

**mpc**

**Formovanie vzťahu k podnikavosti**

**MIROSLAVA JAKUBEKOVÁ**

**ISBN 978-80-565-1437-5**



**2018**

# **FORMOVANIE VZŤAHU K PODNIKAVOSTI**

Miroslava Jakubeková

Bratislava 2018

Text © Ing. Miroslava Jakubeková

## **FORMOVANIE VZŤAHU K PODNIKAVOSTI**

Vydalo Metodicko-pedagogické centrum v Bratislave, Ševčenkova 1128/11, 850 05 Bratislava,  
[www.mpc-edu.sk](http://www.mpc-edu.sk), v roku 2018 ako 1. vydanie s počtom strán 24.

Recenzenti: Ing. Tatiana Masárová, PhD., Ing. Jela Oravcová

Redakčná úprava: Mgr. Terézia Peciarová

Grafická úprava: Ing. Monika Chovancová

ISBN 978-80-565-1437-5



# **OBSAH**

|                                           |           |
|-------------------------------------------|-----------|
| <b>Úvod</b>                               | <b>5</b>  |
| <b>1 Podnikanie ako proces plánovania</b> | <b>8</b>  |
| <b>2 Podnikateľský nápad</b>              | <b>10</b> |
| <b>3 Podnikateľský plán</b>               | <b>15</b> |
| <b>Záver</b>                              | <b>23</b> |
| <b>Zoznam bibliografických odkazov</b>    | <b>24</b> |



# ÚVOD

*„Nájdite niečo, čo budete robiť s vášňou, do čoho budete zapálení.“*

Mark Zuckerberg

Škola ako vzdelávacia inštitúcia pripravuje žiakov na profesijnú kariéru už celé stáročia. Možno povedať, že vzdelávanie má počiatky už v Mezopotámii, keď sa sumerskí pisári učili písať klinovým písmom. Sparťanská výchova mala predovšetkým vojenský charakter, preto sa okrem čítania a písania venovala predovšetkým športom a bojovým umeniam. Atény, označované často ako vzdelávacie centrum stredoveku, postavili vzdelávanie na kalokagatii, ktorá bola založená na harmónii tela aj ducha. Bola zameraná na počty, písanie, čítanie, geografiu a astronómiu, ale aj hudbu, tanec a pohybovú kultúru a v neskoršom veku politiku a bojovú taktiku. Rimania vychovávali rétorov, literátov, poľnohospodárov aj bojovníkov. V stredoveku bol súhrn potrebných predmetov, ktoré tvorili všeobecné vzdelanie, nazývaný sedem slobodných umení – boli to gramatika, rétorika, logika, matematika, geometria, astronómia a hudba. Vzdelávanie významne ovplyvnil rozvoj vedy, o čom svedčí aj vznik prvej univerzity Al Azhar v Káhire na sklonku prvého tisícročia a následne univerzít v mestách Bologna, Paríž, Cambridge alebo Praha, ktoré boli síce spočiatku cirkevnými inštitúciami, ale vyučovali sa na nich aj právo, filozofia alebo medicína a neskôr aj prírodné vedy. Bolo by náročné zmonitorovať vývoj skladby predmetov v nasledujúcich storočiach až do súčasnosti, ale je zrejmé, že vždy reflektovali vývoj spoločnosti a potreby doby. Na túto úlohu je predurčená aj súčasná škola.

Významným faktorom, ktorý ovplyvňuje poslanie školy, je to, že pripravuje svojich žiakov na celé obdobie profesijnej kariéry a aj keď celoživotné vzdelávanie nabera na význame, je veľmi dôležité formovať u žiakov také kompetencie, ktoré budú potrebovať pre svoje povolania, pre profesijný rast a svoje uplatnenie počas svojho produktívneho života. Problém je v tom, že povolania včerajška nie sú totožné s povolaniami súčasnosti a výrazne sa líšia od povolaní budúcnosti. Je naozaj ťažké odhadnúť, aké povolania vzniknú o 20 – 30 rokov, teda pre aké povolania našich súčasných žiakov pripravujeme. Dnes by sme už márne hľadali rozsvetovača petrolejových lúčov, drotára alebo krájača ľadu, ale aj kočiša, pisára alebo spojovateľa v telefónnej ústredni. Možno nie je ďaleko doba,

keď zanikne povolanie predavač, doručovateľ, pilot či knihovník a mnoho robotníckych profesií nahradia roboti. Už dnes rastú nové profesie ako huby po daždi – sú to napríklad blogeri, copywriteri, Android developeri, personálne agentúry (headhunting), prevádzkovatelia prírodného cintorína, tvorcovia aplikácií, testovači počítačových hier či osobní tréneri a iní.

Tomu, aké by mohli byť nové profesie a pracovné príležitosti, nasvedčuje vývoj spoločnosti. Dá sa predpokladať, že ich ovplyvní globalizácia, prudký vývoj technológií a sociálno-politický vývoj. Veľkú šancu majú takzvané „zelené profesie“, ktoré budú riešiť problematiku vôd, energií, klímy, odpadového hospodárstva alebo morského dna. Určite sa budú ďalej vyvíjať pracovné príležitosti súvisiace s digitalizáciou a robotikou, napríklad telechirurg, operátor dronov, ale aj iné povolania spojené s vedou, technikou, technológiami a matematikou, ktoré sa spoločne označujú ako STEM odbory a sú spojené s ekonomickým rozmachom vyspelých krajín, napríklad architekt vesmírnych stavieb, odborník na genetiku a umelú inteligenciu alebo na kreatívne spracovanie údajov a mnohé ďalšie, ktoré si ani nevieme predstaviť. V neposlednom rade to budú aj profesie súvisiace s modernizovanou dopravou, zdravotníctvom, sociálnou starostlivosťou a ďalšími službami. V tejto súvislosti Elon Musk, podnikateľ, filantrop a jeden z technologických lídrov sveta, tvrdí, že nie je ďaleko doba, keď ľudí v práci nahradia roboti a úbytok manuálnych pracovných pozícií vyvolá na trhu potrebu vzdelanejších ľudí, s novými kompetenciami. ([www.startitup.sk](http://www.startitup.sk))

Dá sa preto predpokladať, že na trh práce by mali prísť flexibilní absolventi pripravení meniť zamestnanie, ochotní ďalej sa vzdelávať v neformálnom vzdelávaní, ale aj absolventi schopní vytvárať pre seba pracovné miesta – zamestnanci schopní samostatne viesť menšie tímy vo veľkých korporáciách (intrapreneursiper), zamestnanci s vedľajšími podnikateľskými aktivitami (sidepreneur), nezávislí samostatní pracovníci (freelencer), ale predovšetkým absolventi pripravení rozbehnúť svoj vlastný biznis.

Z tohto uhla pohľadu je potrebné zamyslieť sa nad tým, že v Európe profesia podnikateľa nepatrí k preferovaným, hoci najviac pracovných miest (až 4 milióny ročne) vytvárajú malé a stredné podniky. Podľa záverov Rady o podpore podnikania mládeže je kľúčovým prvkom nezávislosti a začlenenia mladých ľudí smerom k blahobytu v Európe a na celom svete podnikanie, ktoré možno z dlhodobého hľadiska považovať za jedno z riešení v boji proti nezamestnanosti mladej generácie. (Správa pracovnej skupiny pre mládež Rady EK, 2014)

O tom, že táto problematika je aktuálna, svedčí aj Akčný plán pre podnikanie 2020, zameraný na opätovné stimulovanie podnikateľského ducha v Európe. Za dôležitý prvok, ktorý môže kladne vplyvať na zmenu vnímania podnikateľov, je pozitívne informovanie o úspechoch podnikateľov, ich prínose pre spoločnosť a možnostiach dosahovania osobných kariérnych cieľov. K rastu preferencií podnikateľskej kariéry môže prispieť prezentovanie príbehov úspešných podnikateľov a mladých startupistov, zintenzívnenie propagácie podnikateľských aktivít a tiež rozvoj podnikateľ-

ských zručností a skúseností. Akčný plán je koncepciou spoločného rozhodného konania zameraného na zvýšenie podnikateľského potenciálu Európy, odstránenie existujúcich prekážok a obnovenie kultúry podnikania v Európe. (Oznámenie Komisie Európskeho parlamentu, 2013)

Súčasťou prípravy mladých ľudí na svet podnikania je rozvoj ekonomickej a podnikateľskej gramotnosti v procese výchovy a vzdelávania. Napomáha utváranie reálnejších predstáv o možnostiach vlastného aktívneho zapojenia sa do diania v národnom hospodárstve, či už v pozícii podnikateľa ako samostatne zárobkovo činnnej osoby, alebo aktívneho zamestnanca s rozvinutým podnikateľským povedomím a schopnosťou tvorivo, aktívne a kvalifikovane participovať na trhových procesoch. Podpredseda Európskej komisie Antonio Tajani v rámci predstavenia plánu podpory podnikateľov a prevratnej zmeny podnikateľskej kultúry v Európe zdôraznil kľúčovú úlohu vzdelávania a odbornej prípravy v procese výchovy nových generácií podnikateľov. Známy je jeho výrok *„Podnikatelia sú hrdinami našej doby“* (Akčný plán Podnikanie 2020)

Rozvoj podnikateľských kompetencií súvisí s poznaním podnikateľského prostredia, základnou ekonomickou orientáciou, motiváciou k podnikaniu, rozvojom podnikateľského myslenia a zručností a uplatňovaním poznatkov pri riešení konkrétnych úloh. Príležitosťou na získanie prvých „skúseností“ zo sveta podnikania je simulácia podnikateľských príležitostí pre návrhy vlastných podnikateľských riešení a hľadanie podmienok na ich realizáciu. Napriek tomu, že ide len o „podnikanie na papieri“, prinášajú nové skúsenosti, poučenie a inšpiráciu, čiastočne aj v duchu výroku amerického podnikateľa, politika a právnika Wina Bordena: *„Ak budete čakať, pokým nastane pravý okamžik, pravdepodobne nikdy nič neurobíte.“*





# 1 PODNIKANIE AKO PROCES PLÁNOVANIA

*„Každou chybou, z ktorej sa dokážeme poučiť a nabudúce jej predísť, sa stávame silnejšími a v ďalšom biznise práve vďaka tomu menej zraniteľnými.“*

Igor Barát (riaditeľ Európskej regionálnej kancelárie Medzinárodnej investičnej banky)

Svet podnikania je verejnosťou vnímaný rôzne. Pre niekoho je podnikateľ bohatý nezávislý človek, ktorý zarobil na rôznych nekalých obchodoch, má skvelý život a užíva si ho. Iní vidia podnikateľa spútaného „od nevidím, do nevidím“ so svojím podnikom, aby si zabezpečil existenciu, udržal firmu na trhu a ochránil ju pred možnými rizikami. Sú aj názory, že podnikatelia zneužívajú svoje postavenie na úkor okolia, zamestnancov a zákazníkov, ale aj pozitívne pohľady, ktoré vnímajú prínosy podnikateľov vo svojom okolí na kvalitu svojho života a oceňujú ich filantropické počiny. Podnikanie je založené na princípe identifikovania potreby určitej skupiny ľudí, ktorým poskytne svoj produkt (výrobok alebo službu), pričom spôsob výroby tovarov alebo poskytovania služieb zabezpečuje pridanú hodnotu pre zákazníka a zisk pre podnikateľa.

Zjednodušene podnikateľské procesy súvisia so štyrmi základnými pojmami a vzťahmi medzi nimi. Sú to pojmy nápad, plán, podnik a podnikateľ, ktoré stručne definujeme.

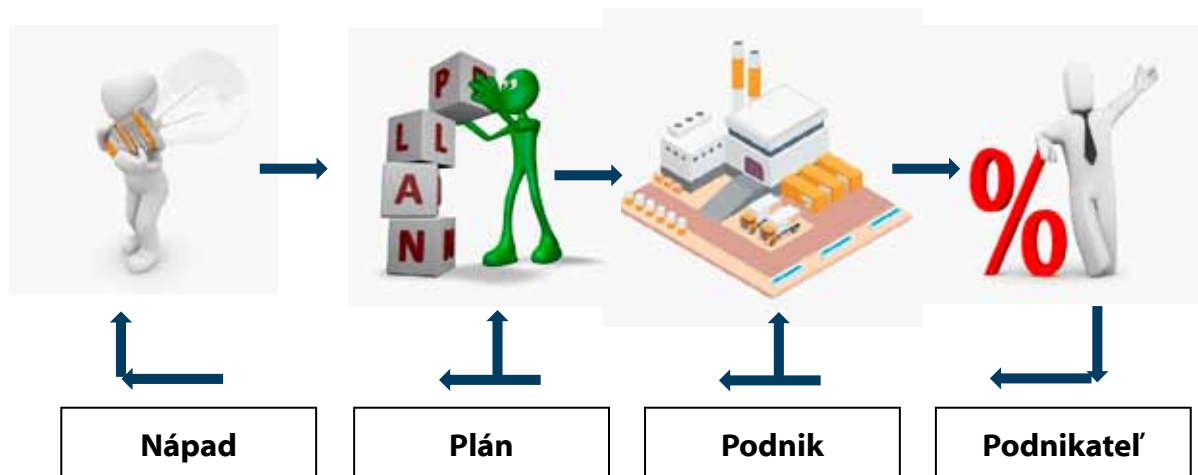
**Nápad** – je nová, nečakaná, inšpiratívna myšlienka, ktorej realizácia môže priniesť nové situácie a príležitosti (zámer, myšlienka, úmysel, predstava). Podnikateľský nápad je taký nápad, ktorý je možné realizovať v rámci podmienok trhu. Úspešný podnikateľský nápad sa v procese realizácie premení na perspektívne podnikanie.

**Plán** – je rozpracovaná predstava o činnosti, týkajúca sa budúcnosti, s uvážením cieľa, s návrhom prostriedkov, postupov, procesov a termínov na jeho dosiahnutie. Podnikateľský plán je základným pilierom podnikateľskej činnosti.

**Podnik** – je samostatná ekonomická jednotka, ktorú chápeme ako súbor hmotných, osobných a nehmotných zložiek podnikania. Súčasťou podniku sú aj veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú na tento účel slúžiť. Podnik využíva svoje prostriedky na výrobnú činnosť alebo poskytovanie služieb, ktoré sú určené na odbyť.

**Podnikateľ** – je osoba, ktorá vykonáva sústavnú činnosť, vo svojom vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť a za účelom dosiahnutia zisku. Predpokladá sa, že má určité kompetencie, vedomosti, schopnosti, zručnosti, vlastnosti a postoje, ktoré vytvárajú predpoklady na podnikateľskú činnosť. (Obchodný zákonník)

Základné pojmy súvisiace s podnikaním a vzťahy medzi nimi vyjadruje jednoduchá myšlienková mapa.



**Obr. 1** Pojmy súvisiace s podnikateľským vzdelávaním spolu úzko súvisia

Každý podnikateľ si svoju činnosť plánuje. Plán obsahuje podnikateľský zámer, ktorý sa realizuje v podniku. Počas realizácie podnikateľského zámeru podnikateľ monitoruje plnenie plánu a podľa potreby robí korekcie. Tie sa môžu týkať činnosti podniku, plánu, ale aj samotného nápadu, napríklad pod vplyvom konkurencie. Hoci sa to môže javiť ako jednoduchý proces, v priebehu plnenia plánu doň vstupuje mnoho faktorov v súvislostiach, ktoré sú pomerne náročné na pochopenie. Na začiatku každého podnikania je zvyčajne zaujímavý podnikateľský nápad, ktorý sa podnikateľ snaží premeniť na dobrý podnikateľský plán. V nasledujúcich kapitolách sa preto budeme venovať tvorbe podnikateľského nápadu a základným prístupom k tvorbe podnikateľského plánu.

## 2 PODNIKATEĽSKÝ NÁPAD

*„Hľadám medzery, ktoré ľuďom pomôžu. Nič viac.“*

Richard Branson

Proces „hľadania“ vhodného podnikateľského nápadu neprebíha podľa vopred stanoveného algoritmu. Mnoho dobrých podnikateľských nápadov vzniklo náhodou alebo sa postupne vykryštalizovalo z menej dobrých alebo nenápadných nápadov. Nápad mohol skrsnúť v hlave samotného podnikateľa alebo v jeho okolí, kde si ho bystré oko podnikateľa všimlo. Nie je žiadnym tajomstvom, že nápady na podnikanie ponúka na rôznych stránkach aj internet – stačí si vhodný nápad vybrať a stvárniť ho do vlastnej podoby. Nápady sú dostupné napríklad na portáloch:

- [www.epodnikanie.sk/podnikanie/v-com-podnikat-podnikatelsky-napad/](http://www.epodnikanie.sk/podnikanie/v-com-podnikat-podnikatelsky-napad/)
- [www.epodnikanie.sk/podnikanie/zaujimave-podnikatelske-napady/](http://www.epodnikanie.sk/podnikanie/zaujimave-podnikatelske-napady/)
- [www.entrepreneur.com/businessideas](http://www.entrepreneur.com/businessideas)
- [www.podnikavec.sk/](http://www.podnikavec.sk/)

Ak hľadáme nové nápady, všímame si v okolí, čo nefunguje efektívne, čo nám alebo iným komplikuje život. Môže to byť otázka materiálov, ktoré používame, postupov, ktoré nás zdržujú, funkcionality zariadení, ktoré chýbajú alebo sú zastarané, dizajnu, ktorý je neatraktívny, výrobkov nedostupných v danom regióne. Často sa nápad rodí v oblasti služieb, ktoré nám uľahčujú život, dokážu nás nahraďovať, ušetriť čas, dostupnosť a pod.



### AKTIVITA 1 Nápad je ako muška zlatá

1. Spíšte čo najviac problémov – prípadov, ktoré by si vyžadovali lepšie riešenie, postrehov o zaujímavých riešeniach z filmov, médií, z cestovania v zahraničí. Zapište ich na tabuľu.
2. Pustite uzdu fantázii a snažte sa na základe uvedených podnetov vymyslieť riešenia. V prvom momente by mali byť čo najkreatívnejšie, bez ohľadu na to, ako by sa dali reálne podnikateľsky uchopiť. Môžete využiť aj brainstorming v skupine.
3. Spoločne alebo v skupinách diskutujte o nápadoch, hodnotte ich z viacerých uhlov pohľadu, podrobte ich kritike a zaznamenajte si k nim dôležité postrehy (alternatívy, plusy, mínusy). Napokon ich roztriedte na reálne, budúce a nereálne.

| Problém | Nápady          | Plusy – Mínusy | Reálnosť |
|---------|-----------------|----------------|----------|
|         | 1.<br>2.<br>... |                |          |
|         | 1.<br>2.<br>... |                |          |

4. Z najreálnejších nápadov vyberte 2 – 3 nápady vhodné na realizáciu a pokúste sa doviest' ich do podoby predmetu podnikania.
5. V skupinách navrhните: Čo? – aký produkt, Pre koho? – kto budú zákazníci a S akým úžitkom? by ste poskytovali. Súčasne poukážte na výhodu, ale aj na nevýhodu takéhoto produktu v porovnaní s tým, čo je na trhu dostupné v rovnakom alebo príbuznom segmente.

| PROBLÉM – NÁPAD          |                             |                                |                           |          |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------|----------|
| Produkt<br>podrobný opis | Pre koho<br>cieľová skupina | Úžitok<br>prínos pre zákazníka | Porovnanie s konkurenciou |          |
|                          |                             |                                | Výhody                    | Nevýhody |
|                          |                             |                                |                           |          |

6. Prezентуйте výsledky skupinovej práce. Spoločne uvažujte o tom, ktorý produkt je na podnikanie začínajúceho podnikateľa najvhodnejší. Pri každom z produktov zapíšte, v čom je jeho výhoda a nevýhoda oproti ostatným. Na základe dohody alebo hlasovania vyberte jeden návrh na podnikanie.

| POROVNANIE NAVRHNUTÝCH PRODUKTOV SKUPÍN |                             |                                |                            |          |
|-----------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------|----------|
| Produkt<br>podrobný opis                | Pre koho<br>cieľová skupiny | Úžitok<br>prínos pre zákazníka | Porovnanie s inými návrhmi |          |
|                                         |                             |                                | Výhody                     | Nevýhody |
| 1.                                      |                             |                                |                            |          |
| 2.                                      |                             |                                |                            |          |
| ...                                     |                             |                                |                            |          |

Pozn.: Tabuľky len schematicky znázorňujú opis a porovnanie. Vhodná je realizácia na plagát.

## AKTIVITA 2 **Od nápadu k produktu**

Úlohou žiakov bude pretvoriť nápad na podnikateľský zámer. Prvou podmienkou je nápad správne uchopiť a dať mu podobu konkrétneho produktu (tovaru alebo služby) pre zákazníka.

Žiaci sa rozdelia do skupín po 4 – 5 žiakoch. V prípade, že je trieda menšia, skupiny budú pracovať na rovnakom návrhu. Ak je v triede viac ako 15 žiakov, skupiny budú pracovať na jednom z dvoch návrhov, pričom na každom budú pracovať aspoň dve skupiny.

1. Napíšte o produkte jednu vetu – minimálne 10 slov, základný opis, vlastnosti.

Navrhните dve odlišné alternatívy základného výrobku – napíšte o nich jednu vetu.

| Návrh výrobku | Alternatíva 1 k výrobku | Alternatíva 2 k výrobku |
|---------------|-------------------------|-------------------------|
|               |                         |                         |

2. Napíšte o produkte 3 – 5 základných charakteristík produktu.

Následne napíšte základné odlišnosti každej z dvoch alternatív.

| Produkt – charakteristiky | Alternatíva 1 – odlišnosti | Alternatíva 2 – odlišnosti |
|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
|                           |                            |                            |

3. Definujte cieľovú skupinu, pre ktorú je produkt určený, potreby a úžitkové vlastnosti.

Návrh spracujte pre každú z alternatív.

| Cieľová skupina – opis | Potreby zákazníkov | Úžitkové vlastnosti |
|------------------------|--------------------|---------------------|
| 1.<br>2.<br>3.         |                    |                     |

Následne opíšte celou vetou, aký prínos bude mať produkt pre samotného podnikateľa – konkretizujte oblasť a úžitok.

4. Zvážte, aká je pre daný výrobok konkurencia na trhu. Uvažujte o každej z alternatív.
5. Navrhните názov výrobku a pripravte krátky a výstižný reklamný slogan.
6. Spracujte ponukový list pre daný program, ktorý bude obsahovať názov, opis, vlastnosti, cieľovú skupinu a úžitok pre ňu.

Skupiny svoje návrhy prezentujú. Pôsobia v rámci jedného produktu ako konkurencia a porovnávajú svoje návrhy. Na záver sa skupiny rozhodnú pre jeden z výrobkov na základe kritérií, ktoré si sami stanovia.

Pozn.: Tabuľky názorne dokresľujú aktivitu. Vhodné je využívať myšlienkové mapy a plagáty, na ktorých budú skupiny svoje výstupy prezentovať, prípadne prezentačný softvér.

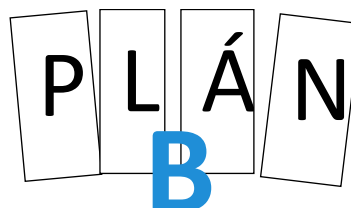
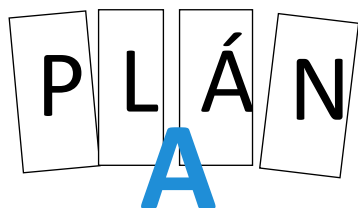
### AKTIVITA 3 **Produkty zelenej ekonomiky**

Žiaci sa rozdelia do 4 – 5 skupín. Každá skupina si vylosuje jednu „čiernu skrinku“.



Skrinka predstavuje škatuľu plnú určitého druhu odpadu – papierového, kovového, plastového, textilného, skleneného a pod. (V škatuli s plastom sú napríklad plastové fľaše, obaly, tégliky, vrecká, tácky, slamky, vrchnáčky – do úvahy sa berie aj iný plastový odpad.)

Úlohou skupiny bude navrhnúť aspoň dva výrobky z vybraného druhu odpadu – drobné darčkové predmety alebo úžitkové predmety a pripraviť plán pre každý z výrobkov. Každý z výrobkov bude mať samostatný plagát podľa úloh 1 – 9 z nasledujúceho zadania:



1. Navrhните produkt. Určte spotrebu materiálu. Odhadnite výrobné náklady, do ktorých zahrňte aj cenu práce (odvodenú od minimálnej mzdy). Stanovte cenu výrobku.
2. Opíšte úžitok produktu. Vyberte cieľovú skupinu, pre ktorú bude výrobok určený.
3. Opíšte výrobky, ktoré sú pre produkt na trhu možnou konkurenciou.
4. Opíšte, akým spôsobom budete produkt distribuovať. Zvoľte spôsob marketingu.
5. Navrhните názov firmy. Sformulujte slogan, ktorý odráža jej podnikateľskú filozofiu.
6. Definujte priestorové a technické požiadavky na vybavenie firmy.
7. Určte potrebu personálu a kvalifikačné požiadavky.
8. Opíšte obchodných partnerov, s ktorými bude firma spolupracovať.
9. Vymenujte výhody, nevýhody a riziká (aj v porovnaní s konkurenciou).
10. Vyberte si na základe vlastných kritérií jeden z dvoch výrobkov.
11. Pripravte si krátku reklamnú scénu na propagáciu výrobku (zapojí sa celá skupina).

Skupiny prostredníctvom scény prezentujú svoj výrobok. Následne prezentujú výsledky práce skupiny, týkajúce sa produktu. Potom spoločne posudzujú možnosti realizácie návrhu v reálnej praxi. Dôležité je venovať pozornosť separovaniu a spracovaniu odpadov.

Úloha je náročná na čas. Môže byť realizovaná dlhšie obdobie, alebo len čiastočne.

*„Chcem vytvoriť niečo, na čo budem hrdý. Toto bola vždy moja filozofia podnikania. Môžem úprimne povedať, že nikdy som do žiadneho podnikania nevstupoval čisto s tým, že chcem iba zarobiť. Ak je to pre niekoho jediný motív, potom najlepšie bude, ak nebude robiť nič.“*

Richard Branson

Pri výbere vhodného nápadu na podnikateľský zámer sa neskúsený „podnikateľ“ môže dať zlákať napríklad:

- Výberom produktu alebo služby na základe nízkej ceny, založenej na úsporách nákladov na úkor kvality. Takáto stratégia však na trhu ako jediná konkurenčná výhoda zvyčajne neobstojí. Oveľa lepšie je stavať svoj zámer na nápaditom produkte s primeranou kvalitou a adekvátnou cenou.
- Výberom produktu na trhu tovarov a služieb, ktoré zaznamenali pokles konkurencie v danom segmente. Nádej, že začínajúci podnikateľ prerazí na trhu tým, že obsadí miesto konkurenta, ktorý z trhu odchádza, môže byť márna. Je totiž možné, že úbytok konkurentov predznamenáva neperspektívnosť tohto trhu a nevhodne načasovaný vstup na trh. Šancu na tomto trhu má najskôr niečo originálne, na čo už zákazníci v tomto segmente dávno čakajú.
- Výberom mimoriadne originálneho produktu, po ktorom sa dopyt ešte nesformoval, hoci v budúcnosti môže mať na trhu šancu. Pre začínajúceho podnikateľa môže byť obdobie čakania na dopyt, ktorý by mu zabezpečil očakávané výnosy, likvidačný. Nápad preto nemusí byť najmodernejšia technická novinka, opäť je priechodnejšia cesta priniesť zákazníkovi novú pridanú hodnotu a nápadité riešenie, odlišné od konkurencie. Ak je cesta na trh s originálnym tovarom natoľko lákavá, že sa oplatí čakať na odozvu zákazníkov, je pre podnikateľa vhodným riešením súčasne začať podnikáť s komoditou, ktorá nie je ničím výnimočná a prináša očakávané zisky a ktorá pomôže firme preklenúť obdobie čakania na presadenie sa originálneho produktu.
- Výberom produktu, ktorý všade na svete „letí“, bez adekvátneho prieskumu trhu a konkurencie. O produkt v domácej cieľovej skupine nemusí byť z rôzneho dôvodu záujem, či už by bol dôvodom etablovaný substitút produktu, odlišná mentalita, tradícia, načasovanie a pod.

„Nič veľké nebolo nikdy dosiahnuté bez nadšenia“ (R. E. Emerson), preto je ideálne, ak sa podnikateľ rozhodne robiť niečo, čo ho zajíma, čomu sa rád venuje, čím môže priniesť úžitok a prínos pre cieľovú skupinu, čo mu zabezpečí zamestnanie – prácu a napokon aj zisk.

### 3 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN



*„Naša budúcnosť je postavená na základoch a pilieroch, ktoré budujeme v prítomnosti.“*

Juraj Gago, Andrej Krúpa

Vo fáze vyučovania zvyčajne nie je možné dosiahnuť aj fázu realizácie podnikateľského zámeru podľa plánu, ale je potrebné, aby žiak prenikol do podstaty plánovania a aspoň touto cestou aj do života firmy. Tvorba podnikateľského zámeru, podnikateľského plánu umožňuje prejsť celým procesom od podnikateľského nápadu až do fázy rozhodnutia jeho uplatnenia v podnikateľskom prostredí a prínosov, ktoré od neho očakávame.

**Podnikateľský plán** je interný písomný dokument firmy, ktorý odzrkadľuje podnikateľské aktivity na určité časové obdobie, pričom konkretizuje ciele a tiež zdroje, prostriedky podmienky a postupy na ich dosiahnutie. Je vyjadrením reálnych predstáv o vývoji firmy v budúcnosti a poskytuje obraz kvalite riadenia firmy.

Osobitnú kategóriu tvoria plány týkajúce sa začatia podnikateľskej činnosti alebo presadenia zásadnej zmeny v predmete podnikania firmy. V takomto prípade ide o podnikateľský plán viazaný na nový podnikateľský nápad, alebo plán súvisiaci s presadením sa firmy na nových trhoch. J. Jennings, firemný konzultant, tvrdí, že najúspešnejšie koncepcie pozostávajú často z nových kombinácií existujúcich nápadov. (Forester, Kreutz)

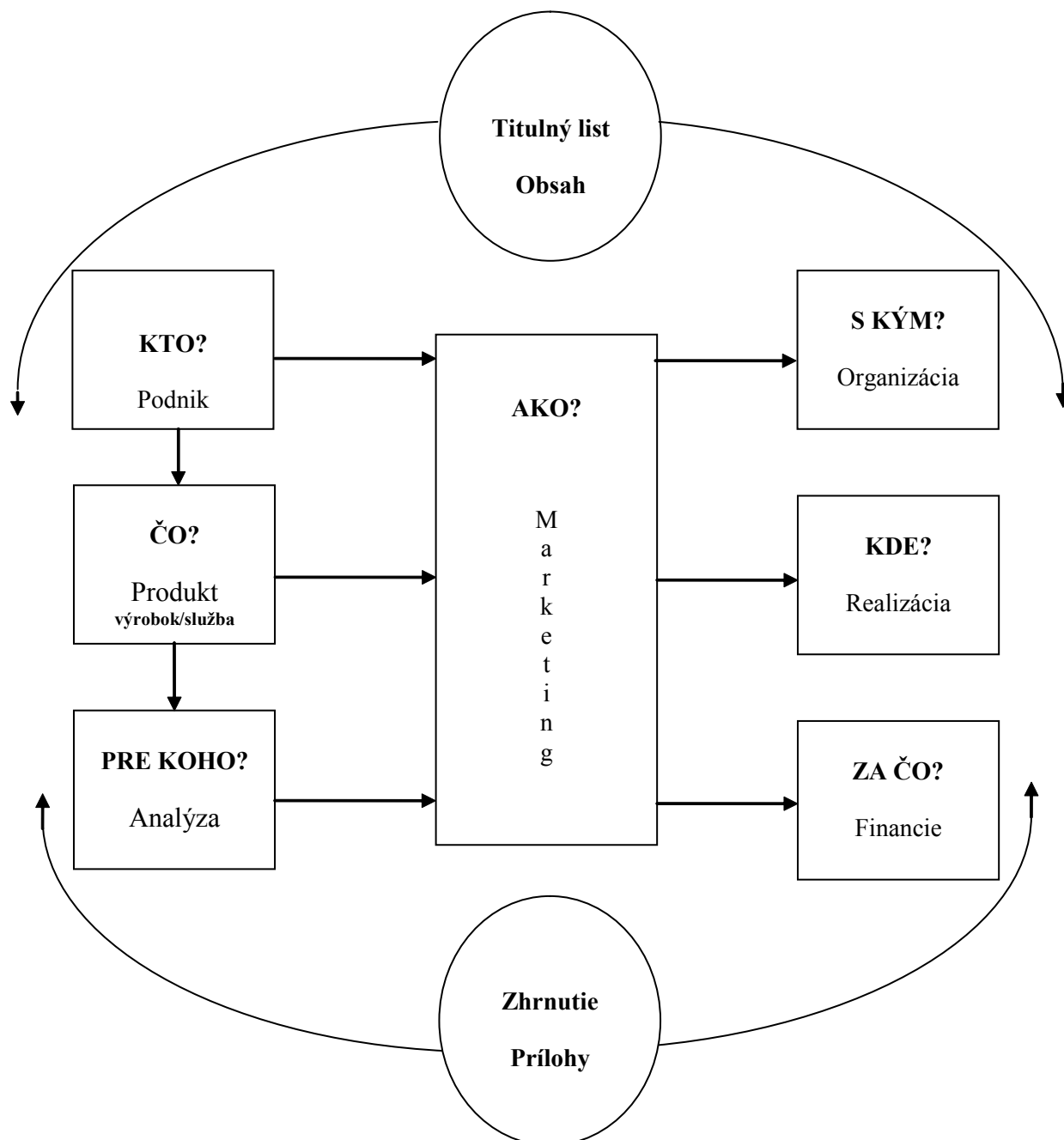
Pre firmu je podnikateľský plán dôležitý z hľadiska riadenia a kontroly. Slúži však aj pre externé prostredie firmy, napríklad pre obchodných partnerov, investorov, veriteľov a iné zainteresované subjekty. Je preto dôležité, aby bol jasný a presný, spracovaný s využitím analytickej techniky SMART – to znamená, že ciele musia byť jasne špecifikované, merateľné, dosiahnuteľné, realistické a termínované.



### 3.1 Štruktúra podnikateľského plánu

Ak sa niekto rozhoduje pre podnikanie, v podnikateľskom pláne formálne spracuje svoj podnikateľský zámer. V ňom odpovedá na mnohé otázky súvisiace s podnikaním, uvádza súvislosti, úlohy a úskalia, ale rieši aj kritické miesta úspechu.

Odpovedá si na tri základné ekonomické otázky: *Čo chcem robiť? Pre koho to budem robiť? Ako to budem robiť?* Súčasne vychádza z otázok: *Kde som? Kam smerujem? Ako sa tam dostanem?* Štruktúra podnikateľského plánu nie je jednotne daná.



**Obr. 2** Zjednodušená štruktúra podnikateľského plánu

Zjednodušene môžeme všetky požadované položky plánu rozčleniť do nasledovnej štruktúry:

1. Základná charakteristika a ciele podniku (história, súčasnosť, manažment, lokalita).
2. Opis predmetu podnikania (produkt – tovar alebo služba, opis, úžitok, kvalita).
3. Analýza trhu (súčasná a potenciálna konkurencia, vývoj trhu, zákazníci).
4. Marketing (nástroje, výrobová, distribučná, cenová, komunikačná politika).
5. Organizácia a riadenie (manažment, zamestnanci, kvalifikácia, štruktúra).
6. Realizácia (výroba, zdroje, subdodávky, analýza rizík).
7. Financie (súvahy, finančné toky, výkaz ziskov a strát, rentabilita, likvidita).

Súčasťou plánu je na začiatku titulný list s identifikáciou firmy a obsah a v závere stručné a jasné zhrnutie zámeru a prílohy obsahujúce výpočty, informácie o manažmente, obrazovú dokumentáciu, prípadne iné dôležité dokumenty a informácie.

Spracovanie podnikateľského zámeru má byť stručné a prehľadné, od všeobecného ku konkrétnemu, so zachovaním kontinuity. Pre prehľadnosť je vhodné používať schémy, tabuľky, grafy, prípadne obrazovú dokumentáciu, prílohy a odkazy na dôležité zdroje. Do príloh patrí podporná dokumentácia, analýzy, výpočty, vstupné informácie a pod. Dôležité je, aby bol plán prehľadný a pochopiteľný pre manažment podniku, zamestnancov, partnerov a všetky relevantné subjekty. Ak budú v texte použité skratky, neznáme pojmy alebo symboly, je potrebné uviesť ich prehľad alebo slovník. Z hľadiska prístupu tvorcov by mal byť primerane ambiciózny, sebavedomý, ale aj primerane skromný a realistický, aby motivoval tvorcov, nadchol realizátorov a presvedčil investorov a obchodných partnerov.

A čo, ak to náhodou nevyjde? Nevadí, vždy je tu druhý pokus. Vždy je iná možnosť.



## AKTIVITA 1: Podklady pre podnikateľský plán

Žiaci sú rozdelení do skupín, každá skupina má spracovaný návrh na produkt na základe výberu z podnikateľských nápadov. Každá skupina vyplní základné údaje na spracovanie podnikateľského plánu. Je vhodné, ak je trieda rozdelená na štyri skupiny, z ktorých každé dve majú rovnaký predmet podnikania. Po spracovaní podkladov sa firmy s rovnakým predmetom podnikania stretnú a návrh dopracujú spoločne, alebo ako konkurenčné firmy na základe informácie o konkurencii. Na záver firmy predstavia svoje plány a vzájomne o nich diskutujú, prípadne na základe diskusie urobia korekcie vo svojich plánoch. Úloha je časovo náročná, preto je možné rozdeliť ju na dlhšie časové obdobie. Dôležité je zachovať kontinuitu pri jej riešení.

### Pracovný list – PODKLADY NA TVORBU PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU

|    |                                 |                                                                                                                                                                                |
|----|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Charakteristika a ciele podniku | Názov podniku, lokalita, právna forma, vízia, poslanie, ciele                                                                                                                  |
| 2. | Predmet podnikania              | Druh výrobku, sortiment, funkcie, kvalita, servis, prednosti                                                                                                                   |
| 3. | Analýza trhu                    | Cieľová skupina zákazníkov – vek, záujmy, nákupné správanie, potenciál. Konkurencia v odvetví – produkty, ceny, kvalita, propagácia. Porovnanie výhoda a nevýhod. Možný vývoj. |
| 4. | Marketing                       | Stratégie – prienik na trh, vývoj produktu, stabilizácia na trhu. Marketingový mix: produkt, cena, distribúcia, propagácia.                                                    |
| 5. | Organizácia a riadenie          | Organizačná schéma, kvalifikovanosť, motivácia, mzdy. Manažment, zodpovednosť a časová os realizácie.                                                                          |
| 6. | Realizácia                      | Postup výroby/realizácie, plán objemu, suroviny, technológie, zdroje, priestory, partneri. Predaj. Alternatívy. Možné riziká.                                                  |
| 7. | Financie                        | Predpokladané výdavky/náklady (priame a nepriame) a príjmy/výnosy. Tvorba ceny. Zdroje financovania. Predpokladané finančné toky na konkrétne časové obdobie.                  |
| 8. | Zhrnutie                        | Stručný prehľad plánovanej činnosti, očakávaný obrat firmy za rok/dva roky/viac rokov. Predstava o návratnosti a perspektíve.                                                  |
| 9. | Prílohy                         | Základné nákresy, schémy, fotografie, výpočty a pod.                                                                                                                           |

Rozsah a spôsob spracovania závisí od veku a vstupných vedomostí a zručností žiakov, časovej dotácie a podmienok na realizáciu. V prípade potreby môžu byť úlohy na tvorbe spoločného plánu spracované v rámci kooperatívneho vyučovania – žiaci spracovávajú čiastkové úlohy, kooperujú, prezentujú spoločný plán. Ideálne je, ak aktivita tvorby plánu nadväzuje na proces tvorby nápadov, analýzu vhodných podnikateľských nápadov a voľbu produktu pre podnikateľský zámer – bližšiu špecifikáciu a argumentáciu.

## AKTIVITA 2: Výroba – náklady a výnosy – zisk

Žiaci sa rozdelia na skupiny. Každá skupina dostane za úlohu vyrobiť vianočnú ozdobu z dostupného materiálu v maximálnej predajnej cene 2 €, pričom sa predpokladá, že náklady na výrobu budú nižšie ako 2 €. V priebehu 5 minút sa skupiny oboznámia s dostupným materiálom, ktorý má vyučujúci vystavený na stole, cenami tohto materiálu a dohodnú sa, aký materiál použijú na vianočné ozdoby a aký konkrétny výrobok budú vyrábať. Následne si u vyučujúceho „nakúpia“ materiál na jeden kus výrobku (zapišu si nákup tovaru s cenami do tabuľky firmy MATERIÁL). Skupiny pracujú tak, aby zachovali svoje firemné tajomstvo (čo a za koľko vyrábajú) až do konca aktivity.

V priebehu 10 minút skupina vytvorí prototyp vianočnej ozdoby a spočíta náklady na jeden výrobok. Do úvahy sa berie aj 50 centov mzda jedného zamestnanca za 10 minút (teda 0,50 € na jeden kus výrobku). Navrhne počet kusov, ktorý vyrobí, a vypočíta celkové náklady na výrobu ozdôb. Na celý objem výroby si každá skupina započíta náklady 3 € za prenájom priestorov. Záznam o nákladoch na výrobky a výsledné náklady na jeden výrobok si skupiny zaznačia do tabuľky firmy VÝROBA. Na základe nákladov stanoví skupina cenu, za ktorú bude vianočnú ozdobu predávať. Žiaci vychádzajú z predpokladu, že na trhu sa celkovo nakúpi približne 200 – 250 ks ozdôb.

Vyučujúci zozbiera prototypy výrobkov a pripraví výstavu výrobkov. Každý žiak má sumu 20 €, za ktoré môže v priebehu 3 minút nakúpiť výrobky na trhu – vyberie si, koľko ktorých výrobkov si kúpi. Nikto nemôže kupovať výrobky svojej skupiny. Záznam o nákupe si žiak poznačí do tabuľky zákazníka NÁKUP a učiteľ zaznačí firme nákup do tabuľky výrobku PREDAJ. Ak je na trhu dosť výrobkov, žiak musí minúť všetky peniaze. Ak už výrobky žiadne nie sú, žiak zapíše sebe aj k výrobku, koľko výrobkov by si ešte rád kúpil. Následne sa skupiny stretnú a podľa kartičky PREDAJ od učiteľa spočítajú výnosy z predaja a celkový zisk. Skôr ako firmy oznámia výsledný zisk, nahlásia ešte žiaci sumy, ktoré im na konci zostali k dispozícii a chceli ich minúť na konkrétny výrobok. Firmy spočítajú aj „ušlý zisk“, teda sumu, o ktorú prišli pre nedostatok výrobkov. Po zverejnení výsledkov skupín žiaci diskutujú o svojej stratégii výroby a predaja a analyzujú príčiny úspechu a neúspechu. Následne žiaci v skupinách diskutujú o možných zmenách výrobku – atraktivita, kvalita, cena, náklady a uvažujú o tom, čo by mohlo ich výsledok v danej situácii pozitívne ovplyvniť. Svoje návrhy predstavia ostatným. Dôležité je, aby si uvedomili, že navrhnuté zmeny by očakávaný výsledok nemuseli priniesť, lebo konkurenčné prostredie by sa zmenilo. (Spracované podľa NCEE)

MATERIÁL (minimálne 15 položiek podľa voľby učiteľa, cena za jednotku sa už nedelí)

| P. č. | Položka – materiál             | Cena za jednotku | Množstvo | Cena celkom |
|-------|--------------------------------|------------------|----------|-------------|
| 1.    | Farebná stužka                 | 0,05 €           |          |             |
| 2.    | Plastové vajíčko               | 0,50 €           |          |             |
| 3     | Lepidlo (viacnásobné použitie) | 0,10 €           |          |             |
| 4.    | Papier biely A5                | 0,10 €           |          |             |
| 5.    | Staniol A5                     | 0,20 €           |          |             |
| 6.    | Farebná fixka                  | 0,05 €           |          |             |
| 7.    | Slamka                         | 0,20 €           |          |             |
| 8.    | Plastový vrchnáčik             | 0,30 €           |          |             |
| ...   |                                |                  |          |             |

VÝROBA – náklady na materiál, náklady s pracou, náklady celkom, návrh ceny výrobku

| P. č.                                 | Položka – materiál | Cena za jednotku | Množstvo | Cena celkom |
|---------------------------------------|--------------------|------------------|----------|-------------|
| 1.                                    |                    |                  |          |             |
| 2.                                    |                    |                  |          |             |
| ....                                  |                    |                  |          |             |
| 4.                                    | Cena práce         |                  |          |             |
| <b>Náklady na výrobu bez prenájmu</b> |                    |                  |          |             |

Počet vyrobených kusov \* náklady na jeden výrobok + cena nájmu = **náklady na výrobu celkom**

Náklady na výrobu celkom : počet výrobkov = **náklady na jeden výrobok**

Cena výrobku:

NÁKUP (počet nakúpených výrobkov, suma za nákup a suma na chýbajúce výrobky na trhu)

| P. č.              | Názov/číslo výrobku          | Cena za kus        | Počet kusov           | CENA CELKOM        |
|--------------------|------------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|
| 1.                 |                              |                    |                       |                    |
| 2.                 |                              |                    |                       |                    |
| ...                |                              |                    |                       |                    |
| CENA ZA CELÝ NÁKUP |                              |                    |                       |                    |
|                    | <b>Výrobok na trhu chýba</b> | <b>Cena za kus</b> | <b>Záujem o počet</b> | <b>SUMA CELKOM</b> |
| 1.                 |                              |                    |                       |                    |
| ...                |                              |                    |                       |                    |

PREDAJ (počet predaných výrobkov, strata výnosov za chýbajúce výrobky na trhu)

| P. č.              | Kupujúci                            | Cena za kus        | Počet kusov           | CENA CELKOM        |
|--------------------|-------------------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|
| 1.                 |                                     |                    |                       |                    |
| 2.                 |                                     |                    |                       |                    |
| ...                |                                     |                    |                       |                    |
| CENA ZA CELÝ NÁKUP |                                     |                    |                       |                    |
|                    | <b>Záujemca o chýbajúci výrobok</b> | <b>Cena za kus</b> | <b>Záujem o počet</b> | <b>SUMA CELKOM</b> |
| 1.                 |                                     |                    |                       |                    |
| ...                |                                     |                    |                       |                    |

### AKTIVITA 3: **Reklama**

Žiaci individuálne alebo vo dvojiciach spracujú reklamný plagát na jeden konkrétny výrobok, ktorý je pre všetkých rovnaký.

Rozmer plagátu je A4, môže byť čiernobiely alebo farebný, spracovaný na počítači alebo tradičným výtvarným spôsobom. Plagát bude obsahovať: náčrt alebo obrázok výrobku, informáciu o úžitku pre klienta, reklamný slogan a názov alebo logo firmy. Môže obsahovať aj miesto predaja a cenu. Žiaci urobia výstavku plagátov, očísľujú ich a pomocou hlasovacích lístkov vyhodnotia najlepší plagát. Každý žiak má k dispozícii 3 body. Najkrajšiemu plagátu dá 2 body a jeden bod dá takému, ktorému priradí druhé miesto. Aby sa predišlo hlasovaniu za svoj plagát, má každý svoj hlasovací lístok, ktorý jasne identifikuje hlasujúceho.

#### HLASOVACÍ LÍSTOK

|                          |                                        |  |
|--------------------------|----------------------------------------|--|
| MENO:                    | <b>2 body</b> pridelujem plagátu číslo |  |
| Vyrobil som plagát číslo | <b>1 bod</b> pridelujem plagátu číslo  |  |

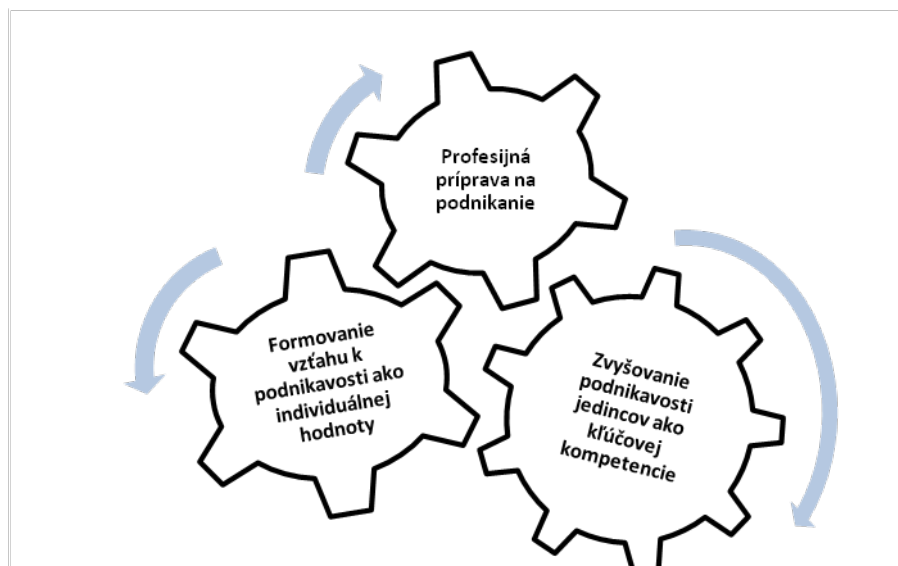
Na záver vyučujúci spolu so žiakmi vyhodnotí najlepší plagát. Následne žiaci diskutujú o význame reklamy, o tom, čo ovplyvňuje kupujúcich, ako sa líši reklama pre rôzne cieľové skupiny, a tiež o tom, na čo môže reklama vplývať negatívne. Diskusiu rozšíria na to, kde sa reklama umiestňuje, aké iné druhy reklamy môže podnikateľ využiť a aké sú ceny reklamy (výroba a umiestnenie).

Zaujímavá je aj diskusia o tom, aké reklamy majú žiaci radi, ktoré sa im nepáčia a prečo. Môže byť tiež vhodným začiatkom hodiny a motiváciou k celej aktivite.

### **Príklady a rady skúsených**

Mnoho podnetných informácií o podnikaní ponúkajú aj webové stránky, napríklad Biznis.portál.sk v časti <http://www.szco.sk/Chcem-zacat-podnikat/Podnikatelsky-plan>, ale aj v iných častiach ponúka podnikateľom rady a informácie. Portál <http://www.podnikajte.sk> obsahuje námety na tvorbu podnikateľského plánu, podrobnejšie informácie o jeho častiach, ale aj príklady úspešných podnikateľov a úspešných nápadov. Agentúra Slovak Business Agency poskytuje rady, ako začať podnikáť <http://www.sbagency.sk/chcem-podnikat>. Práve tieto a podobné stránky môžu byť zdrojom informácií aj pre rôzne aktivity zamerané na rozvoj podnikateľských kompetencií.

Ak si nádejní podnikatelia urobia prehľad o možnostiach realizácie zámeru a spracujú podklady na tvorbu plánu, je dobre odkomunikovať ich s nezainteresovanými skúsenými konzultantmi alebo podnikateľmi z praxe. Odporúča sa to v reálnej praxi pred podrobným spracovaním oficiálneho plánu. Žiakom môže túto skúsenosť nahradiť beseda s konzultantom alebo podnikateľom, ale tiež exkurzia do regionálneho poradenského a informačného centra alebo konkrétnej úspešnej firmy. Začínajúci podnikateľ totiž často neverí životaschopnosti svojho nápadu alebo vlastnému návrhu na jeho realizáciu. Odradiť ho môže aj množstvo práce, ktoré ho na začiatku čaká, obava, či to všetko naraz zvládne. Preto je dôležité, aby žiaci našli inšpiráciu a motiváciu v podnikateľskom prostredí, ktoré ponúka mnoho príkladov úspešných cieľavedomých ľudí, ochotných ísť do rizika pri realizácii vlastných nápadov.



*„Je lepšie niečo vyskúšať, a keď to nepôjde, tak sa z toho poučiť, než celý čas nerobiť nič.“*

Mark Zuckerberg

## ZÁVER

Podnikanie a zmysel pre iniciatívnosť je jednou z kľúčových kompetencií pre celoživotné vzdelávanie, osobné naplnenie, sociálne začlenenie, aktívne občianstvo a zamestnanosť v znalostnej spoločnosti. Na základe štúdie o vplyve podnikateľských programov Generálneho riaditeľstva pre vnútorný trh, priemysel a podnikanie a MSP vykázali krajiny, v ktorých je tradícia podnikateľského vzdelávania, lepšie podnikateľské postoje a zámery, schopnosť inovovať, zamestnať sa a tiež zakladať vlastné podniky.

Žiakom treba ukázať cestu k podnikaniu, vysvetliť jeho podstatu, plusy, mínusy, aj príležitosti, ktoré prináša, a ohrozenia, s ktorým je spojené. Je dôležité zasvätiť ich do tajov podnikania a ukázať im, že je to cesta schodná, prirodzená, zaujímavá a perspektívna. Je mnoho príkladov, ako začať podnikáť bez vlastného kapitálu, dokonca aj bez podnikateľského plánu – stačí len dobrý nápad, chuť a odvaha. Hoci takáto cesta je naozaj neštandardná, aj ona môže byť štartom k úspešnému podnikaniu. Ak škola žiakov na podnikateľské prostredie pripraví, po skončení školy nájdu na trhu inštitucionálnu podporu. Už v priebehu štúdia by mali vedieť, na koho sa môžu v otázkach podnikania obrátiť. Najdôležitejším aktérom na podporu malého a stredného podnikania je ministerstvo hospodárstva, ktoré metodicky usmerňuje Národnú agentúru pre rozvoj malého a stredného podnikania, vytvára siete regionálnych poradenských a informačných centier a podnikateľských inovačných centier pre malých a stredných podnikateľov. Ministerstvo vnútra podporuje podnikanie prostredníctvom jednotných kontaktných miest, ktoré poskytujú v každom okrese informácie o podmienkach podnikania a poskytovania služieb a postupoch na získanie oprávnenia na podnikanie. Pomoc poskytujú aj úrady práce. Z rozpočtu Európskeho sociálneho fondu a štátneho fondu na podporu vytvárania pracovných miest formou samozamestnania môžu podnikatelia získať príspevok na samostatnú zárobkovú činnosť, ktorý upravuje § 49 zákona č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Významnou podporou pre podnikateľské projekty sú granty a pôžičky z fondov EÚ, ale aj programy na podporu startupov, zamerané na rozvíjanie záujmu o podnikanie, podporu vstupu do podnikania a inovačných podnikateľských aktivít.

Významný český ekonóm, profesor americkej univerzity Milan Zelený tvrdí, že vzdelávať k inovatívnosti, originalite a podnikavosti treba deti najlepšie už od škôlky, aby im v dospelosti vstup do novej podnikateľskej inovatívnej spoločnosti nezostal uzavretý.



## Zoznam bibliografických odkazov

*Akčný plán Podnikanie 2020* [online]. [cit. 2018-06-10]. Dostupné z: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-12\\_sk.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-12_sk.htm)

FORESTER Anja a Peter KREUTZ. *Nekonvenční myšlení, 17 pravidel pro vítězství byznysu* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: [www://rozvijsa/nekonvencne-myslenie-alebo-9-citativ-pre-uspech-v-biznise](http://www.rozvijsa/nekonvencne-myslenie-alebo-9-citativ-pre-uspech-v-biznise)

GAGO, J. a A. KRÚPA, 2016. *Hlava 20*. Bratislava: Divyd, s. r. o. ISBN 978-80-972522-0-5.

MUSK Elon. *Čo sa stane, keď umelá inteligencia nahradí lekárov či novinárov?* [online]. [cit. 2018-05-02].

NCEE. *Focus on Economics*. New York, NY. 1996. Dostupné z: <https://www.startitup.sk/elon-musk-univerzalny-prijem-sa-lahko-moze-stat-realitou/>

*Oznámenie Komisie Európskemu parlamentu, Rade, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a Výboru regiónov* [online]. Brusel: Európska komisia, 9. 1. 2013. [cit. 2018-06-09]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=celex%3A52012DC0795>

*Správa zo zasadnutia pracovnej skupiny pre mládež Rady Európskej únie* [online]. Brusel: Európska komisia, 11. 02. 2014. [cit. 2018-06-09]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/departments/internal-market-industry-entrepreneurship-and-smes\\_sk](https://ec.europa.eu/info/departments/internal-market-industry-entrepreneurship-and-smes_sk)

*Strategický plán – stratégia a ciele útvaru na roky 2016 – 2020* [online]. Brusel: Európska komisia. [cit. 2018-06-18]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/publications/strategic-plan-2016-2020-internal-market-industry-entrepreneurship-and-smes\\_sk](https://ec.europa.eu/info/publications/strategic-plan-2016-2020-internal-market-industry-entrepreneurship-and-smes_sk)

Zákon č. 513/1991 Zb. In: *Obchodný zákonník* [online]. [cit. 2018-06-09]. Dostupné z: <https://www.lewik.org/term/5029/podnik-obchodny-zakonnik/>

### Ďalšie elektronické zdroje

<https://citaty-slavyh.sk/citaty-o-podnikanie/>

<http://www.szco.sk/Chcem-zacat-podnikat/Podnikatelsky-plan>

[www.podnikajte.sk](http://www.podnikajte.sk)

<http://www.sbagency.sk/chcem-podnikat>