

**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, zvaranie, 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 $R = P \times N$ [5]. Úrovne sú M: 1–2, S: 3–4 a V: 6–9. Samostatný stĺpec akceptovateľnosti používa iba A/N: $M \rightarrow A$, $S \rightarrow N$ a $V \rightarrow N$. Knižná tolerovateľnosť S [2, s. 93–94, 109–112] neznamena bezpodmienečné prijatie bez opatrení; školské vzory označujú stredné riziko vyžadujúce opatrenia ako N [2, s. 150–151]. M sa monitoruje, S má primerané opatrenia a V prednostné. Horizont je dvanásť mesiacov pri porovnateľných zákazkách.

Bodové hodnotenie je semikvantitatívny predbežný odhad založený na opise skúseností podnikateľa a jednotných kritériách [2, s. 104–107]. Nie je meranou frekvenciou ani výpočtom škody. P rozlišuje výnimočný, reálne možný a opakovane očakávateľný scenár. N rozlišuje menší zvládnuteľný dopad, významnú opravu alebo výdavok a závažný úraz, škodu či ohrozenie pokračovania činnosti. Hodnotenie treba aktualizovať podľa záznamov a zmien podmienok.

Po zohľadnení skúseností podnikateľa sa modelovo hodnotí R07 (manipulácia drahým dielom) P2/N3/R6 ako V/N. Vlastnú udalosť podnikateľ neuvádza, pozná však jej výskyt v praxi. R04 (nehoda dodávky) má P2/N2/R4, pretože hodnotí prestoj a úpravu, nie automatickú úhradu novej steny zo strany SZČO. Jedenásť rizík je S/N a tri M/A: R03, R09 a R15. Žiadne riziko nedostáva P3 bez dostatočnej opory. Ide o jednotné modelové odhady, nie meranú frekvenciu; pri zmene podmienok sa znovu posúdi P/N.

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 sú výrobné riziká dokumentácie a vstupov [2, s. 45]. Štúdium výkresov, príprava zásob a meradlá už existujú. Novým doplnením je stručná evidencia revízie a zmien, potvrdenie pripravenosti pred cestou a záznam nehody pri prevzatí. Pri R03 M/A zostáva iba monitoring. Podnikateľov príklad rozdielu hrúbky 3 a 5 mm bol zaplatený firmou, preto sa neuvádza ako vlastná strata. Poškodenie steny už na kamióne rieši firma; R04 sa odlišuje od poškodenia pri manipulácii na stavbe.

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 technogénne riziko poškodenia steny pri manipulácii, ktorú na stavbe vykonáva SZČO ako obsluha žeriava. Výrobná cena steny s dopravou je podľa podnikateľa približne 15 000 € bez žľabu a 22 000–25 000 € so žľabom, navyše montážna práca. Závažnosť zahŕňa aj možný úraz. Existujúce poistenie je transfer finančných následkov. Novým modelovým doplnením sú ochranné pomôcky do 200 € a kontrolný zoznam manipulácie. R08 zahŕňa poruchu zariadenia; druhý horák za pôvodných cca 600 € už existuje. Navrhuje sa servis 200–400 € (rozpočtový stred 300 €) a dostupnosť náhradného stroja.

R09 predstavuje odstávku elektriny a R10 platený prestoj prenajatého žeriava; podľa procesu služby ide o výrobné riziká [2, s. 45]. R09 je M(A), preto sa ponecháva existujúca časová rezerva a sledujú sa odstávky. Pri väčšom dopade sa hodnotenie zopakuje. Pri R10 podnikateľ pri pevnej cene prenájom sám hradí. Navrhuje sa pred objednaním potvrdiť pripravenosť dielov, ľudí a pracoviska a dohodnúť cenu čakania a zmenu termínu.

R11 je ekonomické riziko drahého alebo vzdialeného ubytovania. Zákazka môže byť dohodnutá rok vopred, ale presný nástup sa vyjasní neskôr; podnikateľ rezervuje pár dní až 2–3 týždne pred cestou. Hľadanie lacnejšej možnosti už robí a náklady hradí sám. Podľa jeho skúsenosti je bežná cena 70 €/noc a počas Oktoberfestu aj 250 €/noc. Model piatich nocí dáva 350 € bežne alebo 1 250 € v drahom variante, teda 900 € navyše. Nie je to pravidelná dĺžka výjazdu ani cena prevencie. Alternatívou je vzdialenejšie ubytovanie s dopravou a časom; varianty sa automaticky nesčítavajú. Navrhuje sa sledovanie podujatí a rezerva v kalkulácii, nie povinná záväzná rezervácia rok vopred.

R12 označuje nedostatočnú koordináciu výrobného procesu a patrí medzi výrobné riziká. R13 je sociogénne riziko spojené s ľudským činiteľom, konkrétne nedorozumením v nemčine [2, s. 36, 42–45]. Navrhuje sa kontaktná osoba, potvrdenie zmien a overenie pochopenia pokynu. Existujúce učenie nemčiny sa odlišuje od modelovo vyčlenených hodín odbornej nemčiny. R14 je zdravotné riziko dočasnej pracovnej neschopnosti [2, s. 41, 150]; plánuje sa postup pri výpadku a zastúpení. R15 patrí medzi finančné riziká neuhradenia dodávky [2, s. 46–48]. Pri súčasnom M(A) sa iba monitoruje splatnosť a likvidita; nová rezerva ani priebežná fakturácia sa pri tomto riziku neplánujú. Pri neúnosnom dopade treba znovu posúdiť N.

Zaobchádzanie zahŕňa vyhnutie sa riziku, redukciu, transfer a retenciu [2, s. 112–115]. Kontroly znižujú pravdepodobnosť chyby; náhradný horák obmedzuje následky poruchy. Existujúce poistenie prenáša finančné následky; modelovo sa predpokladá krytie manipulácie a obsluhy žeriava v Nemecku. Verejné produkty Generali a Kooperativy s pripoistením

prevzatých vecí sú príkladom dostupného riešenia [7; 8]. Poistné 700 €/rok je odhad podnikateľa, nie cenová ponuka ani nové opatrenie. M/A sa iba monitoruje [2, s. 109].

5 Financovanie a monitoring opatrení

Priorita 1 je R07 V/N: kontrolný postup sa zavedie pred manipuláciou, najneskôr do 14 dní od prijatia plánu. Priorita 2 sú S/N vrátane R04: zavedenie pred príslušnou činnosťou, najneskôr do 30 dní. Kontroly pred manipuláciou a napustením sa neodkladajú. R06 a R14 potrebujú aj v strednom pásme zvýšenú pozornosť pre možné zdravotné následky. Pri M/A sú nové znižujúce opatrenia nulové. Rozdelenie nadväzuje na požiadavky priorít, zodpovednosti a harmonogramu [2, s. 110, 117–118].

Rozpočet nových opatrení predstavuje modelovo 1 260 €: nové peňažné výdavky 560 € a 14 hodín dodatočného času zavedenia $\times 50 \text{ €/h} = 700 \text{ €}$. Pri servise 200–400 € sa celok pohybuje od 1 160 do 1 360 €. Priorita 1 je 250 €, priorita 2 spolu 1 010 €. Bežné kontroly a vybavenie sa nevydávajú za nové nákupy. Nemčina je úvodný blok $2 \times 30 \text{ €} = 60 \text{ €}$ a osobitne 2 hodiny vlastnej prípravy; nejde o úplné vyriešenie jazykového rizika. Cena výučby je odhad z podnikateľom platenej AJ 27 €/h. Sadzba 50 €/h je jednotná kalkulačná hodnota; pri administratívne vyjadruje hodnotu času, nie spotrebu plynu. Rozpis a vzorce obsahuje register.

Financovanie nových opatrení sa navrhuje z vlastných prostriedkov. Poistenie za modelových 700 €/rok je už existujúce opatrenie a prevádzkový náklad; k 1 260 € sa nepripočítava. Záložný horák, meradlá a vizuálna kontrola sú tiež existujúce. Pri R14 sa oddelene modeluje disponibilná rezerva 1 500 € ($15 \times 100 \text{ €}$), ktorá nie je výdavkom. Cenová rezerva pri ubytovaní sa má odvíjať od zákazky; modelový rozdiel 900 € nie je nový preventívny nákup. Zodpovedá SZČO so súčinnosťou partnera. Monitoring porovnáva plán a skutočnosť, opravy, prestoje, ubytovanie a úhrady; pri zmene sa znovu posúdi P/N.

6 Záver

Pri pevnej odmene dodatočná práca a výdavky znižujú výsledok zákazky. Posúdenie preto odlišuje poškodenie pri vlastnej manipulácii od poškodenej dodávky a existujúce zabezpečenie od nových doplnení.

Výstupom je pätnásť rizík s jednotnými M/S/V a A/N, prioritami a modelovým rozpočtom nových opatrení 1 260 €. Existujúce poistenie a vybavenie sa nepripočítavajú. Odhady sa preskúmajú podľa výsledkov zákaziek.

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>
- [7] GENERALI. Bez dátumu. Zodpovednosť za škodu tretím osobám [online; cit. 2026-10-18]. <https://www.generalisk.sk/pre-podnikatelov/zodpovednost-za-skodu-tretim-osobam/>
- [8] KOOOPERATIVA. Bez dátumu. Cudzie veci prevzaté – Bezpečné podnikanie [online; cit. 2026-10-18]. <https://kooperativa.sk/pripoistenie/cudzie-veci-prevzate-bezpecne-podnikanie>

Analytická príloha k prípadovej štúdii



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