

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V KOŠICIACH**  
Ústav technológií a manažmentu

**Strojnícka fakulta**  
Inovačné centrum AV

# **ZÁKLADY MALÉHO PODNIKANIA**

*Prof. Ing. Milan KOVÁČ, DrSc.*  
*Ing. Dušan Sabadka, Ing. Ľubica Kováčová*

**Košice, december 2003**

**PUBLIKÁCIA:** *Malé podnikanie*  
**AUTOR:** *Prof. Ing. Milan Kováč, DrSc.*  
**SPOLUAUTORI:** *Ing. Dušan Sabadka,*  
*Ing. Ľubica Kováčová*

**VYDAVATEĽ:** *TU v Košiciach, SjF, Ústav technológií a manažmentu*  
*Inovačné centrum AV*  
*December 2003*

**POČET VÝTLAČKOV:** *elektronická forma*

### OBSAH

<b>Základná informácia o e-kurze.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Úvod do podnikania.....</b>	<b>7</b>
1.1 Základné definície.....	7
1.2 Podnikateľská činnosť.....	10
1.3 Nové prístupy k podnikaniu.....	12
Príloha: Stav MaSP v EU.....	17
Kontrolné otázky.....	18
<b>2. Podnikateľské prostredie.....</b>	<b>19</b>
2.1 Trhová ekonomika.....	19
2.2 Podnikateľské prostredie.....	23
2.2.1 Mikroprostredie podnikania.....	23
2.2.2 Makroprostredie podnikania.....	25
Príloha: Hodnotenie malého a stredného podnikania.....	28
Kontrolné otázky.....	30
<b>3. Malé podnikanie.....</b>	<b>31</b>
3.1 Definícia malého a stredného podniku.....	31
3.2 Štruktúrne vzťahy malých podnikov.....	36
3.3 Úspešnosť malého podnikania.....	38
Príloha: MaSP na Slovensku.....	41
Kontrolné otázky.....	43
<b>4. Osobnosť podnikateľa.....</b>	<b>44</b>
4.1 Osobnostné vlastnosti podnikateľa.....	45
4.2 Spôsobilosť pre podnikateľské príležitosti.....	47
4.3 Spôsobilosť pre získavanie a využívanie zdrojov.....	49
4.4 Predsudky a realita o podnikateľoch.....	50
4.5 Ako sa učiť úspešne podnikateľ.....	52
4.6 Ako vybrať spolupracovníkov.....	53
Príloha: Podpora MaSP na Slovensku.....	53
Kontrolné otázky.....	55
<b>5. Konceptia podnikania.....</b>	<b>56</b>
5.1 Poslanie firmy a oblasť podnikania.....	56
5.2 Forma podnikania.....	60
5.3 Individuálne a spoločné podnikanie.....	61
5.4 Kúpa, franšising, nová firma.....	63
Kontrolné otázky.....	67
<b>6. Postup pri začatí podnikania.....</b>	<b>68</b>
6.1 Založenie živnosti.....	69
6.2 Založenie obchodnej spoločnosti.....	70
6.3 Platenie poisťného a daní.....	71
Kontrolné otázky.....	75
Prílohy: Žiadosť o koncesiu.....	76
Príklad spoločenskej zmluvy.....	77

<b>7. Tvorby a hľadanie podnikateľských nápadov.....</b>	<b>81</b>
7.1 Podnikateľské nápady.....	81
7.2 Zdroje podnikateľských nápadov v zmenách.....	82
7.2.1 Hľadanie podnikateľských nápadov podľa segmentov trhu.....	83
7.2.2 Externé informačné zdroje podnikateľských nápadov.....	84
7.2.3 Interné zdroje podnikateľských nápadov.....	85
7.3 Podnikateľská príležitosť.....	86
7.3.1 Postup hodnotenia podnikateľskej príležitosti.....	87
Kontrolné otázky.....	92
<b>8. Produkčný systém.....</b>	<b>93</b>
8.1 Projekčné princípy.....	93
8.2 Hmotné zdroje firmy.....	96
Kontrolné otázky.....	104
<b>9. Konkurencie schopnosť podnikania.....</b>	<b>105</b>
9.1 Konkurencieschopnosť výrobkov.....	105
9.2 Produktivita.....	107
9.3 Kvalita.....	111
Príloha: Prieskum konkurencieschopnosti MaSP.....	116
Kontrolné otázky.....	117
<b>10. Marketing podnikania.....</b>	<b>118</b>
10.1 Marketingová stratégia.....	118
10.2 Určenie kapacity trhu a produkčného plánu.....	119
10.3 Cenová politika.....	121
10.4 Podpora predaja, reklama, inzerovanie, publicita, image.....	123
10.5 Plánovanie distribúcie.....	124
10.6 Plánovanie predaja.....	126
Kontrolné otázky.....	129
<b>11. Ekonomika podnikania.....</b>	<b>130</b>
11.1 Hlavné nástroje finančného riadenia.....	131
11.2 Dolňujúce finančné ukazovatele podnikania.....	134
11.3 Zabezpečovanie financovania podnikania.....	137
Kontrolné otázky.....	141
<b>12. Podnikateľský plán.....</b>	<b>142</b>
12.1 Systémové otázky.....	142
12.2 Skrátенý podnikateľský plán.....	144
12.3 Podrobný podnikateľský plán.....	147
Príloha: Fondy EU.....	150
Kontrolné otázky.....	152
<b>Zaujímavé www-stránky.....</b>	<b>153</b>
<b>Literatúra.....</b>	<b>156</b>

### **ZÁKLADNÁ INFORMÁCIA O E-KURZE**

Autori kurzu: Prof. Ing. Milan Kováč, DrSc., Ing. Dušan Sabadka, Ing. Ľubica Kováčová – Katedra technológií a materiálov  
Názov kurzu: Základy malého podnikania  
Kód kurzu:  
Inštitúcia: Strojnícka fakulta, Technická univerzita Košice  
Študijný odbor: Spoločný študijný plán bakalárskeho štúdia  
Ročník štúdia: I.  
Rozsah: Rozsah 2-2 z, sk  
Počet kreditov: 4

#### **Anotácia kurzu:**

Podnikanie je vo všeobecnosti samostatné rozhodovanie o tom, čo vyrábať a aké služby poskytovať, o právnej forme podnikania, o umiestnení podniku, o jeho umiestnení a vybavení, o miere použitia a cudzieho kapitálu a o rozdelení hospodárskeho výsledku. Fenomén podnikania vyjadrený možnosťou dosahovať zisk je odvodený od predaja výrobkov a služieb t.j. uspokojenia cudzích potrieb a dodržania princípov rentability a hospodárnosti.

Podnikanie okrem plnenia potrieb zákazníkov a vlastného rozvoja podniku zabezpečuje aj ďalšie celospoločenské ciele: vytvára pracovné miesta, tvorí inovácie a technologický pokrok, stimuluje iniciatívu a vzdelanie, prispieva k tvorbe zdrojov pre vzdelávanie, sociálne zabezpečenie, kultúru a pod.

Podnikanie podobne ako iné systémy prechádza vývojovými zmenami posilňuje sa zákaznicky prístup, segmentácia trhov, medzinárodný charakter, rast konkurencie, rizikovosť, znalostná orientácia a ďalšie.

Osobitný význam má malé a stredné podnikanie. V súčasnosti je hnacou silou pre tvorbu nových pracovných miest, pre inovácie, pre sebarealizáciu ľudí, pre pružné reagovanie na rozmanitosť potrieb zákazníkov. V budúcnosti viac ako doteraz budú ľudia nachádzať príležitosti v samostatnom malom podnikaní alebo v práci v malých podnikoch.

Učebný text „Základy malého podnikania“ je prioritne určený pre študentov 1. ročníka Strojníckej fakulty Technickej univerzity v Košiciach, ktorí si tento predmet zapisujú v rôznych študijných programoch bakalárskeho štúdia ako povinný alebo voliteľný. Konceptia poskytnutia východiskovej znalostnej bázy pre rozhodovanie o tom, či začať samostatne podnikáť a ako zvládnuť koncepciu založenia vlastného malého podniku však môže byť užitočná aj pre študijné programy inžinierskeho štúdia a pre rekvalifikačné kurzy. Určený text je súčasťou programu elektronickej podpory vzdelávania (e-learning). Snahou autorov bolo aby učebný text bol na internete prehľadný, jednoducho používateľný a v prípade potreby aktualizovateľný.

**Časový harmonogram kurzu:**

<i>Týždeň</i>	<i>Prednášky</i>	<i>Cvičenia</i>	<i>Kontrola</i>
<b>1</b>	Úvod do podnikania	Oboznámenie s predmetom	
<b>2</b>	Podnikateľské prostredie	Prípadové štúdie, podnikateľská činnosť	
<b>3</b>	Malé podnikanie	Zadanie č.1: Spracovať prípadovú štúdiu z podnikania	
<b>4</b>	Osobnosť podnikateľa	Seminár k zadaniu č.1	
<b>5</b>	Koncepcia podnikania	Prezentácia a kontrola prípadovej štúdie	Zadanie č.1
<b>6</b>	Postup pri začatí podnikania	Zadanie č.2: Spracovanie pod. zámeru	
<b>7</b>	Tvorby a hľadanie podnikateľských nápadov	Výber námetu, koncepcia podnikania	
<b>8</b>	Produkčný systém	Konzultácia: produkčný systém	
<b>9</b>	Konkurencie schopnosť podnikania	Konzultácia: Analýza konkurencie schopnosti	
<b>10</b>	Marketing podnikania	Konzultácia: marketing	
<b>11</b>	Ekonomika podnikania	Konzultácia: ekonomické otázky	
<b>12</b>	Podnikateľský plán	Obhajoba podnikateľského plánu	Zadanie č.2
<b>13</b>	Aktuálne otázky podnikania	Obhajoba podnikateľského plánu	Zadanie č.2
<b>14</b>	Záver kurzu	Zápočet	
<i>Hodnotenie v rámci kurzu:</i> Zadanie č.1: max. 10 bodov Zadanie č.2: max. 30 bodov Písomný text podľa kontrolných otázok pri skúške: 30 bodov Ústna odpoveď: 30 bodov			

# 1. Úvod do podnikania

### **Ciele lekcie:**

*Vymedzenie legislatívnej a obsahovej definície podnikania. Prezentácia modelu podnikateľskej činnosti. Osvojenie nových prístupov k podnikaniu: zákaznícka orientácia, segmentácia trhov, riziká, inovácie a zmeny podnikateľského prostredia. Základná informácia o MaSP v EU.*

### **1.1 Základné definície**

V súčasnosti sa podnikanie a podnikavosť chápe ako schopnosť, umenie a motivácie nachádzať, vytvárať a využívať príležitosti na zabezpečenie prosperity podnikateľského subjektu (jednotlivca, kolektívu, organizačnej jednotky). Podnikanie je potom realizáciou podnikavosti v praktickom živote.

### **Legislatíva a obsahová definícia podnikania**

Definícia pojmu podnikanie je v slovenskom právnom poriadku zakotvená v ustanovení § 2 ods. 1 Obchodného zákonníka. Podľa tohto ustanovenia podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.

Aby určitá činnosť mohla byť považovaná za podnikanie, musia byť naplnené kumulatívne všetky pojmové znaky podnikania, ktorými sú:

- a) sústavné vykonávanie činnosti,
- b) samostatné vykonávanie činnosti,
- c) vykonávanie činnosti vo vlastnom mene podnikateľa,
- d) vykonávanie činnosti na vlastnú zodpovednosť podnikateľa,
- e) vykonávanie činnosti za účelom dosiahnutia zisku.

Na naplnenie pojmového znaku podnikania ako sústavnej činnosti sa vyžaduje, aby išlo o pravidelne sa opakujúcu činnosť. V rozpore s kritériom sústavnosti nie je, ak vzhľadom na sezónnu povahu určitej činnosti nemôže byť táto činnosť vykonávaná počas celého kalendárneho roka, napr. činnosť servis lyžiarskych vlekov. Príležitostne a občasne vykonávanú činnosť však za podnikanie považovať nemožno.

Kritérium samostatného vykonávania činnosti podnikateľom odlišuje podnikateľskú činnosť od prác a činností vykonávaných fyzickými osobami v rámci pracovného pomeru. Podnikateľ vykonáva podnikateľskú činnosť podľa vlastných rozhodnutí, na realizáciu tejto činnosti vytvára podnik, ktorý zahŕňa hmotný a nehmotný majetok podnikateľa, slúžiaci na podnikanie, a zamestnancov podnikateľa. Pokiaľ podnikateľ vykonáva v rámci svojho podnikania určitú činnosť pre iné osoby, vykonáva ju spravidla na zmluvnom, najčastejšie obchodnoprávnom základe.

Podnikateľ vykonáva podnikateľskú činnosť vo vlastnom mene, t. j. pod svojím obchodným menom robí všetky právne a iné úkony v súvislosti s podnikaním. Vykonávanie podnikateľskej činnosti na vlastnú zodpovednosť podnikateľa možno chápať tak, že podnikateľ v plnej miere znáša podnikateľské riziko pri vykonávaní svojej podnikateľskej činnosti. Za porušenie svojich povinností pri výkone podnikateľskej činnosti zodpovedá podnikateľ svojím majetkom.

## 1. ÚVOD DO PODNIKANIA

---

Vykonávanie činnosti za účelom dosiahnutia zisku je ďalším charakteristickým znakom podnikania. Z hľadiska naplnenia tohto kritéria nie je rozhodujúce, či podnikateľ pri svojej podnikateľskej činnosti reálne dosiahol zisk, rozhodujúci je cieľ, s ktorým podnikateľskú činnosť vykonáva.

### Obsahová definícia podnikania

- Podnikanie je činnosť zabezpečujúca premenu ohraničených zdrojov na výrobky a služby uspokojujúce potreby ľudí a organizácií.
- Podnikanie je proces zhodnocovania vecí vynakladaním práce, znalostí, zručností, ľudí a materiálových a finančných zdrojov.
- Podnikanie je činnosť slúžiaca spoločnosti, pričom úžitok z nej sa delí medzi tých, ktorí ho utvorili a tých, ktorým produkty slúžia.
- Podnikanie je činnosť presúvania zdrojov do oblasti vyššej produktivity vedúca k uspokojovaniu nových potrieb, otváraniu nového spotrebiteľského dopytu, nových výrobkov a služieb.
- Podnikanie je samostatné rozhodovanie :
  - o zámere podnikania (čo vyrábať, aké služby poskytovať)
  - o právnej forme podnikania (živnosť, spoločnosť s ručením obmedzením, akciová spoločnosť a pod.)
  - o umiestnení podniku, jeho vybavení a organizácií
  - o miere používania cudzieho kapitálu (úveru, dotácií a pod.)
  - o rozdelení a použití zisku

### Podnikavosť

Znamená nájsť osobnú energiu k iniciovaniu a budovaniu podniku. Urobiť také osobné rozhodnutie o vízii budúcej činnosti vyžaduje ochotu pristúpiť na kalkulované riziká – a to ako osobné, tak aj finančné – a potom urobiť všetko potrebné k dosiahnutiu cieľov. Podnikavosť je schopnosť vytvárať tvorivý tím k doplneniu vlastných schopností a talentu. Je to schopnosť nájsť príležitosti tam, kde ostatní vidia len problémy. Podnikavosť predpokladá schopnosť nájsť, zaistiť a kontrolovať zdroje, keď budú najviac potrebné.

Podnikavosť sa ďalej diferencuje na podnikavosť vonkajšiu a vnútornú:

- **Vonkajšia podnikavosť** – schopnosť objaviť, alebo zámerne vytvoriť a aj efektívne využiť príležitosti, ktoré podnikateľskému subjektu vznikajú z aktívnej súčinnosti s okolitým prostredím (trhom, zákazníkmi, partnermi). Podmienkou je vedieť zhodnotiť disponibilné zdroje (vlastné, alebo úverové finančné prostriedky, ľudí, materiál, suroviny, budovy, plochy a pod.), na vyrábané výrobky a poskytované služby v podmienkach súťaže s konkurentmi.
- **Vnútorná podnikavosť** – jej cieľom je aktívne a iniciatívne nachádzanie a efektívne využívanie vnútroorganizačných (vnútropodnikových) príležitostí pre lepšie plnenie poslania a sústavy cieľov. Môže sa týkať ľubovoľnej oblasti podnikateľského procesu. Zdôrazňuje inovácie, zlepšovateľskú aktivitu, racionalizáciu a kvalitu prác, lepšie využívanie zdrojov a súťaživosť.

Vonkajšia a vnútorná podnikateľská činnosť sú obyčajne úzko prepojené, prekrývajú sa a dopĺňujú. V teórii manažmentu sa zdôrazňuje, že sú to integračné väzby vonkajšej a vnútornej podnikavosti, ktoré svojou aktiváciou podmieniajú vznik efektov podnikateľskej úspešnosti.



## 1. ÚVOD DO PODNIKANIA

### Charakteristické znaky podnikania sú:

- dosahovanie zisku  
Zisk je možné dosiahnuť len predajom výrobkov a služieb iným subjektom
- princíp rentability  
Pomer zisku k vynaloženému kapitálu. Rentabilita musí byť vyššia ako výnosy kapitálu napr. v bankách, investičných spoločnostiach a pod.
- princíp hospodárnosti  
Snaha dosiahnuť maximálny efekt s minimálnymi zdrojmi.
- existencie rizika  
Dosiahnutie zisku je spojené s rizikom strát

Rozdielnosť definícií podnikania súvisí s existenciou dvoch druhov podnikania:

a) štandardné podnikanie

Je zamerané najmä na zisk a vlastníctvo. Typické sú tu štandardné výrobky a služby a bežné spôsoby práce.

b) inovačné podnikanie

Je zamerané na získanie líderského postavenia, rýchly rast a nadpriemerný zisk prostredníctvom inovácií. Príznačné sú unikátne výrobky a služby.

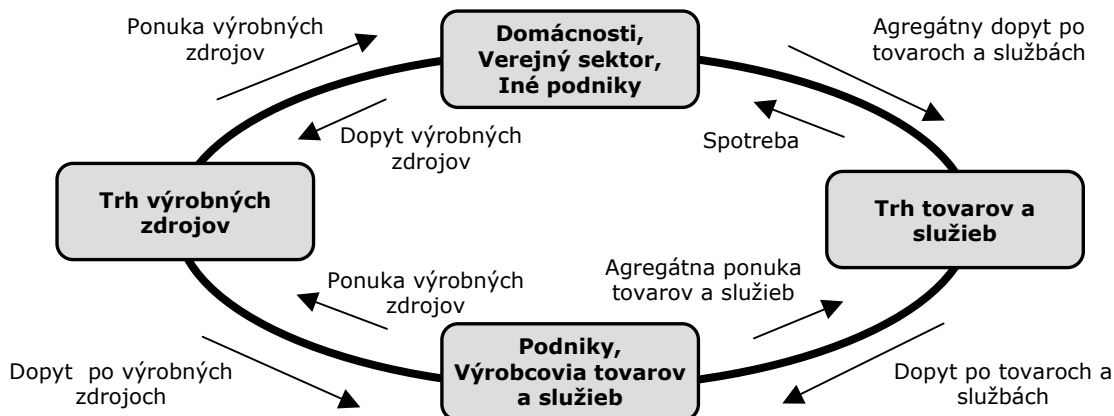
V podstate každý podnikateľ sa snaží byť v inovačnej kategórii. Štatistické údaje z vyspelých krajín však ukazujú na pomer 1:30 v neprospech inovačného podnikania.

### Podnik

Ekonomicky a právne samostatná jednotka existujúca so zámerom podnikáť a ekonomicky sa realizovať. Podnik tvoria:

- hmotné veci (pozemky, budovy, stroje a iné)
- majetkové práva (patenty, licencie, know-how)
- nehmotné práva (obchodné meno, postavenie na trhu)
- osobné zložky (pracovníci, ich kvalifikácia a štruktúra)

Znakmi podnikov sú transformácia vstupov na výstupy (výrobky a služby) s využitím kombinácie všetkých výrobných faktorov, hospodárnosť podnikateľskej činnosti a finančná rovnováha (dosahovanie zisku a schopnosť plniť finančné záväzky).



Obr.1.1: Kolobeh hospodárstva a miesto podniku

## 1. ÚVOD DO PODNIKANIA

---

### Zastaralé názory na podnikanie

- Činnosť zameraná na získanie výhod na úkor iných. Trendom je skôr spokojnosť všetkých zainteresovaných.
- Podnikanie, ako výhradne ekonomická činnosť. Dôležité sú však aj sociálne, spoločenské, technické a ďalšie aspekty.
- Zisk a sociálne aspekty stoja pri podnikaní proti sebe. Sociálne stimulačné prostredníctvom produktivity a inovácií môžu vrátiť vo forme dlhodobého zisku.
- Podnikavosť závisí od veľkosti firmy. Vysoká podnikavosť sa zaznamenáva vo veľkých, stredných i malých firmách.
- Podnikavosť sa obmedzuje na určité oblasti. Príklady zo súkromných vzdelávacích firiem a zdravotníckych zariadení ukazujú na prienik podnikavosti do rôznych sektorov spoločnosti.
- Podnikavosť je osobnostným znakom. Úspešní podnikatelia sa nachádzajú vo všetkých vekových, mentálnych, vzdelanostných a iných skupinách ľudí.

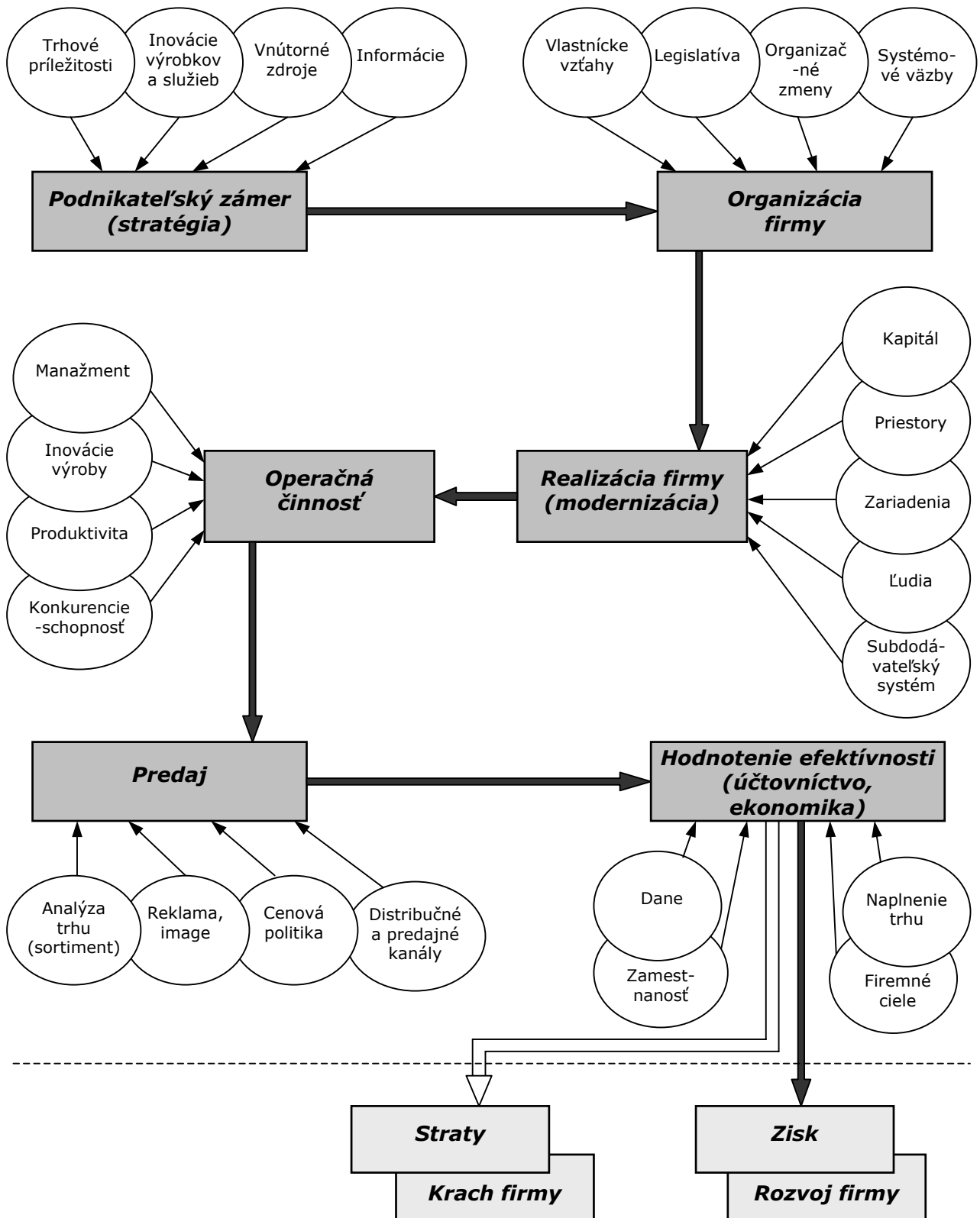
### 1.2 Podnikateľská činnosť

V každej podnikateľskej činnosti (aj v najmenšej firme, kde majiteľ a zároveň jediný pracovník produkuje jednoduchý výrobok), možno identifikovať typový cyklus aktivít (obr.1.2):

1. Vpracovanie podnikateľského zámeru a stratégie :
  - Analýza podmienok podnikania (systémové okolie, stimulačné faktory, potenciálne zdroje).
  - Vytvorenie alebo nájdenie podnikateľského nápadu na produkciu výrobku alebo služby pre zákazníkov.
  - Analýza vonkajších a vnútorných faktorov pre posúdenie reálnosti nápadu (podnikateľská príležitosť).
2. Plánovanie podnikania a firmy (stratégia, ciele, forma firmy, postupy, podnikateľský plán).
3. Realizácia podnikateľského systému (vybudovanie podniku, jeho modifikácie, alebo doplnenie ak existuje).
  - zabezpečenie materiálnych zdrojov pre podnikanie (priestory, výrobné stroje, dopravná technika, počítače,...)
  - zabezpečenie zdrojov znalostí, technológií, informácií, kooperačných vzťahov prostredníctvom pracovníkov a dokumentácie (výkresy, postupy)
  - zabezpečenie financovania podniku
4. Výroba výrobkov a poskytovanie služieb.
  - dôležité faktory sú vzťahované k zabezpečeniu kvality produkcie, produktivity práce a ekonomickej efektívnosti
5. Zabezpečenie predaja produkcie (celý súbor marketingových aktivít: produkčný sortiment, podpora predaja, cenová politika, distribúcia a iné.)
6. Vyhodnotenie podnikania (zisk alebo strata).

Iný spôsob určenia obsahu podnikania je podľa typických organizačných zložiek (tab.1.1).

# 1. ÚVOD DO PODNIKANIA



Obr.1.2: Prierezový model podnikateľských aktivít

## 1. ÚVOD DO PODNIKANIA

Požiadavky na úspešný podnikateľský systém

tab.1.1

<b>Príprava podnikateľských konceptov</b>	Mať nápady na reálnu produkciu výrobkov, alebo služieb, informačný systém, výskum a vývoj, spoluprácu s inými.
<b>Zdroje</b>	Mať potrebné kapitálové a realizačné zdroje, dostatok času a postupy na získavanie a rozvíjanie zdrojov
<b>Technológia</b>	Mať prostriedky a znalosti na výrobu, distribúciu a predaj produkcie.
<b>Marketing</b>	Mať otestovaný trh, ktorý bude akceptovať výrobky a služby v plánovanom rozsahu. Mať nástroje pôsobenia na tento trhu (propagácia, distribúcia, predaj).
<b>Manažment (Riadenie podnikania)</b>	Mať jasné ciele, dostatok voľnosti pri ich realizácii, postupy, plány a ľudí, ktorí sú schopní brať na seba riziko a realizovať podnikanie.
<b>Zabezpečovanie produktivity, kvality a inovácií</b>	Mať systém umožňujúci reagovať na zmeny podmienok, na zdokonaľovanie podnikania a zvyšovanie konkurencie schopnosti.

### 1.3 Nové prístupy k podnikaniu

V ostatných rokoch sa svet značne zmenil. Hromadne vyrábané automobily, spotrebný tovar a služby prestali byť zaujímavé pre zákazníkov. Zaznamenávajú sa nové potreby ľudí súvisiace so životným prostredím, rastom vzdelanosti, humanizáciou života. Otvoril sa celosvetový trh, nastupujú nové materiály, technológie a počítače. Rozvinula sa teória a prax manažmentu podnikania.

Zmeny ukazujú, že podnikanie v súčasnosti musí byť iné ako pred 10-timi rokmi. Hlavné tendencie zmien sú:

#### 1. Zákaznícka orientácia podnikania

Je najvýznamnejším faktorom zmien k súčasnému podnikaniu. Zákazník bol aj v minulosti proklamovaný ako hlavný faktor činnosti podnikateľa. Prax však bola (a často aj teraz je) iná. Klasický model podnikania sa zakladal na reťazci aktivít v slede:

projekt výrobku --> subdodávky --> výroba --> určenie ceny --> reklama  
--> distribúcia --> predaj

Zákazník je teda na konci reťazca a v cykle sa nie vždy úplne zohľadnia jeho potreby. Zákaznícky prístup na rozdiel od predchádzajúceho modelu štartuje podnikateľský cyklus výberom správnych hodnôt pre zákazníka. Patrí tu rozpoznanie potrieb zákazníka (čo je hodnota výrobku, alebo služby pre zákazníka), výber segmentu trhu a umiestnenie hodnôt.

V druhej etape sa realizuje tvorba hodnôt podobne ako v klasickom modeli a v tretej etape dochádza k odovzdaniu hodnôt zákazníkovi.

výber zákazníckych hodnôt --> tvorba hodnôt --> odovzdanie hodnôt  
zákazníkom

## 1. ÚVOD DO PODNIKANIA

Týmto sa dostávajú potreby a hodnoty zákazníka na začiatok a koniec podnikateľského cyklu. Zákaznícka filozofia podnikania zdôrazňuje:

- ❑ ponuka toho, čo zákazník skutočne chce, alebo potrebuje
- ❑ rýchla reakcia na zmeny potrieb zákazníka
- ❑ stopercentná kvalita
- ❑ personalizácia výrobkov a služieb.

Pri filozofii orientácie na zákazníka sú dôležité 4 faktory:

1. Užitková hodnota

Produkovať to, čo naozaj bude slúžiť potrebám zákazníkov a nie to, čo vyhovuje podnikateľovi.

Historický príklad: Zákazníci potrebovali jednoducho komunikovať s partnermi formou listov. Historický spôsob doniesť list na poštu, zvážiť ho a vypočítať poplatok podľa vzdialenosti adresáta tomu nevyhovoval. Až zavedenie poštovej známky splnilo skutočné potreby zákazníka.

2. Cenová politika

Cena výrobku alebo služby musí zohľadňovať, čo je pre zákazníka skutočne užitočnou hodnotou. Nemá záujem platiť za to, čo nepotrebuje.

3. Realita zákazníka

Všetko, čo zákazníci kupujú musí vyhovovať ich reálnej situácii. Neexistujú ideálni zákazníci, teda s určeným správaním, solventnosťou, vzdelaním a pod. Prispôbiť treba výrobky a nie zákazníka.

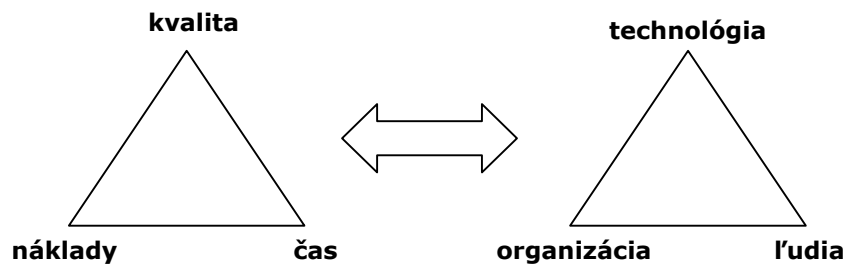
4. Poskytovanie hodnôt

Moderný prístup zdôrazňuje ústup od individuálneho výrobku ku komplexnej službe.

tab.1.2

Výrobky/služby	Hodnoty
Výroba klimatizačných zariadení	Poskytovanie príjemného prostredia v bytoch a kanceláriách.
Predaj kancelárskych počítačov	Zvyšovanie produktivity kancelárskych prác.
Pestovanie liečivých rastlín	Zlepšovanie zdravotnej kondície prírodnými prostriedkami.

Nie je to zmena pomenovania tej istej veci, ale iný komplexnejší prístup k hodnotám.



Obr.1.3: Trojuholník úspešnosti podnikania

## **1. ÚVOD DO PODNIKANIA**

---

### **Etika podnikania**

Vyjadruje hodnoty čestnosti (statočnosti) a všeobecného dobra. Zdôrazňuje správanie, ktoré je prijateľné a slušné. Súvisí s takými pravidlami ako sú:

- ❑ rešpektovať prácu iných
- ❑ neublížovať, neklamať
- ❑ rešpektovať zákony
- ❑ dodržiavať sľuby a dohody
- ❑ pomáhať v núdzi

### Kódex spotrebiteľských práv

- a) Právo na bezpečnosť – zákazník musí byť chránený pred predajom tovaru alebo služieb, ktoré by mohli ohroziť jeho majetok, zdravie alebo dokonca život.
- b) Právo na informácie – zákazník musí byť chránený pred podvodnými, klamlivými a zavádzajúcimi informáciami.
- c) Právo na výber – voľný prístup k širokej škále výrobkov a služieb v podmienkach konkurenčných cien.
- d) Právo byť vypočutý – zabezpečuje, že sťažnosti zákazníka budú riadne prejednané a riešené. Právo na náhradu za vadný výrobok a ním spôsobené škody.

### Odporúčenia

---

1. Zákazník je najdôležitejšia osoba v činnosti každého podniku. Nezáleží na tom, kde v skutočnosti je, či kupuje, telefonuje, píše, ...
2. Zákazník v trhovom hospodárstve nie je závislý na podnikateľovi, ale podnikateľ na zákazníkovi.
3. Zákazníkom je každý, kto vstupuje do kontaktu s požiadavkami (nie len ten, kto ihneď kupuje) a úloha podnikateľa je tieto požiadavky splniť (operatívne, alebo v reálnom budúcom čase).
4. Zákazník nie je štatistická osoba, ale reálny človek so svojimi vlastnosťami, predsudkami a chybami. Úlohou podnikateľa nie je posudzovať zákazníkov.
5. Zákazníci sa menia. Nestačí mať len kvalitný, ale bežný výrobok. Zákazníci si ho budú želať v pravý čas, na správnom mieste, v správnom kontexte. Splniť kódex spotrebiteľských práv je už iba základné minimum.
6. Snahou podnikateľa je nielen získanie a udržanie zákazníka, ale jeho získanie pre spoluprácu.
7. Mnohé populárne techniky presvedčania zákazníkov spojené s rafinovanou reklamou, sú znakom starého poňatia marketingu. Majú byť nahradené systematickým zberom, analýzou a prognózami potrieb zákazníkov.

## **2. Segmentácia trhu a otváranie nových trhov**

Žiadna firma nemôže pôsobiť na každom trhu. Vymedzenie segmentu trhu umožňuje koncentrovať podnikateľské zdroje, vybrať optimálnu stratégiu a jej realizáciu. Osobitne to platí pre malé podnikanie, pretože len na malom segmente možno dosiahnuť významné konkurenčné postavenie.

Zvyšovanie podielu na vymedzenom segmente trhu je trvalý princíp podnikania. V minulosti platila zásada zvýšenia podielu na trhu vytlačením

## **1. ÚVOD DO PODNIKANIA**

---

konkurencie. Nový prístup naproti tomu zdôrazňuje potrebu otvárania nových segmentov trhu (predbehnutie konkurencie).

### **Odporúčenia**

---

1. Otváranie nových segmentov trhu vyzdvihuje do popredia faktor času. Klasická téza „čas sú peniaze“ dostáva novú dimenziu a čas sa stáva silným konkurenčným faktorom.
2. Vzrastá význam informácií a znalostí pre podnikanie. Bez znalostí nie je možné rozpoznať, alebo prognózovať nové potreby zákazníkov a spôsoby ich naplnenia.
3. Otváranie nových segmentov trhu je v podstate základom inovačného podnikania.
4. Podnikanie sa internacionalizuje. Medzinárodný aspekt sa prejavuje nielen v subdodávkach, odbytových príležitostiach, alebo aj v budovaní produkčného systému a riadenia podnikania.
5. Otváranie nových trhov zvyrazňuje v podnikateľských aktivitách úlohu marketingu. Vo vyspelých štátoch náklady na marketing predstavujú až 10% celkových nákladov pri priemyselných výrobkoch u módného spotrebného tovaru niekedy až 70%.

### **3. Rastúca neurčitosť a riziká pri podnikaní**

Zaznamenáva sa rastúca konkurencia na svetových trhoch, rýchle zmeny v potrebách zákazníkov, rozvoj technológií a ďalšie dynamizujúce faktory podnikania. Moderné podnikanie reaguje na neurčitosť a zmeny týmito spôsobmi:

1. Preferencia príležitosti na podnikanie pred dlhodobým a zložitým plánovaním. V štýle riadenia sa zvyšuje podiel akčného konania na úkor prípravy. Prax úspešných firiem ukazuje, že priame skúšanie nových ideí prináša lepšie výsledky, ako zdĺhavá príprava a analýzy. Súvisí s tým aj akceptovanie určitej úrovne omylov. Podnikateľ považuje omyly za prostriedok pomocou ktorého nachádza zlepšenia.
2. Zvýšenie pružnosti všetkých podnikateľských zložiek. Moderné podniky systematicky budujú vyššiu pružnosť:
  - organizácia práce (decentralizácia riadenia)
  - technológia (univerzálne stroje, programové riadenie a pod.)
  - variabilné dodávateľské a odberateľské vzťahy (elektronický obchod a pod.).
3. Výrobné systémy bez nadbytočnosti  
V podmienkach meniacej sa produkcie je veľké riziko v dlhodobých investíciách, u ktorých nie je zaručené úplné kapacitné vyťaženie. Moderný manažment zdôrazňuje racionálnosť zdrojov:
  - menšie ľahko modifikovateľné stroje usporiadané do modulov
  - presúvanie činnosti do efektívnej kooperácie
  - veľká úspornosť vo všetkom, čo nepridáva hodnotu pre zákazníka.

## **1. ÚVOD DO PODNIKANIA**

---

4. Opatrenia voči rizikám podnikania  
S rizikom je potrebné analyzovať a prijať opatrenia na ich kompenzáciu (partnerstvá, diverzifikácia a pod.) a na ich zvládnutie (poistenie a pod.)

### **4. Inovácie a nová ekonomika**

Podnikanie na začiatku 21. storočia je charakterizované expanzným rastom inovácií spojeným s formovaním tzv. novej ekonomiky. Prienik novej ekonomiky do podnikania sa realizuje v dvoch hlavných smeroch:

- vznik nových produktov a služieb. Napr. navigačné systémy pre automobily, mechatronické systémy strojov, počítačová technika, elektronické vzdelávanie, počítačom podporované konštruovanie a pod.
- aplikácia inovácií v klasických podnikateľských činnostiach. Napr. elektronický obchod, propagácia výrobkov na internete a pod.

Hlavné znaky novej ekonomiky sú:

1. Kvalifikácia.  
Nová ekonomika je kvalifikovaná a jej rozhodujúcou zložkou sú nové znalosti a ich aplikácia.
2. Využitie informačných technológií vo všetkých zložkách podnikateľskej činnosti,
3. Sieťová spolupráca.  
Tvrdé organizačné zložky sa rozpadávajú a sú nahradzované dynamickými združeniami a partnerstvami spolupracujúcimi v informačných a logistických sieťach.
4. Inovácie.  
Rozhodujúcu úlohu v podnikaní majú nové výrobky a služby v ktorých sú akumulované najnovšie poznatky.
5. Bezprostrednosť.  
Podnikanie je v reálnom čase, neustále sa skracujú životné cykly produktov a reakcie na zmeny podmienok podnikania.

### **5. Zmeny podnikateľského prostredia**

Do tejto skupiny patrí širší súbor charakteristík podnikateľského prostredia ako sú: globalizácia, rozvoj integračných zoskupení, obchodné podmienky, politické zmeny, demografický vývoj a pod.

Podnikateľské prostredie najviac ovplyvnili štrukturálne zmeny v produkčných odvetviach (na Slovensku napr. obmedzenie zbrojárskej výroby). Ďalej:

- zmena trhovej orientácie z východných trhov na trhy západnej Európy
- privatizácia štátnych podnikov a vstup zahraničného kapitálu

Najvýraznejší vplyv na zmeny v našich podmienkach prináša vstup Slovenska do Európskej únie:

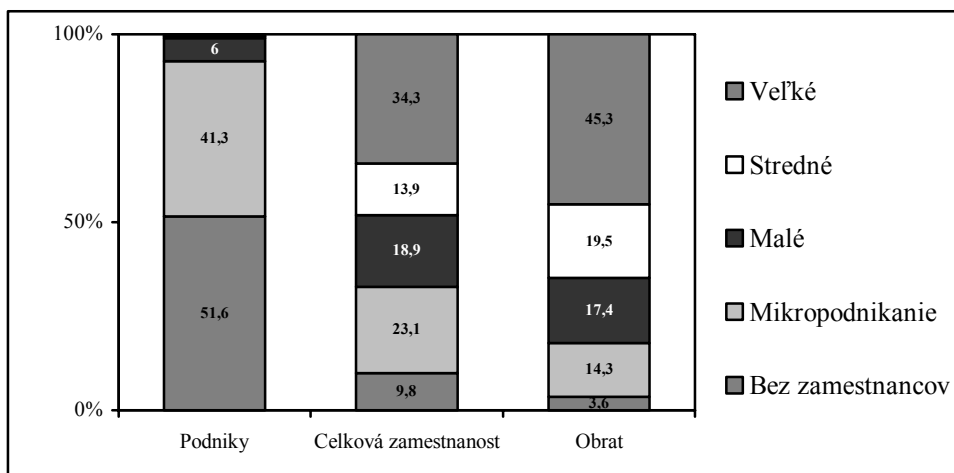
- intenzifikáciu transakcií podnikov na globálnom trhovom teritóriu,
- otvorenie toku kapitálu, znalosti a ľudí,
- medzinárodnú štandardizáciu,
- rozvoj zahraničného podnikania.



## 1. ÚVOD DO PODNIKANIA

### Príloha: Stav MaSP v EU

Štatistiky z posledných rokov dokazujú, že malé a stredné podniky v krajinách EU predstavujú 80-99 % podnikateľských subjektov, tvoria 45-75 %-ný podiel na zamestnanosti a produkujú 40-60 % hrubého domáceho produktu.

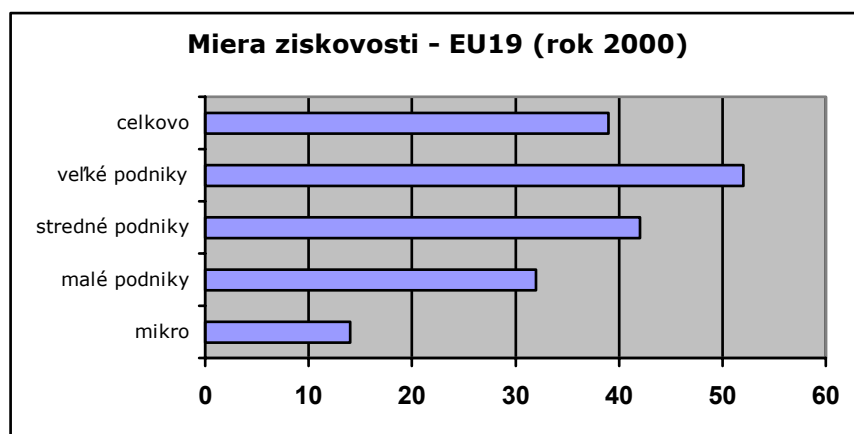


Obr.1.4: Klasifikácia podnikania v EU

Hlavné indikátory MaSP – v EU19 (rok 2000)

Tab.1.3

Ukazovateľ	Mikro podniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Počet podnikov (v 1000)	19 010	1 200	170	40
Zamestnanosť (v 1000)	41 750	23 080	15 960	40 960
Obrat/podnik (v milionoch EUR)	0,2	3,0	24,0	255,0
Podiel exportu na obrate (v %)	7	14	17	21
Pridaná hodnota (v 1000 EUR)	40	75	105	115



Obr.1.5: Miera ziskovosti v MaSP v EU 19

## **1. ÚVOD DO PODNIKANIA**

---

### **Sumár získaných poznatkov:**

Podnikanie je sústavná činnosť vykonávaná podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku. Podnikateľská činnosť vyžaduje vypracovanie podnikateľského zámeru, plánovanie podnikania, realizáciu podnikateľského systému, produkciu výrobku alebo služby, zabezpečovanie predaja a hodnotenie podnikania. Zákaznícka orientácia podnikania sa sústreďuje na ponuku hodnôt pre zákazníka a zameriava sa na segment trhu. Podnikateľ eliminuje podnikateľské riziko a konkurenčné výhody buduje na báze inovácií. Pripravuje sa na zmeny podnikateľského prostredia súvisiace najmä so vstupom do Európskej únie.

### **KONTROLNÉ OTÁZKY**

1. Definujte legislatívnu definíciu podnikania.
2. Definujte hlavné obsahové znaky podnikania.
3. Aké sú charakteristické znaky podnikavosti.
4. Charakterizujte hlavné zložky podnikateľských činností.
5. Aké sú znaky zákazníckej orientácie podnikania.
6. Charakterizujte segmentáciu trhov.
7. Uvedte hlavné riziká pri podnikaní.
8. Aké sú znaky novej ekonomiky.
9. Čo je podstatou etiky podnikania.
10. Ktoré znaky významne ovplyvnia podnikanie.

### **Glosár kľúčových slov**

definícia podnikania – 6  
podnikateľská činnosť – 10  
zákaznícka orientácia podnikania – 12  
segmentácia trhov – 14  
riziká pri podnikaní – 15  
malé podnikanie v EU – 17

### **Literatúra a doplňujúce zdroje:**

6, 8, 14, 15

[www.rpicpo.sk](http://www.rpicpo.sk): Informačný servis pre podnikateľov

[www.sk-business.sk](http://www.sk-business.sk): Informačný servis pre podnikateľov

[www.abetinfo.com](http://www.abetinfo.com): Podnikanie a EU

[www.cordis.lu](http://www.cordis.lu): Informačný portál Európskej únie pre malé a stredné podnikanie

## 2. Podnikateľské prostredie

### Ciele lekcie:

Vymedzenie kľúčových znakov podnikateľského prostredia prostredníctvom princípu trhovej ekonomiky (ponuka/dopyt). Špecifikácie zložiek mikroprostredia a makroprostredia. Hodnotenie podmienok pre MaSP.

Každé podnikanie prebieha v určitom konkrétnom a reálnom prostredí. Význam prostredia je veľmi veľký, pretože prostredie je nezávislé od podnikateľa (ťažko ho možno priamo ovplyvniť) a jeho pôsobenie je v podstate záväzným vstupom pre plánovanie podnikania.

### 2.1 Trhová ekonomika

Celkový rámec podnikateľského prostredia predstavuje trhová ekonomika – trhovú mechanizmus.

Trhová ekonomika sa opiera o princípy slobodného podnikania. Určujúcimi faktormi pôsobiacimi na chod trhovej ekonomiky sú trh, systém cien, zisky a straty, systém stimulácie, mzdový systém. Vyrába sa to, čo výrobcovi prináša najväčší úžitok. Vyrába sa pomocou technológií a organizácie práce, ktoré minimalizujú výrobné náklady. Vyrába sa pre ľudí, ktorí sami rozhodujú o spôsobe použitia miezd a platov, ktoré sú výsledkom ich práce, i príjmov pochádzajúcich z vlastníctva majetku.

Jeden z najvýznamnejších svetových ekonómov P.A. Samuelson charakterizuje trhovú ekonomiku podľa spôsobu riešenia otázky „čo vyrábať, ako a pre koho?“. Riešenie zabezpečuje systém:

**SYSTÉM → cien → trhov → ziskov a strát → stimulácií a odmien**

1. Firmy produkujú tie tovary, ktoré prinášajú najvyšší zisk. (čo) Zisk núti výrobcov produkovať tovary po ktorých je vysoký dopyt a opúšťať oblasti s nízkymi ziskami.
2. Firmy používajú technológie, ktoré sú najmenej nákladné (ako).
3. Spotreba ľudí sa riadi ich rozhodovaním o tom, ako minú svoje mzdy, ktoré dostávajú za prácu a dôchodky z vlastníctva majetku (pre koho).

### Trh

Priestor, v ktorom jednotlivé subjekty vymieňajú výsledky svojej činnosti (tovary), resp. súhrn rozličných nástrojov, foriem, mechanizmov a vzťahov, ktoré túto výmenu umožňujú. Mechanizmus, prostredníctvom ktorého sa kupujúci a predávajúci navzájom ovplyvňujú, aby určili ceny a množstvo tovaru.

### Čo vyrábať

Znamená rozhodnúť aké tovary, aké služby, v akom množstve a kedy vyrábať. Ideálna je predstava vyrábať to, čo ľudia potrebujú, v množstve, ktoré by plne uspokojovalo ich nároky a v čase, keď je to potrebné.

Podnikateľským problémom je, že každý podnik disponuje v určitom čase obmedzenými zdrojmi (priestormi, strojmi, pracovníkmi a pod.) a ak ich použije na výrobu jednej skupiny výrobkov, neostanú mu zdroje na iné. Správne

## **2. PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE**

---

rozhodnutie, čo vyrábať závisí od množstva faktorov (situácia na trhu, psychológia spotrebiteľov, špecifikácia zdrojov a mnohé ďalšie).

### **Ako vyrábať**

Znamená rozhodnúť o tom, s akými výrobnými zdrojmi vyrábať, v akej proporcii ich navzájom kombinovať, akú pri tom používať techniku a technológiu. Každý podnikateľ má v podstate veľký počet alternatív pre druh podniku, jeho lokalizáciu, výber strojov, stupňa automatizácie a pod. Ak výrobok o ktorý majú zákazníci záujem je vyrábaný zastaralo t.j. draho, s poruchami a oneskoreniami celé podnikanie je neúspešné.

### **Pre koho vyrábať**

Znamená to rozhodnúť, v akej proporcii produkt rozdeliť medzi tých, ktorí sa na jeho tvorbe podieľali a tých, ktorí sa nepodieľali (napr. deti, dôchodcovia). Riešiť treba otázky stimulácie, diferencovanie výkonnosti, ale aj otázky sociálnej nerovnosti, etiky a pod.

### **Trhový mechanizmus**

Forma organizácie ekonomiky, v ktorej spotrebiteľia a podniky vstupujú do vzájomných vzťahov na trhu, aby vyriešili tri základné problémy (čo, ako pre koho).

Tri princípy trhového mechanizmu:

- princíp substitúcie  
Prakticky každý tovar sa dá nahradiť nejakým iným tovarom, ktorý uspokojí dopyt.
- princíp pomernej výhody  
Orientácia dodávateľov do oblastí, kde majú pomernú výhodu vo vyšších ziskoch (nižšie náklady, vyššie ceny).
- princíp rovnováhy ponuky a dopytu. K základným kategóriám trhového mechanizmu patria funkcie ponuky a dopytu.

### **1. Funkcia dopytu**

Vzťah medzi cenou a množstvom tovaru, ktorý spotrebiteľ pri tejto cene bude nakupovať. Je to nepriamo úmerný vzťah. Pri vysokej cene nákupy budú relatívne nízke a opačne. Rozličné tovary voči sebe vystupujú:

- ako substitúty  
Ak rast ceny jedného vyvolá rast dopytu po druhom (napr. pomaranče a banány)
- komplementárne (doplnkové)  
Ak rast dopytu po jednom tovare vedie k rastu dopytu po druhom (autá, benzín)

Dopyt okrem ceny ovplyvňujú:

- príjmy spotrebiteľov a ich solventnosť
- počet zákazníkov a rozsah trhu
- očakávania spotrebiteľov týkajúce sa ďalšieho vývoja
- subjektívne faktory (preferencie)
- priemerné dôchodky spotrebiteľov
- preferencie spotrebiteľov

## **2. PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE**

---

- dostupnosť trhu
- špecifické faktory
- ceny porovnateľských tovarov

Tieto faktory nemenia charakteristiku funkcie dopytu, ale spôsobujú jej presun.

### **2. Funkcia ponuky**

Vyjadruje vzťah medzi množstvom, ktoré podnikatelia chcú predávať a cenou tovaru.

Typická zákonitosť je rast ponuky pri raste ceny. Ponuku okrem ceny ovplyvňujú:

- výrobné náklady (technológia, vstupy)
- ceny porovnateľných tovarov
- organizácia trhu
- špecifické faktory

Podobne ako pri dopyte vedú k posunu funkcie.

**3. Rovnováha ponuky a dopytu** sa na konkurenčnom trhu dosahuje pri takej cene, pri ktorej sú sily ponuky a dopytu vyrovnané (priesečník kriviek). Ak je na trhu prebytok tovaru vedie to k znižovaniu cien. Ak je na trhu nedostatok tovaru podnikatelia majú tendenciu vytláčať ceny smerom hore.

### **Trhová konkurencia**

Proces stretávania sa rozličných trhových subjektov s ich diferencovanými záujmami a cieľmi. Rozlišujeme:

a) konkurencia v oblasti ponuka-dopyt

Konkurencia medzi výrobcom a spotrebiteľom. V podmienkach dobre fungujúcej trhovej ekonomiky rozhoduje spotrebiteľ, čo bude kupovať. Existuje teda suverenita spotrebiteľa. suverenita jednotlivého spotrebiteľa má však svoje hranice a v niektorých smeroch štát reguluje ponuku a dopyt (napr. zdravie – cigarety, ekologické faktory – spotreba paliva automobilov).

b) konkurencia medzi spotrebiteľmi

Je charakterizovaná úsilím spotrebiteľov nakúpiť, čo najviac a čo najlacnejšie, aj na úkor iných spotrebiteľov. Vyskytuje sa v prípadoch, keď je nejakého tovaru nedostatok.

c) konkurencia medzi výrobcami

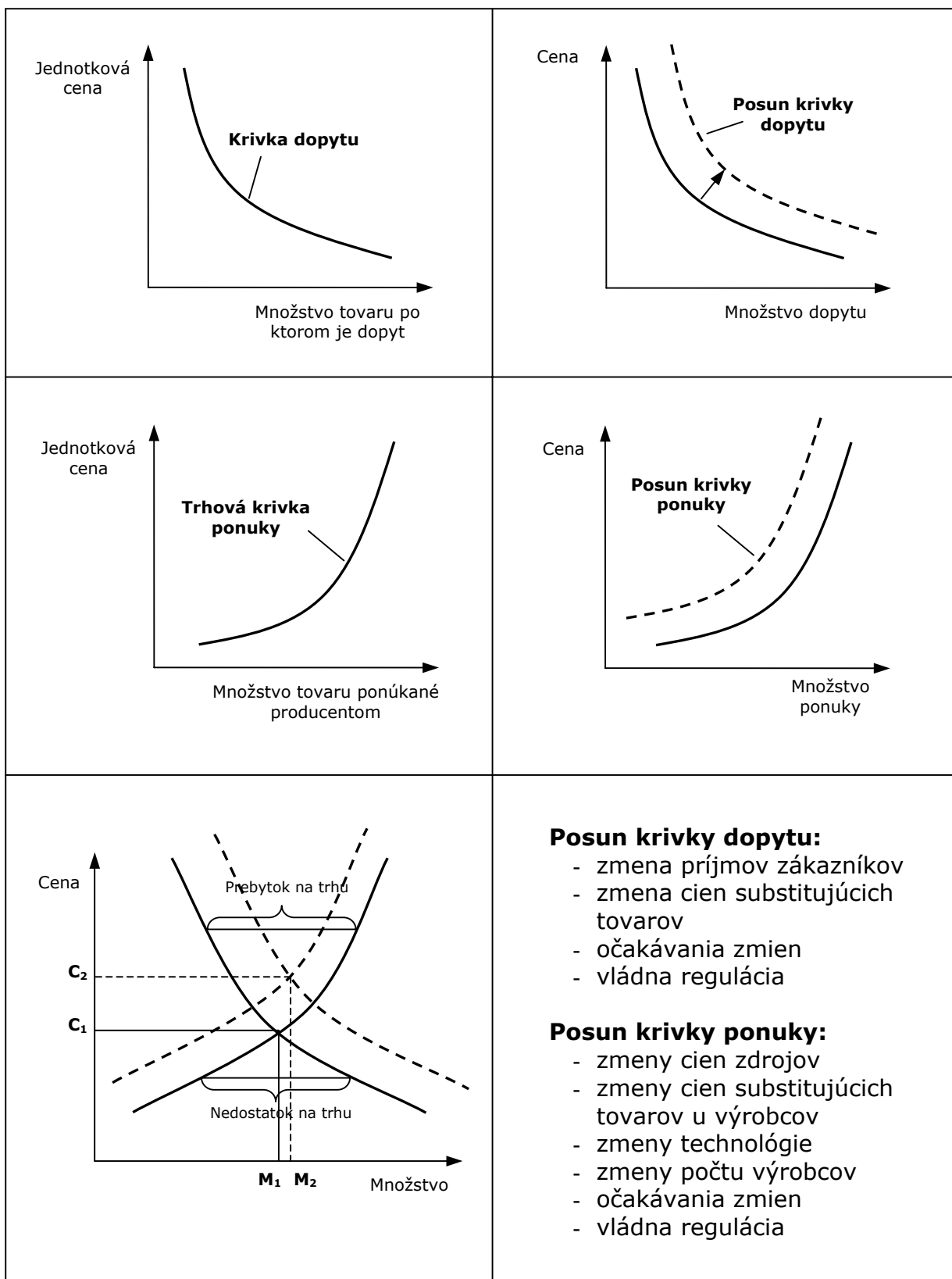
Dominantná forma trhovej konkurencie, ktorá sa prejavuje v snahe predať, čo najviac a čo najvýhodnejšie. Spája sa s úsilím získať trhové podiely, podiely konkurentov. Konkurencia medzi výrobcami je hnacou silou inovácií, nových technológií, znižovanie nákladov a pod.

Základné vzťahy funkcií ponuky a dopytu sú v tab.2.1. Z tabuľky vyplýva, že identifikácia rovnovážneho stavu medzi ponukou a dopytom je prienikom dvoch nelineárnych závislostí, individuálnych pre každý druh tovaru. Zároveň dochádza k ich dynamickým modifikáciám pri zmene trhových podmienok.

## 2. PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE

Základné vzťahy funkcií a dopytu

tab.2.1



## 2. PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE

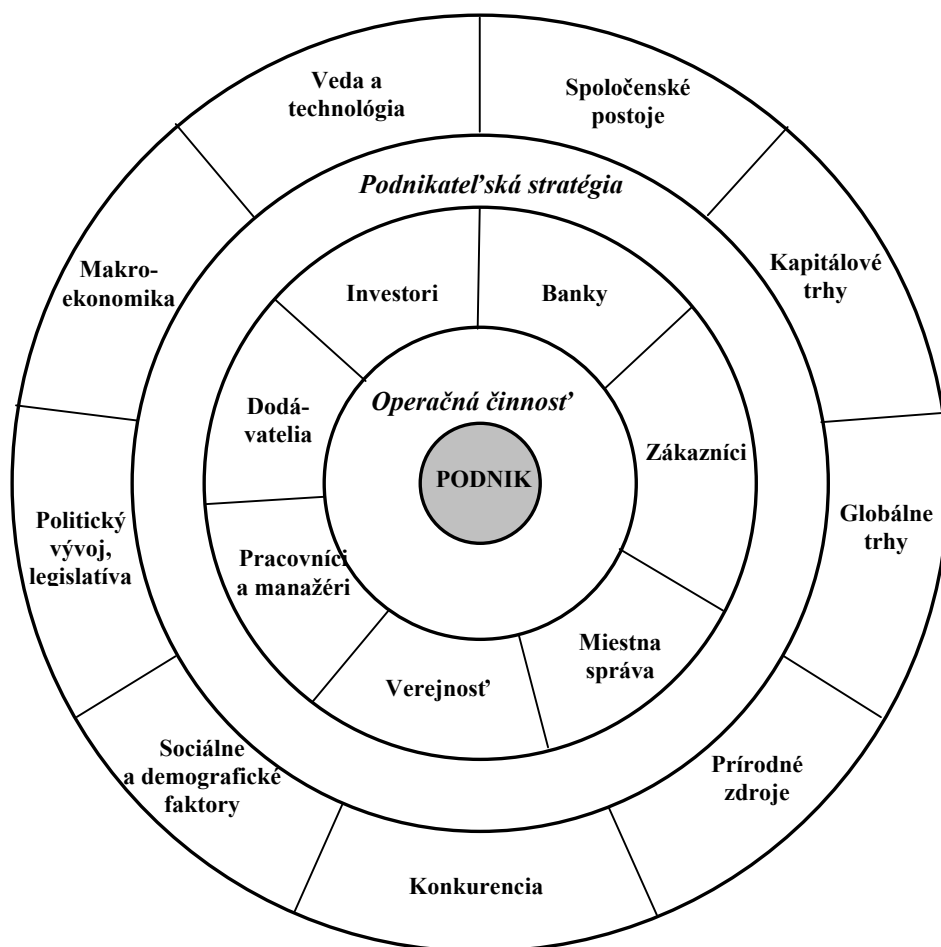
1. Významnú úlohu má v trhovom mechanizme zisk. Zisk vedie podniky k tomu, aby vstupovali do oblastí, kde je dopyt a používali, čo najefektívnejšie spôsoby produkcie.
2. Nielen spotrebiteľia diktujú, čo sa bude vyrábať. Výrobcovia nemôžu prekročiť hranice svojich produkčných možností (zdroje, technológia).
3. V praxi neexistuje dokonalý trh. Vládne zásahy, protekcionizmus, monopolné aliancie, regionálne a iné faktory spôsobujú odchýlky od teoretického správania sa trhu.

### 2.2 Podnikateľské prostredie

#### 2.2.1 Mikroprostredie podnikania

Mikroprostredie podniku zahŕňa najbližšie zložky firmy, ktoré priamo ovplyvňujú jej činnosť.

Makroprostredie sa skladá z väčších spoločenských síl, ktoré pôsobia na všetky podnikateľské subjekty.



Obr.2.1: Prostredie podnikania

## **2. PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE**

---

### **Jadro podnikateľského prostredia**

Ekonomická teória vymedzuje tri základné trhové subjekty: domácnosti, firmy a štát.

#### 1. Domácnosť

Skupina jednotlivcov, ktorá má tieto typické črty:

- spoločne používajú svoje príjmy
- spoločne vlastní majetok
- spoločne prijímajú ekonomické rozhodnutia

#### 2. Firmy

Podnikateľské jednotky kupujú výrobné faktory, používajú ich na tvorbu svojich výrobkov a služieb. Tieto potom predávajú iným trhovým subjektom.

#### 1. Štát

Presnejšie štátne inštitúcie vystupujú ako trhové subjekty na strane dopytu (objednávky), ale aj ponuky (výroba, služby). Osobitným znakom je existencia osobitných regulačných a legislatívnych faktorov u tohoto subjektu (napr. výberového konanie pri niektorých nákupoch), ale aj významnosť vplyvu z hľadiska trhových podielov.

### **Dodávatelia**

Iné firmy alebo jednotlivci, ktorí zabezpečujú materiál, energiu, informácie a služby nevyhnutné pre činnosť firmy. Význam dodávateľov v malom podnikaní je väčší, ako u veľkých podnikoch, ktoré si časť vstupov môžu zabezpečovať sami, resp. svojou ekonomickou silou môžu vplývať na dodávateľov.

Dodávatelia majú veľký vplyv na:

- náklady. Ak podiel vstupov a kooperovaných služieb je vysoký pri nevhodnom dodávateľskom systéme podnikateľ nedosiahne potrebný zisk.
- kvalitu. Subdodávky sa premietajú do výslednej kvality výrobkov alebo služieb, resp. vznikajú náklady z nepodarkovosti, reklamácií a pod.
- termíny. Nevhodné časovanie dodávok môže ohroziť pružnosť podnikateľa.
- zvýšenú mieru rizika. Vyplýva z prípadov monopolných dodávateľov a môže viesť v malom podnikaní k úplnej závislosti.
- kapitálové otázky. Rozvinutý dodávateľský systém na jednej strane znižuje potreby základného kapitálu, na druhej strane zvyšuje obrátový kapitál.

### **Obchodní sprostredkovatelia**

Iné firmy, ktoré pomáhajú pri propagácii, distribúcii a predaji výrobkov a služieb cieľovým zákazníkom.

Výber a spolupráca so sprostredkovateľmi nie je jednoduchá:

#### 1. Sprostredkovateľská odmena

Vysoké obchodné marže môžu spôsobiť, že výrobok je cenovo nekonkurencieschopný. Za predaj sa niekedy žiada viac ako získa výrobca za celú svoju činnosť.

#### 2. Hodnotenie kvality služieb

Obchodný sprostredkovateľ je v priamom kontakte s cieľovým zákazníkom. Nekvalitný predaj môže znehodnotiť silné stránky výrobku dosiahnuté v produkčnom systéme.

#### 3. Informačné vzťahy

Podnikateľovi môžu chýbať informácie od cieľových zákazníkov, ktoré sú potrebné na inovácie výrobkov a služieb.



## **2. PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE**

---

### **Konkurenti**

Obvykle firma súperí na trhu s väčším počtom konkurentov. Dôležití konkurenti musia byť identifikovaní, analyzovaní a na ich činnosť treba vhodne reagovať.

Základné druhy konkurovania

- |                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| * šírka sortimentu výrobkov | * technológia |
| * cena                      | * náklady     |
| * kvalita                   | * miesto      |
| * značka, imidž             |               |

Pre malé podniky konkurenciu tvoria:

- podobné malé podniky pôsobiace v danom segmente trhu s určitými prednosťami (lokalizácia, technológia, kvalita, sortiment ...)
- veľké firmy, ak produkujú podobné výrobky a služby (výhody hromadnej výroby, kapitálová sila, manažérsky profesionalizmus)
- substituujúce výrobky a služby (osobitné riziko tu predstavuje dovoz)

### **Verejnosť**

Skupina ľudí v okolí firmy, ktorá má vplyv na jej činnosť.

Najdôležitejšie skupiny:

- finančné inštitúcie
- miestna správa
- politické zoskupenia
- oznamovacie prostriedky
- verejné iniciatívy

Základná stratégia je dosiahnuť dobré meno firmy vo verejnosti (celkovým správaním, sponzorstvom a pod.). Je veľa príkladov, keď malá firma skrachovala z jediného dôvodu „dostala sa do konfliktu so silnou verejnou skupinou“.

### **Kultúrne a sociálne prostredie**

Bezprostredne ovplyvňuje konanie spotrebiteľov a ľudí zúčastňujúcich sa na podnikaní. Z množstva faktorov možno pripomenúť:

- kultúrne tradície
- vzdelanostná úroveň
- preferencie záujmov
- životný štýl

#### **2.2.2 Makroprostredie podnikania**

Vonkajšie podnikateľské prostredie podnikania (makroprostredie) je tvorené širokým súborom ekonomických, sociálnych, politických a iných infraštrukturálnych podmienok, ktoré ovplyvňujú existenciu a efektívnosť každého podniku a rozhodovacie procesy pri podnikaní.

Uvedieme najdôležitejšie zložky makroprostredia podnikania.

#### **Vládna politika**

Patrí medzi najvýznamnejšie faktory podnikateľského prostredia z viacerých aspektov:

1. Vplyv štátnych podnikov a organizácii ako významných účastníkov trhu. Vládne investície, spotreba tovarov a služieb na strane dopytu. Produkty a služby poskytované štátom.

## **2. PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE**

---

2. Vládne regulácie a intervencie do podnikateľského prostredia s cieľom rastu produktivity, konkurencie schopnosti, ekonomickej efektívnosti a zamestnanosti. Napr.:
  - pôžičky s nízkym úrokom pre zakladanie inovatívnych podnikov
  - dotácie na vytváranie pracovných miest
  - daňové prázdniny pre získavanie investícií
  - dotácie a granty v oblasti ochrany životného prostredia a iné
3. Ovpływňovanie podnikateľského prostredia prostredníctvom zákonov, vyhlášok, fiškálnych opatrení a pod.
  - obchodný zákonník, živnostenský zákon, zákon o odpadoch, zákon o bezpečnosti práce, ....
  - dane a odvody, regulácia cien, colné tarify a dovozné kvóty, úrokové sadzby, ...

Zlepšením podnikateľského prostredia sa zaoberajú tri vrstvy vládnych organizácií. Najvyššia vrstva sa zameriava na makroekonomickú a legislatívnu politiku. Stredná vrstva sa zaoberá mechanizmami podnikateľského, ekonomického, sociálneho a inovačného rozvoja. V tretej vrstve sú organizácie, ktoré realizujú podporné nástroje.

### **Makroekonomika a ekonomické prostredie**

Makroprostredie vyjadruje celkovú štruktúru hospodárskeho systému (štátu resp. integračného zoskupenia) vrátane štandardizovaných ekonomických ukazovateľov.

#### Štrukturálne faktory

- relácie medzi primárnym (poľnohospodárstvo), sekundárnym (priemyselná výroba) a terciárnym sektorom (služby)
- relácie medzi odvetviami hospodárstva /strojárstvo, hutníctvo, stavebníctvo, ťažba surovín, energetika,...)
- podiel súkromných a štátnych podnikov, štruktúra malých, stredných a veľkých podnikov.

Konštatujú sa dynamické zmeny vo vývoji hospodárskej štruktúry, napr. rast podielu služieb, významnosti malých podnikov a pod.

#### Makroekonomické ukazovatele

- hrubý domáci produkt a jeho medzoročné zmeny
- miera nezamestnanosti a jej trendy
- medzoročná miera inflácie
- obchodná bilancia (vývoz, dovoz, saldo)
- štátny rozpočet (príjmy, výdavky, saldo)

Ďalšie dôležité ukazovatele pre podnikanie súvisia s kúpnu silou spotrebiteľa (príjmy, úspory, úvery), výmenným kurzom slovenskej koruny, diskontnou sadzbou pre poskytovanie úverov a pod.

#### Demografické faktory

Sú vyjadrené údajmi o počtoch, rozložení, veku, vzdelaní a správaní sa obyvateľov. Dôležitosť demografických charakteristík vyplýva z toho, že trhy v podstate vytvára obyvateľstvo.

## **2. PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE**

---

Uvedieme niektoré všeobecné trendy demografického vývoja

- stagnujúci, alebo klesajúci počet obyvateľstva v dôsledku poklesu pôrodnosti
- starnutie populácie v dôsledku zmien vo vekovej pyramíde
- rastúci podiel možnosti zamestnávania žien, starších ľudí a telesne postihnutých
- rast priemernej úrovne vzdelanosti pracovnej sily
- nerovnomerné rozloženie nezamestnaných v regiónoch
- postupná koncentrácia obyvateľstva v mestských oblastiach

Demografické faktory sa menia relatívne pomalšie a možno ich identifikovať zo štatistických údajov. Chybou je, ak podnikatelia nerešpektujú tieto trendy.

### **Technologické prostredie**

Podnikateľ potrebuje poznať stav a vývojové trendy technologického prostredia, jednak z aspektu možnosti ich využitia ako podnikateľskej príležitosti, jednak ako hrozby využitia technológie konkurenciou.

Hlavné trendy vývoja sú:

- rýchly nástup vysokých technológií vo výrobkoch a spôsoboch ich výroby (elektronika, mikroelektronika, počítače, programové systémy, telekomunikácie, nové materiály, mechatronika, lasery, biotechnológia a ďalšie)
- totálna infiltrácia informačných technológií do všetkých zložiek podnikateľských činností
- rastúci podiel výskumu a vývoja v hodnototvorných reťazcoch
- skracovanie životných cyklov technológií, potreba ich priebežnej modernizácie alebo výmeny

Vzniká nová štruktúra technologického rozvoja založená na transfere poznatkov a kooperácii univerzitných pracovísk, inovačných centier, technologických parkov a poradenských firiem.

### **Prírodné prostredie**

Prírodné zdroje vstupujú do podnikania diferencovane. Zrejmý je vplyv prírodných zdrojov napr. pri podnikaní v oblasti ťažby surovín, výroby energie, výroby potravín, cestovného ruchu a pod. Časť podnikania je menej závislá od prírodného prostredia (napr. tvorba softvéru).

Najvýznamnejším fenoménom vzťahu podnikania k prírodnému prostrediu je trend trvalo udržateľného rozvoja.

Trvalo udržateľný rozvoj je taký typ, ktorý umožňuje uspokojovať potreby nielen súčasnej, ale aj budúcich generácií. Cieľom je vyhnúť sa trvalému ohrozovaniu životného prostredia a zachovanie kontinuálneho využívania prírodných zdrojov.

V súčasnosti každý podnikateľ musí rešpektovať také atribúty ako sú: ekologické výrobky, recyklácia výrobkov, zneškodňovanie odpadov a pod.

### **Dostupnosť zdrojov pre podnikanie**

Najdôležitejšie zdroje pre podnikanie sú pracovná sila, znalosti, pôda a energie. Vonkajšie prostredie z hľadiska dostupnosti, kvality a ceny zdrojov vedie

## **2. PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE**

---

v globalizovanej ekonomike k voľbe miesta podnikania a často k presídľovaniu podnikov.

Uvedieme hlavné trendy:

- rastúci význam kvalifikovanej pracovnej sily a investícií do výchovy a vzdelávania
- flexibilita a mobilita pracovnej sily a rozvoj nekonvenčných vzťahov (čiastkové úväzky, práca doma a pod.)
- význam pozemkov napojených na infraštruktúrne siete (autostráda, železnice, letiska) pre vznik nových podnikov
- dostupnosť energií, surovín, materiálov a subdodávok za výhodné ceny, distribučné a transakčné náklady.

### **Sociálne, technické a ekonomické prostredie**

Charakteristickým znakom na prelome 20. a 21.storočia sú významné zmeny globálneho socio-technického a ekonomického prostredia. Aj keď tieto zmeny pôsobia v celosvetovom rámci s dlhodobým časovým horizontom je užitočné ich poznanie vo vzťahu k podnikateľským stratégiám.

Ako príklad formulácie megatrendov uvádzame tézy podľa Naisbitta:

Desať megatrendov vývoja ľudskej spoločnosti:

1. Prechod od priemyselnej spoločnosti k spoločnosti založenej na informáciách (v USA, 15% zamestnancov je zamestnaných priemyselnou výrobou, 5% poľnohospodárskou, 80% produkuje služby, alebo spracováva informácie).
2. Rast vybavenia spoločnosti špičkovými technológiami.
3. Globalizácia obchodu, medzinárodná kooperácia.
4. Prechod od krátkodobých k dlhodobým cieľom.
5. Decentralizácia firiem.
6. Spoliehanie sa sám na seba, menšia inštitucionalizácia.
7. Silnejší vplyv pracujúcich a spotrebiteľov na trh, obchod, vládu.
8. Prechod od hierarchie k sieťam.
9. Mobilita ľudí.
10. Ľudia žiadajú rozmanitosť namiesto „jednoty pre všetkých“

### **Príloha: Hodnotenie malého a stredného podnikania**

Hodnotenie konkurenčnej úrovne firmy zahŕňa niekoľko problémových okruhov. Firma týmto získa prehľad o svojich silných a slabších stránkach a o tom, čomu treba prednostne venovať pozornosť. Sústreďuje sa hlavne na tieto problémové oblasti:

- 1. Stratégia a plánovanie** – Vízia rozvoja podniku musí obsahovať jasne formulované a kvantifikované ciele. Podnikové stratégie musia zahŕňať všetky funkcie podniku a musia sa vyznačovať tým, že v globálnom poňatí podniku budú integrovať všetky jeho funkcie tak, aby smerovali k vopred vymedzeným cieľom.
- 2. Marketing** – Moderné marketingové prístupy stavajú na prioritě zákazníka, jeho prianí a uspokojovaní jeho potrieb. Pre trvalý úspech u zákazníkov

## **2. PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE**

---

musia firmy uspokojiť súčasné aj budúce potreby zákazníka, to znamená vnášať do svojich produktov a služieb neustály inovačný náboj.

- 3. Technologický proces** – Schopnosti porozumieť vzťahom medzi manažmentom znalostí a inovačným procesom a využívať ich naberajú v dnešnom globálnom konkurenčnom prostredí na význame.
- 4. Kvalita a životné prostredie** – Dodržiavanie medzinárodných štandardov a predpisov znamená pre firmu osvojenie náročných organizačných postupov a s tým spojené vynakladanie finančných prostriedkov, na druhej strane však zavádzanie týchto postupov napomáha naviesť firmu na dráhu vyššej výkonnosti a taktiež byť ľahšie identifikovateľná u svojich partnerov.
- 5. Logistika (nákup, distribúcia, outsourcing)** – Inováciou môže byť každá plánovaná zmena v štruktúre podnikateľského plánu, ktorá vedie k zvýšeniu výkonnosti. Súčasný pohľad na inovačné a transformačné projekty naznačuje, že nie je potrebné inovácie deliť na výrobové, procesné a manažérske, pretože každý projekt zmeny obsahuje všetky menované časti.
- 6. Vedenie a ľudské zdroje** – Súčasný manažment veľmi silno zdôrazňuje sociálnu zodpovednosť, etiku a kultúru správania sa. Vo vyspelých ekonomikách je veľmi silný ekonomický vzťah k vonkajšiemu prostrediu firmy. Mnoho firiem aplikuje tzv. spoločenský audit. Tento hodnotí spoločenské dôsledky hospodárskej a ekonomickej činnosti firmy, alebo strategického zámeru.

Pre hodnotenie konkurencieschopnosti a inovačnej úrovne podniku sú vybrané určité kľúčové indikátory, ktoré sú predmetom hodnotenia v nasledujúcich oblastiach:

- vnútorné prostredie podniku
- vonkajšie prostredie podniku
- vonkajšie podnikové makrookolie

Vybrané kľúčové indikátory konkurencieschopnosti vo vnútornom prostredí podniku:

- strategická koncepcia podniku,
- manažment a vlastníci podniku,
- marketing,
- oblasť výskumu a vývoja,
- oblasť financovania,
- oblasť ľudských zdrojov a úroveň riadenia.

Vybrané kľúčové indikátory vo vonkajšom prostredí podniku:

- a.) oblasť podnikového mikrookolia
  - trhy,
  - distribútori,
  - dodávatelia,
  - zákazníci,
  - konkurencia,
  - verejnosť.
- b.) oblasť podnikového makrookolia
  - politika a legislatíva,
  - svetová ekonomika,
  - demografia a životný štýl.

## **2. PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE**

---

### **Sumár získaných poznatkov:**

Trhová ekonomika rieši otázky: čo vyrábať, ako vyrábať a pre koho, prostredníctvom vyvažovania ponuky a dopytu na trhu. Podnikateľské prostredie je členené na mikroprostredie (zákazníci, dodávatelia, konkurenti, miestna správa) a makroprostredie (makroekonomika, legislatíva, demografia, technológie, prírodné zdroje, socio-ekonomické faktory). Podnikateľské prostredie vytvára rámec pre získanie konkurenčnej pozície podnikania v danom priestore a čase.

### **KONTROLNÉ OTÁZKY**

1. V čom je podstata trhovej ekonomiky.
2. Vysvetlite funkciu dopytu.
3. Vysvetlite funkciu ponuky.
4. Charakterizujte pojem konkurencie.
5. Uvedte hlavné zložky mikroprostredia podniku.
6. Ktoré makroekonomické ukazovatele významne ovplyvňujú podnikanie.
7. Uvedte hlavné negatívne faktory podnikateľského prostredia.
8. Charakterizujte trendy v zmenách podnikateľského prostredia.
9. Charakterizujte megatrendy vývoja podnikateľského prostredia.
10. Aké sú hlavné problémy podnikateľského prostredia na Slovensku.

### **Glosár kľúčových slov**

trhová ekonomika – 19  
mikroprostredie podnikania – 23  
makroprostredie podnikania – 25  
hodnotenie podmienok pre MaSP – 28

### **Literatúra a doplňujúce zdroje:**

13, 15, 6, 20

[www.etrend.sk](http://www.etrend.sk): Ekonomický server

[www.msponline.sk](http://www.msponline.sk): Národné web-sídlo malého a stredného podnikania

[www.sba.gov](http://www.sba.gov): U.S. Small Business Administration (SBA)

[www.bizmove.com](http://www.bizmove.com): The Small Business Knowledge Base

## 3. Malé podnikanie

### Ciele lekcie:

Definovanie malého a stredného podnikania a charakteristických znakov jeho činnosti, výhod a nevýhod. Spoločenský význam malého podnikania a štruktúralne vzťahy. Špecifikácia podmienok úspešnosti malého podnikania. Informovanosť o malom podnikaní na Slovensku.

V minulosti boli hybnou silou ekonomiky vyspelých štátov veľké spoločnosti (IBM, General Motors, Toyota, Procter and Gamble a pod.). Malé a stredné firmy sa považovali za podporný prostriedok veľkej ekonomiky, prostriedok obohatenia trhu a vypínali segmenty trhu o ktoré nemali veľké spoločnosti z rôznych dôvodov záujem.

V súčasnosti sa situácia dramaticky zmenila. Zmeny globálneho prostredia podnikania vedú k dlhodobejšej tendencii preberanie hybnej sily ekonomiky vyspelých štátov firmami strednej a malej veľkosti. Moderný manažment zdôrazňuje, že podmienkou konkurencie schopnosti podnikateľských subjektov je mať správnu veľkosť.

### 3.1 Definícia malého a stredného podniku

#### Vymedzenie podľa kvantitatívnych znakov

Z kvantitatívneho hľadiska zahŕňa pojem malých a stredných podnikov podniky a voľné povolania zo všetkých odvetví, pokiaľ neprekročí určitú veľkosť. Kvantitatívne horné hranice pre malé a stredné podniku sú:

- menej ako 250 zamestnancov
- ročný obrát maximálne 40 mil. EUR, alebo
- celková ročná bilancia neprevyšujúca 27 mil. EUR

Tab.3.1

<b>Klasifikácia podnikov v jednotlivých odvetviach podľa počtu zamestnancov a obratu</b>		
<b>Priemysel</b>		
malý	1 – 49	do 1 mil. EUR
stredný	50 - 499	1 – 12,8 mil. EUR
veľký	> 499	> 12,8 mil. EUR
<b>Remeslá</b>		
malé	1 – 2	do 50 000 EUR
stredné	3 – 49	50 000 – 1 mil. EUR
veľké	> 49	> 1 mil. EUR
<b>Maloobchod</b>		
malý	1 – 2	do 250 000 EUR
stredný	3 – 49	250 000 – 5 mil. EUR
veľký	> 49	> 5 mil. EUR
<b>Služby a voľné povolania</b>		
malé	1 – 2	do 50 000 EUR
stredné	3 – 49	50 000 – 1 mil. EUR
veľké	> 49	> 1 mil. EUR

### 3. MALÉ PODNIKANIE

Pokiaľ sú tieto kritériá prekročené, nie je už podnik v Európskej únii považovaný za malý či stredný, ale za veľký. V rámci tejto klasifikácie sa ďalej rozlišujú podniky podľa počtu zamestnancov. Podniky sa tak delia na:

tab.3.2

<b>Rozdelenie podnikov podľa veľkosti (kritérium – počet zamestnancov)</b>	
<b>1. Veľmi malé podniky (mikropodnikanie)</b>	1 – 9 zamestnancov
<b>2. Malé podniky</b>	10 – 49 zamestnancov
<b>3. Stredné podniky</b>	50 – 249 zamestnancov
<b>4. Veľké podniky</b>	250 a viac zamestnancov

Ako špecifický znak pre odlišenie malých a stredných podnikov od veľkých podnikov sa javí tesná väzba medzi podnikom a majiteľom. Hovorí sa o dvoch prípadoch:

- 1. Osobný princíp** vyjadruje, že podnikateľ zaujíma rozhodujúce miesto v rozhodovacom procese podniku. Chápe podnik ako svoju úlohu (celoživotné dielo) a spravidla má vzťah k podniku po celý svoj život. Tento princíp naznačuje, že podnikateľ je v priamom kontakte so zamestnancami, zákazníkmi a dodávateľmi. Má preto prehľad o všetkých organizačných, technických a administratívnych procesoch v podniku. V typickom malom podnikaní podnikateľ sám pracuje vo výrobe, alebo v technickej príprave a obchodné a administratívne úlohy vykonávajú prevažne členovia rodiny. V stredných podnikoch už podnikateľ nepracuje výhradne vo výrobe alebo v službách, ale vykonáva vo väčšej miere manažérske funkcie. Naproti tomu vo veľkých podnikoch zodpovedá podnikateľ prevažne za obchodné a strategické úlohy.
- 2. Princíp jednoty riadenia a kapitálu** znamená, že podnikateľ a vlastník sú jedna osoba. Z toho vyplýva, že vedľa riadiacich úloh preberá celé alebo čiastkové ručenie majetkom. To predstavuje mimoriadne vysokú zodpovednosť za podnikateľské rozhodnutia. Z jednoty podniku a podnikateľa vyplýva bezprostredný vplyv podnikového vedenia na všetky strategicky významné rozhodnutia v podniku. Vlastník – podnikateľ je pritom podstatne samostatnejší a nezávislejší ako najatý manažér vo veľkom podniku.

Z uvedených kvalitatívnych znakov vyplýva, že malý podnik je plne alebo aspoň v značnej miere nezávislý. Európska komisia tak za ďalšie citlivé kritérium považuje, že najviac 25% malého alebo stredného podniku môže byť vo vlastníctve jedného alebo viacerých iných podnikov.

Podľa definície Európskej únie malé a stredné podniky musia spĺňať tieto kritériá:

- menej než 250 zamestnancov,**
- ročný obrat najviac 40 mil. EUR,**
- bilančný úhrn najviac 27 mil. EUR,**
- najmenej 75% majetku podniku je vo vlastníctve jeho vedenia,**
- majiteľ, alebo rodina vedú podnik.**

Vo všetkých krajinách s trhovou ekonomikou plní malé a stredné podnikanie významnú a nezastupiteľnú úlohu. Jeho dynamický rozvoj je jedným zo základných predpokladov zdravého ekonomického vývoja krajiny.



### 3. MALÉ PODNIKANIE

---

Malé a stredné podnikanie tvorí najrozsiahlejšiu oblasť rozvinutých ekonomík. Jeho významnou devízou je pružnosť, nižšia kapitálová náročnosť, možnosti inovácie a pokrývanie čoraz diferencovanejších segmentov trhu.

Pre porovnanie uvedieme definície MaSP aj z ďalších štátov.

Malé podnikanie (US Small Business Administration):

- a) Nezávislý manažment (manažér spravidla sám vlastní firmu).
- b) Kapitál je v rukách jednotlivca resp. malej skupiny vlastníkov.
- c) Zóna podnikania je v podstate lokálna (pôsobenie v segmente trhu).
- d) Firma nie je dominantná na trhu (je malá v porovnaní s celkovou kapacitou trhu).
- e) Firma neprekračuje isté štandardné limity týkajúce sa počtu pracovníkov a obratu.

tab.3.3

<b>Japonsko</b>	menej ako: 300 pracovníkov v spracovateľskom sektore 100 vo veľkoobchode 50 v službách
<b>USA</b>	menej ako 500 pracovníkov
<b>Slovensko</b>	1 – 24 malé podniky 25 – 249 stredné podniky

Osobitosť malého podnikania však nie je len v počte pracovníkov firmy, vlastníctve, či v právnej forme. Malé podnikanie sa odlišuje od veľkých spoločností spôsobom svojej činnosti.

#### Osobnosti malého podnikania

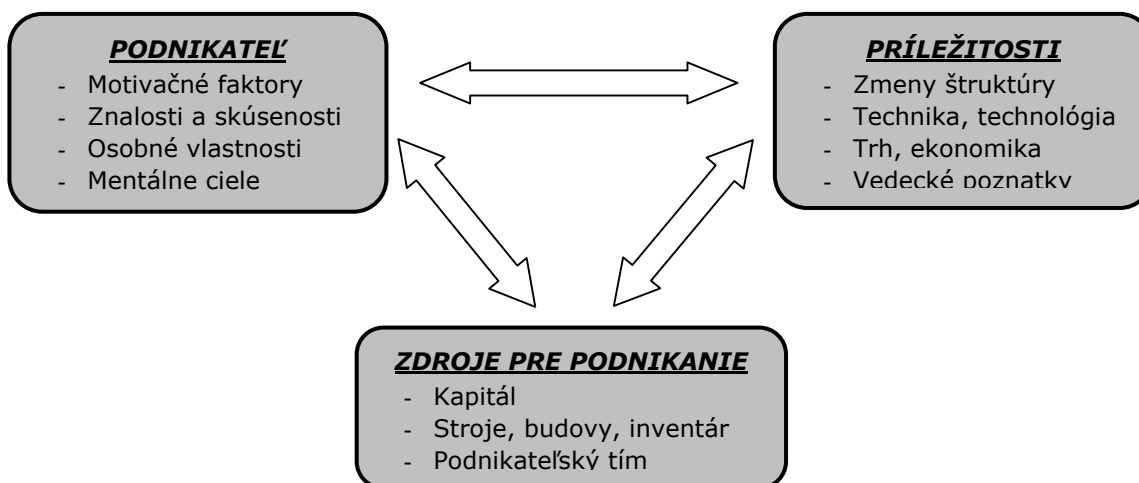
1. Lokálne pôsobiace malé podniky majú hlboké (až detailné) znalosti o potrebách, zvykoch a správaní sa zákazníkov. Rozvinuté kontakty im umožňujú individualizovať prácu, robiť modifikácie výrobkov, prispôbovať kvalitu, množstvá, ceny, distribúciu a pod.
2. Pružnosť v konaní a inovácie  
Malé firmy musia stavať na pružnosti ak chcú existovať vedľa veľkých firiem, ktoré majú výhody v investíciách, kapitále, produktivite veľkých výrobných sérií a pod.
3. Špecifický spôsob riadenia  
Nebyrokratickým a nenáročným spôsobom riadenia konkurujú malé podniky veľkým. Zainteresovanosť a nepretržitá príprava ľudí je tiež ich typickou výhodou.
4. Prijímanie rizika  
Veľké firmy vo všeobecnosti stratili schopnosť podnikateľského rizika. Malé podnikanie cez riziká nachádza nové príležitosti, produkčné zdroje, technológiu, organizáciu a iné faktory úspešného konania.
5. Podnikanie s malým kapitálom  
Malé firmy začínajú podnikáť prakticky s nulovým kapitálom (v porovnaní s veľkými spoločnosťami).

### 3. MALÉ PODNIKANIE

---

Niektoré citáty o malom podnikaní:

- Bývalý americký prezident R. Reagan: „malé podnikanie je najväčší biznis v USA“.
- Svetoznámy expert manažmentu, Peters „Malé je krásné a silné“



Obr.3.1: Hnacie sily podnikania

#### Spoločenský význam malého podnikania

- Ekonomický**  
V priemyselne vyspelých štátoch 80-90% všetkých firiem patrí do kategórie malého podnikania. Produkuje 50-60% celkovej produkcie
- Zamestnanosť**  
V malom a strednom podnikaní v najvyspelejších štátoch pracuje 60-80% všetkých pracovných síl. Zatiaľ, čo veľké spoločnosti dlhodobo znižujú počty pracovníkov, vo vytváraní nových pracovných miest dominujú malé podniky.
- Verejná preferencia**  
Viac ako 50% ľudí verí, že súkromné malé podnikanie je najlepším spôsobom sebarealizácie. Súvisí to so silným sociologickým trendom mladej generácie k samozamestnávaniu. Podľa prieskumu aj u nás až 70% nezamestnaných by najradšej pracovalo v malom súkromnom podniku.
- Inovačný motor**  
Malé dynamické firmy v súčasnosti prinášajú viac inovácií ako veľké podniky, osobitne v sektore nových technológií a služieb.
- Podpora efektívnosti veľkých firiem**  
Je paradoxom, že práve existencia malého podnikania je jednou z príčin vysokej produktivity veľkých firiem. Využitie pružného subdodávateľského systému malých firiem umožnilo racionalizovať výrobu veľkých spoločností.
- Zlepšovanie vzťahov medzi podnikateľmi a spoločnosťou**  
Malé podnikanie s ohľadom na detailnú znalosť potrieb svojich zákazníkov, plnenie operatívnych úloh a spoločenské konanie, celkove zlepšuje úroveň vzťahov v spoločnosti. Je významným protikladom podnikateľských monopolov.

### **3. MALÉ PODNIKANIE**

---

- g) Zvyšovanie úrovne pracovnej sily  
Unikátnou charakteristikou malého podnikania je pozitívny vplyv na rast znalostnej úrovne obyvateľstva. Pracovníci, ktorí v malom podnikaní súbežne vykonávajú rad predtým špecializovaných profesií a samostatne rozhodujú, sa stávajú vzdelanejšími, iniciatívnymi a rozvíjajú pozitívne postoje k celospoločenským potrebám.
- h) Ziskovosť  
Úspešné malé podniky dosahujú väčšiu mieru zisku ako veľké spoločnosti.

#### **Faktory vplývajúce na rozvoj malého podnikania**

1. Zmena potrieb ľudí  
V modernej spoločnosti hromadne vyrábané automobily, spotrebný tovar, služby a pod. prestávajú byť atraktívne pre zákazníkov. Dochádza k segmentácii trhov, rozširovaniu sortimentu, skracovaniu dodacích lehôt, požiadavkám na inovácie a pod. Toto vedie k požiadavke dynamiky podnikania a pružnosti, ktoré sú doménou malého podnikania.
2. Inovácie materiálov, technológií, aplikácie počítačov, nové výsledky výskumu vytvárajú veľa nových podnikateľských príležitostí.
3. Trendy vývoja spoločnosti ako sú internacionalizácia trhu, prechod od centralizácie k decentralizácii, od inštitucionalizácie k samostatnosti ľudí, zmeny vo vzdelávacom systéme, inovatívnosť a ďalšie majú významné vzťahy k rozvoju malého podnikania.
4. Legislatívna a vládna podpora  
Vo všetkých vyspelých štátoch s ohľadom na sociálne a ekonomické prínosy je malé podnikanie silne podporované (poradenstvom, daňovými výhodami, úvermi, legislatívou atď.).

#### **Limity a obmedzenia pre malé podnikanie**

1. Limitovaný kapitál a zdroje  
Vyplýva z podstaty malého podnikania. Je všeobecne považovaný za najväčší problém malého podnikania.
2. Neadekvátny manažment  
Pre malé firmy riadené samotným vlastníkom je značným rizikom nedostatočná znalosť manažmentu. Časté problémy sú aj s riadením technológie, logistiky, marketingu a pod..
3. Bariéry v legislatíve  
Plnenie požiadaviek na certifikáciu výrobkov, bezpečnosť práce, hygienické normy a pod. limitujú malé podnikanie v mnohých oblastiach.
4. Ekonomická škála  
Náklady na výskum a vývoj, marketingový systém a vyspelú technológiu sú bariérou pre vstup malých výrobcov do takých oblastí ako sú počítače, automobily a pod.
5. Značka  
Známa značka vytvára pre vstup malých podnikateľov s ohľadom na užívateľskú lojalitu často neprekonateľnú prekážku .
6. Nároky na distribučné siete  
V niektorých prípadoch podnikanie vyžaduje veľkoplošnú logistickú sieť, ktorú nie je možné vytvoriť samostatne.

## **3.2 Štruktúrne vzťahy malých podnikov**

### **Vzťah veľkých a malých firiem**

V priemyselne vyspelých štátoch existuje harmonická koexistencia veľkých a malých priemyselných podnikov. Malé a stredné podniky sú subdodávateľmi veľkých spoločností. Napr. v japonskom automobilovom priemysle 65-70% súčiastok potrebných na montáž dodávajú malí a strední výrobcovia.

### **Podpora z veľkých firiem**

1. Veľké spoločnosti spolupracujú s malými dodávateľmi a pomáhajú im riešiť otázky riadenia kvality, zvädzania nových technológií, rekvalifikácie, budovania zdrojov a pod.
2. Veľké firmy vyčleňujú pre nich neefektívne činnosti, ktoré im komplikujú riadenie, tok materiálu, zhoršujú využívanie kapacít a iné do programu malých firiem, ktorí ich môžu vďaka pružnosti a nízkym réžiám robiť efektívnejšie.
3. Riešenie problému odchádzajúcich zamestnancov. Veľké firmy podporujú zakladanie malých firiem zamestnancami po skončení ich pracovnej kariéry a pri racionalizácii počtu pracovníkov.

### **Podpora z malých firiem**

1. Subdodávateľský spôsob práce malých firiem podporuje produktivitu veľkých firiem.
2. Malé firmy pomáhajú vyvažovať využitie kapacity zdrojov veľkých spoločností v podmienkach kolísajúceho odbytu.
3. Malé firmy sú zdrojom inovačných nápadov, ktoré po pozitívnej reakcii segmentu trhu preberajú veľké firmy, ako svoj nový výrobný program.

### **Orientácia malého podnikania**

V priemyselne vyspelých štátoch malé podnikanie sa sústreďuje najmä do týchto hlavných oblastí (mimo poľnohospodárskej činnosti):

- služby (doprava, financie a ekonomika, servisná činnosť, personálne služby, služby pre podnikanie)
- obchod
- stavebníctvo
- veľkoobchodná činnosť
- výroba (všetky odbory mimo typicky veľkosériových výrob v hutníctve, chémii, ťažobnom priemysle a pod.).

Z hľadiska inovácií sú významné najmä tieto oblasti malého podnikania:

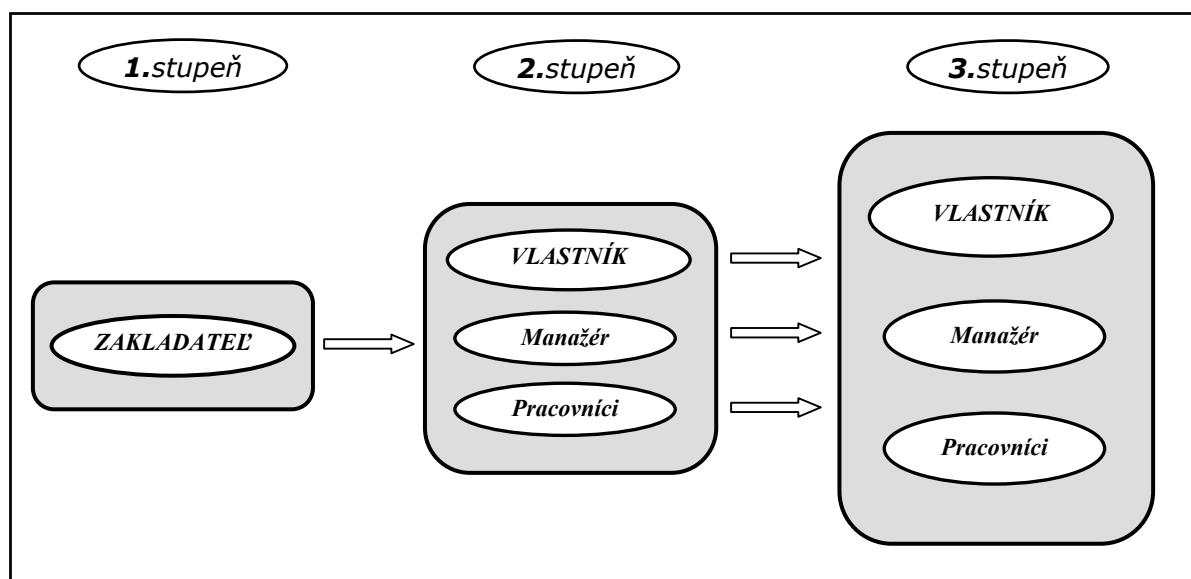
- softwarové práce a iné činnosti v súvislosti s počítačmi
- poradenstvo, účtovníctvo a pod.
- výroba v oblasti pokročilých technológií (senzory, automatizácia, lasery, robotika a pod.)
- informačné služby, príprava kádrov, vzdelávanie, vydavateľská činnosť, prieskumy trhu a pod.
- služby pre voľný čas, zvyšovanie kultúry života, rodinné záležitosti a pod.

### 3. MALÉ PODNIKANIE

#### Typický vývoj malých podnikov

Úspešné malé podniky prechádzajú spravidla týmto životným cyklom (obr.3.2):

1. Podnikateľ začína pracovať sám (prípadne s pomocou rodiny). Je vlastníkom, manažérom aj výkonným pracovníkom.
2. Podnikateľ prijíma niekoľko pracovníkov pre výkonnú prácu. Ťažisko manažmentu ostáva u podnikateľa (aj keď môže prijať ďalších manažérov).
3. Dochádza k štrukturálnej zmene. Firmu riadi profesionálny manažment, počet pracovníkov je väčší. Podnikateľ vykonáva len strategické riadenie a rozhodnutia. Malá firma sa mení na strednú firmu.



Obr.3.2: Rast malých firiem

#### Fenomén „garážových“ firiem

Za osobitný jav v malom podnikaní sa považuje úspešnosť tzv. garážových firiem. Vznikli v USA v sektore elektroniky a software. V súčasnosti expandujú na celom svete v rôznych inovatívnych odboroch. Základné znaky:

1. Začínajú s nepatrným kapitálovým vybavením vo vlastnom byte, alebo v prenajatej kancelárii, či garáži.
2. Zakladateľ, alebo malá skupinka zakladateľov má nový inovačný nápad potrebný elán, nadšenie a trpezlivosť realizovať svoju ideu.
3. Využívajú ako hlavný zdroj svoju invenciu, znalosti a vlastnú prácu.
4. Trpezlivo čakajú na deň „D“, keď dokončia svoj nový výrobok, program a pod. Dovtedy vykonávajú aj inú činnosť, aby prežili (napr. píšú komerčné články, robia servisné práce).
5. V prípade úspechu vstupujú do veľkého podnikania.

Títo podnikatelia v prechodovom období okrem zdokonaľovania sa vo vlastnom odbore získavajú skúsenosti v marketingu, financiách, v obchode – jednoducho sa pripravujú pre potreby budúcich firiem. Pre garážové firmy je životne dôležitý rast ekonomiky bez ktorého nedokážu prekonať bod zlomu – vstupovať do veľkých projektov.

### 3. MALÉ PODNIKANIE

Veľa začínajúcich podnikateľov na Slovensku sa spoliehala na programy štátnej, alebo zahraničnej pomoci. Za účinný podporný program sa považujú vedecko-technologické parky a inkubačné centrá, kde malí inováční podnikatelia nachádzajú podporné prostredie umožňujúce prežiť štartovacie ťažkosti.

*Legendy dynamického podnikania*

- *Procter and Gamble, vedúca svetová firma v oblasti potravinárstva a čistiacich prostriedkov začala v roku 1873 s kapitálom dvoch podnikateľov 7.100 dolárov.*
- *Ford Motor Co. založil Henry Ford s počiatočným kapitálom 28.000 dolárov.*

### 3.3 Úspešnosť malého podnikania

Podnikanie je značne rozmanité, takže možno nájsť príklady úspešnosti (resp. neúspešnosti) malého podnikania v rozmanitých kombináciách faktorov. Štatistické výsledky však môžu veľa napovedať o podstate úspešnosti.

*Prežitie začiatočného obdobia malých firiem (prieskum EÚ)*

*tab.3.4*

<b>Veľkosť firmy (počet pracovníkov)</b>	<b>Prežitie po 1. roku %</b>	<b>Prežitie po 4. roku %</b>
1 – 9	77,8	37,4
10 – 99	85,5	53,6
100 – 249	95,2	59,6
249 – 500	99,8	67,7

*Výsledky ankety problémov úspešnosti malých podnikov na Slovensku*

*tab.3.5*

<b>Štart podnikania</b>	<b>Rozvoj podniku</b>
1. Nedostatok vstupného kapitálu	1. Daňové a iné nadmerné zaťaženie
2. Získanie zakázok	2. Finančné ťažkosti
3. Získanie miesta na trhu	3. Odbytové ťažkosti
4. Zabezpečenie materiálov, strojov, pracovníkov	4. Nedostatočná infraštruktúra
5. Legislatívne problémy (registrácia, povolenie)	5. Monopol štátneho sektoru
6. Prekonanie nedôvery	6. Vzťahy s miestnou správou

Ďalšie bariéry v úspešnosti podnikania na Slovensku sú:

1. Recesia a rozpad východných trhov.
2. Platobná neschopnosť veľkých štátnych podnikov, verejného sektoru, školstva, zdravotníctva.
3. Nedostatočná ochrana trhu.
4. Nízka kúpyschopnosť obyvateľstva.
5. Problémy so získavaním kapitálu.
6. Relatívne malá kapacita slovenského trhu pre špecializáciu.

### 3. MALÉ PODNIKANIE

---

Všeobecné príčiny neúspešnosti malých firiem

1. Nedostatok kapitálu
2. Nevhodný manažment a organizácia
3. Prílišný optimizmus pri podnikaní
  - chyby v hodnotení trhu
  - podceňovanie konkurencie
4. Nedostatočné sústredenie sa na dlhodobé ciele
  - prílišná preferencia krátkodobého zisku
  - snaha o príliš rýchly rast
  - prehnaná diverzifikácia (príliš široký začiatkový sortiment produkcie)
  - snaha o rýchle riešenia
5. Vyhýbanie sa rizikám resp. prijímanie príliš veľkého rizika.
6. Smola (náhodná zhoda negatívnych faktorov).

V manažérskej literatúre je k dispozícii veľký počet doporučení pre úspešné podnikanie. Uvedieme niektoré z nich.

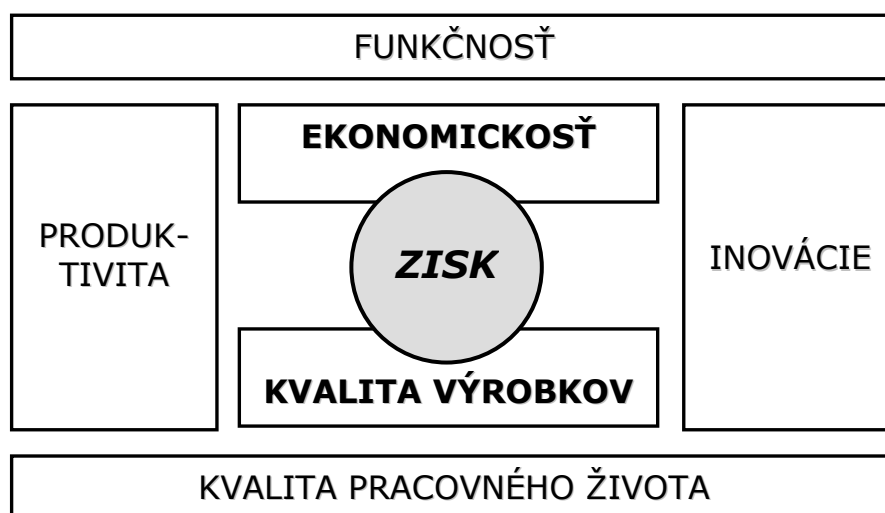
#### Rezultatívnosť podnikania

Doporučenia sú odvodené z teórie rezultatívnosti (dosahovania výsledkov). Pôvodne vznikli ako metodický nástroj centier produktivity. Ich podstatu vysvetľuje obr.3.3.

V modeli riadiaceho panelu podnikania je v centre pozornosti ziskovosť dosahovaná prostredníctvom objemu a kvality produkcie (tržby) a úspornosti prevádzky (náklady). Tieto ciele musia byť zabezpečované technikami riadenia produktivity a inovácií.

Ako ďalšie zložky riadiaceho panelu podnikania sú zdôraznené:

- pravidlá funkčnosti podnikových procesov a ich optimálnej štruktúry
- pravidlá podnikateľskej kultúry stimulujúce aktivitu podnikateľa a pracovníkov firmy



**Obr.3.3: Hypotetický riadiaci panel úspešného podnikateľa**

### 3. MALÉ PODNIKANIE

---

#### Faktory úspešnosti

Metodiky sú oddôvodnené z praxe úspešných podnikov. Sú formulované ako zásady, prístupy, či názory ovplyvňujúce každú zložku podnikateľskej činnosti.

8 hlavných faktorov úspešnosti (Sink)

tab.3.6

1.	Orientácia na činnosť Efektívne firmy uprednostňujú aktivitu - činnosť (urobiť, riešiť, preveriť a pod.). Skúmanie je aktívne a analýzy neparalizujú činnosť.
2.	Orientácia na zákazníka Efektívne firmy sa orientujú na zákazníka a vychádzajú z vyžadovanej kvality výrobkov a služieb, rešpektujú požiadavky zákazníka aj z hľadiska inovácií
3.	Stimulácia samostatnosti Orientácia na tvorivý prístup a opodstatnenú úroveň rizika u všetkých pracovníkov firmy. Entuziasti inovácií. Primeraný počet chýb sa nepovažuje za tragédiu.
4.	Zdrojom produktivity sú ľudia a ich znalosti Všetci pracovníci vo firme sú považovaní za zdroj kvality a rastu produktivity.
5.	Spojenie so životom Firmy budujú a rozvíjajú vlastné tradície. Kontakty s celým podnikateľským prostredím sú korektné a otvorené.
6.	Vernosť vlastnej práci Úspešné firmy uprednostňujú činnosť v oblasti, v ktorej majú dostatok znalostí a skúseností.
7.	Jednoduchosť formy, skromný aparát riadenia Vyššia úroveň riadenia nie je založená na počtoch pracovníkov, ale na ich kvalite. Organizačná štruktúra je jednoduchá a pružná.
8.	Súčasná sloboda a disciplína Úspešné firmy paradoxným spôsobom spájajú v organizačnej štruktúre centralizáciu a decentralizáciu. Prejavujú pevnosť v dosahovaní hlavných cieľov a iniciatívnu slobodu vo všetkom ostatnom.

#### Odporúčenia

---

1. Nerátajte v podnikaní so šťastím.  
Mnoho začínajúcich podnikateľov má sklony vidieť veci optimisticky a spoliehať sa na šťastnú náhodu.
2. Úspech v podnikaní si vyžaduje popri tvrdej práci aj znalosť odboru podnikania a manažérstva.
3. Nestačí byť dobrý len v kvalite, alebo v nízkych nákladoch. Treba byť dobrý vo všetkých parametroch podnikania a vynikajúci vo svojej silnej stránke.
4. Nikto nemá dlhodobu zaručenú prosperitu. Súťaž s konkurenciou nemá žiadne prestávky.
5. Cesta k úspešnosti metódou skúšok a omylov je veľmi zdĺhavá a drahá.
6. Pozor na nereálne ciele.  
Sú príklady vytýčenia nereálnych cieľov podnikania. Podnikatelia v snahe ich dosiahnuť konajú deformovane, nemorálne a neracionálne. Silná motivácia bez reálneho plánovania nie je dostačujúca.

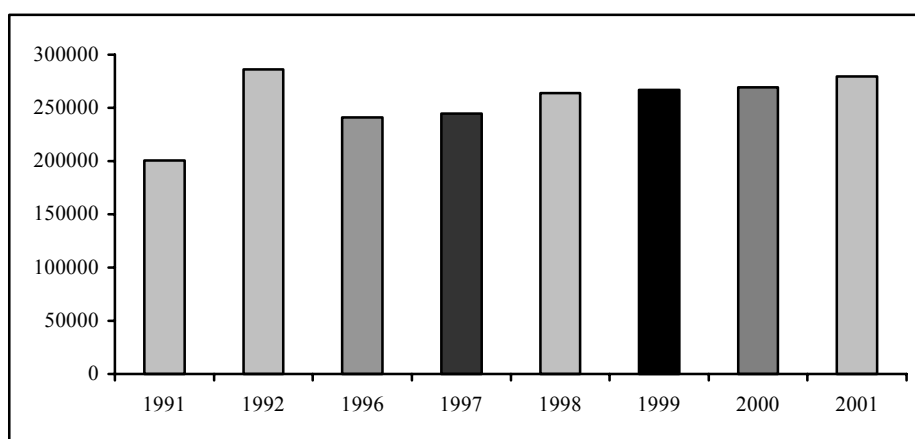


### 3. MALÉ PODNIKANIE

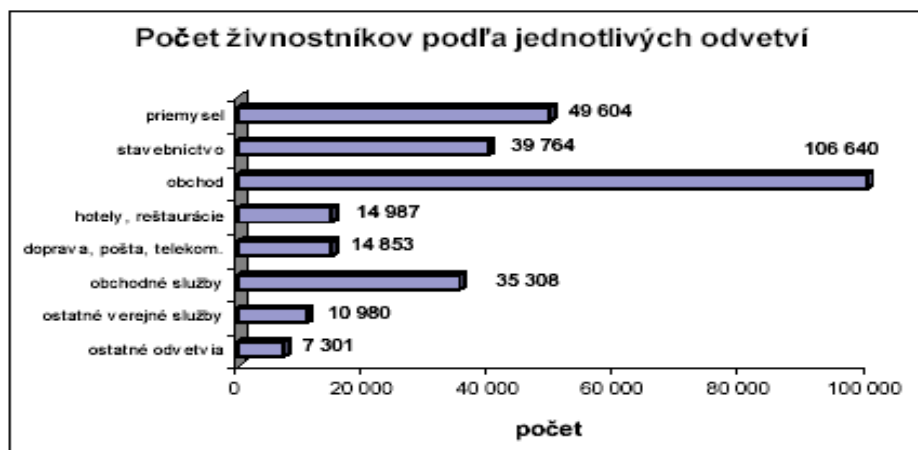
#### Príloha: MaSP na Slovensku

##### Živnostníci

Z celkového počtu podnikajúcich fyz. osôb, tvoria najväčšiu skupinu práve živnostníci (približne 90 %) a táto skupina má aj najväčší význam z hľadiska zamestnávania pracovníkov. Štatistický úrad ku koncu decembra 2001 registroval 303 506 fyz. osôb – podnikateľov, z toho bolo viac ako 90% (279 579) živnostníkov. Najviac živnostníkov podnikalo v obchode, priemyselnej výrobe, stavebníctve, nehnuteľnostiach, prenajímaní a obchodných službách. V porovnaní s rokom 2000 sa celkový počet fyzických osôb zvýšil o 2,4 %.



Obr.3.4: Vývoj počtu živnostníkov v SR

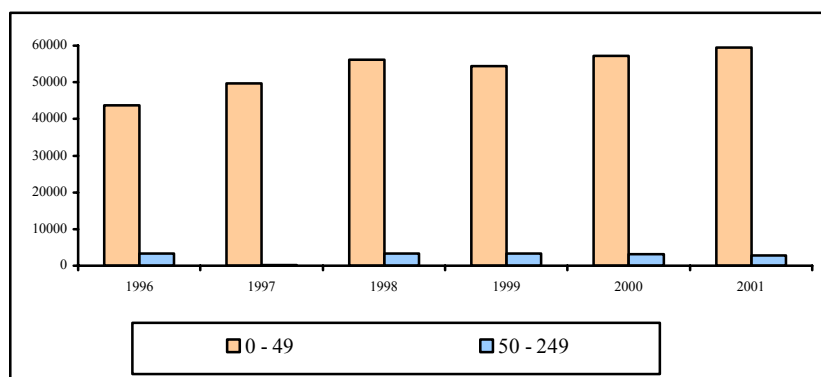


Obr.3.5: Počet živnostníkov podľa jednotlivých odvetví

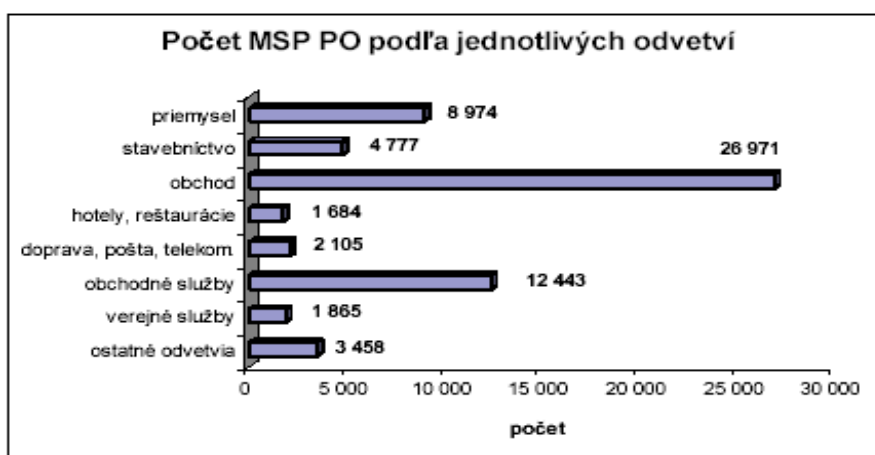
##### Právnické osoby

Ku koncu decembra 2001 bolo v registri Štatistického úradu evidovaných 93 072 právnických osôb, čo znamená pri medziročnom porovnaní zvýšenie o 5,3 %. Rozhodujúcu časť z celkového počtu ziskových organizácií tvorili malé podniky 94,6 %. Podiel stredných podnikov bol 4,5 % a veľkých 0,9 %.

### 3. MALÉ PODNIKANIE



**Obr.3.6: Vývoj počtu právnických osôb v SR**



**Obr.3.7: Počet MSP právnických osôb podľa jednotlivých odvetví**

### **3. MALÉ PODNIKANIE**

---

#### **Sumár získaných poznatkov**

Malý podnik zamestnáva do 50 zamestnancov (stredný do 250) a vyznačuje sa individuálnym vlastníctvom, lokalizovaným segmentom trhu, flexibilitou, jednoduchým systémom riadenia a obmedzenými zdrojmi. Jeho limity sú v kapitálovej vybavenosti, technológii a systémových rizikách. Existuje racionálna delba trhov medzi malými a veľkými podnikmi a možnosti ich vzájomnej podpory. Úspešnosť malých podnikov závisí od schopnosti eliminovať prirodzené limity a od využitia konkurenčnej výhody. Na Slovensku pôsobí cca 300 tis. malých podnikateľov, ktorí podnikajú v obchode, priemyselnej výrobe, v stavebníctve a v službách.

#### **KONTROLNÉ OTÁZKY**

1. Klasifikujte podniky podľa počtu pracovníkov.
2. Aké sú hlavné znaky malého podniku.
3. V čom sú osobitosti malého podnikania.
4. Charakterizujte spoločenský význam malého podnikania.
5. Aké obmedzenia má malé podnikanie.
6. Charakterizujte vzťah malých a veľkých podnikov.
7. Uveďte hlavné sektory malého podnikania.
8. Charakterizujte fenomén garančných firiem.
9. Uveďte príčiny neúspešnosti malých firiem.
10. Charakterizujte predpoklady úspešnosti malých firiem.

#### **Glosár kľúčových slov**

- klasifikácia podnikov – 31
- zmeny malých podnikov – 32
- orientácia malých podnikov – 36
- garážové firmy - 37
- úspešnosť malých podnikov – 38
- štatistika MaSP na Slovensku – 41

#### **Literatúra a doplňujúce zdroje**

20, 6, 10, 15,

- [www.cordis.lu](http://www.cordis.lu): Informačný portál Európskej únie pre malé a stredné podnikanie
- [www.businessnation.com](http://www.businessnation.com): Informačný portál pre malé podnikanie
- [www.nadsme.sk](http://www.nadsme.sk): Národná agentúra pre podporu malého a stredného podnikania.
- [www.bic.sk](http://www.bic.sk): Podnikateľské a inovačné centrum
- [www.ekonomika.sk](http://www.ekonomika.sk): Internetový denník o ekonomike, financiách a podnikaní

### 4. Osobnosť podnikateľa

#### Ciele lekcie:

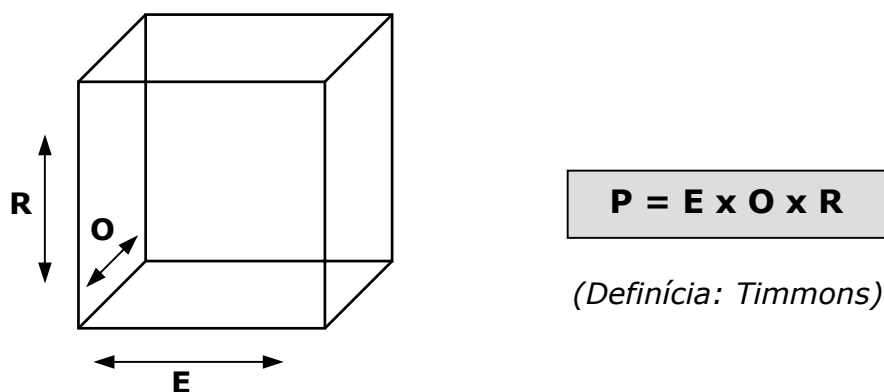
Vymedzenie podnikateľského potenciálu, osobnostných, manažérskych a odborných dispozícií pre malé podnikanie. Zdôraznenie orientácie na nachádzanie príležitostí, získavanie zdrojov a akčnú činnosť. Formulácia doporúčení pre prípravu na podnikanie.

Moderné teórie manažmentu zdôrazňujú rastúci význam tzv. ľudského faktora. Po etape, keď vo výrobných procesoch sa považovala za dominantnú zložku technológia a automatizácia, sa opäť pozornosť sústreďuje na človeka. Súvisí to s tým, že len človek môže byť iniciátorom nevyhnutných zmien a zlepšení a nositeľom potrebných znalostí a aktivít.

V malom podnikaní je samotný podnikateľ východiskovou hnacou silou pre štart a rozvoj podniku. Pri rozhodovaní o začatí podnikania je potrebné starostlivo preveriť svoje podnikateľské predpoklady.

Z vonkajšej stránky nemožno nájsť žiadne znaky, podľa ktorých by sa dali identifikovať potenciálni úspešní podnikatelia. Úspešne podnikajú muži, ženy, mladí, starí, ľudia rôznych rás, náboženstiev, povahových znakov a pod.

Podnikateľský potenciál preto treba hľadať v iných znakoch. (obr.4.1)



**P** – podnikateľský potenciál

**E** – osobnostné vlastnosti podnikateľa, najmä akčné správanie sa

**O** – schopnosť nájsť a vytvárať podnikateľské príležitosti

**R** – schopnosť zabezpečovať zdroje na podnikanie

**Obr.4.1: Podnikateľský potenciál**

Ďalej uvádzaná analýza požadovaných vlastností podnikateľa si kladie za cieľ pomôcť pri rozhodovaní:

- začať samostatne podnikáť, alebo nie
- vybrať oblasť podnikania zodpovedajúcu vlastnej osobe
- plánovať osobný rozvoj
- vybrať spoločníkov alebo spolupracovníkov, ktorí v podnikateľskom tíme doplnia chýbajúce zložky podnikateľského potenciálu.

## 4. OSOBNOSŤ PODNIKATEĽA

Pri sebaanalytických testoch nemožno zabúdať na ich riziká:

- pozitívne hodnotenie samo o sebe negarantuje úspech
- modely úspešných podnikateľov sú len pomôckou a nie návodom na kopírovanie
- samohodnotenie je zriedkakedy stopercentne objektívne
- hodnotenie treba vždy vzťahovať k druhu podnikania, času a vonkajším podmienkam.

### 4.1 Osobnostné vlastnosti podnikateľa

#### Podnikateľská motivácia

Hlavnými dôvodmi pre prácu v pozícii zamestnanca sú: stabilný príjem, sociálna bezpečnosť, využitie kvalifikácie, pokojná práca a pod.

Motivácia malého podnikateľa je:

##### 1. Dosiahnutie nezávislosti

Vyjadruje snahu nebyť riadený iným subjektom, mať autonómiu v plánovaní, rozhodovaní a konaní a možnosť uplatniť svoje prednosti. V prípadoch zlých skúseností z predchádzajúceho zamestnania, je to najčastejší motív na začatie vlastného podnikania. Treba pripomenúť, že „byť kapitánom na vlastnej lodi“ znamená automaticky aj príslušnú zodpovednosť.

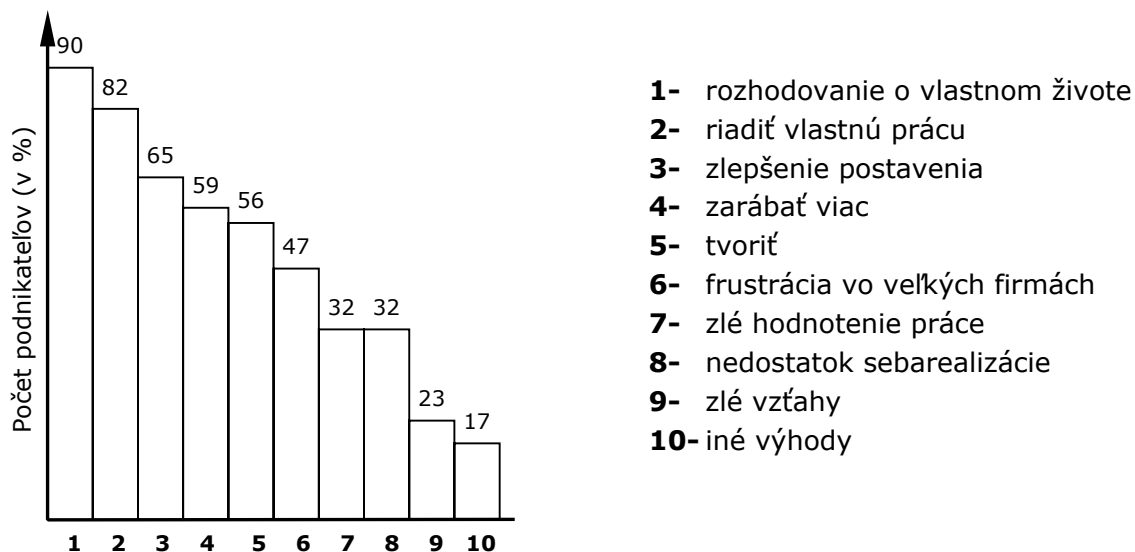
##### 2. Dosiahnutie zisku

Mnohí ľudia začínajú podnikať jednoducho preto, aby si zabezpečili životné potreby (dominantný motív najmä u nezamestnaných). Inokedy je hlavným motívom podnikania zlepšiť životnú úroveň, alebo zabezpečiť vysokú úroveň blahobytu pre rodinnú generáciu. Dosiahnutie zisku je všeobecným princípom každého podnikania, preto tento bod nemôže chýbať v žiadnom motivačnom súbore.

##### 3. Realizácia svojich predstáv

Veľmi častý motív pre začatie podnikania je snaha realizovať svoje vízie, unikátne nápady, znalosti a zručnosti. Tento faktor je veľmi významný pri inovačnom podnikaní.

Ďalšie motivačné faktory a ich významnosť ukazuje obr. 4.2.



Obr.4.2: Prečo malí podnikatelia začali podnikať

## 4. OSOBNOSŤ PODNIKATEĽA

---

### Manažérske schopnosti

Podnikateľ je v podstate špeciálnym prípadom manažéra. Ako bolo zdôraznené pri charakterizovaní malého podnikania ide pritom o úplný komplex manažérskych činností (riadenie výroby, marketingu, financií, atď.). Pri posudzovaní manažérskeho potenciálu podnikateľa možno vychádzať z typových zložiek riadenia:

- ❑ vytyčovanie cieľov
- ❑ prognózovanie
- ❑ plánovanie
- ❑ rozhodovanie
- ❑ riešenie problémov
- ❑ projektovanie
- ❑ zabezpečovanie realizácie
- ❑ komunikovanie s ľuďmi
- ❑ organizovanie práce
- ❑ vedenie ľudí
- ❑ koordinácia v čase a priestore
- ❑ kontrolovanie
- ❑ hodnotenie

Aj keď niektoré zložky riadenia nie sú v konkrétnom podnikaní dominantné, rozsah riadenia je vždy významný. Skúmanie dispozícií k riadeniu podčiarkuje aj fakt, že medzi hlavné príčiny neúspechu malých firiem patria práve chyby v riadení.

Pri hodnotení manažérskeho potenciálu podnikateľa možno vyzdvihnúť:

- ❑ schopnosť rýchlo reagovať  
Hlavná prednosť malého podnikania – pružnosť musí byť podporovaná schopnosťou rýchlo analyzovať situáciu a prijímať opatrenia.
- ❑ schopnosť optimálne sa rozhodovať  
V meniacich sa podmienkach podnikania je dôležité rýchle rozpoznanie problémov, navrhovanie alternatív riešenia, ich hodnotenie a výber optima. Optimálne rozhodovanie je spojené so schopnosťou získavať a spracovávať potrebné informácie.
- ❑ akčné správanie  
Malý podnikateľ (na rozdiel od veľkých firiem) nemôže dlhodobo rozvíjať prípravu, plány, výskum a pod. Návratnosť investovaného kapitálu, práce a času sa dá zabezpečiť len konkrétnymi činnosťami.. Akčné správanie je dôležité aj z hľadiska pôsobenia na iných ľuďoch. Podnikateľ je schopný presvedčať, získavať pre vec, prenášať emócie. Treba pripomenúť, že akčné správanie musí byť spojené so schopnosťou jeho riadenia a kontroly.
- ❑ efektívna práca s časom  
Malý podnikateľ nemá k dispozícii pomocné útvary, ktoré by mu pomáhali eliminovať časový tlak. Osobnostné vlohy pre správne využívanie času sú dôležité najmä pri inovačnom podnikaní. Populárne kurzy Time-
- ❑ schopnosť dobre vychádzať s ľuďmi  
Pre väčšinu podnikania je typická vysoká frekvencia styku s dodávateľmi, zákazníkmi, spolupracovníkmi, a pod. Komunikatívnosť, schopnosť presvedčať, osobná autorita, jasne štylizovaná reč a písanie sú veľmi dobré predpoklady na podnikanie. Do tohoto bodu možno priradiť aj starostlivosť o vlastnú reputáciu (dobré meno).

### Odborné znalosti a prax

Sú ultimátnou požiadavkou na podnikateľa. Najmä v technologických odboroch sa za nevyhnutné považujú znalosti resp. zručnosti v odbore

## 4. OSOBNOSŤ PODNIKATEĽA

---

podnikania. Učiť sa odbor od začiatku pri podnikateľskej činnosti je nesmierne riziko.

Osobitnú kategóriu predstavujú znalosti týkajúce sa samostatného podnikania:

- podnikateľské príležitosti
- marketing
- účtovníctvo
- financie
- personálny manažment
- podnikateľská legislatíva
- plánovanie
- administratíva

Spravidla začínajúci mali podnikatelia nedostatok podnikateľských znalostí prekonávajú externým alebo interným štúdiom. Za rizikové sa považuje začať podnikanie bez akejkolvek prípravy v tomto smere.

### Mentálne dispozície

Z veľkého počtu charakteristík mentálnej dispozície uvádzame len tie, ktoré majú silnejšie vzťahy k podnikateľskej činnosti:

- tzv. zdravý rozum v každej situácii
- zodpovednosť
- spoliehanie sa na vlastné sily
- objektívnosť pri hodnotení
- trpezlivosť
- stabilita správania
- vytrvalosť v činnosti
- etika v správaní
- korektnosť

### Fyzické dispozície

V niektorých prípadoch môžu byť obmedzujúcim faktorom úspešnosti podnikania aj fyzické dispozície a rodinné podmienky. Uvažujú sa najmä tieto znaky:

- zdravotný stav
- schopnosť znášať preťaženie, odolnosť proti stresom
- spôsobilosť pre cestovanie
- vhodné rodinné zázemie

## 4.2 Spôsobilosť pre podnikateľské príležitosti

Druhou zložkou podnikateľského potenciálu je spôsobilosť nachádzať podnikateľské príležitosti. To, čo odlišuje úspešných podnikateľov od vynikajúcich manažérov je silný intuitívny cit pre podnikanie. Tento im dáva podnety pre hľadanie podnikateľských nápadov a ich zmenu na podnikateľské príležitosti.

### Orientácia na príležitosti

Pri tomto prístupe preferuje podnikateľ príležitosti pred zdrojmi, štruktúrami a plánmi. Ide o maximálne využívanie šancí, ktoré môžu priniesť úžitok. Pomer medzi plánovanými postupmi a operačnými činnosťami je v prospech príležitosti. Orientácia na príležitosti je typický znak malého podnikania. Tendencia atomizácie vnútrofiremných celkov veľkých spoločností je zdôvodňovaná tiež kvôli lepšiemu využívaniu podnikateľských príležitostí. Podnikanie na báze príležitosti je spojené so zvýšeným rizikom, vysokou záťažou podnikateľa a relatívnou dočasnou.

## **4. OSOBNOSŤ PODNIKATEĽA**

---

### **Iniciatíva**

Iniciatívnosť je dôležitá už zo samotnej podstaty podnikania. Podnikateľ viac ako iní ľudia berie do rúk iniciatívu v hľadaní príležitosti, riešení problémov, vyplňaní trhových medzier a v realizácii svojich zámerov. Skôr uvádzané akčné správanie je dôsledkom iniciatívnosti.

### **Schopnosť riešiť problémy**

Positívny prístup k problémom (nevyhýbanie sa problémom) je unikátna vlastnosť úspešných podnikateľov. Problémy považujú za zdroj nových príležitostí. Ak za problémy považujeme situácie, ktoré nemajú zjavné riešenie, schopnosť ich riešiť prináša predstih pred konkurenciou.

### **Efektívne využívanie informácií**

Informácie sú dôležitým zdrojom každej činnosti. Schopnosť efektívne získať, spracovávať, udržiavať a používať informácie je osobnostným znakom, ktorý je možné tréningom rozvinúť. Významnosť informácií neustále rastie (megatrend nástupu informačnej spoločnosti).

Osobitnou zložkou je využívanie spätných informačných väzieb. Vlastnosť pozorne počúvať a chápať partnerov, zákazníkov, spolupracovníkov a pod. je typickou črtou úspešných podnikateľov. Do tejto skupiny patria aj vlastnosti „hladu“ po informáciách, rozpoznanie dôležitých informácií, dobrá pamäť a pod.

### **Kalkulácia rizika**

V populárnej literatúre sa často uvádzať ako osobitná vlastnosť podnikateľov riskovanie. V skutočnosti žiadaná vlastnosť je starostlivá kalkulácia rizika. Úspešní podnikatelia nie sú hazardní hráči. Riziku sa nevyhýbajú, ale ani ho osobitne nevyhľadávajú.

### **Tvorivosť**

V rýchlo meniacich sa podmienkach nepostačujú rutinné postupy aj keď sú založené na dobrých znalostiach a praktických skúsenostiach. Potreba tvorivosti je ultimatívna osobitne v inovačnom podnikaní. Znaky ako: originalnosť myslenia, aktivita podvedomia, syntéza intuície a odbornosti, neštandardné prístupy môžu byť významným zdrojom konkurencie schopnosti podnikateľa.

---

Filozofia úspešných podnikateľov v skratke:

1. Vedieť si vypočítať ako urobiť potrebné veci.
2. Všetko je možné ak veríte, že to dokážete urobiť.
3. Ak neviete, či je to možné urobiť, treba to vyskúšať.
4. Pohár je dopoly plný, a nie dopoly prázdny.
5. Robiť veci odlišne ako iní.
6. Zarábať peniaze je zábavnejšie ako ich míňať.
7. Byť hrdý na svoju činnosť.
8. Upečte väčší koláč a nestrácajte čas rezaním malého na kúsky.



## **4. OSOBNOSŤ PODNIKATEĽA**

---

### **Zvyšovanie vlastných štandardov úspešnosti**

Úspešný podnikateľ neustále hľadá priestor, kde a ako by mohol byť lepší ako doteraz. Zvyšovanie nárokov na svoje podnikanie pritom nemusí byť vyvolávané konkurenciou. Hnacou silou je vnútorná motivácia. Treba pritom rozlišovať medzi intenzitou a kvalitou činnosti. Prioritu má mať zvyšovanie kvalitatívnych parametrov.

### **Cieľové správanie**

Dlhodobé ciele sú typické len pre veľké podnikanie. Treba pripomenúť, že orientácia na príležitosti v malom podnikaní neznamená absenciu dlhodobých cieľov. Úspešní podnikatelia považujú využitie operatívnych príležitostí za krok k svojmu dlhodobému cieľu.

## **4.3 Spôsobilosť pre získavanie a využívanie zdrojov**

### **Akceptovanie zodpovednosti**

Prieskumy ukázali, že zodpovedný prístup považuje väčšina úspešných podnikateľov za nevyhnutný faktor. Zodpovednosť má osobitný význam pre získavanie investorského kapitálu. Pri pochybnostiach o zodpovednom prístupe k splácaniu úverov a pohľadávok nie je reálne získať potrebný kapitál. Zodpovednosť súvisí so spôsobilosťou kontrolovať vlastné správanie v každej situácii a prispôbovanie životného štýlu reálnym podmienkam. Treba pripomenúť aj význam zodpovednosti za použitie rodinných zdrojov. Zodpovedný prístup možno vyjadriť aj ako „lokálny záväzok“ k podnikaniu, alebo rozhodnutie „dať všetko“ na realizáciu svojich cieľov. Prieskumy ukazujú, že je to relatívne tvrdá podmienka. Len 15-20% začínajúcich podnikateľov správne odhaduje nevyhnutnú mieru zodpovednosti.

### **Využívanie cudzích zdrojov**

Téza „radšej riadiť ako vlastniť“ je podmienkou využívania príležitostí pri obmedzených zdrojoch. Osobitne pri štarte podnikania orientácia na zabezpečenie úplných vlastných zdrojov by viedla k veľkým časovým sklzom. Je zrejmé, že využívanie cudzích zdrojov nie je bez komplikácií (delenie zisku, obmedzenie samostatného konania a pod.). Na druhej strane však umožňuje realizovať také príležitosti, ktoré by s vlastnými zdrojmi boli nedostupné v optimálnom čase.

### **Interná koncentrácia riadenia**

Faktor, ktorý vedie k efektívnemu využívaniu zdrojov. Úspešný podnikateľ verí vo svoje sily. Nespolieha sa, že mu pomôžu nové daňové zákony, vládna podpora, zníženie cla a pod. Verí svojim ideám a zdrojom. Prehnaná sebadôvera až arogancia, či nedostatok sebakritickosti nie sú znakom koncentrácie riadenia, ale nerešpektovaním reality.

### **Budovanie tímu**

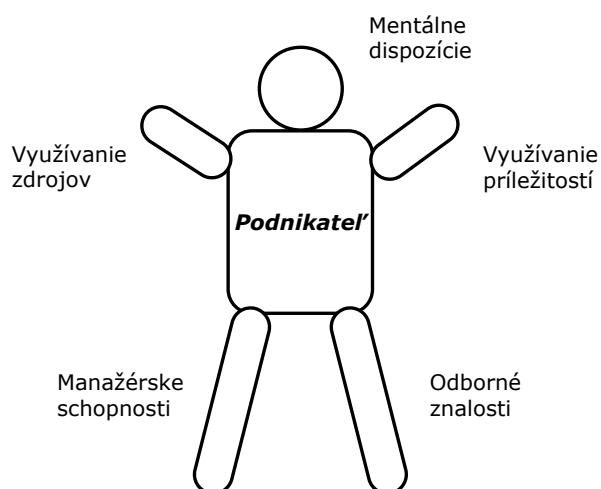
Predstava podnikateľov typu „osamelých vlkov“ vychádza z románov a nie z reality. Schopnosť nielen pracovať v tíme, ale aj budovať tímy je veľkou výhodou pri štarte podnikania.

## 4. OSOBNOSŤ PODNIKATEĽA

### Schopnosť dobre plánovať

Podnikateľ starostlivo plánuje budúce kroky vzhľadom k zmenu prostredia, využívaniu zdrojov, rozvoja pracovníkov. Plánuje prekonávanie potenciálnych prekážok a hrozieb. Rozdelením úloh na jednotlivé kroky sa zvyšuje účinnosť každého konania.

Uvedený prehľad oblastí, schopností a znalostí, ktoré pozitívne ovplyvňujú podnikanie určite možno doplniť. Každá „dobrá stránka“ môže byť užitočná. Priority sú závislé od predmetu podnikania a celkových podmienok. Zdôrazňujeme integritu osobnosti schematicky znázornenú na obr.4.3.



Obr.4.3: Symbolický model vlastností podnikateľa

### 4.4 Predsudky a realita o podnikateľoch

-	Podnikateľom sa človek narodí.
+	Skúsenosti ukazujú, že úspešnosť podnikania je kombináciou vrodených vlastností a osvojenia si znalostí, metód a skúseností o podnikaní. Človek s vrodenými predpokladmi nemusí byť nevyhnutne podnikateľom. Ak vrodené vlastnosti nemá, mnoho môže dosiahnuť prácou a vytrvalosťou.
-	Podnikateľom sa môže stať ktokoľvek. Je to vecou šťastia a odvahy.
+	Úspech podnikateľa závisí od jeho schopnosti porozumieť mnohým veciam a využiť ich v prospech podnikateľského zámeru.
-	Podnikanie je hazardom.
+	Úspešný podnikateľ je opatrný. Jeho snahou je vyhnúť sa riziku, alebo ho aspoň minimalizovať.
-	Podnikateľ pracujúci samostatne dosahuje lepšie výsledky.
+	Pri podnikaní bez spoločníkov môže vzniknúť problém so zaobstaraním dostatočného množstva finančných prostriedkov nutných pre zabezpečenie prosperity. Samostatné podnikanie je sprevádzané relatívne vyššími rizikami a zvyčajne aj častejšími neúspechmi.

#### 4. OSOBNOSŤ PODNIKATEĽA

-	Podnikanie, to je cesta ku skutočnej nezávislosti. Podnikateľ je sebe seba pánom.
+	Schopný podnikateľ je tak trochu i psychológom. Dokáže dobre vychádzať s obchodnými partnermi, zákazníkmi, investormi, veriteľmi, zamestnancami, spoločenskými organizáciami i s vlastnou rodinou.
-	Podnikateľ sa vo svojom okolí stretáva s problémami a stresovými situáciami, a teda za svoju prácu platí viac, než ktokoľvek iný svojím zdravím.
+	Práca podnikateľa je nepochybne náročná a plná stresov. Neexistuje však dôkaz, že je náročnejšia než mnohé iné zamestnania, ako napr. riaditeľ veľkej spoločnosti.
-	O úspechu podnikania rozhodujú peniaze. Kto má dostatok peňazí, bude úspešný.
+	Peniaze nie sú rozhodujúce. Ak má podnikateľ talent a schopnosti, peniaze prídu.
-	S podnikaním sa musí začínať v mladom veku.
+	Mladosť a čínorodosť sú prospešné, vek však nie je bariérou. Asi 1/5 podnikateľov v čase začatia svojej podnikateľskej kariéry prekročila vek 40 rokov. Existujú početné príklady podnikateľov, ktorí začínali až po dosiahnutí veku 60 rokov.
-	Hlavnou hybnou silou podnikania je túžba po peniazoch.
+	Podnikateľ, mysliaci na prosperitu aj v budúcnosti sa viac zaoberá realizáciou dlhodobých kapitálových ziskov než okamžitým ziskom. Realizácia vlastných predstáv, osobné úspechy a dosiahnuté výsledky sú dostatočne pôsobivou motiváciou. Peniaze považuje za nástroj a nie za cieľ svojej práce.
-	Podnikatelia sa usilujú vládnuť iným a tým uspokojovať svoju túžbu po moci.
+	Aj keď mnoho podnikateľov koná týmto spôsobom, úspešný podnikateľ neriadi prácu iných vydávaním príkazov a dozeraním na ich plnenie, ale prostredníctvom osobnej zodpovednosti za dosiahnuté výsledky.
-	Predstava o podnikateľoch ako o nejakých supermanoch je dielom filmových tvorcov.
+	Podnikatelia trávajú dlhé hodiny nad prognózami vývoja trhu, výpočtami nákladov, výkresmi výrobkov, než by v tenisových kluboch uzatvárali miliónové kontrakty.
-	Nestabilita a zmeny veľmi škodia podnikaniu.
+	Podnikatelia považujú zmeny za normálny jav. Aj keď ich nemusia vyvolávať, neustále ich analyzujú, reagujú na nich a využívajú ich ako príležitosti pre podnikanie.
-	Podnikanie je nesmierne rizikové.
+	Nie je žiaden dôvod tvrdiť, že podnikanie je rizikovejšie ako hociktorá iná hospodárska činnosť. Optimalizovať činnosť v oblasti, ktorá stratila svoje opodstatnenie je omnoho rizikovejšie. Jediným skutočne vysokým rizikom podnikania je to, že „mnoho podnikateľov vôbec nevie, čo robí (Drucker)“. Chýbajú im znalosti, metódy, porušujú pravidlá a ospravedlňujú zlé výsledky rizikom podnikania.

## **4. OSOBNOSŤ PODNIKATEĽA**

---

### **4.5 Ako sa učiť úspešne podnikat'**

#### **A. Prečo sa treba nepretržite učiť podnikat'**

1. Súčasný manažment zdôrazňuje ako hlavný zdroj rozvoja - znalosti. Znalosti sú cennejšie ako začiatkový kapitál, budovy, stroje a pod. Príklady najúspešnejších firiem ukazujú, že hybnou silou úspechu bol inovačný nápad, nová technológia, marketingový postup a pod.
2. Trhová ekonomika sa vyznačuje veľkými a málo predvídateľnými zmenami. Najlepšou prípravou na nečakané meny sú znalosti.
3. Všetko sa dá zlepšiť (typický japonský prístup) ak vieme ako.
4. Úspešným podnikateľom sa človek nerodí. Aj keď osobné vlastnosti sú dôležité veľa vecí sa dá pre podnikanie naučiť.
5. Investície do znalosti sú najefektívnejšie. (Ušetríte 10 000,- Sk za prieskum trhu a stratíte milión v obrate).

#### **B. Ako sa učiť od špecialistov**

6. Najlepšie začať prierezovým kurzom podnikania, ktorý ukáže celý podnikateľský systém s jeho vzťahmi, súvislosťami a zákonitosťami.
7. Špeciálne kurzy podnikania absolvujte až keď máte jasno o celom podnikaní. Opak Vás môže priviesť k nezdravej preferencii niektorej zložky.
8. Zvoľte postupnosť osvojovania znalosti v súlade s podnikateľským cyklom.
9. Konfrontujte poznatky zo štúdia s vlastnou intuíciou.
10. Starostlivo vyberajte vzdelávacie služby. Ohodnoťte najmä ich skúsenosti zo vzdelávacej činnosti, prepojenosť s podnikateľskou sférou, kvalitu zdrojov informácií a pod.

#### **C. Ako sa učiť samostatne**

11. Využívajte na štúdium verejné zdroje najmä internet, časopisy, odborná literatúra, televíziu a pod. Redakcie dobrých časopisov starostlivo hodnotia a vyberajú informácie. Veľa sa možno naučiť najmä z príkladov.
12. Využívajte osobný styk, podnikateľskú činnosť, návštevy a výstavy na získavanie nápadov, riešení a informácií. Podnikateľ nielen uzavrie kontrakt u subdodávateľov, ale donesie si domov aj nápad ako preorganizovať sekretariát alebo sklad.
13. Zovšeobecňujte vlastné skúsenosti z podnikania. Analyzujte chyby, ak ich nezapríčinila dohoda, odvodte z nich poznatky a závery. To isté z úspechov.
14. Zo štúdia a praktickej činnosti sa doporučuje robiť písomné poznámky. Najlepšia a najjednoduchšia forma je kartotéka nápadov na zlepšenie, obchodné príležitostí, postupy, ale aj faktografické údaje (adresy, ceny, atď.).
15. Zdokonaľovanie znalosti o podnikaní sa má stať trvalou súčasťou štýlu a podnikateľského rastu.

## **4. OSOBNOSŤ PODNIKATEĽA**

---

### **4.6 Ako vybrať spolupracovníkov**

To čo chýba v podnikateľskom potenciáli samotného podnikateľa z hľadiska funkcií a kapacitných potrieb dopĺňujú partneri a pracovníci podniku. Uvedieme stručné pravidlá pre rozhodovanie o výbere spolupracovníkov.

1. Mať vo firme viac ľudí bez ohľadu na ich 100% využitie je typická chyba plánovania zdrojov.
2. Využívajte kooperáciu. Málo frekventované práce je lepšie objednať, ako mať stáleho pracovníka.
3. Základným spôsobom na určenie pracovníkov je spracovanie rámcových pracovných náplní, požiadavok na kvalifikáciu a schopnosti a hodnotenie využitia kapacít.
4. Preferujte vyhľadávanie pracovníkov tam, kde môžete o nich dostať podrobnejšie informácie a odporúčania (nie cez inzeráty).
5. V malom podniku nie je užitočný pracovník, ktorý len vykonáva príkazy a o nič iné sa nestará. V podstate treba uplatniť skôr opísané podnikateľské schopnosti s určitou selekciou.
6. Neuprednostňujte typ „lacných pracovníkov“. Zvyčajne to spôsobí problémy vo fluktuácii, nekvalite a nízkej produktivite.
7. Preferujte viacprofesnosť a schopnosť učiť sa.
8. Je neetické robiť pri výbere pracovníkov sociálne, demografické, alebo politické obmedzenia.
9. Pri prijímaní pracovníkov podnikateľ predkladá jasnú požiadavku potrieb pracovných podmienok, systému odmeňovania a motivačných faktorov.
10. Silným motivačným faktorom je podiel na výsledkoch podnikania a perspektíva osobného rozvoja.
11. Súčasťou prijímania má byť aj osobný plán adaptácie sa v podniku, a procesom ďalšieho zdokonaľovania.

### **Príloha: Podpora MaSP na Slovensku**

Podpora MaSP na Slovensku je tvorená nasledujúcimi subjektami:

1. Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania (NARMSP)
2. Asociácia podnikateľských centier Slovenska so sieťou Regionálnych poradenských informačných centier (RPIC) a Podnikateľských inovačných centier (BIC).

#### **Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania (NADSME)**

NARMSP vznikla spoločnou iniciatívou Európskej únie PHARE a vlády SR. Koordinuje aktivity zamerané na podporu MaSP a plní funkciu všestranného informačného centra pre podnikateľov na domácej i zahraničnej úrovni, organizátora vzdelávacích a poradenských programov a realizátora širokého spektra finančných programov pre MaSP. Hlavnými programami NADSME pre začínajúcich podnikateľov sú poradenské služby a vzdelávanie podnikateľov a so značným záujmom podnikateľskej verejnosti sa stretli aj nové pilotné programy ako podpora zavádzania systémov riadenia kvality alebo transfer inovatívnych technológií.

## **4. OSOBNOSŤ PODNIKATEĽA**

---

Poslaním poradenských centier pre podnikateľov je podpora rozvoja MaSP v príslušných regiónoch prostredníctvom poskytovania komplexného informačného, poradenského servisu a vzdelávacích programov.

### **Regionálne centrá pre podnikateľov**

Sieť centier pre podnikateľov v súčasnej podobe pozostáva z Regionálnych poradenských a informačných centier (RPIC) a Podnikateľských a inovačných centier (BIC). Poslaním poradenských centier pre podnikateľov je podpora rozvoja MaSP v príslušných regiónoch prostredníctvom poskytovania komplexného informačného, poradenského servisu a vzdelávacích programov.

### **Regionálne a poradenské informačné centrá (RPIC)**

Sú neziskové inštitúcie, založené na základe partnerstva verejného a súkromného sektora ako nezávislé regionálne združenia právnických osôb. Finančne sú podporované tak zo strany slovenských, ako aj zo strany zahraničných fondov na podporu MaSP.

- zhodnotenie šancí a rizík realizácie podnikateľskej myšlienky,
- vypracovanie podnikateľského plánu akceptovaného tak peňažnými ústavami, ako aj zahraničnými fondmi na podporu MaSP,
- poskytnutie poradenstva a informácií potrebných pre založenie a úspešné budovanie podniku z oblasti manažmentu, marketingu, daní, účtovníctva, právnych noriem,
- vyhľadávanie vhodného partnera pre spoluprácu, najmä zo zahraničia,
- organizácia komplexných vzdelávací - poradenských programov pre zakladateľov malých podnikov z radov nezamestnaných, v spolupráci s úradmi práce koordinovaných združením CEPAC Slovensko,
- realizácia odborných seminárov pre existujúcich podnikateľov,
- odborne riadia projekty regionálneho rozvoja, organizujú účasť firiem na výstavách,
- vyhľadávanie a odporúčanie vhodných foriem a zdrojov financovania podnikateľského zámeru.

### **Podnikateľské inovačné centrá (BIC)**

Podnikateľské inovačné centrá sa orientujú predovšetkým na vytváranie podnikateľského prostredia pre firmy prinášajúce inovatívny podnikateľský zámer (podnikajú s novým výrobkom, službou, alebo technológiou), ktorým poskytujú dlhodobú starostlivosť (2 – 3 roky). Okrem všestranného podnikateľského poradenstva poskytujú začínajúcim podnikateľom aj materiálnu podporu, slúžia ako inkubátory pre malé inovatívne firmy. Prostredníctvom európskej siete inovatívnych centier (EBN), sprostredkujú kontakty s firmami pracujúcimi v rámci tejto siete.

BIC poskytujú v rámci svojej podpory nasledujúce služby:

- 1. Prvostupňové konzultácie**
- 2. Starostlivosť o inovatívne firmy** – pre klientov s inovatívnym zameraním.
- 3. Odborné semináre** – pre existujúcich podnikateľov zamerané na kľúčové oblasti podnikania ako sú právo, dane, účtovníctvo a ekonomika, financie, oblasť technológií, patenty, rizikové financovanie, atď.
- 4. Komplexný vzdelávací – poradenský program** pre nezamestnaných.

## **4. OSOBNOSŤ PODNIKATEĽA**

---

### **Sumár získaných poznatkov**

Podnikateľský potenciál má jednu zo schopností nájsť a vytvárať podnikateľské príležitosti, zabezpečiť zdroje na podnikanie a akčne a efektívne realizovať podnikateľskú činnosť. Významná je motivácia podnikateľa, manažérske schopnosti, odborné znalosti a prax. Ďalšie dôležité znaky sú: efektívna práca s informáciami, tvorivosť, rešpektovanie rizika, komunikatívnosť, ekonomické myslenie a schopnosť plánovať. Pri vstupe do podnikania je dôležitá fáza prípravy, ktorá odstráni znalostné deficity a osvojí typové podnikateľské rutiny. Kontinuálne vzdelávanie je dôležité počas celého podnikania.

### **KONTROLNÉ OTÁZKY**

1. Charakterizujte podnikateľský potenciál.
2. Uveďte hlavné motívy pre samostatné podnikanie.
3. Ktoré manažérske schopnosti sú dôležité pre malého podnikateľa.
4. V čom je schopnosť podnikateľa využívať podnikateľské príležitosti.
5. Charakterizujte schopnosť podnikateľa získať a používať zdroje na podnikanie.
6. Diskutujte o predsudkoch a realite podnikateľa.
7. Kde možno získať podnety na podnikanie.
8. Ako postupovať pri výbere partnerov do podnikateľského tímu.
9. Charakterizujte optimálny postup vzdelávania a tréningu na podnikanie.
10. Uveďte príklady podporných zdrojov na prípravu podnikania.

### **Glosár kľúčových slov**

podnikateľský potenciál – 44  
podnikateľská motivácia – 45  
manažérske schopnosti – 46  
spôsobilosť pre zdroje – 49  
vzdelávanie podnikateľa – 52

### **Literatúra a doplňujúce zdroje**

13, 16, 5, 12

[www.ibispartner.sk](http://www.ibispartner.sk): Portál pre rozvoj ľudí a organizácií

[www.nvf.cz](http://www.nvf.cz): Národní vzdělávací fond

[www.sarc.sk](http://www.sarc.sk): SARC – centrum pre rozvoj, vedu a technológie

[www.nadsme.sk](http://www.nadsme.sk): Národná agentúra pre podporu malého a stredného podnikania.

[www.oecd.com](http://www.oecd.com): Organisation for Economic Co-operation and Development

# 5. Konceptia podnikania

### Ciele lekcie:

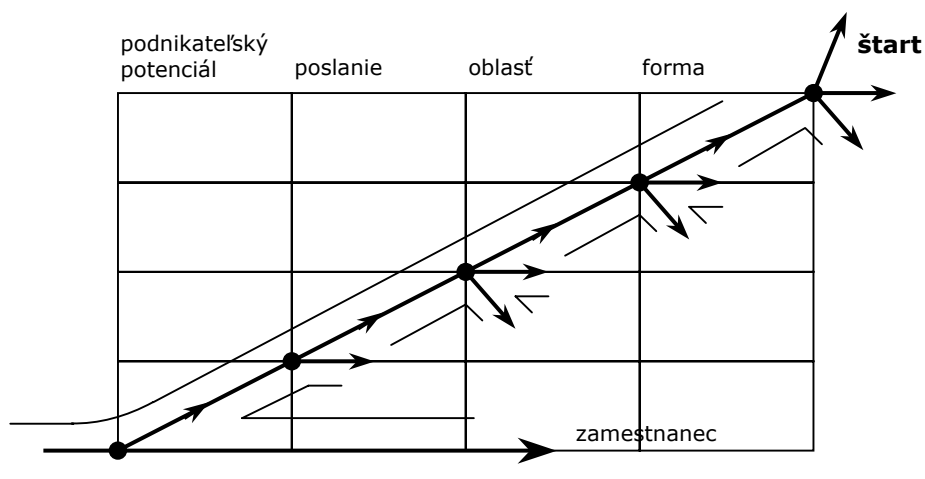
Osvojenie postupu pri formulácii poslania firmy, oblasti podnikania a formy podnikania. Tieto koncepčné otázky budú významne ovplyvňovať efektívnosť podnikania. Oboznámenie s formami podnikov, ich výhodami a preferenciami. Doporučenia pre kúpu, franšising, alebo vybudovanie novej firmy.

V predchádzajúcej kapitole boli analyzované súvislosti týkajúce sa východiskových otázok: Chcem vôbec podnikáť? Mám predpoklady pre podnikanie?

Pred definitívnym rozhodnutím o podnikaní a jeho koncepcii je potrebné vyjasniť otázku: Ako podnikáť?

Symbolický obrázok podnikateľskej križovatky (obr.5.1) špecifikuje koncepčné rozhodovanie do 4 okruhov:

- poslanie budúcej firmy
- forma podnikania
- oblasť podnikania
- spôsob získania firmy



Obr.5.1: Podnikateľské križovatky

## 5.1 Poslanie firmy a oblasť podnikania

Každé podnikanie, každá firma by mala existovať preto, aby v určitých konkrétnych podmienkach niečo docielila. Jej špecifické poslanie, alebo zmysel by mali byť jasné ešte pred jej vznikom. Poslanie firmy sa priebežne spresňuje, ale nemôže byť krátkodobé. Ak sa neskôr činnosť firmy silne odchyľuje od svojho poslania je treba, aby firma znovu hľadala zmysel svojej existencie, novú formu a oblasť podnikania.

Pri formovaní poslania firmy sa doporučuje analýza 5-tich hlavných faktorov:



## 5. KONCEPCIA PODNIKANIA

---

### 1. História

Aj novo zakladaná firma má svoje historické pozadie v znalostiach a praxi podnikateľa a jeho potenciálnych zamestnancov. Historické faktory sa dajú identifikovať aj v celom podnikateľskom okolí (zákazníci, infraštruktúra a pod.). Platí všeobecne zásada, že poslanie nového podnikania nemá byť kontroverzné s históriou.

### 2. Aktuálne preferencie cieľov

Vyjadruje všeobecne platný princíp cieľovosti podnikania. V tejto etape prípravy podnikania sa formujú len rámcové ciele. Zdôrazňuje sa jasné stanovisko k preferencii konfliktných cieľov (napr. prednosť rozvoja firmy pred okamžitým ziskom).

### 3. Trhová orientácia

Rozhoduje sa o rámcovej orientácii na skupinu zákazníkov, teritórium pôsobenia, postoje ku konkurencii, spolupráci a pod.

### 4. Podnikateľské zdroje

Porovnávanie potenciálnych kapitálových, technologických, ľudských a iných zdrojov podnikateľa s potrebami ukazuje, kde budú hlavné podnikateľské príležitosti firmy.

### 5. Kompetencie

Firma by mala pri formulovaní svojho poslania vychádzať zo zreteľných kompetencií. Vymedzuje tým svoju určitú špecializáciu a silné stránky.

Napísanie prehlásenia o poslaní firmy nie je jednoduchou záležitosťou. Súvisí to s tým, že prehlásenie musí jednoznačne vyjadriť podnikateľskú filozofiu firmy. Formulácia poslania má byť stručná, jasne zrozumiteľná pre všetkých ktorých oslovuje: zákazníkov, zamestnancov, verejnosť a pod.

Poslanie firmy má okrem hore uvedených faktorov obsahovať aj:

- motivačné prvky pre stimuláciu úsilia podnikateľa a zamestnancov
- perspektívu smerovania firmy najmenej pre obdobie 3-5 rokov
- dominantné znaky činnosti a podnikateľskú politiku firmy

## Oblasť podnikania

Definovanie oblasti podnikania je potrebné z nasledovných dôvodov:

- odlíšenie pôsobnosti firmy od iných podnikateľských subjektov
- identifikácia vzťahov k podnikateľskému okoliu a legislatíve
- určenie vzťahov k zákazníkom
- východiskový bod pre analýzy, stratégiu k podnikaniu a podnikateľský plán.

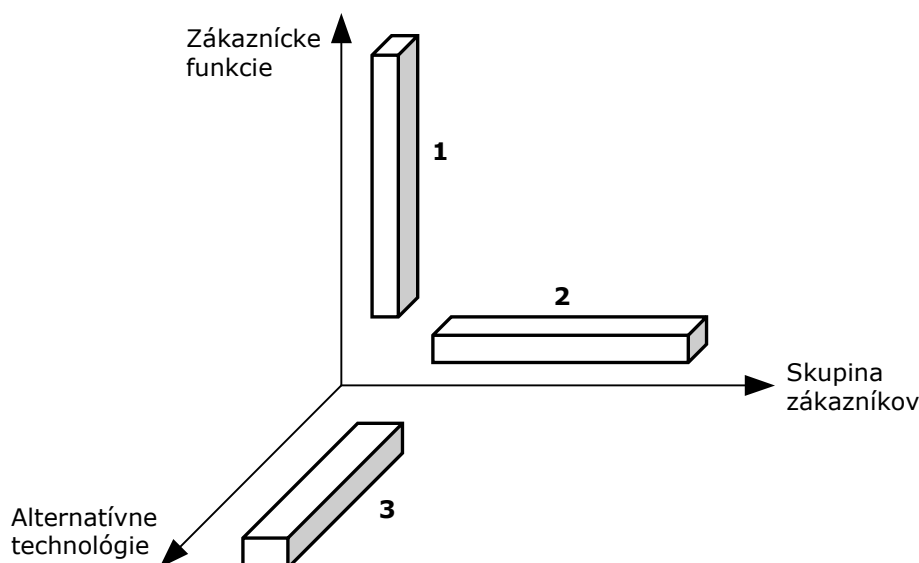
Podnikatelia často definujú svoju oblasť prostredníctvom výrobkov, ktoré vyrábajú alebo služieb, ktoré poskytujú. Tento prístup je niekedy v rozpore s modernou zákazníckou orientáciou podnikania. V praxi vznikajú problémy aj z toho, že výrobky sa menia rýchlejšie ako potreby zákazníkov.

Pri definovaní oblasti podnikania sa doporučuje vychádzať z troch základných parametrov:

1. Skupina zákazníkov, ktorí budú uspokojovaní.
2. Uspokojované potreby zákazníkov (funkcie podnikania).
3. Technológie prostredníctvom, ktorých sa realizuje podnikania.

Na obr.5.2 je schematicky znázornený priestor, v ktorom sa pohybujeme pri definovaní oblasti podnikania

## 5. KONCEPCIA PODNIKANIA



**Obr.5.2: Oblasť podnikania (Abbého model)**

- **Variant 1** ukazuje prípad, ak podnikateľ pre jednu skupinu zákazníkov a jednou technológiou plní rôzne funkcie (napr. tlačiareň na univerzite vydáva skriptá, propagačné materiály, vedecké správy, administratívne tlačivá).
- **Variant 2** je príklad výrobku (skupiny výrobkov) na báze jednej technológie pre rôznych zákazníkov. Firma vyrába vysávače pre domácnosti, laboratória, priemysel.
- **Variant 3** predstavuje podnikanie s variantnými technológiami. Podnikateľ vyrába napr. stoličky z dreva, kovu, plastov.

V prípade, že firma podniká vo viacerých oblastiach je účelné uplatňovať organizačnú štruktúru obchodných jednotiek. Každá z nich má svoju skupinu zákazníkov, funkciu a technológiu. Spravidla má aj decentralizované riadenie.

Iné spôsoby definovania oblasti podnikania uplatňujú širší okruh ukazovateľov. Napr.:

- dominantné výrobky alebo služby
- hlavný materiál (drevo, kov, ...)
- hlavná technológia
- skupina zákazníkov
- potreby zákazníkov
- špecializácia podnikania
- portfólia aktivít

V našej legislatíve pri zápise firiem do obchodného registra sa používa v tejto súvislosti pojem „predmet činnosti“. Napr.:

- Výroba poľnohospodárskych strojov, servis poľnohospodárskych strojov, prenájom poľnohospodárskych strojov, poradenská činnosť s poľnohospodárskymi strojmi, ...
- Manažérske a inžinierske služby v oblasti strojárkej výroby. Prieskumy trhu, príprava výrobných programov, racionalizácia výroby, spracovanie podnikateľských a revitalizačných programov.

Ak sa pozrieme do zápisov o registrácii firiem, často nájdeme veľkú šírku oblasti podnikania aj u malých firiem. Na prvý pohľad je zrejmé, že z hľadiska zdrojov a znalosti nie je to reálny podnik. Podnikateľ skúša všeličo možné bez premyslenej podnikateľskej stratégie.

## 5. KONCEPCIA PODNIKANIA

---

### Stanovenie strategických cieľov

Moderný manažment spracovateľskej výroby vymedzuje 3 skupiny strategických cieľov:

1. Zvyšovanie pridanej hodnoty výrobkov a služieb  
Tento cieľ súčasne spĺňa:
  - požiadavky zákazníkov (preferencia nových, vysokokvalitných výrobkov a služieb)
  - zvyšovanie tržieb na jednotku produkcieHlavné smery realizácie cieľa:
  - vysoké úžitkové hodnoty produkcie
  - variabilnosť a modifikácie výrobkov podľa požiadaviek zákazníkov
  - krátke dodacie lehoty
  - krátke inovačné cykly
  - využívanie nových vedecko-technických poznatkovVýstižne tento cieľ vyjadruje anglický slogan „make money - robiť peniaze“.
2. Znižovanie produkčných nákladov  
Znižovanie spotreby zdrojov vo vnútri produkčného systému (materiál, energia, práca, informácie, obrátový kapitál a pod.). Tento cieľ podporuje konkurencieschopnosť výrobkov a služieb na trhu prostredníctvom nižších cien. Hlavné smery znižovania produkčných nákladov sú:
  - aplikácia progresívnych technológií
  - pružná automatizácia
  - úsporné organizačné štruktúry
  - efektívne riadenie produkčného systémuTento cieľ charakterizuje anglicky „save money – sporiť peniaze“.
3. Minimalizácia fixných nákladov (investícií)  
Tento cieľ vyjadruje tendenciu riešiť konflikt medzi
  - rastúcimi nákladmi na inovácie výrobkov a technológií
  - potrebou znižovať fixné nákladyMinimalizácia fixných nákladov sa dosahuje
  - pružnosťou výrobných základne
  - elimináciou nadbytočnosti
  - vysokou úrovňou využívania zdrojov

Uvedené ciele tvoria hierarchický systém v ktorom je

- |                                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| 1. zvyšovanie hodnoty produkcie | - strategický cieľ |
| 2. znižovanie nákladov          | - operačný cieľ    |
| 3. minimálne investície         | - realizačný cieľ  |

### Odporúčenia

---

1. Precízne definovanie oblasti podnikania je dôležité pre novozakladané firmy. Súvisí to s potrebou identifikácie novej firmy, obmedzenosťou zdrojov a náročnosťou vypracovania podnikateľskej stratégie.
2. Oblasť podnikania nie je statický faktor. Pri významnej zmene podmienok je nutné redefinovanie oblasti. Pri významných inováciách tiež dochádza k zmene oblasti podnikania.
3. Jednotlivé oblasti podnikania majú svoje vlastné špecifiká, faktory úspešnosti, riziká (náročnosť na kapitál, iné na medzinárodný trh) a pod.

## 5. KONCEPCIA PODNIKANIA

---

4. Rôzne oblasti podnikania majú rôzne životné cykly výrobkov (perspektívy zmien).
5. Najčastejšie chyby pri definovaní oblasti podnikania sú:
  - príliš úzka oblasť (obmedzuje podnikateľské príležitosti)
  - príliš široká oblasť (nedostatočná koncentrácia zdrojov)
6. Základné kritériá pri výbere oblasti podnikania sú:
  - množstvo kapitálu pre začatie podnikania
  - predpokladaný trhový potenciál (odbyt, konkurencia)
  - miera zisku, riziko, návratnosť kapitálu.

### 5.2 Forma podnikania

Ku koncepčným otázkam pri rozhodovaní o podnikaní patrí otázka jeho formy vyjadrená predpokladanými vlastníckymi vzťahmi a legislatívnym usporiadaním podniku.

Dôležité faktory pre rozhodovanie o forme podnikania:

- predpokladaná veľkosť firmy (počet zamestnancov, respektíve zakladateľov, objem produkcie, množstvo základných prostriedkov, veľkosť areálu, sortiment výrobkov, objednávok, obrat a pod.)
- lokalizácia (prístup na trhy, kooperačné možnosti, využitie cudzích zariadení)
- kapitálová orientácia (materiál, tovar, pracovné výkony, priestor, finančné prostriedky a pod.)
- možnosť voľby právnej formy subjektu – živnosť, obchodná spoločnosť, akciová spoločnosť, družstvo, záujmové združenie právnických osôb a pod.
- predpokladaný systém riadenia a organizačná štruktúra
- odbytová orientácia (trhové segmenty, odbytové kontakty a od.)
- financovanie majetku (podieľ zakladateľov, vklad cudzieho kapitálu a pod.)
- ručenie (bezprostredné, čiastkové alebo nepriame)
- bonita (kontinuita vedenia a rozhodovania, otázky ručenia, vlastné financovanie).

V Slovenskej republike rozlišujeme podľa vlastníctva tieto druhy podnikov a organizácií:

#### 1. Podnik jednotlivca

Ohlasovacie živnosti môžu byť vykonávané na základe ohlásenia.

- remeselné, kde odborná spôsobilosť sa preukazuje dosiahnutím určitého stupňa vzdelania a praxou (zámočníctvo, tlač kníh a novín,...)
- viazané, kde odborná spôsobilosť je upravená osobitnými predpismi (výroba elektrických prístrojov, stavba budov,...)
- voľné, na vykonávanie ktorých zákon nevyžaduje odbornú, alebo inú spôsobilosť (sprostredkovanie obchodu,...)

Koncesované živnosti

Koncesia je štátne povolenie na vykonávanie určitej činnosti. Podmienky sú viazané na odbornú spôsobilosť, spoľahlivosť a fakultatívne podmienky (pohostinstvo a ubytovanie, taxislužba,...)

## 5. KONCEPCIA PODNIKANIA

---

### 2. Obchodné spoločnosti

*Personálne spoločnosti*, ktorých charakteristickým znakom je bezprostredná účasť jednotlivých spoločníkov na podnikaní.

- Verejná obchodná spoločnosť (v.o.s)
- Komanditná spoločnosť (k.s.)

*Kapitálové spoločnosti*, pre ktoré je charakteristická kapitálová účasť.

- Spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o)
- Akciová spoločnosť (a.s)

### 3. Družstvá

Družstvo je spoločenstvo počtu osôb založeného za účelom podnikania, alebo zabezpečenia hospodárskych, sociálnych, alebo iných potrieb svojich členov (poľnohospodárske, bytové, stavebné a iné)

### 4. Podnikanie neziskových organizačných foriem

- Občianske združenia, spoločnosti, zväzy, hnutia, kluby a odborové organizácie, ktoré sa zameriavajú na ciele stanovené členmi.
- Politické strany a hnutia.
- Náboženské spoločnosti.
- Rozpočtové a príspevkové organizácie: Sú spravidla zriaďované ústrednými orgánmi štátnej správa a orgánmi miestnej samosprávy na plnenie verejnoprospešných činností.

Pre hospodárenie *príspevkových organizácií* je charakteristické, že časť svojich výdavkov uhrádzajú z vlastných príjmov. Tieto príjmy spravidla nepostačujú na úhradu celkových výdavkov a preto dostávajú na vyrovnanie svojich rozpočtov príspevky z vyššieho rozpočtu („príspevkové organizácie“). Tento typ organizácie je známy napr. z oblasti kultúry a osvetu (divadlá, múzeá, galérie, kultúrno-osvetové strediská) zdravotníctva a vedecko-výskumných inštitúcií a pod.

*Rozpočtové organizácie* sú svojimi príjmami a výdavkami napojené na štátny rozpočet alebo rozpočet orgánu miestnej samosprávy (daňové úrady, úrady práce, súdy, útvary polície, požiarnej ochrany a pod.).

- Verejnoprávne organizácie.
- Nadácie, ktoré plnia verejnoprospešné funkcie humanitného charakteru, na ochranu životného prostredia, kultúrnych a prírodných hodnôt, zdravia a vzdelanosti.
- Obce
- Združenia, komory a spoločenstvá.  
Tieto nemajú za cieľ vytvárať zisk, ktorý by sa mal deliť medzi majiteľov, ale tento sa používajú v súlade so štatútom organizácie.

### 5.3 Individuálne a spoločné podnikanie

Východiskovou otázkou pri riešení formy podnikania je rozhodnutie o individuálnom alebo spoločnom podnikaní.

#### Individuálne podnikanie

Podnikateľ je vlastníkom, sám vykonáva všetky funkcie podnikateľa a nesie celú zodpovednosť za riadenie a fungovanie firmy. V malom podnikaní je

## 5. KONCEPCIA PODNIKANIA

dominantné individuálne vlastníctvo (v USA 70% všetkých firiem, v službách až 80%). Je to najstaršia a najviac overená forma podnikania.

VÝHODY	NEVÝHODY
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Najjednoduchšia forma organizácie</li><li><input type="checkbox"/> Úplná nezávislosť v riadení a konaní</li><li><input type="checkbox"/> Pružnosť</li><li><input type="checkbox"/> Legislatívne výhody</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Limitovaný kapitál</li><li><input type="checkbox"/> Malá dôvera bánk</li><li><input type="checkbox"/> Nedostatočný manažment</li><li><input type="checkbox"/> Limitovaná životnosť</li><li><input type="checkbox"/> Osobné ručenie vlastníka za všetky záväzky firmy</li></ul>

Za hlavný problém individuálneho vlastníctva sa považuje limitovaný kapitál a osobné neobmedzené ručenie za dlhy.

### Partnerstvo

Spojenie niekoľkých vlastníkov odstraňuje čiastočne problémy s limitmi kapitálu a deľby podnikateľskej práce za cenu viacerých organizačno-legislatívnych zložitostí.

Partneri na základe dohody robia všetky obchodné rozhodnutia a podieľajú sa na zisku, ako aj na riadení. Partner, ktorý sa nepodieľa na riadení je tzv. tichým spoločníkom.

VÝHODY	NEVÝHODY
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Spojenie viacerých zdrojov kapitálu</li><li><input type="checkbox"/> Spájanie viacerých ideí podnikania</li><li><input type="checkbox"/> Možnosťou špecializácie pri riadení</li><li><input type="checkbox"/> Podobne ako u jedného vlastníka legislatívne výhody a jednoduchá organizácia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Možnosť nesúhlasu a rozporov spoločníkov</li><li><input type="checkbox"/> Problémy s kompetenciami</li><li><input type="checkbox"/> Malá dôvera bánk, delenie zisku</li><li><input type="checkbox"/> Osobné ručenie za dlhy</li></ul>

Špeciálnou formou partnerstva sú rodinné firmy. Výhody tejto formy podnikania sú:

- najlepšie interpersonálne vzťahy vo firme
- zabezpečenie rodiny ako jeden z hlavných motívov podnikania
- viacgeneračná perspektíva

Pri rozhodovaní o rodinnej firme je dôležité:

1. Určiť zodpovednosť jednotlivých členov rodiny, osobitne vedenie podnikania.
2. Určiť spôsob odmeňovania (podiel na zisku).
3. Spôsob rozhodovania pri nesúhlase.
4. Vzťahy s cudzími zamestnancami.

### Korporácie

Forma podnikateľskej organizácie, ktorej vlastníckmi sú početní akcionári. V tejto forme je podnikateľská spoločnosť oddelená (ako samostatná právnická osoba) od jej vlastníkov.

## 5. KONCEPCIA PODNIKANIA

VÝHODY	NEVÝHODY
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Možnosť sústrediť veľký kapitál</li><li><input type="checkbox"/> Profesionálne riadenie činnosti</li><li><input type="checkbox"/> Obmedzenie ručenia za dlhy akcionármi</li><li><input type="checkbox"/> Stabilita a trvácnosť</li><li><input type="checkbox"/> Jednoduchosť zmien vo vlastníctve</li><li><input type="checkbox"/> Diverzifikácia činnosti znižuje riziká</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Zložitá organizácia štruktúra</li><li><input type="checkbox"/> Nie je priama väzba medzi vlastníctvom a podnikaním</li><li><input type="checkbox"/> Prísne legislatívne podmienky</li><li><input type="checkbox"/> Nižšia úroveň pružnosť</li></ul>

### Odporúčenia

1. Výhodami živnostenskej právnej formy malého podnikania je:
  - jednoduchosť vzniku
  - jednoduchosť riadenia
  - určité zvýhodnenia tejto formy
  - nie je nutné deponovať žiadne zákonom predpísané finančné prostriedky
2. Nevýhody živnostenského podnikania sú
  - ručenie živnostníka za záväzky celým svojim majetkom
  - nejasnosť kapitálového základu
  - sústredenie zodpovednosti na jednu osobu
  - problémy v prípadoch zodpovedných zástupcov
  - problémy pri koncesovaných činnostiach
  - problémy rastu firmy
3. V praxi preferovanou právnou formou malého podnikania sú spoločnosti s ručením obmedzeným. Spájajú výhody relatívnej právnej jednoduchosťi s partnerským podnikaním a obmedzeným ručením za záväzky.
4. V praxi nedocenenou formou sú záujmové združenia . Ich výhodou je možnosť pružne v stanovách stanoviť pravidlá spolupráce a dočasná forma činnosti.

### 5.4 Kúpa, franšising, nová firma

Koncepciu podnikania vo veľkej miere určuje rozhodnutie o spôsobe ako vytvoriť podnikateľský subjekt.

Rozhodovacie kritéria pre výber sú najmä:

- čas
- riziká
- oblasť
- disponibilný kapitál
- osobný potenciál znalostí
- príležitosť

Možno pripomenúť, že spôsob získania firmy nemá podstatný vplyv na úspešnosť podnikania. Chyba vo výbere však môže zapríčiniť neúspešnosť.

#### Nákup existujúcej firmy

Je to najrýchlejší spôsob ako zabezpečiť zdroje na podnikanie. Treba uvažovať o dvoch hraničných situáciách. Dobrá firma je zriedka na predaj za prijateľnú cenu, kúpiť si problémy nestojí za to ani pri minimálnej cene. Problematika akvizícií firiem je vo všeobecnosti jeden z najzložitejších problémov ekonomickej teórie a praxe. Uvádzame základné doporučenia, ktorými sa treba riadiť pri rozhodovaní o nákupe existujúcej firmy:

## **5. KONCEPCIA PODNIKANIA**

---

1. Výhodnosť nákupu za veľmi dobrú cenu
  - pri privatizácii
  - pri predaji z osobných dôvodov (úmrtie majiteľa, choroba, zmena bydliska, prechod do iného podnikania a pod.).
2. Eliminácia začiatkových problémov podnikania
  - zriaďovanie firmy
  - operačné postupy
  - distribúcia
  - získavanie zákazníkov
3. Možnosť využitia výhody – začať ihneď podnikáť a zdokonaľovať firmu.
4. Nižšia miera rizika v prípade nákupu ziskovej, dobre fungujúcej firmy. Hodnoverné údaje o zákazníkoch, polohovej výhodnosti, personále, cenovej politike a pod. umožnia podnikanie s nižším stupňom rizika.
5. Výhoda zabehnutého dodávateľského a odbytového systému.
6. Posúdiť starostlivo pracovníkov existujúcej firmy
  - vzdelanie, zručnosť, flexibilita
  - absencie, úroveň vzťahov
  - produktivita, využitie kapacít
  - možnosť výmeny
7. Hodnotiť vybavenie firmy
  - fyzické a morálne opotrebenie technických zariadení
  - úroveň využitia (prestoje z porúch)
  - nadbytočnosť zariadení, priestorov, infraštruktúrnych zložiek
  - priestorové možnosti rozširovania
8. Operačná činnosť sa podľa týchto kritérií
  - % výrobkov a služieb s problémami (reklamácie, znaky nekvality, zastaralosť a pod.)
  - technologická progresívnosť kontra vyčerpanosť inovačného potenciálu
  - včasné plnenie zákaziek a spokojnosť zákazníkov
9. Pri trhovej pozícii skúmame , či existujú faktory pre pozitívne alebo negatívne zmeny trhu (napr. nový konkurent v lokalite, dlhodobá nezamestnanosť zákazníkov v regióne, a marketingové pozície firmy).
10. Dôležité finančné aspekty sú: veľkosť dodatočných investícií a predpoklad stability ziskovosti.
11. Informácie si overte aj z nezávislých zdrojov. Napr. jednaním so stálymi zákazníkmi, zamestnancami, dodávateľmi a bankou.
12. Nekupujte firmu, ktorá má ťažkosti v odbyte, v silnej konkurencii, alebo inom dôležitom faktore. Zmena je obťažnejšia ako založenie novej firmy.
13. Ak má firma menšie nedostatky, kupujte len ak evidentne poznáte spôsoby ako ich odstrániť.
14. V niektorých prípadoch môžete kúpiť firmu od exekútora a môžete pokračovať v likvidácii podnikania, alebo sa pokúsiť zo zdravých častí vybudovať nové podnikanie.

### **Licenčný podnik (franšising)**

#### **Franšising**

Je forma obchodnej spolupráce medzi samostatnými podnikateľmi, upravená zmluvne, v ktorej jedna strana (franšisor) poskytne iným subjektom (franšisantom) právo používať predmet podnikania na základe vlastnej



## **5. KONCEPCIA PODNIKANIA**

---

marketingovej a produkčnej koncepcie. Franšisor za túto licenciu dostáva zodpovedajúcu odmenu. Franšisor kontroluje použitie značky (technológie, postupov a pod.), aby bola dodržaná jednotná prezentácia na trhu a zodpovedajúca kvalita výrobkov alebo služieb. Franšisor okrem výrobku a značky spravidla poskytuje aj:

- marketingovú podporu
- know-how
- prípravu ľudí
- zapojenie do dodávateľskej siete
- inovácie

Výhody tejto formy podnikania:

1. Licenčný spôsob predstavuje záruku kvalitných výrobkov alebo služieb zodpovedajúcich požiadavkám zákazníka.
2. Prevzatie licencie je spravidla lacnejšie ako zakladanie úplne nového podniku .
3. Zníženie rizika podniku. Iba 5-10% franšisingových firiem skrachuje.
4. Eliminácia najväčších problémov začínajúceho podnikateľa s
  - vývojom výrobku alebo služby
  - vývojom technológie
  - získaním mena medzi odberateľmi.
5. Sieť spolupráce v danom teritóriu (iní podnikatelia v regiónoch, subdodávateľia).

Pri rozhodovaní sa hodnotí ako dlho franšisor pôsobí na trhu a aká je jeho reputácia. Dôležité je aj hodnotenie hodnovernosti predpokladaného zisku, najlepšie u iného držiteľa licencie a hodnotenie služieb, ktoré sú poskytnuté.

- program pre prípravu pracovníkov a manažmentu,
- marketingová podpora,
- technická pomoc pri zriaďovaní (stroje, projekty,...),
- kapitál, úvery

Dôležitá je analýza licenčných poplatkov a výšky potrebného kapitálu na zriadenie firmy a obmedzení z hľadiska teritória, dĺžky kontraktu a vzťahov s inými držiteľmi licencie. Posúdiť treba aj ochranu pred konkurenciou a možnosť predaja licencie.

Držiteľ zmluvy ďalej hodnotí:

- prínosy licenčnej zmluvy v protiklade s obmedzením vlastnej podnikateľskej nezávislosti,
- pripravenosť splniť záväzky vyplývajúce zo zmluvy,
- dodržiavanie noriem kvality,
- súhlas s vykonávanými kontrolami,
- presné dodržiavanie obchodnej stratégie,
- povinný nákup surovín, know – how, ...
- pravidlá účasti na doplňujúcich školeniach.

### **Založenie novej firmy**

Väčšina firiem v malom podnikaní je novozriadená. Osobitne túto formu preferujú dynamickí a odvážni podnikatelia, pretože takto majú viac možností realizovať svoje ciele a predstavy.

## **5. KONCEPCIA PODNIKANIA**

---

Problematike zriaďovania novej firmy sú venované ďalšie kapitoly, preto na tomto mieste uvádzame len rámcové podmienky a rozhodovacie kritéria.

Hlavné výhody novozaloženej firmy:

1. Nemá podstatné vonkajšie limity (vysoká voľnosť v rozhodovaní o poslaní, oblasti, veľkosti, právnej forme a pod.).
2. Nie je zaťažená historickými dlhmi (zlé meno, úvery, nevykonní pracovníci a pod.).
3. Má voľný priestor pre využitie nových príležitostí (trhy, technológia, poznatky, manažment a pod.).
4. Firmu možno koncipovať „na mieru“ podnikateľského tímu a okolia v ktorom bude pôsobiť.

Podmienky založenia novej firmy:

1. Jasná predstava o výrobkoch a službách poskytovaných podnikaním.
2. Jasná predstava o trhu.
3. Dostatok znalosti o všetkých otázkach podnikania
  - podnikateľské priestory
  - technika a technológia
  - personálne riadenie
  - plánovanie
  - marketing
  - legislatíva
  - ekonomika
  - účtovníctvo
4. Dostatok osobného akčného potenciálu na prekonávanie rizík.
5. Jasná predstava o kapitálovom zabezpečení podniku.
6. Jasné výhody založenia novej firmy (potenciálna konkurencia schopnosť).

Zriaďovanie nových podnikov na tzv. „zelenej lúke“ je dôležité aj z hľadiska vzniku nových pracovných miest. Novo vznikajúce malé firmy sú všeobecne považované za hlavný nástroj riešenia problémov vysokej nezamestnanosti.

Budovanie nového podniku od základu zaťažuje podnikateľa radom špecifických jednorázových úloh súvisiacich s projektovaním, výstavbou, nákupom, oživovaním produkčného systému a pod. Novou príležitosťou na štart nových podnikov sú podnikateľské inkubátory, kde v rámci podpory malého podnikania sú prenajímané priestory, technika a podporné služby umožňujúce prekonať štartovacie problémy začínajúcich podnikateľov.

## **5. KONCEPCIA PODNIKANIA**

---

### **Sumár získaných poznatkov**

Koncepciu „ako podnikat“ vymedzuje poslanie podniku, oblasť podnikania, právna forma podnikania a spôsob vzniku produkčného systému. Poslanie firmy obsahuje históriu, ciele, trhovú orientáciu, podnikateľské zdroje a kompetencie. Oblasť podnikania definujú tri zložky: skupina zákazníkov, ich uspokojované potreby a technológie, prostredníctvom ktorých sa realizuje podnikanie. V MaSP sa doporučuje podnikanie formou živnosti, alebo spoločnosti s ručením obmedzeným. Podnikanie so spoločníkmi je potrebné ak jednotlivec nemá dostatočný kapitál, ale znalosti na podnikanie. Fyzicky vznik podniku možno realizovať nákupom, prenájmom, alebo vybudovaním novej firmy.

### **KONTROLNÉ OTÁZKY**

1. Vysvetlite pojem „podnikateľská križovatka“.
2. Definujte oblasť podnikania prostredníctvom funkcií, zákazníkov a technológií.
3. Uvedte hlavné organizačné formy podnikania.
4. Špecifikujte hlavné riziká pri výbere oblasti podnikania.
5. Aké sú výhody a riziká individuálneho podnikania.
6. Aké sú výhody a riziká spoločného podnikania.
7. V ktorých prípadoch je efektívne začať podnikat formou kúpy existujúcich podnikov.
8. Aké sú možnosti podnikania formou franšisingu.
9. Aké sú výhody stratégie vybudovania nového vlastného podniku.
10. Uvedte a zdôraznite vlastné preferencie pri rozhodovaní o koncepcii podnikania.

### **Glosár kľúčových slov**

podnikateľské križovatky – 56  
poslanie firmy – 56  
oblasť podnikania – 57  
právna forma podnikania – 60  
vytvorenie firmy – 63  
franšising - 64

### **Literatúra a doplňujúce zdroje**

11, 14, 2, 7,

[www.businessnation.com](http://www.businessnation.com): Informačný portál pre malé podnikanie  
[www.nadsme.sk](http://www.nadsme.sk): Národná agentúra pre podporu malého a stredného podnikania.  
[www.sario.sk](http://www.sario.sk): Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu  
[www.bic.sk](http://www.bic.sk): Podnikateľské a inovačné centrum  
[www.szz.sk](http://www.szz.sk): Slovenský živnostenský zväz  
[www.cvti.sk](http://www.cvti.sk): Centrum vedecko-technologických informácií  
[www.trend.sk](http://www.trend.sk): Časopis TREND na internete

# 6. Postup pri začatí podnikania

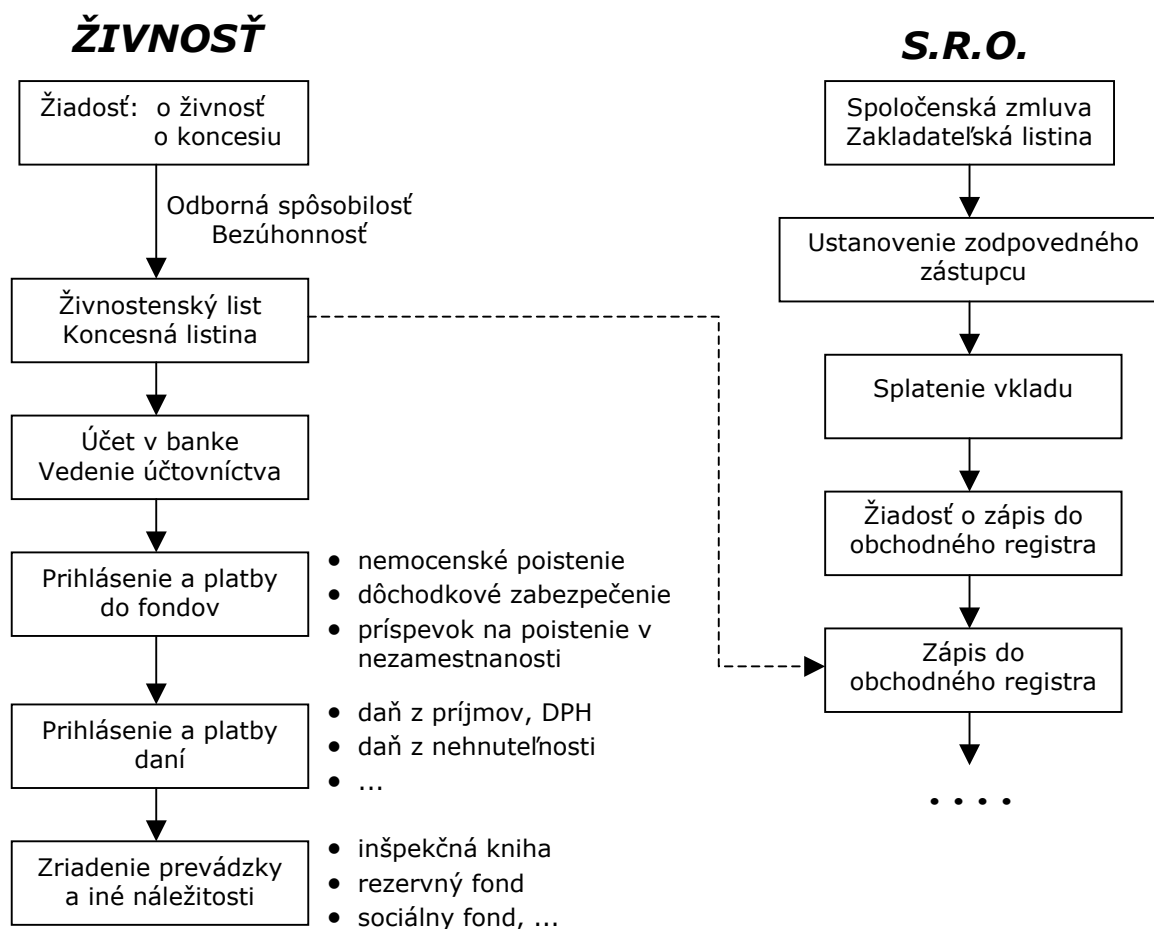
### Ciele lekcie:

Vysvetlenie postupov ako založiť živnosť, alebo spoločnosť s ručením obmedzeným. Oboznámenie s dôležitými krokmi, ktoré podnikateľ musí urobiť pri začatí podnikania. Príklady dokumentácie.

Administratívne kroky pre začatie podnikania možno rozdeliť na 3 základné časti:

1. Získanie oprávnenia na podnikanie: živnostenský list, koncesná listina, zápis do obchodného registra.
2. Splnenie náležitostí prihlásenia sa na platby odvodov (nemocenské poistenie, dôchodkové zabezpečenie, príspevok na poistenie v nezamestnanosti) a platby daní.
3. Ďalšie náležitosti ako sú vedenie účtovníctva, zriadenie prevádzkarní, vytváranie fondov a iné.

Schéma základných administratívnych krokov pre začatie podnikania je na obr. 6.1.



**Obr.6.1: Základné administratívne kroky pri začatí podnikateľskej činnosti**

## **6. POSTUP PRI ZAČATÍ PODNIKANIA**

---

### **6.1 Založenie živnosti**

#### **Prevádzkovanie živností**

Živnosť môže prevádzkovať fyzická osoba, živnostník, ak splní podmienky ustanovené zákonom o živnostenskom podnikaní a ak to neobmedzujú alebo nevylučujú osobitné zákony. Osoba s bydliskom mimo územia SR (zahraničná osoba) môže na území SR prevádzkovať živnosť za rovnakých podmienok a v rovnakom rozsahu ako slovenské osoby.

Všeobecné podmienky sú:

- vek nad 18 rokov,
- spôsobilosť na právne úkony,
- bezúhonnosť.

Osobitné podmienky sú: - odborná alebo iná spôsobilosť upravená samostatnými právnymi normami a predpismi. Ak ju nespĺňa podnikateľ, musí ustanoviť zodpovedného zástupcu.

#### **Preukazovanie odbornej spôsobilosti:**

##### *Remeselné živnosti*

Odborná spôsobilosť sa preukazuje výučným listom alebo iným dokladom o riadnom ukončení učebného odboru alebo študijného odboru a dokladom o vykonaní najmenej 3-ročnej praxe v odbore.

Doklady o odbornej spôsobilosti sa preukazujú:

- výučným listom alebo iným dokladom o ukončení príbuzného odboru a dokladom o vykonaní najmenej 3-ročnej praxe v odbore,
- vysvedčením o maturitnej skúške na SOŠ alebo SOU, gymnáziu s predmetmi odbornej výchovy, nadstavbovom štúdiu v rovnakom odbore a dokladom o vykonaní najmenej 2-ročnej praxe v odbore, príp. v príbuznom odbore,
- dokladom o ukončení SŠ a osvedčením o získanom vzdelaní v akreditovanej vzdelávacej ustanovizni a dokladom o najmenej 3-ročnej praxi v odbore, príp. v príbuznom odbore,
- diplomom o absolvovaní VŠ v príslušnom odbore a dokladom o vykonaní najmenej 1-ročnej praxe v odbore, príp. v príbuznom odbore,
- dokladom o vzdelaní alebo osvedčením o získanom vzdelaní v akreditovanej vzdelávacej ustanovizni a osvedčením o vykonaní kvalifikačnej skúšky.

##### *Viazané a koncesované živnosti*

Odborná spôsobilosť u viazaných a koncesovaných živností je upravená osobitnými predpismi.

##### *Voľné živnosti*

Na prevádzkovanie týchto živností musia byť splnené všeobecné podmienky. Preukazovanie odbornej ani inej spôsobilosti sa nevyžaduje.

## **6. POSTUP PRI ZAČATÍ PODNIKANIA**

---

### **Ohlásenie živnosti**

Doklady potrebné pri ohlásení živnosti:

1. doklad o vzdelaní pri remeselnej alebo viazanej živnosti (zodpovedného zástupcu, ak je ustanovený)
2. doklad o praxi pri remeselnej alebo viazanej živnosti (zodpovedného zástupcu, ak je ustanovený)
3. výpis z registra trestov nie starší ako 3 mesiace (zodpovedného zástupcu, ak je ustanovený)
4. oprávnenie užívať nehnuteľnosť, v ktorej je zriadená prevádzkareň a miesto podnikania, ak ich adresy sú odlišné od miesta bydliska
5. vyhlásenie zodpovedného zástupcu, že nemá súdom alebo správnym orgánom určený zákaz činnosti týkajúci sa prevádzkovania živnosti
6. súhlas zodpovedného zástupcu s ustanovením do funkcie
7. úhrada správneho poplatku

Žiadosť o koncesiu je predložená živnostenskému úradu podľa bydliska fyzickej osoby. Doklady potrebné pri žiadosti o koncesiu sú: preukaz spôsobilosti - osvedčenie (zodpovedného zástupcu, ak je ustanovený) a doklady, potrebné pri ohlásení živnosti.

**Vznik oprávnenia prevádzkovať živnosť vzniká** pri ohlasovacích živnostiach dňom ohlásenia, alebo ak je v ohlásení uvedený neskorší deň začatia živnosti, týmto dňom a pri koncesiách dňom doručenia koncesnej listiny.

Preukazom živnostenského podnikania je:

- živnostenský list
- koncesná listina
- výpis zo živnostenského registra

### **6.2 Založenie obchodnej spoločnosti**

Pre založenie obchodnej spoločnosti platia nasledovné pravidlá:

1. Fyzická osoba (FO) môže založiť len spoločnosť s ručením obmedzeným - prostredníctvom zakladateľskej listiny.
2. Ostatné spoločnosti môže fyzická osoba založiť s viacerými spoločníkmi/zakladateľmi - spoločenská/zakladateľská zmluva.

Oprávnenie podnikateľa pre obchodnú spoločnosť vzniká zápisom do obchodného registra (OR).

Dokumenty potrebné k zápisu do OR sú:

- návrh na zápis do obchodného registra podpísaný všetkými konateľmi,
- spoločenská zmluva, alebo zakladateľská listina, príp. stanovy,
- písomné vyhlásenie správcu vkladu o splatení vkladu, alebo jeho časti jednotlivými spoločníkmi,
- znalecký posudok, ak sa do spoločnosti vložili nepeňažné vklady,
- oprávnenie na podnikanie v predmete podnikania, ktorý sa navrhuje zapísať, ak ja spoločnosť založená na účel podnikania,
- výpis z registra trestov prvých konateľov,

## **6. POSTUP PRI ZAČATÍ PODNIKANIA**

---

- ak spoločnosť založila jedna fyzická osoba, písomné vyhlásenie, že nie je jedným spoločníkom vo viac ako dvoch spoločnosti s.r.o.,
- ak spoločnosť založila jedna spoločnosť s.r.o., písomné vyhlásenie, že spoločnosť s.r.o., ktorá je zakladateľom, má viac spoločníkov,
- ďalšie listiny, ktoré osvedčujú skutočnosti podľa osobitných predpisov na založenie a vznik spoločnosti.

### **Poplatky**

Založenie živnosti, alebo spoločnosti s ručením obmedzeným je spojené s úhradou poplatkov:

- za vydanie živnostenského listu, alebo za vydanie koncesnej listiny
- za zápis do obchodného registra
- za pridelenie IČO
- za výpis z registra trestov
- za autorizáciu inšpekčnej knihy
- miestne poplatky najmä:
  - za užívanie verejného priestranstva
  - za užívanie bytu alebo časti bytu na iné účely ako na bývanie
  - za ubytovaciu kapacitu
  - z predaja alkoholických nápojov a tabakových výrobkov
  - z reklamy, za zábavné hracie prístroje, za predajné automaty
  - za zber, prepravu a zneškodňovanie komunálnych odpadov a drobných stavebných odpadov
  - za pobyt v kúpeľnom mieste alebo mieste sústreďeného cestovného ruchu
- koncesionárske poplatky:
  - za každý rozhlasový alebo televízny prijímač, ktorý sa eviduje v účtovníctve
- za motorové vozidlá
- cestná daň
- za znečisťovanie ovzdušia:
  - platia FO oprávnené na podnikanie, ktoré prevádzkujú veľké, stredné a malé zdroje znečisťovania ovzdušia
- za uloženie odpadu
- do recyklačného fondu
  - výrobcovia a dovozcovia vybraných komodít odvádzajú na účet fondu príspevky, ktorých výška je stanovená vyhláškou

### **Založenie bežného podnikateľského účtu**

Finančné operácie sa uskutočňujú prostredníctvom bankových a peňažných ústavov. Úrok zdaňuje banka vo forme preddavku a daňovník celý príjem zdaní ako súčasť základu dane.

## **6.3 Platenie poistného a daní**

Podnikateľ je povinný platiť za seba a za svojich zamestnancov predpísané odvody (tab 6.1):

## 6. POSTUP PRI ZAČATÍ PODNIKANIA

Odvody a poistenie

tab.6.1

<b>Odvody a poistenie</b>	<b>Zamestnávateľ</b>	<b>Zamestnanec</b>
Dôchodkové	- <b>21,75 %</b> (odvody do starobného poistenia, invalidného poistenia a tzv. rezervného fondu)	- <b>7 %</b> (za každé nezaopatrené dieťa sa zamestnancovi znížia odvody o 0,5 %)
Nemocenské	- <b>1,4 %</b>	- <b>1,4 %</b>
Poistenie v nezamestnanosti	- <b>1,0 %</b>	- <b>1,0 %</b>
Zdavotné	- <b>10,0 %</b>	- <b>4,0 %</b>
Úrazové	- <b>0,8 %</b>	-
<b>Spolu</b>	<b>35,2 %</b>	<b>13,4 %</b>

### Účtovníctvo

- Fyzická osoba nezapísaná v obchodnom registri vedie jednoduché alebo podvojnú účtovníctvo
- Fyzická osoba zapísaná v obchodnom registri a obchodná spoločnosť vedie vždy podvojnú účtovníctvo

### Platenie daní

#### Daň z príjmov

Od roku 2004 sa uplatňuje na Slovensku *rovná 19% daň* z príjmov pre fyzické osoby a pre podnikateľov.

Nezdaniteľná časť príjmov pre fyzické osoby:

- 80 832 Sk ročne na daňovníka
- 80 832 Sk ročne na nezamestnaného partnera, resp. rozdiel uvedenou sumou a jeho príjmom

Tieto sumy sa každý rok určujú ako 19,2 násobok životného minima.

- Daňový bonus vo výške 4800 Sk ročne na nezaopatrené dieťa

V roku 2004 sa znížila daň z príjmov podnikov z 25% na *rovnú daň 19%*. Zároveň sa zdanilo úplné oslobodenie rozdeleného zisku od dane.

Zároveň v roku 2004 bola zrušená pre živnostníkov paušálna daň a nahradili ju paušálne výdavky vo výške 25% príjmov, alebo 60% príjmov (pre zákonom určené remeselné živnosti). Do nákladov živnostník počíta aj zaplatené odvody a odpočítateľné položky.

Zároveň sa zaviedlo úplné zrušenie rozdeleného zisku od dane.

Paušálne výdavky nevyžadujú vedenie účtovníctva. Živnostník vedie len evidenciu príjmov v časovom slede, v zásobách a pohľadávkach.

#### Cestná daň

Daňovému úradu príslušnému podľa miesta trvalého pobytu držiteľa je potrebné zaplatiť daň podľa sadzovníka za vozidlo, ktoré sa používa na podnikanie alebo v súvislosti s podnikaním.

#### Daň z pridanej hodnoty (DPH)

Na Slovensku sa od roku 2004 uplatňuje jedna: 19% daň z pridanej hodnoty, ktorá sa pripočítava k cene tovarov a služieb.



## **6. POSTUP PRI ZAČATÍ PODNIKANIA**

---

### **Daň z nehnuteľností**

1. Daň z pozemkov  
Daňovníkom je vlastník pozemku; správca pozemku vo vlastníctve štátu alebo obce; nájomca, ak nájomný vzťah trvá alebo má trvať najmenej 5 rokov a nájomca je evidovaný v katastri nehnuteľností.
2. Daň zo stavieb  
Daňovníkom je vlastník stavby, správca stavby vo vlastníctve štátu alebo obce.
3. Daň z bytov a z nebytových priestorov  
Daňovníkom je vlastník bytu, vlastník nebytového priestoru v bytovom dome alebo správca majetku vo vlastníctve štátu alebo obce.

### **Sociálny fond**

Zamestnávateľ, ak zamestnáva zamestnancov v pracovnom alebo služobnom pomere,

1. tvorí Sociálny fond nasledovne:
  - povinný prídela vo výške 0,6 % až 1 % zo základu uvedeného v zákone
  - prídela vo výške:
    - a - dohodnutej v kolektívnej zmluve, najviac vo výške 0,5 % zo základu
    - b - sumy potrebnej na poskytnutie príspevkov na úhradu výdavkov na dopravu do zamestnania a späť zamestnancom, ktorí spĺňajú podmienky (*mesačný zárobok nepresahuje 7 000 Sk a vynaložené výdavky na dopravu do zamestnania sú najmenej 200 Sk mesačne*), najviac však vo výške 0,5 % zo základu.
  - dary, dotácie a príspevky
2. zúčtuje preddavky odvedené do fondu do konca 2. mesiaca po uplynutí roka

### **Zamestnávanie pracovníkov**

1. pri zamestnávaní aspoň jedného zamestnanca
  - poistiť sa v Sociálnej poisťovni pre prípad svojej zodpovednosti za škodu pri pracovnom úraze alebo pri chorobe z povolania
  - odvádzať poisťné na účet Sociálnej poisťovne príslušnej podľa sídla po uplynutí štvrtého v termíne splatnosti poisťného na nemocenské poistenie a dôchodkové zabezpečenie, ktoré odvádza zamestnávateľ
2. zabezpečovať zamestnancom vo všetkých zmenách stravovanie priamo na pracoviskách alebo v ich blízkosti a prispievať na stravovanie vo výške 55 % ceny jedla a tiež zo sociálneho fondu
3. sústavne zaisťovať bezpečnosť a ochranu zdravia zamestnancov pri práci a vykonávať opatrenia, vrátane zabezpečovania prevencie, potrebných prostriedkov a vhodného systému na riadenie ochrany práce
4. príslušnému inšpektorátu práce písomne oznamovať
  - začatie prevádzky, ako aj charakter a rozsah činnosti, ich podstatné zmeny a skončenie prevádzky,
  - pracovné úrazy, havárie, poruchy, otravy, choroby z povolania a okolnosti ich vzniku,
  - predložiť na posúdenie ním vypracované predpisy na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,

## **6. POSTUP PRI ZAČATÍ PODNIKANIA**

---

5. viesť evidenciu pracovného času, práce nadčas, nočnej práce a pracovnej pohotovosti zamestnanca

### **Zriadenie prevádzkárne**

- zriadené prevádzkárne oznámiť najneskôr v deň ich zriadenia príslušnému živnostenskému úradu
- do 30 dní oznámiť správcovi dane zriadenie prevádzkárne a jej umiestnenie na území SR
- ustanoviť zodpovedného zástupcu v každej prevádzkárni (s výnimkou prípadu, ak podľa osobitného predpisu možno odbornú alebo inú spôsobilosť preukázať iba dokladom vydaným na meno podnikateľa)

### **Inšpekčná kniha**

Musí byť v každej prevádzkárni, združenej prevádzkárni alebo v prevádzkarňach umiestnených v priestoroch, ktoré majú spoločné súpisné číslo a orientačné číslo a na každom trhovom mieste.

### **Registračné pokladnice**

Ak je predmetom činnosti predaj tovaru alebo poskytovanie služieb v hotovosti

- povinnosť zaobstarať si a na účel evidencie tržieb používať certifikovanú elektronickú registračnú pokladnicu s tlačiarňou vo všetkých predajných miestach
- požiadať miestne príslušný daňový úrad o pridelenie daňového kódu a predložiť mu knihu pokladnice a overenú kópiu certifikátu pokladnice.

## **6. POSTUP PRI ZAČATÍ PODNIKANIA**

---

### **Sumár získaných poznatkov**

*Podmienky prevádzkovania živnosti sú: vek nad 18 rokov, spôsobilosť na právne úkony, bezúhonnosť, odborná prax alebo iná spôsobilosť ustanovená predpismi. Vznik oprávnenia prevádzkovať živnosť vzniká dňom ohlásenia. Založenie obchodnej spoločnosti s ručením obmedzeným vyžaduje okrem všeobecných podmienok ako u živnosti aj spoločenskú zmluvu, doklad o splatení vkladu. Dôležitou úlohou pri začatí podnikania je prihlásenie sa na platby odvodov za podnikateľa a zamestnancov do zdravotnej a sociálnej poisťovne a poistenia v nezamestnanosti, vedenie účtovníctva a platenie daní z príjmov a dane z pridanej hodnoty.*

### **KONTROLNÉ OTÁZKY**

1. Uvedte postup pri zakladaní voľnej živnosti.
2. Uvedte postup pri zakladaní viazanej a koncesovanej živnosti.
3. Charakterizujte základné druhy obchodných spoločností.
4. Ktoré dokumenty sú potrebné na založenie spoločnosti typu s.r.o.
5. Aké sú odvody do fondov zdravotnej a sociálnej poisťovne.
6. Aké sú daňové platby podnikateľa.
7. Aké nedaňové platby zaťažujú podnikateľa.
8. Uvedte dôležitú dokumentáciu, ktorú musí viesť podnikateľ.
9. Napíšte virtuálnu žiadosť na založenie živnosti.
10. Charakterizujte administratívne bariéry obmedzujúce zakladanie podnikania.

### **Glosár kľúčových slov**

- založenie živnosti – 69
- založenie obchodnej spoločnosti – 70
- platby odvodov – 72
- platby daní – 72
- formulár ohlásenia živnosti – 76
- príklad spoločenskej zmluvy – 77

### **Literatúra a doplňujúce zdroje**

14, 7, 8, 16,

[www.orsr.sk](http://www.orsr.sk): Obchodný register SR

[www.szz.sk](http://www.szz.sk): Slovenský živnostenský zväz

<http://europa.eu.int/comm/enterprise>: Generálne riaditeľstvo EU pre podnikanie

[www.industrialglobal.com](http://www.industrialglobal.com): Medzinárodný obchodný server

[www.tuke.sk/sjf-icav](http://www.tuke.sk/sjf-icav): Inovačné centrum automobilovej výroby

[www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz): Integrovaný systém informácií pre podnikanie

OHLÁSENIE ŽIVNOSTI / ŽIADOSŤ O KONCESIU  
ŽIADOSŤ O KONCESIU

právnické osoby

Kontaktný telefón:

**OBCHODNÉ MENO:**

**SÍDLO:**

**Adresa podniku/org. Zložky na území SR (len u zahraničnej osoby):**

**PRÁVNA FORMA:**

**IČO:**

**ÚDAJE O ŠTATUTÁRNYCH ZÁSTUPCOCH (ďalších uveďte v prílohe):**

Meno, priezvisko, titul:

Rodné číslo:

Trvalé bydlisko:

Meno, priezvisko, titul:

Rodné číslo:

Trvalé bydlisko:

**Spôsob jednania za právnickú osobu:**

**PREDMET PODNIKANIA:**

**Deň začatia živnosti :**

**Deň ukončenia podnikania :**

**Adresy prevádzkarní :**

**OZNAMUJEME USTANOVENIE ZODPOVEDNÉHO ZÁSTUPCU PRE ŽIVNOSŤ:**

Predmet podnikania:

Meno, priezvisko, titul:

Rodné číslo:

Trvalé bydlisko:

**Prehlasujeme, že súd ani správny orgán neuložil našej právnickej osobe zákaz činnosti týkajúcej sa prevádzkovania živnosti.**

**K ohláseniu/žiadosti pripájame tieto doklady:**

- výpis z registra trestov štatutárnych zástupcov (nie starší ako tri mesiace)
- výpis z registra trestov ustanoveného zodpovedného zástupcu (nie starší ako tri mesiace)
- doklad o založení / zriadení právnickej osoby
- súhlas zodpovedného zástupcu s ustanovením do funkcie
- vyhlásenie zodpovedného zástupcu o skutočnostiach podľa § 11 ods.4, § 5 odst.2, § 8 ods.1, 2 a 5

**K ohláseniu / žiadosti preukazujeme:**

- odbornú spôsobilosť (okrem voľných živností)
- oprávnenie užívať nehnuteľnosť sídla a zriadenej prevádzkarne

V Košiciach dňa:

Podpisy osôb oprávnených  
konať za právnickú osobu

# SPOLOČENSKÁ ZMLUVA O ZALOŽENÍ SPOLOČNOSTI S RUČENÍM OBMEDZENÝM

## **úplné znenie**

### **§1**

#### **Názov spoločnosti**

Spoločnosť bude v právnych vzťahoch vystupovať pod obchodným menom:  
PROINS s.ro.  
Proinovačné služby

### **§2**

#### **Sídlo spoločnosti**

Spoločnosť má svoje sídlo: XXXXXXXXXX  
XXXXXX

### **§3**

#### **Doba trvania spoločnosti**

Spoločnosť sa zakladá na dobu neurčitú.

### **§4**

#### **Predmet činnosti**

Predmetom činnosti spoločnosti je:

- sprostredkovanie obchodu a služieb
- návrh a údržba internetových aplikácií
- tvorba web stránok
- počítačová grafika
- prieskum trhu
- reklamná a propagačná činnosť v rozsahu voľnej živnosti
- poradenská a konzultačná činnosť v oblasti podnikania v rozsahu voľnej živnosti

### **§5**

#### **Spoločníci a zodpovední zástupcovia spoločnosti**

A. Mená a adresy spoločníkov

1. ROSIMEX-SLOVAKIA, akciová spoločnosť, IČO: XXXXXXXX,  
zast: XXXX XXXX  
Adresa: XXXXXXXXXXXXXXXX

B. Štatutárny orgán spoločnosti

konatelia: XXXXXXXXXXXXXXXX, adresa  
XXXXXXXXXXXXXXXX, adresa

C. Konatelia spoločnosti ustanovení touto spoločenskou zmluvou sú povinní podať do 7 dní od podpisu spoločenskej zmluvy žiadosť o vydanie koncesie a ohlásiť živnosť živnostenskému úradu.

D. Za spoločnosť konajú a podpisujú konatelia spoločnosti vždy spoločne, a to tak, že k písanému alebo tlačenému obchodnému menu spoločnosti pripoja svoj vlastnoručný podpis.

### **§6**

#### **Základný majetok spoločnosti**

Základný majetok pri vzniku spoločnosti činí 204 000.- Sk (slovom Dvestoštyritisíc slovenských korún).

### **§7**

#### **Vklady spoločníkov**

Spoločníci sa zaväzujú podieľať na základnom majetku spoločnosti svojimi vkladmi takto:

1. ROSIMEX-SLOVAKIA, a.s., Krompachy 204.000,-Sk (peňažný vklad), splatený celý

### **§8**

A. Obchodný podiel

1. Obchodný podiel predstavuje práva a povinnosti spoločníka a im zodpovedajúcu účasť v spoločnosti. Jeho výška je určená percentuálnym podielom takto:  
ROSIMEX- SLOVAKIA, a. s., Krompachy, IČO: XX XXX XX 100 %

Každý spoločník má 1 hlas na každé % svojho obchodného podielu.

1. Previesť obchodný podiel alebo jeho časť na iného spoločníka môže spoločník zmluvou len so

# SPOLOČENSKÁ ZMLUVA O ZALOŽENÍ SPOLOČNOSTI S RUČENÍM OBMEDZENÝM

---

súhlasom valného zhromaždenia.

Menovanie konateľov, prípadne ich doplnenie, alebo potvrdenie sa uskutočňuje hlasovaním. Zvoliť možno i neprítomnú osobu, pokiaľ prehlási, že v prípade zvolenia túto funkciu prijme.

Spoločník nemôže vykonávať hlasovacie právo, ak valné zhromaždenie rozhoduje o jeho:

- a/ nepeňažnom vklade,
- b/ vylúčení alebo podaní návrhu na jeho vylúčenie zo spoločnosti,
- c/ právach a povinnostiach vo vzťahu k spoločnosti, okrem rozhodovania o povinnosti prispieť na úhradu strát spoločnosti nad výšku vkladov spoločníkov.

Uznesenie valného zhromaždenia môže byť v jednotlivých prípadoch nahradené písomným súhlasom - prehlásením všetkých členov spoločnosti, že so zamýšľaným rozhodnutím súhlasia.

O uznesení valného zhromaždenia sa vyhotovuje zápis podpísaný predsedom a overovateľom zápisu, ktorého kópiu obdržia do 30 dní od skončenia valného zhromaždenia všetci spoločníci. Zápis spolu s prezenčnou listinou účastníkov valného zhromaždenia sa archivuje po celú dobu trvania spoločnosti.

## B. Konatelia

Obchodným vedením spoločnosti sú poverení dvaja konatelia. Konatelia sú riadiacim a štatutárnym orgánom spoločnosti, ktorý zabezpečuje vykonávanie podnikateľskej činnosti, organizuje prácu v spoločnosti, uzatvára alebo ruší pracovné zmluvy s písomným súhlasom ostatných spoločníkov.

Konatelia zabezpečujú a kontrolujú plnenie uznesení valného zhromaždenia, pravidelne podávajú správu o činnosti spoločnosti a zodpovedajú za túto činnosť. Konatelia sú oprávnení rozhodovať o všetkých veciach, ktoré v tejto zmluve alebo právnym predpisom nie sú vyhradené iným orgánom.

Konatelia najmä :

- rozhodujú o konkrétnych zámeroch spoločnosti, navrhujú koncepciu rozvoja spoločnosti, zásady hospodárenia, vrátane tvorby a využitia fondov,
- zabezpečujú vypracovanie ročnej účtovnej uzávierky a navrhujú rozdelenie zisku alebo straty,
- navrhujú pravidlá vnútorného riadenia a organizácie práce v spoločnosti, alebo ich zmeny upravené v štatúte spoločnosti,
- zabezpečujú riadne vedenie účtovníctva a účtovných kníh, zvolávajú riadne a mimoriadne zasadnutie valného zhromaždenia.

Mimoriadne valné zhromaždenie sú konatelia povinní zvolať ak:

zistia, že majetok spoločnosti sa znížil o 1/3,

- ak je spoločnosť platobne neschopná dlhšie ako po dobu 3 mesiace,
- ak o to požiadala spoločnosť ktorého vklad dosahuje 10% základného imania.

Konateľov vymenúva valné zhromaždenie zo spoločníkov alebo iných fyzických osôb, prípadne osôb. Písomnosti zakladajúce práva a povinnosti spoločnosti podpisujú a za spoločnosť konajú konatelia každý samostatne, a to tak, že k obchodnému menu spoločnosti pripoja svoj vlastnoručný podpis.

Konateľ za svoju činnosť môže byť odmeňovaný. Výšku odmeny a spôsob jej výplaty stanoví valné zhromaždenie, a bude uvedená v mandátnej zmluve.

Konatelia zodpovedajú spoločnosti za škodu, ktorú jej spôsobia porušením povinnosti pri výkone funkcie v zmysle Obchodného zákonníka.

Konateľ sa môže písomne vzdať svojej funkcie. Pri vzdaní sa funkcie sa postupuje podľa § 66 Obch. Z.. Pri skončení funkcie konateľa má tento nárok na finančnú odmenu podľa podmienok zmluvy o jeho odmeňovaní, ktorá s ním bola podpísaná pri nástupe do funkcie po vymenovaní valným zhromaždením.

## § 9

### **Rozdelenie zisku**

O rozdelení zisku rozhoduje valné zhromaždenie. Zisk sa delí medzi spoločníkov podľa percentuálneho podielu spoločníkov.

## § 10

### **Orgány spoločnosti**

#### A. Valné zhromaždenie

Valné zhromaždenie všetkých spoločníkov je najvyšším orgánom spoločnosti. Spoločník sa zúčastňuje na rokovaní valného zhromaždenia osobne, alebo v zastúpení splnomocnencom na základe písomného plnomocenstva. Do jeho výlučnej právomoci patrí:

- a) odmietnutie konaní vykonaných zakladateľmi pred vznikom spoločnosti
- b) schvaľovanie ročnej účtovnej uzávierky, rozdelenie zisku a úhrady strát a to pncainvm plnením aj nad výšku vkladu až do polovice základného majetku podľa výšky svojich vkladov
- c) schvaľovanie stanov a ich zmien

# SPOLOČENSKÁ ZMLUVA

## O ZALOŽENÍ SPOLOČNOSTI S RUČENÍM OBMEDZENÝM

---

- d) rozhodovanie o zmene spoločenskej zmluvy
- e) rozhodovanie o zvýšení alebo znížení základného majetku
- f) vymenovanie, odvolanie a odmeňovanie konateľov a riaditeľa spoločnosti
- g) vylúčenie spoločníka
- h) rozhodovanie o zrušení spoločnosti
- i) vymenovanie alebo odvolanie prokuristu
- j) Kúpa majetku a predaj majetku spoločnosti nad 50 000.-Sk
- k) Všetky právne úkony a obchodné transakcie nad 1 milión korún.

Valné zhromaždenie sa koná najmenej 1 krát ročne, alebo môže byť zvolané podľa potreby, alebo v prípadoch, kde to ustanoví táto zmluva. Valné zhromaždenie zvolávajú konatelia písomnou pozvánkou s uvedením programu, ktorú odošlú aspoň 7 dní pred konaním zhromaždenia. Valné zhromaždenie je spôsobilé uznášania, ak sú na ňom prítomní všetci spoločníci. Valné zhromaždenie rozhoduje uznesením. Na platné prijatie uznesenia je potrebný súhlas 2/3 väčšiny hlasov všetkých spoločníkov, pokiaľ táto zmluva alebo zákon nevyžaduje súhlas všetkých hlasov. Valné zhromaždenie jedná podľa vopred stanoveného programu jednania uvedeného v pozvánke. Zvolí najprv predsedu, zapisovateľa, overovateľa zápisu a osoby, ktoré poverí sčítaním hlasov /skrutátorov/. Zasadanie valného zhromaždenia je neverejné. So súhlasom všetkých spoločníkov môžu sa ho zúčastniť okrem spoločníkov, ich zmocnencov, konateľov a zodpovedného zástupcu aj prizvaní pracovníci spoločnosti.

Prezentáciu prítomných zabezpečujú konatelia. Zmocnenci spoločníkov, ktorí ich môžu zastupovať, musia odovzdať pri prezentácii overenú písomnú plnú moc.

V hodine určenej k zahájeniu valného zhromaždenia oznámi predseda, koľko hlasov je prítomných, aký obchodný podiel predstavujú a či je valné zhromaždenie schopné uznášania. Na valnom zhromaždení sa hlasuje na výzvu predsedu. Ak je podaný protinávrh, hlasuje sa najprv o ňom. Hlasuje sa zdvihnutím ruky. Na rozhodnutie je potrebné jednomyselné schválenie. Výsledok hlasovania ohlásia skrutátori predsedovi valného zhromaždenia.

V prípade, že do polhodiny od zahájenia valného zhromaždenia sa nezíde potrebný počet hlasov, vyhlásia konatelia odloženie valného zhromaždenia do 14 dní s rovnakým programom jednania. Toto valné zhromaždenie je schopné uznášania, ak sa na ňom zúčastnia všetci spoločníci. Na prijatie rozhodnutia je potrebný súhlas všetkých prítomných spoločníkov.

O záležitostiach, ktoré neboli uvedené na stanovenom programe jednania v pozvánke, možno rozhodnúť iba vtedy, ak sú prítomní všetci spoločníci a jednomyselne súhlasia s prejednaním tejto záležitosti.

Konateľ nesmie :

- a. vo vlastnom mene alebo na vlastný účet uzavierať obchody, ktoré súvisia s podnikateľskou činnosťou spoločnosti,
- b. sprostredkovať pre iné osoby obchody spoločnosti.
- c. zúčastňovať sa na podnikaní inej spoločnosti ako spoločník s neobmedzeným ručením a
- d. vykonávať činnosť ako štatutárny orgán alebo člen Štatutárneho alebo iného orgánu inej právnickej osoby s podobným predmetom podnikania, ibaže ide o právnickú osobu, na ktorej podnikaní sa zúčastňuje spoločnosť, v ktorej vykonáva pôsobnosť konateľa.

### § 11

#### **Práva a povinnosti spoločníkov**

- a) Uhradiť svoj vklad na základom majetku spoločnosti.
- b) Zúčastňovať sa na riadení a kontrole spoločnosti prostredníctvom valného zhromaždenia.
- c) Podiel na zisku v pomere zodpovedajúcom ich splateným podielom.
- d) Previesť svoj obchodný podiel na iného spoločníka alebo tretiu osobu so súhlasom valného zhromaždenia.
- e) Spoločníci ručia za záväzky spoločnosti len do výšky svojho obchodného podielu. Obchodný podiel spoločníka je určený pomerom jeho vkladu k základnému majetku spoločnosti.
- f) Informovať sa o finančnej situácii spoločnosti, nahliadať do účtovných kníh, vyžadovať vysvetlenie a stanoviská. Rovnako sú oprávnení nechať audítorom preveriť informácie, ktoré im boli poskytnuté
- g) V prípade zániku právnickej osoby, ktorá je spoločníkom, právo prevodu jej podielu majú v prvom rade ostatní spoločníci až následne právny nástupca.
- h) Právo na vyplatenie vyrovnávacieho alebo likvidačného podielu v prípade zániku členstva v spoločnosti.

### § 12

#### **Hospodárenie spoločnosti**

1. Spoločnosť podlieha daňovým povinnostiam, ktoré stanovujú slovenské právne predpisy.
2. Účtovným obdobím je kalendárny rok
3. Konatelia majú nárok na náhradu hotových výdavkov a na odmenu podľa rozhodnutia valného zhromaždenia.

# SPOLOČENSKÁ ZMLUVA O ZALOŽENÍ SPOLOČNOSTI S RUČENÍM OBMEDZENÝM

---

4. Spoločnosť vytvára pri svojom vzniku rezervný fond sa to vo výške 5% základného majetku. Tento fond sa doplna ročne o 5% z čistého zisku až do výšky 10% základného majetku. O jeho použití rozhodujú konatelia. Rezervný fond sa použije iba na krytie strát spoločnosti, alebo na opatrenia, ktoré majú prekonať nepriaznivý priebeh hospodárenia spoločnosti. Podiel na zisku spoločnosti možno určiť až po doplnení rezervného fondu.

## **§ 13**

### **Zánik účasti spoločníka v spoločnosti**

1. Spoločník môže previesť svoj obchodný podiel na iného spoločníka alebo tretiu osobu len so súhlasom valného zhromaždenia.
2. Vylúčením spoločníka v prípade, ak nesplati ani v náhradnej lehote podiel na základom majetku spoločnosti. Obchodný podiel vylúčeného spoločníka môže spoločnosť previesť na iného spoločníka alebo tretiu osobu. O prevode rozhoduje valné zhromaždenie.
3. Zrušením účasti spoločníka súdom na návrh spoločníka.
4. Vylúčenie spoločníka, ktorý závažným spôsobom porušuje svoje povinnosti, vylúči na návrh valného zhromaždenia súd.
5. Pri zániku účasti spoločníka v spoločnosti za trvania spoločnosti, vzniká spoločníkovi právo na vyplatenie podielu (vyrovňavací podiel). Výška vyrovnávacieho podielu sa určí na základe ročnej účtovnej uzávierky za obdobie, v ktorom aj zanikla účasť spoločníka v spoločnosti. Podiel sa vyrovná v peniazoch. Právo na vyplatenie vyrovnávacieho podielu je splatné uplynutím 3 mesiacoch od schválenia ročnej účtovnej uzávierky, t.j. do 15. mája.

## **§ 14**

### **Zmena spoločenskej zmluvy**

K zmene spoločenskej zmluvy je potrebný súhlas všetkých spoločníkov.

## **§ 15**

### **Zrušenie a zánik spoločnosti**

Zrušenie a zánik spoločnosti môže nastať z dôvodu uvedeného v zákone. Zánik spoločnosti má za následok likvidáciu. Likvidátormi spoločnosti sú konatelia alebo iné poverené osoby. Ak je so zrušením spoločnosti spojená likvidácia, má spoločník právo na podiel na majetkovom zostatku, ktorý vyplynul z likvidácie (likvidačný zostatok).

## **§ 16**

### **Záverečné ustanovenie**

Spoločnosť sa pri založení a ďalšej činnosti riadi, slovenským právnym poriadkom, a to obchodným zákonníkom a súvisiacimi predpismi.

Všetky zmeny spoločenskej zmluvy musia mať písomnú formu.

V Košiciach, dňa .....

---

XXXXX XXXXXX  
predseda predstavenstva  
ROSIMEX-SLOVAKIA a.s., Krompachy

---

XXXXX XXXXXX



# 7. Tvorba a hľadanie podnikateľských nápadov

### Ciele lekcie:

Vysvetlenie pojmu podnikateľský nápad. Osvojenie hľadania podnikateľských nápadov v zmenách prostredia, v segmente trhu, v externých zdrojoch informácií a vo vnútro podnikových zdrojoch. Zvládnutie metodiky testovania nápadov a ich premeny na podnikateľské príležitosti.

### 7.1 Podnikateľské nápady

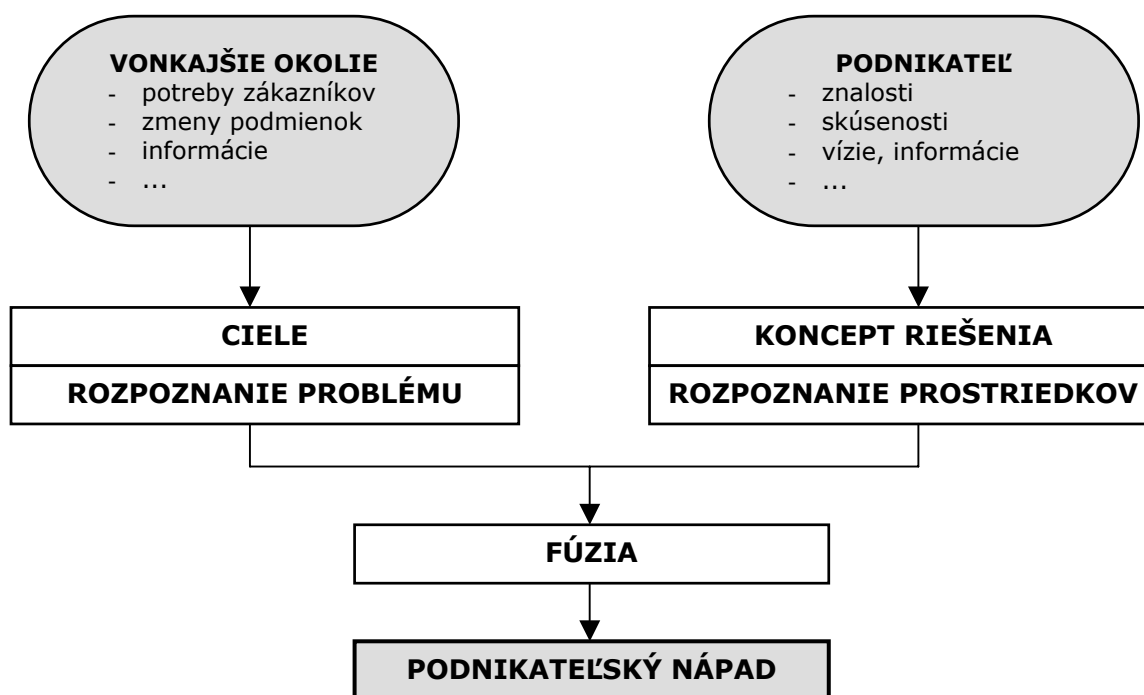
Ako bolo uvedené pri analýze podnikateľského potenciálu tvorba, alebo hľadanie nových podnikateľských nápadov je nevyhnutnou zložkou akejkoľvek podnikateľskej činnosti. Je fúziou identifikácie potreby a spôsobu ako túto potrebu splniť (obr.7.1).

Definovanie potreby vychádza z analýzy okolia. Rieši:

1. Identifikáciu požiadaviek (potreby zákazníkov, vlastnej firmy, sociálnej štruktúry a pod.).
2. Identifikáciu obmedzení a podmienok (finančné, technické, znalostné, administratívne a pod.).

Spôsob realizácie potreby rieši spravidla:

1. Formuláciu cieľov podnikania (technické, ekonomické, sociálne a pod.).
2. Štrukturalizáciu problému (rozdelenie na časti, vzťahy, priority).



Obr.7.1: Schéma vzniku nového podnikateľského nápadu

### **7.2 Zdroje podnikateľských nápadov v zmenách**

Jadrom problematiky hľadania nových podnikateľských nápadov je, kde sú hlavné inovačné zdroje. Všeobecne možno vymedziť sedem základných zdrojov nových podnikateľských nápadov.

#### **1. Neočakávanosť**

Neočakávanosť môže byť symptómom unikátnych príležitostí na nové podnikanie. Zdroj je významný najmä v kategórii obchodných a manažérskych inovácií.

#### **2. Nezrovnalosti**

Nezrovnalosti medzi predpokladmi a realitou alebo vo vnútri procesov a systémov sú významným zdrojom nových nápadov. Najčastejším znakom nezrovnalosti sú ekonomické faktory.

#### **3. Procesové požiadavky**

V prípade, ak je v procese alebo systéme identifikovaný chýbajúci alebo slabý článok, stáva sa ohniskom nových nápadov. Do tejto kategórie možno zaradiť veľký počet technických inovácií.

#### **4. Zmeny v štruktúre priemyslu a trhu**

Inovované výrobky a služby sú žiadané ak reagujú na významné zmeny štruktúry priemyslu alebo trhu. Ak sa mení štruktúra, tradične dominantné firmy nestačia obsadzovať nové trhové segmenty a pokrývať nové možnosti.

#### **5. Demografické zmeny**

Zmeny v populácii, vekovej štruktúre, úrovni vzdelanosti a geografickom rozložení ľudí sú osobitným zdrojom nových podnikateľských nápadov. Často sú nedoceňované, aj keď informácie o demografických zmenách sú dobre dostupné. Typické príklady inovácií sú zrejme z oblasti výrobkov a služieb pre šport, voľný čas, vzdelávanie a pod.

#### **6. Zmeny v myslení ľudí (zmeny nazerania)**

Vo všeobecnosti na väčšiu javov možno pozeráť z iného smeru pohľadu (fenomény typu „pohár je do polovice plný – pohár je do polovice prázdny“).

Zmena smeru pohľadu je typická technika hľadania nových riešení a v súčasnosti do tejto kategórie možno pripísať inovácie súvisiace napr. s ekológiou. Výrazné príklady zmeny nazerania sú v oblasti hodnotenia zdravotného stavu ľudí. Napriek vysokej dĺžke života a dobrej zdravotnej kondícii vo vyspelých štátoch sa zaznamenáva expanzia inovovaných „čistých potravín“, liečiv, športových pomôcok a pod.

#### **7. Nové znalosti**

Nové znalosti : vedecké, technické, spoločenské sú obvykle považované za dôležitý zdroj nových podnikateľských nápadov.

Inovácie založené na nových znalostiach sa od skôr vymenovaných zdrojov líšia množstvom času, ktorý vyžadujú, úspešnosťou a aplikačnou oblasťou. Vyžadujú zo všetkých inovácií najväčší časový predstih a potrebu dôsledného riadenia.

## **7. TVORBA A HĽADANIE PODNIKATEĽSKÝCH NÁPADOV**

---

### **7.2.1 Hľadanie podnikateľských nápadov podľa segmentov trhu**

Všeobecný princíp malého podnikania t.j. pôsobenie na špecializovanom segmente vedie k metóde hľadania nápadov pomocou systematického testovania segmentov trhu. Osobitosti tejto metódy sú:

- špeciálne segmenty trhu sa vyznačujú svojimi dominantnými znakmi (materiál, technológie, zákaznicke preferencie pod.). Základné výrobky a služby sú spravidla obsadené veľkými podnikateľskými subjektami.
- voľný priestor v segmentoch je pre podnikanie v doplnkových výrobkoch a službách.
- malý rozmer segmentu trhu a jeho špecifické požiadavky sú nezaujímavé pre veľkých podnikateľov v danej oblasti.

Metodický postup hľadania nápadov:

1. Zostavenie podrobného súboru segmentov trhu.
2. Vyradenie segmentov trhu, v ktorých nie sú korešpondencie s našim zameraním podnikania.
3. Formulácia špecifických potrieb segmentu trhu korešpondujúcich s našim zameraním podnikania.
4. Formulácia spôsobu realizácie potreby a hodnotenie jeho potenciálu.

Praktické skúsenosti potvrdzujú efektívnosť tejto metódy hľadania nových podnikateľských nápadov. Väčšina významných inovácií našla svoj trh mimo pôvodnú oblasť. Zaujímavá je skúsenosť, že dobré uplatnenie nachádzajú nápady, ktoré neprinášajú riziká pre zákazníkov. Zákazníci sú ochotní totiž experimentovať s novými výrobkami, ak nehrozí riziko negatívnych dopadov a keď experiment nie je ekonomicky náročný.

#### **Odporúčenia**

---

1. Neočakávaná úspešnosť niektorého javu sa často nevyužíva pretože, je považovaná za náhodu, bez toho, aby sa analyzovalo, či nie je symptómom nastupujúcich zmien.
2. Pri hľadaní nových nápadov treba odlíšiť neúspechy spôsobené chybami podnikania od neočakávaných javov, kde príčina nie je zrejmá.
3. Neočakávanú udalosť možno využiť ako zdroj nápadov, len keď sa zaregistruje včas.
4. Zdroj nových podnikateľských nápadov – rozpory súvisia s identifikáciou nestability, kde aj malé vynaložené úsilie uvedie do pohybu veľké systémy.
5. Pozor na zámerne vyvolané rozpory, ktoré nemajú svoje opodstatnenie v trhových silách.
6. Pri hľadaní podnikateľských nápadov v rozporoch sa treba sústrediť na:
  - ekonomické rozpory v odbore podnikania
  - rozpory medzi realitou a predpokladmi
  - rozpory medzi výsledkami a úsilím a rozpory v logike
7. Riziko nápadov z oblasti potrieb procesov je v tom, že keď sú rozpoznané sú okamžite akceptované a stávajú sa štandardnými. Predpokladajú u podnikateľa zdroje pre konkurenčnú činnosť.
8. Nové podnikanie na báze zmien odborovej a tržnej štruktúry je dominantné u veľkých spoločnosti. Priestor pre malé podnikanie je reálny len v prípade napojenia sa na tieto zdroje.

## **7. TVORBA A HLADANIE PODNIKATEĽSKÝCH NÁPADOV**

---

9. U demografických zmien treba rátať s väčšou časovou zotrvačnosťou. Nápady z tejto oblasti preto obvykle neriešia operatívne problémy malého podnikateľa, ale sú dôležité pre strategické plánovanie.
10. Podnikateľské nápady odvodené od nových znalostí sú všeobecne považované za najlepšie. Treba pripomenúť, že príslušné nové znalosti nemusia byť nutne vedeckého alebo technického rázu. Prax ukazuje, že nové znalosti o segmente trhu a postojoch zákazníkov sú veľmi účinné aj v malom podnikaní. Nové znalosti bez podpory efektívneho podnikateľského postupu sú však vysoko rizikové z hľadiska nákladov.

### **7.2.2 Externé informačné zdroje podnikateľských nápadov**

Prax ukazuje, že cca 80% úspešných podnikateľských nápadov bolo iniciovaných z externých informačných zdrojov. Systematická práca s informačnými zdrojmi, je preto dôležitá pre každú firmu. Uvedieme prehľad najdôležitejších informačných zdrojov:

#### **Primárne vedecké a technické informácie**

Patria tu výskumné správy, projekty, firemné know-how, počítačové dáta bazy a pod. Z obsahovej stránky sú to najhodnotnejšie zdroje informácií.

#### **Patenty**

Patenty sú zdrojom vysoko originálnych podnikateľských nápadov. Dostupnosť k informáciám o patentoch je dobrá, pretože sú centralizovane vedené. Treba rátať s náročnosťou hodnotenia informácií, pretože patentová dokumentácia neobsahuje obchodné a komerčné údaje.

#### **Licenčná literatúra**

Dostupné sú špecializované katalógy, buletíny a časopisy, ktoré ponúkajú licencie na nové výrobky, technológie a pod. Obsahujú popis inovácie, základné licenčné podmienky a informačný kontakt pre podrobnejšie informácie.

#### **Odborné časopisy**

Prednosti sú vysoká odborná úroveň informácií, hodnovernosť (zabezpečená recenziami) a nízke náklady na jednotku informácie. Nevýhody sú rozsiahlosť zdroja (vyžaduje techniky hľadania informácií), náročnosť odborného textu a absencia obchodných informácií potrebných pre hodnotenie.

#### **Komerčná literatúra, katalógy, inzertné časopisy**

Aj keď sa sústreďujú na informácie o existujúcich výrobkoch a službách môžu byť užitočné pri hľadaní nápadov, ak sa sleduje stratégia doplnenia resp. rozvinutia úspešnej inovácie. Poskytujú zároveň informácie pre hodnotenie konkurencieschopnosti vlastných nápadov.

#### **Výstavy**

Výhodou je možnosť získania podrobných informácií od vystavovateľov a pozorovaním fyzických exponátov. Výstavy významne ukazujú aj vývojové trendy, smerovanie technického rozvoja, formovanie budúcej štruktúry trhu. Sú cenným informačným zdrojom pre identifikáciu medzier na trhu. Čiastočne ukazujú aj záujem zákazníkov o analyzované objekty.

## **7. TVORBA A HLADANIE PODNIKATEĽSKÝCH NÁPADOV**

---

### **Internet**

Skratka www (World Wide Web) je voľne interpretovaná ako celosvetová informačná sieť a reprezentuje mega zdroj inovačných informácií. Nenahrádza, ale v inej forme integruje všetky skôr uvedené informačné zdroje.

### **7.2.3 Interné zdroje podnikateľských nápadov**

Dynamicky orientované firmy okrem využívania externých zdrojov systematicky budujú databázu vlastných inovačných nápadov.

### **Výskumná činnosť**

Podnikateľský nápad má inicializačné jadro v plánovanej vedecko-výskumnej činnosti (nie v požiadavkách zákazníkov). Je orientovaný na inovácie vyšších radov, kde potenciálni zákazníci ešte nie sú schopní rozpoznať budúce potreby a možnosti.

Silná pozícia inovačného výskumu je najmä u technologicky orientovaných firiem. Náklady na výskum dosahujú 10 až 15% obratu produkcie. V súčasnosti dochádza k určitým zmenám v prístupe k výskumu a vývoju:

- Trend komercializácie (výskum na objednávku).
- Trend racionalizácie výskumnej práce, moderné prostriedky, medzinárodná kooperácia.

Malé podniky spravidla využívajú externé zdroje (výskum na objednávku).

### **Analýza potrieb zákazníkov**

Zákaznícky orientované podniky využívajú ako zdroj nápadov na nové výrobky a služby predovšetkým vlastné analýzy potrieb zákazníkov.

Pri analýze potrieb sa skúmajú:

- identifikácia potreby
- cieľová skupina zákazníkov
- množstvo potrieb (intenzita), časové trvanie potrieb
- začlenenie potreby do systému

Používané techniky pre analýzu potrieb a prianí zákazníkov

- pozorovanie správania sa zákazníkov
- marketingové prieskumy (písomné ankety, súťaže,...)
- diskusie s vybranými zákazníkmi
- hodnotenie reklamácií a sťažností.

### **Informácie od predavačov a sprostredkovateľov**

Výhodou sú znalosti z priameho kontaktu so zákazníkmi a profesionalita predavačov. Úspešné firmy používajú túto techniku ako trvalý pracovný nástroj.

### **Vlastní pracovníci ako zdroj nápadov**

Pri iniciatívnej kultúre firmy sú významným zdrojom nápadov vlastní pracovníci. Osobitnú kategóriu zdrojov nápadov predstavuje manažment. Osobitne dynamické a inovačné firmy sú riadené špecialistami schopnými generovať významné nápady.

### **Analýza konkurenčných výrobkov a služieb**

Všeobecne používaná metóda založená na nákupe, rozobratí a analýze konkurenčných výrobkov. Silné stránky výrobku sa napodobujú, slabé stránky sa

## 7. TVORBA A HĽADANIE PODNIKATEĽSKÝCH NÁPADOV

odstraňujú. Zároveň je možné získať informácie o reakciách a preferenciách zákazníkov na konkurenčný výrobok.

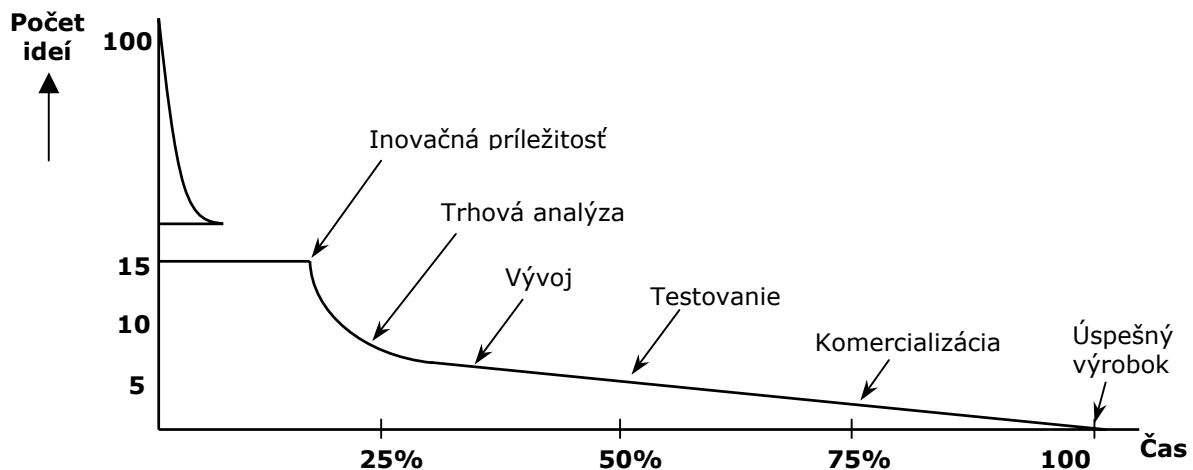
### Odporúčenia

1. Verejne dostupné informačné zdroje sú nedoceneným zdrojom nových podnikateľských nápadov. Odhaduje sa, že viac ako 50% podnikania vyšlo z týchto zdrojov.
2. Spravidla z vonkajších zdrojov nedostanete „hotový nápad“. Častejšia je inšpirácia, ktorá sa musí dopracovať.
3. Disponibilné sú mimoriadne rozsiahle zdroje informácií. Bez systematického postupu dôjde k informačnému preťaženiu. Pred hľadaním ideí je potrebné mať vytypovanú oblasť, rámcové ciele, obmedzujúce podmienky a pod.
4. Je užitočné, aby každý podnikateľ mal vypracovaný vlastný (aj keď malý) systém trvalej práce s informačnými zdrojmi.

### 7.3 Podnikateľská príležitosť

Nový podnikateľský nápad je nutnou, ale nepostačujúcou podmienkou na úspešnosť podnikania. Až analýza príležitostí ukáže, či nápad je realizovateľný a či splňuje podmienky potenciálnej úspešnosti. Proces zmeny nápadu na príležitosť možno prirovnať k hľadaniu zlatých zrníek. Ak podnikateľské nápady prirovnáme k zlatonosnému piesku, potom osievanie cez sústavu sít je hľadanie príležitostí.

Tento postup potvrdzujú štatistické údaje o tzv. úmrtnosti nových podnikateľských nápadov (obr.7.2).



Obr.7.2: Úmrtnosť podnikateľských nápadov

### Typové metodické nástroje na hodnotenie podnikateľskej príležitosti

1. Metóda kontrolných otázok
  - použije sa súbor otázok, ktoré sa ukázali ako efektívne v podobných podmienkach. Ak sú podmienky netypické, zostaví sa účelový súbor otázok.

## **7. TVORBA A HLADANIE PODNIKATEĽSKÝCH NÁPADOV**

---

- analýzou, štúdiom, prognózovaním, odhadmi a inými technikami sa zodpovie na otázky. Využije sa pomoc expertov.
  - vyhodnotia sa odpovede podľa stanovených kritérií. Ak sú kritéria splnené spracuje sa dokumentácia podnikateľskej príležitosti.
2. Metóda porovnávania a usporiadania nápadov
- stanoví sa súbor hodnotiacich kritérií
  - stanoví sa významnosť resp. preferencia kritérií
  - určia sa hodnoty jednotlivých kritérií (číselný údaj, bodovanie) a transformujú sa do jednotnej mierky
  - vypočíta sa integrovaný ukazovateľ ako súčet hodnôt upravených kritérií
  - určí sa poradie významnosti nápadov a pre podnikanie sa vyberú tie, ktoré splňujú určený limit
3. Investorské systémy hodnotenia
- Banky a iné investičné organizácie majú definovaný a predpísaný súhrn kritérií a ich limitných hodnôt, ktoré vyžadujú od financovaných projektov.

### **7.3.1 Postup hodnotenia podnikateľskej príležitosti**

#### **Trhový potenciál**

Odpoveď na otázku: „Kto bude koncovým zákazníkom? Bude možné produkciu predať?“

Vo väčšine prípadov sa hodnotenie podnikateľskej príležitosti začína analýzou trhového potenciálu. Ako univerzálne kritérium sa používa potenciálny obchodný obrat. Ak nie je predpoklad dosiahnuť stanovenú hranicu obratu nie je ani príležitosť na nové podnikanie.

Analýza trhového potenciálu zahrňuje:

- určenie segmentu trhu a jeho celkovej kapacity
- odhad vývoja trhu (rast, pokles, trvanie odbytu)
- odhad podielu na trhu (možné konkurenčné výhody)
- odhad objemu odbytu produkcie
- odhad cenovej úrovne a tendencií ich vývoja

Ďalšie faktory uvažované pri analýze trhového potenciálu:

- riziko substitúcie výrobkov
- riziko zmien dominantných faktorov

Pri analýze trhového potenciálu podnikateľského nápadu sa používajú štandardné techniky marketingu.

#### **Odporúčenia**

---

1. Ak podnikateľský nápad oslovuje dostatočne veľký trh je to významná príležitosť. Vyplatí sa vynaložiť úsilie na odstránenie iných prekážok zavedenia tohoto podnikania.
2. Ak je v oblasti veľmi významný rast trhu, ale trhový segment je ešte veľmi malý, treba uvážiť neskoršie časovanie začatia realizácie nápadu.
3. Prax ukazuje, že nové podnikanie často uspeje na inom trhu ako bolo pôvodne uvažované. Nový projekt má rátať s potenciálnymi diverzifikáciami trhu a nevyraďovať predčasné nápady.
4. U významných inovačných nápadov treba uplatniť princíp vytvárania trhu.
5. U významných inovačných nápadov sa nemožno spoliehať na výskum trhu. Nedá sa totiž hodnoverne skúmať to, čo na trhu ešte neexistuje.

## **7. TVORBA A HĽADANIE PODNIKATEĽSKÝCH NÁPADOV**

---

6. Ideálny trhový potenciál podnikateľskej príležitosti:
- kapacita identifikovaného segmentu umožňuje dlhodobý rast firmy
  - trh sa vyznačuje zrelosťou, je bez sezónnych vplyvov
  - rast trhu je väčší ako 20% ročne

### **Potreba zdrojov**

Odpoveď na otázku: „Je to nápad pre nás? Budeme mať prostriedky na dokončenie vývoja výrobku a na jeho efektívnu výrobu?“

Najčastejšia príčina neúspechu malých firiem je v tom, že začali realizovať podnikateľské projekty na ktoré, nemali dostatok zdrojov. Analýza potreby zdrojov obsahuje:

- určenie jednotlivých zložiek zdrojov a ich proporcie
- odhad nákladov na jednotlivé zdroje a celkovej investičnej náročnosti na začatie podnikania
- odhad potreby ďalších zdrojov pre prevádzku a rozvoj podnikania
- spôsob zabezpečenia (dostupnosti ) zdrojov
- riziká súvisiace so zdrojmi (podmienky, spoľahlivosť a pod.).

### **Odporúčenia**

---

1. Rozpracovanie nápadu u ktorého nie je možné odhadnúť potrebu zdrojov je mimoriadne rizikové.
2. Minimálne vstupné údaje pre hodnotenie potreby zdrojov sú produkčný program, hlavné technológie a organizácia podnikania.
3. Typickým znakom začínajúcich podnikateľov je podcenenie nárokov na zdroje (napr. stroje potrebujú aj prípravky, nástroje, pracovné médiá, náhradné diely, zaškolenie obsluhy, ...). Ak zdvojnásobíte prvý odhad budete blízko k reálnej situácii.
4. Treba rátať s tým, že v inovačnom podnikaní môžu byť limitom nedostatočné znalosti resp. kvalifikovaní pracovníci. Zdroje typu know-how, informácie, znalosti predstavujú často viac ako 50% zriaďovacích nákladov.
5. V mnohých prípadoch podnikania môže byť limitujúcim zdrojom infraštruktúra dopravných, informačných a energetických sietí.
6. Ak je podnikateľský nápad dobrý z iných aspektov a chýbajú jedine určité zdroje, treba využiť princíp externých zdrojov. V tomto prípade však hodnotenie príležitostí musí byť veľmi podrobne spracované a presvedčivé.
7. Ideálne podmienky z hľadiska zdrojov
  - nápad vo forme vyskúšaného prototypu výrobku alebo služby
  - vlastné kapacity na dokončenie vývoja a prípravy výroby
  - voľný pracovný priestor, viac ako 80% inštalovanej technológie
  - kvalifikovaní pracovníci a manažment
  - spoľahliví dodávatelia so zaručenou kvalitou dodávok
  - vlastný akumulovaný kapitál z predchádzajúceho podnikania resp. záujem solventných investorov.

### **Ekonomická efektívnosť**

Odpoveď na otázku: „Oplatí sa nápad realizovať? Dosiahneme potrebnú mieru zisku a návratnosti kapitálu?“



## **7. TVORBA A HLADANIE PODNIKATEĽSKÝCH NÁPADOV**

---

Analýza potenciálnej ekonomickej efektívnosti je založená na štandardných metódach finančného riadenia.

Najdôležitejšie ukazovatele:

- ❑ priebeh likvidity (schopnosti uhrádzať platobné záväzky)
- ❑ odhadovaný celkový zisk za dobu životnosti nového podnikania
- ❑ miera zisku (zisk/vložený kapitál)
- ❑ čas do dosiahnutia ziskovosti
- ❑ vývoj kapitálovej štruktúry podniku.

### **Odporúčenia**

---

1. Očakávaná miera zisku musí byť väčšia ako výnos bezpečne investovaného kapitálu v cenných papieroch, likvidných akciách a pod.
2. Miera zisku musí zohľadňovať prémii za riziká a úsilie podnikateľa a potreby pre rozvoj firmy.
3. Čím je nové podnikanie nájdenejšie z hľadiska trhu, technických a iných výhod tým je nereálnosť ekonomických faktorov nebezpečnejšia.
4. Hlavné ekonomické riziká nových podnikateľských príležitostí sú:
  - nedostatok hotových peňazí
  - vysoké pohľadávky (oneskorené platby, zásoby, úvery)
  - problémy s ďalšími úverovými zdrojmi
5. Treba rátať so zmenou kapitálovej štruktúry po štarte nového projektu. Ak bolo možné financovať štart z vlastných zdrojov, na rast bude potrebný úver. Rast treba podporiť úverovými zdrojmi.
6. Ak sú ekonomické ukazovatele nevyhovujúce, treba zmeniť vstupy
  - zvýšenie objemov produkcie, zníženie nákladov
  - cenová úroveň (vyššia kvalita, atraktívnosť a pod.).
7. Neovplyvniteľné riziká zmeny ekonomických podmienok (inflácia, dane, ceny vstupov) vyžadujú zväčšiť hranice limitných hodnôt pre akceptovanie príležitostí.
8. Ideálne ekonomické podmienky
  - návratnosť vloženého kapitálu skôr ako v polovici životnosti inovácii
  - miera zisku väčšia ako 10% nad štandard v odvetví
  - úverová zaťaženosť menej ako 80%
  - využitie potenciálnych dotácií, grantov, daňových úľav.

### **Konkurencie schopnosť**

Odpoveď na otázku: „Budeme mať pri realizácii nápadu konkurenčné výhody alebo nevýhody?“

Pri hodnotení podnikateľských nápadov sa používajú skrátené metodiky:

1. Identifikácia najdôležitejších konkurentov  
Konkurentom je ten, kto ponúka na príslušnom trhu podobné výrobky alebo služby (uspokojuje potreby zákazníkov). Obvykle sa hodnotia 3 najdôležitejší konkurenti podľa podielu na trhu, úrovne výrobkov a potenciálnych zdrojov.
2. Určenie hodnotených parametrov konkurencie schopnosti  
V tejto fáze prípravy podnikania je to obvykle 5-10 znakov.

## **7. TVORBA A HLADANIE PODNIKATEĽSKÝCH NÁPADOV**

---

3. Porovnanie očakávaných parametrov s parametrami konkurentov  
Určujú sa silné a slabé stránky podnikateľského nápadu a celková konkurenčná pozícia. Treba pripomenúť, že ak absentuje dôležitá konkurenčná vlastnosť nápad treba vyradiť.

### **Odporúčenia**

---

1. Prioritné ukazovatele konkurencie schopnosti výrobkov závisia od situácie. Napr. nižšia spotreba paliva je v kategórii superluxusných áut prakticky bezvýznamná.
2. Parametre konkurencie schopnosti sa menia s časom. Legislatívne opatrenia v budúcnosti môžu vyradiť inak dobrý nápad.
3. Pri posudzovaní konkurencie môže rozhodujúci význam mať aj značka výrobku. Malé podnikanie nemôže uspieť napr. s nealkoholickými nápojmi s ohľadom na lojalitu zákazníkov ku značke Coca-Cola.
4. Existencia silnej konkurencie s podielom na trhu 80-90% sa považuje za bariéru začatia podnikania.
5. Ak sa jedná o veľký trh na ktorom pôsobí silný podnikateľ z oblasti veľkého podnikania (70-80% podiel na trhu) možno rátať pre malé podnikanie za výhodu, ak nápad dopĺňa výrobky veľkého podnikateľa, resp. nápad je nezaujímavý pre konkurenta z hľadiska objemov, lokalizácie a technológie.
6. Ideálne podmienky pre príležitosť  
Nápad vytvára nový segment trhu na ktorom nie je porovnateľný konkurenčný výrobok.

### **Riziko**

Dôležitou charakteristikou nového podnikania je riziko. Je spojené na jednej strane s nádejou na dosiahnutie vysokých prínosov, na druhej strane s nebezpečenstvom neúspechu a strát. Podľa štatistických analýz až 62% pripravovaných inovácií bolo neúspešných (15% technické riziká, 47% komerčné riziká). Hlavné zdroje rizík sú:

- zmena dopytu (zmeny spotrebiteľských preferencií, vstup substitujúcich výrobkov a služieb, zníženie kúpyschopnosti, vstup konkurencie),
- zmeny cien (zmeny nákladov – materiál, energia, mzdy, investičné zariadenia a pod., zmeny kúpyschopnosti),
- zmeny technológií (materiálov, konštrukcií, technologického spracovania),
- makroekonomické a politické prostredie (dane, zákony, inflácia.).

### **Odporúčenia**

---

1. Diverzifikácia podnikania  
Rozšírenie programu tak, aby dopad nepriaznivých faktorov na nový výrobok bol kompenzovaný výhodnými podmienkami iných výrobkov. Doporučuje sa kombinácia vysokorizikových inovácií s nízkorizikovými.
2. Zvyšovanie pružnosti  
Pružnosť vývoja, výroby, marketingu, organizácie práce a pod., umožňuje korigovať postup a prispôbovať sa vonkajším vplyvom.
3. Delenie rizika a jeho transfér  
Viac spoločníkov, konzorcia na rizikové projekty, spoločné podniky.
4. Transfér rizika prostredníctvom dlhodobých zmlúv s dodávateľmi a

## **7. TVORBA A HLADANIE PODNIKATEĽSKÝCH NÁPADOV**

---

- odberateľmi a leasingu výrobných zdrojov.
5. Vytváranie rezerv  
V stratégii sa ráta so spôsobom prekonania straty z rezervného fondu.
  6. Postupnosť podnikateľských aktivít  
Dávkovanie produkcie. Pri poklesoch sa redukuje produkcia.
  7. Získavanie dodatočných informácií (prieskum trhu, výskum, expertízy,...)
  8. Poistenie

### **Štúdia realizovateľnosti (feasibility study)**

Výsledky hodnotenia podnikateľskej príležitosti sa v prípade významných nápadov spracujú do oficiálneho dokumentu – štúdie realizovateľnosti (podnikateľský zámer). Štúdia slúži ako podklad pre získanie úveru alebo investora na financovanie vývoja výrobku a spracovanie podrobného podnikateľského plánu.

Typová štruktúra štúdie realizovateľnosti:

1. Podnikateľský nápad
  - identifikovaná potreba a spôsob jej splnenia, transformácia nápadu do výrobku alebo služby, zdroje informácie, otázky výskumu a vývoja
2. Hodnotenie príležitosti
  - trhový potenciál, zdroje, potenciálna konkurencieschopnosť, efektívnosť, riziká, ...
3. Podmienky pre úspešnú realizáciu

Kontrolné otázky pre spracovanie štúdie realizovateľnosti

- jasnosť podnikateľského nápadu a cieľov jeho využitia
- dlhodobá časová orientácia podnikateľského nápadu
- súlad so stratégiou podniku
- predpoklady úspešnosti dokončenia vývoja produktu
- možnosť využiť výhody novosti nápadu
- pravdepodobnosť a podmienky trhovej úspešnosti
- časová výhodnosť aplikácie nápadu
- predpoklad zabezpečenia zdrojov na realizáciu
- existencia alternatívnych postupov pri realizácii
- prekonanie legislatívnych a iných vonkajších bariér
- prijateľnosť rizikových faktorov
- odhad dôsledkov pre firmu pri úspešnosti a neúspešnosti

Osudové chyby pri hodnotení podnikateľských príležitostí:

1. Veľmi malý trh pre výrobky alebo služby.
2. Vysoké náklady na vstup do podnikania.
3. Nadmerne silná konkurencia v oblasti podnikania.
4. Nedostatočná možnosť riadiť vývoj výrobkov.
5. Obmedzenia v nevyhnutnej expanzii sortimentu výrobkov.
6. Nadmerné vyžadované obrátové prostriedky.
7. Obmedzenia v možnosti dosiahnuť požadovanú kvalitu a produktivitu.

## **7. TVORBA A HLADANIE PODNIKATEĽSKÝCH NÁPADOV**

---

### **Sumár získaných poznatkov**

Podnikateľský nápad je syntézou osvojenia potreby zákazníkov a spôsob ako túto potrebu splniť prostredníctvom výrobkov, alebo služieb. Zdrojom nápadov sú zmeny prostredia a externé informácie. Interné zdroje nápadov reprezentuje vývoj, námety zamestnancov, dodávateľov a zákazníkov. Najdôležitejšie kritériá pre hodnotenie podnikateľských nápadov sú trhový potenciál a možnosť zabezpečenia realizovateľnosti finančných, technických a znalostných zdrojov na realizáciu. Ďalšie kritériá testovania podnikateľskej príležitosti sú ekonomická efektívnosť, predpoklad získavania konkurencieschopnosti a miera rizika.

### **KONTROLNÉ OTÁZKY**

1. Definujte pojem podnikateľský nápad.
2. Charakterizujte zdroje podnikateľských nápadov v zmenách prostredia.
3. Uvedte postup hľadania podnikateľských nápadov podľa segmentov trhu.
4. Aké externé informačné zdroje sa využívajú pri hľadaní podnikateľských nápadov.
5. Špecifikujte Internet ako zdroj podnikateľských nápadov.
6. Aké sú hlavné interné zdroje podnikateľských nápadov.
7. Definujte princípy testovania podnikateľských príležitostí.
8. Ako sa postupuje pri testovaní trhového potenciálu.
9. Ako sa postupuje pri testovaní zabezpečenia zdrojov na realizáciu podnikateľského nápadu.
10. Ako sa hodnotia konkurenčné výhody uvažovaného podnikania.

### **Glosár kľúčových slov**

- podnikateľský nápad – 81
- nápady zo zmien prostredia – 82
- nápady zo segmentov trhu – 83
- externé zdroje nápadov – 84
- interné zdroje nápadov – 85
- postup hodnotenia príležitostí – 87
- riziko - 90
- štúdia realizovateľnosti – 91

### **Literatúra a doplňujúce zdroje**

2, 10, 20, 9, 12

- [www.msponline.sk](http://www.msponline.sk): Národné web-sídlo malého a stredného podnikania
- [www.ekonomika.sk](http://www.ekonomika.sk): Internetový denník o ekonomike, financiách a podnikaní
- [www.podnikani.com](http://www.podnikani.com): Informačný server pre podnikanie v ČR
- [www.rpicpo.sk](http://www.rpicpo.sk): Informačný servis pre podnikateľov
- [www.sk-business.sk](http://www.sk-business.sk): Informačný servis pre podnikateľov

# 8. Produkčný systém

### Ciele lekcie:

Vysvetlenie metodiky projektovania podnikovej prevádzky, stanovenie programu produkcie a výpočet kapacít. Zameranie na otázky lokalizácie prevádzok, ich technické vybavenie a systémové prepojenie na dodávateľov a odberateľov.

### 8.1 Projekčné princípy

Podnikateľská činnosť sa realizuje prostredníctvom produkčných zdrojov firmy (hmotné, finančné, energetické, informačné a ľudské zdroje), ktoré tvoria funkčne usporiadaný cieľový systém. Základom tvorby produkčného systému je projektová činnosť.

Projekt určuje všetky náležitosti súvisiace s realizáciou a dlhodobou prevádzkou produkčného systému. V projekte sa riešia otázky:

- čo?** - špecifikácia výrobkov a služieb,
- kde?** - miesto, priestory pre podnikateľskú činnosť,
- ako?** - technické prostriedky, pracovné a technologické postupy
- kto?** - pracovníci (manažment, výkonní pracovníci),
- kedy?** - harmonogramy, rozpis výrobných úloh

### Parametre produkčného systému

Podnikateľské ciele treba transformovať do radu špecifických parametrov produkčného systému. Uvedieme najdôležitejšie z nich:

1. Výrobnosť: Počet vyrobených objektov (vykonaných transformácií) za jednotku času. Najdôležitejší ukazovateľ výkonnosti produkčného systému.
2. Produktivita: Pomer medzi výstupmi produkcie a spotrebovanými vstupmi a vnútornými zdrojmi.
3. Priebežná doba: Celkový čas od začatia operácií na vstupe až po kompletne ukončenie na výstupe.
4. Pružnosť: Schopnosť systému prechádzať na iné úlohy. Súvisí s vlastnosťou „prežiť zmeny“ t.j. prispôsobovať sa novým podmienkam.
5. Vyťaženosť: Pomer medzi potenciálnou a skutočnou kapacitou produkcie.
6. Životnosť: Časový interval do fyzického alebo morálneho opotrebenia produkčného systému.
7. Spoľahlivosť: Schopnosť plniť určené funkcie v priebehu požadovaného času pri zachovaní pracovných parametrov.

Niektoré ďalšie dôležité parametre

- úroveň automatizácie
- úroveň štandardizácie
- riaditeľnosť
- spojitosť procesov
- úroveň špecializácie
- ekologický vplyv

## 8. PRODUKČNÝ SYSTÉM

---

Metodický postup

tab.8.1

<b>Fáza tvorby</b>
Analýza požiadaviek a stanovenie špecifických cieľov Riešenie sústavy transformačných procesov Určenie kapacít výrobných zdrojov Detailizácia operácií, postupov a technológií Organizácia a riadenie výroby Projektová dokumentácia
<b>Fáza realizácie</b>
Príprava priestorov a siete infraštruktúry Dodávky technických zariadení a montáž Dodávky a skúšky technológie a programového vybavenia Oživenie funkčnej činnosti a skúšky Príprava pracovníkov, zaškolenie Skúšobná prevádzka Trvalá prevádzka, údržba a rozvoj

Dôležité znaky projektovania produkčných systémov:

- existencia legislatívnych predpisov,
- systémovosť (riešenie všetkých vzťahov),
- záväznosť pre realizáciu

Z hľadiska projektovania možno v malom podnikaní vymedziť dva krajné prípady:

- minimálna firma (napr. individuálny drevorezbár), ktorá nepotrebuje žiadny špeciálny projekt na zriadenie prevádzky,
- strojová výroba s desiatkami strojov, ktorá vyžaduje profesionálne spracovaný technologický projekt.

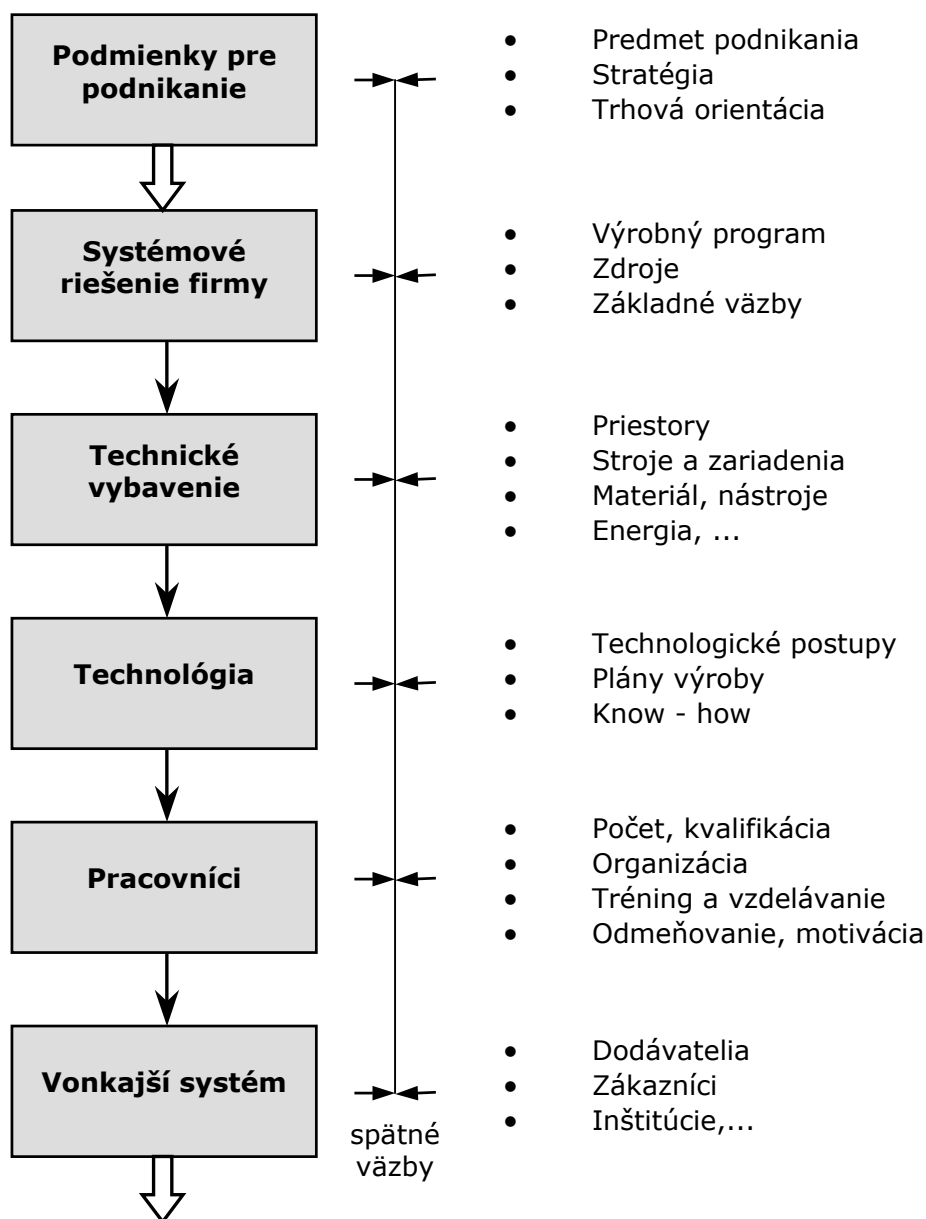
Treba pripomenúť, že nezávisle od spôsobu formálneho spracovania projektu, je projektovanie neoddeliteľnou zložkou podnikateľských aktivít a aj malí podnikatelia si ho musia osvojiť. Schéma postupu pri projektovaní podnikateľskej prevádzky je na obr.8.1.

Prístup k zriaďovaniu prevádzky podniku

1. V malom podnikaní sa uprednostňuje postupné budovanie firmy. Znižujú sa tým riziká a zvyšuje pružnosť.
2. Postupné budovanie musí mať víziu cieľa t.j. možnosť neskoršieho rozšírenia priestorov, doplnenia techniky, prijatia ďalších ľudí a pod., tak, aby nebolo treba začínať odznova.
3. Veľká investičná zaťaženosť je riziková. Treba budovať taký potenciál, ktorý je možné efektívne využívať.
4. Počítajte s kooperáciou. Pre malé podnikanie je typické využívanie externých zdrojov. Znižuje investície, urýchljuje realizáciu a dáva pružnosť v konaní.
5. Uprednostňujte menej zložité systémy. Luxus na začiatku podnikania je chybou (je to mylná predstava o dobrom imidži).

## 8. PRODUKČNÝ SYSTÉM

- Počítajte s dodatočnými nákladmi na zriadenie prevádzky. V prvých odhadoch sú vždy podcenené náklady na inštaláciu techniky, skúšobnú prevádzku, zaškolenie ľudí a iné.
- Využívajte pomoc odborníkov pri projektovaní prevádzky. Projektovanie systémov je špecializovaná profesia. Podnikateľ nemusí byť dobrým projektantom, musí si vedieť vybrať dobrého projektanta.
- Pri rozhodovaní vždy uvážte:
  - prenesie to zisk (cez produktivitu, kvalitu, podiel na trhu)
  - je zaručená návratnosť investícií.
- Využívajte typové projekty pri štandardnom podnikaní



Obr.8.1: Postup pri projektovaní podnikateľskej prevádzky

## 8. PRODUKČNÝ SYSTÉM

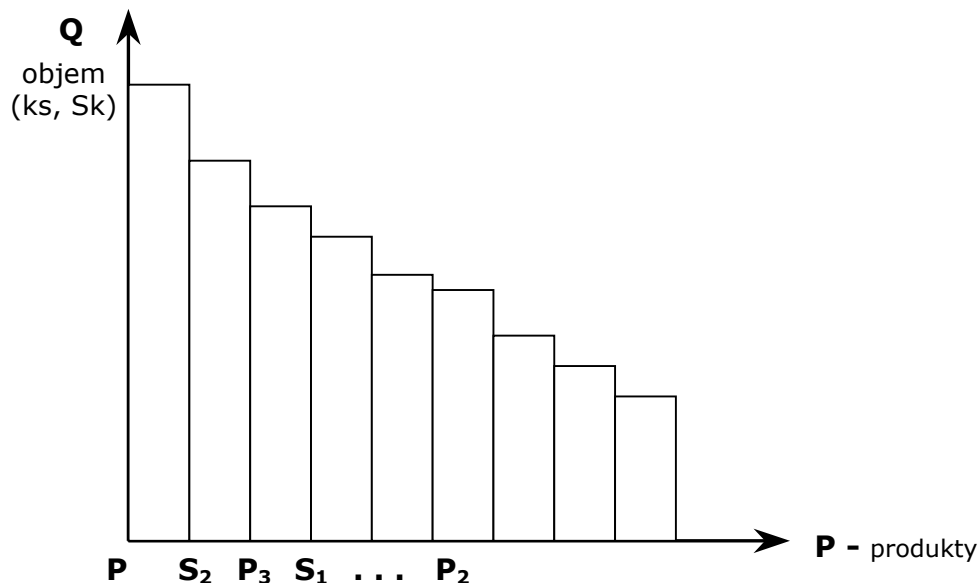
### 8.2 Hmotné zdroje firmy

#### Výrobný program

V typickej produkčnej firme možno rozlíšiť dva druhy produkcie:

- finálna (hlavná) produkcia – služby a výrobky, ktoré sa realizujú predajom na trhu a predstavujú hlavné tržby podniku
- pomocná produkcia – služby a výroby, ktoré sa spotrebujú vo vnútri firmy pre zabezpečenie hlavnej produkcie napr. výroba náradia, opravy strojov, skúšobné práce, energia, respektíve predstavujú doplnkový program na využitie kapacít

Výrobný program je súhrn výrobkov a služieb produkovaných vo firme vyjadrený sortimentnou skladbou a objemom produkcie. Spracováva sa v tabuľkovej forme a tzv. P-Q diagramami (P – produkt, Q – kvantita, resp. objem produkcie).



**Obr.8.2 Sortiment výrobkov, služieb**

Z hľadiska projektovania produkčného systému dôležité charakteristiky výrobného programu sú:

- sériovosť
- rovnorodosť
- stabilita
- úroveň špecializácie
- dedičnosť technológie

Nerovnomerná sériovosť výroby (strmá krivka v P-Q diagrame vedie k nevyužívaniu kapacít. Doporučuje sa vylúčiť zo sortimentu málo frekventované výrobky alebo služby a zabezpečiť ich v kooperácii – nákupom.

Pri širokom sortimente výrobného programu je účelné pri projektovaní a plánovaní používať tzv. predstaviteľov (výrobok, ktorý zastupuje celú skupinu podobných výrobkov).



## **8. PRODUKČNÝ SYSTÉM**

---

### **Určenie kapacít výrobných zdrojov**

Kapacitné výpočty zosúladujú 3 faktory

- ❑ výrobný program (druh činnosti a celkový objem) ,
- ❑ normy prácnosti (čas na jednotkovú činnosť),
- ❑ časový fond (pracovný čas a smennosť znížený o prestoje pre poruchy, údržbu a organizačné straty).

Kapacitným výpočtom sa určujú najmä

- ❑ druh a počty výrobných a pomocných zariadení,
- ❑ počty pracovníkov jednotlivých profesií,
- ❑ potreby pracovných plôch,
- ❑ potreby energie a iných výrobných faktorov,

Pri plánovaní podnikovej prevádzky sa odporúča:

1. Teoretický časový fond bežných strojov treba znížiť o 15-25% s ohľadom na fond údržby, opráv a organizačných strát.
2. Pri výpočte potreby pracovníkov, treba zohľadniť potenciál viacprofesnosti nevyhnutný pre malé podnikanie.
3. Kapacitný výpočet silne závisí od technickej koncepcie najmä od:
  - úrovne automatizácie
  - vyspelosti technológie
  - organizácie a riadenia výroby
4. Pri zložitých kapacitných výpočtoch sa využíva počítačová simulácia. Vyhodnocujú sa varianty produkčných systémov z hľadiska výrobnosti a využitia.

### **Lokalizácia firmy a jej prevádzok**

Rozhodnutie o lokalizácii firmy a jej prevádzok v disponibilnom priestore je prvou úlohou pri projektovaní (rodinný pozemok, priestory získané reštitúciou, nákup). Je spravidla len náhodou ak prvá dispozícia je aj optimálna lokalizácia.

Takmer vždy existujú viaceré možnosti lokalizácie. Aj predaj vlastného pozemku a nákup iného inde môže byť výhodný.

Najdôležitejšie faktory výberu lokalizácie prevádzky podniku sú:

- ❑ Dopravná poloha – pripojenie k distribučným sieťam. Veľmi dôležitý faktor ak doprava v podnikaní je významná.
- ❑ Možnosť rozširovania – dôležité pri stratégii dynamického rastu podniku.
- ❑ Blízkosť zdrojov (pracovníci, materiál, subdodávatelia).
- ❑ Blízkosť odbytu (zákazníci).
- ❑ Všeobecná infraštruktúra (banky, inštitúcie, školy).
- ❑ Regionálne výhody (dane, príspevky, bezcolné zóny).

Pre malé podnikanie sa väčšinou používa centrálna lokalizácia (celá firma na jednom mieste).

Decentralizovaná lokalizácia je vhodná keď rieši:

- ❑ priblíženie sa k centráram odbytu produkcie,
- ❑ nedostatok pracovníkov v regióne,
- ❑ poskytuje dopravné výhody.

## **8. PRODUKČNÝ SYSTÉM**

---

Po realizácii firmy sa lokalita veľmi ťažko mení. Premiestňovanie výroby je zložité a nákladné.

### **Priestorové usporiadanie výroby**

1. Potrebný priestor pre výrobnú činnosť obsahuje:
  - čistá výrobná plocha (počet strojov x plocha na 1 stroj) ,
  - plochy pre skladovanie a tok materiálu (sklady, manipulačné plochy, dopravné cesty),
  - sociálne plochy (hygienické zariadenie, stravovacie zariadenie, odpočinkové priestory),
  - plochy pre manažment, inžiniersko-technické a administratívne práce.
2. Niektoré typické údaje pre projektovanie priestorov
  - malý obrábací stroj - 10 – 15 m<sup>2</sup>
  - veľký obrábací stroj - 30 – 50 m<sup>2</sup>
3. V prvých odhadoch sa podceňujú najmä pomocné plochy.
4. Snaha minimalizovať plochu má limity v legislatíve (bezpečnosť práce, požiarne ochrana a pod.).
5. Pri priestorovom riešení nemožno nezabúdať na ergonomiku
  - klimatické podmienky: teplota, vlhkosť, prašnosť, prúdenie vzduchu,
  - hlučnosť,
  - podmienky videnia a osvetlenie,
  - priestory pre odpočinok,
  - farebné riešenie (pre pracovnú pohodu).

Základné pravidlo usporiadania výroby preferuje kontinualizáciu materiálového toku. Je výhodou aj v prípade väčšej plochy, pretože prerušenie materiálového toku vedie k:

- náročnosti manipulácie a dopravy,
- zvyšovaniu rozpracovanosti,
- nízke produktivite.

Kontinualizáciu materiálového toku zabezpečujú skupinové pracoviská t.j. združovanie funkčných miest na jedno miesto toku. Ak v prevádzke nie je materiálový tok významný je použitie niektorého z ďalších princípov rozmiestňovania.

- Sústreďenie najzložitejších zariadení pre využitie kvalifikácie obsluhy.
- Sústreďenie podľa vlastnosti priestoru (klimatizácia, hluk, nečistoty, ...).
- Sústreďenie pre využitie špeciálnej techniky (žeriavy), alebo pomocných priestorov (sklady,....).

### **Výrobné prostriedky**

Existuje veľa druhov podnikania v ktorých rozhodujúcu úlohu majú výrobné prostriedky nielen z hľadiska produktivity, ale aj zabezpečenia kvality. V týchto prípadoch na výrobné prostriedky sa používa rozhodujúca časť investičného kapitálu.

V otvorenej trhovej ekonomike nie je problém nedostupnosť potrebnej výrobnéj techniky. O tom nás presvedčujú početné inzeráty, ponuky, výstavy a pod. Podnikateľský problém je špecifikácia potrieb vyjadrená ako:

## **8. PRODUKČNÝ SYSTÉM**

---

- druh, typ, prevedenie a vybavenie zariadenia,
- počet zabezpečujúci plnenie cieľov pri meniacom sa využití,
- investičné a prevádzkové náklady,
- eliminácia vzniku kritických miest pri dlhodobej prevádzke (servis, modernizácia, likvidácia po skončení životnosti).

### **Rozhodovanie pri výbere výrobných prostriedkov**

1. Prvým kritériom výberu je funkčnosť zariadenia. Posudzujte nielen základné technické parametre, ale aj servisnú pohotovosť, spoľahlivosť, životnosť, zastavanú plochu, bezpečnosť, zaškolenie pracovníkov.
2. Vo funkčných parametroch osobitne uvažujte s pružnosťou. Pri meniacich sa podmienkach malého podniku je dôležitá možnosť rekonfigurácie, dodatočného vybavenie, atď.
3. Starostlivo zväžte využiteľnosť stroja. (lepšie je robiť veci v kooperácii, ako mať nevyužitý stroj). Pri ekonomickom rozhodovaní počítajte s celkovými nákladmi počas životnosti zariadenia.
4. Najlacnejšie zariadenie len vo výnimočných prípadoch je aj celkove efektívne. Nekupujte stroje ak vedú k nižšej produktivite a prevádzka vyžaduje vyššie výrobné náklady aj keby boli veľmi lacné.
5. Pri plánovaní uvažujte komplexne. Nielen o základnej jednotke, ale aj, čo bude stáť montáž, potrebné vybavenie (nástroje, software).
6. Použitie starých strojov je výhodné len ak:
  - nie sú morálne zastaralé,
  - nevedú k vysokým prevádzkovým nákladom. Pri výbere techniky uvažujte o morálnom zastaraní.
7. Sledujte technickú úroveň. Nejedná sa o neoverenú technológiu (v malom podnikaní na zariadeniach nemôžete robiť výskum a vývoj)? Nejedná sa o morálne zastaralé zariadenie (ktoré už vytláča z trhu produktívnejšia technológia a preto je dobrá cena, resp. iné výhody)?
8. Pozor na stupeň automatizácie (budete vedieť využiť potenciál automatizácie – nie je to príliš drahé).
9. Pozor na integrovateľnosť (zlúčiť jedno s druhým) a možnosť rozširovať systém.
10. U niektorých strojov je dôležitá energetická náročnosť. Rátajte so zvyšovaním cien energie. Treba uvažovať aj o environmentálnych charakteristikách a nákladoch.
11. Preverte skutočnú spoľahlivosť zariadení, podľa reálnych poznatkov z praxe. Je nepravdepodobné, že vo vašej firme bude spoľahlivosť lepšia. Nízka spoľahlivosť má základ už v projekte. Príliš zložitý, nezálohované systémy sú značne rizikové.
12. Rozpracujte podrobný plán preventívnej údržby a servisu a postupy riešenia problémov pri výpadku kapacity.
13. Zostavte reálny časový harmonogram montáže, oživenia a skúšok zariadení. Straty z oneskoreného uvedenia kapacít do prevádzky nie sú dobrým začiatkom podnikania.

## 8. PRODUKČNÝ SYSTÉM

---

### Dodávateľský systém

Dôležitý princíp malého podnikania „využívanie externých zdrojov“ vedie k tomu, že aj malé firmy majú rozsiahly dodávateľský systém pre dodávky materiálov, polovýrobných, subdodávok, nástrojov, inžiniersko-technických služieb (konštrukcia, technológia, informácie), výrobných kooperácií, dopravy a servisu.

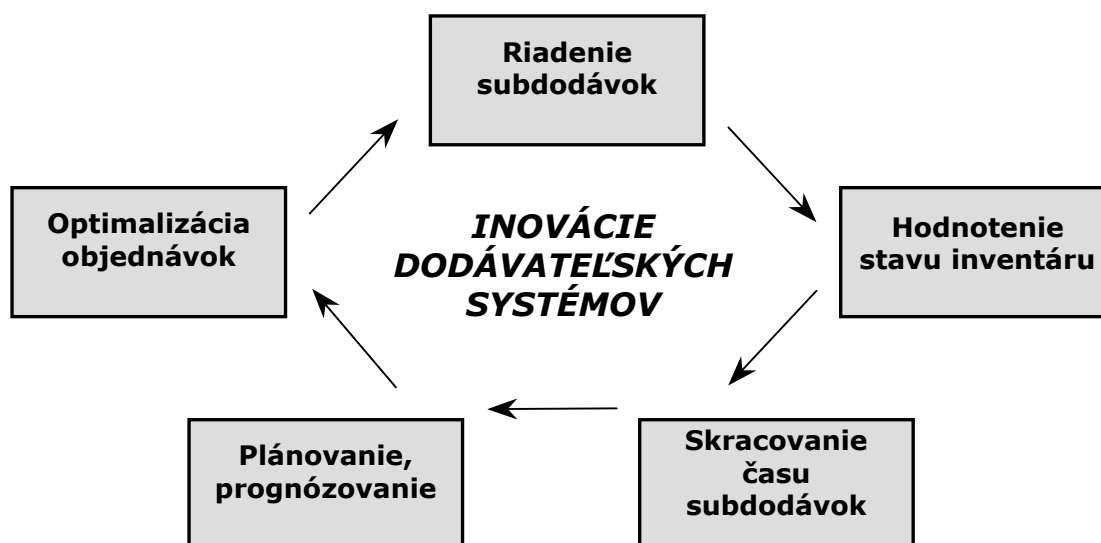
Dôležité požiadavky na dodávateľský systém:

- nesmie viesť k tendencii zvyšovania zásob,
- prevencia kritických miest (nekvalita, neskoré dodávky),
- ekonomická efektívnosť

### Odporúčenia

---

1. Preferujte bližšie lokalizovaných dodávateľov. Umožní to prejsť na viac frekventované dodávky menších množstiev (znižovanie viazaného kapitálu).
2. Preferujte dlhodobé zmluvy s dodávateľmi. Dosiahnete tým priaznivejšie ceny a osobitné služby.
3. Pri výbere dodávateľov preferujte:
  - kvalitu,
  - minimálne dodávané množstvo,
  - spoľahlivosť dodržiavania termínov.Tieto charakteristiky uprednostňujte aj pred cenovými výhodami, pretože výrazne znížia vaše produkčné náklady (vylúčenie vstupnej kontroly dodávok, zníženie rozsahu skladovania a pod.).
4. Vybudujte partnerský vzťah s dodávateľmi:
  - minimalizácia „papierovej agendy“,
  - vzájomná podpora a pomoc (technická a finančná),
  - zosúladenie dlhodobých podnikateľských plánov.



Obr.8.3: Inovácie dodávateľských systémov

## **8. PRODUKČNÝ SYSTÉM**

---

### **Informačná zložka produkčného systému**

Operácie s informáciami sú v klasických produkčných systémoch „skryté“ v kvalifikácii a činnosti pracovníkov pri riadení alebo technologickej činnosti. Dôležitosť racionalizácie informačných tokov je:

1. Zákaznícka produkcia vyznačujúca sa častými zmenami, širokým sortimentom, inováciami a pod. vyvoláva rast požiadaviek na informačnú činnosť.
2. Nedostatok alebo nekvalita informácií negatívne vplyva na všetky zložky produkčného systému.
3. Konzervatívny spôsob spracovania (papierová dokumentácia, byrokratické riadenie) sú v rozpore s moderným manažmentom.
4. Potenciál počítačových technológií, ktorý možno využiť pri racionalizácii informačných tokov.

Pri hodnotení informačného toku sa používajú tieto kritéria:

1. Obsahová hodnota,  
t.j. zníženie neurčitosti javov, ktorá bola pred získaním informácie: presnosť, využitie prijímateľom, nadbytočnosť.
2. Časová aktuálnosť informácií
  - čas medzi vznikom požiadavky a získaním potrebnej informácie,
  - frekvencia toku informácií
3. Efektívnosť formy
  - druh nosiča (papier, fyzikálny jav, elektronický záznam) ,
  - zrozumiteľnosť pre prijímateľa,
  - možnosť automatizácie spracovania
4. Ekonomika informácií t.j.: náklady na celý informačný cyklus a prínosy z použitia informácie.

### **Odporúčenia**

---

1. Každý nadbytočný papier zvyšuje vlastné náklady a komplikuje prácu.
2. Prehodnoťte používané dokumentačné materiály z hľadiska
  - nadbytočnosti údajov,
  - zrozumiteľnosť,
  - prácnosti spracovania.
3. Aj keď teraz používate manuálne spracovanie informácií, počítajte s tým, že neskôr použijete počítače. Zavádzajte také dokumenty, ktoré nebude treba robiť na novo.
4. Pri dokumentácii rešpektujte štandardizáciu, aby ste neskomplicovali operácie s okolím.
5. V maximálnej miere sa vyhýbajte byrokratickému riadeniu pomocou „papierov“.
6. Urobte opatrenia proti zneužitiu dôležitých informácií.
7. Pamätajte na možnosť znehodnotenia informácií (požiar, počítačové vírusy a pod.).
8. Každá úroveň riadenia vyžaduje adekvátne informácie.
9. Nadbytočné informácie sú príťažou a môžu spôsobiť chyby.
10. Jednosmerný tok informácií nahradzujte spätnoväzbovým tokom.

## **8. PRODUKČNÝ SYSTÉM**

---

### **Technológia**

Súbor procesov, zákonitosti, pravidiel a návykov používaných pri výrobe rôznych druhov produkcie v ľubovoľnej sfére výrobnjej činnosti. Technológia v podstate určuje spôsoby premeny surovín, materiálov a polovýrobovkov na hotové výrobky pre trh.

Hlavné zložky technológie sú:

1. Technologické spracovanie  
zmena geometrických, fyzikálnych a iných vlastností objektov výroby (postupnosť zmien objektov)
2. Manipulácia  
zmena miesta, orientácie a fixácie objektov (materiálový tok).
3. Riadenie, spracovanie informácií  
činnosti súvisiace s koordináciou, synchronizáciou a optimalizáciou výroby (informačný tok).

Hlavné požiadavky na technológie pre modernú zákaznícky orientovanú výrobu sú:

- podstatné zvýšenie produktivity a kvality
- úspornosť v spotrebe zdrojov (práce, materiálu, energie a kapitálu)
- pružnosť
- šetrenie pracovného a životného prostredia
- predpoklady pre vysokú pracovnú kultúru (eliminácia ťažkej, monotónnej a inak nevhodnej práce)

### **Máloodpadové a energeticky nenáročné technológie**

#### **Odporúčenia**

---

1. Používanie náhradných materiálov (nedeficitné, lacnejšie) s vyhovujúcimi vlastnosťami.
2. Používanie zušľachtených materiálov (legované, tepelne spracované, zložené) s nižšou hmotnosťou pre dané funkcie.
3. Používanie polovýrobovkov s lepšími východiskovými vlastnosťami (napr. presné tlakové odliatky).
4. Používanie technológií s úsporami nástrojov a prípravkov (napr. laser namiesto mechanického obrábania).
5. Recyklovanie odpadov priamo do výrobného procesu.
6. Renovácia nástrojov a opotrebených prvkov zariadení.
7. Zníženie podielu neopraviteľných nepodarkov.
8. Výber materiálov a technológií so zohľadnením energetickej náročnosti.
9. Regulácia výkonov podľa zaťaženia, automatické vypínanie strojov a pod.
10. Znižovanie trenia (rezné kvapaliny, mazadlá) tepelná izolácia a pod.
11. Využívanie odpadového tepla pre technologické spracovanie.

### **Logistika produkčného systému**

Logistika zabezpečuje, aby daný objekt (surovina, polovýrobok, dielec, výrobok) bol dopravený v stanovenom čase, množstve a kvalite na určené miesto, pri dodržaní požadovaných podmienok a minimálnych nákladoch.

## **8. PRODUKČNÝ SYSTÉM**

---

Manipulácia s materiálom nezvyšuje hodnotu produkcie a je v podstate negatívnou stránkou reprodukčného procesu. Obvykle sa zahrňuje do výrobného režimu a podnikatelia podceňujú jej význam v porovnaní s technologickými operáciami.

Nutnosť manipulácie s materiálom vyplýva z rozdielnosti polohy zdrojov, spracovania a odbytu, diskretnosti výrobných operácií a potreby skladovania pre vyrovnávanie nerovnomernosti výroby a odbytu.

Moderný manažment podnikania zdôrazňuje dva princípy:

- minimalizácia materiálového toku  
(ak materiálový tok nepridáva žiadnu hodnotu k finálnej produkcii treba ho maximálne eliminovať)
- kontinualizácia materiálového toku  
(realizácia hore uvedenej podmienky a podmienka progresívnych organizačných štruktúr)

### **Princípy racionalizácie materiálového toku**

#### Odporúčenia

---

1. Materiálový tok riešiť ako súčasť celej stratégie podnikania (ciele, metódy, obmedzenia, inovácie, technické riešenia).
2. Systémový prístup založený na integrácii všetkých zložiek od príjmu materiálu, cez vstupnú kontrolu, dopravu a skladovanie medzi operáciami, montáž, testovanie, balenie a expedíciu výrobkov).
3. Plánovité zlepšenie (racionalizácia) toku materiálu.
4. Štandardizácia metód manipulácie a technických zariadení.
5. Minimalizácia energetickej spotreby (najmä pri doprave).
6. Ekologický princíp – minimalizácia negatívnych dopadov na životné prostredie.
7. Pružnosť materiálového toku – možnosť zmien v priestore, čase a objektoch bez dodatočných nákladov.
8. Mechanizácia a automatizácia. Manipulácia s materiálom má v praxi nižšiu úroveň automatizácie, ako výrobné operácie.
9. Maximálne zjednodušenie toku materiálu: minimálne výrobné dávky, kontinuálny tok, minimálne skladovanie.

## **8. PRODUKČNÝ SYSTÉM**

---

### **Sumár získaných poznatkov**

Podnikateľská prevádzka viaže podstatnú časť zdrojov podniku a cez ukazovatele produktivity, kvality a pružnosti ovplyvňuje konkurencieschopnosť podnikania. Kľúčovými úlohami projektovania prevádzky je lokalizácia, priestorové usporiadanie, vybavenie strojmi, logistickými zariadeniami, informačným systémom a podobne. Kapacitné výpočty určujú počet pracovníkov a ich profesnú skladbu. Významná je optimálna štruktúra dodávateľského systému s ohľadom na zásoby a spoľahlivosť dodávok. S ohľadom na technický pokrok je potrebné uvažovať s kontinuálnymi inováciami, najmä v prípade technologicky orientovaných prevádzok.

### **KONTROLNÉ OTÁZKY**

1. Uvedte charakteristické znaky produkčného systému.
2. Opíšte postup projektovania podnikateľskej prevádzky.
3. Aké sú pravidlá zostavovania produkčného programu.
4. Ako sa postupuje pri plánovaní kapacít výrobných zdrojov.
5. Charakterizujte dôležité faktory pre lokalizáciu a priestorové usporiadanie podniku.
6. Aké sú pravidlá na výber výrobných zariadení.
7. Ako sa postupuje pri tvorbe dodávateľských systémov.
8. Charakterizujte informačný tok v produkčnom systéme.
9. Aké sú problémové faktory pri realizácii produkčného systému.
10. Uvedte hlavné trendy inovácii strojárskych produkčných systémov.

### **Glosár kľúčových slov**

produkčný systém – 93  
projekčný postup – 95  
lokalizácia prevádzky – 97  
výber výrobných prostriedkov – 98  
technológia – 102  
logistika - 102

### **Literatúra a doplňujúce zdroje**

21, 4, 22, 13, 12

[www.bic.sk](http://www.bic.sk): Podnikateľské a inovačné centrum

[www.msponline.sk](http://www.msponline.sk): Národné web-sídlo malého a stredného podnikania

[www.cvti.sk](http://www.cvti.sk): Centrum vedecko-technologických informácií

[www.industrialglobal.com](http://www.industrialglobal.com): Medzinárodný obchodný server

[www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz): Integrovaný systém informácií pre podnikanie

[www.tc.cz](http://www.tc.cz): Technologické centrum akademie vied Českej republiky

[www.etrend.sk](http://www.etrend.sk): Ekonomický server



# 9. Konkurencie schopnosť podnikania

### Ciele lekcie:

Vysvetlenie princípu konkurencieschopnosti výrobkov na báze technických prevádzok a marketingových charakteristík. Zameranie na hodnotenie produktivity a programov jej zvyšovania. Osvojenie problematiky riadenia kvality a systému jej certifikácie.

V súčasných podmienkach podnikania pri prevahe ponuky pred dopytom a otvorenom trhu je otázka získať a uplatniť konkurenčnú výhodu kritickým faktorom pre zakladanie nových podnikov.

Konkurencie schopnosť podniku sa najjednoduchšie posudzuje na základe relácii silných a slabých stránok. Treba pripomenúť, že silná stránka zostáva konkurenčnou výhodou iba vtedy, ak pozícia konkurencie je slabšia.

## 9.1 Konkurencie schopnosť výrobkov

Hodnotenie a zlepšovanie konkurencie schopnosti výrobku je spojené so značným počtom atribútov (desiatky až stovky podľa zložitosti). Pre účely analýzy je nutné realizovať 3 skupiny atribútov výrobku

1. Funkcie výrobku (vzťah k zákazníkovi)
2. Črty výrobku (vzťah k samotnému výrobku)
3. Výhody (vzťah k podnikaniu ako celku)

### Funkčné parametre výrobku

Je to súbor vlastností, ktoré vymedzujú zmysel, účel, podstatu a použitie výrobku. Vychádzajú z plnenia potrieb zákazníkov a v podstate určujú identitu výrobku.

Príklady funkčných parametrov:

- výkon, rýchlosť, nosnosť
- životnosť, odolnosť
- rozmery, hmotnosť, objem
- spoľahlivosť
- presnosť, spotreba
- kvalita a pod.

Funkčné parametre výrobku sa členia:

- a) podľa univerzálnosti
  - špecifické pre danú kategóriu výrobku (rýchlosť, objem...)
  - univerzálne (životnosť, spoľahlivosť, cena)
- b) podľa výrobkovej línie
  - základné – určuje funkcie
  - doplnkové – dodatočné hodnoty k základným funkciám
  - podporné – nie sú podstatné pre existenciu výrobku.

### Odporúčenia

1. Technické výrobky (osobitne výrobné prostriedky) konkurujú prioritne technickými parametrami.
2. Stratégia technologického podnikania je silne závislá od funkčných parametroch výrobku.
3. Funkčné parametre sú dominantné u nových výrobkov.

## **9. KONKURENCIE SCHOPNOSŤ PODNIKANIA**

---

4. Súťaž vo funkčných parametroch výrobkov vyžaduje silný výskum, neustále zlepšovanie a inovácie.
5. Zvyšovanie funkčných parametrov je opodstatnené len ak ich užívateľ dokáže využiť. Inak zvyšuje náklady.

### **Marketingové parametre výrobku.**

Táto skupina parametrov vytvára východiskové podmienky pre budúci predaj výrobkov (akceptovanie zákazníkmi, racionálny marketingový systém).

Typické príklady:

- cenový limit
- možnosť modifikovania pre rôzne zákaznicke segmenty (imidž výrobku, znaky osobitosti)
- balenie výrobku
- zmyslové pôsobenie – tovar, farba, súlad, estetiku
- vplyv na distribučný systém (čas dodávky, miesto, modifikácie)
- prevedenie výrobku (nízka, priemerná, výrobná, špičková úroveň)
- štýl (dojem, ktorým výrobok pôsobí na zákazníka).

Pr. klasický, moderný, extra výrobok – psychologické vplyvy

### **Odporúčenia**

---

1. Parametre emotívneho pôsobenia na zákazníka sa všeobecne ťažko špecifikujú a rýchlo sa menia. Ich správne určenie vyžaduje testovanie zákazníkmi.
2. Parametre výrobkov sú závislé od cieľovej skupiny zákazníkov. Spravidla pre rôzne segmenty trhu sa výrobky odlišujú modifikáciami.
3. Špičkové prevedenie výrobku prináša v priemere 80 – 100 % vyšší zisk ako nízka úroveň (ak existuje trh). Ak sú predpoklady v know-how, technológii a manažmente výhodná je orientácia na špičkové výrobky.
4. Nedoceneným parametrom je často štýl výrobku. Ak zodpovedá mysleniu hlavnej skupiny zákazníkov a imidžu firmy, dobrý štýl výrobku podstatne zlepšuje nákupné preferencie. Doporučuje sa spolupráca s kvalitnými dizajnéromi.
5. Balenie výrobku je súčasťou štýlu. Obal vytvára prvý kontakt so zákazníkom v rade výrobkov. Okrem štýlotvorných plnení aj dôležité funkčné úlohy:
  - ochrana výrobku
  - nosič informácií
  - ekologické funkcie
  - manipulovateľnosť
  - skladovateľnosťNajmä u spotrebných výrobkov parametre obalu: veľkosť, tvar, materiál, farba, text, symboly, vyžadujú detailné riešenie a testovanie.
6. Súčasťou marketingových parametrov výrobku je značka (meno výrobku). Vhodná značka uľahčuje podporu predaja, buduje imidž firmy, informuje zákazníkov. Slúži tiež ako právna ochrana a pomôcka pri segmentácii trhov.

### **Technologické parametre výrobku**

Pri vývoji výrobkov treba rátať s opatreniami, ktoré zabezpečia budúcu produktivitu výroby v podmienkach firmy. Technologické parametre výrobku sú významné ak:

- hlavným strategickým cieľom je konkurencia nízkymi výrobnými nákladmi
- výrobky sú technologicky náročné a existujú technologické riziká (know-how, materiály, subdodávky a pod.

## **9. KONKURENCIE SCHOPNOSŤ PODNIKANIA**

---

Príklady technologických parametrov výrobkov:

- materiálová náročnosť
- energetická náročnosť
- pracnosť výroby
- vplyv na využitie kapacít
- manipulovateľnosť
- vyvolané investície
- obrobiteľnosť materiálov
- montovateľnosť
- podiel normalizovaných dielcov

Technologickosť výrobku

Sumárny ukazovateľ vyjadrujúci spôsobilosť výrobku pre efektívnu výrobu. Teória technologickosti výrobku je podrobne rozpracovaná v odborných inžinierskych disciplínach (metodiky, normatívy, typové riešenia). Uvádzame preto len najdôležitejšie širšie platné doporučená.

Odporúčenia

---

1. Technologickosť treba rešpektovať vo všetkých fázach tvorby výrobku, začínajúc od špecifikácie. Ideálne je súbežne s konštrukciou výrobku riešiť aj technológiu.
2. Vynikajúce výrobky majú aj unikátne technológie a vyrábajú sa na špeciálnych výrobných prostriedkoch.
3. Osobitným problémom výrobkov je vysoká materiálová náročnosť. Treba využívať potenciál: nové materiály, presné metódy dimenzovania, racionálne tvary a rozmery, minimalizácia počtu prvkov, kompaktnosť konštrukcii a ďalšie opatrenia.
4. Rad výrobkov má v praxi nadbytočnú pracnosť. Vyplýva z nedostatočnej štandardizácie, stavebnicovosti a simplifikácie.
5. Niektoré konštrukcie výrobkov obmedzujú automatizáciu a aplikáciu vyspelých technológií. Znalostný potenciál nových metód ako sú DFA (Design for assembly) je málo využívaný

### **9.2 Produktivita**

Produktivita je v strede záujmu podnikateľskej činnosti, pretože tento pojem súhrne vyjadruje efektívnosť produkčných systémov. Celá história ľudstva je existenčne spojená so zvyšovaním produktivity. Rozdielna úroveň štátov, regiónov, výrobných odborov, firiem i jednotlivých ľudí je zdôvodňovaná prioritne rozdielmi v produktivite.

Vzťah podnikateľa k produktivite:

1. Každý podnikateľ musí poznať základné zákonitosti riadenia produktivity.
2. Každý podnikateľ má mať vlastný plán zvyšovania produktivity, ak má byť konkurencie schopný.
3. Produktivita je komplexná premenná, pôsobiaca na celom súbore podnikateľských zdrojov a aktivít, vyznačujúca sa existenciou protirečení, zložitých väzieb a dynamických zmien.
4. Osobitný význam má produktivita v malom podnikaní, aby nedochádzalo k zaostávaniu za typicky vysokou produktivitou veľkých firiem.

## 9. KONKURENCIE SCHOPNOSŤ PODNIKANIA

---

Programy zvyšovania produktivity sú v malom podnikaní často najdostupnejšou cestou zvyšovania konkurencie schopnosti. Prof. Sink, riaditeľ Centra produktivity Polytechnického inštitútu Virginia doslova uvádza „ak počas najbližších 3 rokov nezavediete žiadnu vyspelú technológiu, ani nerealizujete veľké investície, ale sústredíte úsilie na zvyšovanie produktivity na súčasných zdrojoch, môžete úspešne obstáť na trhu“.

### Produktivita (definícia)

Je to vzťah medzi množstvom produktov vyrobených daným systémom, za daný časový interval s množstvom zdrojov potrebných na produkciu týchto produktov. Zdroje sú pritom špecifikované spotrebou práce, kapitálu, energie, materiálu a informácií.

V niektorých prípadoch sa rozlišuje:

- celková produktivita (pomer všetkých výstupov a vstupov),
- faktorová produktivita (pomer celkových výstupov k skupine vstupov – napr. kapitálová produktivita),
- čiastková produktivita (pomer čiastkových výstupov k jednej triede vstupov – napr. počet výrobkov na jedného pracovníka).

### Základné možnosti zvyšovania produktivity

1.  $\begin{matrix} Q\uparrow \\ \text{-----} \\ I\downarrow \end{matrix}$  produkcia vzrastá, spotreba sa znižuje
2.  $\begin{matrix} Q\uparrow \\ \text{-----} \\ I \end{matrix}$  produkcia rastie, spotreba je nezmenená
3.  $\begin{matrix} Q\uparrow\uparrow \\ \text{-----} \\ I\uparrow \end{matrix}$  produkcia rastie, spotreba rastie nižším tempom
4.  $\begin{matrix} Q \\ \text{-----} \\ I\downarrow \end{matrix}$  produkcia sa nemení, spotreba sa znižuje
5.  $\begin{matrix} Q\downarrow \\ \text{-----} \\ I\downarrow\downarrow \end{matrix}$  produkcia sa znižuje, spotreba sa znižuje ale rýchlejším tempom

kde: **Q** - je označenie produkcie resp. výstupov  
**I** - spotreba zdrojov

## 9. KONKURENCIE SCHOPNOSŤ PODNIKANIA

### Technológia produktivity

Metódy, techniky, postupy merania, doporučená a i. určené na podporu plánovania, riadenia a zvyšovania produktivity rôznych produkčných systémov. K technológiám produktivity patria: nástroje na analýzu systémov (príčinné diagramy, operačná analýza, hodnotová analýza, štatistická kontrola, systémy merania produktivity, metódy analýzy pracovnej činnosti (pohybové štúdie, časové štúdie), špeciálne metódy (štíhla výroba, synchronizovaná výroba, počítačmi podporovaná výroba).

Príklad ukazovateľov produktivity pre malé podnikanie

tab.9.1

<b>Zákaznícky orientované miery</b>	
<b>1. Kvalita</b>	Početnosť reklamácií (%) Priemerné náklady na reklamáciu (Sk/rok)
<b>2. Dodávky</b>	Relácia k cenovému lídrovi (%) Dodacie lehoty (časový údaj) Početnosť dodávok v termíne (%) Početnosť modifikácií výrobkov resp. služieb Sortiment nadštandardných zmien (%)
<b>Miery zamerané na vlastné náklady</b>	
<b>3. Pracovné zdroje</b>	Produktivita na pracovníka (ks, Sk, hmotné miery,...)
<b>4. Hmotné zdroje</b>	Rozsah nadčasov, alebo kvalifikačná úroveň (% podľa tried) Zásoby (materiál, rozprac. výroba, výrobky) Využitie strojových kapacít (%) Materiálová náročnosť (%) Energetická náročnosť (kWh/ks) Využitie plôch (%)
<b>Konkurenčná úroveň</b>	
<b>5. Pružnosť</b>	Priebežný čas výroby (t) Priemerný čas na zmenu (t) Frekvencia zmien
<b>6. Inovácie</b>	Podiel nových výrobkov a služieb (%) Čas na realizáciu zmien (t) Podiel know-how v hodnote produkcie (%)

### Programy zvyšovania produktivity

V podnikateľskej praxi sa používa rad osvedčených metodík pre tvorbu programov zvyšovania produktivity. Pre malé podnikanie možno doporučiť napr. metódu PASIT (Production and Service Improvement Technique).

Postup:

1. Založenie pracovného tímu z pracovníkov firmy a konzultantov.
2. Pracovný tím sa zoznamuje s operačnými parametrami problémov:
  - orientácia na ľudí, procesy a techniku, organizáciu
  - zber informácií a diskusie k riešeniu,
  - príprava plánov a rozdelenia práce,
  - spracovanie pracovného harmonogramu,

## **9. KONKURENCIE SCHOPNOSŤ PODNIKANIA**

---

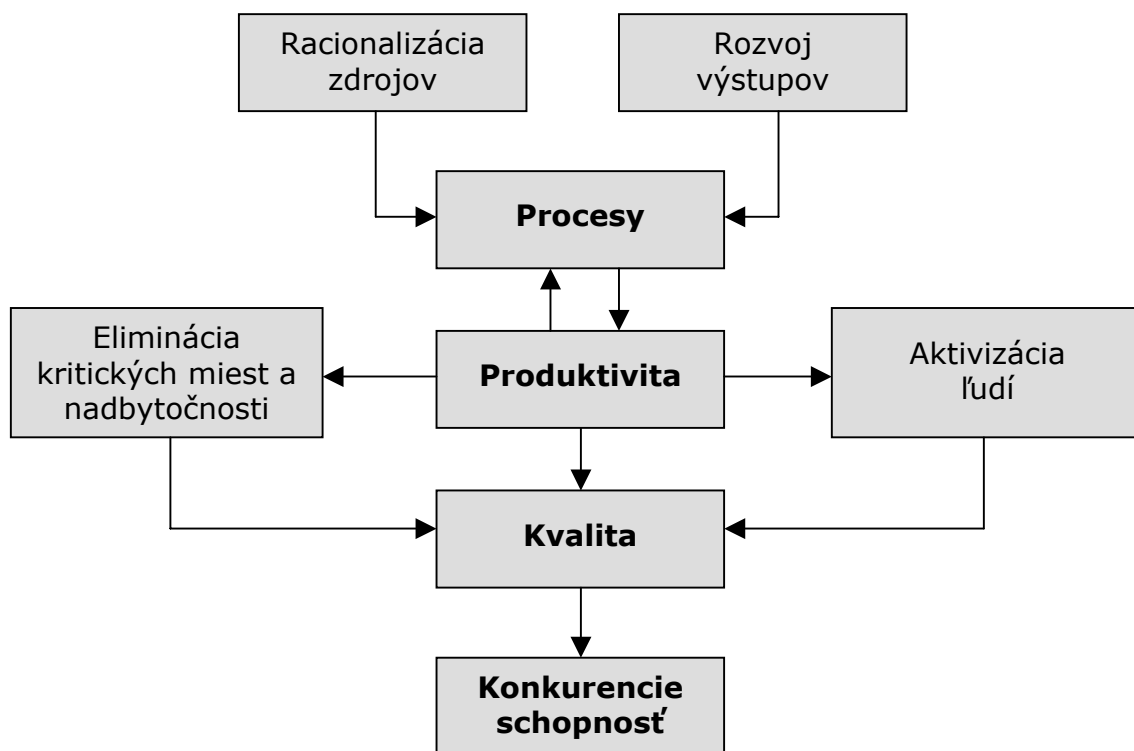
3. Prípravná fáza. Analýzu môže uľahčiť súbor odpovedí na 10 základných otázok:
  1. Čo je to?
  2. Ako urobiť?
  3. Kto to urobí?
  4. Čo to bude stáť?
  5. Kde sa to urobí?
  6. Čo je to horšie?
  7. Kedy to bude urobené?
  8. Prečo to urobiť?
  9. Kto to môže povedať?
  10. Kto má vlastnícke právo?
4. Analýza vybraných ohniskových problémov:
  - zostavenie postupu riešenia,
  - predpísanie časov a zdrojov na spracovanie úloh,
  - identifikácia vstupných údajov.Operačná analýza je všeobecne zameraná na zistenie kritických miest, spätných väzieb, kapacitných limitov zdrojov a pod.
5. Analýza hlavných operácií. Hlavné faktory analýzy sú zamerané na náklady, pridanú hodnotu, priebežný čas, kvalitu a pod. Do analýzy treba zahrnúť aj charakteristiky vzťahované na ľudský faktor (bezpečnosť práce, pracovná morálka a pod.)
6. Návrh základných spôsobov zlepšovania produktivity:
  - eliminácia nadbytočných (minimalizácia) počtov prvkov v operáciách a postupoch,
  - maximalizovať využitie dostupných zdrojov,
  - kombinovať, preusporiadať postupnosť procesov (skrátene časového cyklu)
  - zjednodušovať metódy vykonávania predpísanej činnosti,
  - meniť sekvencie plnenia danej úlohy,
  - použiť novú technológiu alebo techniku.
7. Zavedenie nových metód a techník a hodnotenie ich efektívnosti. Na hodnotenie sa doporučujú nasledovné kritériá:
  - náklady a úspory týkajúce sa jednotlivých alternatív riešenia,
  - zlepšenie kvality výrobkov a služieb,
  - zlepšenie pracovnej morálky a obohatenie práce,
  - schopnosť užívateľov adaptovať sa na špecifické alternatívy,
  - požiadavky na aplikácie,
  - vyžadovaný čas realizácie,
  - požiadavky na znalosti a zručnosti,
  - úroveň pre štandardizáciu a plnenie noriem,
  - vyžadované investície na realizáciu.
8. Pokračovanie aktivity vo všetkých otvorených oblastiach so zameraním na zvyšovanie produktivity a kvality výroby a služieb.

### **KAIZEN**

Aj v malom podnikaní možno uplatniť známu metódu KAIZEN.

- *KAI* – zlepšovanie (všetko sa dá zlepšiť, každý výrobok, technologický postup, pracovná činnosť, výrobný systém)
- *ZEN* – zlepšovanie je neustále, reaguje na každú novú možnosť, zmenu podmienok, novú informáciu a môže sa na ňom podieľať každý pracovník.

Kaizen znamená zlepšovanie produkcie v zameraní na zákazníkov, zlepšovanie všetkých procesov v hodnotovom reťazci podnikových činností pri súbežnom znižovaní nákladov. Jeho bázou je iniciatíva pracovníkov podporovaná motivačným systémom.



Obr.9.1: Postup pri zvyšovaní produktivity

### 9.2 Kvalita

#### Kvalita (definícia)

Je to súhrn zložitých trhových, technických, výrobných a prevádzkových charakteristík, vďaka ktorým výrobok alebo služba zodpovedá očakávaniam zákazníka.

Kvalita neoznačuje dosiahnutie dokonalosti, ale dosiahnutie alebo prekročenie potrieb zákazníka najmä z hľadiska:

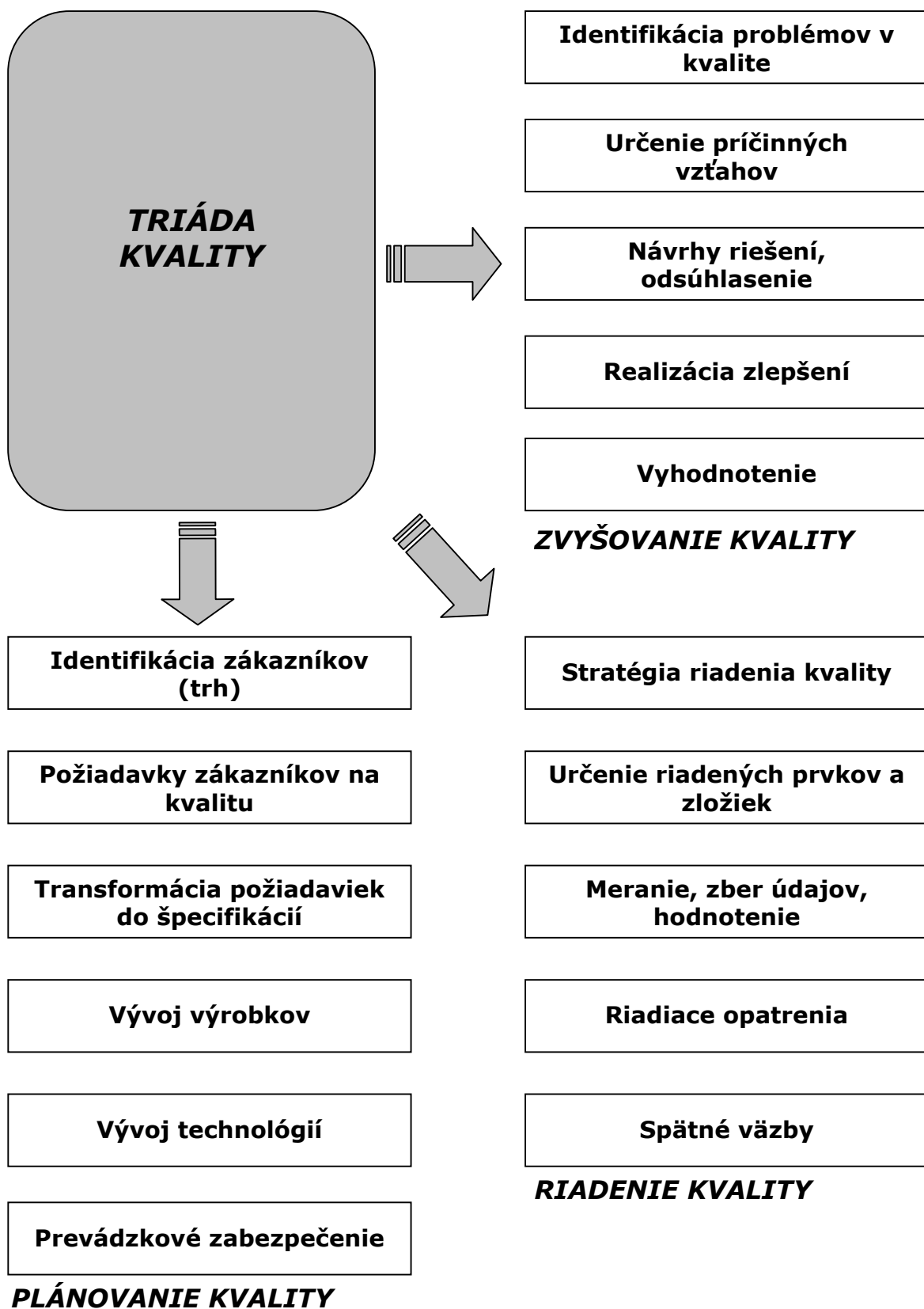
- funkčných resp. úžitkových parametrov
- ceny, ktorú je ochotný zaplatiť
- spôsobu dodávky (čas, miesto, forma)

Kvalitu výrobkov opisuje súbor charakteristík:

- časovo orientované (životnosť, spoľahlivosť, udržiavateľnosť, ...)
- zmyslové (tvar, farba, zladenosť, ...)
- štrukturálne (výkon, hmotnosť, rozmery, ...)
- komerčné (cena, záruky, výhody, ...)
- psychologické (prestížnosť, unikátnosť, ...)

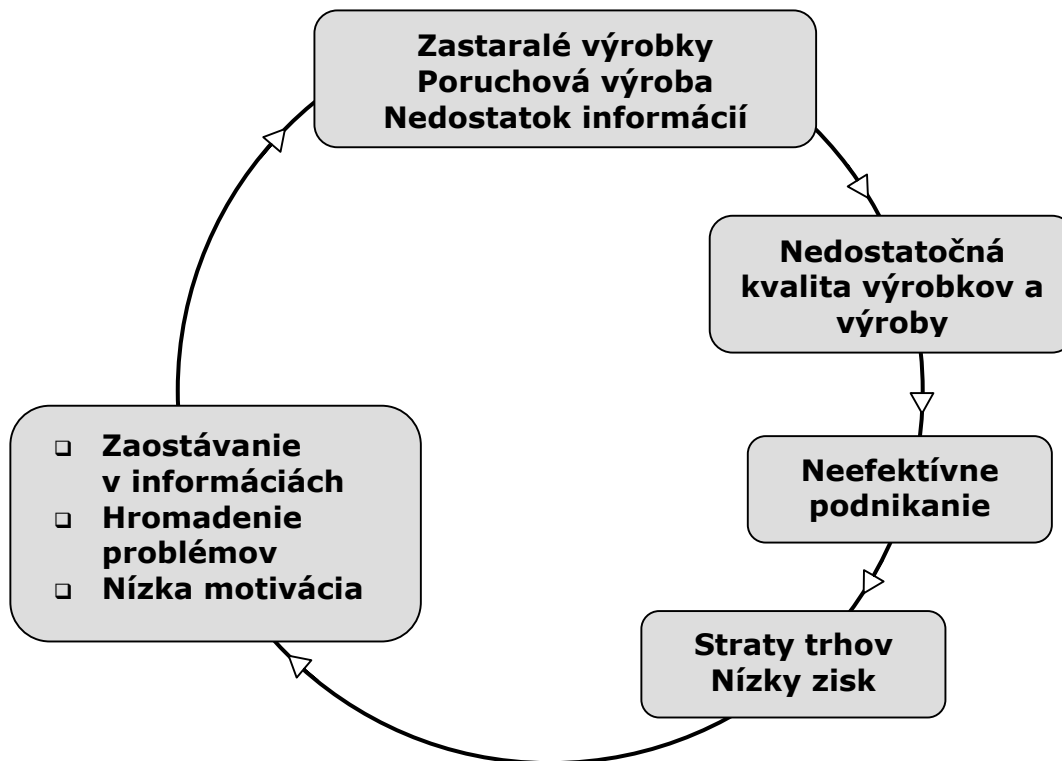
#### Trendy v manažmente kvality

- tzv. „triáda“ plánovanie, riadenie a zdokonaľovanie kvality (obr.9.2)
- celosvetová súťaž v kvalite,
- využívanie štatistickej kontroly kvality
- aktivizácia pracovníkov pre zlepšovanie kvality
- komplexné riadenie kvality



**Obr.9.2: Triáda kvality**





Obr.9.3: Bludný kruh nedostatočnej kvality

### Problémy pri zlepšovaní kvality

1. Zámena príčin a následkov. Nie nedostatok financií spôsobuje nízku kvalitu, ale nízka kvalita spôsobuje nedostatok zdrojov.
2. Ťažkosti zmeniť štandardný štýl práce. Nekvalita sa často toleruje vo vnútri firmy.
3. Potreba oponentúry. Jeden človek identifikuje 5%, dvaja 13%, traja 31% skrytých chýb.
4. Potreba vnútrofirémnych štandardov kvality.
5. Kvalita v protiklade s časovými parametrami.
6. Ťažkosti pri meraní a hodnotení ukazovateľov kvality.
7. Dlhý čas kým sa zmeny prejaví vo výsledkoch.
8. Nedostatok znalostí o riadení kvality vo firme.

### Súčasný pojetie kvality

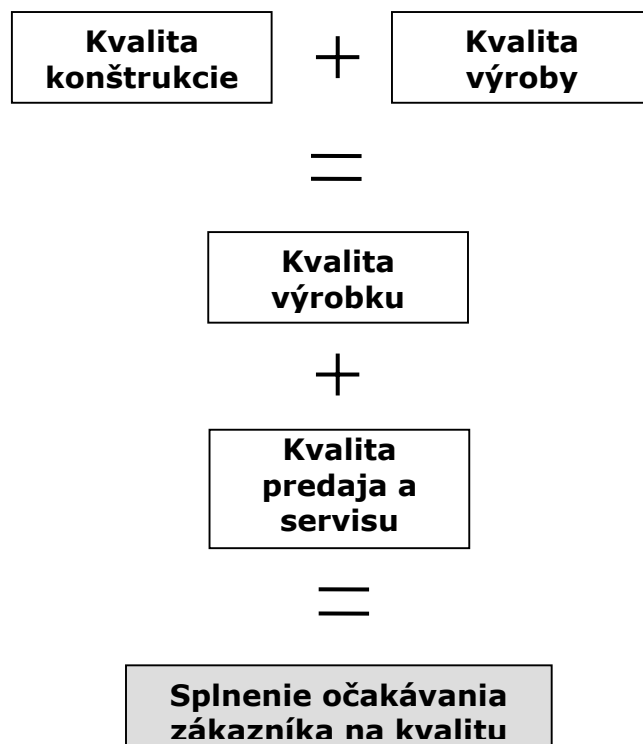
1. Dimenzia výrobkov a služieb  
Hodnotí sa úroveň spokojnosti zákazníka s výrobkami a službami.
2. Dimenzia medziľudských vzťahov  
Hodnotí sa úroveň spokojnosti zákazníka pri uzatváraní zmlúv, dodávkach, komunikácií, servise a stykoch na úrovni ľudí.
3. Dimenzia vnútrofirémnych procesov  
Hodnotí sa úroveň spokojnosti v interných pracovných procesoch firmy (produktivita, medziľudské vzťahy a pod.).

## 9. KONKURENCIE SCHOPNOSŤ PODNIKANIA

---

### Odporúčania

1. Výrobok (služba), ktorý vyhovoval kvalitou včera, ťažko sa udrží na trhu dnes a nebude vyhovovať požiadavkám zajtra.
2. Spoliehať sa, že zákazník bude tolerovať nekvalitu je istá cesta k úpadku firmy.
3. Zmeniť názor, že „kvalita stojí peniaze“ na „kvalita prináša peniaze“.
4. Japonský prístup, že vždy sa dá všetko zlepšiť má najlepšie aplikácie v oblasti kvality.
5. Kvalita je založená na prevencii pred chybami a nie na kontrole a inšpekcii.
6. Kvalitu produkcie ovplyvňuje každý pracovník, každá organizačná zložka, technológia, materiál, ...
7. Podľa štatistických analýz 80% vplyv na kvalitu má manažment. Podnikateľ má byť hybnou silou programov zvyšovania kvality.
8. Pri zvyšovaní kvality využívať všetky dostupné metódy, techniky a postupy. Lepšie je ich spojiť do komplexného systému riadenia kvality.
9. Kvalita výrobkov alebo služieb je relatívna veličina, preto musí byť meraná a systematicky hodnotená.
10. V malom podnikaní je výhodné miery kvality prispôbiť požiadavkám zákazníkov v danom trhovom segmente.
11. Zvyšovanie kvality je nepretržitý proces zabudovaný do strategických cieľov firmy.
12. Pozitívne zmeny v kvalite je dôležité správne prezentovať a propagovať.
13. Prínosy v kvalite sa prejavujú v hodnotení a odmeňovaní zainteresovaných pracovníkov.



**Obr.9.4: Model riadenia kvality**

## **9. KONKURENCIE SCHOPNOSŤ PODNIKANIA**

---

### **Certifikácia systému riadenia kvality**

Tendencia odstraňovania technických prekážok medzinárodného obchodu vyžaduje, aby:

- ❑ odberateľ mal záruku, že výrobok alebo služba má všeobecne uznávané vlastnosti,
- ❑ v kvalite výrobkov sa negatívne neprejavovali odlišnosti národných noriem,
- ❑ nebolo nutné vyvážané výrobky opätovne skúšať,
- ❑ bola zaručená stabilita kvality výroby.

Tento problém sa rieši v Európskom spoločenstve certifikáciou systémov riadenia kvality. Jej základom sú Medzinárodné normy ISO 9000 až 9004 (International Organization for Standardization).

- ❑ **ISO 9000** - normy pre všeobecné riadenie kvality. Hlavné pojmy a návod na použitie noriem.
- ❑ **ISO 9001, ISO 9002** - systémy zabezpečovania kvality výrobkov pri navrhovaní, vývoji, výrobe, uvedení do prevádzky a servise.
- ❑ **ISO 9003** - zabezpečovanie akosti výrobku pri výstupnej kontrole a skúšaní.
- ❑ **ISO 9004** - smernice pre riadenie kvality vo vnútri podniku.

### Postup certifikácie

1. poradensko-konzultačná činnosť
  - zhodnotenie existujúceho systému riadenia kvality
  - vypracovanie opatrení pre zmenu systému riadenie kvality v celom reprodukčnom cykle
  - príprava podniku na certifikáciu.
2. vlastná certifikácia  
Certifikáciu môže prevádzať akreditovaná firma.

### Výhody certifikácie

- ❑ výrobky odoberajú ostatné krajiny bez nákladného preskúšavania
- ❑ certifikované výrobky majú prednosť na trhu (certifikácia je silným marketingovým tromfom). Možnosť používať schválený symbol certifikácie v reklame.
- ❑ certifikácia je dôležitá, pretože individuálny zákazník sa u zložitých výrobkov nedokáže sám presvedčiť o kvalite.
- ❑ všetky výhody súvisiace so zlepšovaním kvality v dôsledku profesionálneho systému.
- ❑ zvýšenie efektívnosti medzinárodnej spolupráce.

### Nevýhody certifikácie

- ❑ zavedenie systému je finančne náročné
- ❑ náročnosť zmien (osobitne ak firma má nízku úroveň kvality)
- ❑ ak sa systém nerobí dobre (firma nedostane certifikát), poškodí to imidž.

## 9. KONKURENCIE SCHOPNOSŤ PODNIKANIA

### Príloha: Prieskum konkurencieschopnosti MaSP

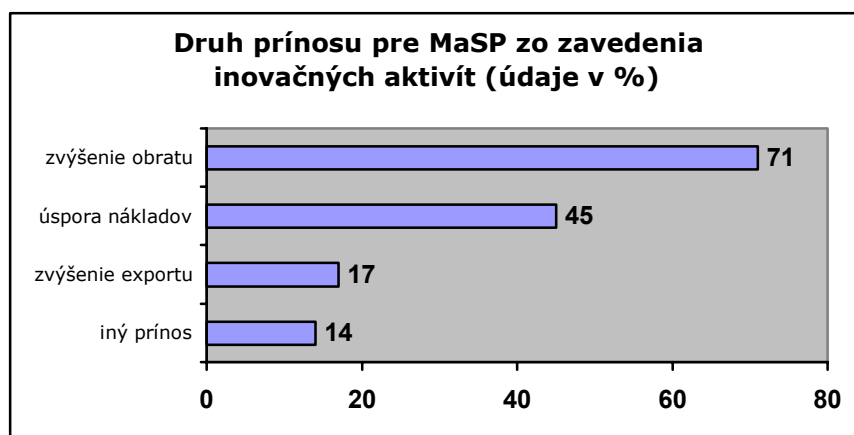
So vstupom Slovenska do EU sa zároveň zvýšia nároky na sektor MaSP vzhľadom na vysokú konkurenciu na európskom trhu. Iba výrobky a služby vysokej kvality, ktoré dokážu uspokojiť stále sa zvyšujúce nároky zákazníkov sa dokážu presadiť vo vysokej konkurencii jednotného trhu EU. Dalo by sa predpokladať, že v záujme zachovania vlastnej konkurencieschopnosti, uskutočňujú MaSP rôzne inovačné aktivity zamerané na inováciu technológií, výrobkov alebo služieb pre zákazníkov. Je možné uviesť niekoľko príkladov, ktoré sú výsledkom prieskumu NADSME (Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania).

Realizácia inovačných aktivít pre zvýšenie konkurencieschopnosti MaSP

tab.9.2

<b>Realizácia inovačných aktivít pre zvýšenie konkurencieschopnosti MaSP v rokoch 2000-2002 (údaje v %)</b>			
<i>Druh inovačnej aktivity</i>	Technologické inovácie	Inovácie výrobkov	Inovácie služieb pre zákazníkov
Zavedenie úplne novej technológie/výrobku/služby	12	16	16
Podstatné vylepšenie existujúcej technológie/výrobku/služby	35	26	38
Nerealizovanie žiadnej technologickej/výrobkovej inovácie, neinovovanie služieb	36	31	33
Povaha technológie/výrobku/služby vylučuje akúkoľvek inováciu	21	34	18

V prieskume bolo taktiež zisťované, aký prínos pre malé a stredné podniky znamenalo zavedenie prípadných inovácií (obr.).



Obr.9.5: Prínosy pre MaSP zo zavedenia inovačných aktivít

## **9. KONKURENCIE SCHOPNOSŤ PODNIKANIA**

---

Medzi iné prínosy patrili namä:

- zvýšenie spokojnosti zákazníkov
- zvýšenie kvality práce, alebo služieb
- udržanie pozície na trhu
- zlepšenie konkurencieschopnosti
- zvýšenie produktivity práce
- zvýšenie zamestnanosti
- rozšírenie služieb

### **Sumár získaných poznatkov**

*Technické výrobky konkurujú prioritne funkčnými a prevádzkovými parametrami a úrovňou novosti. Spotrebný tovar vyžaduje vysokú úroveň marketingových parametrov (dizajn, balenie, podpora predaja a pod.). Produktivita sa dá ovplyvňovať početnými technikami a metódami. Každý podnikateľ musí kontinuálne prijímať opatrenia na rast produktivity práce. V tomto smere je popri automatizácii významná aj pracovná iniciatíva a zlepšovateľstvo. Kvalita produktov je ultimátnou požiadavkou podnikateľa. Odstraňovanie prekážok v medzinárodnom obchode vedie k požiadavke certifikácie riadenia kvality aj v malých a stredných podnikoch.*

### **KONTROLNÉ OTÁZKY**

1. Definujte pojem konkurencieschopnosť podniku.
2. Definujte pojem produktivita a spôsoby jej zvyšovania.
3. Charakterizujte typové ukazovatele produktivity.
4. Opíšte metodické postupy pre tvorbu programov zvyšovania produktivity.
5. Definujte pojem kvalita a jej vývojové trendy.
6. Formulujte základné prístupy k zvyšovaniu kvality.
7. Charakterizujte systém certifikácie riadenia kvality.
8. Aké sú princípy certifikácie systému environmentálne manažérstvo.
9. Aké sú princípy certifikácie bezpečnosti práce.
10. Opíšte dôsledky integrácie Slovenska do EÚ z hľadiska kvality, environmentalistiky a bezpečnosti práce.

### **Glosár kľúčových slov**

konkurencieschopnosť výrobku – 105  
produktivita – 107  
programy zvyšovania produktivity – 109  
KAIZEN - 110  
kvalita – 111  
konkurencieschopnosť – 116

### **Literatúra a doplňujúce zdroje**

1, 22, 3, 5, 17

[www.statistics.sk](http://www.statistics.sk): Štatistický úrad SR

[www.rpicpo.sk](http://www.rpicpo.sk): Informačný servis pre podnikateľov

[www.sk-business.sk](http://www.sk-business.sk): Informačný servis pre podnikateľov

[www.trend.sk](http://www.trend.sk): Časopis TREND na internete

[www.cordis.lu](http://www.cordis.lu): Informačný portál Európskej únie pre malé a stredné podnikanie

# 10. Marketing podnikania

### **Ciele lekcie:**

*Osvojenie plánovania a riadenia marketingových činností najmä výskumu trhu, plánovania produktov, podpory predaja, cenovej politiky, distribúcie a formy predaja. Zameranie na projektovanie zložiek marketingového systému a jeho optimalizáciu. Integrácia marketingu do podnikovej činnosti.*

### **10.1 Marketingová stratégia**

V historickom vývoji sa prístupy k marketingu významne menili a v súčasnosti patrí marketing k najdôležitejším znakom podnikateľského myslenia a konania. Vyplýva to z toho, že pri vyspelej technológii „nie je problém vyrobiť – ale problém je predať“. Konštatuje sa nástup totálneho marketingu pri ktorom sa zabezpečuje koordinácia výroby a všetkých ostatných podnikateľských aktivít podľa potrieb zákazníkov.

### **Marketing**

Je súhrn činností, ktoré riadia tok tovaru a služieb od výrobcu k spotrebiteľovi (Amer. marketingová asociácia). Je to identifikácia tovarov a služieb, ktoré zákazníci potrebujú na splnenie tejto potreby tak, aby každý kto sa zúčastní na tejto transakcii mal zisk alebo výhody.

Akčné funkcie marketingu sú:

- poznanie trhu
- stimulácia trhu a uspokojenie požiadaviek trhu

Hlavné úlohy marketingu pri podnikaní sú:

1. Identifikácia segmentu trhu a jeho charakteristík
2. Riešenie marketingových charakteristík produktov
3. Určenie cien produktov a cenovej politiky
4. Návrh umiestnenia produktu a cesty k zákazníkovi
5. Určenie spôsobu predaja
6. Podpora predaja prostredníctvom propagácie a iných techník
7. Návrh riadenia marketingových činností

Marketingový mix

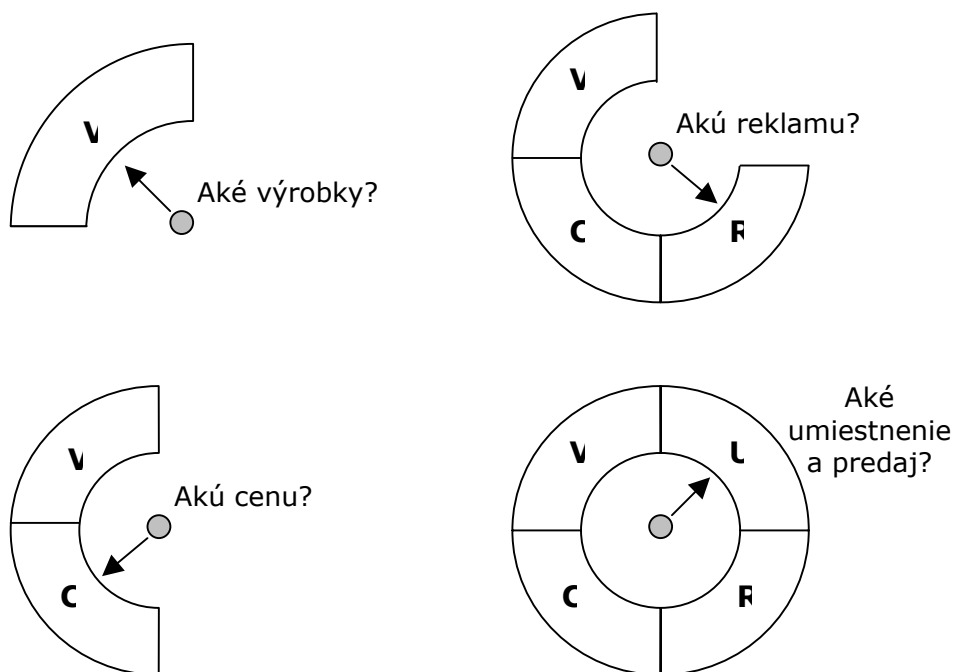
1. Prvé marketingové rozhodnutie sa vždy týka výrobkov a služieb ponúkaných pre zákazníkov (určenie sortimentnej skladby množstva, kvality, štýlu, vybavenia, obalu, garancii a pod.).
2. Druhé marketingové opatrenie je spojené s cenami. Treba zvoliť účinnú cenovú politiku, určiť ceny a ich rozpätia, rabaty a zľavy, platobné podmienky.
3. Tretie marketingové rozhodnutie sa týka podpory predaja formou reklamy, propagácie, publicity a iných techník.
4. Štvrté rozhodnutie sa týka distribúcie a spôsobu predaja t.j. ako dodávať výrobky zákazníkovi.

Uvedené zložky pôsobia vždy integrovane medzi sebou a medzi ostatnými podnikateľskými aktivitami

## 10. MARKETING PODNIKANIA

### Tvorba celkovej marketingovej stratégie

- Každý podnikateľ aj malý potrebuje určitú marketingovú stratégiu, ktorá musí byť v súlade s celkovou stratégiou podnikania a má byť vytvorená pred začatím podnikania. Táto stratégia sa mení pružne s vývojom prostredia. Stratégia je vždy akčným plánom činnosti.
- Marketingové ciele predstavujú časť podnikateľských cieľov súvisiacich s odbytom výrobkov. Typické ciele sú:
  - Rozšírenie predaja získaním novej skupiny zákazníkov (modifikácie výrobkov, nové aplikácie výrobkov, zlepšenie kvality a úžitkových vlastností).
  - Zväčšenie predaja v existujúcom trhovom segmente (reklama, ceny).
  - Zabezpečenie existujúceho trhu pre nový výrobok alebo služby.
  - Vstup na úplne nový trh s novými produktmi.



Obr.10.1: Marketingový mix

### 10.2 Určenie kapacity trhu a produkčného plánu

Určenie trhu a prognózy odbytu produktov na ňom je vyžadované v každom podnikateľskom pláne.

#### Potenciálny trh

Množstvo potenciálnych zákazníkov, ktorí by mohli kupovať výrobok pretože splňujú podmienky: záujem o produkt, dostatočný príjem (solventnosť) a prístup k produktu

#### Dostupný trh

Časť potenciálneho trhu, ktorý môže podnikateľ využiť v reálnych podmienkach (napr. teritórium, legislatívne obmedzenia a pod.).

## **10. MARKETING PODNIKANIA**

---

### **Obsluhovaný trh (cieľový)**

Časť dostupného trhu na ktorom podnikateľ pôsobí v súlade so svojou podnikateľskou stratégiou. Je vyjadrený podielom na trhu.

### **Marketingový výskum**

Získanie vstupných údajov na vzorke potenciálnych zákazníkov a prepočet na príslušný trh. Ak je marketingový výskum správne urobený dáva najpresnejšie výsledky prognózy odbytu. Marketingový výskum umožňuje podnikateľovi plánovite reagovať na požiadavky trhu, bez zdĺhavého získania skúsenosti až pri predaji výrobkov a služieb.

Marketingový výskum je zameraný na:

- identifikáciu zákazníkov a určenie ich potrieb
- ohodnotenie trhového potenciálu
- identifikáciu zmien výrobkov cien, reklamy a spôsobov distribúcie a predaja
- predvídanie odbytových problémov a zníženie efektívnosti predaja

Štandardný postup marketingového výskumu je definovanie problému, zber a zhromaždenie údajov, analýzy údajov, prijatie záverov pre podnikateľskú činnosť.

Typické formy realizácie zberu údajov sú:

- zasielanie dotazníkov, telefonické rozhovory, osobné rozhovory, skupinové diskusie
- využitie firemnej agendy (záznamy o objednávkach, dodávkach, zoznamy zákazníkov,...)
- využitie externých informácií, štatistické pohľady, univerzitné štúdie, poradenské firmy

### **Produkčný plán**

Rozhodnutie o produkcii podniku je súčasťou podnikateľského nápadu, hodnotenia príležitosti a stanovenia stratégie. Prostredníctvom produkcie výrobkov alebo služieb sa v podstate realizuje podnikateľská činnosť.

Marketing produkcie podrobnejšie rieši otázky:

- a) životný cyklus výrobkov, inovácie, sortiment a objem produkcie
- b) konkurencieschopnosť výrobkov a služieb
- c) trhovú pozíciu produkcie
- d) balenie, servis a podporné služby

### **Odporúčania**

---

#### **1. Široký sortiment produkcie**

- Výhody:
- spokojnosť zákazníkov s možnosťami výberu
  - väčší obrat a podiel na trhu
  - nižšie riziko pri zmenách odbytu

- Nevýhody:
- vysoké nároky na zdroje
  - vyššia rozpracovanosť a obrátové prostriedky
  - nižšia produktivita, riziká inovácie širokého sortimentu

#### **2. Špecializácia na jeden výrobok neumožní využiť hlavnú výhodu malého podnikania – pružnosť.**

#### **3. Ekonomickým rozborom je možné určiť hranicu za ktorou pri širokom sortimente rastú náklady rýchlejšie ako obrat.**



## 10. MARKETING PODNIKANIA

4. Konštrukčne – tech. podobnosť výrobkov. Spája výhody širokého sortimentu s výhodami špecializácie.
5. Sortiment a objem výroby musí byť v súlade so zdrojmi. Využitie kapacít pod 80 % nezabezpečí efektívnosť podnikania.

### 10.3 Cenová politika

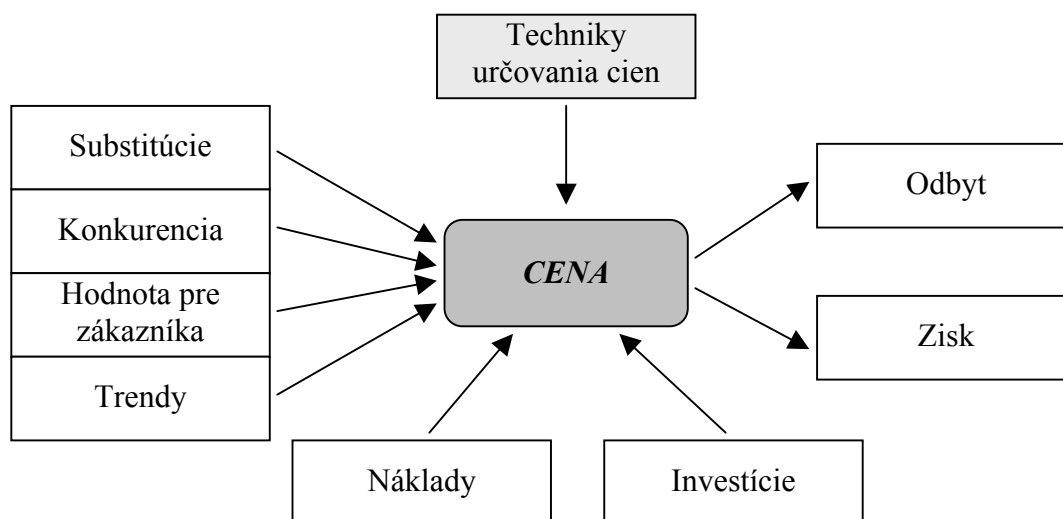
Cena výrobku alebo služby je to, čo je ochotný zaplatiť zákazník keď vezme do úvahy svoje potreby, dostupnú koncepciu a svoje príjmy. Je predurčená tým akú hodnotu je zákazník ochotný uznať ponúkaným výrobkom alebo službám.

Významnosť cien je v nasledovných faktoroch:

1. Rozhodnutie o cene je veľmi významné pretože jeho dôsledky (pozitívne či negatívne) sú veľké.
2. Zákazníci sú mimoriadne citliví na ceny. V cenách sa každý z nich považuje za experta.
3. Voľnosť tvorby cien v trhovej ekonomike neznamená živelnosť. Okrem legislatívnych hľadísk (Zákon o cenách č. 526/1990 Zb.) sú tu aj systémové vplyvy.
4. Náhodné určenie ceny a jej skúsme korekcie znamenajú spravidla stratu.
5. Ceny sa často používajú ako nástroj konkurenčného boja (veľké podniky) alebo stimulácie stratégie podnikania.

Cenové riešenia v podnikateľskom pláne je zamerané na:

1. Definovanie celkovej cenovej politiky (ako sa prostredníctvom cien podporujú strategické podnikateľské ciele).
2. Určenie východiskových cien výrobkov a služieb.
3. Určenie elastických cien.
4. Zostavenie pravidiel pre určovanie zmien cien (napr. zľavy).



Obr.10.2: Cena a jej vzťahy

## **10. MARKETING PODNIKANIA**

---

### **Techniky určenia cien**

V podstate existujú len 3 základné vstupy od ktorých sa dá racionálne postupovať pri tvorbe cien (tzv. model 3C):

1. Zákaznícka dopytová funkcia
  - vstupom je vzťah dopyt/cena
2. Nákladová funkcia
  - vstupom je vzťah náklady na produkciu/cena
3. Konkurenčné ceny
  - vstup je cena uplatňovaná konkurentmi

### **Prehľad typov cien**

1. Bežná tržná cena  
Je stanovená vo výške konkurenčných cien na trhu (nevyvoláva cenové vojny ani tlak na znižovanie cien). Vhodné pri stabilizovanom podnikaní, dostatočných obratoch.
2. Konkurenčná cena  
Umožňuje zlepšovať pozície na trhu (výrobné náklady + minimálny zisk). Vhodná pri vstupe na nový trh alebo pri nových výrobkoch.
3. Cena uznaná zákazníkom  
Je tvorená na základe užitočnosti podľa hodnotenia spotrebiteľa (nie podľa nákladov a plánu zisku). Je to moderný a rozširujúci sa spôsob tvorby cien.
4. Nákladová cena  
Nákladom ceny sú produkčné náklady a priemerný zisk.
5. Ponuková cena  
Cena pre verejné súťaže, ktorá je stanovená aj s uvážením predpokladanej úrovne konkurujúcich ponúk.
6. Smotanová cena  
Cena unikátneho výrobku pri zavedení na trh. Snahou je vysokou cenou uhradiť vysoké náklady na vývoj a zavedenie dokiaľ konkurencia nevyvolá zníženie cien.
7. Cena stratového ťahúňa  
Výrazne nízka cena výrobku, ktorý má vzbudiť záujem zákazníka ku kúpe iných výrobkov. Môže byť aj stratová, pretože zisk na iných výrobkoch vynahradí straty.
8. Segmentačná cena  
Cena rôzna pre rôzne segmenty trhu.
9. Cenový rad  
Ceny výrobkov odstupňované do radu (aritmetický alebo geometrický výberový rad, napr. 50,- 100,- 20,- 500,-)
10. Jednotná cena  
Cena pre všetkých zákazníkov, nezávisle od miesta, množstva a času predaja.
11. Pružná cesta  
Cena závislá od lokality, množstva a času.
12. Diskriminačná cena  
Za diskriminačné prístupy stanovenia cien sa považujú:
  - rôzne ceny pre rôznych zákazníkov
  - vyššie ceny pre iné vyhotovenie výrobku
  - ceny podľa imidžu
  - zmeny cien podľa miesta a času

## **10. MARKETING PODNIKANIA**

---

### Odporúčania

---

1. Využívajte všetky možnosti, ktoré poskytujú cenové stratégie v závislosti od druhov výrobkov a služieb, trhových segmentov a časových faktorov – pružnosť.
2. Riziko nízkej úrovne cien  
Pri použití prienikovej ceny podnikateľ verí, že neskoršie budú ceny vzrastať. Zákazníci si myslia opak a mohli by sa cítiť oklamaní. Nízke ceny umožnia len prežitie a nezabezpečia zisk potrebný pre rozvoj.
3. Riziko vysokých cien  
Vysoké ceny udržia úroveň zisku, ale spravidla vedú k zníženiu podielu na trh so všetkými vyplývajúcimi dôsledkami.

### **10.4 Podpora predaja, reklama, inzerovanie, publicita, image.**

#### **Základné pojmy**

##### *Podpora predaja*

marketingová aktivita používajúca rôzne formy presvedčovacej komunikácie so zameraním na stimuláciu predaja výrobkov a služieb zákazníkom. Integruje reklamu, publicitu, personálny predaj a iné formy podpory.

##### *Reklama*

platená forma neosobnej prezentácie výrobkov a služieb prostredníctvom prostriedkov masovej komunikácie.

##### *Publicita*

bezplatná forma šírenia informácií o forme, jej výrobkoch a službách zameraná na programovanie priaznivého vzťahu zákazníkov k firme.

##### *Image*

predstava, ktorú si ľudia vytvárajú alebo spájajú s menom firmy.

Projekt podpory predaja rieši otázky:

- detailizáciu marketingovej stratégie špecifickými formami
- výber formy podpora
- detailizáciu foriem predaja (kde ?, kedy ?, čo ?, ako ?)
- hodnotenie účinnosti (dopadu) podporných techník na zmenu odbytu výrobkov a služieb.

Treba pripomenúť, že podpora predaja nemôže:

- prinútiť ľudí, aby kupovali nepotrebné veci
- zlepšiť nekvalitný výrobok alebo službu
- nahradiť riešenie iného podnikateľského problému.

### Odporúčania

---

1. Určte, čo je hlavným cieľom podpory predaja. Aké budú jej výsledky:
  - objednávky na výrobky resp. služby
  - nadviazanie kontaktu s potenciálnymi zákazníkmi
  - poskytnutie informácií pre verejnosť, image firmy
2. Podľa cieľov rozhodnite o type podpory predaja:
  - komplexná – ponúka všetky výrobky a služby
  - selektívna - ponúka vybrané výrobky, pôsobiace ako lákadlo
  - inštitucionálna – vytvára obraz firmy a poskytuje informácie.

## **10. MARKETING PODNIKANIA**

---

3. Rozhodnutie o informačných médiách podľa týchto kritérií:
  - a) oslovovaný segment trhu/sledovateľnosť média (prostriedky na schudnutie inzerujte v ženskom časopise, faxy v podnikateľskom časopise a pod.)
  - b) náklady na jedno oslovenie, resp. na pozitívny ohlas.
  - c) médium zodpovedá štýlu (banka neinzeruje v erotickom časopise a pod.)
4. Podľa praktických poznatkov pre malé podnikanie platí nasledovná preferencia médií:
  1. noviny
  2. obchodné a inzertné periodiká
  3. verejné a obchodné prostriedky
  4. priama pošta, internet
5. Inzercia je účinná najmä pri uvedení nového výrobku alebo služby na trh, resp. pri zmene dôležitých parametrov (nová kvalita, oblasť použitia, cena, distribučný kanál)
6. Správne využívanie marketingových agentúr
  - rozpor vysoká profesionalita, vysoké ceny treba riešiť v súlade s firemnými cieľmi.
  - výhodná je spravidla komplexná služba marketingovej agentúry (t.j. analýza trhu, marketingový plán, inzercia)

### **Čo nie je dovolené v reklame**

#### **Klamlivá reklama**

Šírenie údajov o vlastnom alebo cudzom podniku, výrobkoch a službách, ktoré môžu vyvolať klamlivú predstavu a zjednať vlastnému alebo cudziemu podniku prospech v hospodárskej súťaži na úkor iných súťažiacich alebo spotrebiteľov.

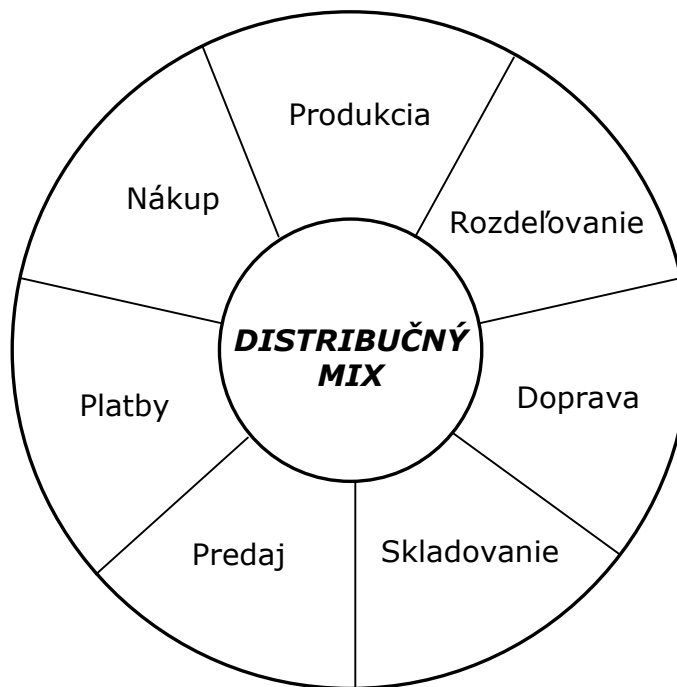
- |                                   |                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| - klamlivé označenie              | - používanie mien významných osôb |
| - nepravý pôvod                   | - odcudzené texty a vzory         |
| - nepravé vlastnosti              | - zľahčovanie konkurencie         |
| - vyvolanie zámeny                | - rozpory s etikou                |
| - neprípustné napodobňovanie      | - obťažovanie spotrebiteľov       |
| - parazitovanie na cudzej povesti | - zneužívanie ľudských citov      |
| - privlastnenie cudzieho          | - zneužitie cudzej autority       |
| good-wilu                         | - nesprávne porovnávanie          |

### **10.5 Plánovanie distribúcie**

Distribučná cesta je súbor nezávislých organizácií prostredníctvom ktorých postupujú výrobky od výrobcu k finálnemu užívateľovi.

#### **Dôležité funkcie**

- realizácia hmotného toku produktov
- poskytuje informácie pre celú podnikateľskú činnosť
- je súčasťou podpory predaja (propagácia)
- súčasť financovania a ovplyvnenie finančných tokov
- umožňuje delbu podnikateľského rizika
- ovplyvňuje dĺžku podnikateľského cyklu



**Obr.10.3: Distribučný mix**

### Úlohy riešené v podnikateľskom pláne

Keď je distribúcia zabezpečená priamo podnikateľom platia podobné požiadavky ako pri riešení produkčného systému resp. projektu služieb. Pri sprostredkovanej distribúcii platia podmienky podnikateľskej spolupráce a kooperácie. Minimálne úlohy pre podnikateľský plán sú:

- určenie distribučnej štruktúry
- určenie distribučných parametrov
- spôsob riadenia distribúcie

### Štruktúra distribučnej cesty

Je najdôležitejšou charakteristikou distribučného systému. Štruktúra sa určuje počtom úrovni (dĺžka distribučnej cesty).

- Bezúrovňová (výrobca predáva tovar priamo zákazníkovi) - predaj vo vlastných predajňach, zásielkový predaj, osobný predaj
- Jednourovňová - do reťazca vstupujú sprostredkovatelia (veľkoobchod)
- viac úrovňové (veľkoobchod, maloobchod)

### Riadenie distribučnej cesty

V projekte distribúcie treba vždy uvažovať o spôsobe jej riadenia. Hrozí riziko:

- že podnikateľ sa stane úplne závislý od distribučnej cesty
- neriadená distribučná cesta má tendencie k rozpadu resp. k neefektívnosti.

Pri riadení distribučnej cesty treba uplatniť princípy logistiky t.j. syntézy materiálových a informačných tokov so stratégiou podnikania.

## **10. MARKETING PODNIKANIA**

---

### Odporúčania

---

1. Systém pre hodnotenie distribúcie  
Je potrebný systém a jeho priebežné hodnotenie (objektívne informácie, hodnotenie a prijímanie korektných opatrení).  
Typické kritéria:
  - vplyv distribúcie na záujem zákazníkov (obrat/predaj)
  - vplyv na kvalitu (poškodzovanie tovaru)
  - súlad so stratégiou podnikania
  - sledovanie nákladov
2. Pružnosť a zmeny distribúcie. Zmena distribúcie je potrebná ak:
  - zmena trendov nákupu u užívateľov (napr. preferencia obchodných domov s butikmi)
  - zmena stratégie podnikania (nové výrobky, objem predaja, noví zákazníci)
  - vývoj distribúcie u konkurencie (nové technológie, čiarkové kódy, paletizácia)
3. Riešenie konfliktov a problémov na distribučnej ceste  
Typické príklady problémov:
  - rozdielna stratégia distribútorov a podnikateľa
  - nekvalita, poruchy, nesolventnosť, kríza, ...
  - nerovnaké vnímanie preferencií zákazníkov
  - zmeny vo vlastníctve, trend k závislosti
4. Systém stimulácie a motivácie distribučnej cesty, školenia dilerov, zainteresovanosť na zmenách a pod.
5. Treba uvažovať o výhodách a nevýhodách variantov distribučných ciest. V niektorých prípadoch nesprávna voľba distribučnej cesty vedie ku krachu v iných aspektoch perspektívneho podnikania.

### **10.6 Plánovanie predaja**

Časť rozhodnutí súvisiacich s predajom výrobkov a služieb priamo vyplýva z ostatných zložiek prípravy podnikateľského plánu (cieľová skupina zákazníkov, teritórium a pod.). Špecifické otázky pre túto časť podnikateľského plánu sú:

- určenie predajných kapacít (stretávame sa so značne predimenzovanými, menej s poddimenzovanými kapacitami predaja)
- predajné vybavenie (priestor, technické a prevádzkové zariadenie, informačné vybavenie)
- personál pre predaj (vlastnosti, výcvik, odmeňovanie, postupy práce)
- techniky predaja

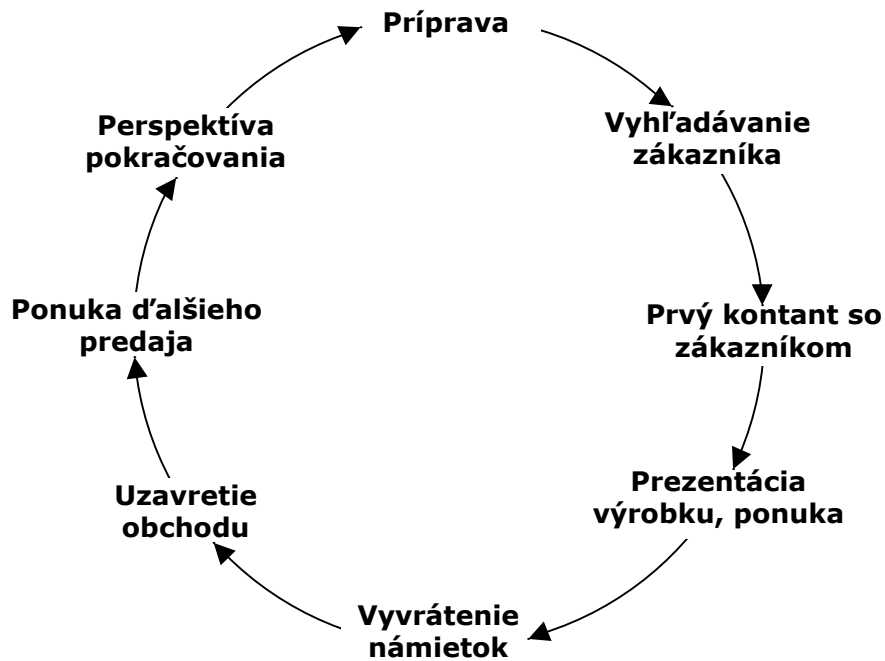
#### **Základné faktory predaja**

1. Rovnica nákupu  
potreba + spôsobilosť kúpiť + postoj k firme (výrobku alebo službe = rozhodnutie (kúpim/nekúpim).
2. Racionálne motívy nákupu
  - cena – rozhoduje pri prestížnych nákupoch
  - závislosť – rozhoduje pri prestížnych nákupoch
  - úžitkovosť – rozhoduje pri nákupe pre funkčné použitie
3. Emotívne motívy nákupu
  - uspokojenie zmyslov
  - image zákazníka

## 10. MARKETING PODNIKANIA

---

- strach
  - súťaživosť
  - sociálne vzťahy
4. Dôležité osoby pri rozhodovaní o nákupe
- užívateľ – osoba, ktorá používa výrobok (službu)
  - nákupca – osoba, ktorý platí účet
  - gestor – osoba, ktorá rozhoduje, čo sa kupuje
  - poradca – osoba, ktorá vplýva na nákupcu
  - informátor – osoba, ktorá usmerňuje tok informácií



Obr.10.4: Model predaja

### Prehľad foriem predaja

- A. Klasické predajne
1. Klasické maloobchody so zmiešaným tovarom
  2. Špecializované maloobchody
  3. Maloobchod s doplnkovými alebo plnými službami
  4. Samoobslužné maloobchodné predajne
- B. Maloobchodný predaj mimo predajne
1. Predaj u zákazníka (obchodní cestujúci)
  2. Predaj na podujatiach (večierky, stretnutia, akcie)
  3. Predajné automaty
  4. Zásielkový predaj
- C. Drobné formy predaja
- blší trh
  - pouličné stánky
  - predaj z auta
  - predaj na ulici

## **10. MARKETING PODNIKANIA**

---

### **D. Špeciálne formy predaja**

1. Butiky (malé špecializované predajne výnimočného tovaru s príťažlivým imidžom predajne)
2. Prenajaté oddelenia v obchodných domoch
3. Kazetové obchody /menšie odbytové združenia využívajúce produktivitu integrácie predaja)
4. Katalógové výstavné siene (objednávka na základe vlastného výberu z katalógu alebo výstavy a tovar zo skladu)
5. Skladové kluby (výhody pre členov, predaj v centrách sústredenia odbytu)
6. Predaj v rozsiahlych marketingových a logistických sieťach

### **Vybrané techniky predaja**

- vzorky a skúšanie tovaru zákazníkmi
- výstavy a prevádzkovanie tovaru
- súťaže a hry odmeňované tovarom
- kupóny na prednostný alebo zlacnený nákup
- výkladné skrine

V týchto prípadoch sa techniky propagácie stávajú priamo predajnou metódou.

### **Vývojové tendencie v predaji**

- predaj bez predajných priestorov
- vznik a rozvoj butikov
- rozvoj marketingových siet
- rastúci záujem zákazníkov o nákup doma
- rozširovanie zásielkového predaja
- rozširovanie telemarketing
- urýchly rast predajných klubov
- atraktívne predajné prostredie spojené s ďalšími službami (kultúra, šport)
- akcentovanie produktivity predaja
- rastúce požiadavky na profesionalitu predavačov

### **Manažment zákazníka**

Klasický predaj s ponukou výrobku alebo služby dopredu stavia predávajúceho do nevýhodnej pozície (on niečo chce). Kupujúci námietkami sa snaží získať minimálnu cenu a ďalšie výhody. Manažment zákazníka predpokladá, že predmetom obchodného jednania sú problémy zákazníka a predávajúci ich pomôže riešiť. Jednanie sa vedie v oblasti zákazníka. Predávajúci pôsobí ako špecialista, poradca.

Výhody tejto metódy sú:

- vysoká pravdepodobnosť predaja, pretože každý má problémy
- efektívne výsledky, pretože cena nie je určujúcim faktorom
- predaj väčšieho rozsahu. Riešenie problému vyžaduje nielen 1 výrobok, ale aj projekt, nástroje, nadväznú technológiu

Podmienky uplatnenia metódy

- vysokokvalifikované obchodné jednanie (skôr poradca, riešiteľ ako klasický obchodník)
- organizácia celého podnikania na komplexné riešenia
- znalosť trhu v pripravenosti riešiť problémy



## **10. MARKETING PODNIKANIA**

---

### **Sumár získaných poznatkov**

Marketing je súhrn činností, ktoré riadia tok tovaru a služieb od výrobcu k spotrebiteľovi. Marketing rieši otázku sortimentu a množstva produktov, ich štýlu, obalu a pod. Ďalšia aktivita je spojená s cenami. Marketing určuje cenovú politiku, ceny produktov a ich rozpätia, rabaty a zľavy a platobné podmienky. Treťou zložkou marketingu je podpora predaja formou reklamy, propagácie, publicity a iných techník. Marketing ďalej rieši otázky distribučných kanálov a spôsob predaja. Uvedené činnosti zabezpečuje malý podnik vlastnými kapacitami, alebo externe. Nesmú však absentovať, pretože nedostatočný predaj je jednou z hlavných príčin neúspešnosti podnikov.

### **KONTROLNÉ OTÁZKY**

1. Definujte pojem marketing, jeho funkcie a úlohy.
2. Uveďte postup pri tvorbe marketingovej stratégie podnikania.
3. Ako určíme trhovú potenciál podnikateľského zámeru.
4. Uveďte pravidlá pre zostavenie produkčného plánu podnikania.
5. Definujte varianty cenovej politiky.
6. Charakterizujte hlavné formy podpory predaja.
7. Definujte základné formy distribučného systému.
8. Charakterizujte hlavné formy predaja.
9. V čom je podstata manažmentu vzťahov so zákazníkmi.

### **Glosár kľúčových slov**

marketing – 118  
produkčný plán – 120  
cenová politika – 121  
podpora predaja – 123  
plánovanie distribúcie – 124  
distribučný mix - 125  
plánovanie predaja – 126  
formy predaja -127

### **Literatúra a doplňujúce zdroje**

1, 18, 22, 7

[www.slcp.sk](http://www.slcp.sk): Slovenské centrum produktivity

[www.cms-cma.cz](http://www.cms-cma.cz): Česká marketingová společnost

[www.cima.cz](http://www.cima.cz): Český institut pro marketing

[www.the.dma.org](http://www.the.dma.org): The Direct Marketing Association

[www.marketing.org](http://www.marketing.org): Business Marketing Association

# 11. Ekonomika podnikania

### Ciele lekcie:

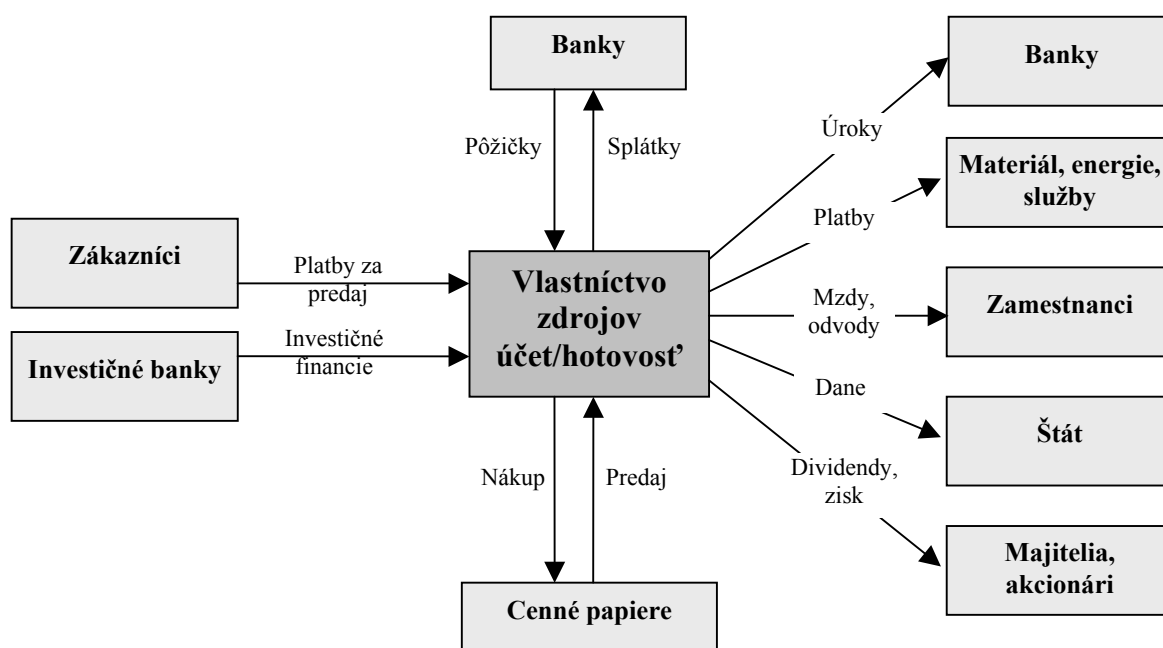
Osvojenie si základov finančného riadenia podnikania v okruhoch náklady/výnosy, aktíva/pasíva a cash flow. Zameranie na otázku získavania finančných zdrojov na podnikanie a legislatívne otázky ekonomického riadenia.

Podnikanie cieľovo zamerané na zisk a rast hodnoty podniku vyžaduje dôsledné riadenie toku peňazí a efektívne získanie a používanie peňazí. Finančné problémy má každý podnikateľ, pretože to súvisí s podstatou podnikania. Osobitne zložitá situácia je v malom podnikaní, kde sú limitované zdroje a nemožno budovať organizačné útvary špecializované na finančné riadenie.

### Hlavné funkcie finančného riadenia podnikania

- Plánovať finančné potreby a najlepšie spôsoby ich zabezpečovania.
- Udržiavať finančné náklady na optimálnej úrovni a vyhodnocovať ich dopady na podnikateľskú činnosť.
- Udržiavať dobre finančné vzťahy so zákazníkmi, dodávateľmi, investormi, bankami a ďalšími partnermi
- Zabezpečiť fyzické fungovanie toku peňazí (objednávky, faktúry, účty,...)
- Zabezpečiť ochranu toku peňazí (bezpečnostné opatrenia, poistenie).
- Viesť finančnú agendu splňujúcu právne predpisy (dane, delenie zisku) a ako informačný zdroj pre riadenie podnikania
- Rozhodovať o efektívnom použití finančných prostriedkov

V každej firme existuje zložitý systém toku financií. Obr. 11.1 ukazuje zjednodušenú schému toku peňazí v typickej výrobnjej firme. Riadenie financií uplatňuje tri základné nástroje: likvidita, výkony ziskov a strát a súvaha.



Obr. 11.1 Typová schéma finančných tokov v podniku

## 11. EKONOMIKA PODNIKANIA

### 11.1 Hlavné nástroje finančného riadenia

#### Likvidita

Je schopnosť podnikateľa včas uhrádzať svoje platobné záväzky. Likviditu možno zabezpečovať viacerými spôsobmi:

- hotové peniaze a im na úroveň postavené platobné prostriedky (šeky, vklady, bežný účet)
- cenné papiere, ktoré je možné v krátkom čase predať
- hmotné zdroje (materiál, zariadenia) s potenciálnou možnosťou predaja.

Ukazovateľom likvidity je výkaz toku hotovosti (cash-flow), ktorý ukazuje pohyb peňažných prostriedkov t.j. príjmy a výdaje.

#### Výkaz ziskov a strát

Určuje účtovný zisk a z neho plynúci objem daní. Jeho základné položky sú tržby, náklady a zisk. Tržba z účtovného hľadiska vzniká dňom vyskladnenia tovaru, bez ohľadu na to kedy bude zaplatená. Od tržieb sa odpočítajú len tie náklady, ktoré sú spojené s realizáciou príslušných tržieb. Ostatné náklady, možno uplatniť vo výške, v ktorej za príslušné obdobie nabehli. Položky výkazu ziskov a strát sa riadia daňovými a účtovnými zákonmi.

#### Súvaha

Ukazuje stav majetku podniku (aktíva) a spôsob jeho krytia (pasíva) k určitému dátumu. Hodnota aktív a pasív je rovnaká. Zmeny v činnosti podniku sa prejavujú rastom alebo poklesom aktív a pasív, alebo zmenou ich štruktúry. Bilancia ukazuje ako je vlastne podnik bohatý. Možno z nej určiť objem majetku, zadĺženie, stav zásob, nerozdelený zisk a pod.

Jednotlivé finančné nástroje sú vzťahované k rozdielnym úrovňam finančného riadenia (tab. 11.1)

tab.11.1

Úroveň riadenia	Cieľ	Nástroje
Strategická	rozvoj podniku	súvaha
Taktická	zisk	výsledovka
Operačná	likvidita	cash - flow

Pri finančnom plánovaní treba dôsledne rozlišovať medzi likviditou (cash – flow) a ziskom.

Cash – flow predstavuje

- z dynamického hľadiska pribúdanie a ubúdanie peňazí podnikateľa v rámci určitého časového obdobia
- zo statického hľadiska (v danom okamihu) znamená stav reálnych peňazí (hotovostných a bezhotovostných)

<b>Výnosy</b>	-	<b>Náklady</b>	=	<b>Zisk</b>
≠		≠		≠
<b>Príjmy</b>	-	<b>Výdavky</b>	=	<b>Cash - flow</b>

## 11. EKONOMIKA PODNIKANIA

- Príjmy sa nerovnajú výnosom. Príjem peňazí neznamená vždy zvýšenie výnosov. Napr. príjem úveru, preddavku od odberateľa, dodatočné vklady spoločníkov a pod.
- Výnosy sa nerovnajú príjmom. Vystavené faktúry odberateľom predstavujú zisk, ale pokiaľ nie sú zaplatené neprinesli ešte príjmy.
- Náklady sa nerovnajú výdavkom. Napr. zúčtovanie odpisov do nákladov neznamená v danom čase peňažný výdavok.
- Výdavky sa nerovnajú nákladom. Splácanie úverov, nákupov investičného majetku, nákup cenných papierov nie je nákladom.
- Zisk sa nerovná zmene stavu peňažných prostriedkov. Častý je prípad, že podnikateľ vykazuje zisk, ale na účte nemá peniaze, aby zaplatil daň zo zisku.

Zjednodušené schémy finančných nástrojov podnikania sú uvedené v tab. 11.2 (súvaha), 11.3 (výkony ziskov a strát) a 11.4 (cash-flow)

Zjednodušená súvaha

tab.11.2

Súvaha	Predchádzajúce obdobie	Súčasný stav
<b>Aktíva</b>		
A. Pohľadávky za upísané vlastné imanie		
B. Stále aktíva		
B.1 Nehmotný investičný majetok		
B.2 Hmotný investičný majetok		
B.3 Finančné investície		
C. Obežné aktíva		
C.1 Zásoby		
C.2 Dlhodobé pohľadávky		
C.3 Krátkodobé pohľadávky		
C.4 Finančný majetok		
D. Ostatné aktíva		
<b>Pasíva</b>		
A. Vlastné imanie		
A.1 Základné imanie		
A.2 Kapitálové fondy		
A.3 Fondy zo zisku		
A.4 Hospodársky výsledok minulých rokov		
A.5 Hospodársky výsledok bežného obdobia		
B. Cudzie zdroje		
B.1 Rezervy		
B.2 Dlhodobé záväzky		
B.3 Krátkodobé záväzky		
B.4 Bankové úvery		
C. Ostatné pasíva		

## 11. EKONOMIKA PODNIKANIA

Výkaz ziskov a strát

tab. 11.3

Výkaz ziskov a strát	Predchádzajúce obdobie	Súčasný stav
I. Tržby za predaj tovaru		
A. Náklady na predaný tovar Obchodná zrážka		
II. Výroba		
II. 1 Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb		
II. 2 Zmena stavu vnútro podnikových zásob		
II. 3 Aktivácia		
B. Spotreba materiálu, energie služieb		
C. Osobné náklady		
D. Dane a poplatky		
E. Odpisy N a HIM		
III. Tržby z predaja N a HIM		
F. Zúčtovanie predaného materiálu		
IV. Zúčtovanie rezerv a opravných položiek		
G. Tvorba rezerv		
H. Ostatné prevádzkové náklady		
Prevádzkový hospodársky výsledok		
VII. Tržby z predaja CP a vkladov		
J. Predané CP a vklady		
VIII. Výnosy z fin. invest. a krát. fin. majetku		
IX. Zúčtovanie rezerv a OP do fin. výnosov		
K. Tvorba rezerv a OP do fin. nákladov		
X. Ostatné fin. výnosy		
L. Ostatné fin. náklady		
Hospodársky výsledok z finančných činnosti		
N. Daň z príjmov z bežnej činnosti		
Hospodársky výsledok za bežnú činnosť (po zdanení)		
XII. Mimoriadne výnosy		
O. Mimoriadne náklady		
P. Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti		
Mimoriadny hospodársky výsledok (po zdanení)		
Hospodársky výsledok za účtovné obdobie		

Výkaz peňažných tokov – cash-flow

tab. 11.4

Tvorba použitia	Predchádzajúce obdobie	Súčasný stav
P. Stav peňažných prostriedkov		
A. Čistý peňažný tok		
Z. Účtovný hospodársky výsledok		
A.1 Úpravy o nepeňažné operácie		
A.1.1 Odpisy stálych aktív		
A.1.2 Odpis opravnej položky k odplate nadobudnutého majetku		
A.1.3 Zmena zostatkov rezerv		
A.1.4 Zmena zostatkov časového rozlíšenia		

## 11. EKONOMIKA PODNIKANIA

A.1.5	nákladov, výnosov a účtov Zmena zostatkov opravných položiek		
A.1.6	Zisk (strata) z predaja stálych aktív		
A.2	Úpravy obežných aktív		
A.2.1	Zmena stavu pohľadávok		
A.2.2	Zmena stavu krátkodobých záväzkov		
A.2.3	Čerpanie krátkodobých úverov		
A.2.4	Splátky krátkodobých úverov		
A.2.5	Zmena stavu zásob		
A.2.6	Zmena stavu finančného majetku		
B.	Investičná činnosť		
B.1	Obstarávanie stálych aktív		
B.1.1	Obstaranie hmotného a nehmotného investičného majetku		
B.1.2	Obstaranie finančných investícií		
B.2	Výnosy z predaja stálych aktív		
B.2.1	Výnosy z predaja hmotného a nehmotného majetku		
B.2.2	Výnosy z predaja finančných investícií		
B.3	Komplexný prenájom		
C.	Finančná činnosť		
C.1	Zmena stavu dlhodobých záväzkov		
C.1.1	Zvýšenie dlhodobých a strednodobých úverov		
C.1.2	Zníženie dlhodobých a strednodobých úverov		
C.1.3	Zníženie ostatných dlhodobých záväzkov		
C.2	Zvýšenie a zníženie vlastného imania		
C.2.1	Upísanie cenných papierov a účastín		
C.2.2	Premena dlhopisov na akcie		
C.2.3	Peňažné dary a dotácie		
C.2.4	Kapitalizácia záväzkov		
C.2.5	Úhrada straty spoločníkmi		
C.2.6	Nárok na dividendy a podiely na zisku		
C.2.7	Vyplatenie vlastného imania		
R.	Stav peňažných prostriedkov na konci účtovného obdobia		

### 11.2 Dopĺňujúce finančné ukazovatele podnikania

#### Miera rentability

Samotná hodnota množstva zisku nedáva kompletnú informáciu o účinnosti podnikania. Preto sa vo finančných plánoch dopĺňa ukazovateľom miery rentability t.j. pomerom medzi ziskom a kapitálom, ktorý bol potrebný na jeho získanie.

$$\text{miera rentability} = \frac{\text{zisk po zdanení}}{\text{vlastný kapitál}} \times 100 \quad [ \% ]$$

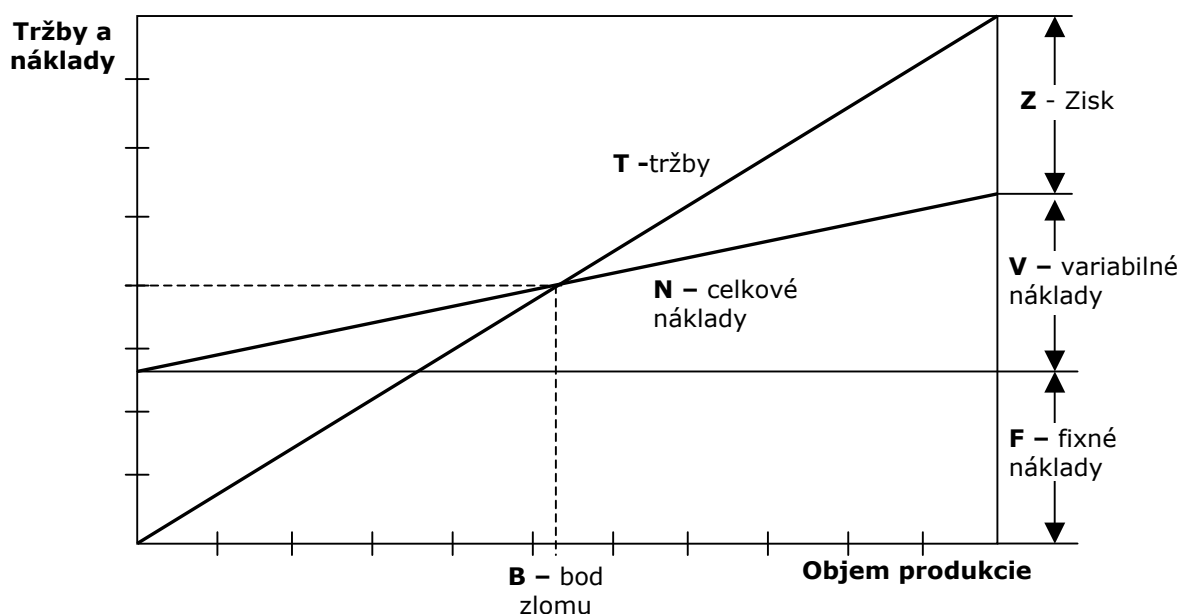
## 11. EKONOMIKA PODNIKANIA

Pri podnikaní musí byť miera rentability vyššia akú prináša bezrizikové investovanie kapitálu do bankových vkladov, cenných papierov a pod.

### Hranica ziskovosti

V praxi sa ako nástroj finančného riadenia používa graf „hranica ziskovosti (bod zlomu)“, ktorý integruje všetky hlavné faktory vplyvajúce na ekonomickú efektívnosť (obr. 11.2). Z grafu možno odvodiť viaceré ukazovatele (objem produkcie zabezpečujúci plánovaný zisk, dobu návratnosti vložených prostriedkov, rentabilitu investícií a iné).

Pri plánovaní nového podnikateľského zámeru sa doporučuje spracovať viaceré varianty grafu, ktoré zohľadnia stratégie podnikania, napr.: vyššie investície (F/vyššia produktivita (N), zníženie cien (T)/vyšší odbyt (O). Kalkulácia neskorší bod zlomu/vyšší celkový zisk je veľmi riziková, pretože môže dôjsť k zmene podmienok podnikania.

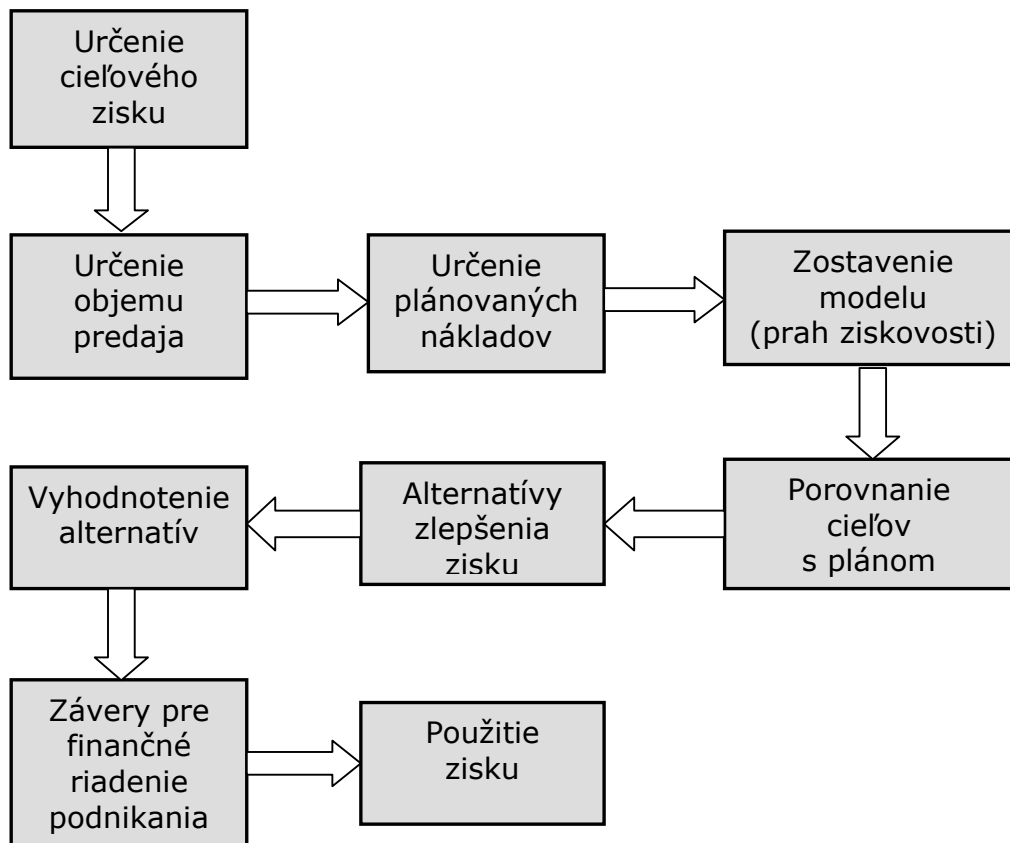


Obr. 11.2 Konštrukcia grafu hranice ziskovosti

Ďalšie dôležité finančné ukazovatele podnikania sú:

- produktivita práce
- pridaná hodnota
- exportná výkonnosť
- miera zadlženosti
- 
- 
- 

Systemová schéma finančného plánovania je na obr.11.3.



**Obr. 11.3** Systémová schéma finančného plánovania podniku

### Odporúčania

1. Finančná situácia sa v malej firme často mení. Veľký nákup materiálu často zníži účet na nulu a naopak väčší predaj vyvolá optimistickú predstavu o finančnom stave. Podľa stavu účtu nemožno finančne riadiť podnikanie.
2. Najlepším nástrojom finančného riadenia malého podnikania je plánovanie a hodnotenie vývoja zisku. Najčastejšia chyba malých podnikateľov je nereálna predstava o úrovni zisku. Čím sú väčšie riziká tým viac treba plánovať zisk.
3. Minimálna cieľová hodnota zisku musí byť väčšia ako výnos bezpečne investovaného kapitálu napr. v banke, v cenných papieroch a stabilných akciách. V cieľoch zisku musí byť zohľadnené „prémia“ za riziko a úsilie podnikateľa a tvorba zdrojov pre financovanie podnikania v budúcnosti
4. Pri určovaní cieľov sa zohľadňuje priemerná ziskovosť v danej oblasti vo vzťahu k výhodám a nevýhodám daného podniku. Pri určovaní plánu tržieb sa vychádza z preverenej marketingovej analýzy. Pri určovaní nákladov sú dobrou pomôckou výsledky z predchádzajúceho roku (resp. výsledky iného podnikateľa), ak sa zohľadnia očakávané zmeny (napr. zvýšenie cien energie, inflácia a pod.).



### **11.3 Zabezpečovanie financovania podnikania**

Pri podnikaní treba rozlíšiť fixný a prevádzkový kapitál potrebný na realizáciu daného podnikania.

#### **Fixný kapitál**

Kapitál, ktorý bude použitý na získanie stálych aktív t.j. vecí dlhodobo používaných na podnikanie (nie na predaj). Stále aktíva sú trvalé hodnoty, ktoré podnik musí mať, aby mohol uskutočňovať plánovanú činnosť. Patrí tu:

a) hmotný investičný majetok (základné prostriedky).

Napr. pozemky, budovy, stroje a zariadenia, dopravné prostriedky, počítače a pod.

b) nehmotný investičný majetok. Napr. software, patenty, licencie, know-how

c) finančný majetok (vklady do iných spoločností, cenné papiere).

Určenie fixného kapitálu vyžaduje nasledovné kroky:

- Zostavenie súboru stálych činností a zdrojov pre ich zabezpečenie.
- Zostavenie zoznamu stálych aktív a nákladov na ich získanie.
- Korekcie kapitálu s ohľadom na komplexnosti a riziká

Potreba fixného kapitálu má priamy vzťah k dlhodobej stratégii podnikania. Nadmerné a nevhodné investovanie do stálych aktív je častou príčinou neúspešnosti podnikania (Napr. súčasný fenomén drahých osobných áut). Pri rozhodovaní o dlhodobých investíciách treba uvážiť:

- je zariadenie nevyhnutné, bude dostatočne využité?
- prispeje k ziskovosti, konkurencieschopnosti?
- boli uvážené viaceré alternatívy (nákup, lízing, kooperácia – dodávateľia,...)

#### **Prevádzkový kapitál**

Sú to dostupné zdroje na financovanie denných aktivít podniku t.j. nákup surovín a polovýrobov, zásob, platenie miezd, bežných výdavkov, úhrad veriteľom a pod. Prevádzkový kapitál vo finančnej dokumentácii predstavuje krátkodobé investovanie peňazí do obežných aktív. Typický znak je, že prevádzkový kapitál rýchlo obmeňuje svoju podobu. Napr.:

- peniaze
- materiál
- rozpracovaná produkcia
- zásoby výrobkov
- obchodný úver pre zákazníka
- peniaze

Určenie prevádzkového kapitálu uplatňuje nasledovné princípy:

- vychádza sa z operačného cyklu (doby obratu) t.j. času od zaplatenia vstupov po úhradu výstupov zákazníkmi.
- zostaví sa prehľad prevádzkových nákladov v príslušnom operačnom cykle
- syntéza operačných cyklov a rezerva na rizikové faktory

## **11. EKONOMIKA PODNIKANIA**

---

Nedostatok prevádzkového kapitálu je často dôvodom neúspechu malých podnikov:

- strata produkcie, pretože podnik musel odložiť nákup materiálu pre nedostatok peňazí
  - predaj zásob so stratou, aby sa zaplatili záväzky
  - neschopnosť nákupu vo veľkom s výhodným rabatom
  - nedostatočná údržba základných prostriedkov
  - problémy s pracovníkmi pri výplatách
  - prijímanie nevýhodných krátkodobých úverov
- Zníženie prevádzkového kapitálu umožní najmä

- redukcia zásob a zníženie sortimentu
- skrátenie výrobného cyklu a eliminácia sezonnosti
- skrátenie platobnej lehoty a zálohové platby zákazníkov

Fixné náklady (náklady nezávislé na objeme produkcie) sú v prvých odhadoch často podcenené v položkách:

- špeciálne vybavenie strojov
- manipulačná a iná pomocná technika
- montáž a skúšky, know-how, informácie
- príprava výroby a príprava pracovníkov

K súčtu cien za budovy, stroje a základné vybavenie sa doporučuje pripočítať 30 – 50 %. Hlavné riziko úspor na fixných nákladoch je zníženie produktivity.

Fixné náklady bez rizika zníženie produktivity možno znížiť

- a) vylúčením nadbytočnosti (zariadení, ktoré nepridávajú hodnotu výrobku)
- b) prenájom zariadení (lízing)
- c) postupným budovaním kapacít podľa stupňa využiteľnosti
- d) kooperáciou (využívaním iných zdrojov)

### **Zdroje financovania podnikania**

V úvodných analýzach podmienok malého podnikania bolo zdôraznené, že najčastejšou príčinou neúspechu je nedostatok kapitálu. Finančný plán sa preto musí touto otázkou bezpodmienečne zaoberať.

Všeobecne sa rozlišuje:

#### **Externé financovanie**

1. Vklad majiteľa podniku a jeho ďalšie zvyšovanie
2. Dlhodobé a strednedobé úvery
3. Krátkodobé úvery
4. Osobitné formy financovania (lízing, factoring, forfaiting)
5. Dotácie

#### **Interné financovanie**

1. Zisk
2. Odpisy
3. Iné zdroje

## **1.1. EKONOMIKA PODNIKANIA**

---

S ohľadom na to, že interné zdroje sú pri štarte podnikania obmedzené zameriame sa na zdroje externého podnikania.

### 1. Vklad majiteľa podniku

Je to najprirodzenejší spôsob financovania podnikania, nezávisle od právnej formy podniku. Výhodou vlastného vkladu okrem úplnej nezávislosti je aj to, že prezentuje prijatie rizika podnikania a je signálom na pozitívny prístup ďalších subjektov. Pokiaľ to umožňujú podmienky je to najlepšia forma financovania podnikania.

### 2. Priateľské zdroje podnikania

Sú založené na poznaní potenciálu podnikateľa a osobnej dôvere. Často sú používané v malom podnikaní pri štarte podnikania. Základné zdroje predstavujú: rodina, priatelia, známi. Právne usporiadanie tejto formy predstavuje „tichý spoločník“. Modifikáciou priateľských zdrojov podnikania sú súkromní investori.

### 3. Úvery

Úvery sú v podstate návratné peňažné vzťahy, pri ktorých veriteľ poskytuje konkrétne hodnoty na dočasné používanie dlžníkovi. Pri finančných úveroch sa hodnoty poskytujú v peňažnej forme.

Čo chcú vedieť bankári pri poskytovaní úveru

- Čo chcete urobiť s požičanými peniazmi ? Sú tieto peniaze potrebné pre efektívne podnikanie? Koľko peňazí potrebujete ? Musíte ukázať, že vo finančnom pláne podnikania máte presne spočítané potreby. Ako budete čerpať peniaze ? Kedy potrebujete peniaze ? Ak potrebujete peniaze ihneď je to príklad zlého plánovania.
- Kedy a ako zaplatíte pôžičku späť ? Aké sú záruky splatenia v prípade neúspechu podnikania ?
- Dostať úver je v podstate obchod. Podnikateľ predáva svoju predstavu o úspešnom podnikaní – sám seba. Treba pamätať, že bankári kvalifikovane hodnotia podnikateľské plány. Najlepšia príprava na získanie úveru je kvalitný podnikateľský plán. Je výhodné, ak môžete preukázať, že do podnikania je investovaný aj kapitál z iných zdrojov. Vlastný investovaný kapitál je najlepšou zárukou, že podnikateľ vynaloží maximum úsilia pre úspech.

## **Financovanie pomocou lízingu**

*Využívajte rôzne formy lízingu*

- majiteľ zabezpečuje prevádzky schopnosť zariadenia
- užívateľ zabezpečuje prevádzky schopnosti zariadenia
- bez nároku na odkúpenie zariadenia za zostatkovú cenu
- vlastníctvo zariadenia prechádza na užívateľa
- varianty splácania
  - . s rastúcimi hodnotami splátok
  - . jednorázová splátka (10-30 % hodnoty) na začiatku alebo na konci obdobia

## 11. EKONOMIKA PODNIKANIA

---

Výhody lízingu:

- stabilizácia cash-flow
- daňové výhody
- zníženie rizika podnikania, ochrana pred infláciou
- ľahšie sa zabezpečiť ako pôžička, či investícia

Vo vyspelých štátoch podiel lízingových investícií neustále rastie. V USA dosahuje cca 25% obratu na trhu investícií.

### Účtovníctvo

Účtovníctvo je zaznamenávanie, klasifikácia, sumarizácia a interpretácia finančných skutočností a transakcií uskutočňovaných každou podnikateľskou jednotkou. Postup a pravidlá vedenia účtovníctva sú dané zákonom (Obchodným zákonníkom) a ich porušenie je sankcionované (pokuty, prípadné odobratie povolenia k podnikaniu). Účtovníctvo je často podnikateľmi považované za nutné zlo, spojené predovšetkým s platbami daní.

Zásadne treba odlišiť:

- manažérske účtovné informácie, určené pre podnikateľské rozhodovanie, riadenie výroby a odbytu, racionalizáciu, modernizáciu a investície. Sú internou informáciou, ktorá neopúšťa firmu.
- finančné účtovné informácie, určené pre vonkajšie použitie t.j. pre daňové účely, štátnu správu, verejnosť a pod.

Hlavným znakom **jednoduchého účtovníctva** je oddelené účtovanie o peňažnom hospodárení v peňažnom denníku od účtovania o hmotnom majetku a o pohľadávkach a záväzkoch.

Pri **podvojnóm účtovníctve** ide o zapisovanie účtovných prípadov na jednotlivé účty podvojným spôsobom, pri ktorom sa sleduje stav a pohyb hospodárskych prostriedkov, zisťujú sa náklady a výnosy, vzniknutý hospodársky výsledok a jeho rozdelenie.

### Poistenie

Podnikanie je spojené s rôznymi rizikami:

- živelné pohromy, krádeže vlúpaním
- spoločensko-právne riziko (zodpovednosť za škodu spôsobenú inej osobe)
- vecné podnikateľské riziká (odbytové ťažkosti, chyby manažmentu a pod.)

Poistenie patrí k metódam prenosu rizika. Negatívne dôsledky sa prenášajú na poisťovňu, ktorá podľa podmienok poisťnej zmluvy kryje straty plne alebo čiastočne.

Hlavné druhy poistenia

- a) poistenie proti živelným pohromám, požiar, výbuch, úder blesku, záplava, povodeň, víchrica, lavíny, zemetrasenie, pád stropov, stožiarov atď.
- b) poistenie prerušenia prevádzky (hradí ušlý zisk pri prerušení prevádzky)
- c) škody spôsobené krádežou vlúpaním alebo lúpežným prepadnutím
- d) poistenie zodpovednosti za škody spôsobené pri podnikaní za ktoré poistený zodpovedá podľa zákona
- e) poistenie technických rizík (poistenie stavebných prác, montážnych prác, strojov, poistenie leasingov strojov, elektroniky)
- f) poistenie motorových vozidiel
- g) poistenie podnikateľa pre prípad úrazov alebo smrti pri výkone podnikateľskej činnosti.

## **11. EKONOMIKA PODNIKANIA**

---

### **Sumár získaných poznatkov**

Finančné riadenie podniku uplatňuje tri základné nástroje. Likvidita je schopnosť uhrádzať platobné záväzky a je vyjadrená výkazom toku hotovosti. Okruh tržieb, nákladov a zisku sa zaznamenáva vo výkaze ziskov a strát. Stav majetku podniku ukazuje súvaha obsahujúca položky aktív a pasív. Dôležité sú aj ukazovatele miery rentability a doba návratnosti investícií. Hlavné zdroje financovania podnikania sú: vklad podnikateľa (prípadne ďalších investorov), úvery, lízing a dotácie. Neskôr do podnikania vstupujú aj nerozdelený zisk a odpisy. Finančné riadenie je viazané legislatívnymi predpismi, osobitne treba zdôrazniť vedenie účtovníctva a daňové povinnosti.

### **KONTROLNÉ OTÁZKY**

1. Charakterizujte „cash-flow“.
2. Charakterizujte výkazy ziskov a strát.
3. Charakterizujte súvahu.
4. Charakterizujte doplňujúce ukazovatele podnikateľskej činnosti: miera rentability, produktivity a návratnosť investícií.
5. Uvedte podmienky na zabezpečenie investičného kapitálu.
6. Uvedte postup a podmienky na zabezpečenie prevádzkového kapitálu.
7. Definujte základné zdroje financovania podnikania.
8. Opíšte postup pri zabezpečení úveru.
9. Aké sú prednosti a rizika financovania podnikania prostredníctvom lízingu.
10. Aké druhy poistenia možno uplatniť pri podnikaní.

### **Glosár kľúčových slov**

model finančných tokov – 130  
súvaha – 131  
výkaz ziskov a strát – 133  
cash flow – 133  
rentabilita – 134  
hranica ziskovosti – 135  
fixný, prevádzkový kapitál - 137  
zabezpečenie financovania – 138

### **Literatúra a doplňujúce zdroje**

20, 7, 11, 18

[www.etrend.sk](http://www.etrend.sk): Ekonomický server

[www.ekonomika.sk](http://www.ekonomika.sk): Internetový denník o ekonomike, financiách a podnikaní

[www.sarp.sk](http://www.sarp.sk): Slovenská asociácia pre poradenstvo v riadení

[www.slcp.sk](http://www.slcp.sk): Slovenské centrum produktivity

[www.bizmove.com](http://www.bizmove.com): The Small Business Knowledge Base

# 12. Podnikateľský plán

### Ciele lekcie:

*Osvojenie si metodiky a pragmatických postupov pre spracovanie kvalitných podnikateľských plánov. Zdôraznenie typového obsahu hlavných kapitol podnikateľského plánu. Doporučenia na prezentáciu plánu.*

### 12.1 Systémové otázky

Analyzované otázky podmienok podnikania, tvorby podnikateľských nápadov, hodnotenia realizovateľnosti a určenia základnej stratégie podnikania vytvárajú spoločný celok – jasnú koncepciu podnikania. Umožňujú rozhodnúť:

- podnikáť?
- v čom podnikáť?
- ako podnikáť?

V mnohých prípadoch malého podnikania táto úroveň analýz a rozhodnutí postačuje, aby sa odštartovalo podnikanie s tým, že podnikateľský zámer bude postupne spresňovaný a doplňovaný. U zložitejších podnikateľských zámerov je však potrebné pred začatím podnikania vypracovať podnikateľský plán.

Podnikateľský plán je formalizovaný dokument (s určeným obsahom a formou), ktorý okrem koncepčných otázok rieši aj rad realizačných faktorov podnikania.

Podnikateľský plán je nutné vypracovať aj v malom podnikaní v týchto prípadoch:

1. Pre získanie externého financovania podnikania (úvery, spoločníci, investori). Podnikateľský plán plní funkciu komunikačného a argumentačného prostriedku.
2. Koncepcia podnikania sa vyznačuje zvýšenou úrovňou neurčitosti a rizika. Podnikateľský plán je metodickou pomôckou na doriešenie podnikania a jeho riadenie po štarte.
3. V priebehu podnikania došlo k významným zmenám vonkajších alebo vnútorných podmienok podnikania.

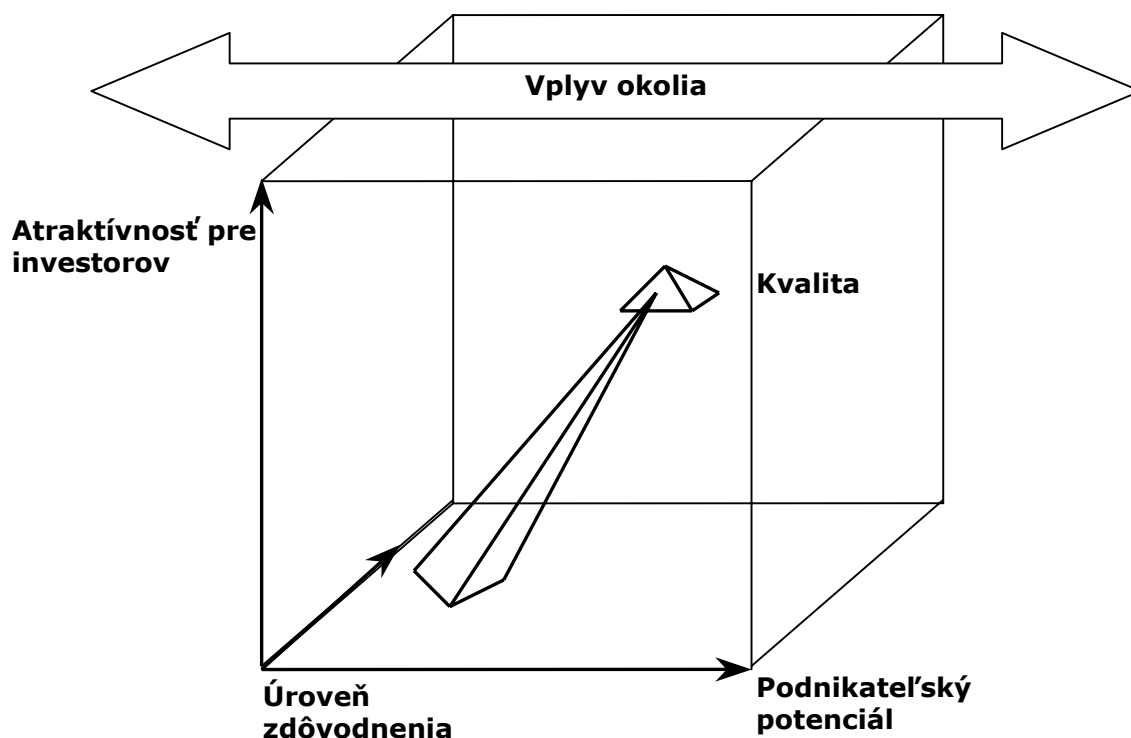
### Druhy podnikateľských plánov

- a) podľa funkcie
  - produkčne orientovaný podnikateľský plán  
Plán vychádza z výrobku alebo služby. Riešime vhodný technologický, marketingový, organizačný a ekonomický systém.
  - podnikovo orientovaný podnikateľský plán  
Východiskom je podnikateľský subjekt, stratégia a zdroje. Plán rieši výroby a služby, rozvoj zdrojov, riadenie a pod.
- b) podľa dosahu
  - pre malé a stredné podnikanie  
Zjednodušená osnova. Rozsah 10 - 20 strán.
  - pre veľké podnikateľské projekty  
Detailne rozpracovanie podnikania (Dokumentácia a prílohy podľa potreby)

## 12. PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

---

Kvalita podnikateľského plánu v podstate nezávisí od formy a prácnosti, ale od úrovne atraktívnosti, argumentácie a potenciálneho dosahu (obr.10.1)



Obr.12.1: Kvalita podnikateľského plánu

### Rámcový obsah podnikateľského plánu

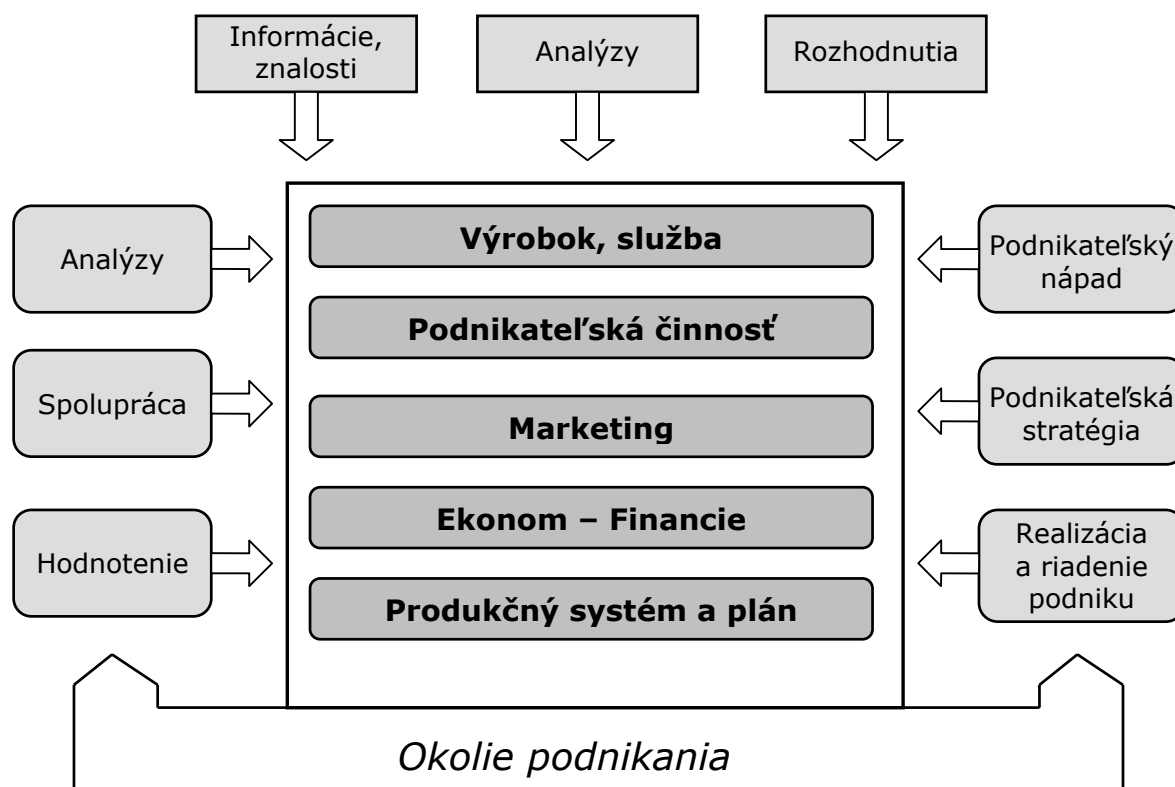
V manažérskej literatúre sú uvedené desiatky typových osnov pre tvorbu podnikateľského plánu. Ďalšie osnovy stanovujú finančné a investorské organizácie.

Nezávisle od použitej metodiky každý podnikateľský plán obsahuje:

1. Opis podnikateľského subjektu
2. Obchodnú ideu – výrobky, alebo služby
3. Analýzu podnikateľskej príležitosti
4. Marketingový systém
5. Produkčný systém
6. Ekonomicko-finančné aspekty.

Obr.10 .2 ukazuje ďalšie vzťahy všeobecného podnikateľského plánu.

## 12. PODNIKATEĽSKÝ PLÁN



Obr.12.2: Systémový model podnikateľského plánu

### 12.2 Skrátený podnikateľský plán

Ako príklad osnovy podnikateľského plánu pre malé podniky uvádzame metodiku medzinárodného investičného fondu INOFOUND.

#### **Titulná stana**

Meno spoločnosti a predkladateľa. Adresa, telefón, fax, E-mail

#### **1. Zhrnutie (Abstrakt)**

Pozostáva z krátkych viet sumarizujúcich kľúčové body z podnikateľského plánu. Zhrnutie dodáva čitateľovi prvý obraz o zámere podnikateľa, o súčasnom stave a budúcich možnostiach.

#### **2. Charakteristika podnikania**

Prvá polovica tejto strany je využitá na základné informácie o plánovanom podnikaní. Informácia by mala obsahovať kedy bolo začaté podnikanie s kým, ako a čo je výsledný produkt, alebo služba, doterajšie skutočnosti, špecifické charakteristiky a pod.

Druhá polovica strany obsahuje koncepciu podnikania a obchodnú ideu podniku.



## **12. PODNIKATEĽSKÝ PLÁN**

---

### **3. Ciele**

Obsahuje dlhodobé ciele podnikania (kam podnikateľ smeruje?). Ďalej sú prezentované operatívne ciele podnikania – predaj, zisk, podiel na trhu, konkurenčné výhody, riziká a pod.

### **4. Analýza trhu**

Jasne definovaný trh, na ktorom sa podniká s uvedením parametrov ako sú napr. veľkosť, územie, cieľové segmenty trhu, ako aj popis konkurencie. Dôraz sa kladie na podmienky na trhu.

Analýza je smerovaná najmä na:

- (1) očakávané ceny produktu, alebo služieb
- (2) očakávané zmeny vo výrobe spôsobené konkurenciou na trhu
- (3) ako ťažko je vstúpiť na trh novým spoločnostiam
- (4) úroveň logistiky (distribúcia a predaj)
- (5) nakoľko sa zväčší trh v najbližšom období (napr. 3-5 rokov).

Dôležité je odhadnúť priemerné rozpätie zisku, ktoré firmy dosahujú a typický spôsob získania finančných zdrojov v tejto činnosti. Uvedú sa ďalšie dôležité náležitosti trhu napr - týkajúce sa životného prostredia a pod.

### **5. Výroba**

Táto strana popisuje výrobu produktu. Uvedené sú:

1. procesy použité vo výrobe a ako sa získavajú
2. aké zariadenie, alebo operácie sú potrebné
3. aké vhodné zariadenia, alebo znalosti sa vyžadujú
4. aké sú zdroje surovín, práce, dodávok a subdodávok
5. aká je kontrola produktivity, kvality, balenia, dopravy, riadenia, údržby
6. aké je plánovanie a riadenie výroby
7. čo sa deje ak nárast výroby je značne rýchlejší, alebo značne pomalší, oproti očakávaniu.

Uvádza sa , prečo je produkt konkurencie schopný.

### **6. Marketing**

Marketingové úsilie firmy je dopĺňané odkazom na definovaný trh. Komu bude spoločnosť predávať a čo? Opis obsahuje:

1. aké metódy predaja a reklamy sa používajú
2. čo robí zvolené kanály distribúcie produktívne
3. ktoré sú charakteristické stránky a výrobku, alebo služby
4. aké ceny majú produkty a kto je prizvaný ku cenotvorbe
5. aké sú plány rozvoja výrobku, alebo služby
6. aké reakcie konkurencie očakávate
7. kto je zodpovedný za marketing v spoločnosti
8. koľko venuje spoločnosť marketingu
9. čo sa stane ak podnikanie pôjde oproti očakávaniu rýchlejšie, alebo pomalšie.

## **12. PODNIKATEĽSKÝ PLÁN**

---

Uvedte krátky popis výskumných a vývojových aktivít firmy a aké je prepojenie medzi výskumom, vývojom a marketingom.

### **7. Organizácia a financovanie**

Prvá polovica tejto strany stručne pojednáva o štruktúre organizácie a poskytuje krátku charakteristiku dôležitých ľudí.

1. kto je zodpovedný komu a za čo
2. aké platby, podnety, úžitky a podporujúce postupy sú využité na zatriktívnenie, stimulovanie a udržanie žiadaných ľudí
3. aké sú platy
4. aké sú názory na podnikanie v súčasnosti v spoločnosti a aké sa očakávajú v blízkej budúcnosti

Opis obsahuje:

1. základný kapitál spoločnosti a kto ho poskytol
2. aké sú dlhy firmy (komu a aké sú termíny splátok)
3. je bezprostredná nutnosť zvýšiť hotovosť firmy? (prečo a od koho bude kapitál získaný)
4. aká je situácia operatívneho kapitálu a aký sa očakáva vývoj v najbližšom čase
5. čo zabezpečuje operatívny kapitál
6. kedy sa očakáva vyplatenie dividend.

### **8. Vlastníctvo**

Táto strana uvádza zoznam súčasných vlastníkov spoločnosti s popisom akú časť vlastní a kedy vstúpili do spoločnosti. Je uvedený vzťah vlastníka ku spoločnosti, napr. : „zakladateľ, alebo manažér“. Tiež uvedte plány týkajúce sa zamestnaneckých akcií.

Ďalšia časť sa zaoberá perspektívou vlastníckych vzťahov. Napr. ako kľúčový manažér – vlastník rozmyšľa o prenechaní vlastníctva zahraničnému partnerovi, alebo mieni predať svoj vlastnícky kapitál do investičných fondov. Je zámerom kľúčového vlastníka predať majoritu firmy a byť manažérom spoločnosti ako minoritný vlastník?

### **9. Finančné dáta**

Predkladané sú finančné dokumenty obsah cash flow, výkaz ziskov a strát a súvaha (rok až dva dozadu a do budúcnosti napr. na 3 roky).

#### **Výkaz ziskov a strát**

Sumarizuje príjmy a výdaje z podnikateľskej činnosti. Mal by byť vypracovaný na tri až päť rokov dopredu. Sumarizuje jeden rok činnosti podniku (od 1.1 do 31.12). Vychádza z odhadu množstva predaného tovaru získaného prieskumom trhu a jeho jednotkovej ceny. Obsahuje rozpis nákladov spojených s chodom podniku. Náklady musia byť rozčlenené do dvoch kategórií: náklady priamo spojené s výrobou a režijné (nepriame) náklady. Dôležité je, aby všetky náklady boli starostlivo premyslené a uvedené.

## 12. PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

### Súvaha

Súvaha je obrazom finančnej situácie podniku v danom časovom okamihu. Zvyčajne sa počíta k poslednému dňu v roku (31.12). Strana aktív ukazuje, čo firma vlastní. Pasíva a Základné imanie ukazujú ako firma nadobudla tieto aktíva. Aktíva sa musia rovnať súčtu Pasív a Základného imania.

### Výkaz o toku hotovosti (cash flow)

Správa o toku hotovosti podáva informáciu o vplyve prevádzkovania firmy, investovania a finančných aktivít na tok hotovosti firmy. Táto správa je rozhodujúca pri predpovedaní potreby peňazí v hotovosti. Pomôže tak identifikovať možné problémy, ktoré by sa objavili, ak by neskoro obdržané príjmy nemohli pokryť výdaje. Starostlivé zváženie budúcich potrieb hotovosti pomáha identifikovať tieto problémy.

### 12.3 Podrobný podnikateľský plán

Príklad metodiky tvorby podnikateľského plánu

Tab.12.1

<b>Titulný list</b> (názov firmy, adresa, právna forma, názov plánu)	
<b>I.</b>	<b>Súhrn</b> A. Opis podnikateľskej činnosti B. Podnikateľské príležitosti a stratégia podnikania C. Charakteristika trhu D. Konkurenčné výhody E. Hlavné ekonomické charakteristiky podnikania F. Manažment firmy
<b>II.</b>	<b>Postavenie firmy v oblasti podnikania</b> A. Charakteristika oblasti v ktorej firma pôsobí B. Opis firmy (história, súčasný stav, perspektívy) C. Produkcia firmy (výrobky, služby – sortiment, objemy, konkurencieschopnosť a pod.) D. Stratégia rozvoja firmy
<b>III.</b>	<b>Marketingová analýza</b> A. Zákazníci (Charakteristiky: lokalizácia, požiadavky, faktografické údaje) B. Trh a jeho rozvoj (vývoj na trhu, faktografické údaje) C. Konkurencia (Hlavní konkurenti, podiel na trhu, silné a slabé stránky, predpoklady vstupu nových konkurentov) D. Odhad podielu na trhu (Faktografické údaje, ciele a riziká) E. Celkové hodnotenie vývoja trhu
<b>IV.</b>	<b>Ekonomika podnikania</b> A. Program ziskovosti B. Riziká v programe ziskovosti C. Program znižovania produkčných nákladov D. Diagram dosiahnutia prahu ziskovosti E. Diagram likvidity (pozitívny cash-flow)

## 12. PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

<b>V.</b>	<b>Marketingový plán</b> A. Celková marketingová stratégia B. Cenová politika C. Stratégia propagácie, reklamy publicity, imidžu D. Servisná a garančná politika E. Distribučné kanály F. Techniky predaja
<b>VI.</b>	<b>Príprava výroby a inovácie</b> A. Zameranie výskumu a vývoja B. Riziká výskumu a vývoja C. Nové výrobky a služby D. Náklady na výskum a vývoj E. Zabezpečenie zdrojov pre výskum a vývoj
<b>VII.</b>	<b>Produkčný plán</b> A. Geografická lokalizácia produkcie B. Produkčný potenciál (Technické vybavenie, technológie, pracovníci ) C. Produkčná stratégia (Inovácie, automatizácia, racionalizácia) D. Legislatívne a iné ohraničenia (Exportné limity, ekológia, protimonopolné obmedzenia).
<b>VIII.</b>	<b>Manažment firmy</b> A. Organizačná štruktúra B. Manažment C. Zamestnanci D. Vlastníci a investori
<b>IX.</b>	<b>Harmonogram aktivít</b> (Kľúčové termíny realizácie)
<b>X.</b>	<b>Riziká a problémy podnikania</b> (Opis rizík technických, trhových, systémových , ekonomických, vnútorných a pod.).
<b>XI.</b>	<b>Finančný plán</b> A. Prognóza ziskovosti (resp. strát) B. Likvidita firmy C. Bilančná charakteristika D. Prah ziskovosti E. Riadenie nákladov
<b>XII.</b>	<b>Zabezpečenie financovania podnikania</b> A. Predpokladané zdroje financovania B. Ponúknuté záruky na financovanie C. Kapitalizácia finančných prostriedkov D. Použitie finančných zdrojov
<b>XIII.</b>	<b>Prílohy</b> A. Prospekty hlavných výrobkov a služieb firmy B. Zoznamy najdôležitejších zákazníkov a spolupracujúcich firiem C. Dokumentácia produkčnej základnej D. Referencie z nezávislých zdrojov E. Iné dôležité údaje a informácie

## **12. PODNIKATEĽSKÝ PLÁN**

---

### **Najčastejšie chyby pri spracovaní podnikateľského plánu**

1. Pretechnizovaný  
Sústredzuje sa na technické charakteristiky výrobkov a technológie. Je zrozumiteľný len pre špecialistov z odboru. Podcenená je trhová a ekonomická problematika.
2. Preekonomizovaný  
Sústredenie na problémy zisku, marketingu, predaja a pod. bez dostatočnej argumentácie o objekte podnikania (výrobkoch a technológii).
3. Idealizovaný  
Plán je postavený na viere a nie na argumentoch. Absentuje najmä hodnotenie rizík. Vyvoláva pochybnosti o reálnosti príslušného podnikania.

### **Štylistické spracovanie podnikateľského plánu**

1. Spracovať, čo najkratší text, tak, aby obsahoval všetky dôležité faktory podnikania. (Bankári a investori nie sú „milovníci literatúry“).
2. Používajte dynamické, jednoznačné a jednoduché vety.
3. Nepoužívajte všeobecné a nadbytočné slová (frázy ako „trh sa rýchlo rozvíja“ nahradte napr. je predpoklad 10% rastu odbytu ročne).
4. Uprednostňujte grafy, tabuľky, obrázky – majú vysokú vypovedaciu schopnosť.
5. Kde je účelné použite viacero alternatív.
6. Text píšete v tretej osobe, logicky a gramaticky správne.

Okrem písomného spracovania podnikateľského plánu pripravte sa na jeho ústnu prezentáciu pred bankármi, investormi, spoločníkmi, správnu alebo dozornou radou a pred svojimi zamestnancami.

1. Pripravte si ústny výklad celého plánu.
2. Pripravte sa na otázky k plánu, najmä:
  - konkurencieschopnosť
  - riziká
  - trhové zabezpečenie
  - reálnosť
  - zisk, likvidita
  - časové väzby

### **Odporúčania**

1. Podnikateľský plán vyžaduje dôkladnú diskusiu medzi všetkými zainteresovanými. Doporučuje sa venovať pozornosť ľuďom, ktorí pripravujú podnikateľský plán (alebo pomáhajú pri jeho tvorbe).
2. Doporučuje sa tvorba podnikateľského plánu paralelne:
  - zhora dole (od stratégie k realizácii)
  - zdola hore (od detailov k celkovej koncepcii)
3. Pri tvorbe platia všeobecné projektové pravidlá: postupné spresňovanie a detailizácia, priebežné korekcie a spätné väzby
4. Začínajúci podnikatelia vychádzajú spravidla z overenej typovej metodiky, alebo zo vzoru osvedčeného reálneho plánu. Dôležité je vybrať metodiku zodpovedajúcu podmienkam podnikania (nekopírovať metódy veľkých firiem, resp. inovačných plánov ak sa jedná o bežné malé podnikanie a pod.).
5. Zostaviť si vlastný postup spracovania. Najmä:
  - zdroje potrebných informácií, časový harmonogram spracovania
  - zapojenie spoločníkov, pracovníkov, konzultantov
6. Zabezpečiť potrebné zdroje na spracovanie plánu. Odhaduje sa potreba cca 50-100 hodín sústredenej práce.

## **12. PODNIKATEĽSKÝ PLÁN**

---

### **Príloha: Fondy EU**

Fondy Európskej Únie sú nástroje štrukturálnej politiky, ktoré EU využíva na dosiahnutie svojich prioritných cieľov. Ide o podporu podnikania, rozvoj zaostávajúcich regiónov, pomoc regiónom postihnutým reštrukturalizáciou priemyslu, rozvoj ľudských zdrojov a dopravnej infraštruktúry, zlepšovanie životného prostredia a iné. Ako príklad uvádzame niektoré programy týkajúce sa oblasti podpory podnikania:

#### **1. Sektorový operačný program Priemysel a služby**

Opatrenie: Podpora rozvoja nových a existujúcich podnikov a vybraných služieb: Je zamerané na podporu rozvoja existujúcich a nových výrobných kapacít (podnikov) a vytváranie nových pracovných miest prostredníctvom investícií do novej technológie a zariadenia, výrobkov a služieb súkromného sektora.

Príklady aktivít:

- podpora zavádzania nových, progresívnych a environmentálne vhodných technológií
- podpora projektov rozvoja MaSP vrátane rozvoja živnostenského podnikania, ktoré vytvoria, alebo udržia pracovné miesta
- podpora výrobcov využívajúcich domáce suroviny ako drevo, nerudné suroviny a pod.

Opatrenie: Podpora budovania a rekonštrukcie infraštruktúry: Opatrenie je určené verejnému sektoru s cieľom rozvíjať podmienky potrebné na podporu podnikania v oblasti priemyslu a služieb.

Príklady aktivít:

- podpora budovania inkubátorov pre začínajúcich podnikateľov
- modernizácia a vytvorenie siete s informačným prepojením vedeckých, akademických a špeciálnych knižníc
- dobudovanie parkovacích plôch a cestnej mikroinfraštruktúry súvisiacej s konkrétnymi projektmi
- vybudovanie živnostenského inštitútu

Opatrenie: Podpora podnikania, inovácií a aplikovaného výskumu: Opatrenie je zamerané na zvýšenie konkurencieschopnosti priemyslu prostredníctvom rozvoja výskumu a vývoja na podnikovej úrovni, podporou nových inovačných technológií, postupov, výrobkov a rozvíjanie pevnejších väzieb medzi podnikmi a výskumnými a vývojovými organizáciami.

Príklady aktivít:

- podpora zavedenia predovšetkým MaSP do inovačného podnikania
- certifikácia prístrojov a zariadení v predcertifikačnej fáze
- výroba prototypov a ich testovanie na trhu, návrhy dizajnov nových výrobkov
- nezávislé, profesionálne testovanie nových výrobkov alebo procesov v záujme zaručenia dodržiavania štandardov a špecifikácie
- podpora vedecko-výskumných aktivít v sektoroch s nízkym inovačným potenciálom

Opatrenie: Rozvoj zahraničnej spolupráce: Zámerom je pomoc podnikom prezentovať sa na domácich a zahraničných trhoch.

Príklady aktivít:

- podpora predaja výrobkov a služieb formou účasti na výstavách a veľtrhoch doma a v zahraničí

## **12. PODNIKATEĽSKÝ PLÁN**

---

- podpora medzinárodnej kooperácie prostredníctvom širšieho využitia poradenských a konzultačných služieb v oblasti marketingu a investícií
- podpora účasti MaSP na subkontraktačných veľtrhoch

Opatrenie: Podpora propagácie cestovného ruchu a tvorby informačného systému.

Príklady aktivít:

- realizácia a zabezpečenie účasti podnikateľov v cestovnom ruchu na medzinárodných veľtrhoch cestovného ruchu
- podpora prezentačných akcií za účasti samospráv a podnikov
- vytvorenie, resp. dobudovanie a aktualizovanie existujúceho informačného systému databáz cestovného ruchu s využitím nových technológií a internetu

## **2. Sektorový operačný program Ľudské zdroje**

Opatrenie: Modernizácia a zvýšenie rozsahu a kvality služieb zamestnanosti a rozvoj aktivačných programov uchádzačov o zamestnanie.

Príklady aktivít:

- vznik internetového informačného systému evidencie voľných pracovných miest prepojeného so systémom EURES a technické vybavenie verejnej zamestnaneckej služby, ktoré umožní vstup do tohto systému
- založenie telefonického centra pre klientov tak z dopytovej, ako aj z ponukovej strany trhu práce
- posilnenie úlohy klubov a iných usmerňovacích a poradenských služieb
- vylepšenie existujúceho systému vzdelávania a rozvoj nových foriem tréningu a vzdelávania zamestnancov založených na analýze tréningových potrieb

Opatrenie: Rozvoj vzdelávania a prípravy uchádzačov o zamestnanie s cieľom zlepšiť ich možnosti na trhu práce.

Príklady aktivít:

- organizovanie školení, tréningov a rekvalifikačných kurzov pre nezamestnaných a ohrozených nezamestnanosťou z dôvodu nadbytočnosti
- výcvik v zručnostiach zabezpečujúcich osobnú výkonnosť a prenositeľné zručnosti, kombinácia výučby s praktickým výcvikom pod dohľadom
- poskytovanie poradenstva, usmerňovanie v ďalšom rozvoji kariéry, vzdelávanie a tréningy a umiestňovanie nezamestnaných na trhu práce

Opatrenie: Prispôsobenie odbornej prípravy a vzdelávania požiadavkám spoločnosti založenej na vedomostiach.

Príklady aktivít:

- systematická spolupráca zamestnávateľov a úradov práce, sociálnych vecí a rodiny so vzdelávacími inštitúciami pri profilovaní študijných a učebných odborov s dôrazom na praktický výcvik a odbornú prax
- aktualizácia a zmeny obsahu učebných a študijných odborov podľa potrieb trhu práce a zamestnávateľskej sféry
- inovácia učebných osnov a zavádzanie nových študijných a učebných odborov
- podpora odborného vzdelávania v oblasti rozvoja manažérskych a podnikateľských schopností
- podpora programov odborného vzdelávania zameraných na rozvoj kľúčových kompetencií
- vytvorenie systému monitorovania a hodnotenia v systéme odborného vzdelávania a prípravy

## **12. PODNIKATEĽSKÝ PLÁN**

---

### **Sumár získaných poznatkov**

*Podnikateľský plán je formatizovaný dokument, ktorý rieši hlavné koncepčné a realizačné faktory podnikania a zároveň štruktúru pre získavanie investorov, alebo úverov. Typový obsah podnikateľského plánu je: opis podnikateľského subjektu, obchodná idea (výrobky, alebo služby), prognóza odbytu a opis marketingu, opis produkčného systému, ekonomická dokumentácia a harmonogram realizácie. Pri žiadostiach o úver, resp. o dotáciu z fondov sa dodržiava metodika plánu podľa osobitného predpisu. Podnikateľský plán treba znovu vypracovať pri významnej zmene podmienok, alebo podnikateľskej stratégie.*

### **KONTROLNÉ OTÁZKY**

1. V ktorých prípadoch je potrebné vypracovať podnikateľský plán.
2. Charakterizujte podnikateľské plány podľa ich funkcií.
3. Definujte typovú štruktúru podnikateľského plánu.
4. Aké prílohy obsahuje podnikateľský plán.
5. Ako postupovať pri prezentácii podnikateľského plánu.
6. Uvedte kritické body pri spracovaní podnikateľského plánu.
7. Kde možno získať podporu pri spracovaní podnikateľského plánu.
8. Aké podklady budete potrebovať pri spracovaní podnikateľského plánu.
9. Aký rozsah má typický podnikateľský plán v prípade malej živnosti a v prípade stredne veľkej spoločnosti s ručením obmedzeným.

### **Glosár kľúčových slov**

podnikateľský plán – 142  
druhy podnikateľských plánov – 142  
obsah podnikateľského plánu – 143  
typová osnova podnikateľského plánu – 147  
Prezentácia podnikateľského plánu – 149  
EU fondy – 150

### **Literatúra a doplňujúce zdroje**

8, 11, 14, 16, 18

[www.bic.sk](http://www.bic.sk): Podnikateľské a inovačné centrum  
[www.nadsme.sk](http://www.nadsme.sk): Národná agentúra pre podporu malého a stredného podnikania.  
[www.businessnation.com](http://www.businessnation.com): Informačný portál pre malé podnikanie  
[www.arp.cz](http://www.arp.cz): Agentura pro rozvoj podnikání  
[www.rpicpo.sk](http://www.rpicpo.sk): Informačný servis pre podnikateľov  
[www.sk-business.sk](http://www.sk-business.sk): Informačný servis pre podnikateľov  
[www.cordis.lu](http://www.cordis.lu): Informačný portál Európskej únie pre malé a stredné podnikanie



**ZAÚJÍMAVÉ WWW.STRÁNKY**

[www.cordis.lu](http://www.cordis.lu): Informačný portál Európskej únie pre malé a stredné podnikanie

<http://europa.eu.int/comm/enterprise>: Generálne riaditeľstvo EU pre podnikanie

[www.sba.gov](http://www.sba.gov): U.S. Small Business Administration (SBA)

[www.bizmove.com](http://www.bizmove.com): The Small Business Knowledge Base

[www.dti.gov.uk](http://www.dti.gov.uk): The department of trade and industry

[www.businessnation.com](http://www.businessnation.com): Informačný portál pre malé podnikanie

[www.oecd.com](http://www.oecd.com): Organisation for Economic Co-operation and Development

[www.nadsme.sk](http://www.nadsme.sk): Národná agentúra pre podporu malého a stredného podnikania.

[www.sario.sk](http://www.sario.sk): Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu

[www.eic.sk](http://www.eic.sk): Európske informačné centrum

[www.bic.sk](http://www.bic.sk): Podnikateľské a inovačné centrum

[www.irc-slovakia.sk](http://www.irc-slovakia.sk): IRC Slovakia – centrum pre prenos inovácií

[www.sarc.sk](http://www.sarc.sk): SARC – centrum pre rozvoj, vedu a technológie

[www.msponline.sk](http://www.msponline.sk): Národné web-sídlo malého a stredného podnikania

[www.eib.org](http://www.eib.org): Európska investičná banka

[www.eif.org](http://www.eif.org): Európsky investičný fond

[www.europages.com](http://www.europages.com): Databáza poskytujúca kancelárske informácie o firmách z 25 krajín Európy

[www.orsr.sk](http://www.orsr.sk): Obchodný register SR

[www.szz.sk](http://www.szz.sk): Slovenský živnostenský zväz

[www.cvti.sk](http://www.cvti.sk): Centrum vedecko-technologických informácií

[www.trend.sk](http://www.trend.sk): Časopis TREND na internete

[www.amcham.sk](http://www.amcham.sk): Americká obchodná komora na Slovensku

[www.fsok.sk](http://www.fsok.sk): Francúzko-slovenská obchodná komory SR

## **ZAÚJÍMAVÉ WWW.STRÁNKY**

---

[www.industrialglobal.com](http://www.industrialglobal.com): Medzinárodný obchodný server

[www.ekonomika.sk](http://www.ekonomika.sk): Internetový denník o ekonomike, financiách a podnikaní

[www.szrb.sk](http://www.szrb.sk): Slovenská záručná a rozvojová banka

[www.tuke.sk/sjf-icav](http://www.tuke.sk/sjf-icav): Inovačné centrum automobilovej výroby

[www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz): Integrovaný systém informácií pre podnikanie

[www.tc.cz](http://www.tc.cz): Technologické centrum akadémie vied Českej republiky

[www.crr.cz](http://www.crr.cz): Centrum pro regionální rozvoj ČR

[www.vyzkum.cz](http://www.vyzkum.cz): výskum a vývoj v ČR

[www.veda.cz](http://www.veda.cz): Portál o vede a výskume

[www.svtp.cz](http://www.svtp.cz): Společnost vedecko-technických parku v ČR

[www.zbierka.sk](http://www.zbierka.sk): Zbierka zákonov SR na internete

[www.education.sk](http://www.education.sk): Online databáza vzdelávacích kurzov

[www.statistics.sk](http://www.statistics.sk): Štatistický úrad SR

[www.fpzo.sk](http://www.fpzo.sk): Fond na podporu zahraničnej pomoci

[www.sarp.sk](http://www.sarp.sk): Slovenská asociácia pre poradenstvo v riadení

[www.podnikani.com](http://www.podnikani.com): Informačný server pre podnikanie v ČR

[www.arp.cz](http://www.arp.cz): Agentura pro rozvoj podnikání

[www.sopk.sk](http://www.sopk.sk): Slovenská obchodná a priemyselná komora

[www.rpicpo.sk](http://www.rpicpo.sk): Informačný servis pre podnikateľov

[www.sk-business.sk](http://www.sk-business.sk): Informačný servis pre podnikateľov

[www.abetinfo.com](http://www.abetinfo.com): Podnikanie a EU

[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com): American Marketing Association

[www.the.dma.org](http://www.the.dma.org): The Direct Marketing Association

[www.marketing.org](http://www.marketing.org): Business Marketing Association

[www.etrend.sk](http://www.etrend.sk): Ekonomický server

[www.ibispartner.sk](http://www.ibispartner.sk): Portál pre rozvoj ľudí a organizácií

## **ZAÚJÍMAVÉ WWW.STRÁNKY**

---

[www.nvf.cz](http://www.nvf.cz): Národní vzdělávací fond

[www.cms-cma.cz](http://www.cms-cma.cz): Česká marketingová společnost

[www.cima.cz](http://www.cima.cz): Český institut pro marketing

[www.simar.cz](http://www.simar.cz): Združení agentur pro výzkum trhu

[www.sbic.sk](http://www.sbic.sk): Slovenské informačné centrum benchmarkingu

[www.slcp.sk](http://www.slcp.sk): Slovenské centrum produktivity

[www.bestpractices.cz](http://www.bestpractices.cz): Databáza nejlepších praktik

### LITERATÚRA

1. Birley, S., Muzyka, D.F.: Mastering Entrepreneurship. Pearson Education Limited 2000
2. Bursn P., Dewhurst J.: Small Business and Enterpreneurship. MacMillan Press, Ltd. London 1992
3. Cooper, R.G.: Winning at New Products. Second Edition, Addison – Wesley, Reading, 1998
4. Crawford, C.M.: New Product Management. Third Edition IRWIN, Boston, 1991
5. Drucker P.F.: Inovace a podnikavost. Management Press, Praha 1993
6. European Commision: Enterprises in Europe. Office for Official Publications of European Communities, Luxembourg 1998
7. Hisrich, R.D., Peters, M.P.: Entrepreneurship, Starting, Developing and Managing a New Enterprise. Richard D. Irwin, Inc., 1989
8. Hrádocký L., Badida M., Majerník M.: Podnikanie inžinierskych firiem. Sjf TU Košice 1995
9. Chevalier, A., Hirsch, C.: Rizika podnikání. Victoria Publishing, Praha, 1994
10. Chodasová A., Bujová D.: Malé a stredné podnikanie. ES EU Bratislava 1996
11. Immink R., O´Kane B: Starting your own business. Oak Tree Press, Dublin 2001
12. Jonson G., Scholes K.: Cesty k úspěšnému podniku. Computer Press, Praha 2000
13. Košturiak, J., Gregor, M.: Podnik v roce 2001. Grada Praha 1993
14. Kováč M.: Štart do úspěšného malého podnikania. Cassovia Technopolis, TU Košice 1994
15. Kováč M.: Úspešné malé podnikanie. KIaR Sjf TU Košice 1992
16. NADSME: Podpora malého a stredného podnikania v Slovenskej republike. NARMSP, Bratislava, 1999
17. Prokopenko J., North K. (Ed): Management produktivity a jakosti. Národné informačné stredisko pro podporu jakosti ČR, Praha 1999
18. Sedlák M.: Manažment. IURA Edition, Bratislava 2001
19. Strunk S., Oberholzner T.: Innovative Small and Medium Sized Enterprises and the Creation of Employment. Viedeň 2001
20. Šibl D. a kol.: Veľká ekonomická encyklopédia. Sprint, Bratislava 1996
21. Tomek G., Vávrová V.: Řízení výroby. Grada, Praha 2000
22. Tomek G., Vávrová V.: Výrobek a jeho úspěch na trhu. Grada 2001