

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONÓMIE A MANAŽMENTU V
BRATISLAVE**

**Podnikateľské riziká pri zváraní a montáži nerezových bazénov v
podmienkach SZČO
Semestrálna práca**

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Študijný program: manažment malého a stredného podnikania

Predmet: Manažérstvo rizika

IKS: Prešov

Študijná forma, metóda a zameranie: denná; kombinovaná; –

Prešov 2026

Matúš Kočík

1 Úvod

Pri poskytovaní špecializovaných zvaračských služieb sa technická kvalita premieta do času realizácie a hospodárskeho výsledku. Oprava zvaru, porucha horáka alebo čakanie na pripravené pracovisko môžu predĺžiť zákazku bez zvýšenia dohodnutej odmeny. Pri pevnej cene zákazky podnikateľ znáša aj výdavky na ubytovanie, dopravu a prenajaté vybavenie. Manažérstvo rizika preto pomáha chrániť nielen kvalitu práce, ale aj schopnosť pokračovať v podnikaní.

Cieľom prípadovej štúdie je identifikovať a predbežne posúdiť pätnásť podnikateľských rizík slovenskej SZČO vykonávajúcej zvaračské a montážne práce na nerezových bazénoch. Práca navrhuje opatrenia, ich financovanie a monitoring. Vychádza z opisu vlastnej praxe podnikateľa a odborných zdrojov. Skúsenosti odlišuje od navrhovaných hodnotení; nepredkladá ich ako štatistiku škodovosti. Praktickým výstupom je samostatný register podľa školského hárka MMSP.

2 Charakteristika subjektu a ekonomické súvislosti

Skúmaným subjektom je slovenská SZČO poskytujúca špecializované zvaračské a montážne služby, najmä pri realizácii nerezových bazénov a komponentov v Nemecku. Subjekt podniká pod obchodným menom Matúš Kočík - KocoTrade, IČO 44771878, so sídlom Vihorlatská 7058/2, 080 01 Prešov; register uvádza právnu formu živnostník [1]. Subjekt nie je generálnym dodávateľom stavby. Posudzuje sa jeho vlastná dodávka, vybavenie a rozhodnutia, nie hospodárenie celej realizačnej firmy.

Práca sa neobmedzuje na metódu TIG; podľa konkrétnej zákazky a predpísaného postupu môže ísť aj o MIG, MMA alebo inú metódu. Riziká a opatrenia sa preto musia prispôbiť použitej metóde. Proces zahŕňa prevzatie a preštudovanie výkresov, kontrolu a napasovanie komponentov, prípravu pracoviska a zariadenia, zváranie, opracovanie a čistenie, kontrolu a odovzdanie práce. Súčasťou podnikateľskej prípravy je kalkulácia ceny, zabezpečenie ubytovania, dopravy, prípadného prenájmu a následné inkaso.

Podnikateľ rozlišuje hodinovú a úkolovú odmenu. Pri pevnej odmene za vykonanie práce z dohodnutej ceny hradí ubytovanie, PHM a ďalšie náklady realizácie. Opravy vlastných nezhodných zvarov podľa opisu praxe vykonáva bez ďalšej odmeny. Pri časovo náročnejšej realizácii preto klesá výsledok pripadajúci na hodinu. Výsledok zákazky na hodinu možno

vyjadriť ako rozdiel odmeny za zákazku a nákladov zákazky, vydelený skutočne odpracovanými hodinami.

Hospodársky výsledok zákazky na odpracovanú hodinu sa v tejto štúdii používa iba ako orientačný ukazovateľ. Na jeho výpočet sú potrebné dohodnutá odmena, skutočné náklady a odpracované hodiny. Keďže tieto údaje nie sú doložené, konkrétne peňažné rozpätie sa neuvádza. Ukazovateľ nepredstavuje príjem po daniach a odvodoch.

Existujúcimi opatreniami sú podrobná príprava náradia, štúdium výkresov a celého plánu, skorší začiatok, časová rezerva a zohľadnenie komplikácií vo vyššej cene. Podnikateľ komunikuje v nemčine samostatne a ďalej sa ju učí. Uvádza aj poistenie, jeho presný rozsah však nebol overený.

3 Teoretické východiská a metodika posudzovania rizík

Riziko súvisí s neistotou pri dosahovaní cieľov. Odborná literatúra ho vysvetľuje nielen možnosťou straty, ale aj odchýlkou od očakávaného výsledku, ktorá môže byť priaznivá alebo nepriaznivá [2, s. 23–24]. V tejto štúdii sa posudzujú najmä nepriaznivé odchýlky od plánovanej kvality, termínu a hospodárskeho výsledku zákazky. Pri pevnej odmene môže plynulá realizácia priniesť vyšší výsledok na hodinu, kým opravy a prestoje ho znižujú.

Manažérstvo rizika je súčasťou riadenia a rozhodovania, nie iba vyplňaním registra [2, s. 73]. Pre skúmanú SZČO to znamená zvažovať riziká už pri prijímaní zákazky, kalkulácii ceny a príprave vybavenia. Vonkajšie zdroje, napríklad dodávka dielov a odstávka elektriny, sa odlišujú od vnútorných, ako je príprava náradia či kontrola vlastnej práce. Aj pri vonkajšej príčine môže podnikateľ časť následkov obmedziť koordináciou a dohodnutými podmienkami.

Identifikácia zachytáva scenáre ohrozenia cieľov, analýza skúma príčiny, následky a kontroly a hodnotenie porovnáva výsledok s kritériami prijateľnosti. Na posúdenie nadväzuje výber opatrení a monitorovanie ich účinnosti [2, s. 94–95, 99–100, 109–110, 112–113, 119]. Riziká boli identifikované prechodom procesu zákazky a rozborom skúseností podnikateľa. Odborné zdroje dopĺňajú metodické a technické vysvetlenie.

Register používa školskú stupnicu P a N od 1 do 3 a súčin $R = P \times N$. Pásma sú 1–2 malé, 3–4 stredné a 6–9 veľké riziko; prijateľnosť A/N sa posudzuje osobitne [5]. Navrhnutý horizont je dvanásť mesiacov pri porovnateľných zákazkách. P rozlišuje výnimočný, reálne možný a opakovane očakávateľný scenár. N odlišuje menší zvládnuteľný dopad, významnú opravu alebo výdavok a závažný úraz, škodu či ohrozenie pokračovania činnosti. Podrobné kritériá obsahuje register.

Hodnoty P a N boli stanovené kvalitatívnym odhadom na základe opísaných skúseností podnikateľa a jednotných kritérií uvedených v registri. Keďže nie sú k dispozícii systematické záznamy o frekvencii udalostí a výške škôd, hodnotenie predstavuje orientačný podklad na určenie priorít a výber opatrení. Pri získaní nových údajov alebo zmene podmienok zákaziek je potrebné hodnotenie aktualizovať.

Bodové hodnotenie predstavuje predbežný odhad pre túto prípadovú štúdiu, nie meranú frekvenciu. Zohľadňuje opísané existujúce opatrenia; ďalšie opatrenia sú návrhy. Veľké riziko dosahuje iba R04 – nepasujúce alebo poškodené diely (P = 3, N = 2, R = 6). Stredných rizík je jedenásť a malých tri (R03, R09 a R15). Závažné následky pri R07 a R14 odôvodňujú ďalšie opatrenia aj pri skóre 3. Hodnoty treba preskúmať podľa záznamov zo zákaziek.

Skóre je poradová pomôcka, nie pravdepodobnosť v percentách ani očakávaná škoda v eurách. Skóre sa nesčítavajú. Komunikačné zlyhanie môže spôsobiť oneskorenie materiálu alebo prestoj žeriava; rovnaké hodiny a výdavky sa preto ekonomicky započítajú iba raz.

4 Analýza rizík a navrhované opatrenia

R01 až R04 zachytávajú dokumentáciu, dostupnosť vstupov, chýbajúce spotrebné veci a nepasujúce alebo poškodené dodané diely. Podnikateľ opísal prípad rozdielu hrúbky 3 a 5 mm, ktorý vyžadoval dovážanie. Dodatočnú prácu firma zaplatila, preto ju nemožno vydávať za jeho vlastnú finančnú stratu. Prípad však ukazuje význam porovnania dodávky s platným výkresom. Navrhujem potvrdiť revíziu dokumentácie, preveriť dostupnosť vstupov pred nástupom, kontrolovať zásoby a diely skúšobne zostaviť. Pri nesúlade treba dohodnúť postup aj úhradu zmeny pred pokračovaním.

R05 predstavuje nezhodný zvar vyžadujúci opravu. TWI spája pórovitosť napríklad s nedostatočnou plynovou ochranou a znečistením povrchu [6]. Kontrola prípravy, ochrany a priebežná kontrola výsledku môžu obmedziť dodatočnú prácu. R06 zachytáva nedostatok zistený až po napustení bazéna. Podľa podnikateľa voda komplikuje opätovnú opravu. Uviedol aj návrat na opravu po inom zváračovi pre nevyhovujúci povrch s možnosťou porezania používateľa. Nejde o doložené zranenie ani automaticky jeho vlastnú chybu. Navrhujem dohodnutú kontrolu vlastnej dodávky a prístupných hrán pred napustením a záznam odstránenia nedostatkov.

R07 je poškodenie dielu pri manipulácii, vrátane pádu. Môže viesť k škode na majetku, prerušeniu práce aj zraneniu. Navrhujem koordinovaný postup, vhodné manipulačné vybavenie a kompetentnú obsluhu. Poistenie sa preverí podľa konkrétnej zmluvy; plnenie nemožno

predpokladať pri každom prípade. R08 zahŕňa poruchu zväračky, horáka alebo káblov. Podnikateľ potvrdil zložité a drahé zháňanie náhrady. Opatreniami sú kontrola, údržba, ochrana káblov a vopred zistená dostupnosť kompatibilných dielov, servisu či prenájmu.

R09 predstavuje odstávku elektriny a R10 platený prestoj prenajatého žeriava. Podnikateľ potvrdil, že pri pevnej cene zákazky môže čakať bez postupu práce a prenájom žeriava sám hradí. Pred nástupom treba zistiť odstávky, dohodnúť nadväznosť činností a pred objednaním žeriava potvrdiť pripravenosť dielov, ľudí a pracoviska. Osobitne sa majú dohodnúť ceny čakania a podmienky zmeny termínu.

R11 zachytáva drahé alebo vzdialené ubytovanie. Podnikateľ opísal problém v Mníchove počas Oktoberfestu a ubytovanie v Augsburgu s dlhším dochádzaním. Ubytovanie a dopravu treba preveriť pred dohodnutím ceny zákazky, rezervovať včas a zahrnúť do kalkulácie. Predĺženie zákazky môže zvýšiť počet nocí aj jász.

R12 a R13 rozlišujú nedostatočnú koordináciu firiem a jazykové nedorozumenie. Pomôcť môže určená kontaktná osoba, písomné potvrdenie dôležitých zmien a overenie pochopenia pokynu. Podnikateľovo učenie nemčiny je existujúce opatrenie; platený odborný kurz je návrh. R14 predstavuje pracovnú neschopnosť pre chorobu alebo pracovný či mimopracovný úraz. Navrhujem dohodnutý postup pri výpadku, možnosť kvalifikovaného zastúpenia a rezervu. R15 je oneskorená úhrada faktúry. Jeho závažnosť závisí od dostupných peňazí, preto sa nemá umelo zveličovať. Likviditu ovplyvňuje aj doba inkasa pohľadávok [4, s. 275–277].

Teória rozlišuje vyhnutie sa riziku, zníženie pravdepodobnosti alebo následkov, prenos a zachovanie rizika [2, s. 112–113]. Pri tejto SZČO je overenie výkresu redukciiou pravdepodobnosti chyby; dostupná náhrada zariadenia obmedzuje následky poruchy. Nezačatie práce do vyjasnenia nezhody je návrhom vyhnutia sa konkrétnemu rizikovému postupu. Poistenie môže preniesť určené finančné následky a rezerva umožňuje znášať ponechanú časť rizika. Tieto postupy sa môžu kombinovať. Prijatie malého rizika pritom neznamená ignorovanie: jeho prijateľnosť sa má priebežne preskúmať [2, s. 109].

5 Financovanie a monitoring opatrení

Kontrola dokumentácie, príprava zásob, koordinácia a evidencia vyžadujú najmä vlastný pracovný čas. Servis, náhradné diely, meradlá, jazykový kurz a poistné vyžadujú peňažné výdavky. Register pri každom opatrení uvádza nákladový základ a zdroj financovania.

Konkrétne sumy neboli poskytnuté; musia sa doplniť podľa dokladov alebo ponúk. Neurčený náklad nie je nulový náklad.

Hlavným zdrojom sú vlastné prostriedky z ceny zákazky a prevádzková rezerva. Prefakturácia nákupu pokrýva dohodnutý predmet, nemusí však automaticky uhradiť cestu a čas obstarávania. Úhradu prestoja alebo zmeny treba dohodnúť osobitne. Poistenie môže kryť určené finančné následky, ale nezabráni udalosti; prevencia a krytie škody sú rozdielne úlohy [3, s. 59, 68].

Za vlastné opatrenia zodpovedá SZČO, pri dodávkach, dokumentácii a koordinácii potrebuje súčinnosť partnera. Monitoring má sledovať hodiny opráv a prestojov, neplánované nákupy, nevyužitý prenájom, cenu ubytovania a faktúry po splatnosti. Po zákazke sa porovná plánovaný a skutočný čas, náklady a výsledok na hodinu. Register sa aktualizuje pri zmene podmienok alebo významnej udalosti.

6 Záver

Prípadová štúdia ukazuje, že podnikateľské riziká SZČO zahŕňajú technické chyby, organizáciu zákazky aj dostupnosť peňazí a pracovnej schopnosti. Pri pevnej úkolovej odmene sa dodatočná práca a výdavky premietajú do nižšieho výsledku na hodinu. Rozhodujúce je odlíšiť vlastné náklady od situácií, ktoré objednávatel' zaplatí.

Za hlavný praktický prínos považujem nadviazanie registra na už používanú prípravu, cenovú a časovú rezervu. Prioritou je overiť diely pred spojením, zachytiť nedostatky pred napustením a koordinovať drahé prenájmy. Zdravotné a majetkové scenáre si vyžadujú pozornosť aj pri nízkej pravdepodobnosti. Pätnásť scenárov a návrhy opatrení poskytujú podklad na riadenie; preskúmanie skóre podľa záznamov a doloženie nákladov umožnia používať register aj pri ďalších zákazkách.

Zoznam použitej literatúry

- [1] Register účtovných závierok. Bez dátumu. Matúš Kočík - KocoTrade, IČO 44771878 [online; cit. 2026-10-09]. Dostupné na: <https://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/show/1930518>
- [2] FILIP, Stanislav – KOVÁČ, Marián – FILIPOVÁ, Ľubica. 2024. Manažérstvo rizika. 2. vydanie. Bratislava: Vysoká škola ekonómie a manažmentu v Bratislave. ISBN 978-80-69013-19-3.
- [3] ČEJKOVÁ, Viktória – MARTINOVIČOVÁ, Dana. 2013 (online vydanie podľa ASPI). Poistenie rizík malých a stredných podnikov [online]. Iura Edition. [cit. 2026-10-09]. ISBN 978-80-8078-673-1. Dostupné v ASPI: <https://akademia.aspi.sk/publikacia/39/info>
- [4] MAJDÚCHOVÁ, Helena – RYBÁROVÁ, Daniela. 2025 (online vydanie podľa ASPI). Podnikové hospodárstvo pre manažérov [online]. Wolters Kluwer. [cit. 2026-10-09]. ISBN 978-80-571-0805-4. Dostupné v ASPI: <https://akademia.aspi.sk/publikacia/1000/info>
- [5] VŠEM. Bez dátumu. Manažérstvo rizika (k). Zadanie semestrálnej práce a VZOR_Register rizík, hárok MMSP [online]. Moodle, kurz 12763 [cit. 2026-10-09]. Dostupné po prihlásení: <https://moodle.vsemba.sk/course/view.php?id=12763>
- [6] TWI. Bez dátumu. What is porosity and how can it be prevented? [online; cit. 2026-10-09]. Dostupné na: <https://www.twi-global.com/technical-knowledge/faqs/faq-what-is-porosity-and-how-can-it-be-prevented>

Analytická príloha k prípadovej štúdii



<https://www.matuskocik.com/vsemba/manazerstvo-rizika/>