

A large, stylized red cross is positioned on the left side of the cover, extending from the top to the bottom. Several concentric red arcs are drawn across the background, intersecting the cross. The arcs are centered around the middle of the cover.

KATOLÍCKA UNIVERZITA V RUŽOMBERKU

Katedra manažmentu

Podnikové plánovanie

Mária Vrábliková

Podnikové plánovanie

Katolíckaj univerzita v Ružomberku,
Pedagogická fakulta
Katedra manažmentu

Mária Vrábliková

Podnikové plánovanie

Učebný text



Ružomberok 2025

© Ing. Mária Vrábliková, PhD.
© VERBUM – vydavateľstvo KU

Recenzenti

doc. Ing. Erika Loučanová, PhD.
Ing. Katarína Zimermanová, PhD.

Sadzba

Ing. Mária Vrábliková, PhD.

Jazyková úprava

Ing. Mária Vrábliková, PhD.

VERBUM – vydavateľstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku
Námestie Andreja Hlinku 60, 034 01 Ružomberok
<http://ku.sk>, verbum@ku.sk, tel. +421444304693 kl. 308

ISBN 978-80-561-1162-8 (printová)
ISBN 978-80-561-1163-5 (elektronická)

Obsah

Zoznam ilustrácií a tabuliek	6
Úvod	7
1 Podstata plánovania a plánovanie v podniku	8
1.1 Podnikateľský plán	11
1.2 Funkčné plány	21
1.2.1 Marketingový plán	21
1.2.2 Personálny plán	31
1.2.3 Plán nákupu materiálu a zásobovania	39
1.2.4 Výrobný plán	46
1.2.5 Inovačný plán	52
1.2.6 Finančný plán	61
1.2.7 Investičný plán	64
Záver	70
Zoznam bibliografických odkazov	71

Zoznam ilustrácií a tabuliek

Obrázok 1 Porterov model 5 síl	14
Obrázok 2 BCG matica vs. Ansoffova matica.....	15
Obrázok 3 Farebná typológia zákazníkov	16
Obrázok 4 SWOT analýza (príklad z praxe)	18
Obrázok 5 Lotosový kvet.....	27
Obrázok 6 Holandský test cenovej citlivosti	29
Obrázok 7 Plánovanie v oblasti analýze práce	33
Obrázok 8 Štvorec Dynamika bohatstva	35
Obrázok 9 Proces hodnotenia zamestnancov.....	36
Obrázok 10 Nástroje personálneho kontroľingu	38
Obrázok 11 Kreativita vs. Inovácie a interperácia pojmu „inovátor“	53
Obrázok 12 Životný cyklus inovácií.....	56
Obrázok 13 Fázy inovačného procesu	57
Tabuľka 1 Odhad hodnôt budúceho zisku extrapoláciou	11
Tabuľka 2 Rozdiel medzi službami a výrobkami	13
Tabuľka 3 Nástroje marketingového mixu z pohľadu predávajúceho a kupujúceho	18
Tabuľka 4 Postavenie pracovníkov v podniku z hľadiska marketingu.....	19
Tabuľka 5 Index zákaznickej výkonnosti v rámci BSC (príklad)	25
Tabuľka 6 Aplikácia BCG matice – príklad	26
Tabuľka 7 Aplikácia morfolologickej analýzy	27
Tabuľka 8 Zameranie personálnych auditov	39
Tabuľka 9 Normy spotreby plechu a káblov	45
Tabuľka 10 Tradičný vs. moderný prístup k výrobnému plánu	46
Tabuľka 11 Tradičný prístup agregovaného plánovania (výrobná kapacita a predaj)	48
Tabuľka 12 Tradičný prístup agregovaného plánovania (celkové náklady)	48
Tabuľka 13 Výpočet výrobnnej kapacity	51
Tabuľka 14 Valentovo inovačné spektrum.....	52
Tabuľka 15 Systematicko-analytické a intuitívne metódy rozvoja kreativity	54
Tabuľka 16 Parametre produktov konkurenčných podnikov	59
Tabuľka 17 Sumarizácia párových porovnaní	60
Tabuľka 18 Reálna významnosť (váhy) kritérií	60
Tabuľka 19 Aplikácia metódy najlepšej hodnoty	61
Tabuľka 20 Pôvodná súvaha.....	63
Tabuľka 21 Budúca súvaha.....	63
Tabuľka 22 Výpočet Cash Flow	67
Tabuľka 23 Výpočet súčasnej hodnoty Cash Flow	68
Tabuľka 24 Výber najvýhodnejšieho investičného projektu	68
Tabuľka 25 Analýza citlivosti.....	69

Úvod

„Inteligentný plán je prvým krokom k úspechu. Podnik musí vedieť svoj smer, sledovať pokrok a predstaviť si výsledok. Plánovanie je otvorená cesta k cieľu.“ (Basil S. Walsh)

Milí študenti, budúci ekonómovia, podnikatelia a manažéri, ďakujem, že ste zobrali do rúk tento učebný text a verím, že bude pre vás zdrojom inšpirácie nielen na akademickej pôde v rámci predmetu „Podnikové plánovanie“, ale aj vo vašej praxi a v súkromnom živote. Plánovanie je nevyhnutné pre akúkoľvek aktivitu, ktorá má byť úspešná. Je považované za jednu z najstarších ľudských činností založených na schopnosti ľudí predvídať budúcnosť. Musíte mať plán. Plán je mapa, sprievodca, návod, ktorý vytyčuje ciele a stanovuje úlohy, zdroje, cesty či prostriedky vedúce k cieľom. Hovorí vám, kadiaľ ísť, aby ste v určitú dobu niekam prišli, niečo urobili alebo niekde boli. Dáva vášmu životu štruktúru a tvar, vážnosť a moc. Keď necháte život plynúť len tak, ani neviete a odnesie vás prúd. Jasné, nie všetky plány fungujú, nie všetky mapy vedú k pokladu. Ale vždy na tom budete lepšie, keď budete mať plán a lopatu, ako keď budete len naslepo kopat' do zeme.

Pre podnik je plánovanie cieľavedomý proces, ktorého úlohou je efektívne využiť existujúce a disponibilné zdroje podniku za účelom prežitia podnikateľského subjektu v budúcom období. Preto každý podnik by mal plánovať a stanoviť si ciele, krátkodobé alebo dlhodobé. Výsledkom plánovania sú plány. Jednotlivé plány sa odlišujú od seba spracovaním, stupňom konkrétnosti či rozsahom problémov. Plány sú pre podnik dôležité. Slúžia ako východisko pri alokácii zdrojov, sú základom pri kontrole a odstraňujú faktor náhody.

Tento učebný materiál pozostáva zo všeobecnej charakteristiky plánovania ako základnej manažérskej funkcie, z charakteristiky a štruktúry podnikateľského plánu, ktorý je základným rámcom pre funkčné plány, resp. plány jednotlivých podnikových činností. V ďalšej časti rozoberáme štruktúru jednotlivých funkčných plánov – marketingový, personálny, nákupu materiálu a zásobovania, výrobný, inovačný, finančný a investičný. Podnikové plánovanie je nielen racionálny, ale aj kreatívny proces a štruktúra jednotlivých plánov sa vyznačuje vysokou flexibilitou a rešpektovaním jedinečnosti podniku.

Mojím cieľom je, aby vedomosti boli trvalé, nie „fúrikové“, aby boli ďalej využívané v praktickom živote a stali sa súčasťou všeobecného prehľadu a aby v učení prevládala vnútorná motivácia. V jednom z výskumov sme so spoluautorkou zistili, že dominantným učebným štýlom budúcich ekonómov a manažérov je „akomodátor“, teda človek učiaci sa z príkladov a z praxe s preferenciou konkrétneho myslenia nad abstraktným (Piteková, Vrábliková, 2019). Preto je teória obohatená o schémy, numerické príklady, príklady z praxe, prípadové štúdie, kontrolné otázky, praktické skúsenosti a interdisciplinárne poznatky (napr. z pedagogiky, psychológie a sociológie). Preto verím, že sa vám tento učebný text dobre čítať a budete mať na tento predmet pekné spomienky.

Chcem sa poďakovať recenzentkám, a to pani doc. Ing. Erike Loučanovej, PhD. a Ing. Kataríne Zimermanovej, PhD. za pozitívne recenzie, cenné rady a pripomienky. Takisto je mi cťou, že pôsobím na Katedre manažmentu PF KU v Ružomberku, kde známy pojem „dynamický kolektív“ reálne naplňa svoju „skutkovú podstatu“. V neposlednom rade patrí veľká vďaka mojej rodine, priateľovi a kamarátom, ktorí ma počas písania podporovali.

1 Podstata plánovania a plánovanie v podniku

Plánovanie je nevyhnutná súčasť prežitia a uspokojovania potrieb každého jednotlivca. V ekonomickej teórii a praxi je plánovanie spojené najmä s riadením, teda manažmentom. Definícií manažmentu je veľké množstvo. Najvšeobecnejšie môžeme tento pojem vymedziť ako „riadenie človeka človekom“, pretože zo systémového hľadiska existujú aj iné typy riadenia, a to: stroj – stroj (napr. CAM, CAD, CIM, resp. počítačom riadená výroba), človek – stroj (napr. zadávanie parametrov výrobku do počítača alebo výrobnnej technológie) alebo stroj – človek (napr. kardiostimulátor) (Závadský et al. 2012). Výraz **manažment** môže mať 3 rôzne významy, a to:

- manažment ako praktická činnosť,
- manažment ako vedná disciplína,
- manažment ako skupina ľudí (Sedlák, 2009; Kokavcová, 2012).

Pojem „manažment“ sa často stotožňuje aj s postupom na vykonávanie určitých činností alebo na riešenie problémov aj mimo ekonomickej praxe (napr. manažment chorôb = spôsoby liečby, kroky, ktoré by mal lekár a pacient urobiť na zlepšenie svojho zdravotného problému). Hlavnou súčasťou manažmentu sú **základné a prierezové manažérske funkcie**. K základným manažérskym funkciám zaradíme:

- **plánovanie** – dáva odpoveď na nasledujúce otázky: *Aké sú dlhodobé ciele organizácie? Aké zdroje využíva organizácia pri plnení svojich cieľov? Aká stratégia je najdôležitejšia a najúčinnější na splnenie vytýčených cieľov v podniku?* Plánovanie môžeme chápať ako: funkciu manažmentu, tvorbu plánu, myšlienkový proces, cestu k dosiahnutiu cieľov, prostriedok odstránenia neistoty alebo ako systém. Zároveň ide aj o stanovenie cieľov, ktoré by mali byť SMART: S – špecifické, M – merateľné, A – akceptovateľné, R – realistické, T – termínované;
- **organizovanie** – dáva odpoveď na nasledujúce otázky: *Ako majú byť organizované činnosti pre dosahovanie cieľov v podniku? Kedy a ako sa musí inovovať organizačná štruktúra danej organizácie?* Úlohou je vytvoriť organizáciu, nahradiť neusporiadanosť poriadkom, vytvoriť systém hierarchických vzťahov;
- **vedenie** – dáva odpoveď na nasledujúce otázky: *Ako je potrebné motivovať a stimulovať ľudí na pracovisku? Ako je možné riešiť vzniknuté konflikty na pracovisku? Aký štýl vedenia ľudí je najvhodnejší v daných podmienkach?* Cieľom je motivovať ľudí tak, aby dosiahli vytýčené ciele rôznymi štýlmi – napr. autoritatívny, liberálny, demokratický;
- **kontrola** – dáva odpoveď na nasledujúce otázky: *Ktoré organizačné činnosti si vyžadujú kontrolu a akým spôsobom sa má kontrola uskutočňovať? Ktoré organizačné odchýlky sú pre pracovníkov najvýznamnejšie a ako využívať poznatky o daných odchýlkach?* Ide o porovnanie skutočne dosiahnutých výsledkov s plánovanými, je východiskom pre nápravné a preventívne opatrenia. Môžeme povedať, že ide o párovú funkciu k plánovaniu.

Prierezové manažérske funkcie môžu byť súčasťou každej zo základných 4 manažérskych funkcií. Patrí tam analyzovanie, komunikácia, rozhodovanie a implementovanie (Borovský, Vargic, 2005; Sedlák, 2009; Kokavcová, 2012; Papula et al., 2017).

V tejto publikácii sa budeme bližšie venovať plánovaniu. Plánovanie je v manažmente jedna z najdôležitejších a kľúčových funkcií, pretože bez plánovania nie je možné dôsledne vykonávať ostatné manažérske funkcie v podniku. Medzi základné výhody plánovania patrí:

- minimalizácia neproduktívnej práce, resp. maximalizácia efektívnosti;
- odhaľovanie potenciálu a približovanie budúcnosti;

- reakcia na rôzne alternatívy;
- utváranie bázy pre kontrolu;
- uľahčovanie realizácie nápadov a myšlienok, ktoré znižuje neistotu a improvizáciu;
- efektívnejšie využívanie výrobných kapacít a ľudského potenciálu;
- prosperita podniku v budúcnosti a trvalo udržateľný rozvoj.

Hoci výhody plánovania prevyšujú **nevýhody**, spomenieme si aspoň zopár nevýhod:

- vysoká nákladovosť hlavne pre malé a rodinné podniky;
- psychologické bariéry, ktoré bránia orientácii na budúcnosť;
- nedostatok vstupných informácií (napr. kvantifikácia cieľov, časové, nákladové a výnosové odhady);
- nedodržanie časového harmonogramu;
- nezahrnutie všetkých zúčastnených strán (stakeholderov) do tvorby plánu;
- chýba prepojenie systému plánov s motivačným systémom (Kokavcová, 2012; Mikuš, Droppa, 2008)

Proces plánovania má zvyčajne 6 krokov:

1. stanovenie cieľov podniku;
2. interná a externá analýza podniku;
3. spracovanie variantov plánu;
4. hodnotenie variantov plánu (stanovenie kritérií hodnotenia a posúdenie rizík jednotlivých variantov plánu);
5. výber optimálneho variantu;
6. implementácia, realizácia a kontrola plánu (Kokavcová, 2012).

V praxi rozlišujeme viacero systémov podnikových plánov, a to: *podľa úrovne plánovania, podľa časového horizontu a podľa obsahovo-vecnej skladby.*

1. Podľa úrovne plánovania rozlišujeme:

- *plánovanie rozvoja podniku ako celku* (korporatívne plánovanie). Realizuje sa na úrovni vrcholového manažmentu a je súčasťou vrcholového plánovacieho systému. Zahŕňa plánovanie podniku vrátane jeho jednotlivých súčastí. Ide o plánovanie zásadných zmien v podniku, ktoré ovplyvňujú celkovú činnosť podniku na mnoho rokov dopredu;
- *plánovanie jednotlivých organizačných jednotiek podniku* (divízií, strategických podnikateľských jednotiek, filiálok a pod.). Úzko súvisí s organizačnou štruktúrou podniku, ktorú rozhodujúcou mierou ovplyvňuje veľkosť podniku a zameranie jeho činnosti. Uplatňuje sa vo veľkých podnikoch a v stredných podnikoch s funkcionálnou a divizionálnou organizačnou štruktúrou;
- *funkčno-operačné plánovanie* (plánovanie projektov a plánovanie úloh v rámci jednotlivých funkčných oblastí marketingu, výroby, financií a pod.). Je možné využiť ho vo všetkých veľkostných typoch podnikov a súvisí s konkrétnymi projektami a úlohami.

2. Podľa časového horizontu plánovania:

- *strategické plány* (s dĺžkou časového horizontu 3 – 5 rokov), vytvárajú rámec pre tvorbu ostatných plánov a akcií. Strategické plánovanie má pre dnešné podniky zásadný význam z hľadiska rastu podniku a jeho diverzifikácie. Nemenej dôležitým dôvodom zvýšeného významu strategického plánovania je tempo zmien okolia;
- *podnikateľské plány* (business plans) s horizontom 2 – 5 rokov. V plánovacom cykle vychádza zo strategického plánu a jeho úlohou je “doviesť” podnikové stratégie do stupňa implementácie a rozpracovania na konkrétne podmienky podniku.

Podnikateľský plán je tak spojivom medzi strategickými plánmi a ročnými a operatívnymi plánmi;

- *ročné plány a rozpočty* (budgetary planning). Do ročných plánov sa transformujú úlohy obsiahnuté v podnikateľskom pláne (ak časové obdobie podnikateľského plánu nie je totožné s ročným plánom);
- *operatívne plány* (s horizontom kratším ako jeden rok – mesačné, štvrťročné plány a pod.). Plnia úlohu bezprostredného nástroja každodenného riadenia výrobnnej činnosti podniku.

3. Podľa obsahovo-vecnej skladby plánu (funkčné plány):

- *marketingový plán*,
- *personálny plán*
- *plán nákupu materiálu a zásobovania*,
- *výrobný plán*
- *inovačný plán*,
- *finančný plán* (niekedy býva súčasťou finančného plánu),
- *investičný plán* (niekedy býva súčasťou finančného plánu), a iné (Murgaš, 1999; Grznár, Šinský, 2003).

Pri plánovaní môžeme využiť kvalitatívne a kvantitatívne metódy. **Kvalitatívne metódy plánovania** využívajú subjektívne prístupy a vyzdvihujú kvalitatívnu povahu v plánovacom procese, orientujú sa na verbálne hodnotenie. Môžeme medzi ne zaradiť:

- *expertízy* – využívané v príprave plánu alebo pri hľadaní optimálnej stratégie. Využívajú názory expertov pri hľadaní odpovedí;
- *scenáre* – rozpracovanie variantov prípadného vývoja s identifikovaním predpokladov, ktoré by pri ich realizácii mali byť naplnené;
- *benchmarking* – proces porovnávania parametrov podniku s jeho najvýznamnejšími konkurentmi (ak sú kritériá porovnávania merateľné, môžeme zaradiť aj ku kvantitatívnej metóde plánovania), *viac pri pláne inovácií a investícií*

Kvantitatívne metódy plánovania sú objektívnej povahy, prevzaté z iných matematických alebo štatistických disciplín. Patria tam:

- *globálne metódy* – predstavujú prognózu, plánovanie globálnych ukazovateľov podniku (tržby, náklady, zisk, rentabilita,...). Vychádzajú z jednoduchých matematických modelov. Sú spojené s kvalitatívnymi metódami a umožňujú variantné riešenie plánov – napr. bod zlomu, analýza citlivosti;
- *časové rady* – analýza údajov za dlhšie časové obdobie umožňuje odhaliť prípadné problémy, príčiny vývoja a prognózy do budúcnosti, využívame metódu extrapolácie, výhodou je jednoduchosť a uplatniteľnosť v každom type plánu, nevýhodou je možná nepresnosť pri nepriaznivých externých podmienkach (napr. hospodárska kríza), kde nie je možné projektovať budúcnosť na základe minulosti;
- *bilancie* – základný nástroj plánovania umožňujúci udržať oblasti v rovnováhe (potreby = zdroje), aj keď v praxi sa pracuje s tvorbou rezerv, viac v pláne súvahy v rámci finančného plánu (Grznár, Šinský, 2003; Zimmermanová, 2015; Koval'ová, Nogová, 2016).

➤ **Príklad – Časové rady a extrapolácia:**

V Tabuľke 1 vidíte číselné hodnoty dosiahnutého zisku v rokoch 2017 – 2024. Aká je prognóza zisku na ďalšie roky 2025 a 2026?

Tabuľka 1 Odhad hodnôt budúceho zisku extrapoláciou

Zisk v €									
2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
177 117	451 264	462 980	462 980	408 980	493 021	518 058	484 530	559 446	645 944

Zdroj: Vrábliková, 2016, upravené autorkou.

Postup riešenia:

1. vypočítame všetky **indexy medziročného rastu**: $i_1 = Z_{2018}/Z_{2017}$, $i_2 = Z_{2019}/Z_{2018}$, ..., $i_7 = Z_{2024}/Z_{2023}$;
2. zo získaných indexov rastu vypočítame **geometrický priemer** (v Exceli funkcia GEOMEAN) a získame „hodnotu x “;
3. vypočítanou priemernou hodnotou (x) vynásobíme poslednú známu hodnotu (v našom prípade Z_{2024}) a získame **predpokladanú hodnotu pre rok 2025** (Z_{2025});
4. vypočítame **predpokladanú hodnotu pre rok 2026**. Je to možné 2 spôsobmi: $Z_{2026} = Z_{2024} * x^2$ alebo $Z_{2026} = Z_{2025} * x$.

1.1 Podnikateľský plán

Prvým plánom, ktorým sa budeme zaoberať je podnikateľský plán. Môžeme ho chápať rôznymi spôsobmi, ako napríklad:

- písomný dokument zameraný na usmerňovanie činností podniku;
- návod a kontrolu vlastného podnikania;
- rozpracovanie podnikovej stratégie a jej implementáciu.

Medzi **základné požiadavky** na podnikateľský plán môžeme zaradiť:

- stručnosť, prehľadnosť a jednoduchosť;
- dôveryhodnosť a realnosť;
- nebyť príliš optimistický ani pesimistický;
- demonštrovať výhody produktu alebo služby pre zákazníka;
- orientácia sa na budúcnosť;
- neskrývať slabé miesta a riziká;
- upozorniť na silné stránky, kompetencie a konkurenčné výhody;
- prezentovať a argumentovať návratnosť vynaloženého kapitálu.

Medzi **základné úlohy a funkcie podnikateľského plánu** môžeme zaradiť:

- zámer podnikat', resp. prezentáciu podnikateľského nápadu (ide o internú funkciu, resp. návod na riadenie podniku);
- prezentáciu schopností splácať úvery (ide o externú funkciu, resp. vyhlásenie pre verejnosť, obchodný dokument) ;
- poskytovanie záruky úspešného podnikania;
- projektovanie finančných výsledkov na najbližšie obdobie (Papula et al., 2018; Srpová et al., 2020).

Tvorba podnikateľského plánu je typická vysokou flexibilitou. Základná štruktúra podnikateľského plánu môže byť nasledovná:

1. Zhrnutie
2. Opis podniku
3. Opis výrobku/služby
4. Trhové charakteristiky
5. Marketing
6. Výrobný proces
7. Dopad na životné prostredie
8. Plány a korekcie
9. Doklady/prílohy

1. Zhrnutie

Ide o stručné vymedzenie podnikateľského zámeru a identifikáciu kľúčových faktorov úspechu (napr. *Je podnik/výrobok inovatívny? V čom môže v budúcnosti uspieť a na akom trhu?*) Nasleduje identifikácia podnikových cieľov a potreby kapitálu. Môže zahŕňať aj:

- víziu = *Cieľ kam? Kam chceme ísť?*
- poslanie = *Kde sme? Čo je dôvodom existencie podniku?*
- stratégiu = *Ako sa tam dostaneme?*

➤ **Úloha:** *Ako by ste formulovali poslanie mobilného operátora, aby sa stalo atraktívnym pre cieľový segment zákazníkov?*

2. Opis podniku

Pri existujúcom podniku musíme spomenúť jeho:

- *minulosť* (založenie, kapitál, vlastníci, právna forma, predmet podnikania, motívy založenia podniku,...),
- *súčasnosť* (vlastnícke pomery, výška investícií, zdroje financovania, ukazovatele produkcie, obrat, zisk, silné stránky, slabé stránky,...),
- *budúcnosť* (ciele na 1– 3 roky, stratégie ich dosiahnutia, potrebné zdroje, prínosy,...).

Táto časť podnikateľského plánu by takisto mala obsahovať aj identifikáciu zdrojov (finančné, materiálové, ľudské,...), ak to podnikateľ neuviedol už v časti *Zhrnutie*. Aj pri novozaložených aj pri existujúcich podnikoch je potrebné uviesť aj počet zamestnancov a očakávané mzdové náklady na plánované obdobie. V tejto časti sa môžeme vyjadriť aj k vznikajúcej, prípadne existujúcej organizačnej štruktúre a k základným manažérskym funkciám a kompetenciám v podniku (Lesáková et al., 2013; Svobodová, Andera, 2017; Srpová et al., 2020).

3. Opis produktu (výrobku alebo služby)

V tretej časti podnikateľského plánu je naším cieľom zaujať jednotlivé záujmové strany (stakeholderov). Opis produktu (výrobku/ služby) by mal obsahovať:

- identifikáciu potrieb, ktoré produkt naplňuje;
- účel použitia a špecifické vlastnosti produktu;
- design, kvalita a životnosť;
- inovačný potenciál do budúcnosti;

- náročnosť na výrobné faktory a ich prípadné získavanie;
- patenty, ochranné známky, copyright, ak nimi produkt disponuje.

Keď cheme, aby náš podnikateľský plán bol úspešný a aby sme naplnili očakávania stakeholderov, mali by sme si pri opise produktu dať pozor na:

- prílišné technické detaily;
- ignorovanie jedinečných vlastností a jedinečných potrieb;
- chýbajúci potenciál rozvoja produktu (Štefko, 2013; Lesáková et al., 2013).

Pri opise produktu je potrebné brať ohľad na to, čo ide o výrobky alebo služby. Stručný prehľad rozdielov sa nachádza v Tabuľke 2.

Tabuľka 2 Rozdiel medzi službami a výrobkami

Služby	Výrobky
nehmotná, relatívne abstraktná	hmotný, konkrétny
neprenositeľné vlastníctvo	vlastníctvo je výsledkom transferu pri nákupe
nedá sa posunúť ďalšiemu spotrebiteľovi	môže byť znovu predaný ďalšiemu spotrebiteľovi
nie je možné ju vopred efektívne prezentovať	môže byť spotrebiteľovi jasne prezentovaný
neskladovateľnosť – faktor času má kritický význam	je možné ho skladovať ako výrobcom tak aj predajcom a zákazníkom – nižší faktor času
výroba, predaj a spotreba sú simultánne	výroba predchádza spotrebu výroba, spotreba a predaj sú časovo oddelené
kupujúci je súčasťou procesu poskytovania služby	kupujúci nie je súčasťou výroby produktu
poskytovateľ a spotrebiteľ majú zvyčajne priamy kontakt	kontakt výroby a spotreby nemusí byť priamy
poskytnutie môže mať klasickú i digitálnu formu	digitálna potreba je skôr ojedinelá

Zdroj: Kozák, Staňková, 2008; Štefko et al., 2013, upravené autorkou.

V praxi však existujú aj zmiešané produkty, ktoré sú aj výrobkami aj službami v rôznom pomere – tzv. „**kontinuum hmatateľnosti**“. Podľa toho rozlišujeme:

- *hmotný produkt* (napr. potraviny, ktoré si kúpime v obchode),
- *hmotný produkt so službou* (napr. nábytok spojený s montážou),
- *hmotný produkt so službou v rovnakom pomere* (napr. stravovanie v reštaurácii, kde je rovnako dôležité použitie surovín na prípravu jedla, ako aj schopnosti kuchárov či čašníkov),
- *služba s malým podielom hmotného produktu* (napr. cestovanie vo vlaku alebo v lietadle spojené s občerstvením),
- *čistá služba* (napr. poradenské a psychologické služby) (Kozák, Staňková, 2008; Štefko et al., 2013)

Môžeme tu popísať aj **úrovne produktu**:

1. *jadro produktu* – ide o samotnú potrebu zákazníka (napr. v prípade ubytovacích zariadení ide o možnosť prenocovania);
2. *základný produkt* – ide o zhmotnenie potreby (napr. hotel, penzión, ubytovanie v súkromí);

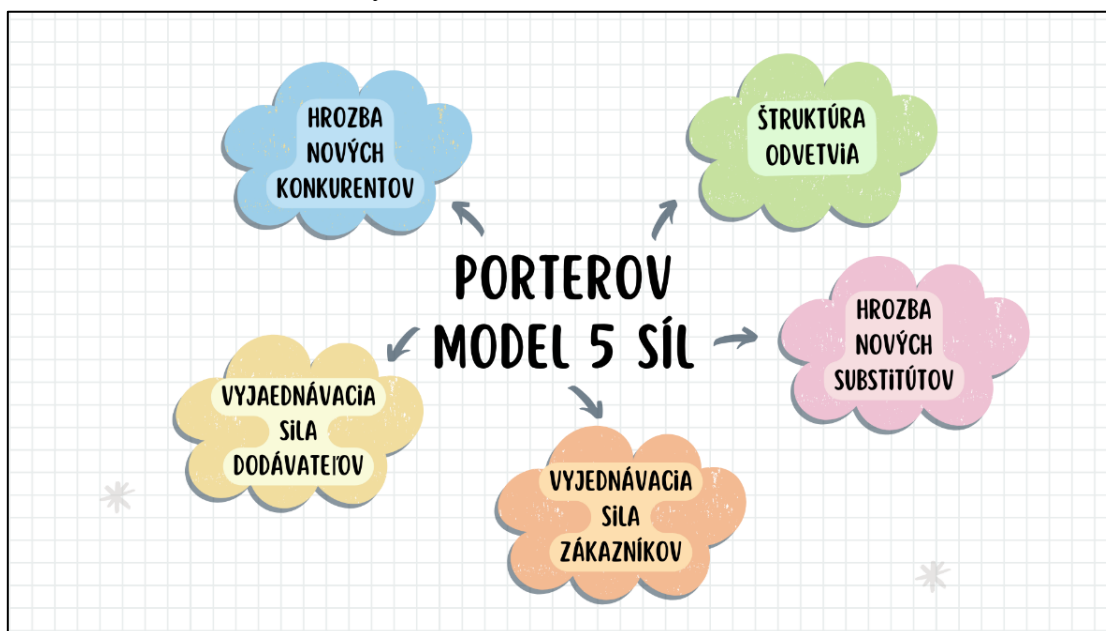
3. *očakávaný (idealizovaný) produkt* – ide o všetky základné vlastnosti, ktoré od produktu očakávame (napr. hotelová izba má byť čistá a uprataná, má mať kúpeľňu a WC);
4. *rozšírený produkt* – ide o ďalšie vlastnosti, ktorými uspokojíme potreby zákazníka (napr. wifi a TV na hotelovej izbe);
5. *potenciálny produkt* – ide o vlastnosti produktu, ktoré by mohli v budúcnosti potešiť zákazníkov a predčiť ich očakávania (napr. raňajky do postele, masáže na izbe) (Kotler, Keller, 2007; Štefko et al., 2013).

4. Trhové charakteristiky

Štvrtou časťou podnikateľského plánu sú trhové charakteristiky zložené z analýzy makroprostredia, analýzy odvetvia, analýzy zákazníka a analýzy konkurencie. Analýza makroprostredia sa tradične nazýva aj **PESTE analýza** a zahŕňa tieto faktory:

- *politické a právne* (napr. výška daňového zaťaženia, politická nestabilita, zákony vplývajúce na oblasť podnikania),
- *ekonomické* (napr. výška HDP, fáza hospodárskeho cyklu, miera inflácie),
- *sociálne a kultúrne* (napr. veková štruktúra obyvateľstva, spotrebiteľské trendy, zvyky a tradície),
- *technologické* (výskum a vývoj, využívanie umelej inteligencie, schopnosť reagovať na inovácie v odvetví),
- *ekologické* (trendy vo využívaní alternatívnych zdrojov energie, emisné normy, potreba separácie odpadu).

Ďalším krokom je analýza mikroprostredia, resp. odvetvia, ktorá môže obsahovať: historický prehľad vývoja, výnosy, zisky, ukazovatele, príležitosti a ohrozenia (Kotler, Keller, 2007; Srpová et al., 2020). Medzi jeden z najznámejších spôsobov analýzy odvetvia patrí **Porterov model 5 síl** znázornený na Obrázku 1.

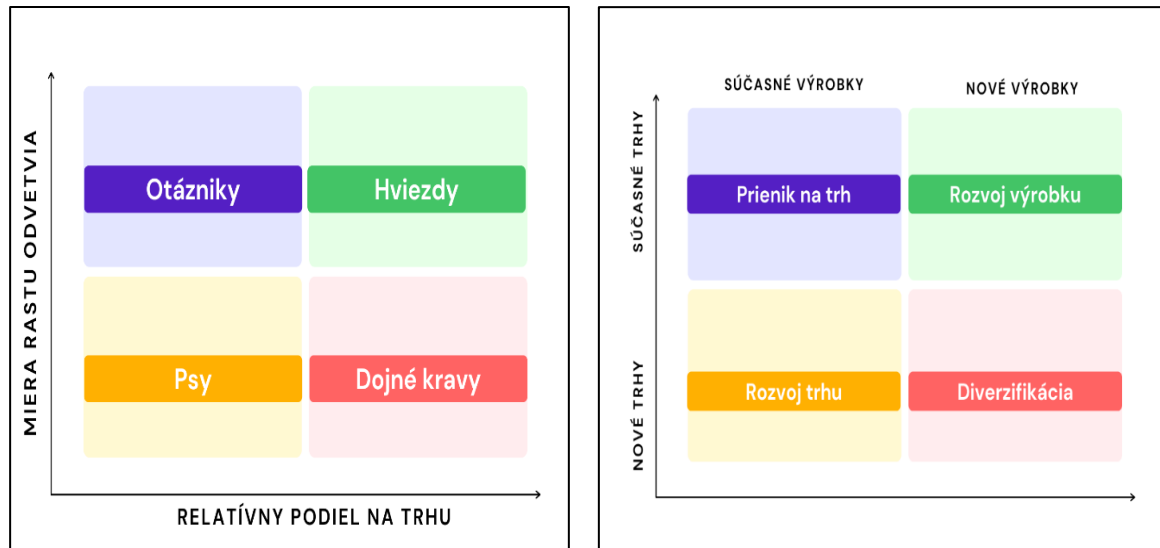


Obrázok 1 Porterov model 5 síl

Zdroj: Kotler, Keller, 2007, upravené autorkou.

Ďalšou možnosťou je **analýza trhových charakteristík**, v rámci ktorej môžeme analyzovať:

- veľkosť trhu (resp. počet súčasných a potenciálnych zákazníkov),
- rast a životný cyklus trhu (využitie produktových matíc - BCG, GE, Ansoffova matica) (Obrázok 2),
- sezónnosť a výkyvy predaja (napr. v podnikoch cestovného ruchu),
- ziskovosť.



Obrázok 2 BCG matica vs. Ansoffova matica

Zdroj: Kotler, Keller, 2007, Štefko et al., 2013, upravené autorkou.

V rámci analýzy trhu môžeme analyzovať aj **zákazníkov**, ide o tieto charakteristiky:

- *segmentácia* (Aké segmentačné kritériá poznáte? Podľa akých kritérií môžeme rozdeliť zákazníkov? Aplikujte na jednom výrobnom podniku a na jednom podniku služieb),
- *profily zákazníkov*, ich potreby (napr. farebná typológia, ktorá je často využívaná v podnikoch služieb – Obrázok 3),
- *prieskumy trhu* (Prieskum trhu urobíme sami alebo využijeme formu outsourcingu a urobí nám ho platená agentúra?),
- *naplnenie potrieb produktom* (spokojnosť vs. lojalita) (Aký je rozdiel medzi spokojnosťou a lojalitou? Môže byť zákazník lojalný a nespokojný? Ak áno, v akej trhovej štruktúre sa tento jav vyskytuje?),
- *očakávané tržby* od jednotlivých zákazníkov.



Obrázok 3 Farebná typológia zákazníkov

Zdroj: Obchodné materiály spoločnosti NN, Životná poisťovňa, a. s. ;
 Vrábliková, 2018a, upravené autorkou.

V praxi najčastejšie uplatňujeme uvedené **segmentačné kritériá**:

- *geografické* – priestorové rozdelenie zákazníkov (štáty, kraje, mestá);
- *demografické* – rozdelenie podľa veku, pohlavia, etnika, náboženstva, rodinného stavu, atď.;
- *socioekonomické* – rozdelenie podľa ekonomického statusu, vzdelania, povolania, príjmu, atď.;
- *psychologické* – rozdelenie podľa psychologického profilu (životné záujmy, postoje, hodnoty);
- *podľa nákupného správania* – rozdelenie podľa frekvencie a rozsahu nákupov, lojality, atď. (Kotler, Keller, 2007; Čarnogurský, 2023).

Ďalším prvkom analýzy mikroprostredia je **analýza konkurencie**. Čiastočne je to uvedené už v Porterovom modeli 5 síl. Vlastný podnik s konkurenciou môžeme porovnávať nasledovne:

1. identifikujeme si *profily konkurentov* (priama a nepriama konkurencia);
2. *porovnáme podnik s konkurenciou* (v prípade priamej konkurencie je možné využiť kvantitatívnu metódu benchmarkingu, kde vidíme presne v ktorom kritériu a o koľko dosahujeme nižšiu výkonnosť než najsilnejší konkurent, metóda je často využívaná v inovačnom manažmente) (Koval'ová, Nogová, 2016; Zimermanová, Bartková, 2016; Vrábliková, 2017).

Ďalším krokom je **interná analýza**, kde patrí:

1. *analýza schopností*,
2. *analýza kompetencií*,
3. *analýza zdrojov* (materiálnych, finančných a ľudských).

Interná analýza nám umožňuje klásť si nasledovné otázky: *Sme lepší ako v minulosti? Ktorá oblasť našej výkonnosti vykazuje slabé miesta? Investujeme do kvality alebo len odstraňujeme nedostatky?* Holistickým trendom v rámci internej analýzy je meranie výkonnosti podniku napr. pomocou BSC (Balanced Scorecard) alebo PAF model nákladov na kvalitu.

Počiatky konceptu Balanced Scorecard siahajú do roku 1992. Balanced Scorecard bol najprv opísaný Nortonom a Kaplanom ako jednoduchý 4-zložkový prístup k meraniu výkonnosti podniku. K finančnej oblasti boli pridané ďalšie 3 oblasti, a to: učenie a rast, interné podnikové procesy a zákazníci. Tieto oblasti reprezentovali 4 hlavných stakeholderov podniku (Cobbald, Lawrie, 2002; Gallo, Gallo, 2017).

Základnou myšlienkou **Balanced Scorecard** je sieť strategických kauzálnych vzťahov medzi jednotlivými perspektívami. Každá zo 4 dimenzií BSC odpovedá na organizačný problém. Finančná perspektíva poukazuje na ciele týkajúce sa ziskovosti. Zákaznícka perspektíva poukazuje na zákaznícke preferencie a identifikuje požiadavky na produkt alebo službu tak, aby vytvorili hodnotu pre cieľový segment zákazníkov. Perspektíva interných procesov hovorí o výrobných, predajných a distribučných procesoch. Perspektíva učenia sa a rastu hovorí o organizačných schopnostiach a nehmotných aktívach podniku (Kaplan, Norton, 2007; Clegg, Bailey, 2008; Horváthová, Mokrišová, 2017). K 4 hlavným perspektívam zaraďuje Kádárová et al. (2015) aj piatu perspektívu, a to perspektívu spoločenskej zodpovednosti.

V prípade benchmarkingu sme porovnávali svoju výkonnosť voči priamej konkurencii. Tak, ako v prípade ľudí, tak aj v prípade podnikateľských subjektov považujeme za dôležité **porovnávanie sa „so sebou samým“ v minulosti**. Jednou z možností je využitie PAF modelu, ktorým môžeme analyzovať náklady na kvalitu, resp. či do kvality investujeme a zlepšujeme sa alebo či len odstraňujeme nedostatky. Na aplikáciu tohto modelu potrebujeme viesť analytickú účtovnú evidenciu nákladov, aby sme vedeli zaradiť, ktoré náklady priamo súvisia s kvalitou výrobku alebo služby. **PAF model nákladov na kvalitu** zahŕňa:

- *náklady na prevenciu (Prevention)* – tieto náklady sú investície do kvality a zlepšovania, lebo predchádzame vzniku nekvality, ich % podiel na celkových nákladoch na kvalitu by sa mal v čase zvyšovať (napr. náklady na prieskum trhu, náklady na kúpu novej technológie);
- *náklady na hodnotenie (Appraisal)* – tieto náklady sú nevyhnuté na udržiavanie kvality, ich % podiel na celkových nákladoch na kvalitu by sa mal v čase zachovať (napr. náklady na audity kvality, náklady na školenia BOZP);
- *náklady na interné a externé chyby (Failure)* – tieto náklady sú kontraproduktívne, pretože nimi musí podnik kompenzovať vzniknuté chyby v kvalite, v prípade nákladov na interné chyby ide napr. o náklady na likvidáciu nepodarkov a v prípade nákladov na externé chyby ide napr. o náklady na vybavovanie reklamácií od nespokojných zákazníkov, ich % podiel na celkových nákladoch na kvalitu by sa mal v čase znižovať (Šatanová, 2012; Vrábliková, Kubičková, 2021).

➤ **Úloha:** Uved'te ďalšie možné príklady nákladov na kvalitu typu P, A a F?

Výsledkom analýzy makroprostredia, mikroprostredia, zákazníkov, konkurencie a interného prostredia je **vypracovanie SWOT analýzy** (Obrázok 4), kde SW-analýza hovorí o silných a slabých stránkach vnútorného prostredia a OT-analýza o príležitostiach a hrozbách vonkajšieho prostredia. Na základe dominantných kombinácií prvkoch SWOT analýzy môžeme vyplývať základné stratégie: SO (ofenzívna stratégia), ST (defenzívna stratégia), WO (stratégia spojenectva), WT (ústupová stratégia).



Obrázok 4 SWOT analýza (príklad z praxe)

Zdroj: Pořízek - Ecommerce Bridge, 2019.

5. Marketing

Ďalším bodom zostavovania podnikateľského plánu je marketing. V porovnaní s funkčným marketingovým plánom je táto časť menej detailná, avšak musí obsahovať identifikáciu základných marketingových cieľov, STP proces (segmentácia-targeting-pozicioning), marketingový mix (základný a modifikovaný) a zohľadnenie marketingových nákladov (napr. náklady na vývoj nového výrobku, náklady na reklamu, náklady na nové distribučné kanály) (Balog, Iakovets, 2024).

Ako prvý hovoril o mixe ingrediencií na konci 40. rokov James Culliton. V roku 1964 zaviedol Neil H. Borden pojem marketingový mix, ktorý obsahoval 14 nástrojov. Do najznámejšieho a východiskového modelu 4 P ho upravil E. J. McCarthy (Rotschedl, 2010). Jeho charakteristickými nástrojmi sú: produkt (Product), distribúcia (Place), cena (Price) a propagácia (Promotion)“ (Chudoba, Švač, 2008, s. 197). MacCarthy a Perreault (1996) považujú za spájajúci prvok nástrojov modelu 4P práve zákazníka - C (Customer). Marketingoví experti Kotler a Keller (2007) navrhujú doplniť model 4P, ktorý znázorňuje pohľad predávajúceho, o model 4C, ktorý znázorňuje pohľad kupujúceho. Porovnanie týchto dvoch pohľadov je znázornené v Tabuľke 3.

Tabuľka 3 Nástroje marketingového mixu z pohľadu predávajúceho a kupujúceho

4P	4C
Produkt (Product)	Riešenie potrieb zákazníka (Customer solution)
Cena (Price)	Výdavky zákazníka (Customer cost)
Distribúcia (Place)	Dostupnosť (Convenience)
Propagácia (Promotion)	Komunikácia (Communication)

Zdroj: Kotler, Keller, 2007.

Zo základného marketingového mixu je možné vytvoriť podľa predmetu podnikania **modifikovaný marketingový mix**, resp. vytvoríme *nové „P“*. Pri vytváraní nového elementu P je podľa Štefka et al. (2013) podrobiť novovzniknutý element nasledovnému filtru:

- Je možný nový element kontrolovateľný? Je možné ho nejakým spôsobom ovplyvňovať tak aby sa u neho dosiahlo želanej zmeny?
- Je možný nový element variabilný? Nadobúda viac než jeden stav?
- Je možné pripojiť definovaný nový element do konkrétneho systému už existujúcich elementov? Existujú medzi elementmi také vzájomné súvislosti, že je možné konštatovať, že ho tam možno zaradiť?
- Je možný nový element natoľko efektívny, že dokáže prispieť k dosiahnutiu cieľov v rámci stanoveného cieľového trhu?

Tieto štyri kritériá sú stupňami logického postupu: nový element je 1 a 2 a 3 a 4 a teda 5 – je možné ho zaradiť ako nový prvok v inštrumentáriu daného marketingového mixu a snažíme sa pre neho nájsť zodpovedajúci anglický výraz začínajúci na písmeno „P“.

Vo všeobecnosti prípade služieb využívame marketingový mix „7P“: produkt (product), cena (price), miesto (place), propagácia (promotion), ľudia (people), procesy (process) a materiálne dôkazy/zhmotnenie služby (physical evidence).

➤ **Úloha:** Aplikujte nástroje 7P na Vami vybrané zdravotnícke zariadenie a na autoškolu.

Ďalšie typy služieb: Ako príklad si uvádzame služby cestovného ruchu a vzdelávacie služby na vysokej škole.

Cestovný ruch: možnosť využiť tradične 7P, ale aj 8P: 4P + people, partnership (napr. partnertvo hotela s cestovnou kanceláriou ponúkajúcou dovolenku), packaging (balíčky služieb, napl. wellness), programming (napr. animačné aktivity cestovnej kancelárie podľa veku a zákazníckych preferencií – pre deti, pre seniorov, pre športovcov, atď.).

Vysoká škola: možnosť využiť tradične 7P, ale aj 8P: 4P + personalities – osobnosti (ide nielen o vysokoškolských učiteľov, ale aj o iných ľudí, ktorí môžu vytvárať referencie, napr. študenti, absolventi, akreditačné agentúry, atď.), process pedagogical approaches – procesuálne pedagogické prístupy (napr. hlavné a podporné procesy od prijatia študenta po odovzdanie diplomu, informačné systémy využívané na VŠ, atď.), participation activating – participačná aktivizácia, účasť, participácia klienta na procese tvorby služby je na VŠ veľmi významná (napr. aktivita študentov, zapojenie do projektov, ŠVOČ, študentské mobility, udržiavanie participácie na vysokej úrovni má významný vplyv na názor súčasných aj potenciálnych študentov a vyvoláva to pozitívnu odozvu cieľových trhov), posledným nástrojom je physical evidence, resp. materiálne predpoklady vzdelávacej služby (Štefko, 2003; Ivy, 2008; Jakubíková, 2012; Štefko et al., 2013; Vrábliková, 2019).

V komplexnejších službách nie všetci zamestnanci prichádzajú do kontaktu so zákazníkom a nie všetci sa podieľajú na marketingových aktivitách. Práve preto piaty nástroj marketingového mixu v službách (People, Personalities) je možné klasifikovať aj podľa vzťahu k celkovému marketingovému mixu a podľa intenzity kontaktu so zákazníkom (Tabuľka 4).

Tabuľka 4 Postavenie pracovníkov v podniku z hľadiska marketingu

	Priamy vzťah k marketingovému mixu	Nepriamy vzťah k makretingovému mixu
Častý / pravidelný kontakt so zákazníkom	Kontaktní pracovníci	Obsluhujúci pracovníci
Výnimočný / žiadny kontakt so zákazníkom	Koncepční pracovníci	Podporní pracovníci

Zdroj: Štefko et al., 2013, upravené autorkou.

6. Výrobný proces (prípadne proces poskytovania služby)

Ďalším krokom podnikateľského plánu je výrobný proces, resp. proces poskytovania služby (napr. proces ubytovania v hotelovom rezervačnom systéme, e-časenka u lekára). Závadská, Řepa a Závadský v norme zameranej na procesne riadenú organizáciu CEABPM 1001:2013 (2013, s. 12) definujú **proces** ako „štruktúru činnosti, z ktorých každá transformuje prichádzajúce vstupy na výstupy, kde charakter činností, mieru transformácie, charakter vstupu a výstupu ohraničuje súbor procesných atribútov a ich parametrov (ukazovateľ stavu).“ Ďalej sú procesy členené na hlavné (kľúčové), ktoré sa podieľajú na tvorbe hodnoty pre zákazníka a podporné, ktoré vplývajú na tvorbu hodnoty nepriamo a vytvárajú podmienky pre nerušený priebeh hlavných procesov. Tento krok je v prípade podnikov služieb čiastočne analyzovaný v rámci modifikovaného marketingového mixu. V prípade výrobného podniku môže táto časť obsahovať aj analýzu technológií a výrobných priestorov, analýzu výrobných a skladovacích kapacít, investičný plán a plán dodávateľov, plán výskumu a vývoja a iné (Diačiková, Lach, 2020).

Pri analýze výrobného procesu si môžeme klásť nasledovné otázky:

- *Aký charakter výroby budeme realizovať? (kusová, sériová alebo hromadná výroba)*
- *Aké je usporiadanie výrobných liniek? Je možné niektoré výrobné operácie vykonávať súčasne?*
- *Aká je výrobná kapacita? Je potrebné ju rozšíriť, resp. kúpiť nový stroj? Ak áno, aké sú náklady na túto investíciu? Budeme ju financovať z vlastných alebo cudzích zdrojov? Aké sú ročné náklady na prevádzku výroby?*
- *Aké je skladovanie? Máme k dispozícii sklady alebo využívame systém JIT?*

7. Dopady na životné prostredie

Ďalšou časťou podnikateľského plánu je analýza dopadov na životné prostredie. Pri jej zostavovaní si môžeme položiť nasledovné otázky:

- *Aký vplyv má výroba na životné prostredie?*
- *Aké sú naše postupy v oblasti odpadového hospodárstva a recyklácie?*
- *Ktoré legislatívne normy v oblasti ochrany životného prostredia sa týkajú nášho predmetu činnosti? Je našou povinnosťou realizovať „Posudzovanie vplyvov na životné prostredie“ (Environmental Impact Assessment – EIA)?*
- *Máme alebo chceli by sme v budúcnosti zaviesť systém environmentálneho manažérstva?*
- *Aké aktivity v oblasti spoločenská zodpovednosti vykonávame alebo cheme v budúcnosti vykonávať?*

Spoločenská zodpovednosť podnikov (CSR – Corporate Social Responsibility) sa skladá z 3 pilierov (Tripple bottom line - ekonomický, sociálny, environmentálny), prípadne 3P (Profit, People, Planet). Cieľom ekonomického piliera je zabezpečiť dlhodobú udržateľnosť na trhu (napr. nízke zadĺženie, solventnosť). Sociálny pilier sa člení na interný (napr. motivácia, starostlivosť o zamestnancov, benefity) a externý (napr. spolupráca s nadáciami, univerzitami, podpora verejno-prospešných projektov). Environmentálny pilier sa týka preventívnych a nápravných aktivít v oblasti ochrany životného prostredia. Tak, ako v prípade modelu PAF, môžeme aj v prípade životného prostredia členiť náklady na preventívne (náklady ex ante – napr. kúpa technológie, ktorá zníži emisie) a na nápravné (náklady ex post – napr. platba pokuty za prekročenie emisií). Aj v prípade logistických procesov vieme podľa dopadov na životné prostredie rozlíšiť zelenú logistiku (napr. použitie biologicky rozložiteľných materiálov) a reverznú logistiku využívajúcu recykláciu (Ubrežiová et al., 2015; Vrábliková, 2018b).

8. Finančné plány

Ďalšou časťou podnikateľského plánu sú finančné plány. Aj v tomto prípade ide o syntézu údajov zo samostatných plánov. V tejto časti zhrnieme všetky očakávané náklady a výnosy (z predchádzajúcich bodov plánu – náklady na marketing, na výrobu, personálne náklady, očakávané ročné tržby, atď.). Prezentujeme tu hlavne:

- *aktuálnu dostupnosť finančných prostriedkov (minulosť, súčasnosť, budúcnosť),*
- *spôsob financovania (vlastné a cudzie zdroje, rizikový kapitál, crowdfunding, dotácie),*
- *spôsob vedenia účtovníctva (jednoduché alebo podvojné, vo vlastnej réžii alebo outsourcing),*
- *plán zisku, cash-flow a súvahy,*
- *finančné ukazovatele (ex post, ex ante), v prípade realizácie investícií výpočty ich návratnosti statickými alebo dynamickými metódami (Lesáková et al., 2013; Kubičková, 2022).*

9. Doklady, prílohy

Posledná časť podnikateľského plánu je nepovinná, avšak môže interným a externým používateľom pomôcť dotvoriť si pohľad na novovznikajúci alebo existujúci podnik. Môže ísť napr. o správy z novín o úspechoch podniku, prospekty, nákresy, projekty, predbežne uzavreté zmluvy, životopisy, výpis z obchodného registra, doklady o registrácii a iné.

Na záver tejto časti chcem povedať, že pri tvorbe podnikateľského plánu (ako aj ďalších funkčných plánov) sa fantázii medze nekladú a v ich štruktúre je vysoká flexibilita vždy v závislosti od potrieb stakeholderov a spôsobov využitia plánov.

1.2 Funkčné plány

V tejto podkapitole si bližšie rozoberieme štruktúru jednotlivých funkčných plánov – marketingový, personálny, nákupu materiálu a zásobovania, výrobný, inovačný, finančný a investičný. Zároveň ponúkneme rôzne praktické úlohy, príklady a prípadové štúdie.

1.2.1 Marketingový plán

Prvým z funkčných plánov je marketingový plán. Podľa McDonalda (2016, str. 8) by mal strategický marketingový plán byť jasným a stručným zhrnutím kľúčových trhových trendov, kľúčových cieľových segmentov, hodnôt ktoré vyžadujú, ako si plánujeme zabezpečiť nadradené postavenie voči konkurencii, s jasným zameraním na marketingové ciele a stratégie, spolu s finančnými dôsledkami. V porovnaní s podnikateľským plánom analýzy prostredia sú nahradené **marketingovým auditom**, využíva rôzne typy **marketingových stratégií** (nielen najčastejšie používané stratégie marketingového mixu). Z toho vychádzajú **marketingové programy**, ktoré sú následné finančne vyjadrené pomocou **marketingových rozpočtov**.

Funkcie marketingového plánu sú nasledovné:

- stanovenie špecifických funkčných cieľov;
- komplexné štúdium konkrétneho trhu (segmentácia, targeting, pozicioning), jeho problémov a perspektív;
- plánovanie sortimentu výrobkov, ktoré vychádza z požiadaviek trhu a kapacitných, resp. technologických možností podniku;
- utváranie dopytu po produktoch podniku a uplatňovanie opatrení na stimuláciu odbytu;
- plánovanie odbytových operácií a ich dôsledná realizácia;

- riadenie a kontrola marketingových činností. (Lesáková et al., 2013; Svobodová, Andera, 2017; Prabhu et al., 2017).

Obsah marketingového plánu je závislý od:

- veľkosti podniku;
- predmetu a rozsahu činnosti podniku;
- založenia podniku (pri novovzniknutom je hlavný problém, ako sa uviesť a presadiť na trhu);
- od dĺžky pôsobenia na trhu (vtedy sa plán sústreďuje na udržanie a rozšírenie pozície na trhu);
- od zmeny výrobného programu (vtedy musí overovať, ako trh prijme navrhovanú zmenu);
- od toho, či podnik musí riešiť vážne problémy (vtedy nadobúda význam analytická časť plánu a hľadanie príčin ťažkostí). (Lesáková et al., 2013; Kotler, Keller, 2007)

Postup marketingového plánovania pozostáva zo 4 základných krokov:

1. *strategický kontext* (postupujeme podobne ako pri podnikateľskom pláne, zadefinujeme si víziu, poslanie a základnú podnikovú stratégiu),
2. *zhodnotenie situácie* (zahŕňa trhové analýzy, resp. marketingový audit, SWOT analýzu a identifikáciu kľúčových faktorov úspechu),
3. *formulácia marketingovej stratégie* (určenie marketingových cieľov, odhad očakávaných výsledkov, hodnotenie alternatívnych marketingových mixov),
4. *alokácia zdrojov a sledovanie* (vypracovanie marketingových programov a rozpočtov, sledovanie plnenia cieľov, práca so scenármi).

Obsah *Strategického kontextu* (vízia, poslanie, stratégia, podnikové ciele) je už čiastočne vyjadrený pri charakteristike Podnikateľského plánu. V prípade Marketingového plánu sa však treba ešte viac zamerať práve na poslanie, ktoré by malo byť jedinečné a nezameniteľné a komunikované v podniku a mimo neho. Ďalším krokom je *Zhodnotenie situácie*, ktoré je detailnejším rozpracovaním Trhových charakteristík z podnikateľského plánu (analýza makroprostredia, mikroprostredia, zákazníka, konkurencie, interného prostredia a analýza SWOT). Najdôležitejšie je vypracovať detailný **marketingový audit**.

Audit je nástroj, ktorým si podnik vytvára obraz o tom, aké je jeho postavenie v prostredí, v ktorom sa nachádza. Je prostriedkom, ktorým podnik zisťuje svoje silné a slabé stránky a definuje príležitosti a riziká v konkrétnej oblasti podnikania na trhu. Uľahčuje proces zodpovedania otázok typu: *Kde sa podnik nachádza v súčasnosti? Kam sa môže podnik dostať v budúcnosti? Ako by mal podnik využívať svoje zdroje, aby dosiahol želanú pozíciu? Aké bude jeho smerovanie v budúcnosti?* Audit sa sústreďí na premenné, ktoré podnik nemôže ovplyvniť. Patria k nim premenné vonkajšieho prostredia, trhové premenné a premenné konkurencie. Druhú skupinu tvoria premenné, ktoré môže podnik kontrolovať. Tieto premenné označujeme ako prevádzkové premenné. Podľa toho rozlišujeme externý a interný audit (Lesáková et al., 2013; Svobodová, Andera, 2017).

Zdroje informácií pre audit môžu pochádzať:

- z *vnútropodnikových dokladov* (napr. z vystavených a prijatých faktúr, reklamácií, údajov technickej kontroly, vnútropodnikového účtovníctva, operatívnej evidencie) a z poznatkov a skúseností pracovníkov;
- z *primárneho výskumu trhu* – formou priameho zhromažďovania špecifických informácií o zákazníkoch, konkurencii, dodávateľoch, obchodných sprostredkovateľoch, substitučných výrobkoch alebo službách, o technológii, poskytnutých úveroch, a to buď pomocou výberového dotazníkového výskumu, telefonickým dopytovaním, priamym dopytovaním alebo pozorovaním v teréne,

rozhovormi s potenciálnymi zákazníkmi, obchodnými sprostredkovateľmi, bankami, rozhovormi s vystavovateľmi na výstavách, veľtrhoch a pod., pomôcť nám môže aj znalostný manažment, konkurenčné spravodajstvo, Business a Competitive Intelligence;

- *zo sekundárnych zdrojov* – z demografických, sociálnokultúrnych, ekonomických, obchodných, technologických, ekologických a politicko-právnych dokumentov, ktoré sú uverejňované v oficiálnych periodických vestníkoch a správach, odborných publikáciách, zborníkoch a správach odborných inštitúcií, z údajov v katalógoch, príručkách a periodických správach vydávaných záujmovými zväzmi a združeniami, v prospektoch, inzerátoch podnikov, vo veľtržných katalógoch, technických normách a na konferenciách a seminároch. (Zimermanová, Bartková, 2016; Diačiková, 2021)

V druhej časti marketingového plánu sa takisto ako v podnikateľskom pláne nachádza SWOT analýza a kľúčové faktory úspešnosti, ktoré sú základnými stavebnými kameňmi, na ktorých sa buduje marketingová stratégia. Úspech podniku môže byť vonkajší a vnútorný. Dobrý podnikateľ hľadá potreby, ktoré by uspokojili zákazníka, mal by byť prvý, ktorý ponúka produkty rýchlejšie, lacnejšie a lepšie (Diačiková, Lach, 2020; Košturiak, 2023).

Ďalším krokom je stanovenie marketingových cieľov (SMART) a formulácie **marketingových stratégií** – napr. podľa Anssoffa, Portera alebo podľa marketingového mixu. Novým trendom je využívanie 5P (4P + ľudia) aj pri hmotných výrobkoch práve kvôli rôznemu stupňu hmatateľnosti. Pri službách využívame modifikovaný marketingový mix 7P, 8P (vzdelávanie, cestovný ruch), prípadne ďalšie modifikácie podľa špecifik poskytovaných služieb.

Product (výrobok): Stratégia stanovuje celkovú politiku týkajúcu sa produktu, jeho *modifikácií, dizajnu, balenia, náhradných súčiastok k výrobkom, servisu* a pod. Medzi produktové stratégie patria hlavne stratégie vychádzajúce z BCG a Ansoffovej matice.

Price (cena): Vymedzuje sa cenová politika, ktorá sa uplatňuje pri jednotlivých produktových skupinách v konkrétnych trhových segmentoch. Magický cenový trojuholník rozlišuje 3 druhy cenotvorby, a to: *nákladová, zákaznícka a konkurenčná*. V praxi sa najčastejšie využíva kombinácia týchto prístupov.

Place (miesto): Určuje sa celková politika v oblasti umiestnenia podniku, resp. prevádzkovej jednotky, a určujú sa distribučné kanály. Podľa počtu predajných miest rozlišujeme *intenzívnu, selektívnu a exkluzívnu distribúciu*.

Promotion (komunikácia so zákazníkmi): Stratégia vytyčuje celkovú politiku komunikácie so zákazníkmi v členení *reklama, osobný predaj, podpora predaja, public relations, direct marketing* a pod.

People (ľudia, predajcovia). Stratégia určuje prístup poskytovateľa služby k zákazníkovi, prípadne identifikuje jeho vzťah k tvorbe marketingového mixu (Štefko et al., 2013; McDonald, 2016).

Vzhľadom na to, akým spôsobom sa formulujú stratégie, môžeme vo všeobecnosti jednotlivé stratégie klasifikovať a charakterizovať nasledovne:

- *defenzívna stratégia* – je zameraná na udržanie zákazníka zlepšením kvality, spoľahlivosti výrobkov a služieb;
- *rozvojová stratégia* – je orientovaná na existujúcich zákazníkov podniku s cieľom poskytnúť väčší objem a sortiment výrobkov a služieb;
- *ofenzívna stratégia* – je zameraná na získanie nových trhov prostredníctvom nových zákazníkov alebo zavádzaním nových výrobkov, pričom sa môžu využívať nové distribučné kanály, cenová politika a nástroje komunikácie. (Kotler, Keller, 2007; Diačiková, Lach, 2020).

Podľa strategického postavenia môžu poznať nasledovné stratégie:

- *stratégia lídra* – môže sa o ňu usilovať podnik so silným výskumom a vývojom, disponujúci technologickým vodcovstvom a kvalifikovaným personálom. Je to stratégia veľmi náročná, ale finančne výnosná;
- *stratégia prežitia* – vyžaduje sa primerané technické úsilie a schopnosť reagovať na vývoj na trhu;
- *stratégia zmeny* – je zameraná na zmenu produktu s cieľom uspokojiť špecifické potreby zákazníkov vo fáze zrelosti výrobku. Vyžaduje priame vzťahy s používateľmi produktov, pozorné sledovanie nákladov a adekvátnu trhovú silu;
- *stratégia imitácie* – rozvíja sa v poslednom období životnosti výrobku. Nevyžaduje výskum a vývoj, ale skôr takú kapacitu, ktorá umožní rýchle napodobniť nové výrobky (Lesáková et al., 2013; Westwood, 2016; Svoboda, Andera, 2017; Diačiková, Lach, 2020).

Súbežne so stanovenou marketingovou stratégiou je potrebné určiť finančné nároky spojené s jej realizáciou, ako aj odhadnúť **očakávané výsledky**. V praxi ide o odhad príjmov z predaja, nákladov na predaj, marketingových nákladov, o odhad prevádzkových a režijných nákladov. Analýza musí preukázať, že zvolená stratégia prinesie očakávané výsledky. Vzhľadom na premenlivosť odhadov budúcnosti sa vypracúva ako **optimistický, pesimistický a realistický variant**. Pri prognózovaní môžeme využiť rôzne metódy - napr. extrapoláciu, regresnú analýzu, prieskum názorov vedúcich pracovníkov, marketingový test reakcie spotrebiteľov a pod. (Westwood, 2016; Kubičková, 2022).

Cieľom **hodnotenia alternatívnych marketingových mixov** v poslednej fáze je nájsť pred začiatkom implementácie marketingového plánu najvýhodnejšiu kombináciu nástrojov marketingového mixu. Marketingoví manažéri môžu pri hodnotení variantov využiť rôzne analytické postupy alebo použiť jednoduchú metódu pokus/omyl. Cieľom je dosiahnuť maximálny efekt pri využití existujúcich zdrojov. Cieľom marketingových programov je zabezpečiť praktickú realizáciu prijatých marketingových stratégií. Programy by mali mať pevný časový plán a byť časovo obmedzené, identifikovať zdroje potrebné na ich realizáciu a zabezpečiť riadenie procesu ich implementácie. Pri hodnotení marketingových programov môžeme takisto vychádzať z rôznych zdrojov (plnenie jednotlivých KPI v rámci BSC, PAF model, podiel na trhu, návratnosť investícií pomocou statických a dynamických metód, ...).

Kontrola môže byť priebežná alebo výsledná. Ako je možné efektívnejšie naplniť naše stanovené podnikové ciele? Jedno z možností je priebežné monitorovanie ich plnenia. Poznáme to napríklad z Extrémnych premien, kde pravidelné váženie súťažiacich viedlo k efektívnejšej redukcii hmotnosti. Tieto aktivity nám pomôžu spoznať odchýlky a reagovať na ne, čím sa priblížime k želanému stavu. Je však potrebné poznať, či sú dané ukazovatele minimalistické alebo maximalistické a či ide o rovnomernú, progresívnu alebo regresívnu zmenu. Štandardnou metodikou na výpočet **indexu výkonnosti** je rozdeliť si časový úsek (napr. rok) na 10 rovnako dlhých období (napr. 36 dní). Medzi východiskovou (0.) a cieľovou (10.) hodnotou sú referenčné hodnoty pre každé obdobie. Zohľadňujeme tu aj váhy ukazovateľov, aktuálnu výkonnosť, váženú výkonnosť a celkový index výkonnosti je súčtom vážených výkonností ukazovateľov. V prípade ukazovateľov napr. zákazníckej výkonnosti v rámci BSC by tomohlo vyzeráť takto, ak je zmena ukazovateľov rovnomerná (Tabuľka 5). Metódu je možné využiť pri hodnotení plnenia rôznych KPI v rámci perspektív BSC (Madzík, 2017; Vrábliková, 2018).

Tabuľka 5 Index zákazníckej výkonnosti v rámci BSC (príklad)

Referenčná úroveň	% reklamácií (min.)	% podiel na trhu (max.)
0 (východisko)	50	20
1	46	23
2	42	26
3	38	29
4	34	32
5	30	35
6	26	38
7	22	41
8	18	44
9	14	47
10 (cieľ)	10	50
Váha ukazovateľa	60 %	40 %
Aktuálna výkonnosť	4	7
Vážená výkonnosť (súčin)	240	280
Index výkonnosti (súčet)	520 (52 %)	

Zdroj: Madzík, 2017; Vrábliková, 2018, upravené autorkou.

Ak by sme hodnotili zákaznícku výkonnosť (plnenie marketingových cieľov) v polovici sledovaného obdobia (5.) a hodnota % reklamácií (s váhou 60 %) by dosahovala referenčnú úroveň 4 (34) a hodnota % podielu na trhu (s váhou 40 %) by dosahovala referenčnú hodnotu 7 (41), celkový index výkonnosti by bol 520. Ciele v zákazníckej perspektíve BSC by boli splnené na 52 %, čo je o 2 % viac, ako by mal mať v polovici sledovania (50 %). To znamená, že sme s ukazovateľmi mierne nad plánom s lepším hodnotením v oblasti % podielu na trhu. Podnik teda musí viac popracovať na znížení nespokojnosti zákazníkov (% reklamácií), pretože v tejto oblasti dosahuje podpriemer a taktiež má aj vyššiu váhu (60 %).

V nasledujúcich odsekoch si detailne rozoberieme jednotlivé stratégie marketingového mixu a na záver si ukážeme konkrétny marketingový plán. Podľa targetingu (výberu cieľového trhu) rozlišujeme:

- *hromadný marketing,*
- *výrobkovo diferencovaný marketing,*
- *trhovo diferencovaný marketing,*
- *koncentrovaný marketing* (Kotler, Keller, 2007; Čarnogurský, 2023).

➤ **Úloha:** Uveďte príklady produktov (výrobkov alebo služieb) využívajúce uvedené typy targetingu. Čo všetko môže byť produktom?

Obsah **produktovej stratégie** zahŕňa prístupy k tvorbe produktu (výrobok alebo služba, kontinuum hmatateľnosti, úrovne produktu, ďalší rozvoj produktu), prístupy k tvorbe produktu (využívame ho hlavne pri realizácii produktových inovácií, kde si musíme odpovedať na otázku, či ideme inovovať len parametre individuálneho produktu, produktový rad alebo celý produktový mix), prístupy k životnému cyklu (fázy životného cyklu, BCG a GE matica), prístupy k zmenám v produktoch a trhoch (Ansoffova matica), prístupy k baleniu produktov a k rozvoju značky (Kotler, Keller, 2007; Čarnogurský, 2023).

➤ **Príklad - BCG matica:**

Spoločnosť na výrobu autosúčiastok má vo svojom programe 5 nových výrobkov. Pomocou analýzy portfólia a BCG matice navrhnete stratégie riadenia jednotlivých produktov a ich pozíciu v rámci BCG matice načrtnite. Určte, aké je postavenie spoločnosti na trhu a aké sú jej vyhliadky (Tabuľka 6).

Tabuľka 6 Aplikácia BCG matice – príklad

Výrobok	Predaj v mil. €	Predaj najväčšieho konkurenta v mil. €	Tempo rastu trhu v %
A	0,5	5	15
B	1,7	1,7	18
C	1,6	0,8	7
D	3,0	0,3	4
E	0,4	2,0	4

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

Pri **rozvoji produktov**, resp. produktových inováciách je potrebné využívať systematicko-analytické a intuitívne kreatívne metódy (viac v *Inovačnom pláne*). Niektoré z týchto metód si na praktických príkladoch vysvetlíme aj v marketingovom pláne a môžu byť jeho súčasťou. Ide o:

- brainstorming, brainwriting, lotosový kvet, morfológická analýza – podstatou je produkcia väčšieho množstva nápadov v krátkom čase;
- tradičný vs. laterálny marketing (Edward de Bono) – podstatou tradičného marketingu sú jednoduché a očakávané inovácie (zmena farby, vône, príchute), podstatou laterálneho marketingu je myslenie „out of the box“ a tvorba neočakávaného produktu;
- Osbornov zoznam a jeho štruktúrovaná forma SCAMPER/SCAMMPERR (Substitute – nahradiť, Combine – kombinovať, Adapt – prispôbiť, Modify – modifikovať, Magnify – zväčšiť, Put to another use – nájsť iné použitie, Eliminate – eliminovať, Reverse – prevrátiť, Rearrange – preskupiť);
- metóda kinematického obrátenia (stacionárny bicykel, pohyblivé schody);
- metóda agregácie (spojenie viacerých vlastností do jedného celku – napr. viactuhové pero);
- metóda dezagregácie (diverzifikácia na čiastkové funkcie – napr. rozloženie bytu na dvoch podlažiach) (Mikuláščík, 2010; Piteková, Vrábliková, 2019).

➤ **Úloha – Morfológická analýza:**

Cukráreň sa chystá uviesť na trh nové druhy koláčov. Má k dispozícii 3 druhy múky, 5 druhov náplní, 3 druhy hmotností, 4 druhy foriem a 6 druhov polevy (Tabuľka 7).

- Koľko druhov koláčov môže cukráreň upiecť celkovo?
- Ktoré 3 koláče predstavuje pre cukráreň najnižšie náklady a prečo?
- Ktoré 3 koláče predstavujú pre cukráreň najväčšiu konkurenčnú výhodu?
- Ktoré 3 koláče majú najnižšiu energetickú hodnotu?
- Ktoré 3 koláče by dokázali pritažnúť nové segmenty zákazníkov? Ktoré segmenty by to boli?

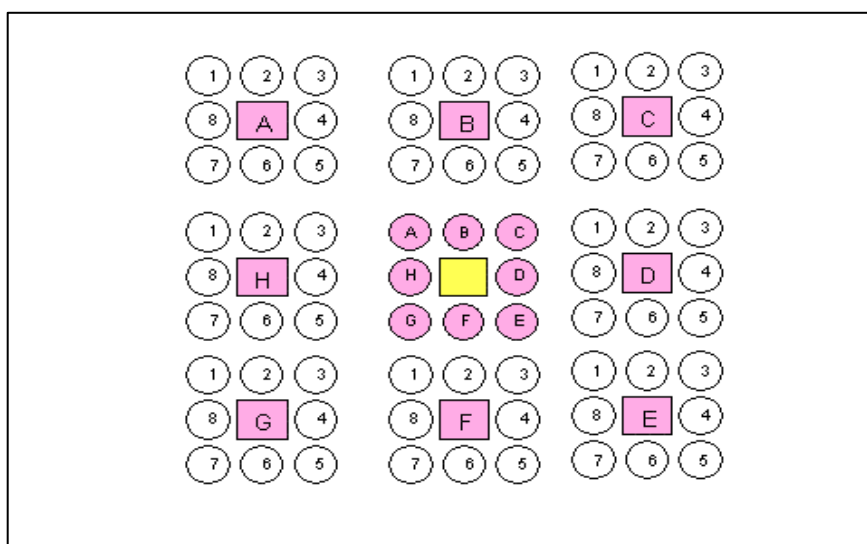
Tabuľka 7 Aplikácia morfolologickej analýzy

Projekt: Nový druh koláča				
Múka	Náplň	Hmotnosť	Tvar formy	Poleva
polohrubá	čokoládový krém	20 Dg	gul'atá	čokoládová (tmavá)
celozrnná	orechový krém	30 Dg	obdĺžniková	čokoládová (biela)
bezlepková	kokosový krém	40 Dg	trojuholníková	cukrová
	lekvár		štvorcová	citrónová
	tvaroh			rumová
	mak			kávová

Zdroj: Piteková, Vrábliková, 2019.

➤ Úloha – Lotosový kvet:

Metóda lotosového kvetu (Matsumura Yasuo) pochádza z Japonska a je pokročilejšou kombináciou brainstormingu a myšlienkovej mapy. Využíva sa v školstve, ale aj v podnikoch, napríklad pri návrhoch inovácií produktov či návrhoch reklamnej kampane. *V strede v žltom štvorčeku sa nachádza problém, ktorý chceme vyriešiť alebo podnik, ktorý chceme ďalej rozvíjať – napr. hotel. Ako už vieme z teórie cestovného ruchu, hotel disponuje rôznymi typmi služieb, napr. A = ubytovacie služby, B = stravovacie služby, C = dopravné služby, D = wellness, atď., pričom každé z písmenok rozvíjame ďalej. Ak chceme inovovať ubytovacie služby (A), môžeme sa zamerať na vybavenie izieb (1), kapacitu izieb (2), čistotu izieb (3), spôsoby ubytovania (4), cenovú politiku ubytovania (5), platobné možnosti za ubytovanie (6), doplnkové ubytovacie služby (7) a upratovanie izieb (8). To však môže pokračovať ďalej, napr. pri inovácii vybavenia izieb sa môžeme zamerať na interiér izby (1.1), pripojenie na wifi (1.2), elektrospotrebiče (1.3), atď. Pokračujte v návrhoch inovácií ďalších služieb hotela podľa metodiky lotosového kvetu.*



Obrázok 5 Lotosový kvet

Zdroj: Mikuláščík, 2010; Piteková, Vrábliková, 2019.

Ďalším prístupom k tvorbe produktu sú tzv. **retro-inovácie** („Back to the future“). Podľa Loučanovej a Parobka (2014, s. 69) „zrýchlené tempo technologických a sociálnych zmien spôsobuje ľuďom stres. Tento sociálny problém je príznakom „Future-šoku“. A preto na pozadí tzv. „podnikania dát“ a zrýchľujúceho sa tempa na trhu sú tendencie k tvorbe retro-inovácií. Nové tovary a služby sú navrhované tak, aby nás spájali so spôsobmi z minulosti, ktoré sú nostalgické, interaktívne a environmentálne. To vedie k jedinečnému druhu inovácie – nových technológií, nových produktov alebo skúseností.“ Vzťah „Future-šoku“ a vzniku retro-inovácie je znázornený na obrázku 4. Loučanová, Trebuňa a Paluš (2014) okrem toho zistili, že najvýznamnejšie retro-inovácie sa nachádzajú práve v oblasti bývania a nábytku, módy, vozidiel, umenia a výpočtovej techniky. Loučanová (2013) rozlišuje 3 formy retro-inovácií, a to:

- napodobňovanie produktu z minulosti, čo spôsobí emočný návrat zákazníka do minulosti;
- používanie nostalgického formátu, štýlu, dizajnu pre splnenie nových potrieb;
- používanie nového vzhľadu pre splnenie starých potrieb.

Pri tvorbe **cenového mixu** je potrebné určiť si cieľ cenotvorby. Môže to byť trhový podiel, zisk, konkurencia, spokojnosť zákazníkov alebo image na trhu. Podľa magického cenového trojuholníka rozlišujeme 3 cenové stratégie, a to:

- *nákladová* – východiskom sú nákladové kalkulácie;
- *konkurenčná* – východiskom sú ceny konkurenčných produktov;
- *dopytová* – východiskom je subjektívne vnímaná hodnota.

Cenová stratégia je dlhodobého charakteru a týka sa prístupu k úvodnému stanoveniu ceny. Cenová taktika sa týka cenových úprav, ako napr. cenové skupiny, cenová diferenciácia, resp. diskriminačné oceňovanie, zľavy, možnosť platby na splátky a cenové balíky (Štefko et al., 2013; Majdúchová et al., 2018).

- **Úlohy:** *Cenové stratégie sa v praxi kombinujú, avšak existujú podniky a odvetvia, kde výrazne prevláda jeden typ cenovej stratégie. Uvedte príklady na tieto podniky. Aké typy zliav poznáte? Prečo v obchodoch s pečivom a v lekární neuvidíme nápis „akcia“, ale v obchodoch s oblečením áno?*

Špecifikom cenotvorby pri poskytovaní služby je možný vznik iných nákladov. Jedná sa predovšetkým o rôzne alternatívne náklady, spojené s:

- *časom* – pre zákazníka sú to alternatívne náklady, aby čas strávený vyhľadávaním služby mohol využiť inak (napr. finančné poradenstvo);
- *fyzickým úsilím* – vyžaduje ho poskytovanie niektorých služieb (napr. oprava elektroniky, maľovanie bytu);
- *psychickým úsilím* – jedná sa o niektoré typy služieb zamerané predovšetkým na človeka, ktoré od neho vyžadujú pochopenie služby (niektoré finančné služby), prekonanie psychických alebo sociálnych zábran (niektoré typy sociálnych služieb a zdravotných služieb) (Belohlavek, 2008; Štefko et al., 2013).

Medzi **typy cenotvorby** môžeme zaradiť:

- stanovenie cien z hľadiska miery návratnosti, pričom ide najčastejšie o návratnosť investícií a aktív, analýza bodu zlomu;
- stanovenie cien pomocou konkurenčného porovnávania najčastejšie s cenami trhového vodcu (napr. pomocou benchmarkingu, kde cena je jedným z porovnávacích kritérií) ;
- stanovenie stratových cien ako krátkodobého opatrenia s cieľom získať určitú pozíciu na trhu a pripraviť podmienky na zavedenie novej služby;

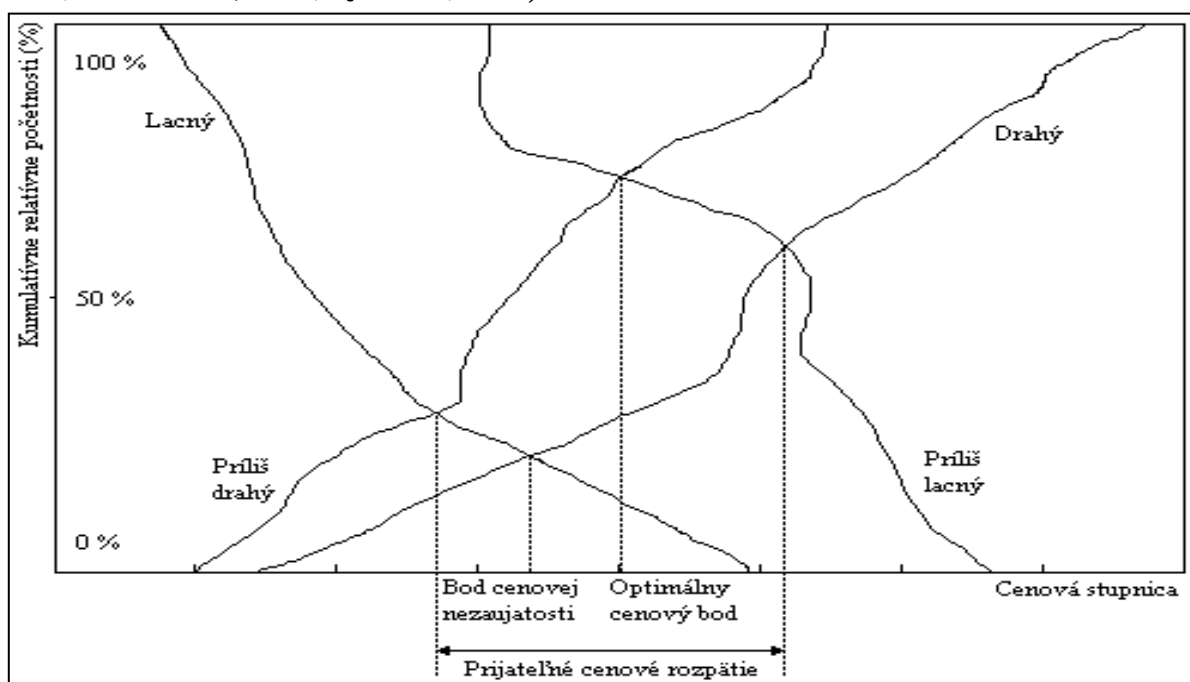
- stanovenie cien na základe vnímanej hodnoty zákazníkom (Price sensitivity meter – Holandský test cenovej citlivosti);
- stanovenie cien na základe vzťahov, kde cenová politika je založená na dlhodobých vzťahoch so zákazníkom (Štefko et al., 2013, Majdúchová et al., 2018).

Break even analysis (Analýza bodu zlomu) patrí k nákladovej stratégii cenotvorby, pri ktorej sa hľadá bod, v ktorom sa hrubý zisk rovná výdavkom - bod zlomu (bod rentability, mŕtvy bod). Ak dosiahneme bod zlomu, naše fixné náklady s objemom predaja začnú klesať. Po prekročení bodu zlomu každá ďalšia tržba zabezpečuje zisk (Štefko et al., 2013; Majdúchová et al., 2018).

Holandský test cenovej citlivosti (Price Sensitivity Meter) patrí k metódam cenotvorby na základe vnímanej hodnoty. Vznikol v roku 1976 a jeho autorom je holandský ekonóm Peter van Westendorp. Je zložený zo 4 otázok:

- *Pri akej cene Vám bude výrobok pripadať lacný?*
- *Pri akej cene Vám bude výrobok pripadať drahý?*
- *Pri akej cene Vám bude výrobok pripadať taký drahý, že si ho v žiadnom prípade nekúpите?*
- *Pri akej cene Vám bude výrobok pripadať taký lacný, že budete pochybovať o jeho kvalite?*

Prienikom ceny, pri ktorej bol produkt označený ako „lacný“ a „drahý“ je „bod cenovej nezaujatosti“. Prienikom ceny, pri ktorej bol produkt označený ako „príliš drahý“ a „príliš lacný“ je „optimálny cenový bod“. Spodná hranica ceny je daná prienikom označenia „príliš drahý“ a „lacný“ a horná hranica ceny prienikom „drahý“ a „príliš lacný“ (Vysekalová et al., 2011; Štefko et al., 2013; Qualtrics, 2018).



Obrázok 6 Holandský test cenovej citlivosti

Zdroj: Štefko et al., 2013.

Na distribúciu produktu vplyvajú rôzne faktory ako napr. životnosť, náročnosť prepravy, značka a tržový podiel. V rámci distribučnej stratégie je potrebné si určiť distribučné

ciele. Najznámejšou klasifikáciou **distribučných stratégií** je na základe počtu distribučných miest, resp. podľa dostupnosti produktu pre zákazníka, a to:

- *intenzívna distribúcia* – produkt je distribuovaný na veľké množstvo predajných miest;
- *selektívna distribúcia* – produkt je distribuovaný v obmedzenej miere napr. do špecializovaných predajní;
- *exkluzívna distribúcia* – pri distribúcii produktu platia prísne pravidlá, jeho predaj je regulovaný, platí aj pri službách a výrobe na zákazku (one-to-one marketing) (Kotler, Keller, 2007; Karlíček et al., 2013).

➤ **Úloha:** Uvedte príklady produktov a podnikov, ktoré využívajú uvedené typy distribučných stratégií.

Podľa počtu distribučných kanálov (počet, dĺžka, spolupráca, franchising,...) rozlišujeme priamu a nepriamu distribúciu, v ktorej môžu byť medzičlánkami veľkoobchod, maloobchod a prepravné spoločnosti. V rámci distribučnej stratégie takisto môžeme spomenúť aj plánovaný logistický systém, prípadne aj spomínaný ekologický rozmer logistiky (zelená vs. reverzná).

V prípade **distribúcie služieb** môžu nastať 3 rôzne situácie:

- *transport dopytu* – kupujúci prichádza k poskytovateľovi, napr. návšteva lekára;
- *transport služby* – poskytovateľ služby prichádza za kupujúcim, napr. v prípade imobilných pacientov, ktorých rehabilitačné sestry navštevujú v mieste bydliska;
- *interakcia na diaľku* – je využívaná v prípadoch, keď spotrebiteľ a nezaujíma sídlo poskytovateľa služby, riadi sa online alebo telefonickými radami, napr. online výučba, ktorá sa rozšírila počas pandémie COVID-19 (Belohlavek, 2008; Štefko et al., 2013).

Základnými typmi **komunikačnej stratégie** sú *push (tlačiť)* a *pull (ťahat')* stratégie. Komunikačná stratégia môže byť takisto zameraná na prístup k základným prvkom komunikačného mixu (reklama, osobný predaj, podpora predaja, PR, priamy marketing). Reklama je platená a neosobná forma komunikačného mixu. Osobný predaj je najdôležitejší pri poskytovaní služieb, dôležitú úlohu hrá aj pri sieťovom (Multilevel) marketingu. **Podpora predaja** môže byť:

- *cielená na zákazníkov* (snaha o zvýšenie spotreby, zlepšenie imidžu a goodwillu, dopredaj zásob);
- *cielená na obchodných partnerov* (z kvantitatívnej stránky – väčší objem tovarov, z kvalitatívnej stránky – predaj rôznych druhov tovarov, vyvolať u kupujúcich záujem o málo predávané produkty);
- *cielená na vlastný obchodný personál* (odmeny za vernosť, prémie v závislosti od objemu predaja, príplatky).

K podpore predaja môžeme zaradiť: vzorky (vzorkovanie), kupóny, návratky, cenové balíčky, katalógy, prémie, príplatky, odmeny za vernosť, súťaže, spotrebiteľské hry, lotérie, suveníry, degustačné dni, výročné podujatia a podporné služby.

K **PR (Public Relations)** patrí napr. prezentácia firemnej symboliky, firemné noviny, masmediálna publicita, spoločensko-kultúrne podujatia, slávnostné otvorenia, výročné spomienkové akcie, prezentácia ocenení firmy, exkurzie, odborné sympóziá a konferencie, sponzoring, lobbizmus, workshopy, veľtrhy a výstavy a aktivity spojené so spoločenskou zodpovednosťou (Rostášová, 2006; Kotler, Keller, 2007; Karlíček et al., 2013).

Nové trendy využívané v marketingu a marketingovej komunikácii sa vyvíjajú hlavne v online prostredí. Odborne sa toto prostredie nazýva **e-commerce**. Jedná sa o obchodný model,

ktorý umožňuje podnikom a jednotlivcom nakupovať a predávať produkty a služby cez internet. Podľa vzťahu predajcu a kupujúceho sa tradične chápanie B2B a B2C rozširuje v rámci e-commerce o C2C a C2B. Medzi nové formy marketingovej komunikácie v online prostredí môžeme zaradiť Social Media Marketing (napr. Facebook, Youtube, LinkedIn) a Influencer Marketing (napr. Instagram, Pinterest). Medzi nové nástroje monitorovania spotrebiteľského správania môžeme využiť **neuromarketing**, ktorý predstavuje umožňuje sledovať spotrebiteľské správanie s využitím neurovedy (elektroencefalograf – EEG, očné kamery – eyetracking, čítač tváre – facereader, galvanická odozva kože a aromatizačné jednotky) (Berčík et al., 2021; Horváth et al., 2021; Čarnogurský, 2023).

1.2.2 Personálny plán

Personálne plánovanie je podľa Koubeka (1995, s. 31) „proces predvídania, stanovovania cieľov a realizácie opatrení v oblasti pohybu ľudí do podniku, z podniku a vo vnútri podniku; v oblasti spájania pracovníkov s pracovnými úlohami; v oblasti formovania a využívania pracovných schopností ľudí; v oblasti formovania pracovných tímov a v oblasti rozvoja týchto ľudí.“

Personálne plánovanie má mnohé špecifiká – napr. ľudské zdroje sa navzájom líšia, viažu sa na určité miesto, sú dynamické a nepredvídavé, nemožno ich naprogramovať a ich nadbytok zvyšuje náklady a znižuje zisk. Preto aj v základnom Podnikateľskom pláne je potrebné sa vyjadriť aj k ľudským zdrojom (súčasný a budúci stav, nákladovosť). Vychádzajúc z modernej teórie manažmentu je možné personálne plánovanie rozdeliť na dve časti – v užšom slova zmysle a v širšom slova zmysle.

Cieľom **personálneho plánovania v užšom zmysle** je prognóza cieľovej personálnej štruktúry určitému časovému horizontu a ide o :

- plánovanie potreby pracovníkov,
- plánovanie pokrytia potreby pracovníkov (zdrojov pracovných síl),
- plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov (plánovanie kurzov, kariéry).

Cieľom **personálneho plánovania v širšom zmysle** je plánovanie personálnych činností, medzi ktoré patrí:

- plánovanie získavania a výberu pracovníkov,
- plánovanie adaptácie a rozmiestňovania,
- plánovanie hodnotenia a odmeňovania,
- plánovanie vzdelávania,
- plánovanie starostlivosti (pracovnej, zdravotnej, sociálnej) o pracovníkov,
- plánovanie zamestnaneckých vzťahov,
- plánovanie metodiky personálnych činností,
- plánovanie uvoľňovania pracovníkov (Droppa, 2010; Vetráková, 2011; Hitka et al., 2013).

Na proces personálneho plánovania pôsobia vonkajšie a vnútorné faktory. Medzi **vonkajšie faktory** môžeme zaradiť:

- *legislatívne faktory* (Zákonník práce, zákony o zamestnanosti, o mzde, o plate, odmene za pracovnú pohotovosť a priemernom zárobku, nariadenia o ochrane zdravia pri práci, platná legislatíva pre oblasť, v ktorej podnik pôsobí napr. zákony o ochrane životného prostredia, o ochrane spotrebiteľa atď.);
- *trendy v oblasti výrobkov a služieb* na regionálnej, národnej a medzinárodnej úrovni (najrýchlejšie zmeny sa pritom týkajú oblasti techniky a technológií);

- *celospoločenské trendy* (v oblasti stravovania, športu, životného štýlu, kultúrneho využitia, dovolenky atď.);
- *populačný vývoj* (demografický, zdravotný, kvalifikačný atď.);
- *konkurenčné podniky* (pokrytie trhu, personálne obsadenie, sociálna atraktivita podniku atď.);
- *územné situovanie podniku* (prírodné podmienky, atraktivita regiónu, uzol atď..)

Medzi **vnútorné faktory** personálneho plánovania môžeme zaradiť:

- *analýzy* (analýzu práce, produktivity práce pracovných miest, sociálne analýzy, analýzu sociálneho systému, sociálnej situácie, sociálneho systému riadenia, demografickú analýzu, analýzu fluktuácie, profesiografickú, podnikovej klímy, sociálnej súdržnosti, sociálnej mobility, motivácie, pracovnej spokojnosti, sociálnych vzťahov podniku s okolím a pod.);
- *dokumenty vyššieho rádu* (personálna filozofia, politika a stratégia, podnikové stratégie vybraných podnikových činností – výrobná, marketingová atď.);
- *evidenčné materiály personálneho útvaru* (materiály z prijímacieho konania, individuálne hodnotenia pracovníkov atď.) (Droppa, 2010; Vetráková, 2011; Hitka et al., 2013).

Výstupmi personálneho plánovania sú personálne plány. **Z hľadiska času** poznáme:

- *krátkodobé* – do 1/2 resp. do 1 roka – určené pre profesie s nižšou kvalifikáciou,
- *strednodobé* – do 1 1/2 resp. do 2 rokov – určené pre kvalifikovaných robotníkov, technicko-hospodárskych zamestnancov,
- *dlhodobé* – do 5 rokov – určené pre riadiacich, vysokokvalifikovaných zamestnancov (Droppa, 2010; Vetráková, 2011; Hitka et al., 2013).

➤ **Úloha:** Aké výhody a nevýhody má podľa Vás personálne plánovanie?

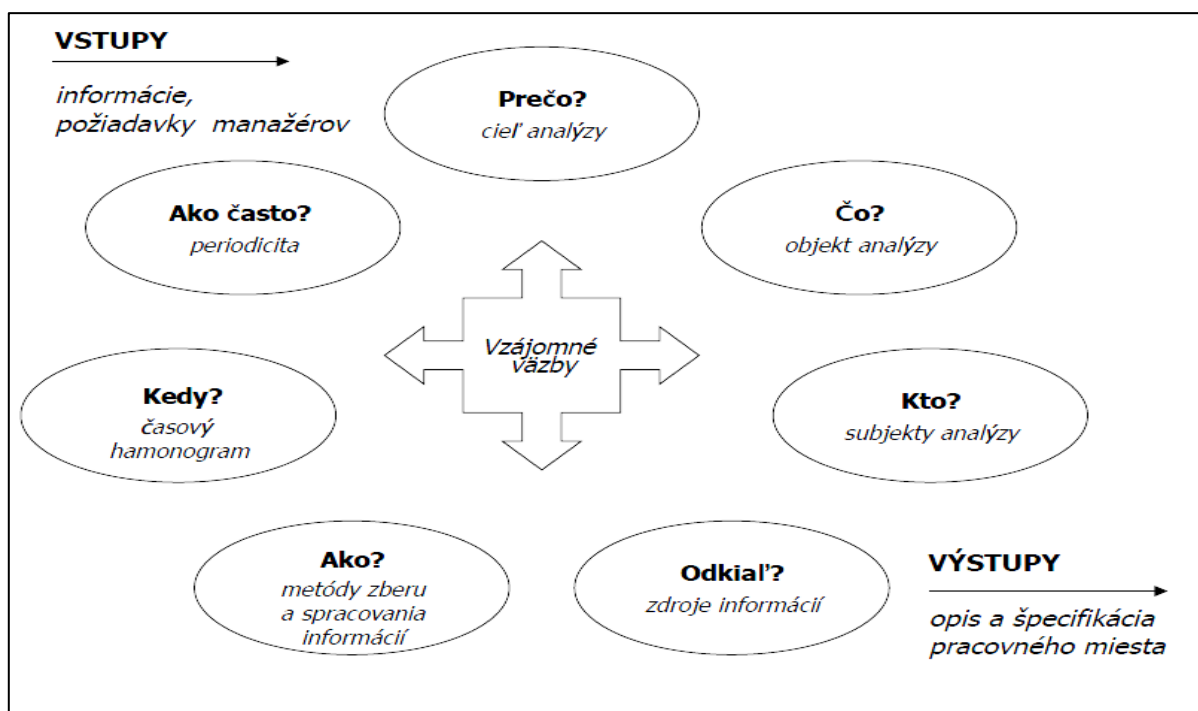
Metódy personálneho plánovania sa členia na 2 skupiny, a to:

- *mäkké metódy* – ich cieľom je zabezpečenie dostatočného počtu zamestnancov so správnymi typmi postojov a motiváciou, prevládajú *kvalitatívne (intuitívne)* postupy – napr. delfská metóda, expertné odhady a brainstorming;
- *tvrdé metódy* – ich cieľom je zameranie sa na čo najpresnejší odhad počtu zamestnancov, napr. predpovede budúceho dopytu po zamestnancoch zo strany manažmentu podniku s ohľadom na ciele a rozpočet organizácie, prevládajú *kvantitatívne (systematicko-analytické)* postupy – napr. analýza vývojových trendov pomocou extrapolácie, pracovné normy (normy obsluby, normohodiny, administratívne normy...), štatistické metódy (korelácia a regresia), personálne ukazovatele (bilancovanie pohybu zamestnancov, ukazovateľ fluktuácie (hlavne nežiaducej), ukazovateľ stability, sčítacia metóda – analyzuje odchádzajúcich zamestnancov podľa dĺžky praxe) (Vetráková, 2011; Ali Taha, Tej, 2015; Majdúchová et al., 2018).

Plánovanie jednotlivých personálnych činností

1. Analýza práce

V rámci personálneho plánovania sú pre analýzu práce vstupom informácie z vonjšieho a vnútorného prostredia a požiadavky manažérom. Následne si potrebujeme položiť 7 základných otázok (Obrázok 7), aby sme dostali výstupy, a to **opis (náplň práce) a špecifikáciu (požiadavky) pracovného miesta**.



Obrázok 7 Plánovanie v oblasti analýze práce

Zdroj: Vetráková, 2011, upravené autorkou.

- **Úloha:** Vytvorte stručný opis a špecifikáciu pracovného miesta vysokoškolského učiteľa.

2. Získavanie a výber zamestnancov

Získavať zamestnancov môžeme z interného alebo externého prostredia, pre uchádzačov o zamestnanie je užitočným pomocníkom vypracovanie tzv. **osobnej SWOT analýzy**, kde medzi silné stránky môžeme zaradiť napr. kreativitu, flexibilitu a ochotu učiť sa nové veci, medzi slabé stránky napr. nedochvilnosť a nízke sebavedomie, medzi príležitosti napr. ukončenie vysokoškolského štúdia v budúcnosti a podieľanie sa na inováciách podniku a medzi hrozby napr. vysokú konkurenciu zo strany iných uchádzačov či zdravotné obmedzenia.

- **Úlohy:** Aké sú podľa vás výhody a nevýhody získavania zamestnancov z interného a externého prostredia a aké komunikačné prostriedky využijeme na oba typy prostredia? Aplikujte „osobnú SWOT analýzu“ na Vami vybranú pracovnú pozíciu.

Z hľadiska trhového kolobehu na trhu práce predstavujú podniky dopyt a uchádzači ponuku. Je dôležité, aby uchádzači mali záujem v našom podniku pracovať a aby sme na trhu práce mali dobré meno. Aj preto je v oblasti získavania a výberu zamestnancov novým trendom tzv. **personálny marketing**, ktorý predstavuje určitú filozofiu organizácie v manažmente ľudských zdrojov zameranú na získanie tých najlepších a najvhodnejších zamestnancov na trhu práce. Marketingový mix 4P je v tomto prípade zameraný nasledovne:

- **produkt** = pracovné miesto, pracovná príležitosť (opis a špecifikácia);
- **cena** = odmena za pracovný výkon (základná a pohyblivé zložky mzdy, zamestnanencké benefity);
- **distribúcia** = prezentácia pracovnej príležitosti (kde organizácia prezentuje voľné pracovné miesto);

- *komunikácia* = komunikácia na internom a externom trhu práce, PR, reklama dôraz sa kladie na zvýraznenie pozitívneho obrazu (imidžu) organizácie vnútri i navonok, spoločenská zodpovednosť (Droppa, 2010; Vetráková, 2011; Piteková, 2023; Hromková, 2023).

Z hľadiska plánovania by sme nemali zabúdať ani na plán výberu zamestnancov, resp. akým spôsobom bude prebiehať výberové konanie – či insourcing (komisia zložená zo zamestnancov podniku) alebo outsourcing (externá komisia, psychológovia, personálne agentúry), čo si už vyžaduje dodatočné náklady, ktoré je potrebné vyčísliť. Po výbere zamestnancov nasleduje aj ich **adaptácia**, resp. zaradenie sa do pracovného kolektívu, čo môže a nemusí byť takisto spojené so vznikom nákladov.

3. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Ďalšou personálnou činnosťou je vzdelávanie a rozvoj. Vzdelávanie je nápomocné pri vykonávaní súčasného zamestnania, rozvoj sa týka profesijnej orientácie do budúcnosti a zvyšovania kariéry. Vzdelávanie je možné realizovať „on the job“ alebo „off the job“. Medzi jeho **základné ciele** patrí:

- rozvoj schopností zamestnancov a zlepšenie ich výkonu;
- pomoc zamestnancom rozvíjať sa a rásť za účelom naplnenia podnikových cieľov;
- uspokojenie budúcej potreby EZ z interných zdrojov;
- zníženie času potrebného na zaškolenie a orientáciu novoprijatých/preradených zamestnancov.

Program (plán) vzdelávania by mal obsahovať:

- predpokladaný počet účastníkov;
- dĺžka a miesto konania vzdelávania;
- ciele vzdelávania;
- výber lektorov, účastníkov;
- termín začatia a harmonogram vzdelávania;
- učebná osnova vzdelávania a odporúčaná literatúra;
- náklady na vzdelávanie/účastníka;
- obsah a aplikácia výsledkov vzdelávania v praxi;
- spôsob hodnotenia vzdelávania účastníkmi (Droppa, 2010; Kachaňáková et al. 2011).

Aby sme vedeli, že vzdelávanie bolo efektívne, je potrebné jeho **efektívnosť** vyhodnotiť.

Môžeme hodnotiť 4 úrovne, a to:

- *reakcie účastníkov* na obsah, metódy, vedenie, organizáciu, realizujeme napr. v podobe dotazníka alebo rozhovoru s účastníkmi;
- *hodnotenie poznatkov* – miera naplnenia cieľov vzdelávania, realizujeme napr. v podobe testu;
- *hodnotenie správania* – miera zmeny správania sa účastníka, realizujeme priamo v podnikovej praxi;
- *hodnotenie výsledkov* – posúdenie prínosov vzdelávania z hľadiska nákladov, prípadne zisťujeme, či ide len o neproduktívne výdavky, alebo o investície (Droppa, 2010; Kachaňáková et al., 2011).

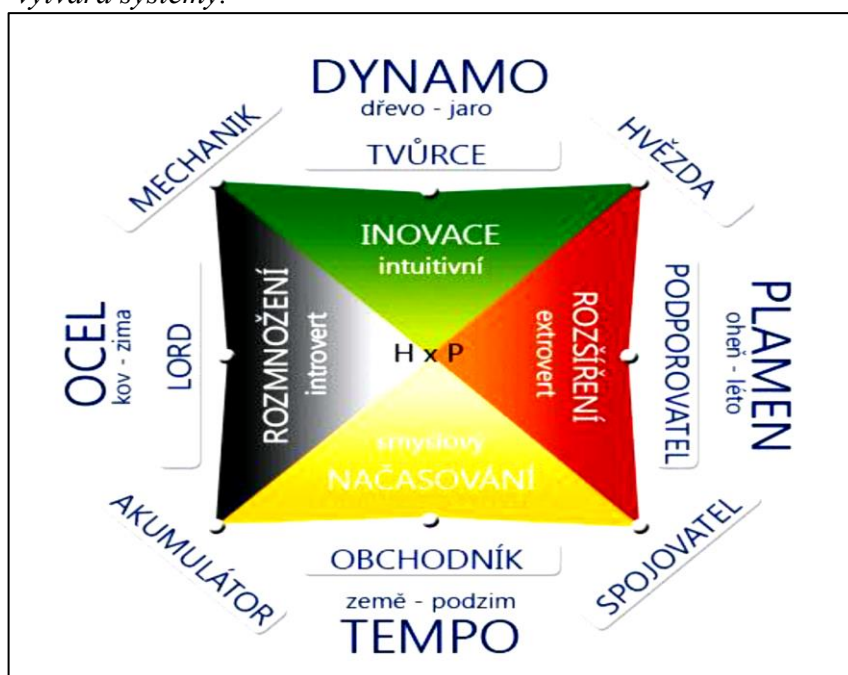
V rámci plánovania ďalšieho rozvoja zamestnanca môžeme spomenúť aj plánovanie kariéry, opäť môžeme využiť „osobnú SWOT analýzu“. Pri plánovaní profesijnej orientácie mladých ľudí a pri preradení zamestnancov na iné pozície môže byť užitočným nástrojom napr. osobnostný test MBTI (Myers Briggs Type Indicator – <https://www.16personalities.com/sk/bezplatny-test-osobnosti>). Ide o syntézu typológie podľa Hippokrata (sangvnik, cholerik, flegmatik, melancholik), podľa Junga (introvert, extrovert) a podľa Eysencka (stabilný extrovert, labilný extrovert, stabilný introvert, labilný

introvert). Systém pozostáva zo 16 temperamentových typov (napr. ENFP) podľa I. B. Myersovej a K. C. Briggsovej známy ako MBTI (Myers- Briggs Type Indicator) a rozlišuje 4 dichotomické rysy:

- *introverzia (I) a extroverzia (E);*
- *zmyslové vnímanie (S) a intuícia (N);*
- *myslenie (T) a cítenie (F);*
- *posudzovanie (J) a uvedomovanie (P)* (Mareš, 1998).

Podobným osobnostným testom, ktorý je zameraný na to, aby boli „správni ľudia na správnych miestach“ je „*Dynamika bohatstva*“ vyzvorená R. J. Hamiltonom (Obrázok 8). Keď zamestnanci robia to, na čo majú predpoklady a čo ich baví, sú viac motivovaní a spokojní, čo zvyšuje výkonnosť celého podniku. Ide o tieto typy:

- *Tvorca – vytvára inovatívne produkty;*
- *Hviezda – buduje vplyvnú značku;*
- *Podporovateľ – buduje výkonné tímy;*
- *Spojovateľ – podporuje obchodné príležitosti;*
- *Obchodník – výhodne nakupuje a predáva;*
- *Akumulátor – nakupuje a zhodnocuje majetok;*
- *Lord – má pod kontrolou aktíva, ktoré zarábajú;*
- *Mechanik- vytvára systémy.*



Obrázok 8 Štvorec Dynamika bohatstva

Zdroj: <http://profilodynamikybohatstvi.cz/> In Vrábliková 2019.

Ďalšími spôsobmi vzdelávania a rozvoja zamestnancov je **koučing**, **mentoring** a **tréning**. Hlavný rozdiel medzi koučingom a mentoringom vidí Giertlová (2004) a Western (2012) v cieľoch. Cieľom mentoringu je odovzdávanie vedomostí, zručností, skúseností a tým dosiahnutie výkonnostnej úrovne svojho mentora. Cieľom koučingu je podnecovanie koučovaného, aby „prerástol samého seba“, rozvíjal svoj potenciál a dosiahol ešte viac než by mohol dosiahnuť jeho kouč. Kouč je určitým sprievodcom, ktorý pomáha koučovanému dostať sa z bodu A do bodu B. Na zachytenie problému používa rôzne metódy, napr. škálovanie (Na škále od 1 do 10, kde 10 znamená dosiahnutie vášho cieľa a 1 úplný opak, kde stojíte teraz? Čo

spôsobuje ten rozdiel, že ste na škále už na ... a nie len na 1?/ ešte na ...a nie na 10?). Cieľom tréningu/výcviku je podľa Vetrákovvej a Klinckovej (2013) osvojovanie a precvičovanie konkrétnych zručností.

➤ **Úloha:** Aké vidíte výhody a nevýhody koučingu, mentoringu a tréningu ?

Vzdelávanie zamestnancov má významný vplyv aj na **plnenie personálnych cieľov v rámci perspektívy učenia sa a rastu konceptu BSC** (Balanced Scorecard). Vyškolený zamestnanec napr. v oblasti nových trendov v odvetví vplýva na kvalitu procesov, to následne vplýva na spokojnosť a lojalitu zákazníkov a na finančné výsledky (Horváthová, Mokrišová, 2017; Vrábliková, 2019).

4. Hodnotenie práce a zamestnancov

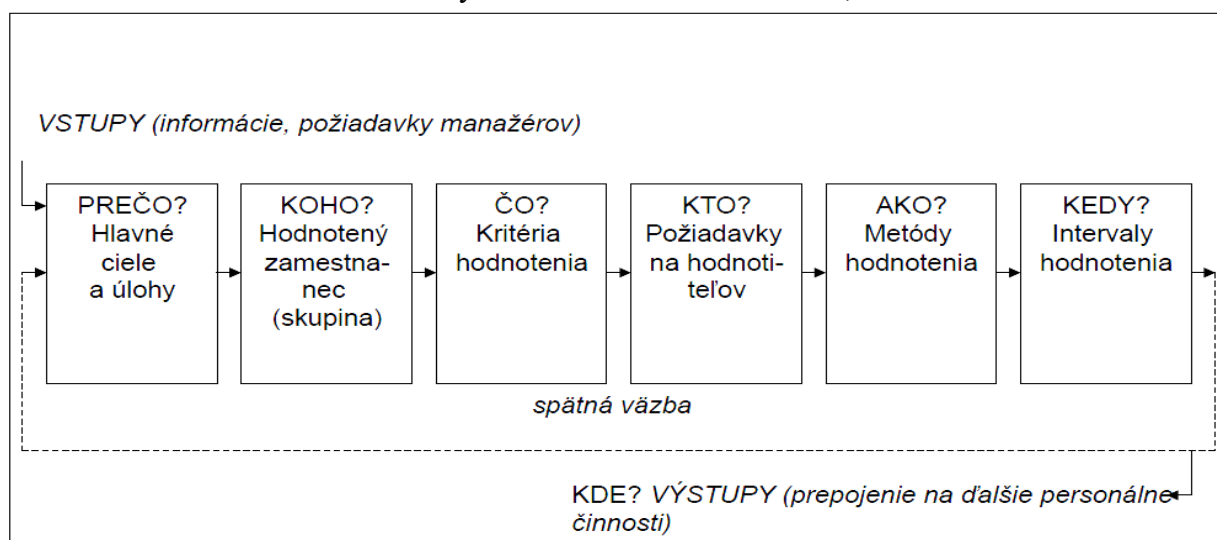
Hodnotenie práce (pracovného miesta) je podkladom na určenie mzdového systému. Realizuje sa skupinovo a berie do úvahy príbuznosť pracovných činností, dôležitosť v organizačnej štruktúre, náklady na pracovné miesto, zodpovednosť a samozrejme aj hodnota na trhu práce. Pohľady na hodnotu pracovného miesta sú rôzne z 3 pohľadov:

- z pohľadu zamestnanca (výška mzdy za vykonanú prácu a nemzdové poplatky);
- z pohľadu zamestnávateľa (množstvo nákladov na zriadenie, udržanie a rozvoj pracovného miesta, cena práce);
- z pohľadu spoločnosti (náklady spojené s prípravou ľudí na povolanie, náklady spojené s tvorbou a rozvojom pracovných miest, náklady spojené s liečbou a starostlivosťou hlavne pri rizikových povolaniach) (Vetráková, 2011; Piteková, 2023).

Hodnotenie pracovného výkonu (formálne alebo neformálne) sa zvyčajne realizuje individuálne, cieľom je zistiť, ako sa správa zamestnanec, ako plní podnikové ciele a ako sa zlepšuje. Zároveň podkladom pre pohyblivú časť mzdy. Zaoberá sa:

- zisťovaním výsledkov vykonávania práce zamestnancom;
- oznamovaním výsledkov zisťovania jednotlivým zamestnancom a prerokovanie týchto výsledkov s nimi;
- hľadaním ciest k zlepšeniu pracovného výkonu a realizáciou opatrení, ktoré tomu majú napomôcť.

Pri hodnotení zamestnancov vychádzame z modelu a otázok, ktoré sú na Obrázku 9.



Obrázok 9 Proces hodnotenia zamestnancov
Zdroj: Vetráková, 2011; Bučková, Ubrežiová, 2022.

5. Motivácia, starostlivosť o zamestnancov a kvalita pracovného života

Seková (2013, s. 109) definuje **motiváciu** ako „interaktívny proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky (motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú alebo pohýňajú ho do činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ“. Teórie motivácie sú zdrojom vedomostí o charakteristikách vystupovania a premýšľania ľudí. Prostredníctvom nich môžeme predikovať, ako sa budú ľudia v rozličných podmienkach správať za účinku motivačných podnetov a ako bez nich. Môžeme ich rozdeliť do dvoch kategórií: **teórie potrieb a teórie motivačného procesu**. Teórie potrieb majú konektivitu s ľudskými potrebami a ich napĺňaním. Zaraďujeme medzi ne napr. Maslowovu teóriu potrieb, Alderferovu ERG teóriu, Herzbergovu dvojfaktorovú teóriu a McClellandovu teóriu potreby úspechu. Teórie motivačného procesu súvisia s procesmi motivujúcimi ľudí, čiže ako sa motivácia podnecuje, koriguje, dodržiava a čím zaniká. Zarádzujeme medzi ne napr. teóriu ekvity, teóriu očakávania, teóriu posilnenia, teóriu X a Y, teóriu Z. (Droppa, 2010; Škodová, Vrábliková, 2023).

Dvořáková et al. (2012), Bučková (2021) a Škodová a Vrábliková (2023) poukazujú, že motivácia zamestnancov vytvára spokojnosť aj na strane zamestnanca aj na strane zamestnávateľa. Z pohľadu zamestnávateľa správne motivovaný zamestnanec sa usiluje podávať v práci čo najlepšie výkony, vydržať v práci a byť pozitívny. Z pohľadu zamestnanca je motiváciou to, ak je primerane ocenený odmenou v akejkoľvek podobe, ktorá mu spôsobuje úžitok, a teda vidí zmysel, prečo podávať vyšší výkon. Medzi najzákladnejšie črty motivovaného zamestnanca patrí: lojalita k firme, v ktorej pracuje, iniciatívnosť a energia, vyhľadávanie príležitostí na vylepšenie svojich vedomostí a zručností, stanovenie pracovných cieľov, ku ktorým je možné sa dopracovať, iniciatívny prístup pri riešení problémov, iniciatívny prístup pri zmenách v organizácii a ocenenie uznania svojej práce.

Starostlivosť o zamestnancov môže byť povinná (Zákonník práce a iné nariadenia nadpodnikovej úrovne – čas práce a čas odpočinku, pracovné prostredie, BOZP), zmluvná (kolektívna zmluva – určenie pracovných podmienok a vzťahu medzi zamestnancom a zamestnávateľom) a dobrovoľná (poskytovaná nad rámec zákona, môže byť aj nástrojom personálneho marketingu, plošné benefity vs. systém cafeteria) (Droppa, 2010; Vetráková, 2011). So starostlivosťou o zamestnancov súvisí aj **kvalita pracovného života** (QWL = Quality of working life). Je strednou súčasťou interdisciplinárneho konceptu kvality života, ktorý pozostáva z 3 úrovní:

- *individuálna/personálna úroveň* – skúmanie kvality života z hľadiska individuálneho well-beingu, determinantov zdravia (strava, pohyb, stres, prevencia), copingu (resp. zvládania stresu), naplnenia osobných cieľov a pod., na zisťovanie úrovne slúžia rôzne dotazníky napr. WHO HRQoL (Health related Quality of Life);
- *mezo/mikroúroveň* – skúmanie kvality života v malej sociálnej skupine (napr. kvalita pracovného života v podniku, starostlivosť o zdravie zamestnancov – tzv. Vitality Management, eliminácia socio-patologických javov na pracovisku ako mobbing, bossing, staffing, motivačné nástroje, ako vytvoriť zdravý dizajn pracoviska);
- *makroúroveň* – skúmanie kvality života veľkých spoločenských celkov (krajín a regiónov), typickými ukazovateľmi sú napr. HDI (Human Development Index, Index ľudského rozvoja) alebo NEW (Net Economic Welfare, Čistý ekonomický blahobyť) (Bergsma, Engel, 1988; Kratz, 2005; Dolbáč, Seilerová, 2018; Kohll, 2019; Hošek, 2022; Vrábliková, 2024).

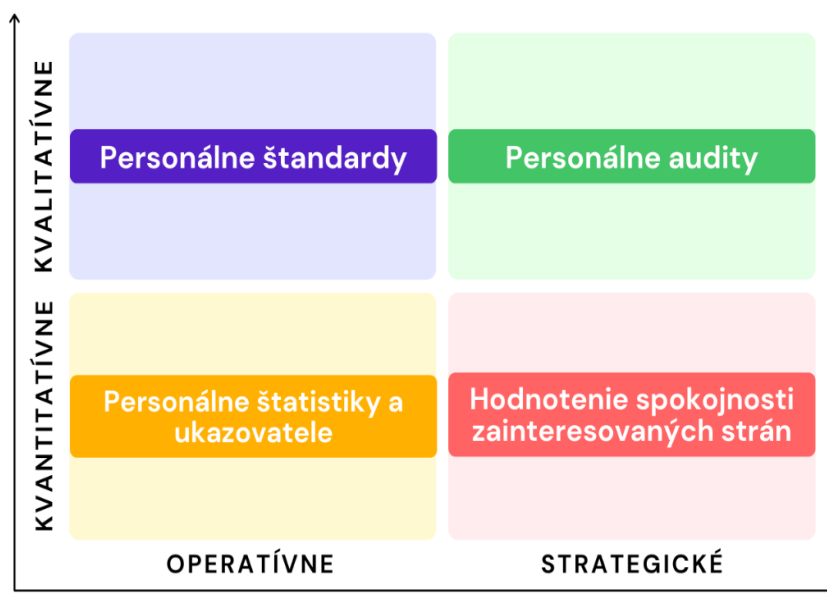
- **Úlohy:** Aké zamestnanecké benefity a aké spôsoby finančnej a nefinančnej motivácie poznáte? Je pre Vás dôležitejšia vnútorná alebo vonkajšia motivácia? Aké spôsoby boja proti nežiaducim formám správania (mobbing, bossing, staffing) a proti fluktuácii poznáte?

6. Personálny kontroľing a audit

Poslednou skupinou personálnych činností je personálny kontroľing a audit. Ide o priame spojenie so sústavou plánov, prípadne s personálnym plánom. Stratégia organizácie nám hovorí, kto sme, pre koho existujeme, kam sa chceme dostať, ako to dosiahnuť. Personálna stratégia poukazuje na význam personálnej práce v organizácii, množstvo a štruktúru zamestnancov, situácia na trhu práce, procesné riadenie personálnej práce, role personálnych manažérov a líniových manažérov a iné. V rámci tvorby personálneho (ale aj podnikateľského) plánu si potrebujeme ujasniť, *akým spôsobom, ako často a ktoré personálne činnosti budeme kontroľovať/auditovať a či to budeme vykonávať vo vlastnej réžii alebo vo forme outsourcingu.*

Aký je teda základný rozdiel medzi personálnym kontroľingom a auditom? Kontroľing znamená viac ako iba kontrolu. Kontrola je orientovaná viac na minulosť, kontroľing je orientovaný do budúcnosti s prepojením na ekonomicko – finančné okolie podniku a pomáha predvídať budúce rizikové miesta existencie podniku. Kontroľing sa vo svojom úvode zameriaval iba na kontrolu dodržiavania vnútropodnikových noriem, smerníc, predpisov. Neskôr sa jeho úloha rozšírila o sledovanie hospodárnosti a jej analýzu a v ďalšom vývojovom stupni sa zameriaval na systémy plánovania, kontroly, regulácie podnikových aktivít (Bogyová, Grofčíková, Lapková, 2011). Kontroľing môžeme definovať ako moderný nástroj riadenia firmy. V stručnosti ho možno znázorniť modelom: *Cieľ – Plán – Skutočnosť – Odchýlka – Riešenie* (Gallo, P., Molčák, Gallo, J., 2020). Kontroľing, ktorý je najčastejšie uplatňovaný v oblasti podnikových financií, prenikol aj do manažmentu ľudských zdrojov.

Podľa Strenitzerovej (2007, s. 33) je **personálny controlling** „systém plánovania, kontroly a starostlivosti o informačné toky, ktorého cieľom je neustále prispôbovanie sa meniacim podmienkam. Ide teda o priebežné sledovanie a identifikáciu odchýlok od stanovených cieľov a vytváranie návrhov opatrení na znižovanie ich výskytu. Pomocou personálneho controllingu sa analyzujú ekonomické ako aj sociálne dôsledky opatrení, ktoré v prvom rade ovplyvňujú výkon a motiváciu jednotlivých zamestnancov spoločnosti a následne celej organizácie.“ V porovnaní s kontroľingom sú **personálne audity** kvalitatívneho charakteru. Súčasný pohľad na jednotlivé nástroje personálneho controllingu zo strategického/operatívneho a kvalitatívneho/kvantitatívneho hľadiska sa nachádza na Obrázku 10. Oblasti zamerania personálnych auditov sú v Tabuľke 11.



Obrázok 10 Nástroje personálneho controllingu

Zdroj: Strenitzerová, 2007; Vetráková, 2011; Szarková et al., 2015, upravené autorkou.

Tabuľka 8 Zameranie personálnych auditov

Objekt auditu	Funkčná oblasť auditu	Zameranie auditu na:
človek	audit ľudských zdrojov (personálny a manažérsky)	posúdenie vhodnosti obsadenia organizačnej štruktúry zamestnancami
	audit ľudského potenciálu	identifikácia predpokladov zamestnancov na realizáciu cieľov
	audit ľudského kapitálu	porovnanie súčasných vedomostí a schopností zamestnancov s budúcimi cieľmi.
činnosť, proces, výstup	audit personálnej činnosti	zistenie dodržiavania zásad a postupov v jednotlivých personálnych činnostiach, zistenie, či sú správne dodržané metódy
	audit personálnej politiky	porovnanie vyhlásenej politiky a praxe
	audit systému personálnej práce	hodnotenie kvalitatívnej úrovne personálnej práce so súčasnými modelmi
	audit personálneho útvaru	hodnotenie prínosu útvaru k naplneniu cieľov organizácie
	audit personálnej stratégie	hodnotenie strategických cieľov a postupov s ohľadom na zdroje a možnosti
	audit BOZP	identifikácia a kvantifikácia rizík a nebezpečenstiev

Zdroj: Strenitzerová, 2007; Vetráková, 2011; Szarková et al., 2015, upravené autorkou.

1.2.3 Plán nákupu materiálu a zásobovania

Plán nákupu materiálu a zásobovania je integrálnou súčasťou celkového firemného plánu a vychádza zo zásobovacej stratégie podniku. Niektorí autori považujú plánovanie nákupu materiálu a zásobovania za súčasť plánovania výroby, iní ho prezentujú ako samostatný funkčný (vecný) plán podniku. Filozofia tvorby tohto plánu je v jednom i druhom prípade rovnaká. Plán nákupu materiálu a zásobovania možno členiť podľa dĺžky plánovacieho obdobia (dlhodobé a krátkodobé plány zásobovacieho hospodárstva) a podľa jednotlivých (čiastkových) činností v podniku. Postup plánovania je zložený z čiastkových plánov, a to z *plánu materiálových potrieb, plánu obstarania, plánu prepravy a plánu skladovania*.

1. Plán materiálových potrieb

Obsahom plánovania materiálových potrieb je na základe informácií z marketingového plánu a rozhodnutia o výrobnom programe podniku určiť druh a množstvo požadovaných materiálových vstupov v určitom čase. Východiskom je kategorizácia používaných materiálov (surovín) a ich normovanie pre potreby zabezpečenia výrobného procesu. Najčastejšie využívame kategorizácie ABC a XYZ.

Kategorizácia ABC vychádza z poznania, že detailné plánovanie materiálových potrieb je nielen veľmi prácne, ale aj nákladné. Nie všetky materiálové vstupy sú pre podnik rovnako dôležité, relatívne malá časť celkového počtu nakupovaných materiálov reprezentuje podstatný objemový (hodnotový) podiel nakupovaných materiálových vstupov. Metóda ABC uplatňuje

selektívny prístup k jednotlivým skupinám materiálov. Materiálové vstupy podľa ich relatívneho podielu na celkovej hodnote nakupovaných materiálov do troch skupín A, B a C (podľa potreby sa môže vytvoriť aj viac skupín). Pri zostavovaní individuálnych čiastkových plánov nákupu sa potom venuje najväčšia pozornosť skupine A, ktorá reprezentuje najvyšší hodnotový podiel na nakupovaných materiálových vstupoch (cca 70 % podiel na tržbách). V skupine C, ktorá má relatívne malý hodnotový podiel (cca 5 – 10 % na tržbách) sa oproti tomu upúšťa od presného plánovania nákupu.

Kategorizácia XYZ je založená na diferenciacii materiálových skupín podľa rozdielneho časového priebehu ich spotreby. Materiálové druhy zaradené do skupiny X sú charakterizované rovnomerným priebehom spotreby a presnosť predpovede časového priebehu ich spotreby je vysoká. Materiály v skupine Y vykazujú sezónne výkyvy v spotrebe (resp. trendový priebeh spotreby), ktoré je možné odhadnúť s pomerne veľkou presnosťou. Materiály v skupine Z sa vyznačujú viac-menej náhodným časovým priebehom spotreby, ktorý prakticky nemožno predvídať. Materiály zaradené do skupiny Z sa nakupujú iba v konkrétnom prípade ich potreby, t.j. nenakupujú sa do zásoby. Materiály v skupine Y sa nakupujú väčšinou do zásoby. Pri materiáloch zaradených do skupiny X možno uvažovať o synchronnom plánovaní nákupu, resp. o bezskladovom obstarávaní (prísun materiálu priamo do výroby, JIT) (Synek et al., 2000; Russel, Taylor, 2009; Errasti et al., 2010; Lesáková et al., 2013).

Súčasťou plánovania materiálových potrieb je aj **normovanie spotreby**. Ide o presné plánovanie potrieb jednotlivých materiálových vstupov predpokladá objektívne normy spotreby materiálu. Norma spotreby materiálu je pri daných technicko-organizačných podmienkach výroby maximálne prípustné množstvo spotreby materiálu na výrobu jednotky produkcie stanovenej kvality (miera výrobnej spotreby materiálu). **Metódy normovania spotreby** sú nasledovné:

- *prepočtovo-analytická metóda* vychádza z technickej a technologickej dokumentácie výroby. Určeniu normy spotreby materiálu predchádza analýza skutočných výrobných, konštrukčných, technologických a organizačných podmienok v podniku, ako aj porovnanie s inými výrobcami (konkurenciou) na domácom a zahraničnom trhu;
- *skúšobno-experimentálna metóda* sa môže realizovať v dvoch modifikáciách: ako skúšobno-laboratórna alebo skúšobno-prevádzková metóda. Norma spotreby je výsledkom meraní viacerých pokusov v laboratórnych alebo v bežných prevádzkových podmienkach;
- *štatistická metóda* vychádza z určenia normy spotreby materiálu na základe priemernej spotreby (štatistického priemeru) za uplynulé obdobie. Nebezpečenstvom pri použití tejto metódy je prenesenie všetkých nedostatkov z minulosti do budúcnosti (do budúcej spotreby), preto sa má používať iba výnimočne.

Základný materiál vchádza do podstaty hotového výrobku, sa určuje norma spotreby materiálu na jednotku výrobku. Každá individuálna norma spotreby materiálu je svojou štruktúrou rôznorodá, t.j. skladá sa z rôznych častí. Vo všeobecnosti sa štruktúra normy spotreby člení na užitočný (čistý) podiel (objem) materiálu, ktorý je obsahom hotového výrobku, a na odpad. Odpad sa rozdeľuje na technologický odpad (jeho výšku predurčuje projektovaný technologický proces) a na ostatný (iný) odpad, resp. straty. Do normy spotreby materiálu na jednotku produkcie nemožno zahrnúť odpad, ktorý vznikne nedodržaním stanoveného technologického procesu či režimu práce, prekročením prípustnej miery nepodarkovosti a pod.

Pri normovaní **pomocného materiálu** vzniká problém určenia jednotky, na ktorú sa bude spotreba vyčísl'ovať (nie vždy existuje priama súvislosť spotreby pomocného materiálu s jednotkou základnej produkcie). Merná jednotka spotreby pomocného materiálu sa určuje podľa konkrétnych podmienok napríklad takto:

- pri pomocnom materiáli, ktorý sa pridáva k základnému materiálu, ale netvorí základ hotového výrobku (farby, laky a pod.), možno určiť za mernú jednotku hotový výrobok;
- pri pomocnom materiáli používanom pri obsluhu zariadenia (mazacie oleje a pod.) môže byť mernou jednotkou spotreby jednotka tohto zariadenia (napr. jeden sústruh), resp. jednotka práce tohto zariadenia (napr. 100 normohodín);
- pri pomocnom materiáli, ktorý používa pracovná sila (špeciálny odev, obuv a pod.), mernou jednotkou spotreby môže byť jeden robotník, určitý počet pracovných dní, resp. hodín a pod.

Výčíslenie spotreby materiálu

Výber metód závisí v každom jednotlivom prípade od charakteru výroby, špecifik potrebného materiálu a od dostatočného množstva údajov na použitie. Medzi najviac používané metódy patrí:

- *výrobová metóda* – určuje sa prenasobením normy spotreby daného materiálu na výrobok plánovaným množstvom výrobkov (podľa programu výroby). Ak sa materiál používa na výrobu niekoľkých výrobkov, celková potreba materiálu sa určí ako súčet potrieb materiálu za jednotlivé výrobky;

$$Pm = \sum_{v=1}^n Nv \times Qv$$

Pm je celková potreba materiálu,

Nv – norma spotreby materiálu na jednotlivé výrobky,

Qv – plánovaná výroba daného výrobku v príslušnom období,

n – množstvo výrobkov (druhov), na ktorých výrobu sa používa daný materiál.

- *metóda typových reprezentantov* sa používa na plánovanie potreby materiálu pri výrobe širšieho sortimentu výrobkov. Z plánovaného sortimentu výrobkov (navzájom podobných) sa vyberie jeden typový reprezentant. Potreba materiálu (*Pm*) sa potom vypočíta prenasobením normy spotreby typového reprezentanta (*Ntyp*) plánovanou výrobou všetkých výrobkov danej skupiny (*Qcelk*);
- norma spotreby typového reprezentanta sa určí ako vážený aritmetický priemer noriem spotreby jednotlivých výrobkov, ktoré patria do danej skupiny (*Nv*), a špecifického podielu týchto výrobkov na celkovom objeme výroby (*Kv*);

$$N_{typ} = \frac{\sum_{v=1}^n Nv \times Kv}{\sum_{v=1}^n Kv}$$

$$Pm = N_{typ} \times Q_{celk}$$

- *metóda analógie* sa používa v prípade, keď sa plánuje výroba výrobkov, na ktoré nie sú vypracované normy spotreby materiálu, podstata metódy spočíva v tom, že tieto výrobky sa porovnávajú s inými, konštrukčne aj technologicky podobnými výrobkami, na ktoré existujú normy spotreby materiálu, pri použití uvedenej metódy je nevyhnutné zohľadniť odlišné vlastnosti nového výrobku a zaviesť opravné koeficienty

$$Pm = Nan \times Q \times k$$

Nan – norma spotreby základného (analogického) výrobku,

Q – plán výroby analogických (nových) výrobkov, na ktoré sa určuje potreba materiálu,

k – koeficient zohľadňujúci špecifiká spotreby materiálu pri danom výrobku v porovnaní s analogickým, základným výrobkom. (Orientačne ho možno určiť ako pomer hmotnosti analogického výrobku k hmotnosti základného výrobku.) (Synek et al., 2000; Lesáková et al., 2013; Majdúchová et al, 2018).

2. Plán obstarania

Plán obstarania materiálu určuje postup realizácie nákupu materiálu podľa druhu, množstva a času, a to so zreteľom na optimalizáciu nákladov obstarania. Je to vlastne premena plánu potrieb materiálu v objeme a čase na dodávky materiálu v objeme a čase. Do plánu obstarania (nákupu) materiálu patrí aj otázka **výberu vhodných dodávateľov a dohodnutie podmienok dodávok**. Plán obstarávania materiálu určuje, v akých **časových intervaloch** treba zabezpečiť konkrétne množstvo vstupného materiálu danej kvality. Pri určovaní počtu dodávok je nevyhnutné rešpektovať hranicu minima danú dĺžkou obstarávacieho intervalu. Určenie časových okamihov dodávok, resp. časových úsekov medzi jednotlivými dodávkami, sa nazýva obstarávací rytmus. Rozhodovanie o obstarávaní materiálu je ovplyvnené druhovou štruktúrou materiálových potrieb a dĺžkou obstarávacieho cyklu. Zohľadňujú sa aj ďalšie faktory, ako napr. vlastnosti nakupovaných materiálov, ich skladovateľnosť, charakteristika obstarávacích trhov (bonita dodávateľov, pohotovosť dodávok) a pod.

Medzi **základné spôsoby obstarania materiálu** patrí:

- *obstarávanie v prípade potreby* (obstaranie materiálu sa realizuje v okramihu vzniku potreby; hovoríme o náhodnom obstarávaní), ide zvyčajne o materiál typu Z;
- *obstarávanie na sklad* (materiál sa nakupuje do skladu; skladovanie plní synchronizačnú funkciu v procese zásobovania a výroby. Ide o najrozšírenejší spôsob obstarávania materiálu), ide zvyčajne o materiál typu Y;
- *synchronne obstarávanie* (nakupované materiály sa neskladujú, ale sa odovzdávajú priamo do výroby; nazýva sa aj bezskladové alebo výrobné obstarávanie materiálu, podstata systému JIT), ide zvyčajne o materiál typu X (Sedliak, Šulgan, 2010; Majdúchová et al., 2018).

Paretova analýza je základnou analýzou, ktorá býva často využívaná v logistike, riadení kvality či v obchode spoločností. Vychádza z myšlienky relatívneho rozdelenia dodávateľov v pomere 20:80, čo v obecnej rovine znamená, že 80 % efektov vznikajúcich v spoločnosti je ovplyvnených (resp. ovplyvniteľných) dodávateľmi, ktorí z celkového počtu všetkých dodávateľov predstavujú len cca. 20 %. Preto je súčasťou plánu obstarania aj hodnotenie dodávateľov. Základnými dodacími podmienkami, ktoré nakupujúci podnik posudzuje, sú predovšetkým cena, množstvo a kvalita obstarávaného materiálu. Samozrejme, do úvahy sa berú aj ďalšie podmienky, ktoré najlepšie vyhovujú zvolenému spôsobu obstarávania. Sú to najmä:

- podmienky týkajúce sa *spôsobu platby* za dodávku materiálu (jednotliví dodávatelia môžu mať rozdielne požiadavky na úhradu dodávky – okamžitá platba, dodávateľský úver, platba akreditívom atď.);
- podmienky súvisiace s *úhradou dodacích nákladov* (zvážiť, či dodacie náklady sú celé účtované na ťarchu nakupujúceho podniku, alebo časť z nich hradí dodávateľ);
- podmienky týkajúce sa *zosúladenia objemových a časových požiadaviek odberateľa s možnosťami dodávateľa* (tým sa prakticky ovplyvňuje výška nákladov na skladovanie na jednej aj na druhej strane);
- podmienky súvisiace so *zvyšovaním flexibility* dodávateľského reťazca.

Na základe odlišností medzi B2B a B2C trhom a Porterovho modelu 5 síl môžeme povedať, že trhovú pozíciu dodávateľov závisí v podstatnej miere od ich počtu. Rôzny počet potenciálnych dodávateľov a odberateľov vedie k rôznym formám trhu. Ak existuje na trhu iba jediný dodávateľ, hovoríme o monopole ponuky. Ak je na trhu taký počet dodávateľov, že zmena v odbytovej politike jedného pôsobí na zmenu politiky ostatných (mení ich odbytovú situáciu), ide o oligopol ponuky. Ak je na trhu taký počet dodávateľov, že zmena v odbytovej

politike jedného sa prakticky neprejaví v zmene odbytovej situácie ostatných, ide o polypol ponuky. Podobne môžeme charakterizovať aj situáciu na strane dopytu, t.j. pri podnikoch – obstarávateľoch (Šlapota et al., 2005; Malá, 2011; Veselovská, 2019).

3. Plán prepravy

Plán prepravy rieši problém optimálneho výberu *dopravných prostriedkov* a samotné *plánovanie dopravných ciest*. Spôsob prepravy materiálu sa volí so zreteľom na hospodárnosť prepravy (minimalizácia nákladov spojených s prepravou). Závisí však aj od špecifických vlastností prepravovaných materiálov. Na prepravu sa viaže *príjem (preberanie) materiálu*. Aj keď to nie je činnosť priamo spojená s prepravou, tvorí určité prepojenie procesu prepravy a skladovania. Každý príjemca materiálu (odberateľ) by mal realizovať jeho dôkladnú kvantitatívnu a kvalitatívnu kontrolu. Jej cieľom je zistiť, či dodávateľ a prepravcovia splnili dohodnuté podmienky (Lesáková et al., 2013; Rosová, Daňková, 2017).

4. Plán skladovania

Úlohou plánu skladovania je tvorba skladovacieho systému podniku, ktorý je determinovaný technickým a personálnym vybavením skladovacích kapacít. **Skladové hospodárstvo** má svoje špecifiká a tvorí relatívne samostatnú oblasť podnikových činností. Týka sa to nielen zásobovacích skladov, ale aj celého komplexu výrobných a odbytových skladov. Funkciou skladov je zabezpečiť synchronizáciu transformačného procesu v podniku od vstupu materiálu do výroby až po predaj hotových výrobkov. Poznáme nasledovné **typy skladov**:

- *zásobovacie sklady* – realizujú príjem materiálu, zabezpečujú jeho uskladnenie, výdaj, ochranu kvality i množstva, manipulácia s materiálmi má byť čo najracionálnejšia, pretože vplýva na celkové náklady výrobných činností podniku;
- *sklady vo výrobe* – umožňujú včasný prísun materiálov, resp. ich úpravu, kompletizáciu alebo inú formu prípravy pre jednotlivé útvary (dielne, prevádzky) a pracoviská, viaceré sklady plnia funkciu synchronizácie jednotlivých výrobných operácií, a preto sa často nazývajú medzioperačné sklady;
- *odbytové sklady* – sú skladmi hotových výrobkov určených na predaj, ich funkciou je sústreďovanie, triedenie, kompletizácia a balenie výrobkov (Synek et al., 2000; Rosová, Daňková, 2017; Majdúchová et al., 2018).

Riadenie výrobných zásob predstavuje súbor činností, ktorých cieľom je udržiavať výrobné zásoby na takej výške, ktorá umožní plynulý priebeh výrobného procesu pri najnižšej viazanosti finančných prostriedkov. Riadenie výrobných zásob môže byť globálne (súhrnné) alebo druhové (podľa jednotlivých druhov zásob). Globálne riadenie výrobných zásob však nie je možné bez podrobnejšieho členenia na skupiny (druhy) materiálu a ich diferencovaného riadenia. Z jednoduchších systémov riadenia zásob sú známe dva systémy:

- *systém MINI-MAXI* je založený na určení minimálnej a maximálnej výšky zásob ako limitov so signalizačnou funkciou (ide o dvojhladinový systém);
- *metóda ABC* vychádza z predpokladu, že v praxi je veľmi prácne a aj neúčelné riadiť rovnako podrobne výšku zásob všetkých druhov skladovaného materiálu; vhodnejšie je uplatniť diferencovaný prístup, ktorého podstatou je kategorizácia zásob materiálu do skupín (ABC, resp. viac) (Rosová, Daňková, 2017; Majdúchová et al., 2018).

MRP je skratkou pre **Materiál Requirements Planning**, čo môžeme voľne preložiť ako plánovanie potrieb materiálu, je počítačový systém plánovania výroby a zásob. Russell a Taylor (2009) popísali cieľ MRP ako včasné zaistenie potrebného množstva materiálu. Zároveň však

treba zdôrazniť optimalizáciu objednávok s cieľom zníženia nákladov na držanie materiálu na sklade. Pokrok v informačných technológiách priniesol rozvoj tohto systému a bol vyvinutý tzv. MRP II, ktorý pôvodné plánovanie potrieb materiálu rozšíril o ďalšie podnikové funkcie (Mabert, 2007).

Medzi **zložitejšie systémy riadenia zásob**, ktoré využívajú výpočtovú techniku, patria:

- *Metóda IMPACT* (Inventory Management Program and Control Techniques): predstavuje komplexný program riadenia výrobných zásob a člení sa na štyri základné kroky: predvídanie spotreby, určenie objednávaného množstva, určenie poistnej zásoby a určenie bodu objednávky;
- *Metóda MINCOS* (Modular Inventory Control System): skladá sa z dvoch programov – prvý program zabezpečuje evidenciu zásob na sklade, evidenciu objednávok, spracovanie skladových pohybov, kontrolu výdaja zásob a obratovú súpisu; druhý program umožňuje výpočet výšky objednávok, spracovanie návrhov na nové objednávky, kontrolu doterajších objednávok, kontrolu plánovanej spotreby, návrhy na upomienky a zmeny dodacích lehôt, storná objednávok a tlač dispozičného súpisu zásob (Pandya, Thakkar, 2016).

Medzi základné **druhy zásob** patrí:

- *poistná zásoba* – slúži na vyrovnávanie odchýlok vo veľkosti dodávky, dodávkovom cykle alebo v spotrebe materiálu; má zaručiť nerušený priebeh výroby, závisí od schopnosti podniku niesť riziko pri vyčerpaní zásoby a vzniku strát pri prerušení výroby;
- *technická (technologická) zásoba* – vytvára sa pri takej výrobe, kde je nevyhnutná predvýrobná úprava materiálu (sušenie, zrnienie, triedenie), norma je daná technickými parametrami;
- *maximálna zásoba* – predstavuje najvyšší stav zásoby, ktorý je dosiahnutý v okamžiku dodávky. Jej norma je daná súčtom poistnej, technologickej a bežnej zásoby, prekročenie normy vedie k vzniku nadnormatívnych zásob a k potrebe vynakladania dodatočného kapitálu;
- *minimálna zásoba* – je kontrolná hladina zásoby, ktorá signalizuje možnosť narušenia výrobného procesu, v praxi je totožná s poistnou zásobou (Majdúchová et al., 2018; Ivanková et al., 2019).

Stanovenie optimálnej dodávky

Základným kritériom určenia optimálnej výšky dodávky je *minimalizácia celkových nákladov na obstaranie a udržiavanie zásob*, pričom sa rešpektuje požiadavka na plné krytie predvídaných odchýlok i určitá miera rizika. Známym deterministickým modelom zásob, ktorý predpokladá, že budúca spotreba materiálu a jej priebeh sú známe a že rozhodujú nákladové vplyvy, je **Harrisov – Wilsonov vzorec** na výpočet optimálnej veľkosti dodávky (Majdúchová et al., 2018).

$$D_{opt} = \sqrt{\frac{2 \times N_{di} \times N_{pi}}{N_{si}}}$$

N_{di} = náklady na zabezpečenie dodávky i -teho materiálu,

N_{pi} = predpokladaný celkový nákup v naturálnych jednotkách,

N_{si} = náklady na skladovanie i -teho materiálu.

- **Príklad:** Spoločnosť XY vyrába automatické práčky a vo svojom programe má 6 typov s nasledovnými normami pre spotrebu plechu a káblov.

Tabuľka 9 Normy spotreby plechu a káblov

Typ	Výroba v ks	NS plechu v m ² /ks	NS káblov v m/ks
1	120 000	1,7	12,4
2	60 000	1,72	12
3	160 000	1,6	14,8
4	100 000	1,75	14,8
5	50 000	1,55	13,5
6	80 000	1,8	12,2

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

Obstaranie: 1 m² plechu stojí 2 € a 1 m káblov stojí 1,2 €.

Preprava: 1 m² plechu stojí 3 € a 1 m káblov stojí 0,8 €.

Skladovanie: 1 m² plechu stojí 1,5 € a 1 m káblov stojí 0,5 €.

1 m² plechu váži 1,1 kg a 1000 m káblov váži 250 kg.

Vzorový výpočet pre plech:

1. Potrebná veľkosť objednávky

$$Pm = \sum_1^n Nv \times Qv = 120\,000 \times 1,7 + 60\,000 \times 1,72 + 160\,000 \times 1,6 + 100\,000 \times 1,75 + 50\,000 \times 1,55 + 80\,000 \times 1,8 = \mathbf{959\,700\,m^2}$$

2. Optimálna výška objednávky

$$Dopt = \sqrt{\frac{2 \times Ndi \times Npi}{Nsi}} = \sqrt{\frac{2 \times 3 \times 959\,700}{1,50}} = \mathbf{1959\,m^2}$$

Aby sme minimalizovali náklady, musíme objednať 1959 m² plechu a rešpektovať možnosti dodania a dopravného prostriedku.

3. Optimálny počet objednávok

$$Nopt = \frac{Q}{Dopt} = \frac{959\,700}{1959} = 490 \text{ krát}$$

4. Frekvenciu objednávky (za rok)

$$fopt = \frac{365}{Nopt} = \frac{365}{490} = \mathbf{0,75}$$

Objednávku by sme mali zadávať do systému častejšie než raz za deň. Do čitateľa môžeme dať buď 365 alebo počet pracovných dní v roku.

5. Minimálne náklady

$$Nmin. = \sqrt{2 \times Q \times Npi \times Ns} = \sqrt{2 \times 959\,700 \times 3 \times 1,50} = \mathbf{2939\,€}$$

- **Príklad:** Vypočítajte dané úlohy aj pre druhý materiál, ktorým sú káble.

Tradičnou metódou riadenia materiálového toku v podniku je **PUSH metóda**, ktorej cieľom je riadenie „zhora“, výroba výrobkov je riadená pevným plánom a prevláda centralizácia. Tu zaraďujeme napr. už spomínané systémy MRP I. a MRP II. Novou flexibilnou metódou riadenia materiálového toku je PULL metóda, pri ktorej o pohybe materiálu rozhoduje zákazník. Medzi nové metódy skladovania materiálu zaraďujeme systémy Kanban a JIT.

Novou flexibilnou metódou riadenia materiálového toku **Kanban** je metóda riadenia toku materiálu a informácií s cieľom uspokojiť zákazníka dodaním správneho produktu v správnom čase, v požadovanom množstve a v požadovanej kvalite. Kanban je základom systému pre „Just in Time“. Kanban vznikol v rámci výrobného programu Toyota (Toyota Production System). Jeho autorom je Taiichi Ohno, priemyselný inžinier Toyoty. Kanban je inšpirovaný systémom supermarketu, kde sú police s tovarom dopĺňane iba v prípade, že tovar sa míňa. Kanban je akronym pre japonský výraz signálny štítok.

Hlavné ciele systému **JIT (Just in time)** sú: odstránenie nepotrebných skladových zásob (cieľom je mať nulové zásoby), redukcia zásob v medziskladoch a dielenských medzioperačných zásobníkoch na najnižšiu možnú úroveň, zníženie hodnoty obežného majetku, skrátenie časového intervalu na realizáciu zákazky, pružnejšia reakcia dodávateľa na požiadavky zákazníka. Najnovšie trendy sa snažia o vytvorenie systému MRP III., ide o kombináciu zásad JIT so systémom MRP II., pričom výroba je plánovaná pomocou MRP II., ale nemôže byť spustená bez „Kanban karty“, resp. oprávnenia na výrobu na základe potrieb zákazníkov (Synek et al., 2000; Malá, 2011; Rosová, Daňková, 2017; Veselovská, 2019)

1.2.4 Výrobný plán

Ďalším funkčným plánom, ktorý nadväzuje na plán nákupu materiálu a zásobovania je výrobný plán. Vo výrobe sa transformujú finančné, inovačné, marketingové a iné aktivity na produkty, ktoré kapitalizujú na trhu. Medzi **špecifiká výrobného plánu** patrí:

- interakcia s podnikateľským plánom a funkčnými plánmi (plán NMZ, marketingový, personálny, inovačný, investičný, finančný,...),
- v nadväznosti na tieto plány plní rôzne funkcie (inovačná, ekonomická, integračná, personálna, kvantitatívna, kvalitatívna, ekologická),
- možná modifikácia aj pre nehmotné produkty (služby),
- využíva Push vs. Pull systém podobne ako pri pláne NMZ podľa toho, či je výroba riadená viac manažmentom alebo potrebami zákazníkov,
- môžeme k nemu pristupovať 2 spôsobmi (Tradičný vs. moderný prístup – Tabuľka 10).

Tabuľka 10 Tradičný vs. moderný prístup k výrobnému plánu

Tradičný prístup	Moderný prístup
• Hromadná alebo veľkosériová výroba • Veľké dávky s nízkou frekvenciou • Dielenské pracoviská ako hlavné centrum výroby • Centralizované plánovanie • Postupné spracovanie • Nízka zainteresovanosť zamestnancov • Slabá koordinácia a synchronizácia s dodávateľmi	• Malosériová výroba s perspektívou prechodu k individualizovanej zákazkovej (kusovej) výrobe. • Presuny malých dávok s veľkou frekvenciou • Centrá výroby podľa charakteru produkcie • Decentralizované plánovanie • Súbežné spracovanie, koordinácia a synchronizácia činností

• Nízka kvalita produkcie, vysoké percento nepodarkov, značný rozsah opráv • Automatizácia výroby založená na izolovanosti výrobných systémov • Dlhé priebežné časy • Prevláda PUSH systém	• Vysoký stupeň zapojenia zamestnancov • Vysoká kvalita, nízka nepodarkovosť • Integrované systémy, automatizácia • Krátke priebežné časy • Prevláda PULL systém
---	--

Zdroj: Lukčová et al., 2010; Lesáková et al., 2013; Kováč, Trebuňa, 2015; Dupal' et al., 2019.

Cieľom plánu výroby je určenie objemu požadovaných výrobkov, resp. služieb. V prípade komplexného ponímania firemného plánovania zahrnujeme túto činnosť do marketingového plánu. Medzi ďalšie ciele patrí **produktivita** (princíp maxima), napr. maximálne využitie výrobných kapacít a **hospodárnosť** (princíp minima), napr. skracovanie doby spracovania, skracovanie výrobného cyklu, minimalizácia zásob a prestojov. Výrobný plán má 4 nasledovné kroky:

1. *Agregované plánovanie výroby.*
2. *Dezagregácia a operatívne plánovanie výroby.*
3. *Plánovanie a bilancovanie výrobných kapacít.*
4. *Implementácia plánov, kontrola a riešenie odchýlok* (Lukčová et al., 2010; Lesáková et al., 2013; Kádárová et al., 2014)

1. Agregované plánovanie

Cieľom agregovaného (globálneho, celkového) plánovania výroby je zostaviť plán výroby na časový horizont najčastejšie jedného roka, ktorým sa dosiahne vybilancovanie očakávaného dopytu s možnosťami výroby pri kritériu minimalizácie nákladov. V praxi ide o riešenie troch úloh:

- *určenie výrobného programu* na obdobie 2 – 12 mesiacov – druhová (sortimentná) skladba a objem výroby, pričom tempo zmien závisí od odvetvia podnikania;
- *časový rozvrh* výrobného programu na plánované obdobie v závislosti od rôznych interných a externých faktorov (odvetvie, životný cyklus, typológia výroby, sezónnosť, skladové hospodárstvo);
- *určenie potrebných výrobných kapacít* na realizáciu výrobného procesu.

Metódy agregovaného plánovania využívajú tradičný a moderný (exaktný) prístup. Pri aplikácii tradičného prístupu sa plán výroby sa zostavuje v tabuľke, ktorá obsahuje parametre očakávaného predaja, objem výroby v normálnom čase a nadčase, získavanie subdodávok a pohyb zásob. V druhej časti tabuľky sa kalkulujú náklady príslušného rozhodnutia. Tabuľka sa člení podľa plánovacích období, najčastejšie mesiacov. Predpokladmi aplikácie tradičného prístupu sú:

- nemenná výrobná kapacita v priebehu sledovaného obdobia,
- lineárny priebeh nákladov,
- nepočíta sa so zásobami nedokončenej výroby (Kováč, Trebuňa, 2015; Dupal' et al., 2019).

➤ **Príklad – tradičný prístup:** Výrobná kapacita stroja je 350 ks, v priebehu 4 po sebe idúcich období sa nemení, mení sa len predaj (Tabuľka 11). Výrobné náklady sú 60 €/ks. Náklady na skladovanie sú 30 €/ks (*N* na priemerný stav zásob) Náklady na odbyt sú 10 €/ks.

Tabuľka 11 Tradičný prístup agregovaného plánovania (výrobná kapacita a predaj)

	1	2	3	4
VK	350	350	350	350
predaj	250	250	350	450

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024

V Tabuľke 12 sa nachádza vypočítaný počiatočný a konečný stav, pričom konečný stav predchádzajúceho obdobia sa stáva počiatočným stavom ďalšieho obdobia. Ďalej dopočítame priemerný stav zásob, výrobné náklady, náklady na skladovanie a odbytové náklady. Celkové náklady sú súčtom výrobných nákladov, nákladov na skladovanie a odbytových nákladov.

Tabuľka 12 Tradičný prístup agregovaného plánovania (celkové náklady)

	1	2	3	4
Počiatočný stav	0	100	200	200
Konečný stav	100	200	200	100
Priemerný stav zásob (ZS+KS)/2	50	150	200	150
Výrobné náklady VK x 60	21 000	21 000	21 000	21 000
Náklady na skladovanie priem.zás x 30	1500	4500	6000	4500
Odbytové náklady Predaj x 10	2500	2500	3500	4500
Celkové N	25 000	28 000	30 500	30 000

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

Moderný (exaktný) prístup je založený na aplikácii ekonomicko- matematických modelov. Používanie ekonomicko-matematických modelov umožňuje riešiť aj zložité úlohy spojené s hľadaním optimálneho výrobného sortimentu podniku alebo optimálnej kombinácie vstupov. Ich používanie prekračuje hranice agregovaného plánovania a umožňuje aj určitú dezagregáciu plánov. Ide napríklad o využívanie matematických modelov (simplexová metóda lineárneho programovania) a optimalizačných úloh (maximalizácia zisku, minimalizácia nákladov). Tieto úlohy vychádzajú zo základnej mikroekonomickej analýzy výroby, ktoré si na príklade zopakujeme. Izokvanta je kombináciou výrobných faktorov (práca a kapitál, resp. personálne a technologické zabezpečenie výroby), ktorá prinesie podniku rovnaký úžitok a izokosta je nákladová krivka, resp. náklady na tieto výrobné faktory (Marasová et al., 2019; Madzík, 2020; Piteková, 2023).

➤ **Príklad 1** – mikroekonomická analýza výroby – izokvanta a izokosta:

Celkové výrobné náklady (TC) sú 220 €/deň, cena práce (P_L) je 30 €/deň, cena kapitálu (P_K) je 20 €/deň, počet jednotiek kapitálu (K) je 5. Koľko pracovníkov (L) podnik zamestná, aby minimalizoval svoje náklady?

$$TC = P_L \times L + P_K \times K$$

$$220 = 30 \times L + 20 \times 5$$

$$L = 4$$

➤ **Úloha:** Zopakujte si vedomosti z mikroekonómie a znázornite túto situáciu graficky.

➤ **Príklad 2** – mikroekonomická analýza výroby – izokvanta a izokosta:

Počet pracovníkov v podniku je 5 (L), počet strojov je 4 (K), hraničná produktivita práce $MPP_L = 50$, hraničná produktivita kapitálu $MPP_K = 20$, cena práce $P_L = 10$. Aká je cena kapitálu P_K , výška celkových nákladov TC , maximálny počet pracovníkov, ktorých môžeme zamestnať (ak by sme nemali žiaden stroj) a maximálny počet strojov, ktoré môžeme kúpiť (ak by sme nemali žiadnych pracovníkov)?

$$\frac{MPPL}{MPPK} = \frac{PL}{PK}$$

$$\frac{50}{20} = \frac{10}{PK} \quad PK = 4$$

Dosadíme do rovnice celkových nákladov: $TC = P_L \times L + P_K \times K = 10 \times 5 + 4 \times 4 = 66$

Vypočítame maximálny počet pracovníkov: $L_{max} = \frac{TC}{PL} = \frac{66}{10} = 6$

Vypočítame maximálny počet strojov: $K_{max} = \frac{TC}{PK} = \frac{66}{4} = 16$

(maximálne počty pracovníkov a strojov musia byť uvádzané v celých číslach!)

2. Dezagregácia a operatívne plánovanie

Na agregované plánovanie výroby nadväzuje dezagregácia plánovania, ktorá sa uskutočňuje v kratších časových horizontoch (mesiac, týždeň). Takto zostavené plány majú charakter operatívnych plánov odvíjajúcich sa od agregovaného plánu výroby. Podstatou operatívneho plánovania výroby je detailné rozplánovanie vecnej náplne, časového a priestorového priebehu výroby. Plán musí zodpovedať aktualizovanej bilancii kapacít zamestnancov a strojov. Na základe vypracovaného operatívneho plánu výroby sa stanovujú výrobné dávky, ktoré sa zadávajú do výroby. Všeobecný model operatívneho plánovania výroby sa dá rozčleniť na niekoľko základných krokov:

- výpočet spotreby surovín, materiálu (dielov, podzostáv, zostáv) na výrobok;
- určenie ekonomicky vhodných výrobných dávok;
- stanovenie poradia jednotlivých výrobných operácií, napríklad:
 - *first come, first served (FCFS)* – operácie sú vykonávané v poradí, v akom pristupujú k strojnému zariadeniu alebo výrobnému centru;
 - *shortest processing time (SPT)* – operácie sú vykonávané podľa dĺžky spracovania na stroji (najkratšia ako prvá);
 - *earliest due date (EDD)* – operácie sú vykonávané podľa toho, ktorá má najbližší termín odovzdania na ďalšie spracovanie alebo odoslanie zákazníkovi;
 - *critical ratio (CR)* – poradie podľa najmenšieho pomeru medzi dobou odovzdania a dĺžkou spracovania;
 - *slack per operation (S/O)* – poradie podľa priemernej doby uvoľnenia (čas do odovzdania mínus ostávajúci čas spracovania), ktoré sa počíta ako podiel doby uvoľnenia a počtu zvyšných operácií vrátane aktuálnej;
 - najdlhší operačný čas na danom stroji, t.z. najdlhšia operácia má prioritu,
 - počet súčasne vykonávaných operácií;
 - najviac a najmenej zostávajúcich operácií;
 - hodnotové pravidlo – najvyššia hodnota zákazky ako celku má zvyčajne prednosť pred menšími zákazkami;
 - prioritné rozhodovanie – stanovené podľa núdzových okolností alebo prioritných zákazníkov.

- stanovenie termínov (timing) ;
- bilancia kapacít pracovníkov, strojov a zariadení,
- výpočet potreby nástrojov a náradia na:
 - *plánovanú hodinu výrobného robotníka alebo zariadenia;*
 - *zadávané množstvo konkrétneho výrobku do výroby;*
 - *operáciu výrobnej dávky výrobku.*
- plánovanie opráv;
- ergonomické požiadavky na pracovisko;
- časový plán práce dielne (Swamidass, 2000; Lukčová et al., 2010; Vochozka, Mulač, 2012; Dupal' et al., 2019; Madzík, 2020).

3. Plánovanie a bilancovanie výrobnej kapacity

Výrobnú kapacitu charakterizujeme ako maximálny objem produkcie, ktorý môže výrobná jednotka vyrobiť za určitú dobu (obvykle rok, mesiac, deň). Skutočná výrobná kapacita závisí od mnohých činiteľov, predovšetkým od technickej úrovne strojov a výrobného zariadenia, od doby ich činnosti, organizácie práce a výroby, kvalifikácie pracovných síl, kvality použitých surovín a pod. Vplyvy týchto činiteľov sa vzájomne prelínajú a pôsobia synergicky. Vplývajú na ňu rôzne faktory, ako napríklad:

- charakter produktu, odvetvie podnikania a možnosti sieťovania podnikov;
- proces výroby a jeho technológia (pracovný režim a organizácia pracovného procesu; obsadzovanie strojov, dodržanie opráv, využitie normovaného kapacitného výkonu zariadenia, využitie zmien, kvalifikácia zamestnancov, a pod.) ;
- skúsenosti, zručnosti, príprava a motivácia manažérov a personálu;
- stupeň rizika a neistoty;
- faktory okolia podniku (zdroje energie, ponuka práce, dopravné náklady a pod.);
- legislatíva (napr. ekologická - povolená miera znečistenia ovzdušia limituje využitie výrobnej kapacity; kolektívne zmluvy zamestnávateľov s odbormi, ktoré môžu limitovať počet pracovných zmien alebo typ práce, resp. jej podmienky) (Majdúchová et al., 2018; Benfer et al., 2024).

Pri **výpočte výrobnej kapacity** používaných strojov a zariadení sú rozhodujúce dva parametre:

- **kapacitný výkon** (t.j. kapacitné normy výkonnosti strojov a zariadení, ktoré vyjadrujú produktivnosť týchto zariadení meranú množstvom výrobkov vyrobených za jednotku času.

Výpočet: $Q_p = T_p \times V_p$

Q_p – výrobná kapacita vyjadrená v naturálnych jednotkách,

T_p – využitelný časový fond v h,

V_p – kapacitný výkon v naturálnych jednotkách za 1 h.

- **norma prácnosti**

Výpočet: $Q_p = \frac{T_p}{N_p}$

T_p – časový fond práce v Nh,

N_p – norma prácnosti.

- **využitie VK** – je pomerom medzi skutočným objemom výroby a výrobnou kapacitou charakterizuje využitie výrobnej kapacity, ak ho vyjadríme koeficientom, môže sa

pohybovať od 0 do 1, ak ho vynásobíme 100, vyjadruje využitie výrobnnej kapacity v percentách

- **Výpočet:** $k = \frac{Q_s}{Q_p}$

k – koeficient využitia výrobnnej kapacity,

Q_s – skutočný objem výroby,

Q_p – výrobná kapacita (kapacitný objem výroby)

Rozdiel $Q_p - Q_s$ predstavuje kapacitnú rezervu, t.j. objem výroby, ktorý by mohol byť vyrobený navyše (t.j. pri plnom využití výrobnnej kapacity) (Sedlák et al., 2010; Majduchová et al., 2018).

- **Príklad** – výpočet výrobnnej kapacity

Podnik využíva vo výrobe 5 typov strojov/nástrojov, ich počty a dĺžky operácií v Nh sú uvedené v Tabuľke 13. Nominálny časov fond je 255 dní, časové straty sú 5 % z NČF pri a), b) a e). Pri strojoch/nástrojoch c) a d) je to 75 hodín. Stroje pracujú v 2 8-hodinových zmenách. Vypočítajte VK v naturálnom a hodnotovom vyjadrení.

Tabuľka 13 Výpočet výrobnnej kapacity

Stroj	Počet	Dĺžka operácie v Nh	Kapacitný výkon	Cena v €
a) Nožnice	5	0,35	-	0,50
b) Brúska	3	0,25	-	10,00
c) Lis	1	0,8	-	100, 00
d) Fréza	4	-	3	120, 00
e) Vrtáčka	2	0,7	-	40,00

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

VK v naturálnom vyjadrení pre a) nožnice:

$$VK = \frac{NČF}{N_p} = \frac{255 \times 0,95 \times 2 \times 8}{0,35} = 11\,074 \text{ ks}$$

Výsledok vynásobíme počtom strojov a získame celkový počet výrobkov vyrobených za dané časové obdobie všetkým strojmi rovnakého typu: $11\,074 \times 5 = 55\,370 \text{ ks}$

VK v hodnotovom vyjadrení pre a) nožnice: $55\,370 \times 0,50 = 27\,685 \text{ €}$

- **Úloha:** Dopočítajte VK v naturálnom a hodnotovom vyjadrení pre b) brúsku a e) vrtáčku.

VK v naturálnom vyjadrení pre c) lis

$$VK = \frac{NČF}{N_p} = \frac{(255 \times 2 \times 8) - 75}{0,35} = 5006 \text{ ks (lis máme len jeden)}$$

VK v hodnotovom vyjadrení pre c) lis: $5006 \times 100 = 500\,600 \text{ €}$

VK v naturálnom vyjadrení pre d) frézu:

$$VK = NČF \times KV = (255 \times 2 \times 8 - 75) \times 3 = 12\,015 \text{ ks}$$

Frézy máme 4: $12\,015 \times 4 = 48\,060 \text{ ks}$

VK v hodnotovom vyjadrení pre d) frézu: $48\,060 \times 120 = 5\,767\,200 \text{ €}$

Výrobná kapacita v podnikoch služieb (napr. cestovného ruchu) môže byť vyjadrená inými ukazovateľmi ako napr. v prípade ubytovacích zariadení počet izieb, izbodní, počet lôžok, lôžkodní, počet dní v prevádzke, počet hostí, zahraničných hostí, prenocovaní, v prípade stravovacích zariadení napr. počet miest na sedenie, plocha odbytového strediska, počet stoličkodní, počet predaných jedál, nápojov, obslužených hostí a pod. (Koróny, 2010).

1.2.5 Inovačný plán

V dnešnej dobe dochádza k posunu v roli spotrebiteľa. Osamotený spotrebiteľ sa zapája do sietí, nevedomý spotrebiteľ sa stáva informovanejším a z pasívneho spotrebiteľa sa stáva aktívny. Preto sa čoraz viac podnikov riadi heslom: „*Inovuj, lebo neprežiješ!*“. Slovo **inovácia** pochádza z latinčiny a znamená „obnovenie“ a vo väčšine vedeckých disciplín sa týmto pojmom rozumie plánovaná a riadená zmena systému k novému, lepšiemu stavu. Za zakladateľa teórie inovácií je považovaný americký vedec rakúskeho pôvodu *Joseph Alois Schumpeter*, ktorý vo svojej práci z roku 1911 formuloval tzv. „kombinácie vývojových zmien, ktoré môžu vyvolať „kreatívnu deštrukciu“ (kreativita a inovácie zmenia hospodárstvo, môžu byť príčinou hospodárskych cyklov...). Podľa teórie Schumpetera vznikla aj najznámejšia klasifikácia inovácií využívaná aj v medzinárodnom porovnávaní inovačnej výkonnosti – tzv. OSLO Manuál, ktorý člení inovácie na **produktové, procesné, marketingové, organizačné** (Schumpeter, 1912/2006; Čichovský, Boháček, Urban, 2012; Denning et al., 2014).

Marketingový expert Kotler a spoluautor Trias de Bes (2005) rozlišujú vo svojej teórii inovácií **tradičný (vertikálny) a inovatívny (laterálny) marketing**. Úlohou tradičného marketingu sú prevažne prírastkové inovácie (napr. nová farba, vôňa, príchuť, zloženie, veľkosť) a úlohou inovatívneho marketingu sú skokové inovácie, ktoré sú výsledkom vyššej kreativity, resp. divergentného myslenia a zabezpečujú podnikateľovi vyšší zisk, avšak sú spojené s vyšším rizikom. Sú spojené s laterálnym myslením podľa Edwarda de Bona, ktorého úlohou je riešiť problémy netradičnými a zdanlivo nelogickými metódami, tzv. „out of the box thinking“ (napr. kvetina zvädne, cieľom je vyrobiť kvetinu, ktorá nezvädne = výroba umelej kvetiny). Rozdiel medzi tradičným a laterálnym marketingom môže byť aj v prístupe k využívaniu konvergentného a divergentného myslenia. Laterálny marketing je vhodné využiť pri nasýtenom trhu pokiaľ naše zdroje (finančné, materiálne, ľudské) nie sú obmedzené.

Laterálny marketing súvisí aj s ďalším typickým členením inovácií podľa stupňa zložitosti, ktoré vytvoril František Valenta (**Valentovo inovačné spektrum**, resp. inovačné rády/stupne) a nachádza sa v Tabuľke 14. Podľa Vlčeka (2010) a Nemca (2012) predstavujú prvé 3 inovačné rády procesné inovácie a ďalšie rády produktové inovácie. Radikálne inovácie síce predstavujú vysoký stupeň kreativity, vysoký stupeň rizika, avšak zabezpečujú podniku vyššiu konkurenčnú výhodu ako prírastkové (inkrementálne) inovácie.

Tabuľka 14 Valentovo inovačné spektrum

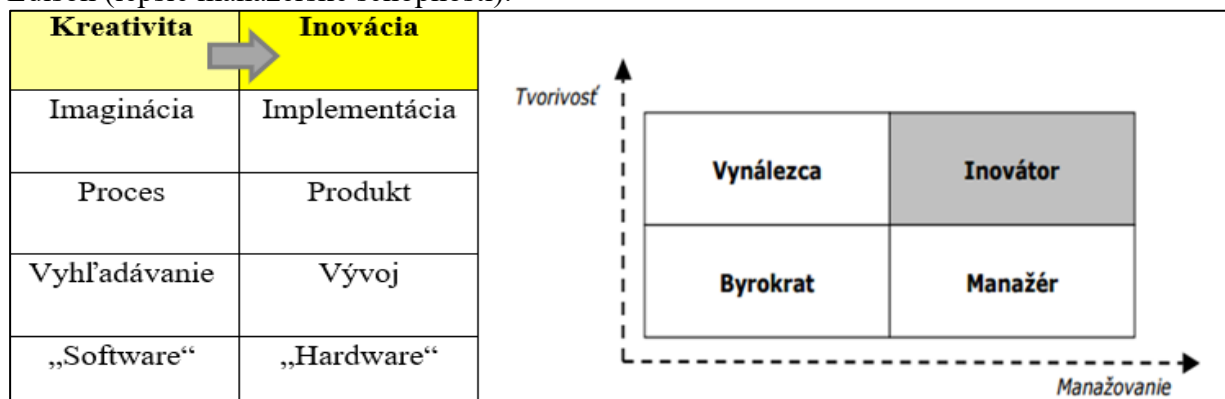
Inovačný stupeň		Názov inovačného stupňa	Praktický príklad
	I ⁻¹	degeneračná zmena	Opotrebenie niektorej časti stroja.
procesné	I ⁰	regeneračná zmena	Údržba a oprava stroja
	I ¹	kvantitatívna zmena	Aplikácia väčšieho množstva strojov tej istej kvality
	I ²	organizačná zmena	Časť aktuálnej výroby je premiestnená na stroje s väčším výkonom aj so zamestnancami. Z procesu sa eliminujú stroje s menším výkonom.

	I ³	adaptačná kvantitatívna zmena	Prispôsobenie špeciálnych strojov na existujúci stroj
produktové	I ⁴	variantná zmena	Mobilný telefón s tlačidlovou klávesnicou – zmena na dotykovú klávesnicu.
	I ⁵	generačná zmena	Čierno-biely televízor – zmena na farebný.
	I ⁶	rodová zmena	Notebook – zmena na ultrabook
	I ⁷	druhovú zmena	Mobilný telefón – zmena na multifunkčný telefón (internet, fotoaparát)

Zdroj: Loučanová, Parobek, 2014, upravené autorkou.

Zdroje inovácií môžu byť vnútorné a vonkajšie. Medzi **vonkajšie** môžeme zaradiť napr. nečakaný úspech (podnik v minulom období dosiahol vysoký zisk a z neho si môžeme dovoliť financovať plánované inovácie). Zdrojom však môže byť aj nečakaný neúspech, ktorý nás núti zlepšiť kvalitu svojich výrobkov a procesov, aby bol náš podnik konkurencieschopný a takisto aj rozpor v očakávaníach zákazníkov a v tom, čo im reálne môžeme poskytnúť. Medzi **vnútorné** zdroje patrí samozrejme aj kvalita ľudského kapitálu či motivačný systém nastavený na podporu inovácií. K vonkajším zdrojom inovácií patria podobne ako pri SWOT analýze hlavne demografické a sociálne zmeny (Tureková, Mičieta, 2003; Madzík, 2017).

Základom každej inovácie je kreativita podnikateľa. Slovo kreativita pochádza z lat. „creare“ (tvoriť, plodiť,...) alebo „creatio“ (tvorba, výtvor). Je to napríklad „schopnosť poznávať predmety v nových vzťahoch a originálnym spôsobom, zmysluplne ich používať, neobvyklým spôsobom vidieť nové problémy tam, kde zdanlivo nie sú, odchyľovať sa od navyknutých schém myslenia a nepovažovať nič ako pevné (Mikuláščík, 2010, s. 19).“ Poznáme viacero druhov kreativity. Priekopník konceptu kreatívnej ekonomiky Florida (2002) rozlišuje 3 typy kreativity, a to: technologickú, ekonomickú (resp. podnikavosť) a umelecko-kultúrnu. Klasifikácia UNCTAD (2010) rozlišuje umeleckú kreativitu (šírenie originálnych nápadov vo forme zvuku, textu, obrazu), vedeckú kreativitu (zvedavosť, chuť experimentovať a pýtať sa) a ekonomickú kreativitu (podnikateľské nápady, invencie, patenty), pričom technologickú kreativitu považuje za súčasť každej z nich. Na Obrázku 11 môžeme vidieť základné rozdiely medzi kreativitou a inováciou, ako aj interpretáciu pojmu inovátor. V tomto prípade opäť platí, že pri plánovaní ľudských zdrojov musíme brať do úvahy aj kreatívne a manažérske schopnosti zamestnancov. Príkladom z histórie môže byť konflikt Tesla (lepšie kreatívne schopnosti) vs. Edison (lepšie manažérske schopnosti).



Obrázok 11 Kreativita vs. Inovácie a interpretácia pojmu „inovátor“

Zdroj: Mikuláščík 2015, s. 150; Kováč 2012, s. 8 In Vrábliková, 2024.

Kreativita by mala byť uplatňovaná aj pri spracovaní záverečných prác študentov. **Kreatívny proces**, inak známy aj ako „Wallasov model“ má 4 fázy (pri každej z nich uvádzame aj aplikáciu pri písaní záverečnej práce), a to:

1. *preparácia (príprava)* – zber potrebných informácií a údajov, osvojovanie si podstaty problému (zber zdrojov potrebných na napísanie teoretickej časti, pochopenie problematiky záverečnej práce);
2. *inkubácia (tlmenie)* – fáza, v ktorej sa zámerne nepracuje s informáciami a činnosťami, presun problému do nevedomej mysle (teoretická časť už je napísaná, študent rozmýšľa, akým smerom sa bude uberať pri analýze a návrhoch);
3. *iluminácia (osvietenie)* – fáza objavenia nového nápadu, riešenia alebo vzťahu, nemusí znamenať vyriešenie problému, niekedy je potrebné nápad dopracovať (študent príde na riešenie problému a začne písať analytickú a návrhovú časť);
4. *verifikácia (overovanie)* – kritické overenie nápadu, či zodpovedá stanoveným požiadavkám (študent si overí, či návrhy sú reálne prínosné pre podnik, zákazníka a spoločnosť, prípadne ich vyhodnotí z finančného hľadiska) (Mikuláščík, 2015; Balog, Iakovets, 2024).

V *Marketingovom pláne* sme spomenuli, že **metódy rozvoja kreativity** sa členia na 2 veľké skupiny, a to: systematicko-analytické (majú presne vymedzenú štruktúru a hierarchiu, niektoré z nich sú aj kvantifikovateľné) a intuitívne (ide o metódy spontánneho generovania nápadov). Detailný prehľad najvyužívanejších metód rozvoja kreativity sa nachádza v Tabuľke 15.

Tabuľka 15 Systematicko-analytické a intuitívne metódy rozvoja kreativity

Prehľad systematicko-analytických a intuitívnych metód rozvoja kreativity	
Systematicko-analytické metódy	Intuitívne metódy
• Zelinova heuristika DITOR (Definuj problém, Informuj sa o probléme, Tvor riešenia, Ohodnot' nápad, Realizuj nápady v praxi) • morfológická analýza (výber správnej kombinácie vlastností inovovaného výrobku podľa požiadaviek trhu, nákladovosti, technológie a pod.) • metóda analógie (napr. mozog človeka – počítač) • metóda agregácie (spojenie viacerých vlastností do jedného celku – napr. viacuhové pero) • metóda dezagregácie (diverzifikácia na čiastkové funkcie – napr. rozloženie bytu na dvoch podlažiach) • metóda dimenzovania (miniaturizácia, gigantizácia) • metóda kinematického obrátenia (zámena kinematických funkcií ako napr. stacionárny bicykel alebo pohyblivé schody) Metódy využívané v priemyselnom inžinierstve: • Teória obmedzení (TOC – Theory of Constraints) – hľadanie obmedzenia (slabého miesta) v hodnotovom reťazci, ktoré spôsobuje neefektívnosť • Six Sigma (systematické znižovanie odchýlok) • nástroj IDEO využívaný v Silicon Valley (Objavenie, Brainstorming, Rapid Prototyping, Doladenie, Implementácia)	• brainstorming, inverzný brainstorming, brainwriting, • metóda 635 (6 účastníkov, 3 nápady, 5 minút) • lotosový kvet (ďalšie rozvíjanie navrhnutých nápadov) • delfská metóda, • Ishikawa diagram, resp. „rybia kosť“ (analýza príčin a následkov) • simulačné metódy, prípadové štúdie • myšlienkové mapy • pamäťové paláce (vytváranie príbehov na základe kľúčových slov) • laterálne myslenie vo forme 6 myšliacich klobúkov „Six thinking hats“ (Edward de Bono) • Osbornov zoznam a jeho štruktúrovaná forma SCAMPER/SCAMMPERR (Substitute – nahradiť, Combine – kombinovať, Adapt – prispôbiť, Modify – modifikovať, Magnify –

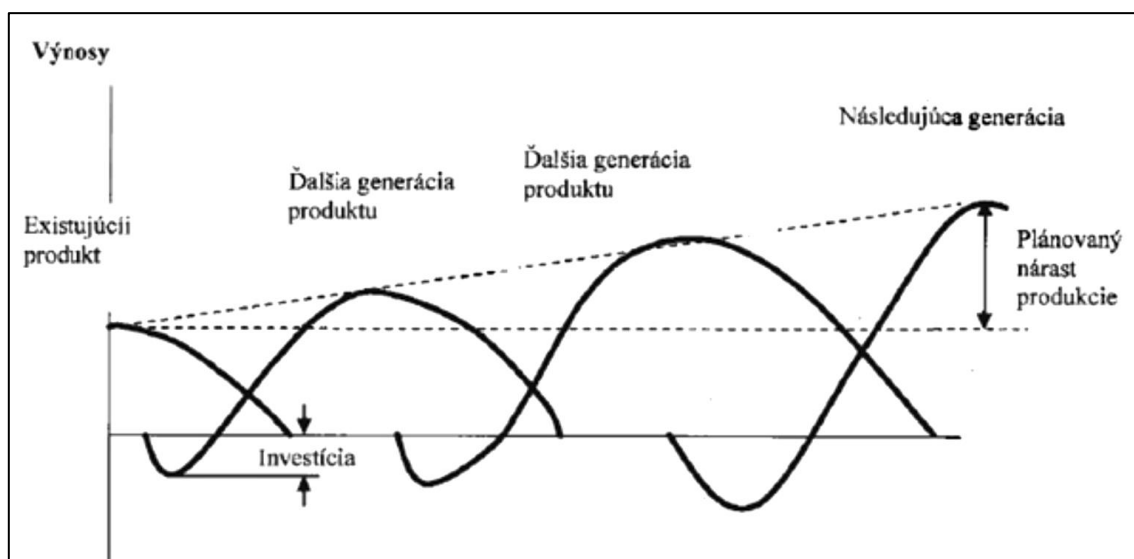
• TRIZ (z rus. teória invenčného riešenia problémov – špecifikácia problému, zovšeobecnenie, riešenie všeobecného problému, riešenie špecifického problému) • metódy konkurenčného benchmarkingu (na zistenie slabých miest ako možnosti tvorby inováčných zámerov)	zväčšiť, Put to another use – nájsť iné použitie, Eliminate – eliminovať, Reverse – prevrátiť, Rearrange – preskupiť) • Blue Ocean Strategy (nové trhy, výklenkový marketing) • bionika (hľadanie inšpirácie v prírode a v živých organizmoch – napr. krídla lietadiel vs. krídla vtákov)
--	---

Zdroj: Kotler, Trias de Bes 2005; Kloudová et al. 2010; Mikuláščík 2010; Franková 2011; Kováč 2012; Hlinka 2013; Ali Taha, Tej 2015; Košturiak 2016; Dhir 2016; Madzik 2017 In Vrábliková, 2024

Ďalšou oblasťou manažmentu a plánovania inovácií sú **start-upy**. Ide o inovatívne podniky (projekty), ktoré prispievajú významnejšie k ekonomickému rastu a ku konkurencieschopnosti ekonomiky ako tradičné novovzniknuté podniky s nižším stupňom inovácií podľa Valentovho inováčného spektra. Zároveň start-up inovátori využívajú viac divergentné (out of the box myslenie) ako konvergentné myslenie, resp. viac laterálny ako tradičný marketing. Start-upy môžu byť financované vlastnými alebo cudzími zdrojom, ale aj novými formami financovania ako napr. rizikový kapitál alebo crowdfunding (davové financovanie). Medzi základné druhy start-upov môžeme zaradiť:

- *small-business start-up* – najmenšie podniky najčastejšie rodinného typu financované tradičnými spôsobmi (napr. bankovými úvermi), nevynikajú prevratnými inováciami;
- *scalable start-up* – väčšie podniky s víziou vysokého rastu v globálnych podmienkach, sú atraktívne pre investorov kvôli potrebe vysokého kapitálu;
- *social start-up* – podmienky podnikania sú veľmi podobné ako pri scalable start-up, avšak hlavným cieľom nie je dosiahnutie zisku, ale prínos pre spoločnosť, to však neznamená, že ho dosiahnuť nesmú;
- *lifestyle start-up* – cieľom je predovšetkým sebarealizácia podnikateľa, odvíja sa od jeho životného štýlu, zisk nie je prvoradý, kvôli tomu je menej atraktívny pre investorov;
- *large company start-up* – je najrozšírenenším druhom, nejde o založenie nového podniku, ale o vývoj nového produktu, prípadne jeho inováciu s cieľom oživiť už existujúcu veľkú firmu v štádiu zrelosti, cieľom môže byť takisto aj preniknutie na nové trhy;
- *buyable start-up* – je financovaný rizikovým kapitálom alebo podnikateľskými anjelmi (business angels), ak podnik nedisponuje dostatočnými finančnými zdrojmi, môže byť predaný veľkej firme vo forme akvizície alebo fúzie (Havier, Vrtíková, 2015; Crnogaj et al., 2016; Loučanová, Olšiaková, 2021)

Životné cykly inovácií sa skracujú. Napríklad trh s vysávačmi, kategória lacných malých vysávačov má priemernú dobu životnosti modelu na trhu 1 až 2 roky. Pritom pred niekoľkými rokmi to bolo 4 až 5 rokov. Zatiaľ čo klasický telefón potreboval viac ako 100 rokov aby sa dosiahla súčasná penetrácia trhu, mobilnému telefónu to trvalo 10 rokov. Znázornenie životného cyklu inovácie sa nachádza na Obrázku 12.



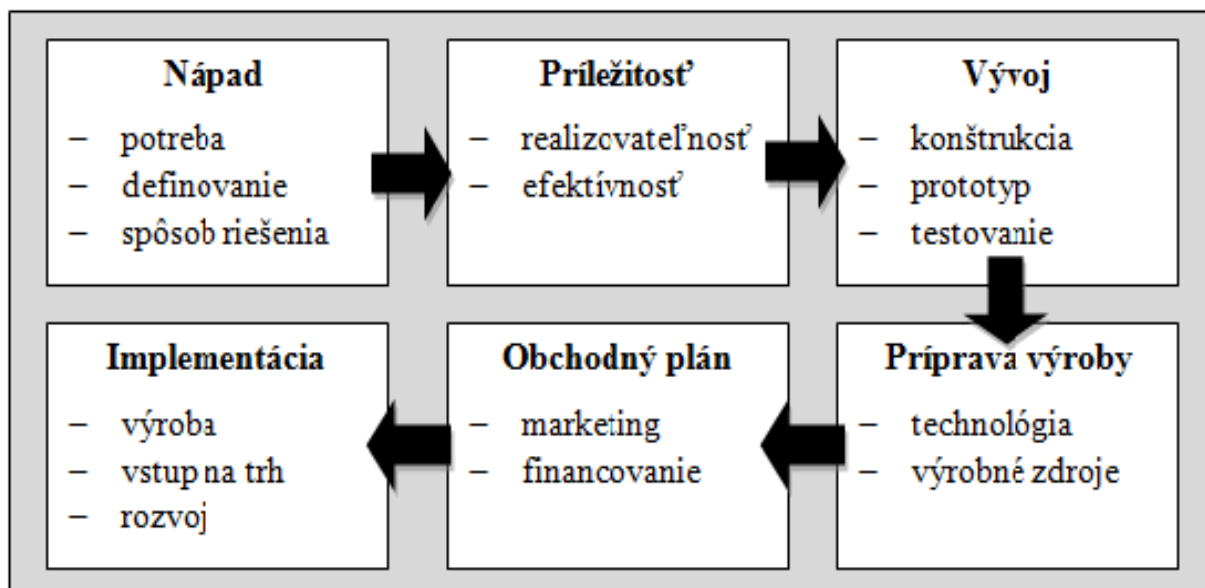
Obrázok 12 Životný cyklus inovácií

Zdroj: Loučanová, 2013.

Význam inovácií a start-upov pre zákazníka spočíva hlavne v poskytnutí novej hodnoty. Pri realizácii procesných a technologických inovácií zameraných napríklad na zníženie nákladov nižšia cena vedie k vyššiemu dopytu po produktoch. Je známe, že každý zákazník reaguje na inovácie na trhu iným spôsobom. Rogersov model osvojiteľov noviniek a inovácií podľa času (životného cyklu) rozlišuje **5 typov zákazníkov**, a to:

- *inovátori* (kúpa produktu hneď po uvedení na trh, rešpektovanie vysokých cien, v prípade BCG matice ide o stav, keď sa produkt nachádza v kvadrante Otázniky);
- *včasní osvojitelia* (kúpa produktu približne mesiac po uvedení na trh po prvých referenciách, kvadrant Hviezdy);
- *ranná väčšina* (kúpa produktu po zvážení úžitkovej hodnoty, výhod a nevýhod, kvadrant Dojné kravy);
- *neskoršia väčšina* (kúpa produktu na základe skúsenosti predchádzajúcich kupujúcich, kvadrant Dojné kravy);
- *oneskorenci* (kúpa produktu vo fáze úpadku inovácie, resp. nezáujem o kúpu inovácie, kvadrant Psy) (Čichovský, Boháček, Urban, 2012).

Aby sme dokázali proaktívne riadiť a plánovať inovácie v podniku, musíme poznať inovačný proces a jeho fázy, základné typy inovačných stratégií a spôsoby plánovania a projektovania inovácií. **Inovačný proces** definuje Kováč (2002, s. 11) ako „postupnosť aktivít vedúca k tvorbe a realizácii nového produktu, výrobku, služby, alebo organizácie.“ Schéma inovačného procesu s popisom jednotlivých jeho fáz je znázornená na Obrázku 13.



Obrázok 13 Fázy inovačného procesu

Zdroj: Kováč, 2002, upravené autorkou.

Uvedená schéma však predstavuje lineárny model tvorby inovácie. Tento model je charakteristický prítomnosťou výskumu a vývoja a transferom znalostí. Je typický pre invenčne náročné obory (napr. automobilový, elektrotechnický, farmaceutický priemysel). S lineárnym modelom sa častejšie stretneme pri tvorbe absolútnych inovácií, resp. inovácií vyššieho rádu. Z hľadiska veľkosti podnikov je tento model častejšie využívaný vo veľkých podnikoch. Často využívaný v podnikateľskej praxi je však reťazový model inovačného procesu, kde výskum a vývoj vstupujú do ktorejkoľvek fázy inovačného procesu (Vlček, 2010). Súčasným trendom pri realizácii inovačných procesov je prechod od funkčných k hodnotovým inováciám, a tak je nutné „nájsť v rámci invencie a inovačného procesu jedinečné hodnoty, ktoré zákazníci a spotrebitelia budú vnímať ako motívy pre kúpu vo svojich hodnotových preferenciách a hodnotových rebríčkoch potrieb, požiadaviek, prianí a túžob“ (Čichovský, Boháček, Urban, 2012, s. 131).

Pre inovačné procesy zamerané na **hodnotové inovácie** je typické sústredenie sa na zákazníka, maximalizácia hodnoty pre zákazníka a rast hodnoty firmy, uplatnenie pojmu „funkcia“, podpora spoluvytvárania jedinečnej hodnoty zákazníkom a kvantitatívne hodnotenie. Súčasťou manažmentu hodnotových inovácií je hodnotová analýza, ktorá predstavuje súbor rôznych otázok (napr. *Čo je to? Aké sú funkcie objektu? Koľko to stojí? Čo iné môže zaistiť funkcie? Koľko to iné stojí?...*). Pomôcť nám môžu aj príklady na morfológickú analýzu, úrovne produktu a retro-inovácie uvedené v *Marketingovom pláne* (Vlček, 2010; Loučanová, Parobek, 2014).

Dôležitou súčasťou inovačného procesu je tvorba inovačnej stratégie a výber vhodného typu inovácie a spôsobu jej realizácie. Adekvátnosť stratégie inovácií je determinovaná rešpektovaním takých faktorov, ako sú:

- charakter potrieb a problémov, ktoré vyžadujú zmenu;
- stav a technicko-ekonomická situácia (kondícia) podniku pred začiatkom inovácií;
- vízia, poslanie a stratégia rozvoja podniku;
- vyspelosť podnikovej kultúry a proinovačné prostredie v podniku;
- znalostná vyspelosť a intelektuálny kapitál podniku (Lesáková et al., 2013; Balog, Iakovets, 2024).

Podľa Lesákovvej et al. (2013) by mal každý podnikateľský subjekt pri tvorbe **inovačnej stratégie** postupovať v štyroch krokoch:

1. anticipácia budúcnosti a identifikácia faktorov, ktoré budú s najväčšou pravdepodobnosťou ovplyvňovať vývoj v podniku;
2. formulovanie scenárov (alternatív), pričom pre každý scenár musí byť vypracovaný návrh opatrení na ich realizáciu;
3. zahájenie, príprava zdrojov a vypracovanie inovačného projektu. Tento krok rozhodne, ktorá z alternatív (scenárov) inovácií sa bude v podniku realizovať;
4. samotná realizácia inovácie. V prípade produktovej inovácie musí podnik v tejto fáze riadiť proces uvedenia produktu na trh (napr. STP proces, tvorba marketingového mixu, odhad očakávaných tržieb...).

Lesáková et al (2013) rozlišuje inovačné stratégie podľa typov inovácií (napr. stratégia produktových inovácií, stratégia procesných inovácií, stratégia jednoduchých inovácií, stratégia zložitých inovácií, stratégia podnetných inovácií, stratégia vyvolaných inovácií, stratégia odstraňovania neefektívnosti, stratégie podľa Ansoffa...).

Kováč (2002) rozlišuje inovačné stratégie podľa trhovej pozície. Cieľom líderskej ofenzívnej pozície je byť prvý v určitej oblasti podnikania alebo v regióne, využívať silné inovačné zdroje, uvádzať na trh inovácie vyšších rádov. Cieľom stratégie tvorivého napodobňovania je získanie vedúceho postavenia na trhu a napojenie sa na inovačný smer v čase, keď už má inovácia úspech na trhu. Cieľom stratégie prevzatia inovácie je napojenie sa na neskoršie fázy inovačného procesu a je efektívnou, ak preberateľ inovácie má možnosť rozvíjať inovácie nižších rádov. Cieľom defenzívnej inovačnej stratégie je redukcia nákladov na výskum a vývoj a realizácia inovácií len na úrovni nižších rádov. Cieľom stratégie trhového výklenku je byť imúnny voči konkurencii tým, že na trh nikto iný nevstúpi.

Plánovanie inovácií sa realizuje prostredníctvom vypracovania **inovačných projektov**, ktoré zohľadňujú finančné, personálne, výrobo-technologické, surovinové a informačné predpoklady (Lesáková et al., 2013). Projekt je časovo limitovaný, individuálny, komplexný (rieši technické, ekonomické, sociálne a iné aspekty), cieľovo orientovaný a má vždy určité riziká a nejasnosti (Kováč, 2002). Inovačné projekty sú opakom rutinných projektov a majú mimoriadne zložené, nové a málo štruktúrované zadanie, ktoré sa často v priebehu projektu mení. Je potrebné vytvárať projektové jednotky, ktoré majú značnú autonómiu v rozhodovaní a konaní, vysoký stupeň novosti a variability. Pri **riadení projektov** (nielen inovačných) by sme mali postupovať nasledujúcim spôsobom:

1. prípravná fáza (vstupné informácie pre projekt);
2. štúdia uskutočniteľnosti projektu (technicko-ekonomické posúdenie zamýšľaného projektu, uvažovanie o variantnosti projektu);
3. projektové plánovanie zložené z definičnej (definovanie činností) a opisno-priradovacej (opisy činností, priradenie zdrojov) časti, dekompozícia činností;
4. časový plán projektu (vrátane plánu míľnikov), na ktorý môžeme použiť počítačovú podporu využívajúcu Ganttov graf a možnosti znázornenia kritickej cesty (Závadský, Zavadská, 2019).

Z výskumu Lesákovvej et al. (2017) vyplýva, že **finančné zdroje** sú pre slovenské MSP najdôležitejším faktorom inovačnej činnosti a ich nedostatok predstavuje hlavnú bariéru zavádzania inovácií. Aby boli tieto bariéry odstránené, je vhodné kombinovať zdroje financovania. Z výsledkov štúdie Slovak Startup Report (2016) vyplýva, že 72 % slovenských start-upov využilo tradičnú možnosť financovania z vlastných zdrojov, 15 % využilo tzv. 3F (fools, family, friends) a 13 % bankové úvery. Z alternatívnych zdrojov financovania to boli predovšetkým business angels (19 % lokálni, 11 % zahraniční), rizikový kapitál (15 % lokálny, 9 % zahraničný) a 11 % crowdfunding. Taktiež bola využitá aj verejná podpora v prípade 21 % start-upov (napr. SBA, eurofondy, Horizont 2020, Erasmus pre mladých podnikateľov), vedecké granty v prípade 9 % start-upov a služby strategického investora v prípade 9 % startupov.

Veľmi známou a efektívnou metódou plánu inovácií je **metóda konkurenčného benchmarkingu**. Výraz „benchmarking“ pochádza z anglických slov „bench“ (pracovný stôl remeselníka) a „mark“ (značka, ryska). Išlo teda o pomerovú značku využívanú v geodézii. Ako prvá aplikovala vo veľkom benchmarking firma XEROX Corporation (začiatkom 80. rokov 20. stor.). Nepretržitý proces porovnávania vlastných výrobkov, služieb a praktík oproti najsilnejším konkurentom resp. lídrom v danej oblasti podľa vybraných kritérií. Má 2 základné zásady:

1. zásada: zásada čínskeho generála Sun-c (500 rokov p. n. l.): „*Ak poznáš svojho nepriateľa a poznáš i sám seba, potom sa nemusíš obávať o výsledok ani stovky bitiek*“.
2. zásada: „*Byť najlepším z najlepších*“.

Výhodou benchmarkingu je, že v porovnaní so slovným porovnávaním sa s konkurenciou vidíme presne, v ktorých kritériách má náš podnik slabé miesta a o koľko, môžeme ich následne inovovať, resp. vieme sa inšpirovať lepšou konkurenciou (pozor: nekopírovať, povolené je realizovať len kombinácie inovácií a imitácií – tzv. „imovácie“) (Demjanová, 2006; Koval'ová, Nogová, 2016; Balog, Iakovets, 2024).

➤ **Príklad:** Konkurenčný benchmarking s využitím multikriteriálnej analýzy (Vrábliková, 2017).

V Tabuľke 16 sú uvedení zákazkoví výrobcovia nábytku a parametre ich produktov, náš sledovaný podnik je označený ako P1, ich priami konkurenti P2, P3 a P4. Porovnávacie kritériá sú:

1. Dizajn – subjektívne kritérium udávané v bodoch od 1 do 10 na základe zákazníckych recenzií;
2. Doba dodania – objektívne kritérium udávané v dňoch;
3. Škála prevedení – objektívne kritérium udávané v počte farieb a štruktúr dreva vo vzorkovníkoch;
4. Kartáčovanie – objektívne kritérium udávané v áno/nie (1/0), podľa toho, či podnik vlastní kartáčovací stroj, ktorý dodáva spracovanému drevu starý vzhľad;
5. Online návrhy – objektívne kritérium udávané v áno/nie (1/0), podľa toho, či majú zákazníci možnosť zadať parametre zákazky cez online formulár.

Tabuľka 16 Parametre produktov konkurenčných podnikov

Kritérium	Merná jednotka	P1	P2	P3	P4
1. Dizajn	body	10	9	7	6
2. Doba dodania	dni	20	15	12	7
3. Škála prevedení	počet v ks	168	175	323	164
4. Kartáčovanie	áno/nie (1/0)	1	0	0	0
5. Online návrhy	áno/nie (1/0)	0	0	1	1

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

Ďalším krokom je **určenie váh kritérií párovým porovnaním (multikriteriálna analýza)**. Využili sme pritom metódu párového porovnania, kde sme vždy porovnávali navzájom dve kritériá. Z toho vyplýva, že pri jednom párovom porovnaní mohlo vzniknúť 10 možných odpovedí. Aby sme získali čo najviac názorov na dôležitosť jednotlivých kritérií, využili sme metódu dotazníkového prieskumu Distribuovali sme 50 elektronických dotazníkov. Kvôli vyššej objektivitě sme oslovili respondentov z rôznych vekových a príjmových skupín.

Otázka znela nasledovne: Pri kúpe nábytku je pre Vás dôležitejšie: (vždy označte len 1 možnosť) a) Dizajn alebo b) Doba dodania, a) Dizajn alebo b) Škála prevedení, atď.

Dotazníky sme vyhodnotili s využitím programu MS Excel. Tak sme získali 500 rôznych odpovedí (50 x 10). Z toho sme zistili, koľkokrát sa ako dôležitejšie objavilo kritérium 1 – Dizajn, koľkokrát sa objavilo kritérium 2 – Doba dodania...atď. Párové porovnania sme potom zosumarizovali (Tabuľka 17).

Tabuľka 17 Sumarizácia párových porovnaní

Kritérium	Frekvencia (ki)	Poradie
1. Dizajn	139	1.
2. Doba dodania	64	5.
3. Škála prevedení	114	2.
4. Kartáčovanie	85	4.
5. Online návrhy	95	3.
Spolu	500	

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

Ďalším krokom (Tabuľka 18) je **zistenie reálnej významnosti, resp. váh kritérií (w)**. Kritériá sme si zoradili od najdôležitejšieho po najmenej dôležité (z párového porovnania). Ďalej sme postupovali podľa nasledovných vzorcov:

- priemerná významnosť: $\bar{v}_i = 100 / \text{počet kritérií} = 100/5=20$;
- koeficient významnosti: $k_i = \text{frekvencia výskytu (z párového porovnania)}$;
- priemerný koeficient významnosti: $\bar{k}_i = \Sigma k_i / \text{počet kritérií} = 500/5=100$;
- prepočet pomocou odchýlky : $PPO = (k_i - \bar{k}_i) \times o$;
- odchýlka: $o = \Sigma v_i / \Sigma k_i = 100/500=0,2$;
- reálna významnosť: $w = \bar{v}_i + PPO$.

Tabuľka 18 Reálna významnosť (váhy) kritérií

Poradie	Kritérium	Priemerná významnosť ($\bar{v}_i$)	Koeficient významnosti (k_i)	Prepočet pomocou odchýlky (PPO)	Reálna významnosť (w)
1.	Dizajn (1)	20	139	7,80	27,80
2.	Škála prevedení (3)	20	114	2,80	22,80
3.	Online návrhy (5)	20	95	-1,00	19,00
4.	Kartáčovanie (4)	20	85	-3,00	17,00
5.	Doba dodania (2)	20	67	-6,60	13,40
	Spolu	100	500	0	100,00

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

Končenu fázou benchmarkingu (Tabuľka 19) je **metóda najlepšej hodnoty**, ktorej základom je znalosť reálnych hodnôt kritérií porovnávania produktov a reálnej významnosti (w), ktorá je výsledkom predošlých krokov benchmarkingu. **Tendencia (t)** kritéria môže byť rastúca alebo klesajúca podľa toho, či chceme kritérium maximalizovať alebo minimalizovať. Pri výpočtoch postupujeme nasledovným spôsobom:

- skutočné hodnoty kritérií (x);
- transformované hodnoty kritérií (a): ak je tendencia kritéria rastúca : $a = \text{skutočná hodnota/najvyššia hodnota}$, ak je tendencia kritéria klesajúca: $a = \text{najnižšia hodnota/skutočná hodnota}$;
- bodové hodnoty za jednotlivé kritériá (b): $b = a \times w$;
- výsledný počet bodov za daný produkt (B): $B = \Sigma b$.

Tabuľka 19 Aplikácia metódy najlepšej hodnoty

Kritérium	Merná jednotka	Tendencia (t)	Reálna významnosť (w)	P1	P2	P3	P4
Dizajn	body	+	27,80	x= 10	x= 9	x= 7	x= 6
				a= 1	a= 0,9	a= 0,7	a= 0,6
				b= 27,80	b= 25,02	b= 19,46	b= 16,68
Škála prevedení	počet v ks	+	22,80	x= 168	x=175	x=323	x= 164
				a=0,52	a=0,54	a=1	a=0,51
				b=11,86	b=12,31	b=22,80	b=11,63
Online návrhy	áno/nie (1/0)	+	19,00	x= 0	x= 0	x= 1	x= 1
				a= 0	a= 0	a= 1	a= 1
				b= 0	b= 0	b= 19,00	b= 19,00
Kartáčovanie	áno/nie (1/0)	+	17,00	x=1	x=0	x=0	x=0
				a=1	a=0	a=0	a=0
				b= 17,00	b= 0	b= 0	b= 0
Doba dodania	dni	-	13,40	x=20	x=15	x=12	x=7
				a=0,35	a=0,47	a=0,58	a=1
				b=4,69	b=6,30	b=7,77	b=13,40
Spolu (B)				61,35	43,63	69,03	60,71
Poradie				2.	4.	1.	3.

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

Výsledky benchmarkingu nám umožňujú vidieť nielen, kto z našich konkurentov je lepší, ale aj o koľko a v ktorom kritériu. Na základe toho môžeme formulovať naše inovačné zámery. Globálnym benchmarkom (resp. celkovým víťazom) je podnik P3. Zároveň je podnik P3 lokálnym benchmarkom v kritériách škála prevedení a online návrhy.

- **Úlohy:** Sledovaný podnik P1 skončil na 2. mieste? V ktorých kritériách je lokálnym benchmarkom? Vytvorte inovačné zámery pre podnik P1 na základe výsledkov benchmarkingu. Ktoré oblasti potrebuje podnik zlepšiť?

Na záver tejto kapitoly chceme vyzdvihnúť význam konkurenčného benchmarkingu, ktorý je možné aplikovať nielen pri plánovaní inovácií, ale aj napr. pri porovnávaní finančných ukazovateľov vo finančnej analýze, pri porovnávaní výkonnosti zamestnancov a takisto aj pri porovnávaní výkonnosti regiónov (napr. podľa ich kreatívneho potenciálu, makroekonomických ukazovateľov či kvality života) (Vrábliková, 2024).

1.2.6 Finančný plán

Finančný plán je kvantitatívne vyjadrenie súboru rozhodnutí prijatých v rámci ostatných plánov, zobrazuje finančné dôsledky v rámci rozvoja podniku a zabezpečuje permanentnú finančnú rovnováhu podniku, t.j. rovnováhu peňažných príjmov a výdavkov, tzv. **metóda postupného zostavovania rozpočtov**. V zjednodušenej podobe je súčasťou základného Podnikateľského plánu. Cieľom finančného plánu je premietnuť do finančných ukazovateľov vstupy a výstupy hospodárskych aktivít, ktorých realizácia sa predpokladá v časovom horizonte zostavovaného plánu a postaviť proti sebe súčasnú a budúcu potrebu finančných prostriedkov a momentálne existujúce a budúce očakávané zdroje na ich krytie. Z hľadiska času poznáme **2 typy finančného plánovania**, a to:

- *periodické plánovanie* – ide o pravidelne opakujúce plány vyplývajúce z potreby plánovať, kontrolovať a hodnotiť;
- *projektové plánovanie* c vyplýva z realizácie špecifických projektov, z ktorých každý ma svoj špecifický časový rozmer (dĺžku trvania) (Král'ovič, 2010; Reflexie 2, 2018).

Základný **algoritmus tvorby finančného plánu** spočíva v 6 krokoch:

1. *finančná analýza podniku* – analýza ex post využíva pomerové finančné ukazovatele vychádzajúce z minulosti (ukazovatele zadlženosti, likvidity, renatability, aktivity a trhovej hodnoty), analýza ex ante spočíva v predikcii finančného zdravia pomocou bankrotných modelov (napr. rýchly test, Altmanovo Z- skóre);
2. *formulácia finančných cieľov a stratégií* – maximalizácia zisku, trhovej hodnoty alebo minimalizácia nákladov;
3. *tvorba dlhodobého finančného plánu* – zostavuje sa na 3 – 5 rokov a odzrkadľuje dlhodobé finančné ciele, od krátkodobého finančného plánu sa líši stupňom podrobnosti a rozpracovanosti, patrí tu: *plán investícií, plán súvahy, plán zisku, v niektorých podnikoch aj plán cash flow*;
4. *tvorba krátkodobého finančného plánu* – zostavuje sa na 1 rok, spresňuje informácie uvedené v dlhodobom finančnom pláne, z obsahového hľadiska sa zameriava na plánovanie výnosov, nákladov, potrieb prevádzkového kapitálu a likvidity, patrí tu: *plán zásob, plán pohľadávok a plán záväzkov*;
5. *implementácia finančného plánu* počas celého plánovacieho obdobia;
6. *hodnotenie a úpravy finančného plánu* (Kráľovič, 2010; Lesáková et al., 2013; Zalai et al., 2013; Reflexie 2, 2018; Balog, Iakovets, 2024).

Na príkladoch si ďalej vysvetlíme vybrané formy dlhodobých a krátkodobých finančných plánov. *Plán investícií*, ktorý je rozsiahlejší a vstupuje do neho viac premenných (napr. faktor času, neistota a riziko) bude súčasťou poslednej podkapitoly.

Plán súvahy

Cieľom plánu súvahy je stanoviť vybrané položky aktív a pasív súvahy tak, aby v budúcnosti došlo k rastu tržieb, tzv. **metóda percentuálneho podielu na tržbách**. Vychádza z pomeru zložiek aktív a pasív súvahy k tržbám prostredníctvom percentuálneho pomeru. Je potrebné brať do úvahy, že nie všetky položky sú závislé na zmene *tržieb*. Závislé sú najmä: *zásoby, pohľadávky, krátkodobé záväzky, finančný majetok, investičný majetok* (Jenčová, Rákoš, 2009; Kráľovič, 2010).

- **Príklad – plán súvahy:** Podnik dosiahol v bežnom roku tržby 500 000 a na nasledujúci rok bude mať o 50 % viac. Rátame s tým, že podnik v bežnom období nedosahuje zisk. Metódou % podielu na tržbách zistíte potrebu finančných zdrojov, ak zásoby tvoria 37 %, pohľadávky 32 %, finančný majetok 66 %, záväzky voči dodávateľom 56 %, záväzky voči zamestnancom 26 %, záväzky voči štátu 18 %. Pôvodná súvaha sa nachádza v Tabuľke 20.

Tabuľka 20 Pôvodná súvaha

A	Suma	P	Suma
DHM	440 000	VI	650 000
DNM	120 000	Záv. voči dod.	280 000
Zásoby	185 000	Záv.voči zam.	130 000
Pohľadávky	160 000	Záv.voči štátu	90 000
Fin.majetok	330 000	Úvery	85 000
Spolu	1 235 000	Spolu	1 235 000

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2025.

Keďže tržby vzrastú o 50 %, budúce tržby budú vo výške: $500\,000 \times 1,5 = 750\,000 \text{ €}$.

Následne vypočítame budúce hodnoty položiek súvahy, ktoré sú od tržieb závislé – zásob, pohľadávok, finančného majetku a jednotlivých foriem záväzkov tak, že percentuálny podiel vynásobíme budúcou hodnotou tržieb (napr. zásoby: $750\,000 \times 0,37 = 277\,500 \text{ €}$). Zostavíme novú súvahu (Tabuľka 21).

Tabuľka 21 Budúca súvaha

A	Suma	P	Suma
DHM	440 000	VI	650 000
DNM	120 000	Záv. voči dod.	420 000
Zásoby	277 500	Záv.voči zam.	195 000
Pohľadávky	240 000	Záv.voči štátu	90 000
Fin.majetok	495 000	Úvery	135 000
Spolu	1 572 500	Spolu	1 485 000

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2025.

*V tomto prípade sa aktíva nerovnajú pasívam. Pretože došlo v budúcom období k rastu tržieb, zisk nebude nulový ako v predošlom prípade. **VH pred zdanením** bude daný rozdielom aktív a pasív, a to: $1\,572\,500 - 1\,485\,000 = 87\,500 \text{ €}$.*

Plán zisku

Zisk plní v podniku rôzne **funkcie**, a to:

- *kriteriálna*– kritérium pre rozhodovanie o objeme výroby, vývoji, inováciách;
- *rozvojová* – hlavný zdroj akumulácie, t.j. tvorby zdrojov;
- *rozdeľovacia* – základ rozdeľovania dôchodkov;
- *motivačná* – základný motív podnikania;
- *analytická* – zdroj informácií pre hodnotenie podniku.

Plánovanie zisku spočíva v plánovaní výšky výnosov a výšky nákladov. Najpoužívanejšou metódou plánovania zisku a takisto aj cenotvorby je **analýza bodu zlomu (Break even analysis)**, ktorú spomíname v *Marketingovom pláne* a poznáme ju už z predmetu Podnikové hospodárstvo (Majdúchová et al., 2018).

Krátkodobé finančné plány

Plán zásob sa nachádza v podkapitole 1.2.3. V rámci krátkodobých finančných plánov si bližšie rozoberieme **plán pohľadávok a záväzkov**. V prípade plánu pohľadávok (v našom prípade z obchodného styku) budeme vychádzať z *priemernej doby inkasa jednotlivých pohľadávok, jednodenných nákladov (celkové náklady/360) a percentuálnych podielov na tržbách*. V prípade plánov záväzkov (v našom prípade z obchodného styku) budeme vychádzať z *priemernej doby úhrady záväzkov, jednodenných nákladov (celkové náklady/360) a percentuálnych podielov na platbách*. Vysvetlenie je jednoduché. Ak sme veritelia, pohľadávky nám zvyšujú výšku tržieb (odberatelia platia nám) a ak sme dlžníci, záväzky nám zvyšujú výšku platieb (my platíme dodávateľom) (Kráľovič, 2010).

- **Príklad – Plán pohľadávok:** Podnik má 3 skupiny zákazníkov: 50 % podiel na tržbách majú zákazníci s 30- dňovým úverom (resp. vystavíme im faktúru a zaplatia ju do 30 dní), 36 % podiel na tržbách majú zákazníci s 20- dňovým úverom a 14 % podiel na tržbách majú zákazníci so 60-dňovým úverom. Naplánujte výšku pohľadávok, ak ročné tržby budú 10 000 000 a predpokladá sa 15 % hotovostných tržieb.

Výšku pohľadávok na 1 deň vypočítame tak, že výšku priemernej doby inkasa pohľadávok (DIP, vážený priemer) vynásobíme hodnotou tržieb (T) a očistíme od hotovostných tržieb (k). Následne vydělíme 360.

$$P = \frac{DIP \times T \times (1 - \frac{k}{100})}{360} = \frac{30,6 \times 10\,000\,000 \times 0,85}{360} = 722\,500 \text{ € na 1 deň}$$

$$DIP = 30 \times 0,5 + 20 \times 0,36 + 60 \times 0,14 = 30,6 \text{ dní}$$

- **Príklad – Plán záväzkov:** Podnik uhrádza nasledovné platby: telefón – 1 % z mesačných platieb, časopis – 2 % z mesačných platieb, preprava – 5 % z mesačných platieb, energia – 4 % z mesačných platieb, vedenie účtovníctva – 3 % raz za štvrťrok, opravy strojov – 2 % každé 2 mesiace a materiál 65 % do 20 dní. Naplánujte výšku záväzkov, ak mesačné platby budú 1 000 000 a predpokladá sa 10 % hotovostných platieb.

Výšku záväzkov na 1 deň vypočítame tak, že výšku priemernej doby úhrady záväzkov (DÚZ, vážený priemer) vynásobíme hodnotou platieb a očistíme od hotovostných platieb (k). Následne vydělíme 360.

$$Z = \frac{DÚZ \times P \times (1 - \frac{k}{100})}{360} = \frac{31,3 \times 1\,000\,000 \times 0,9}{360} = 78\,250 \text{ € na 1 deň}$$

$$DÚZ = 30 \times 0,01 + 30 \times 0,02 + 30 \times 0,05 + 30 \times 0,04 + 90 \times 0,03 + 60 \times 0,2 + 20 \times 0,65 = 31,3 \text{ dní.}$$

1.2.7 Investičný plán

Investície sú jedným z najdôležitejších faktorov hospodárskeho rozvoja. Prostredníctvom nich sa realizuje perspektívna hospodárska politika krajiny, regiónu a každého podniku. Investície z mikroekonomického hľadiska definuje napr. W. F. Sharp ako „*obetovanie súčasnej istej hodnoty (spotreby) v prospech budúcej neistej hodnoty (spotreby)*“. Prínosy investícií môžeme vyjadriť napr. vo forme peňažných tokov (cash flow). Invstície

nemajú len ekonomický prínos, ale aj sociálny, ktorý je náročnejšie vyčíslieť. Z makroekonomického hľadiska sú investície súčasť výdavkovej metódy výpočtu HDP ($C = \text{spotreba}$, $I = \text{investície}$, $G = \text{vládne výdavky}$, $X = \text{čistý export}$). Medzi **faktory, ktoré ovplyvňujú investovanie** patrí:

- príťažlivosť investícií podľa rozvojových programov ekonomiky (zabezpečenie dlhodobej úspešnosti podnikania) ;
- dostupnosť zdrojov kvôli výške úrokovej miery a jej vplyvu na efektívnosť – napr. expanzívna menová politika znižuje úrokovú mieru a tým podporuje investovanie
- požiadavky na záruky úverov;
- systém a výška podnikového zdanenia, resp. rast zdanenia, najmä daň z príjmov znižuje objem zdrojov pre investičnú činnosť;
- otázka odpisovej politiky (napr. aktuálny počet odpisových skupín) ;
- možnosti získania subvencií, dotácií pre podporu vybraných podnikateľských aktivít, resp. rozvoj regiónov;
- očakávania investorov vzťahujúce sa k budúcemu vývoju hospodárstva, ako aj eliminovania rizika v politickom a ekonomickom vývoji krajiny;
- v súčasnosti aj environmentálna politika – Posúdenie vplyvov na životné prostredie (EIA) (Zimmermanová, 2015; Kubičková, 2022; Piteková, 2023).

Investičný manažment je proces *plánovania, organizovania, využívania, kontroly* a využitia všetkých zdrojov podniku na dosiahnutie požadovaných investičných cieľov podniku. Súčasťou investičného manažmentu je aj *investičné rozhodovanie (prieťahová manažérska funkcia)*. **Investičné plánovanie** sa skladá z 5 základných fáz:

1. *stanovenie dlhodobých cieľov a investičnej stratégie podniku,*
2. *hľadanie vhodných investičných projektov, ich predinvestičná príprava,*
3. *vytvorenie kapitálových rozpočtov na základe očakávaných výdavkov na investície a peňažných príjmov z investícií,*
4. *vyhodnotenie efektívnosti jednotlivých investičných variantov,*
5. *zhodnotenie realizovaných investičných projektov.*

Investičné rozhodovanie odpovedá na otázky: *Do čoho chceme investovať? Koľko finančných prostriedkov do investície vložíme? Z akých zdrojov budeme financovať investíciu? (vlastné, cudzie) Akým spôsobom nadobudneme investíciu (výroba, kúpa) Kedy je najvhodnejšie investovať? Ktorý investičný variant je najvýhodnejší? Za akých podmienok budeme investovať? (v podmienkach istoty, neistoty alebo rizika)* (Michalková, Zvaríková, Frajtová Michalíková, 2023). Investičné rozhodovanie na finančných trhoch (napr. pri obchodoch s cennými papiermi) ovplyvňujú 3 hlavné premenné, tzv. **magický investičný trojuholník**, a to **výnos, riziko a likvidita**. Cieľom investora je maximalizácia výnosu, minimalizácia rizika a maximalizácia likvidity (schopnosti premeny na hotovosť). Tieto ciele je náročné dosiahnuť súčasne a je potrebné ich optimalizovať, pretože platí:

- *priama úmera medzi rizikom a výnosom* (čím je vyššie riziko, tým je vyšší výnos),
- *nepriama úmera medzi rizikom a likviditou* (čím je vyššie riziko, tým je nižšia likvidita),
- *nepriama úmera medzi likviditou a výnosom* (čím je vyššia likvidita, tým je nižší výnos).

Na základe toho rozlišujeme nasledovné investičné profily, ktoré by mal poznať klient pred uzavretím zmluvy investičného životného poistenia, SDS (2. dôchodkový pilier), DDS (3. dôchodkový pilier) a pri investíciách do podielových fondov. Medzi základné **investičné profily** patrí:

- *konzervatívny investor* – preferuje nízke riziko nad vysokým výnosom, medzi odporúčané investičné stratégie patrí napr. dlhopisový fond;
- *vyvážený investor* – vhodnou investičnou stratégiou je diverzifikácia portfólia;

- *dynamický investor* – preferuje vysoký výnos nad nízkym rizikom, medzi odporúčané investičné stratégie patrí napr. akciový fond, často investuje aj do kryptomien a finančných derivátov (Obchodné materiály spoločnosti NN Životná poisťovňa, a. s., 2016; Michalková, Zvaríková, Frajtovej Michalíková, 2023; Graham, Zweig, 2024).

Úloha: *Vyhľadajte investičný dotazník Vami vybranej finančnej spoločnosti a vyplňte ho. Odráža zistený investičný profil Vaše reálne investičné preferencie?*

Medzi **fázy investovania** patrí:

1. *Predinvestičná fáza* – patrí tu: identifikácia podnikateľských príležitostí, predbežný výber investičných projektov a ich príprava (marketingová štúdia, štúdia materiálových a energetických vstupov, kapacitná štúdia..), formulácia investičného projektu (kapitálové výdavky, hodnotenie efektívnosti investičných projektov statickými a dynamickými metódami) a vytvorenie štúdie realizovateľnosti – *investičné plánovanie*;
2. *Investičná fáza* - môže zahŕňať napr. projektovú dokumentáciu, plán realizácie (nadväznosť úloh a deadline);
3. *Fáza uvedenia do užívania* – napr. v prípade stavebných investícií je potrebné kolaudačné konanie, fáza je náročná na administratívne úkony;
4. *Prevádzková fáza* – postupné získavanie ekonomických a neekonomických (napr. sociálnych a environmentálnych) prínosov investície, pri ekonomických ide najčastejšie o cash flow (Zimermanová, 2015; Michalková, Zvaríková, Frajtovej Michalíková, 2023).

Aby sme vedeli investičnú činnosť efektívne naplánovať, je potrebné poznať, ktoré položky sa zaraďujú medzi investičné výdavky a ktoré medzi investičné príjmy. Aj v tomto prípade platí, že príjmy musia prevyšovať výdavky. Pri výdavkoch odporúčame počítať aj s rezervou, napr. vo výške 10 %. Medzi **investičné (kapitálové) výdavky** patria podľa Zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov:

- *výdavky na obstaranie pozemkov, budov, stavieb, umeleckých diel a zbierok bez ohľadu na ich OC;*
- *výdavky na samostatné hnutelné veci, ktoré majú charakter DHM, OC > 1700 € a DNM, OC > 2400 € (projekty, licencie, zriaďovacie výdavky, atď.), doba používania je dlhšia ako jeden rok;*
- *výdavky na dopravu a montáž;*
- *výdavky na trvalé porasty, základné stádo a ťažné zvieratá a technické rekultivácie, odvod za odňatie poľnohospodárskej pôdy;*
- *výdavky na zariadenie staveniska, geologické a geodetické práce, výdavky z dôvodov územných vplyvov, mimoriadne sťaženého prostredia;*
- *výdavky na technické zhodnotenie dlhodobého hmotného a nehmotného majetku (nadstavby, rekonštrukcia, modernizácia), ktoré presahuje sumu 1700 € pri hmotnom majetku a sumu 2400 € pri nehmotnom majetku;*
- *výdavky na clo, ak sa investícia zaobstaráva zo zahraničia;*
- *výdavky na daň z pridanej hodnoty, ak si investor ako neplatiteľ dane z pridanej hodnoty obstaráva investíciu u tuzemského dodávateľa, ktorý je platiteľom dane z pridanej hodnoty alebo si investíciu obstaráva dovozom zo zahraničia;*
- *prirážka za zníženie rozpočtových nákladov investície, za skrátenie lehoty výstavby, atď.*

Výpočet **prínosov investície** sa viaže na ekonomickú dobu životnosti investície, ktorá je zvyčajne daná príslušnosťou k odpisovej skupine. Základným zjednodušeným výpočtom investičných príjmov (tzv. cash flow) sú ročný čistý zisk a odpisy (**CF = ČZ + odpisy**).

Hodnotenie efektívnosti investičného projektu môžeme realizovať s využitím statických a dynamických metód. Medzi výhody **statických metód** patrí jednoduchosť, zrozumiteľnosť, rýchly prehľad o ziskovosti projektu, použitie pre jednorazové rozhodnutia (kúpa stroja) a pre projekty s krátkou dobou ekonomickej životnosti (do 2 rokov). Nevýhodou je absencia faktora času, nezohľadnenie rizika z neistej budúcnosti. Patrí tu: *rentabilita kapitálu, čistá hodnota investície a doba návratnosti investície*. **Dynamické metódy** zohľadňujú faktor času (zmena hodnoty peňazí), euro dnes má väčšiu hodnotu ako zajtra (dnes investované euro môže hneď zarábať úrok), očakávané výnosy sú hneď prepočítané na súčasnú hodnotu. Medzi nevýhody patria hlavne komplikované výpočty a náročnosť stanovenia diskontnej sadzby. Proces odhadovania budúcich nákladov a príjmov a ich prepočet na súčasné hodnoty sa uskutočňuje pomocou diskontovania tzv. diskontnou sadzbou. Pri investičných prepočtoch sa diskontná sadzba transformuje do podoby diskontného faktora. Patrí tu: *čistá súčasná hodnota (NPV = Net Present Value), index rentability (PI = Profitability Index) a diskontovaná doba návratnosti (PP = Payback Period) a vnútorné výnosové percento (IRR = Internal Rate of Return)*, ktoré patrí medzi menej používané ukazovatele (Scholleová, 2009; Zimermanová, 2015).

$$\text{Diskontný faktor} = \frac{1}{(1+i)^n}$$

kde i = reálna diskontná sadzba v %, n = príslušný rok prevádzky investičného projektu

- **Súvislý príklad – statické a dynamické metódy v investičnom plánovaní:** Spoločnosť SKI OPALISKO zvažuje kúpu vlastného ratraku (2. odpisová skupina = 6 rokov). Cena na trhu za ratrak je 315 342,23 €. Náklady na údržbu ostávajú rovnaké ako pri prenájme od spol. TMR. Pri kúpe ratraku bude potrebné vstupné jednorazové školenie v rovnakej výške (2000 €). Doprava ratraku od dodávateľa stojí 1 000 €. Spoločnosť uvažuje aj o uskladnení ratraku mimo zimnej sezóny. Výstavba garáže – 5 000 €.

Najprv vypočítame investičné náklady (IN), resp. kapitálové výdavky:

$$315\,342,23 + 1\,000 + 5\,000 + 2\,000 = 323\,342,23 \text{ €}$$

V Tabuľke 22 vidíme hodnoty čistého zisku za jednotlivé roky používania (v 3. a 5. roku došlo k inflácii). Investičné príjmy za tieto roky získame spočítaním ČZ a ročného odpisu.

Tabuľka 22 Výpočet Cash Flow

Rok	1 (2022)	2 (2023)	3 (2024)	4 (2025)	5 (2026)	6 (2027)
Čistý zisk	379 091,17	379 091,17	391 843,54	391 843,54	404 978,47	404 980,01
Odpisy	52 724	52 724	52 724	52 724	52 724	52 722
Cash Flow	431 815,17	431 815,17	444 567,54	444 567,54	457 702,47	457 702,01

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2025.

Statické metódy:

1. Čistá hodnota investície

$$\check{C}HI = \sum CF - IN = 2\,668\,169,90 - 323\,342,23 = 2\,344\,827,67 \text{ €}$$

Hodnota ČHI je kladná. Môžeme povedať, že investícia bude efektívna.

2. Rentabilita investície

$$R_{IN} = \sum CF / IN = 2\,668\,169,90 / 323\,342,23 = 8,25 \text{ € (825,18 \%)}$$

Ziskovosť 8,25 € znamená, že na 1 € investičných nákladov pripadá 8,25 € zisku.

3. Doba návratnosti

$$DN = IN / \text{priemer } CF = 323\,342,23 / (2\,668\,169,90 / 6) = 0,7271 \text{ rokov (x 360 = cca 262 dní)}$$

Investícia sa vráti za kratšiu dobu ako 1 rok (262 dní).

Dynamické metódy pri úrokovej miere 2,5 % p. a.

Tabuľka 23 Výpočet súčasnej hodnoty Cash Flow

Rok	1 (2022)	2 (2023)	3 (2024)	4 (2025)	5 (2026)	6 (2027)
Cash Flow	431 815,17	431 815,17	444 567,54	444 567,54	457 702,47	457 702,01
DF	0,9756	0,9518	0,9286	0,9060	0,8839	0,8623
SHCF	421 278,88	411 001,68	412 825,42	402 778,19	404 563,21	394 676,44

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2025.

$$\text{Diskontný faktor} = \frac{1}{(1+0,025)^t}$$

1. Čistá súčasná hodnota investície (ČSHI/NPV)

$$\text{ČSHI} = \sum \text{SHCF} - \text{IN} = 2\,447\,123,82 - 323\,342,23 = \mathbf{2\,123\,781,59\,€}$$

Vysvetlenie: ČHI je kladné s hodnotou 2 123 781,59 €. Pri statických metódach to bolo 2 344 827,67 €.

2. Index výnosnosti (IV/PI)

$$\text{IV} = \sum \text{SHCF} / \text{IN} = 2\,447\,123,82 / 323\,342,23 = \mathbf{7,5682}$$

Vysvetlenie: Z 1 € investície získame 7,57 €. Pri statických metódach to bolo 8,25 €.

3. Diskontovaná doba návratnosti (úhrady) (DDN/PP)

$$\text{DDN} = \text{IN} / \text{priemer SHCF} = 323\,342,23 / 407\,853,97 = \mathbf{0,7928 \text{ roka}} \text{ (x 360} \\ = 285,40 \text{ dní} = \mathbf{286 \text{ dní}})$$

Vysvetlenie: Investícia sa vráti za 286 dní. Pri statických metódach to bolo 262 dní.

Záver: Dynamické metódy hodnotenia efektívnosti investícií nám vďaka zohľadňovaniu časovej hodnoty peňazí poskytujú „horšie“, ale o to reálnejšie hodnoty.

- **Úloha:** Ktorý z investičných projektov (A, B, C) v Tabuľke 24 je najvýhodnejší podľa uvedených dynamických metód hodnotenia efektívnosti investícií?

Tabuľka 24 Výber najvýhodnejšieho investičného projektu

Ukazovateľ	A	B	C
NPV/ČSHI	1 728 912 €	1 554 987 €	1 993 104 €
PI/IV	6,69	5,85	7,02
PP/DDN	223 dní	240 dní	196 dní

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2025.

V prípadoch, keď podnik nevie, s akou pravdepodobnosťou môže dosiahnuť prínosy z investície merané rôznymi ukazovateľmi (HZ, ČZ, CF, SHCF, atď.), hovoríme o **neistote**. Podnik sa s ňou stretáva pri realizácii každej investície, pretože prínosy z investície budú plynúť až v budúcnosti, ktorú nevie predpokladať. Pri neistote pracujeme s optimistickým, neutrálnym a pesimistickým variantom. Ak vieme pravdepodobnosť, hovoríme o **riziku**. Väčšina ľudí je rizikovo averzných. Výskumom averzie voči riziku sa zaoberali priekopníci behaviorálnej ekonómie D. Kahneman a A. Tversky v diele „*Prospect Theory : Decision Making Under Risk*“. Kahneman je takisto autorom diela „*Thinking fast and slow*“ (2012). Vyhýbanie sa strate je ešte mocnejším mechanizmom a prejavuje sa **averziou k riziku (strate)**. Hoci sa môže zdať, že emocionálny rozmer potešenia zo zisku 1000 € je taký istý ako sklamanie zo straty 1000 €, nie je to pravda. Ľudský mozog je nadpriemerne citlivý na stratu a menej citlivý na zisk. Kahnemanov výskum poukázal nato, že strata vo výške 1000 € vyvolá rovnakú odozvu ako zisk 2000 €. Preto je v spoločnosti prevaha konzervatívnych investorov, ktorí uprednostňujú investície s nízkou volatilitou (výkyvmi). Ak má riziko len negatívnu stránku, hovoríme o čistom riziku a môžeme ho eliminovať napr. poistením (napr. krádež, havária,

choroba, úraz). Môže mať aj pozitívnu stránku, ktorá je spojená s nádejou na dosiahnutie predpokladaných efektov investície, tieto typy rizík sú zvyčajne nepoistiteľné (napr. neočakávané zvýšenie zisku, výhra v lotérii) (Šefčík, 2009; Kahneman, 2012; Zimermanová, 2015). Najznámejšou analýzou rizika investičného projektu, ktorá môže byť súčasťou investičného plánu, je **analýza citlivosti**. V prvom kroku je potrebné určiť faktory rizika investičného projektu. Postupne zisťujeme, aký vplyv má **negatívna zmena jedného faktora** (napr. 10 %) na výsledné ekonomické kritérium (napr. hrubý zisk). Pod pojmom „negatívna zmena o 10 %“ chápeme zmenu k horšiemu z pohľadu podniku (napr. zvýšenie nákladov, zníženie výnosov).

- **Príklad:** V investičnom projekte zameranom na obsatarnie ratraku je zvolené ekonomické kritérium **HRUBÝ ZISK** a vybranými faktormi ovplyvňujúcimi jeho výšku sú: celkové tržby (za predaj lístkov, za poskytovanie ski kurzu a za zapožičiavanie lyžiarskych potrieb zákazníkom), spotreba paliva, údržba ratraku, mzdy pracovníkov, poistenie a ročné odpisy. Každú z týchto položiek zmeníme o 10 % k „horšiemu“ a sledujeme vývoj hlavného kritéria, ktorým je hrubý zisk (Tabuľka 25).

Hrubý zisk vypočítame nasledovne:

$$\text{Hrubý zisk} = \text{Výnosy} - \text{Náklady} = \text{predaj lístkov} + \text{ski kurz} + \text{požičovňa} - \text{spotreba paliva} - \text{údržba} - \text{mzdy} - \text{poistenie} - \text{odpisy}$$

Tabuľka 25 Analýza citlivosti

Faktor rizika	Pôvodné hodnoty	Zmena	Zmenené hodnoty v €						
Lístky	562017,5	10 % pokles	505815,75	56201,5	562017,5	562017,5	562017,5	562017,5	562017,5
Ski kurz	8600	10 % pokles	8600	7740	8600	8600	8600	8600	8600
Požičovňa	18832	10 % pokles	18832	18832	16948,80	18832	18832	18832	18832
Spotreba paliva	1338	10 % nárast	1338	1338	1338	1467,18	1338	1338	1338
Údržba ratraku	5000	10 % nárast	5000	5000	5000	5000	5500	5000	5000
Mzdy pracovníkov	24061,3	10 % nárast	24061,3	24061,3	24061,3	24061,3	24061,3	26467,43	24061,3
Poistenie ratraku	2000	10 % nárast	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2200
Ročný odpis	52724	X	52724	52724	52724	52724	52724	52724	52724
HRUBÝ ZISK	504326,2	x	448124,45	50346,20	50244,00	490992,40	504197,02	501920,07	504126,20

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2025.

Z výsledkov môžeme vidieť, že najväčším faktorom rizika je pokles predaja lístkov. Absolútny pokles hrubého zisku je v tomto prípade až 56 201 € (11,14 %). Tieto informácie je potrebné poznať nielen pri spracovaní investičného plánu, ale aj v tomto prípade napr. marketingového a inovačného, kdeže môže ísť o problém nízkeho dopytu po lístkoch alebo nízkych cien.

Záver

Podnikové plánovanie je nevyhnutným nástrojom pre každý podnik, ktorý sa usiluje o dlhodobý rast a úspech. Efektívne plánovanie umožňuje nielen orientovať sa na trhu, ale aj predvídať potenciálne riziká a príležitosti. Na základe kvalitného podnikateľského plánu a funkčných plánov môžu podnikatelia, manažéri a lídri lepšie alokovať zdroje, rozhodovať sa o marketingových a inovačných aktivitách, výrobnom programe, personálnom obsadení, investíciách a optimalizovať podnikové procesy.

Postupne sme sa venovali rôznym aspektom podnikového plánovania, od tvorby podnikateľského plánu, cez analýzu trhu až po špecifiká jednotlivých funkčných plánov. Osvojili sme si postupy, ako efektívne vyhodnocovať finančné ukazovatele, predvídať potreby trhu a stanoviť smerovanie podniku v dynamickom prostredí. Podnikové plánovanie je proces, ktorý sa neustále vyvíja a vyžaduje flexibilitu pri reagovaní na zmeny v trhových podmienkach. Náročnejšia teória bola obohatená o schémy, riešené numerické príklady, príklady z praxe, prípadové štúdie, kontrolné otázky, praktické skúsenosti a interdisciplinárne poznatky, čo zvyšuje dlhodobú zapamätateľnosť a následnú aplikáciu v podnikovej praxi a v súkromnom živote.

Kľúčovým záverom je, že podnikové plánovanie nie je jednorazový proces, ale nevyhnutná, kontinuálna aktivita, ktorá sa musí prispôbovať aktuálnym výzvam a príležitostiam. Keďže je to zároveň aj kreatívny proces, je nevyhnutné, aby podnikatelia a manažéri vložili do jednotlivých plánov aj svoje nápady a svoje srdce. Bez správnej sústavy plánov môže podnik čeliť neúspechu alebo jeho potenciál nebude dostatočne využitý. Preto je dôležité investovať do kvalitného plánovania a pravidelne ho revidovať a upravovať na základe aktuálnych okolností.

Keďže verím, že som splnila ciele, ktoré som si pred napísaním „Podnikového plánovania“ naplánovala a mám ešte ďalší plán, a to rozšíriť túto problematiku v ďalšej mojej tvorbe, či už pôjde o články, učebné texty, učebnice alebo vedecké monografie.

Zoznam bibliografických odkazov

- ALI TAHA, V., TEJ, J. 2015. *Tvorivé metódy v manažmente*. 1. vyd. Prešov: Fakulta manažmentu, 2015. 109 s. ISBN 978-80-8165-130-4.
- BALOG, M., IAKOVETS, A. 2024. *Strategický a inovačný manažment*. Praha: Nakladatelství Leges, 2024. 182 s. ISBN 978-80-7502-746-7.
- BELOHLAVEK, P. 2008. *Market cybernetics : Unicist marketing mix*. Nevada : Blue eagle group, 2008. 123 s. ISBN 978-987-651-011-0.
- BENFER, M., STEINKÜHLER, N., LANSKA, G. 2024. Dual-perspective capacity planning in interconnected multi-product production networks using stochastic optimisation In *CIRP Annals – Manufacturing Technology*, DOI: : <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2024.04.004>
- BERČÍK, J. a kol. 2021. Review of the Potential of Consumer Neuroscience for Aroma Marketing and Its Importance in Various Segments of Services. In *Applied Sciences*. Vol. 11, No. 16, 20 s. [cit. 18. 11. 2022]. DOI: <https://doi.org/10.3390/app11167636>
- BERGSMA, J., ENGEL, G. L. 1988. Quality of life: does measurement help? In *Health Policy*, 10, 1988, s. 267-279. DOI: [https://doi.org/10.1016/0168-8510\(88\)90062-0](https://doi.org/10.1016/0168-8510(88)90062-0)
- BOGYOVÁ, E., GROFČÍKOVÁ, J., LAPKOVÁ, M. 2011. *Kontroling v malých a stredných podnikoch*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2011. 228 s. ISBN 978-80-557-0294-0.
- BOROVSKÝ, J., VARGIC, B. 2005. *Manažment pre malých a stredných podnikateľov*. 1. vyd. Bratislava : EUROUNION, s. r. o., 2005. 102 s. ISBN 80-88984- 74-2.
- BUČKOVÁ, J. 2021. Employee evaluation as a support tool for strengthening the knowledge organizational culture In *Conference Proceedings from International Scientific Conference PEMF 2021*, Vol.3, s. 215-224.
- BUČKOVÁ, J., UBREŽIOVÁ, I. 2022. Previazanosť organizačnej kultúry podporujúcej zdieľanie znalostí s vybranou personálnou činnosťou – hodnotením zamestnancov In *Reflexie: Kompendium teórie a praxe podnikania*, 6 (1), s. 5-19. ISSN 2730-020X. DOI: <https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.1.5-19>
- CLEGG, S. R., BAILEY, J. R. 2008. *International Encyclopedia of Organization Studies*. London: Sage Publications, 2008. 1698 p. ISBN 978-1-4129-1515-1.
- COBBOLD, I., LAWRIE, G. 2002. The development of the BSC as a strategic management tool In *PMA Conference Proceedings* [online] [cit.2018-05-22], Berkshire : 2GC Active Management. URL: https://courses.cs.ut.ee/MTAT.03.243/2015_spring/uploads/Main/BSC.pdf
- CRNOGAJ, K. et al.. 2015. Supporting economic growth with innovation-oriented entrepreneurship In *Ekonomický časopis*, Vol. 63 No. 4, pp. 395-409. ISSN 0013- 3035.
- ČARNOGURSKÝ, K. 2023. *Výzvy v marketingu a marketingovej komunikácii v digitálnej ére*. Ružomberok: Verbum, 2023. 140 s. ISBN 978-80-561-1024-9.

- ČICHOVSKÝ, L., BOHÁČEK, J., URBAN, J. 2012. *Moderní pojetí inovací a jejich typologií pro praxi*. Praha: Adart, 2012. 196 s. ISBN 978-80-904645-3-7.
- DEMJANOVÁ, L. 2006. Benchmarking ako cesta k zmene a inováciám na Slovensku. In *Manažment v teórii a praxi : On – line odborný časopis o nových trendoch v manažmente* [online], 2006, č. 2 [cit.2016-02-26]. URL: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2006/demjanova.pdf>>. ISSN 1336-7137, s. 45-50.
- DENNING, S. 2014. Identifying the new opportunities and threats in the creative economy In *Strategy & Leadership*, Vol. 42, No. 6, pp. 3-9. ISSN 1087-8572.
- DHIR, S. 2016. Practice oriented insights on creative problem solving In *Journal of Management and Public Policy*, Vol. 7, No. 2, pp. 5-7. ISSN 0976-0148.
- DIAČIKOVÁ, A., LACH, M. 2020. *Úspech je voľba. Manažment podnikania a podnikových procesov. Teória a prax aplikovaná v spoločnosti Chemosvit, Svit, Chemosvit, a.s.* 400 s. ISBN 978-80-971-9311-9.
- DIAČIKOVÁ, A. 2021. Znalostný manažment – teoretické východiská areálna prax In *Reflexie: Kompendium teórie a praxe podnikania*, 6 (1), s. 14-26. ISSN 2585-7428.
- DOLBÁČ, M., SEILEROVÁ, M. 2018. *Zborník: Starostlivosť o zdravie zamestnancov*. Košice: UPJŠ, 2018. 368 s. ISBN 978- 80-8152-665-7.
- DROPPA, M. 2010. *Riadenie ľudských zdrojov*. Ružomberok: Verbum, 2010. 127 s. ISBN 978-80-808-4615-2.
- DUPAL, A. et al. 2019. *Manažment výroby*. Bratislava: Sprint dva, 2019. 365 s. ISBN 978-80-8971-050-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck. ISBN: 978-80-7400-347-9.
- ERRASTI, A., CHACKELSON, C , POLER, R. 2010. An Expert System for Inventory Replenishment Optimization. In *Balanced Automation Systems for Future Manufacturing Networks* [online]. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2010, s. 129-136 [cit. 2018-04- 04]. IFIP Advances in Information and Communication Technology. DOI: : https://doi.org/10.1007/978- 3-642-14341-0_15. ISBN 978-3-642-14340-3.
- FLORIDA, R. 2002. *The rise of the creative class*. New York: Basic Books, 2002. 404 s. ISBN 978-04- 650-2476- 6.
- FRANKOVÁ, E. 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, 2011. 256 s. ISBN 978-80-247- 3317-3.
- GALLO, P., GALLO, J. 2017. Navigačný model Balanced Scorecard In *Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi* [online], Vol. IV., 2017, No.1 [cit.2018-05-22], Prešov: Dominanta, 2017. URL: < http://www.dominanta.sk/Clanok_2017_06_BSC_model.pdf > ISSN 1339-5335.

GALLO, P., MOLČÁK, T., GALLO, J. 2020. Tvorba controllingových systémov a dashboardy In *Controlling a finančno-manážerske teórie v praxi*, Vol. VII., No.1. s. 5-13. ISSN 1339-5335. URL: <http://www.dominanta.sk/Rok_2020_1.pdf>.

GIERTLOVÁ, K. 2004. *Manažovať a koučovať systemicky? Áno*. Banská Bystrica, Co/Man 1. systemická, spol. s r. o., 2004. 155 s. ISBN 80-89090-07-9.

GRAHAM, B. , ZWEIG, J. 2024. *Inteligentní investor*. Praha: Grada Publishing. 512 s. ISBN 978-80-809-0788-4.

GRZNÁR, M., ŠINSKÝ, P. 2003. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2003. ISBN 80-225-1649-X.

HAVIER, J., VRTÍKOVÁ, K. 2016. Start-up ako moderná forma podnikania In *Ekonomika, financie a manažment podniku : Zborník vedeckých prác pri 75. výročí založenia EU BA*, 2016. Bratislava, EU BA, 2016. ISBN 978-80-225-4435-1.

HITKA, M. et al. 2013. *Rozvoj ľudských zdrojov*. Zvolen: Drevárska fakulta, Technická univerzita, 2013. 265 s. ISBN 978-80-228-2614-3.

HLINKA, M. 2013. *Poraz školu (e- book)*. [online] [cit.2020-01-22]. URL: < <http://www.ako-sa-naucit-skor.com/poraz-skolu.html>>. 99 s.

HORVÁTH, J. GAVUROVÁ, B., BAČÍK, R., FEDORKO, R. 2021. Identification of uncertainty factors in the consumer behaviour of the new generation of customers at the e-commerce level In *Journal of tourism and services*, 12 (22), s. 168-183.

HORVÁTHOVÁ, J. & MOKRIŠOVÁ, M. 2017. Innovative approaches and their application in measuring business performance. In *CBU International conference on innovations in science and education*[online] [cit.2018-04-17]. URL: <https://www.researchgate.net/publication/320497903_INNOVATIVE_APPROACHES_AND_THEIR_APPLICATION_IN_MEASURING_BUSINESS_PERFORMANCE>. pp. 178- 1893. ISSN 1805-9961.

HOŠEK, V. 2022. Civilization dilemma of quality of life In *Acta Salus Vitae*, Vol. 10, No.1, s. 5–9. ISSN 1805-8787. DOI: <https://doi.org/10.58743/asvvol10no1.311>

HROMKOVÁ, M. 2023. *Personálny marketing a employer branding*. Bratislava: VEDA, 2023. 205 s. ISBN 978-80-568-0245-8.

CHUDOBA, Š., ŠVAČ, V. 2008. Marketingový mix a jeho podoby In *Transfer inovácií* [online], Vol. 9, No.12 [cit.2018-11-13]. URL: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/12-2008/pdf/197_199.pdf>. ISSN 1337-7094, s. 197-199.

IVANKOVÁ, V., NEMEC, J., GONOS, J. 2019. Analýza zásob a ich optimalizácia vo výrobnom podniku: Prípadová štúdia. In *Journal of Global Science*, 2019 (2), ISSN: 2453-756X.

IVY, J. 2008. A new higher education marketing mix the 7Ps for MBA marketing In *International Journal of Educational management* [online], Vol. XXII, 2008, No.4 [cit.2018-11-13]. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513540810875635>. ISSN 0951-354X. pp. 288 – 299.

JAKUBÍKOVÁ, D, 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JENČOVÁ, S. RÁKOŠ, J. 2009. *Finančno-ekonomická analýza a finančné plánovanie*. 1. vyd. Prešov: GRAFOTLAČ, 2009. 221s. ISBN 978-80-555-0035-5.

KÁDÁROVÁ, J. DURKÁČOVÁ, M., TEPLICKÁ, K. & KÁDÁR, G. 2015. The Proposal of an Innovative Integrated BSC- DEA Model. In *Procedia: Economics and Finance - Proceedings from the 2nd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM 2014*, Vol 23 (pp. 1503-1508). Praha: Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00375-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00375-5).

KÁDÁROVÁ, J., KOBULNICKÝ, J., DEMEČKO, M., KALAFUSOVÁ, L. 2014. Agregované plánovanie In *Transfer inovácií* 30/2014, s. 156-161. ISSN 1337-7094.

KAHNEMAN, D. 2012. *Thinking fast and slow*. London, Penguin Books. 504 s. ISBN 978-01-410-3357-0.

KACHAŇÁKOVÁ, A., NECHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z., 2011. *Personálny manažment*. Druhé vydanie. Bratislava: IuraEdition, spol. s r. o. 2011. 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4.

KAPLAN, S. R., NORTON, D. P. 2007. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. 270 p. ISBN 978-80-7261-177-5.

KARLÍČEK, M. et al. 2013. *Základy marketingu*. Praha : Grada Publishing, 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KLOUDOVÁ, J. et al. 2010. *Kreativní ekonomika : Trendy, výzvy, příležitosti*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3608-2.

KOHL, A., 2019. How Your Office Space Impacts Employee Well- Being In *Forbes* [online] [cit. 2022-03-06]. URL <https://www.forbes.com/sites/alankohl/2019/01/24/how-your-office-space-impacts-employee-wellbeing/#1e3c0a8b64f3>

KOKAVCOVÁ, D. et. al. 2012. *Manažment I*. Bratislava: Iura Edition, 2012. 157 s. ISBN 978-80-8078-513-0. 22.

KORÓNY, S. 2010. Problematika efektívnosti ubytovacích zariadení na Slovensku In *Forum Statisticum Slovacum* 3/2010, s. 77-94. ISSN 1336-7420.

KOŠTURIAK, J. 2016. *Čo som sa naučil o inováciách*. [online] [cit.2020-04-08] URL: <https://www.kosturiak.com/2016/09/12/co-ma-naucil-zivot-o-inovaciach>.

KOŠTURIAK, J. 2023. *Milan Zelený: Co je úspech?* URL: <https://www.kosturiak.com/2023/01/03/milan-zeleny-co-je-uspech/>

KOTLER, PH., KELLER, K. L. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, PH., TRIAS DE BES, F. 2005. *Inovativní marketing : Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha : Grada Publishing, 2005. 199 s. ISBN 80-247- 0921-X.

- KOUBEK, J. 1995. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- KOVÁČ, M. 2002. *Inovácie a technická tvorivosť*. Košice: Technická univerzita, 2002. 166 s. ISBN 80-7165-69-1.
- KOVÁČ, J., TREBUŇA, P. 2015. *Riadenie výroby*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta. 2015. 122 s. ISBN 978-80-553-23 05-3.
- KOVALOVÁ, M., NOGOVÁ, Z. 2016. Creative approach to the innovations based on the product benchmarking results In *Innovation management, entrepreneurship and corporate sustainability* (IMECS 2016): Proceedings of the international conference in Prague, Czech Republic, 2016, VŠE, Prague, pp. 338-348.
- KOZÁK, V., STAŇKOVÁ, P. 2008. *Marketing I*. Zlín: UTB, 2008. 128 s. ISBN 978-80-7318-698-2.
- KPMG: *Startup Ecosystem Survey*. 2016. [online] [cit.2019-03-27]. URL: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/startup-ecosystem-survey-slovakia-2016.pdf>>.
- KRÁČOVIČ, J. 2010. *Finančné plánovanie podniku*. Bratislava 2010: Sprint dva, 2010. 212 s. ISBN 978-80-89393-20-6
- KRATZ, H. J. 2005. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
- KUBIČKOVÁ, M. 2022. Potenciál a jeho sproduktívňovanie manažmentom v malých a stredných podnikoch v súčasnej vedomostnej ekonomike 21.storočia. *Dominanta: Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi*, 9 (2), 33-46.
- LESÁKOVÁ, Ľ. et al. 2013. *Firmené plánovanie v malých a stredných podnikoch*. Banská Bystrica: EF UMB, 2013. 238 s. ISBN 978-80-557-0508-8.
- LESÁKOVÁ, Ľ. et al. 2017. Innovation Leaders, Modest Innovators and Noninnovative SMEs in Slovakia: Key Factors and Barriers of Innovation Activity In *Organizacija*, Vol. 50, pp. 325-358. ISSN 1318-5454.
- LOUČANOVÁ, E. 2013. Retro-inovácie ako fenomén In *Posterius – portál pre odborné publikovanie* [online], Vol. 6, No. 11, 2013 [cit.2015-08-24]. URL: <<http://www.posterius.sk/?p=16508>>. ISSN 1338-0087.
- LOUČANOVÁ, E., PAROBEK, J. 2014. Spoločensky zodpovedné podnikanie prostredníctvom retro-inovácií. In *Výkonnosť podniku* [online], roč. IV, 2014, č.1 [cit.2015-08-24]. URL: <http://www.vusem.sk/public/userfiles/files/VP1_2014.pdf>. ISSN 1338-435X, s. 69 -79.
- LOUČANOVÁ, E., TREBUŇA, P., PALUŠ, H. 2014. Retro na súčasnom trhu a retro-inovácie. In. *Transfer inovácií* [online], roč. XVII., 2014, č. 29 [cit.2015-08-24]. URL: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/29-2014/pdf/108-112.pdf>>. ISSN 1337-7094, s. 108-112.

- LOUČANOVÁ, E., OLŠIAKOVÁ, M. 2021. Crowdfunding as a way of the monetary and financial ecologies In: *Marketing and Management of Innovations*. Sumy State University. ISSN 2218-4511. ISSN 2227-6718., Vol. 12, No. 1., p. 21-29 . DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-02>
- LUKČOVÁ, S., BÍLEKOVÁ, B., BÍLEK, P. 2010. Plánovanie zákazkovej výroby a kalkulácie pomocou „IS“ v malej strojárskjej firme In *Transfer inovácií* 16/2010, s. 74-76. ISSN 1337-7094.
- MABERT, V. A. 2007. The early road to material requirements planning. In *Journal of Operations Management* [online]. 2007, 25 (2), s. 346-356 [cit. 2018-03-19]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.04.002>. ISSN 0272-6963.
- MADŽÍK, P. 2017. *Nástroje systematického riešenia problémov*. Ružomberok: VERBUM. 163 s. ISBN 978-80-561-0478-1.
- MADŽÍK, P. 2020. Zlepšovanie rozvrhovania výroby využitím matematicko-štatistických metód In *Reflexie: Kompendium teórie a praxe podnikania*, 3/2020, s. 12-26. ISSN 2585-7428.
- MAJDUCHOVÁ, H. et al. 2018. *Podnikové hospodárstvo*, vysokoškolská učebnica. Bratislava: Wolter Kluwer,s.r.o., 2018, 422 s. ISBN 978-80-8168-806-5.
- MALÁ, D. 2011. *Vybrané kapitoly súčasnej logistiky*. Banská Bystrica: EF UMB, 2011. 135 s. ISBN 978-80-557-0202-5.
- MARASOVÁ, J., HOREHÁJOVÁ, M., MAZÚROVÁ, B., HOREHÁJ, J. 2019. *Princípy mikroekonómie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2019. 250 s. ISBN 978-80-8168-976-5.
- MAREŠ, J. 1998. *Styly učení žáků a studentů*. Praha: Portál, 1998. 239 s. ISBN 80-7178-246-7.
- MCDONALD, M., WILSON, H. 2016. *Marketing plans: how to prepare them, how to profit from them*. Eighth Edition. Hoboken: Wiley, 2016. ISBN 978-1-119-21713-8.
- MCCARTHY, E. J., PERREAULT, W. D. 1995. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 511 p. ISBN 80-85605-29-5.
- MICHALKOVÁ, L., ZVARÍKOVÁ, K., FRAJTOVÁ MICHALÍKOVÁ, K. 2023. *Investičný manažment: Praktikum*. Žilina: Edis, 2023. 142 s. 978-80-5541-922-0.
- MIKULÁŠTÍK, M. 2010. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada Publishing, 2010, 207 s. ISBN 978-80-247-2016-6.
- MIKULÁŠTÍK, M. 2013. *Manažerska psychologie: 3. přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2013.338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MIKUŠ, P., DROPPA, M. 2008. *Základy manažmentu*. Ružomberok: Edičné stredisko PF KU, 2008. 237 s. ISBN 978-80-8084-309-0.
- MURGAŠ, J. 1999. *Plánovanie: Teória a metodológia*. Nitra: Agroinštitút Nitra, 1999. ISBN 80-7139-051-8.

NEMEC, E. 2012. Úlohy manažérov zodpovedných za zavádzanie inovácií v malých a stredných podnikoch In *Najkonferencia 2012 - Zborník recenzovaných príspevkov medzinárodnej doktorandskej konferencie*. [online]. [cit.2015-09-02]. URL: <<http://www.eeda.sk/default/publikacie/zborniky/zbornik-najkonferencia-2012.pdf>>. ISBN 978-80-970836-9-4, s. 150-158.

Obchodné materiály spoločnosti NN Životná poisťovňa, a. s. 2016.

PAPULA, J. et al. 2017. *Podnikanie a manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. 318 s. ISBN 978-80-755-2579-6.

PANDYA, B., THAKKAR, H. 2016. A Review on Inventory Management Control Techniques: ABC-XYZ Analysis In *REST Journal on Emerging trends in Modelling and Manufacturing* Vol 2, No. 3, 2016, p. 82-86, ISSN 2455-4537.

PAPULA, J. et al. 2018. *Ako začať a úspešne podnikáť: Podnikateľské príbehy, vízie, stratégie a modely*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. 280 s. ISBN 978-80-7552-985-5.

PITEKOVÁ, J., VRÁBLIKOVÁ, M. 2019. Analysis of learning styles of management students In *Conference Proceedings from International Scientific Conference PEMF 2019*, Ružomberok: Verbum, 2019. Vol. 2, pp. 288-301. ISBN 978-80-561-0671-6.

PITEKOVÁ, J. 2023. *Tvoja ekonómia*. Krakov: Spolok Slovákov v Poľsku, 2023. 106 s. ISBN 978-83-8111-315-1.

POŘÍZEK, J. 2019. Ako využiť SWOT analýzu – príklad z praxe In *Ecommerce Brige*. URL: <<https://www.ecommercebridge.sk/ako-vyuzit-swot-analyzu/>>

PRABHU, J.C. , JAGDISH N S., KATSURI R., MANNAN, S. S., A. A KHALID, H. 2017. *Strategic marketing management in Asia: case studies and lessons across industries*. North America: Emerald, 2017. ISBN 978-17-863-5746-5.

QUALTRICS. 2018. *Van Westendorp Price Sensitivity Meter Study*, [Online]. URL: <https://www.qualtrics.com/marketplace/vanwestendorp-pricing-sensitivity-study/>

REFEXIE: Kompendium teórie a praxe podnikania. *Finančné riadenie podniku*. Časopis Katedry manažmentu v Poprade PF KU v Ružomberku. Ružomberok: VERBUM vydavateľstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku, Vol. 2, No. 2, 211 s., 2018. ISSN 2585-7428.

ROSTÁŠOVÁ, M. 2006. Nástroje marketingovej komunikácie In *Efekt*, Vol. 6, No. 1, 2006, ISSN 1336-3344, s. 30-33.

ROSOVÁ, A., DAŇKOVÁ, A. 2017. *Logistika pre manažérov*. Košice: Technická univerzita, 2017. 147 s. ISBN 978-80-553-3092-1.

ROTSCHEDL, J. 2010. *Modely marketingových mixů* [online]. Praha: Rotschedl magazín, 31. 12. 2010 [cit.202311-13]. URL: <<http://www.rotschedl.com/files/modely-marketingovych-mixu.pdf>>

- RUSSELL, R. S., TAYLOR, B. 2009. *Operations management: along the supply chain. International student version*. 6th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009. 550 s. ISBN 978-0-470-23379-5.
- SCHOLLEOVÁ, H. 2009. *Investiční controlling. 1. vydanie*. Praha: Grada Publishing, 2009. 285 s. ISBN 978-80-247-2952-7
- SCHUMPETER, J. A. 1912/2006. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin: Drucker & Humboldt, 2006. 548 s. ISBN 978-34-281-17468.
- SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2009. 434 s. ISBN 978-80-807-8283-2.
- SEDLÁK, M. et al. 2010. *Podnikové hospodárstvo 1.vyd.* Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o, 2010, 352 s. ISBN 978-808-8078-317-4
- SEDLIAK, M. & ŠULGAN, M. 2010. Metódy na podporu rozhodovania o spôsobe obstarávania materiálových vstupov výrobných podnikov In *Perners Contacts*, 5 (1), s. 282 – 287. eISSN 1801-674X.
- SEKOVÁ, M. et al.. 2013, *Manažment II.*, Bratislava: IURA Edition, 2013. 172 s. ISBN 978-80-807-8511-6.
- SRPOVÁ, J. et al. 2020. *Začíname podnikat'*. Praha: Grada Publishing, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.
- STRENITZEROVÁ, M. 2007. Personálny kontroling In *Pošta, telekomunikácie a elektronický obchod*, s. 33-40. ISSN 1336-8281.
- SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M. 2017. *Od nápadu k podnikateľskému plánu: Jak hľadať a rozvíjať podnikateľsko príležitosti*. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.
- SWAMIDASS, P. 2000. *Encyclopedia of Production and Manufacturing Management*. Springer, 2000. 1048 s. ISBN: 978-07-9238-630-8.
- SYNEK, M. et al. 2000. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.
- SZARKOVÁ, M. et al. 2015. *Personálny audit v podnikoch*. Bratislava: EKONÓM. 2015. ISBN 978-80-225-4075-9
- ŠATANOVÁ, A. 2012. Teória a prax kontrolingu kvality v drevospracujúcom priemysle In *Acta Facultatis Xylologiae Zvolen*, Faculty of Woodworking, Zvolen, s. 115-123.
- ŠEFČÍK, V. 2009. Charakteristika základných pojmov – nebezpečnosť, riziko. In *Analýza rizik*. 1. vydanie. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8.
- ŠKODOVÁ, L., VRÁBLIKOVÁ, M. 2023. Porovnanie motivácie zamestnancov v rodinnom a nerodinnom podniku In *Reflexie: Kompendium teórie a praxe podnikania*, 7 (1), s. 58-70. ISSN 2730-020X. DOI: <https://doi.org/10.54937/refl.2023.7.1.58-70>

- ŠLÁPOTA, B., GRABARCZYK, K., LETÁK, J. *Nákup?*. Havířov: Question Marks, 2005. ISBN 8023953656.
- ŠTEFKO, R. 2003. *Akademické marketingové inštrumentárium v marketingu vysokej školy*. Bratislava: R. S. Royal Service, 2003. 262 p. ISBN 80-968379-5-8.
- ŠTEFKO, R. et al. 2013. *Marketing našej súčasnosti*. Prešov: Bookman, 2013. 453 p. ISBN 978-80-8165-99-4.
- TUREKOVÁ, H., MIČIETA, S. 2003. *Inovačný manažment*. Žilina: Žilinská univerzita, 2003. 169 s. ISBN 80-8070-055-9
- UBREŽIOVÁ, I. et al. 2015. *Spoločenská zodpovednosť podnikov SR v kontexte internacionalizácie podnikania*. Nitra: SPU, 2015. 112 s. ISBN 978-80-552-1440-5.
- UNCTAD, 2010. *Creative Economy Report 2010*. 422 s.
- VESELOVSKÁ, L., 2019. *Achieving flexibility: a new trend in supply*. Banská Bystrica: Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela – Belianum. ISBN 978-80-557-1651-0
- VETRÁKOVÁ, M. 2011. *Ludské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: EF UMB, 2011. 275 s. ISBN 978-80-557-0149-3.
- VETRÁKOVÁ, M., KLINCKOVÁ, J. 2013. *Efektívna komunikácia – Predpoklad úspešnosti manažéra*. 227 s. Banská Bystrica: EF UMB, 2013. ISBN 978-80-557-0602-3.
- VLČEK, R. 2010. *Inovace v hospodářské praxi*. Olomouc: Moravská vysoká škola, 2010. 88 s. ISBN 978-80-87240-42-7.
- VOCHOZKA, M., MULAČ, P. 2012. *Podniková ekonomika*, 1.vyd.Praha: Grada Publishing, a.s, 2012, 570s. ISBN 978-80-274-4372-1
- VRÁBLIKOVÁ, M. 2016. *Inovácie ako konkurenčná výhoda rodinného podniku*: Diplomová práca, EF UMB, Banská Bystrica. 90 s.
- VRÁBLIKOVÁ, M. 2017. The business performance measurement as a tool of creation of innovative intentions. In *Conference Proceedings from International Scientific Conference PEMF 2017*, Vol.1, Ružomberok: Verbum, 2017. ISBN 978-80-561-0519-1. pp. 37- 47. URL: <<http://www.manazmentpp.sk/wp-content/uploads/2018/01/Zborn%C3%ADk-PEMF2017.pdf>>
- VRÁBLIKOVÁ, M. 2018a. Metódy merania výkonnosti podniku založené na systematickom riešení problémov In *Proceedings form international on-line workshop Enterprise Performance Managment and Investments 2018*, Prešov: Bookman, 2018. ISBN 978-80-8165-298-1. s 237-250.
- VRÁBLIKOVÁ, M. 2018b. Zelená logistika ako nástroj konkurencieschopnosti vybraných slovenských podnikov In *Dimenzie konkurencieschopnosti-trendy a výzvy*. Prešov: Bookman, 2018. ISBN 978-80-8156-314-8. s. 80-89.
- VRÁBLIKOVÁ, M. 2019a. Modifikované modely marketingového mixu vo vybraných odvetviach služieb – prípadové štúdie In *Dominanta: Controlling a finančno-manažérske*

teórie v praxi, Vol. 6, No. 2, Prešov: Dominanta, 2019. [online] [cit.2021-03-18]. ISSN 1339-5335. URL:<http://www.dominanta.sk/Clanok_2019_02_MarkMixSluzby.pdf>.

VRÁBLIKOVÁ, M. 2019b. Moderný manažment a príklady jeho využitia v praxi In *Dominanta :Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi*, 2019, Vol. 6, No.3, pp. 37-53, Prešov: Dominanta [online] [cit.2021-03-18]. ISSN 1339-5335. URL: <http://www.dominanta.sk/Rok_2019_3.pdf>.

VRÁBLIKOVÁ, M., KUBIČKOVÁ, M. 2021. Prínos nových foriem nákladového kontroingu pre aplikáciu manažmentu zmien a predchádzanie bankrotu v podnikoch In *Exclusive journal : economy and society and environment*. Vol. 8, No. 2, 2021, s. 41-48. ISSN 1339-0260.

VRÁBLIKOVÁ, M. 2024. *Viacúrovňový prístup k manažmentu kreatívneho potenciálu v podniku a v regióne*. Ružomberok: Verbum, 2024. 137 s. ISBN 978-80-561-1100-0.

VYSEKALOVÁ J. a et al. 2011. *Chování zákazníka – Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*; Praha: Grada Publishing, a.s. 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

WESTERN, S. 2012. *Coaching and mentoring: A critical text*. London: Sage Publications, Ltd., 2012. 329 s. ISBN 978-1-84860-163-5.

WESTWOOD, J. 2016 *How to write a marketing plan*. Fifth Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2016. ISBN 978-07-494-7571-0.

Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.

ZALAI, K. et al. 2013. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava : Sprint dva, 2013. 471 s. ISBN 978-80-8939-380-0

ZÁVADSKÁ, Z., ŘEPA, V., ZÁVADSKÝ, J. 2013. *CEABPM 1001: 2013 Požiadavky na procesne riadenú organizáciu*. Poprad: VUSEM. 60 p. ISBN 978-80-970458-5-2.

ZÁVADSKÁ, Z., ZÁVADSKÝ, J. 2019. *Projektový manažment*. Prešov: Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM Slovakia v Prešove. 134 s. ISBN 978-80-89372-80-5.

ZÁVADSKÝ, J. et al. 2012. *Manažment III*. Bratislava: Iura Edition, 2012. 176 s. ISBN 978-80-807- 8512-3.

ZIMERMANOVÁ, K. 2015. *Rozhodovanie o spôsobe financovania investícií: Rizikový kapitál*“ In MARKOVÁ, V. et al. (2015), *Investičné riadenie v malých a stredných podnikoch*, Belianum, Banská Bystrica, pp. 69-78. ISBN 978-80-557-0984-0.

ZIMERMANOVÁ, K., BARTKOVÁ, L. 2016. Využívanie vybraných nástrojov na analýzu konkurencie v MSP na Slovensku In *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Posolstvo Jána Pavla II. 2016: “Súčasný výzvy a trendy v ...”*. Ružomberok: VERBUM, 2016. pp. 386-395. ISBN 978-80-561-0369-2.

© Ing. Mária Vrábliková, PhD.
© VERBUM – vydavateľstvo KU

Počet AH: 5,8

Vydanie 1.

Náklad: 100 ks

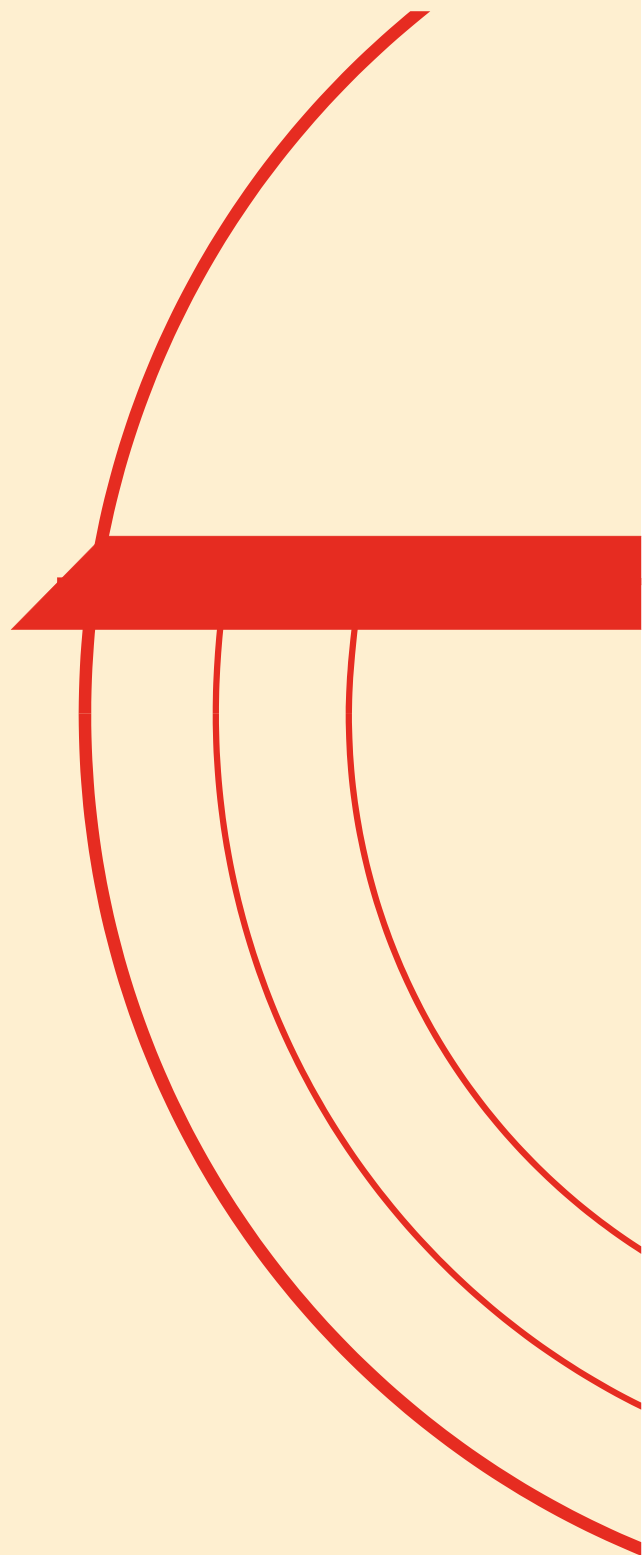
VERBUM – vydavateľstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku
Námestie Andreja Hlinku 60, 034 01 Ružomberok
<http://ku.sk>, verbum@ku.sk, tel. +421444304693 kl. 308

ISBN 978-80-561-1162-8 (printová)
ISBN 978-80-561-1163-5 (elektronická)

Ing. Mária Vrábliková, PhD.



Mária Vrábliková je absolventkou Gymnázia P. O. Hviezdoslava v Kežmarku (2011), Ekonomickej fakulty UMB v Banskej Bystrici (2016) a Doplňujúceho pedagogického štúdia Žilinskej univerzity (2016). Medzi jej najväčšie akademické úspechy patrí účasť na 1. ročníku súťaže inovatívnych diplomových prác Cena Edwards 2016 v Brne, kde získala 3. miesto v ekonomickej sekcii za prácu „Inovácie ako konkurenčná výhoda rodinného podniku“ (školiťka: doc. Ing. Jana Piteková, PhD.) V roku 2021 absolvovala doktorandské štúdium v odbore Ekonómia a manažment na Fakulte manažmentu, ekonomiky a obchodu Prešovskej univerzity v Prešove s témou dizertačnej práce „Manažment kreatívneho potenciálu PSK ako zdroj udržateľného rozvoja regiónu“. Má prax vo finančných službách v NN Životnej poisťovni, a. s. (2016-2019). Od septembra 2019 pôsobí na Katedre manažmentu Pedagogickej fakulty Katolíckej univerzity a od januára 2022 je odbornou asistentkou. V rámci pedagogickej činnosti sa venuje výučbe predmetov: Podnikové hospodárstvo, Podnikové plánovanie, Financie a mena, Odborná prax 1, Odborná prax 2 a vedeniu záverečných prác. V rámci vedecko-výskumnej činnosti sa zaoberá problematikou kreatívnej ekonomiky a manažmentu inovácií, behaviorálnej ekonómie, výkonnosti podniku a ekonomiky, kvality života a regionálneho rozvoja, pričom kladie dôraz na interdisciplinárny prístup. Je taktiež autorkou monografie **„Viacúrovňový prístup k manažmentu kreatívneho potenciálu v podniku a v regióne“ (2024).**



ISBN 978-80-561-1163-5



9 788056 111635