych orgánov v a.s. Konkrétne: rada riaditeľov (Consejo de Administración – Board of directors - predstavenstvo) pozostávajúca s exekutívnych a externých členov a valné zhromaždenie (Junta General de Accionistas). Úlohou rady riaditeľov je kontrolovať, hodnotiť výkonnosť manažmentu a dohliadať na presadzovanie záujmov majiteľov. Rada riaditeľov menuje a odvoláva generálneho riaditeľa (CEO) a on menuje ostatných členov rady. Na čele rady je predseda (Chairman) V spoločnosti CIE je stanovený minimálny počet v predstavenstve 6 a maximálny počet v predstavenstve je 15. Momentálny počet je 13, z toho 11 španielskej národnosti a 2 indickej národnosti. Predstavenstvo je najvyšší orgán, ktorého povinnosti sú zhrnuté a stanovené v dokumente s názvom „Board Regulation,“. V roku 2018 malo predstavenstvo spolu 6 zasadaní, kde stretnutie zvolával predseda. Predstavenstvo organizuje svoju prácu prostredníctvom nasledovných výborov:

- Výbor pre stratégiu
- Výbor pre výrobu
- Výbor pre audit kontrolu a ich dodržiavanie
- Výbor pre odmeňovanie a vymenovávanie
- Výbor pre korporátnu spoločenskú zodpovednosť

Ako posledný dôležitý pojem musíme spomenúť „Annual General Meeting,“ kde povinnosti sú stanovené v dokumente s názvom „AGM regulation,“. Členovia predstavenstva sú povinní sa zúčastniť tohto meetingu. V roku 2018 sa meeting uskutočnil dňa 24.apríla a navštívilo ho 300 akcionárov osobne alebo v zastúpení, ktorí reprezentovali 95% akcií spoločnosti.

Tretou otázkou sme skúmali aké sú hlavné zodpovednosti, činnosti a kompetencie správnych orgánov v podniku, ktoré najviac ovplyvňujú chod závodu v Lozorne. Pri tejto konateľoch závodu v Lozorne. Sú povinní konať podľa právnych požiadaviek a noriem Slovenskej republiky. Konatelia nesú trestno-právnu, občiansku, pracovnú a správnu zodpovednosť. V prípade, že porušia svoje zodpovednosti, sú zodpovední niest' škodu, alebo vykonať jej náhradu. Medzi ich hlavné činnosti patrí obchodné vedenie spoločnosti a konanie v mene spoločnosti navonok a vo vnútri. Ich hlavnou kompetenciu je aj podpisová právomoc a možnosť rozhodovania o každom úkone. Aby správne orgány vedeli fungovať musia efektívne spolupracovať s riaditeľom závodu.

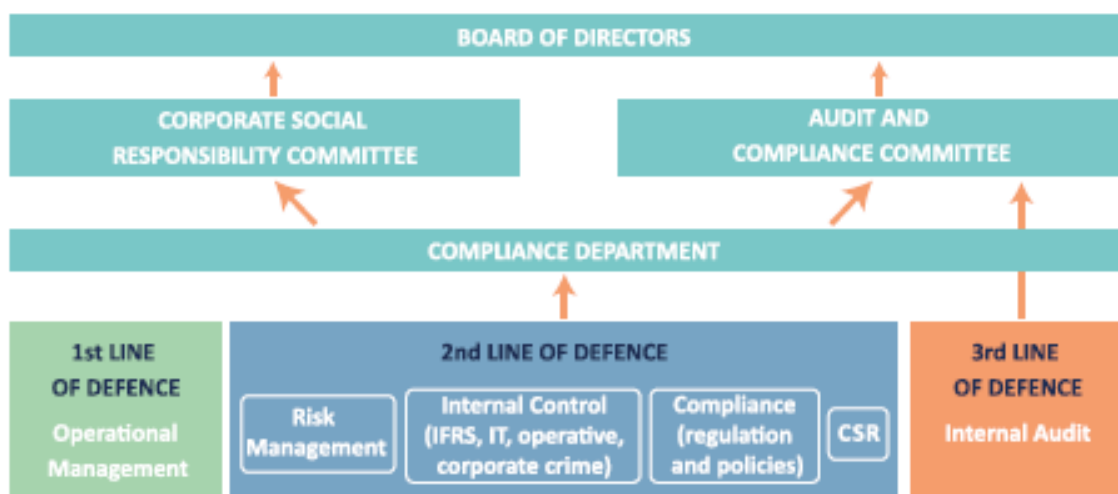
V štvrtej otázke sme chceli počuť názor, aká je spolupráca medzi konateľmi spoločnosti a vrcholovým manažmentom, poprípade počuť pozitívnu alebo negatívnu skúsenosť. Martin tu odpovedá, že spolupráca v závode Lozorno prebieha na profesionálnej úrovni a dodáva, dúfa, že sa táto situácia nezmení ani pri novej spoločnosti CIE. Konatelia informujú vrcholový manažment o všetkých náležitostiach riadne a včas, kooperujú bežné záležitosti v prospech závodu. Ich prioritným cieľom je podpora závodu v oblasti získania peňazí od materského závodu pre projektové a mimoriadne žiadosti o investíciu. Prioritným záujmom závodu je získavanie nových projektov pre strešné systémy s ohľadnutím na ľudské zdroje a výrobnú kapacitu. Je dôležité, aby obe strany nachádzali prieniky, ktoré sú kľúčové pre úspech firmy. Dobrí vrcholoví manažéri poznajú očakávania konateľov a vlastníkov, hľadajú spoločné kompromisy, plnia strategické ciele. Jediné negatívum je, že správne orgány zasahujú do výberového konania manažérov a často krát majú rozdielne predstavy o danom človeku, nakoľko majú inú mentalitu ako Slováci. Martin si spomenul na pozitívnu skúsenosť, kedy spoločnosť zorganizovala akciu na hromadnú výsadbu stromov a bol prekvapený, že sa jej zúčastnilo mnoho členov správnych orgánov a zároveň aj stredný a vrcholový manažment, kde panovala perfektná nálada na pomoc našej prírode.

V piatej otázke nás zaujímalo, aké zlepšenia by mohli nastať zo strany správnych orgánov ? Martin odpovedal, že najväčší problém je nedostatok času, z dôvodu ich vyťaženia a častého vycestovania za prácou. Ich príchodom sa často negatívne ovplyvní časový harmonogram manažmentu závodu. Bezprostredne by mohli zlepšiť aj svoje komunikačné zručnosti a odstrániť svoje zlozvyky. Napríklad: „Do večera to musí byť hotové, alebo včera už bolo neskoro,“ čo veľmi negatívne vplyva na celé spektrum organizačnej štruktúry, ale žiaľ stáva sa fenoménom automobilového priemyslu. Ďalšie zlepšenie je významná aktivita nazývaná rozhodovanie. Potrebujú mnoho variant a času,

aby vedeli vyhodnotiť rôzne možnosti vzhľadom na požadovaný cieľ. Rozhodujú individuálne alebo kolektívne s vrcholovým manažmentom a záverom sú programové alebo neprogramové rozhodnutia.

V šiestej otázke sme sa Martina priamočiaro pýtali, či si myslí, že súčasný stav správnych orgánov je postačujúci a či by tam malo byť väčšie zastúpenie ženského pohlavia. Na túto otázku neodpovedal, nakoľko je špekulatívna a nepozná prostredie podniku tak dobre, aby vedel konštruktívne odpovedať. Dodal ale, že počet žien na týchto funkciách by mohol výraznejší, ale je to len jeho subjektívny postoj.

V siedmej otázke sme mapovali, ako funguje spôsob kontrolovania v CIE Automotive? Systém kontroly je defenzívnom modeli 3 línií. Spoločnosť ma zriadené interné oddelenie kontroly, ktoré je zodpovedné za neustálu aktualizáciu systému kontroly a dosahovanie zhody s externými reguláciami, procedúrami, aby zmiernili a eliminovali dopad na nelegálne aktivity a podvodné akcie. Oddelenie je zodpovedné aj za prevenciu voči kriminalite. V roku 2018 všetky CIE závody celosvetovo používali IT nástroj na hodnotenie výkonu kontroly. Nástroj sa volá SAP GRC (Governance, Risk, Compliance) ktorá umožňuje automatické a manuálne analýzy, sleduje incidenty a vytvára nápravné opatrenia. Vďaka tomuto nástroju sa vytvára viac ako 70 reportov za závod automaticky. Martin poskytol aj schému, ktorá celý proces kontroly znázorňuje.



Graf 2 Proces kontroly spoločnosti CIE Automotive

Zdroj: interný dokument

V poslednej ôsmej otázke sme chceli vedieť, či Martin vie predpovedať najsignifikatnejšie zmeny, ktoré sa očakávajú v dôsledku akvizície a zmeny mena dcérskej

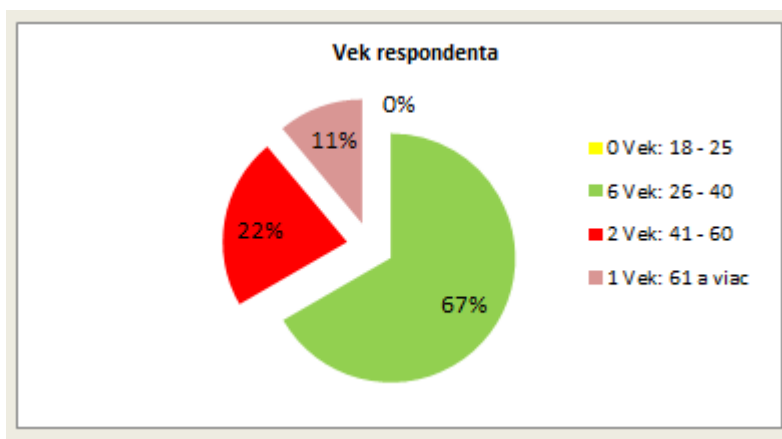
spoločnosti Inteva Products na CIE Golde ? Martin nepredpokladá žiadne negatívne výrazné zmeny na chod závodu. Tvrdí, že táto akvizícia sa samotných zamestnancov nedotkne, aj keď stále je nejasná budúcnosť jedného projektu v závode. Zmenu samozrejme pocítia manažéri a ich oddelenia v úvodných mesiacoch pod novou spoločnosťou, kde im pribudne mnoho administratívnej práce. Tvrdí, že táto akvizícia bude priaznivá. Nová spoločnosť má zámer priniesť nové projekty do závodu, nakoľko má vybudované strategické partnerstvá z OEM firmami. Myslí si že sa bude snažiť znížiť množstvo subdodávateľov pretože CIE má mnoho závodov s technológiami, kde vedia vyrábať podobné dielce ako subdodávatelia. Určite sa bude viac sústreďovať na kybernetickú bezpečnosť a spokojnosť zamestnancov. Treba ale pripomenúť, že automobilový svet je ako na hojdačke, ľahko sa môže dostať kríza, ktorá negatívne ovplyvní smelé plány novej spoločnosti.

4.2 Výsledky výskumu manažérov

Výskumu sa zúčastnili vybraní manažéri dcérskeho podniku v Lozorne. Každý manažér má niekoľko ročné skúsenosti z automobilového sektora a vedie tímy ostrieľaných profesionálov na jednotlivých oddeleniach, ktorí im reportujú. Počet manažérov v spoločnosti je 9 a v dotazníku mali na vyplnenie 5 otázok súvisiacich s akvizíciou novej spoločnosti CIE Automotive.

Otázka č. 1: Aký je vek respondenta ?

Z výsledkov tejto otázky je jasné, že v spoločnosti prevláda skupina manažérov vo veku 26 až 40 rokov, ktorý spadajú do generácie mileniánov. Zvyšný 3 manažéri sú vo veku nad 41 rokov z generácie X. Je dôležité aby v spoločnostiach bolo zastúpenie z každej generácie, nakoľko každá skupina vyrastala v inej dobe a pozerá sa na chod oddelenia z inej perspektívy. Spoločnosť by mala svoje úsilie sústrediť, aby úspešne vychovávala a prijímala aj mladých zamestnancov z generácie Y, aby načerpali čo najviac skúseností od súčasných manažérov a jedného dňa ich vedeli úspešne vystriedať na horúcej pozícii manažéra na oddelení.



Graf 3 Grafické znázornenie veku manažérov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 2: Ako dlho pracujete v podniku ?

Spoločnosť Inteva Products pôsobí v Lozorne už 11 rokov, z toho prvých 5 rokov podnikala pod historickým názvom Arvin Meritor. V súčasnosti prebieha akvizícia a dcérsky závod v Lozorne ponesie po novom názov CIE Golde. V dotazníku sme sa zaujímali, ako dlho pracujú manažéri v podniku, aby sme mali predstavu, ako hlboko sú

zainteresovaní v kolobehu aktivít a aké roky praxe majú za sebou. Samozrejme, neplatí rovnica, čím viac odpracovaných rokov tým lepší manažér, ale platí staré známe, že skúsenosti a kontakty sú v tejto branži na nezaplatenie. Z výsledkov výskumu vyplýva, že viac ako 67% manažérov pôsobí v podniku menej ako 5 rokov, z čoho aj vyplýva, že fluktuácia na tejto pozícii existuje a len pamätníci, konkrétne 1 manažér by vedel porozprávať, aké boli skutočné dôvody odchodoch manažérov.



Graf 4 Grafické znázornenie odpracovaných rokov manažérov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 3: Aké procesné úlohy na Vašom oddelení očakávate v dôsledku akvizície na novú spoločnosť ?

Manažér HR – Najväčšia úloha pre moje oddelenie je obrovský administratívny nápor, ktorému budeme čeliť. Budeme musieť pripraviť stovky dodatkov k pracovným zmluvám pre všetkých zamestnancov a to dokonca dva krát v priebehu 2 mesiacov. Jeden krát pripravujeme dodatky pre pravidelnú ročnú valorizáciu a druhý krát dodatky, kde bude zmena názvu spoločnosti z Inteva Products na CIE Golde, pričom ostatné podmienky zmlúv ostajú nezmenené. Každá náležitosť v súvislosti so zamestnancami musí byť konzultovaná aj s odbormi spoločnosti. Zároveň všetky zmeny musia byť upravené a aktualizované aj v dochádzkovom – pracovnom systéme Human. Popri tom bude potrebné upraviť aj údaje na stránke profesia, ktorá slúži na zverejňovanie pracovných ponúk, ale aj úprava údajov na odosielanie korešpondencie.

Manažér kvality – neočakávame žiadne výrazne zmeny. Bude potrebné upraviť všetky interné dokumenty, tým mám na mysli hlavičky a päty na nový názov spoločnosti a upraviť údaje v dodávateľských a zákazníckych portáloch.

Manažér Logistiky – neočakávame žiadne úlohy, ktoré ovplyvnia chod oddelenia, alebo prudký nárast práce.

Manažér finančného oddelenia – z mojej pozície, som zaviazaný neprezrádzať konkrétne detaily zmien a úloh, ktoré momentálne prebiehajú. Môžem iba potvrdiť všeobecne známu zmenu, ktorá znamená výmenu všetkých kreditných kariet zamestnancov spoločnosti ku konca mesiaca apríl. To znamená, že všetky náklady sa od mesiaca máj budú vyúčtovávať cez novú spoločnosť. Podstatnou zmenou bude aj tvorba výročných správ podniku.

Manažér údržby- výmena všetkých nápisov v areáli závodu, ktorých je vyše 50, kde bude prebiehať ich demontáž a následná montáž s novým názvom spoločnosti CIE Golde a úprava parkovacej politiky zamestnancov

Manažér bezpečnosti – zo stránky bezpečnosti a zdravia pri práci neočakávame výrazné úlohy na naše oddelenie. Budeme pokračovať v štandardnom móde ako doteraz, pričom sme v očakávaní, aké nové princípy a metódy prinesie nová spoločnosť CIE zo Španielska.

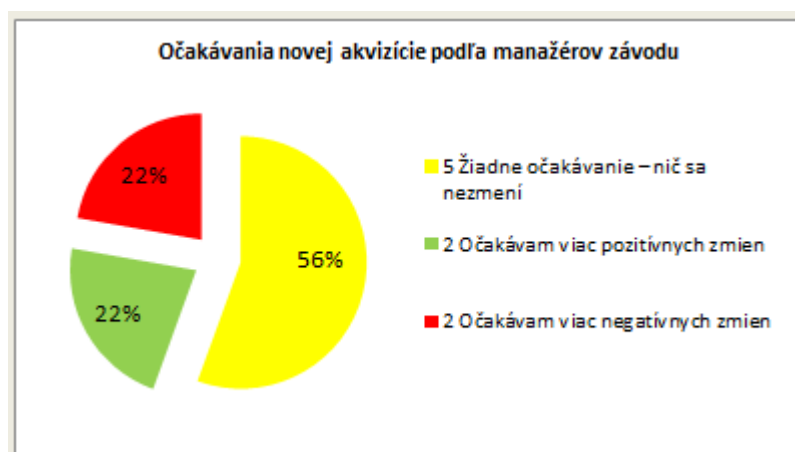
Manažér IT Oddelenia – ako nový člen tejto posádky som dostal za úlohu viesť môj tím k naplneniu nasledovných cieľov: úspešná migrácia počítačov na nový server, úspešná synchronizácia mobilných zariadení na novú aplikáciu, prechod emailových adries - zmena koncovky na @ciegolde.com, prechod na nový globálny podporný IT tím, záloha dát na internom serveri a úzka spolupráca s ostatnými oddeleniami pri každodenných žiadostiach na vyriešenie ich užívateľských problémov. Ďalšia úloha bude prechod na nový systém s názvom Profylax, kde sa budú zaznamenávať všetky požiadavky na naše oddelenie od podnikových zamestnancov.

Manažér výrobných buniek – neočakávame žiadne úlohy, ktoré ovplyvnia chod oddelenia. Výrobné bunky budú pracovať v rovnakom režime, na rovnakom princípe zmien operátorov. Myslím si, že sa zmenia KPI – zobrazovanie kľúčových ukazovateľov výroby, nakoľko som mal možnosť navštíviť podnik CIE Mar v Martine, ktorý musel prebrať túto metodiku od materskej spoločnosti CIE Automotive.

Manažér výrobných inžinierov - neodpovedal na danú otázku v dotazníku

Otázka č. 4: Vyberte z možností, akú zmenu očakávate od novej akvizície CIE Automotive na Vás a Vaše oddelenie ?

Z odpovedí tejto otázky vyplýva, že 56% manažérov si myslia, že zmena názvu dcérskej spoločnosti vplyvom akvizície spoločnosti CIE Automotive, neovplyvní vôbec ich oddelenie a okrem rozšírenej administratívy v začiatkoch tejto transformácie ostane všetko rovnaké ako doteraz. Na druhej strane, máme zhodne po 2 manažeroch ktorí majú optimistickjší aj negatívnejší pohľad na zmeny, ktoré nastanú na ich oddeleniach. Treba podotknúť, že aj samotní manažéri v tomto období nemajú k dispozícii všetky potrebné informácie, čo aj jasne hovoria výsledky výskumu. Ak by mali manažéri kompletne informácie od spoločnosti CIE Automotive typu: aká je stratégia so závodom v Lozorne v ich plánoch, či vedia zabezpečiť nové zaujímavé projekty pre závod, potom by sa im odpovedalo ľahšie. Každý vie, že ak závod prosperuje finančne, tým aj finančné a nefinančné odmeny úmerne narastajú popri pozitívnej pracovnej nálade vo firme.



Graf 5 Grafické znázornenie očakávania manažérov

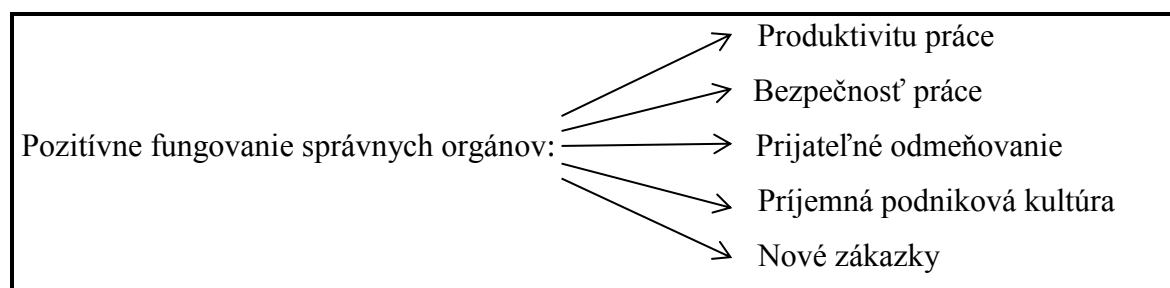
Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 5: Prosím vypíšte najmenej 3 dôsledky, ktoré vyplývajú zo uváženeho fungovania správnych orgánov v podniku ?

Z 27 dôsledkov vypísaných v dotazníkoch sme vybrali a spracovali do tabuľky č.5 najčastejšie vyskytujúce sa odpovede. Produktivita práce bola na vypísaná na každom odovzdanom dotazníku. Tento ukazovateľ sa zvyšuje v dôsledku dokonalejších technológií, vyššej pracovnej zručnosti zamestnancov a prehlbovaním kapitálu. Je to celkový vstup delený pracovnými vstupmi za určité obdobie. Bezpečnosť práce je ukazovateľ, ktorý nemá definíciu, ale jeho cieľom je ochrana zdravia pri práci, to znamená

nulový výskyt ľahkých a vážnych pracovných úrazov. Prijateľné odmeňovanie je naviazané na priaznivé hospodárske výsledky z fiškálneho roka podniku, z ktorého sa odvíja percento valorizácie zamestnancov. Nové zákazky, ktoré sa v automobilovom sektore väčšinou zadávajú na 7 rokov v sériovej fáze a 5 rokov fáze výroby náhradných dielov, znamenajú presnejší výhľad do budúcnosti závodu. Prijemná podniková kultúra je dôsledkom všetkých pozitívnych ukazovateľov a faktorov podniku. Z uvedeného vyplýva, že správne orgány majú výrazný vplyv na všetky aktivity podniku a len v prípade ich funkčnosti môže podnik uspieť v podnikateľskom prostredí.

Tabuľka 2 Dôsledky uváženeho fungovania správnych orgánov



Zdroj: Vlastné spracovanie

5 Diskusia

Z výsledkov riešenej problematiky vyplýva, že zloženie správnych orgánov veľkých medzinárodných spoločností, nie je známe väčšine ich zamestnancov s výnimkou vrcholového manažmentu, ktorý s nimi prichádzajú do bezprostredného kontaktu a disponujú najrelevantnejšími znalosťami. Voľne dostupné informácie o pôsobiacich orgánoch sú všeobecné a neexistuje ani centrálna databáza, kde by boli exaktne vypísané mená a aj skúsenosti členov správnych orgánov. Najväčší prehľad o ich zložení majú majitelia, ktorý si ich sami vybrali do svojich spoločností, ako dôstojných reprezentantov a zástancov hodnôt a vízií podniku. V každej krajine, je iná forma zloženia správnych orgánov. Na ich kontrolu dohliada v spoločnosti CIE, spoločnosť poverená auditom PWC do roku 2022. Táto spoločnosť je podľa štatistík voľbou číslo jedna globálnych spoločností, za ktorou nasleduje KPMG a Deloitte. Spoločnosť CIE ma vytvorené aj interné oddelenie kontroly. Toto oddelenie dohliada aj na prijaté prísne protikorupčné opatrenia: (centralizácia rozhodovacích procesov, spolupráca s informačným systémom SAP GRC, zákaz zamestnancov uzatvárať zmluvy s externými poskytovateľmi). Spoločnosť udeľuje útvaru auditu z organizačnej stránky neobmedzený prístup k všetkým informáciám, súborom, zmluvám, záznamom a transakciám. Útvar môže byť vyslaný spoločnosťou kedykoľvek a kamkoľvek. V oblasti kontroly nevidíme námet na zlepšenie a musíme pochváliť spoločnosť, aký dôraz venuje kontrole. Dozvedeli sme sa, že medzi hlavné kompetencie konateľov v Lozorne je podpisovanie zmlúv. Podľa internej smernice sem patria: kúpna zmluva, zmluva o predaji podniku, zmluva o kúpe prenajatej veci, zmluva o úvere, licenčná zmluva, zmluva o uložení a skladovaní, zmluva o preprave, zmluva o sprostredkovaní, zmluva o tichom spoločenstve, zmluva o dielo, zmluva o bežnom a vkladovom účte, nájomná zmluva a zmluva o pôžičke. Zaujímavé ale je, že konatelia pred aj po akvizícii novej spoločnosti nehovoria po slovensky a všetky dokumenty si musia úradne preložiť, alebo dôverovať tretej osobe pri informovaní o zmluve. Toto je fenomén doby v ktorej medzinárodné spoločnosti odkupujú úspešné prevádzky na miestnych trhoch, formou priamej zahraničnej investície. Jazyková bariéra konateľov je výborným námetom pre zlepšenie v podniku. Pokladáme za dôležité, aby bol vhodne zvolený komunikačný jazyk v spoločnosti, v každom závode vypracované interné smernice dvojazyčne a v spoločnosti na pozícii konateľa bol minimálne jeden Slovak. Takýto konateľ, ktorý vyrastal a má skúsenosti so zvykmi a mentalitou občanov jeho národnosti je mimoriadne platný pre závod. Nesmierne dôležité je, aby sa správne orgány

zapájali do mimo závodného diania podniku. Tým máme na mysli všetky voľno časové aktivity, ktorých cieľom je previazať kolektív vertikálne aj horizontálne v rámci organizačnej štruktúry. Počas pracovnej doby orgánov sme zistili ako najväčšiu príležitosť na zlepšenie súčasnej situácie vec, ktorú nazývame časový manažment. Jeho podstatou je, aby orgány poznali svoj čas a dokázali ho riadiť. Riadením sa berie aj úspešné vytvorenie harmonogramu práce. Cieľom je zvýšenie koncentrácie, delegovanie práce a nenosiť si prácu domov. Medzi príčiny zlyhania správnych orgánov v časovom manažmente patria: osobnostné príčiny a kognitívne príčiny (konatelia spoločnosti chcú o všetkom vedieť). Ďalej sú to organizačné dôvody, kedy sa konateľ musí venovať viac operatívnym prácam v závode. Medzi ďalšie príčiny patrí aj zlý výber priorít, čo sa v daný deň musí odpracovať a neefektívne stanovenie cieľov. Významným cieľom bolo aj zisťovanie vplyvu akvizície na závod v Lozorne s ohľadom na vrcholový a stredný manažment. Z uvedených výsledkov vyplýva, že manažéri závodu neočakávajú výrazné zmeny v dôsledku výmeny správnych orgánov v dcérskej spoločnosti. Ako negatívny faktor pre podnik by sme uviedli skutočnosť, že zamestnanci sú slabo informovaní o celom procese akvizície. Jediný informačný kanál je email, ktorým sa zamestnanci dozvedali len strohé informácie, kedy prebehne akvizícia, alebo koľkokrát sa presunul jej finálny termín. Tu by sme radi vyslovili námet, že spoločnosť a jej správne orgány musia komplexnejšie informovať o skutočnostiach, ktoré sa úzko týkajú fungovania ľudí. Ich obavy, špekulácie, nálady môžu negatívne ovplyvniť chod na oddeleniach a výsledky závodu. Na druhej strane prevláda aj mierny optimizmus, ktorý dáva nádej, že s príchodom novej spoločnosti a zmene správnych orgánov príde nový príliv projektov a zákazníkov na trhy, v ktorých doteraz nezaznamenali žiadnu stopu. Manažéri na jednotlivých oddeleniach poznajú, aký vplyv má akvizícia na oddelenia a vzácné sa zhodujú, že nastane nárast administratívnej práce v začiatkoch. Najväčší pracovný nápor sa očakáva na oddelení ľudských zdrojov a oddelení financií. Tu by pomohla krátkodobá výpomoc, ktorú by malo zorganizovať oddelenie ľudských zdrojov. Prijatie brigádnikov, najlepšie študentov vysokých škôl, by podporilo odbremeniť oddelenia v začiatkoch. Táto aktivita by určite podporila zníženie fluktuácie v závode, ktorá ma momentálne nepriaznivé čísla. Predsa len, niektorí zamestnanci nemajú radi zmeny celkovo a neprispieva im nový stresový faktor pri ich náročnej práci. Vekovo sú manažéri spoločnosti v super produktívnom veku a je predpoklad, že v spolupráci so zástupcami správnych orgánov budú nositeľmi hodnôt, ktoré prispievajú k pozitívnemu fungovaniu podniku. Správne orgány dcérskeho závodu sú zastúpené len mužským pohlavím, ale v spoločnosti platia zásady rovnosti mužov a žien

a princípy rodovej rôznorodosti a rešpektovania. V dôsledku správneho rozhodovania správnych orgánov v závode Spoločnosť nikdy nečerpala peniaze z Európskej únie, prostredníctvom akčného plánu Cars 2020, dosahuje stabilné finančné ukazovatele. Významným prostriedkom pri prezentácii činností je aj výročná správa. Spoločnosti ju tvoria na základe zákonnej povinnosti, ktorá slúži ako strategická potreba pre analytikov, veriteľov, zamestnancov a zainteresované strany ako štát, odberateľov a dodávateľov. Dozvedeli sme sa, že tento formát dokumentu sa kompletne zmení vplyvom akvizície, pretože nový vlastník má inú predstavu o získaní obrazu smerovania spoločnosti. Zistili sme, že v spoločnosti neprebíha žiadny nábor získavania kvalitných členov do správnych orgánov. Preto sme spísali zoznam silných stránok, ktoré môžu aplikovať pri menovaní nových členov. Patrí tam schopnosť tímovej práce, znalosť konkurenčného prostredia, schopnosť získať strategické kontakty a pochopenie, ktoré úlohy mu vyplývajú z funkcie.

Záver

V závere práce by sme radi zhodnotili a zosumarizovali dosiahnuté výsledky, čo všetko sa nám podarilo – aký bol prínos v práci a ktoré hypotézy sa nepotvrdili. Hlavným cieľom diplomovej práce bolo poskytnúť komplexné informácie o činnostiach a fungovaní správnych orgánov v podniku, priblížiť ich kompetencie a efektivitu v spolupráci s vrcholovým manažmentom. Na tento účel sme využili rozhovor s kompetentnou osobou závodu, ktorý sme opreli o odbornú literatúru v teórii. Vo výsledkoch práce sme komplexne preskúmali a vyhodnotili správne orgány vo vybranom podniku na Slovensku, v ktorom prebieha proces akvizície novou spoločnosťou. Dovolím si tvrdiť, že výsledok hlavného cieľa práce je prínosom v zmysle priblíženia zákulisia konkrétneho podniku, ktorý krásne ukazuje previazanosť materskej a dcérskej spoločnosti, proces transformácie podniku a jeho fungovanie. Prínosom diplomovej práce sú možné riešenia, ako zlepšiť fungovanie správnych orgánov, ich efektívnosť alebo účinnosť. Aj keď na druhej strane sú naše poznatky veľmi všeobecné a nepriniesli sme nič konkrétne, čím by sme pomohli podniku. Samozrejme, takýto výskum, by vyžadoval rozsiahlejšie vedomosti, ktoré by sme museli abstrahovať od viacerých ľudí z týchto pozícií z najúspešnejších firiem. Okrem toho, v téme fungovania správnych orgánov ostal priestor na možné pokračovanie práce. Práca sa nezaoberala správnymi orgánmi vo verejnej obchodnej spoločnosti a komanditnej spoločnosti. Bolo by zaujímavé porovnať fungovanie osobných spoločností verzus kapitálových spoločností na príklade spoločností ktorých majitelia, sú slovenskí občania aj v rámci rôznych odvetví. Práca by mohla slúžiť ako vodítko, alebo manuál pre občanov našej krajiny, ktorý sa chcú ponoriť do čara tejto problematiky.

Zároveň sme vytvorili výskum, ktorý sme uskutočnili prostredníctvom dotazníka pre deviatich manažérov. Návratnosť dotazníka bola 100 %, aj keď niektorí respondenti neodpovedali na všetky otázky. Týmto dotazníkom sme podporili čiastkový cieľ, ktorý sa zamerail na vplyv akvizície na jednotlivé oddelenia. Prínosom je výsledok, kde manažéri spoločnosti opísali očakávané zmeny a úlohy na ich oddeleniach, ktoré jasne ukazujú rovnicu: akvizícia = mnoho administratívy v začiatkoch pre manažérov a ich tímy + obava alebo pocit, že nič sa nezmení. Splnenie čiastkového cieľa definovania správnych orgánov dcérskej spoločnosti a novej materskej spoločnosti sme poukázali na rozdiel medzi správnymi orgánmi v spoločnosti s ručením obmedzením a akciovou spoločnosťou, ktorý jasne potvrdzuje aj teoretická časť práce. V bakalárskej aj diplomovej práci sme zvolili

podnik z automobilového sektora v ktorom pôsobím už 5 rokov. Pre budúcnosť závodu v Lozorne ale aj firiem v automobilovom priemysle na Slovensku je dôležité, aby správne orgány podnikov zachytili trend elektrifikácie vozidiel, pretože do úzadia sa dostávajú naftové motory. Vedenia správnych orgánov, by mali spolupracovať na odstránení hlavných bariér elektrifikácie automobilov: nabíjacia infraštruktúra, vysoká predajná cena, slabý dojazd na jedno nabitie, životnosť bateriek, cena surových komodít, ako lítium a kobalt, regulácie vlád a obavy užívateľov. Cieľom správnych orgánov automobiliek musí byť zníženie spotrieb paliva, zníženie CO2 emisií, zvyšovanie konektivity auta s vodičom. Vývojovo – výskumné centrá v zahraničí v automobilovom segmente utratili 50.1 bilióna dolárov ročne pre tento účel. Ďalším cieľom je ale zvyšovanie bezpečnosti na cestách. Elektrické vozidlá budúcnosti by mali byť aj autonómne. To znamená, že ich nebude ovládať / šoférovať človek . Auto bude samo schopné sledovať okolie a pohybovať sa v ňom bez ľudského zásahu. Takéto vozidlá majú povolenie byť testované v reálnej premávke za prítomnosti vodiča v niektorých krajinách Európy a dokonca vznikajú skúšobné okruhy na ich testovanie. Zároveň spoločnosť Tesla prichádza s myšlienkou, že ich automobil, bude slúžiť ako taxík. Ráno odvezie majiteľa do práce a počas jeho pracovnej doby bude autonómne rozvážať ľudí za peniaze. Pri menovaní trendov v automobilovom sektore by sme mohli pokračovať, patrí tam aj automatizácia, robotizácia, ale rozhodovať o nich budú len správne orgány a aj na základe týchto rozhodnutí ovplyvnia fungovanie a chod podnikov. Spoločnosti nesmú zabúdať aj na environmentálnu zodpovednosť ku ktorej sa väčšina zaviazala v etickom kódexe. Každý podnik a jeho správne orgány by mali niesť plnú zodpovednosť a podporiť napĺňanie Parížskej klimatickej dohody. Tá vyzýva aby všetky národy podnikli ambiciózne úsilie v boji proti klimatickým zmenám a prispôbili sa ich zmenám.

Zoznam použitej literatúry:

Knižné zdroje:

1. ASEFESO, A. *Joint Ventures – Stronger Together*, 2015, AA Global Sourcing Ltd, ISBN: 9781508848110 s.80
2. BALÁŽ, P. 1996. *Veľká ekonomická encyklopédia*. Bratislava: Sprint. 1996. 614 s. ISBN 80-88848-02-4. s.413
3. BALÁŽ, P. 1996. *Medzinárodné podnikanie – Na vlne globalizujúcej sa svetovej ekonomiky*. Bratislava: Sprint dva. 2010. ISBN 978-80-89393-18-3. s.403
4. DVOŘÁČEK, J. – SLUNČÍK, P. 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1.vydání. Praha : C. H.. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
5. EPPERLEIN, A. *Foreign direct investments in Ireland under consideration of the Financial services sector in particular*, 2004 German national library, ISBN 9783832488765 s.22
6. FENDEKOVÁ E, 2006. *Oligopoly a regulovane monopoly*. Bratislava : Iura, 2006. ISBN 808-078080-3, s.43.
7. FERNANDO A.C. 2006, *Corporate Governance – Principles, policies and practices*. INDIA : Dorling Kindersley 2006 ISBN 978-81-7758-565-0 kap.9
8. HARTMAN O, 2013. *Začáname na burze. Jak uspet pri obchodování na finanních trzích* Brno : BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0033-9, s.50
9. HUČKA, M., KISLINGEROVÁ, E., MALÝ, M. a kol.: *Vývojové tendence velkých podniků*. C.H.Beck, 2011, Praha
10. Krátky slovník slov. jazyka. Red. Kačala, J. 4. Vydanie. Bratislava: Veda, 2003
11. MAJDUCHOVÁ,H. – NEUMANNOVÁ, A. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Sprint 2006. 227s, ISBN 80-89085-69-5, s.24
12. MIŠÚN, J. MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, I., *Kontrolovanie v manažmente*, Kartprint, Bratislava, 2017, ISBN: 978-80-89553-47-1 S.113
13. MIŠÚN, J. MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, I., *Externé kontrolovanie na Slovensku* Ekonóm, Bratislava, 2015, ISBN: 978-80-225-4087-2 S.23
14. OKRUHLICA F, 2013. *Vlastnícka správa spoločnosti (Corporate Governance)* Bratislava : Iura Edition, 2013. ISBN 978-80-8078-603-8, s.21, 211, 272
15. OVEČKOVÁ. O, a kolektív, 2012. *Obchodný zákonník* Bratislava : IURA EDITION: ISBN 978-80-8078-434-8 s.54

16. REHÁČEK , 2010. *Představenstvo akciové společnosti a postavení jeho členů. I vydání.* Praha : C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-346-2, s.100
17. SEDLÁK, M. a kolektív. 1995. *Podniková ekonomika.* Bratislava: Elita, 1995. 248s. ISBN 80-85323-73-7. s. 13
18. SEDLÁK, M. 2009. *Manažment.* Štvrté prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2009. s.434. ISBN: 978-80-8078-283-2
19. SLÁVIK Š. a kolektív. *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II – Recenzovaný zborník vedeckých prác.* Vydavateľstvo Ekonóm, 2016. ISBN 978-80-225-4328-6, s.62
20. SMRČKA,L.: Ovládnutí a převzetí firem. Nakladatelství C. H, Beck, Praha 2013, ISBN 978-80-7400-442-1 s.69
21. TUREK,I.2014.Didaktika,Wolters Kluwer, s.r.o.2014.s.236.ISBN 978-80-8168-004-5. 618 s, 496
22. VÁVROVÁ, E.,2014. Finanční řízení komerčních pojišťoven. Grada Publishing, a.s. s.76.ISBN 9788024746623. 192 s, 76s
23. VOCHOZKA M. a kolektív, 2012. *Podniková Ekonomika,* Praha : GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1, s.179
24. ZÁLEŽÁKOVÁ E, 2016. *Správa podniku* Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-225-4246-3 , s.11, s.45, s. 98

Internetové zdroje:

25. <https://www.sme.sk/c/2094578/vyznam-dozornej-rady-akciovej-spolocnosti.html>
26. <https://www.sroonline.sk/zalozenie-sro1/zykladen-infos>
27. https://www.slovensko.sk/sk/agendy/agenda/_druhy-zivnosti_/
28. <http://www.spolocenskazmluva.sk/>
29. <http://orsr.sk/about.asp>
30. <https://www.danovecentrum.sk/tlacivo-formular/danove-priznanie-k-dani-z-prijmov-pravnickej-osoby-zdanovacie-obdobie-2017.htm>
31. <https://www.slovensko.sk/sk/faq/faq-eschranka#na>
32. <https://ludskourecou.sk/2016/02/jednoosobova-eserocka-zamestnajte-sa-radsej-ako-konatel-usetrite-si-zopar-starosti/>
33. <https://www.financnasprava.sk/sk/podnikatelia/dane/dan-z-pridanej-hodnoty/registracna-povinnost-pre-dph#DobrovolnaRegistracia>

34. <https://www.podnikajte.sk/sro/konatel-sro-prava-povinnosti>
35. <https://www.justice.gov.sk/Stranky/Registre/Dalsie-uzitocne-zoznamy-a-registre/RPVS/Uvod.aspx>
36. <https://dataprotection.gov.sk/uoou/sk/content/opravnená-osoba-0>
37. <https://readytostart.sk/konecny-uzivatel-vyhod>
38. <http://statutar.sk>

Zoznam príloh:

- Príloha A – Okruh otázok na účel štruktúrovaného rozhovoru s kompetentnou osobou spoločnosti
- Príloha B – Dotazník určený pre manažérov
- Príloha C – Výrobné technológie spoločnosti CIE Automotive

PRÍLOHA A

Okruh otázok na účel štruktúrovaného rozhovoru s kompetentnou osobou spoločnosti

Dobrý deň,

Som študentom šiesteho ročníka externej formy štúdia na Ekonomickej univerzite v Bratislave a obraciam sa na Vás so žiadosťou o štruktúrovaný rozhovor na tému: **Fungovanie správnych orgánov vo vybranom podniku.** Môžem využiť tento priestor a položiť Vám 9 otázok, pričom Vaše odpovede budú zapracované do mojej diplomovej práce ? Zároveň zdôrazňujem, že počas rozhovoru sa budem pýtať aj otázky ktoré vzniknú v dôsledku Vašich odpovedí.

1. Vedeli by ste povedať zloženie správnych orgánov v závode Lozorno ? Tým mam na mysli konateľov, valné zhromaždenie, poprípade dozornú radu ak je vytvorená ? Akú zmenu očakávate po akvizícii novej spoločnosti na týchto pozíciách ?
2. Vedeli by ste povedať zloženie a fungovanie správnych orgánov materskej firmy CIE Automotive ktorá pôsobí ako akciová spoločnosť ?
3. Vedeli by ste definovať hlavné činnosti, zodpovednosti a kompetencie správnych orgánov v podniku, ktoré vplývajú najmarkantnejšie na chod závodu v Lozorne ?
4. Vedeli by ste zdieľať názor ako sa Vám (vrcholovému manažmentu) spolupracuje s konateľmi spoločnosti ? Poprípade zaujímavú pozitívnu a negatívnu skúsenosť.
5. Vedeli by ste charakterizovať, čo by mohli byť zlepšené zo strany správnych orgánov ? Napr. komunikácia, proces rozhodovania, záujem o dianie v podniku
6. Vedeli by ste povedať či, počet členov správnych orgánov je postačujúci / optimálny a či by tam malo byť väčšie množstvo členov ženského pohlavia ?
7. Ako funguje spôsob kontrolovania v CIE Automotive ?
8. Vedeli by ste predpovedať najsignifikatnejšie zmeny ktoré očakávate v dôsledku akvizície a zmeny mena dcérskej spoločnosti Inteva Products na CIE Golde ?

PRÍLOHA B

Dotazník určený pre manažérov

Dobrý deň,

Volám sa Juraj Németh a som študentom šiesteho ročníka externej formy štúdia na Ekonomickej univerzite v Bratislave. Obraciam sa na Vás so žiadosťou o vyplnenie predložených otázok - dotazníka, ktoré sú súčasťou diplomovej práce s názvom: **Fungovanie správnych orgánov vo vybranom podniku**. Prosím Vás o vyplnenie všetkých otázok a odpovedí ktorú považujete za správnu, označte krížikom. Otázky ktoré nemajú vopred stanovené odpovede prosím podrobne vypíšte. Získané informácie budú použité výhradne na spracovanie diplomovej práce.

1. Vek respondenta

18 – 25

41 - 60

26 – 40

61 a viac

2. Ako dlho pracujete v podniku ?

0 – 2

6 - 10

3 - 5

11 a viac

3. Prosím vypíšte, aké procesné úlohy na Vašom oddelení očakávate v dôsledku akvizície na novú spoločnosť ?

4. Vyberte z možností, akú zmenu očakávate od novej akvizície CIE Automotive na Vás a Vaše oddelenie ?

Žiadne očakávanie – nič sa nezmení

Očakávam viac pozitívnych zmien

Očakávam viac negatívnych zmien

5. Prosím vypíšte najmenej 3 dôsledky, ktoré vyplývajú zo uváženia fungovania správnych orgánov v podniku ?

PRÍLOHA C

Výrobné technológie spoločnosti CIE Automotive

FORGING PRODUCTS	 CRANKSHAFT Engine	 CV- JOINTS Transmission & Gearbox	 CV- JOINTS Transmission & Gearbox	 AXLE SHAFT Transmission & Gearbox	 AXLE BEAM Commercial Vehicles
ALUMINUM PRODUCTS	 GEARBOX HOUSING Transmission & Gearbox	 CLUTCH HOUSING Transmission & Gearbox	 LADDER FRAME ENGINE	 STEERING HOUSINGS Chassis & Steering & Structural Parts	 CAMSHAFT COVER Engine
CASTING PRODUCTS	 TURBO HOUSING Engine	 CRANKSHAFT Engine	 DIFFERENTIAL HOUSING Transmission & Gearbox	 BRAKE DRUM Transmission & Gearbox	 AXLE ARM Chassis & Steering & Structural Parts
MACHINING PRODUCTS	 HUBS, OUTER RINGS Chassis & Steering & Structural Parts	 EPS COMPONENT Chassis & Steering & Structural Parts	 DIFFERENTIAL CASE Transmission & Gearbox	 FLANGE Transmission & Gearbox	 AXLE SHAFT Commercial Vehicles
STAMPING & TUBE FORMING PRODUCTS	 STEERING COLUMNS Chassis & Steering & Structural Parts	 BRAKE BOOSTER / I-BOOSTER Chassis & Steering & Structural Parts	 BATTERY PACK COVER Engine (Electric)	 STRUCTURAL PARTS Chassis & Steering & Structural Parts	 BODY SIDE Chassis & Steering & Structural Parts
PLASTIC PRODUCTS	 EMBLEMS Interior & Exterior Trim	 IN MOULD DECORATION Interior & Exterior Trim	 ARM REST Interior & Exterior Trim	 TRIM PARTS Interior & Exterior Trim	 WHEEL COVERS, REAR-VIEW MIRRORS, DOOR HANDLES Interior & Exterior Trim
ROOF SYSTEM PRODUCTS	 GLAZING Roof Systems	 OPENING ROOF Roof Systems	 OPENING ROOF Roof Systems	 OPENING ROOF Roof Systems	 SHADING Roof Systems
MULTI-TECHNOLOGY PRODUCTS	 OIL PAN METAL FORMING Engine	 OIL PAN ALUMINUM Engine	 OIL PAN PLASTIC Engine	 DIESEL & GASOLINE INJECTION RAILS FORGING AND MACHINING Engine	 DIESEL & GASOLINE INJECTION RAILS TUBE FORMING Engine