OBSAH

ZOZNAM OBRÁZKOV ... 7

ZOZNAM TABULIEK ... 8

ZOZNAM SKRATIEK ... 9

PREDHOVOR ... 11

ÚVOD ... 13

PROLÓG – INŠPIRUJÚCI PODNIKATEĽSKÝ PRÍBEH SPOLOČNOSTI ASSECO ... 15

1 PODNIKANIE VYŽADUJE NAJPRV MYSLIEŤ A AŽ POTOM KONAŤ ... 21

1.1 Myšlienka, odvaha a motivácia ako východiská podnikania ... 21
1.1.1 Podnikateľská myšlienka ... 22
1.1.2 Odvaha podnikať ... 23
1.1.3 Motívy k podnikaniu ... 25
1.2 Základné predpoklady na úspešné podnikanie ... 31
1.2.1 Spoločenské a osobnostné predpoklady na úspešné podnikanie ... 32
1.2.2 Sebaanalýza a profil podnikateľa ... 34
1.2.3 Podnikateľ nemusí podnikať sám, ale môže sformovať podnikateľský tím . 36
1.3 Založenie podniku a predstavy podnikateľa o jeho úspešnosti ... 40
1.3.1 Ako sa v praxi spĺňajú očakávania podnikateľov o ich úspechoch ... 40
1.3.2 Tradičný úspech rodinných podnikov ... 42
1.3.3 Podnikateľský príbeh: Ako záľuba z mladosti môže prerásť do úspešného podnikania ... 44

2 PRVÉ KROKY PRI ZAKLADANÍ NOVÉHO PODNIKU ... 50

2.1 Voľba právnej formy vhodnej na zahájenie podnikania ... 50
2.1.1 Živnosť ako podnikateľský subjekt jednotlivca ... 51
2.1.2 Obchodné spoločnosti ... 53
2.1.3 Družstvá ako jedna z tradičných foriem podnikania ... 61
2.2 Voľba obchodného mena, alokácie a organizácie podniku ... 64
2.2.1 Voľba obchodného mena podniku ... 64
2.2.2 Voľba alokácie podniku ... 65
2.2.3 Voľba organizácie podniku a manažment podniku ... 65
2.3 Požiadavky na priestory, vybavenie prevádzok a zásoby ... 69
2.3.1 Priestorové vybavenie podniku ... 69
2.3.2 Technické vybavenie prevádzok a pracovísk ... 70
2.3.3 Požiadavky na zásoby rôzneho druhu v podniku ... 70

3 FINANCOVANIE A FINANČNÉ PLÁNOVANIE PODNIKU ... 73
3.1 Majetok podniku a zdroje jeho financovania ... 74
3.1.1 Majetok podniku ... 74
3.1.2 Zdroje financovania majetku podniku ... 76
3.1.3 Zlaté bilančné pravidlo a finančná štruktúra podniku ... 78
3.2 Plán nákladov, výnosov a zisku ... 83
3.2.1 Náklady podniku ... 84
3.2.2 Výnosy podniku ... 87
3.2.3 Zisk ako výsledok hospodárenia podniku ... 88
3.3 Plán cash flow ... 93
3.3.1 Podstata a dôležitosť cash flow ... 93
3.3.2 Odlišnosť peňažných príjmov a výdavkov od účtovných výnosov a nákladov ... 94
3.3.3 Vývoj cash flow v sledovanom období ... 96

4 PRODUKTOVÁ, TRHOVÁ A ZÁKAZNÍCKA ORIENTÁCIA PODNIKU ... 99
4.1 Hodnoty, poslanie a vízia ako sily určujúce smerovanie podniku ... 99
4.1.1 Podnikanie usmerňované hodnotami podnikateľov ... 100
4.1.2 Poslanie ako priestor vymedzený na podnikanie ... 102
4.1.3 Vízia ako motor alebo povzbudzujúce svetlo na konci tunela ... 103
4.2 Produktová a trhová orientácia ... 106
4.2.1 Produkty, produktové koncepcie a produktová orientácia podniku ... 107
4.2.2 Identita produktu a budovanie značky produktu ... 109
4.2.3 Produktovo-trhová orientácia podniku ... 110
4.3 Zákaznícka orientácia podniku ... 115
4.3.1 Ako spoznávať zákazníkov a ich potreby a očakávania ... 115
4.3.2 Kto sú naši konkurenti a ako úspešne pôsobia na trhu ... 117
4.3.3 Ako presvedčiť a získať zákazníkov ... 118

5 PODNIKOVÉ PROCESY AKO INTERNÝ ZDROJ ÚSPECHU NA TRHU ... 122
5.1 Podnikové procesy ako zdroj konkurencieschopnosti podniku ... 122
5.1.1 Prevádzkové procesy podniku ... 122
5.1.2 Procesy vytvárajúce podmienky na výkon prevádzky ... 124
5.1.3 Procesy nadväzujúce na prevádzku podniku ... 127
5.2 Core business, outsourcing a ďalšie nové trendy v podnikaní ... 132
5.2.1 Core business a jeho vplyv na podnikové procesy ... 133
5.2.2 Outsourcing a jeho vplyv na podnikové procesy ... 134
5.2.3 Podnikateľské partnerstvá a ich vplyv na podnikové procesy ... 136
5.3 Podnikové procesy ovplyvňované informačnými a komunikačnými technológiami ... 140
5.3.1 Technický a technologický vývoj a jeho vplyv na podnikové procesy ... 140
5.3.2 Informačné a komunikačné technológie a ich vplyv na podnikové procesy ... 141
5.3.3 Štvrtá priemyselná revolúcia ... 145

6 ĽUDSKÝ POTENCIÁL A ZNALOSTI AKO ROZHODUJÚCI ZDROJ ÚSPEŠNOSTI PODNIKOV ... 149

6.1 Zamestnanci a manažéri ako zdroj kvantitatívneho rastu podniku ... 149
6.1.1 Podnikanie jednotlivcov a jeho trendy na Slovensku ... 149
6.1.2 Úloha a dôležitosť zamestnancov v podniku ... 151
6.1.3 Dôležitosť manažérov z hľadiska životného cyklu podniku ... 153
6.2 Mechanizácia a automatizácia podporovaná ekonomickým myslením ... 159
6.2.1 Mechanizácia – jej podstata, súvislosti a dôsledky ... 159
6.2.2 Ekonomické dôsledky zavádzania mechanizácie v podnikoch ... 160
6.2.3 Automatizácia – jej podstata, súvislosti a dôsledky ... 162
6.3 Vedomosti a schopnosti ako dôležitý zdroj konkurencieschopnosti ... 165
6.3.1 Vedomosti ako konkurenčná výhoda a cesta k úspešnosti podnikov ... 165
6.3.2 Vedomostný manažment a intelektuálny kapitál ... 166
6.3.3 Ľudia, vedomosti a intelektuálny kapitál ako základ dlhodobých úspechov ... 168

7 INTERNÉ A EXTERNÉ ZDROJE KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKU ... 173

7.1 Tradičné interné zdroje konkurencieschopnosti podniku ... 173
7.1.1 Finančné analýzy ako nástroj na odhaľovanie interných rezerv podniku ... 174
7.1.2 Analýzy založené na štatistickom porovnávaní s priemermi v odvetví ... 178
7.1.3 Analýzy založené na medzipodnikovom porovnávaní ... 178
7.2 Externé zdroje konkurencieschopnosti podniku ... 181
7.2.1 Externé zdroje konkurencieschopnosti v odvetví, v ktorom podnik pôsobí 182
7.2.2 Externé zdroje konkurencieschopnosti v širšie vnímanom mikroprostredí 186
7.2.3 Externé zdroje konkurencieschopnosti v makroprostredí ... 187
7.3 SWOT analýza ako súčasť analýz externého a interného prostredia ... 191
7.3.1 Podstata SWOT analýzy ako analyticko-syntetickej techniky ... 191
7.3.2 Základné konkurenčné stratégie, ktoré naznačuje SWOT analýza ... 193
7.3.3 Porovnávanie pozície podniku s pozíciami jeho konkurentov ... 195

8 PODNIKATEĽSKÉ MODELY AKO INŠPIRUJÚCE VZORY PRE PODNIKATEĽOV ... 198

8.1 Podstata podnikateľských modelov a zmysel ich uplatňovania ... 198
8.1.1 Podnikateľský model, pojem a jeho vymedzenie ... 198
8.1.2 Jednoduché podnikateľské modely ... 200
8.1.3 Jednoduché podnikateľské modely začínajúcich a úspešných podnikov ... 203
8.2 Komplexnejšie podnikateľské modely s viacrozmernými pohľadmi ... 207
8.2.1 Podstata komplexnejších podnikateľských modelov ... 207
8.2.2 Inovácie podnikateľských modelov ... 211
8.2.3 Podnikateľský model Canvas ... 212
8.3 Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie ... 220
8.3.1 Čo tvorí podstatu a úlohu podnikateľskej stratégie ... 220
8.3.2 Vzťah medzi podnikateľským modelom a podnikateľskou stratégiou ... 222

9 PODNIKATEĽSKÉ PLÁNY AKO DÔLEŽITÉ NÁSTROJE MANAŽMENTU PODNIKU ... 227

9.1 Plán ako integrovaná sústava vzájomne zosúladených cieľov ... 227
9.1.1 Plánovanie ako funkcia manažmentu a plánovacia sústava podniku ... 228
9.1.2 Plánovanie ako proces a jeho základné fázy ... 230
9.1.3 Ciele a ich zosúladenie ako ťažisko plánovania ... 231
9.2 Podnikateľský zámer ako prvý plán začínajúceho podnikateľa ... 236
9.2.1 Podstata a dôležitosť podnikateľského zámeru novozakladaného podniku 236
9.2.2 Základné časti podnikateľského zámeru ... 237
9.2.3 Zakladateľský rozpočet novozakladaného podniku ... 238
9.3 Podnikateľský plán, jeho podstata, štruktúra a význam ... 242
9.3.1 Zmysel, význam a postavenie podnikateľského plánu ... 242
9.3.2 Podstata podnikateľského plánu ... 243
9.3.3 Rámcová štruktúra podnikateľského plánu ... 246

10 STARTUPY AKO MOTIVUJÚCE VZORY PRE ZAČÍNAJÚCICH PODNIKATEĽOV ... 252

10.1 Podstata a základné črty koncepcie startupového podnikania ... 252
10.1.1 Základné charakteristiky startupového podnikania ... 252
10.1.2 Startupové podnikanie ako trend v súčasnom svete ... 253
10.1.3 Ako vnímať a uplatňovať koncepciu startupu pri zakladaní podniku ... 257
10.2 Podpora startupov a startupového podnikania ... 261
10.2.1 Nové formy pri finančnej podpore startupov ... 261
10.2.2 Nefinančné spôsoby podpory startupového podnikania ... 262
10.2.3 Aktuálne opatrenia na podporu startupov na Slovensku ... 264
10.3 Inšpirujúci podnikateľský príbeh EMARK na povzbudenie a motiváciu začínajúcich podnikateľov ... 267

ZÁVER ... 273

LITERATÚRA ... 274

VECNÝ REGISTER ... 278