

PANEURÓPSKA VYSOKÁ ŠKOLA
FAKULTA EKONÓMIE A PODNIKANIA

FEP-11144-16445

**LOKALIZÁCIA AKO DÔLEŽITÝ PREDPOKLAD
ZNIŽOVANIA BUDÚCICH NÁKLADOV PODNIKU**

Diplomová práca

2024

Bc. Andrej Adamov

PANEURÓPSKA VYSOKÁ ŠKOLA
FAKULTA EKONÓMIE A PODNIKANIA

**LOKALIZÁCIA AKO DÔLEŽITÝ PREDPOKLAD
ZNIŽOVANIA BUDÚCICH NÁKLADOV PODNIKU**

Diplomová práca

Bc. Andrej Adamov

Študijný program: Ekonomika a manažment medzinárodného podnikania

Študijný odbor: Ekonómia a manažment

Ústav: Ústav ekonomiky

Vedúci diplomovej práce: Ing. Ivan Brezina, PhD.

2024

Bc. Andrej Adamov



PANEURÓPSKA VYSOKÁ ŠKOLA

Fakulta ekonómie a podnikania

ZADANIE DIPLOMOVEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: **Bc. Andrej Adamov**
Evidenčné číslo diplomovej práce: **FEP-11141-16445**
Študijný odbor: **ekonómia a manažment**
Študijný program: **Ekonomika a manažment medzinárodného podnikania**
Forma a metóda štúdia: **denná prezenčná**
Vedúci diplomovej práce: **Ing. Ivan Brezina, PhD.**
Ústav/katedra: **Ústav ekonomiky**
Dátum zadania diplomovej práce: **15. 03. 2023**

Názov: **Lokalizácia ako dôležitý predpoklad znižovania budúcich nákladov podniku**

Anotácia: Cieľom diplomovej práce je dostupnými metódami vyhodnotiť viaceré možnosti lokality pre nový podnikateľský subjekt. Na základe výsledkov dosiahnutých využitými metodami následne rozhodnúť o výbere optimálnej lokality, pričom do úvahy budú brané kvantitatívne ukazovatele, ktoré zabezpečujú nestrannosť pri výbere Lokality podniku.

.....
Ing. Ivan Brezina, PhD.
vedúci práce

.....
doc. Ing. Zuzana Vincúrová, PhD.
vedúca ústavu

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že diplomovú prácu som vypracoval samostatne, neporušil som autorský zákon a použitú literatúru som uviedol na príslušnom mieste.



V Bratislave dňa 08. 05. 2024

Andrej Adamov

POĎAKOVANIE

Podákovanie patrí školiteľovi diplomovej práce Ing. Ivanovi Brezinovi, PhD. za jeho odborné vedenie a metodickú pomoc, ktoré mi poskytol pri jej vypracovaní.

Abstrakt

Adamov Andrej: *Lokalizácia ako dôležitý predpoklad znižovania budúcich nákladov podniku*, Diplomová práca. Paneurópska vysoká škola. Fakulta ekonómie a podnikania. Školiteľ: Ing. Ivan Brezina, PhD. Stupeň odbornej kvalifikácie: Inžinier. Bratislava: PEVŠ, 2024. 66 s.

Diplomová práca sa zaobrá lokalizáciou podniku, ktorá je považovaná za klúčový predpoklad v záujme znižovania jeho budúcich nákladov. Práca má teoreticko-praktický charakter, pretože v prvej teoretickej časti uvádzame východiskový stav riešenej problematiky a v druhej praktickej časti realizujeme skúmanie vhodných konkrétnych lokalít. Cieľom diplomovej práce je dostupnými metódami vyhodnotiť viaceré možnosti lokality pre nový podnikateľský subjekt. Na základe výsledkov dosiahnutých využitými metódami následne rozhodnúť o výbere optimálnej lokality, pričom do úvahy budú brané kvantitatívne ukazovatele, ktoré zabezpečujú nestrannosť pri výbere lokality podniku. Analýzou a komparáciou dostupných dát v kontexte lokalizačných faktorov viacerých navrhnutých lokalít získame potrebné výsledky, ktoré prispejú k záverečnému rozhodnutiu a odporučeniu optimálnej polohy novovzniknutého podnikateľského subjektu.

Klúčové slová

Lokalizačný faktor. Lokalizačné rozhodnutie. Teritoriálny marketing. Priestorový potenciál. Minimalizácia nákladov.

Abstract

Adamov Andrej: *Localization as an important prerequisite for reducing future company costs*, Diploma thesis thesis. Pan European University. Faculty of Economics and Business. Advisor: Ing. Ivan Brezina, PhD. Degree of professional qualification: Engineer. Bratislava: PEVŠ, 2024. 66 p.

The diploma thesis deals with the localization of the company, which is considered a key prerequisite in order to reduce its future costs. The work has a theoretical-practical character, because in the first theoretical part we present the initial state of the solved problem and in the second practical part we carry out the investigation of suitable specific locations. The aim of the diploma thesis is to use the available methods to evaluate several possibilities of the location for a new business entity. Based on the results achieved by the methods used, then decide on the selection of the optimal location, taking into account quantitative indicators that ensure impartiality in the selection of the location of the company. By analyzing and comparing the available data in the context of the location factors of several proposed locations, we will obtain the necessary results that will contribute to the final decision and recommendation of the optimal location of the newly established business entity.

Keywords

Location factor. Location decision. Territorial marketing. Spatial potential. Cost minimization.

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ

Obrázok 1	Miesto podniku v kontexte kolobehu hospodárskeho trhu	13
Obrázok 2	Podnik ako komplex činností a procesov umiestnený v priestore	14
Obrázok 3	Launhardtov lokalizačný trojuholník	17
Obrázok 4	Aglomeračné efekty	18
Obrázok 5	Hooverove dopravné náklady	18
Obrázok 6	Postupy a metódy územného marketingu	20
Obrázok 7	Región ako otvorený systém	21
Obrázok 8	Matica: atraktivita/kvalita podnikateľského prostredia.....	22
Obrázok 9	Definovanie hodnotiacich kritérií a zber dát.....	23
Obrázok 10	Marketingové rozhodnutia veľkoobchodníkov – veľkoobchodný mix	26
Obrázok 11	Systematizácia aglomeračných efektov	27
Obrázok 12	Porovnanie počtu obyvateľov v jednotlivých lokalitách	45
Obrázok 13	Pravdepodobnosť ceny prenájmu v Bratislave v €	47
Obrázok 14	Pravdepodobnosť ceny prenájmu v Banskej Štiavnici v €.....	47
Obrázok 15	Pravdepodobnosť priemerného platu pekára/rky v Bratislave v €.....	48
Obrázok 16	Pravdepodobnosť priemerného platu predavača/čky v Bratislave v €	48
Obrázok 17	Pravdepodobnosť priemerného platu vodiča/čky v Bratislave v €	49
Obrázok 18	Pravdepodobnosť priemerného platu pekára/rky v Banskej Štiavnici v €	50
Obrázok 19	Pravdepodobnosť priemerného platu predavača/čky v Banskej Štiavnici v €	51
Obrázok 20	Pravdepodobnosť priemerného platu vodiča/čky v Banskej Štiavnici v €	51
Obrázok 21	Pomer jednotlivých nákladov na energiu prevádzky pekárne	53

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1	Indikátory a oblasti záujmu podnikania podľa zainteresovaných subjektov ...	15
Tabuľka 2	Lokalizačné rozhodnutia na rôznych priestorových úrovniach.....	25
Tabuľka 3	Inštitucionálne bariéry v rámci lokalizačných rozhodnutí	30
Tabuľka 4	Rozhodovacia tabuľka pre výber lokality maloobchodnej prevádzky	33
Tabuľka 5	Členenie záujmovej oblasti na čiastkové oblasti podľa zamerania predajne ...	34
Tabuľka 6	Štruktúra predpokladov a faktorov pre hodnotenie v cestovnom ruchu	35
Tabuľka 7	Členenie lokalizačných faktorov v cestovnom ruchu a kultúrnom odvetví	36
Tabuľka 8	Subsystémy a zložky prostredia	37
Tabuľka 9	Kategorizácia podniku z hľadiska počtu zamestnancov	39
Tabuľka 10	Výber lokality pre maloobchod pomocou testovacej tabuľky	43
Tabuľka 11	Počet obyvateľov v jednotlivých obciach v okrese Banská Štiavnica	44
Tabuľka 12	Prepočet hrubej a superhrubej mzdy	49
Tabuľka 13	Prepočet celkových nákladov na zamestnancov v Bratislave	50
Tabuľka 14	Prepočet celkových nákladov na zamestnancov v Banskej Štiavnici	52
Tabuľka 15	Tabuľka nákladov na prevádzku motorového vozidla	54
Tabuľka 16	Porovnanie celkových nákladov v jednotlivých lokalitách.....	55
Tabuľka 17	Počet zamestnancov v jednotlivých lokalitách v pomere 1:3:5	57
Tabuľka 18	Porovnanie celkových nákladov v jednotlivých lokalitách v upravenom pomere	57

Obsah

ÚVOD	10
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	12
1.1 Teoretické východiská	12
1.1.1 Podnik a podnikateľské prostredie v regionálnom kontexte.....	12
1.1.2 Lokalizačné teórie	16
1.1.3 Marketing územia	19
1.1.4 Región ako priestorový potenciál	21
1.2 Lokalizačné rozhodnutia, stratégie a príležitosti.....	24
1.2.1 Lokalizačné faktory a ich charakteristika	29
1.2.2 Rozdiely v lokalizácii podniku v odlišných odvetviach	31
2 CIEL PRÁCE A METODIKA PRÁCE.....	38
2.1 Hlavný cieľ a špecifické ciele práce.....	38
2.2 Metodika práce a metódy skúmania.....	38
3 PRAKТИCKÁ ČASŤ	41
3.1 Analýza	43
3.1.1 Trhové faktory	44
3.1.2 Podnikovo-hospodárske faktory	46
3.1.3 Lokalizačno-právne faktory	52
3.1.4 Infraštruktúra	53
3.2 Komparácia jednotlivých lokalít	55
3.2.1 Porovnávanie rovnakých prevádzok	55
3.2.2 Porovnávanie pomerovo prispôsobených prevádzok	56
3.3 Vyhodnotenie výsledkov komparácií lokalít	58
3.4 Diskusia a odporúčania pre prax	59
ZÁVER	60
POUŽITÉ ZDROJE	61

ÚVOD

Diplomová práca sa zaobrá lokalizáciou podniku, ktorá je považovaná za kľúčový predpoklad v záujme znižovania jeho budúcich nákladov. Práca má teoreticko-praktický charakter, nakoľko v prvej teoretickej časti uvádzame východiskový stav riešenej problematiky a v druhej praktickej časti realizujeme skúmanie vhodných konkrétnych lokalít. Cieľom diplomovej práce je dostupnými metódami vyhodnotiť viaceré možnosti lokality pre nový podnikateľský subjekt a na základe výsledkov dosiahnutých využitými metódami následne rozhodnúť o výbere optimálnej lokality. Do úvahy pritom budú brané kvantitatívne ukazovatele, ktoré zabezpečujú nestrannosť pri výbere lokality podniku. Analýzou a komparáciou dostupných dát v kontexte lokalizačných faktorov viacerých navrhnutých lokalít získame potrebné výsledky, ktoré prispejú k záverečnému rozhodnutiu a odporúčeniu optimálnej polohy novovzniknutého podnikateľského subjektu.

Vysoká aktuálnosť a ekonomický význam problematiky nás priviedli k spracovaniu predkladanej témy. Ide o zaujímavú a dôležitú oblast, pretože zisťovanie predpokladov a podmienok v regióne, hľadanie jeho výhod a pridaných efektov má v záujme budúcich úspor z nákladov pre novovzniknutý podnik veľký význam. Lokalizačné rozhodnutie má definitívny charakter a nie je v záujme podniku ho po alokácii dodatočne meniť, pretože by to znegovalo všetky doposiaľ vynaložené vstupné náklady. Je preto potrebné ho zvážiť dôkladne a zodpovedne, aby prinieslo želaný efekt pre prevádzku ekonomickej jednotky a to s minimalizáciou nákladov a maximalizáciou zisku.

Prvá kapitola je teoretická a uvádzame v nej súčasný stav riešenej problematiky, definuje a ozrejmuje pojmy, ktoré sa ako kľúčové vyskytujú v práci a je v záujme komplexného pochopenia problematiky ich vysvetliť. Sú to hlavne pojmy ako podnik a podnikateľské prostredie v regionálnom kontexte, kapitola tiež obsahuje charakteristiku vybraných lokalizačných teórií. Ďalej je práca orientovaná na objasnenie pojmov marketing územia, priestorový potenciál, lokalizačné rozhodnutia a faktory, ktoré ich ovplyvňujú.

Druhá kapitola obsahuje ciele a metodiku práce, v ktorej objasňujeme predmet a zámer skúmania, metódy spracovania, spôsob a stručne opíšeme postup.

V tretej kapitole (praktickej časti) analyzujeme zvolené lokality, porovnáme údaje a prezentujeme výsledky analýz. Z troch navrhnutých lokalít v závere vyberieme jednu, ktorú považujeme za optimálnu z hľadiska kvantifikovateľných ukazovateľov.

Zdrojmi pre spracovanie diplomovej práce sú odborné materiály od erudovaných autorov, monografie, články a príspevky z vedeckých konferencií z ekonomickej oblasti, ktoré sa zaobrajú problematikou lokalizačných rozhodnutí pre optimálne umiestnenie podnikov do regiónu. Ide o literárne pramene slovenských a českých odborníkov, ktoré obsahujú teoreticky zovšeobecnené poznatky v danej oblasti a pre analytickú časť, ktorá je spracovaná formou sekundárneho prieskumu, sú zdrojmi internetové stránky a oficiálne online portály obsahujúce aktuálne štatistické dátá v predmetnej oblasti skúmanej problematiky (mzdové ukazovatele, suroviny, režijné náklady).

Podľa Vojtechá, Mižičkovej a Levického (2019) podnikanie predstavuje sústavnú činnosť, teda majú na mysli opakované a cieľavedomé aktivity podnikateľa s cieľom generovať zisky s čo najnižšími vstupmi. Je v kompetencii samotného podnikateľa, aby si zvolil priestor a predmet podnikania, pretože sám nesie zodpovednosť za všetky rozhodnutia, spojené s podnikateľskou činnosťou a samozrejme aj následky v prípade nesprávneho úsudku.

Práve koncept zodpovedného prístupu k výberu pri zvažovaní viacerých možností sme aplikovali pri spracovaní praktickej časti. Do úvahy sme brali všetky dostupné determinanty, ktoré predstavujú pre novovzniknutý podnik potenciál v podobe možných úspor budúcich nákladov a na ich základe je možné kalkulovať určité komparačné výhody. Výber správnej lokality totiž dokáže v značnej miere prispieť k efektívite prevádzky a je preto dôležité venovať lokalizačnému rozhodnutiu stopercentnú pozornosť.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

So zámerom komplexného porozumenia problematiky vymedzíme teoretické východiská a základnú terminológiu, použitú v diplomovej práci, definujeme jednotlivé pojmy a charakterizujeme ich významy.

1.1 Teoretické východiská

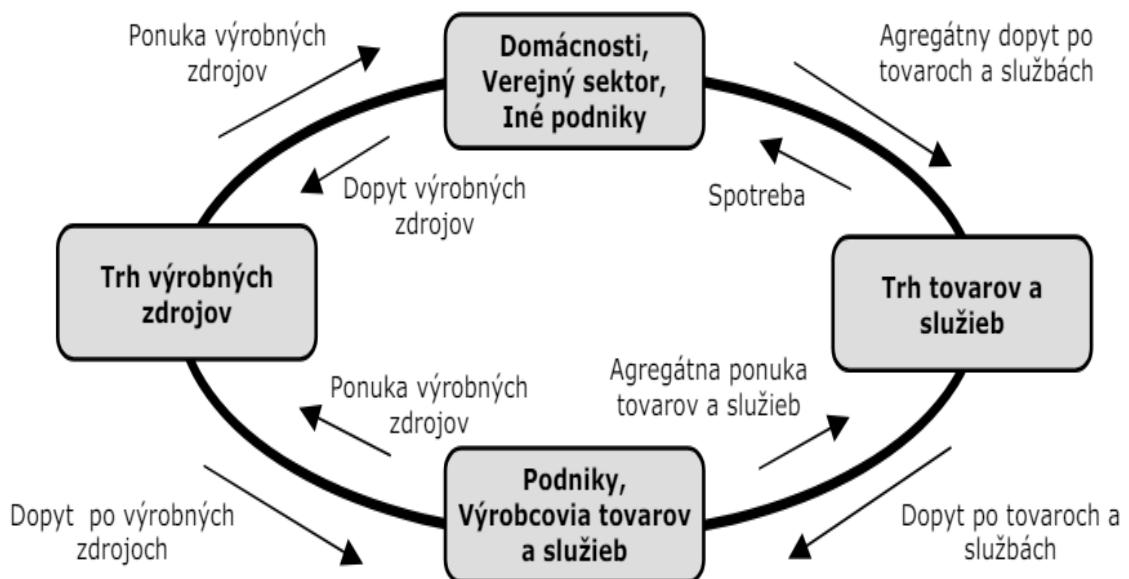
V nasledujúcej kapitole uvádzame dôležité pojmy, ktoré považujeme za vhodné objasniť, ide napríklad o lokalizačné teórie, marketing územia a iné, ktoré vysvetľujú východiskovú situáciu pre dôležité lokalizačné rozhodnutia k výberu vhodnej polohy k podnikateľskej činnosti.

Kita a kol. (2016) rozlišuje dva druhy lokalizačných analýz. Ide o analýzu rozmiestnenia a analýzu rozmiestňovania. Ich názvy sú takmer rovnaké, líšia sa iba gramatickou kategóriou, avšak význam je odlišný v priebehu dejia. Analýza rozmiestnenia (lokalizácie) j. popisuje už existujúcu situáciu, teda výsledok lokalizácie fungujúcich podnikov, pričom môže brať do úvahy rôzne hľadiská a kritériá (napr. odvetvie, v ktorom podnik pôsobí a pod.) Druhou formou je analýza budúceho rozmiestňovania – lokalizovania, ktorej zámerom je skúmať rôzne činitele a predpoklady, na základe ktorých je možné predikovať optimálnu polohu novovzniknutého podniku. Práve tento druhý koncept je predmetom nášho záujmu v predkladanej diplomovej práci.

1.1.1 Podnik a podnikateľské prostredie v regionálnom kontexte

Adamička, Divékyová a Pobijak (2020) definujú podnik ako komplex hmotných, nehmotných, ako aj osobných zložiek podnikania, slúžiacich v prospech podnikateľskej činnosti. Podnikaním rozumejú výkon aktivít so zámerom dosahovania zisku. Prosperita podniku je podmienená fungovaním podniku umiestneného do určitého regiónu, ktoré je tvorené okolím podniku. Ide o súbor aspektov, ktorého spojitosť s podnikom sú na báze spätnej väzby, pretože ich vzťah je interaktívny a navzájom sa ovplyvňujú. Všeobecný charakter okolia podniku určujú jeho makroekonomické, politické, normatívne, technologické a sociálno-kultúrne aspekty a podstatu špecifického charakteru okolia podniku tvoria jeho pozícia, odvetvie, dodávateľsko-odberateľské vzťahy, finančný sektor,

konkurencia a iné). Podľa Kováča, Sabadku a Kováčovej (2013) je vhodné umiestnenie firmy (resp. jej prevádzok) v disponibilnom priestore prvoradou podmienkou pre jej úspešnosť na trhu. Nasledujúci obrázok 1 ilustruje pozíciu podniku osadenú do cyklickej schémy hospodárskeho trhu.



Zdroj: Kováč, Sabadka, Kováčová, 2013, s. 9

Obrázok 1 Miesto podniku v kontexte kolobehu hospodárskeho trhu

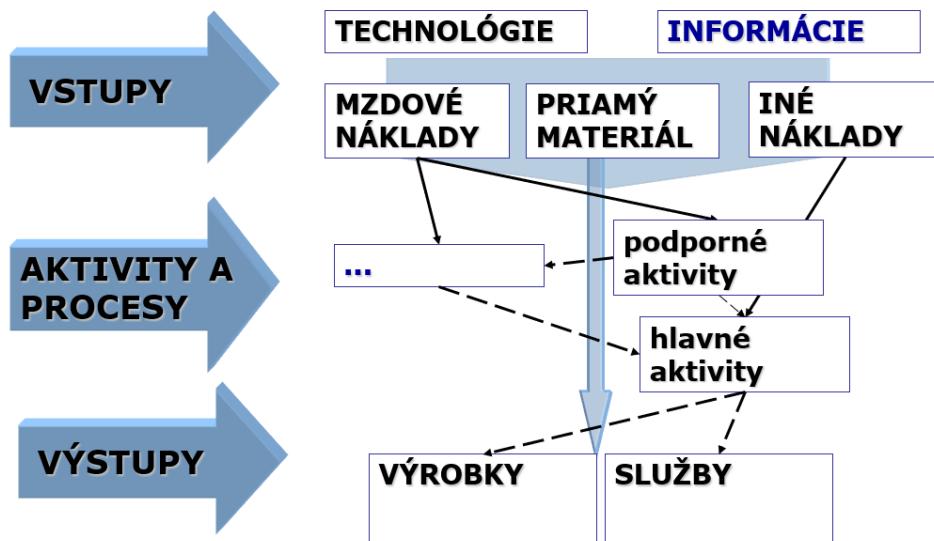
Podľa Holej a Hromádku (2013) patrí k možnostiam podniku existencia jedného sídla alebo rozdelenie do viacerých prevádzok, závodov a práve voľbu ich umiestnenia považujú za klúčové rozhodnutie podnikateľskej jednotky. Samotný výber miesta svojej budúcej činnosti totiž ovplyvňuje, či sa bude podnik uberať správnym smerom k efektívному rozvoju. Poloha a celková priestorová štruktúra podniku je východiskom a v značnej mieri sa podieľa na následnej odbytovej resp. predajnej stratégii, skladovej sieti, okruhu získavania pracovnej sily a mzdovej politiky.

Organizácie a podnikateľské subjekty sú podľa Borovského (2020) charakteristické svojimi princípmi a pravidlami, ktoré sú ovplyvnené:

- ich poslaním a zameraním;
- ich vzťahom k okolitému prostrediu a trhu (vrátane zákazníkov a technológií);

- zásadnými kompetenciami k plneniu svojho zámeru - z hľadiska konkurencieschopnosti.

Tieto vzťahy prepojenia podniku s priestorom sú zobrazené na nasledujúcej schéme (obrázok 2):



Zdroj: Borovský, 2020, s. 176

Obrázok 2 Podnik ako komplex činností a procesov umiestnený v priestore

Hudec a kol. (2009) taktiež poukazujú na fakt, že podnik v zmysle otvoreného systému existuje v interakcii s okolitým prostredím a k jeho činnosti využíva vzťahy s ostatnými subjektami na trhu, za kľúčové považujú tie vzťahy, ktoré sú v súvislosti so zásobovaním a odbytom. Autori uvádzajú, že existujú dve skupiny vzťahov a faktorov, pričom niektoré ovplyvňujú lokalizačné rozhodovanie podnikov o umiestnení výroby alebo polohy pre prevádzku poskytovania služieb a niektoré nie sú rozhodujúce. K dôležitým v rozhodovacom procese zaraďujú dva predpoklady, a to že dané kritérium musí ovplyvňovať náklady a výnosy podniku (ako finančné, tak aj časové) a zároveň kvalita resp. cena daného faktora je priestorovo divergentná. Vplyv takéhoto faktora, ktorý splňa obe podmienky súčasne, je potrebné brať do úvahy pri lokalizačnom rozhodovaní.

Bussard a kol. (2019) zdôrazňujú, že primárny a zároveň legitimným zámerom podniku je efektívne generovanie zisku, aby vlastníci a akcionári mali z podnikateľskej činnosti očakávaný úžitok. Kľúčovým bodom je v tomto smere je zabezpečenie stabilného regiónu, v ktorom sa podniku podarí ukotvenie v lokálnom prostredí. V rámci neho sú v záujme dosiahnutia cieľov potrebné kvalitné vzťahy všetkých zainteresovaných

subjektov, ktoré spoločne zdieľajú dané územie. V tabuľke 1 sú uvedené vybrané príklady indikátorov v súvislosti so zainteresovanými subjektami.

Tabuľka 1 Indikátory a oblasti záujmu podnikania podľa zainteresovaných subjektov

	Vlastníci Aкционári Investori	Zamestnanci	Spotrebiteľia	Dodávateľia Obchodní partneri	Konkurencia
Ekonomika	Finančné toky medzi organizáciou a poskytovateľmi kapitálu.	Možnosti kariérneho postupu a zvyšovania kvalifikácie.	Spokojnosť zákazníkov, znížovanie počtu stážností a reklamácií.	Dodržiavanie dohodnutých podmienok dodania produktov a služieb, vrátane termínov splatnosti.	Rešpektovanie ochrany duševného vlastníctva.
	Dlhodobá stabilita firmy.	Primerané mzdy.	Dostupnosť produktov a služieb.	Kvalita a cena dodávaných produktov.	Rešpektovanie pravidiel fírového konkurenčného boja.
	Zosúladenie biznis aktivít s hodnotami a očakávaniami akcionárov.	Tréningy a vzdelávanie.	Fírová reklama - primerané informácie.	Zneužívanie moci, spokojnosť partnerov a doba trvania partnerstva.	Obchodné kartely.
Spoločnosť	Zvažovanie vplyvu investícii na vývoj ľudských práv.	Zdravie a bezpečnosť zamestnancov.	Zdravie a bezpečnosť zákazníkov.	Úplatkárstvo a korupcia.	Dodržiavanie spoločných etických kódexov.
	Prehľadnejšie hodnotenie výročných správ a obohatenie množstva informácií.	Vyuvaženosť osobného a pracovného života.	Monitorovanie ľudských práv v obchodnom reťazci, ich vnímanie a prípadné bojkoty.	Rovnosť príležitostí pri výbere dodávateľov.	
	Transparentné účtovníctvo.	Ľudské práva a rovnosť príležitostí.	Ochrana osobných údajov.	Podiel lokálnych dodávateľov.	
		Mobbing, sexuálne obťažovanie.			
Životné prostredie	Príprava efektívneho systému environmentálneho manažmentu.	Znižovanie spotreby energetických a materiálnych zdrojov.	Znalosti o správnom používaní produktov.	Propagovanie ochrany životného prostredia.	Spoločné riešenie problémov životného prostredia napr. v spojitosti s odpadovým hospodárstvom.
	Vyhodnocovanie environmentálnej výkonnosti firmy.		Recyklácia použitých produktov.	Podiel dodávateľov dodržiavajúcich medzinárodne uznané normy ochrany ŽP.	
	Plánovanie rizík.		Packaging.	Transport polotovarov, produktov a pracovníkov.	

Zdroj: Bussard a kol., 2019, s. 9

Na doplnenie ďalších zainteresovaných subjektov v regionálnom kontexte autori uvádzajú napríklad vládu s jej podpornými nástrojmi v podobe grantov, dotácií, príspevkov alebo mimovládne organizácie, ktoré prostredníctvom investícií, sociálneho dialógu, rozvojom ľudského kapitálu a infraštruktúry dokážu prispieť k rozvoju podniku umiestneného

v danej lokalite. Práve prítomnosť vhodných zainteresovaných subjektov a pozitívnych činiteľov je považovaná za ďalší klúčový lokalizačný faktor v rozhodovacom procese podniku pri svojom umiestnení v regióne.

Tento fakt podporuje aj tvrdenie Hudeca a kol. (2009), ktorí poukazujú na rôzne disparity regiónov v rámci Slovenskej republiky, pričom za rozhodujúce považujú: rámcové podmienky (inštitucionálnu štruktúru, makroekonomický vplyv); kultúrne špecifická (postoje voči podnikaniu, mentalitu) a správne nastavené vládne programy k podpore podnikania (legislatívu, poradenské a informačné služby, podnikateľské inkubátory). V rámci spomínaných regionálnych rozdielov na Slovensku sú zahrnuté aj odlišnosti v počte novovzniknutých podnikateľských subjektov, ktorých výskyt je vyšší v ekonomicky vyspelejších oblastiach.

Slávik a kol. (2014, s. 9) pod stratégou podnikateľského systému rozumejú „*súbor činností, ktorý ovláda nasadenie zdrojov a priebežne ich prispôsobuje, aby boli v súlade s potrebami zákazníkov a dodávateľov, z ktorých jedni generujú výnosy a druhí generujú náklady*“. K prvotným krokom stratégie zaraďujú aj identifikáciu vhodných lokalizačných podmienok, trendov a modelov, ktoré principálne dokážu zabezpečiť výhodu pre budúce podnikanie.

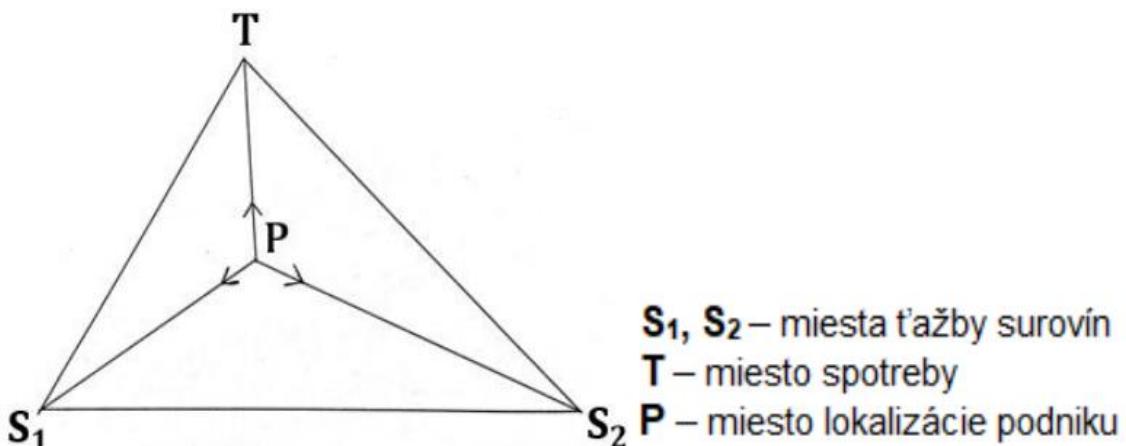
Dislokácia obchodných prevádzok je predpokladom maloobchodu, ktorý Kotulič a Marchevská (2014) charakterizujú ako decentralizovaný predaj spotrebného tovaru vo väčšom počte maloobchodných predajní. Ich umiestnenie je ovplyvnené rovnováhou kúpschopnosti obyvateľstva k priestorovému usporiadaniu a koncentrácií obchodných činností.

1.1.2 Lokalizačné teórie

Kita a kol. (2016) pokladajú lokalizačné teórie v záujme riešenia optimálneho umiestnenia podnikov za základné koncepcné stratégie s teoreticko-metodologickými prvkami. Tvrdia, že nejde iba o súčasnú problematiku ale jej história siaha k najstarším geografickým koncepciam. Ideálna lokalizácia ekonomických činností dokáže ovplyvniť budúcu prosperitu, môže zabrániť stagnácii alebo zrušeniu ekonomických aktivít. Aplikáciu lokalizačných faktorov je možné uviesť na príkladoch v súkromnom sektore (napr. obchodné reťazce a distribučné sklady) alebo aj vo verejnom sektore (umiestnenie nemocníc, škôl a pod.) tak, aby ich poloha vyhovovala čo najväčšiemu počtu obyvateľov.

Lokalizačné analýzy majú svoje opodstatnenie v územnom plánovaní, priestorovej ekonomike, v politickom kontexte.

Jednou zo skupín lokalizačných teórií sú podľa Popjakovej a Mintálovej (2020) tzv. špeciálne teórie lokalizácie, ktoré obsahujú analýzy za účelom umiestnenia individuálneho výrobného subjektu. Tieto analýzy využívajú mikroekonomický prístup a ich základným princípom je optimalizácia umiestnenia podnikateľského subjektu pri maximalizácii ziskov a minimalizácii nákladov. Hľadanie takéhoto riešenia výstižne zobrazuje tzv. Launhardtov lokalizačný trojuholník na obrázku 3.

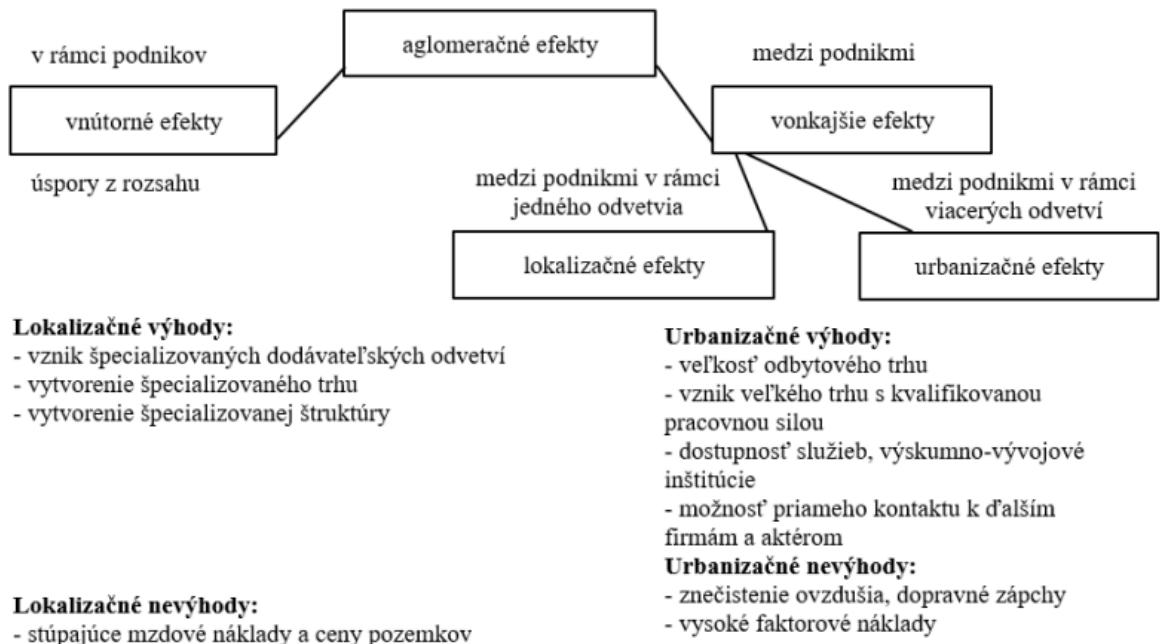


Zdroj: Popjaková, Mintálová, 2020, s. 34

Obrázok 3 Launhardtov lokalizačný trojuholník

K reprezentantom druhej skupiny lokalizačných teórií tzv. všeobecných teórii lokalizácie patril Alfred Weber. Ide o teóriu, ktoré sa neorientujú iba na hospodárske odvetvie, v ktorom pôsobí podnik, ale berie do úvahy prináležiace všeobecné mikroekonomicke podmienky priestoru, kde sa podnik má nachádzať (zdroj surovín, ceny, pracovné sily a pod..) a to konkrétnie v troch fázach: prvou je doprava, druhou je pracovná sila a tretím ukazovateľom sú aglomeračné výhody. Ďalším typom rozloženia ekonomickeho priestoru sa vo svojej teórii zaoberal Edgar Malon Hoover, ktorý sa orientoval na prepravné náklady, tie totiž považoval za rozhodujúci kvantifikovateľný ukazovateľ spolu s výhodami, ktoré prinášajú aglomeračné efekty súvisiace s koncentráciami priemyselných podnikov na danom území. Medzi aglomeračné efekty patria lokalizačné, urbanizačné a vnútorné (tzv. úspory z rozsahu) efekty (Popjaková,

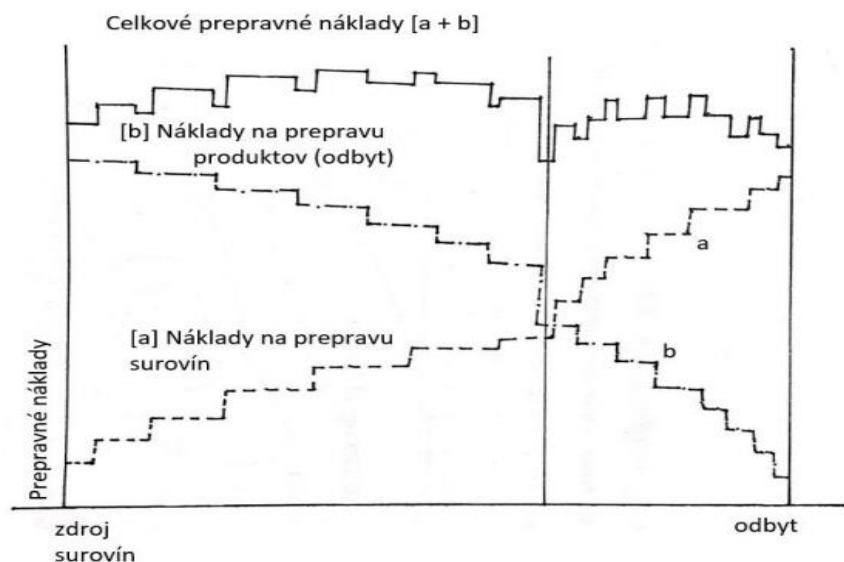
Mintálová, 2020). Ich prehľadnú štruktúru a charakteristiku uvádzame v nasledujúcej schéme (obrázok 4).



Zdroj: Popjaková, Mintálová, 2020, s. 37

Obrázok 4 Aglomeračné efekty

Obrázok 5 názorne zobrazuje výber optimálnej polohy podniku prostredníctvom analýzy Hooverových dopravných nákladov.



Zdroj: Popjaková, Mintálová, 2020, s. 37

Obrázok 5 Hooverove dopravné náklady

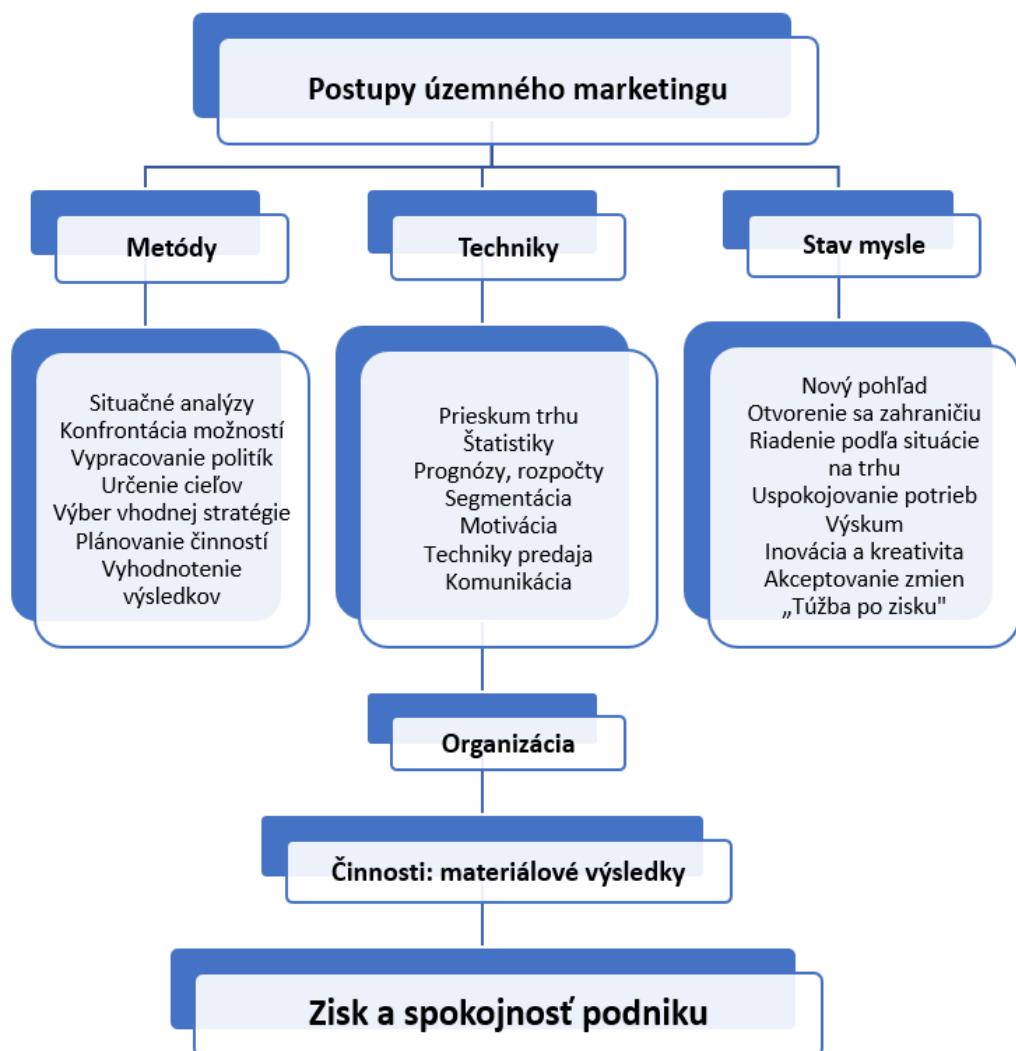
Rusnák a Korec (2020) kladú do popredia spájanie rôznych teoretických prístupov, ktorých podstatou je rekonceptualizácia priestoru. Ide o nahradenie primárneho geometrického a homogénneho pohľadu na priestor, a to aspektom relatívnosti priestoru v kontexte ekonomickej geografii. Zástancovia regionálnej ekonómie zastávajú názor, že fenomén produktívnych aktivít, poznatkov a tvorivosti vplývajú na lokálnu konkurencieschopnosť, majú nehmotný rámec a ovplyvňujú aj tempo ekonomickeho rozvoja. V lokalizačných teóriach je priestor považovaný za územie s ekonomicou realitou, ovplyvňovanou komplexom prírodných a kultúrnych zákonitostí a črt, ktorých jedinečnosť prináša rozdielne efekty pre podnikateľské prostredie. Walrasova teória všeobecnej rovnováhy sa opiera o trh, ktorý považuje za najefektívnejší aparát, disponujúci hodnotnými zdrojmi a tovarmi v kontexte interakcie ponuky a dopytu. Táto teória neberie do úvahy oddelenie priestorov (jednotlivých trhov) ale je zameraná na pôsobenie v rámci jedného lokálneho trhu s homogénym charakterom. Aj keď majú rôzne lokalizačné teórie odlišné podstaty, v niekoľkých znakov sa stotožňujú: ide o teórie normatívne; stoja na pilieroch mikroekonómie; sú výsledkom deduktívnych logických postupov; za ich výstup je považovaná priestorová rovnováha, ktorá je dosahovaná ustálením produkčných faktorov.

Podľa Kitu a kol. (2016) lokalizačné teórie prinášajú riešenia dvoch problémov, a to kde sa ekonomicke aktivity sústrediajú a prečo sa tam situujú, pričom hlavný dôraz je kladený na priestorový kontext (kde?). Rôzne lokalizačné teórie na seba nadväzujú, nepopierajú sa navzájom, dopĺňajú a rozvíjajú ich myšlienky a tvoria tak podstatu teorecko-metodologického nástroja s cieľom definovať základné piliere lokalizačnej vedy.

1.1.3 Marketing územia

Jedným z determinantov správnych lokalizačných rozhodnutí je aj vhodnosť územia, ktoré je tvorené, regulované a zveľaďované prostredníctvom efektívneho teritoriálneho marketingu. Marketing územia je súhrn činností vykonávaných so zámerom vzniku, udržateľnosti a zmeny postojov a správania sa aktérov, pôsobiacich na konkrétnom mieste prostredníctvom efektívneho využívania existujúcich, ako aj vytvárania nových výhod na prilákanie ekonomických subjektov na územie v prospech zlepšovania blahobytu jeho obyvateľov a verejného záujmu. Tendenciou vonkajších aktérov, ktorí majú záujem o danú lokalitu, je fakt, že chcú prosperovať z existujúceho blahobytu, napríklad čerpať fyzické zdroje, využiť ľudský potenciál a know-how, atď. (Newmagazineroom, 2020).

K dosiahnutiu efektívneho územného marketingu sú využívané rôzne postupy, ktoré sú prehľadne zobrazené a charakterizované na obrázku 6.



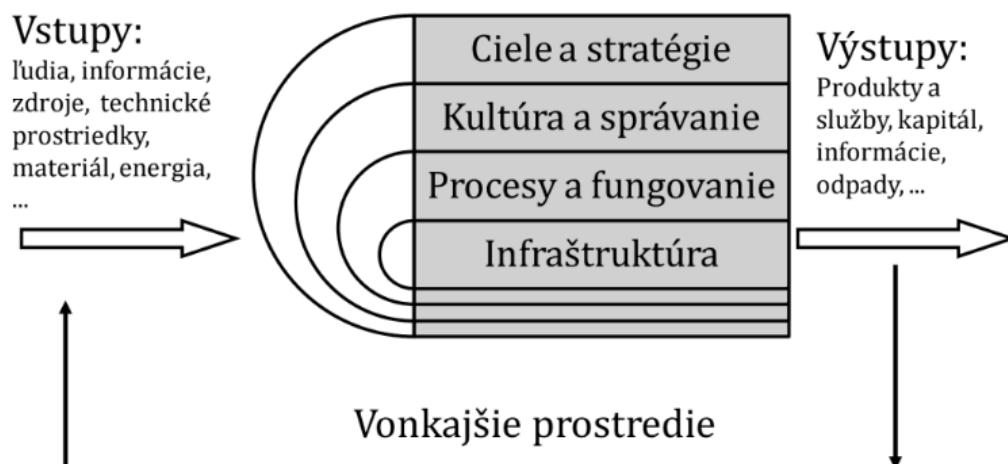
Zdroj: Holá, Hromádka 2013, s. 2

Obrázok 6 Postupy a metódy územného marketingu

Horváthová (2010) bližšie charakterizuje marketing územia (mesta či obce) ako spôsob zosúladovania želaní a očakávaní obyvateľov územia s ekonomickými a politickými zámermi predstaviteľov samosprávneho územia. Realizovaný je prostredníctvom nástrojov hospodárenia a rôznych prostriedkov k podpore dosahovania regionálnych cieľov.

1.1.4 Región ako priestorový potenciál

Hudec a kol. (2009) sa zaobrajú regiónom, ktorí považujú za určitý priestorový systém. Ide o pomenovanie rozlohou menšej územnej jednotky, ktorá tvorí súčasť väčšieho územného celku (napríklad vo vnútri štátu). Základnou sídelnou a správou jednotkou regiónu je obec. Ide o otvorenú a dynamickú štruktúru, ktorá je súhrnom množstva rôznych kvalitatívne odlišných prvkov a charakteristický je hustými väzbami a rôznorodosťou. Princíp otvorenosti vychádza z interakcie vstupov a výstupov a z vnútornej diferenciácií na báze stanovenej hierarchie. Princíp prietokového charakteru spočíva v tom, že aktivitami vo vnútri regiónu dokáže vstupy transformovať na výstupy s vytváraním určitej pridannej hodnoty, čím dosahuje stanovené ciele. V podstate tak región vykazuje určitý stupeň hospodárskej organizácie, ktorá disponuje vnútornými a vonkajšími prvkami v rámci svojej štruktúry. Ide zároveň o organický systém, nakoľko reaguje pôsobením zámernej ľudskej činnosti na zmenu vstupov a výstupov a zároveň interaktívne spôsobuje aj zmenu okolia. Využíva k tomu rôzne stratégie a taktiky v záujme sebaregulácie, obnovy a zdokonalovania sa. Status otvoreného systému regiónu je zrejmý z nasledujúcej schémy uvedenej na obrázku 7.



Zdroj: Hudec a kol., 2009, s. 22

Obrázok 7 Región ako otvorený systém

V teoretickom kontexte regiónu a jeho konkurencieschopnosti vymedzujú Hudec a kol. (2009) tri základné línie, ktoré región vnímajú ako:

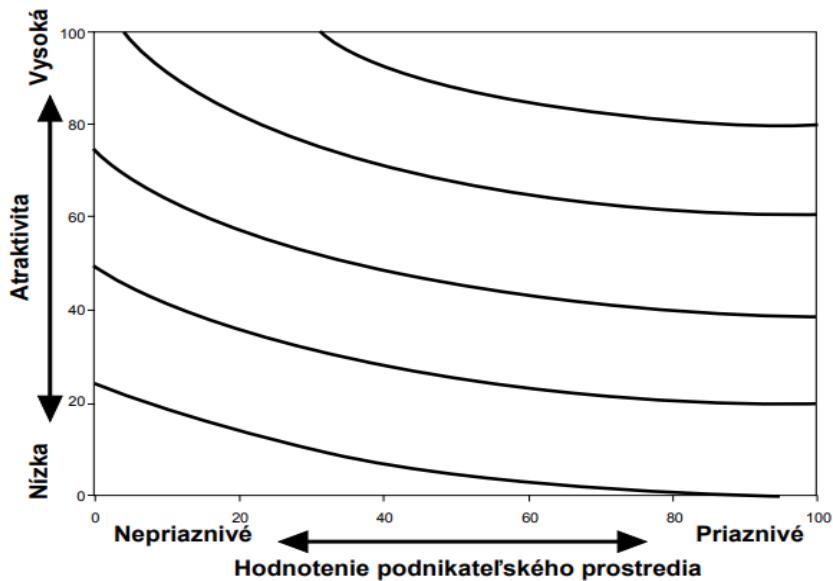
- miesto exportnej špecializácie – s využitím vlastných výhod (zdroje, prístup na trh a iné) sa región orientuje na určité špecifiká, ktoré zabezpečujú konkurencieschopnosť;

- zdroj rastúcich výnosov – s využitím konceptu kumulatívnej príčinnosti, spôsobujúceho endogénnu rast podnikov a následne aj regiónu;
- centrum znalostí – efektívnym využitím inovačného prostredia (napr. kvalifikovanosť a špecializácia ľudského potenciálu regionálnych aktérov).

Priestorový potenciál definujú Fáziková, Hrivnák a Varecha (2023, s. 60) ako „*bohatu diverzifikovanú sústavu prvkov rôzneho pôvodu a rôzneho funkčného určenia*“. Bližšie ho autori špecifikujú ako:

- ekonomico-technický potenciál, ktorý je typický sektorovou a odvetvovou ekonomikou, štrukturalizáciou regionálnych subjektov, diverzifikáciou výroby, poskytovaných služieb a obchodu a iné;
- sociálno-demografický a kultúrny potenciál, ktorý je vymedzený počtom obyvateľstva, vekovou štruktúrou, migráciou, vzdelaním a pod.;
- prírodnogeografický potenciál, ktorý je limitovaný surovinovými a vodnými zdrojmi, pôdnym fondom, environmentálnymi podmienkami, lokalitou a iné;
- urbanistický potenciál - stanovuje ho pomer miest v sídelnej štruktúre regiónu, veľkosť sídelnej štruktúry a podobne.

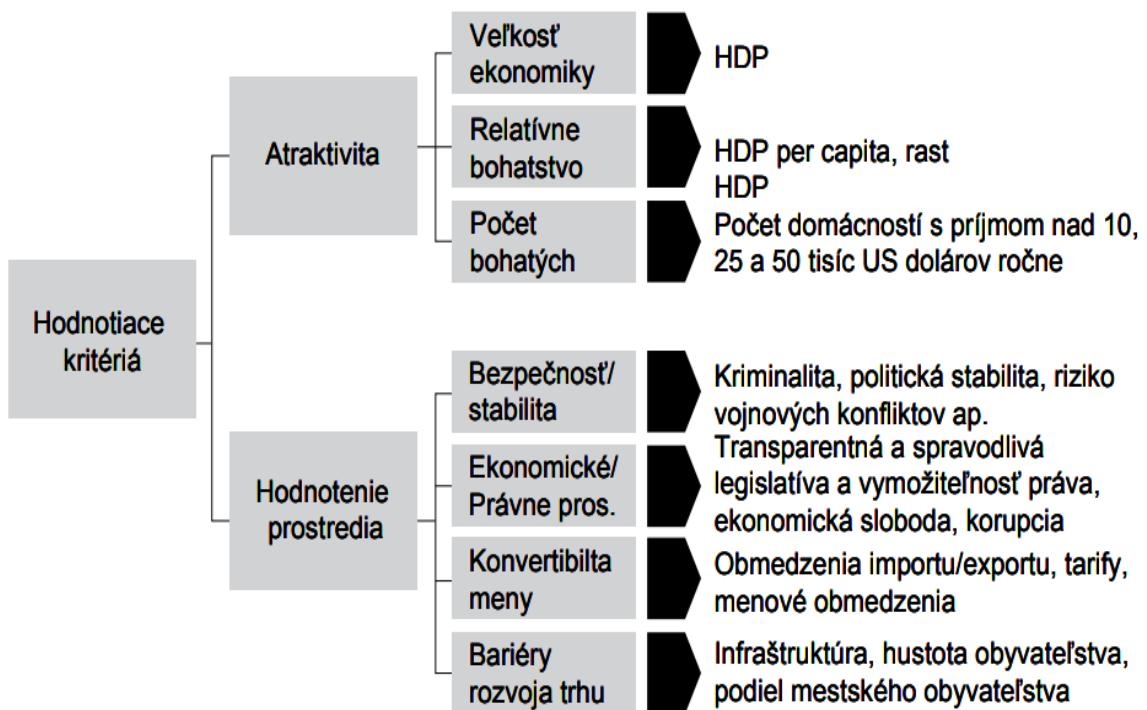
Bobovnický (2006) skúma atraktivitu regiónu a jeho trhu v kontexte výberu vhodnej alokácie podniku. Pod týmto pojmom chápe komplexný súbor faktorov, ktoré majú strategický význam v rozhodovacom procese. Na obrázku 8 je zobrazená matica, ktorá kvantifikuje ukazovateľ atraktivity a kvality podnikateľského prostredia.



Zdroj: Bobovnický, 2006, s. 14

Obrázok 8 Matica: atraktivita/kvalita podnikateľského prostredia

Bobovnický (2006) píše o niekdajšom intuitívnom výbere trhov prostredníctvom „pokusov a omylov“, ktorý je nahradený využitím všetkých dostupných informačných tokov, ktoré sú podporným mechanizmom pri hľadaní priestorového potenciálu a vhodného riešenia k výberu regiónu, čím sa eliminujú resp. minimalizujú riziká podnikateľského subjektu. Na obrázku 9 je zachytený súčasný efektívnejší model vyhodnocovania kritérií pre optimálny výber regiónu k alokácii novovzniknutého podniku.



Zdroj: Bobovnický, 2006, s. 14

Obrázok 9 Definovanie hodnotiacich kritérií a zber dát

Kasala (2010) sa zaobrá problematikou, akou formou sa ekonomická transformácia lokality podieľa na celkovej transformácii v kontexte viacerých úrovní. Podľa neho ekonomická oblasť silne pôsobí aj na rast v sociálном kontexte regiónu (životná úroveň, sociálne disparity a iné) a zároveň vplýva takmer na všetky spoločenské aspekty, čím územie mení ako celok. Teda rozdielnou mierou ekonomickej vplyvu vznikajú rôznorodé podmienky pre zakladanie podnikateľskej činnosti. Čím je ekonomika v regióne silnejšia, tým sa zvyšuje jeho potenciál a to pritiahuje nových investorov a zároveň zvyšuje atraktivitu pre alokáciu nových podnikov.

Podľa Olsavského (2019) podnikateľské subjekty z partnerskej pozície voči územnej samospráve poskytujú spätnú väzbu, tým že interaktívne prinášajú územiu určitú ekonomickú silu (napr. prostredníctvom daní a poplatkov do územného rozpočtu, zamestnávaním obyvateľov regiónu a pod.). Profit z podnikateľskej činnosti má teda aj samospráva, čo zvyšuje jej záujem o prilákanie a následnú alokáciu novovzniknutých podnikov. Tento proces dokážu predstaviteľia samosprávy pozitívne ovplyvňovať vlastnými kompetenciami a vzniká tak interaktívny partnerský cyklus, prospešný pre všetkých zúčastnených.

Horváthová (2010) v rámci priestorového potenciálu regiónu definuje pojem „produkt“ mesta (obce, regiónu). Zahŕňa tam všetko, čo územie dokáže poskytnúť občanom, investorom, podnikom v záujme uspokojenia ich potrieb (nehnutelnosti k prenájmu, akcie usporiadane samosprávou, šport, kultúra. Ďalším termín, ktorý je rozhodujúci v kontexte potenciálu regiónu je cena ako peňažité ohodnotenie produktu. Cenotvorba určitých vstupov a výstupov (infraštruktúry, dopravného spojenia, nájomného a pod.) je v kompetencii samosprávy a práve jej prispôsobovanie podnikateľským subjektom je efektívnym nástrojom pre zvyšovanie atraktivity regiónu. Okrem materiálneho prostredia je dôležitý aj ľudský činiteľ, a to prostredníctvom zapájania sa do vecí verejných, zamestnanosťou, vzdelávaním, poradenstvom, bezpečným prostredím a zvyšovaním kvality života. V neposlednej rade je to aj vytváranie partnerstiev v rámci súčinnosti občianskeho sektora a verejnej správy.

1.2 Lokalizačné rozhodnutia, stratégie a príležitosti

Uskutočneniu lokalizačného rozhodnutia je prikladaná vysoká dôležitosť, pretože definitívny výber polohy pre podnikateľskú činnosť je v podstate ireverzibilný, teda nezvratný proces. Pokial' by bolo potrebné lokalizačné rozhodnutie následne po alokácii podniku z akýchkoľvek príčin korigovať, teda premiestniť prevádzku inam, znamenalo by to zbytočné vynaloženie vstupných investícií do pôvodného umiestnenia a vyžadovalo by to ďalšie náklady a čas. Z týchto dôvodov je nutné dobre zvážiť všetky faktory, aby rozhodnutie bolo správne a definitívne. Chandrashekár (2023) v tomto kontexte odporúča dôkladný proces zhromažďovania informácií o trhu a jeho potenciáli, teda podrobnej prieskum prostredia a identifikáciu nových príležitostí daného územia, do ktorého máme záujem umiestniť podnik a jeho výsledkom prispôsobiť rozhodovací mechanizmus.

Dubravská (2013) špecifikuje lokalizačné rozhodnutia na rôznych priestorových úrovniah (krajina, región, mesto - komunita a pozemok) a priraďuje k nim zodpovedajúce faktory. Uvádzame ich v tabuľke č. 2.

Tabuľka 2 Lokalizačné rozhodnutia na rôznych priestorových úrovniah

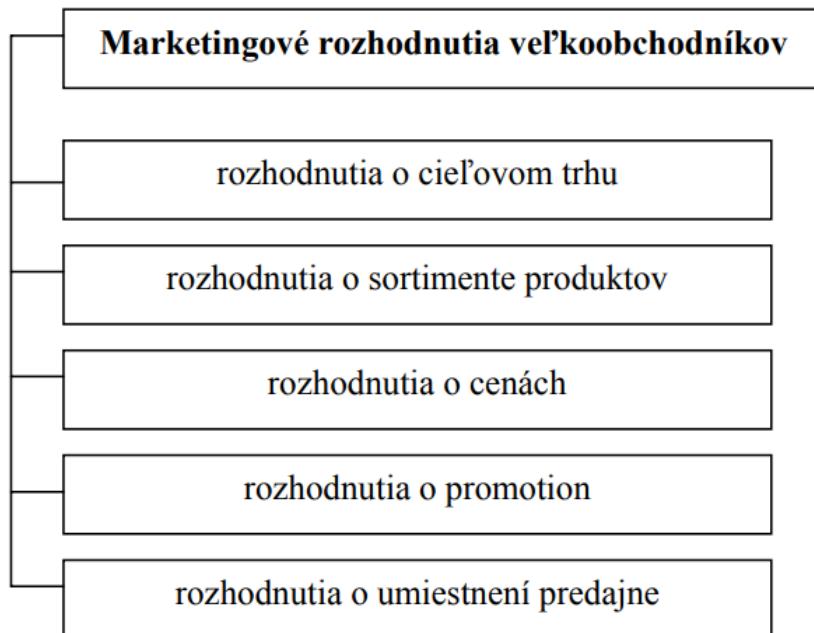
Priestorová rovina	Kritériá
Krajina	Dane, politická a hospodárska stabilita, odbory, inflácia, rast, štátnej podpory na úrovni regiónov
Región	Charakteristika pracovných síl, mzdy, odborové organizácie, prístup k trhu a dynamika, rozloha, hospodárska štruktúra, dodávatelia, služby, regionálne podpory
Mesto (komunita)	Dopravný prístup (lietadlom, vlakom, autom), kvalita a kvantita pracovných síl, špecifická infraštruktúra (univerzita, výskumné zariadenia) lokálna hospodárska politika, životný štandard
Pozemok	Infraštruktúrne prepojenie, veľkosť a cena, stav životného prostredia

Zdroj: Dubravská 2013, s. 29

Podľa Drábeka a Halaja (2010) je v záujme poznania podnikateľského priestoru potrebné reálne zhodnotiť interné a externé možnosti, zdroje a prispôsobiť tak tomuto prostrediu ciele podniku. Makropostredie podniku je kresované súborom faktorov, ktoré podnik nie je schopný ovplyvňovať (makroekonomicke ukazovatele, politické usporiadanie, legislatívne normy, sociálne a sociologické, technologické, infraštruktúrne činitele a pod.), preto sú potrebné dôkladné a podrobne vstupné prognózy a odhady, či daná lokalita bude pre podnik vyhovujúca. Podrobne skúmanie podnikateľského prostredia, trhu a ich možností je nutné postaviť na dostatočnom množstve relevantných informácií a ich kvalifikovaných vyhodnoteniach za účelom správneho lokalizačného rozhodovacieho procesu. Do tohto procesu je vhodné zapojiť manažérov, výskumníkov, prípadne externých odborníkov.

Lokalizačné rozhodnutia a stratégie v podstate korešpondujú s niektorými nástrojmi marketingového mixu a využívajú tieto techniky k dosiahnutiu cieľa, v tomto prípade ide o snahu vhodne umiestniť prevádzku do priestoru. Ako príklad uvádzame marketingové rozhodnutia veľkoobchodníkov podľa Bodá (2006), ktorí zohľadňujú

cieľový trh, ceny, lokalizáciu prevádzky a podobne. Tieto faktory sú prehľadne zobrazené v nasledujúcej schéme na obrázku 10.



Zdroj: Bod'o 2006, s. 165

Obrázok 10 Marketingové rozhodnutia veľkoobchodníkov – veľkoobchodný mix

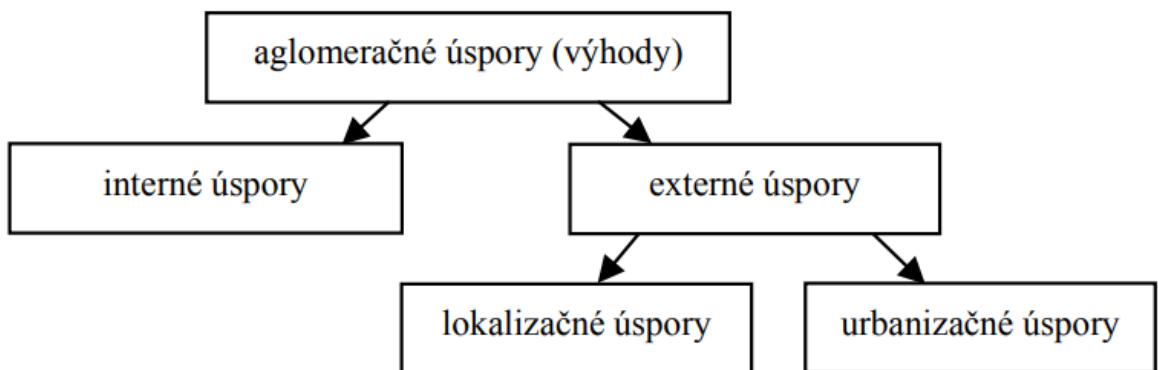
- Rozhodnutia o cieľovom trhu – získanie informácií o cieľovom trhu je klúčové pre predajné prevádzky, pretože identifikácia potenciálnych zákazníkov ako cieľových skupín (ich početnosti, kúpschopnosti a ďalších vztahov) zohráva dôležitú úlohu v zabezpečovaní odbytu;
- **rozhodnutia o umiestnení predajne** – podnikatelia sa rozhodujú napr. na základe výšky nákladov v súvislosti s nájomom priestorov (predajných a skladových), podľa technickej infraštruktúry (napr. železnice, cestné komunikácie a iné) (Bod'o, 2006).

Cibáková, Cibák a Rózsa (2014) definujú marketing lokality ako komplex aktivít realizovaných s cieľom tvorby, udržateľnosti a zmien stanovísk a správania sa v kontexte daných lokalít. Práve táto oblasť priestorovej analýzy z hľadiska marketingu lokality je aktuálne považovaná za významnú, pretože vzhľadom k vysokej úrovne ekonomickej zaťaženosťi prostredia je nutné efektívne využívať všetky dostupné prostriedky, ktoré územie poskytuje.

Cibáková, Cibák a Rózsa (2014, s. 72) poukazujú na využitie nástrojov marketingového mixu v realizácii výskumu prostredia v procese poskytovania služieb:

- „výskum lokalizácie podnikov služieb - významný najmä pre také podniky služieb, ako sú banky, pošty, obchod, pri týchto službách má pre zákazníka mimoriadny význam rýchla dosiahnutelnosť“;
- „vnímanie interiéru budovy, priestorového riešenia;“
- „orientačný systém pre zákazníkov;“
- „hodnotenie priestorov na čakanie, diskrétnych zón, sociálnych zariadení a pod.““

Podľa Rusnáka a Koreca (2020), ktorí v kontexte teórie firmy píšu o hraničnej produktivite, ktorá zabezpečuje maximálnu efektivitu výroby za podmienok garancie minimálnych vstupných nákladov. Medzi vstupy sú zaradované tie produkčné aspekty (napr. práca), ktoré sú vzájomne nahraditeľné a musia vykazovať úsporu voči iným porovnateľným faktorom, kedy je zaručené rovnaké množstvo vyprodukovaných výrobkov. Na tomto pilieri je postavená teória firmy, za racionálneho predpokladu a snahy dosiahnutia maximalizácie zisku pri minimalizácii vstupov. K jej platnosti je však nutné dodržanie určitých podmienok, napr. štruktúra ekonomickejho systému je súborom množstva malých jednotiek (tzv. homogenizovaný trh); trh musí byť nezávislý na okolí; zabezpečená musí byť mobilita a deliteľnosť výrobných faktorov, znalosť a inovácia trhu so zámerom dosahovania čo najvyšších interných (vnútropodnikových) a externých (prostredníctvom zdieľaného priestoru) úspor. Ide o súbor aglomeračných výhod, ktorý je zobrazený na nasledujúcom obrázku 11.



Zdroj: Rusnák, Korec 2020, s. 61

Obrázok 11 Systematizácia aglomeračných efektov

Zdieľanie rovnakého priestoru pre viacero podnikov a malých firiem v rovnakom odvetví prináša výhody, ktoré sú nazývané lokalizačné úspory.

Za ich zdroje sú považované:

- lokálny fond pracovnej sily, ktorý disponuje dostatkom kvalifikovaných pracovníkov;
- špecializácia služieb zabezpečovaná od dodávateľov, ktorí sa nachádzajú priamo v danej lokalite;
- dostatočný prílev informácií a poznatkov v danom odvetví, ktoré je nosné pre daný podnik.

O urbanizačných efektoch hovoríme vtedy, ak tieto pochádzajú zo zdrojov súvisiacich s bezprostredným susedstvom viacerých podnikov a firiem, a to bez zreteľa na odvetvie, v ktorom pôsobia. V tomto kontexte mestá zohrávajú rolu pomyselného „inkubátora“ inovatívnych a kreatívnych tendencií v oblasti výroby a potreby (Rusnák, Korec, 2020).

Šuteková (2022) zdôrazňuje individuálnosť v rozhodovaniach, ktoré sú podmienené odlišnými premennými, resp. ich efektívou kombináciou. Zaraďuje k nim:

- geografické aspekty – vyznačujú sa rozčlenením trhu na jednotlivé geografické útvary (napr. na krajskej, regionálnej, mestskej úrovni, alebo môže ísť o konkrétnu štvrť (obecnú časť), ktoré tvoria pre podnik zázemie);
- demografické aspekty – aktérov špecifikuje na základe pohlavia, veku, kvalifikácie, príjmových kritérií atď. (tento typ demografických premenných má pre rozhodovanie vysoký stupeň dôležitosti);
- geodemografia – orientovaná je na zistovanie vzájomných vzťahov a závislostí geografických a demografických premenných – ide o kategorizáciu prostredníctvom klasifikácie obytných štvrtí.

K ďalším pojmom, ktoré súvisia s lokalizačnými rozhodnutiami patria targeting, ktorého efektom je, že podnik na trhu objaví segment (alebo frakciu zákazníkov) s určitými požiadavkami, ktorým je schopný vyhovieť lepšie, resp. vo väčšom rozsahu ako jeho konkurenčné podniky. Teda targeting možno z tohto hľadiska tiež považovať za aspekt, ktorý má dôležitý význam pre lokalizačné rozhodovanie firiem. Podobný pojem je pozicioning, ktorého podstata spočíva v tom, že pre jednotlivé trhové segmenty podnik využíva rozdielne výhody trhovej ponuky firmy so zámerom získania najefektívnejších prínosov ako pre podnik, tak pre jeho odberateľov, zákazníkov a partnerov (EuroEkonóm, 2019)

1.2.1 Lokalizačné faktory a ich charakteristika

Podľa Chmielovej a Turečkovej (2019) existujú lokalizačné faktory na národnej a regionálnej úrovni. Národnú rovinu tvoria makroekonomická a politická ustálenosť územia, stabilná cenová politika a dostatočná kapacita trhu. Regionálna úroveň lokalizačných faktorov je charakterizovaná dostatočným množstvom pracovnej sily, prístupom k infraštruktúre, dopravnými možnosťami a ďalšími ukazovateľmi. Lokalizačné faktory sú zdrojom vstupných údajov, ktoré sprostredkujú poznanie prostredia, kde firma (účtovná jednotka) plánuje realizovať podnikateľské aktivity.

Olsavsky (2019); Klamár a Rosič (2010); Stopka a Šulgan 2(011) členia lokalizačné faktory na dve primárne skupiny:

- **tvrdé faktory** (ide o merateľné ukazovatele, s explicitne porovnatelnou mierou určitého javu, sú teda kalkulovateľné) – obvykle ich tvoria nevyhnutné danosti regiónu – sú determinačného charakteru (disponibilita a cena surovín, práce, kapitálu, priestoru; konkurencia; spotrebiteľský trh, dopravné uzly - hustota a kvalita dopravnej infraštruktúry, rozvinutosť telekomunikačnej a informačnej infraštruktúry, hustota osídlenia, atď. - ide o dispozície, ktoré bezprostredne vplyvajú na chod a výnosy podniku (sú vymedzené trhovými silami alebo dopadmi trhu)
- **mäkké faktory** (sú nemateriálneho rázu, nedajú sa jednoznačne kvantifikovať a ich vplyv nie je primárne zjavný) - patria k nim pomoc a dotácie podnikateľom, legislatívna regulácia, demografický vývoj obyvateľstva, sociálna infraštruktúra, miera vzdelávania, bývania, stupeň kriminality, úroveň kvality života, imidž územia, environmentálne aspekty, kontakt s ekonomickým centrom a iné – prevažne majú subjektívny hodnotiaci charakter v závislosti od firemných preferencií.

Pojem kvalita života nemá podľa Murgaša (2010) úplne jednoznačný význam. Vyskytuje sa v dvoch rovinách. Jednou je osobná, ktorú skúmajú odborníci z psychologického, lekárskeho, sociologického odboru , resp. z duchovného aspektu. Druhá dimenzia, ktorá je v centre nášho záujmu v kontexte riešenej témy, je **priestorová dimenzia kvality života**. Touto sa zaobrajú environmentalisti, geografi a ďalší odborníci v územného hľadiska. Obidve dimenzie sú založené na súhrne viacerých parciálnych

ukazovateľoch. V tomto kontexte geografických analýz je kľúčová orientácia záujmu o vzájomné prepojenie ľudí s ich bežným prostredím.

Hudec a kol. (2009) sa zaobrajú **inštitucionálnymi lokalizačnými faktormi** podnikov a v tejto súvislosti charakterizujú určité prekážky - inštitucionálne bariéry v rámci lokalizačných rozhodnutí. Tieto bariéry sú podstatne lokalizačné faktory so zápornou hodnotou, ktoré môžu mať negatívny dopad na alokáciu prevádzky do regiónu a v rámci rozhodovacieho procesu je potrebné ich taktiež zohľadniť s rovnakou dôležitosťou, ako tie pozitívne. Uvádzame ich v tabuľke 3.

Tabuľka 3 Inštitucionálne bariéry v rámci lokalizačných rozhodnutí

Formálne bariéry	Príliš vysoké dane Časté zmeny daňovej politiky Nejednoznačné daňové politiky Legislatíva týkajúca sa podnikania Implementácia obchodného zákonníka
Neformálne bariéry	Privel'a daňových inšpekcii Korupcia na úrovni národnej vlády Korupcia na úrovni regionálnej vlády Strata času pri negociačiach s lokálnymi úradníkmi a inšpektormi Oneskorené platby klientov Korupcia daňových inšpektorov Mafia, vydieranie
Bariéry týkajúce sa prostredia	Slabá kúpna sila Nedostatok zdrojov pre podnikateľské investície Konkurencia nelegálneho podnikania Nedostatok informácií Konkurencia legálneho podnikania
Bariéry týkajúce sa zručnosti	Neschopnosť narastať na nových trhoch Problémy s manažmentom

Zdroj: Hudec a kol., 2009, s. 74

1.2.2 Rozdiely v lokalizácii podniku v odlišných odvetviach

V nasledujúcej podkapitole uvedieme príklady odlišností medzi lokalizáciou výrobných podnikov, maloobchodných prevádzok, služieb v kultúrnom odvetví a podobne, pretože ich jednotlivé špecifika spôsobujú aj odlišné prístupy v oblasti rozhodovacích procesov. Znamená to, že sú do úvahy brané rôzne lokalizačné faktory, resp. im je prikľadaná rôzna hodnota významu.

Gubáňová a Hanáčková (2014) skúmali lokalizačné faktory v kontexte rôznych sektorov (primárny sektor - klúčový sektor pre oblasť ekonomiky, ktorého výrobné odvetvia sú surovinovými a materiálnymi základňami; sekundárny sektor – zaoberá sa následným spracovávaním už získaných zdrojov, klúčovými sú napr. priemysel a stavebnictvo; terciárny sektor – zahrňuje všetky formy poskytovania služieb, a to nekomerčného aj komerčného charakteru – napr. obchodné, predajné, tranzitné a iné). Autorky zistovali špecifický význam jednotlivých ukazovateľov, ktoré roztriedili do kategórií: práca, trh, pôda a suroviny, životné prostredie, infraštruktúra, právne, sociálne a ekonomicke podmienky. Z ich výsledkov vyplývajú rozhodujúce lokalizačné faktory:

- pre podniky **primárneho sektora** sú to (zoradené zostupne podľa významu) - podnebie a klimatické pomery - hlavne u poľnohospodársky zameraných podnikov, zrážkové a poveternostné podmienky, teplota vzduchu; hodnota pôdy (trhová cena poľnohospodárskej pôdy v slovenských podmienkach je nejednotná a reálne je stanovená v rozpätí cca od jedentisíc až štyritisíc Eur na základe bonitovaných pôdno-ekologických jednotiek, čiže tu vzniká priestor na porovnávanie a adekvátnu voľbu k možnostiam podniku); akosť (úrodnosť), dostupnosť a rozloha pôdy a pozemkov, u ktorých je vysporiadane vlastníctvo;
- pre podniky v **sekundárnom sektore** sú rozhodujúcimi: dostupnosť pracovnej sily, ktorá je adekvátne kvalifikovaná vrátane dostatočnej praxe; kvalita, rozvetvenosť a nákladovosť prepravy; výška mzdových nákladov a miera konkurencieschopnosti;
- **terciárny sektor** sa vyznačuje tým, že medzi hlavné predpoklady, ktoré podniky zohľadňujú pri výbere lokality, zaraďujú: dostatočný zdroj pracovnej sily, u ktorej očakávajú vysoký stupeň profesionality a flexibility; dopad konkurencie; kúpschopnosť občanov v danej lokalite a znalosť lokálnych pomeroov na trhu.

Korec a Tolmáči (2019) píšu o rôznych nárokoch **priemyselných podnikov**, a to v závislosti od druhu výroby. Odlišujú sa v požiadavkách a kritériach, ktoré autori špecifikujú do dvoch kategórií – tradičné a nové lokalizačné činitele. K tradičným činiteľom zaradujú:

- suroviny (pri tejto komodite býva lokalizácia podniku vzdialenosťou nepriamoúmerná v závislosti od obťažnosti prepravy, teda čím vyššia je jej obťažnosť, tým bližšie k surovinovému zdroju je podnik umiestňovaný);
- energiu (energetický nápor je u priemyselných podnikov vysoký, teda dostupnosť zdrojov energie v závislosti od jej ceny je vysoko rozhodujúcim faktorom);
- vodu (pri vysokej spotrebe vody je nevyhnutné v blízkom okolí podniku vybudovanie vodnej nádrže, prípadne čističku vody a iné zariadenia k riešeniu prívodu vody);
- ľudský potenciál (zamestnanci – rozhodujúca je ich kvantita a kvalifikácia);
- dopravná infraštruktúra;
- trh – odbytové možnosti (hlavne v potravinárskej výrobe, u komodít s krátkou dobou spotreby);
- aglomerácia.

K novým lokalizačným faktorom patria:

- finančný kapitál;
- cena práce;
- inštitucionálne podmienky (výška daní, vládna stimulačná politika, investičné nástroje a iné);
- environmentálne činitele;
- vzdelávanie, veda a výskum (výskyt univerzít a odborných škôl).

Špecifikami lokalizácie **výrobných podnikov** a prevádzok sa zaoberejú aj Kita a kol. (2016) a poukazujú na klúčové diferencie podľa Weberovho aplikačného rámca lokalizačnej teórie hlavne pre **t'ažký priemysel**. Je však možné ju použiť pri splnení predpokladov izolovanosti regiónu, izotropie (nezávislosti) oblasti a limitovaného počtu dostupných trhov. Táto teória je orientovaná na dva základné ukazovatele, a to na cenu dopravy a hodnotu práce. Cena dopravy je závislá od hmotnosti surovín a vzdialenosťi, ktorú je potrebnú suroviny prepraviť. Podľa tejto teórie je optimálne umiestniť priemyselný podnik do regiónu, v ktorom je cena pracovnej sily najnižšia, pretože mzdrové náklady patria ku klúčovým ukazovateľom. Pri skutočnosti, akým spôsobom bude prebiehať volba medzi týmito dvoma faktormi (blízkosť k pracovnej sile či blízkosť

k surovinovým zdrojom) môže byť smerodajný index ceny práce, ktorý je určený podielom ceny práce ku váhe konečného produktu).

Kotulič a Marchevská (2014) uvádzajú, že **umiestnenie maloobchodnej prevádzky** je v záujme predchádzania nesprávnej alokácie, ktorá by mohla viest' ku komplikáciám s odbytom a v krajinom prípade by mohla spodobiť aj krach obchodnej prevádzky, podstatným rozhodnutím. Klúčovými podmienkami využitia daného priestoru podľa autorov sú:

- dostatočný lokálny tržný potenciál;
- rozvetvenosť logistických vzťahov;
- dostupnosť dopravného potenciálu;
- prítomnosť konkurencie;
- mobilita ľudského potenciálu (dostatok pracovných síl);
- avizované dynamické zmeny (napr. výstavba resp. nového sídliska a pod.).

Boďo (2006) špecifikuje lokalizačné rozhodnutia pre maloobchodné prevádzky, pri ktorých považuje systematicosť voľby a zvaženie všetkých dostupných ukazovateľov za dôležité. Zakoľkomponoval ich do prehľadného spracovania, ktoré uvádzame v nasledujúcej tabuľke 4.

Tabuľka 4 Rozhodovacia tabuľka pre výber lokality maloobchodnej prevádzky

1. Trhové faktory: - zákazníci, - zdroje zásobovania, - trh pracovnej sily, - konkurencia a pod.	2. Lokalizačno-právne faktory: - charakter oblasti, - úradné obmedzenia, - živnostensko-právne faktory a pod.
3. Podnikovo - hospodárske faktory: - výdavky na získanie pozemku, - využiteľnosť pozemku, - vek a opotrebenie pozemku, - náklady na výstavbu (prestavbu) pozemku, - disponibilné vybavenie pozemku a i.	4. Faktory infraštruktúry: - dopravné spojenie, - parkovacie možnosti, - dodávky vody, - zásobovanie energiou, - dostupnosť služieb (finančné inštitúcie, pošta, úrady a pod.)

Zdroj: Boďo 2006, s. 169

Kita a kol. (2016) v záujme vhodnej lokalizácie maloobchodnej prevádzky vyzdvihujú vplyv jej atraktivity, ktorá sa môže diferencovať v závislosti od výberu jej polohy. Za kľúčový lokalizačný faktor považujú tzv. mix nájomcov, dostupnosť predajne a veľkosť predajnej plochy. Mixom nájomcov označujú koncept vhodného zoskupenia v rámci prenájmu priestorov v okolí predajne, ktorý vytvára podmienky pre cielené nákupné správanie s potenciálom prilákať čo najväčší počet zákazníkov. K dostupnosti stanovišťa prevádzky zaraďujú napríklad blízkosť dopravných uzlov, jednoduchý vjazd a výjazd z frekventovaných komunikácií, dostatočnú parkovaciu kapacitu a podobne. Autori definujú pojem záujmová oblasť, v ktorej je generovaných až vyše 80 percent tržieb a ide o oblasť vymedzenú maximálnou dochádzkovou vzdialenosťou, ktorú je spotrebiteľ ochotný prejsť s cieľom nákupu v primeranom čase. Tento čas je stanovený ako čas pre zákazníka priateľný a akceptovateľný v závislosti od jeho zvyklostí, dopravných a ekonomickej možností. Záujmová oblasť je diferencovaná v troch zónach: primárnej (koncentruje až 55 – 70 % potenciálnych spotrebiteľov), sekundárnej (nachádza sa v nej 15 – 25 % zákazníkov predajne a terciárnej (ktorá je okrajová a zahŕňa zvyšných oblastne rozptýlených spotrebiteľov. V tabuľke č. 5 uvádzame príklady obvyklých záujmových oblastí podľa druhu maloobchodnej jednotky.

Tabuľka 5 Členenie záujmovej oblasti na čiastkové oblasti podľa zamerania predajne

	<i>Primárna oblasť (km)</i>	<i>Sekundárna oblasť (km)</i>	<i>Terciárna oblasť (km)</i>	<i>Priemerná vzdialenosť (km)</i>
Pekáreň	< 4 km	4-6 Km	>6 km	1,31 km
Mäsiarstvo	< 5 km	5-6 km	>6 km	1,85 km
Knižnica	< 5 km	5-10 km	>10 km	1,96 km
Supermarket	< 6 km	6-10 km	>10 km	3,85 km
Predajňa kozmetiky	< 8 km	8-10 km	>10 km	5,09 km
Optika	< 9 km	9-10 km	>10 km	5,4 km

Zdroj: Kita a kol. 2016, s. 92

„Všeobecne platí, že priateľnosť dostupnosti ponuky a úroveň ponuky sú vo vzájomnom vzťahu – s rastúcou úrovňou ponuky sa zvyšuje priateľnosť dostupnosti (dosiahnutelnosť). Pod úrovňou ponuky sa má na mysli predovšetkým šírka a hĺbka sortimentu, cena tovaru, kvalita a pod. a možnosť volby z konkurenčnej ponuky“ (Kita a kol. 2016, s. 93).

Cestovný ruch znamená podľa SOŠD (2004) spôsob napĺňania individuálnych potrieb vo sfére turistiky, rekreácie, kultúry, a to mimo miesta trvalého pobytu a vo voľnom čase. Zahrňuje presun na iné miesto, čo je spojené s cestovaním. **Geografia cestovného ruchu** je odvetvie socioekonomickej geografie, ktoré sa zaobrá špecifikami a zákonitosťami rozmiestnenia cestovného ruchu. Sústredzuje sa na štúdium regionálnych rozdielových faktorov a štruktúr v cestovnom ruchu.

Ruda (2009) vníma potenciál krajiny v cestovnom ruchu ako jeho kompetencie či schopnosti komplexných krajinných podmienok pre cestovný ruch. Štruktúru faktorov pre jeho hodnotenie uvádzame v tabuľke 6.

Tabuľka 6 Štruktúra predpokladov a faktorov pre hodnotenie v cestovnom ruchu

POTENCIÁL CESTOVNÉHO RUCHU			
Faktory			
Realizačné faktory		Lokalizačné faktory	
čiastkové potenciály		čiastkové potenciály	
Dostupnosť obce	Využiteľnosť obce	Prírodný potenciál	Kultúrno-historický potenciál
Železničné stanica	Turistické trasy	Prírodné pozoruhodnosti	Mestská pamiatková zóna
Autobusové zastávky	Turistické ciele: - hustota rybárskych revírov - turistické trasy - prírodné parky - kultúrne zaujímavosti - vodná turistika - aktívny cestovný ruch chránené územia	Vhodnosť krajiny pre: - rekreáciu pri vode - lesnú rekreáciu - vodnú turistiku - rybolov - návštevu chráneného územia	Kultúrno-historické pamiatky
Cestná sieť	Stravovacie zariadenia	Ďalšie potenciálne rekreačné plochy	Kultúrne zariadenia (múzeá, galérie)
Turistické trasy	Hromadné ubytovacie zariadenia		Cirkevné pamiatky
	Objekty individuálnej rekreácie	Vhodnosť krajiny podľa reliéfu	Pútnické miesta
			Športové akcie
			Starostlivosť o zdravie

Zdroj: Ruda, 2009, s. 74

Melichová, Varecha a Strnál (2018) zhrnuli lokalizačné faktory **na úseku cestovného ruchu a kultúrneho odvetvia**, ktoré uvádzame v tabuľke 7 ako príklad ukazovateľov ovplyvňujúcich riešenia lokalizačných rozhodnutí pre danú sféru.

Tabuľka 7 Členenie lokalizačných faktorov v cestovnom ruchu a kultúrnom odvetví

Lokalizačné faktory	
Verejná správa	Silné vedenie, prítomnosť lídrov, „agentov zmien“
	Verejno-súkromné partnerstvá
	Kooperácia rozvojových aktérov na lokálnej a regionálnej úrovni
	Prístup zdola – nahor
	Inovatívne a flexibilné rozvojové stratégie
Prepojenosť	Dobrá fyzická dostupnosť, napojenie na cestné komunikácie vyššej triedy
	Dostupnosť širokopásmoveho internetu
	Prvky „bridging“
Ekonomické prostredie	Ekonomická špecializácia
	Vedomostná ekonomika a kreatívne odvetvia
	Podnikateľská kultúra
	Dostupnosť znalostnej infraštruktúry (vzdelávacie a výskumné inštitúcie a ī.)
	Inštitucionálna spolupráca
Sociálne prostredie	Kvalifikované ľudské zdroje
	Vedomostné a kreatívne povolania, resp. pracovníci
	Rôznorodé a multikultúrne prostredie
	Zahraniční študenti, pracujúci a obyvatelia
	Sociálne siete
Kultúrne prostredie	Charakteristická a unikátna identita („genius loci“), spomienky, legendy a vidiecky životný štýl
	Kultúrne a zariadenia voľného času
	Rôznorodý a inšpirujúci život
Využitie krajiny	Diverzifikované využívaná krajina
	„Ikonický“ a dynamický priestorový koncept, symbolické prvky a historický imidž lokality, resp. regiónu
	Špecifická architektúra
Prírodné prostredie	Kvalita životného prostredia
	Osobitný charakter krajiny
	Udržateľné systémy mobility

Zdroj: Melichová, Varecha, Strnál, 2018, s. 10

Krajinný potenciál a environmentálne lokalizačné faktory - Územno-priestorové rozhodovanie pre plánovanie je väčšinou založené na všeestranných multiparametrických

hodnoteniac krajiny založených na identifikácii krajinného potenciálu a rôznych úrovniach vhodnosti územných celkov pre monitorovanú ľudskú činnosť a potreby. Pokročilejšie výstupy vychádzajú z rešpektovania všetkých krajinných štruktúr (prírodných, ekonomických, ľudských aj duchovných) a významne špecifikujú optimálne rozloženie aktivít v krajine (Svatoňová, Kolejka, 2009).

Kolejka a Kirchner (2010) uvádzajú, že **cena pozemku** závisí od mnohých faktorov, vrátane veľkosti a polohy, ale aj ďalších aspektov, ako je napríklad jeho potenciálne využitie, prístup k infraštrukture a urbanistické obmedzenia. Krajinný potenciál je tiež klíčovým hľadiskom, keďže určuje, aké druhy činností sú vhodné pre danú lokalitu. Pri stanovení ceny je dôležité zohľadniť aj dlhodobé faktory, ktoré by mohli ovplyvniť hodnotu pozemku v budúcnosti. Faktor ceny pôdy, pozemkov pri jeho kúpe (ako aj nákladov za prenájom) patria k rozhodujúcim ukazovateľom a sú považované za tvrdé lokalizačné faktory. Začlenenie a vzájomné vzťahy existujúcich krajinných štruktúr tvarujú súčasný stav ľudského prostredia. Hmotné životné prostredie sa v danom regióne prejavuje prostredníctvom miestnej krajiny. Jej prirodzená podstata, či už ide o geografické rozdiely, zloženie prvkov alebo cyklické a výnimočné prírodné procesy, je ovplyvnená ľudskou činnosťou a zároveň ovplyvňuje ľudí prostredníctvom rôznych faktorov. Ekonomická štruktúra regiónu, vyjadrená v rozmiestnení rôznych využívaných plôch alebo zložením a využitím krajiny, je činorodým a zároveň pasívnym aktérom environmentálnych tokov. V tabuľke 8 uvádzame subsystémy a zložky prostredia.

Tabuľka 8 Subsystémy a zložky prostredia

PRÍRODNÉ PROSTREDIE	EKONOMICKÉ PROSTREDIE	SOCIÁLNE PROSTREDIE
energie	ťažba	životná úroveň
geologická stavba	lesníctvo	tradície
reliéf	poľnohospodárstvo	národnosti
vzduch	vodárenstvo	náboženstvo
voda	energetika	zdravotníctvo
pôda	priemysel	kultúra
organizmy	stavebníctvo	vzdelanie
	sídlia	kriminalita
	doprava	politika
	telekomunikácie	sociálne správanie
	infraštruktúra	vojenská obrana
	služby	obyvateľstvo
	rekreácie	práca
= prírodný rámec prostredia	= užívateelia územia	= hybné sily uchovania a zmien

Zdroj: Kolejka, Kirchner, 2010, s. 114

2 CIEĽ PRÁCE A METODIKA PRÁCE

Na základe témy diplomovej práce sme vytýčili ciele práce. Ide o hlavný cieľ pre danú problematiku a parciálne špecifické ciele, ktoré prispejú k jeho úspešnému naplneniu a zároveň pomôžu k efektívnej realizácii praktickej časti záverečnej práce.

2.1 Hlavný cieľ a špecifické ciele práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je dostupnými metódami **vyhodnotiť viaceré možnosti lokality pre nový podnikateľský subjekt**. Na základe výsledkov dosiahnutých využitými metódami následne rozhodnúť o výbere optimálnej lokality, pričom do úvahy budú brané kvantitatívne ukazovatele, ktoré zabezpečujú nestrannosť pri výbere lokality podniku.

Ako podporné kroky k dosiahnutiu hlavného cieľa sme si určili **čiastkové ciele**. Ide o nasledovné:

1. Návrh fiktívnej podnikateľskej prevádzky a konfigurácia jej vhodných parametrov
2. Návrh možností konkrétnych lokalít, ktoré považujeme za vhodné k vytvoreniu nového podnikateľského subjektu
3. Komparácia kvantifikovateľných ukazovateľov zvolených lokalít
4. Analýzou jednotlivých zistení vybrať výslednú optimálnu možnosť

2.2 Metodika práce a metódy skúmania

V záujme dosiahnutia stanovených cieľov vymedzíme vhodné pracovné postupy a metódy, ktoré patria do súboru charakterizujúceho metodiku práce (určenie výskumného problému, charakteristika základného skúmaného súboru a výber skúmanej vzorky, organizácia a postup realizácie skúmania, voľba empirických metód)

Výskumný problém (objekt skúmania)

Vyplývajúc zo zadania práce skúmame kvantitatívne ukazovatele, ktoré patria k rozhodujúcim lokalizačným faktorom pri umiestnení navrhovanej podnikateľskej prevádzky do regiónu.

Základný súbor a skúmaná vzorka

Zadanie témy a ciele záverečnej práce zároveň vymedzujú základný výskumný súbor, ktorý tvoria rôzne lokality v jednotlivých regiónoch Slovenska. Zámerným výberom, ktorý je determinovaný obdobnými podmienkami z hľadiska ekonomickejho, demografického, geografického charakteru zvolených lokalít (čo umožňuje ich vzájomné porovnávanie), sme zúžili ich počet na tri konkrétné lokality, ktoré tvoria skúmanú vzorku pre praktickú časť. Ide o lokality Bratislava – mestská časť Rača; Bratislava – mestská časť Ružinov a Banská Štiavnica – mesto.

Zámerný výber bol ovplyvnený aj faktom, že bratislavský kraj, predovšetkým kvôli Bratislave, sa radí medzi ekonomicky rýchlo sa rozvíjajúce regióny. Pretransformoval svoju územnú štruktúru a funkcie, svoje postavenie ako domáci trh s prílivom zahraničného kapitálu. Svojim strategickým prihraničným situovaním, vysokou hustotou obyvateľstva a výraznou urbanizáciou patrí k dôležitým regiónom. Aj keď má len malú rozlohu v porovnaní s celkovou plochou krajiny, v ňom žije viac ako 11 % slovenskej populácie. Jeho atraktivita pre hospodársku činnosť je založená na veľkosti hlavného mesta a počte jeho obyvateľov (Bačík, 2010).

(Poznámka: pri výbere navrhovaných oblastí zavážila aj skutočnosť, že ide o stred vlastných záujmov a bezprostredná znalosť oblastí, nakoľko Bratislava je našim profesijným pôsobiskom a miestom štúdia a Banská Štiavnica je miestom bydliska).

Za adekvátnu podnikateľskú činnosť pre zámer skúmania považujeme prevádzkovanie výroby pekárenských výrobkov. Pri konfigurácii parametrov pekárenskej prevádzky sme zvolili vyhovujúcu kategóriu podniku, ktorá spadá do skupiny „malý podnik“, pretože toto kritérium v rozmedzí 10 – 49 zamestnancov je optimálne pre následné výpočty v realizovaných analýzach (konkrétnie sme odhadli počet potrebných zamestnancov na 22 pracovníkov). Požadovaná rozloha je odhadovaná na cca 300 m².

Tabuľka 9 Kategorizácia podniku z hľadiska počtu zamestnancov

Kategória podniku	Počet zamestnancov (hlavné kritérium)
Mikro podnik	1 až 9
Malý podnik	10 až 49

Zdroj: Šrenkel, 2016

Metódy práce

Výber použitých metód, ktoré považujeme pri riešení daného riešeného problému za vhodné, bol ovplyvnený charakterom skúmania. Ide o kvantitatívny dizajn skúmania a za klíčové metódy sme zvolili **analýzu, sekundárny prieskum a komparáciu**:

- analýze sme podrobili jednotlivé aspekty podnikateľského prostredia a lokalizačné faktory, čo nám umožnilo ich podrobné skúmanie, spracovanie a kvantifikáciu v záujme hlbšieho poznania problematiky;
- komparáciou dosiahneme vzájomnú konfrontáciu určitých javov, určíme spoločné znaky respektíve odlišnosti – v tomto prípade ide o porovnávanie konkrétnych vybraných lokalizačných faktorov so zámerom konečného výberu jednej optimálnej polohy pre novovzniknutý podnik;
- **sekundárne prieskumy** - „*využívajú doterajšie dostupné poznatky, podklady, štatistické údaje, prieskumy a odborné publikácie na súhrnné rozboru a formuláciu záverov pre účely rozhodovania firiem*“. (Bobovnický, 2006, s. 17)

3 PRAKTIČKÁ ČASŤ

Praktická časť diplomovej práce je orientovaná na analýzu kvantitatívnych ukazovateľov a údajov, zhromaždených na základe rôznych indikátorov a meraní stavu a potenciálu podnikateľského prostredia na Slovensku v rôznych regiónoch. Konkrétnie v predkladanej práci porovnávame podmienky pre identický podnik v troch rôznych lokalitách. Pre účely našej komparácie sme navrhli fiktívnu firmu, ktorou bude prevádzka pekárne. Tento typ podniku sme zvolili pre jeho rôznorodé náklady, či variabilné trhové možnosti, na ktorých poukážeme, ako je lokácia podniku dôležitá. Pekáreň je výrobný podnik, ktorého pracovný čas obsahuje ako dennú, tak aj nočnú prácu. Ide je typ podniku, ktorej finálne produkty sú relatívne lacné a marža na nich nie je vysoká, preto je nutné zabezpečiť adekvátny objem produkcie. Existujú rôzne typy pekárni, od malých rodinných podnikov, skrz stredne veľké lokálne pekárne, či pekárne ktoré zásobujú supermarkety baleným pečivom.

Pre našu fiktívnu firmu sme zvolili stredne veľkú lokálnu pekáreň. Jej parametre sme sa snažili nakonfigurovať tak, aby zodpovedali priemerným (obvyklým) prevádzkovým procesom, na ktorých je možné demonštrovať kalkulácie a prezentovať vzájomné komparácie. Predpokladaný počet zamestnancov je 22, z čoho 16 zamestnancov zabezpečujúcich výrobu, 4 zamestnanci zabezpečujúci predaj v podnikovej predajni a 2 šoféri pre rozvoz do lokálnych potravín. Zámerom je mať 2 pracovné smeny striedajúce sa rozdelením na krátke a dlhé týždeň. To znamená, že polovica zamestnancov bude robiť denné smeny, zatiaľ čo druhá polovica nočné smeny. Takto vieme ukázať variabilitu nákladov spojenú s príplatkami za nočnú prácu. Za rovnakých podmienok budeme simulaovať priebeh aktuálnych a budúcich nákladov v troch lokalitách, ktorými sú Bratislava Ružinov, Bratislava Rača a Banská Štiavnica - mesto. Veríme, že tieto lokality dokážu poukázať ako sa jednotlivé náklady na prevádzku môžu lísiť vo variácii lokácie centrálneho veľkomesta, periférnej oblasti veľkomesta a rozdielu od menšieho mesta na strednom Slovensku.

Ako prvé sa zameriame na jednu z dvoch bratislavských oblastí. Lokáciu pekárne sme zvolili v mestskej časti Ružinov, ktorá je priamo v širšom centre Bratislavы. Pre túto lokalitu sme sa rozhodli z viacerých dôvodov, ako je napríklad rýchlo sa rozrastajúca časť mesta, zvýšený pohyb ľudí z dôvodu výskytu autobusovej stanice, dobrá občianska

vybavenosť, rôzne podnikateľské subjekty, rovnako ako značná časť obyvateľstva, ktorá v tejto lokalite žije. Našim zámerom je umiestniť pekáreň v tejto lokalite, ktorá bude samostatne piest' vlastné výrobky, ktorá bude mať vlastnú podnikovú predajňu a zároveň bude distribuovať svoje produkty do lokálnych potravín. V Ružinove sa nachádza veľká škála objektov, v ktorých je možné pekáreň umiestniť, ako napríklad už vyššie spomenutá autobusová stanica, resp. Obchodné centrum Nivy, lokálna pekáreň umiestnená v jednom z kancelárskych objektov ako Apollo Business Centrum či Skypark Offices, Eurovea, alebo samostatne nezávisle situovaná pekáreň napr. v rodinnom dome. Výhodou tejto lokality je vysoká škála potencionálnych zákazníkov, pravdepodobne možný pravidelný odbyt, dobrá infraštruktúra a dopravné spojenia. Nevýhodou môže byť veľká konkurencia, keďže v lokalite sa už niekoľko pekárni nachádza, množstvo veľkých obchodných reťazcov, ktoré vedia ponúknut' podobný tovar za nižšie ceny, problém s parkovaním (v prípade umiestnenia mimo jedného z obchodných centier), či výška nájmu v širšom centre mesta.

Ďalšou z lokalít, pre ktorú sme sa rozhodli, je Bratislava mestská časť Rača, ktorá je disponovaná v periférnejšej oblasti Bratislavы. Túto lokalitu sme si vybrali, aby sme vedeli porovnať jednotlivé podniky v rámci jedného mesta, kde niektoré náklady sa budú lísiť, zatiaľ čo ostatné náklady ostanú rovnaké. Výhodou tejto lokality je nižšia konkurencia, čím sa potencionálne môže novovytvorenej pekárni daríť. Nevýhodou môže byť poloha na okraji mesta, kde žije a pohybuje sa menej obyvateľstva.

Treťou nami vybranou lokalitou je Banská Štiavnica. Jej poloha je situovaná medzi Zvolenom a Levicami a je približne 170km vzdialenosť od Bratislavы. Toto mesto je zaujímavé svojou kultúrou, pričom bolo zapísané do Svetového kultúrneho dedičstva UNESCO v roku 1993 (BanskaStiavnica.sk, 2024). Pri výbere lokality sme zvažovali turistický potenciál mesta, ktorý môže zvýšiť odbyt vďaka prichádzajúcim návštěvníkom. Banská Štiavnica je okresným mestom, čo evokuje, že škála zákazníkov sa rozširuje aj s okolitými spádovými dedinami a lokálnymi potravinami pre sekundárny predaj. Za polohu navrhovanej pekárne sme zvolili centrum mesta s dobrým prístupom aj pre automobily, aby sme maximalizovali potenciál nášho podniku. Výhodou zvolenej lokality je potencionálne nízka konkurencia, možnosť dodávky produktov do lokálnych potravín, vysoký potenciál nových zákazníkov, či nižšie režijné náklady. Nevýhodou môže byť nižší počet obyvateľov, teda potencionálnych zákazníkov a horšia infraštruktúra pri nakupovaní surovín.

3.1 Analýza

V nasledujúcej časti práce skúmame jednotlivé faktory, ktoré zohrávajú rolu pri rozhodovaní o výbere viacerých možností lokácie podniku. Berieme do úvahy 4 skupiny faktorov: trhové; podnikovo-hospodárske; lokalizačno-právne faktory a infraštruktúrne. Medzi trhové faktory patria zákazníci, zásobovací trh a konkurencia. Podnikovo-hospodárske faktory tvoria nákladové položky, ako sú náklady na priestory, náklady na zamestnancov a náklady na réžiu. Spomedzi lokalizačno-právnych faktorov sledujeme úradné obmedzenia, ekologické aspekty a štátnu podporu. Pri infraštruktúre venujeme pozornosť dopravným spojeniam, dodávke vody a energie, či parkovacie možnosti. Pri výbere lokácie sme sa riadili nasledujúcou tabuľkou 10.

Tabuľka 10 Výber lokality pre maloobchod pomocou testovacej tabuľky

Faktory lokality		Váha	Typ lokality					
			sídlisko		centrum		vidiek	
			H	B	H	B	H	B
Trhové	zákazníci	3	2	6	3	9	1	3
	zásobovací trh	3	2	6	2	6	2	6
	konkurencia	3	2	6	2	6	1	3
Podnikovo-hospodárske	náklady na priestory	2	2	4	3	6	1	2
	náklady na zamestnancov	2	1	2	2	4	2	4
	náklady na opravy	2	2	4	1	2	2	4
Lokalačno-právne	úradné obmedzenia	2	2	4	3	6	1	2
	ekologické aspekty	1	2	2	2	2	3	3
	štátnej podpora	1	1	1	1	1	2	2
Infraštruktúra	dopravné spojenie	3	2	6	3	9	2	6
	dodávky vody	3	3	9	3	9	2	6
	dodávka energie	3	3	9	3	9	2	6
	parkovacie možnosti	3	3	9	3	9	2	6
	Spolu	-	-	68	-	78	-	53

Zdroj: podľa: Bodňo, 2006, s. 170 – 171 - vlastné spracovanie, 2024

Zobrazená tabuľka je vyplnená nasledovne: váha v škále od 1-3 je podľa významu v danom konkrétnom prípade (1 – najmenšia váha, 3 – najväčšia váha), pre každý z faktorov sa určí hodnota v danej lokalite (H) v rozpätí 1- slabá, 2 – priemerná, 3 – výborná a počet bodov (B) pre daný faktor a danú lokalitu určíme súčinom hodnoty a váhy

($B = V * H$). Ako môžeme vidieť z tabuľky, najlepšou lokalitou pre lokáciu podniku je centrum mesta. Preto sme si pri našej analýze vybrali práve širšie centrum mesta v Bratislave a centrum mesta v Banskej Štiavnici. Druhou najlepšou možnosťou je umiestnenie podniku na sídlisku. Z tohto dôvodu sme do našej analýzy zahrnuli aj okrajovú časť Bratislavu, mestskú časť Rača. Jednou z našich úloh je poukázať na jednotlivé rozdiely centra mesta na základe polohy a veľkosti, zatiaľ čo druhým zámerom bude porovnať centrum hlavného mesta a jeho okrajovú časť. Analýzu vykonávame dvoma spôsobmi. Prvým spôsobom poukážeme na náklady pre rovnaké vstupné údaje, ako sú počet zamestnancov a veľkosť priestorov. Druhým spôsobom berieme do úvahy demografiu jednotlivého miesta a upravíme jednotlivé položky v závislosti od pomeru počtu potenciálnych zákazníkov Bratislavu a Banskej Štiavnic.

3.1.1 Trhové faktory

Prvému faktoru, ktorému sa venujeme sú potenciálni zákazníci. Ako môžeme vidieť vo vyššie uvedenej tabuľke 10, jej dôležitosť sa interpretuje váhou 3, čo znamená, že je to jeden z najdôležitejších faktorov. Bratislava a Banská Štiavnica sa demograficky značne líšia, keďže počet obyvateľov v Bratislave je výrazne vyšší, ako v Banskej Štiavnicí.

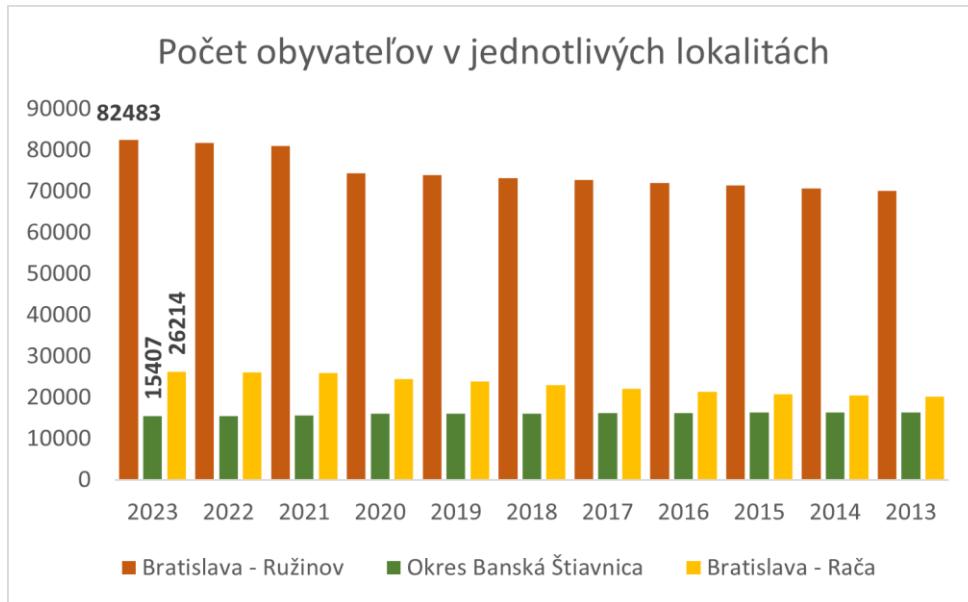
Tabuľka 11 Počet obyvateľov v jednotlivých obciach v okrese Banská Štiavnica

Obec / rok	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Sväty Anton	1284	1273	1250	1225	1199	1184	1192	1200
Baďan	149	153	168	171	172	174	183	188
Banská Belá	1159	1163	1170	1194	1172	1178	1171	1162
Banská Štiavnica	9339	9426	9478	9922	10004	10035	10097	10193
Banský Studenec	461	464	459	475	467	468	472	472
Beluj	143	143	140	137	135	126	119	120
Dekýš	186	190	192	195	192	191	192	193
Ilija	358	358	351	349	358	364	361	345
Kozelník	167	169	168	160	164	162	166	167
Močiar	161	162	165	161	160	156	159	161
Podhorie	334	339	332	326	325	327	326	322
Počúvadlo	84	87	86	94	96	93	95	95
Prenčov	625	634	649	643	661	665	659	659
Štiavnické Bane	832	816	816	811	820	829	828	839
Vysoká	125	127	127	140	144	151	145	144
Spolu	15407	15504	15551	16003	16069	16103	16165	16260

Zdroj: podľa BanskáŠtiavnica.sk, 2024 - vlastné spracovanie, 2024

Berieme do úvahy, že výrobky navrhovanej pekárne budú distribuované do lokálnych reťazcov, za potenciálne škálu zákazníkov považujeme celý Bansko-Štiavnický okres. V tabuľke 11 môžeme vidieť všetky obce a ich počet obyvateľov v tomto okrese za obdobie 8 rokov. Ako môžeme v tabuľke vidieť, počet obyvateľov, ktorých budeme brať ako potenciálnych zákazníkov je vyše 15 000. Už sme uviedli, že v Banskej Štiavnici je značne rozvinutý turizmus. Z informácií od Kuhnu (2018) sme zistili, že návštevnosť Banskej Štiavnice je veľmi populárna a že medziročne rastie o 10 – 15 percent. V roku 2017 prespal v Banskej Štiavnici viac ako 64 000 ľudí. Keďže od vtedy uplynulo už niekoľko rokov, môžeme predpokladať, že aktuálna návštevnosť sa pohybuje okolo 100 000 ročne.

Za druhú lokalitu pre našu prevádzku sme zvolili hlavné mesto, Bratislavu. Keďže toto mesto sa diametrálne líši od malebnej a turistami navštevovanej Banskej Štiavnice, za potenciálnu klientelu budeme považovať len obyvateľov žijúcich v mestskej časti Ružinov a mestskej časti Rača. Jej rozrastajúci potenciál sa podpísal aj na prírastku obyvateľov. Kým v roku 2016 žilo v tejto mestskej časti Ružinov niečo vyše 72 000, v súčasnosti toto číslo naráslo o 10 000. V roku 2023 žilo v Ružinove 82 483 obyvateľov. V mestskej časti Rača tiež pozorujeme nárast obyvateľov. V roku 2016 mala Rača vyše 21 000 obyvateľov, čo v súčasnosti naráslo na aktuálnych 26 214 trvalo žijúcich občanov.



Zdroj: podľa DATAcube, 2024 - vlastné spracovanie, 2024

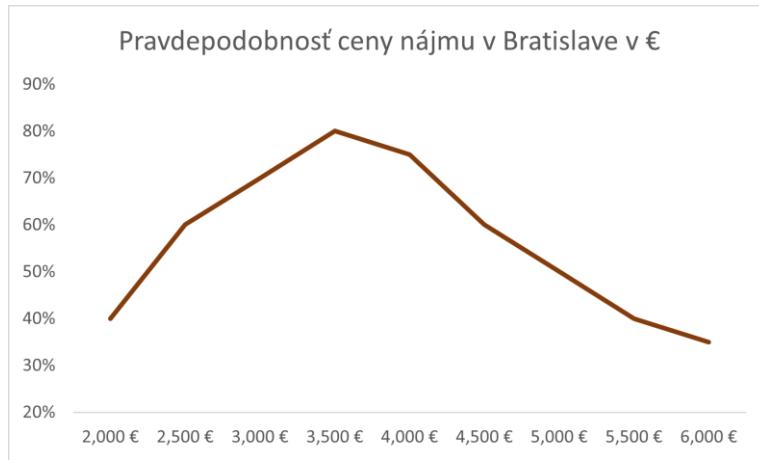
Obrázok 12 Porovnanie počtu obyvateľov v jednotlivých lokalitách

Z grafu 12 môžeme vidieť, že počet obyvateľov v Bratislave medziročne stúpa, zatiaľ čo v okrese Banská Štiavnica pozorujeme jemný úpadok. Rovnako môžeme vidieť výrazný rozdiel v demografii, keďže Ružinov má viac než 5 násobok obyvateľov než Banská Štiavnica a 3. násobok obyvateľov než Rača. Tieto rozdiely zahrnieme do úvahy pri viacerých faktoroch. V menšom meste predpokladáme menšiu produkciu a tým pádom pravdepodobne budú stačiť menšie prevádzkové priestory, prípadne menej zamestnancov.

Ďalším z trhových faktorov je konkurencia. V pekárenskom odvetví je konkurencia veľmi dôležitá, keďže väčšie obchody ako Billa, Tesco, Kaufland a pod. majú vlastné pece a pečú čerstvé pečivo. Značná časť ľudí nakupuje pečivo priamo s ostatným nákupom a nenavštievujú špecializované predajne. Dôležité je nielen umiestnenie predajne ale aj originalita a autenticita výrobkov. Tieto faktory sú dôležité pri konkurencieschopnosti lokálnym pekárňam. V Banskej Štiavnici sme boli schopní dohľadať 2 pekárne a ak ku tomu pridáme aj pekárne v supermarketoch, celkovo máme 4 potenciálnych konkurentov. V prípade Bratislavы sme našli 8 špecializovaných pekárni v mestskej časti Ružinov. V nákupných centrách ako sú Nivy, Central, Avion a samostatne stojacich obchodov sme napočítali ďalších 10 konkurentov. V mestskej časti Rača sme našli 3 lokálne pekárne a 4 pekárne v supermarketoch. Ak predpokladáme, že Ružinov má 5-krát väčší trh než Banská Štiavnica s potencionálnymi zákazníkmi a konkurencia je v pomere 4:18 a Ružinov je v porovnaní s Račou v pomere 7:18, tak môžeme povedať, že trh je relatívne vyvážený. Nová pekáreň by mala približne rovnakú šancu užiť sa ako v oboch častiach Bratislavы, tak aj v centre Banskej Štiavnice.

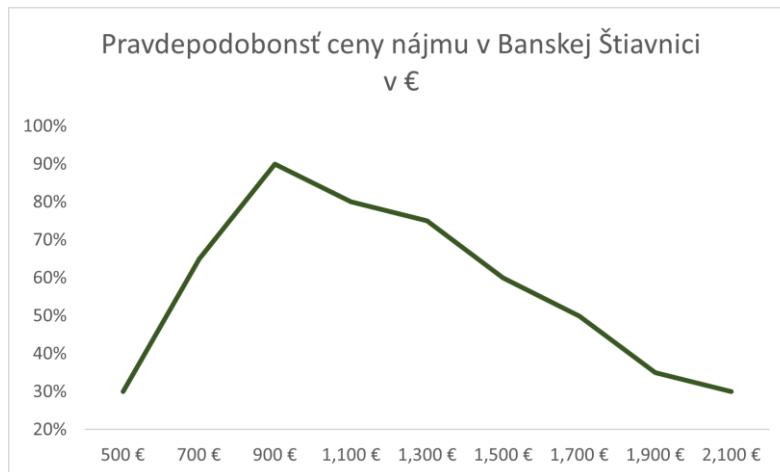
3.1.2 Podnikovo-hospodárske faktory

Spomedzi podnikovo-hospodárskych faktorov sa zameriame hlavne na náklady vynaložené za priestory a náklady na mzdy. Pri návrhu prevádzky uvažujeme o prenájme priestoru a nie jeho kúpe. Na základe informácií z portálov nehnuteľnosti.sk, zoznamrealit.sk a bazos.sk sme urobili prieskum, v ktorom sme zistovali cenu nájmu za výrobné, obchodné a skladové priestory. Našim zámerom bolo nájsť priestory o veľkosti cca 300 m², teda dostatok miesta na výrobu, skladovanie surovín a podnikovú predajňu.



Zdroj: podľa Nehnutelnosti.sk, 2024 - vlastné spracovanie, 2024

Obrázok 13 Pravdepodobnosť ceny prenájmu v Bratislave v €



Zdroj: podľa Nehnutelnosti.sk, 2024 - vlastné spracovanie, 2024

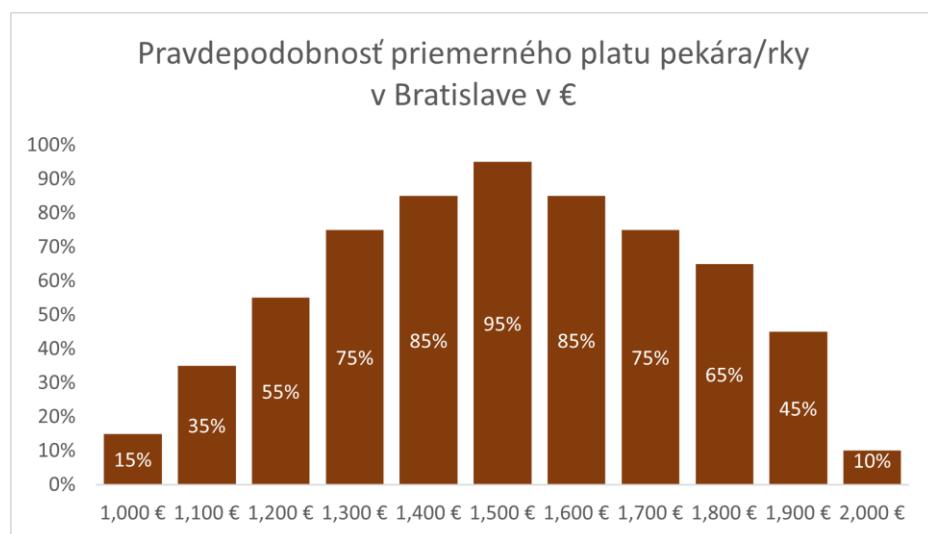
Obrázok 14 Pravdepodobnosť ceny prenájmu v Banskej Štiavnici v €

Pri špecifikácii parametrov sme zistili, že výška nájmu sa v Bratislave pohybuje v rozmedzí od 2000€ - 5000€, zatiaľ čo za podobné priestory v Banskej Štiavnici by sme platili 800€ - 1000€. V Bratislave je rozmedzie vyššie, pretože sme hľadali viacero variácií. Zistovali sme prenájom samostatne stojacej nehnuteľnosti rovnako ako prenájom v obchodnom dome. Došli sme k záveru, že ak chceme porovnať na základe rovnakých parametrov, musíme zvoliť samostatne stojaci priestor. Môžeme tvrdiť, že výška nájmu v Bratislave je približne 5 násobne väčšia, ako v Banskej Štiavnici.

Ďalším faktorom spomedzi tejto skupiny sú náklady na zamestnancov. Ako sme už vyššie pri špecifikácii našej predajne uviedli, v pláne je mať 22 zamestnancov, čo by pravdepodobne tvorilo najvyššiu položku spomedzi nákladov. Do podniku

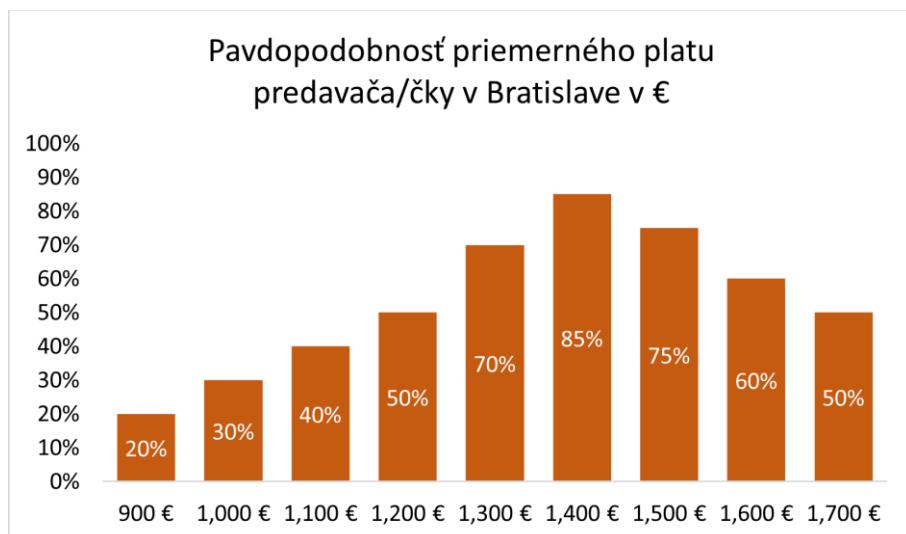
je potrebných 8 pekárov, 2 predavačky a jedného šoféra v dvoch smenách. V pláne máme výrobu v nočných hodinách, aby bolo ráno pečivo v reťazcoch, s ktorými by boli uzavreté zmluvy. Počas dňa by sme piekli čerstvé pečivo a zásobovali tým našu podnikovú predajňu.

Naprieč Slovenskom existujú platové rozdiely. V grafoch nižšie je zobrazené, aká je pravdepodobnosť priemerného platu jednotlivých pracovných pozícii v Bratislave. Na Bratislavu sa v tomto prípade pozeráme ako celok a tieto údaje nerozdeľujeme po mestských častiach. Údaje sme získali zo stránky profesia.sk a pracuj.sk. Našli sme adekvátne pozície a spočítali platovú škálu, na základe ktorej vieme vyčísliť celkové náklady na zamestnancov.



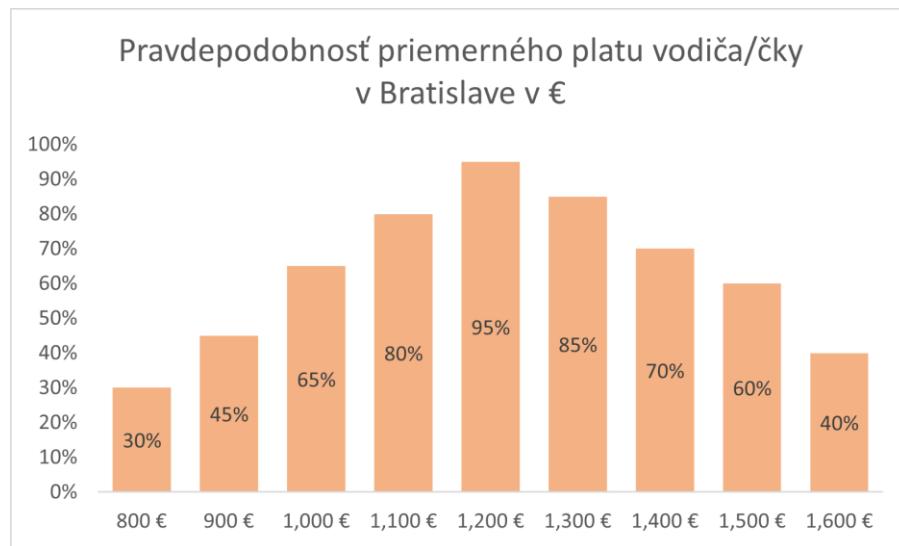
Zdroj: podľa Profesia.sk, 2024 - vlastné spracovanie, 2024

Obrázok 15 Pravdepodobnosť priemerného platu pekára/rky v Bratislave v €



Zdroj: podľa Profesia.sk, 2024 - vlastné spracovanie, 2024

Obrázok 16 Pravdepodobnosť priemerného platu predavača/čky v Bratislave v €



Zdroj: podľa Profesia.sk, 2024 - vlastné spracovanie, 2024

Obrázok 17 Pravdepodobnosť priemerného platu vodiča/čky v Bratislave v €

Z grafov 15 - 17 dokážeme vyčítať, že priemerný plat pekára v Bratislave sa pohybuje v rozmedzí od 1300€ - 1800€, priemerná plat predavača je v škále od 1300€ - 1500€ a pozícia vodiča je najmenej platená a to vo výške od 1000€ - 1400€. Jednotlivé sumy sú uvedené ako hrubá mzda. Dôležité ale pre zamestnávateľa nie je hrubá mzda, ale celková cena práce, tzv. superhrubá mzda. V nej sú započítané odvody zamestnávateľa do zdravotnej a sociálnej poisťovne.

Tabuľka 12 Prepočet hrubej a superhrubej mzdy

Hrubá mzda	Superhrubá mzda
900 €	1,225.80 €
1,000 €	1,362.00 €
1,100 €	1,498.20 €
1,200 €	1,634.40 €
1,300 €	1,770.60 €
1,400 €	1,906.80 €
1,500 €	2,043.00 €
1,600 €	2,179.20 €
1,700 €	2,315.40 €

Zdroj: podľa FinRepor, 2024 - vlastné spracovanie, 2024

V priloženej tabuľke 12 sme prepočítali priemernú hrubú mzdu na cenu práce, čo predstavuje reálny náklad zamestnávateľa na jedného zamestnanca. Budeme počítať s najčastejšie sa vyskytujúcou hodnotou u každé odvetvia a teda pri pekárovi budeme rátať s platom 1500€, pri predavačovi 1400€ a pri vodičovi 1200€.

Pri počte 22 zamestnancov sú celkové personálne náklady nasledovné:

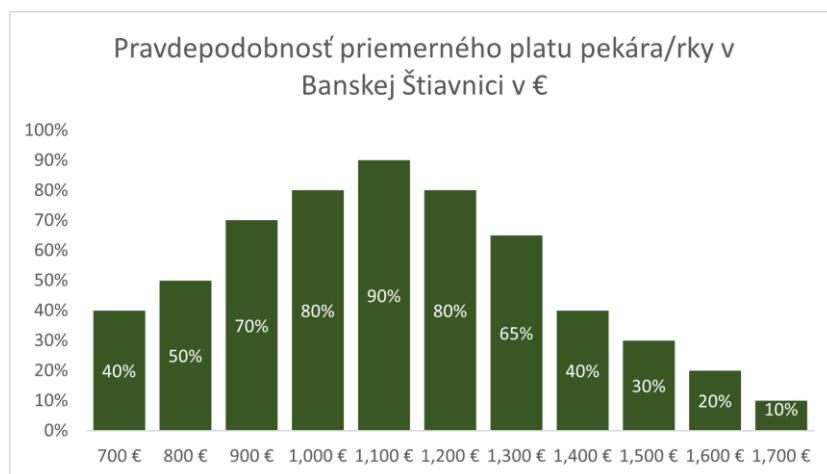
Tabuľka 13 Prepočet celkových mesačných nákladov na zamestnancov v Bratislave

Pracovná pozícia	Cena práce	Počet zamestnancov	Celkové náklady
Pekár	2 043,00 €	16	32 688,00 €
Predavač	1 906,80 €	4	7 627,20 €
Vodič	1 634,40 €	2	3 268,80 €
Spolu	5 584,20 €	22	43 584,00 €

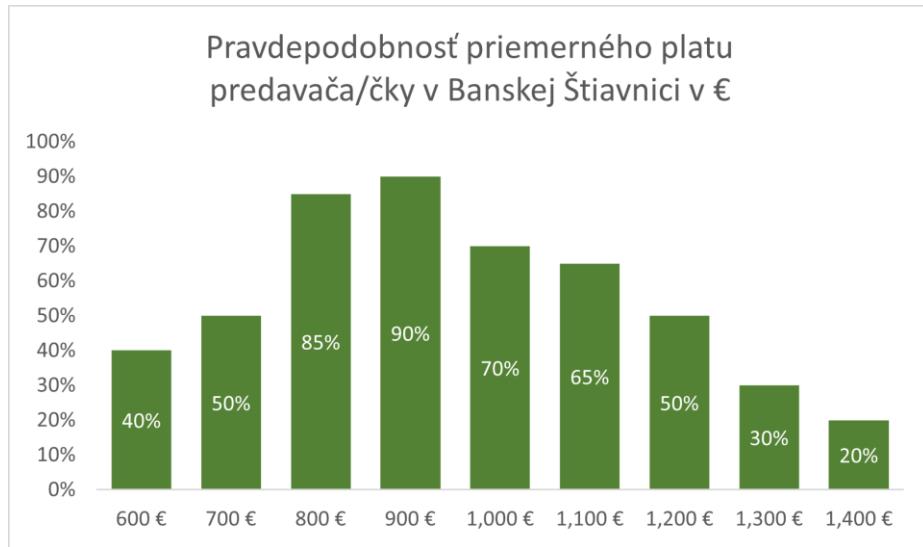
Zdroj: vlastné spracovanie, 2024

Z tabuľky 13 môžeme vyčítať, že celkové mesačné náklady na zamestnancov v Bratislave sú vo výške 43 584€ pri nami zvolenom počte zamestnancov.

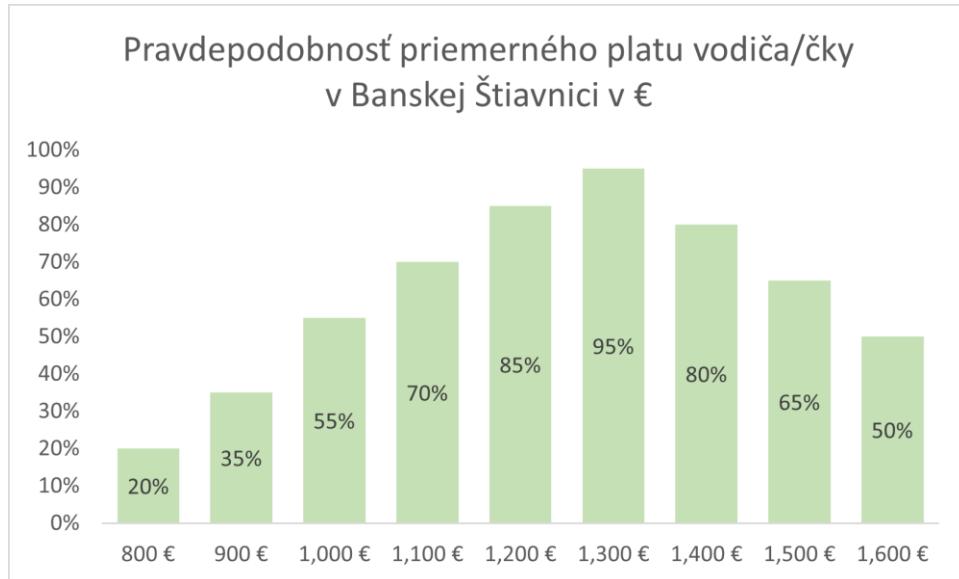
Rovnako ako pri lokalite Bratislava sme zisťovali výšku platu pekára, predavača a vodiča v Banskej Štiavnici. Kedže v tejto lokalite je trh práce menší ako v Bratislave, rozšírili sme lokalitu na širšie okolie, aby sme vedeli lepšie oceniť každú z pozícií. Spomedzi všetkých nájdených pozícii sme vypracovali grafy pravdepodobnosti výšky v jednotlivých platových kategóriách, čo nám pomôže pri kalkulácii nákladov za zamestnancov v Banskej Štiavnici. Predpokladali sme, že jednotlivé pozicie budú nižšie ohodnotené v tomto regióne, než v Bratislave, keďže životná úroveň a náklady na živobytie sú v menšom meste nižšie, než v hlavnom meste Slovenska.



Obrázok 18 Pravdepodobnosť priemerného platu pekára/rky v Banskej Štiavnici v €



Obrázok 19 Pravdepodobnosť priemerného platu predavača/čky v Banskej Štiavnici v €



Obrázok 20 Pravdepodobnosť priemerného platu vodiča/čky v Banskej Štiavnici v €

Z grafov 18 - 20 môžeme vyčítať, že pri pozícii pekára sa budeme rozhodovať v škále od 1000 € - 1200 €, pri pozícii predavača je rozpätie od 800 € - 1000 € a pri plate vodiča budeme stanovovať plat v rozmedzí od 1200 € - 1400 €. Rovnako ako pri summarizácii nákladov na zamestnancov pre Bratislavu sme vytvorili tabuľku 14, v ktorej sú uvedené reálne náklady zamestnávateľa na pracovnú silu.

Tabuľka 14 Prepočet celkových nákladov na zamestnancov v Banskej Štiavnici

Pracovná pozícia	Cena práce	Počet zamestnancov	Celkové náklady
Pekár	1 498,20 €	16	23 971,20 €
Predavač	1 225,80 €	4	4 903,20 €
Vodič	1 770,60 €	2	3 541,20 €
Spolu	5 584,20 €	22	32 415,60 €

Zdroj: vlastné spracovanie, 2024

Celkové náklady na zamestnancov v Banskej Štiavnici nám tvoria sumu 32 415,60 €. Môžeme si všimnúť, že pozícia pre pekára a predavača je menej ohodnotená ako v Bratislave, no pozícia vodiča je ohodnotená vyššou triedou. Predpokladáme, že vodiči v okrese Banská Štiavnica musia jazdiť dlhšie trasy, po komplikovanejších cestách a robiť väčšie zachádzky, čo sa odráža aj na výške platu.

3.1.3 Lokalizačno-právne faktory

Pri založení podniku so zámerom o výrobu pekárskych a cukrárskych výrobkov je podľa ministerstva vnútra Slovenskej Republiky potrebné živnostenské oprávnenie pre remeselnú živnosť, ktoré vydáva miestny živnostenský úrad. Pred podaním žiadosti je potrebné splniť všeobecné podmienky, ako je dosiahnutie 18 rokov, spôsobilosť na prácne úkony a bezúhonnosť. Okrem toho, je potrebné preukázať odbornú spôsobilosť, ktorú je možné získať vyučením v odbore. Splnenie týchto podmienok je potrebné preukázať výpisom z registra trestov a dokladom o odbornej spôsobilosti. Po splnení všetkých podmienok je možné začať podnikať už v deň ohlášenia živnosti. Pekáreň môže byť zriadená neskôr ako je deň ohlášenia živnosti, avšak v prípade zriadenia prevádzkových priestorov je povinné ich označiť a oznámiť ich zriadenie príslušnému úradu. Správny poplatok za vydanie osvedčenia o živnostenskom oprávnení je 22€ (11€ pri elektronickom ohlásení). Jednotlivé podmienky nie sú komplikované splniť, ich vybavenie ale môže zabrať určitý čas, na čo pri založení podniku musíme bráť ohľad (MV SR, 2024).

Spomedzi lokalizačno-právnych faktorov je určite dobré spomenúť štátnu podporu. Nami zvolená lokalita, okres Banská Štiavnica, sa vyznačuje vysokou mierou nezamestnanosti vo výške 17,48 percent. Podľa riaditeľa Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny sa nezamestnanosť v regióne oproti minulému roku znížila. V Bratislave, mestskej časti Ružinov, je aktuálna nezamestnanosť vo výške 2,6 percent. Môžeme predpokladať, že v menšom okrese dokážeme jednoduchšie nájsť pracovnú silu, no jej kvalitu nevieme

ohodnotiť. Tým, že v menších okresoch Slovenska jej miera vyššia, štát sa snaží vymýšľať rôzne projekty na podporu nájst' si zamestnanie. Aktuálne MPSVaR SR spúšťa projekt Národné stimuly pre zamestnanosť, ktorý by mal dokázať pomôcť dlhodobo nezamestnaným ľuďom pre uplatnenie na trhu práce. Pri splnení všetkých potrebných podmienok je možné ako zamestnávateľ dostať príspevok na pomoc so mzdami zamestnancov. Momentálne ministerstvo podporuje zamestnanosť mladých ľudí do 30 rokov s nižším vzdelaním až do výšky 269 € po dobu troch až šiestich mesiacov (MPSVaR SR, 2024; Inštitút zamestnanosti, 2024). Pri založení podnikania je znižovanie nákladov dôležitým faktorom a máme za to, že práve v okrese Banská Štiavnica by sa takáto pomoc dokázala uplatniť.

3.1.4 Infraštruktúra

V tejto kategórii sú hlavnými faktormi ceny energie. V minulých rokoch sa ceny energií vďaka pandémii rýchlosťne zvýšili, čo všetkým podnikateľom staviaľo situáciu. Aktuálne sa pohybujú ceny energií nasledovne: Elektrina vo výške 159 € / MWh, dodávka vody je vo výške 1,2162 € / m³ a plyn sa podľa odberu pohybuje vo výške od 0,054 € - 0,064 € / kWh. Máme za predpoklad, že budeme potrebovať rovnaké množstvo energií ako v Bratislave, tak v Banskej Štiavnicki. Odhadujeme, že Elektrinu budeme potrebovať v množstve od 2-3 MWh, vodu na umývanie strojov a ako príslušnu do cesta máme za predpoklad okolo 60 m³ a v prípade plynových pecí očakávame výšku okolo 1000 kWh.



Zdroj: podľa ELGAS, 2024; SPP, 2024; VodaPortal, 2024 - vlastné spracovanie, 2024

Obrázok 21 Pomer jednotlivých nákladov na energiu prevádzky pekárne

Do tejto kategórie zahrnieme aj náklady na dopravu. Ako sme v popise našej pekárne písali, máme záujem o jedno vozidlo, ktoré bude rozvádzat' naše výrobky do lokálnych podnikov. Pri plánovaní otvorenia prevádzky musíme počítať aj s počiatočnou investíciou.

Aj keď hlavným zámerom pre nás je zistiť, ktorý z podnikov by bol pre umiestnenie lepší, do našej počiatočnej investície zaradíme ako kúpu interiérového vybavenia, tak aj kúpu auta. Na distribúciu do lokálnych obchodov máme v pláne kúpiť dodávku do 3,5t. Máme na výber 2 možnosti, kúpu nového vozidla alebo kúpu už použitého. V oboch prípadoch si vieme zvoliť možnosť, či kúpiť dodávku v hotovosti alebo na splátky, prípadne leasing. Keďže naším zámerom je porovnávať režijné náklady, budeme počítať s alternatívou kúpy vozidla na splátky. Spomedzi možných áut, ktoré by nám vyhovovali sme vybrali model Citroën Jumper. Podľa portálu Citroën SK (2024) sa mesačná splátka začína od 399 €.

Významnejšou položkou pri používaní auta je jeho prevádzka. Tankovanie a servisovanie vozidla sa bude odvíjať od jeho využívania. Počítame, že vozidlo budeme prevádzkovať v oboch lokalitách. V Bratislave je predpoklad, že ak budeme mať siet obchodov v Ružinove, ktoré budeme zásobovať našimi produktami, tak celková priemerná denná vzdialenosť by sa mala pohybovať do 50 km. Na druhú stranu, v Banskej Štiavnicki predpokladáme rozvoz do lokálnych obchodov po celom regióne. Odhadujeme, že priemerná denná prejdená vzdialenosť na vozidle bude okolo 200 km za deň.

Tabuľka 15 Tabuľka nákladov na prevádzku motorového vozidla

Lokalita	Vzdialenosť	Spotreba	Cena PH	Spolu
Bratislava Ružinov	50 km	6,4 l/ 100 km	1,55 € / 1	148,80 €
Bratislava Rača	30 km	6,4 l/ 100 km	1,55 € / 1	89,28 €
Banská Štiavnica	200 km	6,1 l/ 100 km	1.55 € / 1	567,30 €

Zdroj: vlastné spracovanie, 2024

V tabuľke 15 prehľadne uvádzame údaje o reálnych nákladov na prevádzku motorového vozidla. Berieme do úvahy, že v Bratislave budeme jazdiť kratšie vzdialenosť z väčšou spotrebou, zatiaľ čo v Banskej Štiavnicki budeme chodiť po okolitých dedinách vo väčších vzdialenosťach a spotrebou mimo mesta, ako uvádza predajca. Finálna suma je vynásobená 30 dňami, aby sme boli schopní porovnávať budúce mesačné režijné náklady.

Jednou z položiek faktorov infraštruktúry je aj možnosť parkovania. V oboch lokalitách sme si určili, že si chceme prenajať viacúčelový pozemok. Počítame, že parkovacie miesto bude prináležať tomuto pozemku minimálne pre firemné vozidlo. Čo sa týka parkovania pre zákazníkov, v Bratislave je zavedená parkovacia politika PAAS, pričom v Ružinove sa cena státia na hodinu pohybuje medzi 1,50€ - 2,00€, podľa jednotlivých lokalít (PAAS, 2024). V mestskej časti Rača je parkovanie bezplatné.

V Banskej Bystrici je jednorazové parkovanie počas celého týždňa, vrátane víkendov, vyčíslené na sumu 1,50 € za hodinu. Môžeme povedať, že v oboch prípadoch sú parkovacie podmienky podobné a nebudú hrať významnú rolu pre našu prevádzku.

3.2 Komparácia jednotlivých lokalít

V analýze sme opísali všetky faktory spojené s budúcimi nákladmi prevádzkováním podniku. V tejto časti zhrnieme jednotlivé faktory pre každú prevádzku, porovnáme ich a stanovíme záver, ktorá z možností sa javí ako najlepšia voľba. Vyššie sme uviedli, že porovnávanie výsledkov budeme robiť dvoma spôsobmi. Prvý spôsob, ktorý rozoberieme je, že nevezmeme do úvahy demografické faktory a budeme predpokladať, že vo všetkých lokalitách otvoríme úplne identickú prevádzku. Druhý spôsob, ktorý budeme riešiť, je že berieme do úvahy demografické faktory, vďaka čomu prispôsobíme počet zamestnancov a veľkosť priestorov. V našej práci je hlavnou úlohou zistiť skutočnú mieru budúcich nákladov vzhľadom na lokáciu podniku. Pri vyhotovovaní analýzy sme sa sústredili na reálne budúce náklady, zatiaľ čo sme nebrali do úvahy počiatočnú investíciu. Z tohto dôvodu sme sa rozhodli robiť práve spomínané 2 analýzy, pretože ak prispôsobíme veľkosť prevádzky demografii, spôsobí to vychýlenia pri počiatočnej investícii.

3.2.1 Porovnávanie rovnakých prevádzok

Na začiatku praktickej časti uvádzame, že naša pekáreň bude mať priestory o výmere 300 m² a celkovo bude zamestnávať 22 ľudí. V tejto časti pre nás je dôležité porovnať náklady spojené s prenájom priestorov, náklady na energie, náklady na pokrývanie miezd zamestnancom a náklady vynaložené na prevádzku motorového vozidla.

Tabuľka 16 Porovnanie celkových nákladov v jednotlivých lokalitách

Spoločné znaky	Bratislava		Centrum mesta
	Rača	Ružinov	
Jednotlivé náklady			Banská Štiavnica
Mzdy zamestnancom	43 584,00 €	43 584,00 €	32 415,60 €
Prenájom priestorov	3 000,00 €	4 000,00 €	900,00 €
Energie	525,50 €	525,50 €	525,50 €
Motorové vozidlo	89,28 €	148,80 €	567,30 €
Spolu	47 198,78 €	48 258,30 €	34 408,40 €

Zdroj: podľa vlastné spracovanie, 2024

Z tabuľky 16 môžeme vidieť, že najväčšou položkou spomedzi všetkých nákladov vo všetkých predajniach je vyplácanie miezd zamestnancom. Táto položka tvorí viac ako 90 percent zo všetkých nákladov. Toto porovnanie nám hovorí, že ak by sme chceli otvoriť rovnakú prevádzku v Banskej Štiavnicki, v Bratislave Ružinov a Bratislave Rača, tak z pohľadu znižovania budúcich očakávaných nákladov je najlepšou možnosťou zvoliť si prevádzku v Banskej Štiavnicki. Na druhú stranu, ak by sme chceli mať rovnaké podniky vo všetkých lokalitách, znamenalo by to, že očakávame aj rovnakú návštevnosť naprieč jednotlivými pekárňami. Koľko by sme teda museli vyrobiť pekárenských výrobkov, aby sme neboli stratoví? Jednoduchou matematikou sa vieme dostať ku konkrétnemu číslu. Uvažujme, že pekárenské výrobky majú priemernú maržu 200 percent. To znamená, že ak chlieb upečieme za 1 € celkových nákladov (režijné náklady spojené s nákladmi na suroviny), predáme ho za 3 €, a marža na výrobku je 2 €. Takto dosiahneme, že ak chceme pokryť celkové náklady na prevádzku priestorov v Banskej Štiavnicki, musíme predať tovar v minimálnej hodnote 17 204,20 €. Na túto sumu dáme maržu 200 percent a tá nám pokryje prevádzkové náklady vo výške 34 408,40 €. Budeme predpokladat, že voda do cesta už je započítaná v režijných nákladoch a väčšinu z nákladov na pekárenské výrobky tvorí múka (80 percent zo sumy za tovar). Pri aktuálnej priemernej cene múky 0,83 € za kilogram to znamená, že aby prevádzka bola rentabilná, bolo by hypoteticky potrebné mesačne upiecť pekárenské výrobky z vyše 16-tich ton múky.

3.2.2 Porovnávanie pomerovo prispôsobených prevádzok

V predchádzajúcej sekcií sme vytvorili ukážkový príklad, prečo je nepravdepodobné, že na všetky 3 lokality potrebujeme práve rovnaké parametre, aby náš podnik dokázal prežiť. Zakončili sme ho otázkou, či je možné predať 16 000 chlebov mesačne v okrese Banská Štiavnica. Samozrejme príklad bol len ilustratívny, jeho podstatou bolo vyzdvihnúť hlavnú časť tejto práce, ktorou je komparácia lokalít prispôsobená trhu a zákazníkom.

V tejto sekcií upravíme každú z predajní na základe viacerých faktorov. V analytickej časti práce sme predstavili veľkosť obyvateľstva v jednotlivých lokalitách. Po porovnaní údajov obyvateľstva sme zistovali aj veľkosť konkurencie. Dospeli sme k záveru, že pomer veľkostí predajní Banská Štiavnica : Rača : Ružinov by v ideálnom stave mal byť 1:3:5. Ako sme spomenuli v predchádzajúcej časti, najväčšou položkou boli mzdy zamestnancom. Na základe demografie a potenciálneho trhu sme sa rozhodli upraviť počet zamestnancov nasledovne:

Tabuľka 17 Počet zamestnancov v jednotlivých lokalitách v pomere 1:3:5

Zamestnanie	Ružinov	Rača	Banská Štiavnica
Pekár	16	10	4
Predavač	4	4	3
Vodič	2	2	1

Zdroj: vlastné spracovanie, 2024

V Bratislavskej predajni sme nič nezmenili a jej veľkosť a náklady ostávajú rovnaké. Pri pobočke v Rači sme „okresali“ počet pekárov a počet predavačov a vodičov sme nechali nezmenený. Je to tak z dôvodu, že pekáreň bude stále prevádzkovaná na nočné smeny 7 krát do týždňa. Z toho dôvodu je nemožné zmeniť ich počet.

Pri pekárni v Banskej Štiavnici sme sa rozhodli upraviť aj pomer predavačov a vodičov, no nie úplne presne v pomere. Od výroby produktov sú pekári a keďže predpokladáme 5 krát menší trh ako v Bratislave, počet pekárov sme znížili najviac. Nechali sme ich stále v párnom počte, aby bolo možné vykonávať prácu na 2 smeny. Pri predavačovi sme znížili tiež o jedného z dôvodu, že napr. v nedeľu môže byť podniková predajňa zatvorená, ako to v menších mestách v centre mesta je zaužívané.

Aj keď najväčšou nákladovou položkou boli zamestnanci, upravíme aj ostatné náklady na základe špecifikácií. Bolo by napr. zbytočné, aby v Banskej Štiavnici mali priestory 300 m², keď v pekárni budú pracovať len dve osoby súčasne. Rovnako tak, keď budeme vyrábať menej produktov v lokalitách, aj náklady na energie sa nám rapídne zmenšia.

Tabuľka 18 Porovnanie celkových nákladov v jednotlivých lokalitách v upravenom pomere

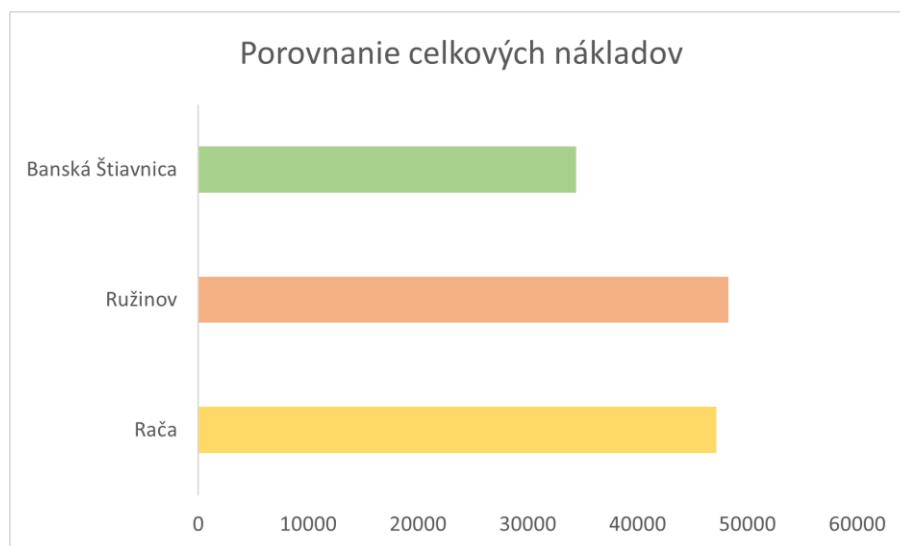
Spoločné znaky	Bratislava		Banská Štiavnica
		Centrum mesta	
Jednotlivé náklady	Rača	Ružinov	Banská Štiavnica
Mzdy zamestnancom	31 325,60 €	43 584,00 €	11 440,80 €
Prenájom priestorov	2 000,00 €	4 000,00 €	700,00 €
Energie	315,30 €	525,50 €	105,10 €
Motorové vozidlo	89,28 €	148,80 €	567,30 €
Spolu	33 730,18 €	48 258,30 €	12 813,20 €

Zdroj: vlastné spracovanie, 2024

Druhý typ analýzy nám dáva iný pohľad na skutočnosti. Týmto náhľadom sme sa snažili zistiť, aké sú reálne porovnateľné náklady na jednotlivé prevádzky pri myšlienke, že jednotlivé prevádzky bude navštevovať rovnaký pomer zákazníkov. Z tabuľky 18 môžeme vidieť, že najnižšie náklady sú v Banskej Štiavnici a najvyššie v Ružinove.

3.3 Vyhodnotenie výsledkov komparácií lokalít

Hlavným cieľom predkladanej práce bolo zistiť, v ktorej z vtipovaných lokalít sú reálne očakávané budúce náklady na prevádzku podniku najnižšie. V jednotlivých sekciách praktickej časti práce sme analyzovali a porovnávali rôzne nami zvolené lokality. Zvolili sme 3 špecifické lokality s rovnakým podnikateľským zámerom. V snahe minimalizovania nákladov sme dospeli k záveru, že položkou najviac ovplyvňujúcou celkové budúce náklady sú mzdy zamestnancom. Táto časť tvorí vyše 90 percent celkových režijných mesačných nákladov. Po vytvorení analýzy jednotlivých lokalít sme zistili možné očakávané platové ohodnotenie naprieč jednotlivými pozíciami. V Banskej Štiavnici je priemerná mzda na nami hľadané pozicie menšia, ako v Bratislave, čo má za dôsledok, že v menšom meste bude mať zamestnávateľ menšie náklady. Pri porovnávaní jednotlivých lokalít sme zvolili dva prístupy. Prvý prístup sa zameriaval na porovnanie identických podnikov, zatiaľ čo druhý prístup sme prispôsobili na základe analýzy trhu.



Zdroj: vlastné spracovanie, 2024

V oboch prípadoch môžeme povedať, že ak chceme minimalizovať budúce náklady navrhovanej prevádzky, optimálnou možnosťou je zvoliť lokalitu v Banskej Štiavnici.

3.4 Diskusia a odporúčania pre prax

Na základe získaných poznatkov zo spracovania dostupných relevantných materiálov a realizovaných analýz sme zhrnuli závery a odporúčania v oblasti skúmanej problematiky.

Výsledky analýz a komparácií jednotlivých navrhovaných lokalít potvrdzujú názory Hudeca a kol. (2009), ktorí poukazujú na rôzne disparity regiónov v rámci Slovenskej republiky. Preukazujú to hlavne odlišné výsledky v porovnaní nákladov na pracovnú silu v Bratislave oproti zamestnancom v Banskej Štiavnici. Taktiež sú to demografické ukazovatele (hlavne počty obyvateľov a miera nezamestnanosti), z ktorých sme tiež vychádzali pri vyhodnocovaní vhodnosti lokality a brali sme do úvahy aj náklady na nájmy priestorov, ktoré sú v Bratislave rádovo vyššie ako v Banskej Štiavnici.

Naše zistenia korešpondujú s tvrdením Bussarda a kol. (2019), ktorí pozitívne vyzdvihujú prítomnosť vhodných zainteresovaných subjektov v regionálnom kontexte, napríklad vládnych inštitúcií s ich podpornými nástrojmi v podobe grantov, dotácií, príspevkov alebo mimovládnych organizácií, ktoré prostredníctvom investícií, sociálneho dialógu, rozvoja ľudského kapitálu a infraštruktúry dokážu prispieť k rozvoju podniku umiestneného v danej lokalite. V zhode s týmto názorom práve prítomnosť kompetentných, iniciatívnych a ústretových (v prospech podpory podnikateľského prostredia) zainteresovaných subjektov a s tým spojenú existenciu pozitívnych činiteľov, považujeme za ďalší klúčový lokalizačný faktor v rozhodovacom procese podniku pri svojom umiestnení v regióne a odporúčame preveriť tieto možnosti v časovom predstihu pred lokalizačným rozhodnutím. Ak sú v niektorom regióne tieto ukazovatele v podobe rôznych stimulov intenzívnejšie, ich efekty a výhody môžu značne prispieť k prosperite podniku a môžu závažne ovplyvniť fakt, či sa podnik v regióne stabilne udrží.

Súhlasíme aj názorom Gubáňovej a Hanáčková (2014), ktoré zdôrazňujú fakt, že pre strategické plánovanie podnikateľského subjektu v kontexte jeho alokácie patrí lokalizačné rozhodnutie k najdôležitejším krokom, ktoré sa nepraktizuje často, preto je potrebné ho dôsledne a zodpovedne zvážiť na základe vlastných preferencií.

Vychádzajúc z výsledkov skúmania môžeme vyvodíť záverečné klúčové odporúčanie, ktorým je nevyhnutnosť dôkladného vyhodnocovania disparít z hľadiska lokalizačných faktorov, pretože tieto môžu znamenať pre podnik veľké úspory z budúcich nákladov. Nakoľko lokalizačné rozhodnutie má ireverzibilný charakter (po definitívnom umiestnení podniku je už nezvratné bez následných negatívnych dôsledkov), jeho zváženie je nutné podrobiť dôkladnej analýze.

ZÁVER

Téma diplomovej práce s názvom *Lokalizácia ako dôležitý predpoklad znižovania budúcich nákladov podniku* vytvára priestor pre zaujímavé spracovanie aktuálnej problematiky. Pretože v súčasnosti musia podnikatelia hľadať všetky možné výhody, aby bolo schopné uplatniť sa a byť konkurencieschopné na trhu, je potrebné zvážiť už v počiatkoch samotnej podnikateľskej činnosti všetky pozitíva, ktoré vyplývajú aj z alokácie novovytvorenej prevádzky.

Cieľom práce bolo vyhodnotiť viaceré možnosti lokality pre novovzniknutý podnikateľský subjekt, k čomu boli využité dostupné metódy kvantitatívneho dizajnu skúmania (analýza, komparácia, sekundárne prieskumy).

Práca v teoretickej rovine poskytuje súhrn poznatkov v záujme všeobecného objasnenia problematiky a v praktickej časti je aplikovaný mechanizmus výberu lokality na základe analýz a komparácií viacerých alternatív.

Napriek tomu, že sme realizované skúmanie spracovávali na hypotetickej úrovni (teda sme uvažovali o alokácii fiktívneho podniku – prevádzky vykonštruovanej pekárne), k analýzam sme pristupovali zodpovedne a využili sme k nim reálne a aktuálne ekonomicke a štatistické ukazovatele. Práve tento fakt považujeme za limitujúci aspekt skúmania, pretože absencia konkrétneho podnikateľského zámeru (napr. jeho rozpočtových možností, konkrétnych preferencií a pod.) čiastočne zúžila pohľad na riešenie daného problému. V danom spracovaní sme zvolili pomerové ukazovatele vzhľadom k obyvateľstvu a polohe. Ak by sme mali zistiť napríklad konkrétny počet zamestnancov, potrebných na reálnu prevádzku pekárne, bolo by potrebné rozhodovať aj na základe ostatných faktorov, ktoré už nie sú kvantifikovateľné, avšak môžu mať rozhodujúci vplyv.

Máme však za to, že ciele stanovené pre spracovanie diplomovej práce sme naplnili v adekvátnom rozsahu, napoko sme vtipovali niekoľko možných lokalít s ohľadom na porovnatelné podmienky v kontexte zadania, dôkladne sme ich jednotlivo analyzovali v rôznych kvantifikovateľných aspektoch (trhových, podnikovo-hospodárskych, lokalizačno-právnych a infraštruktúrnych) a získané dátá sme vzájomne porovnali za účelom nájdenia vhodnej polohy pre umiestnenie prevádzky. Sumarizáciou a vyhodnotením všetkých aspektov sme dospeli k optimálnemu riešeniu a vybrali sme jednu konkrétnu lokalitu - v Banskej Štiavnici. Toto riešenie považujeme za nestranné a najvhodnejšie lokalizačné rozhodnutie z troch východiskových alternatív.

POUŽITÉ ZDROJE

- ADAMIČKA, M. – DIVÉKYOVÁ, K. – POBIJAK, T. 2020. *Konanie podnikateľa*. Bratislava: Wolters Kluwer - Vydavateľstvo právnickej a ekonomickej literatúry. 120 s. ISBN 978-80-7598-975-8.
- BAČÍK, M. 2010. Demografické disparity regiónov Slovenska na úrovni NUTS II. In: *Geografické informácie č. 14/2010*, Edícia: Prírodovedec. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre - Fakulta prírodných vied, 2010. ISSN 1337-9453, s. 7 – 19.
- BANSKASTIAVNICA.SK. 2024. *Parkovanie – Banská Štiavnica*. [online]. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <<https://www.banskastiavnica.sk/obcan/verejny-poriadok-a-doprava/parkovanie/>>.
- BOBOVNICKÝ, A. 2006. *Marketing pre medzinárodné trhy - Učebný text pre predmet Globálny marketing*. [online]. Bratislava: Univerzita Sv. Cyrila a Metoda Trnava - Fakulta masmediálnej komunikácie - Katedra marketingovej komunikácie, 2006. 72 s. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <<https://school.valdner.com/data/FMK%20UCM%20TT/4roc%20-%20Globalny%20marketing/marketing%20pre%20medzinarodne%20trhy.pdf>>.
- BOĎO, D. 2006. *Marketing pre stredné školy, I. časť*. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum Bratislavského kraja v spolupráci s Učiteľským neinvestičným fondom, 2006. ISBN 80 – 7164 – 402 – 1.
- BOROVSKÝ, J. 2020. *Podnikanie – prednáška*. Bratislava: Univerzita Komenského, Fakulta managementu - Katedra stratégie a podnikania. [online]. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://school.valdner.com/data/FM%20UK%20BA/3roc%20-%20Podnikanie/podnikanie_prednasky.ppt>.
- BUSSARD, A. a kol. 2019. *Spoločensky zodpovedné podnikanie - Prehľad základných princípov a príkladov*. Bratislava: Nadácia Integra, Nadácia Pontis, PANET, 2019. [online]. [cit. 2024-03-03]. Dostupné z: <https://www.nadaciapontis.sk/wp-content/uploads/2019/01/text_zodpovedne_podnikanie.pdf>.
- CIBÁKOVÁ, V. – CIBÁK, Ľ. – RÓZSA, Z. 2014. *Marketing služieb*.: Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu, VŠEM Bratislava, 2014. 269 s. 978-80-89600-22-9.
- CITROËN SK. 2024. *Citroën Jumper a ë-Jumper Furgon*. [online]. Bratislava: C Automobil Import, s. r. o. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <<https://www.citroen.sk/modely/jumper.html>>.

- DATACUBE. 2024. *Náklady práce*. [online]. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <<https://datacube.statistics.sk/>>.
- DRÁBEK, J. – HALAJ, D. 2010. *Marketingové a investičné rozhodovanie podniku - Vedecká monografia*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2010. 105 s. ISBN 978-80-228-2197-1.
- DUBRAVSKÁ, M. 2013. Lokalizačné faktory umiestňovania priamych zahraničných investícií. In *Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2013*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2013. s. ISBN 978-80-555-0848-1, 27 – 34.
- ELGAS. 2024. *Cenník dodávky elektriny pre neregulovaných zákazníkov*. [online]. Považská Bystrica: ELGAS, s. r. o., 2024. [cit. 2024-04-03]. Dostupné z: <https://www.elgas.sk/wp-content/uploads/2024/02/Cennik_EE_nereg_od1_4_24.pdf>.
- EUROEKONÓM. 2019. *Pozicioning*. Košice: Falcon Air s.r.o. - EuroEkonóm.sk - otvorená internetová ekonomická encyklopédia. [online]. [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: <<https://www.euroekonom.sk/pozicioning/>>.
- FÁZIKOVÁ, M. - HRIVNÁK, M. – VARECHA, L. 2023. *Regionálna ekonomika*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre vo Vydavateľstve SPU - Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja, Ústav regionalistiky a rozvoja vidieka, 2023. 179 s. ISBN 978-80-552-2586-9.
- FINREPOR. 2024. Mzdová kalkulačka In: *Financial Report - odborný ekonomický a nezávislý finančný magazín*. [online]. Bratislava: Financial Report s.r.o., 2024. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <<https://www.finreport.sk/kalkulacky/mzdova-kalkulacka-basic/>>.
- GUBÁŇOVÁ, M. – HANÁČKOVÁ, D. 2014. Dôležitosť lokalizačných faktorov pre alokáciu podnikov v priestore. In *Ekonomika – Management – Inovace, nezávislý odborný open access časopis*. Roč. 6, č. 3/2014. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2014. ISSN 1804-1299, s. 14 – 22.
- HOLÁ, M. – HROMÁDKA, V. 2013. Marketing území. In: *Construction Maeconomics Conference 2013*. Praha: České vysoké učení technické v Prahe - Stavebná fakulta. ISBN 978-80-01-05641-7.
- HORVÁTHOVÁ, M. 2010. Marketingový mix územia. In: *Zborník z vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2010*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2010. ISBN 978-80-555-0226-7, s. 72 – 88.

- HUDEC, O. a kol. 2009. *Podoby regionálneho a miestneho rozvoja*. Košice: Technická univerzita Košice - Ekonomická fakulta, 2009. 345 s. ISBN 978-80-553-0117-4.
- CHANDRASHEKAR, D. 2023. *Aké povinnosti majú výskumníci trhu?* [online]. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <<https://www.marketinginasia.com/sk/ak%C3%A9-povinnosti-m%C3%A1-prieskumn%C3%ADk-trhu/>>.
- CHMIELOVÁ, P. – TUREČKOVÁ, K. 2019. Vývoj počtu podnikatelských subjektů v jednotlivých krajích České republiky. In *XXII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách - Sborník příspěvků Velké Bílovice 12.–14. 6. 2019*. Brno: Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta, Katedra regionální ekonomie a správy, 2019. ISBN 978-80-210-9268-6, s. s. 100 – 109.
- INŠTITÚT ZAMESTNANOSTI. 2024. *Región Bratislava a jej spádové okresy*. [online]. [cit. 2024-03-21]. Dostupné z: <<https://www.iz.sk/sk/projekty/regiony-slovenska;bratislava>>.
- KASALA, K. 2010. Metodologické aspekty výskumu ekonomickej transformácie lokalít. In *50 let geografie na Přírodovědecké fakultě Univerzity Palackého v Olomouci: sborník příspěvků z konference*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. ISBN 978-80-244-2493-4, s. 367 – 371.
- KITA, P. a kol. 2016. *Obchodná prevádzka – vybrané problémy*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave - Vydatelstvo Ekonóm, 2016. 95 s. ISBN 978-80-225-4349-1.
- KLAMÁŘ, R. - ROSIČ, M. 2010. Image regiónu ako mäkký faktor percepcie rozvoja. In *50 let geografie na Přírodovědecké fakultě Univerzity Palackého v Olomouci: sborník příspěvků z konference*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. ISBN 978-80-244-2493-4, s. 376 – 380.
- KOLEJKA, J. – KIRCHNER, K. 2010. Zamyšlení: Fyzická geografia – vize české vedy pro 21. století. In *50 let geografie na Přírodovědecké fakultě Univerzity Palackého v Olomouci: sborník příspěvků z konference*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. ISBN 978-80-244-2493-4, s. 105 – 115.
- KOREC, P. – TOLMÁČI, L. 2019. *Všeobecná geografia 2*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave – Prírodovedecká fakulta, 2019. 48 s. [online]. [cit. 2024-01-11]. Dostupné z: <<https://slideplayer.com/slide/14357322/>>.
- KOTULIČ, R. – MARCHEVSKÁ, M. 2014. Lokalizácia maloobchodnej siete a jej koncentrácia v regiónoch Slovenskej republiky. In: *Acta academica karviniensis:*

- vedecký recenzovaný časopis, č. 3/2014. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta, 2014. ISSN 1212-415X, s. 112 – 123.
- KOVÁČ, M. – SABADKA, D. – KOVÁČOVÁ, L. 2013. *Malé podnikanie – publikácia*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta - Ústav technológií a manažmentu, Inovačné centrum AV, 2013. [online]. [cit. 2023-10-13]. Dostupné z: <https://www.sjf.tuke.sk/kav/images/skript_stud_mat/podnikanie.pdf>.
- KUHNA, I. 2018. *Banskú Štiavnicu ročne navštívi pol milióna ľudí, má to však aj odvrátené stránky: Turistov preklínajú aj vítajú*. [online]. Bratislava: News and Media Holding a.s., 2018. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <Banskú Štiavnicu ročne navštívi pol milióna ľudí, má to však aj odvrátené stránky: Turistov preklínajú aj vítajú | Nový Čas (cas.sk)>.
- MELICOVÁ, K. – VARECHA, L. – STRNÁL, M. 2018. Lokalizačné tendencie a faktory kultúrnych a kreatívnych odvetví vo vidieckych a periférnych regiónoch Slovenska – prípadová štúdia. In *Kontexty kultúry a turizmu*. Číslo 1, rok 2018. ISSN 1337-7760, s. 7 – 27.
- MPSVaR SR. 2024. *Ministerstvo práce spúšťa projekt na pomoc nezamestnaným za tristo miliónov eur*. Bratislava: Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, 2024. [online]. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <<https://index.sme.sk/c/23295868/ministerstvo-prace-spusta-projekt-na-pomoc-nezamestnanym-za-tristo-milionov-eur.html>>.
- MURGAŠ, F. 2010. Priestorová diferenciácia kvality života v krajoch Slovenska. In *50 let geografie na Přírodovědecké fakultě Univerzity Palackého v Olomouci: sborník příspěvků z konference*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. ISBN 978-80-244-2493-4, s. 465.
- MV SR, 2024. *Výroba pekárskych a cukrárskych výrobkov*. Bratislava: Ministerstvo vnútra SR, 2024. [online]. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <<https://www.minv.sk/?vyroba-pekariskych-a-cukrarskych-vyrobkov>>.
- NEHNUTEĽNOSTI SK. 2024. *Reality, špecialisti na realitnú inzerciu*. [online]. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <<https://www.nehnutelnosti.sk/>>.
- NEWMAGAZINEROOM. 2020. *Územný marketing je všeobecný pojem podstaty rozmanitosti - teritoriálny marketing*. [online]. [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: <<https://newmagazineroom.ru/sk/income-tax/territorialnyi-marketing-obshchee-poniatie-sushchnost-raznovidnosti-territorialnyi-marketing-etapy-evo/>>.

- OLSAVSKY, F. 2019. Marketing územnej jednotky ako jednotky životného priestoru. In: *Marketingová veda a inšpirácie/Marketing Science & Inspirations*, č. 14/2019, roč. 4. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave - Fakulta managementu, Katedra marketingu, 2019. ISSN 1338-7944, s. 25–41.
- PAAS. 2024. *Parkovací asistent PAAS Bratislava*. [online]. Bratislava: Magistrát hlavného mesta SR Bratislavky, 2024. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <<https://paas.sk/en/home/>>.
- POPJAKOVÁ, D. – MINTÁLOVÁ, T. 2020. Teoreticko-metodologické kapitoly z geografie priemyslu: vývoj objektu výskumu geografie priemyslu. In *Geografická revue* - roč. 16, č. 2/2020 - recenzovaný vedecký časopis. Banská Bystrica: Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela – Belianum, Katedra geografie a geológie Fakulty prírodných vied UMB v Banskej Bystrici, 2020. ISSN 2585-8947, s. 26 – 50.
- PROFESIA.SK. 2024. *Práca, zamestnanie, ponuka práce, brigády, voľné pracovné miesta*. [online]. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <<https://www.profesia.sk/>>.
- RUDA, A. 2009. Hodnocení a vizualizace potenciálu cestovního ruchu nástroji GIS na příkladu malého území. In *Geografické aspekty středoevropského prostoru - 1. díl*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-4947-5, s. 71 – 83.
- RUSNÁK, J. – KOREC, P. 2020. *Teorie regionálneho rozvoja a výskum regiónov*. Bratislava: Prírodovedecká fakulta Univerzity Komenského v Bratislave - Katedra ekonomickej a sociálnej geografie, demografie a územného rozvoja, 2020. 219 s. ISBN 978-80-223-5059-4.
- SLÁVIK, Š. a kol. 2014. *Podnikateľské modely*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm - Ekonomická univerzita v Bratislave - Fakulta podnikového manažmentu, 2014. 245 s. ISBN 978-80-275-3986-9.
- SOŠD. 2004. *Dopravná geografia*. Prešov: Stredná odborná škola dopravná. [online]. [cit. 2024-01-11]. Dostupné z: <<http://www.soudpo.edu.sk/Predmety/Dopravna%20geografia.pdf>>.
- SPP. 2024. *Ceny plynu - SPP | Váš dodávateľ energií* [online]. Bratislava: Slovenský plynárenský priemysel a.s., 2024. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <<https://www.spp.sk/domacnosti/plyn/tarify-a-cenniky-plynu/>>.
- ŠRENKEL, L. 2016. *Malý, stredný alebo mikro podnik – veľkostné kritériá*. Podnikajte.sk. [online]. [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: <<https://www.podnikajte.sk/podpora-podnikania/maly-stredny-mikro-podnik>>.

- SVATOŇOVÁ, H. – KOLEJKA, J. 2009. Užitečná geografie – vize použitelnosti fyzické geografie. In *Geografické aspekty středoevropského prostoru - 2. díl.* Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-5101-0, s. 25 – 34.
- STOPKA, O. – ŠULGAN, M. 2011. Výsledky SWOT analýzy súvisiacej s lokalizáciou nových skladových hál na území Slovenska. In: *Perner's Contacts - Ročník 6., Číslo I., apríl 2011 - elektronický recenzovaný časopis.* Pardubice: Dopravní fakulta Jana Pernera, Univerzity Pardubice, 2011. ISSN 1801-674X, s. 342 – 348.
- ŠUTEKOVÁ, H. 2022. *Marketing v kocke – základy tradičného marketingu. Vysokoškolská učebnica.* Žilina: Žilinská univerzita v Žiline - Katedra mediamatiky a kultúrneho dedičstva - Fakulta humanitných vied, 2022. ISBN 978-80-89832-29-3.
- VODAPORTAL. 2024. *Ceny vodného a stočného.* [online]. Bratislava: PROPERTY & ENVIRONMENT s. r. o., 2024. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <<https://www.voda-portal.sk/Dokument/ceny-vodneho-a-stocneho-v-roku-2022-101417.aspx>>.
- VOJTECH, F. – MIŽIČKOVÁ, J. – LEVICKÝ, M. 2019. Vplyv faktorov právneho prostredia na rodinné podniky v regiónoch slovenskej republiky. In *XXII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách - Sborník příspěvků Velké Bílovice 12.–14. 6. 2019.* Brno: Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta, Katedra regionální ekonomie a správy, 2019. ISBN 978-80-210-9268-6, s. 117 – 124.