

## Obsah

1 VÝCHODISKÁ PRE SPRACOVANIE DIPLOMOVEJ PRÁCE.....	2
1.1 SEKTOR MALÉHO A STREDNÉHO PODNIKANIA.....	2
1.1.1 VYMEDZENIE MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV.....	4
1.1.2 VÝZNAM A POSTAVENIE MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV.....	6
1.1.3 VÝHODY A NEVÝHODY MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV.....	8
1.2 PLÁNOVANIE A PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	9
1.2.1 PODSTATA A ZMYSEL PLÁNOVANIA.....	9
1.2.2 PLÁNOVANIE V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV.....	10
1.2.3 VÝZNAM A ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	10
1.2.4 ŠTRUKTÚRA A POŽIADAVKY NA PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	12
1.3 MARKETINGOVÝ VÝSKUM.....	14

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)

# 1 VÝCHODISKÁ PRE SPRACOVANIE DIPLOMOVEJ PRÁCE

## 1.1 SEKTOR MALÉHO A STREDNÉHO PODNIKANIA

Skôr, než sa budeme venovať sektoru malého a stredného podnikania, na ktorý je orientovaná diplomová práca, bolo by vhodné vymedziť základné pojmy, s ktorými sa budeme v ďalšom texte pravidelne stretávať. Sú to: podnikanie, podnikateľ a podnik.

Obchodný zákonník definuje **podnikanie** ako „sústavnú činnosť vykonávanú samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.“

V zmysle tejto zákonnej úpravy má podnikanie nasledovné znaky:

- sústavná činnosť,
- samostatné vykonávanie,
- konanie vlastným menom,
- vlastná zodpovednosť,
- dosiahnutie zisku.

Prvým, kto zaviedol pojem podnikanie, sa považuje R. Cantillon (1680 – 1734). Osobitná pozornosť sa venuje podnikaniu v ekonomickej teórii koncom 19. a začiatkom 20. storočia v prácach J. A. Schumpetera a F. H. Knighta.

Podľa modernej teórie podnikania,<sup>1</sup> k spoluvorcom ktorej patria napr. I. M. Kirzner, H. Leibenstein, T. W. Schulz je podnikateľskou činnosťou taká ľudská aktivita, ktorá sa orientuje na dosiahnutie rovnovážneho stavu v ekonomike, t. j. stavu, keď sú výrobné zdroje vynaložené optimálnym spôsobom so zreteľom na ekonomické prostredie. Podnikanie sa považuje za tvorivú činnosť, ktorú vyvíjajú najmä hospodárske podniky.

Podnikanie ako tvorivá ľudská aktivita má charakteristické znaky,<sup>2</sup> ktorými sa líši od iných druhov ľudských aktivít. K najdôležitejším znakom podnikania podľa súčasnej teórie patria:

- samostatné konanie hospodárskych subjektov,
- smelosť a vynachádzavosť,
- iniciatívnosť,

<sup>1</sup> SEDLÁK, M. a kol.: Podniková ekonomika. Bratislava, Elita 1995, s. 9.

<sup>2</sup> tamtiež s. 10.

- novátorstvo v riešení neštandardných úloh a pri dosahovaní cieľov,
- schopnosť rozhodovať v podmienkach neistoty,
- ochota preberať a znášať hospodárske riziko.

Samostatnou formou podnikania je **živnostenské podnikanie**. Je upravené Zákonom č. 455/1991 o živnostenskom podnikaní (Živnostenský zákon). Tento zákon definuje živnosť rovnako ako podnikanie, len dodáva, že ide o činnosť prevádzkovanú "za podmienok ustanovených týmto zákonom." Živnosti rozlišujeme ohlasovacie, ktoré pri splnení určených podmienok sa smú prevádzkovať na základe ohlásenia a koncesované, ktoré sa smú prevádzkovať na základe koncesie.

Nositeľom podnikateľských aktivít je **podnikateľ** - subjekt podnikania. Podľa Obchodného zákonníka podnikateľom je:

- 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 uskutočňuje poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.

J. A. Schumpeter<sup>3</sup> hovorí, že podnikateľ je činiteľom, ktorý inovačnou činnosťou uvádza trhovú ekonomiku do dynamického pohybu. Hľadá nové výrobné kombinácie, zdokonalenia v oblasti organizácie odbytu, zavádza nové výrobky a technológie, využíva nové zdroje surovín a pod. Podnikateľ je iniciátorom ekonomického vývoja, využíva nové ekonomické príležitosti, ktoré mu poskytuje trhovú ekonomiku, čím ovplyvňuje existujúcu trhovú rovnováhu.

V Obchodnom zákonníku sa stretávame aj s vymedzením **podniku** ako "súboru hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku, alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť."

V odbornej literatúre<sup>4</sup> môžeme nájsť rôzne chápanie pojmu podnik. Napr. M. Sedlák a kolektív vymedzujú podnik ako ekonomicky a právne samostatnú

<sup>3</sup> KUPKOVIČ, M. a kol.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava, Sprint 1996, s. 13.

<sup>4</sup> SEDLÁK, M. a kol.: Podniková ekonomika. Bratislava, Elita 1995, s. 13 – 14.

podnikateľskú jednotku, ktorej základnými znakmi sú kombinácia výrobných faktorov, právna a ekonomická samostatnosť.

E. Gutenberg charakterizoval podnik (priemyselný) týmito všeobecnými znakmi:

- kombinácia výrobných faktorov,
- princíp hospodárnosti,
- princíp finančnej rovnováhy.

### 1.1.1 VYMEDZENIE MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

Podniky rozdeľujeme podľa veľkosti na malé, stredné a veľké. Cieľom tejto podkapitoly je vymedziť kategóriu malého a stredného podnikania.

Jednoznačná definícia malých a stredných podnikov však vzhľadom na ich mnohotvárnosť a dynamiku neexistuje. Poznáme ale množstvo kritérií, podľa ktorých môžeme podnik zaradiť do príslušnej veľkostnej skupiny. Tieto kritériá rozdeľujeme nasledovne:

#### 1. kvalitatívne:<sup>5</sup>

- organizačná štruktúra podniku,
- postavenie na trhu,
- stanovište podniku,
- vzťah vlastníctva a manažmentu a iné.

Organizačná štruktúra malých podnikov je najčastejšie jednoduchá, prehľadná, nízka a plošnejšia. Je zložená z jednej, prípadne dvoch úrovní riadenia, rozhodovacia právomoc je spravidla centralizovaná u majiteľa, prípadne vrcholového riadiaceho pracovníka.

Postavenie na trhu sa prejavuje vo vzťahu k dodávateľským a tiež k odberateľským podnikom. Malý podnik najčastejšie pôsobí na trhu v rámci silných konkurenčných podmienok. Jeho konkurenčná pozícia býva spravidla slabá, nebýva cenovým leaderom, nemôže diktovať dodávateľské podmienky svojim zákazníkom, často sa prispôbuje konkurencii v príslušnom odbore podnikania.

---

<sup>5</sup> KUPKOVIČ, M. a kol.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava, Sprint 1996, s. 58.

Stanovište podniku chápeme ako výsledok procesu lokalizácie. Pre malé podniky je typické centralizované stanovište, t. j. umiestnenie podniku na jednom mieste.

Vzťah vlastníctva a manažmentu môže byť jeho splynutím alebo oddelením. Pre malé podniky je typické, že vlastník je súčasne manažérom a v malých podnikoch rodinného typu často aj výkonným pracovníkom.

## 2. kvantitatívne:

- počet zamestnancov,
- výška obratu,
- výška zisku,
- výška vloženého kapitálu a iné.

Za najvhodnejšie meradlo veľkosti podniku sa považuje počet zamestnancov. Jeho hlavnou výhodou je jednoznačnosť, bezproblémová použiteľnosť a ľahká dostupnosť. Je ale potrebné zdôrazniť, že toto rozdelenie sa v jednotlivých krajinách líši a obvykle tiež závisí od príslušného odvetvia. Napr. vo Veľkej Británii je limitom pre malú firmu maximálny počet zamestnancov 200 a pre stavebnú firmu maximálny počet 25 zamestnancov.

Vo Francúzsku je rozdelenie nasledovné:

- veľmi malé firmy do 10 zamestnancov,
- malé firmy od 10 do 40 zamestnancov,
- stredne veľké firmy od 50 do 500 zamestnancov,
- veľké firmy nad 500 zamestnancov.

Vlastné kritériá pre klasifikáciu podnikov do veľkostných skupín má aj Európska únia:

- malé firmy do 50 zamestnancov, obrat do 5 mil. ECU alebo aktíva do 2 mil. ECU
- stredné firmy, ktoré nemajú viac ako 250 zamestnancov, nemajú ročnú hodnotu obratu vyššiu ako 20 mil. ECU, alebo ich celkové aktíva v súvahe nepresahujú 10 mil. ECU a nie sú vlastnené viac ako z 25 % jednou alebo viacerými spoločnosťami, ktorých veľkosť presahuje vyššie uvedené kritériá s výnimkou investičných spoločností a inštitucionálnych investorov, pokiaľ títo priamo neriadia podnik.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> KOLEKTÍV: Sborník výzkumných prací. 1. Díl. Karviná, OPF SU 1997, s. 17.

Údaje o veľkosti firiem podľa počtu zamestnancov nám prehľadne sumarizuje nasledovná tabuľka:

Tabuľka 1 Vymedzenie malých a stredných podnikov v niektorých krajinách

krajina	malé podniky	stredne veľké podniky
Belgicko	1 - 50	51 - 200
Dánsko	1 - 50	51 - 200
USA	1 - 250	251 - 500
Francúzsko	1 - 49	50 - 500
Japonsko	1 - 49	50 - 500
Nórsko	1 - 20	21 - 100
SRN	1 - 49	50 - 499
Veľká Británia	1 - 50	51 - 200
Švédsko	1 - 49	50 - 199

Zdroj: KOLEKTÍV: Sborník výzkumných prací. 1. Díl. str. 18

U nás vymedzuje sektor malého a stredného podnikania Zákon Národnej rady Slovenskej republiky číslo 100/1995 Zb. o štátnej podpore malého a stredného podnikania. Podľa tohto zákona sa rozumie:

- malým podnikateľom fyzická osoba, ktorá podniká a má trvalý pobyt na území Slovenskej republiky, alebo právnická osoba, ktorá podniká a má sídlo na území Slovenskej republiky, ak zamestnávajú najviac 24 zamestnancov,
- stredným podnikateľom fyzická osoba, ktorá podniká a má trvalý pobyt na území Slovenskej republiky, alebo právnická osoba, ktorá podniká a má sídlo na území Slovenskej republiky, ak zamestnávajú najviac 500 zamestnancov.

Vo väčšine vyspelých krajín sa pre zaradenie do kategórie malých a stredných podnikov využíva kombinácia kvantitatívnych a kvalitatívnych kritérií.

V tejto diplomovej práci sme vychádzali zo zákona o štátnej podpore malých a stredných podnikov, ktorý berie do úvahy len kvantitatívne hľadisko - počet zamestnancov. Tzn. malým podnikom budeme chápať podnik do 24 zamestnancov, stredný podnik do 500 zamestnancov.

### 1.1.2 VÝZNAM A POSTAVENIE MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

Vo vyspelých štátoch je malopodnikateľský sektor najpočetnejší a predstavuje významnú súčasť trhových ekonomík. Existencia malých a stredných firiem sa považuje za najlepší spôsob udržania konkurencie a zamedzenia monopolu v akejkoľvek oblasti. Malé a stredné firmy sa uplatňujú hlavne v obchode (maloobchod i veľkoobchod),

v službách, v remeselných činnostiach, v spracovateľskom priemysle a v stavebníctve. Často pôsobia ako subdodávatelia pre veľké podniky. Výrazný je ich podiel na celkovej zamestnanosti, sú zdrojom pracovných príležitostí a podieľajú sa na rozvoji regiónu, v ktorom pôsobia. Významne sa zúčastňujú na tvorbe HDP. Malé firmy sa pružnejšie prispôbujú zmenám na trhu a nakoľko nepredávajú vo veľkých sériách, sú schopné riešiť špecifické požiadavky zákazníkov. V trhových ekonomikách má veľký význam aj politická funkcia malých a stredných podnikov, pretože existencia veľkého počtu malých firiem umožňuje rozptýlenie ekonomickej a politickej moci a tým upevnenie demokracie. Navyše s rozvojom malopodnikateľského sektora vzniká široká stredná vrstva obyvateľstva.

Nasledujúce údaje potvrdzujú významné postavenie malopodnikateľského sektora vo vyspelých ekonomikách.

V Rakúsku tvoria priemyselné podniky do 100 zamestnancov až 86,8 % celkového počtu podnikov a zamestnávajú 24,5 % zo všetkých pracovníkov.<sup>7</sup>

Nasledujúca tabuľka poskytuje prehľad o malých priemyselných firmách v Japonsku:

Tabuľka 2 Malé priemyselné firmy v Japonsku

počet zamestnancov	4	5-9	10-19	20-29	30-49	50-99	100-299
počet priemyselných firiem	464289	234342	164783	63654	52279	37924	22684

Zdroj: RUDY, J.: Organizácia a riadenie japonských priemyselných firiem, str. 33

Z tabuľky vyplýva, že vyše 90 % japonských priemyselných firiem zamestnáva menej ako 100 zamestnancov. Malé a stredné podniky pôsobia najmä ako subdodávatelia veľkých spoločností. Tieto podporujú ich existenciu z dvoch hlavných dôvodov:

1. veľké firmy vyčleňujú neefektívne činnosti a začleňujú ich do programu malých priemyselných firiem,
2. veľké firmy zamestnávajú svojich bývalých pracovníkov v týchto od nich závislých malých priemyselných podnikoch (keďže po skončení pracovného pomeru vo veku 55 rokov musí pracovník opustiť firmu).

<sup>7</sup> SEDLÁK, M. a kol.: Podniková ekonomika. Bratislava, Elita 1995, s. 52.

Situáciu v USA zobrazuje nasledujúci obrázok. Je z neho zrejmé, že najpočetnejšie sú podniky jednotlivcov. Jednotlivé plochy na obrázku (počet firiem x tržby) udávajú podiel, aký majú jednotlivé segmenty ekonomiky na celkovej hospodárskej aktivite.

Obrázok 1 Formy podnikateľských organizácií v USA

Zdroj: SAMUELSON, P.A.- NORDHAUS, W.D.: Ekológia 2, str. 57

### 1.1.3 VÝHODY A NEVÝHODY MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

Výhody:

**Adaptabilita** - malé podniky sú pružnejšie, dynamické a dokážu rýchlejšie prispôbiť svoje výrobky či služby individuálnym požiadavkám zákazníka. Pružnosť im tiež umožňuje rýchlo meniť kapacity a prechádzať na nový predmet činnosti.

**Osobné vzťahy** - malé firmy si môžu vytvoriť k zákazníkovi oveľa bližší vzťah, než je to vo veľkých predajniach a podnikoch. Výhodou je vytvorenie neformálnej a priateľskej atmosféry medzi zákazníkom a majiteľom firmy, vzájomná dôvera ako aj individuálny prístup k zákazníkovi a lepšia znalosť jeho potrieb.

Osobný kontakt sa prejavuje nielen vo vzťahu majiteľ - zákazník, ale aj vo vzťahu majiteľ - zamestnanci. Väčšina malých firiem sú rodinné podniky, čo vedie k vzájomnej dôvere a k úspore mzdových nákladov. Malé podniky majú jednoduchú a priehľadnú organizačnú štruktúru, umožňujúcu priame riadenie a kontrolu. Krátka cesta informačných tokov vytvára predpoklady pre väčšiu pružnosť.

**Väčšia účinnosť** - mnohé činnosti najmä v oblasti služieb sú predurčené na podnikanie v malom. Pre veľké firmy by nebolo ekonomické riadiť takéto činnosti.



**Kreativita, špecializácia a inovatívnosť** - malí podnikatelia prichádzajú často so zaujímavými, nenákladnými nápadmi a zlepšeniami. Špecializácia im umožňuje vyrábať kvalitnejšie resp. poskytovať kvalitnejšie služby. Malé podniky sa považujú za nositeľov inovácií.

Nevýhody:<sup>8</sup>

- nedostatok vlastného kapitálu a sťažený prístup k cudzím zdrojom,
- vyššie výrobné náklady dané nevyužitím maximálnej kapacity strojov,
- menšie lokálne trhy,
- problémy presadenia sa na zahraničných trhoch,
- obmedzené zdroje na výskum, reklamu a iné.

## 1.2 PLÁNOVANIE A PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

### 1.2.1 PODSTATA A ZMYSEL PLÁNOVANIA

Plánovanie zahŕňa výber úloh, cieľov a činností potrebných pre ich dosiahnutie. To vyžaduje rozhodovanie o výbere z alternatívnych možných budúcich spôsobov vykonávania činností. Plánovanie stavia mosty medzi tým, kde sme a tým, kam chceme ísť. Je kľúčom k podnikateľskému úspechu. Plány by nám mali odpovedať na základné otázky: čo, kedy, kde, kto, ako a koľko.

Podstatu plánovania možno vysvetliť prostredníctvom jeho hlavných charakteristík:<sup>9</sup>

1. prispieva k dosiahnutiu zámerov a cieľov
2. je prioritné medzi manažérskymi úlohami - plánovanie logicky predchádza výkon všetkých manažérskych funkcií (organizovanie, personalistika, vedenie, kontrolovanie). Plánovanie a kontrolovanie sú neoddeliteľné - sú to tzv. siamské dvojčatá manažmentu. Akýkoľvek pokus o kontrolu bez existencie plánu je nezmyselný, pretože neexistuje žiadna iná možnosť, ako odpovedať na otázku, či ideme tam, kam chceme ísť, pokiaľ si nestanovíme cieľ cesty. Plánovanie tak vytvára štandardy pre kontrolu.
3. vzťahuje sa na všetky aktivity (schopnosť prenikania plánov) - plánovanie je funkciou, ktorou sa zaoberajú všetci manažéri

<sup>8</sup> CHODASOVÁ, A.: Podnikanie v malých a stredných podnikoch. Bratislava, ES EU 1993, s. 26.

<sup>9</sup> KOONTZ, H. – WEIHRICH, H.: Management. Praha, Victoria Publishing 1993, s. 118 – 121.

4. umožňuje efektívne vykonávanie činností - efektívnosť plánov je daná stupňom dosiahnutia vytýčených zámerov či cieľov. Na druhej strane je efektívnosť plánu daná tým, do akej miery prispel k dosiahnutiu zámerov či cieľov, vzhľadom k nákladom vynaloženým na jeho zostavenie a realizáciu.

Mnohí podnikatelia považujú plánovanie za zbytočné a argumentujú tým, že v budúcnosti sa situácia môže zmeniť a môžu nastať neočakávané, náhodné okolnosti. Avšak práve na ne lepšie reaguje ten, kto má určitú koncepciu a musel pri jej príprave premýšľať ďaleko dopredu a zvažovať rôzne alternatívy. Navyše pri zostavovaní plánu podnikateľ získa jasnú predstavu o svojom podnikaní, o prepojení jeho jednotlivých článkov navzájom i s okolím. Plánovanie podnikania mu pomôže urobiť v danom čase lepšie rozhodnutia tým, že zoberie do úvahy všetky dôležité činitele v maximálnom možnom rozsahu.

#### 1.2.2 PLÁNOVANIE V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOKCH

Napriek tomu, že väčšina podnikateľov uznáva potrebu plánovania, pri ich tvorbe a realizácii často zlyhávajú. Hlavnou veľkou malých podnikov považuje plánovanie za funkciu, ktorá sa robí len vo veľkých podnikoch. Jedným z dôvodov tohto prístupu je, že malí podnikatelia majú tendenciu skôr k technickej kvalifikácii, ako k analytickej, koncepcnej alebo diagnostickej, ktoré si vyžaduje plánovanie. Plánovanie nie je hmatateľnou činnosťou, a tak majú tendenciu ho ignorovať. Malí podnikatelia sa často rozhodujú intuitívne a dávajú prednosť operatívne pred systematickým dlhodobým plánovaním. Ďalším problémom nielen malých podnikov je, že aj keď si podnikatelia niečo naplánujú, pri plnení plánov postupujú nedôsledne a zámery, ktoré si naplánovali, sa im nepodarí dosiahnuť. Plány sa tak stávajú len formálnymi dokumentmi.

#### 1.2.3 VÝZNAM A ÚČEL PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU

Podnikateľský plán je dokument zhotovený podnikateľom, opisujúci základy pre vytvorenie alebo rozvoj firmy, ciele firmy a prostriedky, ktoré je treba použiť na dosiahnutie týchto cieľov. Vychádza z objektívnych údajov a snaží sa dať čitateľovi pozitívny názor na súčasnú situáciu, ciele a možnosti úspechu podnikateľského zámeru.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Podnikateľský plán. Bratislava, RK SOPK 1995, s. 9.

Vypracovanie podnikateľského plánu (projektu, zámeru) čaká na každého, kto sa rozhodol založiť si vlastnú firmu. Je pritom jedno, či pôjde o založenie úplne novej alebo o kúpu už existujúcej firmy, či licencie. Podnikateľ by mal byť informovaný o svojom cieľovom trhu, finančných možnostiach, mal by mať predstavu o svojej podnikateľskej činnosti. Dobrý podnikateľský plán poskytuje tieto informácie a navyše samotné napísanie podnikateľského plánu umožní podnikateľovi lepšie nahliadnuť do vlastného podnikania, preverí logickosť a zmysel jeho nápadov. Pre tých, ktorí už začali podnikat', môže byť podnikateľský plán vhodným nástrojom pre prípravu dôležitých rozhodnutí. Núti zvažovať všetky aspekty vynárajúce sa pri adaptácii podniku na nové trhy, zákazníkov alebo nové produkty.

Podnikateľský plán slúži spravidla na dva účely. Jednak je to vnútorný dokument slúžiaci ako základ vlastného riadenia firmy. Určuje smer podnikania, odvíjajú sa od neho všetky kroky pri podnikateľskej činnosti. Objektívny pohľad na podnik umožňuje objaviť jeho slabé a silné stránky, vytipovať potreby, ktoré by inak mohol podnikateľ prehliadnuť, včas zistiť sľubné obchodné príležitosti a nájsť najvhodnejšie cesty k určeným cieľom. Podnikateľský plán tiež umožňuje vidieť problémy skôr, než sa rozrastú do nezvladnuteľných rozmerov, určiť ich príčiny a nájsť vhodné riešenie. Umožňuje dokonca, aby sa podnik niektorým problémom vyhol úplne.

Značný význam má externé uplatnenie podnikateľského plánu v prípade, keď sa firma snaží získať cudzie zdroje (nielen finančné). Podnikateľský plán totiž poskytuje všetky informácie, ktoré potrebujú ostatní, aby mohli podnik ohodnotiť. Podnikateľ sa ich snaží presvedčiť o výhodnosti a nádejnosti svojho podnikateľského projektu. Kvalitne spracovaný podnikateľský plán tak môže významne podporiť ochotu iných subjektov poskytnúť žiadané zdroje a uľahčiť ich získanie.

V literatúre sa môžeme stretnúť aj s pojmom MINIPLÁN.<sup>11</sup> Je to nástroj pre podnikateľa, slúžiaci v období zakladania podniku, pracuje s minimom ukazovateľov. Cieľom je zjednodušeným spôsobom získať prehľad o základných ekonomických väzbách, potrebách a tokoch, najmä v procese začatia podnikateľskej činnosti. Miniplán je určený pre remeselné, obchodné, dopravné, reštauračné podnikanie a podnikanie v oblasti vecných a osobných služieb.

---

<sup>11</sup> KONEČNÁ, M.: Miniplán a jeho tvorba. Ekonomický a právny poradca podnikateľa č. 8-9/95, s. 207.

#### 1.2.4 ŠTRUKTÚRA A POŽIADAVKY NA PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

Štruktúra podnikateľského plánu závisí od samotného podniku (zostaviteľa). Je množstvo príručiek, ktoré podrobne krok za krokom opisujú zostavenie podnikateľského plánu. Osnova, ktorú navrhujú, je vždy orientačná a mala by sa pružne prispôbiť podmienkam podniku. Treba brať do úvahy aj účel, na ktorý sa podnikateľský plán zostavuje. Napr. podnikateľský plán predkladaný banke spolu so žiadosťou o úver má určité špecifiká v porovnaní s podnikateľským plánom, ktorý je bežne spracovávaný pre účely vnútorného riadenia firmy. Banka posudzuje bonitu dlžníka – jeho hospodársku spôsobilosť. Budúci dlžník musí byť schopný úver splatiť a uhradiť úroky. Dôležité sú preto údaje o úverovanom projekte – aká časť projektu bude financovaná úverom, akými zdrojmi bude financovaná zvyšná časť, bližšia špecifikácia objektu resp. projektu, súčasný stav projektu, projektované zámery a údaje o finančnom hospodárení – existujúce a budúce výsledky hospodárenia (prognózy).

Štruktúra podnikateľského plánu môže byť nasledovná:<sup>12</sup>

1. **Celkový profil podniku** – obsahuje pomerne rozsiahle množstvo informácií, počínajúc detailnou charakteristikou podniku, pokiaľ ide o jeho právny charakter, históriou vzniku, osobné údaje o podnikateľoch, vlastníkoch a vedúcich pracovníkoch, podrobnú charakteristiku vyrábaných produktov a prevádzkovaných činností.

Popis produktov by mal zahŕňať tieto informácie:

- technickú charakteristiku podniku,
  - popis predností produktu z funkčného hľadiska, ktoré ho činí pre zákazníka atraktívnym,
  - údaje o parametroch a vlastnostiach výrobkov a ich väzba na potreby trhu,
  - výhody a nevýhody ponúkaného produktu v porovnaní s konkurenčnými výrobkami alebo službami,
  - patentové a výrobné práva spojené s produktom,
  - popis ďalších výskumných a vývojových aktivít.
2. **Stanovenie sústavy podnikateľských cieľov** – ide o obsahovú náplň cieľov, ich usporiadanie a časové horizonty ich dosiahnutia. Žiadúce je uviesť i etapy postupu

---

<sup>12</sup> KONEČNÁ, M.: Miniplán a jeho tvorba. EPP č. 8-9/95, s. 217 – 218.

realizácie cieľov. V niektorých prípadoch je možné uviesť i formy organizačného a personálneho zabezpečenia predpokladaného rozvoja.

3. **Marketingový plán** – jeho cieľom je naplniť strategické a ročné ciele podniku. Zameriava sa na analýzu podniku, analýzu zákazníkov a ich potrieb, segmentáciu trhu, analýzu konkurencie, odhad miery neistoty a rizika konkurenčných stretov, odhady dopytu na vlastnú produkciu v etapách rozvoja tržných podmienok, spôsoby získania zákazníkov, spôsoby predaja výrobkov a služieb, marketingovú stratégiu a taktiku vrátane zdrojového a organizačného zabezpečenia, propagačnú a reklamnú stratégiu, plán predaja a pod.
4. **Finančné prepočty** – analyzujú finančne ekonomické zabezpečenie predpokladaných aktivít v časových etapách realizácie. Ide o potrebu štartovacieho kapitálu, vrátane projekcie finančného zabezpečenia potrebných zdrojov (veritelia, úverové zabezpečenie, účasť jednotlivcov príp. organizácií na financovaní), predpokladaný vývoj príjmov a výdavkov, záväzkov a pohľadávok, pohyb likvidity, prepočty rentability (výška zisku), daní a odvodov atď. Súčasťou je aj riešenie otázok účelného poistenia, rozbor významných finančných rizík a spôsobov rezervného krytia, voľba a zabezpečenie účtovného a kontrolného systému pre sledovanie a kontrolu finančne ekonomického priebehu podnikania a jeho výsledkov.

Už zabehnutý podnik môže v podnikateľskom pláne uviesť svoje doterajšie výsledky podnikania – najčastejšie sa prikladá súvaha a výkaz ziskov a strát za posledné tri roky. Podnikateľský plán býva doplnený prílohami, napr. výpisy z obchodného registra, životopisy kľúčových osobností firmy, fotografie resp. výkresy výrobkov, výsledky prieskumov trhu, referencie atď.

Spracovaný podnikateľský plán by mal spĺňať určité požiadavky,<sup>13</sup> a to:

- byť stručný a prehľadný,
- byť jednoduchý a nezachádzať do technických a technologických detailov,
- demonštrovať výhody produktu, či služby pre užívateľa resp. zákazníka,
- orientovať sa na budúcnosť, t. j. nie na to, čo firma už dosiahla, ale na vystihnutie trendov, spracovanie prognóz a ich využitie k charakteristike toho, čo má byť dosiahnuté,

---

<sup>13</sup> FOTR, J.: Podnikateľský plán a investiční rozhodování. Praha, Grada Publishing 1995, s. 174.

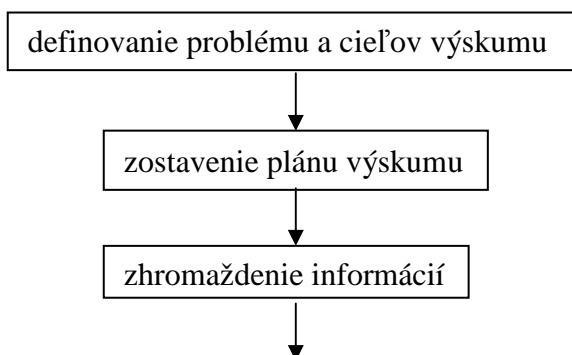
- byť čo najvieryhodnejší a realistický,
- nebyť príliš optimistický z hľadiska trhového potenciálu, pretože to znižuje jeho dôveryhodnosť,
- nebyť však ani príliš pesimistický, pretože pri podceňovaní môže byť daný podnikateľský projekt pre investora málo atraktívny,
- nezakrývať slabé miesta a riziká projektu,
- upozorniť na konkurenčné výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenciu manažérskeho tímu,
- preukázať schopnosť firmy hradiť úroky a splátky v prípade použitia bankového úveru k financovaniu projektu,
- preukázať, ako môže poskytovateľ kapitálu formou účasti, rizikového kapitálu ai. získať späť vynaložený kapitál s patričným zhodnotením,
- byť spracovaný kvalitne i po formálnej stránke.

Je treba zdôrazniť, že spracovaný podnikateľský plán nie je fixný dokument, platný po celú dobu podnikania. Je treba ho chápať ako stále živý a vyvíjajúci sa dokument, ktorý je treba neustále adaptovať a upravovať vzhľadom k meniacim sa podmienkam.

### 1.3 MARKETINGOVÝ VÝSKUM

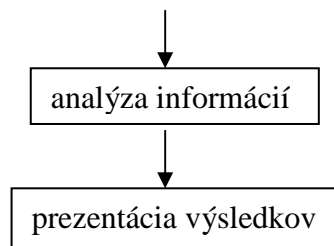
Marketingový výskum je systematické určovanie, zber, analýza, vyhodnocovanie informácií a záverov zodpovedajúcich určitej marketingovej situácii, pred ktorou spoločnosť stojí.<sup>14</sup>

Kotler<sup>15</sup> uvádza, že proces marketingového výskumu zahŕňa päť krokov: definovanie problému a cieľov výskumu, zostavenie plánu výskumu, zhromaždenie informácií, analýza informácií a prezentácia výsledkov.



<sup>14</sup> KOTLER, P.: Marketing management. Praha, Victoria Publishing 1995, s. 107.

<sup>15</sup> tamtiež s. 110.



**1. DEFINOVANIE PROBLÉMU A CIEĽOV VÝSKUMU** – je to dôležitá etapa, pretože pokiaľ nie je problém dobre definovaný, tak sa môže stať, že náklady na zhromažďovanie informácií môžu presiahnuť hodnotu prínosov. Vychádzame zo zásady: „Dobrá definícia problému je polovičné riešenie.“ Treba sa ale vyvarovať príliš úzkej alebo príliš širokej definícii problému.

Rozlišujeme tri typy výskumných projektov:

- bádateľský charakter – jeho cieľom je zhromaždiť predbežné údaje, aby sa osvetlila skutočná povaha skúmaného problému a aby boli prípadne navrhnuté určité hypotézy alebo nové myšlienky
- popisný charakter – jeho cieľom je popísať určité veličiny
- kauzálny charakter – jeho cieľom je preveriť vzťahy príčiny a následku

**2. ZOSTAVENIE PLÁNU VÝSKUMU** – v tejto etape prijímame rozhodnutia v súvislosti s plánom výskumu, pokiaľ sa týka zhromažďovania informácií, teda aké informačné zdroje, aké výskumné prístupy a nástroje výskumu a aké plány výberu respondentov a kontaktné metódy majú byť použité.

Rozlišujeme nasledovné *informačné zdroje*: sekundárne informácie, primárne informácie alebo oboje. Primárne informácie sú pôvodné informácie, ktoré ešte len musia byť zhromaždené pre špecifický výskumný účel. Je to síce nákladné a trvá to dlhšie, ale obvykle sa podarí zhromaždiť veľmi významné a spoľahlivé údaje. Sekundárne informácie sú také, ktoré už boli zhromaždené pre nejaký iný účel a sú aj naďalej k dispozícii. Sú východiskovým bodom výskumných prác a ich nezanedbateľnou výhodou sú nízke náklady a rýchlosť ich získavania. Na druhej strane je treba si uvedomiť, že potrebné informácie nemusia byť k dispozícii, alebo môžu byť zastaralé, nepresné, neúplné, či nespoľahlivé. Sekundárne informácie získavame z interných zdrojov (štatistika predaja, zmluvná agenda, kartotéka zákazníkov, evidencia nákladov, správy zástupcov...) a z externých zdrojov (úradné zdroje, štatistika

cien, prospekty, katalógy, odborné časopisy, inzercia, technické normy, konferencie, semináre...).

Pri zbere primárnych informácií môžu byť použité štyri základné *výskumné prístupy*: pozorovanie, skupinovo orientované dopytovanie, prieskum a experimentovanie.

- výskum pozorovaním – aktuálne informácie môžu byť získané na základe pozorovania relevantných aktérov v relevantnom prostredí
- výskum skupinovo orientovaným dopytovaním – dopytovaná skupina ľudí zahrňuje celkom 6 – 10 osôb, ktoré strávia niekoľko hodín so skúseným marketingovým výskumníkom – pýtajúcim sa, ktorý s nimi prediskutuje riešený problém. Pýtajúci sa musí byť objektívny, musí mať dokonalú znalosť o riešenom probléme a musí mať znalosti z oblasti skupinového správania a zákazníckych postojov. V opačnom prípade by mohli byť výsledky skupinového dopytovania zavádzajúce. Účastníci tejto akcie sú obvykle za túto činnosť honorovaní. Skupinové dopytovanie sa obvykle uskutočňuje v príjemnom prostredí, býva podávané občerstvenie s cieľom vytvoriť neformálne prostredie
- výskum prieskumom – je určitým kompromisom medzi výskumom pozorovaním a medzi skupinovo orientovaným dopytovaním na strane jednej a medzi experimentálnym výskumom na strane druhej. Všeobecne, pozorovanie a skupinovo orientované dopytovanie sa hodí pre bádateľský výskum, prieskum je vhodný pre popisný výskum a experiment pre kauzálny výskum
- experiment – je vedecky najhodnotnejší. Zmyslom je odhaliť kauzálne vzťahy medzi príčinou a jej dôsledkom pri vylúčení iných vplyvov pôsobiacich na veľkosť sledovaných výsledkov

Poznáme dva základné *nástroje výskumu*: dotazníky a technické zariadenia.

Pri zostavovaní dotazníku je dobré dopredu stanoviť jeho scenár.<sup>16</sup> Stanovíme si, na ktoré hlavné problémy sa zameriame, ako budeme k respondentovi pristupovať, aké formy otázok budeme voliť, ako budeme vyplnené dotazníky spracovávať a triediť. Pre rýchle spracovanie, možnosť predkódovania je účelné použiť uzavreté otázky, tzn. vysloviť otázku tak, aby možnosti odpovedí boli dopredu dané, teda, aby respondent iba vyberal z obmedzeného počtu variant možných odpovedí. Je samozrejmé, že takouto formou otázok je vypovedacia schopnosť koncentrovaná do striktno vymedzeného

<sup>16</sup> BÁRTOVÁ, H. – BÁRTA, V.: Marketingový výskum trhu. Praha, Economia 1991, s. 38.



priestoru. Naopak otázky, v ktorých je voľnosť, ktorým smerom zameria respondent odpoveď, teda otázky otvorené, umožňujú teoreticky podstatne širšie poznanie javu. Na druhej strane takéto otázky sa nedajú dobre spracovávať pomocou výpočtovej techniky, pretože kódovanie odpovedí býva dosť problematické, ak nie celkom nemožné. Dotazník nerobíme zbytočne dlhý, snažíme sa, aby bol pestrý, aby mal logický sled, ale zároveň aby neunavoval jednotvárnosťou. Je dobre, keď respondent je niekedy prekvapený, udržujeme tým jeho záujem.

Technické zariadenia sa používajú zriedka napr. galvanometer alebo tachistoskop.

V súvislosti s *plánom výberu* robíme tri rozhodnutia:

1. Výberová jednotka – Kto má byť pozorovaný? – ktorá cieľová časť obyvateľstva sa má stať výberovým súborom. Výberová jednotka by mala byť jednoznačne definovaná.
2. Veľkosť výberového súboru – Koľko ľudí by malo byť pozorovaných? Čím je väčší výberový súbor, t.j. čím viac ľudí obsahuje, tým sú výsledky pozorovania presnejšie.
3. Vytvorenie výberového súboru – Ako by mali byť respondenti vyberaní? Poznáme tieto druhy výberov:<sup>17</sup>
  - a) podľa kritérií pre výber jednotiek – náhodný (pravdepodobnostný), zámerný (nepravdepodobnostný) výber a samovýber
  - b) podľa opakovateľnosti výberu jednotky – výber s opakovaním, výber bez opakovania
  - c) podľa členenia základného súboru – jednoduchý a zložený (skupinový, oblastný alebo výber v stupňoch)

*Metódy kontaktovania* odpovedajú na otázku „Ako by mal byť subjekt kontaktovaný?“ Môžeme využiť poštový styk – dotazník zašleme respondentom poštou, telefonický styk alebo osobný kontakt. Bez ohľadu na to, ako budeme respondentov kontaktovať, je dôležité, aké otázky im položíme. Musíme si ujasniť, či nám na našu otázku opýtaný odpovie úprimne, že nebude mať žiadne zábrany, že sa nebude musieť za nič hanbiť, že pozná na našu otázku odpoveď a nebude si musieť vymýšľať. Kladieme priame, jednoduché otázky a vyhýbame sa tzv. sugestívnym otázkam.

---

<sup>17</sup> pozri bližšie: BAKYTOVÁ, H. – UGRON, M. – KONTŠEKOVÁ, O.: Základy štatistiky. Bratislava, Alfa 1975, s. 143 – 148.

**3. ZBER INFORMÁCIÍ** – realizačná časť, začína ňou vlastný výskum. Zároveň je to najnákladnejšia časť.

**4. ANALYZOVANIE INFORMÁCIÍ** – snaha odvodiť zo zhromaždených informácií potrebné závery. Pri spracovaní údajov sa využívajú rôzne štatistické metódy.

**5. PREZENTÁCIA VÝSLEDKOV** – záverečnou fázou celého procesu marketingového výskumu je spracovanie záverečnej správy a jej prezentácia. Cieľom je pomocou získaných výsledkov odpovedať na marketingový problém, k riešeniu ktorého bol výskum zadaný. Druhý cieľ tejto etapy spočíva v oblasti marketingovej komunikácie: názornou, príťažlivou formou zoznámiť pracovníkov vrcholového manažmentu i ďalších odborníkov podniku s výsledkami výskumu, s prínosmi, ktoré znamenajú pre ich rozhodovanie a efektami, ktoré realizácia týchto výsledkov v procese marketingového riadenia podniku prinesie.<sup>18</sup>

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)

---

<sup>18</sup> PŘIBOVÁ, M. a kol.: Marketingový výskum v praxi. Praha, Grada Publishing 1996, s. 139.