

Podnikanie a zamestnanie na Slovensku

4

ZÁKLADY PODNIKANIA:

- » štart a príprava na podnikanie
- » plánovanie, marketing, personalistika
- » účtovníctvo
- » podnikateľský plán
- » finančná analýza, finančné výkazy
- » komunikačné zručnosti



ZÁKLADY PODNIKANIA

Podnikanie a zamestnanie na Slovensku (4)

Základy podnikania

Komapol, s. r. o.
Bratislava 2010

Podnikanie a zamestnanie na Slovensku (4)

Základy podnikania

© **Komapol, s. r. o.**, Bratislava 2010

ISBN 978-80-969121-8-6

Obsah

1. Príprava podnikania	5
1.1 Vlastné podnikanie.....	5
1.2 Plánovanie...☒	8
1.3 Vlastný marketing.....	13
1.4 Tvorba a kalkulácia cien	14
1.5 Podnikanie a zamestnanie	20
1.6 Finančné zdroje a ich riadenie	23
1.7 Základy daňovej problematiky.....	27
1.8 Účtovníctvo a druhy účtovných sústav	29
1.9 Živnosť	32
1.10 Právne formy podnikania a založenie podnikania	35
1.11 Franchising ako forma podnikania	38
1.12 Legislatívny rámec podnikania v SR.....	40
1.13 Ekonomický softvér a internet.....	44
1.14 Registračná pokladnica	47
1.15 Automobil a podnikanie	51
2 Podnikateľský plán	55
2.1 Štruktúra podnikateľského plánu	55
2.1.1 Opis firmy.....	56
2.1.2 Manažment.....	56
2.1.3 Produkt alebo služba	57
2.1.4 Marketing.....	57
2.1.5 Výroba	58
2.1.6 Riziká	59
2.1.7 Finančné projekcie.....	59
2.1.8 Zoznam dokladov a príloh	59
2.2 Podnikateľský plán – prípadová štúdia	60
2.3 Bankový úver	64
2.4 Lízing	68
3. Finančné výkazy a rozpočet	72
3.1 Zakladateľský rozpočet.....	72
3.2 Súvaha	76
3.3 Výkaz ziskov a strát.....	79
4. Manažment, marketing a komunikačné zručnosti	82
4.1 Personalistika.....	82
4.1.1 Pracovnoprávne vzťahy v podnikaní	82

4.1.2	Dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru	89
4.2	Ochrana osobných údajov.....	91
4.3	Povinnosti zamestnávateľa / podnikateľa v oblasti sociálneho a zdravotného poistenia	92
4.3.1	Povinnosti v oblasti sociálneho poistenia	93
4.3.2	Povinnosti v oblasti zdravotného poistenia	94
4.4	Marketingový manažment	94
4.5	Manažment ☒	98
4.5.1	Strategický manažment.....	99
4.5.2	Projektový manažment	101
4.5.3	Manažment ľudských zdrojov	103
4.6	Komunikačné zručnosti a asertivita	105
4.6.1	Komunikačné zručnosti	105
4.6.2	Asertivita.....	107
4.7	Riešenie konfliktov a problémov	110

1

1. Príprava podnikania

1.1 Vlastné podnikanie (...ako vymeniť strach z podnikania za príležitosť na seberealizáciu).

Motto: Ako mám začať podnikat', keď je už toľko fungujúcich firiem?

Už ste niekedy zasýpali jamu veľkými kameňmi? Položíte ich niekoľko a jama je zdanlivo plná. Ale ak chcete naozaj vyrovnať terén, treba pridať aj tie menšie, drobné a nakoniec možno aj piesok, alebo zem.

Všetky potreby ľudí nevyplnia len veľké firmy. Medzi záujmami a možnosťami veľkých a stredných firiem je stále veľa miesta, kam sa nezmestia, alebo kam nechcú ísť. To je príležitosť pre malé podnikanie. Medzery a možnosti pre malé kamienky, šikovné ruky a dobré nápady, bez ktorých to nikdy nebude ono.

Vo svete podnikania neplatí len to známe „veľkí požierajú malých“, dnes je viac zrejme, že „rýchli predbiehajú pomalých a prispôsobiví nahrádzujú ťažkopádnych“.

Tak kde začať? Pri peniazoch? Ako čo najrýchlejšie zarobiť čo najviac peňazí, veď o to v podnikaní predsa ide?

Áno, ale nielen o to. Ak zbierate huby, niekedy tie najkrajšie nájdete hneď na okraji lesa. Košík však väčšinou naplníte až po mnohých nachodených kilometroch. Takže sa pozrime, čo vás na tejto ceste čaká!

Krok I.

Najskôr sa skúste spýtať sám seba, čím by ste si chceli zarábať? **Čo robíte rád, čo vás baví, čo vás priam nadchýňa?** Poviete si, že je to zbytočný luxus, stačí keď to „sype“. Nie. Platí, že len to, čo robíte radi, dokážete robiť často a len časté opakovanie vedie k profesionalite. Bez profesionality dlhodobo neudržíte svoje podnikanie. Každé podnikanie prinesie obdobia, keď sa nedarí, keď nezarábate... Ak k tomu ešte pripojíte nechut' k vykonávaniu vašej práce, je to istý koniec. Schopnosť baviť sa a tešiť z podnikania je dôležitejšia, ako sa na prvý pohľad zdá.

Krok II.

Ak už máte jasno v tom, že vám vaše podnikanie spôsobuje potešenie, potom ruku na srdce, je čas položiť si druhú otázku: **Dokážem si takto naozaj zarobiť?** Je pre tento produkt / službu v mojom okolí TRH? Budú to ľudia chcieť a budú chcieť za to aj platiť? Dnes, zajtra aj o rok? Pri hľadaní TRHu nestačí zistenie, že ľudia chcú a potrebujú, musia na to mať peniaze a vôľu zaplatiť. Poznáte, kto vo vašom okolí už podobnú činnosť robí? A viete, ako sa mu darí? Toto už je marketingový prieskum. Treba si dobre všímať, prípadne sa zahrať na klienta. Ak k tomu pridáte prehliadku internetu, získate predstavu o priestore pre vás. (Internet Vám preskúma takmer každý šikovnejší stredoškólak, stačí dobre zadať úlohu).

Krok III.

Už začínate tušiť priestor a nastavenú latku pre vaše podnikanie, však? Teraz je čas na tretiu otázku: **Prečo by to mali kupovať odo mňa?** Čo je moja silná stránka, špecialita, výnimočnosť a jedinečnosť?

Mám v tom jasno? Čím sa chcem odlišiť a na čom si dám najviac záležať? Ak dvaja robia to isté, nie je to to isté. Niekedy sa dá preskočiť aj zavedená konkurencia, treba len nájsť, na čom naozaj klientom záleží!

Ak ste prišli až sem, začínate vidieť základné obrisy vášho podnikania.

Písomný plán

Čo teraz? Teraz si svoj plán skúste nakresliť, alebo jednoducho napísať. Nejde o slohovú prácu, ale o rozdelenie vášho podnikania na jednotlivé časti a kroky. Určíte si postup, zistíte, kde ste silný a kde potrebujete pomoc, prípadne ďalšie informácie. Keď máte biznis popísaný, ľahšie pochopíte postupnosť, súvislosti aj náklady spojené s realizáciou jednotlivých krokov. Zistíte, koľko to naozaj stojí a tiež to, že nie všetky náklady (a príjmy) prídu naraz. Tomu sa hovorí cash flow (tok peňazí) a to je vec, ktorú odteraz musíte strážiť.

Zázemie

Ak si ešte stále trúfate, je čas upevniť vašu pozíciu pred štartom. Načo? Veď ste sa už rozhodli ísť do toho?

Inak. Za kým pôjdete, keď sa nebude dariť? Kto to pocíti ako prvý, keď budete smutný, sklamaný a dočasne bez peňazí? Vaša rodina. Manžel, manželka, deti, súrodenci, možno rodičia. Ak ich nezískate pre svoje podnikanie, ak tomu nebudú veriť spolu s Vami, ak nebudú mať z toho (okrem stresu, nezájmu a sťažností...) niečo pekné a pre NICH dôležité, sami „zostrelia“ vaše podnikanie v dobrej viere, že vás zachraňujú! Dajte si tú námahu a venujte čas tomu, že im podrobne vysvetlíte o čo Vám ide, ako to chcete robiť a na čom Vám záleží. Okrem záujmu, môžete získať mnoho dobrých postrehov, nápadov a oponentúru bez strachu, že by Vám zobrali vašu skvelú myšlienku. V takejto debata si Vy sami veľa vecí uvedomíte a spresníte.

Verte, podnikanie je dobré začať tak, že sa udobrite s partnerom a zavenujete sa svojim deťom.

Vytrvalosť

Teraz, keď ste už ukázali karty a zakričali svetu vaše rozhodnutie podnikáť, zavrite sa niekde, kde ste sami a dajte si sľub. Sľub o vytrvalosti. Sľúbte si, že vydržíte aspoň rok, že vydržíte viac ako sto sklamaní, prípadne niekoľko mesiacov v červených číslach. Vytrvalosť je viac ako inteligencia. Je to skutočná esencia podnikania. Nakoniec sa nepočíta, koľkokrát ste padli, ale koľkokrát ste vstali!

Meranie výsledkov

Máte už premyslenú odmenu pre seba? Prvý milión v hotovosti môže trvať dosť dlho. Skúste spolu s realizáciou plánu na podnikanie nájsť pár jednoduchých čísel, ktoré budete sledovať a ktoré Vám povedia, že idete dobrým smerom. Na začiatku to nemusí byť hneď zisk. Možno počet klientov, prejavovaný záujem, výkon na osobu, deň, splnený čiastkový cieľ... Úprimne a dôkladne. Pocity niekedy klamú, skúste ich doplniť číslami. Dôležitejšia než samotné čísla je potreba rozpoznať, ako sa situácia vyvíja, aké má váš biznis smerovanie – trend. Ľahšie potom nájdete odpovede, prípadne ponaučenie. Začiatky podnikania sú neuveriteľne inšpirujúce. Možno sa k nim budete vracieť aj po rokoch.

Sú čísla, ktoré potrebujete pre svoj manažment a sú čísla, ktoré potrebuje vaše účtovníctvo. Prijmite dobré účtovníctvo ako nevyhnutnosť. Ak tomu nerozumiete netrápte sa s tým, dajte si ho viesť. Vaše podnikanie neznamená, že ste odborník na všetko. Sú veci, ktoré neustrážite, ak nie ste profesionál a účtovníctvo k nim patrí. Dobré účty robia priateľov. Sústreďte sa na to podstatné, na samotné podnikanie.

Správny predaj

Podnikanie väčšinou spočíva v predaji. Predávate myšlienku, tovar, službu... Objavte podstatu správneho predaja. Nejde o to, ako vnútiť váš výrobok alebo službu klientovi! Ide o to, ako mu pomôcť vyriešiť jeho problém pomocou vášho výrobku. Schopnosť porozumieť potrebám, túžbam a problémom vašich klientov je teraz pre vaše podnikanie to najpodstatnejšie. Spoznáte, že kvalitný výrobok často nestačí. Ráta sa len to, čo je navyše. Nejedná sa vždy o zľavu, darček, kus navyše ... Dochvilnosť, presnosť, úsmev alebo drobná služba môže rozhodnúť, že sa k Vám klient vráti a odporučí vás aj známym. Spýtajte sa na spokojnosť vašich zákazníkov! Spokojnosť je váš spojenec a dostane k Vám ďalších klientov!

Reklama

Ak klienti o vás nevedia, ako keby ste neexistovali! S obvyklou reklamou v TV, v rádiu, vo „veľkých“ médiách na začiatku nepočítajte. Takáto reklama je veľmi drahá a zbytočne všeobecná. Skúste niečo menej obvyklé, vtipné a hlavne cielené. Musí-

te sa zamyslieť, kto sú vaši potencionálni klienti, čo robia, kam chodia, ako sa správajú a čo si všimajú. Tam im dajte o sebe vedieť. Základnú abecedu by ste mali splniť čo najskôr (miestna inzercia, lokálne noviny, Zlaté stránky, web, označenie prevádzky...).

Reakcia na zmenu

Nečakajte, že budete vedieť všetko o vašom podnikaní pred tým, než sa do toho pustíte. Nie je to možné a veľa vecí vás naučí až život sám. Plávať sa naučíte, len ak sa odvážite vstúpiť do vody.

V podnikaní sa nedá dlho splývať. Musíte plávať ako o život. Hľadať, skúšať, vyhodnocovať a meniť. Nie vždy je najdôležitejšie do bodky naplniť váš prvopočiatočný plán. Aj keď má byť plán čo najpresnejší, nestačí sa ho slepo držať. Skutočné podnikanie a život Vám ukážu oveľa viac. Schopnosť pochopiť zmenenú situáciu a odvodiť z nej následné zdravé kroky je oveľa dôležitejšia. Buďte otvorený a citlivý, svet má pre vás veľa prekvapení.

Odmena

Skutočné podnikanie sa nakoniec nemeria len peniazmi. Aká je cena vašej spokojnosti? Koľko by ste dali za slobodu realizovať váš život podľa svojich predstáv? Ako hodnotné je to, že môžete vstať kedy chcete (alebo oveľa skôr) a nemusíte počúvať dirigovanie vedúceho, ktorého aj tak nemôžete vystáť? Vymeniť neistú istotu v zamestnaní za istú neistotu v podnikaní? Mať to „svoje“, do ktorého Vám „nekecajú“ druhí a tešiť sa z úspechov, ktoré sú naozaj vaše.

Ak vydržíte a vaša záľuba sa stane vašim biznisom, prídu peniaze a s nimi dávka slobody. Nezávislosť, sebarealizácia a sebaúcta. Už vás nemusí nikto chváliť. Nepotrebujete to. Viete, že ste to dokázali. Spravili ste rozhodnutie a žijete svoj život. Nie je to ľahké, ale stojí to za to! Život nenaplníme sťažnosťami na zlých zamestnávateľov, politikov, ceny..., ale odvahou prijať zaň zodpovednosť!

1.2 Plánovanie

Prečo plánovať?

Podnikanie sa po určitom čase stáva pre podnikateľa jeho životnou cestou. Spomínate si, ako to všetko začalo? Na začiatku bol nápad, myšlienka, tušenie alebo ste si jednoducho povedali, že to skúsime. **Všetko začína myšlienkou v hlave.** Sami najlepšie viete, ako ďaleko je od myšlienky k realite. Veci sa nedejú náhodne a podnikanie určite nie je o náhodách. Samozrejme treba mať kúsok šťastia, ale predovšetkým treba jasne vedieť, čo chcete a ako to chcete dosiahnuť. V tom úspešnom prípade sa vám podarí vaše myšlienky, nápady a vízie dostať do reality a vy uvidíte jasné výsledky vašej práce.

Podnikanie sa dá prirovnať k cestovaniu. Čo bolo pri cestovaní podľa vás najdôležitejšie? Samozrejme cieľ – vedieť, kam ideme. Bez toho, aby ste vedeli, kam sa chcete dostať, tak sa určite nikam nedostanete. Alebo sa dostanete niekam, kam ste sa vôbec dostať nechceli. To isté platí aj pre podnikanie. V prvom rade musím vedieť, čo je mojím cieľom – čo chcem dosiahnuť. Ľahko sa to povie, ťažšie však zrealizuje. Tak isto pri cestovaní – keď viem, kam chcem ísť, až potom môžem začať rozmyšľať, ako sa tam dostanem. Veľakrát to nie je vôbec jednoduché. Pokiaľ máte mapu, poznáte krajinu, prostredie, tak sa dokážete na vašej ceste dobre orientovať. Viete si predstaviť cestu naprieč Saharou bez kompasu, dnes GPS navigácie, mapy a dobrého výstroja? Každý by potreboval jasný plán cesty, aby vedel, čo na ňu potrebuje, ako bude prebiehať a kedy dorazí do cieľa. V podnikaní to nie je inak. Ten, kto sa chce pustiť do podnikania bez dostatočnej prípravy, zabezpečenia potrebných zdrojov a najmä cieľa, ktorý chce dosiahnuť, by mohol veľmi rýchlo skončiť ako zablúdenec na púšti. Presne tak isto ako každá cesta vyžaduje jasný plán, tak isto aj podnikateľ potrebuje plánovať svoju podnikateľskú činnosť.

Mnoho ľudí rado hovorí, že ja nemám čas plánovať, pretože ja musím pracovať. **To je najväčší omyl**, ktorého sa dopúšťajú a realita ich veľakrát jasne presvedčí, že bez dobrého plánu to nejde. Dokázali by ste ísť na dovolenku bez toho, aby ste si kúpili letenku, natankovali benzín do vášho auta alebo si zbalili veci, ktoré na dovolenke budete potrebovať? A neurobili by ste to len preto, že nemáte na to čas a „plánovanie“ dovolenky by ste brali ako stratu času? Určite nie. Následky neplánovania by ste veľmi rýchlo pocítili. Ešte väčšie následky neplánovania sa môžu prejaviť v podnikateľskej činnosti. Čo nám teda môže plánovanie priniesť?

Dobrý plán

Dobrý plán je základ každej činnosti. A dobrá činnosť je základ každého podnikania alebo úspechu. Keď sa vydávate na cestu podnikania, potrebujete mať pripravený plán vašej činnosti. Základ spočíva v rozhodnutí, v akej oblasti chcete podnikáť. Od tohto rozhodnutia sa odvíja sled ďalších aktivít a rozhodnutí.

Na plánovanie vášho podnikania sa môžete pozrieť z rôznych pohľadov. Veľa záleží na vašej **individuálnej situácii**. Svoju úlohu tu hrajú aj vaše skúsenosti a odborné znalosti. Pokiaľ sa v odbore, v ktorom chcete podnikáť pohybuje celý svoj život, bude pre vás veľmi jednoduché postaviť funkčné plány pre vaše podnikanie. Na druhej strane, pokiaľ sa púšťate do oblastí, v ktorých nemáte príliš veľké skúsenosti, je veľmi dôležité a kľúčové, aby ste postupovali podľa vopred vypracovaného plánu. Nie je nič horšie, ako sa bezhlavo pustiť do nejakej činnosti a až po jej rozbehnutí si začať uvedomovať, čo všetko ste si mali pripraviť a zabezpečiť vopred.

Tvorbe podnikateľského plánu sa venujeme v samostatnej kapitole. Tu sa chceme pozrieť na to, prečo by ste mali byť ochotní investovať svoj čas, úsilie a energiu do prípravy kvalitných plánov. Je dobré si uvedomiť, že ako podnikateľ rozhodujete o svojom osude sám. Tu nie je žiadny šéf a jeho príkazy, zákazy a po-

dobne. Tu ste vy a vaše rozhodnutia. Vaše rozhodnutia by mali vychádzať z dobre premyslených krokov. Dobré plánovanie nie je vašou povinnosťou, ani vám to zákon neprikazuje – dobré plánovanie je vašim osobným rozhodnutím podporiť svoj úspech v podnikateľskej činnosti.

Čo plánujeme

V prvom rade je dôležité stanoviť si cieľ vášho podnikania. Rozmýšľať o plánovaní bez cieľa je ako sadnúť si do auta a nechať si odmontovať volant. Nikam sa nedostanete. Vaše ciele v podnikaní budú vychádzať z vašich vlastných rozhodnutí a z podmienok, v ktorých sa nachádzate.

Bez cieľa to nejde

Najskôr sa pozrime na to, čo by ste chceli dosiahnuť. Máte predstavu, koľko chcete zarábať mesačne, koľko chcete mať ušetrených financií na účte? Ak nie, tak sa nad tým zamyslite. Pokiaľ v tom máte jasno, tak si stanovte **termín**, do ktorého chcete dosiahnuť váš cieľ. Alebo ste na druhej strane tlačení vašimi podmienkami, v ktorých žijete a tie hovoria jasnou rečou o vašich finančných potrebách.

Iný pohľad vám poskytne **cieľ vašej firmy**. Chcete mať určitý podiel na trhu, počet zákazníkov, odberateľov a pod. Alebo je vašim cieľom poskytovať určitú úroveň služieb, ich kvalitu, množstvo a pod. Cieľ je nutné si stanoviť jasne a presne. Stanovte si ho tak, by ste v každej chvíli vedeli povedať, či už ste ho splnili alebo nie. A ak ste ho nespĺnili, chcete byť schopní vyhodnotiť ako ďaleko ste sa v jeho plnení dostali.

Požiadavky na cieľ

Váš cieľ by mal byť v prvom rade konkrétny. Cieľom vašej dovolenky asi nebude ísť k moru do Grécka, ale konkrétne mesto, konkrétny hotel. Takisto aj váš cieľ musí byť jednoznačný a špecifický. Stanovte si ho tak, aby ste vždy vedeli jasne určiť, kam vaše podnikanie smeruje, čo konkrétne chcete dosiahnuť. Ďalšou charakteristikou vášho cieľa by mala byť jeho **merateľnosť**. Pretože len to, čo vieme zmerať – vieme aj kontrolovať. A bez kontroly sa v podnikaní nikam nedostanete. Keď sa vydáte autom na neznámu 1000 km cestu, tak si vašu GPS navigáciu nezapnete až po prejdení 900 km, ale zapnete si ju hneď pri štarte, aby ste mali istotu, že idete správnym smerom. Vaším meraním v podnikaní bude mnoho ukazovateľov – veľkosť trhu, výška zisku, výška nákladov, úspešnosť reklamnej kampane, počet nových zákazníkov, počet dodávateľov, dosiahnutá kvalita a podobne.

Stanovujte si **reálne ciele**. Cieľ, za ktorým idete a ktorému podriadite svoj život, musí byť dosiahnuteľný. Inak pri prvých prekážkach zistíte, že neviete ako ďalej a postupne začnete všetko vzdávať. Pripravte sa na **prekážky**. Ľahšie ich dokážete prekonať, pokiaľ viete, že máte šancu svoje ciele dosiahnuť. Vaše ciele by mali byť reálne a dosiahnuteľné. Vy sami im musíte uveriť. Nikto nebude vášmu podnikaniu

veriť za vás. Ste to vy, kto rozhoduje o úspechu alebo neúspechu. Ak sa sami s vašimi cieľmi stotožníte, máte dôležité rozhodnutia úspešne dosiahnuté.

V ďalšom kroku je nutné preveriť, či váš cieľ viete „**vystopovať**“. Veľmi vám nepomôže, keď budete mať niekoľko tisíc potenciálnych zákazníkov, o ktorých nebudete vedieť a tak im ani nebudete mať možnosť ponúknuť vaše služby alebo výrobky. Od dobre stanoveného cieľa začína váš úspech... a verte alebo nie, aj váš neúspech.

Od cieľa k plánu

Dobre stanovený a definovaný cieľ je prvým krokom k úspechu. Ten ale nestačí. Tak isto ako ani snívať nestačí. Sny a ciele sa začínajú realizovať až vašou činnosťou. Nie bezhlavou, ale dobre premyslenou – naplánovanou. A tu sa dostávame k dôležitému kroku. Potrebujete si postaviť plán, pomocou ktorého vaše ciele zrealizujete. Váš plán musí obsahovať **konkrétne kroky**, akcie a postupy, ako sa k cieľu dostanete. Plán nie je samoučelný. O chvíľu sa pozrieme, na čo nám plán slúži.

Vaše ciele si potrebujete postupne rozdeliť na **menšie časti**. Niekoľkoročné ciele si rozdeľte na ciele dosiahnuteľné behom roka. Ročný cieľ zasa na polročné ciele. Polročné ciele na štvrtročné a tie postupne rozdeľte na ciele mesačné. Pokiaľ teraz pracujete s vašimi cieľmi, tak vidíte, ako sa zrazu zdajú byť reálnejšie a dosiahnuteľnejšie. Čím lepšie si vaše ciele „rozdrobíte“, tým ľahšie si postavíte plán, ako ich dosiahnuť.

V tejto chvíli sa môžete pustiť do tvorby plánov. **Máte dve možnosti**. Buď začnete budovať ročný plán, ktorý postupne skonkretizujete na detailné akcie alebo začnete od detailných krokov a postupne vytvoríte dlhodobý – napr. ročný plán.

Tak či onak, potrebujete si stanoviť akcie, ktoré budete vykonávať dlhodobo. Na ich základe viete povedať, čo bude z týchto akcií a krokov vyplývať. Tým sa dostávate ku krátkodobejším akciám. Pokiaľ by ste mali len krátkodobé akcie, tak vám bude chýbať smer vášho podnikania. Na druhej strane mať len dlhodobé akcie vám nebude stačiť na to, aby ste vedeli, čo máte dennodenne robiť.

Váš plán má byť schopný dať jasnú odpoveď na to, čo budete denne vykonávať, ale zároveň musí prehľadne hovoriť o tom, či vás vaše krátkodobé kroky dovedú k vášmu cieľu. Na základe vášho plánu musíte byť schopný rozhodovať o vašich reálnych krokoch v podnikaní. Všetko, čo urobíte, vás buď priblíži k vášmu cieľu alebo naopak, vás od neho vzdiali.

Akcia realizuje plán

Všetko, čo urobíte, každý váš krok, každé rozhodnutie, to všetko formuje vaše podnikanie. Dôležitou časťou plánu je ich realizácia. Realizácia sa deje cez akcie, ktoré vykonávate. Dobre postavený plán vám pomôže jasne určiť, čo musíte vykonať, aby ste plán splnili. Na druhej strane, ľahko si preveríte, či akcie, kroky a činnosti,

ktoré robíte, smerujú tam, kam potrebujete. Pokiaľ sú v súlade s vaším plánom, viete, že ste na dobrej ceste.

Opäť kontrola?

Nebolo tej kontroly už dosť? Ešte by vás mala otravovať aj vo vlastnom podnikaní? Pri cestovaní vám nebude stačiť mať mapu schovanú v batožine, potrebujete ju z času na čas vytiahnuť a skontrolovať. Pred stratou správneho smeru a cesty vás mapa nezachráni, pokiaľ s ňou nepracujete a pravidelne nesledujete. To isté sa deje aj vo vašom podnikaní. Môžete mať super ciele, perfektné plány, ale pokiaľ ich nebudete pravidelne vyhodnocovať, tak vám nič nepomôžu. Spomínate si ako sme hovorili, že váš cieľ musí byť špecifický a merateľný? Teraz určite viete prečo. Ak viete váš cieľ merať, viete ho aj kontrolovať. To znamená, viete povedať, či sa k nemu približujete alebo nie. Nie je nič horšie ako robiť, robiť a nič nedosiahnuť. Na to slúži kontrola. Tá vám povie, či akcie, ktoré robíte, vás posúvajú vpred a postupne váš plán realizujete alebo nie.

Kontrola musí byť v prvom rade **pravidelná**. Preto vám nestačia len ročné ciele, ale potrebujete ich mať mesačné alebo aj týždenné. Týždenné vyhodnocovanie plnenia plánu a dosahovania cieľov vám ušetrí zbytočné činnosti, ktoré vám neprinášajú želaný efekt. A naopak vám jasne ukáže, ktoré činnosti máte vykonávať aj naďalej, pretože vám vo vašom podnikaní prinášajú výsledky.

Plnenie plánov?

Čo ak plán neplníme podľa našich požiadaviek? Konkrétnosť vášho cieľa vám umožní zistiť a vyhodnotiť ako veľmi sa od plánu odchyľujete. Keď sú rozdiely malé, stále máte šancu dosiahnuť cieľ. Problém však vznikne vtedy, keď odchýlky od plánu presahujú akceptovateľné hranice. Vtedy musíte konať.

Nápravná akcia

Bez konania sa nikam nedostanete. Ale nesprávne konanie a činnosť vám tiež nepomôže. Aktívnu prácou s plánom máte možnosť zistiť, kde nastal problém a rozhodnúť sa, ako ho napraviť. Rozhodnúť sa, čo urobíte ináč, aby ste sa k svojmu cieľu začali opäť približovať. Nápravná akcia môže vzniknúť len správnym vyhodnotením aktuálnej situácie a jej porovnaním s plánom. Bez nápravnej akcie strácate možnosť neustále podporovať plnenie a dosahovanie vašich cieľov.

Pravidelným vyhodnocovaním vašich plánov, ich prípadným upravením podľa meniacich sa trhových podmienok si zabezpečíte to, že vaša činnosť bude smerovať k reálnemu dosahovaniu vašich cieľov.

Na záver budete určite súhlasiť, že plánovanie má v podnikaní svoj význam. Neplánovaním si plánujeme neúspech, avšak plánovaním si plánujeme úspech...

1.3 Vlastný marketing

Motto: **Ak neviem, kam idem, prídem celkom inam!**

Ak začínate svoje podnikanie ako úplne unikátnu myšlienku a oblasť vášho podnikania je nová a doposiaľ nerealizovaná, blahoželáme Vám, ďalej už nečítajte.

Väčšina podnikateľov začína podnikanie, ktoré už existuje a pravdepodobne sa niekde vo vašej blízkosti aj realizuje. Podstatné je, že to, čo sa podobá na vaše podnikanie, je nedostatočné (či do pokrytia potrieb ľudí, alebo v kvalite) a Vy máte schopnosť to urobiť inak, lepšie, lacnejšie, milšie...jednoducho tak, aby to ľudia chceli od vás!

Na začiatku máte pravdepodobne len jednu zásadnú výhodu oproti komukoľvek, kto podnikanie vášho typu v okolí už vykonáva. Prvotné nadšenie a túžbu niečo dokázať! Nové nápady a predsavzatie, že v tom budete naozaj dobrí. Ešte vás neubíjajú staré problémy a rutina. Na to nezabudnite. Ten hlavný motor, ktorý vás dostane ďalej, nie je nikde inde, ako vo vás.

A teraz Vám k tomu pribalíme pár základných rád, ako sa nestratiť v príprave vášho podnikania. Mnohí začali úplne bez akéhokoľvek marketingu. Mali základné skúsenosti a pár vecí už urobili popri zamestnaní. Na väčšinu riešení prišli až popri podnikaní. Prekvapivo to môže fungovať, ...ak priveľa viete dopredu, môžete sa zľaknúť a stratiť „chuť“.

Odvahu a vytrvalosť pri podnikaní nenahradí ani perfektný marketingový plán. Ide však o to, nerobiť zbytočné chyby a nestrácať energiu (a peniaze) tam, kde ste na to mohli byť pripravení.

Predstavíme Vám **dva základné marketingové prístupy** na posúdenie podnikania. **SWOT analýzu a 5P**. Predtým vás chceme naučiť niečo jednoduchšie. Používať slovo „PREČO“ a „AKO“. Tieto slová vás budú sprevádzať celou vašou podnikateľskou kariérou.

Hneď si dajme malú skúšku, 5x každé slovo:

PREČO chcem podnikat?

PREČO by sa mi malo dariť?

PREČO je môj produkt (výrobok, služba..) potrebný?

PREČO ho majú ľudia kupovať odo mňa?

PREČO sa budú ku mne klienti vracaať opakovane?

AKO zistím, kto je moja konkurencia?

AKO porovnáam podobné výrobky, firmy, služby?

AKO začnem?

AKO budem pokračovať?

AKO sa o mne dozvedia potencionálni klienti?

Skúste si dať tieto otázky 20–30x, alebo aj 100x. Spýtajte sa na tie naobvyčajnejšie veci súvisiace s Vami, s vaším podnikaním, produktom... Zistíte, že jednoducho a zrozumiteľne komunikovať najjednoduchšie veci je náramne ťažké! A to je ďalšia vec, ktorú sa treba naučiť hneď na začiatku, neskresľovať, neprikrášľovať a čo najpresnejšie popísať svoju situáciu, výsledky, plány... Presný popis je polovica odpovede!

A teraz sa pozrime na klasický marketing:

SWOT analýza. Táto skratka je zložená zo štyroch anglických slov, ktoré vyjadrujú základné parametre, ktoré by ste mali poznať o sebe a svojom podnikaní:

Silné stránky (V čom som silný, v čom sme silní?)

Slabé stránky (V čom som slabý, čo je naša slabina?)

Príležitosti (Čo nám môže „hrať“ do kariet?)

Hrozby (Čo môže poškodiť, zničiť moje podnikanie?)

Určite si odpovede napíšte na papier! Skúste si tieto otázky položiť v rodine, so spoločníkmi, prípadne zamestnancami. A určite nezaškodí, ak ku každej odpovedi pridáte otázku PREČO to tak je a AKO sa to prejavuje?

5P je päť anglických slov, vystihujúcich základné oblasti, ktoré treba pri podnikaní zvládnuť:

Produkt (Čo chceme predávať?)

Cena (Za čo to chceme predávať?)

Ľudia (S kým to chceme predávať?)

Prostredie (Kde, komu to chceme predávať?)

Reklama (Ako sa o nás dozvedia?)

Základnú predstavu už máte! Je úplne jedno, že sa to volá Marketing. V skutočnosti je to len **zdravý rozum a skúsenosti**, ako nezabúdať na dôležité stránky podnikania a nerobiť zbytočné chyby.

1.4 Tvorba a kalkulácia cien

Finančná analýza

Finančná analýza – pre mnohých ľudí znejú tieto slová ako absolútny strašiak. Pozrime sa na túto oblasť z praktického pohľadu začínajúceho podnikateľa. Čo je pre mňa ako pre podnikateľa najdôležitejšie? Určite medzi hlavné oblasti bude patriť to, aby som bol ziskový. Nikto predsa nechce rozbiehať svoje podnikanie s tým, že nedokáže užiť firmu a ani samého seba, či svoju rodinu.

V tejto časti sa nepozerala na finančnú analýzu z pohľadu hodnotenia finančného zdravia podnikov a firiem. V prípade potreby kvalifikovaných finančných hodnotení je potrebné spolupracovať s finančnými odborníkmi, ktorí vám dajú

presné odpovede na problémové oblasti. Finančná analýza, metódy a prístupy hodnotenia finančného zdravia firiem sú veľmi špecifické odborné oblasti, ktoré vyžadujú náročné štúdium problematiky. To je jedna strana pohľadu.

Na druhej strane stojí začínajúci podnikateľ, ktorý potrebuje mať jasný prehľad o tom, ako sa finančne darí jeho firme. Pre začínajúceho podnikateľa alebo živnostníka je podstatné, aby mal svoju podnikateľskú činnosť od začiatku nastavenú tak, aby bol **schopný vytvárať, čiže generovať zisk**.

Je potrebné sa pozrieť na stránku **nákladov**, čiže všetkého, čo musí podnikateľ zaplatiť, aby bol schopný realizovať svoju činnosť. V tejto chvíli sa nepozeralme na náklady z daňového ani účtovného pohľadu. Potrebujeme si jasne uvedomiť, čo všetko musíme zaplatiť, aby naše podnikanie úspešne fungovalo. Inými slovami, kam všade potečú naše peniaze – aké budeme mať výdavky spojené s našim podnikaním.

Výdavky stoja na jednej strane rieky, ale na druhej strane potrebujeme zabezpečiť **zdroje**, z čoho budeme schopní tieto náklady platiť. Pozeráme sa na stranu príjmov podnikateľskej činnosti. Inými slovami, z ktorých aktivít budeme mať príjmy, ktorými môžeme pokryť všetky naše výdavky. A ako sme spomínali na začiatku kapitoly, pri porovnaní výšky nákladov a príjmov potrebujeme dosiahnuť pozitívnu bilanciu – musíme byť v pluse. Pokiaľ naše príjmy prevyšujú výdavky, tak sa dostávame do fázy, kedy začíname tvoriť zisk. A zisk je prvoradým cieľom začínajúceho podnikateľa.

Pre úplné zjednodušenie pohľadu na finančnú analýzu zakladajúcej firmy si môžeme firmu predstaviť ako fungujúcu rodinu. Rodičia sú živitelia rodiny, každý z nich má nejaký príjem. Peniaze, ktoré dostanú každý mesiac na účet, majú k dispozícii, aby uhradili svoje náklady. Poznáte to, niekto je šetrný a iný žije na vysokej nohe. Ako sa hovorí, každý si skáče len do výšky svojho platu, pretože z neho musí uhradiť svoje náklady. Náklady na bývanie, hypotéku, stravu, cestovné, telefón, deti, školu, oblečenie sami to poznáte, nákladov je viac než dosť. A ak vám niečo zostane, môžete si to ušetriť, prípadne investovať. Na podobnom princípe funguje aj firma. Dobrá fungujúca ekonomika firmy sa dá prirovnáť k dobre fungujúcej ekonomike rodiny.

Tvorba ceny

Kľúčovou činnosťou pri štarte podnikania je nastavenie a určenie výšky ceny za ponúkané služby alebo produkty. Výška ceny veľmi výrazne ovplyvňuje vašu podnikateľskú činnosť. Na jednej strane výhodná cena dokáže urobiť vaše služby a produkty atraktívnymi na trhu a na druhej strane môže spôsobiť ich nezaujímavosť alebo nepredajnosť.

Ako nájsť vhodnú rovnováhu? Na trhu sa nachádzajú dve kategórie účastníkov. Sú to firmy, podniky a organizácie, ktoré ponúkajú svoje produkty na predaj a na druhej strane je to oblasť zákazníkov, ktorí ponúkané produkty kupujú. Zá-

kazníci tvoria stranu dopytu a firmy tvoria stranu ponuky. Pokiaľ sa dopyt stretne s ponukou, tak môže dôjsť k vzájomnému uspokojeniu potrieb oboch strán. Ten, kto chce predáť – predáva a ten, kto chce nakúpiť – nakupuje. Je to veľmi prehľadný a jednoduchý vzťah.

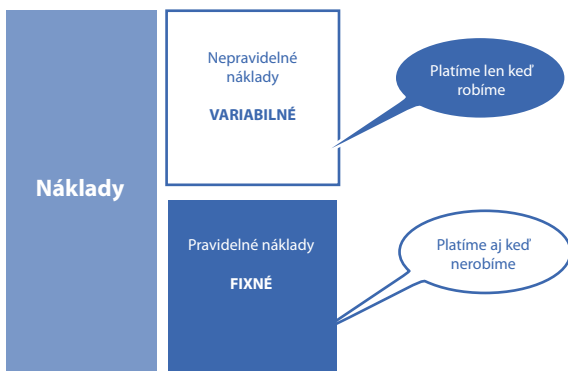
V realite však nefunguje takto zdanlivo jednoducho. Je ovplyvňovaná mnohými faktormi. Vy ako podnikateľ viete kontrolovať a ovplyvňovať faktory, ktoré súvisia s vašim rozhodovaním. Viete určiť, aké a koľko nákladov vložíte do vašich výrobkov. Viete určiť, akú kvalitu chcete ponúkať. Naopak, nemáte vplyv na to, aké sú požiadavky trhu, aké sú preferencie zákazníkov, prípadne aká existuje konkurencia. Preto je dôležité sledovať a vyhodnocovať vlastné rozhodnutia.

V prvom kroku sa pozrite, aké náklady súvisia s vašim produktom. Vyhodnotte všetky druhy výdavkov, ktoré musíte zaplatiť, aby ste vytvorili, vyrobili a následne dodali a predali váš výrobok určenému zákazníkovi. Táto suma výdavkov tvorí **vaše náklady**. Sem patria všetky druhy energií – elektrická energia, teplo, teplá voda a podobne. Ďalej nájom, materiál, ale aj parkovanie a podobne. Určite nezabudnite na to najdôležitejšie a tým je vaša práca. V stručnom prehľade potrebujete vedieť, aké sú vaše náklady, hodnotu vlastnej práce a požadovaný zisk.

Rozdelenie nákladov

Náklady delíme na 2 základné skupiny.

Tou prvou sú tzv. **fixné náklady**. Sú to všetky druhy nákladov, ktoré musíte hrať bez ohľadu na to, či vyrábate alebo nie a najmä bez ohľadu na to, koľko vyrábate. Patria sem náklady ako sociálne poistenie, zdravotné poistenie, nájom za prevádzkové priestory, paušál za elektrinu alebo mesačný paušál za telefón – mobil alebo pevná linka. Tieto náklady musíte byť schopný uhradiť každý mesiac v pravidelnej výške bez ohľadu na vašu firemnú aktivitu. Z toho jasne vyplýva, že čím je vaša aktivita vyššia – počet výrobkov, ktoré vyrábate alebo objem služieb, ktoré vypro-



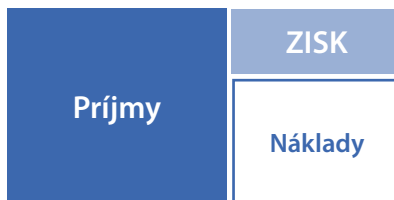
dukujete, tým ste na tom lepšie. Veľmi ľahko si dokážete vypočítať výšku fixných nákladov pripadajúcich na 1 vyrobený výrobok. Podelením výšky fixných nákladov počtom výrobkov dostanete jednotkové fixné náklady. Vaša cena jedného výrobku musí byť schopná pokryť túto fixnú čiastku.

Druhou skupinou sú **variabilné** náklady. Sú to také náklady, ktoré vznikajú vtedy, keď začínate vyrábať alebo dodávať vaše služby. Patrí sem napríklad materiál, ktorý vstupuje do vašich výrobkov, taktiež sem vstupuje vaša práca alebo práca vašich zamestnancov. Platí, že čím viac vyrobíte, tým viacej variabilných nákladov musíte uhradiť. Na druhej strane platí, že viete presnú výšku variabilných – premenlivých nákladov dopredu vypočítať pre každý výrobok alebo druh služby. Výhodou je, že dopredu viete, koľko materiálu a podobne potrebujete nakúpiť, aby ste vyrobili požadovaný počet výrobkov.

Ako si ceníte svoju prácu?

Vaša vlastná práca je veľmi zaujímavá kategória nákladov. Práca síce patrí medzi variabilné náklady, ale častokrát býva najmä pri začínajúcich podnikateľoch zanedbávaná. Je to totiž tzv. „**neviditeľná**“ položka. Nikomu za vlastnú prácu nemusíte platiť, ani vám za ňu nikto nepošle faktúru. Naopak, takú „fiktívnu faktúru“ by ste sami sebe mali vo svojej mysli vystaviť vy. Keď správne ohodnotíte svoju prácu, tak ju viete zakalkulovať do cien vašich výrobkov a služieb. To vám zaručí, že nebudete robiť „zadarmo“, čo sa veľakrát stáva. Pýtate sa, prečo častokrát robia začínajúci podnikatelia zadarmo? Je to o ich hodnote práce. Niektorí si vypýta za tú istú službu 5 € na hodinu, iní si vypýta 50 € za hodinu. Záleží len na podnikateľovi a jeho zákazníkoch.

Týmto sa dostávame k sumárnemu pohľadu na náklady. Je potrebné pokryť fixné náklady, variabilné náklady, nezabudnúť na hodnotu vlastnej práce a najmä na zisk. Naša cena vznikne súčtom týchto kategórií a my máme cenu, za ktorú by sme my chceli ponúkať naše výrobky alebo služby.



Ako to vidia zákazníci?

Nami vypočítaná cena je však len jednou stranou mince. Je to cena na strane **ponuky**. My sa musíme pozrieť aj na druhú stranu a tá je tvorená **dopytom** a očakávaniami zákazníkov. Naši potenciálni zákazníci majú vlastné predstavy o tom, že

ROZPOČET

Porad. číslo	Druh Nákladov	Hodnota v EURO	Počet	Spolu v EURO
Pravidelné iné náklady (mesačne)				
1.	nájom			
2.	odvody			
3.	elektrina			
4.	telefón			
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
Nepravidelné náklady (mesačne)				
1.	materiál			
2.				
3.				
4.				
5.				
Celkové náklady spolu		0,00		
Porad. číslo	Druh príjmov	Hodnota v EURO	Počet ľudí	Spolu EURO
Predaj				
1.				
2.				
3.				
Prenájom				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Výroba				
1.				
2.				
3.				
Celkový príjem spolu				
Zisk				

čo, koľko a za akú cenu sú ochotní kúpiť. Podnikateľ, ktorý ignoruje potreby trhu, sa ďaleko nedostane. Skôr má šancu sa rýchlo priblížiť ku krachu, kedy jeho náklady mnohonásobne prevýšia príjmy. Obozretný podnikateľ vyhodnotí situáciu na trhu a svoju cenu nastaví ako vzájomný kompromis porovnaním svojej požadovanej ceny a ceny, za ktorú sú zákazníci ochotní nakupovať jeho výrobky.

Pokiaľ dokáže cenu správne určiť, bude o jeho výrobky záujem a on bude mať ziskovú firmu. To sa však nestane automaticky a len samotným nastavením ceny. Je potrebné, aby zákazníci kupovali jeho výrobky alebo služby v **dostatočnom objeme alebo množstve**. Keď si náš výrobok kúpi jeden zákazník, je to úplne iné, ako keď si náš výrobok kúpi tisíc zákazníkov.

Od počtu zákazníkov a cien našich produktov závisí ďalšia finančná kategória, ktorú potrebuje podnikateľ sledovať. Sú to príjmy. Príjmy z podnikateľskej činnosti. Inými slovami, sú to všetky finančné toky, ktoré firma získava svojimi podnikateľskými aktivitami. Príjmy môžu byť rôzne – **príjmy** z predaja výrobkov, z predaja služieb, príjmy za prenájom, predaj materiálu, sprostredkovanie a podobne. Pre podnikateľa je dôležité sledovať ich výšku a ich vývoj. Od toho totiž závisí aj úspešnosť podnikania. Vaše príjmy musia pokryť vaše náklady a k tomu aj vami určenú výšku zisku.

Tak si to podme spoločne vyskúšať na konkrétnom príklade

Nasledujúca tabuľka vám pomôže spraviť si reálny prehľad o vašich nákladoch, príjmoch a o vašom zisku. V hornej časti máte nákladovú časť. Sem vpíšte všetky vaše fixné náklady (napríklad nájom, odvody, elektrina, telefón atď.) Do ďalšej časti vpíšte vami odhadované nepravidelné náklady, ktoré závisia od počtu vami vyrobených výrobkov, či predaných služieb zákazníkom.

V spodnej časti máte priestor pre vpísanie vašich príjmov, teda toho, čo vám zákazníci zaplatili za vaše výrobky alebo služby. Do tejto časti vpíšte všetky vaše príjmy.

No a najzaujímavejšia je posledná časť nasledovnej tabuľky. Tá vám po odčítaní nákladov od príjmov ukáže, koľko ste zarobili, teda vám ukáže váš zisk.

Výpočty nákladov, príjmov, ceny a nakoniec zisku sú relatívne jednoduché na papieri. Pre podnikateľa je však veľmi dôležité vychádzať z reálnych podkladov na trhu. Je potrebné preveriť všetky nákladové položky, vyhodnotiť stav a očakávania zákazníkov na trhu, aby sa nestalo, že vaše výpočty ostanú len v teoretickej rovine. Na druhej strane je dobré si uvedomiť, že malá námaha venovaná kalkuláciám dokáže podnikateľovi ušetriť mnoho nepríjemných prekvapení. A dobrá kalkulácia môže pripraviť podnikateľovi veľa príjemných prekvapení a spokojných zákazníkov.

1.5 Podnikanie a zamestnanie

Podnikanie z ekonomického hľadiska predstavuje cieľavedomé podstúpenie rizika pri využití osobných ľudských zdrojov pre účely využitia ostatných výrobných faktorov s cieľom vyrábať a poskytovať tovary alebo služby. Podnikateľ teda, zjednodušene, podstupuje riziko a investuje svoj čas, peniaze a iné zdroje, aby ostatných ľudí presvedčil, že jeho výrobky alebo služby uspokojia ich potreby a želania lepšie, než výrobky a služby iných podnikateľov.

Prostredníctvom vlastných schopností a práce, ako aj prostredníctvom zavádzania inovatívnych myšlienok do praxe, sa podnikatelia snažia čo najlepšie uspokojovať ľudské potreby a želania. Tým vykonávajú svoj vlastný, nezanedbateľný a veľmi **dôležitý príspevok** k zlepšeniu kvality života všetkých ľudí a k fungovaniu spoločnosti.

Výsledkom podnikateľskej činnosti je teda efektívnejšie fungovanie ekonomiky, lepšie uspokojovanie ľudských potrieb, hospodársky rozvoj, vytváranie nových pracovných miest a všeobecne lepšie príležitosti pre uplatnenie sa všetkých ľudí v danom hospodárstve.

Pri pohľade do štatistík zistíme, že na Slovensku bol **v roku 2009** podiel registrovaných živnostníkov na celkovom počte pracujúcich približne 16%. 84% pracujúcich na Slovensku v roku 2008 uprednostňovalo zamestnanie pred podnikaním.

V ďalšom texte poukážeme na **výhody a nevýhody podnikania a zamestnania** a na dôvody, ktoré v tejto otázke ovplyvňujú rozhodovanie sa ľudí. Vyššie uvedený štatistický údaj však svedčí o tom, že na Slovensku je oveľa vyšší počet tých, ktorí uprednostňujú istotu zamestnania pred rizikom podnikania. Medzi podnikaním a zamestnaním sa zvyčajne rozhodujeme na základe dôvodov pôsobiacich v nasledujúcich **4 základných rovinách**:

Čas

Zamestnanci majú presne určený pracovný čas, čas na obed aj dĺžku dovolenky. Podnikatelia o svojom čase rozhodujú sami, obvykle však pracujú oveľa dlhšie ako zamestnanci, minimálne v začiatkoch svojho podnikania.

Príjem

Na začiatku zamestnanci získavajú určitú výšku príjmu okamžite pri nástupe do zamestnania, no podnikatelia začínajú od nuly a zo začiatku je ich príjem menší ako príjem zamestnancov. Ak sa však podnikateľ bude snažiť i naďalej, tak jeho príjem môže byť až niekoľkonásobne vyšší ako príjem zamestnanca.

Riziko a zodpovednosť

Podnikatelia riskujú viac a majú aj väčšiu zodpovednosť ako zamestnanci. Zamestnanec riskuje len určitú časť svojho príjmu, podnikateľ **riskuje celé svoje podni-**

kanie a v prípade živnostníkov aj celý svoj súkromný majetok. Podnikateľ navyše zodpovedá aj za chyby svojich zamestnancov, ktorým nevie predísť. Ak by napríklad v prípade poruchy stroja, ktorú spôsobil zamestnanec, vznikla podnikateľovi škoda 100 000 € (oprava stroja + sankcie za oneskorené dodávky), tak túto škodu musí znášať podnikateľ, aj keď ju nezavinil a nemohol jej ani predísť.

Istota

Jedinou istotou zamestnanca je 3 mesačná výpovedná doba. Istota podnikateľa spočíva v rozložení, teda diverzifikácii rizika. Podnikateľ má väčšiu istotu v príjme, pretože svoj príjem zvyčajne získava od niekoľkých zákazníkov a nie len od jedného, zatiaľ čo zamestnanec má len jediný zdroj príjmu – zamestnávateľa.

Mnoho ľudí snívá o tom, že raz budú úspešní a bohatí. Ale len málokto si uvedomujú množstvo námahy, ktorá za každým úspechom stojí. Podnikateľský úspech ovplyvňuje veľa faktorov, ktoré nedokáže žiaden jednotlivec priamo ovplyvniť. Napríklad politická situácia v krajine, miera ekonomického rastu, poloha regiónu, stav infraštruktúry a podobne.

Dôležitým faktorom úspechu sú však aj **vlastnosti podnikateľa** a jeho predpoklady k podnikaniu. Je to zároveň jediný faktor, na ktorý môžete mať priamy dosah a viete ho ovplyvniť. V ďalšom texte je niekoľko vlastností, ktoré považujú úspešní podnikatelia za kľúčové pre ich úspech.

Trpezlivosť

Okolo 45 % malých podnikateľov nevydrží podnikat' **viac než prvé dva roky**. Jedna z hlavných príčin neúspechu je, že majú nedostatočné vedomosti v danej oblasti.

Cesta k úspechu nie je jednoduchá. Začiatok podnikania je vždy náročný. No schopnosť podnikateľa zotrvať aj napriek zlému vývoju, schopnosť nabráť nové sily, prekonať všetky prekážky a zároveň v ťažkých časoch vedieť motivovať ľudí, sú vlastnosti, ktoré vedú k úspechu.

Každý podnikateľ vie, že úspech dosiahne v oblasti, ktorá ho niečím priťahuje. Dôvodom je vyššie nasadenie, s akým sa púšťame do vecí, ku ktorým máme blízko. V danej oblasti prirodzene prehľbujeme vlastné vedomosti, rozumieme novým trendom.

Orientácia na svoje silné stránky

Podnikateľ vie, že robiť všetko sa jednoducho nedá. Každý z nás má svoje silné a slabé stránky. Podnikateľ si je vedomý toho, že úspech dosiahne len vtedy, ak sa bude koncentrovať výlučne na svoje silné stránky a všetku svoju energiu venuje tomu, čo mu ide najlepšie. Ak je podnikateľ dobrý v obchodovaní, tak sa venuje obchodovaniu a na účtovníctvo, personalistiku a ostatné oblasti si nájde poradcu. Vyhľadáním odborníka sa aj zo slabých stránok jeho podnikania stanú silné.

Všetku svoju energiu dajte do toho, čo Vám ide najlepšie.

Nepochybnosť o svojom úspechu

Podnikateľ verí svojej myšlienke, svojim schopnostiam a najmä sebe. Verí, že sa mu podarí dosiahnuť stanovené ciele. Je si vedomý rizika, ktoré musí podstúpiť, aby dosiahol svoj cieľ. Nebojí sa zobrať zodpovednosť na seba. Vie, že to, kým je dnes a kým bude zajtra, závisí len od neho samého.

Nikdy nezačínajte niečo, ak sa dopredu vzdávate.

Plánovanie

Aby podnikateľ dosiahol svoj cieľ, potrebuje mať konkrétny plán. Podnikateľ si plánuje každý deň tak, aby sa neustále približoval k svojmu cieľu. Všetko, čo robí, robí preto, aby dosiahol svoj cieľ. Všetku energiu vkladá do činností, ktoré smerujú k dosiahnutiu jeho cieľa. Intenzívna orientácia na ciele je charakteristickou vlastnosťou každého podnikateľa. Podnikateľ má víziu a vie, ako sa k nej dostať.

Plánujte, plánujte, plánujte – bez plánu nikdy nedosiahnete svoje ciele.

Tvrdá práca

Žiaden podnikateľ nedosiahol úspech vysedávaním a ničnerobením. Za každým veľkým úspechom sa skrývajú roky každodennej tvrdej práce. Podnikateľ dal prednosť rozvoju svojho podnikania pred výletmi cez víkendy, vypíňaniu dokladov pred pozeraním televízie, práci a učeniu sa pred zábavou. Veľakrát musel vykonávať činnosti, ktoré ho nebavili, ale boli dôležité pre jeho podnikanie. Všetku svoju aktivitu smeroval k tomu, aby splnil svoje úlohy a posunul sa bližšie k svojmu cieľu.

8 hodín denne pracujete na to, aby ste prežili. Každou ďalšou hodinou navyše pracujete na svojom úspechu.

Vôľa učiť sa

Na to, aby bol podnikateľ úspešným, nepotrebuje mať titul z Harvardu. Podnikateľom sa môže stať takmer každý priemerný človek, bez ohľadu na dosiahnuté vzdelanie. Je mnoho podnikateľov, ktorí nemajú žiaden titul, no vôľa učiť sa a neustále sa zdokonaľovať v oblasti svojho podnikania, tá výraznou mierou prispela k ich úspechu. Rýchlosť zmien robí túto vlastnosť podnikateľa oveľa dôležitejšou ako kedykoľvek predtým.

Väčšina podnikateľov má len priemernú inteligenciu.

Dotiahnuť veci do konca

Úspešný podnikateľ je vytrvalý. Je natoľko disciplinovaný, že ak treba prácu dokončiť, je jedno, či ho baví alebo nie, dokončí ju. Schopnosť dotiahnuť veci do konca je mimoriadne dôležitá pre dosiahnutie úspechu.

Súťaživosť

Úspešný podnikateľ má radosť z konkurencie. Jedinou cestou ako dosiahne svoje ciele a učiní zadosť svojim vysokým nárokom na seba, je súťaž z inými úspešnými podnikateľmi. Podnikateľ sa rád púšťa do oblastí, kde je zdravá konkurencia, ktorá ho motivuje k väčším výkonom a udržuje ho „fit“.

Dôležitosť vytvárania kontaktov – „networkingu“

Networking znamená budovanie vzťahov a získavanie kontaktov. Je veľmi dôležitou súčasťou každého podnikania. Podnikateľ vie, že vybudovanie kvalitných vzťahov mu značne uľahčí prácu a zvýši jeho produktivitu. Podnikateľ často potrebuje informácie, ktoré nie sú bežne dostupné a „networking“ je prostriedkom, ako sa k týmto informáciám dostať. Pri budovaní vzťahov je dôležitá ich kvalita.

1.6 Finančné zdroje a ich riadenie

Riadenie finančných tokov

Subjekt, ktorý plánuje začať podnikat', by si mal zodpovedať nasledovné otázky:

- koľko finančných zdrojov potrebujem na to, aby som mohol podnikateľskú činnosť rozbehnúť,
- koľko finančných zdrojov potrebujem na svoju osobnú spotrebu dovtedy, kým nová podnikateľská činnosť začne prinášať zisk,
- ako vyzerá z finančného pohľadu môj podnikateľský plán na obdobie nasledujúceho roka, prípadne dlhšie obdobie,
- ak sa stane niečo nepredvídané, mám vytvorenú rezervu, aby som toto obdobie mohol preklenúť.

Finančné zdroje je možné rozdeliť z pohľadu pôvodu na **vlastné a cudzie zdroje**.

Vlastné zdroje:

- vlastné úspory,
- vlastný kapitál z iného podnikania.

Cudzie zdroje:

- pôžičky,
- úvery,
- rôzne formy podpory (príspevky od štátu, dotácie a pod.).

Cudzie zdroje môžeme rozdeliť na ďalšie skupiny z pohľadu návratnosti na **návratné** (pôžičky a úvery) a **nenávratné** (dotácie, rôzne typy nenávratných príspevkov).

Návratnosť cudzích zdrojov sa definuje:

- dobou/lehotou návratnosti – t.j. do kedy tieto prostriedky musíme vrátiť,
- cenou – finančné prostriedky, ktoré musíme vrátiť nad rámec tých, ktoré sme si požičali (istina), obvykle definované ako úrok p.a., t.j. ročná úroková sadzba.

Z účtovného pohľadu je treba si uvedomiť, že prostriedky, ktoré do podnikania vkladáme, či už zo zdrojov vlastných alebo cudzích, predstavujú tzv. súvahovú položku a **neovplyvňujú hospodársky výsledok alebo základ dane.**

Úroky za požičané cudzie zdroje naopak predstavujú nákladovú položku a hospodársky výsledok ovplyvňujú smerom nadol.

Pri zvažovaní pôžičky, prípadne úveru, je nutné detailne spracovať **podnikateľský plán**, z ktorého je zrejmé, akým smerom sa bude po finančnej stránke naše podnikanie uberať.

V podnikateľskom pláne banka skúma hlavne životaschopnosť samotného podnikateľského zámeru, schopnosť projektu generovať, čiže vytvárať zisk a schopnosť požadovaný úver splácať (schopnosť generovať cash flow).

Finančné zdroje v podniku:

- vlastné imanie (základné imanie, rezervný fond, nerozdelený zisk),
- cudzie zdroje (úvery, záväzky).

Najdôležitejším momentom pre akúkoľvek podnikateľskú činnosť **je schopnosť dlhodobo generovať zisk**, ktorý možno vytvárať:

- zvyšovaním objemu hrubej marže,
- znižovaním nákladov,
- ich kombináciou.

Zvyšovanie celkového objemu hrubej marže je možné dosiahnuť doma spôsobmi:

1. tak, že **rastie celkový objem predaja** (obrat), pričom sa percento hrubej marže nemení.

Napr. ak predávame tovar s priemernou maržou 8%, pri predaji tovaru v objeme 10 000 € je celkový objem hrubej marže 800€, pričom ak zvýšime obrat na 15 000€, pri rovnakom percente zvýšime celkový objem hrubej marže na 1 200€.

2. tak, že **rastie percento hrubej marže**, pričom celkový objem predaja sa nemení.

Napr. pri celkovom predaji 10 000€ a marži 8% bude celkový objem marže predstavovať 800€, pričom pri celkovom predaji 10 000€ a marži 12% bude celkový objem marže 1 200€.

V praxi sa samozrejme stretávame s rôznymi kombináciami uvedených spôsobov dosahovania objemu marže. Percento marže sa vypočíta nasledovne:

Obrat (predaj) mínus Náklady na predaný tovar

V reálnej podnikateľskej činnosti predávame viaceré druhy tovarov a služieb pri rôznych výškach marže. V konečnom dôsledku je však vždy podstatné, aké celkové objemy hrubej marže vytvárame, to znamená, že môžeme určité položky predávať aj so stratou, ak má ich umiestnenie na trhu pre nás strategický význam (napr. poskytovanie dodatočného servisu na tieto „stratové“ položky).

Avšak z celkovej podnikateľskej činnosti by sme z dlhodobého pohľadu mali dosahovať taký celkový objem hrubej marže, aby sme po zohľadnení nákladov, zostali stále v zisku.

Zisk = Celkové výnosy mínus Celkové náklady

Výnosy:

- obrat z predaja tovarov,
- obrat z predaja služieb,
- iné výnosy (prijaté nájomné, prijaté poistné plnenie, výnosy z úrokov atď.).

Náklady:

- náklady na predaný tovar (nákupná cena tovaru a vedľajšie obstarávacie náklady, napr. prepravné, poistné, balné a pod.),
- režijné náklady (mzdové a sociálne náklady, odpisy, náklady na prenájom priestorov, energie, poistné, poštovné, cestovné a pod.),
- ostatné náklady (napr. platené úroky z úverov a pod.).

Kým v **jednoduchom účtovníctve** sa za výnos považuje **fyzický príjem** peňažných prostriedkov na účet alebo do pokladne podnikateľa, v **podvojnóm účtovníctve** je to **moment fakturácie** výnosu, pričom k inkasovaniu tejto faktúry môže dôjsť oveľa neskôr.

Kým v jednoduchom účtovníctve **sa za náklad považuje moment fyzického výdavku** z bankového účtu alebo pokladne podnikateľa za akýkoľvek nákup okrem nákupu nehnuteľného a hnutelného majetku, ktorý má charakter odpisovaného majetku v zmysle Zákona o daniach z príjmov (nad limit 1 700 €) t.j. výdavkom je napríklad aj nákup zásob, v podvojnóm účtovníctve **sa za náklad považuje moment zaúčtovania nákladu**, ktorý súvisí vecne a časovo s daným účtovným obdobím bez ohľadu na to, kedy došlo k fyzickému výdavku za tento náklad. Nákup zásob sa podľa zásad podvojného účtovníctva za náklad nepovažuje, náklad sa zúčtuje až v tom období, keď sa zásoba predá.

Účtovníctvo vedené jednoduchým spôsobom znamená prevažne zameranie na výdaj a príjem peňažných prostriedkov. Podvojný účtovníctvo dáva komplexný pohľad o výkonnosti podniku, a to aj z dlhodobého pohľadu (Súvaha).

Cena cudzích zdrojov nie je zanedbateľná a preto je s ňou pri zostavovaní podnikateľského plánu potrebné v nákladoch počítať, pričom môžeme použiť veľmi jednoduchú kalkuláciu napr. ak:

- celková pôžička 10 000 €,
- doba návratnosti 6 mesiacov,
- úroková sadzba 5% p.a.

Cena cudzích zdrojov: $10\,000 \times 0,05 : 12 \times 6 = 250\text{€}$

T.j. nákladová položka do nášho plánu pri horeuvedených predpokladoch bude predstavovať 250€ ročne, ak sa samozrejme nezmení počas roka žiadna z podmienok, za ktorých boli zdroje poskytnuté.

Treba povedať, že kalkulácie úrokov, ktoré používajú banky alebo iné finančné inštitúcie pri poskytovaní úverov sú komplikovanejšie (vychádzajú z presného počtu dní, po dobu ktorých boli zdroje poskytnuté príjemcovi úveru a tak isto pracujú s presnou kalkuláciou úroku pri postupných splátkach).

Pokiaľ ide o **nenávratné cudzie zdroje**, je veľmi užitočné dôsledne preveriť, za akých podmienok sú nám tieto zdroje poskytnuté.

Úvahe, či vložiť **vlastné prostriedky** do podnikania alebo nie, by mala predchádzať jednoduchá kalkulácia, ktorej základom by malo byť porovnanie, aký zisk by nám priniesli dané finančné prostriedky vložené napríklad do rôznych vkladových produktov bánk (termínované účty, podielové fondy, dlhopisy a pod.) alebo do akcií na určité obdobie a aký zisk nám tie isté prostriedky priniesú, ak ich vložíme do podnikateľskej činnosti. V oboch prípadoch je potrebné zohľadniť faktor inflácie (ukazovateľ rastu spotrebiteľských cien).

Treba si však uvedomiť, že pri podnikateľskej činnosti podstupujeme **určité riziko**, ktoré nie je možné vyčíslit a preto je legitímna požiadavka, aby prostriedky vložené do podnikateľskej činnosti priniesli väčší efekt, ako by bol akýkoľvek výnos z bezpečnejšej a menej rizikovej investície.

Veľmi dôležitým finančným ukazovateľom je hodnota **Cash Flow**, t. z. schopnosť podniku generovať voľné finančné zdroje. Generovanie straty nie je pre firmu také nebezpečné ako neschopnosť generovať finančné zdroje alebo tzv. **likviditu**. **Schopnosť byť likvidný** znamená mať k dispozícii určité voľné zdroje po uhradení všetkých záväzkov. Voľné zdroje sú pre podnik nevyhnutné najmä z pohľadu fungovania v krízových prípadoch a za účelom chopenia sa okamžitej obchodnej príležitosti.

Schopnosť podniku tvoriť voľné finančné zdroje veľmi úzko súvisí so schopnosťou tvoriť zisk, nakoľko voľné zdroje z dlhodobého pohľadu vytvoríme iba tým, že budeme dlhodobo dosahovať zisk.

Pri sledovaní schopnosti vytvárať finančné zdroje má veľký význam skutočnosť, či podnik platí svojim dodávateľom za dodané tovary a služby skôr, ako je schopný inkasovať svoje pohľadávky od svojich odberateľov.

Ideálne je, ak sme schopní inkasovať za predaj našich tovarov a služieb skôr, ako máme povinnosť platiť svojim dodávateľom.

Ak ide o podnikateľa, ktorý je plátcom DPH, je pre účely riadenia finančných tokov podniku tiež dôležité vedieť napláňovať **výdaje na úhradu dane z pridanej hodnoty(DPH)**.

To znamená, vedieť na mesačnej báze odhadnúť výšku DPH, ktorú dostaneme vyfakturovanú od našich dodávateľov a túto čiastku potom porovnať s DPH, ktorú vyfakturujeme našim odberateľom. Rozdiel týchto dvoch čiastok predstavuje buď **daňovú povinnosť alebo nadmerný odpočet**.

Pre riadenie finančných tokov podniku je mimoriadne dôležité **korektne vedené účtovníctvo**, najlepšie na mesačnej báze, z ktorého je potom možné vysledovať pravidelné trendy, či už vo výnosovej alebo nákladovej časti podnikania. Tieto údaje sú nevyhnutné pre riadenie ďalších obchodných prípadov, ako aj pre celkové posúdenie finančného zdravia podniku.

1.7 Základy daňovej problematiky

Daň je povinná zákonom stanovená platba, ktorú štát vyberá od fyzických a právnických osôb, a tieto sú povinné odvádzať ju do štátneho rozpočtu alebo do miestnych rozpočtov v stanovenej výške a v stanovenej lehote .

Vo všeobecnosti delíme dane na **priame a nepriame**. Nepriame dane sú všetky dane okrem dane z príjmu. Nepriamymi sa nazývajú preto, lebo sa z pohľadu samotnej platby neplatia priamo do štátneho rozpočtu. Niektorí daň zaplatia a iní ju odvedie. Preto je dôležité rozlišovať medzi plátcami dane – ten, kto daň zaplatí a plátcami dane – ten, kto daň odvedie.

Daň z príjmu

odvádzajú fyzické, resp. právnické osoby, pričom rozdiel medzi podnikateľmi a nepodnikateľmi spočíva:

- vo výpočte dane,
- v platení preddavkov na daň.

Výpočet dane

a) Nepodnikatelia platia daň z **celého** svojho **príjmu**:

príjmy – daň (príjmy x daňová sadzba) = zdanený príjem (tento použijú na výdavky).

b) Podnikatelia platia daň len z **časti** svojho **príjmu**:

príjmy (výnosy) – výdavky (náklady) = zisk – daň = zdanený príjem (tento ďalej použijú alebo časť usporia). Daň sa vypočíta ako zisk * daňová sadzba.

Pre zjednodušenie budeme uvažovať ako **podnikateľa živnostníka**. Podnikateľ živnostník má možnosť vybrať si z dvoch možností:

- uplatní si paušálne výdavky – 40 % (60% v prípade určitých typov živností) z celkových príjmov (nezáleží na výške reálnych výdavkov),
- uplatní si výdavky v reálnej výške.

Z uvedeného vyplýva, že živnostník **nesmú platiť dane** minimálne zo **40%** svojho **príjmu**, zatiaľ čo zamestnanec **platí dane** z celého svojho **príjmu**.

Platenie preddavkov

a) Nepodnikatelia platia preddavky vždy mesačne. Z výplaty, ktorá príde zamestnancovi, už bola odvedená daň.

b) Podnikatelia **preddavky neplatia** (v prvom roku podnikania, ak ich daňová povinnosť v minulom roku bola menšia ako 1659,70 €). Podnikatelia zaplatia daň až ku koncu marca nasledujúceho roku. V prípade, že ich daňová povinnosť bola v minulom roku vyššia ako 1659,70 € a menšia ako 16 596,96 €, tak platia **štvrtročné preddavky**, ak ich daňová povinnosť v minulom roku presiahla 16 596,96 €, tak platia **preddavky mesačné**.

Daň z pridanej hodnoty (DPH)

Najznámejšou daňou spomedzi **nepriamych daní** je daň z pridanej hodnoty. Daňou z pridanej hodnoty je zdaňovaný tovar v každom stupni výroby a distribúcie, namiesto toho, aby bol zdanený v celej výške až na konci – pri predaji spotrebiteľovi. Platiteľmi dane sú všetky firmy, ktoré sa podieľajú na výrobe alebo distribúcii tovaru, no **zaplatí ju konečný spotrebiteľ**. Môžeme si to vysvetliť na príklade ceruzky.

Na ceruzku potrebujeme 2 časti: drevo a tuhu.

Predpokladajme, že daň z pridanej hodnoty je 19 %. Prvá firma, ktorá vyrába tuhy, ich predá výrobcovi ceruziek za 100 €. Ten jej zaplatí 119 € (100 € cena tuhy a 19 € daň, ktorú prvá firma odvedie do štátneho rozpočtu). Drevo kúpi za 50 € plus 9,5 € daň. Výrobca ceruziek zaplatil v súhrne 178,5 (150€ plus 28,5 € daň).

Následne vyrobí samotné ceruzky a bude ich predávať v balíku za 238 € (200 € plus 38 € daň). Túto cenu zaplatí konečný spotrebiteľ a firma bude musieť odvieť daň nie 38 €, ale 9,5 € (28,5 € už zaplatila ostatným firmám).

Ako možno vidieť, daň sa platí len z pridanej hodnoty. Výrobca ceruziek pridal hodnotu vo výške 50 € (200 – 150) a daň je preto 9,5 €. To, že DPH nebola pre zákazníka len 9,5 €, ale 38 € je dôkazom toho, že daňové zaťaženie z celého výrobného procesu znáša konečný spotrebiteľ.

Nie každý výrobca – firma musí byť platiteľom DPH.

Podnikateľ má **registračnú povinnosť** na DPH, ak dosiahol za najviac 12 predchádzajúcich po sebe nasledujúcich kalendárnych mesiacov obrat **49 790 €**. Žiadosť o registráciu pre daň treba podať do 20. dňa kalendárneho mesiaca nasledujúceho po mesiaci, v ktorom bol tento obrat dosiahnutý.

Ak zdaniteľná osoba, ktorá nie je platiteľom DPH, alebo právnická osoba, ktorá nie je zdaniteľnou osobou, nadobúda v tuzemsku tovar z iného členského štátu, je povinná podať daňovému úradu žiadosť o registráciu pre daň pred nadobudnutím tovaru, ktorým celková hodnota tovaru bez dane nadobudnutého z iných členských štátov dosiahne v kalendárnom roku **13 941, 45 €**.

Zdaňovacím obdobím je kalendárny **mesiac**, ale ak platiteľ dosiahol za predchádzajúci kalendárny rok obrat nižší ako 331 939, 19 €, zdaňovacím obdobím je **kalendárny štvrtrok**.

Žiadosť o registráciu sa podáva na osobitnom tlačive, ktoré poskytne žiadateľovi daňový úrad. Následne vydá žiadateľovi osvedčenie, v ktorom bude uvedené identifikačné číslo pre DPH a dátum, odkedy má žiadateľ postavenie platiteľa dane. Sadzba dane z pridanej hodnoty je **19% a 10% na vybrané tovary**.

Systém odvodov DPH funguje tak, že si spočítame celú sumu DPH, ktorú zaplatili nám (za to, čo sme predali), teda **DPH na vstupe** a celú sumu DPH, ktorú sme niekomu zaplatili my (keď sme niečo nakúpili), teda **DPH na výstupe**. Potom odpočítame DPH na vstupe od DPH na výstupe.

Ak táto čiastka bude kladné číslo (čiže sme vytvorili pridanú hodnotu) – tak ju **musíme odvieť** do štátneho rozpočtu (takto to bolo v našom príklade), ak bude **záporné**, tak nám ju zo štátneho rozpočtu daňové úrady **vrátia**.

Preto rôzne reklamy v televízii lákajú na nákup s možnosťou odpočtu DPH – DPH zaplatiť nemusíte (fakticky musíte, ale po určitom čase Vám ju vrátia). Ako možno vidieť na príklade, tak **DPH nevytvára podnikom žiadny náklad**, nemusia ju platiť zo svojho, zaplatí ju zákazník, oni ju majú povinnosť „len“ odvieť.

Výpočet DPH

DPH na výstupe (DPH za predané tovary alebo poskytnuté služby)

-

DPH na vstupe (DPH za nakúpené tovary alebo služby)

=

Daňová povinnosť alebo nadmerný odpočet

Daňová povinnosť vznikne vtedy, ak DPH na výstupe je **vyššia** ako DPH na vstupe.

Nadmerný odpočet – vznikne vtedy, ak DPH na výstupe je **menšia** ako DPH na vstupe (táto situácia nastáva najmä vtedy, keď firma veľa investuje).

Ak v zdaňovacom období vznikne nadmerný odpočet, odpočíta platiteľ nadmerný odpočet od vlastnej daňovej povinnosti v nasledujúcom zdaňovacom období, ak tak nemôže urobiť, daňový úrad vráti neodpočítaný nadmerný odpočet alebo jeho neodpočítanú časť do 30 dní od podania daňového priznania.

1.8 Účtovníctvo a druhy účtovných sústav

Účtovníctvo je uzatvorená, vnútorne usporiadaná sústava informácií, pomocou ktorej sa podnikateľská činnosť zisťuje, meria a hodnotí. Je **najucelenejším ekonomickým informačným systémom**, ktorý presne a spoľahlivo podáva ekonomické informácie a prehľad o stave a pohybe majetku a záväzkov, o rozdiel majetku a záväzkov, o nákladoch a výnosoch alebo výdavkoch a príjmoch a o výsledku hospodárenia.

Účtovníctvo je **zdrojom finančných informácií** pre podnikateľa a zároveň slúži na zistenie daňového základu a vyčíslenie dane z príjmov.

Na Slovensku sa používajú **dva systémy účtovníctva**. Je to **jednoduché účtovníctvo a podvojný účtovníctvo**. Hlavný rozdiel týchto dvoch systémov spočíva v:

- spôsobe výpočtu základu dane (a následne vyčíslenia dane),
- a v informačnej hodnote poskytovanej účtovným systémom.

Základ dane

Pre pochopenie rozdielu vo výpočte základu dane je potrebné poznať rozdiel medzi výnosmi a príjmami, a nákladmi a výdavkami.

Výnos vzniká v podniku v momente predaja (zjednodušene možno povedať pri vystavení faktúry), bez ohľadu na to, kedy bude zaplatená a či vôbec bude zaplatená.

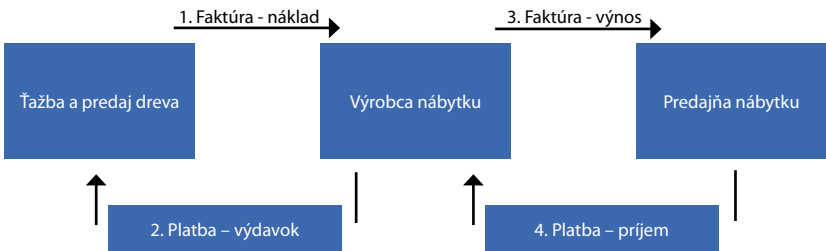
Príjem je prírastok peňažných prostriedkov podniku (v pokladnici alebo na bankovom účte).

Náklad vzniká v podniku pri nákupe tovaru alebo služby (zjednodušene možno povedať fakturáciou od dodávateľa), bez ohľadu na to, kedy ju podnik zaplatí a či ju zaplatí.

Výdavok je úbytok peňažných prostriedkov podniku (z pokladnice alebo bankového účtu).

Základný rozdiel vo výpočte daňového základu v jednoduchom a v podvojnóm účtovníctve spočíva v tom, že v **jednoduchom účtovníctve** sa daňový zá-

klad vypočíta ako rozdiel **príjmov a výdavkov** a v podvojnóm účtovníctve ako rozdiel **výnosov a nákladov**. Tento rozdiel bude vysvetlený na základe nasledovného príkladu výrobcu nábytku:



Výrobca nábytku najskôr nakúpi drevo a dostane faktúru od predajcu dreva, na ktorej je uvedený aj dátum splatnosti. Keď výrobca dostane faktúru, tak mu vznikne náklad. Výdavok mu vzniká až následným zaplatením faktúry. Pri predaji nábytku výrobca dodá nábytok do predajne spolu s faktúrou. Výrobcovi vzniká výnos. Pri zaplatení za dodaný nábytok vzniká výrobcovi príjem.

A teraz si ukážeme, ako by to vyzeralo v účtovníctve v prípade jednoduchého a v prípade podvojného účtovníctva (výrobca nábytku).

Podvojný účtovníctvo

V podvojnóm účtovníctve je zachytený aj výnos, aj príjem. Podnik platí daň z príjmov, nie je to však daň z peňažných prostriedkov, ktoré do podniku prišli, ale daňový základ sa vypočíta ako rozdiel medzi výnosmi a nákladmi podniku. Z čoho vyplýva, že podnik nemusí mať za predaný tovar zaplatené, ale povinnosť zdať príjem z tohto obchodu mu vznikne. Podnik sa teda môže dostať do situácie, keď musí odvieť daň z peňazí, ktoré ešte nemá. Jeho daňová povinnosť vzniká v momente predaja (pri vystavení faktúry), bez ohľadu na úhradu.

Jednoduchý účtovníctvo

V jednoduchom účtovníctve je zachytený len príjem. Podnik v účtovníctve zachytáva prípad až vtedy, keď mu bolo zaplatené. Do základu dane započítava iba zaplatené príjmy. Nemôže sa tak dostať do situácie, kedy musí odvieť daň z peňazí, ktoré ešte nemá, ako to je v prípade podvojného účtovníctva.

Informačná hodnota

Ďalší významný rozdiel spočíva v poskytovaní informácií. V podvojnóm účtovníctve je podnik povinný viesť oveľa podrobnejšiu evidenciu než v prípade jednoduchého účtovníctva. Tento rozdiel dokumentuje nasledovná tabuľka.

Predmet	Podvojné účtovníctvo	Jednoduché účtovníctvo
účet za taxík	531 – Cestovné	Prevádzková réžia
spotreba plynu	502 – Spotreba energie	Prevádzková réžia
oprava zariadenia	511 – Opravy a udržiavanie	Prevádzková réžia
spotreba dreva	501 – Spotreba materiálu	Nákup materiálu
ekonomické poradenstvo	518 – Služby	Prevádzková réžia
reklamné predmety	512 – Náklady na reprezentáciu	Prevádzková réžia

Kto používa jednoduché a kto podvojnú účtovníctvo?

Podnikatelia účtujú v sústave podvojného účtovníctva. Legislatíva však vymedzuje prípady, v ktorých im je možné účtovať v sústave jednoduchého účtovníctva. Ide o:

- fyzické osoby (živnostník),
- príspevkové organizácie,
- občianske združenia,
- cirkev.

1.9 Živnosť

Najjednoduchšou formou podnikania je podnikanie na základe **živnostenského oprávnenia** – živnosti. Podmienky živnostenského podnikania na Slovensku upravuje **živnostenský zákon**, ktorý charakterizuje živnosť ako sústavnú činnosť uskutočňovanú samostatne, vlastným menom, na vlastnú zodpovednosť a s cieľom dosiahnuť zisk. Živnosť môže prevádzkovať fyzická osoba – živnostník, ak splní podmienky ustanovené zákonom o živnostenskom podnikaní (napr.: vek nad 18 rokov, spôsobilosť na právne úkony, bezúhonosť), a ak to neobmedzujú alebo nevylučujú osobitné zákony.

Živnostenské oprávnenie je potrebné takmer pre každého, kto chce začať podnikáť. Existujú však **činnosti, ktoré nie je možné vykonávať** na základe živnostenského oprávnenia. Tieto činnosti sú uvedené v živnostenskom zákone. Ide o negatívne vymedzenie živností, teda zákon nevymedzuje, čo je živnosťou, ale vymedzuje, čo živnosťou nie je.

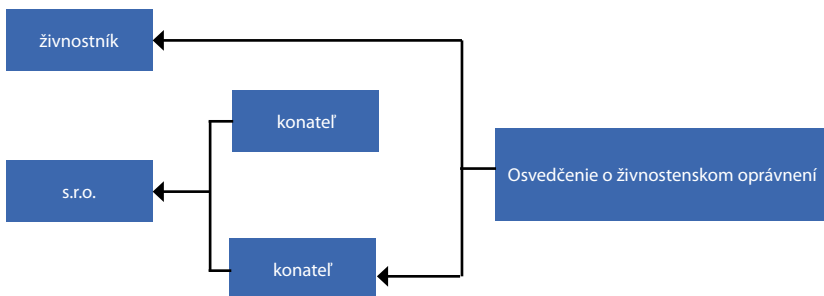


Schéma hovorí o tom, že pre podnikanie je potrebné **živnostenské oprávnenie**. A je jedno či ide o živnostníka alebo obchodnú spoločnosť. Ak chce niekto podnikat' ako živnostník tak potrebuje živnostenské oprávnenie. Spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.) musí mať konateľa, ktorý má živnostenské oprávnenie na činnosť s.r.o.

Výhody živnosti

Výhodou živnostenského podnikania je najmä jeho **jednoduchosť**. Živnosť je možné si založiť v priebehu jedného týždňa a žiadateľovi stačí navštíviť len obvodný úrad (odbor živnostenského podnikania). Ten sa postará o povinnosti spojené s registráciou žiadateľa na daňovom úrade, ako aj o jeho prihlásenie do systému zdravotného poistenia.

Počiatkové náklady podnikateľa na živnosť sú **nízke**. Pri založení živnosti nemá podnikateľ povinnosť vložiť do podnikania kapitál a náklady spojené so získaním živnostenského oprávnenia sú oveľa nižšie ako náklady spojené so založením iných foriem podnikania. Ďalšou výhodou podnikateľa je samostatnosť. Podnikateľ rozhoduje o všetkých záležitostiach sám. Zisk sa nerozdeľuje, ale celý si ho ponecháva živnostník. Výhodou živnosti nie je len jednoduchosť jej založenia, ale aj prevádzkovania.

Živnostník si môže uplatniť takzvané **paušálne výdavky**. Tieto výdavky predstavujú určité percento z celkového príjmu podnikateľa. V prípade uplatnenia paušálnych výdavkov nie je podnikateľ povinný viesť účtovníctvo.

Nevýhody živnosti

Hlavnou nevýhodou živnosti je **ručenie**. Podnikateľ – živnostník ručí za záväzky celým svojim majetkom. Teda neručí len majetkom používaným na podnikanie (zariadenia, autá, materiál, suroviny atď.), ale aj svojim súkromným majetkom (dom resp. byt, vklady v bankách a pod.). V prípade bezpodielového spoluvlastníctva je možné z ručenia vylúčiť časť majetku, ktorý patrí manželovi, resp. manželke. V prípade manželov teda existuje možnosť, ako z ručenia vylúčiť majetok patriaci manželovi, ktorí nepodniká. Majetok sa pritom nemusí rozdeliť na polovicu, ale legislatíva umožňuje jeho rozdelenie aj v inom pomere.

Ďalšiu nevýhodu predstavujú možnosti získania **dotatočného kapitálu**. Pri rozširovaní svojho podnikania sa podnikateľ musí spoliehať hlavne na svoje kapitálové zdroje alebo na úvery od bánk. Banky sú však, čo sa týka malého a stredného podnikania, veľmi opatrné. Nevýhodou živnostenského podnikania môže byť aj fakt, že ide takpovediac o „one man show“, čo v preklade znamená, že za všetko je zodpovedný jeden človek.

Druhy živností

Legislatíva rozlišuje 3 druhy živností. Hlavný rozdiel medzi nimi spočíva v odbornosti živnostníkov. Živnosti sa delia na voľné, ktoré je oprávnený prevádzkovať každý, a na **remeselné a viazané**, na ktorých prevádzkovanie je potrebné preukázanie odbornej spôsobilosti živnostníka alebo jeho zodpovedného zástupcu. Zaradením koncesovaných živností medzi viazané je od **1. 6. 2010** celé živnostenské podnikanie postavené na princípe ohlásenia (došlo k zrušeniu koncesovaných živností), pričom je potrebné zdôrazniť, že sa nemenia podmienky odbornej spôsobilosti, ktoré musí podnikateľ splniť.

Dňom ohlásenia vznikne živnostníkovi oprávnenie na podnikanie. Ak spĺňate základné podmienky na získanie živnostenského oprávnenia, môžete prevádzkovať živnosť. Zoznam remeselných a viazaných živností je uvedený v prílohe živnostenského zákona. Je tu uvedený aj spôsob preukazovania **odbornej spôsobilosti**. Medzi remeselné živnosti sa od 1.6.2010 napríklad zaraďujú aj strechár a manikúra – pedikúra. Založenie remeselnej živnosti po absolvovaní rekvalifikačného kurzu komplikuje fakt, že okrem dokladu o vzdelaní je v prípade týchto živností potrebné predložiť aj doklad o absolvovaní šesť mesačnej praxe v odbore.

Založenie živnosti

Na Slovensku je v súčasnosti 50 **jednotných kontaktných miest (JKM)**, kde môžu začínajúci podnikatelia nielen požiadať o vydanie osvedčenia o živnostenskom oprávnení, ale hneď si aj splniť niektoré registračné povinnosti, ktoré súvisia so začiatkom podnikania.

Od 1.6. 2010 Vám pracovníci JKM môžu podať **elektronicky návrh** na zápis spoločnosti do obchodného registra. Obvodné živnostenské úrady zaregistrujú nové firmy v súvislosti s následným plnením daňových povinností v obmedzenom rozsahu. Prihlasujú právnické alebo fyzické osoby iba za platiteľov dane z príjmov.

„Žiadosti o registráciu“ za platiteľov **iných druhov daní**, napríklad dane z pridanej hodnoty, dane zo závislej činnosti a dane vyberanej zrážkou, treba podať priamo na miestne príslušnom daňovom úrade.

Na JKM nepochodia tí podnikatelia, ktorých predmet činnosti sa viaže na niektorú zo **spotrebných daní**, napríklad dane z tabakových výrobkov, piva, vína, liehu alebo minerálnych olejov. Správu spotrebných daní prevzala pred niekoľkými rokmi colná správa, preto žiadosť o registráciu platiteľov spotrebnej dane treba adresovať colným úradom.

Novo registrovaná firma musí okrem iného rátať aj s tým, že z pracoviska JKM neodíde hneď s prideleným **daňovým identifikačným číslom**, ktoré je nevyhnutné nielen v komunikácii s daňovou správou a štátnymi inštitúciami, ale predovšetkým s obchodnými partnermi. Podľa zákona o správe daní je totiž registrátor oprávnený rozhodnúť o registrácii do 5 dní.

Po získaní živnostenského oprávnenia začínajú fyzickým i právnickým osobám zo zákona plynúť nielen povinnosti voči daňovej správe, ale i **zdravotnej poisťovni a Sociálnej poisťovni**.

Na JKM sa preto nemôžu prihlásiť do registra poistencov a platiteľov poistného na sociálne poistenie z legislatívnych dôvodov. Živnostník je totiž podľa zákona o sociálnom poistení povinný sa prihlásiť do **Sociálnej poisťovne** až od 1. júla nasledujúceho roka od začatia podnikania. Aj to len vtedy, keď splní podmienku, že jeho príjmy (bez odpočítania výdavkov) prekročili v predchádzajúcom kalendárnom roku 12-násobok minimálnej mzdy.

V situácii, kde živnostník od začiatku svojej činnosti zamestnáva aj zamestnancov, sa musí prihlásiť do registra zamestnávateľov, platiť a odvádzať poistné a zasielať poisťovni mesačné výkazy.

Zákon taktiež zavádza povinnú registráciu fyzických osôb u správcu dane a povinné prihlásenie do systému povinného zdravotného poistenia, v prípade, ak v ňom fyzická osoba ešte nie je registrovaná, resp. prihlásená. Ak ide o právnickú osobu, zostáva zachovaná dobrovoľná možnosť týchto úkonov pomocou jednotného kontaktného miesta.

S registráciou živnosti sa nespája príliš veľká miera byrokracie aj vďaka tomu, že živnostenské úrady, resp. JKM nevyžadujú originály listín, overené kópie ani úradne overené preklady cudzojazyčných listín. Správne poplatky je možné platiť nielen kolkami, ale aj v hotovosti.

1.10 Právne formy podnikania a založenie podnikania

Každý podnikateľ musí pri založení podniku spĺňať určité legislatívne stanovené podmienky. Konkrétny postup vždy záleží od zvolenej formy podnikania. **Právnu formu podniku** definujú určité právne pravidlá, ktoré usmerňujú činnosti podnikateľských subjektov. Rozdiely medzi jednotlivými právnymi formami sú najmä v podmienkach pre ich založenie, v spôsobe získavania základného kapitálu, v rozsahu ručenia za záväzky, vo finančnom hospodárení a v spôsobe riadenia podniku.

Na Slovensku rozlišujeme podľa vlastníctva tieto druhy podnikov a organizácií:

1. Podnik jednotlivca

Živnosti sú najpočetnejšou formou podnikania na Slovensku.

Môžu byť vykonávané na základe ohlásenia a delia sa na **voľné**, ktoré je oprávnený prevádzkovať každý, a na **remeselné a viazané**, na ktorých prevádzkovanie je potrebné preukázanie odbornej spôsobilosti živnostníka alebo jeho zodpovedného zástupcu.

2. Obchodné spoločnosti

- a) Osobné/personálne spoločnosti, ktorých charakteristickým znakom je bezprostredná účasť jednotlivých spoločníkov na podnikaní.
 - Verejná obchodná spoločnosť (v.o.s.)
 - Komanditná spoločnosť (k.s.)
- b) Kapitálové spoločnosti, pre ktoré je charakteristická kapitálová účasť.
 - Spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.)
 - Akciová spoločnosť (a.s.)

3. Družstvo

Je spoločenstvo neuzavretého počtu osôb založené za účelom podnikania alebo zabezpečovania hospodárskych, sociálnych alebo iných potrieb svojich členov.

Družstvo môže založiť minimálne 5 fyzických osôb alebo 2 právnické osoby. Základné imanie je 1660 €. Podobne ako všetky obchodné spoločnosti, aj družstvo vzniká dňom zápisu do obchodného registra. Členom družstva sa môže stať každý, kto zaplatí členské stanovené stanovami. Za záväzky družstva ručí celým svojím majetkom družstvo, členovia za záväzky družstva neručia.

Orgány družstva:

- členská schôdza – najvyšší orgán družstva,
- predstavenstvo – výkonný orgán,
- kontrolná komisia – kontrolný orgán.

4. Podnikanie neziskových organizačných foriem

- a) Občianske združenia, spoločnosti, zväzy, hnutia, kluby a odborové organizácie, ktoré sa zameriavajú na ciele stanovené členmi.
- b) Politické strany a hnutia.
- c) Náboženské spoločnosti.
- d) Rozpočtové a príspevkové organizácie sú spravidla zriaďované ústrednými orgánmi štátnej správy a orgánmi miestnej samosprávy na plnenie verejnoprospešných činností.

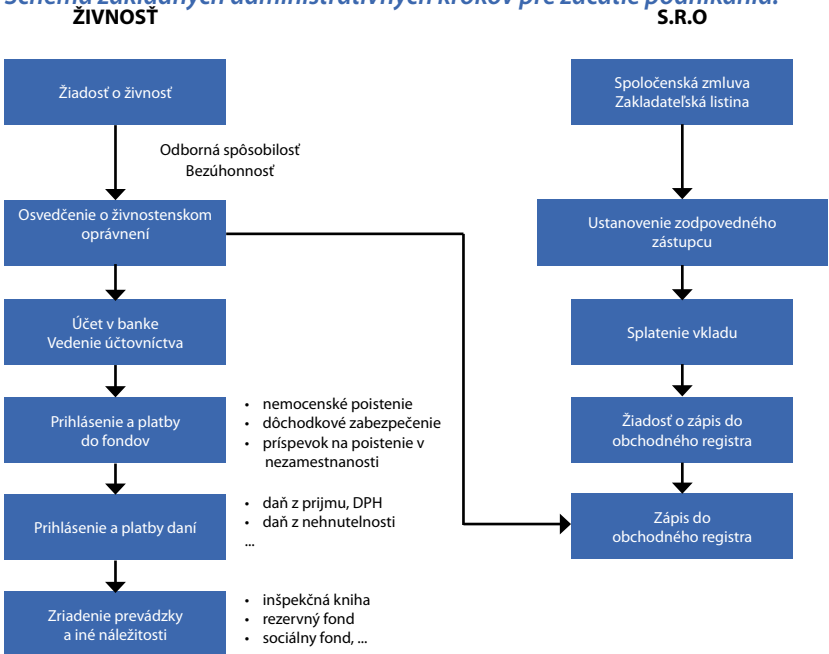
Pri voľbe právnej formy podnikania je potrebné zvážiť nasledujúce faktory:

- predpokladaná veľkosť firmy (počet zamestnancov, objem produkcie, množstvo základných prostriedkov, sortiment výrobkov, obrat a pod.),
- lokalizácia (prístup na trhy, kooperačné možnosti, využitie cudzích zariadení),
- kapitálová orientácia (materiál, tovar, pracovné výkony, priestor, finančné prostriedky a pod.),
- predpokladaný systém riadenia a organizačná štruktúra,
- financovanie majetku (podiely zakladateľov, vklad cudzieho kapitálu a pod.),
- ručenie (bezprostredné, čiastkové alebo nepriame).

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

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

Schéma základných administratívnych krokov pre začatie podnikania:



Založenie živnosti

Najjednoduchšou formou podnikania je podnikanie na základe živnostenského oprávnenia – živnosť. Osvedčenie o živnostenskom oprávnení je potrebné takmer pre každého, kto chce začať podnikáť. Výhodou živnostenského podnikania je najmä jeho jednoduchosť. Živnosť je možné si založiť v priebehu jedného týždňa a žiadateľovi stačí navštíviť len obvodný úrad – odbor živnostenského podnikania.

Založenie obchodnej spoločnosti

Obchodná spoločnosť je právnickou osobou založenou za účelom podnikania. Jej cieľom je vykonávať podnikateľskú činnosť pod spoločným názvom. Zakladateľmi spoločnosti môžu byť fyzické a právnické osoby. Výnimočne môže spoločnosť založiť aj jeden zakladateľ (s.r.o. a a.s.). Tieto dve spoločnosti môžu byť založené aj za iným účelom (oblasť kultúry, sociálna, charitatívne účely). Fyzická alebo právnická osoba môže byť spoločníkom s neobmedzeným ručením iba v jednej spoločnosti.

Vzniku spoločnosti musí predchádzať jej založenie. Na **založenie** je potrebné **podpísanie spoločenskej zmluvy všetkými zakladateľmi**.

Spoločenská zmluva je základný dokument, na základe ktorého sa bude realizovať budúca spolupráca. Pravosť podpisov zakladateľov spoločnosti musí byť úradne overená (napr. na notárstve alebo na obecnom, mestskom úrade). Ak spoločnosť zakladá **jeden zakladateľ, spoločenskú zmluvu nahrádza zakladateľská listina**. Zákon stanovuje 90-dennú lehotu na podanie návrhu na zápis spoločnosti do obchodného registra od založenia spoločnosti. Spoločnosť **vzniká zápisom do obchodného registra**.

Základné imanie spoločnosti je počiatočným zdrojom financovania činnosti obchodnej spoločnosti. Je peňažným vyjadrením peňažných aj nepeňažných vkladov všetkých spoločníkov do spoločnosti. Peňažným vkladom sú peniaze, nepeňažným vkladom je peniazmi ocenená hodnota. Nepeňažným vkladom môže byť len majetok, ktorého hospodárska hodnota sa dá určiť. Vkladom nesmie byť záväzok vykonať prácu alebo poskytnúť službu. Základné imanie sa povinne vytvára v spoločnosti s ručením obmedzeným a akciovej spoločnosti.

Ak je predmetom činnosti predaj tovaru alebo poskytovanie služieb v hotovosti:

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

Najčastejšie používaným podnikateľským formám na Slovensku je podrobnejšie venovaná samostatná publikácia Podnikanie a zamestnanie na Slovensku, zv.2.

1.11 Franchising ako forma podnikania

Franchising je systém, v ktorom existuje niekoľko právne a finančne samostatných subjektov – franchisantov. Franchisant získava za poplatok podporu zo strany franchisora. Ide predovšetkým o know-how, marketing a značku.

Mnoho začínajúcich podnikateľov si radšej zvolí franchise ako vybudovanie vlastného podnikania. Hlavným dôvodom je nižšia miera rizika. Podnikajú s pro-

duktom alebo službou, ktorá je na trhu už etablovaná a má úspech. Ak niekto vlastní produkt resp. službu, ktorá je na trhu úspešná, môže si vybrať medzi jej distribúciou vlastnými silami, alebo prostredníctvom iných, ktorí majú o distribúciu jeho produktu resp. služby záujem. Zjednodušene môžeme povedať, že franchisor vlastní značku a predáva ju franchisantovi.

Schéma franchisingového systému

Podnikateľský subjekt – **FRANCHISOR** – má vlastné úspešné podnikanie a chce sa ďalej rozširovať. Najskôr si otvorí vlastnú pobočku. Potom sa rozhodne expandovať aj prostredníctvom franchisingu, čiže si neotvorí ďalšie vlastné pobočky, ale uzatvorí zmluvu s inými nezávislými podnikateľmi, ktorí investujú do otvorenia nových predajní. Tieto predajne sú v 100% vlastníctve podnikateľov – **franchisantov** (franchisant musí získať všetky potrebné povolenia, zmluvu o kúpe resp. prenájme podpisuje franchisant vo vlastnom mene a pod.). Franchisant zaplatí za licenciu, za know how a za ďalšie služby a produkty, ktoré mu franchisor poskytne. Výška poplatkov závisí od služieb, ktoré franchisor poskytne (marketing, reklama a reklamné predmety, pomoc pri výbere správnej lokality, pomoc pri vybudovaní predajne, školenia a pod.).

Franchisant teda podniká pod známou značkou franchisora, ale na vlastné náklady a riziko.

Franchising vs. vlastné podnikanie

Franchisor je úplne samostatný, podobne ako ktorýkoľvek iný podnikateľ. Prečo sa teda niektorí rozhodnú pre vlastné podnikanie a iný pre franchising?

1. Ak chcete začať podnikáť preto, aby ste boli nezávislí, tak franchising to nezaručuje. Franchisor rozhoduje a kontroluje, ako a kedy čo robiť. Ak sa rozhodnete pre vlastné podnikanie, tak o týchto záležitostiach budete rozhodovať len vy.
2. Ak máte podnikateľskú ideu, o ktorej ste presvedčený, že vám zaručí úspech, tak by ste mali ísť cestou vlastného podnikania. Len veľmi ťažko by ste presvedčili franchisora, aby zmenil svoj produkt prípadne spôsob poskytovania služby alebo cenotvorbu, či dodávateľov surovín, keďže tieto záležitosti sú fixne dané.
3. Ak chcete podnikáť preto, aby ste boli nadpriemerne bohatý, tak franchising určite nie je pre vás. Franchisant zvyčajne zarába podobne ako iný priemerný podnikateľ.
4. Ak nemáte s podnikaním žiadne skúsenosti tak franchising určite stojí za zváženie. Franchisor vám pomôže s umiestnením vášho podnikania, vybavením, manažmentom, marketingom a ostatnými dôležitými aspektmi vášho podnikania.

5. Máte kapitál a hľadáte niečo, čo vás zamestná. Ak máte v rukách dostatočný kapitál tak franchising je pre vás ideálnym riešením, obzvlášť ak nemáte skúsenosti s podnikaním.

Výhody pre franchisanta:

- podnikateľsky relatívna samostatnosť vo vlastnom podniku,
- zisk kompletneho podnikania na kľúč,
- vysoká podpora od franchisora v oblasti reklamy, podpory predaja, značky a školení,
- znížené riziko neúspechu, keďže ide o podnikanie so zavedenou značkou a v praxi overeným systémom,
- Tzv. master franchisant sa môže stať franchisorom pre svoju oblasť, resp. krajinu, pretože môže mať právo ďalej rozširovať svoju sieť a priama konkurencia v zmluvnej oblasti je vylúčená.

Priemerne 5 % franchisantov skrachuje. V prípade vlastného podnikania je to až 40 – 45 %. Náklady na štart franchisingu sú však spravidla vyššie ako náklady na štart vlastného podnikania a zisk franchisanta je menší ako zisk samostatného podnikateľa.

Základné dokumenty

Medzi franchisorom a franchisantom sa podpisuje **franchisingová zmluva** a franchisor poskytuje franchisantovi **franchisingový manuál**. Vo franchisingovej zmluve sú obsiahnuté práva a povinnosti franchisingových partnerov, informácie týkajúce sa obchodnej činnosti, reklamy a iné skutočnosti. Franchisingový manuál opisuje postupy a inštrukcie týkajúce sa prevádzkovania franchisingovej predajne.

Partnerstvo medzi franchisorom a franchisantom je obojstranný proces, kde franchisor odovzdáva franchisantovi práva na používanie značky, know-how, celkový design, vzhľad firmy, zaškolenie, skúsenosti, poradenstvo, atď.. Franchisant platí franchisorovi jednorázový vstupný poplatok (cena licencie), royalty (podiel zo zisku, zvyčajne % alebo fixná suma/mesiac), poplatok za reklamu, prípadne ďalšie poplatky (ak sú súčasťou zmluvy).

1.12 Legislatívny rámec podnikania v SR

Podnikateľský subjekt, aby mohol samostatne ekonomicky rozhodovať, musí mať aj právnu samostatnosť – **právnú subjektivitu**. To znamená, že firma je **subjektom právnych vzťahov** (obchodných, pracovných). Voči svojmu okoliu vystupuje ako subjekt, ktorý má meno, práva (právo vo vlastnom mene uzatvárať zmluvy s inými podnikateľskými subjektmi, zamestnancami), plní povinnosti (zodpovedá za záväzky, ktoré vyplývajú z uzatvorených zmlúv).

Podnikateľské subjekty nadobúdajú právnu subjektivitu:

- dňom zápisu do obchodného registra – obchodné spoločnosti, družstvá,
- dňom získania živnostenského oprávnenia – živnostníci.

Právne normy upravujúce podnikateľskú činnosť na Slovensku sú:

- **Obchodný zákonník** upravuje vzťahy medzi podnikateľskými subjektmi a vytváranie obchodných spoločností.
- **Zákon o živnostenskom podnikaní upravuje** živnostenské podnikanie.
- **Občiansky zákonník** obsahuje informácie napríklad o vybavovaní reklamácií.
- **Zákonník práce** upravuje pracovnoprávne vzťahy medzi zamestnancom a zamestnávateľom, obsahuje aj informácie o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci.
- **Zákon o účtovníctve** upravuje zásady vedenia účtovníctva v podnikoch. V nasledujúcej kapitole sa tejto téme budeme venovať podrobnejšie.
- **Daňové zákony** stanovujú platiteľov daní a výšku jednotlivých daní. Táto oblasť je podrobne rozpracovaná v posledných kapitolách tejto knihy.
- **Zákon na ochranu spotrebiteľa** upravuje práva spotrebiteľov a chráni ich.
- Ďalšie zákony ako napríklad: **Zákon o ochrane životného prostredia.**

Obchodný zákonník predstavuje základný právny rámec upravujúci vzťahy v podnikaní. Skladá sa zo 4 častí:

- všeobecné ustanovenia – je tu definovaný pojem podnikanie, podnik a podnikateľ, ďalej sú tu uvedené kritériá na obchodné meno právnických a fyzických osôb (živnostník), je tu riešená úprava obchodného registra, hospodárska súťaž a nekalá súťaž,
- obchodné spoločnosti a družstvo – je tu uvedená definícia obchodnej spoločnosti, sú tu vymenované základné charakteristiky jednotlivých obchodných spoločností a družstva,
- obchodné záväzkové vzťahy – sú tu upravené záväzkové vzťahy medzi podnikateľmi,
- spoločné, prechodné a záverečné ustanovenia.

Všeobecne možno povedať, že v Obchodnom zákonníku je upravený vznik spoločnosti, vzťahy v rámci spoločnosti a vzťahy spoločnosti s okolím. Vo vzťahu podnikateľ – podnikateľ sa vzťahy riadia Obchodným zákonníkom, ak spĺňajú obe nasledujúce podmienky:

- vzťah súvisí s predmetom podnikania,
- časový aspekt (súvislosť s podnikateľskou činnosťou musí byť zrejímá v čase vzniku vzťahu).

Vo vzťahu podnikateľa k štátu, samosprávnym územným jednotkám (napr. obce) alebo iným verejným inštitúciám sa vzťahy riadia Obchodným zákonníkom, ak spĺňajú všetky tri nasledovné podmienky:

- vzťah súvisí s predmetom podnikania,
- vo vzťahu ide o zabezpečenie verejných potrieb alebo vlastnej prevádzky,
- časový aspekt (súvislosť s podnikateľskou činnosťou musí byť zrejmá v čase vzniku záväzku).

Občiansky zákonník upravuje majetkové **vzťahy fyzických a právnických osôb**, majetkové vzťahy medzi týmito osobami a štátom, ako aj vzťahy vyplývajúce z práva na ochranu osôb, pokiaľ tieto občianskoprávne vzťahy neupravujú iné zákony, napr. Obchodný zákonník.

Účastníci občianskoprávných vzťahov môžu byť **fyzické alebo právnické osoby**.

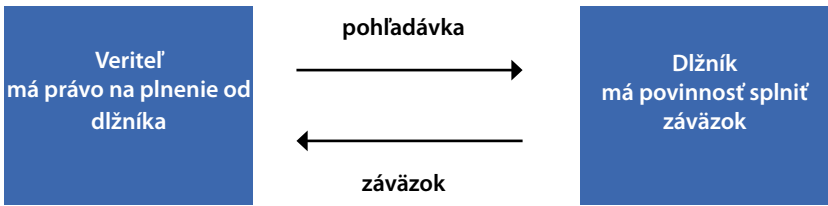
Za fyzickú osobu je považovaný občan a živnostník (forma podnikania). Právnickými osobami sú napr. obchodné spoločnosti (napr.: a.s., s.r.o.), družstvá, združenia, nadácie a pod.

Právny úkon je prejav vôle, ktorý smeruje k vzniku, k zmene a zániku práv a povinností. Právny úkon je napríklad podpísanie zmluvy o bežnom účte v banke, či prevzatie pošty. Právne úkony v mene právnickej osoby môžu vykonávať len osoby, ktoré majú na ne oprávnenie, ktoré im vyplýva zo zmluvy o zriadení takejto právnickej osoby, zakladacej listiny alebo zo zákona. Nazývajú sa štatutárnymi orgánmi (konateľ, predseda predstavenstva,...). Štát je v občianskoprávných vzťahoch považovaný za právnickú osobu.

Spoluvlastníctvo je vec, ktorá môže byť vo vlastníctve viacerých osôb. Spoluvlastníctvo môže byť podielové alebo bezpodielové.

V podielovom spoluvlastníctve podiel vyjadruje mieru, ako sa spoluvlastníci podieľajú na právach a povinnostiach vyplývajúcich zo spoluvlastníctva k spoločnej veci. O hospodárení s vecou (napr.: pri predaji veci) musia rozhodovať spoluvlastníci spoločne, a to nadpolovičnou väčšinou hlasov. Teda, ak sú traja spoluvlastníci a vlastnía vec v rovnakom pomere (t.j. v 1/3), s jej predajom musia súhlasiť aspoň dvaja, aby bolo možné vec predať.

Bezpodielové spoluvlastníctvo môže vzniknúť len medzi manželmi a vzniká dňom uzavretia manželstva. Predmetom môže byť všetko, čo môže byť predmetom vlastníctva. Do bezpodielového spoluvlastníctva však nepatria veci získané dedičstvom, darom, v reštitúcii a veci používané na výkon povolania. **Záväzkové právo** vzniká medzi veriteľom a dlžníkom na základe zmlúv podľa Občianskeho zákonníka, zo spôsobenej škody, z bezdôvodného obohatenia alebo z iných skutočností uvedených v zákone.



Obchodný register

Je verejný zoznam, do ktorého sa zapisujú zákonom ustanovené údaje. Do obchodného registra sa zapisujú:

- a) **obchodné spoločnosti, družstvá, iné právnické osoby** (napr. Slovenská televízia), právnické osoby založené podľa práva Európskych spoločenstiev, podniky a organizačné zložky podnikov zahraničných osôb,
- b) **odštepne závody** a iné organizačné zložky podnikov, ak tak ustanoví osobitný zákon,
- c) **fyzické osoby** s trvalým pobytom na území Slovenskej republiky, ktoré sú podnikateľmi podľa tohto zákona a ktoré sa do obchodného registra zapisujú na vlastnú žiadosť, alebo ak tak ustanoví osobitný zákon. Súčasťou obchodného registra je aj zbierka listín, ktorá obsahuje dokumenty, ktoré musia predložiť podnikatelia spolu s návrhom na zápis do obchodného registra. Zbierka listín je vytvorená okrem listinnej aj v elektronickej podobe. Zbierka listín obsahuje:
 - a) **spoločenskú zmluvu**, zakladateľskú listinu a každú jej zmenu,
 - b) **živnostenské oprávnenie** na vykonávanie činnosti uvedenej ako predmet podnikania,
 - c) **listinu s menom**, bydliskom a rodným číslom osoby, ktorá je oprávnená konať v mene podniku ako **štatutárny orgán**,
 - d) **rozhodnutie súdu** o vyhlásení konkurzu, o zrušení spoločnosti,
 - e) **účtovnú závierku**,
 - f) iné listiny.

Obchodný register vedie **okresný súd v sídle krajského súdu** a zapisujú sa doň všetky podniky, ktoré majú sídlo v jeho obvode.

Obchodný register je **verejný zoznam** všetkých podstatných údajov o podnikateľoch. Každý má právo nahliadnuť do obchodného registra, požiadať o odpisy alebo fotokópie z listín. V súčasnosti je obchodný register prístupný aj na internete – www.orsr.sk. Táto forma však nemá právnu záväznosť, pretože sa v nej často vyskytujú neaktualizované údaje.

Podnikatelia prichádzajú pri svojej činnosti do styku s vonkajším svetom. Podnikateľské subjekty **sú právne subjekty** a ako také majú **právo vystupovať a konať vo svojom mene**. Každý podnikateľ nemusí vždy konať osobne, ale sa

môže dať zastúpiť (vlastným pracovníkom alebo inou fyzickou či právnickou osobou). Zastúpenie vzniká (§ 23 Občianskeho zákonníka):

- na základe **zákona** – zamestnanci a členovia právnickej osoby môžu za právnickú osobu robiť právne úkony, pokiaľ tak určujú **vnútorné predpisy** alebo je to **obvyklé vzhľadom na ich pracovné zaradenie**, napr. vedúci organizačnej zložky
- závodu je oprávnený robiť právne úkony za podnikateľa, ktoré sa týkajú tejto organizačnej zložky,
- na základe **dohody o plnomocenstve** (§ 31). Fyzické aj právnické osoby sa môžu dať zastúpiť aj **inou** fyzickou alebo právnickou osobou, ktorej na tento účel udelia plnú moc, aby za nich a v ich mene robila právne úkony. Plnú moc môže získať aj ten, kto nie je zamestnancom podniku, ale bude v jeho mene konať (súdne spory – advokát).

Úschova písomností – účtovné písomnosti sa uchovávajú nasledovne:

- účtovná závierka výročná správa – 10 rokov,
- mzdové listy alebo účtovné písomnosti ich nahradzujúce – 10 rokov,
- údaje z nich potrebné na účely dôchodkového zabezpečenia a nemocenského poistenia – 20 rokov,
- účtovné doklady, účtovné rozvrhy, účtovné knihy, odpisový plán, zoznamy účtovných kníh, inventúrne súpisy – 5 rokov,
- projektovo – programová dokumentácia pre vedenie účtovníctva prostriedkami výpočtovej a inej techniky – 5 rokov po roku, v ktorom sa naposledy použila,
- inventárne karty hmotného majetku okrem zásob alebo účtovné písomnosti, ktoré ich nahradzujú – 3 roky po vyradení tohto majetku, pokiaľ sa v tejto lehote vykonala daňová revízia alebo 1 rok po jej vykonaní.

1.13 Ekonomický softvér a internet

Bez ohľadu na váš vek, či vzdelanie, je podnikanie cesta, ako svoje vedomosti a zručnosti premeniť na peniaze a zlepšiť si tým život. V začiatkoch vášho podnikania môžu nové povinnosti vyvolať množstvo otázok. Mám dobre vypočítanú DPH? Vyplatil/la som si cestovné náhrady v správnej výške? Nezabudol/dla som zaplatiť odvody v správnej výške? Tieto a podobné povinnosti vám pritom pomôže splniť vhodne zvolený ekonomický softvér.

Softvér nielen na účtovanie

Aby bol váš nový biznis efektívny a peniaze doň vložené sa vám vrátili a postupne aj rozmnožili, je potrebné mať poriadok v „papieroch“. Je jedno, či ide o doklady

z nákupu materiálu, ponuky vystavené zákazníkom alebo výpisy z bankového účtu. Ak chcete zarábať peniaze, vaše podnikanie potrebuje oporu v informáciách.

Adresár sú vaši budúci zákazníci

Nikto okrem zákazníkov vám za vaše podnikanie peniaze neprinesie, preto by ste mali zákazníkov evidovať v adresári. Dobrý ekonomický softvér preto vždy obsahuje modul evidencie adresy a umožňuje si k zákazníkom vpisovať dôležité informácie, napríklad čo radi nakupujú, ako reagujú na zľavy – aby vám potom tieto informácie pomohli vypracovať im lepšiu ponuku. Zabudnite na evidenciu zákazníkov na papierkoch či v zápisníku.. Vhodný ekonomický softvér je riešením. Tieto adresy potom vždy prepojte s ponukami a platbami a vaše informácie budú kompletne a na jednom mieste.

Ponúkajte, ponúkajte

Pokiaľ softvér umožňuje vystavovať zákazníkom ponuky, máte v evidencii vašich budúcich obchodných prípadov vyhrané. V začiatkoch podnikania je dôležité, aby ste realizovali radšej menej obchodných prípadov, ale kvalitne a so ziskom. Inak si urobíte zlé meno a prerobíte investované peniaze. Dobre evidované ponuky vám umožnia presne zistiť, čo a za koľko ste zákazníkovi ponúkli a koľko máte na zákazke zisku.

Ak sa vaša firma časom rozrastie, bude evidovanie ponúk pomocou softvéru ešte dôležitejšie, aby sa nestalo, že v čase vašej neprítomnosti niekto zákazníkom podá nepresné informácie, alebo ponúkne, či dokonca ešte horšie, vyfakturuje nesprávnu cenu.

Evidencia tovaru a služieb

Ak budete predávať tovar či služby, softvér pre skladovú evidenciu by sa mal stať vašou prioritou. V začiatkoch podnikania, keď sú vaše zdroje limitované, vám práve dobrý skladový softvér pomôže správne vypočítať predajné ceny a ziskovú maržu, odhaliť nepredajné zásoby, alebo porovnať ceny dodávateľov.

Dobrá skladová evidencia vám tiež spolu s adresárom zákazníkov prezradí, kto sú vaši najlepší odberatelia, alebo aké zásoby je potrebné vopred objednať, aby ste mali čo predávať.

Faktúry a úhrady v boji proti neplatičom

Pokiaľ bude mať váš nový ekonomický softvér prepracovanú kontrolu úhrad, budete v ňom mať výborného pomocníka v ochrane pred neplatičmi. Neplatiči sú súčasťou podnikateľského prostredia a ako budúci podnikateľ sa na túto úlohu musíte vopred dobre pripraviť. Softvér a vystavovanie faktúr na PC vám dajú výhodu prehľadu o tom, kto vám koľko dlží a ako platí. Rovnako aj koľko a kedy máte zaplatiť vy.

Aby vám neplatíči neznepríjemňovali vaše podnikanie, buďte obozretný a vyberte si softvér ktorý:

- Umožňuje nastaviť limity pre odber na faktúru.
- Sleduje splatnosť a nedovolí poslať faktúru neplatíčovi.
- Umožňuje tlač upomienok a výpočet penále.

Zamestnanci a ich mzdy

V začiatkoch možno budete podnikat' sami, alebo vám pomôžu vaši blízki. Či už na pracovný pomer, alebo na dohodu, je potrebné, aby ste ich riadne prihlásili do poisťovne a správne im vypočítali mzdu a odvody. Za tieto služby však nemusíte platiť. V súčasnosti skoro všetky programy umožňujú pri základnej znalosti výplat spočítať odvody a vytlačiť potrebné výkazy aj bežne skúseným ľuďom.

Výkazy a komunikácia s bankou šetrí čas

Softvér, ktorý si obstaráte pre svoje podnikanie, vám musí ušetriť peniaze aj čas. Pri svojom výbere sa zamerajte na programy, ktorých výkazy sú ako originály a ktoré môžete po vytlačení odoslať na daňový úrad alebo do poisťovni. Svoj čas venujte predmetu svojho podnikania a nie prepisovaniu údajov. Rovnako aj komunikáciu s bankou realizuje cez homebanking, využívanie elektronického príkazu na úhradu vám ušetrí bankové poplatky.

Registračná pokladnica – strážca vašej hotovosti

Vaše tržby a všetky vaše informácie sú najdôležitejšie, čo máte. Podnikáte pre peniaze a peniaze potrebujete na podnikanie. Evidencia tržby vhodnou registračnou pokladnicou neslúži iba na odvádzanie daní štátu. Takáto pokladnica vás chráni aj pred omylmi alebo nečestnými zamestnancami. Vhodné je, aby bol váš ekonomický softvér pripravený s registračnou pokladnicou spolupracovať a vedel si vymeniť informácie o predaji a tržbe – aj to sú faktory úspešnosti vášho budúceho podnikania.

Školenia pre hladký rozjazd

Aby ste v začiatkoch práce mohli využiť svoj čas a nestrácali ho za počítačom je dôležité, aby ste sa váš nový softvér naučili používať. Školenia u dodávateľa sú na to najvhodnejšie. Informujte sa, kedy a kde sa k vami zamýšľanému programu dá školenie absolvovať.

Kto dnes nie je na internete, akoby ani nebol

Áno, podnikat' bez internetu je ako pracovať bez ruky. Ako podnikateľom Vám internet prináša informácie, rady a návody z vášho nového prostredia. Na internete nájdete aj svojich obchodných partnerov. Vaši dodávateľia vám isto ponúknu zaslanie faktúr alebo cenníkov elektronicky e-mailom. Vaša banka Vám rada zriadi

internet banking pre prístup na váš účet. No a samozrejme cez internet môžete efektívne spropagovať vaše produkty aj služby.

Pokiaľ sa zaoberáte predajom tovaru, váš elektronický obchod (eshop) môže tovar ponúkať a prijímať platby. Pokiaľ viac poskytujete služby, môže vaša www stránka informovať o tom, čo ponúkate a za akých podmienok. Preto pri výbere softvéru pre vaše podnikanie zohľadnite aj jeho schopnosť práce z internetom.

Zhrnutie na záver

Nič nie je zadarmo, ani dobrý ekonomický softvér. Ale z cien týchto programov, ktoré pre živnostníkov, malé a začínajúce firmy predstavujú často iba desiatky eur, si iste vyberiete a naštartujete svoj vlastný biznis.

1.14 Registračná pokladnica

Používanie registračnej pokladnice ustanovuje zákon č. 55/1994 Z. z. o spôsobe vedenia evidencie tržieb elektronickou registračnou pokladnicou v znení neskorších predpisov (ďalej len zákon č. 55/1994 Z. z.).

Povinnosť evidovať tržby prostredníctvom elektronickej registračnej pokladnice s tlačiarňou má od roku 1995 fyzická alebo právnická osoba vykonávajúca podnikateľskú činnosť, ktorá predáva tovar alebo poskytuje služby v hotovosti vo všetkých svojich predajných miestach.

Služby, na ktoré sa vzťahuje povinnosť evidencie tržieb v elektronickej registračnej pokladnici:

1. Opravy a údržba osobných motorových vozidiel
 - 1.1. Bežné opravy a údržba osobných motorových vozidiel
 - 1.2. Opravy elektrického systému osobných motorových vozidiel
 - 1.3. Opravy pneumatík vrátane nastavenia a vyváženia kolies osobných motorových vozidiel
 - 1.4. Opravy karosérií osobných motorových vozidiel
2. Umývanie osobných motorových vozidiel
3. Parkovacie služby
4. Služby spojené s podávaním jedál a nápojov okrem služieb poskytovaných v ležadlových alebo lôžkových vozňoch a iných dopravných prostriedkoch
 - 4.1. Reštauračné služby s obsluhou
 - 4.2. Služby v samoobslužných zariadeniach
 - 4.3. Služby v bufetoch, stánkoch a v cukrárnach
 - 4.4. Služby spojené s dodávkou hotových jedál vrátane nápojov pre iné podniky a inštitúcie
 - 4.5. Služby spojené s dodávkou hotových jedál vrátane nápojov pre domácnosti

- 4.6. Služby spojené s podávaním nápojov
5. Nájom a lízing
 - 5.1. Nájom a lízing osobných motorových vozidiel a ľahkých motorových vozidiel do 3,5 t určených prevažne na prepravu osôb a služby s tým spojené; nepatrí sem nájom podľa zmluvy o kúpe prenajatej veci
 - 5.2. Nájom a lízing tovaru osobnej spotreby a potrieb pre domácnosť a služby s tým spojené s výnimkou zdravotníckych a parazdravotníckych pomôcok a potrieb, požičiavania kníh a časopisov; nepatrí sem nájom podľa zmluvy o kúpe prenajatej veci
 - 5.3. Nájom a lízing predmetov a zariadení na rekreačné účely a športové účely a služby s tým spojené; nepatrí sem nájom podľa zmluvy o kúpe prenajatej veci
6. Fotografické služby
 - 6.1. Portrétné fotografické služby
 - 6.2. Reklamné a súvisiace fotografické služby
 - 6.3. Fotografické služby a video služby poskytované pri rôznych spoločenských a iných udalostiach
 - 6.4. Zber filmov, vyvolávanie filmov, okrem filmov z produkcie filmových a televíznych ateliérov a vyhotovovanie diapozitívov, fotografií, kópií filmov a audiovizuálnych nosičov
 - 6.5. Reštaurovanie, kopírovanie a retušovanie fotografií
7. Prevádzka krytých a prevádzka nekrytých kúpalísk
8. Služby lunaparkov a služby zábavných parkov
9. Služby zberní odevov, bielizne a ich rozvoz
10. Pranie odevov, kožených výrobkov, textilných výrobkov a kožušín a čistenie odevov, kožených výrobkov, textilných výrobkov a kožušín okrem poskytovania takýchto služieb u zákazníka
11. Chemické čistenie odevov, kožených výrobkov, textilných výrobkov a kožušín okrem poskytovania takýchto služieb u zákazníka
12. Úschova kobercov, závesov, kože a kožušín a chemická údržba kobercov, závesov, kože a kožušín
13. Služby žehliarní a služby mangľovní
14. Farbenie odevov a textilných výrobkov okrem farbenia vlákien a priadzí a tónovanie odevov a textilných výrobkov okrem farbenia vlákien a priadzí
15. Služby kadernícke pre ženy a dievčatá
16. Služby kadernícke a holičské pre mužov a chlapcov
17. Služby kozmetické, manikúra a pedikúra vrátane poradenských služieb týkajúcich sa starostlivosti o pleť a služby tetovacie
18. Služby na zlepšenie telesnej pohody
19. Strihanie psov

Podľa § 2 zákona č. 55/1994 Z. z. sa povinnosť evidovať tržbu nevzťahuje na predaj:

1. cenín, lístkov mestskej hromadnej dopravy, telefónnych kariet, dennej a periodickej tlač,
2. pamätných a príležitostných mincí v bankách a na filatelistických a numizmatických burzách,
3. tovaru prostredníctvom automatov,
4. doplnkového tovaru súvisiaceho s poskytovanými službami pošty,
5. tovaru súvisiaceho s poskytovaním doplnkových služieb v prostriedkoch železničnej, autobusovej, leteckej a vodnej dopravy,
6. tovaru držiteľmi preukazu ZŤP a ZŤP-S,
7. živých zvierat okrem akvarijných rybičiek, exotického vtáctva, exotických zvierat, hadov, škrečkov, morčiat a iných hlodavcov,
8. tovaru predávaného vo vysokohorských zariadeniach, ktoré sú bez priameho napojenia na cestnú sieť a verejnú rozvodnú sieť elektrickej energie,
9. tovaru vyrobeného v rámci odbornej výučby žiakov.

Doklad vytlačený z elektronickej predajne musí obsahovať najmenej:

1. daňový kód pokladnice, IČO, daňové identifikačné číslo alebo identifikačné číslo pre DPH,
2. meno a adresu sídla, či miesta podnikania, sadzbu a výšku dane, alebo údaj o oslobodení od dane (pre účely uplatnenia odpočtu dane),
3. poradové číslo dokladu od poslednej uzávierky a dátum vystavenia dokladu,
4. názov a množstvo tovaru, cenu za jednotku tovaru, celkovú cenu tovaru (služby), základ dane.

Do 31. 12. 2009 platila povinnosť zobrazovať ceny v Sk aj v €, do 30. 6. 2010 je toto duálne zobrazovanie dobrovoľné.

Novela zákona o používaní elektronickej pokladnice

V roku 2008 parlament schválil **zákon o používaní elektronickej registračnej pokladnice (ERP)** (289/2008 Z.z.), ktorý vstúpil do platnosti od marca 2009. Zákon stanovil prechodné obdobie, v ktorom sa **staré pokladnice sa môžu používať len do konca roka 2010.**

Na Slovensku sa používa asi 200 tisíc pokladníc a všetky musia byť do konca roka buď vymenené za nové, alebo upravené podľa požiadaviek zákona. Úpravu môže vykonať iba servisná organizácia, ktorá má servisnú zmluvu s výrobcou pokladníc a je zaregistrovaná na daňovom úrade.

Zmeny sa týkajú najmä technického vybavenia a funkcií registračnej pokladnice, spôsobu prevádzkovania a povinností používania. Znamená to, že podnikate-

lia si musia kúpiť nové pokladnice alebo dať upraviť existujúce, pretože pokladnice certifikované podľa predchádzajúcich predpisov **nesplňajú požiadavky zákona 289/2008 Z.z.**

Tento zákon sprísňuje pravidlá o evidencii tržieb a technické podmienky registračných pokladníc s cieľom zabrániť tak daňovým únikom. **Po novom každá pokladnica musí byť certifikovaná, musí mať pridelený daňový kód, musí byť označená plombou a vybavená fiškálnou pamäťou (zaznamenáva všetky údaje z denných uzávierok, ktoré sú potrebné pri daňovej kontrole) a pokladničné doklady musia obsahovať ochranný znak.**

Každú pokladnicu musí mať na starosti niektorá z registrovaných servisných organizácií, ktorá uvedie pokladnicu do prevádzky a je ako jediná oprávnená vykonávať na pokladnici akékoľvek zásahy a opravy. Podnikatelia si od 1. marca 2009 do 31. decembra 2010 ešte môžu zatiaľ vybrať, či budú postupovať podľa starej vyhlášky č. 55/1994 Z. z., alebo si podľa novej vyhlášky č. 289/2008 Z. z. zakúpia novú registračnú pokladnicu, ktorá spĺňa náročnejšie parametre. Povinnosť používať elektronickú pokladnicu, ktorá spĺňa technické požiadavky a parametre podľa tohto nového zákona majú **až od 1. januára 2011.**

Hlavné zmeny v zákone č. 289/2008 Z. z. oproti vyhláške č. 55/1994 Z. z. :

- zmena definície pokladnice,
- povinnosť používať pokladnicu i na evidenciu úhrady pohľadávok v hotovosti,
- povinnosť používať fiškálnu pamäť,
- zavedenie povinnosti elektronického žurnálu,
- zavedenie nového typu fiškálneho zariadenia – fiškálnej tlačiarne,
- zabezpečenie pokladnice fiškálnou plombou daňového riaditeľstva,
- tlač ochranného znaku MF na účtenkách,
- zrušenie mesačnej uzávierky a jej nahradenie intervalovými uzávierkami,
- zmena definície obrátov a zrušenie GT1 a GT3,
- vykonávanie povinnej údržby pokladnice,
- nové knihy pokladníc.

Najdôležitejšou časťou pokladnice je fiškálna pamäť, ktorú môže vymeniť len servisná organizácia v prípade, ak:

- bola vyčerpaná jej kapacita (i keď je pokladnica naďalej funkčná),
- došlo k jej poruche a neplní svoju funkciu,
- sa zmenili akékoľvek údaje.

Pokladnica musí mať daňovým úradom pridelený **daňový kód**, ktorý daňový úrad zapíše do knihy pokladnice.

Ak bola v daný deň v pokladnici evidovaná tržba, je podnikateľ povinný z prevádzkovej pamäte vyhotoviť **dennú uzávierku**, a to do 24.00 hodiny daného

dňa. Povinnosť vyhotoviť dennú uzávierku má podnikateľ len za tie dni, v ktorých má tržbu.

Pokladnica musí byť zabezpečená **plombou**, t.z ochrannou známkou, ktorú nie je možné odobrať bez jej poškodenia. Plomby obsahujú hologram „SLOVENSKÁ REPUBLIKA“ a sú označené poradovým číslom a číslom série. Predáva ich DR SR, sú evidované u servisnej organizácie a sú neprenosné. Pokladnica musí okrem iného umožniť: vytlačenie tlačových výstupov čitateľných po dobu 10 rokov, uchovanie údajov v prevádzkovej pamäti 90 dní, či zablokovanie pokladnice pri odpojení zariadení (displej, tlačiareň, fiškálna pokladnica) .

Pre samotných podnikateľov vzniká povinnosť napr. oznámiť poškodenie plomby (v opačnom prípade je registračná pokladnica považovaná za neoznačenú), vydávať paragóny pri poruche a okamžite ju nahlásiť a uchovávať doklady „NEPLATNÝ DOKLAD“ a „VKLAD“ po dobu 1 roka.

1.15 Automobil a podnikanie

Podnikanie sa často spája s využívaním automobilu a tým aj s nákladmi na jeho obstaranie, údržbu a prevádzku.

Podnikateľ má v zásade 2 základné možnosti, akou formou účtovať o používanom automobile, resp. uplatňovať daňové výdavky.

1. V prípade, že podnikateľ obstaráva automobil, môže ho zahrnúť do **obchodného majetku**. Obstarávacia cena automobilu je zvyčajne väčšia ako 1700 € a jeho doba použiteľnosti dlhšia ako jeden rok a z toho dôvodu sa považuje za dlhodobý hmotný majetok. Takýto majetok sa účtovne a daňovo odpisuje.

Účtovné odpisovanie sa uskutočňuje na základe **odpisového plánu**, ktorý podnikateľ zostaví pri zaradení automobilu do používania. Tento odpisový plán zohľadňuje očakávanú intenzitu využívania automobilu. Ak predpokladám ročné využitie osobného automobilu v počte 5000 km bude odpisový plán dlhší, ako keď predpokladám 25000 km ročne. Takisto iný odpisový plán bude pri osobnom automobile a napríklad nákladnom automobile používanom v náročnom teréne a pod. Účtovný odpis je mesačný.

Daňové odpisovanie predstavuje postupné zahŕňanie odpisov do daňových výdavkov. Vypočítaný ročný daňový odpis zahrnie podnikateľ do daňových výdavkov z automobilu evidovaného v obchodnom majetku k poslednému dňu zdaňovacieho obdobia.

Príklad: Podnikateľ obstaral osobný automobil 3. marca 2010 za cenu 12000 € a predpokladá životnosť 8 rokov.

- účtovná zostatková cena
- daňová zostatková cena

Mesiac/Rok	Účtovný odpis	Daňový odpis
1/2010	–	–
2/2010	–	–
3/2010	125	–
4/2010	125	–
5/2010	125	–
6/2010	125	–
7/2010	125	–
8/2010	125	–
9/2010	125	–
10/2010	125	–
11/2010	125	–
12/2010	125	3000
Spolu	1250	3000
Zostatková cena	10750*	9000**

V prípade zaradenia automobilu do obchodného majetku podnikateľ zahŕňa do daňových výdavkov všetky **náklady na opravy, údržbu a servis**.

2. V prípade, že podnikateľ využíva vlastné motorové **vozidlo, ktoré nie je zaradené v obchodnom majetku**, daňovým výdavkom je zákonná základná náhrada vo výške 0,183 € za 1 km. V sume náhrady sú zahrnuté všetky výdavky na údržbu, servis a opravy automobilu.

Okrem týchto dvoch základných režimov existujú aj špecifické daňové režimy odpisovania automobilu. Jedným z nich je prenájom formou **finančného lízingu**. Automobil odpíše nájomca počas doby trvania nájmu do výšky 100% hodnoty istiny. Výška odpisu sa určí rovnomerne pomernou časťou pripadajúcou na každý kalendárny mesiac. Okrem odpisu si uplatňuje do daňových výdavkov aj výšku úroku plateného lízinguovej spoločnosti.

Príklad: Automobil (z predchádzajúceho príkladu) bol obstaraný formou lízingu s predpokladanou dobou trvania lízingu 36 mesiacov.

Výpočet mesačného odpisu: $12000 : 36 = 334 \text{ €}$

Výpočet daňového odpisu za 1 rok: $334 \times 10 = \mathbf{3340 \text{ €}}$

Ďalším nevyhnutným výdavkom a zároveň daňovým nákladom sú preukázateľne vynaložené **výdavky na spotrebované pohonné hmoty** (ďalej „PHL“). Tu sú 3 možnosti.

1. Výdavky na spotrebované PHL sa zahrnú **do daňových výdavkov podľa cien** platných v čase ich nákupu, prepočítané podľa spotreby uvedenej v osvedčení o evidencii alebo v technickom preukaze. Ak sa spotreba PHL uvedená v osvedčení o evidencii alebo v technickom preukaze nezhoduje so skutočnou spotrebou alebo sa tam neuvádza, vychádza sa zo spotreby preukázanej dokladom (certifikátom) vydaným osobou, ktorej bolo udelené oprávnenie autorizácie alebo doplňujúcimi údajmi výrobcu alebo predajcu preukazujúcimi inú spotrebu PHL.
Pri nákladných automobiloch a pracovných mechanizmoch, pri ktorých sa spotreba PHL uvedená v osvedčení o evidencii alebo v technickom preukaze nezhoduje so skutočnou spotrebou PHL alebo sa tam neuvádza, možno na prepočet použiť spotrebu preukázanú vlastným meraním na základe vlastnej internej smernice, ktorá preukázateľným spôsobom odôvodňuje spôsob výpočtu spotreby. Pri vlastnom meraní spotreby PHL podnikateľ musí viesť evidenciu jázd.
2. Vozidlo, ktoré používa podnikateľ, je vybavené **jednotkou satelitného sledovania pohybu vozidla**. Výdavky na spotrebované PHL je možné uplatniť na základe dokladov o nákupe PHL najviac do výšky vykázanéj z prístrojov satelitného systému sledovania prevádzky vozidla. V tomto variante **musí** totiž podnikateľ **viesť evidenciu jázd**.
3. V tretej možnosti sa podnikateľovi umožňuje uplatniť **paušálne výdavky** na spotrebu PHL do výšky 80% z celkového preukázateľného nákupu PHL za príslušné zdaňovacie obdobie primeraného počtu najjazdených kilometrov podľa stavu tachometra na začiatku a na konci príslušného zdaňovacieho obdobia. Pri tejto možnosti podnikateľ **nemusi viesť evidenciu jázd**, ale tento spôsob môže uplatniť len na automobil iný ako vlastný nezahrnutý v obchodnom majetku.

Príklad: Automobil má v technickom preukaze deklarovajú priemernú spotrebu 6,0l/100 km. Cena pohonnej hmoty je 1,10 €/l. Podnikateľ použil automobil na pracovnú cestu, ktorej celková dĺžka bola 220 km. Na doklade o nákupe pohonných hmôt má uvedený nákup pohonných hmôt v objeme 50l.

Vozidlo zaradené v obchodnom majetku – firemné vozidlo:

Spotrebované pohonné hmoty: 13,20l á 1,10 € = 14,52 €

Celkom: 14,52 € (+ daňový odpis)

Vozidlo nezaradené v obchodnom majetku – súkromné vozidlo podnikateľa:

Spotrebované pohonné hmoty: 13,20l á 1,10 € = 14,52 €

Náhrada za km: 220 km á 0,183 € = 40,26 €

Celkom: 54,78 €

Ak by automobil zahrnutý v obchodnom majetku alebo obstarávaný finančným lízingom bol používaný súčasne aj **na súkromné účely**, nie je možné výdavky zahrnúť medzi daňové výdavky v plnej výške, ale iba vo výške prislúchajúcej „pracovným cestám“ (príslušný pomer uplatnenia, resp. neuplatnenia výdavkov sa určí na základe evidencie jász príslušného motorového vozidla).

Automobil, ktorý sa používa na podnikanie, je predmetom dane z motorových vozidiel, pričom podnikateľ je povinný:

- do 30 dní odo dňa vzniku alebo zániku daňovej povinnosti oznámiť túto skutočnosť písomne správcovi dane miestne príslušnému podľa miesta evidencie vozidla,
- podať daňové priznanie do 31. januára po uplynutí zdaňovacieho obdobia (kalendárneho roka),
- do 31. januára po uplynutí zdaňovacieho obdobia zaplatiť daň,
- v prípade, že predpokladaná daň presahuje sumu 8292 € platiť mesačné preddavky a v prípade, že presahuje sumu 660 € a nepresahuje sumu 8292 € platiť štvrtročné preddavky.

2

2 Podnikateľský plán

2.1 Štruktúra podnikateľského plánu

Podnikateľský plán možno bez prehánania označiť za najdôležitejší prvok v procese získavania kapitálu na rozbehnutie podnikateľského zámeru či rozšírenie podnikateľských aktivít prostredníctvom rizikového kapitálu (investorov) alebo úveru. Je však chybou myslieť si, že podnikateľský plán je dokument, ktorý slúži len k vybaveniu bankového úveru.

Poslaním tohto dokumentu je informovať investorov, vlastníkov, banky a všetky zainteresované osoby, že vaše strategické ciele majú reálny základ a že ich s ohľadom na vaše obchodné, marketingové, personálne, výrobné a finančné možnosti dokážete naplniť.

Prostredníctvom plánu preukazujete nielen to, že si veríte, ale najmä, že viete, ako svoje ciele dosiahnuť. Niekedy však podnikatelia alibisticky hovoria, že celý plán majú v hlave a jeho zostavovaniu nevenujú veľkú pozornosť. A to je chyba. Samozrejme, podnikateľ môže byť úspešný aj bez podnikateľského plánu a na druhej strane ani kvalitne vypracovaný podnikateľský plán, ktorý nie je podkutý reálnymi podnikateľskými schopnosťami, nepomôže odvrátiť podnikateľský neúspech. Podnikateľský úspech však len zriedka býva dielom náhody a najmä v podnikaní platí pravidlo dvakrát merať a raz strihať. Jadro všetkých druhov podnikateľských plánov sa týka troch základných otázok:

Tri základné otázky podnikateľského plánu:

Otázka „**Kde sme?**“ sa týka dôkladnej analýzy situácie a prostredia, v ktorom sa podnik nachádza. Odpoveď na otázku „**Kam chceme ísť?**“ určuje budúce smerovanie podniku, spojené často nielen s rastom podniku, ale aj s obranou svojho postavenia voči konkurencii. Otázka „**Ako sa tam dostaneme?**“ odкрýva spôsoby, ktorými sme sa rozhodli realizovať vytýčené ciele – hovorí o podnikovej stratégii.

OBSAHOVÁ ŠTRUKTÚRA PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU

Zhrnutie

Dobre vypracované zhrnutie je základným kameňom podnikateľského plánu, pretože po jeho prečítaní sa väčšina investorov rozhoduje, či bude predložený plán študovať bližšie alebo nie. Zhrnutie musí byť precízne formulované a správne štylizované. Aby u investora zhrnutie vyvolalo záujem o spoluprácu, odporúčame držať sa nasledovných bodov:

- V prvom odstavci v krátkosti **predstavte váš zámer**, napíšte, o aký typ investície ide a **koľko peňazí potrebujete**. Tým investorovi ušetríte čas a zároveň poukážete na organizovanosť a koncepcnosť Vášho uvažovania.
- Po prvom odstavci, ktorý by mal sledovať princíp myšlienky, je dôležité ďalej budovať dôveru. Nasledovať by teda malo **pár slov o vás a vašom tíme**. Spomeňte svoje vzdelanie a doterajšie pracovné skúsenosti relevantné k projektu.
- Ďalší odstavec by mal niečo bližšie povedať **o vašom produkte/službe**, ktorú hodláte ponúkať na trhu. Je potrebné zmieniť sa o úžitku pre zákazníka.
- Nasledujúci odstavec bude hovoriť **o vašom trhu**. Hlavným cieľom je primerane sa pochváliť, no nehaniť konkurenciu.
- Ekonomické cieľové veličiny možno uviesť v ďalšom odstavci, tie majú podobu **predpokladov tržieb, nákladov a zisku obvykle** v priebehu nasledujúcich 3 rokov.
- V predposlednom odstavci uveďte, **ako ďaleko ste** so svojím zámerom **pokročili**, prípadne koľko vlastných peňazí a času ste už do svojho projektu investovali. Mali by ste vysvetliť, že projekt je „na spadnutie“, že celá prípravná práca je hotová.
- Posledný odstavec je **vaša ponuka investorovi/banke**. Pokúsite sa v ňom zhrnúť všetky pozitívne fakty spolu s tým, koľko peňazí potrebujete, resp. čo ponúkate investorovi v prípade, že sa rozhodne investovať finančné prostriedky do vášho podnikateľského zámeru.

Po prečítaní by mali adresátori rezonovať v mysli tri zásadné veci: **myšlienka, stratégia a cieľ**. Odporúča sa písať zhrnutie vždy až ako posledné, až potom, keď je podnikateľ schopný stručne a presne formulovať vlastné myšlienky. V podnikateľskom pláne by ďalej nemali chýbať nasledovné časti:

2.1.1 Opis firmy

V tejto časti predstavíte firmu a jej ciele. Opis sa zameria na minulosť podniku (pokiaľ existoval) a jeho súčasný stav.

2.1.2 Manažment

Predstavenie kľúčových osobností – mnohí investori sa často domnievajú, že kapitál, ktorý poskytujú, nie je investícia do výrobkov, podnikov alebo trhov, ale do ľudí. Informácie o kľúčových osobnostiach preto pre nich predstavujú dôležitý informačný zdroj pre hodnotenie podniku a väčšinou ho čítajú ako prvý.

Organizačná štruktúra – za informáciami o kľúčových osobnostiach podniku v prípade väčších podnikov nasledujú informácie o personálnom zložení a organizačnej štruktúre podniku.

2.1.3 Produkt alebo služba

Aby boli čitateľom zrozumiteľné nasledujúce časti podnikateľského plánu, je ďalej potrebné pristúpiť k popisu výrobkov a služieb. Až potom, keď sú popísané produkty a služby a sú vyjasnené oblasti ich použitia, je možné porozumieť úvahám o trhu a jeho očakávanom obrate. V tejto časti by ste mali presvedčiť investora, že to, čo chcete ponúkať na trhu, uspokojuje skutočnú potrebu konečného spotrebiteľa.

Príklad:

Popis: Výroba čerstvých zeleninových šalátov v špeciálnom balení.

Výhoda: Ušetrí čas spotrebiteľom a umožní im chutne a zdravo sa stravovať.

Dôkaz: 500 denne predaných balení v 1 maloobchodnej prevádzke.

2.1.4 Marketing

2.1.4.1 Popis celkového trhu a vymedzenie cieľového trhu

Očakáva sa, že v podnikateľskom pláne budú uvedené informácie tak o celkovom trhu ako aj o cieľovom trhu. Celkový trh zahŕňa všetky mysliteľné možnosti využitia výrobku alebo služby. Produkt však nezaujme všetkých potenciálnych zákazníkov, pretože nie všetci majú rovnaké požiadavky a potreby. V rámci celkového trhu je nutné identifikovať takú skupinu zákazníkov, ktorá

- má z výrobku alebo služby značný úžitok,
- má k produktu jednoduchý prístup,
- je ochotná za produkt zaplatiť.

To znamená, že hoci sú trhové štatistiky dôležité a poukazujú na to, že trhu rozumiete, pokiaľ hovoríte o veľkosti trhu, hovorte o vašom cieľovom trhu. Pokiaľ sa napríklad venujete vinárstvu a dorábate lacnejšie vína, vašim trhom nebude celý trh s vínom, ale segment, ktorý kupuje lacné tuzemské vína. Archívne Burgundské víno nie je vašou konkurenciou ani súčasťou vášho trhu.

2.1.4.2 Analýza konkurencie, odberateľov a dodávateľov

Keď už si podnik vybral svoj cieľový trh a zistil, že je dostatočne veľký, aby mu prinášal zisk a poskytoval možnosť ďalšieho rastu, na rade je posudzovanie konkurencie.

V praxi sa na tento účel môže použiť Porterov model piatich síl, ktorý patrí k najrozšírenejším technikám konkurenčnej analýzy. Model tvorí päť síl, ktoré sú zdrojom konkurencie v odvetví:

- **Potenciálni (noví) konkurenti** – so stúpajúcou atraktivitou odvetvia, v ktorom pôsobíte, stúpa riziko vstupu nových konkurentov na trh.
- **Súčasní konkurenti** – pri mnohých konkurentoch v odvetví nemá zmysel analyzovať všetky subjekty, konkurenciu je vhodné rozdeliť na hlavnú a vedľajšiu. Hlavnými konkurentmi sú firmy, ktoré na trhu zastávajú významnú úlohu, ale tiež tie, ktoré sa veľmi podobajú danému/vášmu podniku.
- **Vyjednávacia sila dodávateľov** – predstavuje hrozbu, ak sú z rôznych príčin dodávatelia schopní zvyšovať ceny, ktoré odoberajúci podnik za vstupy musí zaplatiť alebo znižovať ich kvalitu.
- **Vyjednávacia sila odberateľov** – v zásade sa pozícia zákazníka upevňuje v prípadoch, ak neexistuje adekvátna protiváha čo do počtu, prípadne veľkosti podnikov medzi dodávateľmi.
- **Substitúty** – je to výrobok alebo služba, ktorá môže nahradiť pôvodný výrobok alebo službu, zvyčajne pochádza z iného odvetvia. Čím je cena substitútu nižšia a jeho kvalita vyššia, čím nižšie sú náklady na prestup od tradičného produktu k substitučnému, tým vážnejšie sú hrozby vzťahujúce sa k vášmu podnikaniu.

2.1.4.3 Marketingové ciele a marketingová stratégia

Je potrebné stanoviť **marketingové ciele** – ide o pretransformovanie finančných cieľov na ciele marketingové. Príkladom môžu byť ciele v oblasti obratu, trhového podielu, priemernej ceny výrobkov, sortimentu a pod. Marketingová stratégia predstavuje usporiadaný marketingový postup, pomocou ktorého dosahujú podnikateľské jednotky stanovené ciele. Zahŕňa špecifické stratégie pre cieľové trhy a jednotlivé segmenty, na ktoré sa firma chce zamerať. Popisuje, akými nástrojmi chce podnik dosiahnuť vytýčené marketingové ciele.

2.1.4.4 Plán predaja

Cieľový trh disponuje nákupným potenciálom zákazníkov, ktorý treba ohodnotiť. Základnou otázkou pri prognózovaní objemu realizovanej produkcie je otázka, koľko potenciálnych zákazníkov si produkt skutočne zakúpi. Plán predaja teda kvantifikuje očakávané výnosy z predaja, pričom vychádza z analýzy trhu a vlastných podnikových schopností. Platí pritom zásada reálnosti, t. j. odhady by sa nemali vedome nadhodnocovať.

2.1.5 Výroba

V podnikoch orientovaných na výrobnú činnosť je táto časť podnikateľského plánu veľmi významná, keďže v nej sa rozhoduje o potrebách surovín, energie a materi-

álov, personálnom zabezpečení a úrovni využívania výrobných kapacít a nakoniec hlavne o výrobných nákladoch ponúkaných produktov.

Popis výrobnej metódy by mal byť stručný a nemal by zbytočne zatažovať odbornou terminológiou. Pre investora je dôležité, aby porozumel princípom výroby a aby vedel, kde sa uplatnia znalosti, ktoré sú pre podnik špecifické. Podporiť dôveryhodnosť možno informáciami o licenciách, osvedčeniach či certifikátoch, ktorými podnik disponuje.

2.1.6 Riziká

Zmyslom tejto kapitoly je potlačiť investorovu podozrievavosť a povedať mu, že ste na všetko mysleli a uvedomujete si rôzne úskalia. Vhodným a ľahko použiteľným nástrojom na rýchle spracovanie takéhoto prehľadu podniku je analýza SWOT. Tento pojem pochádza zo 4 anglických slov:

- **S** = Strengths = silné stránky podniku,
- **W** = Weaknesses = slabé stránky podniku,
- **O** = Opportunities = príležitosti okolia,
- **T** = Threats = hrozby okolia.

Kým v prvých dvoch bodoch máme na zreteli vnútorné prostredie podniku a hodnotíme silu, resp. slabosti podniku, v druhých dvoch položkách sa zameriavame na prostredie, ktorého vplyvy môžu byť pozitívne (opportunities) alebo negatívne (threats) ovplyvniť činnosť podniku.

2.1.7 Finančné projekcie

Investor, ktorý zvažuje kapitálový vstup do malého a stredného podniku, prípadne banka, od ktorej žiadate úver, potrebujú objektívne meradlá, aby posúdili tak hodnotu spoločnosti ako aj pravdepodobnosť, že plány, ktoré predkladáte, majú šancu na úspech. Existujú tri základné relevantné výkazy, ktorými sú **súvaha, výkaz ziskov a strát a prehľad peňažných tokov** (z ang. Cash flow).

2.1.8 Zoznam dokladov a príloh

Podnikateľský plán ďalej obsahuje doklady a prílohy, ktoré podporia to, čo ste doteraz uviedli. Ide hlavne o: registráciu podnikateľskej činnosti (kópia živnostenského listu, výpisu z obchodného registra); kópiu nájomnej zmluvy, listu vlastníctva nehnuteľnosti; profesijné životopisy majiteľov a vedúcich pracovníkov firmy; súhrn prieskumov trhu (vlastných, príp. spracovaných odbornými organizáciami); fotografie, reklamné materiály, odborné články o výrobkoch, službách apod.

2.2 Podnikateľský plán – prípadová štúdia

Zhrnutie

Spoločnosť NATURA OUTDOOR, s. r. o. bola založená v roku 2007 Jurajom Mravcom. Primárnym cieľom spoločnosti je ponúkať širokej verejnosti z okolia Považskej Bystrice kvalitnú turistickú výstroj. V tomto regióne existujú vynikajúce podmienky na turistiku, avšak v samotnej Považskej Bystrici chýba obchod ponúkajúci spomínaný sortiment.

V spoločnosti bude zamestnaný zakladateľ, čím bude zabezpečená dostatočná manažérska angažovanosť vlastníka.

Výhodou spoločnosti NATURA OUTDOOR, s. r. o. je vlastníctvo predajných priestorov s rozlohou 115 m² v centre mesta. Predmetné priestory je nutné zrekonštruovať a na tento účel si plánujem vziať úver vo výške 15 000 EUR na 3 roky pri úrokovej miere 6,5% p. s. Úver navrhujem splácať na konci každého polroka, pričom rátame s odkladom prvej splátky. Úver zaručím nehnuteľnosťou, ktorú má spoločnosť vo vlastníctve. Ostatné kapitálové výdavky ako aj prevádzkové náklady na rozbeh podnikania budem hradiť z vlastných zdrojov.

Predpokladám, že už v druhom roku existencie predajne dosiahneme mierny zisk. Za zmienku stojí skutočnosť, že predajňa sa dostáva do fázy zisku už pri priemernom mesačnom obrate vo výške 7 000 EUR bez DPH.

2.2.1 Opis firmy

Obchodné meno:	NATURA OUTDOOR
Právna forma:	spoločnosť s ručením obmedzeným
Sídlo:	Štefánikova 1, Považská Bystrica,
IČO:	15608896
IČ DPH	SK2020639583
Dátum vzniku:	15. máj 2009
Predmet činnosti:	obchodná činnosť
Firma je platiteľom DPH	

Spoločníci:

Juraj Mravec, Juríkova 1, Považská Bystrica

2.2.2 Predmet činnosti

predaj turistickej a horolezeckej výstroje

Ponúkaný sortiment

Firma NATURA OUTDOOR, s. r. o., plánuje vo svojej obchodnej prevádzke predávať turistickú výstroj vysokej kvality. Taktiež chceme ponúkať aj výstroj pre horolezcov – laná, spacie vaky, batohy a turistické mapy.

2.2.3 Organizácia

Organizačný plán

Zamestnanci firmy budú zodpovední za nasledovný okruh úloh:

Juraj Mravec – účtovníctvo, finančný manažment, marketing, zásobovanie, skladové hospodárstvo, vybavovanie objednávok, asistencia v predajni, vybavovanie reklamácií, doprava tovaru.

Novoprijatá predavačka – obsluha registračnej pokladne, poradenstvo zákazníkom, udržiavanie čistoty v predajni.

Odmeňovanie

Predavačka bude odmeňovaná mzdou, ktorá sa bude mesačne pohybovať na úrovni cca 400 EUR brutto. Juraj Mravec bude odmeňovaný mzdou na úrovni cca 500 EUR mesačne. Výška mzdy bude v prípade potreby upravená podľa dosiahnutých hospodárskych výsledkov a podľa potreby úverových splátok.

2.2.4 Marketing

2.2.4.1 Trh

Firma NATURA OUTDOOR, s. r. o. plánuje získať pozíciu lídra v predaji turistickej výstroje pre okresy Považská Bystrica, Ilava a Púchov. Na danom trhu plánujeme v nasledujúcich 3 rokoch získať dominantný podiel v predaji turistických potrieb. Na území týchto okresov sa nenachádza ani jedna predajňa, špecializujúca sa na predaj tohto sortimentu.

2.2.4.2 Zákazníci

V týchto okresoch žije približne 143 000 obyvateľov. NATURA OUTDOOR sa bude orientovať na segment 15–35-ročných zákazníkov. Práve medzi mladými ľuďmi sa v poslednom čase teší turistická obuv a oblečenie veľkej popularity. Tieto výrobky totiž neplnia len funkčné vlastnosti, ale stávajú sa aj módnym trendom.

2.2.4.3 Konkurencia

V Považskej Bystrici, Púchove ani v Ilave nie je ani jeden obchod, špecializujúci sa na daný sortiment. Skutoční konkurenti sa nachádzajú v Žiline, kde je viacero predajní s turistickou výbavou a taktiež v Trenčíne.

2.2.4.4 Lokalita

Firma NATURA OUTDOOR, s. r. o. využije vlastné obchodné priestory v centre mesta. Predajňa bude rozdelená na 3 časti – predajné priestory (cca 60 m²), skladové priestory (cca 40 m²) a kancelárske priestory (cca 15 m²). Tieto priestory v súčasnosti nie sú využívané a vyžadujú si rekonštrukciu.

2.2.5 Marketingový mix

2.2.5.1 Produkt

Ponuka vysokokvalitných výrobkov vhodných na využitie v prírode, ale aj vo voľnom čase. Kvalita je jedným z hlavných kritérií pri výbere turistického vybavenia. Je to dané nutnosťou zachovania úžitkových vlastností týchto výrobkov v náročných podmienkach. Investícia do kvalitného turistického oblečenia je aj investíciou do zdravia.

2.2.5.2 Cena

Daný sortiment je cenovo náročný, v konečnom dôsledku je však kúpa výhodná vzhľadom na dlhú životnosť týchto výrobkov. Toto je nutné zdôrazniť aj zákazníkom. Priemerná marža stanovená na úrovni 34% z predajnej ceny zodpovedá trhovým podmienkam s obdobným tovarom (príloha trhovú prieskum).

2.2.5.3 Promotion

Firma NATURA OUTDOOR, s. r. o. bude prezentovať svoju ponuku prostredníctvom internetu, rozhlasu a lokálnej tlače. Predajňa bude mať vlastnú internetovú stránku, v rámci ktorej bude zriadený e-shop. Internetová stránka bude hlavným komunikačným médiom s našimi zákazníkmi. Reklamu umiestnime v lokálnych médiách.

2.2.6 SWOT analýza

Silné stránky:

- umiestnenie v centre mesta vo vlastných priestoroch,
- pôsobivý interiér,
- kvalitné výrobky .

Slabé stránky:

- menej skúseností,
- potreba peňažných prostriedkov.

Príležitosti:

- jediný špecializovaný obchod v regióne,
- získanie si zákazníkov z regiónu,

- rastúca popularita sortimentu medzi mladými,
- spolupráca s turistickými oddielmi, jaskyniarimi, horolezcami.

Riziká:

- voľný vstup konkurencie na trh,
- cenová náročnosť výrobkov.

2.2.7 Finančný plán

Spoločnosť predkladá tento podnikateľský zámer s cieľom získať investičný úver vo výške 15 000 EUR na 3 roky pri úrokovej miere 6,5 % p.s.(per semestre) Úver sa bude splácať na konci každého polroka, pričom firma ráta s odkladom prvej splátky. Úver firma plánuje použiť na opravu budovy. Spoločnosť bude ručiť budovou, ktorú má vo vlastníctve. Úver plánuje čerpať jednorazovo k 1. 1. 2010. V prípade získania úveru by začiatočná súvaha k 1. 1. 2010 vyzerala nasledovne (časť úveru už bola použitá na nákup tovaru):

Predpokladaná súvaha k 1. 1. 2010

Aktíva		Pasíva	
Budovy, haly, stavby	40 000,00	Základné imanie	70 500,00
Stroje, prístroje,...	1 000,00	Úver	15 000,00
Dopravné prostriedky	8 000,00		
Drobný nehmotný maj.	500,00		
Drobný hmotný maj.	1000,00		
Tovar	18 000,00		
Bankový účet	7 000,00		
Spolu	75 500,00	Spolu	85.500,00

2.2.7.1 Splácanie úveru

NATURA OUTDOOR, s. r. o. navrhuje nasledovný splátkový kalendár (úroková miera je 6,5 % p.s., splátky sa realizujú na konci roka, prvá splátka je odložená):

Splátkový plán

Obdobie (polrok)	Stav Úveru	Splátka úveru	Úrok	Dlhová služba
1. (2010)	15 000,00	0,00	975,00	975,00
2. (2010)	15 000,00	3 000,00	975,00	3975,00
3. (2011)	12 000,00	3 000,00	780,00	3780,00
4. (2011)	9 000,00	3 000,00	585,00	3585,00
5. (2012)	6 000,00	3 000,00	390,00	3390,00
6. (2012)	3 000,00	3 000,00	195,00	3195,00
Spolu	X	15 000,00	3 900,00	18 900,00

2.2.7.2 Náklady, výnosy

NATURA OUTDOOR prvom roku kalkuluje, že bude v strate, no v ďalších rokoch predpokladáme nárast obratu, v dôsledku čoho sa z červených čísel posunieme do zisku. V roku 2010 plánujeme zvýšiť objem predaja o 15 %, v roku 2011 o ďalších 10 %. Rast tržieb je na účely podnikateľského plánu stanovený veľmi konzervatívne, v dôsledku budovania stálej klientely dúfame, že bude oveľa dynamickejšia. Marža na úrovni 34 % z predajnej ceny zodpovedá trhovým podmienkam s obdobným tovarom.

2.2.8 Prílohy:

- list vlastníctva nehnuteľnosti,
- cenové ponuky dodávateľov,
- výsledky trhového prieskumu,
- finančné projekcie.

2.3 Bankový úver

Každý podnikateľ potrebuje z času na čas požičať finančné prostriedky. Jednou z možností ako vyriešiť problém s nedostatkom finančných prostriedkov je **bankový úver**, ktorý je štandardnou a najrozšírenejšou formou financovania podniku.

Dôvodom sú vlastnosti bankového úveru, ktoré môžeme charakterizovať nasledovne:

- poskytnutím úveru neprechádzajú na veriteľa žiadne vlastnícke práva,
- veriteľ nedisponuje hlasovacími ani inými rozhodovacími právomocami,
- veriteľ má nárok len na platby dohodnutých úrokov a istiny, nie na časť zisku,
- veriteľ neručí za straty a záväzky podniku,
- úverové prostriedky sú podniku k dispozícii len v určitom časovo ohraničenom intervale,
- po uplynutí doby splatnosti musí byť splátkami splatená nominálna čiastka úveru,
- nároky veriteľov poskytujúcich podniku úverové prostriedky sú uspokojovateľné ako prvoradá, ešte pred uspokojením nárokov poskytovateľov vlastných prostriedkov.

Náklady úveru – nákladom úveru nie je len úrok, ktorý podnikateľ za požičanie peňazí zaplatí, ale aj ostatné poplatky spojené s úverom (napríklad poplatky za prijatie a posúdenie žiadosti o úver, poplatky za vedenie úverových účtov či náklady na poistenie úveru). Úrok býva vyjadrený ročnou úrokovou sadzbou ako percento z dlžnej čiastky. Úrok je finančný náklad. Väčšinou sa skladá z dvoch zložiek:

- **základná (referenčná) sadzba** – v praxi je najpoužívanejšia sadzba BRIBOR (Bratislava Interbank Offered Rate), ktorá môže byť jednos mesačná, trojmesačná, šesťmesačná atď. BRIBOR je sadzba, za ktorú si slovenské banky navzájom požičiavajú peniaze.
- základnú sadzbu banky ďalej zvyšujú o tzv. **prirážku**, ktorá vyjadruje riziko banky. Spravidla sa pohybuje od 1,5 do 3,5% v závislosti od bonity klienta.

Úroková sadzba môže byť **pevná** (fixná) po celú dobu trvania úverového vzťahu alebo **pohyblivá** v prípade, že banka má nárok kedykoľvek sadzbu upraviť v závislosti na vývoji ceny (úroku) finančných zdrojov na peňažnom trhu. V praxi sa tiež môže podnikateľ stretnúť s **kombinovanou sadzbou**, čo znamená, že v rámci určitého obdobia je sadzba fixná a následne má banka možnosť upraviť sadzbu v prípade, že sa zmenia trhové podmienky.

Riziko úveru pre podnikateľa spočíva najmä v schopnosti splácať úrok a istinu úveru. Pri prijímaní úveru si musí uvedomiť, že obe čiastky je povinný zaplatiť bez ohľadu na to, ako sa vyvíja jeho hospodárenie. V opačnom prípade môže banka úver vypovedať a požadovať jeho okamžité splatenie, respektíve môže uplatniť svoje právo vyplývajúce z držby zábezpeky.

Podnikateľ, ktorý prijíma úver, musí venovať značnú pozornosť riadeniu svojich peňažných tokov (**cash-flow**). Poskytnutie úveru nie je žiadnou samozrejmosťou, v procese žiadosti o úver je rozhodujúce, aby podnikateľ dokázal bankových expertov presvedčiť o životaschopnosti svojho zámeru. Medzi **základné podmienky slovenských komerčných bánk** často patria:

- trvalé sídlo právnickej osoby v Slovenskej republike,
- najmenej dvojročná podnikateľská minulosť v danom obore podnikania,
- kladné hospodárenie,
- žiadne podlžnosti voči daňovému úradu, zdravotným poisťovniam a Sociálnej poisťovni,
- predloženie podnikateľského zámeru,
- v prípade investičných projektov je zo strany banky požadovaná určitá miera spolufinancovania nákladov projektu,
- udanie účelu pôžičky,
- existencia kvalitnej zábezpeky.

Banka pri posudzovaní každého projektu postupuje s maximálnou opatrnosťou a bude ho skúmať predovšetkým z pohľadu **reálnosti splatenia úveru**, o ktorý sa podnikateľ uchádza. Dôležitú úlohu pri posudzovaní zohráva **vlastný majetok podnikateľa** vložený do podniku a jeho ďalšie záruky. Porušenie úverovej zmluvy zo strany podnikateľa môže mať za následok jej zrušenie zo strany banky. Dôsledkom je povinnosť okamžite vrátiť dlžnú čiastku – to znamená istinu aj s úrokmi, v opačnom prípade hrozí spoločnosti exekúcia na založený majetok. Dôsledky ne-

splácania bankového úveru ohrozujú nielen finančnú stabilitu spoločnosti, ale aj jej samotnú existenciu.

Jednotlivé druhy úverov možno najlepšie klasifikovať podľa časového hľadiska a účelu, na ktorý boli poskytnuté. Napriek tomu, že jednotlivé úvery sa často prispôbujú individuálnym požiadavkám klientov, v praxi sa vyvinuli tieto štandardné typy úverov:

Krátkodobé úvery (do 1 roka)

- **Kontokorentný úver** – základom je kontokorentný účet v banke, ktorý je vlastne kombináciou vkladového a úverového účtu, môže mať kreditný alebo debetný zostatok. Debetné saldo na kontokorentnom účte predstavuje poskytnutie kontokorentného úveru. Výška debetného salda je dohodnutá v zmluve vo forme úverového limitu. Výhodou je skutočnosť, že podnikateľ pri každej krátkodobej potrebe peňažných prostriedkov **nemusí nanovo uzatvárať úverovú zmluvu**.
- **Revolvingový úver** – je zameraný na všetky druhy obežných prostriedkov, napr. zásoby na určitý druh výroby a pod. s výnimkou tých, ktoré banka úveruje podnikateľovi na samostatnom úverovom účte. Je zvláštnym druhom kontokorentného úveru. V rámci dohodnutého revolvingového úveru poskytuje banka klientovi krátkodobý úver na dohodnutú sumu, ktorú **klient nemôže prekročiť**.
- **Úver na prechodný nedostatok finančných prostriedkov** – poskytuje sa v prípade finančných ťažkostí nezavinených žiadateľom o úver na zaplatenie promptných platieb. Zvyčajne má krátke lehoty splatnosti – do 30 dní.
- **Lombardný úver** – je zabezpečený zálohou. Veľkosť lombardného úveru je podmienená hodnotou hnutelného majetku alebo práva. Ak sa úver v dohodnutom termíne nesplatí, uplatní banka svoje nároky vyplývajúce zo záložného práva na majetok zabezpečujúci úver.
- **Zmenkový úver** – už samotný názov hovorí, že tento úver je podmienený existenciou zmenky. Zmenka je úverový cenný papier, ktorý emituje/vydáva podnik za účelom získania peňažných prostriedkov, pričom sa zaväzuje v dohodnutom termíne splatiť dlh spolu s dohodnutým úverom.
- **Účelová pôžička** sa poskytuje na konkrétny účel. Banka každú žiadosť hodnotí samostatne a v závislosti od miery rizika určuje aj spôsob ručenia a úrokovú mieru.
- **Akceptačný úver** je zvláštny druh úveru, keď banka neposkytuje podniku priamo peňažné prostriedky, ale akceptuje zmenku, v ktorej sa zaviazuje zaplatiť za dlžníka v lehote splatnosti. Banka týmto preberá záväzok dlžníka.

Strednodobé financovanie (1 až 5 rokov)

- **Strednodobý úver** – je bežnou formou financovania, poskytuje financie až do piatich rokov v súlade so striktným súborom pravidiel špecifikovaných v listine, ktorou finančná inštitúcia ponúka svoj produkt a ktorú klient akceptuje.

Úver môže byť poskytnutý na:

- **obežné aktíva** – úverujú sa ním najmä zásoby a náklady budúcich období, náklady zábehovej fázy, úvery pre leasingové spoločnosti a pod.,
- **rozvojový úver** – je určený na úhradu nákladov spojených s obstarávaním dlhodobého majetku, rekonštrukciou stavieb a pod.,
- **úver na zloženie podielov do obchodných spoločností** – pomáha podnikateľom vložiť vklady do spoločnosti.

Dlhodobé financovanie

Dlhodobé financovanie je určené najmä pre stabilné podniky. Proces hodnotenia bonity (ratingu) podniku, ktoré realizujú špeciálne ratingové inštitúcie, resp. banky samotné, je značne náročnejší a nákladnejší ako u predchádzajúcich typoch úverov. Medzi dlhodobé úvery patria :

- **úver získaný emisiou podnikových obligácií** – obligácia je cenný papier vyjadrujúci záväzok dlžníka (emitenta) voči majiteľovi (veriteľovi). Nevýhodou je fakt, že emisia obligácií je finančne náročná a tiež, že dlhodobo fixovanú úrokovú mieru nemožno upravovať v prípade zmien trhových podmienok.
- **finančný úver** – podmienky týchto úverov sú tvorené veľmi individuálne. Tieto úvery sa zväčša poskytujú na maximálne 10 rokov. Úroková miera býva vyššia ako v prípade krátkodobých úrokov a býva stanovená pružne s ohľadom na mieru rizika. Charakteristickým znakom sú časté pravidelné splátky úrokov a istiny. Jednorazové splátky sa obvykle nevyužívajú. Tieto úvery majú prakticky výhradne účelový charakter.
- **hypotekárny úver** – ide o spravidla dlhodobý úver, ktorý je zaistený právom k danej nehnuteľnosti.

MALÝ ÚVEROVÝ SLOVNÍK

Istina – celková čiastka požičaná od veriteľa nezahŕňajúca úrok,

Úrok – čiastka, ktorú platíme veriteľovi za poskytnutie finančných zdrojov a ktorá sa pripočítava k istine.

Úrokové skratky – p.a. (per annum) – ročne; p.s. (per semestre) – polročne; p.q. (per quartale) – štvrtročne; p.m. (per mensem) – mesačne; p.d. (per diem) – denne.

Úroková sadzba – percento, o ktoré sa navýši istina úveru.

Základná úroková sadzba – sadzba, ktorú určuje Národná banka Slovenska.

Náklady úveru – rozdiel medzi vypožičanou čiastkou a čiastkou, ktorú treba vrátiť vrátane všetkých poplatkov.

Anuita – rovnomerná splátka úveru po celú dobu splatnosti.

RPMN – ročná percentuálna miera nákladov zohľadňuje všetky náklady spojené s úverom a slúži na porovnanie úverov rôznych poskytovateľov. RPMN sa počíta z istiny, ktorá zostáva nesplatená po každej splátke.

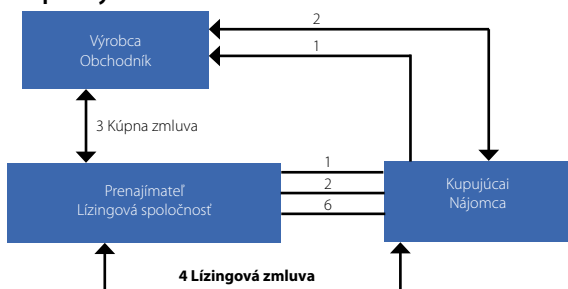
2.4 Lízing

Pojem **lízing** pochádza z anglického slova **lease**, čo v preklade znamená nájom, prenajímanie. V zákone č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov je lízing definovaný ako obstaranie hmotného majetku s právom kúpy prenajatej veci. Ide o prenájom na základe zmluvy o užívacom práve na zariadenia, reality alebo iné aktíva na určenú dobu za poplatok. Jeho podstatou je **trojstranný vzťah**, ktorého účastníkmi sú na jednej strane dodávateľ tovaru, na strane druhej nájomca – užívateľ tovaru. Tieto dva subjekty klasického kúpneho vzťahu navzájom prepája tretia strana – lízingová spoločnosť, ktorá predmet lízingu prefinancuje.

Postup lízingovej operácie

Budúci **nájomca si u dodávateľa vyberie majetok**, ktorý chce získať pre svoju potrebu formou lízingu. Zároveň si vyberie lízingovú spoločnosť, ktorá predmet lízingu prefinancuje. Výrobca (obchodník) dodá majetok nájomcovi, ktorý podpíše **protokol o dodaní** majetku. Tento protokol následne putuje do lízingovej spoločnosti.

Medzi dodávateľom majetku a lízingovou spoločnosťou je uzatvorená **kúpna zmluva**. Na jej základe sa predmet lízingu stáva vlastníctvom lízingovej spoločnosti, ktorá vyplatí plnú obstarávaciu cenu dodávateľovi predmetu lízingu. Následne je **medzi lízingovou spoločnosťou a nájomcom uzatvorená lízingová zmluva**, ktorá upravuje vzťahy medzi nájomcom a prenajímateľom počas doby trvania lízingu a rieši aj prevod vlastníctva predmetu po skončení tejto zmluvy. Lízingová spoločnosť uzatvorí **poistenie** na predmet lízingu. Nájomca začína platiť dohodnuté **splátky**.



Druhy lízingu

V teórii a praxi lízingového financovania sa stretávame s viacerými druhmi lízingu, pričom najčastejšie sa rozlišuje medzi dvoma základnými druhmi: prevádzkový (operatívny) lízing a finančný lízing.

a) Prevádzkový (operatívny) lízing

Prevádzkový lízing je charakterizovaný ako **krátkodobý prenájom**, keď doba prenájmu je kratšia ako ekonomická životnosť majetku a nájomné formou splátok od jedného nájomcu predstavuje len určitú časť obstarávacej ceny predmetu lízingu. **Po ukončení doby prenájmu vracia nájomca majetok prenajímateľovi** – jeho vlastníkovi (väčšinou je to lízingová spoločnosť). Predmetom operatívneho lízingu bývajú najčastejšie osobné automobily, počítače a stroje, často spojené s kvalifikovanou obsluhou, ktoré firma (nájomca) potrebuje len na určité obdobie, a ktoré preto nie je rentabilné kúpiť do vlastníctva. **Podstata operatívneho lízingu však spočíva aj v službách, ktoré prenajímateľ zabezpečuje.** Zväčša ide o údržbu, opravy a servis, ale i o zodpovednosť za riziká vyplývajúce z vlastníctva majetku.

b) Finančný lízing

Finančný lízing je charakteristický **dlhodobým prenájom majetku**, keď prenajímateľ prevádza na nájomcu všetky riziká a výnosy spojené s prevádzkovaním predmetu lízingu. Ide o zmluvnú dohodu medzi nájomcom a prenajímateľom, ktorej zmyslom je financovanie používania zariadenia počas podstatnej časti doby jeho ekonomickej životnosti.

Prenajímateľ v tomto prípade okrem finančnej služby neposkytuje **žiadne ďalšie služby**. Starostlivosť o opravy, údržbu, servis a poistenie prenajímaného predmetu je ponechané na nájomcu. To znamená, že nájomca je povinný platiť nájomné vo forme splátok aj v prípade keď predmet nájmu napríklad nefunguje.

Výhody a nevýhody lízingu a úveru hnuťelnej veci:

Charakteristika	Finančný lízing	Úver
Vlastníctvo obstaranej veci	Až po skončení lízingu, t.j. minimálne po troch rokoch.	Okamžite po kúpe, prípadne po zaplatení.
Doklady potrebné k vybaveniu	Menšia administratívna náročnosť.	Administratívne náročný proces.
Ručenie	Nevyžaduje sa, predmet je do splatenia vo vlastníctve lízingovej spoločnosti.	V závislosti od banky a výšky požadovanej sumy aj niekoľko ručiteľov, založenie nehnuteľnosti, biankozmenka, finančné ručenie, a podobne.

Charakteristika	Finančný lízing	Úver
Poistenie veci	Povinné, často ako súčasť lízingových splátok.	Takmer všetky banky žiadajú vinkuláciu poistenia vo svoj prospech.
Doba splácania	Prevažne 36 až 60 mesiacov.	Prevažne 6 až 72 mesiacov.
Predčasné splatenie záväzku	Len so súhlasom lízingovej spoločnosti, s poplatkom za predčasné ukončenie zmluvy.	V súlade s bankovými podmienkami, s poplatkami od 0,5% do 5% z predčasne splatenej sumy.
Možnosť vykonať úpravu na veci	Len so súhlasom lízingovej spoločnosti.	Áno.
Prenájom obstaranej veci	Len so súhlasom lízingovej spoločnosti.	Áno.
Poistná udalosť	Poistovňa hradí lízingovej spoločnosti, ktorá urobí finančné vyúčtovanie s nájomcom.	Poistovňa hradí klientovi, len v prípade vinkulácie poistenia v prospech banky hradí banke.
Meškanie so splátkami	Individuálny prístup, pri neuhrazení splátok odobratie predmetu lízingu. Možnosť dohody na odklade splátok, možnosť previesť lízingovú zmluvu na nového nájomcu a podobne.	Možná úprava splátok po dohode s bankou. V ostatných prípadoch uplatnenie zabezpečenia úveru (výzva ručiteľom, uplatnenie záložného práva a podobne).
Náklady podnikateľa	Nájomca predmet lízingu odpisuje z jeho obstarávacej ceny zistenej u prenajímateľa (z istiny), a to rovnomerne počas trvania lízingovej zmluvy. Zároveň účtuje do nákladov finančný náklad prislúchajúci k splátke istiny. Počas trvania lízingovej zmluvy dostane nájomca do daňových výdavkov celú hodnotu lízingu.	Do nákladov účtuje úroky a poplatky za správu úveru. Obstaranú vec odpisuje na základe zatriedenia do odpisových skupín rovnomerným alebo zrýchleným spôsobom, t.j. že do nákladov dostane hodnotu veci najskôr za 4 roky a to aj v tom prípade, že je úver splatný do 1 roka.

Lízing a splátkový predaj

Základný rozdiel medzi finančným lízingom a splátkovým predajom je v **momente prechodu vlastníctva**. Pri splátkovom predaji sa stávate vlastníkom už pri podpise kúpnej zmluvy a prevzatí predmetu lízingu. Pri finančnom lízingu sa stávate majiteľom až na konci lízingu. Ďalšie odlišnosti sú:

- predaj na splátky sa začína pri vyššej akontácii od 30% – 60% z obstarávacej ceny.
- splátkový predaj môže trvať podstatne kratší čas ako lízing.

Pre podnikateľov má splátkový predaj nasledovné výhody: možnosť odpisovať vozidlo ako časť svojho majetku, možnosť uplatniť odpočet DPH pri splátkach úžitkových vozidiel, umožňuje investovať aj tým, ktorí nemôžu zo zákona využiť lízing (poľnohospodárske družstvá a štátne podniky financované zo štátnych dotácií).

Malý lízingový slovník

Akontácia – peňažná čiastka, ktorú zaplatí nájomca pri podpise lízingovej zmluvy.

Predstavuje určité percento z obstarávacej ceny predmetu lízingu. Akontácia zároveň slúži ako určitá forma záruky za realizáciu obchodného prípadu.

Lízingové nájomné (splátky) – platba platená pravidelne (mesačne, štvrťročne) alebo nepravidelne (sezónne) lízingovej spoločnosti. Jej výška je dohodnutá v lízingovej zmluve a predstavuje nájomné za možnosť využívať predmet lízingu.

Cena lízingu – suma, ktorú nájomca zaplatí lízingovej spoločnosti za jej služby spojené s poskytnutím lízingu. Zahŕňa obstarávaciu cenu (OC), finančné náklady prenajímateľa (FN), režijné náklady prenajímateľa (RN), daň z pridanej hodnoty (DPH), ziskovú maržu prenajímateľa (ZM), poistenie (P):

$$LC = OC + FN + RN + DPH + ZM + P$$

Koeficient lízingu – vyjadruje percentuálne preplatenie lízingu. Je to pomer ceny lízingu a obstarávacej ceny majetku pre prenajímateľa. Jeho hodnota je vždy vyššia ako 1 a závisí od mnohých faktorov, akými sú: dĺžka lízingovej zmluvy, výška akontácie, úroková sadzba, zisk lízingovej spoločnosti a podobne.

Splátkový kalendár – presný rozpis splátok zakotvený v lízingovej zmluve.

Zostatková hodnota – časť obstarávacej ceny majetku, ktorá nebola vo forme splátok a akontácie splatená. Zostatkovú hodnotu uhrádza zákazník na konci lízingu jednorazovo.

Cesia – postúpenie lízingu. V prípade, ak sa pôvodný nájomca rozhodne v lízingu nepokračovať a v lízingovom vzťahu pokračuje iný klient.

Poistná udalosť – poškodenie, havária alebo krádež predmetu lízingu. Nájomca nahlasuje poistnú udalosť poisťovni a polícii. Príjemcom poistného plnenia od poisťovne je vlastník predmetu – lízingová spoločnosť.

3

3. Finančné výkazy a rozpočet

3.1. Zakladateľský rozpočet

Zostavovanie zakladateľského rozpočtu je pre začínajúceho podnikateľa zvyčajne prvou úlohou z oblasti riadenia a plánovania financií. Na rad prichádza až vtedy, keď má podnikateľ ujasnené základné otázky týkajúce sa jeho budúceho podnikania, medzi ktoré patrí:

- podnikateľ pozná oblasť, v ktorej chce podnikat,
- ovláda základné legislatívne normy z danej oblasti podnikania,
- dokáže zhruba odhadnúť svoje odbytové možnosti,
- približne pozná výšku nákladov.

Účelom zostavovania zakladateľského rozpočtu je **minimalizovať riziko neúspechu** podnikania hneď na samom začiatku. Nemožno však tvrdiť, že zostavenie zakladateľského rozpočtu je zárukou úspechu. Každý rozpočet, plán je len vyjadrením očakávania podnikateľa a veľmi záleží na tom, do akej miery sú podnikateľove predpovede realistické. Pri zostavovaní zakladateľského rozpočtu ide najmä o odhad:

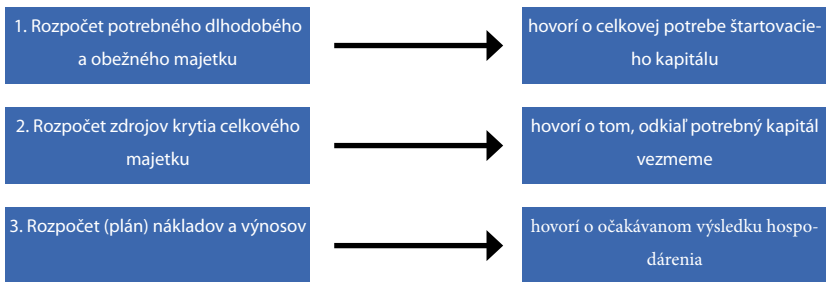
- predpokladaného objemu predaja a z toho odvodených tržieb, výnosov, nákladov a zisku,
- veľkosti dlhodobého majetku nutného na zabezpečenie predpokladaného objemu predaja,
- veľkosti a štruktúry obežného majetku potrebného na zabezpečenie plynulosti výroby či predaja (pri obchodnej činnosti),
- objemu potrebných finančných zdrojov,
- očakávaných príjmov a výdavkov – peňažných tokov,
- výnosnosti samotného podnikania ako celku.

Jednou z prvých otázok, ktorú nám zakladateľský rozpočet pomôže zodpovedať, je odpoveď na to, či sa nám vôbec v danej oblasti **oplatí podnikat**. Podnikateľ

svoje rozhodnutie zakladá na miere výnosnosti vloženého kapitálu, pričom jeho snahou je maximalizovať mieru výnosnosti. Dolným limitom miery výnosnosti vloženého kapitálu je bežná úroková miera na finančnom trhu.

V prípade, že vložený kapitál nedosiahne **dolný limit**, nemá význam podnikáť v danom obore, pretože rovnaký alebo vyšší výnos mu zabezpečí prakticky bezriziková investícia vo finančnej inštitúcii. Podnikateľ by mal pri posudzovaní výnosnosti vychádzať z očakávaných výsledkov za dlhšie obdobie, pretože výsledky prvého roka sú zväčša negatívne ovplyvnené počiatocnými nákladmi a málokedy majú dostatočnú vypovedaciu schopnosť vo vzťahu k dlhodobej perspektíve podnikania.

Zakladateľský rozpočet pozostáva z týchto častí:



Základnou otázkou zakladateľského rozpočtu je **určenie výšky potrebných zdrojov financovania**.

Potreba zdrojov financovania vychádza z predpokladaných kapitálových výdavkov na zabezpečenie **dlhodobých aktív** (budov, hál, strojového vybavenia, kancelárskej techniky, automobilov a podobne). Túto časť rozpočtu možno vyčíslieť pomerne presne.

Ďalšou zložkou, na ktorú nemožno zabudnúť, sú výdavky na **obežné aktíva** (ide najmä o zásoby materiálu a surovín, polotovary, obchodný tovar a podobne). Podnikateľ musí byť taktiež pripravený na **počiatocnú fázu „hladu“**, v ktorej spoločnosť síce bude fungovať, avšak nebude mať zaistený príliv peňažných prostriedkov, pretože od okamihu výroby do doby úhrady prvých faktúr uplynie určitá doba, počas ktorej musí uhrádzať energie, mzdy pracovníkov, odvody za zamestnancov, nájomné, úroky z úverov a celý rad ďalších nákladov.

Z toho vyplýva, že **potreba zdrojov** financovania prevádzkovej činnosti je závislá od:

- počtu dní, ktoré sú zásoby na sklade,
- dĺžky výrobného cyklu,
- doby splatnosti odberateľských faktúr,

- doby splatnosti dodávateľských faktúr.

Súčet dní, počas ktorých financuje podnik svoju výrobu a predaj znížený o priemerný počet dní splatnosti dodávateľských faktúr, sa označuje pojmom **obratový cyklus peňazí**. Dĺžka obrátového cyklu peňazí je doba, ktorá uplynie od platby dodávateľom materiálu a služieb až do inkasa hotovosti za predaj výrobkov.

Druhou zložkou, ktorá ovplyvňuje potrebu finančných zdrojov na financovanie prevádzky, sú **priemerné denné prevádzkové náklady podniku**. Napríklad v prípade obchodných predajní sú to najmä priemerné denné náklady na nákup tovaru, priemerné denné mzdy s odvodmi a priemerné denné nájomné s energiami. Ak vynásobíme priemerné denné prevádzkové náklady a obrátový cyklus peňazí, dostaneme výšku finančných zdrojov potrebnú na prevádzku podniku, nazývanú tiež **čistý pracovný kapitál**.

Čistý pracovný kapitál = obrátový cyklus peňazí x priemerné denné prevádzkové náklady

Budúci podnikateľ pravdepodobne nebude disponovať dostatkom vlastných zdrojov potrebných na rozbeh podnikania. Z tohto dôvodu sa často spája s ďalšími spoločníkmi, v dôsledku čoho vznikajú obchodné spoločnosti.

Prípadová štúdia

Pán Čierny uvažuje nad otvorením predajne s výpočtovou technikou. Na tieto účely je rozhodnutý založiť spoločnosť s ručením obmedzeným. Urobil si prieskum trhu a dospel k nasledujúcim východiskovým predpokladom svojho budúceho podnikania:

- náklady na založenie spoločnosti s ručením obmedzeným 700 EUR
- rekonštrukcia priestorov (stavebné úpravy), odpisuje 20 rokov 24 000 EUR
- investície do inventáru, registračnej pokladne, automobilu (podnikateľ tento majetok odpisuje 4 roky) 13 000 EUR
- predpokladané mesačné tržby bez DPH 36 000 EUR
- tovar nakupuje z veľkoskladov a jeho zisková prírážka je 20%
- má 2 zamestnancov s hrubou mesačnou mzdou 500 EUR
- mesačné nájomné 150 EUR
- mesačné náklady na energie 200 EUR
- pohonné hmoty do automobilu 250 EUR
- ostatné náklady (vedenie účtovníctva, telekomunikačné poplatky..) 200 EUR
- podmienkou podpísania nájomnej zmluvy je ročné poistenie majetku, platí sa naraz pred podpisom nájomnej zmluvy vo výške 1200 EUR
- pán Čierny predpokladá obrátový cyklus peňazí v dĺžke 30 dní,

čo predstavuje viazanosť čistého pracovného kapitálu vo výške priemerných 1–mesačných prevádzkových nákladov.

- podnikateľ chce disponovať rezervou na prípadné komplikácie vo výške 10% z celkovej potreby kapitálu.

Finančné možnosti podnikateľa sú nasledovné:

- vlastný kapitál (úspory) 20 000 EUR
- možnosť získať tichého spoločníka, ktorý požaduje zhodnotenie svojho vkladu na úrovni 15% p. a. Možný vklad spoločníka je 30 000 EUR.

Na základe týchto predpokladov si podnikateľ zostavil svoj prvý zakladateľský rozpočet v EUR:

A. Náklady na založenie spoločnosti	700
B. Fixné aktíva (investície)	37 000
B.1. Rekonštrukcia priestorov	24 000
B.2. Inventár, pokladňa, automobil	13 000
C. Čistý prevádzkový kapitál (priem. 1-mes. prevádzkové náklady)	33 352
C.1. Náklady na predaný tovar (36 000/1,2)	30 000
C.2. Hrubé mzdy zamestnancov (500 x 2)	1000
C.3. Poistné z hrubých miezd platené zamestnávateľom (35,2%)	352
C.4. Mesačné nájomné	150
C.5. Energie	200
C.6. Pohonné hmoty do automobilu	250
C.7. Ostatné náklady	200
C.8. Ročné poistenie majetku platené jednorazovo na začiatku	1200

Zdroje kapitálu:

1. Vlastné zdroje	20 000
2. Tichý spoločník	30 000
3. Potrebný úver (78 157 – 50 000 EUR)	28 157
POTREBNÝ ÚVER (zaokrúhlene na tis. EUR)	28 000

Ročný rozpočet/plán výnosov a nákladov

A. Tržby z predaja tovaru (12 x 36 000 EUR)	432 000
B. Náklady na predaný tovar (12 x 30 000 EUR)	360 000
(A-B) Obchodná marža	72 000
C. Prevádzkové náklady	34 274
C.1. Hrubé mzdy zamestnancov (500 x 2 x 12)	12 000
C.2. Poistné z hrubých miezd platené zamestnávateľom (35,2%)	4224
C.3. Ročné nájomné	1800
C.4. Ročné energie	2400
C.5. Ročné pohonné hmoty do automobilu	3000

C.6. Ostatné náklady – ročne	2400
C.7. Ročné poistenie majetku	1200
C.8. Ročné odpisy majetku (24 000 / 20 + 13 000 / 4)	4450
C.9. Úroky z bankového úveru (10% z 28 000)	2800
Výsledok hospodárenia pred zdanením (A-B-C)	37 726 EUR
- daň z príjmov 19%	7168 EUR
Čistý výsledok hospodárenia	30 558 EUR

Rozdelenie zisku

Čistý zisk	30 558 EUR
Splátka úveru (28 000 / 4 roky)	7000
Vyplatenie tichého spoločníka (15% z 30 000 EUR)	4500
Podnikateľovi zostáva:	19 058 EUR

3.2. Súvaha

Účtovné výkazy obsahujú v súhrnnej podobe bohaté informácie o stave a činnosti podniku, preto si každý podnikateľ na ich základe dokáže urobiť obraz o finančnej situácii firmy.

Súvaha je najdôležitejší účtovný výkaz, informuje o stave majetku a kapitálu spoločnosti. Ide pri tom o dvojaký pohľad na tú istú skutočnosť. V **aktívach** sú jednotlivé majetkové súčasti zoradené podľa toho, v akej podobe vystupujú. V **pasívach** sú zasa usporiadané zdroje, z ktorých je majetok nadobudnutý.

Súvaha (bilancia) podniku je objektívnym záznamom finančnej situácie v spoločnosti v daný čas, pretože sa zostavuje k určitému dátumu a zobrazuje všetok **majetok (aktíva)**, ktoré podnik vlastní aj dlží ku dňu jej zostavenia.

Zatiaľ čo výsledovka informuje o vývoji podnikania (zvyčajne za kalendárny rok), súvaha nám dáva informácie **len o súčasnom stave**.

Pri zostavovaní súvahy sa postupuje tak, že na ľavej strane výkazu sa sčítajú všetky aktíva, teda majetok, ktorý podnik vlastní. Pravá strana súvahy nám hovorí o tom, **z akých zdrojov sme majetok nadobudli** a nazýva sa aj strana **pasív**.

Platí tvrdenie, že aktíva môže podnikateľ nadobudnúť buď z vlastných alebo cudzích zdrojov. K vlastným zdrojom (imaniu) môžeme priradiť napríklad vklad do podnikania, prípadne zisk, ktorý sa počas fungovania spoločnosti vytvoril, medzi cudzie zdroje zaraďujeme napríklad záväzky voči dodávateľom, zamestnancom, bankový úver a podobne.

Pri správne vedenom účtovníctve platí základná zásada: **aktíva = vlastné imanie + cudzie zdroje**. Pri správne vedenom účtovníctve sa musí pravá a ľavá strana súvahy rovnať, pretože žiadna firma nemôže vlastniť viac majetku ako má finančných zdrojov, hovoríme, že musí platiť bilančná rovnosť.

Strana aktív	Súvaha	Strana pasív
Dlhodobý majetok (stále aktíva)		Vlastný kapitál (imanie)
Krátkodobý majetok (obežné aktíva)		Cudzí kapitál
Σ majetok		= Σ VI. imanie a záväzky

Podme sa bližšie pozrieť na jednotlivé zložky aktív podniku. Pre jednoduchosť sa budeme venovať len základným dvom kategóriám aktív.

Majetok je tvorený dvoma základnými zložkami a to **neobežným majetkom** (synonymum dlhodobý majetok, stále aktíva, fixné aktíva) a **obežným majetkom**. Jednotlivé položky aktív sú usporiadané podľa funkcie, ktorú v podniku plnia a podľa likvidnosti od najnižšej likvidnosti až po najvyššiu.

Likvidnosť definujeme ako schopnosť majetku premeniť sa na peniaze. Označenie dlhodobý majetok vychádza z logickej úvahy, že každý dlhodobý majetok je pre podnik dlhodobou investíciou a bude sa v podniku používať viac ako jeden rok. Takýto druh majetku sa nespotrebuje jednorazovo, ale postupne sa opotrebováva a prenáša svoju hodnotu do výrobkov. Vyjadrením opotrebenia za určité obdobie sú odpisy.

Pre základné kategórie dlhodobého majetku uvedieme niekoľko príkladov:

- dlhodobý nehmotný majetok – softvér, licencie, patenty,
- dlhodobý hmotný majetok – stroje, automobil, budova,
- finančné investície – nakúpené cenné papiere s dobou splatnosti viac ako 1 rok.

V súvahe sa k dlhodobému majetku uvádzajú tri údaje:

- cena, za ktorú bol v čase nákupu obstaraný,
- suma odpisov za dobu životnosti,
- aktuálna zostatková cena.

Obežný majetok (krátkodobý, prevádzkový majetok) plní v podniku odlišnú funkciu ako neobežný majetok. Podnikateľovi úžitok z neho plynie kratšie ako 1 rok. Spravidla sa v podniku opakovane spotrebováva a neustále mení svoju podobu z hotovosti, cez zásoby, pohľadávky, až kým sa znova nepremení na hotovosť.

Obežný majetok môže existovať

- vo **vecnej podobe**: suroviny, materiál, nedokončená výroba, hotové výrobky...
- alebo vo **finančnej podobe**: peniaze, ceniny, pohľadávky a pod.

Krátkodobý majetok sa neodpisuje, pretože sa spotrebováva jednorazovo, avšak k obežnému majetku možno tvoriť opravné položky.

Vlastné imanie (kapitál) je kapitál, ktorý patrí majiteľovi firmy. Je hlavným ukazovateľom finančnej nezávislosti spoločnosti. Vlastný kapitál spoločnosti pozostáva z niekoľkých zložiek:

- **základné imanie** – tvoria ho peňažné a nepeňažné vklady spoločníkov do spoločnosti. Pre kapitálové spoločnosti (spoločnosť s ručením obmedzeným a akciovú spoločnosť) je zákonom stanovená minimálna výška základného kapitálu,
- **kapitálové fondy** – sú vytvárané z kapitálových vkladov, ktoré nezvyšujú základný kapitál spoločnosti. Príkladom sú rôzne dary, dotácie, zmeny vkladov spoločníkov a podobne,
- **fondy zo zisku** – poznáme napr. rezervný fond u kapitálových spoločností, ktorý sa tvorí zo zisku a slúži na krytie strát spoločnosti,
- **výsledok hospodárenia minulých rokov a výsledok hospodárenia za účtovné obdobie** – predstavujú nahromadený zisk/stratu minulých rokov a výsledok hospodárenia bežného obdobia, naznačuje ziskovosť podnikania.

Cudzí kapitál (cudzí zdroje, záväzky) je dlh, ktorý musí podnik v určitom čase splatiť. Za cudzí kapitál podnikateľ platí nielen úroky, ale sú s ním spojené aj náklady súvisiace s jeho získaním ako sú napr. bankové poplatky. Cudzí kapitál môže mať podobu:

- **rezervy** – vytvárajú sa za určitým účelom, napr. na kurzové straty, na odmeny a podobne,
- **dlhodobé záväzky** – sú to záväzky voči iným spoločnostiam a majú dobu splatnosti dlhšiu ako 1 rok. Príkladom sú emitované dlhopisy, zmenky,
- **krátkodobé záväzky** – do tejto kategórie spadajú všetky záväzky so splatnosťou kratšou ako 1 rok, typickými príkladmi sú krátkodobé dodávateľské úvery od našich dodávateľov, časť nevyplatených zamestnaneckých miezd, nezaplatené dane a podobne,
- **bankové úvery** – sú uvedené v členení na dlhodobé a krátkodobé podľa dĺžky splatnosti úveru.

Ak vychádzame z toho, čo sme si o súvahe povedali, tak k výške vlastného kapitálu sa dopracujeme nasledovnou rovnicou: **vlastný kapitál = aktíva – cudzí kapitál**.

Je možné, že hodnota vlastného kapitálu je iná, ako tá, ktorú vypočítame zo súvahy?

Áno, je to možné, dokonca sa to stáva pomerne často. Dôvodom je skutočnosť, že účtovníctvo narába počas celej doby životnosti majetku s jeho pôvodnou **obstarávacou cenou** a neberie do úvahy súčasnú **trhovou hodnotu**. Napríklad ceny nehnuteľností sa v Bratislave za posledných 10 rokov minimálne zdvojnásobili, no účtovníctvo túto skutočnosť často nezachytáva. Ľudia, ktorí mu rozumujú, vedia, že je plné odhadov a často skresľuje realitu. Prečo teda nevykazujeme aktíva

v ich skutočnej trhovej hodnote? Možné to je, ale je treba si uvedomiť, že pri každom zostavovaní súvahy by sme museli prejsť položku po položke, čo by bolo nesmierne časovo aj finančne náročné a znova by išlo len o odhad trhovej hodnoty majetku.

3.3 Výkaz ziskov a strát

Každý podnikateľ sa stretáva s finančnými výkazmi, ktoré sú obrazom úspešnosti podnikania a dôležitým zdrojom poznania. O súvahe sme v predchádzajúcej kapitole povedali, že je záznamom finančnej situácie v spoločnosti v daný čas, niečo ako momentka dňa.

Výkaz ziskov a strát, resp. výsledovka je v protiklade k tomu súhrnom všetkých výnosov a nákladov za dané obdobie, väčšinou **za kalendárny rok**. Pri zostavovaní tohto výkazu sa postupuje tak, že sa sčítajú všetky výnosy a odpočítajú všetky náklady. Na konci daného obdobia je výsledkom podnikateľskej činnosti zisk, strata alebo vyrovnaný výsledok hospodárenia.



Výnosy sú hodnotovo vyjadrené výsledky činnosti podniku za určité obdobie, vznikajú momentom realizácie výkonov na trhu (výkon = produkt alebo služba, ktorú podnik ponúka).

Príjmy na rozdiel od výnosov vznikajú až v okamihu, keď predávajúci zinkasuje platbu za svoje výkony. Rozdiel v týchto dvoch slovách je na prvý pohľad zanedbateľný, zdanie však klame. Výnosová stránka podnikania je takmer výhradne spojené s predajom výrobkov, služieb a tovarov.

Viete, kedy sa vlastne uskutočňuje predaj a čím je takáto operácia charakterizovaná? Vo svete financií **predaj** statku nie je určený rozhodnutím zákazníka, že statok preberie a zaplatí nám, ale **prechodom VLASTNÍCTVA alebo POSKYTNUTÍM SLUŽBY** bez ohľadu na to, kedy, kde a ako dôjde k platbe (príjmu). Pre ilustráciu si uvedieme niektoré druhy predaja:

- **Hotovostný predaj** je najjednoduchší spôsob ako premeniť výnos na hotovosť, k príjmom a výnosom dochádza v tom istom okamihu.
- **Predaj na obchodný úver (faktúru)** je vo firemnej praxi azda najčastejší spôsob predaja. Predajca na základe objednávky doručí zákazníkovi tovar

spolu s dodacím listom a faktúrou, zákazník tovar na základe dodacieho listu preberie, skontroluje a zaplatí zaň do doby splatnosti vyznačenej na faktúre. K výnosom v tomto prípade dochádza skôr ako k príjmom.

- **Komisný predaj (na základe komisionárskej zmluvy)** môžeme definovať ako odložený predaj, pri ktorom dodávateľ prevedie práva k tovaru alebo výrobku na predajcu až v momente, keď predajca nájde pre tovar zákazníka. Pre predajcu je tento spôsob predaja výhodný z toho dôvodu, že výrobcovi za tovar zaplatí až potom, čo si ho kúpi zákazník. Odmena predajcu za dohodnutie obchodu so zákazníkom sa nazýva komisia. Rovnaký princíp platí v prípade zmluvy o obchodnom zastúpení, kde sa odmena nazýva provízia.

Náklady podniku predstavujú peňažné ocenenie spotreby podnikových výrobných faktorov vynaložených podnikom na určité výkony spojené s jeho podnikateľskou činnosťou. Náklady vznikajú v okamihu spotreby. Náklady sa často stožňujú s pojmom výdavky.

Výdavky predstavujú zníženie objemu peňažných prostriedkov podniku a vznikajú v okamihu úhrady.

Z hľadiska hodnotenia výkonnosti podniku je najdôležitejším ukazovateľom výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti, prípadne celkový **výsledok hospodárenia** po zdanení.

Detailnejší pohľad na výkaz

Podnik, ktorý predáva nejaký tovar, musí nejaký najskôr zakúpiť. Týmto nákladom hovoríme **náklady na predaný tovar**. Pod tovarom rozumieme výrobok, ktorý sme nakúpili od iného výrobcu/predajcu a ktorý možno bez akýchkoľvek úprav prediť konečnému zákazníkovi. Rozdiel medzi nákupnou a predajnou cenou tovaru hovoríme **obchodná marža**. Rovnaký princíp platí aj v prípade, že podnik nenakupuje tovar, ale vyrába výrobky či poskytuje služby. V tomto prípade musíme zaplatiť za materiál, energie či mzdy robotníkov, ktorí sa na jeho výrobe podieľajú.

Prípadová štúdia – Kníhkupectvo Fórum

Kníhkupectvo Fórum v očakávaní silného vianočného predaja v novembri nakúpilo od svojho dodávateľa 400 kusov nových obrázkových encyklopédií. Cena jednej encyklopédie bola 26 EUR bez DPH 19%, no vďaka vysokému jednorazovému odberu dostalo kníhkupectvo množstevnú zľavu 3% (nazýva sa **rabat**) a vďaka okamžitej platbe pri odbere encyklopédií ďalšiu 2% zľavu (nazýva sa **skonto**). V decembri sa kníhkupectvu podarilo prediť 320 kusov encyklopédie v predajnej cene 47,60 EUR vrátane DPH 19%. Kníhkupectvo je platiteľom dane z pridanej hodnoty.

Príklad decembrovej výsledovky kníhkupectva Fórum (pre jednoduchosť uvažujeme len o výnosoch z predaja encyklopédie):

Tržby za predaj tovaru

12 800,00 EUR

– Náklady na predaný tovar

7904,00 EUR

Obchodná marža	4896,00 EUR
Administratívne (režijné) náklady spolu	3296,00 EUR
Nájomné za priestor predajne	700,00
Spotreba energie	550,00
Poistenie	30,00
Reklama v regionálnom denníku	250,00
Poštovné za dodávku kníh	15,00
Kancelárske potreby	42,00
Služby – vedenie účtovníctva	150,00
Spotreba pohonných hmôt	178,00
Telekomunikačné poplatky a internet	200,00
Odpisy automobilu (mesačne)	100,00
Platy 2 predavačiek (obe hrubá mzda 400 EUR/mes)	800,00
Odvody zamestnávateľa za zamestnancov	281,60
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	1599,40 EUR
Výnosy z finančnej činnosti (úroky z bežného účtu)	2 EUR
Náklady z finančnej činnosti (úroky z úveru)	22 EUR
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	-20
Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred daňou z príjmu	1579,40 EUR
– daň z príjmu z bežnej činnosti 19%	307,69
Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti po zdanení	1271,71 EUR

Slabé stránky výkazu ziskov a strát:

- Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie (zisk alebo strata) je veľmi často odlišný ako stav hotovosti vytvorený podnikom za dané obdobie a nevyčísľuje skutočný hotovostný príjem.
- Náklady i výnosy sa nemusia stotožňovať s hotovostnými tokmi daného obdobia. Napríklad môže dôjsť k výrobe výrobku, ktorý ešte nebol predaný alebo k predaju výrobku, za ktorý odberateľ ešte nezaplatil.
- Mzdy, platy, réžia nemusia byť vždy skutočne zaplatené v rovnakom období, v akom sa objavia vo výkaze ziskov a strát.
- Niektoré náklady zahrnuté vo výkaze ziskov a strát nie sú hotovostným výdavkom. Ide napríklad o odpisy dlhodobého majetku, ktoré nepredstavujú odliv hotovosti z podniku, pretože k reálnemu zaplateniu vstupnej ceny tohto majetku mohlo dôjsť oveľa skôr.

4

4. Manažment, marketing a komunikačné zručnosti

4.1 Personalistika

Ak sa podnikateľ rozhodne v rámci svojej podnikateľskej činnosti zamestnávať ľudí, nevyhnutne musí s nimi vstupovať do pracovnoprávných vzťahov. Základným predpisom, ktorý upravuje pracovnoprávne vzťahy je Zákonník práce (zákon č.311/2001 Z.z. v znení neskorších predpisov). Túto normu by si mal každý podnikateľ preštudovať aspoň v základných témach, ako sú vznik, zmeny, ukončenie pracovného pomeru, bezpečnosť práce, starostlivosť o zdravie atď.

Okrem pracovnoprávných vzťahov je zamestnávateľ (podnikateľ) povinný splniť si svoje zákonné – oznamovacie, registračné a evidenčné povinnosti voči externým inštitúciám v súlade s aktuálne platnou legislatívou.

Nasledujúce časti vám pomôžu zorientovať sa v základných povinnostiach zamestnávateľa v oblasti pracovnoprávných vzťahov, ochrany osobných údajov a vzťahov voči sociálnej a zdravotným poisťovniam.

4.1.1 Pracovnoprávne vzťahy v podnikaní

4.1.1.1 Pracovný pomer

Pracovný pomer je základným druhom pracovnoprávných vzťahov. Tento právny vzťah zamestnávateľa a zamestnanca môže vzniknúť len so súhlasom oboch účastníkov. Pracovný pomer možno charakterizovať ako zmluvný a záväzkový vzťah, v rámci ktorého sa jeden účastník (zamestnanec) zaväzuje vykonávať pre druhého účastníka (zamestnávateľa) prácu, za čo sa mu tento zaväzuje platiť mzdu (odmenu za prácu).

Pracovný pomer sa zakladá písomnou pracovnou zmluvou, uzavretou medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Jedno písomné vyhotovenie pracovnej zmluvy je zamestnávateľ povinný vydať zamestnancovi.

Pracovný pomer môže byť založený aj ústne, jeho nevýhodou však je, že v prípade nedorozumenia alebo sporu je ťažšie preukázať ústne dohodnuté práva a povinnosti účastníkov zmluvného vzťahu.

4.1.1.2 Pracovná zmluva

Zamestnávateľ je povinný v pracovnej zmluve dohodnúť so zamestnancom **podstatné náležitosti**, ktorými sú:

- druh práce, na ktorý sa prijíma (opis pracovných činností),
- miesto výkonu práce (obec a organizačnú časť alebo inak určené miesto),
- deň nástupu do práce,
- mzdové podmienky, ak nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve (mzda stanovená v pracovnej zmluve nesmie byť nižšia ako je minimálna mzda).

V pracovnej zmluve možno dohodnúť aj ďalšie podmienky, napr. výplatné termíny, pracovný čas, výmeru dovolenky, dĺžku výpovednej doby, pridelenie automobilu aj na súkromné účely...

Pred uzavretím pracovnej zmluvy je zamestnávateľ povinný **oboznámiť** zamestnanca s **právami a povinnosťami**, ktoré pre neho z pracovnej zmluvy vyplývajú, a s pracovnými a mzdovými podmienkami, za ktorých má prácu vykonávať.

Ak osobitný právny predpis vyžaduje na výkon práce **zdravotnú spôsobilosť** na prácu, **psychickú spôsobilosť** na prácu alebo **iný predpoklad**, zamestnávateľ môže uzatvoriť pracovnú zmluvu len s fyzickou osobou zdravotne spôsobilou alebo psychicky spôsobilou na túto prácu alebo s fyzickou osobou, ktorá spĺňa iný predpoklad.

Zamestnávateľ môže uzatvoriť pracovnú zmluvu **s mladistvým** iba po predchádzajúcom lekárskom vyšetrení mladistvého. Na uzatvorenie pracovnej zmluvy s mladistvým je zamestnávateľ povinný vyžiadať si vyjadrenie jeho zákonného zástupcu.

Zamestnávateľ nesmie vyžadovať od fyzickej osoby informácie o:

- tehotenstve,
- rodinných pomeroch,
- bezúhonnosti s výnimkou, ak ide o prácu, pri ktorej sa podľa osobitného predpisu vyžaduje bezúhonnosť, alebo ak požiadavku bezúhonnosti vyžaduje povaha práce, ktorú má fyzická osoba vykonávať,
- politickej príslušnosti, odborovej príslušnosti a náboženskej príslušnosti.

Fyzická osoba je **povinná informovať** zamestnávateľa o skutočnostiach, ktoré bránia výkonu práce alebo ktoré by mohli zamestnávateľovi spôsobiť ujmu.

Zamestnávateľ pri prijímaní fyzickej osoby do zamestnania **nesmie porušiť zásadu rovnakého zaobchádzania**, ak ide o prístup k zamestnaniu.

Pracovný pomer na základe pracovnej zmluvy vzniká dňom, ktorý bol dojednaný v pracovnej zmluve ako deň nástupu do práce.

4.1.1.3 Skúšobná doba

Zamestnávateľ a zamestnanec môžu v pracovnej zmluve dohodnúť ešte ďalšie podmienky, o ktoré majú záujem, napr. skúšobnú dobu.

- Skúšobná doba je najviac tri mesiace.
- Skúšobnú dobu nemožno predlžovať.
- Skúšobná doba sa predlžuje o čas prekážok v práci na strane zamestnanca.
- Skúšobnú dobu nie je možné dohodnúť v prípade uzatvárania pracovného pomeru na dobu určitú.

Pracovný pomer na neurčitý čas

Pracovný pomer je dohodnutý na neurčitý čas, ak:

- nebola v pracovnej zmluve výslovne určená doba jeho trvania,
- ak v pracovnej zmluve alebo pri jej zmene neboli splnené zákonné podmienky na uzatvorenie pracovného pomeru na určitú dobu,
- pracovný pomer na určitú dobu nebol dohodnutý písomne.

Pracovný pomer na určitú dobu

Pracovný pomer na určitú dobu možno dohodnúť najdlhšie na dva roky. Pracovný pomer na určitú dobu možno predĺžiť alebo opätovne dohodnúť v rámci dvoch rokov najviac dvakrát.

Zamestnanca v pracovnom pomere na určitú dobu nemožno zvýhodniť alebo obmedziť, najmä ak ide o pracovné podmienky súvisiace s bezpečnosťou a ochranou zdravia pri práci, v porovnaní s porovnateľným zamestnancom v pracovnom pomere na neurčitý čas.

Pracovný pomer na kratší pracovný čas

Zamestnávateľ môže so zamestnancom dohodnúť v pracovnej zmluve kratší pracovný čas, ako je ustanovený týždenný pracovný čas.

Kratší pracovný čas nemusí byť rozvrhnutý na všetky pracovné dni. Zamestnancovi v pracovnom pomere na kratší pracovný čas patrí mzda zodpovedajúca dohodnutému kratšiemu pracovnému času.

Zamestnanec v pracovnom pomere na kratší pracovný čas sa nesmie zvýhodniť alebo obmedziť v porovnaní s porovnateľným zamestnancom zamestnaným na ustanovený týždenný pracovný čas.

Pracovný pomer na kratší pracovný čas, v ktorom je rozsah pracovného času menej ako 15 hodín týždenne, môže zamestnávateľ alebo zamestnanec skončiť výpoveďou z akéhokoľvek dôvodu alebo bez uvedenia dôvodu. Výpovedná doba je 30 dní a začína plynúť dňom, v ktorom sa doručila výpoveď.

4.1.1.4 Ukončenie pracovného pomeru

Pracovný pomer možno skončiť:

- dohodou,
- výpoveďou,
- okamžitým skončením,
- skončením v skúšobnej dobe.

Pracovný pomer dohodnutý na určitú dobu sa skončí **uplynutím** dohodnutej doby. Pracovný pomer **zaniká smrťou zamestnanca**.

Dohoda o skončení pracovného pomeru

Ak sa zamestnávateľ a zamestnanec dohodnú na skončení pracovného pomeru, pracovný pomer **sa skončí dohodnutým dňom**.

Dohodu o skončení pracovného pomeru zamestnávateľ a zamestnanec uzatvárajú písomne. V dohode musia byť uvedené **dôvody** skončenia pracovného pomeru, ak to zamestnanec požaduje alebo ak sa pracovný pomer skončil dohodou z dôvodov organizačných zmien.

Jedno vyhotovenie dohody o skončení pracovného pomeru vydá zamestnávateľ zamestnancovi.

Výpoveď

Výpoveďou môže skončiť pracovný pomer **zamestnávateľ aj zamestnanec**. Výpoveď musí byť písomná a doručená, inak je neplatná.

Zamestnávateľ môže dať zamestnancovi výpoveď **iba z dôvodov taxatívne ustanovených v Zákonníku práce**. Dôvod výpovede sa musí vo výpovedi skutkovo vymedziť tak, aby ho nebolo možné zameniť s iným dôvodom, inak je výpoveď neplatná. Dôvod výpovede nemožno dodatočne meniť.

Ak zamestnávateľ dal zamestnancovi výpoveď z dôvodu, že sa zamestnanec stane nadbytočný vzhľadom na písomné rozhodnutie zamestnávateľa alebo príslušného orgánu o zmene jeho úloh, technického vybavenia, o znížení stavu zamestnancov s cieľom zvýšiť efektívnosť práce alebo o iných organizačných zmenách, **nesmie počas troch mesiacov znovu utvoriť zrušené pracovné miesto a prijať po skončení pracovného pomeru na toto pracovné miesto** iného zamestnanca.

Výpoveď, ktorá bola doručená druhému účastníkovi, možno odvolať len s jeho súhlasom. Odvolanie výpovede, ako aj súhlas s jej odvolaním treba urobiť písomne.

Zamestnanec môže dať výpoveď z akéhokoľvek dôvodu alebo bez udania dôvodu.

Výpovedná doba

Ak je daná výpoveď, pracovný pomer sa skončí uplynutím výpovednej doby. Výpovedná doba je rovnaká pre zamestnávateľa aj zamestnanca a je **najmenej dva mesiace**. Ak je daná výpoveď zamestnancovi, ktorý odpracoval u zamestnávateľa najmenej päť rokov, je výpovedná doba najmenej tri mesiace.

Výpovedná doba začína plynúť od prvého dňa kalendárneho mesiaca nasledujúceho po doručení výpovede a skončí sa uplynutím posledného dňa príslušného kalendárneho mesiaca, ak nie je ustanovené inak. Napr. ak zamestnanec dá výpoveď 10. mája, výpovedná doba začne plynúť 1. júna a končí 31. júla.

Ak zamestnanec nezotrvá počas plynutia výpovednej doby u zamestnávateľa, zamestnávateľ má právo na peňažnú náhradu v sume priemerného zárobku tohto zamestnanca za jeden mesiac, ak sa na tejto peňažnej náhrade dohodli v pracovnej zmluve; dohoda o peňažnej náhrade musí byť písomná, inak je neplatná.

Zákaz výpovede

Zamestnávateľ nesmie dať zamestnancovi výpoveď **v ochranej dobe** (presne stanovuje Zákonník práce). Zákaz výpovede **sa nevzťahuje** na výpoveď danú zamestnancovi

- z dôvodov, že sa **zrušuje** alebo **premiestňuje** zamestnávateľ alebo jeho časť,
- z dôvodu, pre ktorý môže zamestnávateľ **okamžite skončiť pracovný pomer**, ak nejde o zamestnankyňu na materskej dovolenke a o zamestnanca na rodičovskej dovolenke; ak je daná zamestnankyni alebo zamestnancovi výpoveď z tohto dôvodu pred nástupom na materskú dovolenku a rodičovskú dovolenku tak, že by výpovedná doba uplynula v čase tejto materskej dovolenky a rodičovskej dovolenky, skončí sa výpovedná doba súčasne s materskou dovolenkou a rodičovskou dovolenkou,
- pre **iné porušenie pracovnej disciplíny**, ak nejde o tehotnú zamestnankyňu alebo ak nejde o zamestnankyňu na materskej dovolenke alebo zamestnankyňu a zamestnanca na rodičovskej dovolenke,
- ak z vlastnej viny **stratil predpoklady** na výkon dohodnutej práce podľa osobitného zákona.

Zamestnancovi so zdravotným postihnutím môže dať zamestnávateľ výpoveď **len s predchádzajúcim súhlasom príslušného úradu práce, sociálnych vecí a rodiny**, inak je výpoveď **neplatná**. Tento súhlas sa **nevyžaduje**, ak ide o výpoveď dávanú zamestnancovi, ktorý dosiahol vek určený na nárok na starobný dôchodok, alebo z dôvodov, že sa zrušuje alebo premiestňuje zamestnávateľ alebo jeho časť, alebo že sú u zamestnanca dôvody, pre ktoré by s ním zamestnávateľ mohol okamžite skončiť pracovný pomer, alebo pre menej závažné porušenie pracovnej disciplíny; pre menej závažné porušenie pracovnej disciplíny možno dať zamest-

nancovi výpoveď, ak bol v posledných šiestich mesiacoch v súvislosti s porušením pracovnej disciplíny písomne upozornený na možnosť výpovede.

Odstupné a odchodné

Zamestnancovi, s ktorým zamestnávateľ skončí pracovný pomer výpoveďou z dôvodov, že

- sa zrušuje alebo premiestňuje zamestnávateľ alebo jeho časť,
- sa zamestnanec stane nadbytočný vzhľadom na písomné rozhodnutie zamestnávateľa alebo príslušného orgánu o zmene jeho úloh, technického vybavenia, o znížení stavu zamestnancov s cieľom zvýšiť efektívnosť práce alebo o iných organizačných zmenách, alebo z dôvodu, že
- zamestnanec stratil vzhľadom na svoj zdravotný stav podľa lekárskeho posudku dlhodobu spôsobilosť vykonávať doterajšiu prácu alebo dohodou z tých istých dôvodov,

patrí pri skončení pracovného pomeru **odstupné v sume najmenej dvojnásobku jeho priemerného mesačného zárobku**.

Ak pracovný pomer zamestnanca trval u zamestnávateľa najmenej päť rokov, patrí mu odstupné v sume najmenej **trojnásobku** jeho priemerného mesačného zárobku.

Zamestnancovi, s ktorým zamestnávateľ skončí pracovný pomer výpoveďou alebo dohodou z dôvodov, že zamestnanec nesmie vykonávať prácu pre pracovný úraz, chorobu z povolania alebo pre ohrozenie touto chorobou, alebo ak na pracovisku dosiahol najvyššiu prípustnú expozíciu určenú rozhodnutím príslušného orgánu verejného zdravotníctva, patrí pri skončení pracovného pomeru **odstupné v sume najmenej desaťnásobku jeho priemerného mesačného zárobku**.

Odstupné vypláca zamestnávateľ po skončení pracovného pomeru v najbližšom výplatnom termíne určenom u zamestnávateľa na výplatu mzdy, ak sa zamestnávateľ nedohodne s uvoľňovaným zamestnancom na výplate odstupného inak.

Pri prvom skončení pracovného pomeru po nadobudnutí nároku na predčasný starobný dôchodok, starobný dôchodok a invalidný dôchodok, ak pokles schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť je viac ako 70%, patrí zamestnancovi **odchodné** najmenej v sume jeho priemerného mesačného zárobku, ak požiada o poskytnutie uvedeného dôchodku pred skončením pracovného pomeru alebo bezprostredne po jeho skončení.

Okamžité skončenie pracovného pomeru

Zamestnávateľ môže okamžite skončiť pracovný pomer výnimočne a to iba vtedy, ak zamestnanec:

- bol právoplatne odsúdený pre úmyselný trestný čin,
- porušil závažne pracovnú disciplínu.

Zamestnávateľ môže okamžite skončiť pracovný pomer iba v lehote **dvoch mesiacov** odo dňa, keď sa o dôvode na okamžité skončenie dozvedel, najneskôr však do jedného roka odo dňa, keď tento dôvod vznikol.

Zamestnávateľ nemôže okamžite skončiť pracovný pomer s tehotnou zamestnankyňou, so zamestnankyňou na materskej dovolenke alebo so zamestnankyňou a zamestnancom na rodičovskej dovolenke, s osamelou zamestnankyňou alebo s osamelým zamestnancom, ak sa stará o dieťa mladšie ako tri roky, alebo so zamestnancom, ktorý sa osobne stará o blízku osobu, ktorá je osobou s ťažkým zdravotným postihnutím. Môže však s nimi s výnimkou zamestnankyne na materskej dovolenke a zamestnanca na rodičovskej dovolenke z uvedených dôvodov skončiť pracovný pomer výpoveďou.

Zamestnanec môže pracovný pomer okamžite skončiť, ak

- podľa **lekárskeho posudku nemôže ďalej vykonávať** prácu bez vážneho ohrozenia svojho zdravia a **zamestnávateľ ho nepreradil do 15 dní** odo dňa predloženia tohto posudku na inú pre neho vhodnú prácu,
- **zamestnávateľ mu nevyplatil** mzdu, náhradu mzdy, cestovné náhrady, náhradu za pracovnú pohotovosť, náhradu príjmu pri dočasnej pracovnej neschopnosti zamestnanca alebo ich časť **do 15 dní po uplynutí ich splatnosti**,
- je bezprostredne **ohrozený jeho život alebo zdravie**.

Okamžité skončenie pracovného pomeru musí zamestnávateľ aj zamestnanec urobiť písomne, musia v ňom skutkovo vymedziť jeho dôvod tak, aby ho nebolo možné zameniť s iným dôvodom, a musia ho v ustanovenej lehote doručiť druhému účastníkovi, inak je neplatné. Uvedený dôvod sa nesmie dodatočne meniť.

Skončenie pracovného pomeru dohodnutého na určitú dobu

Pracovný pomer uzatvorený na určitú dobu sa **skončí uplynutím** tejto doby.

Ak zamestnanec **pokračuje** po uplynutí dohodnutej doby s vedomím zamestnávateľa ďalej vo výkone práce, platí, že sa tento pracovný pomer **zmenil na pracovný pomer uzatvorený na neurčitý čas**, ak sa zamestnávateľ nedohodne so zamestnancom inak.

Pred uplynutím dohodnutej doby sa môže skončiť pracovný pomer dohodnutý na určitú dobu **aj inými spôsobmi ako dohodou**, výpoveďou, okamžitým skončením a skončením v skúšobnej dobe.

Skončenie pracovného pomeru v skúšobnej dobe

V skúšobnej dobe môže tak zamestnávateľ, ako aj zamestnanec skončiť pracovný pomer **písomne z akéhokoľvek dôvodu** alebo **bez uvedenia dôvodu**.

Písomné oznámenie o skončení pracovného pomeru sa má doručiť druhému účastníkovi spravidla aspoň tri dni pred dňom, keď sa má pracovný pomer skončiť.

Hromadné prepúšťanie

Ak zamestnávateľ alebo časť zamestnávateľa rozviaže pracovný pomer **výpovedou** z dôvodov, že sa zrušuje alebo premiestňuje zamestnávateľ alebo jeho časť alebo že sa zamestnanec stane nadbytočný vzhľadom na písomné rozhodnutie zamestnávateľa alebo príslušného orgánu o zmene jeho úloh, technického vybavenia, o znížení stavu zamestnancov s cieľom zvýšiť efektívnosť práce alebo o iných organizačných zmenách alebo ak sa pracovný pomer skončí z iného dôvodu, ktorý nespočíva v osobe zamestnanca **počas 90 dní najmenej s 20 zamestnancami**, ide o hromadné prepúšťanie.

Režim, podmienky, postup pri hromadnom prepúšťaní stanovuje Zákonník práce.

4.1.2 Dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru

Okrem pracovného pomeru je možné podľa Zákonníka práce vykonávať prácu i na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru. Rozoznávame pritom dohodu o vykonaní práce, dohodu o pracovnej činnosti a dohodu o brigádnickej práci študentov.

Dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru (ďalej len „dohody“) môže zamestnávateľ **výnimočne** uzatvoriť s fyzickými osobami vtedy, ak ide o prácu, ktorá **je vymedzená výsledkom** (dohoda o vykonaní práce) alebo ak ide o **príležitostnú činnosť** vymedzenú druhom práce (dohoda o pracovnej činnosti, dohoda o brigádnickej práci študentov). Na pracovnoprávny vzťah založený dohodami o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru sa vzťahujú len ustanovenia prvej časti Zákonníka práce (všeobecné ustanovenia), t.j. nevzťahujú sa na ne napr. ustanovenia o pracovnom pomere (vznik a zánik, výpovedné dôvody), pracovnom čase (nepretržitý odpočinok, práca nadčas, nočná práca, dovolenka), mzde, prekážkach v práci, ochrane práce a podnikovej sociálnej politike (stravovanie zamestnancov), ani o náhrade škody. Zamestnanec pracujúci na základe týchto dohôd nemá teda napr. nárok na dovolenku, ani na stravné lístky.

Zákazy niektorých prác pre ženy a mladistvých **však platia** aj pre práce vykonávané na základe týchto dohôd.

S mladistvým zamestnancom možno dohody uzatvárať, len ak sa tým neohrozí jeho zdravý vývoj, bezpečnosť, mravnosť alebo výchova na povolanie. Dohody nemožno uzatvárať na činnosti, ktoré sú predmetom ochrany podľa autorského zákona.

4.1.2.1 Dohoda o vykonaní práce

Dohodu o vykonaní práce zamestnávateľ **môže** uzatvoriť s fyzickou osobou, ak predpokladaný rozsah práce (pracovnej úlohy), na ktorý sa táto dohoda uzatvára, **nepresahuje 350 hodín v kalendárnom roku**. Do predpokladaného rozsahu práce sa **započítava** aj práca vykonávaná zamestnancom pre zamestnávateľa na základe inej dohody o vykonaní práce.

Dohoda o vykonaní práce sa uzatvára **písomne**, inak je neplatná. V dohode o vykonaní práce **musí byť vymedzená**:

- pracovná úloha,
- dohodnutá odmena za jej vykonanie,
- doba, v ktorej sa má pracovná úloha vykonať,
- predpokladaný rozsah práce, ak jej rozsah nevyplýva priamo z vymedzenia pracovnej úlohy.

Písomná dohoda o vykonaní práce sa **uzatvára najneskôr** deň pred dňom začatia výkonu práce.

4.1.2.2 Dohoda o brigádnickej práci študentov

Dohodu o brigádnickej práci študentov **môže** zamestnávateľ uzatvoriť s fyzickou osobou, ktorá má **štatút študenta**.

Na základe dohody o brigádnickej práci študentov **nemožno vykonávať prácu v rozsahu prekračujúcom** v priemere polovicu určeného týždenného pracovného času. Dodržiavanie dohodnutého a najviac prípustného rozsahu pracovného času sa posudzuje za celú dobu, na ktorú bola dohoda uzatvorená, najdlhšie však za 12 mesiacov.

Dohodu o brigádnickej práci študentov je zamestnávateľ povinný **uzatvoriť písomne, inak** je neplatná. V dohode musí byť uvedené:

- dohodnutá práca,
- dohodnutá odmena za vykonanú prácu,
- dohodnutý rozsah pracovného času a doba, na ktorú sa dohoda uzatvára.

Jedno vyhotovenie dohody o brigádnickej práci študentov je zamestnávateľ povinný vydať zamestnancovi.

Dohoda o brigádnickej práci študentov **sa uzatvára** na určitú dobu, prípadne na neurčitý čas. V dohode možno dohodnúť spôsob jej skončenia. **Neoddeliteľnou súčasťou dohody** je potvrdenie štatútu študenta podľa uvedenej dohody.

Okamžité skončenie dohody možno dohodnúť len pre prípady, v ktorých možno okamžite skončiť pracovný pomer. Ak spôsob skončenia nevyplýva priamo z uzatvorenej dohody, možno ju skončiť dohodou účastníkov k dohodnutému dňu a jednostranne len **výpoveďou** bez uvedenia dôvodu s **15-dennou výpoveďnou dobou**, ktorá sa začína dňom, v ktorom bola písomná výpoveď doručená.

4.1.2.3 Dohoda o pracovnej činnosti

Na základe dohody o pracovnej činnosti možno vykonávať pracovnú činnosť v rozsahu **najviac 10 hodín týždenne**.

Dohodu o pracovnej činnosti je zamestnávateľ povinný uzatvoriť **písomne, inak je neplatná**. V dohode o pracovnej činnosti musí byť uvedená

- dohodnutá práca,
- dohodnutá odmena za vykonávanú prácu,
- dohodnutý rozsah pracovného času a
- doba, na ktorú sa dohoda uzatvára.

Jedno vyhotovenie dohody o pracovnej činnosti je zamestnávateľ povinný vydať zamestnancovi.

Dohoda o pracovnej činnosti sa uzatvára **na určitú dobu alebo na neurčitý čas**. V dohode možno dohodnúť spôsob jej skončenia. Okamžité skončenie dohody možno dohodnúť len na prípady, v ktorých možno okamžite skončiť pracovný pomer. Ak spôsob skončenia nevyplýva priamo z uzatvorenej dohody, možno ju skončiť dohodou účastníkov k dohodnutému dňu a jednostranne len výpoveďou bez uvedenia dôvodu s 15–dennou výpovednou dobou, ktorá sa začína dňom, v ktorom sa písomná výpoveď doručila.

4.2 Ochrana osobných údajov

Ochrana osobných údajov je garantovaná ústavou SR. Najdôležitejšou právnou normou, ktorá sa týka ochrany osobných údajov je zákon **č.428/2002 Z.z. o ochrane osobných údajov** v znení neskorších predpisov. Účelom tejto ochrany je chrániť práva a slobody každého, koho osobné údaje sa na našom území spracovávajú alebo sa majú spracúvať v zahraničí. Ochrana osobných údajov v Slovenskej republike musí spĺňať požiadavky zabezpečenia ochrany osobných údajov na štandardnej európskej úrovni.

Osobnými údajmi sú napr. rodné číslo, adresa, jazykové znalosti, výška platu a pod.

Zamestnávateľ/podnikateľ v intenciách zákona o ochrane osobných údajov figuruje ako **prevádzkovateľ**. Prevádzkovateľom je teda každá osoba právnická alebo fyzická, ktorá spracováva osobné údaje za nejakým účelom (napríklad spracovania personálnej a mzdovej agendy a pod.) a na spracovanie používa automatizované prostriedky (počítače).

Zamestnávateľ/podnikateľ je oprávnený o zamestnancovi zhromažďovať iba také osobné údaje, ktoré súvisia s kvalifikáciou a profesionálnymi skúsenosťami a údaje, ktoré môžu byť významné z hľadiska práce, ktorú má vykonávať a tiež len na základe súhlasu dotknutej osoby.

Pri spracúvaní osobných údajov možno využiť na účely určenia fyzickej osoby všeobecne použiteľný identifikátor – **rodné číslo** len vtedy, ak jeho použitie je **nevyhnutné na dosiahnutie daného účelu** spracúvania

Subjekt, ktorý spracováva, zhromažďuje, získava, zaznamenáva osobné údaje, môže tak robiť iba na základe **súhlasu dotknutej osoby**.

Súhlas na spracovanie osobných má obsahovať:

- kto súhlas poskytol,
- komu súhlas poskytol,
- na aký účel,
- zoznam a rozsah osobných údajov,
- doba platnosti súhlasu a podmienky.

Zamestnávateľ/podnikateľ môže spracovávať osobné údaje za účelom:

- interných štatistík,
- spracovania miezd,
- evidencie uchádzačov o zamestnanie, a pod.

Zamestnávateľ potrebuje súhlas s poskytnutím osobných údajov aj v rámci predzmluvných vzťahov, pred uzavretím pracovnoprávneho vzťahu.

Po dosiahnutí účelu, ktorý zamestnávateľ sledoval, je povinný tieto osobné údaje zlikvidovať.

Ak zamestnávateľ /podnikateľ zamestnáva v pracovnom pomere viac ako 5 zamestnancov, musí zabezpečiť výkon dozoru nad ochranou osobných údajov a to tak, že **ustanoví zodpovednú osobu písomným poverením**, túto osobu poučí a odborne vyškolí v zmysle príslušného zákona a zároveň o tejto skutočnosti informuje Úrad na ochranu osobných údajov (najneskôr do 30 dní od poverenia) .

4.3 Povinnosti zamestnávateľa / podnikateľa v oblasti sociálneho a zdravotného poistenia

Každý zamestnávateľ / podnikateľ má podľa platnej legislatívy povinnosť prihlásiť seba, svojich zamestnancov a platiť odvody do Sociálnej poisťovne a do príslušnej zdravotnej poisťovne, v ktorej je poistený, alebo v ktorej sú poistení jeho zamestnanci.

V nasledujúcej časti uvádzame základný prehľad povinností zamestnávateľa, konateľa, podnikateľa voči Sociálnej poisťovni (ďalej SP) a zdravotným poisťovňami (ďalej ZP). Podrobné informácie o všetkých povinnostiach zamestnávateľa/podnikateľa vrátane vzorov tlačív, formulárov, pokynov na ich vyplnenie, informácie o výške poistného sú uvedené na stránke Sociálnej poisťovne a stránkach príslušných zdravotných poisťovní.

4.3.1 Povinnosti v oblasti sociálneho poistenia

Povinnosti zamestnávateľa – oznamovacie a predkladacie – voči Sociálnej poisťovni ustanovuje zákon **č. 461/2003 Z.z.** o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov.

Zamestnávateľ/podnikateľ je povinný:

- a) **prihlásiť sa** odovzdaním tlačiva **Registračný list zamestnávateľa** do 8 dní od prijatia prvého zamestnanca do pracovného pomeru či už na pracovnú zmluvu alebo dohodu. SP prideli zamestnávateľovi identifikačné číslo zamestnávateľa (IČZ), ktoré potom zamestnávateľ uvádza ako variabilný symbol pri úhradách poistného a akejkolvek komunikácii so SP,
- b) **odhlásiť sa** odovzdaním tlačiva Registračný list zamestnávateľa do 8 dní odo dňa, od ktorého už nezamestnáva žiadneho zamestnanca,
- c) **prihlásiť zamestnanca** s pracovnou zmluvou alebo dohodára (tohto len na účely úrazového a garančného poistenia) ešte pred vznikom pracovnoprávneho vzťahu zaslaním tlačiva Registračný list FO,
- d) **odhlásiť zamestnanca** s pracovnou zmluvou alebo dohodára v deň, ktorý nasleduje po zániku pracovnoprávneho vzťahu zaslaním tlačiva Registračný list FO,
- e) **do 3 dní** od uplatnenia nároku na dôchodkovú dávku alebo od skončenia pracovného pomeru alebo iného právneho vzťahu k zamestnávateľovi predložiť na účely dôchodkového poistenia **Evidenčný list dôchodkového poistenia (ELDZ)** – veľmi dôležitý dokument – je to rozhodujúci podklad pre rozhodovanie o dôchodkových dávkach, podľa údajov v ňom uvedených sa určuje nárok na dôchodok a jeho výška,
- f) **do 8 dní** je podnik/podnikateľ povinný oznámiť:
 - a. zmenu mena a priezviska zamestnancov,
 - b. zmenu názvu firmy, sídla a dňa určeného na výplatu príjmov,
 - c. prerušenie nemocenského a dôchodkového poistenia, poistenia v nezamestnanosti zamestnancov,
- g) **do 8 dní** od začiatku alebo skončenia čerpania materskej alebo rodičovskej dovolenky jej začiatok alebo skončenie,
- h) **do 3 dní**, odkedy sa to zamestnávateľ dozvedel, oznámiť pracovný úraz, ktorý si vyžiadal lekárske ošetrenie alebo dočasnú pracovnú neschopnosť (PN),
- i) na príslušnom **tlačive preukázať dočasnú PN**, ak trvá dlhšie ako 10 dní a to do 3 dní po 10. dni trvania PN. Pri dočasnej PN zamestnanca je zamestnávateľ povinný poskytovať náhradu príjmu a to od 1.dňa do skončenia PN, najdlhšie do 10.dňa. Od 10.dňa vzniká nárok na nemocenskú dávku od SP ,
- j) **prekladať výkaz poistného** v lehote splatnosti, najneskôr v deň určený na výplatu predpísaným spôsobom,

- k) **odvádzať poistné** na nemocenské, starobné poistenie, starobné dôchodkové sporenie, invalidné poistenie, poistenie v nezamestnanosti, úrazové a garančné poistenie, rezervný fond solidarity, najneskôr v deň určený na výplatu,
- l) **viest' evidenciu** o svojich zamestnancoch na účely sociálneho poistenia a starobného dôchodkového sporenia.

4.3.2 Povinnosti v oblasti zdravotného poistenia

V súlade so zákonom a **č.580/2004 Z.z.** o zdravotnom poistení v znení neskorších predpisov je zamestnávateľ/podnikateľ povinný plniť si zákonné povinnosti voči zdravotným poisťovňami, v ktorých sú jeho zamestnanci poistení.

Zamestnávateľ/ podnikateľ je povinný:

- predložiť **Registračný list platiteľa poisteného, Prihlášku zamestnávateľa** (podľa požiadavky príslušnej zdravotnej poisťovne) s kópiou živnostenského listu resp. výpisu z obchodného registra do 8 dní od prijatia prvého zamestnanca do pracovného pomeru (nie dohodára) do príslušnej ZP, podľa toho, kde je zamestnanec prihlásený,
- **do 8 dní** oznámiť zmeny – názov, sídlo firmy, deň určený na výplatu, bankový účet,
- **odovzdať Oznámenie zamestnávateľa o poistencoch pri zmene platenia poisteného na verejné zdravotné poistenie** a to do 8 dní od:
 - prijatia zamestnanca do PP,
 - od ukončenia PP,
 - od nástupu na materskú, rodičovskú dovolenku resp. vrátenia sa z nich,
- riadne a včas **odvádzať preddavky na poistné** do každej ZP zvlášť, najneskôr v deň určený na výplatu,
- predkladať výkaz poistného a príspevkov najneskôr v deň určený na výplatu,
- plniť si povinnosti v súvislosti s ročným zúčtovaním preddavkov na zdravotné poistenie.

4.4 Marketingový manažment

Marketingový manažment (marketing) je súčasťou podnikateľskej činnosti, patrí k manažérskym disciplínam podobne ako manažment ľudských zdrojov, manažment výroby. Jeho úlohou je prispieť k efektívnosti podniku a k dosahovaniu jeho cieľov. V nasledujúcej časti prinášame základné informácie, základné pojmy k téme marketing, marketingový manažment, ktorým podnikateľ musí rozumieť, ak má ambíciu uplatniť marketing v praxi príp. ho premeniť na kľúčovú zložku úspešnosti svojich podnikateľských aktivít.

Základom termínu „marketing“ je slovo „market“ = trh.

Marketing je metóda, ktorou riadime a realizujeme svoje nápady na trhu, je to vlastne práca s trhom.

Všetky definície v podstate vyjadrujú to isté: **zistite, čo zákazníci potrebujú a dodajte im to** tak, aby produkty alebo služby podnikateľa boli predávané na správnom trhu, aby napĺňali potreby zákazníkov a to všetko za **cenu, ktorá priniesie zisk**.

Marketing plní dve základné úlohy:

- a) poznávať trhy,
- b) ovplyvňovať trhy.

Ak chce byť podnikateľ úspešný v podnikaní, musí vedieť, akú **hodnotu má pre zákazníka** jeho produkt alebo služba. Aby túto hodnotu pre zákazníka poznal, mal by:

- a) definovať potreby zákazníka, ktoré sa bude snažiť svojím podnikaním uspokojiť,
- b) určiť cieľovú skupinu, na ktorú zamerá svoje podnikanie, tzv. segment trhu,
- c) určiť, definovať svoju odlišnosť oproti konkurencii,
- d) vysvetliť zákazníkovi výhody plynúce z týchto odlišností pre nich,
- e) ukázať, ako bude prezentovať svoju ponuku.

Porozumieť svojim zákazníkom je nevyhnutné, pretože „konkurencia “nespí” a zákazníci majú na výber. Z pohľadu marketingu je veľmi dôležité prispôbiť svoju ponuku tovarov a služieb tak, aby zákazník kúpil práve vaše produkty.

Úspešný marketing je tiež taký, ktorý zisťuje, čo sa deje na trhu, čo robí konkurencia, čo ľudia očakávajú od dodávateľov, aké sú trendy dopytu, aká je dynamika trhu, atď. Za týmto účelom je dôležité vykonávať prieskum trhu.

Takýto prieskum pomáha potom minimalizovať investičné riziko, sústrediť úsilie konkrétnym smerom (kľúčové trhové segmenty, skupiny spotrebiteľov), maximalizovať zisk.

Marketing sa opiera o **4 základné nástroje** – prvky marketingového mixu:

- 1) Produkt – Čo budeme predávať?
- 2) Cena – Za koľko to budeme predávať?
- 3) Distribúcia – Kde budeme predávať?
- 4) Marketingová komunikácia – Ako to povieme našim zákazníkom?

Každý podnikateľ má svoje ciele, zdroje, limity, je preto dôležité, aby optimálne vyvážil všetky štyri súčasti marketingového mixu.

- 1) **Produkt** predstavuje ponuku tovarov a služieb, ktoré podnikateľ ponúka svojim zákazníkom. V marketingu produkt znamená celkovú ponuku zákazní-

kom, teda nielen podstatu výrobku, ale aj jeho ďalšie súčasti ako napr. značka, obal, imidž výrobcu.

- 2) **Cena produktu** je v trhových podmienkach v podstate vecou samotného podnikateľa. Cena závisí predovšetkým od dopytu a ponuky. Vo všeobecnosti platí, že pri nižšej cene sa predá väčší objem produktov a naopak. Závisí od samotného podnikateľa, akú cenovú stratégiu si pre svoje služby alebo tovary zvolí. V princípe existujú tieto možnosti:
 - a) cenová stratégia orientovaná na **zisk**,
 - b) cenová stratégia orientovaná na **odbyt** (získanie vyššieho podielu na trhu, lepšej pozície),
 - c) cenová stratégia prispôbujúca sa **trhu** (podnikateľ je spokojný so svojím ziskom a trhovým podielom).
- 3) **Distribúcia produktu** – predstavuje zložitú cestu od výrobcu k spotrebiteľovi, ktorá by mala byť efektívna a zároveň taká, aby spotrebiteľovi umožnila kúpu produktu na takom mieste, v takom množstve a kvalite, aby mu to plne vyhovovalo. Podnikateľ si môže zabezpečiť odbyt produktov sám alebo s pomocou iného dodávateľa, môže tiež predávať svoje produkty buď priamo spotrebiteľovi (tento spôsob sa uplatňuje napr. pri veľmi drahých produktoch s malým počtom spotrebiteľov, so špecializovaným servisom, ktorý podnik obvyčajne zabezpečí tiež) alebo nepriamo, kedy medzi výrobcom a predajcom je maloobchodná sieť. Výrobcovia poskytujú sieti záruky a sú zodpovední za kvalitu výrobkov.
- 4) **Marketingová komunikácia**. Rozumieme ňou systém komunikačných postupov, nástrojov, ktoré podnikateľ využíva na to, aby ovplyvnil spotrebiteľské správanie svojich zákazníkov v záujme realizácie svojich produktov na trhu. Prvoradým cieľom marketingovej komunikácie je samozrejme predajný cieľ, aktivizovať dopyt, stimulovať zákazníkov k nákupu. Marketingová komunikácia je však aj v prednákupnom štádiu, kedy jej úlohou je poskytnúť informácie o existencii produktu, jeho vlastnostiach, kvalite, spôsobe použitia a taktiež pôsobiť na spotrebiteľa emocionálne – vytvárať u potenciálnych zákazníkov pozitívny postoj a preferencie k produktu alebo značke.

Medzi základné nástroje marketingovej komunikácie patria:

- **Reklama** – patrí medzi najčastejšie komunikačné nástroje. Je to neosobná, platená forma komunikácie s potenciálnymi zákazníkmi prostredníctvom rôznych médií, napr. TV, rozhlas, tlač, internet, billboardy, plagáty, letáky, reklamné darčeky, prospekty, Táto forma je vhodná za účelom oslovenia širokej skupiny spotrebiteľov, je však jednosmerná a vo vzťahu k spotrebiteľovi „málo naliehavá“. Nie všetky formy reklamy sú vhodné pre všetky typy podnikov/podnikateľov. Napr. pre menšie podniky obsluhujúce menší počet zákazníkov, navyše

sústredených v jednej lokalite, je vhodnejšie využiť regionálne médiá – tlač, rozhlas, TV.

- **Podpora predaja** – ide obyčajne o krátkodobé podnety vedúce k okamžitému alebo objemnejšiemu nákupu, napr. cenové zvýhodnenia, zľavy, vzorky zdarma, súťaže, vernostné programy. Ich cieľom je samozrejme podporiť predaj, ale aj snaha udržať si zákazníka do budúcnosti.
- **Osobný predaj** – znamená získavanie zákazníka formou priamej komunikácie medzi predávajúcim a kupujúcim. V porovnaní s reklamou umožňuje výraznejšie psychologické pôsobenie na spotrebiteľa s možnosťou priamo sledovať jeho reakcie, potreby a reagovať na ne. Táto forma komunikácie sa považuje za najefektívnejšiu, ale finančne za najnáročnejšiu. Osobný predaj sa môže uskutočňovať formou obchodných stretnutí, výstav, poradenstvom pri predaji, neformálnymi stretnutiami.
- **Public relations** – je to forma marketingovej komunikácie, pri ktorej sa podnikateľ snaží prácou s verejnosťou vytvárať kladný podnikový imidž. Od každého podnikateľa sa okrem samotnej produkcie očakáva, že sa bude správať „spoločensky zodpovedne“, čiže bude šetrný k životnému prostrediu, bude podporovať rôzne komunity (charitu, školstvo, šport,...) bude sa zodpovedne správať k svojim zamestnancom. Úlohou public relations je teda vytvárať pozitívny obraz podniku v očiach verejnosti a tak nepriamo stimulovať dopyt po svojich produktoch. Formy tohto spôsobu komunikácie môžu byť napr. sponzoring, poskytovanie informácií verejnosti – výročné správy, tlačové konferencie, komunikácia s médiami,... Priaznivé vzťahy s verejnosťou môžu podniku následne pomôcť získať výhodnejšie úvery, štátne objednávky.
- **Priamy marketing** – využíva poštové zásielky, telefón, e-mail na kontakt, oslovenie, poskytovanie informácií, získavanie priamych odpovedí od zákazníkov a prieskum ich názorov.

Výber konkrétnych nástrojov marketingovej komunikácie závisí od samotného podnikateľa, jeho cieľov a najmä finančných prostriedkov.

Marketing využívajú podnikatelia rôzne. Jeho úspešná realizácia si vyžaduje, aby marketingové funkcie/činnosti boli začlenené do ostatných podnikových činností a aby boli realizované a koordinované s ostatnými firemnými aktivitami.

Z pohľadu efektívnosti marketingu je dôležité si uvedomiť jeho veľmi dôležitú zásadu, ktorou je **orientácia na zákazníka a budovanie dlhodobých vzťahov** s nimi. Berúc do úvahy túto skutočnosť v reálnom biznise môže z tohto pohľadu byť rovnako úspešná veľká, ale aj malá firma, s limitovanými zdrojmi ľudskými aj materiálными.

Dôležité je uvedomiť si, že **marketing v podstate robia všetci zamestnanci**, teda nielen tí, ktorí sú v priamom kontakte so zákazníkom, pretože platí, že všetko, čo firma robí, ale aj nerobí, ako to robí, ovplyvňuje jej imidž a to, ako bude vnímaná zákazníkmi a subjektmi z vonkajšieho prostredia.

4.5 Manažment

Pojem manažment je odvodený od anglického slova management / to manage, čo znamená riadiť, viesť, vládnuť. Rozvoj manažmentu a jeho vplyv na ekonomiku má pomerne krátku históriu, ako vedná disciplína sa manažment začal objavovať v druhej polovici 19. storočia. Mnohí protagonisti rôznych manažérskych prístupov a teórií patrili príp. patria medzi významných manažérov, ktorí sa snažia zovšeobecňovať svoje skúsenosti a vytvárať tak postupy a princípy aplikovateľné v praxi.

Manažment môže byť chápaný ako:

- a) súbor činností riadenia podniku (prípadne celej ekonomiky),
- b) časť pracovníkov (podniku) zaoberajúca sa touto činnosťou, vedenie podniku (podnikový manažment).

Manažment sa vo všeobecnosti chápe ako proces zameraný na **dosahovanie cieľov organizácie** a má tieto základné funkcie:

- **Plánovanie** – rozhodovanie o budúcich aktivitách, určenie cieľov, definovanie postupov, ako ciele dosiahnuť.
- **Organizovanie** – vytváranie štruktúry vzťahov medzi pracovníkmi (lepšia koordinácia ľudských a materiálnych zdrojov), za účelom dosiahnutia cieľov. Zahŕňa napr. vymedzenie zodpovedností a právomocí, rozčlenenie manažérov do úrovní – vrcholový, stredný, nižší manažment.
- **Vedenie/motivovanie zamestnancov** – schopnosť manažérov viesť, motivovať, presvedčiť svojich zamestnancov, aby u nich dosiahli také správanie, ktoré vedie k dosiahnutiu naplánovaných cieľov.
- **Kontrola** – je manažérska funkcia zameraná na monitorovanie, analyzovanie, hodnotenie aktivít podnikateľa a na ich základe realizovanie zmien v plánovaní, organizovaní a vedení ľudí tak, aby očakávané výsledky boli zabezpečené.

Manažment je zároveň tiež profesiou, je tvorený ľuďmi – manažérmi, vyžaduje si špeciálne zručnosti, poznatky, skúsenosti, špecifický tréning a rozvoj. Manažér je človek v riadiacej pozícii, ktorý prostredníctvom iných ľudí plní pracovné ciele, zodpovedá teda v plnej miere za výkony iných ľudí.

Niektoré teórie manažmentu rozlišujú medzi manažérom a vodcom – lídrom. Veľmi zjednodušene môžeme rozlíšiť tieto dve kategórie nasledovne: manažér robí veci správne (je skôr zameraný na konkrétny výkon, detail) a líder robí správne veci (je skôr vizionár, stratég, vie si zároveň ľahko získať ľudí na svoju stranu, vie presvedčiť).

Manažéri sú v organizácii obyčajne klasifikovaní podľa úrovni riadenia v organizácii na:

- a) **Vrcholový manažment** – strategická úroveň riadenia, definuje dlhodobé ciele a smerovanie, v akej oblasti bude podnikateľ, čo bude vyrábať alebo poskytovať, na akých trhoch sa bude pohybovať.
- b) **Stredný manažment** – taktická úroveň, napr. vedúci prevádzok. Ich úlohou je koordinovať prvostupňových manažérov, zabezpečovať premieňanie strategických, organizačných cieľov do konkrétnych výstupov, napr. čo sa bude produkovať, v akom objeme, tak, aby ich operatívny manažment vedel efektívne zaviesť do praxe na svojej úrovni riadenia.
- c) **Nižší / prvostupňový manažment** – operatívna úroveň, napr. vedúci tímu, majster, predák. Ich úlohou je čo najefektívnejšie zabezpečiť zdroje na produkovanie požadovaných úloh (výrobkov, produktov, tréningov,...).

Manažér a jeho postavenie v podniku

V malom podniku, kde vlastník/podnikateľ je zároveň jediný zamestnanec, splyva pozícia zamestnanca, manažéra a vlastníka. Postupne, ako sa podnik rozrastá, tieto tri pozície sa osamostatňujú a postupne vzniká samostatná pozícia manažéra.

Manažéra si kupuje vlastník alebo vlastníci, aby profesionálne viedol podnik. Spolu s narastajúcimi zodpovednosťami manažéra rastie aj jeho moc a pre vlastníka je potrebné vytvoriť a uviesť do života systém, ktorý zabezpečí vyváženosť medzi manažérskymi zodpovednosťami a majiteľskými právami.

Podniky si dobrých manažérov strážia, snažia sa ich správne motivovať, pretože každý, kto má skúsenosti s hľadaním dobrých manažérov, vie, že je to ťažká úloha. Podnik má možnosť kúpiť si „hotového“ manažéra z trhu buď cez personálne agentúry, prostredníctvom tzv. head hunterov, prostredníctvom referencií, alebo si spoločnosti pripravujú manažérov samy.

Systém manažmentu vo väčších podnikoch je nevyhnutné usporiadať do vzájomne prepojených podsystémov špeciálnych manažmentov ako sú napr. manažment kvality, strategický manažment, projektový manažment, organizačný manažment, logistický manažment, informačný manažment, personálny manažment alebo riadenie ľudských zdrojov, finančný a investičný manažment, manažment inovácií, hodnotový manažment, atď.

4.5.1 Strategický manažment

Pojem stratégia je odvodený od gréckeho slova strategos (generál) a v širšom kontexte pôvodne označovalo umenie a vedy, ako riadiť vojenské operácie a veliť vojskám.

Stratégia rieši základné otázky existencie a rozvoja podniku. Strategické rozhodnutia sú mimoriadne dôležité, pravidla sú dlhodobé a poskytujú podnikateľ-

lovi dostatočnú oporu a orientáciu v zložitom a dynamicky sa meniacom ekonomickom prostredí.

Čo je to stratégia?

Názory na definíciu stratégie sú rôzne a je ich mnoho. Niektoré tvrdia, že stratégia je súbor cieľov a prostriedkov na ich dosiahnutie, a iné tvrdia, že stratégia je spôsob, ako dosahovať ciele.

Hoci definície stratégie sú rôzne, ich spoločným znakom je, že stratégia a **strategické riadenie má dlhodobý charakter**, opiera sa rozhodovanie so značnou mierou rizika, je súčasťou zodpovedností a právomocí vrcholového vedenia podniku a vyžaduje si tvorivé myslenie.

Hlavnou postavou strategického riadenia v podniku je samotný podnikateľ, ktorý chce svoje obchodné ciele dosiahnuť. Dobrý podnikateľ, stratég, by mal byť schopný nekonvenčne myslieť, byť spontánny, tvorivý, otvorený k zmenám, ku komunikácii s inými ľuďmi, vedieť ľudí nadchnúť a získať pre svoje nápady, presvedčiť a čo je veľmi dôležité, vedieť premeniť svoje predstavy, nápady do konkrétnych skutkov, pretože bez tohto kroku, bez zmyslu pre realitu, zostanú predstavy iba ilúziou. Tento krok premeny vízií na realitu môže podnikateľ urobiť sám, alebo si na tento účel kúpi špeciálnych odborníkov, ktorí výkon konkrétnych krokov urobia s jeho plnou podporou.

Strategické riadenie môžeme rozdeliť do 5 základných krokov:

- **Identifikácia misie, vízie a cieľov firmy.** Misia podnikateľa vyjadruje želanie, ako by mal byť podnikateľ vnímaný verejnosťou. Je vlastne vyjadrenie predmetu podnikania, čo podnikateľ robí, čo bude robiť a prečo to bude robiť. Pojem **vízia** označuje akési „proroctvo“ a načrtáva všeobecnú predstavu o budúcom vývoji a postavení firmy. **Ciele** podniku predstavujú jasne formulovaný stav, ktorý podnikateľ predpokladá, že dosiahne v konkrétnom časovom horizonte. Ciele musia byť určené v súlade s metodikou SMART, t.z., že každý cieľ musí byť:
 - **špecifický**
 - **merateľný**
 - **akceptovateľný**
 - **realistický**
 - **termínovaný.**
- **Strategická analýza.** Táto fáza zahŕňa analýzu makroprostredia podniku, analýzu vplyvov – ekonomických, politických, technologických, ktoré by mohli mať dosah na fungovanie podniku, ďalej analýzu konkurencie, silu zákazníkov, dodávateľov, a tiež analýzu vnútorného prostredia podniku, v čom sú jeho silné, slabé stránky, príležitosti i potenciálne ohrozenia.
- **Formulácia stratégie.** Formulácia stratégie sa uskutočňuje v nadväznosti na realizovanú strategickú analýzu. Mala by obsahovať vytvorenie dlhodo-

bo udržateľnej konkurenčnej výhody podniku. Stratégia rieši najzávažnejšie, rozhodujúce problémy, ktoré sa týkajú prosperity a existencie podniku. Býva obyčajne výsledkom tvorivej tímovej práce vrcholového vedenia.

- **Implementácia stratégie.** Je rozhodujúca pre naplnenie strategických plánov a znamená v podstate „premenenie“ strategických cieľov do každodenných činností. Tieto činnosti treba veľmi jasne, zrozumiteľne definovať, určiť zodpovednosti, kritériá úspešnosti, spôsoby merania výkonu.
- **Hodnotenie a kontrola stratégie.** Úlohou tejto fázy je priebežne monitorovať implementáciu stratégie, včas varovať v prípade odchýlok od plánu, iniciovať nápravné kroky, ak sú potrebné. Kontrola sa v podniku môže realizovať napr. formou interného auditu alebo formou controllingu v určených intervaloch (štvrtročných, ročných, mesačných).

Prečo je potrebné podnik strategicky riadiť?

Strategický manažment, teda riadenie podniku v dlhodobom časovom horizonte, je predpokladom jeho úspechu. Niektorí odborníci odhadujú, že rozhodnutia, ktoré sú realizované na strategickej úrovni, ovplyvňujú úspešnosť podnikania až v 80%. Firmy bez fungujúceho strategického riadenia často nie sú schopné **systematicky predvídať potenciálne podnikateľské riziká i príležitosti a tým efektívne konkurovať**. Potreba zavedenia strategického riadenia v podnikoch narastá úmerne so zvyšujúcou sa dynamikou globálneho konkurenčného prostredia.

Zavedenie strategického riadenia je dlhodobý, zložitý proces a nemusí prinášať okamžité efekty v krátkodobom horizonte. Vyžaduje si množstvo manažérskych znalostí a zručností, teoretických konceptov, ktoré môžu zavedenie strategického riadenia podnikateľom/manažérom uľahčiť. Každopádne, podnik zavedením strategického riadenia získa nad svojou budúcnosťou väčšiu mieru kontroly a pripravenosti voči konkurencii.

4.5.2 Projektový manažment

V dnešnom dynamicky sa meniacom prostredí a vo svete plnom konkurencie je na dosiahnutie úspechu potrebné, aby manažéri poskytovali svoje výsledky načas, v požadovanej kvalite a pri dodržaní stanoveného rozpočtu. V kapitole o projektovom manažmente prinášame krátky prehľad postupov, ktoré pomáhajú zvyšovať výkonnosť, zabezpečiť optimálne výsledky, doviesť veľkú, či malú úlohu do úspešného konca.

Čo je to projekt?

Projekt je rad aktivít, zameraných na dosiahnutie istého cieľa, v rámci daného rozpočtu a časového rozvrhu. Projekt ma jasný začiatok a koniec, určený súbor cieľov a medzi nimi rad činností. Tieto nemusia byť zložité, napr. vymalovanie školskej jedálne, upečenie ovocného koláča, príprava a realizácia narodeninovej oslavy, ...toto

všetko sú rovnako hodnotné projekty ako napr. stavba nákupného centra alebo diaľničného tunela.

Projektové riadenie je definované ako umenie a veda na koordináciu ľudí, materiálov, peňazí a časových plánov tak, aby bol daný projekt ukončený v stanovenom čase a pri plánovaných nákladoch.

Prečo uplatňovať projektový manažment?

Projektový manažment umožňuje pružne reagovať na meniace sa požiadavky zákazníkov, sústrediť sa na priority, sledovať výkon, prekonávať ťažkosti, mať veci pod kontrolou, mať v rukách osvedčené prostriedky na vedenie a rozvoj projektového tímu. Spočiatku to môže byť časovo náročné, ale z dlhodobého hľadiska šetrí čas, peniaze a tiež znižuje riziko neúspechu.

Do projektu môžu byť zapojení mnohí ľudia, za dosiahnutie celkového cieľa projektu a vedenie projektového tímu je zodpovedný vedúci projektu. Jeho úlohou je zostaviť podrobný plán činnosti, zostaviť a motivovať projektový tím, podávať informácie o stave projektu všetkým zainteresovaným stranám, sledovať pokrok projektu a dbať o jeho postup.

Hlavné etapy projektového riadenia

Príprava projektu. V tejto fáze je úlohou projektového manažéra konkretizovať požiadavky zákazníka., t.z. ako má konkrétny výstup z projektu vyzeráť. Súčasne treba pripravovať nároky projektu na čas, zdroje, financie. Fáza prípravy by mala byť ukončená schválením projektu kompetentnými osobami v podniku.

Plánovanie projektu. Pred štartom projektu je treba jasne naplánovať, ktoré činnosti treba vykonať, s akými zdrojmi – ľudskými i materiálnymi, aby cieľ projektu bolo možné dosiahnuť. Dôležitá v tejto etape je analýza možných rizík, ktoré môžu nepriaznivo projekt ovplyvniť. Výstupom z tejto fázy je plán projektu.

Realizácia projektu. V realizačnej fáze sa realizujú činnosti tak, ako boli schválené v pláne projektu.

Kontrola realizácie projektu. V tejto fáze je hlavnou zodpovednosťou projektového manažéra porovnávanie plánovaných a skutočných ukazovateľov projektu, v prípade odchýlok od plánu rozhodnúť o potrebe úprav, pripraviť a vyhodnotiť možnosti pre zmeny projektu, zabezpečiť realizáciu zmien.

Ukončenie projektu. Každý projekt môže skončiť úspešne, t.j. výstupom, s ktorým je zákazník spokojný alebo môže skončiť neúspešne, predčasne a jeho cieľ nebol dosiahnutý. V každom prípade treba oficiálne projekt ukončiť, vyhodnotiť výkon členov projektového tímu. Táto etapa je veľmi cenná aj z pohľadu sumariácie skúseností a ich využitia pri budúcich projektoch.

Projektový manažment ponúka podnikom množstvo techník a nástrojov, ktoré projektové riadenie zjednodušujú. Najdôležitejšou činnosťou však aj tak zostáva **riadenie ľudských zdrojov a organizácia ich práce.** Malé podniky sú z pohľadu

projektového riadenia v nevýhode oproti stredným a veľkým podnikom, najmä čo sa týka zdrojov a celý projektový manažment častokrát treba veľmi zjednodušiť. Napriek tomu sa aj v týchto prípadoch odporúča dodržiavať základné princípy projektového riadenia, aby sa minimalizovali riziká, straty, vysoké náklady.

4.5.3 Manažment ľudských zdrojov

V súčasných podmienkach globalizácie, obrovskej dynamiky zmien je pre úspech podnikateľa rozhodujúce, akých ľudí má k dispozícii pre dosiahnutie svojich cieľov, čo vedia, čo chcú dokázať, čo ich motivuje, čo ich drží práve v tom konkrétnom podniku, prečo nepodľahnú konkurenčným ponukám, atď.. Toto všetko sú témy, úlohy, ciele, ktoré v podniku spadajú do oblasti **riadenia ľudských zdrojov**.

Je ale dôležité si uvedomiť, že **riadenie ľudských zdrojov** a personálne riadenie v podniku v podobe **personálnej administratívy** sú odlišné pojmy, resp. činnosti.

Personálnou administratívou rozumieme správu personálnej agendy v rámci zákonných a ďalších predpisov. Konkrétne to znamená vykonávanie administratívnych úkonov, ktoré súvisia so vznikom, zmenami, ukončením pracovného pomeru, komunikáciou s externými inštitúciami (sociálna poisťovňa, zdravotné poisťovne), spracovanie miezd, atď.

Riadenie /manažment ľudských zdrojov (ďalej RLZ) sa zameriava na všetko, čo súvisí s človekom v pracovnom procese, jeho získanie, formovanie, fungovanie, využívanie, organizovanie, rozvoj, ale aj jeho pracovné správanie, vzťah k podniku, vzťah k ostatným spolupracovníkom. Aktuálne trendy v RLZ hovoria o tom, že moderné riadenie ľudských zdrojov má dlhodobú perspektívu, strategický charakter, prestáva byť výhradne záležitosťou personalistov a stáva sa súčasťou každodennej práce vedúcich pracovníkov. Veľký dôraz je kladený na vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov v podniku ako nástroj jeho konkurencieschopnosti a pridanej hodnoty.

Medzi základné úlohy v oblasti RLZ patrí:

- usilovať sa získať a zaradiť správneho človeka na správne miesto, snažiť sa zároveň o jeho čo najväčšiu flexibilitu, optimálne a efektívne využívať ľudské zdroje pre obchodné ciele,
- motivovať, vzdelávať, rozvíjať, odmeňovať, vytvárať priaznivé pracovné podmienky pre ľudí v podniku,
- prísne dodržiavať a konať v súlade s platnou legislatívou v oblasti zamestnávania, dodržiavania ľudských práv, aktívne budovať pozitívny imidž podniku v očiach verejnosti.

Aby riadenie ľudských zdrojov zabezpečilo vyššie uvedené úlohy, musí v praktickom živote vykonávať spravidla nasledovné činnosti:

- **Vytváranie a analýza pracovných miest.** Ide o definovanie pracovných úloh a s nimi spojených právomocí a zodpovedností na konkrétnom pracovnom mieste, zaradenie pozície v organizačnej štruktúre. Výsledkom tejto činnosti môže byť tzv. popis pracovnej pozície a jeho aktualizácia.
- **Personálne plánovanie.** Vyjadruje potrebu pracovníkov, t.z. koľko, v akej štruktúre (kvalifikácia, schopnosti, zručnosti, skúsenosti), vrátane naplánovania, ako bude personál ďalej rozvíjaný a vzdelávaný.
- **Získavanie,** výber, prijímanie zamestnancov. Tieto činnosti v sebe zahŕňajú prípravu a zverejnenie informácie, že podnik má voľné pracovné miesto, napr. prostredníctvom médií (tlač, rozhlas, internet), zverejnenie dokumentov, požiadaviek, ktoré bude od kandidátov požadovať, skúmanie materiálov predložených kandidátmi, predvýber uchádzačov. Zorganizovanie samotného výberu, obyčajne sa jedná o štruktúrovaný rozhovor, ktorý môže byť doplnený o ďalšie výberové metódy, napr. testy schopností, psychologické testy. Výsledkom tohto postupu je odporúčanie personalistu konkrétnemu manažérovi, ktorý voľnú pozíciu obsadzuje, o prijatí alebo neprijatí uchádzača do pracovného pomeru.
- **Hodnotenie zamestnancov.** Proces hodnotenia je relatívne komplikovaný, lebo súvisí s odmeňovaním a benefitmi (výhodami) pre pracovníkov, preto je potrebné ho veľmi precízne pripraviť. Je potrebné zostaviť časový plán hodnotenia, metódy hodnotenia, čo sa bude hodnotiť a akým spôsobom, aké budú kritériá hodnotenia, čo z hodnotenia vyplynie (odmena, zmena mzdy, povýšenie, vzdelávanie, rozvoj, preradenie na inú prácu). Hodnotenie uskutocňuje vždy priamy nadriadený pracovníka, ktorý mu zadáva úlohy, kontroluje ho, pozná jeho prácu.
- **Odmeňovanie.** Odmeňovanie v modernom riadení ľudských zdrojov neznamená len mzdu, alebo inú formu peňažnej odmeny, ale aj povýšenie, pochvaly, rôzne benefity, vyplývajúce z pozície pracovníka. Podnik má k dispozícii širokú škálu možností, ako pracovníka odmeniť, preto je odmeňovanie jedným z najdôležitejších motivačných nástrojov. Kľúčové a najdôležitejšie pre systém odmeňovania je to, aby bol primeraný, motivujúci, atraktívny a pracovníkmi vnímaný ako spravodlivý a zrozumiteľný, lebo jeho úloha je motivovať existujúcich zamestnancov, prilákať ďalších, zabezpečovať konkurencieschopnosť na trhu, stimulovať ľudí k ďalšiemu vzdelávaniu a zlepšovaniu schopností.
- **Vzdelávanie a rozvoj.** Efektívne funguje vzdelávanie v podniku vtedy, keď je systematické a má podobu nasledovného cyklu.
 - Identifikácia potreby vzdelávania – Kto sa potrebuje vzdelávať a v čom?
 - Plánovanie vzdelávania – Aký bude rozpočet na vzdelávanie, aký bude časový plán, aké metódy budú použité, kto vzdelávanie zabezpečí, kde sa bude realizovať..?
 - Realizácia vzdelávania

- Vyhodnotenie vzdelávania – Ako realizované vzdelávanie pomohlo pracovníkovi zmeniť svoje pracovné správanie žiadúcim smerom. Táto fáza je z hľadiska opodstatnenia investície do vzdelávania najnáročnejšia.

Na vzdelávanie môžu byť použité rôzne metódy, ich základné rozdelenie je na „on the job“ (pri výkone práce – napr. koučovanie, mentoring, asistovanie, rotácia práce, práca na projekte) a „of the job“ (mimo výkonu práce – napr. prednáška, seminár, workshop, hranie rolí, tréning, e-learning,...). Voľba konkrétnej metódy závisí od toho, čo sa pracovník potrebuje naučiť, v čom sa potrebuje zlepšiť.

- **Starostlivosť o zamestnancov.** Do tejto oblasti patria témy ako bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, pracovná doba, pracovný režim, stravovanie, hygienické podmienky práce. Tieto témy sú legislatívne jasne definované a ich dodržiavanie a plnenie je nevyhnutné.

Riadenie ľudských zdrojov môže byť v rôznych firmách veľmi odlišné. Stredné a veľké podniky majú vytvorený personálny útvar s tímom špecialistov pre jednotlivé oblasti RLZ, na druhej strane malý podnik má obyčajne menej zdrojov oproti veľkým organizáciám, užšiu škálu aktivít, jednoduchšiu organizačnú štruktúru, prehľadnejšie a bezprostrednejšie vzťahy a komunikáciu.

V malých podnikoch je riadenie ľudských zdrojov obyčajne nekomplikované, na druhej strane je nevyhnutné venovať všetkým úlohám v oblasti riadenia ľudských zdrojov vyššiu kvalitu riadenia, aby si podnik zabezpečil kvalitných, schopných, motivovaných ľudí pre plnenie svojich cieľov. Malé podniky obyčajne nemajú zriadený personálny útvar, túto časť riadenia obvykle zabezpečuje majiteľ, konateľ firmy, príp. časťou výkonnej agendy môže byť poverená osoba, napr. asistentka. Spravidla nikto z nich nemá potrebné špeciálne znalosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Odporúča sa zriadiť funkciu personalistu, odborníka pri počte aspoň 20 zamestnancov. Ak sa firma v rámci podnikania venuje úlohám, ktoré vyžadujú vysoko kvalifikovaných špecialistov, je nevyhnutné týmto ľuďom zabezpečiť ich vzdelávanie a rozvoj a to jednak kvôli konkurencieschopnosti a tiež kvôli motivovanosti a udržaniu si týchto odborníkov.

4.6 Komunikačné zručnosti a asertivita

4.6.1 Komunikačné zručnosti

V pracovnom procese často záleží na presnosti poskytovania informácií – nedorozumenia môžu spôsobiť nielen poškodenie vzťahov (konflikty), ale aj hmotnú a finančnú škodu v podnikaní. Preto sú komunikačné zručnosti **klúčovým nástrojom** pri skupinovom plánovaní, zadávaní úloh, organizovaní a koordinovaní práce tímu, hodnotení a motivovaní ľudí.

Takmer vždy potrebujeme sformulovať myšlienky v písomnej forme alebo v osobnom rozhovore tak, aby nám druhá strana správne porozumela. Aby prevzala informáciu tak, ako sme ju chceli predať. Nie je to samozrejmosť, nedorozumenia sú bežné, a preto potrebujeme byť zruční v tom, ako vyjadrujeme svoje myšlienky a nároky.

Komunikačné zručnosti sú kľúčom k tomu ako urobiť obchod, zadať úlohy podriadeným, vypočuť si sťažnosť zákazníka, zrozumiteľne prezentovať produkt, formulovať záujmy strán v konflikte, viesť obchodné rokovanie. Toto vyžaduje znalosť istých komunikačných postupov, schopnosť použiť komunikačné zručnosti. Tieto sa rozdeľujú do dvoch základných typov – **tvrdé a mäkké zručnosti**.

Medzi tvrdé zručnosti patria zručnosti **nesúvisiace s medziľudským kontaktom**. Ide skôr o zručnosti využívať vedomosti a logické postupy pri rozmyšľaní – napríklad koncepčné uvažovanie pri plánovaní alebo analytické myslenie pri tvorbe rozpočtu.

Za mäkké zručnosti sa pokladajú všetky zručnosti, kde ide o **priamy kontakt človeka** s človekom, môžeme ich nazývať aj sociálne zručnosti, ktoré v súhrne určujú mieru sociálnej inteligencie človeka. Sem patria zručnosti riešenia konfliktov, vyjednávania, vedenia obchodného rozhovoru, prezentačné zručnosti, aktívne počúvanie a ďalšie.

Aktívne počúvanie

Je jedným z najefektívnejších nástrojov na zistenie záujmov a potrieb druhej strany, nástroj na riadenie konštruktívnej diskusie a riešenie konfliktov. Je to spôsob počúvania charakteristický týmito prejavmi:

- Počúvajúcí sa pozerá na rozprávajúceho.
- Počúvajúcí myslí na to, o čom hovorí rozprávajúci a snaží sa tomu rozumieť.
- Počúvajúcí nehodnotí, čo hovorí rozprávajúci.
- Počúvajúcí neprerušuje rozprávajúceho.
- Počúvajúcí dáva slovne najavo, ako rozumie.

Prezentačné zručnosti

Prezentovanie je vystúpenie rečníka pred skupinou ľudí, kde prezentér hovorí na istú tému. Obvykle je to súvislý monológ, ktorý môže byť prerušovaný otázkami alebo ukončený diskusiou. **Vedieť zrozumiteľne, súvislo a presvedčivo prezentovať** druhým je kľúčová zručnosť pre každého podnikateľa. Tak dokáže ľudí presvedčiť, aby niečo urobili, vie zrozumiteľne a rýchlo vysvetliť niečo skupine pracovníkov, presvedčiť zákazníka a pod.

Rozlišujeme dva typy prezentácií podľa ich účelu: **informačná prezentácia** a **presvedčovacia prezentácia**. Úspech každej z nich spočíva na 5 pilieroch:

1. aký máte **obsah** (informácie),

2. akú máte **štruktúru prezentácie** – poradie informácií, logické myšlienkové bloky,
3. ako pracujete s **neverbalitou** – dynamikou prezentácie,
4. ako využívate a zvládáte audiovizuálne **pomôcky**,
5. aký máte kontakt s **publikom**.

Jednou z častých príležitostí na použitie prezentačných zručností sú situácie, kedy ponúkame zákazníkovi tovar resp. službu. Táto situácia je však špecifická v tom, že počas celého predajného rozhovoru na rozdiel od klasickej prezentácie prebieha dialóg medzi predajcom a potenciálnym kupcom. Úlohou predajcu je viesť predajný rozhovor tak, aby čo najviac zvýšil šancu, že zákazník kúpi. Pri predaji možno postupovať dvoma hlavnými spôsobmi. Orientovať sa **na zákazníka** (zistiť jeho potreby) alebo sa orientovať **na výrobok/službu** (ponúkať rôzne druhy produktov).

KROKY PREDAJA – PRIEBEH JEDNANIA S KLIENTOM

1. Pripravte sa na jednanie.
2. Prvý kontakt s klientom – upútajte pozornosť, dbajte na prvý dojem.
3. Zahájte obchodný rozhovor.
4. Predostrite ponuku.
5. Vypočujte si námietky klienta.
6. Odpovedzte na námietky klienta.
7. Sledujte signály kúpy.
8. Robte skúšobné uzavretie.
9. Uzavrite obchod.
10. Utvrdte klienta v dobrej kúpe.

4.6.2 Asertivita

Mnoho ľudí si myslí, že presadiť sa znamená urobiť niečo na úkor druhých, ale je množstvo situácií, ktoré umožňujú presadiť sa a neublížiť. Asertivita ako **štyl správania** poskytuje filozofiu (presvedčenia a postoje), návody a techniky na vhodné správanie v takýchto situáciách.

Napríklad v prípade obchodného rokovania medzi dvoma (a viacerými) podnikateľmi sa títo často vyskytujú v situáciách, v ktorých chcú a potrebujú presadiť svoje odlišné názory, potreby a rôzne záujmy. Nie vždy to však vieme urobiť – necháme to tak, ustúpime, vzdáme sa, ostaneme pasívni. Inokedy sa presadíme, lebo niečo veľmi chceme dosiahnuť, ale urobíme to spôsobom, ktorý je agresívny a stávame sa v očiach druhých nepríjemný a nepopulárny. V týchto situáciách je dobré (a vhodné) vedieť **správať sa asertívne** – čo znamená, že sa snažíme presadiť svoje bez toho, aby sme druhým ubližovali.

Asertivita je istý typ postoja k sebe a k iným, prejavuje sa v štýle správania. Asertívne správanie sa riadi podľa názorov a postojov sformulovaných do asertívnych práv a povinností.

Asertívne práva

Asertívne práva vysvetľujú, čo človek môže robiť a nemá sa za to hanbiť, alebo cítiť vinný. Ľudia sa často správajú pasívne, pretože podliehajú tzv. **manipulačným poverám**, ktoré nám vnucujú istý typ submisívneho (podriaďujúceho sa) správania.

Príklady:

1. **Manipulačná povera:** Mali by ste sa posudzovať podľa toho, ako vás posudzujú iní – authority múdrejšie a dôležitejšie ako vy sám.

Asertívne právo

Mám právo posudzovať vlastné správanie, myšlienky a pocity a byť za ne a za ich dôsledky sám zodpovedný. Nemusíte so mnou vždy súhlasiť a ja to rešpektujem. Rešpektujte aj vy mňa.

Neznamená to však – že si môžete robiť, čo chcete, nezávisle na tom, čo spôsobíte druhým.

2. **Manipulačná povera:** Ak niečo urobíte, mali by ste za to zodpovedať druhým, mali by ste to vedieť zdôvodniť a ospravedlniť sa.

Asertívne právo

Mám právo neponúkať vysvetlenia, výhovorky ani ospravedlnenia svojho správania.

Neznamená to však – že sa nikdy nikomu neospravedlníte ani nevysvetlíte, prečo ste niečo urobili. Len to nie ste povinní urobiť.

3. **Manipulačná povera:** Voči niektorým inštitúciám a ľuďom máte väčšie záväzky než voči sebe. Ak potrebujú vašu pomoc, mali by ste sa prispôbiť a uprednostniť druhých pred vlastnými potrebami.

Asertívne právo

Mám právo posúdiť, či a nakoľko som zodpovedný za riešenie problémov iných ľudí. Nemusím sa prispôbiť, ani pomôcť, ak mi to nevyhovuje.

Neznamená to však – že prestanete pomáhať druhým. Jedná sa o situácie, kedy si druhí poradia aj bez vás.

4. **Manipulačná povera:** Ak už raz máte určitý názor na vec, nemali by ste ho zmeniť! Vyzerá to potom, že ste nezodpovedný, neschopný mať vlastný názor!

Asertívne právo

Mám právo zmeniť názor. Keď mám nové informácie, je rozumné názor podľa nich zmeniť.

Neznamená to však – že budete meniť názor podľa toho, ako vám to bude najväčšmi vyhovovať. (Kam vietor, tam plášť.)

5. **Manipulačná povera:** So všetkými ľuďmi by ste mali dobre vychádzať, aby k vám mali kladný vzťah.

Asertívne právo

Mám právo byť nezávislý na dobrej vôli iných ľudí. Nemusím sa im prispôbovať kvôli ich náklonnosti. Môžu ma mať radi, aj keď so mnou nesúhlasia alebo im protirečím.

Neznamená to však – že prestanete prejavovať úctu ľuďom, ktorí vás majú radi a ani ľuďom, ktorí s vami nesúhlasia.

6. **Manipulačná povera:** Musíte byť vnímavý a citlivý voči iným. Ak to nerobíte, ste bezcitný ignorant.

Asertívne právo

Mám právo povedať: Ja vám nerozumiem. A nie som preto ignorant.

Neznamená to však – že sa teraz prestanete snažiť rozumieť druhým.

Asertívne povinnosti

Povinnosti sa tu nevnímajú ako príkaz, ale ako návod, ktorý pomáha asertívne sa správať.

- **Neste zodpovednosť za následky svojho konania**, buďte si vedomí zodpovednosti voči sebe aj voči iným.
- **Priznajte si omyl a snažte sa ho napraviť bez pocitu prehry.** Berte za svoje chyby zodpovednosť. Nezvalujte vinu na iných.
- **Ovládajte a zároveň úprimne a otvorene vyjadrujte svoje pocity a náladu**, dajte iným vedieť, ako situáciu prežívate.
- **Rešpektujte osobné práva druhých**, ich názory, pocity, presvedčenia i životný štýl a postoj, vážte si ich napriek rozdielnosti názorov.
- **Realisticky sa pozerajte na seba i druhých**, nič si nenahovárajte. Berte do úvahy, že akýkoľvek názor na svet, veci, udalosti či ľudí je u konkrétneho človeka subjektívny, môže byť teda aj neobjektívny.
- **Naučte sa pozorne a trpezlivo načúvať druhým.** Snažte sa o poznanie a pochopenie ich skutočného stanoviska, názorov, postojov, potrieb, cieľov, aspirácií a hodnôt. Snažte sa vžiť do ich situácie (buďte empatický).

Nesnažte sa vždy zvíťaziť nad druhými. Neberte každú situáciu ako súťaž či duel, kde víťazstvo znamená porážku druhého. Naučte sa hľadať dohodu, alternatívy riešenia vhodné pre obe strany.

4.7. Riešenie konfliktov a problémov

Problém je sporná otázka, na ktorú nie je jasná odpoveď.

Schopnosť riešiť problémy vyžaduje minimálne dva predpoklady – rozumieť problematike (byť odborníkom v danej téme, alebo s ňou mať praktické skúsenosti) a vedieť správne postupovať pri hľadaní riešení problému.

Problém je vecná záležitosť, je to situácia, v ktorej treba hľadať riešenia. Možností je často viacero a **z problému vzniká konflikt, ak rôzne osoby majú odlišný pohľad na to ako daný problém riešiť**. Čiže konflikt obsahuje nielen vecný problém, ale aj osoby, ktoré presadzujú iné riešenia.

Konflikty sú nevyhnutnou súčasťou nášho života. Vznikajú prirodzene tým, že ľudia majú odlišné záujmy, názory na riešenie problémov aj odlišné ciele a tieto sa niekedy vzájomne stretnú. Vtedy dochádza ku konfliktom a je na ľuďoch, akým spôsobom ich riešia – konštruktívne alebo deštruktívne. Konfliktom sa vyhnúť nedá, ale dá sa vyhnúť ich nekonštruktívnemu riešeniu.

Základné stratégie reagovania v konflikte – útok a útek.

Konflikty ľudia prežívajú negatívne. Presadzovanie svojej pravdy, obhajovanie záujmov a ťažkosti pri dosahovaní svojich cieľov spôsobené niekým iným vyvolávajú v ľuďoch negatívne pocity – od hnevu až po strach a bezmocnosť. Tieto negatívne emócie sú spôsobené viacerými príčinami:

1. **ohrozené záujmy** – druhá osoba nám bráni dosiahnuť, to, čo chceme. Druhá osoba sa správa tak, že nám ubližuje. Obe tieto veci ohrozujú naše záujmy a spôsobujú negatívne emócie.
2. **otvorenie konfliktu je nepríjemné** – situácia, že musíme od druhej strany niečo chcieť alebo sa jej brániť je sama o sebe nepríjemná.
3. **nedostatok kontroly nad konfliktom** – konflikt je stresujúca situácia, lebo v konflikte máme pocit, že nevieme ovládnuť sami seba (silné emócie), nevieme ako zvládnuť druhú stranu (napríklad jej agresiu alebo tvrdohlavosť), a nevieme, čo robiť, aby sme konflikt vyriešili.

Takáto negatívne prežívaná situácia vedie často k dvom základným stratégiám, ktoré v konfliktoch používame.

Útoková stratégia – konflikt v nás vyvolá mobilizáciu organizmu a snahu dosiahnuť svoje. Presadiť názor, niečo získať, mať pravdu v diskusii. Volíme k tomu sebaapresadzujúce sa taktiky – zvýšime hlas, argumentujeme, protiargumentujeme, obviňujeme druhú stranu, sme ironickí, osočujeme druhú stranu, nadávame jej, posmievame sa, vyhrážame sa trestom. Cieľom je zväčšiť svoju moc a zmenšiť moc druhej strany – vyhrať nad ňou.

Úteková stratégia – je opačná stratégia ako útoková. Konflikt v nás vyvolá taký stres, že sa konfliktnej situácii chceme vyhnúť. Takže sa radšej tvárime, že kon-

flikt neexistuje, že nás daná vec netrápi, potlačíme svoje záujmy, nepovieme svoj názor alebo ho zmeníme a prispôbime sa druhej strane, aj keď nesúhlasíme.

Ani jedna z oboch stratégií však konflikt nerieši. Umožnia síce jednej alebo druhej strane získať, čo chce, ale obvykle na úkor druhej strany. Jedna strana vyhrá a druhá prehrá. No ak sa riešeniu vzájomných konfliktov dve strany vyhýbajú dlhodobo, **prehrávajú spravidla obaja.**

Častý dôvod, prečo sa konflikty stupňujú, je, že svoje ciele presadzujeme pozíčne – teda ako jediné možné riešenie situácie.

Pozíciu v konflikte môžeme najjednoduchšie pomenovať ako hlásané stanovisko – **čo chcem, čo je pre mňa riešenie.** Pozícia je typická v tom, že stavia konflikt do situácie všetko alebo nič. Vyžadujeme iba svoje riešenie a neprijímame žiadne iné. Týmto nielenže staviame druhú stranu proti sebe, ale aj veľmi **zužujeme možnosti riešení** – buď dostanem to, čo chcem ja alebo sa nedohodneme. Stupňovaniu konfliktu je možné predísť premenou pozície strán na ich záujmy. Je to možné urobiť tak, že sa zameriame na dôvody, potreby druhej strany, ktoré sú často obsiahnuté v jej požiadavkách alebo argumentoch.

Záujmy v konflikte hovoria o potrebách a cieľoch človeka. Záujem je motív, ktorý človeka smeruje k cieľu, a jeho dosiahnutie spôsobí uspokojenie človeka. Záujem je dôvod, prečo niečo chcem. **Záujem na rozdiel od pozície ešte nehovorí,** s akým riešením budem súhlasiť, ale čo musí riešenie spĺňať, aby som bol s riešením spokojný.

Záujmy rozdeľujeme na tri kategórie:

1. **spoločné záujmy** – obe strany majú veľmi podobné alebo totožné záujmy a tie ich spájajú.
2. **mimobežné (odlišné) záujmy** – záujmy, ktoré nebránia obom stranám v dosiahnutí ich cieľov a nekrižujú sa s ich vlastnými zájmami.
3. **protichodné (pretínajúce sa) záujmy** – protichodné záujmy sú navzájom nezlučiteľné. Presadenie záujmu jednej strany bráni uspokojiť záujem druhej strany.

Riešením konfliktu, ktorý vzniká pri strete protichodných záujmov, je vyjednávanie, ujasnenie si vzájomných názorov a záujmov a spoločné hľadanie riešení, ktoré budú čo najviac uspokojovať obe strany. Najčastejším dôvodom neúspešného riešenia konfliktov je nedodržanie postupnosti krokov riešenia konfliktu. Kto rieši konflikt postupnými krokmi, má väčšiu šancu konflikt vyriešiť, ako keď chaoticky diskutuje a háda sa.

Postupnosť krokov riešenia konfliktov:

1. Povedzte, čo chcete dosiahnuť (pozíciu – najviac želané riešenie), podporte ho argumentom a vysvetlite za ním skrytý záujem.
2. Nechajte druhú stranu povedať, čo chce a spýtajte sa na jej záujmy.
3. Zhrňte svoje záujmy aj záujmy druhej strany.
4. Zdôraznite spoločné záujmy, hovorte o mimobežných záujmoch a oddelte protichodné záujmy.
5. Zadefinujte, čo sú veci, ktoré potrebujete riešiť – obvykle zoznam mimobežných a protichodných záujmov.
6. Hľadajte spoločne riešenia a testujte, či naplňajú záujmy oboch strán (vyjednávajte).
7. Zosumarizujte dohodu.

Kľúčom k úspechu (nie len v podnikaní) je schopnosť vychádzať s ľuďmi. Tú možno kultivovať tým, že dokážeme vo vzájomných konfliktoch prejsť od pozičného jednanie na riešenie konfliktov s ohľadom na záujmy druhých. Metódou, ako to dosiahnuť tak, aby sme pri tom dokázali efektívne presadzovať aj vlastné záujmy, je aj asertívne správanie.

Použitá literatúra:

- Synek, M. a kol.: Manažerská ekonomika. Grada Publishing, Praha 2007
- Koráb, V. a kol.: Podnikatelský plán. Computer Press, Brno 2007
- Bujnová, D.: Podnikanie v malých a stredných podnikoch – praktikum. Ekonom, Bratislava 2002
- Cooke, A.: Finance pro nefinančníky. Alfa Publishing, Praha 2006
- Lesonsky, R.: Start Your Own Business. Entrepreneur Press, Canada 2007
- Czechinvest: Jak napsat podnikatelský plán. Praha 2005
- Majdúchová, H. a kol.: Podnikové hospodárstvo. Iura Edition, 2007
- Kupkovič, M. a kol.: Kalkulácie a rozpočty. Sprint, Bratislava 2002
- Milan Mikuláščík – Komunikační dovednosti v praxi. Grada, Praha, 2003
- Emil Hierhold – Rétorika a prezentace. Grada, Praha, 2005
- Zákoník práce - zákon č.311/2001 Z.z. v znení neskorších predpisov.
- Zákon o ochrane osobných údajov - zákon č.428/2002 Z.z. v znení neskorších predpisov.
- Zákon o sociálnom poistení – zákon č.461/2003 Z.z. v znení neskorších predpisov.
- Zákon o zdravotnom poistení – zákon č.580/2004 Z.z. v znení neskorších predpisov.
- Bruce, A., Langdon, K. Riadenie projektu. Bratislava, Slovart 2003.
- Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. Praha, H.Beck 2007.
- Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. Praha, Grada 2007.
- Russell-Jones, N.: Marketing. Management do kapsy 1. Praha, Portál 2005.
- Srpová, J., Řehoř, V. a kol.: Základy podnikání, Praha, Grada 2010.
- Národný vzdelávací projekt "Kvalitní v škole - úspěšní v životě."

Podnikanie a zamestnanie na Slovensku (4)

Základy podnikania

© **Komapol, s. r. o., Bratislava 2010**

ISBN 978-80-969121-8-6

Grafická úprava a tlač: AEPRESS, s.r.o.