



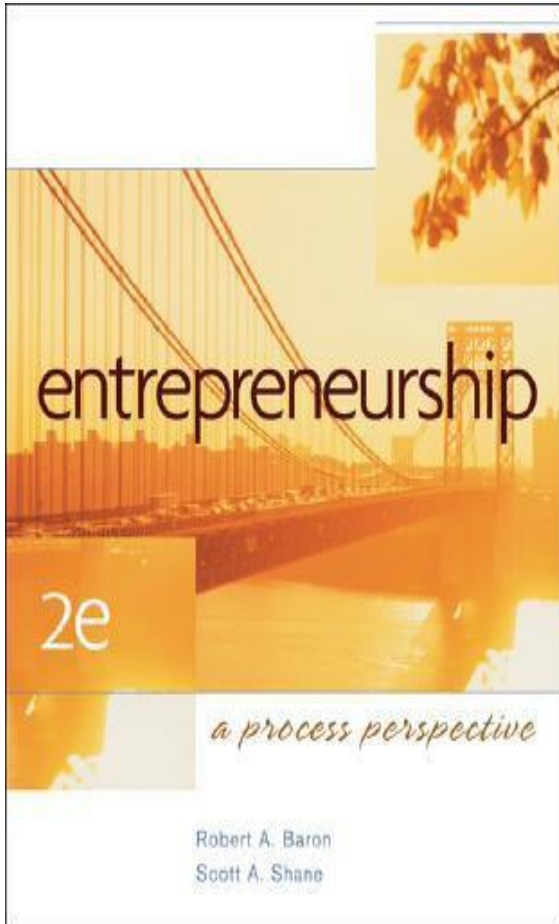
Podnikateľský proces

/prednáška/

Podnikateľský proces

- Ako by ste charakterizovali podnikateľský proces?
- Ktoré fázy zahŕňa?

Podnikateľský proces



Podnikateľský proces - proces vzniku nového podniku, rozbehu jeho činnosti. Fázy (Shane, Baron):

- 1) **existencia podnikateľskej príležitosti;**
- 2) **objavenie podnikateľskej príležitosti;**
- 3) **rozhodnutie využiť podnikateľskú príležitosť;**
- 4) **získanie zdrojov pre podnikanie;**
- 5) **spracovanie stratégie podnikania;**
- 6) **organizovanie rozbehu činnosti spoločnosti.**

V realite - fázy neprebiehajú iba sekvenčne, sú vzájomne závislé, prelínajú sa.

1 Existencia podnikateľskej príležitosti

Podnikateľská príležitosť

- oblasť **potrieb, predstáv a želaní zákazníkov**, ktorých uspokojenie dokáže podnikateľ **predvídať** a vie ju vyhodnotiť tak, aby z jej využitia **profitoval**,
- medzera alebo **nedostatok** v **trhovej ponuke** produktov a služieb (Business Niche alebo Niche Market), ktoré by si zákazník želal, a ktoré existujúci trh neposkytuje.

*Nie náhoda, ale výsledok **bdelosti podnikateľa** voči príležitostiam resp. rozpoznávania potenciálnych príležitostí.*

2 Objavenie podnikateľskej príležitosti

- Podnikateľ **objaví** novú podnikateľskú príležitosť, ak uverí svojmu **úsudku**, že **hodnota** vynaložených **zdrojov** na jej uskutočnenie bude **nižšia** ako **hodnota, ktorú vytvorí** ich použitím.
- **zdroje <<< hodnota** (výsledok podnikania)

2 Objavenie podnikateľskej príležitosti

- **Nemôže sa spoľahnúť iba na ceny v úvahách a výpočtoch** o svojom optimálnom podnikaní na trhu, ale musí sa spoliehať na **rozhodnutia založené na kreativite a úsudku** pri koncipovaní predpokladov o **vzťahu** medzi **zdrojmi**, ktoré vynaložia v podnikaní a **výsledkami podnikania**.

2 Objavenie podnikateľskej príležitosti

- **Podnety takýchto rozhodnutí** - informácie o **chybných rozhodnutiach** iných podnikateľov, **znalosti trhu** pri úvahách o novom dopyte alebo **znalosti nových výrobných** prostriedkoch a technológií.

3 Rozhodnutie využiť podnikateľskú príležitosť

- **Vyhodnotením podnikateľskej príležitosti** podnikateľ získa odpoveď na otázku
- **“Má táto príležitosť potenciál zisku v porovnaní s potrebnými zdrojmi?”**
.....najkritickejšia súčasť podnikateľského procesu.

3 Rozhodnutie využiť podnikateľskú príležitosť

Faktory rozhodovania o využití podnikateľskej príležitosti:

- Individuálne **charakteristiky** osobnosti **podnikateľa**,
- Charakteristiky a **špecifiká odvetvia**,
- Inštitucionálne **prostredie ekonomiky**.

3 Rozhodnutie využiť podnikateľskú príležitosť

Hodnotenie trhovej príležitosti podnikateľom:

- Je to iba môj subjektívny dojem alebo **reálna príležitosť** na predaj s možným ziskom?
- Ako dlho bude existovať **trhová príležitosť** (opportunity window)?
- Je možné **získať pre ňu zákazníkov**?

3 Rozhodnutie využiť podnikateľskú príležitosť

Hodnotenie trhovej príležitosti podnikateľom:

- Je príležitosť v súlade s cieľmi, **schopnosťami** a zručnosťami podnikateľa a jeho **tímu**?
- Aké sú riziká, **výhody** a **nevýhody** príležitosti?
- Aká je **návratnosť** vložených **prostriedkov** (podľa dĺžky jej doby a veľkosti trhu, príležitosť pre jeden produkt alebo pre viac nadväzujúcich produktov)?

3 Rozhodnutie využiť podnikateľskú príležitosť

Hodnotenie trhovej príležitosti podnikateľom:

- Môžem získať **výhodu jedinečnosti alebo diferenciácie** voči konkurentom?
- Mám **dostupné** a **dostatočné zdroje** (vrátane know-how) na využitie príležitosti?

„Podnikateľ musí príležitosti **veriť natoľko**, aby pre ňu obetoval **čas, námahu a prostriedky** potrebné na **rozbeh a riadenie podniku**.“

3 Rozhodnutie využiť podnikateľskú príležitosť

Plán hodnotenia príležitosti (opportunity assessment plan)

= metóda hodnotenia podnikateľských príležitostí,

≠ podnikateľský plán.

Zahrňuje:

- popis **produktu**,
- hodnotenie **príležitosti**,
- hodnotenie podnikateľa a jeho **tímu**,
- špecifikácie všetkých činností a **zdrojov** potrebných na pretvorenie príležitosti do funkčného podniku,
- určenie zdrojov kapitálu na **financovanie** rozbehu podniku a jeho rastu.

4 Získanie zdrojov pre podnikanie

Akú výšku zdrojov bude podnikateľ potrebovať ?

- na financovanie nákupu **dlhodobého majetku** (dlhodobé aktíva) pre podnikanie,
- na priebežné **financovanie prevádzky** spoločnosti - akú výšku prevádzkového kapitálu (obežné aktíva)?

Zdroje financovania: vlastné alebo cudzie (banky, podnikateľskí anjeli, fondy rizikového kapitálu, crowdsourcing).

4 Získanie zdrojov pre podnikanie

Investor

Ak investor prejaví záujem investovať do podnikateľského projektu, možno mu poskytnúť **podnikateľský plán** s podrobnejším popisom realizácie podnikateľského zámeru.

Pred jeho predložením však právnici odporúčajú uzavrieť **Zmluvu o ochrane informácií a zachovaní mlčanlivosti** (Non-Disclosure Agreement).

Investor - obvykle na základe poskytnutých informácií vypracuje **vlastné ocenenie** podnikateľskej príležitosti alebo investičného štádia spoločnosti.

5 Spracovanie stratégie podnikania

Stratégia podnikania

- stanovuje ako vytvoriť a posilňovať **dlhodobú konkurenčnú výhodu** na trhu,
- a tým **plniť ciele** spoločnosti; vytvára sa na dlhšie časové obdobie (napr. 3 – 5 rokov).

5 Spracovanie stratégie podnikania

Tvoriť stratégiu = **skúmať externé** a **interné prostredie** spoločnosti (PEST/E/ analýza, Porterov model 5 síl)
a na základe týchto informácií stanoviť **poslanie** a **ciele** (SMART) spoločnosti a
vypracovať viaceré strategické varianty dosiahnutia cieľov podnikania
s ohľadom na zistené **silné** a **slabé stránky spoločnosti** (SWOT) .

5 Spracovanie stratégie podnikania

PEST(E)) analýza



5 Spracovanie stratégie podnikania

PEST(E) Analýza (faktory)

P – politické (zákony a legislatíva SR a EU, politické rozhodnutia, stabilita politického systému, rozhodnutia miestnych úradov o výstavbe,...)

E – ekonomické (patria k najdôležitejším – výmenné kurzy, úrokové sadzby, mzdové náklady, miera inflácie, ekonomický cyklus, daňové zákony,..)

S – sociologické (vekové rozvrstvenie obyvateľstva, demografická krivka, migrácia pracovnej sily, vzdelanostná úroveň obyvateľstva, skupinové názory ľudí na spoločenské problémy)

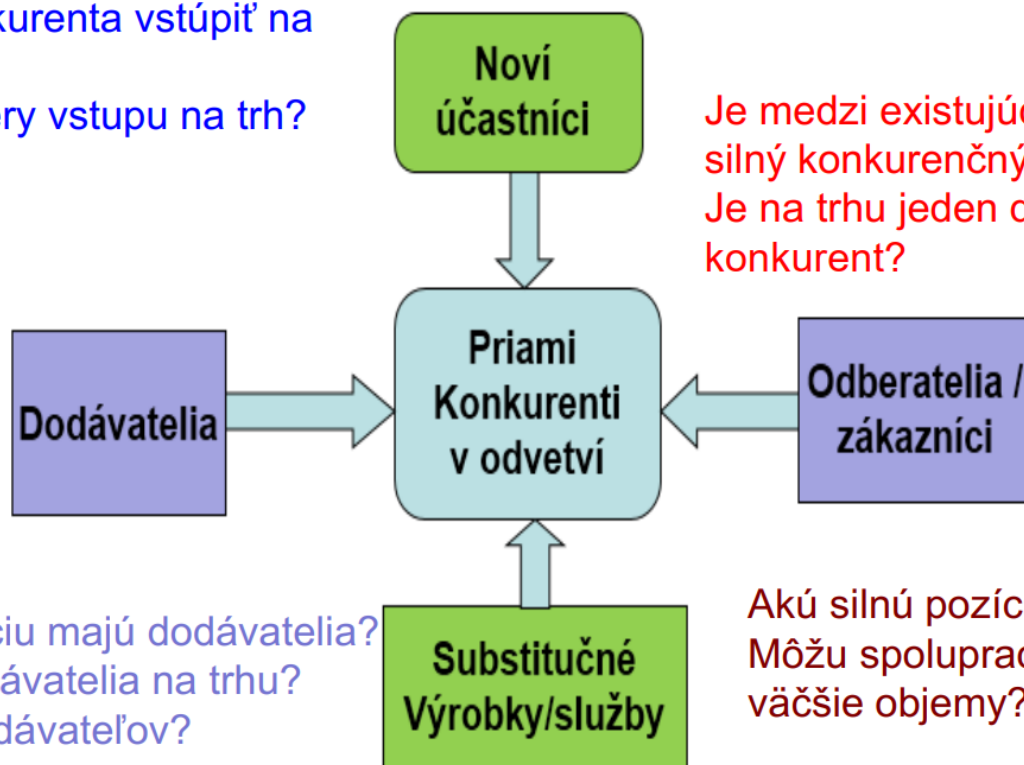
T – technologické (dôsledky zmien v oblasti vedy a techniky, inform. a komunik. technológie a siete, UI, Industry 4.0, priemyselné roboty,...)

E – ekologické (dôsledky zmien v oblasti legislatívy SR a EU a ochrany životn. prostredia, napr. záťaž priemyselnej výroby na životné prostredie,...)

5 Spracovanie stratégie podnikania

PORTEROV Model 5

Aké ľahké alebo ťažké je pre
nového konkurenta vstúpiť na
trh?
Aké sú bariéry vstupu na trh?



Je medzi existujúcimi konkurentmi
silný konkurenčný boj?
Je na trhu jeden dominantný
konkurent?

Akú silnú pozíciu majú dodávateľia?
Monopolní dodávateľia na trhu?
Málo / Veľa dodávateľov?

Akú silnú pozíciu majú zákazníci?
Môžu spolupracovať a objednávať
väčšie objemy?

Ako ľahko môžu naše výrobky
alebo služby nahradiť iné?

5 Spracovanie stratégie podnikania

Stanovenie cieľov spoločnosti

Správne formulovaný cieľ spĺňa kritériá **SMART**, t.j. musí byť:

- **Specific,**
- **Measurable,**
- **Action-oriented,**
- **Realistic,**
- **Time-bound**

5 Spracovanie stratégie podnikania

SWOT analýza

(akronym názvu Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

- **Silné** a **slabé** stránky charakterizujú **interné prostredie** spoločnosti
- **príležitosti** a **hrozby** jej **vonkajšie prostredie**.

5 Spracovanie stratégie podnikania

SWOT analýza

External

Opportunities



Threats



Internal

Strengths



Weaknesses



5 Spracovanie stratégie podnikania

SWOT analýza

Po **zistení** jednotlivých **silných** a **slabých** stránok spoločnosti, ako aj jej **príležitostí** a **hrozieb** sa tieto

výsledky **syntetizujú** = **porovnávanie** vonkajších **hrozieb** a **príležitostí** s vnútornými **silnými** a **slabými** stránkami podniku.

VNÚTORNÉ FAKTORY

POMÁHAJÚ

Silné stránky (**S**trenths)

Stratgia SO

S

W

ŠKODIA

Slabé stránky (**W**eaknesses)

Stratégia WO

VONKAJŠIE FAKTORY

Príležitosti (**O**pportunities)

O

T

Hrozby (**T**hreats)

Stratégia ST

Stratégia SO

5 Spracovanie stratégie podnikania

vznikajú **4 typy stratégií SWOT:**

- a) **stratégia SO** – kombinácia prevažujúcich **silných** stránok a **príležitostí**; odporúča **ofenzívnu stratégiu z pozície sily**;
- b) **stratégia ST** – kombinácia prevažujúcich **silných** stránok a **hrozieb** nepriaznivého prostredia; odporúča **defenzívnu stratégiu na ochranu pozícií** vydobytých spoločnosťou;
- c) **stratégia WO** – kombinácia prevažujúcich **slabých** stránok a **príležitostí**; odporúča stratégiu **hľadania spojenectiev v odvetví a prekonávania slabých stránok**;
- d) **stratégia WT** – vychádza z kombinácie prevažujúcich **slabých** stránok spoločnosti a **hrozieb** prostredia, na základe čoho odporúča **stratégiu odchodu z odvetvia do odvetvia s priaznivejšími podmienkami**

6 Organizovanie rozbehu činnosti spoločnosti

Podnikateľ plánuje = prekonáva viaceré problémy spôsobené neurčitosťou a asymetriou informácií pri využití podnikateľskej príležitosti:

- **testuje správnosť** a presnosť jeho **predpokladov** alebo hypotéz o príležitosti,
- stanovuje **potrebné zdroje** a spôsob ich kombinácie,
- zvyšujú sa tým **schopnosti** jeho a zakladateľského **tímu** **upresňovať si ciele** a spôsoby ich **dosiahnutia**, učiť sa nové a komunikovať informácie obchodným partnerom a investorom.

6 Organizovanie rozbehu činnosti spoločnosti

Voľba spôsobu využitia podnikateľskej príležitosti:

- a) využije podnikateľ príležitosť **sám** alebo **v mene niekoho iného**
- b) **založí si vlastnú** spoločnosť alebo využije trhové mechanizmy, ako je **franšízing** alebo **licencovanie**

DÚ 1:

1 Tímy sa dohodnú na predmete podnikania

2 Tímy písomne spracujú :

- názov firmy a jej predmet podnikania,
- ciele podnikania podľa metodiky SMART
- SWOT vašej firmy a 3 Konkurentov

DÚ 2:

1 Tímy písomne spracujú :

Trh: tuzemský alebo zahraničný,

Analýza trhového prostredia – metóda PEST

Možní hlavní zákazníci, analýza hlavných konkurentov, príp. obchodných partnerov na trhu.

- Aktuálni a potenciálni konkurenti?
- Ich ciele?
- Ich pozícia na trhu,
- SWOT analýza hlavných konkurentov (3)?
- Odhad správania sa konkurentov pri zmene situácie na trhu?

DÚ 2:

1 Tímy písomne spracujú a prednesú:

M. Porter: Analýza štruktúry konkurencie na trhu:

- Konkurenti etablovaní v odvetví?
- Hrozby nových účastníkov v odvetví?
- Hrozby substitučných výrobkov a služieb?
- Vyjednávacía sila dodávateľov?
- Vyjednávacía sila odberateľov?