

Slabé stránky podnikových systémov, ktoré kladú dôraz na hmotné procesy:

- neúmerný dôraz na procesy súvisiace s hmotnými procesmi môže znamenať podcenenie, resp. obmedzovanie priestoru na podporu ostatných podnikových procesov, ktoré rovnako ako hmotné procesy umožňujú prispievať k tvorbe hodnoty pre zákazníkov a k dosahovaniu ekonomických výsledkov podniku,
- uprednostňovanie rozvojových projektov týkajúcich sa rozširovania kapacít a zdokonaľovania procesov súvisiacich s hmotnými procesmi môže neúmerne odčerpávať finančné zdroje a obmedzovať podporu iných dôležitých rozvojových projektov v podniku,
- vnímanie prevádzky ako ťažiskového procesu v podniku i z hľadiska ľudských zdrojov, z hľadiska vytvárania pracovného prostredia a motivácie pracovníkov môže viesť k relatívnemu podceneniu a nedostatočnému riešeniu problémov ostatných procesov a pracovísk v podniku a v konečnom dôsledku nemusí priviesť k očakávaným výsledkom.

Uprednostňovanie procesov, ktoré úzko súvisia s priebehom hmotných procesov v podniku je pohľad, ktorý bol účinný v minulosti, ale v súčasnosti už nemusí prinášať očakávané výsledky. Preto tí, ktorí inklinujú k uplatňovaniu takéhoto pohľadu v súčasnosti, by v záujme dosahovania udržateľnej úspešnosti mali zvažovať uplatňovanie i ďalších aktuálnejších pohľadov.

1.1.3 POHĽAD NA PODNIK AKO NA SOCIÁLNO-EKONOMICKÝ SYSTÉM

Medzi tradičné pohľady uplatňované v podnikaní, ktoré výrazne ovplyvnili pôsobenie a výkonnosť podnikov patrilo i vnímanie podniku ako sociálneho a ekonomického systému.

Pohľad na podnik ako na sociálny systém v tradičnom chápaní

Charakteristickým znakom podniku vnímaného ako sociálny systém v tradičnom chápaní je pohľad na podnik ako na rodinný podnik. Rodinné podniky ako podniky vedené, usmerňované a kontrolované členmi rodiny patria vo svete medzi tradičné a ešte i v súčasnosti najrozšírenejšie formy podnikania.

Pohľad na podnik ako na sociálny systém v prípade rodinných podnikov nie je iba prejavom toho, že rodinný podnik vytvára pracovné príležitosti predovšetkým pre členov užšie či širšie vnímanej rodiny (t. j. i vzdialenejších členov rodiny). Ešte výraznejším je pohľad na podnik, od ktorého sa neočakávajú prínosy iba pre súčasnú generáciu rodinných príslušníkov, ktorí vedú a kontrolujú činnosť podniku, ale rozhodujúce je pripraviť podnik na odovzdanie nasledujúcej generácii, ktorý je pripravený na dosahovanie udržateľných výsledkov i v budúcnosti.

Tieto pohľady boli v minulosti dominujúce a patrili medzi základné znaky, ktorými sa podnikanie vyznačovalo takmer stáročia. Odovzdávanie podniku z otca na syna a následne na vnukov alebo právnikov bolo bežnou, pomerne silno zakorenenou tradíciou, ktorá súvisela všeobecne s kultúrou, tradíciou a charakteristikou až do stredoveku. Táto tradi-

me a to, čo naopak získavame. Ak nechceme žiť iba zo dňa na deň, tak naše úspory môžu vznikáť iba tak, že vytvoríme viac ako spotrebujeme.

Dôkazy o tom, že mnohí už v dávnej minulosti dokázali vytvárať viac ako bežne spotrebovali, dôkazy o hromadení ich majetku a bohatstva nachádzame už v najstarších zachovaných dokumentoch⁵ alebo nás o tom presvedčajú náleziská, ktoré objavujú archeológovia.

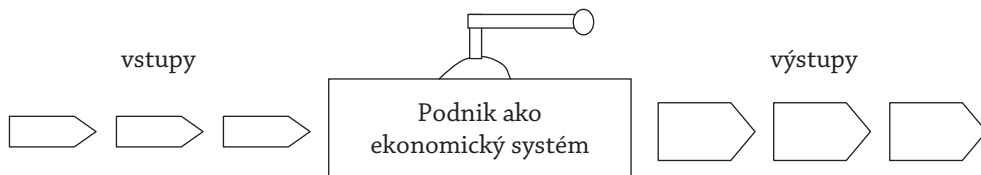
Stopy po ekonomickom myslení nachádzame už v dávnych nomádskych kmeňoch, ktoré boli ochotné so svojimi karavánami prekonávať nesmierne vzdialenosti a odolávať nástrahám nehostinných púští, pretože vedeli, že dopravený tovar bude mať pre iných veľkú hodnotu.

Podnikatelia však v minulosti v rámci ekonomického myslenia neboli vedení iba túžbou po výnosoch a ziskoch, ale uvedomovali si i obmedzenosť svojich zdrojov. Preto v rámci ekonomického myslenia zaujímali významné miesto otázky hospodárnosti pri vynakladaní zdrojov a prostriedkov, ich efektívneho využívania, ale i zvažovania rizík, ktoré súvisia s podnikaním.

Toto všetko už zohľadňoval i R. Cantillon, keď vymedzoval pojem *entrepreneur* (podnikateľ). Tvrdil, že podnikateľ je ten, ktorý zvažuje, čo nakúpi, pretože už vopred musí predvídať, akú hodnotu bude ponúkať a čo získa za ponúkané hodnoty v rámci výmeny. Podnikateľ musí zvažovať najmä riziká, a to nielen pri ponuke svojich produktov na trhu, ale už pri nákupe vstupov, ako i pri vytváraní podmienok na zabezpečenie priebehu svojho transformačného procesu. Musí zvažovať, aké kapacity vybuduje, aké technológie nakúpi a nainštaluje, akých zamestnancov príjme a ako ich bude motivovať a pod. Toto všetko, čo sa zdá na prvý pohľad, že sú otázky skôr technického alebo sociálneho charakteru, dotýkajú sa v konečnom dôsledku ekonómie a do ich riešenia treba zapojiť ekonomické myslenie.

Pohľad na podnik ako na ekonomický systém v tradičnom chápaní

Pri pohľade na podnik ako na ekonomický systém si ho možno v prvom momente predstaviť ako čarovný mlynček alebo mašinku, pomocou ktorej je možné vytvárať výnosy a dosahovať zisky (obr. 1.3).



Obr. 1.3 **Podnik ako ekonomický systém charakteru čiernej skrinky**

Zdroj: Vlastné spracovanie.

⁵ ZAMAROVSKÝ, V. 1975. *Epos o Gilgamešovi*. Bratislava : Tatran, 1975.

Preto treba takýchto ľudí získavať, vzdelávať, pomáhať im zdokonaľovať sa, ale kvalitných a schopných ľudí udržať v podniku a vhodne ich motivovať. Ľudské zdroje sú nespochybniteľne jedným z rozhodujúcich kritických faktorov úspešnosti podnikov.

1.3.2 UČENIE A ZDOKONAĽOVANIE ĽUDSKÝCH SCHOPNOSTÍ

„Mňa život naučil, že sa mám učiť!“

Johannes R. Becher

Často sa stretávame s tvrdením, že človek sa musí narodiť so schopnosťami podnikat' a s podnikateľským myslením, rovnako ako aj so schopnosťami pre výkon rôznych činností v rámci podniku. Pre činnosti marketingu, informatiky, výskumu a vývoja alebo rôzne manažérske pozície treba hľadať talenty a vytvárať priestor na ich realizáciu.

Ľudia sa rodia s určitými predpokladmi. Sú to však iba predpoklady. Ak chce byť niekto hudobným virtuózom, mal by mať hudobné vzdelanie. Ak chce byť niekto vrcholovým športovcom, mal by sa držať rád trénerov. Okrem toho by však mal i niekoľko hodín denne trénovať.

V podnikaní je to podobné. Nie je dôležité byť dokonalý už na začiatku, ale je potrebné začať a stále sa zdokonaľovať, vzdelávať sa, získavať nové vedomosti, nadobúdať nové skúsenosti a overovať si svoje stanoviská a riešenia.

Podnikatelia a manažéri podnikov stoja z tohto pohľadu ešte pred náročnejšími úlohami. Úspešnosť ich podniku je závislá od konkurencieschopnosti podniku, ktorá je závislá od úrovne podnikových procesov a tieto procesy sú závislé od kvality a schopností ľudí. Mnohí podnikatelia a manažéri tieto vzťahy a súvislosti, ktoré sme už naznačili v predchádzajúcej časti, rešpektujú a uznávajú, ale aj zostávajú na úrovni tohto stanoviska. Vzdelávanie, zdokonaľovanie schopností, rozvoj osobnosti svojich zamestnancov ponechávajú na nich samotných, vnímajú ich ako vec každého jednotlivca.

Viacerí z podnikateľov a manažérov podnikov pravdepodobne zastávajú názor, že v súčasnosti naše podniky pôsobia v konkurenčnom prostredí, že pri relatívne vysokej nezamestnanosti je v ich okolí trh práce s prebytkom ponuky. V súčasnosti však predstava, že vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je záležitosťou týkajúcou sa iba samotných zamestnancov je už asi dávno prekonaná.

Vnútoraná motivácia každého zamestnanca po svojom vzdelávaní a osobnom rozvoji je prirodzene očakávaná a potrebná, ale nie je zvyčajne postačujúca. Podnik v rámci personálnych činností robí nábor, vyberá a prijíma zamestnancov, rozmiestňuje ich na potrebné pracovné pozície, zadáva im úlohy a motivuje ich k vysokým výkonom. V súčasnom období, v ktorom ustavične prebieha množstvo zmien vyžadujúcich si vhodne sa v nich orientovať, vhodne na ne reagovať, pripravovať a realizovať rôzne nové riešenia, sa vyžaduje, aby podnik mal zamestnaných ľudí pripravených na tieto zmeny v prostredí, vybavených potrebnými vedomosťami, skúsenosťami a zručnosťami. Za proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov zodpovedá podnikateľ a jeho manažéri. Ich zodpovednosť vyplý-

2.3 PRAVIDLÁ PODNIKANIA ZAKOTVENÉ V LEGISLATÍVE

„Podnikanie je činnosť, ktorá je usmerňovaná jasnými pravidlami, ktoré sa stále menia.“

Podnikanie je činnosť, ktorá oddávna vyžaduje od ľudí tvorivosť a inovatívnosť, a tým i priestor na ich uplatňovanie. Pravidlá sú v tomto smere vnímané ako obmedzujúce, a preto u podnikateľov nie sú veľmi obľúbené. Na druhej strane i samotní podnikatelia sú radi, ak ostatní vykonávajú túto činnosť podľa vopred stanovených pravidiel, v rámci ktorých môže prebiehať súťaž za jasne vymedzených podmienok.

2.3.1 PRAVIDLÁ PODNIKANIA FORMOVANÉ POTREBAMI A SKÚSENOŠŤAMI

„Keby na svete vládla láska, nepotrebovali by sme zákony.“
Aristoteles

Ťažko je hľadať stopy po tom, kedy si ľudia začali vytvárať pravidlá a vymedzovať priestor na svoje činnosti. Zo začiatku to boli určite nepísané pravidlá a možno ani slovné detailne nevy vymedzované. V prvom diele tejto knihy sme sa vracali až ku koreňom podnikania, kde sme sa stretali s prvými náznakmi pravidiel.

Základom podnikania je delba práce a výmena. Práve výmena ako prvá potrebovala určité pravidlá. Zo začiatku to bolo najmä vymedzenie toho, čo by malo byť prostriedkom výmeny a slúžiť ako ekvivalent hodnôt. Mark Pagel¹⁶ napr. píše o nedávno objavených náleziskách v Oued Djebbana (v súčasnom severnom Alžírsku), kde archeológovia objavili stopy po obchodníkoch, ktorí už pred viac ako 12 000 rokmi využívali ako výmenný artikel mušle, ktoré našli i vo viac ako 200 kilometrov vzdialenom vnútrozemí. Určiť niečo ako všeobecne uznávaný výmenný artikel bolo určite dôležité pravidlo, ktoré podporilo rozvoj podnikania.

Obchod a podnikanie vyžadovali zaznamenávanie a evidovanie dosahovaných výkonov, prípadne stavu zásob. Vznik písma, predovšetkým najprv v podobe klinového písma bolo asi podnietené potrebami výmeny a obchodu. Svedčia o tom prvé písomné záznamy, ktoré sa týkali predovšetkým stavov zásob a ich pohybov. Rovnako i pri piktografickom alebo hieroglyfickom písme vidíme množstvo záznamov, ktoré sa týkali práve výmeny a obchodu, a tým i podnikania. Podnikanie vyžadovalo už od svojich začiatkov mať prehľad o stave zásob a dosiahnutých výkonoch, a preto medzi prvé pravidlá, ktoré boli zavádzané v rámci podnikania boli pravidlá zaznamenávania a prehľadnosti v týchto aktivitách.

¹⁶ PAGEL, M. D. 2013. *Wired for Culture: Origins of the Human Social Mind Paperback*, New York : W. W. Norton&Company, 2013.

žiť podniku počas niekoľkých rokov (t. j. investícia do strojov a zariadení s dlhšou dobou životnosti nie je nákladom ale výdavkom).

Z toho vyplýva, že náklady vznikajú v okamihu spotreby vstupov, zatiaľ čo výdavky vznikajú v okamihu uhradenia faktúry za tieto obstarané vstupy.

Ďalšími veličinami, od ktorých odvodzujeme dosahované finančné výsledky podniku, sú tržby a výnosy. Tieto ukazovatele je nutné odlišovať od ukazovateľa príjmy podniku. V tejto súvislosti je vhodné ešte ujasniť i pojem výkony.

Výkony ako ekonomický pojem predstavuje v svojej podstate dosahované výstupy chápané skôr v hmotných ako peňažných jednotkách. Výkony vyjadrujú buď vo všeobecnej rovine dosahované kvantitatívne výsledky podniku, alebo sa uvádzajú v počte kusov alebo iných jednotiek, pomocou ktorých možno merať kvantitatívne výstupy podniku.

Výnosy sú všeobecný pojem pre vyjadrenie výkonov podniku v peňažnom vyjadrení.

Tržby sú výnosy, ktoré sú dosahované z predaja výrobkov, služieb alebo tovarov,

Výnosy podniku sú finančno-ekonomický ukazovateľ, ktorý je zisťovaný pomocou presne vymedzenej metodiky účtovníctva. V rámci nich rozlišujeme:

- tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb,
- tržby z predaja tovaru (nakúpeného a bezprostredne predaného tovaru bez ďalších úprav),
- výnosy z predaja dlhodobého majetku a materiálov (z odpredaja nepotrebných strojov a zariadení, z odpredaja nepotrebného materiálu, z predaja budov a pozemkov a pod.),
- výnosy z finančných investícií (z odpredaja cenných papierov – akcií, dlhopisov a pod.),
- ostatné výnosy (z mimoriadnej činnosti ako náhrady za škody a pod.).

Podobne ako v prípade nákladov i výnosy sú dôležitý ukazovateľ, ktorý slúži na výpočet dane z príjmov podnikateľských subjektov. Z toho dôvodu je ich sledovanie a zachytávanie presne vymedzené legislatívnymi pravidlami, konkrétne platným zákonom o účtovníctve. Platné legislatívne pravidlá presne vymedzujú, čo možno započítavať a čo presne patrí do výnosov podniku. Do výnosov podniku napr. zaraďujeme predané výrobky a služby, ktoré zákazník prevzal spolu s vystavenou faktúrou, a to i v prípade, že táto faktúra ešte nebola uhradená. Iný pohľad na výkony podniku predstavuje ukazovateľ príjmy podniku.

Príjmy sú ukazovateľom, ktorý sa týka prílivu peňazí do podniku v súvislosti s peňažným tokom podniku. Do príjmov zahrňame napr. peniaze, ktoré prišli na náš účet od zákazníka (zákazník zaplatil za naše výrobky v tomto mesiaci, pričom tieto výrobky prevzal ešte v minulom období, t. j. ako fakturované výkony sme ich zahrnuli do tržieb už v minulom období).

Z toho vyplýva, že výnosy vznikajú v okamihu predaja produktov (fakturácie) a príjmy vznikajú v súvislosti s prijatými platbami za predané produkty.

Zisk patrí medzi tradičné finančno-ekonomické ukazovatele, ktorý vyjadruje dosahované výsledky podniku a slúži na hodnotenie úspešnosti podniku. Ide v podstate o rozdielový ukazovateľ, ktorý vyjadruje rozdiel medzi výnosmi a nákladmi podniku (obr. 3.4).

Výnosy	
Náklady	ZISK

Obr. 3.4 **Zisk ako rozdielový ukazovateľ**

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Zisk predstavuje súhrnný ekonomický efekt z podnikovej činnosti, ako rozdiel medzi dosahovanými výnosmi a vynaloženými nákladmi. Tento výsledný efekt si však nemôže ponechať podnikateľ sám.

Vytvorený zisk je predmetom **rozdeľovania zisku**:

- Časť zo zisku sa na prvom mieste odvádza do štátneho rozpočtu formou **dane z príjmov**. Preto medzi finančno-ekonomickými ukazovateľmi podniku rozlišujeme:
 - hrubý zisk – **zisk pred zdanením** (ako rozdiel medzi výnosmi a nákladmi),
 - čistý zisk – **zisk po zdanení** (hrubý zisk znížený o daň z príjmov).
- Čistý zisk, resp. zisk po zdanení si môže podnikateľ privlastniť, resp. sa môže rozdeliť medzi spoločníkov či vyplatiť akcionárom formou **dividend**.
- Zvyšná časť sa môže ponechať v podniku ako **nerozdelený zisk**, ktorý slúži ako zdroj financovania rozvoja podniku.

Snaha po úspešnosti nás vedie k hľadaniu spôsobov ako zvyšovať efekty dosahované z podnikovej činnosti, t. j. k hľadaniu spôsobov **ako zvyšovať zisk podniku**. Medzi základné spôsoby, ako zvýšiť zisk podniku, patria:

- znižovanie nákladov,
- zvyšovanie výnosov,
- kombinácia uvedených dvoch predchádzajúcich spôsobov.

3.2.2 ANALÝZA NÁKLADOV A SKÚMANIE FAKTOROV, KTORÉ ICH OVPLYVŇUJÚ

Ak chceme hľadať cesty pre zvyšovanie zisku, je potrebné uskutočniť analýzu faktorov, ktoré výšku zisku ovplyvňujú. Teória k tomu využíva rôzne postupy analýz. Pri analýze nákladov uskutočňujeme skúmanie založené na skúmaní nákladov nasledujúcimi spôsobmi:

- skúmanie pomocou druhového členenia nákladov,
- skúmanie pomocou kalkulačného členenia nákladov,
- skúmanie vývoja nákladov a zisku v závislosti od objemu výkonov,
- prípadne iné, novšie prístupy k skúmaniu nákladov.

- vymedzte si primeraný čas a zvolte vhodné miesto, aby diskusie mohli prebiehať plynule a nerušene, vo vhodnej tvorivej atmosfére,
- vopred pozvaných účastníkov informujte, čo bude predmetom diskusie a aké výsledky od diskusie očakávate,
- vymedzte základné pravidlá pre diskusiu – rešpektovať voľnosť prúdenia myšlienok, nehodnotiť a nezaujímať stanoviská, nechať sa inšpirovať, vyjadrovať sa stručne a jasne a pod.,
- vznikajúce podnety zaznamenávajúte a na záver zosumarizujete zblížujúce sa stanoviská,
- diskusie k vízii môžu pokračovať a nadväzovať na stanoviská z predchádzajúcich stretnutí,
- vzhľadom na závažnosť a dôležitosť vplyvu vízie na budúcnosť a budúce pôsobenie firmy, nie je nutné jej formulovanie urýchľovať, ale ani jej tvorbu podceňovať alebo odkladať.

K. Kearns³³ naznačuje niekoľko dôležitých zásad, ktoré je vhodné uplatňovať pri vytváraní vízií. Medzi nimi najmä:

1. Vytvorte si víziu, pretože ju chcete a nie preto, že vízie majú iní.
2. Ak vaša doterajšia vízia už nepôsobí a nepredstavuje pre vás inšpiráciu, zmeňte ju.
3. Čím je vízia jednoduchšia, tým je zrozumiteľnejšia, ľahšie zapamätateľná a účinnejšia.
4. Vízia by mala byť prekvapujúca a nadčasová, ale splniteľná.
5. Víziu nestačí vytvoriť, ale je potrebné jej i veriť.
6. Nebojte sa ukázať, že svojej vízii veríte. Povzbudíte tým i ostatných k jej splneniu.
7. Realizácia vízií vyžaduje vynakladanie námahy a prinášanie obetí, ale očakávania súvisiace s jej naplnením by mali prevažovať a motivovať.

Vízia by mala byť predovšetkým motivujúca. Tak, ako tvrdil Antoine de SaintExupery: „Ak chceš postaviť loď, nemal by si hneď posielat mužov, aby zohnali drevo a pripravili nástroje, ale najprv musíš u nich vzbudiť túžbu po nekonečných dialavách otvoreného mora“.

Tak, ako hovorí stará ľudová múdrosť: „Musím je veľký pán, ale chcem je ešte väčší“. Vízie nie sú nástroje autoritatívneho charakteru, ale napriek tomu, môžu slúžiť ako silný hnací motor, založený na pôsobení motivačného náboja. Tí čo vízii podľahnú, ťažko sa zbavujú závislosti od nej. Prekonať ju môže iba iná, novšia vízia.

Vízie, ktorými sa podniky prezentujú nielen smerom do vnútra podniku (k manažérom a zamestnancom), ale často i smerom k ostatným subjektom v externom prostredí (zákazníkom, dodávateľom, bankám, mestám a iným subjektom) sú často ambiciózne a zameralé skôr na dosahovanie svojich individuálnych úspechov. Často sa pri prezentácii firiem na internete stretávame s víziami typu „Chceme sa stať najlepšou firmou v našom odbore.“, „Chceme sa stať lídrom na trhu.“, „Chceme sa stať inovačným lídrom v odbore.“ a pod.

Mnohé z úspešných firiem popri tom zakladali svoj úspech na základe konkrétnych stanovených vízií, napr.:

- Našou víziou je obuť pol republiky s topánkami za 29 korún (Baťa).

³³ KEARNS, K. P. 2000. *Private Sector Strategies for Social Sector Success: The Guide to Strategy and Planning for Public and Nonprofit Organizations*. New York : John Wiley & Sons, 2000.

Štandardná cena		Nadpriemerný zisk		Zvýšená cena
Priemerný zisk		Nadpriemerný zisk		Zvýšené náklady
Priemerné náklady		Najnižšie náklady		
Priemerný podnik		Nákladový vodca		Diferencovaný podnik

Obr. 4.4 Uplatnenie stratégie diferenciácie

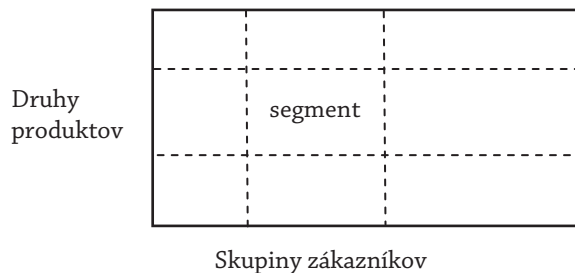
Zdroj: PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z. – PAPULA, J. 2014. *Konkurenčné stratégie, tradičné prístupy vs. nové pohľady a techniky*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014, s. 62.

sa podnikateľský subjekt uplatňujúci stratégiu diferenciácie mal snažiť o dosiahnutie pozície inovačného lídra (vodcu) v odvetví;

- diferenciácia je zvyčajne sprevádzaná zvyšovaním nákladov, ktoré súvisia so zabudovaním nových prvkov, nových parametrov a nových riešení. Dôležité je uvedomiť si, že nie každá inovácia zaujme zákazníkov natoľko, že budú ochotní zaplatiť za ponúkaný inovovaný produkt vyššiu, nadštandardnú cenu. Inovované produkty sú často vybavené funkčnými vlastnosťami alebo parametrami, ktoré zákazníci nepožadujú, a preto nie sú ochotní za danú inováciu zaplatiť vyššiu cenu.

C. Stratégia focus

Stratégie focus (sústredenia sa) uplatňujú podnikateľské subjekty, ktoré sa rozhodli, že nebudú pôsobiť na celom trhu, ale sústreďujú sa iba na určitý segment trhu, ktorý je vymedzený iba určitými druhmi produktov a určitou skupinou zákazníkov (obr. 4.5).



Obr. 4.5 Uplatnenie stratégie focus

Zdroj: PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z. – PAPULA, J. 2014. *Konkurenčné stratégie, tradičné prístupy vs. nové pohľady a techniky*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014, s. 63.

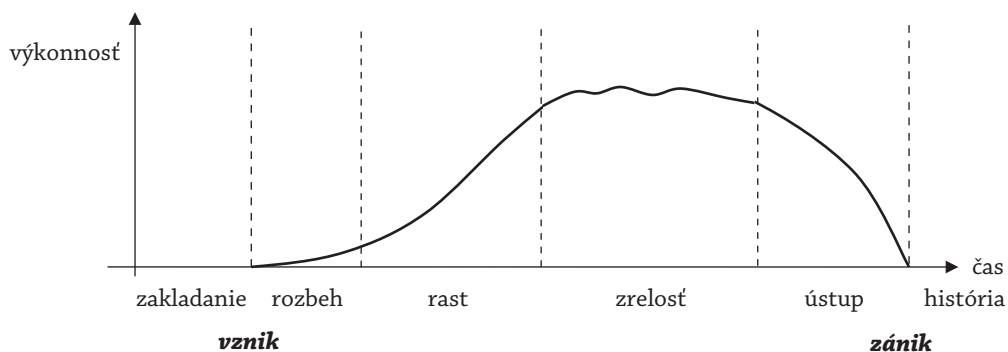
5.1.1 ZAKLADANIE AKO PRVÁ FÁZA ŽIVOTNÉHO CYKLU PODNIKU

Otázka základných fáz životného cyklu je zaujímavá nielen pri spätnom pohľade na doterajší vývoj podniku. Už pri zakladaní podniku treba uvažovať nielen o tom, aby podnik vznikol a bol, ale dôležité je pripraviť ho tak, aby bol funkčný, rozvíjal sa a dlhodobo pôsobil. Preto je dôležité už pri jeho zakladaní uvažovať o budúcich fázach jeho životného cyklu a pripraviť podnik na dlhodobé pôsobenie.

Spätný pohľad na minulosť a na predchádzajúce fázy životného cyklu a na ich hodnotenie, t. j. pohľad, ktorý uplatňujú historici a analytici, sa môže opierať o fakty a realitu. Pohľad smerom do budúcnosti je však pohľadom skôr iba do virtuálneho sveta, čo je oveľa náročnejšie a vyžaduje si uplatnenie vedomostí, skúseností a podnikateľského myslenia. Z toho dôvodu práve pri zakladaní podniku treba venovať veľkú pozornosť zamysleniu sa nad budúcnosťou a príprave podniku na budúcnosť.

Základné fázy životného cyklu podniku

Životná cesta podniku začína už v jeho prípravnej fáze, v ktorej podnik nadobúda iba virtuálnu podobu. Svoju konkrétnu podobu nadobúda až v čase vzniku, od ktorého začínajú plynúť jeho reálne fázy životného cyklu. Podnik sa postupne vyvíja, rastie a dozrieva. Vo fáze zrelosti môžu podnik sprevádzať vzostupy i pády, ale realitou je často i ústup a zánik podniku. Tieto záverečné fázy z časového hľadiska je pri zakladaní podniku zvyčajne predčasné predikovať, ale treba s nimi počítať (obr. 5.1).



Obr. 5.1 **Fázy životného cyklu podniku**

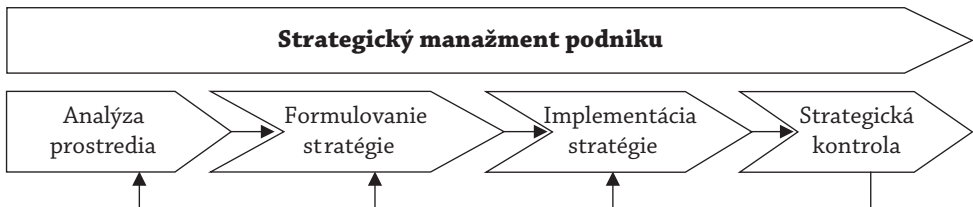
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Každá z fáz životného cyklu podniku má svoje špecifiká i svoje čaro. Život podniku má mnoho spoločného so životom človeka. Krásnym je detstvo a rovnako i dospievanie. Zrelosť je čas, keď možno žiť už naplno a plniť si svoje poslanie. Starnutie má takisto svoje čaro. Pripomína roky mladosti, ale skôr už v zrkadlovej podobe. Zostalo menej síl, ale sme bohatší o poznanie a skúsenosti. Aj na ukončený život človeka môžu zostať pekné spo-

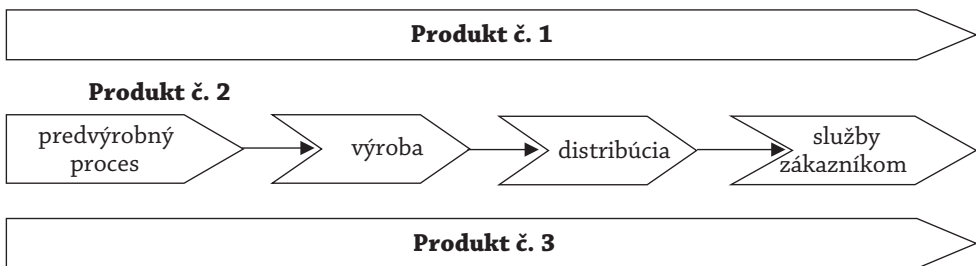
Procesný manažment nie je nástroj, ktorý by slúžil iba na zdokonaľovanie operatívneho manažmentu v podniku. Je to dôležitý nástroj, ktorý môže výrazne ovplyvniť výkonnosť a úspešnosť podniku ako celku. Z toho dôvodu pri zavádzaní procesného manažmentu je dôležité jeho prepojenie na strategický manažment podniku, predovšetkým v rámci zdokonaľovania riadiacich procesov.

Zobrazenie podnikových procesov pomocou procesného modelu, ktorý vychádza z identifikácie základného rozdelenia procesov na riadiace, hlavné a podporné procesy znázorňuje obr. 6.9.

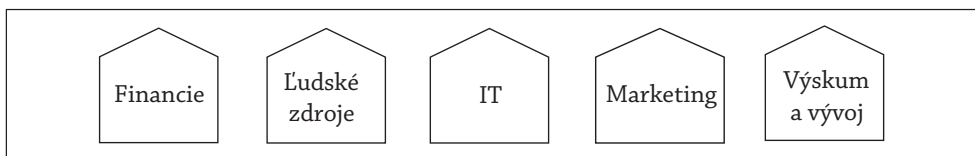
Riadiace procesy



Hlavné procesy



Podporné procesy



Obr. 6.9 **Všeobecný pohľad na procesný model podniku**

Zdroj: PAPULOVÁ, Z. – PAPULA, J. – OBORILOVÁ, A. 2014. *Procesný manažment: ucelený pohľad na koncepciu procesného manažmentu*. Bratislava : Kartprint, 2014, s. 83.

Procesný manažment sa tak popri strategickom manažmente stáva dôležitou súčasťou nových trendov v teórii i praxi manažmentu podnikov.