

UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE
FAKULTA STREDOEURÓPSKÝCH ŠTÚDIÍ

PODNIKATEĽSKÝ PLÁN A PROCES ZALOŽENIA
PODNIKU

Bakalárska práca

2012

Mária Čerešňová

UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE
FAKULTA STREDOEURÓPSKYCH ŠTÚDIÍ

PODNIKATEĽSKÝ PLÁN A PROCES ZALOŽENIA
PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program: Stredoeurópska areálová kultúra
Študijný odbor: 3.1.2 - Kulturológia
Školiace pracovisko: KAK - Katedra areálových kultúr
Školiteľ: Ing. Anita Ivanková, PhD.
Konzultant: Ing. Anita Ivanková, PhD.

Nitra 2012

Mária Čerešňová

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Pod'akovanie

Touto cestou sa chcem pod'akovať školiteľke Ing. Anite Ivankovej, PhD. za jej hodnotné rady, pripomienky a odborné vedenie pri mojej záverečnej práci.

Abstrakt

ČEREŠŇOVÁ, Mária : Podnikateľský plán a proces založenia podniku. (Bakalárska práca)

Čerešňová Mária : Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Fakulta stredoeurópskych štúdií, Katedra areálových kultúr – Konzultant záverečnej práce : Ing. Anita Ivanková, PhD. – stupeň: bakalár. Nitra: FSS UKF, 2012, 44.strán

Cieľom tejto práce je vysvetlenie postavenia podniku v našej ekonomike a uviesť základné kroky pri jeho zakladaní. Podklady pre vypracovanie práce boli poznatky získané počas štúdia na univerzite, informácie čerpané z odbornej literatúry, masmediálnych prostriedkov a konzultáciami s odborníkmi pracujúcimi v danej oblasti. Úlohou podnikateľského plánu je získanie informácií o financiách a reálnych možnostiach podnikateľa. Zároveň je monitorovacím nástrojom, ktorý napomáha každému podnikateľovi pri podnikaní.

Kľúčové slová : podnikateľský plán, podnik, ekonomika, analýza

Abstract

ČEREŠŇOVÁ, Mária : The business plan and the process of establishment. (Bachdor's thesis)

Čerešňová Mária : University of Constantine the Philosopher in Nitra, Faculty of Central of European Studies. Department of Area cultures thesis consultant : Ing. Anita Ivanková, PhD. – level : bachelor. Nitra: FSS UKF, 2012, + dopísať celkový počet strán napríklad 44.pages

The aim of this work is to explain the status of companies in our economy and explain the steps required for establishment of company. The materials which were used to write this work were the lessons learned during the studies at university, information drawn from specialist literature, massmedia resources, and consultation with experts working in the field. The role of the business plan is to obtain information on finance and establish what are available for managers. At the same time the business plan is a monitoring tool that helps every businessman in business.

Key words : business plan, business, economics ,analysis

Obsah

Úvod.....	8
1 Podnikanie	10
1.1 Riziká v podnikaní.....	11
1.2 Podnikateľ.....	13
2 Podnik	16
2.1 Vedenie podniku.....	17
Vedenie podniku v modeli USA	17
Vedenie nemeckého a japonského typu podnikania.....	17
2.2 Funkcie podnikov	18
2.3 Typológia podnikov.....	19
Podniky podľa výroby.....	19
Podniky podľa ekonomického zamerania	20
3 Zakladanie podniku	23
3.1 Právne formy podnikania.....	24
3.2 Plánovanie.....	25
3.3 Organizovanie.....	27
3.4 Oplyňovanie ľudí	28
3.5 Kontrola	29
4 Podnikateľský plán	30
4.1 Štruktúra podnikateľského plánu	32
Opis podniku	32
Opis výrobkov a služieb.....	32
Plánovanie	33
Marketing	33
Organizačný plán	33
Životné prostredie	34
Financie	34
Doklady	34
4.2 Marketing a podnikateľský plán.....	34
Stratégia podnikateľského úspechu.....	36
4.3 Postup pri zostavení podnikateľského plánu.....	37
4.3.1 Zakladateľský plán	37
4.3.2 Strategický (podnikateľský) plán	38
4.3.3 Finančný plán	40
Záver.....	42
ZOZNAM POUZITEJ LITERATURY :.....	43

Úvod

V súčasnosti, ekonomika každej krajiny zápasí s recesiou a útlmom ekonomického rastu. Paradoxne, každá hospodárska kríza spôsobuje, že obyvateľstvo začína intuitívne sporiť. Dochádza k šetreniu na elementárnej úrovni každej rodiny, miest, podnikov, štátu...Uzatvára sa bludný kruh, ktorý ekonomike neprospieva. Spúšťa sa inflačná špirála. Klesá spotreba, čo spôsobuje nižší obrat v sektore služieb a obchodu. Dochádza k prepúšťaniu, rastie nezamestnanosť, obyvateľstvo menej míňa a peniaze sa nedostávajú do obehu. Klesá kúpna sila peňazí a obyvateľstva.

Na druhej strane dochádza v konkurenčnom prostredí tzv. k vyčisteniu podnikateľského prostredia. Prežijú ekonomické subjekty, ktoré sú silné a zdravé. Po každej recesii a úpadku zákonite prichádza ozdravenie ekonomiky. Ide o oživenie ekonomiky, pohyb tovaru a služieb. Na to aby nastal rozmach treba podporiť podnikanie v každej forme a veľkosti. Jeho oživenie by spôsobilo rozhybanie ekonomiky a rast spotreby obyvateľstva.

V každej vyspelej ekonomike netreba pochybovať o význame malých a stredných podnikov. Jedným z predpokladov oživenia národného hospodárstva je práve ich podpora a rozvoj. Na Slovensku sa vytvorili podmienky pre podnikanie v súkromnom sektore po nežnej revolúcii v roku 1989. Vzniknuté podniky sa tak stali súčasťou národnej ekonomiky. Postupne si našli na trhu svoje miesto a začal sa rozvoj vo viacerých odvetviach. Na trh sa dostali živnostníci, ktorí podnikali v sektore obchod a služby, v stavebníctve, v priemyselnej výrobe a v neposlednom rade to bol sektor, ktorý je aj v súčasnej dobe preferovaný a to podnikanie v nehnuteľnostiach a prenájme. Ekonomika na Slovensku sa momentálne nachádza v zložitých podmienkach pre podnikanie. Pre každého, kto chce podnikat', sú najdôležitejšie informácie. Každý chce byť v podnikaní úspešný, ale kľúč k úspechu neexistuje. Preto je dôležité pred samotným začatím podnikania získať čo najviac poznatkov o problematike podnikania. Vďaka informáciám sa následne môže podnikateľ vyhnúť viacerým problémom a neskôr sa v plnom rozsahu môže venovať organizácii, plánovaniu a riadeniu podniku.

Podnikanie ovplyvňuje veľa rôznych vplyvov a okolností, ktoré podnikateľ musí brať do úvahy. Medzi faktory, ktoré ovplyvňujú podnikanie v trhovom prostredí patria dopyt, regulačné opatrenia štátu, celková ekonomická situácia a inflácia. V súčasnosti

klesá dopyt v dôsledku poklesu kúpyschopnosti obyvateľstva. Táto situácia je zapríčinená rastom nezamestnanosti a rastom nákladov na každodenné životné potreby. Vopred vytvorený podnikateľský plán by mal zahŕňať predstavy o podnikaní, ktoré podnikateľa usmerňujú pri naplňaní podnikateľskej činnosti. Preto by nemal tento strategický dokument chýbať v žiadnej podnikovej dokumentácii. Pri tvorbe podnikateľského plánu je treba sa rozhodnúť či takýto dokument bude slúžiť ako osnova, podľa ktorej sa bude postupovať pri naplňaní podnikateľských cieľov, alebo bude slúžiť ako dokument na získanie finančných prostriedkov z investičných a bankových spoločností. Na Slovensku nemáme legislatívne stanovené ako má podnikateľský plán vyzeráť a aké náležitosti má obsahovať, ale vďaka širokému knižnému trhu, máme pomerne veľké množstvo dostupných informácií, ktoré sa zaoberajú zostavením tvorby podnikateľského plánu. Čím je podnikateľský plán dôslednejšie prepracovaný, tým sa znižuje riziko dopadu neúspechu.

V silnom konkurenčnom prostredí je potrebné, aby podnikateľ vedel vyzdvihnúť silné stránky spoločnosti a dokázal ich využiť a presadiť na trhu, ale zároveň by mal poznať a priznať si slabé stránky a pracovať na ich odstránení. Pre dôslednejšie vyhodnotenie silných a slabých stránok spoločnosti je vhodné vypracovať si **SWOT** analýzu. Preklad SWOT analýzy znie : **Strengths** (silné stránky) - medzi silné stránky sa považujú dobré kontakty vedenia spoločnosti, skúsenosti manažmentu, stáli dodávatelia, slabá konkurencia, možnosť poskytovania zľavy z cien, zveľaďovanie majetku, vhodná organizačná štruktúra, kvalifikovaní zamestnanci, doplnkové služby atď. **Weaknesses** (slabé stránky) - za slabé stránky podniku možno považovať nemožnosť ovplyvniť ceny dodávateľov, konkurenčná nevýhoda vyplývajúca z nelegálnych praktík konkurencie. **Opportunities** (príležitosti) – tvorba nových produktov, poskytnúť vyšší štandard poskytovaných služieb, preferencia kvality pred cenou tovarov a služieb, rast dopytu, zvýšenie kúpyschopnosti obyvateľstva. **Threats** (hrozby a riziká) – inflácia, pokles alebo stagnácia dopytu, zvýšenie cien dodávateľov, rast cien monopolných dodávateľov, nekalé konkurenčné a podnikateľské praktiky konkurenčných subjektov alebo vstup nových podnikateľských spoločností na trh.

1 Podnikanie

Definícia podnikania „Ide o sústavnú činnosť vykonávanú samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.“ (Hudák, J. 2001,s.19) V tejto definícii sú stručne a obsažne formulované znaky, ktoré vyplývajú z podnikania. Vo všeobecnosti môžeme tvrdiť , že podnikanie je cieľavedomá činnosť človeka, ktorá vedie k uspokojovaniu obchodných partnerov, zákazníkov a obyvateľstva. Podnikanie by nemalo byť sústredené iba na dosahovanie ziskov, ale v prvom rade za účelom vytvárania pracovných miest, rozširovania portfólia podnikania v súlade s ochranou životného prostredia a vytvárania investičného kapitálu, ktorý sa vracia späť do kolobehu podnikania. Pojem podnikanie zhodne formulujú dve základné právne normy v oblasti hospodárskej činnosti a to je Obchodný zákonník a Živnostenský zákon. Pojmové znaky podnikania podľa Bezákovej, L. a kol. (2006, s.75) „sústavnosť činnosti, rozumieme ňou pravidelnosť alebo opakovateľnosť činnosti, podnikaním teda nie je len príležitostne vykonávaná zárobková činnosť. Samostatnosť podnikateľa znamená, že ten, kto činnosť vykonáva, nie je vo vzťahu podriadenosti k tomu, pre ktorého činnosť vykonáva. Výkon činnosti vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť. Rozumieme tým, že zmluvy uzavierané pri podnikaní uzaviera podnikateľ vo svojom mene a zodpovedá za ich porušenie. Zodpovednosťou v tomto prípade sa rozumie zodpovednosť za výsledky podnikateľskej činnosti spojené s úspechom. Vykonávanie činnosti za účelom dosiahnutia zisku, nie je rozhodujúce, či činnosť bola skutočne zisková, ale či sa vykonávala s úmyslom dosiahnuť zisk.“ Živnostenské podnikanie zase definuje živnostenský zákon a podľa Mižičkovej, L. – Ubrežiovej, I. (2007, s.6) „Ide o sústavnú činnosť vykonávanú samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok stanovených týmto zákonom.“ V súvislosti s podnikaním podnikateľovi vznikajú záväzky a pri ich nedodržaní ručí celým svojim majetkom. Podnikateľskú činnosť vykonáva pod svojim obchodným menom. „Úspech nie je dielom náhody, ale ani precízneho plánovania, keďže nevychádza iba z našich túžob, predstáv, potrieb.“ (Kassay, Š., 2006, s.21) Úspech podnikania je založený na viacerých aspektoch. V prvom rade za úspešnosť v podnikaní treba vidieť pracovné nasadenie, cieľavedomosť, množstvo stráveného času nad úvahami reálnych predsavzatí, získanie dlhodobých projektov a neustále sa vzdelávanie, pretože vedomosti a informácie

pomáhajú plniť si svoj podnikateľský sen. Inovácia, poznanie trhu, nové nápady, vylepšené služby oproti konkurencii, cena, neustále monitorovanie trhu, nové riešenia, kvalita a nakoniec spokojný zákazník. Toto všetko treba pokladať za veľmi dôležité a za týmto možno hľadať úspech v podnikaní.

Podnikanie možno charakterizovať nasledovne:

- základným motívom pre podnikanie je dosahovanie stanovených cieľov
- zisk sa dosahuje uspokojovaním požiadaviek odberateľov
- dôležité je poznať potreby, preferencie a záujem zákazníkov
- podnikateľ uspokojuje potreby zákazníkov svojimi výrobkami a službami prostredníctvom trhu.
- zároveň je vystavený riziku, ktoré je s podnikaním spojené, preto sa podnikateľ musí sústrediť na takú stratégiu aby sa prípadné riziko znížilo na prijateľnú úroveň.

Všeobecne sa nedá definovať, čo sa považuje za prijateľné riziko v podnikaní. Závisí to od konkrétnych okolností podnikania, celkového svetového vývoja trhu a v neposlednom rade i na osobných podnikateľových schopnostiach. Pre každé podnikanie je charakteristické, že na začiatku podnikateľ vkladá do podnikania kapitál buď vlastný alebo požičaný. Výška kapitálu je rôzna a závisí od predmetu podnikania a jeho rozsahu.

1.1 Riziká v podnikaní

Podľa Jassingera, A. (1992) medzi riziká v podnikaní možno zaradiť :

- škody na majetku zapríčinené stratou, požiarom, zatopením, krádežou alebo iným poškodením majetku
- záväzky a povinnosti voči zákazníkom, ich možná strata v dôsledku poskytovania nekvalitného výrobku na trhu alebo toto riziko súvisí i s nedostatočným množstvom tovaru
- strata najlepšieho – kľúčového zamestnanca podniku
- finančné problémy, ak firma nedostane potrebný úver hrozí až krach podniku

- riziko trhu, ktoré súvisí s infláciou a ceny buď stúpajú, vtedy sa zmierňuje riziko pre podnik ale v období, keď je trh presýtený, ceny tovarov zase klesajú, čo znamená pre podnik riziko.

Výhody podnikania

Podľa Jassingera,A. (1992, s.91) výhody jednotlivca v podnikaní sú :

- slobodné rozhodnutia, do ktorých nikto nemá právomoc zasahovať
- jednoduchá organizácia podniku
- nedelenie sa so ziskom, celý zisk zostáva podnikateľovi
- právne predpisy (minimum)
- daňové zvýhodnenie

Podľa Jassingera,A. (1992, s.99) výhody spoločností sú :

- rozdelenie organizačnej štruktúry v rámci podniku
- vzájomné dopĺňanie v odbornej spôsobilosti
- spoločné rozhodnutia
- väčší kapitál
- presná právna forma podniku

Nevýhody podnikania

Podľa Jassingera,A. (1992, s.92) nevýhody jednotlivca v podnikaní sú :

- nedostatočná kvalifikácia podnikateľa
- nedostatok skúseností v podnikateľskom prostredí
- obmedzená možnosť získať skúsených a spoľahlivých zamestnancov
- plná majetková zodpovednosť podnikateľa
- obmedzenia a problémy pri zaobstaraní a rozvíjaní kapitálu

Podľa Jassingera, A. (1992, s.100) nevýhodné stránky spoločností sú :

- každý spoločník ručí celým svojím majetkom a dopláca aj za nie príliš dobré rozhodnutia svojich spoločníkov
- zmeny v spoločnosti na základe odstúpenia spoločníka, vstup nového spoločníka, úmrtie spoločníka a následné nové vytvorenie spoločnosti
- rozdielne názory, rozhodovania a predstavy o fungovaní podniku v jednotlivých zložkách (podniková politika, finančné plány)

Protirizikové opatrenia v podnikaní

V práci sme spomenuli niektoré rizikové faktory, s ktorými budúci podnikatelia musia počítať. „V každom prípade, však každý odborne pripravený súkromný podnikateľ môže v rámci svojho prístupu k riziku postupovať takto :

- vyhnúť sa riziku
- minimalizovať riziko protirizikovými opatreniami
- prijať riziko „ (Jassinger, A., 1992, s.107)

Odstránenie príčin je v podstate o všímavosti. „Ak vykonáme dobrý prieskum trhu, vyhneme sa riziku nedostatku zákazníkov.“ (Jassinger, A., 1992, s. 107) Praktické odstránenie rizík závisí od konkrétnych situácií na pracovisku. Napríklad pri opakovaných úrazoch na šmykľavej podlahe, podnikateľ zabezpečí vhodné prikrytie nejakým kobercom. Ďalším opatrením môže byť vytvorenie finančnej rezervy, ktorá by sa použila v prípade potreby pokrytia straty. Iným spôsobom ako minimalizovať rizikové faktory, je dosadiť na pracovné miesta iba kvalifikovaných a spoľahlivých zamestnancov. Čiže dobre vypracovaný finančný, personálny a obchodný plán.

1.2 Podnikateľ

V ekonomickom ponímaní sa podnikateľom rozumie osoba – živnostník, ktorá podniká vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť s jasným cieľom dosahovať zisk. Iným druhom podnikateľa sa rozumie osoba , ktorá je vlastníkom viacerých podnikov alebo jedného väčšieho podniku. Takýto podnikateľ zamestnáva manažérov, ktorí preberajú zodpovednosť za riadenie podniku a stávajú sa zodpovednými za rozhodovania a z toho vyplývajúce výsledky. Podnikateľ vkladá do podnikania kapitál, ktorý je potrebný na založenie podniku. Výška kapitálu závisí od rozsahu a potrieb

podnikania. Kto sa môže stať podnikateľom presne definuje Obchodný zákonník, ktorý cituje vo svojej knihe o podnikaní i Mižičková L. (2007, s.6) a to nasledovne : Podľa zákona Obchodného zákonníka v par.2 je podnikateľom :

- osoba zapísaná v obchodnom registri
- osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia
- osoba, ktorá podniká na základe iného, než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov
- fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobného predpisu

Všeobecne dané podmienky, ktoré oprávňujú jednotlivca podnikat' sú :

- a) dosiahnutie veku 18 rokov
- b) spôsobilosť na právne úkony
- c) bezúhonnosť

Nižšie uvedená schéma nám ponúka prehľadný rozdiel medzi fyzickou a právnickou osobou, ktorú uvádzajú i Mižičková, L. – Ubrežiová, I. v publikácii (2007, s.17) :

Fyzické osoby	Právnické osoby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fyzická osoba - živnostníci ▪ Fyzická osoba s tichým spoločníkom ▪ Fyzická osoba s vypomáhajúcimi rodinnými príslušníkmi žijúcimi v spoločnej domácnosti ▪ Fyzická osoba podnikajúca podľa osobitných predpisov ▪ Fyzická osoba podnikajúca v poľnohospodárstve ▪ Združenie fyzických osôb 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obchodná spoločnosť ▪ Verejná obchodná spoločnosť ▪ Komanditná spoločnosť ▪ Spoločnosť s ručením obmedzeným ▪ Družstvo ▪ Združenie právnických osôb ▪ Účelové združenie majetku ▪ Jednotky územnej samosprávy – obce ▪ Ostatné PO - štátne podniky, banky, burzy, nadácie

Fyzickou osobou sa rozumie osoba, ktorá dovŕšila 18 rokov a je spôsobilá právne zodpovedať za svoje rozhodovania. Nemusí byť zapísaná v obchodnom registri, ale musí mať živnostenské oprávnenie ako doklad k podnikaniu. Jedna fyzická osoba môže podnikáť vo viacerých činnostiach, ale ku každej musí mať oprávnenie na základe živnostenského listu. Ak podnikateľ chce podnikáť v oblasti remesla, napríklad v oblasti služieb ako je kaderníctvo, kamenárstvo a podobne musí sa preukázať výučným listom a v tomto obore by mal mať aspoň trojročnú prax. V ostatných živnostiach, ktoré sa v podnikaní neviažu na nejaké remeslo tento doklad nie je potrebný. (Mižičková, Ľ. – Ubrežiová, I., 2007)

Právnická osoba sa rozumie osoba, ktorá sa dňom zapísania do obchodného registra stáva spôsobilá podnikáť. Ide spravidla o organizáciu či spoločnosť, ktorá si určí právnu formu podnikania, v ktorej bude vykonávať svoju podnikateľskú činnosť. Každý podnikateľský subjekt sa odlišuje od iných podnikov vlastným menom, značkou, logom pod ktorým realizuje svoju podnikateľskú činnosť. Je to základná, elementárna výrobná jednotka v ekonomike. Nakupuje, vyrába, predáva a distribuje tovar a služby. (Mižičková, Ľ. – Ubrežiová, I., 2007)

2 Podnik

Pojem podnik možno všeobecne popísať ako premenu vstupov na výstupy. Je to súbor všetkých hmotných a nehmotných vecí, osobných zložiek podnikania, záväzkov a práv ktoré slúžia na prevádzkovanie podnikateľských aktivít. Pre podnikateľa, zamestnancov a podielnikov, je podnik prostriedkom pre existenciu. Podniky môžu byť malé, stredné alebo veľké. Každý podnik má usporiadanú štruktúru, na základe vyžadovania svojich potrieb. Ide o štruktúry personálne, technické, kapitálové, organizačné alebo informačné. (Kassay,2006) Znamená to, že k podniku patrí všetko čo podnikateľ využíva k svojej podnikateľskej činnosti. Ide o zamestnancov, obchodné meno, podnik a jeho know-how, vlastne všetko čo vyjadruje hodnotu podniku. Čiže aj povest' a postavenie podniku na trhu. Definíciu podniku použil i Gozora, V. (2000, s.12) „ Podnik je forma podnikateľskej činnosti, v rámci ktorej dochádza k cieľavedomému spájaniu hmotných, finančných a ľudských zdrojov v jednej výrobo-organizačnej jednotke s uzatvoreným obratom hodnoty a cieľom produkovať úžitkové hodnoty pre potreby trhu a pre vlastné uspokojovanie potrieb. Na základe tejto definície podnikom môže byť len hospodárska organizácia, ktorá spĺňa charakteristické znaky a funkcie.“ Úlohou podniku je zamerať sa na výrobu tovaru alebo na poskytovanie služieb, ktoré si vyžaduje trh a následne tieto výrobky či služby predat' pre uspokojenie potrieb ľudí, čiže zákazníkov. Dôsledné naplánovanie výroby a predaja si vyžaduje logický prístup a zaoberanie sa základnými otázkami každého jednotlivca pred podnikaním. V prvom rade ide o vytýčenie si cieľov, ktoré chce podnikateľ svojou činnosťou, výrobou dosiahnuť. Uvedomiť si a reálne zhodnotiť rozsah kapitálu, ktorý je potrebný vložiť do podnikania a stanoviť si také riešenia a postupy, vďaka ktorým sa bude dať stanovené ciele dosiahnuť. Skôr ako sa rozhodneme v čom podnikat', je dobré, vopred si spraviť monitoring trhu pretože samotný prieskum môže podnikateľovi napomôcť pred začatím podnikania. Založením podniku sa vytvoria i pracovné miesta, čo napomáha k zníženiu inflácii v krajine. O podnikaní možno hovoriť ako o začarovanom kruhu, ktorý sa skladá zo získavania práce, ktorá sa premieňa na tovar, poskytujú sa služby za ktoré sa získavajú peniaze, ktoré podnikateľ investuje naspäť do svojej podnikateľskej činnosti. Prioritou podniku je dosahovať zisky.

2.1 Vedenie podniku

Kassay, Š. (2006) rozlišuje základné spôsoby vedenia podniku :

Vedenie podniku v modeli USA

Tento model vedenia podniku je ovplyvňovaný anglo-americkým právnym systémom, kde majoritný vplyv na podnikanie majú trhy : Akciové

Dlhopisové

Úverové

Pri americkom modeli v prvom rade ide o maximálne zhodnotenie kapitálu väčšinového vlastníka – akcionára. Podľa toho, sú uplatňované aj metódy riadenia na dosiahnutie cieľov podniku. Dochádza ku koncentrácii moci riadenia podniku vo vrcholovom manažmente podniku. Typickým znakom je tzv. pyramída moci kde na vrchole tejto pyramídy je generálny riaditeľ. Americké podniky nadobúdajú kapitál pre investície na kapitálovom trhu produkciou nových akcií. Toto je najviac pozorovateľné v USA. Trh je závislý od hodnoty akcií. Pri americkom systéme ide v prvom rade o vytvorenie maximálneho zisku bez ohľadu na spoločenské ciele a dopad na blahobyť záujmových skupín (zamestnanci, dodávatelia atď.)

Vedenie nemeckého a japonského typu podnikania.

Japonský model je napodobňovaný nemeckým. Každý model je špecifický pre krajinu, v ktorej pôsobí. Riadenie sa skladá z výkonnej a kontrolnej zložky, kde výkonnú zložku predstavuje predstavenstvo a dozorná rada plní funkciu kontroly. Na rozdiel od amerického modelu je úlohou nemeckého a japonského vedenia nielen maximálne zhodnocovanie kapitálu ale zohľadňuje aj dopad na spoločenské ciele a blahobyť záujmových skupín. Prvoradí sú zamestnanci, zákazníci ... Ide o dlhodobjšiu formu podnikania kde investičný kapitál sa nenadobúda emisiou akcií ale sa kooperuje s finančnými štruktúrami. To znamená, že banky sa podieľajú na podnikaní, tým pádom sa prenášajú rozhodovacie právomoci v riadiacom manažmente do finančného sektora. Sú to bankové úvery alebo vydávanie dlhopisov.

2.2 Funkcie podnikov

Známy Francúz Fayol (1841-1925), úspešne riadil francúzsku banícku a hutnícku firmu dlhých 30 rokov. Keď ho vymenovali na post generálneho riaditeľa, spoločnosť bola tesne pred bankrotom. Svojou húževnatosťou a úspešnými manažérskymi schopnosťami dokázal firmu postaviť na nohy a vytvoril z nej mocný podnik. Svoje poznatky a skúsenosti vložil do šiestich funkcií podniku. „Podľa Fayola výrobné podniky plnia nasledovných šesť činností (funkcií), ktoré tvoria objekt riadenia“ (Hudák, J. a kol., 2001, s.12):

- Výrobnú
- Obchodnú
- Finančnú
- Ochrannú
- Účtovnú
- Riadiacu

Posledná funkcia – funkcia riadenia, podľa Fayola má za úlohu predvídať, organizovať, prikazovať, koordinovať a kontrolovať.

Iný, známy nemecký sociológ Max Weber (1864-1920) sa sústredil na iný typ modelu vedenia organizácie. „Max Weber sa zaujímal o ekonomickú a politickú štruktúru spoločnosti. Vypracoval základy ideálneho typu organizácie, ktorý nazval byrokratickou organizáciou“. (Hudák, J. a kol., 2001, s.13) Týmto modelom chcel dosiahnuť ideálne fungovanie organizácie. Byrokratická forma vedenia podniku znamená, že úlohy a povinnosti sú presne rozdelené medzi jednotlivé skupiny v podniku, a každý si vykonáva svoju prácu. Uplatňuje sa tu hierarchický princíp, čiže je tu vzťah podriadeného a nadriadeného. Tento model vedenia podniku sa využíva i v súčasnej dobe v organizáciách.

Ďalším významným americkým sociológom bol Elton Mayo (1880-1949), ktorý položil základy neoklasickej teórie manažmentu, čiže vyzdvihuje ľudský faktor. „Nepozera sa na človeka ako na nejaký objekt, ktorý vykonáva svoju činnosť tak ako to bolo u Webera, ale zameriava sa na psychologickú a sociálnu stránku jednotlivca. Jeho výskumy dospeli k záveru, že na podanie kvalitného výkonu v práci vplývajú práve medziľudské vzťahy na pracovisku, konflikty ich následné riešenie s vedením a taktiež štýl riadenia ľudí.“ (Hudák, J. a kol., 2001, s.14)

Medzi významné osobnosti, ktoré sa zaoberali teóriou motivácie a hierarchie potrieb ľudí na pracovisku boli M.Maslov a Douglas Meg Gregor. Ich teória bola postavená na materiálnych , fyzických pracovných podmienkach a zaujímali sa tiež o duševné faktory ľudí. (Hudák,J. a kol., 2001, s.15)

Podľa ďalšieho významného predstaviteľa, ktorým je Peter Drucker (nar.1909) je dôležité v manažmente presadzovať empirizmus čiže pragmatizmus. „Tento prístup sa zakladá na analýze, zhodnotení a zovšeobecnení kladných a záporných skúseností manažérskej praxe“. (Hudák,J. a kol., 2001, s.16) Podľa Druckera manažérske schopnosti jednotlivca vo veľkej miere ovplyvňujú konečný efekt podniku. Preto je potreba klásť dôraz na kvalifikačné vzdelanie manažérov, aby dokázali rozdeliť prácu v organizačnej štruktúre podniku, vedeli si stanoviť ciele a následne motivovať ľudí aby ich dosahovanie bolo reálne a úspešné. Motiváciou pre ľudí je v prvom rade finančné ohodnotenie, profesijný rast ale i pochvala a vyzdvihnutie kvalitných výsledkov pred ostatnými pracovníkmi.

2.3 Typológia podnikov

Každý podnik zo svojej činnosti vykazuje dosiahnuté výsledky, ktoré sú ovplyvnené so stanovenými cieľmi. Podľa Gozoru,V.(2000, s.18-s.21) rozlišujeme nasledujúce typy podnikov a organizácií :

Podniky podľa finančného zamerania

- *Podniky s cieľom dosiahnutia zisku* – sú zamerané iba na dosahovanie zvýšenia hodnôt základného imania. Podporujú zamestnanosť a orientujú sa na plnenie spoločenských a podnikateľských cieľov.
- *Rozpočtové a príspevkové organizácie* – ich náklady sú hradené úplne alebo čiastočne z rozpočtu. Takéto podniky nedosahujú zisk. Svoje náklady kryjú protihodnotami služieb alebo tovarov, teda cenou.
- *Záujmové združenia a neziskové organizácie* – ide o organizácie, ktoré hospodária z príjmov členov alebo členských organizácií.

Podniky podľa výroby

- *Výrobné podniky*
- *Výrobno-účelové podniky*
- *Účelové*

Podniky podľa vlastníctva

- *Štátne podniky*
- *Súkromné podniky*
- *Družstevné podniky*

Podniky podľa ekonomického zamerania

- *Potravinárske podniky*
- *Vodohospodárske*
- *Poľnohospodárske podniky*
- *Podniky služieb*
- *Lesnícke a drevospracujúce podniky*

Podniky podľa veľkosti

- *malé podniky* – počet zamestnancov je menej ako 24
- *stredné podniky* – počet zamestnancov je od 25 do 500
- *veľké podniky* – presahujú rámec určený pre stredné podniky

Význam malých a stredných podnikov v ekonomike

„Malé i stredné podniky zaujímajú významné postavenie v každej vyspelej ekonomike spočívajúcej na princípoch konkurencie, rôznych formách vlastníctva, ako aj na súťaživosti podnikov rôznej veľkosti. Sú logickým a nevyhnutným článkom hospodárskeho organizmu každej krajiny.“ (Mižičková, L., 2007, s.4) Malé i stredné podniky sa stali súčasťou rozvoju vo viacerých odvetviach napr. v obchode a službách, v stavebníctve, v priemyselnej výrobe, v nehnuteľnostiach a prenájme. Veľmi dôležité je poznať požiadavky trhu a fungovanie trhovej ekonomiky.

Na Slovensku vychádzajú do popredia malé a stredné podniky, ktoré majú majoritnú výhodu pred veľkými podnikateľskými subjektmi. Za najväčšiu devízu malých a stredných podnikov možno považovať:

- nezávislosť
- vyššia konkurencie schopnosť
- pružnejšia reakcia na potreby trhu

- flexibilita
- sebarealizácia
- uspokojenie potrieb trhu
- využitie nových inovácií
- užší vzťah s odberateľmi a obchodnými partnermi
- riešenia zamestnanosti

Aj napriek výhodám, ktoré nám podnikanie ponúka, každý podnikateľ musí počítať s problémami ktoré podnikanie so sebou prináša. Medzi problémové oblasti hlavne pre začínajúcich podnikateľov môžeme označiť tieto :

- nedostatočná analýza trhu
- nedostatočný investičný kapitál
- nedostatočný marketing - odbyt
- podľahnutie rýchlemu úspechu
- neodbornosť pri riadení podniku
- neodhadnutie geografického umiestnenia
- neschopnosť pružne reagovať na podnety v podnikateľskom prostredí

Základné pojmy súvisiace s podnikaním

Obchodný majetok je súhrn majetkových hodnôt, vecí a pohľadávok ktoré patria podnikateľovi a slúžia na podnikanie.

Obchodné imanie označuje súbor aktív a pasív podniku, ktoré vznikli každému podnikateľovi v súvislosti s podnikaním.

Obchodné meno je vlastne názov podniku, pod ktorým podnikateľ vykonáva právne úkony súvisiace s podnikaním.

Obchodné meno sa môže zdediť alebo aj previesť na základe zmluvy alebo môže byť získané nástupníctvom. Pri spomínanom nástupníctve sa pripojí dodatok aby bolo z neho jasné že ide o nástupcu napr. dcéra, syn, manželka a pod.

Obchodné tajomstvo je jedným z práv podnikateľa ako chránený nehmotný majetok, s ktorým môže podnikateľ nakladať. Ide o patenty, technologické postupy či vynálezy. Obchodný register je verejný zoznam, do ktorého sa zapisujú podnikatelia.

Spoločenská zmluva sa uzatvára medzi všetkými spoločníkmi ktorý zakladajú obchodnú spoločnosť. Takáto zmluva musí obsahovať všetky otázky ktoré súvisia so založením

podniku, práva a povinnosti spoločníkov ako aj reprezentovanie spoločnosti voči okoliu.

Zakladateľskú zmluvu uzatvárajú iba tí spoločníci, ktorí spoločnosť zakladajú a pripadá do úvahy len pri zakladaní akciovej spoločnosti.

Zakladateľská listina sa používa pri zakladaní spoločnosti s jedným zakladateľom /spoločnosť s ručením obmedzením/. Musí byť spracovaná v podobe notárskeho zápisu.

(Mižičková, Ľ.- Ubrežiová, I., 2007, s.18,19)

3 Zakladanie podniku

Pred samotným založením podniku je dôležité získať informácie, ktoré urýchlia tempo a postup pri podnikaní. Nedostatok vedomostí v oblasti legislatívy, v oblasti daňových a iných odvodov, ktoré súvisia s podnikaním, môže viesť k problémom a následnému neúspechu. Preto je dôležité dobre si premyslieť svoj podnikateľský zámer a uvedomovať si finančné prostriedky, ktorými podnikateľ disponuje. „Základným poslaním podniku je uspokojovať potreby spoločnosti a dosahovať zisk pre vlastný organizačno-technický, ekonomický a sociálny rozvoj. Podmienkou trhovej existencie podniku je dobrá finančná situácia spojená s dlhodobou ziskovosťou.“ (Gozora, V. 2000, s. 25) Ak je podnik dlhodobo ziskový je schopný plniť si svoje záväzky, rozširovať produkty a zabezpečovať výrobu. Dlhodobá ziskovosť podniku umožňuje približovanie sa k vytýčeným cieľom, ktoré pomáhajú k splneniu strategického cieľu v podniku.

Základom a predpokladom pre vznik podniku sú organizačné zdroje, ktoré sa z výroby transformujú na výrobok. Preto každý, kto sa rozhodol podnikáť, by mal mať jasno v organizačných zdrojoch, ktoré sa týkajú v oblasti finančnej, vecnej, prevádzkovej, v oblasti služieb a v oblasti ľudských zdrojov.

Na zabezpečenie prostriedkov ktorými sa obstaráva majetok podniku slúži **k a p i t á l**. Kapitál môže byť vlastný alebo cudzí, závisí to od toho odkiaľ finančné prostriedky pochádzajú.

Podnik zakladá právnická alebo fyzická osoba na základe nasledovných zákonníkov :

- Obchodný zákonník
- Živnostenský zákonník
- Občiansky zákonník
- Ďalšie legislatívne normy, predpisy a práva, ktoré sa využívajú pri zakladaní podniku

Podnikateľ by mal mať jasno v otázkach typu :

- v akej oblasti bude podnikáť
- či má dostatok finančných i organizačných zdrojov
- či bude vedieť konkurovať konkurencii

- mať jasno v právnej forme podniku
- a mať cieľ komu a kde predávať výrobky

Základné kroky pri zakladaní podniku :

- rozobrať si ekonomické záležitosti
- vhodne zvoliť právnu formu podniku
- sústrediť sa na dokumentáciu
- podnik založiť na základe právnych predpisov v súlade s právnymi normami

3.1 Právne formy podnikania

Obchodný zákonník definuje štyri typy obchodných spoločností a to :

- verejná obchodná spoločnosť
- spoločnosť s ručením obmedzením
- komanditná spoločnosť
- akciová spoločnosť

Verejná obchodná spoločnosť je združenie minimálne dvoch podnikateľov, ktorí uzatvoria medzi sebou spoločenskú zmluvu a podnikateľskú činnosť vykonávajú pod spoločným obchodným menom a „za dlhy spoločnosti voči zákazníkom ručia všetci spoločníci solidárne celým svojim majetkom.“ (Jassinger,A.,1992, s.93)

Spoločnosť s ručením obmedzením môže založiť jediná osoba alebo maximálne 50 spoločníkov, ktorí uzatvoria medzi sebou spoločenskú zmluvu a podnikateľskú činnosť vykonávajú pod dohodnutým obchodným menom. Tento typ založenia spoločnosti je založený na vkladoch spoločníkov, pritom vklady nemusia byť rovnaké. „Voči tretím osobám (zákazníkom) sa ručí v mene spoločnosti celým majetkom a spoločníci ručia voči spoločnosti iba svojim majetkovým vkladom.“ (Jassinger,A.,1992, s.94)

Komanditná spoločnosť sa zakladá podobne ako v.o.s. uzatvárajú ju minimálne dvaja podnikatelia, ktorí uzatvoria medzi sebou spoločenskú zmluvu a pod spoločným obchodným menom podnikajú. Rozdiel je v tom, že „jeden alebo viac spoločníkov ručí za záväzky spoločnosti celým svojim majetkom a ďalší spoločník, resp. spoločníci ručia

za tieto záväzky len obmedzene, t.j. iba svojim vkladom.“ Zisk sa rozdeľuje podľa výšky podielov. (Jassinger,A.,1992, s.95)

„Akciová spoločnosť je právnickou osobou na podnikateľskú činnosť, ktorej základný kapitál je rozdelený na určitý počet podielov (akcií) s vopred určenou nominálnou hodnotou.“ Zakladateľom a.s. je právnická osoba, ktorá podpíše zakladateľskú listinu a ak ju zakladajú dve a viac osôb uzatvárajú zakladateľskú zmluvu. „Zodpovednosť za záväzky akciovej spoločnosti má len spoločnosť, jednotliví akcionári za ne neručia a nezodpovedajú.“ (Jassinger,A.,1992, s.96)

Tichá spoločnosť je iná forma podnikania ako spomínané predošlé organizácie. Rozdiel je v tom, že sa nezapisuje do obchodného registra. Tichá spoločnosť „má iba dvoch spoločníkov , a to majiteľa súkromného podniku a tzv. tichého spoločníka, ktorý sa svojím majetkom zúčastňuje na jeho podnikateľskej činnosti za podiel na zisku i strate, určený zmluvou bez toho, že by jeho účasť bola v spoločnosti verejne známa.“ (Jassinger,A.,1992, s.99)

„Družstvo je spoločenstvom neuzatvoreného počtu osôb, založeným za účelom podnikania alebo zabezpečovania hospodárskych, sociálnych alebo iných potrieb svojich členov.“ Ide napríklad o bytové družstvo, výrobné alebo spotrebné družstvo. Družstvo vzniká po zapísaní do obchodného registra. „Orgánmi družstva sú členské schôdze, predstavenstvo, kontrolná komisia, prípadne ďalšie orgány podľa stanov.“ (Jassinger,A.,1992, s.101)

Hlavné funkcie manažmentu

Medzi základné funkcie manažmentu patrí plánovanie, organizovanie, ovplyvňovanie a kontrola.

3.2 Plánovanie

Potreby výroby treba zosúladiť s vnútornými a vonkajšími faktormi, ktoré vplývajú na úspešnosť podniku. Strategické plánovanie sa stanovuje na 5 až 10 rokov. Obsahuje ideu, ťažisko a prednosti pre dlhodobý rozvoj spoločnosti.

„V najvšeobecnejšom slova zmysle plánovanie je systematický rozvoj cielených programových činností na dosiahnutie podnikových cieľov založených na analyzovaní, vyhodnocovaní a triedení predvídaných príležitostí.“ (Gozora, V., 2000, s.45)

Plánovanie neznižuje riziko v podnikaní, ale môže napomáhať manažérom a vopred odhaľovať problémy, ktoré sa naskytujú pri podnikaní. Neúspešné naplánovanie prináša možnosť rizika. Podnikový plán vytvára manažér podniku.

Podľa Gozoru, V. (2000) podnikový plán by mal obsahovať plán výroby, plán pracovníkov, plán predaja a finančný plán

Plánovanie a jeho stupne

- Stanovenie cieľov, ktorými sa bude riadiť podnikový manažment.
- Manažér by mal vypracovať alternatívne cesty na dosahovanie podnikových cieľov.
- Každú alternatívu flexibilne vypracovať aby sa v prípade potreby dala využiť na dosahovanie cieľov.

Príklad alternatív na dosahovanie ziskov :

- a) zvýšiť predaj pôvodných výrobkov
 - b) produkovať predaj novým výrobkom
- Nepodstatné alternatívy vylučovať a sústrediť sa iba na hodnotenie perspektívnych alternatív.
 - Vybraným alternatívam rozvíjať stratégiu a taktiku ich využitia.
 - Uskutočňovanie vypracovaných plánov a ich fungovanie.

Každý podnik je nepriamo závislý na procese plánovania. Na základe pozitívneho prístupu pri zvolení krátkodobého alebo dlhodobého podnikateľského plánu sa podnik dostáva postupne k úspechu.

Typy plánov

- jednorazové plány – sa využijú iba raz v istom čase, kedy sú pre podnik mimoriadne
- stále plány – sa využijú viacnásobne pri situáciách, ktoré sa v podniku vyskytujú

S riadením podniku úzko súvisí nadväznosť medzi plánovaním a podnikovou analýzou. Vhodne vypracovanou analýzou sa manažment zameriava na budúcnosť podniku a jeho ďalší vývoj. „Podniková analýza je neoddeliteľnou zložkou riadenia, je nezbytnou podmienkou pre zostavenie plánu a pre kontrolu jeho plnenia. Podniková analýza je východiskom a zároveň konečným momentom riadenia.“ (Vícen,J.,1998, s.2) Analýza má viac úloh. Jednou z hlavných úloh je napríklad nastavenie výrobnotechnologickej a personálnej štruktúry. V mnohých prípadoch analýza slúži ako podklad pre optimalizáciu už spomínaných štruktúr. Konečný status je čo vyrábať, ako vyrábať, pre koho vyrábať a kde predávať.

3.3 Organizovanie

Organizovanie je druhou dôležitou funkciou v podnikovom manažmente. „Je to proces založený na usporiadaní všetkých zdrojov vo vnútri systému manažmentu.“ (Gozora, V. 2000, s.69) Organizovanie napomáha manažérom zladiť a systémovo pristupovať k plneniu podnikových zámerov. Organizačnými štruktúrami sú útvary alebo pracoviská, ktoré naplňajú podnikový zámer. Jednotlivým útvarom a pracoviskám sa určia kompetencie a povinnosti za ktoré nesú záštitu.

Organizovanie a jeho hlavné kroky

Medzi hlavné kroky patrí reakcia na podnikové plány, vytýčenie hlavných úloh, rozdelenie úloh a vyhodnotenie výsledkov v podnikových kategóriách.

Podstata a funkcia organizačnej štruktúry

Nato aby organizačná štruktúra fungovala je potrebné pre ľudí vytvoriť v podniku vhodné prostredie aby mohli svojou prácou naplňovať stanovené úlohy. podmienky prác sú nastavené na ich plynulé a koordinované vykonávanie. „Organizačná štruktúra je v užšom slova zmysle usporiadaný súbor organizačných jednotiek v rámci podniku podľa znaku a funkcie, ktoré sú vzájomne spojené hmotne a energetickými a informačnými väzbami.“ (Gozora,V. 2000, s.74) Organizačnú funkciu zastupujú manažéri podniku, ktorých úlohou je zvýšiť úroveň podniku a čo najlepšie využiť dostupné podnikové zdroje a aktivizovať plány. „Efektívna organizácia podniku je však

popri usporiadaní organizačných zdrojov založená aj na uplatňovaní ďalších troch prvkov organizácie podniku, ktoré majú charakter špecifických činností podnikových manažérov. Ide o tieto tri prvky : zodpovednosť, autorita a delegovanie.“ (Gozora, V. 2000, s.86)

Každý jednotlivec v podniku, ktorý vykonáva činnosť, či už je vo funkcii nadriadeného alebo podriadeného je zodpovedný za svoju prácu. „Zodpovednosť možno definovať ako povinnosť uskutočniť pridelené úlohy. Pretože zodpovednosť je povinnosťou, ktorú osoba akceptuje, môže byť delegovaná alebo rozdelená v rámci subkoordinácie.“ (Gozora, V. 2000 s.86)

3.4 Ovpływňovanie ľudí

Úlohou tejto funkcie je usmernenie zamestnancov pri plnení si svojich úloh aby sa dosahovali určené podnikové ciele. „Ovpływňovanie je proces systémovo-cielených činností pracovníkov podniku pri plnení príkazov zahŕňajúcich štyri základné činnosti „ (Gozora, V. 2000, s. 105):

- vedenie
- motivovanie
- vytváranie skupín a
- komunikovanie

Komunikácia je veľmi dôležitá a z týchto štyroch spomenutých činností je komunikácia základná manažérska schopnosť. (Gozora,V. 2000, s.106) „ Komunikovanie je proces rozdeľovania informácie ostatným jednotlivcom. Cieľom komunikácie je podeliť sa o vhodnú informáciu s ostatnými pracovníkmi podniku.“

Podľa definície Gozoru, V. (2000, s.117) „motivovanie chápeme ako vnútorný stav, vyvolávajúci individuálne správanie v činnostiach, ktoré zaručujú dosiahnutie nejakého cieľa.“ Motivácia je povzbudzujúci zväčša účinný prostriedok, ktorý i z psychologického hľadiska motivuje ľudí k podávaní lepších výkonov. Výkonnosť zamestnancov ovplyvňuje celkový výsledok práce a vďaka správne motivovaniu pracovníkov a ich správnym ovplyvňovaním môžu manažéri zvýšiť ich produktivitu práce. Manažéri by preto mali dôkladne poznať potreby svojich pracovníkov, aby

správne vedeli odhadnúť spôsob akým ich motivovať. „Abrahám Maslow a jeho hierarchia základných ľudských potrieb : fyziologické potreby, bezpečnostné potreby, sociálne potreby, spoločenské uznanie a možnosti seberealizácie.“ (Gozora, V. 2000, s.118) Motivácia je vplývajúce na pracovníkov priamymi a nepriamymi stimulmi, pričom hlavným výsledkom motivácie je zvýšenie produktivity práce pracovníkov, zvýšenie pracovnej disciplíny, zvýšenie kvality práce a využívanie kreativity zamestnancov. Medzi priame stimuly patrí finančné ohodnotenie a medzi nepriame stimuly môžeme radiť bonusy a benefity, sociálne a regeneračné programy, podporovanie študijných programov a vzdelávania zamestnancov. Medzi nepriame stimuly patrí i dlhodobá stabilita – zamestnanie pracovníka vo firme. Typickým príkladom je japonský spôsob.

3.5 Kontrola

„Kontrolovanie je proces, ktorý prostredníctvom manažérov vedie ku kontrole. Podľa Roberta Mochlera je kontrolovanie systematické úsilie podnikového manažmentu porovnávať stanovené ciele a ukazovatele plánu so skutočnosťou a predpokladanými výsledkami v závislosti od organizačných zdrojov na dosiahnutie podnikových cieľov.“ (Gozora V.,2000, s.135) Z tejto definície vyplýva, že kontrola úzko súvisí a nadväzuje na proces plánovania. Manažéri podnikov, preto potrebujú najskôr dobre poznať stanovené ciele podniku aby pri kontrole vedeli, či podnik smeruje k perspektívnym výsledkom, či sa podnik približuje k dosiahnutiu stanovených cieľov, alebo práve naopak, kontrola ukáže nedostatky, ktoré treba napraviť. Kontrola je veľmi potrebná, pretože na základe výsledkov z kontroly možno vyhodnotiť celkový stav riadenia podniku.

4 Podnikateľský plán

Na dosiahnutie podnikateľských cieľov musíme mať reálne zdroje a neustále musíme hľadať správne metódy a štýl riadenia podniku tak, aby sme sa prispôbovali požiadavkám zákazníka a zároveň aby sa poslanie podnikania naplňalo. Zostavenie podnikateľského plánu nie je vôbec jednoduché. Podnikateľský plán musí byť zostavený perspektívne aby sa celé riadenie podniku odvíjalo správnym smerom.

Podľa Jassingera, A. (1992) podnikateľský plán by mal dať podnikateľovi odpovede na základné otázky :

- V akej oblasti chcem podnikat'
- Aký zisk plánujem dosiahnuť
- Aká je reálnosť dosiahnutia plánovaného zisku
- Z akých zdrojov som schopný financovať podnik
- Aké prostriedky sú nutné pre podnikanie
- Akú taktiku zvoliť na predaj, premyslieť si cenovú politiku
- Pod akou organizačno-právnou formou budem podnikat'
- Aké riziká sú spojené s podnikaním a zároveň ako ich riešiť

To znamená, určenie oblasti v ktorej sa bude dotýkať podnikanie. Väčšina ľudí začne podnikat' v oblasti, ktorej sa rozumie, teda v odbore v rámci svojej kvalifikácii (remeselníci, poľnohospodári a iní). Nasleduje otázka zisku čo je veľmi dôležité.

„S akým ziskom ako náhradou za prácu a kapitál, ktoré vložím do svojho podnikania, môžem počítať?“ (Jassinger,A.,1992) O výške zisku a vložení kapitálu rozhoduje podnikateľ sám a na tomto základe sa dá vypracovať orientačný hospodársky plán. Samozrejme musí podnikateľ predpokladať tzv. reálny zisk.

V tomto kroku je potrebné spraviť prieskum trhu, aby podnikateľ poznal potreby zákazníkov, na ktorých sa má jeho podnikateľská činnosť orientovať. Podľa Jassingera,A. (1992, s.36) „vo všeobecnosti je trh miestom alebo priestorom, na ktorom sa uskutočňuje predaj a kúpa tovarov alebo služieb a tým je aj základným priestorom podnikania.“ Prieskumy trhu sú rôzne, záleží od podnikateľov aké postupy a metódy pri zisťovaní skutočností využijú. Pri prieskume trhu sa treba zamerať na dopyt po výrobkoch či službách, na kúpyschopnosť ľudí, na reálne možnosti predaja.

Preskúmanie trhu podnikateľovi napomôže upraviť podnikateľský plán a upraviť jednotlivé výpočty a priblížiť sa k reálnejšiemu vypracovaniu podnikateľského plánu.

Ďalšia dôležitá otázka je kapitál a s akým finančným obnosom treba začať podnikateľ. Zvážiť treba vlastne zdroje a zistiť potrebu vonkajšieho investora (banka, spoločníci).

Je treba ujasniť, aké prostriedky podnikateľ potrebuje na podnikateľskú činnosť. Či potrebuje auto, budovu, alebo len prenajatú kanceláriu, zariadenie do kancelárie, auto, miestnosť, ktorá by slúžila ako sklad, skrátka všetko, čo potrebuje na vykonávanie svojej činnosti.

Faktory, ovplyvňujúce cenovú politiku sú : zásady v rámci podnikania, ktoré definuje Obchodný zákonník (nezneužívať svoje právomoci a neoprávnene podnikateľ, nevynucovať si neprimerané podmienky v rámci cien, zmlúv a iných dohôd, podnikateľ si nesmie dovoliť obmedziť alebo úplne zastaviť výrobu konkurenčných výrobkov. Klásť dôraz na ochranu spotrebiteľa). Vnímať, či výrobky, alebo služby budú sezónne a na základe toho brať do úvahy mimosezónne obdobie, v ktorom bude dopyt nižší. Tieto ale aj mnohé iné faktory ovplyvňujú tvorbu cien. Reklama je dôležitou súčasťou taktiky predaja. Reklamou chce podnikateľ dosiahnuť zvýšenie dopytu po výrobkoch alebo službách, ktoré poskytuje na trhu. Ohúriť, pritiahnúť a získať si zákazníka, to je cieľom reklamy. Podnikateľ si musí vedieť v akej organizačno-právnej forme chce vykonávať svoju podnikateľskú činnosť. Obchodný zákonník ponúka rôzne právne formy. Záleží na podnikateľovi, pre ktorý typ podnikania sa rozhodne.

Posledná zodpovedná podmienka je vedomosť o rizikách, ktoré sú spojené s podnikaním a ako im čeliť. „Riziko v podnikateľskej činnosti možno charakterizovať možnosťou (pravdepodobnosťou) škôd, strát, prípadne úplného krachu.“ (Jassinger, A. 1992, s.102) Každý podnikateľ denne čelí rizikovým faktorom, ktoré môžu mať negatívny dopad na jeho podnikateľskú aktivitu. Preto, ešte pred začatím podnikania, je potrebné zvážiť možné riziká, ktoré ohrozujú podnikanie a byť na ne pripravený, v prípade potreby čeliť im.

Jakubeková, M. et al.. (2004 a) uvádza, že podnikateľský plán je základom pre úspech podnikateľov a mal by jasne odpovedať na tieto tri základné otázky :

- Kde som?
- Kde chcem byť?
- Ako sa tam dostanem?

Podnikateľský plán plní v podstate tri úlohy:

- Podnikateľ si v ňom určuje ciele, ktoré chce dosiahnuť, cesty a prostriedky, ktorými ich chce dosiahnuť, ale aj čas v ktorom má dôjsť k realizácii. Je to jeho perspektívny plán.
- Podnikateľský plán vyžadujú aj peňažné, vládne a mimovládne organizácie. Dozvedia sa z neho potrebné informácie, na základe ktorých sa rozhodnú o financovaní, jej výške ale aj o spoluúčasti na projekte
- Je použiteľný ako sprievodca podnikateľa pri začiatkoch podnikania, ale aj ako monitorovací nástroj pri sledovaní plnenia vytýčených úloh a napĺňaní stanovených cieľov

(Mižičková, Ľ. - Ubrežiová, I. ,2007,s. 44)

4.1 Štruktúra podnikateľského plánu

Opis podniku

Z vypracovaného podnikateľského plánu musí byť jasné akou výrobou sa bude podnik zaoberať, poprípade aké služby bude na trhu ponúkať. Podnikateľ by si mal byť vedomí, finančnými prostriedkami ktorými disponuje. „V rozsahu minimálne jednej strany by mal mať zosumarizované hlavné body, ciele, hlavnú produkciu, výrobu, hlavných odberateľov, zákazníkov, požadovanú sumu finančných prostriedkov.“ (Mižičková, Ľ.- Ubrežiová, I., 2007, s.45) Ak podnikateľ preberá, odkupuje už existujúci podnik mal by sa zaujímať a zhrňať všetky dostupné informácie o minulosti podniku, ako aj o celkový vývoj podniku, jeho organizačno-právnu formu, dôvod jeho založenia, treba sa zaujímať o pôvodný kapitál ktorý bol vložený na začiatku podnikania. Preverenie si vlastníkov a vedúcich pracovníkov, ktorí riadia podnik. A v neposlednom rade treba získať informácie o súčasnom reálnom stave podniku, počtu zamestnancov, ktorými podnik disponuje, získať informácie o obrate a zisku a iné.

Opis výrobkov a služieb

V opise výrobkov a služieb je dôležité predstaviť ponúkaný výrobok alebo služby – ich funkcie využitia, technické záležitosti sa v tejto štruktúre neopisujú. Dôležité je vyzdvihnúť jedinečnosť výrobku, vyzdvihnúť jeho kvalitu pred konkurenčnými

výrobkami. Informácie o výrobku či službách musia byť stručné, jasne vysvetlené, zrozumiteľné, ľahko pochopiteľné. (Mižičková L. – Ubrežiová, 2007 s. 45)

Plánovanie

Podnikateľ by mal mať naplánované ako by predbežne operatívne reagoval na každodenné situácie ktoré pri podnikaní vznikajú. Podceňovanie strategických plánov vedie k nerozvážnym a nepremysleným rozhodovaniam a prijímajú sa riešenia ktoré sú len krátkodobé. Vo všeobecnosti možno povedať, že u nás malí i strední podnikatelia podceňujú strategické plánovanie a nemajú pripravené ani krátkodobé plány. Plánovaniu treba venovať dostatok času, aby podnikateľský plán bol čo najlepšie prepracovaný a pretože v podstate ide o projekt, ktorý slúži podnikateľovi pri naplňaní podnikateľských cieľov. „Podnikateľ si v podnikateľskom pláne vytyčuje ciele, ktoré chce dosiahnuť, ale aj prostriedky, spôsoby, časový horizont potrebný na ich naplnenie.“ (Mižičková, L. – Ubrežiová, I.,2007, s.45)

Marketing

Pri plánovaní zohráva dôležitú úlohu i marketingová stratégia a taktika, ktorou sa bude podnik snažiť získavať nových odberateľov a udržať si svojich stálych klientov.

„ Používaním číselných údajov sa zvýši dôveryhodnosť a realnosť podnikateľského plánu.“ (Mižičková, L. – Ubrežiová, I., 2007, s.45) V podnikateľskom pláne je dôležité vyčleniť si zákazníkov, na ktorých chceme v rámci trhu zapôsobiť. Ujasniť si formu a spôsob distribúcie. Dôležité je i vhodné načasovanie uvedenia výrobku na trh a svojich zamestnancov motivovať k zodpovednosti a k serióznosti voči predaju.

Výrobný proces

„Ide o celý výrobný cyklus od zaistenia vstupu, cez výrobu až po distribúciu výrobku k zákazníkovi ako aj používaná technológia, jej prednosti pred inými, používaný materiál a suroviny, výrobné priestory, ich vybavenie, potreba pracovníkov pri začatí výroby, počítačová výrobná kapacita.“ (Mižičková, L.- Ubrežiová, I., 2007, s.45)

Organizačný plán

Organizačný plán plní riadiacu i organizačnú štruktúru v rámci podniku. Znamená to, nastaviť si potrebné personálne kapacity a určiť si kritériá, podľa ktorých si bude

podnikateľ vyberať svojich zamestnancov. Pri výbere budúcich pracovníkov je dôležitá i motivácia, aby dosahovali pri svojej práci čo najlepšie výsledky. Pri výbere pracovníkov je potrebné zamerať sa na vzdelanie. Súčasná doba ponúka množstvo variácií ako sa dostať k informáciám, ako pracovať na vývine svojej osobnosti. Neustále vzdelávanie a zvyšovanie si kvalifikácie napomáha zamestnať sa. (Mižičková Ľ. - Ubrežiová I., 2007, s.46)

Životné prostredie

Pri plánovaní výroby je dôležité zamerať sa na dopad odpadu, ktorý by pôsobil nepriaznivo na životné prostredie počas výrobného procesu. Treba uviesť konkrétne riešenia, ktoré by eliminovali nepriaznivý vplyv na životné prostredie. (Mižičková, Ľ. - Ubrežiová, I., 2007, s.46)

Financie

Finančné plány sa vypracúvajú na základe odborných budúcich odhadov. Ak má podnikateľ k dispozícii údaje z predchádzajúcej činnosti podniku, treba k nim prihliadať a venovať im dôležitosť. Vypracovanie finančného projektu si vyžaduje vytvoriť finančný rozpočet a investičný plán. Vytvoriť súvahu – bilanciu finančných prostriedkov, ktorá by určovala stav majetku ako aj prehľad príjmov a výdavkov, nákladov a výnosov. Všetko si viesť v dátumovej evidencii. (Mižičková, Ľ. - Ubrežiová, I., 2007, s.46)

Doklady

K podnikateľskému plánu sa prikladajú rôzne dôležité doklady a ich kópie, ktoré súvisia s podnikaním. Ide napr. o doklad z registrácie podnikateľskej činnosti, teda výpis z obchodného registra, fotografie výrobkov, kópie faktúr, zmlúv a objednávok.

4.2 Marketing a podnikateľský plán

Raši, Š. (2003, s.26) „Podstatou marketingovej analýzy podniku je tvorenie východiska pre zostavovanie a formovanie marketingovej stratégie a prípravu marketingového plánu.“ Pre vytvorenie marketingového plánu je dôležité mať vopred

vypracovanú marketingovú analýzu a na základe získaných výsledkov využiť následné formovanie poslania podniku, stanovenie jeho cieľov, činností a využitie marketingového mixu. Marketingová analýza spočíva v prieskume potrieb potencionálnych odberateľov, čiže zákazníkov a zamerať sa na ich potreby. Podľa Mullinsa, J. a Komisara, R. (2010, s.21) na začiatku podnikania je potrebné mať dobrý nápad, ktorý chceme presadiť na trhu a ktorý by riešil niečie problémy, teda problémy zákazníka, ktorému náš plán príde vhod. V opačnom prípade, sa môžeme rozhodnúť inovovať už zabehnutý výrobok, sústrediť sa na nejakú komoditu, ktorá je pre zákazníka už nezaujímavá a prísť na trh s niečím, čo v zákazníkovi vzbudí záujem. Môžeme teda niečo napodobňovať, vylepšovať, aby sme boli úspešnejší ako náš predchodca a tým si získať na svoju stranu zákazníka. Informácie, ktoré by nám pomohli pri zostavovaní podnikateľského plánu sú dostupné všade okolo nás. Sú na internete, vo výročných správach, v novinách, v knižniciach. Ale aj osobný prieskum medzi ľuďmi môže nasmerovať naše kroky k úspechu.

Marketingový mix a jeho nástroje

Podľa Kita, J. a kol.(2000, s.27) pojem marketing v sebe zahŕňa štyri základné nástroje marketingového mixu :

- Produkt
- Cena
- Distribúcia
- Marketingová komunikácia

Produkt – produktom sa rozumie čokoľvek, s čím podnikateľ vstúpi na trh a začne tým podnikáť. Ide o to, aby sa maximálne uspokojili potreby zákazníka. Dobrý produkt v sebe zahŕňa kvalitu, značku ,balenie i celkový dizajn.

Cena – prieskum trhu a konkurenčné ceny, dovedú podnikateľa k úmerným cenovým hodnotám výrobkov. Cena nesmie odradiť zákazníka, aby nezačal kupovať u konkurencii.

Distribúcia – ide o presun výrobku z výroby k spotrebiteľovi. V súčasnosti sa zvyšuje kvalita a dostupná doprava výrobku priamo k zákazníkovi.

Marketingová komunikácia – „ orientuje sa na vytvorenie pozitívneho imidžu o produkte, propaguje a vytvára okolo produktu priaznivý psychologický halóefekt s cieľom urobiť tovar želateľným.“ (Kita, J. a kol.,2000, s.27)

„Marketingový mix je v podstate koncepčná kostra, ktorá v každom marketingovom probléme pomôže pripraviť dobrý postup.“ (Smith, P., 2000, s.5) Za moderný marketingový postup je považovaný mix 7P a to : produkt, cena, miesto, propagácia, ľudia, fyzický vzhľad a proces.

Stratégia podnikateľského úspechu

Podľa Kassaya,Š. (2006, s.21) náhody ani precízne plánovania nie sú zárukou úspechu v podnikaní. Podnikanie je ovplyvňované túžbami, potrebami ale i predstavami. Osobný prístup k práci a priaznivé vonkajšie ukazovatele vyjadrujú značnú mieru úspechu. Je dôležité vedieť využiť príležitosti a byť pripravený na úspech. Podnikanie ovplyvňuje vo veľkej miere vonkajšie prostredie, spoločenské väzby, celé medzinárodné dianie v ekonomike. Stratégia podnikateľského úspechu je založená na vplyvoch, ktoré môže každý podnikateľ ovplyvniť vo svoj prospech, vo svojom podniku. Dôležité je ovládanie podniku a prístup k zmenám ktoré by pozitívne ovplyvnili situáciu v podnikaní.

Základ podnikovej ekonomiky spočíva :

- v odstraňovaní strát
- v obmedzení plytvania
- v zavádzaní inovácií
- v budovaní marketingu
- vo zvyšovaní produktivity práce
- v logistike
- distribúcii
- dôležitý je prenik na svetové trhy

Podľa Kassaya, Š. (2006) pri podnikaní sa kladie dôraz na vedomosti, neustálu informovanosť, vízie a reálne predsavzatia. Pre podnikanie sú neodmysliteľné dlhodobé projekty , racionálnosť, premyslená vhodná stratégia a konkrétne ciele. Monitorovanie trhu, nové nápady, neustále inovácie a dokonalosť v poznaní potrieb zákazníkov sú dôležité pre budúcnosť podniku. Morálka a etika v podnikaní sú taktiež

pozitívnym atribútom pre podnikateľa. Všetko záleží na ľuďoch, na ich profesionalite, schopnostiach, ochote a sebarealizácii. K úspechu potrebujú generálny riaditelia vodcovskú schopnosť aby mohli reálne napĺňať stanovené ciele. Generálny riaditeľ má najvyššiu pozíciu v podniku.

Podľa amerických manažérov Mullinsa, J. - Komisara, R. (2010, s.225 – s.232) mnohé podnikateľské plány nespĺnia očakávania. Žiaľ, ide o odvážne ale pravdivé tvrdenie. Z viacerých preskúmaných podnikateľských plánov vyplynulo, že podnikateľské plány sa tvoria buď priskoro, alebo s príliš optimistickými víziami do budúcnosti a neprihliada sa na skutočné faktory. Veľkou chybou pri tvorbe podnikateľského plánu je, ak sa vychádza iba z predpokladov, nie z dôkazov či reálnych možností a sú zostavené na neistých základoch. Dobře to vyjadrujú slová generála Douglasa MacArthura, ktorý povedal : „Žiadny plán neprežije prvé stretnutie s nepriateľom.“ Nato, aby sme zostavili perspektívny podnikateľský plán je treba poznať potreby zákazníka, vyhľadávať príležitosti na ponúkание svojich výrobkov, poskytovať vylepšené služby oproti konkurencii. Všíímavosť je potrebná vlastnosť pri podnikaní. Stavať svoj biznis na základe pozitívnych skúseností a vyvarovať sa negatívnym skúsenostiam, ktoré si preskákali iní. Pozitívne či negatívne skúsenosti sa dajú vysledovať v rôznych dostupných publikáciách ako sú odborné časopisy, noviny či ekonomické národné i medzinárodné správy. Treba si všímať konkurenciu, jej ponuku služieb, ceny aby sme nadobudli prehľad. Úlohou podnikateľského plánu je premeniť svoj podnikateľský sen na skutočnosť.

4.3 Postup pri zostavení podnikateľského plánu

Podľa Strážovskej, H. - Strážovskej, L. a kol. (2010, s.124) „poznáme tri typy podnikateľských plánov, ktoré majú odlišné ciele a odlišný obsah a rozsah.“

Typy plánov podľa Strážovskej, H. - Strážovskej, L. a kol. (2010)

4.3.1 Zakladateľský plán

Zostavuje sa ešte pred začatím podnikania a pozornosť sa venuje schopnostiam a skúsenostiam podnikateľa v oblasti, v ktorej sa rozhodol podnikat'.

Obsahuje ekonomické informácie a východiská pre vypracovanie ďalších potrebných plánov. Z ekonomického hľadiska ide o dolozenie predbežných rozpočtov

a predbežných výsledkov ekonomických vzťahov, ktoré sú zapísané v troch podstatných výkazoch. Podnikateľ v zakladateľskom pláne opisuje svoje predstavy o podnikaní

Podnikateľský zámer obsahuje :

Obchodný názov podniku

Charakteristika podniku

- právna forma podniku
- veľkosť potrebného finančného príspevku
- spôsob splatenia návratného príspevku
- predmet činnosti
- vízie do budúcnosti
- produkt a jeho charakteristika
- postup výroby a predaja
- sídlo podniku
- manažment podniku
- personál (počet, kvalifikácia, odmeňovanie a ďalšie)

Marketing

- zhodnotenie cieľového trhu
- zhodnotenie konkurencie
- distribúcia

4.3.2 Strategický (podnikateľský) plán

„Je vnútorný dokument, ktorý má pomáhať pri dosahovaní cieľov podniku. Je pripravený pre vnútornú potrebu podniku.“ Obsahuje podnikateľské ciele, analýzu trhu a konkurencie, ekonomické trendy. Podnikateľský plán sa zostavuje na 3 až 5 rokov.

(Strážovská, H. - Strážovská, L. a kol. 2010, s.125, s.126)

Náčrt obsahu strategického podnikateľského plánu :

(Strážovská, H. - Strážovská, L. a kol.,2010, s.125)

Misia

- povaha podniku a jeho produktu, resp.služieb
- filozofia podniku
-

Analýza vonkajšieho prostredia podniku

- analýza konkurencie, zákazníkov, dodávateľov
- analýza ekonomiky, sociálnych trendov a vládnej politiky (podpora podnikateľskej činnosti)

Analýza silných a slabých stránok

- produkt a služby
- marketing
- výrobný proces
- zamestnanci
- finančné podmienky (náklady a výnosy, potreba kapitálu, úverové zaťaženie)

Stratégia podniku

- finančná
- marketingová
- stratégia ľudských zdrojov
- stratégia produkcie
- celková stratégia

Špecifické ciele

- ciele na naplánované obdobie 3 alebo 5 rokov

Finančná projekcia

- súvaha
- výkaz ziskov a strát
- projekcia cash-flow

4.3.3 Finančný plán

Podľa Strážovskej, H. - Strážovskej, Ľ. a kol. (2010, s.126)

- nie je vnútorným dokumentom, je určený pre banku alebo investorov (na získanie úveru)
- obsah max.50 strán
- nerozanalyzuje sa stratégia podniku, ale hlavne peňažné toky a návratnosť kapitálu
- významný je jeho obsah

Podľa Strážovskej, H. - Strážovskej, Ľ. a kol. (2010, s.127) **Náčrt obsahu finančného plánu :**

Informácie o podniku a charakteristika

- pozadie podnikateľskej činnosti
- umiestnenie podniku – charakteristika
- produkt, resp. služba – zhodnotenie

Popis trhu

- porovnanie podniku s konkurenciou
- trend trhu
- demografické trendy

Popis produktu, resp. služby

- výhody oproti konkurencii
- originalita výrobku/služby
- alternatívne použitie produktu/služby

Manažment

- popis úloh a funkcií všetkých členov manažmentu
- životopisy a iné doklady členov manažmentu
- podniková kultúra

Ciele podniku

- krátkodobé
- dlhodobé

Stratégia podniku

- finančná
- výrobná
- marketingová
- stratégia ľudských zdrojov
- celková stratégia rastu

Finančné údaje

- údaje minulých období – súvaha, výkaz ziskov a strát, cash-flow
- finančná projekcia – prvý rok podľa mesiacov, päť rokov podľa štvrt'rokov
- analýza bodu zlomu

„Stratégia podniku je určitý súbor zámerov, ciest, postupov, nástrojov a opatrení, pomocou ktorých sa podnik snaží dosiahnuť svoje ciele.“ (Strážovská, H. - Strážovská, E. a kol. 2010, s.126)

Podnikateľský plán nemá danú presnú formu ako má vyzerat' a čo všetko má obsahovat'. Každý podnikateľ si musí na základe svojich predstáv a potrieb vypracovat' svoj vlastný tvorivý obsah, ktorý mu bude napomáhat' pri vykonávaní svojej podnikateľskej činnosti a bude ho smerovat' správnym smerom k dosiahnutiu vytýčených cieľov. V súčasnosti je pomerne veľa dostupných zdrojov, ktoré ponúkajú tvorbu podnikateľského plánu.

Záver

Predstava rýchleho zbohatnutia nebyva dobrým začiatkom pri vstupe do podnikania. Súčasné konkurenčné podnikateľské prostredie vyžaduje od podnikateľov znalosť, inteligenciu, ochotu tvrdo pracovať a tvorivosť pri práci. Toto všetko stupňuje pravdepodobnosť úspechu, ale nezaručuje prosperitu a úspech. Zabezpečenie rozvoja podniku v súčasných podmienkach trhovej ekonomiky je náročné. Nato aby podnik prosperoval a dosahoval vytýčené ciele je dobré premyslieť si rozvojovú stratégiu podniku a pripraviť si podnikateľský plán, ktorým si podnik bude realizovať svoju stratégiu. Vytvorenie reálnych podnikateľských projektov si vyžaduje náročnú činnosť. Vzhľadom na dôležitý vplyv kvality prípravy podnikateľského plánu na dosiahnutie prosperity spoločnosti v trhovom prostredí, je nutné aby manažment firmy venoval vypracovaniu podnikateľského plánu dostatočný záujem a pozornosť. Potrebné je však brať do úvahy, že vypracovaný podnikateľský plán nebude vzhľadom na nestálosť podnikateľského prostredia platiť bez zmien. Podnikateľský plán treba vnímať ako stále sa obmieňajúci dokument, ktorý treba prispôbovať a upravovať vzhľadom k meniacim sa situáciám. Podnikateľský plán by mal slúžiť ako osnova pri naplňaní podnikateľskej stratégie.

Podnikanie je kľúčovým elementom efektívneho fungovania a ekonomiku robí trhovú. Vývoj podnikania má pre trhovú ekonomiku veľký význam. Podnikanie sa stalo neodmysliteľnou súčasťou trhového hospodárstva a je hnacím motorom v každej ekonomicky vyspelejšej krajine. Jeho funkciou je výrobo-organizačná a hospodárska činnosť, ktorá produkuje hodnoty pre potreby spoločnosti. Podnikanie ovplyvňuje vonkajšie i vnútorné činitele hospodárskej prosperity. Podniky sa navzájom od seba diferencujú ekonomickými, hmotnými a finančnými prostriedkami, rozdielnou kvalifikačnou úrovňou pracovníkov ktorá je potrebná pre rozvoj v podnikateľskej činnosti. Každý pracovník bez ohľadu na funkčné a pracovné zaradenie v podniku tvorí svojou individuálnou prácou, nápadmi a skúsenosťami hodnotu podnikateľskému subjektu. Úspešnosť podniku na trhu je závislá od mnohých faktorov, ako od ekonomických podmienok tak i od kvalifikácii pracovných kolektívov, ich tvorivosti, húževnatosti a chuti pracovať. Kvalita poskytovaných služieb a výrobkov by mala byť úmerná cene.

ZOZNAM POUZITEJ LITERATURY :

BEZÁKOVÁ, L. a kol. 2006. *Základy práva*. 1.vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2006. 121 s. ISBN 80-8069-811-2.

GOZORA, V. 2000. *Podnikový manažment*. 2.vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2000. 193 s. ISBN 80-7137-690-6.

HUDÁK, J. – TOROK, J. - VÍCEN, M. 2001. *Manažment*. 2.vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2001. 132 s. ISBN 80-7137-832-1.

JAKUBEKOVÁ, M. et al. 2004. *Ekonomika pre študijné odbory výrobného a nevýrobného zamerania*. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2004. 16 s. ISBN 80-10-00363-8.

JASSINGER, A. 1992. *Podnikateľský plán na založenie malého súkromného podniku alebo farmy*. Nitra : Agroinštitút, 1992. 131 s. ISBN 80-7139-014-3.

KASSAY, Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Veda, 1996. 671 s. ISBN 80-224-0775-5.

KITA, J. a kol. 2000. *Marketing*. 3.vyd. Bratislava : IURA EDITTION, 2000. 431 s. ISBN 80-8078-049-8.

MIŽIČKOVÁ, Ľ. - UBREŽIOVÁ, I. 2007. *Podnikanie malých a stredných podnikov*. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2007. 110 s. ISBN 978-80-8069-877-5.

MULLINS, J. - KOMISAR, R. 2010. *Ako vytvoriť úspešný podnikateľský model alebo zmeniť dobrý model na skvelý*. Bratislava : Eastone Books, Bratislava, 2010. 253 s. ISBN 978-80-8109-134-6.

RAŠI, Š. 2003. *Marketing podniku cestovného ruchu*. Banská Bystrica : Schválené v edičnej komisii Ekonomickej fakulty UMB dňa 30.októbra ako vysokoškolské skriptum, 2003. 155 s. ISBN 80-8055-842-6.

SMITH, P. 2000. *Moderní marketing*. Praha : Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.

STRÁŽOVSKÁ, H. - STRÁŽOVSKÁ, Ľ. a kol. 2010. *Obchodné podnikanie*. Bratislava : SPRINT DVA, 2010. 280 s. ISBN 978-80-89393-34-3.

VÍCEN, J. 1998. *Podnikateľská analýza*. 2.vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 1998. 120 s. ISBN 80-7137-464-4.