

Management založenia účtovnej kancelárie

Bc. Richard Ficík

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Richard Ficík**
Osobní číslo: **M210600**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Management založení nové účetní kanceláře**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky o strategickém managementu a podnikatelském plánování.
- Popište standardizaci a adaptaci značky.

II. Praktická část

- Provedte analýzu procesu založení nové účetní kanceláře.
- Sestavte marketingový plán nově založené účetní kanceláře.
- Na základě zjištěných dat vytvořte ucelený koncept managementu založení nové účetní kanceláře.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Jazyk zpracování: **Slovenština**

Seznam doporučené literatury:

- ANTOŠOVÁ, Mária. *Strategický manažment a rozhodovanie*. 1. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2012, 333 s. ISBN 9788080785307.
- BANYÁR, Milan. *Značka a logo: vizuálne prvky značky a ich význam v procese brandingu*. 1. vyd. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací, 2017, 300 s. ISBN 9788074546815.
- FISHER, John G. *Strategic brand engagement: using HR and marketing to connect your brand, customers, channel partners and employees*. 1st Edition. London: Kogan Page, 2014, 219 s. ISBN 9780749470135.
- FOTR, Jiří et al., 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017, 320 s. ISBN 9788027104345.
- FOURNIER, Susan, Michael BREAZEAL a Jill AVERY. *Strong brands, strong relationships*. 1st Edition. Abingdon, Oxon: Routledge, Taylor & Francis Group, 2015, 435 s. ISBN 9781138786820.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoště-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Richard Ficiřk

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cieľom tejto práce je formulácia uceleného konceptu managementu založenia novej účtovnej kancelárie v konkurenčnom prostredí východoslovenského historického regiónu Zemplín. Rieši problematiku strategického plánovania a rozhodovania, ktoré súvisí s procesom zakladania novej firmy. Zameriava sa na dôležitosť procesu vytvorenia, adaptácie a propagovania firemnej značky.

Tvorbe konceptu predchádzal podnikateľský plán, ktorý obsahoval analytické metódy SWOT, PEST, analýza konkurencie a v neposlednom rade finančná analýza. Podstatou využitia týchto metód bola strategické zmapovanie podnikateľského prostredia a príprava na podnikanie v oblasti poskytovania účtovníckych služieb.

Výsledkom tejto práce je ucelený koncept managementu založenia novej účtovnej kancelárie. Úlohou tohto konceptu je demonštrácia nevyhnutných krokov, ktoré musí manažér novej účtovníckej firmy vykonať, prípadne akým prekážkam musí čeliť pre zabezpečenie jej efektívneho fungovania.

Výsledky tejto práce je možné využiť ako celistvý návod pre začínajúcich podnikateľov v oblasti poskytovania účtovníckych služieb, a to nie len v regióne Zemplín, ale v ktorejkoľvek krajine, v ktorej je zavedená moderná trhová ekonomika.

Kľúčové slová: management založenia firmy, založenie novej firmy, účtovnícka kancelária, branding účtovnej kancelárie, formovanie firemnej identity.

ABSTRACT

Main goal of this thesis is to formulate an integrated concept of managing the establishment of a new accounting company in the competitive environment of the East Slovak historical region of Zemplín. This work addresses the issue of strategic planning and decision-making that is associated with the process of establishing a new company. It focuses on the importance of the process of creating, adapting, and promoting a new corporate brand.

Before the finished concept, there was a business plan formulation, that included analytical methods SWOT, PEST, competition analysis and finally, the financial analysis. The

reasoning behind the using of these methods was the strategic survey of the business environment and preparation for the business in the providing accounting services.

The mission of this concept is to demonstrate the necessary steps that the manager of a new accounting company must undertake, or what possible obstacles he must face to ensure the effective function of the new accounting company.

The results of this work can be used as a comprehensive guide for beginning entrepreneurs in the field of providing accounting services. But not only in the region of Zemplín, but in any country in which a modern market economy is established.

Keywords: management of establishing a new company, establishment of a new company, accounting office, accounting office branding, forming a company's identity.

„Co chceš, můžeš!“ no najprv musíš vedieť „Co“.

Chcem vyjadriť veľkú vďaku ľuďom, ktorí umožnili realizáciu mojej diplomovej práce. Ďakujem v prvom rade vedúcej mojej práce, milej pani kolegyni, doc. Tučkovej za jej zhovievavosť, trpezlivosť a cenné rady.

Moje veľké poďakovanie rovnako patrí pani Monike Gáborovej, ktorá bola motiváciou a hnacím motorom vzniku myšlienky o samostatnej účtovnej kancelárii.

Chcem poďakovať mojej priateľke Zuzane Valáškovéj za jej fenomenálnu grafickú brilantnú psychickú pomoc ako pri procese založenia firmy, tak aj pri procese písania mojej práce.

A v neposlednom rade ďakujem mojej rodine a blízkym za pomoc a podporu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	13
1 STRATEGICKÝ MANAGEMENT	14
1.1 VYMEDZENIE STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU.....	14
1.1.1 Vývoj strategického managementu	14
1.1.2 Podstata strategického myslenia	15
1.1.3 Význam strategického managementu	16
1.2 KONCEPCIE STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU.....	16
1.2.1 Racionálne spoznávanie	17
1.2.2 Plánovanie ako postup riadeného spoznávania	17
1.2.3 Logický inkrementalizmus.....	18
1.2.4 Spontánna stratégia	18
1.3 PRINCÍPY TVORBY STRATÉGIE	19
1.3.1 Proces strategického managementu	19
1.3.2 Strategická vízia a poslanie firmy	20
1.3.4 Vízia	21
1.3.5 Ciele firmy a ich formulácia	22
1.3.6 Analýzy formulácie stratégie	23
1.4 PODNIKATELSKÉ STRATÉGIE	24
1.4.1 Konkurenčné sily	25
1.4.2 Porterov model piatich síl	26
1.5 SCENÁRE A PROGNÓZY FIREMNEHO PROSTREDIA	27
1.5.1 Prognóza.....	27
1.5.2 Scenáre	28
1.5.3 Strategické myslenie a intuícia.....	29
1.6 INOVÁCIE – ZDROJ KONKURENČNEJ VÝHODY	30
1.7 IMPLEMENTÁCIA STRATÉGIE	30
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	32
2.1 ÚČEL, VÝZNAM A TYPY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	32
2.1.1 Strategický podnikateľský plán.....	33
2.1.2 Finančný plán	33
2.1.3 Zakladateľský plán	34
2.2 PODNIKATELSKÝ ZÁMER	34
2.3 MARKETINGOVÝ PLÁN	35
2.3.1 Analýza – firma a trh.....	36
2.3.2 PEST analýza	36
2.3.3 SWOT analýza	37
2.3.4 Konceptia core competence.....	37

2.3.5	Analýza cieľového trhu a segmentáciu trhu.....	38
2.3.6	Formulácia marketingových cieľov a stratégie.....	39
2.3.7	Marketingová implementácia a kontrola.....	40
3	FIREMNÁ ZNAČKA – BRAND A BRANDING.....	42
3.1	ANALÝZA ZNAČKY	42
3.1.1	Značka	42
3.1.2	Značka a produkt.....	43
3.2	STRATEGICKÉ RIADENIE ZNAČKY	43
3.2.1	Budovanie značky	43
3.2.2	Angažovanosť značky	44
3.2.3	Adaptácia značky	45
3.2.4	Logo	46
3.2.5	Slogan.....	47
3.2.6	Obal a etiketa.....	48
3.3	FIREMNÁ IDENTITA A IMAGE	49
II	PRAKTICKÁ ČASŤ.....	51
4	ANALÝZA ZALOŽENIA ÚČTOVNEJ KANCELÁRIE.....	52
4.1	PRVÁ FÁZA – PRÍLEŽITOSŤ	52
4.2	DRUHÁ FÁZA – ROZHODOVANIE	52
4.2.1	Metóda za a proti.....	53
4.3	TRETIA FÁZA – PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	54
4.3.1	Charakteristika firmy	55
4.3.2	Charakterizovanie produktu/služby	55
4.3.3	Finančná analýza	57
5	MARKETINGOVÝ PLÁN.....	60
5.1	FÁZA PRVÁ: EXTERNÁ A INTERNÁ ANALÝZA	60
5.1.1	PEST analýza	60
5.1.2	SWOT analýza	66
5.1.3	Analýza konkurencie.....	69
5.2	FÁZA DRUHÁ – SEGMENTÁCIA CIEĽOVÉHO TRHU	73
5.3	FÁZA TRETIA - MARKETINGOVÝ CIEĽ A ROZPOČET.....	74
5.4	STRATÉGIA, IMPLEMENTÁCIA A KONTROLA	76
6	KONCEPT MANAGEMENTU ZALOŽENIA NOVEJ ÚČTOVNÍCKEJ KANCELÁRIE.....	77
6.1	NÁZOV, VÍZIA, POSLANIE, SLOGAN	77
6.2	GRAFICKÝ DIZAJN	79
6.2.1	Logo	80
6.2.2	Web	82
6.3	CENNÍK	82

6.4	OSTATNÉ KOMUNIKAČNÉ NÁSTROJE.....	83
ZÁVER	85
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	86
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A STRATIEK	91
ZOZNAM OBRÁZKOV	92
ZOZNAM TABULIEK	93
ZOZNAM PRÍLOH	94

ÚVOD

Táto diplomová práca je koncipovaná ako podrobné zachytenie zriedka realizovaného procesu založenia novej účtovnej kancelárie na území historického východoslovenského regiónu Zemplín. Všetko úsilie vynaložené na spísanie jednotlivých častí tejto práce sa oplátilo obetovať, pretože jej výsledky sú takpovediac „šité na mieru“ pre novo začínajúce firmy so zameraním na poskytovanie účtovníckych služieb. Pre takéto firmy predstavujú výsledky tejto práce veľký prínos v procese formulovania ich podnikateľských zámerov, adaptácii ich firemných značiek či analyzovaní podnikateľského prostredia.

Túto tému som si vybral, pretože som chcel demonštrovať potenciál podnikateľského prostredia v historickom regióne, z ktorého pochádzam. Riešená problematika je postavená na aktuálnych dátach a výstupy z nej sú jasne a zreteľne formulované.

Cieľom tejto práce je opísať celý proces vzniku novej účtovnej firmy. Výstupy môžu byť nápomocné jednotlivcom alebo aj celému tímu, ktorý sa podieľa na zakladaní novej účtovnej kancelárie. Neoddeliteľnou súčasťou práce sú notoricky známe analytické metódy, dnes už figurujúce v procese založenia takmer ktorejkoľvek firmy. Zahrnuté sú tu okrem týchto metód aj metódy osobnejšieho charakteru v procese rozhodovania.

V práci je stručne sformulovaný podnikateľský plán novej firmy. Pozornosť je však upriamená na jednu z častí tohto plánu – na marketingový plán. Ten je v tejto práci opísaný dopodrobna. Analyzuje interné i externé prostredie, segmentuje cieľový trh, stanovuje marketingový cieľ i marketingový rozpočet. Nasleduje ucelený koncept managementu založenia novej účtovnej firmy. Tento koncept pozostáva zo všetkých náležitých činností, ktoré sú nevyhnutné pre efektívny štart novej firmy predávajúcej produkt v oblasti poskytovania účtovníckych služieb.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Téma tejto diplomovej práce je dôležitá svojím poukázaním na nevyhnutnosť strategického plánovania pred začatím podnikania a tiež poukázaním na vysokú mieru dôležitosti firemnej identity a firemnej značky.

Skúmaný je proces, ktorý predchádzal vzniku novej firmy. Príležitosť, rozhodovanie, plánovanie a nakoniec aj samotné založenie firmy. Riešené sú interné i externé vplyvy - silné i slabé stránky firmy, vonkajšie príležitosti i hrozby.

Analytická časť bude vykonávaná so zameraním na východoslovenský historický región Zemplín. Firma samotná bude mať fyzické sídlo konkrétne v meste Humenné.

Pozorovanou skupinou analytickej časti tejto práce sú potenciálni klienti (firmy), ktorí budú náležite segmentovaní.

Výskum a jeho riešenie je realizované koncom roka 2021 a jeho výsledky sú analyzované začiatkom roka 2022, tesne po začatí fungovania novej účtovnej kancelárie. Ide o časové rozmedzie Október 2021 až Marec 2022, teda zhruba pol roka.

Výskum bude realizovaný pomocou dát zo Štatistického úradu Slovenskej republiky, ktorý vedie pomerne rozsiahlu štatistiku zamerania jednotlivých ekonomických subjektov na Slovensku.

Budú použité analytické metódy SWOT, PEST a analýza konkurenčného prostredia. Realizujeme segmentáciu trhu a určíme si cieľovú skupinu, na ktorú zameriame naše marketingové aktivity.

Postup práce bude začínať opisom procesov, ktoré predchádzali rozhodnutiu podnikat' v sfére poskytovania účtovníckych služieb. Pokračovať bude formuláciou podnikateľského plánu, ktorého najdôležitejšia časť – marketingový plán bude dopodrobna analyzovaná a opísaná. Práca bude uzavretá sformulovaním uceleného konceptu managementu založenia novej účtovnej kancelárie v historickom regióne Zemplín.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Vznik strategického managementu je důsledkem hledání nových metod řízení firem v neustále se komplikujících podmínkách podnikatelského prostředí. Tradiční metody řízení už jednoduše nebyly postačující v souvislosti se zrychlující se dynamikou celosvětových změn. (SLÁVIK, 2013, s. 11)

V moderní organizaci je strategický management komplexem znalostí a zkušeností, s pomocí kterých se ve firmě vytváří pomyslná rovnováha mezi cíli a potřebami dneška a zítřka. Organizace řeší na všech úrovních svých činností různé formy rozhodovacích úloh. Jejich cílem je efektivně alokovat své disponibilní zdroje a zajistit prosperitu firmy v neútočném konkurenčním prostředí. (FOTR, 2017, s. 19)

Jadrem strategického managementu je zajistit pomocí všeobecných cílů, zásad a norem vývojaschopnost života podniků. (MATISKOVÁ, 2017, s. 10)

1.1 Vymezení strategického managementu

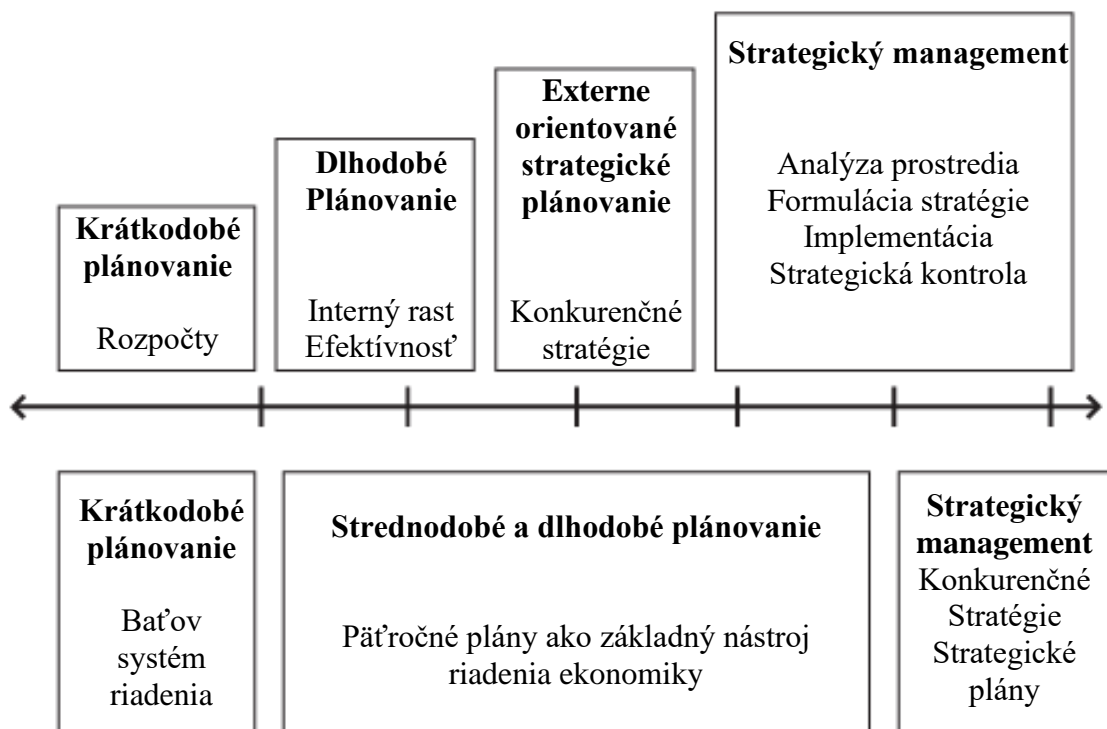
Management alebo *manažment* je proces, ktorý slúži na dosahovanie cieľov a vízií organizácie prostredníctvom usmerňovania premeny vstupov (zdrojov) na požadované výstupy. Je možné ho ešte definovať ako ucelený súbor činností, ktorými riadiaci subjekt cieľavedome pôsobí na riadený objekt za účelom dosiahnutia čo najvyššej hodnoty pre vlastníkov, zamestnancov a zákazníkov firmy. (MAJTÁN, 2016, s. 11)

Slovo **stratégia** má pôvod v gréckom jazyku. Je odvodené od slova *strategos* (generál) a v širšom kontexte spočiatku označovalo vedu a umenie riadenia vojenských operácií. Je nesporné, že medzi činnosťou vojenských generálov na bojovom poli a pôsobením moderného podniku v konkurenčnom prostredí existuje celý rad podstatných spojitostí. Tento pojem sa preto v 20. storočí postupne integroval z vojenského sveta do sveta podnikania a stal sa jeho neoddeliteľnou súčasťou. (SRPOVÁ, 2010, s. 128)

1.1.1 Vývoj strategického managementu

Teória strategického managementu vznikla ako následok krízy strategického plánovania. Priniesla so sebou nové uhly pohľadu a prístupy do managementu, ktoré ponúkajú manažerom viesť organizácie k triumfom aj v súčasnom, ťažko predvídateľnom podnikateľskom prostredí.

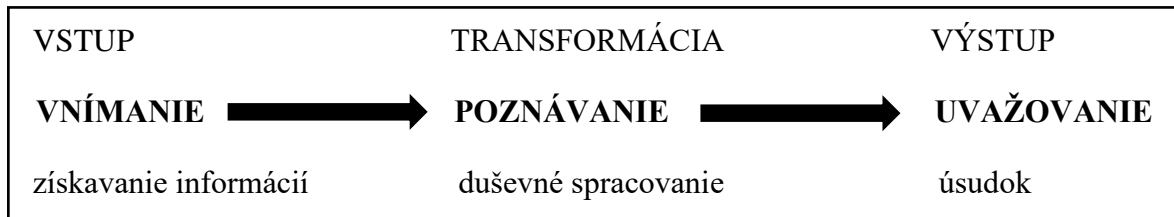
Stratégie začali byť aktuálne vtedy, keď boli dobudované jednotlivé odvetvia, keď ponuka na trhu začala prevyšovať dopyt a keď nastalo intenzívne súperenie medzi firmami o pozície a podiely na jednotlivých trhoch. Vtedajšie plánovanie založené prevažne na interných finančných ukazovateľoch nebolo schopné hľadať spôsoby ako zvíťaziť na trhu. Preto museli byť dlhodobé plány nahradené strategickými plánmi založenými na tvorbe stratégií. **Strategické plánovanie** začalo byť uplatňované vo vyspelom svete v polovici šesťdesiatych rokov. V Československu sa začína uplatňovať až po roku 1990, teda s príchodom trhovej ekonomiky. (PAPULA, 2015, s. 72)



Obrázok 1 - Vývoj od plánovania k strategickému managementu (PAPULA, 2010, s. 189-190)

1.1.2 Podstata strategického myslenia

Ak vychádzame z predpokladu, že strategické myslenie je určitý spôsob ľudského myslenia, je vhodné prv heslovite charakterizovať ľudské myslenie. Jestvuje mnoho definícií z mnohých uhlov pohľadu. Za účelom pomyselného zjednodušenia a zovšeobecnenia pohľadu na ľudské myslenie, je dobrým odrazovým mostíkom tvrdenie slávneho filozofa Immanuela Kanta: *“Všetky naše vedomosti začínajú vnímaním, pokračujú pochopením a končia sa úsudkom.”*



Obrázok 2 - Základné fázy procesu ľudského myslenia (PAPULA, 2015, s. 44)

1.1.3 Význam strategického managementu

Za posledných približne päť desaťročí teórie a praxe v oblasti strategického managementu sa nám naskytuje nespočetné množstvo rôznych koncepcií, názorov a praktík akademikov či manažérov firiem z hospodársky vyspelých krajín sveta. Nové tisícročie je však o čosi odlišné od predchádzajúceho. Manažéri sú totiž nútení vedieť predvídať. Vychádzať z akýchsi kvalifikovaných predstáv akým smerom sa bude tento svet uberať v nasledujúcich obdobiach. (ANTOŠOVÁ, 2012, s. 10)

Firma stanovuje svoju budúcnosť plánovitým procesom podľa jasne definovanej postupnosti realizovaných krokov založených na zreteľne stanovených cieľoch a výstupoch analýz, ktoré sú postupne naplňované operatívnymi činnosťami firmy.

Dôležitosť a prínosy strategického managementu pre firmu spočítajú predovšetkým v:

- možnosti firmy sa aktívne podieľať na vývoji svojej budúcnosti,
- zvyšovaní predajnosti svojich výrobkov a služieb a tým aj svojej konkurencieschopnosti,
- riadení vlastných finančných aj nefinančných výkonností,
- efektívite alokácie zdrojov a času,
- zabraňovaní deštrukčnému vplyvu rizík,
- prozreteľnosti a predvídaní krokov konkurencie,
- podpore disciplíny pri riadení organizácie. (FOTR, 2017, s. 19-20)

1.2 Koncepcie strategického managementu

V súčasnom rozvoji teórie strategického managementu je možné definovať dlhoročný názorový súboj dvoch vyhranených škôl, na ktorých čele je Igor Ansoff a Henry Mintzberg. Ansoff zaujíma tvrdenie, že strategický management musí udávať smer riadeným činnostiam. Mintzberg naopak tvrdí, že stratégiu je možné definovať až pri spätnom pohľade

ako model týchto činností, ktorý nie je vytvorený po zrelej úvahe, ale vzniká spontánne počas aktívneho konania. Svoje tvrdenie dopĺňa tým, že firemné stratégie môžu byť poznateľné až dodatočne a zdôvodňujú konanie podniku retrospektívne.

Ak sa tieto dva zásadne odlišné názory usporiadajú do matice, vzniknú štyri koncepcie procesu strategického managementu.

		Cieľová orientácia (Čo?)	
		silná	slabá
Procesná orientácia (Ako?)	silná	Logický inkrementalizmus	Riadené spoznávanie
	slabá	Racionálne spoznávanie	Spontánna stratégia

Obrázok 3 - Koncepcie strategického managementu(SLÁVIK, 2013, s. 18)

1.2.1 Racionálne spoznávanie

Sústredí sa vo svojej podstate na formulovanie a navrhovanie potencionálne dosiahnuteľných cieľov. Základom modelov postavených na racionálnom plánovaní je interaktívne rozvíjanie danej stratégie. Výber vhodnej stratégie sa určuje pomocou SWOT analýzy a bezprostredne je angažované úzke vedenie firmy. Zostavenie plánov a ich implementácia sú dve oddelené činnosti. Viera, nádej a intuícia idú do úzadia pred racionálnou analýzou. Rozhodovanie o akýchkoľvek investíciách statkov v hodnotovom či časovom rámci sa deje s ohľadom na dosiahnutie stanovených cieľov.

Teoretici racionálneho plánovania:

1. Igor Ansoff – detailne spracoval procesy strategickej analýzy a položil základy strategického managementu
2. Michael Porter – známy originálnymi modelmi odvetvovej štruktúry a hodnotového reťazca

1.2.2 Plánovanie ako postup riadeného spoznávania

Táto koncepcia pripúšťa náročnosť alebo až nemožnosť predvídať budúce vonkajšie a vnútorné prostredie. Pritom sú firmy v konkurenčnom prostredí vystavené tlaku a musia sa veľmi flexibilne orientovať v čase a priestore. Výhradne cieľová orientácia je pre túto koncepciu neprípustná vzhľadom na neistotu, paradoxy, polemizovanie a podobné

prekážky. Skutočné spoznávanie sa má diať v praxi, pri riešení reálnych problémov s reálnymi ľuďmi. V nepredvídateľnom prostredí je stratégia riadenia založená na vnútornej motivácii a ochote podstúpiť zmeny. Manažér, ktorý je súčasťou tohto konceptu nie je nikdy spokojný so súčasným stavom. Strategický rozvoj je tak nekonečným procesom neprestajného zdokonaľovania. (SLÁVIK, 2013, s. 18-19)

Teoretici postupu riadeného spoznávania:

1. Peter Senge – úspešný protagonista fenomenálneho konceptu tzv. *učiaca sa organizácia*
 2. Peter Schwartz – zakladateľ futurologickej organizácie GBM
- (RAMAGE, 2020, s. 119)

1.2.3 Logický inkrementalizmus

Zástancovia tohto, vo svojej podstate myšlienkového smeru, dospievajú k názoru, že podrobné plánovanie stratégie od A do Z je len vidina. Proces strategického rozvoja napreduje po etapách, pričom každá ďalšia etapa sa buduje práve na pevných základoch tej predošlej a disponuje svojou vlastnou vnútornou logikou. Štruktúra nasleduje po stratégii, no štruktúra organizácie spätne ovplyvňuje strategický rozvoj.

Hlavným predstaviteľom logického inkrementalizmu je James Quinn, známy protagonista managementu znalostí.

1.2.4 Spontánna stratégia

V tejto koncepcii nie je dostatok cieľovej ani procesnej orientácie. Nie je tu možné navrhnuť vyhliadky do budúcnosti a formulovať striktné ciele v nepredvídateľnom okolí. Je naopak nevyhnutné reagovať flexibilným a zároveň dôvtipným spôsobom na novo vznikajúce náhodné udalosti.

Vedúcim zástancom konceptu spontánnej stratégie je Henry Mintzberg, ktorý tvrdí, že významná časť strategického rozvoja firmy pozostáva z flexibilnej stratégie. Jeho názorom je, že firmy sú prekvapované novými trendami a na tieto zmeny reagujú neštruktúrovaným spôsobom, a tak sa zbytočne učia na vlastných chybách. (SLÁVIK, 2013, s. 20-21)

1.3 Princípy tvorby stratégie

Strategické plánovanie sa od dlhodobého plánovania odlišilo tým, že začalo prioritne brať do úvahy vonkajšie prostredie organizácie a pripravovalo ju tak na konkurenčný boj.

Na základe notoricky známej SWOT analýzy skúmame pri tvorbe stratégie externé prostredie, v ktorom odhaľujeme externé príležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Následne skúmame interné prostredie, kde odhaľujeme silné (strengths) a slabé stránky (weaknesses).

Vzájomným porovnávaním vonkajších príležitostí a hrozieb s existujúcimi silnými a slabými stránkami firmy sa otvárajú alternatívy stratégie rastu, ústupu a stability.

Stratégia rastu sa odporúča v takom prípade, ak v externom prostredí prevyšujú príležitosti a v internom silné stránky. Tu sú splnené elementárne požiadavky na optimistický pohľad do budúcnosti.

Stratégia ústupu je vhodná na implementáciu, ak vo vonkajšom prostredí prevládajú hrozby a v internom slabé stránky. Je dôvodom k opatrnému postupu smerom do budúcnosti.

Stratégia stability je použiteľná pre podnik vtedy, ak na jednej strane dominujú optimistické pohľady do budúcnosti, no tie sú kompenzované problémami z iného pohľadu. (PAPULA, 2015, s. 72-73)

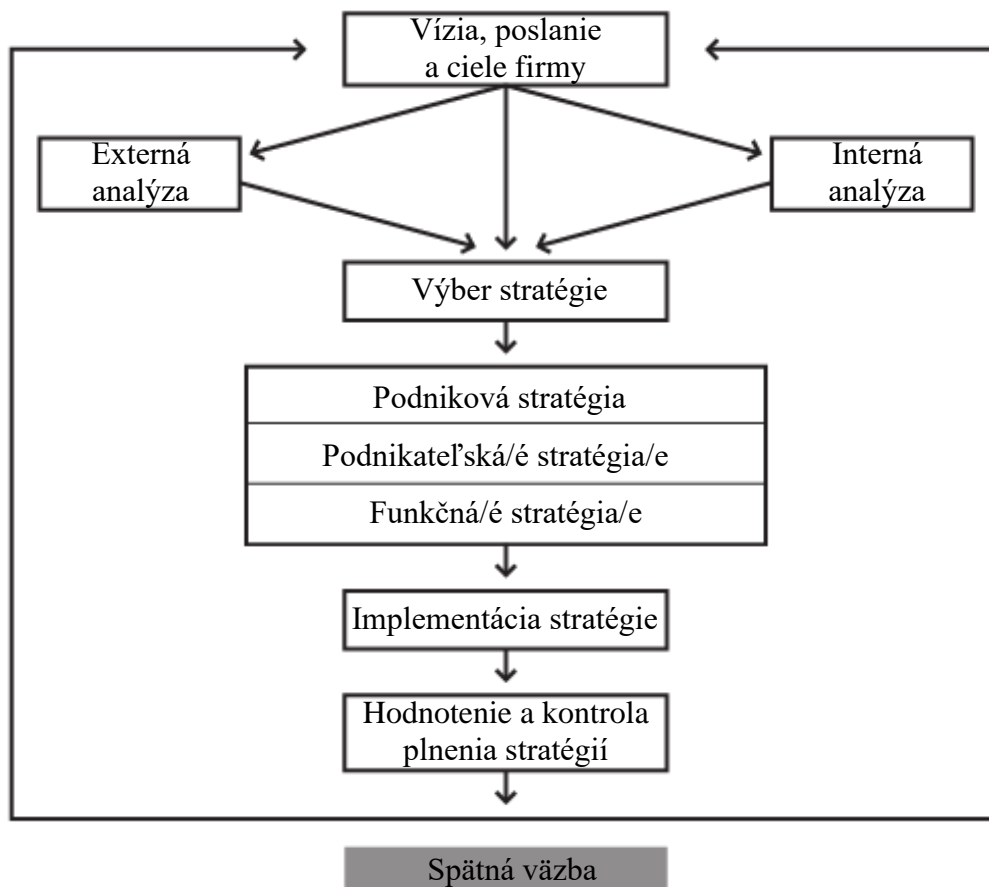
Zaujímavým príkladom je aj fenomén zvaný **stratégia modrého oceánu**:

1. krok: Z začať.
2. krok: Pochopiť, kde sa momentálne nachádzame.
3. krok: Predstaviť si kde by sme mohli byť.
4. krok: Zistiť ako sa tam dostaneme.
5. krok: Dať sa do pohybu. (CHAN KIM, 2018, s. 81)

1.3.1 Proces strategického managementu

Klasické pojmá strategického managementu nájdeme v odbornej literatúre zo šesťdesiatych a sedemdesiatych rokov 20. storočia, ktorá definuje postupnosť krokov založených na určení vízie a poslania podniku. Tie sú východiskom k príprave a formulovaní stratégie pre jednotlivé úrovne riadenia. Nasledujú analýzy externého a interného prostredia, príprava alternatív stratégie a rozhodovanie o výbere tej najvhodnejšej. Celý proces pokračuje

implementáciou na konci zvolenej stratégie a priebežným monitorovaním jej plnenia pomocou spätnej väzby.



Obrázok 4 - Proces strategického managementu

1.3.2 Strategická vízia a poslanie firmy

Východiskom procesu strategického managementu je formulácia vízie, poslania a cieľov podniku. Nimi sú určené mantinely, v ktorých sú plánované stratégie a kritériá formulované. (ANTOŠOVÁ, 2012, s. 72)

Poslanie a vízia sú dokumenty, ktoré inšpirujú jednotlivcov spoločne vykonávať aktivity nevyhnutné pre rozvoj organizácie a rast jej prestíže. Tieto dokumenty sú teda významným motivačným prvkom s dlhodobou pôsobnosťou.

1.3.3 Poslanie

Časovo nevyhradené vyhlásenie budúceho zamerania a kľúčových hodnôt firmy, ktoré determinujú jej podnikateľské aktivity. (FOTR, 2017, s. 30)

Poslanie patrí medzi dôležité súčasti strategického managementu. Jeho formulácia musí predchádzať voľbe stratégie, pretože poslanie vymedzuje priestor, v ktorom vytvárame stratégiu.

Na rozdiel od vízie, ktorá nám určuje smer a naznačuje kam sa chceme dostať, poslanie nám vymedzuje priestor, v ktorom organizácia pôsobí alebo bude pôsobiť.

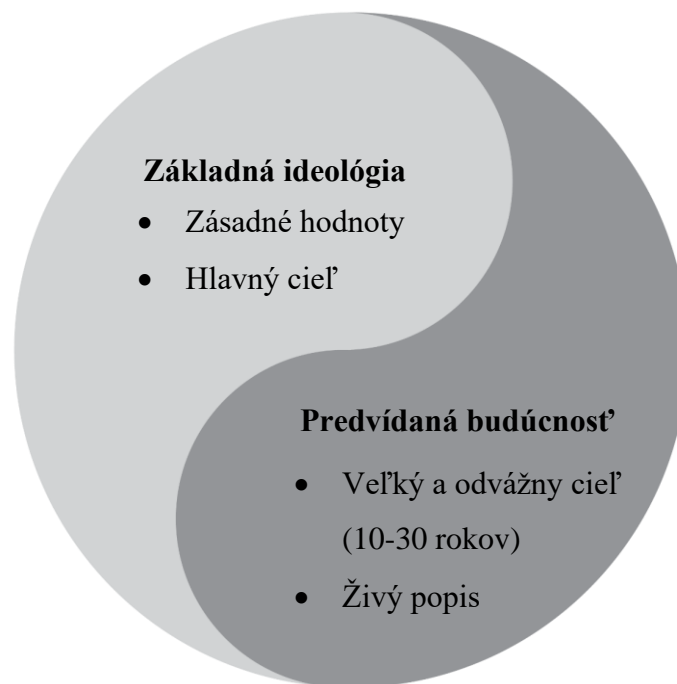
Firma by mala vo formulácii svojho posrania zdôrazňovať to, čo tvorí jej fundamentálne zameranie aktivít. Zdôraznený je tu takisto hlavný odbor alebo aktivita, v ktorej firma pôsobí. Do veľkej miery tým dáva odpoveď na otázku: „Kto sme a čím sme?“ Poslanie sa však okrem toho využíva aj na svoju širšiu prezentáciu. Má zvyčajne priam filozofický rozmer poukazujúci na prapôvodný dôvod jestvovania firmy, resp. čo je zmyslom jej existencie. (PAPULA, 2015, s. 113)

1.3.4 Vízia

Striktne ohraničený popis podoby, do ktorej sa chce firma na konci plánovacieho obdobia transformovať. (FOTR, 2017, s. 30)

Firmy, ktoré dosahujú trvalé úspechy, majú svoju hlavnú víziu nemennú, zatiaľ čo sa ich obchodná stratégia a postupy neustále prispôbujú meniacemu sa svetu. Práve vďaka chráneniu a presadzovaniu svojho nemenného základu a podnecovaniu pokroku sa dokázali stať elitnými organizáciami firmy ako Hewlett-Packard, Johnson&Johnson, Procter&Gamble, Sony či Motorola ktoré sa dokážu obnovovať a dosahovať výraznú dlhodobú výkonnosť. Tie naozaj veľké spoločnosti si uvedomujú rozdiel medzi tým čo by sa nemalo nikdy zmeniť, a tým, čo sa zmeniť môže.

Kvalitne formulovaná vízia pozostáva zo základnej ideológie a predvídanej budúcnosti, ako to graficky zobrazuje obrázok 5. Základná ideológia, ktorá v tejto schéme predstavuje „jin“, vymedzuje to, za čím si ako firma stojíme a prečo existujeme. „Jin“ je nemenný a dopĺňa ho „jang“, teda predvídaná budúcnosť. Ňou sa rozumie to čím sa chceme stať, čo chceme dosiahnuť, a čo chceme vytvoriť, teda ciele vyžadujúce výrazné zmeny vo firemnej stratégii. (O STRATEGII, 2018, s. 91-92)



Obrázok 5 - Formulovanie vízie (O STRATEGII, 2018, s. 97)

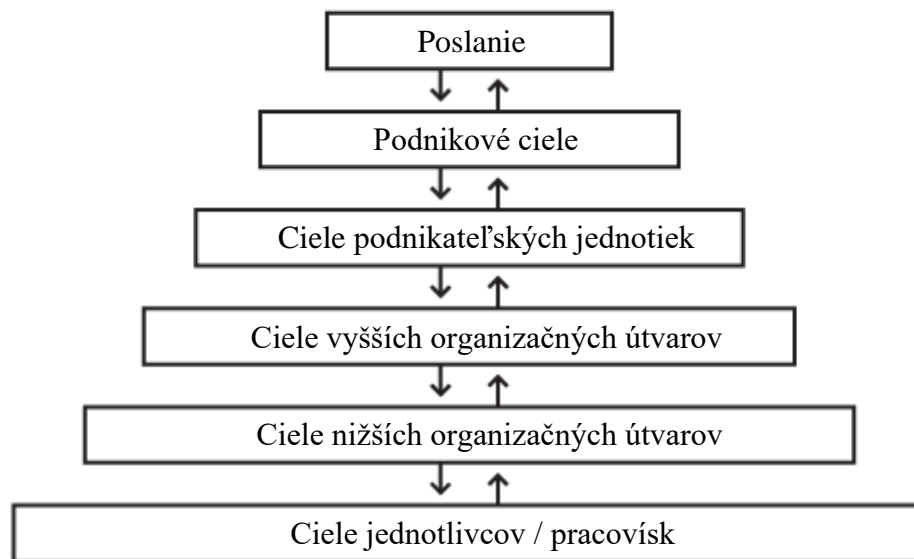
1.3.5 Ciele firmy a ich formulácia

Poslanie sa transformuje do konkrétnych budúcich výsledkov prostredníctvom cieľov. Jasne stanovené ciele sú tiež nástrojom na sledovanie postupu realizácie poslania. Pre vrcholový manažment firmy predstavujú ciele záväzok dosiahnuť konkrétne výsledky v konkrétnom čase. (ANTOŠOVÁ, 2012, s. 85)

Plánovanie cieľov vyžaduje odborné znalosti vo dvoch oblastiach:

- predvídanie budúceho prostredia pomocou analytických postupov a modelov,
- tvorba vhodných stratégií, ktoré vedia porovnať vonkajšie príležitosti, hrozby a zdroje, ktoré má organizácia k dispozícii s jej vnútornými silnými a slabými stránkami. (KOURDI, 2011, s. 22)

Hierarchia cieľov je založená na rozsahu pôsobnosti a časovom rozpätí cieľa. Pre správnu implementáciu cieľov na úrovni celej firmy, je nevyhnutné do procesu stotožnenia sa so stanovenými cieľmi zapojiť všetkých dotknutých jednotlivcov za účelom pochopenia a prijatia dohodnutých cieľov. (SLÁVIK, 2013, s. 45-47)



Obrázok 6 - Hierarchia cieľov (ANTOŠOVÁ, 2012, S. 86)

1.3.6 Analýzy formulácie stratégie

Každá stratégia by mala byť sformulovaná na základe reálnych faktov, ktoré boli zistené v priebehu analýz, zameraných na podstatné javy ovplyvňujúce voľbu stratégie.

Na základe toho na čo a kam je daná analýza zameraná a ako je spracovaná, je možné rozlíšiť štyri z nich:

1. Analýza nadradeného poschodia

V tejto prvotnej analýze sa jedná o zadanie úlohy, ktorá má byť v priebehu všetkých činností súvisiacich s formulovaním stratégie známa a plne rešpektovaná už od začiatku. Pri tomto rozbere je hlavnou úlohou identifikovanie kľúčového strategického poslania, ktoré pre danú firmu z analýzy nadradeného poschodia vyplýva. Súčasťou tejto analýzy je vyhodnotenie schopností firmy naplňovať vyššie požiadavky (SWOT analýza).

2. Analýza vonkajšieho prostredia

Prostredie firmy zahŕňa faktory, ktorých pôsobenie môže na jednej strane vytvárať nové podnikateľské príležitosti, no na strane druhej tu vznikajú potenciálne hrozby pre jej existenciu. Z tohto dôvodu je nevyhnutné dôkladné monitorovanie a systematické analyzovanie okolia firmy. Cieľ analýzy vonkajšieho prostredia by mal byť zameraný predovšetkým na odhalenie vývojových trendov (na trhu, v spoločnosti, v ekonomike), ktoré môžu firmu v budúcnosti významnejšie ovplyvňovať. (HANZELKOVÁ, 2017, s. 43-47)



Obrázok 7 - Vonkajšie prostredie podniku (Slávik, 2013, s. 53)

3. Analýza očakávaní dôležitých spoločníkov

Pre úspešnosť stratégie je rozhodujúce aby nebola v rozpore so záujmami rozhodujúcich spoločníkov firmy. Formulácia stratégie firmy by preto mala byť formulovaná s rúznym ohľadom na ciele, postavenie a záujmy dôležitých spoločníkov. Posilňujúcim argumentom dôležitosti analýzy očakávaní dôležitých spoločníkov je fakt, že títo spoločníci majú hlasovacie právo pri výbere a rozhodovaní o stratégii firmy.

4. Analýza vnútorného prostredia firmy

Bez identifikovania predností firmy a hodnotenia ich dôležitostí, nie je reálne uvažovať o budúcej prosperite firmy. Rozdiel medzi hrozbou a príležitosťou pre firmu závisí od zdrojov, ktorými disponuje. Tento rozbor spolu s externou analýzou, tvoria východisko pre formulovanie stratégie podniku. Rozmanitosť výsledkov tejto analýzy je veľmi vysoká, a preto je žiadúce jej výsledky usporiadať a klasifikovať tak, aby sa dali prakticky použiť pre realizáciu stratégie. (SLÁVIK, 2013, s. 107)

Ide o jednu zo záverečných analýz, ktorá je nevyhnutná pre efektívne spracovanie stratégie firmy. Všeobecne by interná analýza mala byť vyvážená vo svojej opisnosti a kritickosti. (HANZELKOVÁ, 2017, s. 106-111)

1.4 Podnikateľské stratégie

Podnikateľská stratégia je stratégia podnikateľskej jednotky, ktorá realizuje svoje aktivity v jednom odvetví, niekedy aj nezávisle od ostatných pridružených činností. Je odpoveďou

na otázku ako vytvoriť a posilňovať dlhodobé konkurenčné postavenie na trhu, a tým plniť ciele podnikateľského subjektu.

Zmyslom podnikateľskej stratégie je získať konkurenčnú výhodu nad súpermi. Firma by mala cieľiť na získanie najvýhodnejšieho miesta na trhu v porovnaní s konkurenciou. Zaoberá sa problémom ako bude podnik súťažiť svojím podnikaním. Odpovedá na otázky:

- Ako zvládnuť rivalitu s konkurentmi v odvetví a dosiahnuť v ňom také postavenie, v ktorom bude firme umožnené naplňať stratégiu a strategické ciele?
- Aké potreby a koho konkrétne budú výstupy firmy uspokojovať? A akým spôsobom?
- Ako predstihnúť konkurentov pri uspokojovaní potrieb tých istých zákazníkov?

(ANTOŠOVÁ, 2012, s. 168)

1.4.1 Konkurenčné sily

Proces určovania cieľov firmy môže ovplyvniť mieru a intenzitu konkurenčných tlakov. Organizácie väčšinou upriamujú svoju pozornosť na konkurenciu buď príliš prehnane alebo nie dostatočne, pretože majú pocit neschopnosti kontrolovať ich.

Vyššia konkurencieschopnosť umožňuje firme predat' väčšie množstvo tovaru alebo služieb. Znamená taktiež zisk väčšej flexibility na trhu. Pre firmu je konkurencieschopnosť nevyhnutná, pretože jej umožňuje realizovať činnosti, ktoré sú zásadné pre jej stratégiu. Patria sem:

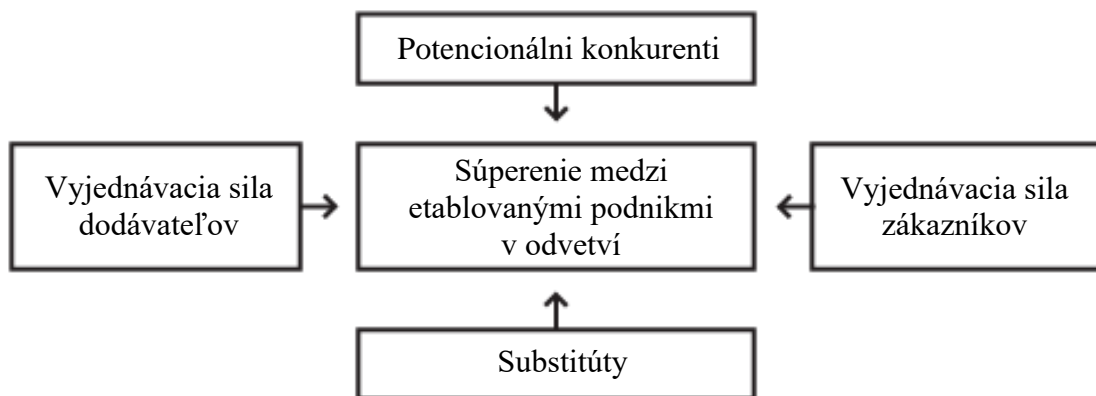
- získanie, rozvoj a udržanie vernosti zákazníkov,
- zvyšovanie predaja súčasným zákazníkom,
- násobenie sily a hodnoty svojej značky,
- vývoj nových produktov a ich rozširovanie,
- navyšovanie trhovej efektivity. (KOURDI, 2011, s. 193)

Úspešnosť firemných stratégií spočíva v konkurenčných stratégiách, ktorých základ tvoria konkurenčné analýzy. (PAPULA, 2015, s. 180)

1.4.2 Porterov model piatich síl

Michael Porter, profesor na Harvard Business School, vo svojej teórii určil päť síl ovplyvňujúcich konkurenciu vo vybranom odvetví. (KOURDI, 2011, s. 194)

Porter založil svoj názor na odvetvie a jeho konkurenčné prostredie na ekonomickom myslení. Na základe empirických rozborov realizovaných v mnohých odvetviach sa dostal k svojmu v súčasnosti už notoricky známemu a uznávanému modelu piatich síl. (PAPULA, 2015, s. 187)



Obrázok 8 - Porterov model piatich síl (SLÁVIK, 2013, s. 64)

Tento model je možné použiť pri rozhodovaní firmy o tvare jej stratégie tak, že pri hodnotení zamýšľaných strategických opatrení ich jednotlivito preverujeme sústavou piatich základných strategických otázok:

1. Znižujú zamýšľané opatrenia vyjednávaciu silu zákazníkov firmy?
2. Znižujú zamýšľané opatrenia vyjednávaciu silu dodávateľov?
3. Znižujú zamýšľané opatrenia bariéry vstupu firmy do odvetvia?
4. Znižujú zamýšľané opatrenia hrozbu substitútov?
5. Zlepšujú zamýšľané opatrenia pozíciu firmy voči konkurentom, prípadne znižujú konkurenčnú rivalitu v odvetví?

Kladná odpoveď na tieto otázky znamená pre firmu zelenú pri rozhodovaní nad implementáciou navrhovaných strategických opatrení. Pokiaľ v návrhu stratégie chýbajú opatrenia zamerané na vyššie uvedené aspekty, mala by táto skutočnosť byť podnetom pre doplnenie návrhu stratégie. (HANZELKOVÁ, 2017, s. 163-165)

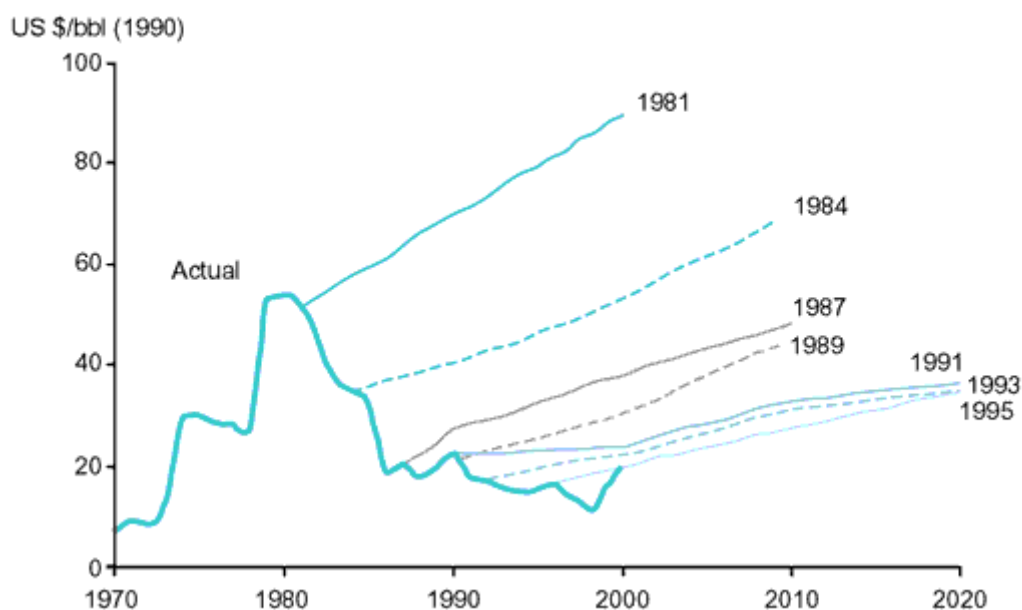
1.5 Scenáre a prognózy firemného prostredia

Charakteristickým rysom momentálneho obdobia je značná neistota prostredia, v ktorom sa firmy nachádzajú. Vysokou mierou nestability prispieva prepojenosť sveta (globalizácia). Tá spolu s novými technológiami a voľným obchodom medzi hlavnými ekonomickými zónami síce zvýšili globálne bohatstvo, no taktiež zvýšili zložitosť riadenia organizácií.

Riešením vysporiadania sa s touto neistotou je prognózovanie budúceho vývoja neistých faktorov. O poznanie efektívnejším nástrojom integrácie neistoty do rozhodovania sú scenáre. (FOTR, 2020, s. 13)

1.5.1 Prognóza

Signifikantná časť neistôt budúceho vývoja má charakter určitých zlomových udalostí ako napríklad vznik vojenského konfliktu v danom regióne, pád vlády, kolísanie cien ropy, nové technológie, sankcie voči vybraným krajinám a tak ďalej. Neistota rastie postupom času. Menšia je v blízkej budúcnosti a podstatne vyššia v horizonte piatich, desiatich až dvadsiatich rokov. Pri menšej neistote sa potykáme s operatívnym rozhodovaním krátkodobej povahy, teda s voľbou stratégie a plánov na jej realizovanie a implementáciu. Výrazne väčšia neistota však panuje pri rozhodovaní strategickej povahy s dlhodobým časovým charakterom. (FOTR, 2020, s. 14)



Obrázok 9 - Prognózy vývoja cien ropy oproti skutočnosti (RESEARCHGATE, © 2021)

Všeobecne môžeme konštatovať, že sa prognóza tvorí v daný okamih iba jedna. Je pritom kladený veľký dôraz na nadväznosť k minulému vývoju. Pre obdobia, ktoré boli charakteristické rýchlym a stabilným rastom, sa prognóza ukázala ako spoľahlivý prístup k predvídaniu budúcnosti. Nadmerné spoliehanie sa na prognózy však môže byť pre firmu zásadná chyba, ktorá je vyobrazená na obrázku č. 9. Je treba uviesť že mnohé významné udalosti 21. storočia prognózam unikli (krízy, sociálne siete, inteligentné telefóny atď.)

1.5.2 Scenáre

Úplne iný a výrazne prínosnejší prístup k rešpektovaniu neistôt predstavujú pre firmu scenáre. Je totiž zrejmé, že samotné prognózy nemôžu vytvárať pevný základ seriózneho a kvalitného strategického rozhodovania. Tento účel spĺňajú práve scenáre vývoja budúcnosti. (FOTR, 2020, s. 17)

Zásadným rozdielom medzi prognózami a scenármi je, že scenáre sa nesnažia predpovedať najpravdepodobnejší vývoj budúcnosti, ale vytvoriť viaceré varianty možného pravdepodobného vývoja budúcnosti. Rozdielnosti prognóz a scenárov sú zhrnuté v tabuľke:

Scenáre	Prognózy
Vierohodné verzie budúcnosti	Pravdepodobné verzie budúcnosti
Založené na neistote	Založené na určitých vzťahoch
Zobrazujú riziká	Skrývajú riziká
Kvalitatívne alebo kvantitatívne	Kvantitatívne
Potrebuje vedieť, o čom rozhodujeme	Potrebné k odvahe sa rozhodnúť
Málo využívané	Používané denne
Významné pri strednodobej až dlhodobej perspektíve a pri strednej až vysokej neistote	Významné pri krátkodobej perspektíve a pri nízkej úrovni neistoty

Tabuľka 1 - Rozdiely medzi scenármi a prognózami (FOTR, 2020, s. 18)

Štruktúru scenárov tvoria neistoty a vopred determinované prvky v podobe trendov. Pri tvorbe scenárov je dôležité dať poriadok spletnosti skúmaných trendov a udalostí. Na ich základe je následne potrebné stavať viaceré možnosti potenciálneho uberania sa reality.

Vďaka tejto štruktúre je firme umožnené pojať akékoľvek zmeny komplexnejšie a flexibilnejšie, a sklbiť ich s kľúčovými rozhodnutiami.

Scenáre vieme klasifikovať na základe viacerých hľadísk. Napríklad podľa povahy scenárov na vizionárske a rozhodovacie alebo z hľadiska rozsahu na globálne, národné, odvetvové (odborové) a špecifické alebo z hľadiska času na krátkodobé, strednodobé a dlhodobé. (FOTR, 2020, s. 16-20)

1.5.3 Strategické myslenie a intuícia

Intuícia je špecifický spôsob myslenia, pri ktorom nevyužívame známe, no ani nové, praxou nepreverené analyticko-syntetické postupy. Kompletný proces myslenia (vnímanie, poznávanie a uvažovanie) prebieha v mysli človeka veľmi rýchlym a neidentifikovateľným spôsobom.

Pri implementovaní intuície nie sú realizované analýzy ani syntézy, no na miesto toho sa jedinec spolieha výhradne iba na vlastný mozog a na vedomosti, skúsenosti a osobnostné schopnosti, ktorými disponuje. Tvorba myšlienok za pomoci intuície je realizovaná vo svojej podstate jednoduchými cestami a nie je nijakým spôsobom ovplyvňovaná naším logickým myslením. Naše logické a racionálne myslenie však zapríčiňuje odlišné dešifrovanie intuitívnych myšlienok a môže taktiež spôsobovať vytvorenie nesprávneho stanoviska.

Z týchto dôvodov je veľmi dôležité rozvíjanie a rozširovanie myslenia, poznatkov a získavanie skúseností. Takto sa dá chápať cesta dosiahnutia účinného vzájomného prepojenia schopností, intuitívneho a logického myslenia. Najideálnejšiu príležitosť pre využitie synergie logiky a intuície poskytuje strategické myslenie.

Strategické myslenie je spôsob myslenia, ktorý sa dištancuje od myslenia mechanického či intuitívneho. Odlišuje sa najmä prístupom k riešeniu problémov i postupom analýz a tvorbou riešení. Toto myslenie nás vedie k neustálemu mysleniu na budúcnosť, jej predvídaní, k mysleniu s predstihom, mysleniu v kauzálnych súvislostiach a k jednotnému riešeniu problémov. (PAPULA, 2010, s. 145-153)

Výstupom strategického myslenia je tzv. mentálny model. Pre strategický management firmy z toho vyplývajú tri zásadné fakty:

- Každý mentálny model je individuálny, pretože na svete nejestvujú dvaja jedinci s totožným mentálnym zmýšľaním.

- Všetky mentálne modely sa po čase vyvíjajú, pretože ľudia prichádzajú do kontaktu s inými ľuďmi, vykonávajú rôznorodé činnosti a získavajú informácie zo svojho okolia.
- Vývoj mentálneho modelu je možné čiastočne ovplyvňovať napríklad umožnením kontaktu s konkrétnymi ľuďmi, výkonom určitej činnosti či vzdelávaním jednotlivca. (ZUZÁK, 2011, s. 44-45)

1.6 Inovácie – zdroj konkurenčnej výhody

Slovo **inovácia** pochádza z latinského slova „*innovare*“ čo znamená obnovovať. Tejto problematike sa výrazne venoval americký ekonóm, rodák z Moravy, Jozef Alois Schumpeter. Podľa neho bol neohybný svet v minulosti prelomený udalosťami a inováciami, ktoré vo veľkej miere prispeli k zmenám na konkurenčnom trhu:

- Zavedenie nového výrobku/služby na trh, ktorý bol zákazníkom neznámy.
- Zavedenie nového výrobného postupu a prístupu k poskytovaniu služieb.
- Otvorenie nového doposiaľ neexistujúceho trhu.
- Dostupnosť nového zdroja surovín či polotovarov.
- Nové organizačné štruktúry vedúce k monopolnému postaveniu alebo naopak k jeho zrušeniu. (ZUZÁK, 2011, s. 82)

Inovácia predstavuje vytváranie niečoho nového, čo doteraz neexistovalo. Predpokladom úspešnej intuície je jej schopnosť obrátiť na seba pozornosť zákazníka.

Inovácie sú dnes základnými zložkami podnikateľského úspechu. Prevalu nad konkurentmi môže firma dosiahnuť pružnými a prispôsobivými reakciami na zmeny vonkajších faktorov.

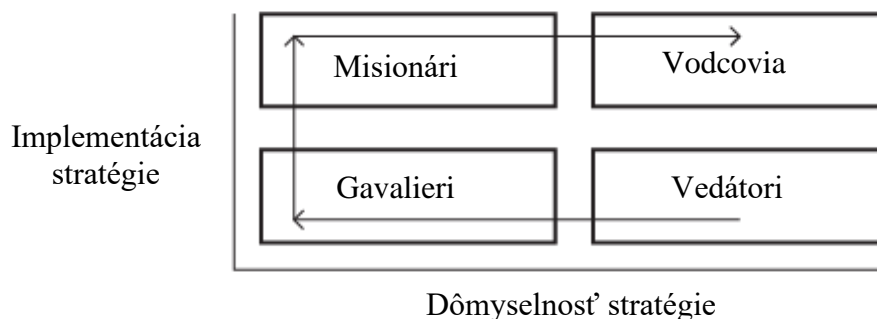
Postupnosť aktivít vedúcich k tvorbe a realizácii nového produktu firmy sa nazýva **inovačný proces**. Znamená kompletne naplnovanie inovačnej stratégie a jeho výsledkom by mali byť úspešné inovácie. (ANTOŠOVÁ, 2012, s. 235)

1.7 Implementácia stratégie

Proces strategického managementu firmy je zložený z dvoch primárnych častí, ktorými sú formulovanie stratégie a jej následná implementácia. Na rozdiel od formulácie vyžaduje implementácia firemnej stratégie odlišný súbor manažérskych schopností a predpokladov. Formulácia dobrej firemnej stratégie sa odvíja od vízie, rozboru trhu či úsudku podnikateľa.

Na druhú stranu dobrá implementácia firemnej stratégie je zaručená efektívne nastavenou personálnou agendou vo vnútri organizácie. Ide predovšetkým o premenu podnikovej kultúry a vytvorenie úzkeho súznenia medzi stratégiou a reálnym konaním firmy.

Firmy častokrát investujú značné množstvo svojej energie na skvalitnenie formulácie svojich stratégií, pretože predpokladajú, že rastom dômyselnosti stratégie sa zvyšuje aj jej realizovateľnosť a efektívnosť. Výskumný projekt Cardiff Business School ukázal, že rast dômyselnosti stratégie má veľmi malý alebo dokonca až žiadny vplyv na jej kvalitnú realizáciu a výslednú efektívnosť. Kombináciou dômyselnosti a realizovateľnosti vznikajú štyri implementačné štýly. (SLÁVIK, 2013, s. 342)



Obrázok 10 - Vzťah formulácie a implementácie stratégie (SLÁVIK, 2013, s. 343)

1. **Gavalieri** – strategický plán má vo firme demonštrovať húževnatosť a aktivitu celej štruktúry, preto je jeho proces často delegovaný na mladších členov a podlieha schvaľovaniu vrcholového vedenia.
2. **Vedátori** – Plány sú zostavované odborníkmi buď z interných alebo externých (outsourcing) zdrojov. Plány však nie sú konzultované s ich potenciálnymi realizátormi. Plán je tak odtrhnutý od reálneho života.
3. **Misionári** – Podnik smeruje správnym smerom a členovia vedia kam smeruje. Po stotožnení sa so stratégiou nastáva posilňovanie jej dômyselnosti bez toho, aby sa oslabil implementácia. Len málo firiem dosiahne tento stav pretože majú tendenciu venovať nadmernú pozornosť formulovaniu stratégie a padajú do pozície vedátorov.
4. **Vodcovia** – Osoby zodpovedné za implementáciu stratégie plne chápu obsah stratégie a podieľali sa na jej formulovaní. Odstránené sú mantinely medzi útvarmi a úsekmi. Priorita sa kladie na tímovú prácu, zameranú na uspokojovanie potrieb zákazníkov a na prínos pre celú firmu. (SLÁVIK, 2013, s. 343-345)

2 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

Podnikateľský plán je dokument mapujúci a analyzujúci celé obdobie od počiatočného úmyslu podnikat', až po fázu, kedy sa firme započnú navracat' vložené prostriedky. Dalo by sa povedať, že podnikateľský plán bráni „slepému“ vrhnutiu sa do podnikania bez toho, aby si to budúci podnikateľ dobre rozmyslel. Ide o významný vnútropodnikový strategický dokument, ktorým sa deklaruje presvedčenie o schopnosti dosiahnuť vytýčené ciele. (STRÁŽOVSKÁ, 2016, s. 57)

2.1 Účel, význam a typy podnikateľského plánu

Proces prípravy a zostavenia podnikateľského plánu je úvahou o budúcnosti podnikania. Je dôležité pre podnikateľa nevnímať tento dokument ako jednoduchú cestu pre získanie úveru od banky, ale ako nástroj riadenia a rozvoja firmy. Najzásadnejšie účely jeho tvorby sú, že je nástrojom realizácie budúcich zmien vo firme, je prostriedkom posúdenia technicko-ekonomickej zmysluplnosti investičných akcií a taktiež sa využíva pri hľadaní poskytovateľa kapitálu alebo záujemcu o kúpu podniku.

Najzásadnejšie úlohy a význam podnikateľského plánu:

- Zahŕňa príležitosť v podnikaní, resp. akým smerom sa má firma uberať aby dosiahla uskutočnenie plánu.
- Definuje očakávanie firmy, ako objavovať a realizovať určitú príležitosť.
- Písomne dokumentuje celkový podnikateľský koncept.
- Vymedzuje podnikateľský nápad – idea produktu, okolie podniku, stanovené ciele a potrebné vynaloženie prostriedkov,
- Informuje o zakladateľoch a potencionálnych rizikách.

Základné typy podnikateľských plánov:

1. Finančný plán
2. Strategický podnikateľský plán
3. Zakladateľský plán

(STRÁŽOVSKÁ, 2016, s. 58-59)

2.1.1 Strategický podnikateľský plán

Tento typ plánu obsahuje prevažne syntetické závery z analýz, pričom reaguje na zmenu vonkajšieho prostredia (nové trendy, konkurencia, podnikanie v zahraničí...). Predstavuje najvhodnejšie spracovanie stratégie, teda plánovaných aktivít v podniku, ktorých cieľom je reagovať na novovzniknuté situácie.

Jeho kľúčovými časťami sú:

- Analýza konkurencie
- Poznatky o ekonomických trendoch
- Rozbor externého i interného podnikateľského prostredia
- Hĺbková analýza trhu (analýza a vývoj predaja, zmeny cien a dopytu...)

(STRÁŽOVSKÁ, 2016, s. 60-61)

2.1.2 Finančný plán

Finančný plán transformuje podnikateľský plán do číselnej podoby. Dokazuje realizovateľnosť plánu podnikateľa z ekonomického hľadiska. Jeho výstupmi sú:

- plán nákladov a výnosov,
- plán peňažných tokov,
- plánovaný výkaz zisku a strát,
- plánovaná súvaha a bod zvratu,
- plán financovania atď.

Novovzniknutá firma musí brať do úvahy potrebu finančných prostriedkov na založenie firmy, obstaranie dlhodobého či krátkodobého majetku, na zahájenie podnikateľskej činnosti, na financovanie prevádzkových a režijných nákladov do tej doby, dokia budú prijaté prvé tržby a podobne.

Najčastejšou chybou finančného plánovania pri nových firmách je neschopnosť rozlišovať zisk a peňažné toky, výnosy a príjmy, náklady a výdaje. Prvé prepočty predstavujú zväčša manažérsky prístup bez ohľadu na zásady finančného účtovníctva. (SRPOVÁ, 2011, s. 28)

Tento typ plánu sa od strategického líši obsahom i zameraním. Má oproti strategickému plánu pozíciu významného vnútro podnikového dokumentu pripravovanému pre potreby

firmy. Služi takisto aj bankám či investorom, ktorý na jeho základe vykonávajú svoje investičné rozhodnutia. (STRÁŽOVSKÁ, 2013, s. 61)

2.1.3 Zakladateľský plán

Ide o špecifický druh strategického plánu. Pripravuje sa výhradne pred začatím podnikania, takže podnikateľ nemá pri jeho formulovaní prístup k údajom o predošlých činnostiach podniku, o ktoré by sa mohol opierať. Ide v podstate o stavanie na zelenej lúke. V tomto type podnikateľského plánu by mal byť kladený dôraz predovšetkým na sebaanalýzu.

Sebaanalýza je rozpoznanie osobnej vytrvalosti na založenie novej firmy. Podnikanie vyžaduje osobné ambície, flexibilitu, optimizmus, húževnatosť, schopnosť niesť bremeno v podobe zodpovednosti a rizika. V rámci sebaanalýzy pri zakladateľskom pláne by si každý podnikateľ mal položiť 6 základných otázok a úprimne na nich odpovedať:

1. Som ochotný pracovať ešte tvrdšie a bez prestávky?
2. Dokážem vyžiť zo svojho príjmu a ešte aj ušetriť?
3. Mám potenciál na to byť zodpovedný?
4. Som obdarený nejakou zvláštnou schopnosťou alebo príležitosťou?
5. Učil som sa v dostatočnej miere umeniu získavať si zákazníkov?
6. Som schopný, vďaka povahe alebo výcviku, dosahovať zisky?

(STRÁŽOVSKÁ, 2013, s. 85)

2.2 Podnikateľský zámer

Ide o najzásadnejšiu časť podnikateľského plánu alebo v niektorých prípadoch (knihách) ide o synonymum zakladateľského plánu. Svojím obsahom cieľi na úplné jadro podnikania firmy a vymedzuje jej hlavnú, primárnu činnosť, prípadne môže predstavovať jeden z kľúčových argumentov potrebných na presvedčenie potenciálnych investorov alebo spoločníkov.

Dobrý podnikateľský zámer by mal obsahovať nasledujúce prvky:

1. Meno firmy, organizácie.
2. Charakteristika firmy:
 - a. právny štatút,

- b. predmet činnosti s víziami do budúcnosti,
- c. umiestnenie podniku (lokalita),
- d. manažment podniku,
- e. koľko ľudí, ako kvalifikovaných a odmeňovaných,
- f. spôsob vedenia účtovníctva,
- g. poistenie atď.

3. Marketingová plán

- a. zhodnotenie cieľového trhu,
- b. charakteristika zákazníka,
- c. analýza konkurencie,
- d. propagačné formy atď.

(STRÁŽOVSKÁ, 2016, s. 60)

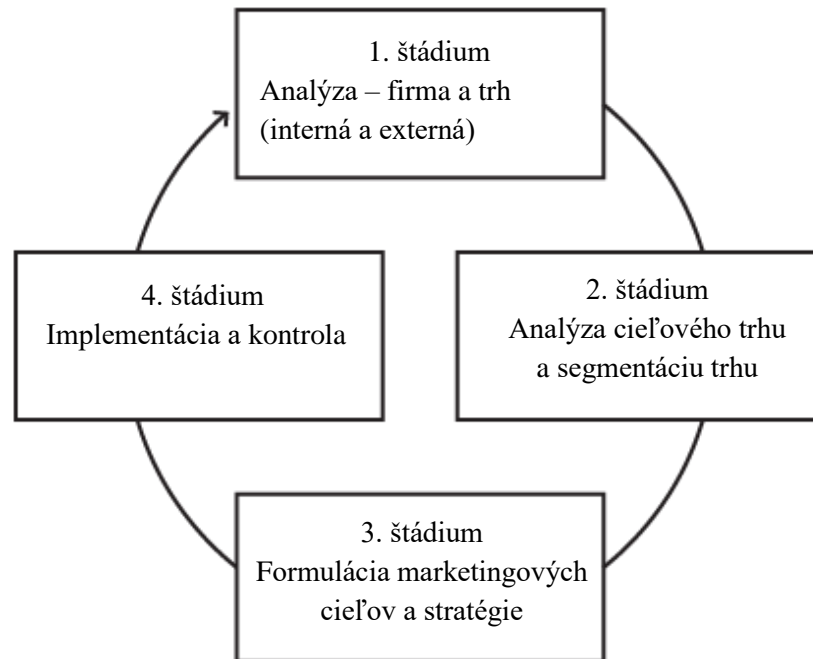
2.3 Marketingový plán

Marketing môžeme charakterizovať ako systém podnikateľskej činnosti alebo ako komplex vzájomne prepojených prvkov obchodných aktivít, ako filozofiu podnikania či ako komplexnú ekonomickú činnosť v oblasti trhu. Vo svojej podstate ide o manažérsky proces zameriavajúci sa na predvídanie, poznanie, ovplyvňovanie a uspokojovanie prání či potrieb zákazníka efektívnym a pre firmu profitujúcim spôsobom, ktorý zaisťuje napĺňovanie firemných cieľov. (VODÁK, 2016, s. 11)

Moderná ekonomika je závislá na obchode. Ľudia pôsobiaci v marketingu sú práve tie osoby, ktoré obchod istým spôsobom zastrešujú. Plánujú, skúmajú, analyzujú a súperia medzi sebou, aby na trh priniesli kvalitnú a zmysluplnú ponuku. Marketing je obchodovanie – nakupovanie a predávanie. (SHARP, 2017, s. 7)

Tvorba **marketingovej stratégie** je dominantným súborom pri koncipovaní stratégie rozvoja firmy ako celku. Dá sa hovoriť o nikdy nekončiacom procese, ktorého dôležitosť je rovnaká či už pre firmy novovzniknuté alebo dlhodobo pôsobiace na danom trhu. (VODÁK, 2016, s. 141)

Marketingové plánovanie sa realizuje v cykloch, ktorých dĺžka je najčastejšie jeden rok. Jeho celkové znenie je formované štyrmi fundamentálnymi štádiami.



Obrázok 11 - Štyri základné štádiá marketingu (SHARP, 2017, s. 564)

2.3.1 Analýza – firma a trh

Analýza stavu firmy je hodnotením prostredia, v ktorom firma podniká ako aj hodnotenie firmy samotnej. Prvou časťou tohto rozboru je analyzovanie externého podnikateľského prostredia a druhou je analýza interná. Externá pomáha ľuďom pôsobiacim v marketingovej sfére s identifikáciou trendov a zmien, ktoré ovplyvňujú firmu externe.

2.3.2 PEST analýza

Názov tejto analýzy je akronymom počiatočných písmen faktorov, ktoré sú súčasťou makroprostredia firmy. Ide hlavne o faktory politické, ekonomické, sociálne, technologické, prírodné/ekologické, právne a konkurenčné. Tieto faktory sú mimo sféry vplyvu ľudí pôsobiacich v marketingovej sfére. Maximum, čo môžu s týmito faktormi urobiť je, že budú vynakladať najväčšie možné úsilie na ich poznanie, pochopenie a predvídanie. (SHARP, 2017, s. 564-565)

Niektoré z uvedených faktorov majú korene v dávnej minulosti a ich pôsobenie pretrváva dodnes a s najvyššou podobnosťou bude pretrvávajúť aj naďalej. Existujú však faktory, ktoré v minulosti neboli pokladané za dôležité, no v dôsledku ich neustále sa zvyšujúcej významnosti, začínajú stále viac a viac stúpať v hierarchii dôležitosti (ekologické faktory).

Cieľom tejto analýzy je sformulovať odpovede na tri otázky:

1. Ktoré z faktorov ovplyvňujú našu firmu?

2. Aká je miera účinnosti týchto faktorov?
3. Ktoré faktory sú z krátkodobého hľadiska pre firmu najpodstatnejšie? (PAPULA, 2016, s. 64)

2.3.3 SWOT analýza

Vo firemnom prostredí ide dnes už o notoricky známu analýzu vnútorných silných a slabých stránok a vonkajších príležitostí a hrozieb pre firmu.

S – Strengths (silné stránky)

Silné stránky v SWOT analýze identifikujú, v čom je naša firma lepšia ako konkurencia. Môže ísť napríklad o unikátnosť produktu, jedinečnú technológiu, mieru špecializácie či diverzifikácie atď.

W – Weaknesses (slabé stránky)

Slabé stránky sú interné faktory spôsobujúce znižovanie konkurenčnej výhody v istých smeroch. Ide napríklad o slabú reputáciu, vysoké náklady, nízku diferenciáciu produktu atď.

O – Opportunities (príležitosti)

Príležitosti predstavujú potenciálnu šancu rozvoja firmy a posilnenie firemnej pozície na trhu. Môže sa jednať napríklad o expanziu do zahraničia, spoluprácu s novými firmami, atď.

T – Threats (hrozby)

Hrozby sú faktory externého prostredia firmy a firma nie je v pozícii tieto faktory kontrolovať alebo ovplyvňovať. Podnik však môže na ich základe prijímať také opatrenia, ktoré budú mať za úlohu minimalizovanie ich dopadu. Môže ísť napríklad o zmeny v podnikateľskom prostredí, nové trendy, kolísanie fixných nákladov atď.

(HENRY, 2018, s. 50)

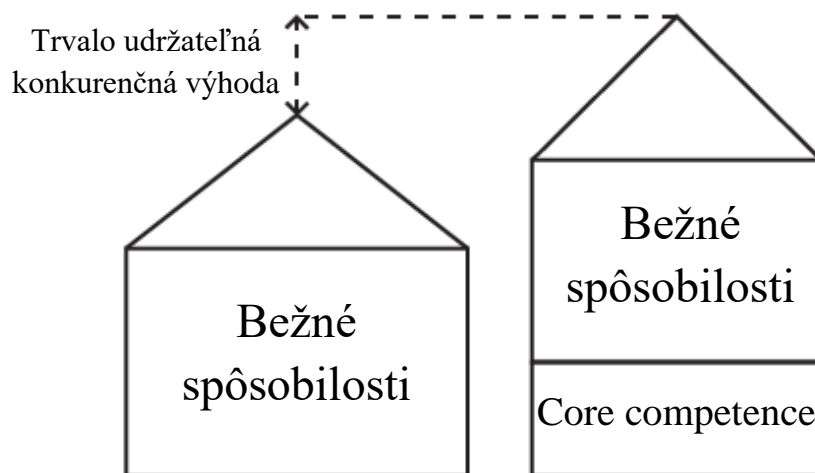
2.3.4 Konceptia core competence

Táto koncepcia predstavuje aktuálnu reakciu na zmeny prebiehajúce v prostredí firiem. V porovnaní s metódami minulého storočia, ktoré boli skôr statického či situačného charakteru, táto metóda prichádza s dôrazom na základné (jadrové) schopnosti, ktoré môžu zaručiť princíp dlhodobej udržateľnosti.

Príkladom na porovnanie môže byť SWOT analýza, ktorá pristupuje k identifikácii silných a slabých stránok z pohľadu konkrétnej situácie. Na príklad pri porovnávaní firmy

s konkurenciou ide o komparáciu súčasného stavu, v ktorom sa porovnávané firmy nachádzajú. Toto je však situácia v momentálnej chvíli, kedy sa firmy pozorujú a SWOT analýza nám naznačuje v čom sme silní či slabí.

Pri potrebe orientovania sa do budúcnosti však nie je jasné či firmy zakomponované v našej SWOT analýze budú našimi rozhodujúcimi konkurentmi aj v budúcnosti. Dnes je bežnou praxou, že sa na trhu objaví nová, dravá firma, častokrát pôsobiaca na globálnom trhu. Nie je výnimočným javom ani fúzia či uzavretie strategického partnerstva medzi konkurentmi. Ak firma vo svojej stratégii vychádzala z existencie svojich odhalených silných či slabých stránok pomocou SWOT analýzy, jej stratégia sa môže stať zo dňa na deň neaktuálnou. (PAPULA, 2016, s. 150)



Obrázok 12 – Princíp core competence (PAPULA, 2016, s. 151)

Táto koncepcia konkurenčných stratégií udáva dôraz prioritne na činitele umožňujúce vytváranie dlhodobo udržateľnej konkurenčnej výhody. Firmy privádzajú do dokonalosti svoje podnikové procesy, centralizujú svoje sily na vytváranie know-how, rozvíjanie strategických partnerstiev a budovanie inteligentnej spoločnosti. Tieto cesty ponúkli základy pre vznik koncepcie core competence a sú prejavom úmyslu vytvárania dlhodobo udržateľných konkurenčných výhod. (PAPULA, 2016, s. 152)

2.3.5 Analýza cieľového trhu a segmentáciu trhu

Po tom čo firma opíše svoje hrozby, príležitosti, silné a slabé stránky, je ďalším krokom v marketingovom plánovaní porozumieť spotrebiteľovi. Vo všeobecnosti poznáme dva primárne zdroje informácií pochádzajúce z trhu – marketingový prieskum a marketingové

spravodajstvo. Zdrojom informácií pre marketingové spravodajstvo sú dáta prameniace z predaja v kombinácii s marketingovým prieskumom trhu z minulých období. Oba zdroje poskytujú informácie ľuďom pôsobiacim v marketingovom prostredí za účelom pochopenia spotrebiteľského správania.

Akonáhle je daný prieskum trhu dokončený, musí firma podstúpiť proces analýzy trhu, aby mohla zvážiť, ktorými smermi sa s najvyššou pravdepodobnosťou bude uberať rozhodovanie spotrebiteľa, aké zmeny bude nutné podstúpiť pri segmentácii trhu, ako to ovplyvní momentálne rozmiestnenie (positioning) produktov atď. (SHARP, 2017, s. 566)

Segmentácia trhu je proces prerozdelenia trhu na rozdielne kategórie (segmenty) na základe spotrebiteľského nakupovania a rozhodovania. Je spôsobom odlišovania rozdielov a podobností medzi jednotlivými spotrebiteľmi. Skladá sa z troch krokov:

1. Marketingový prieskum
2. Identifikácia a výber tržných segmentov (targeting)
3. Výber cieľového segmentu (positioning)

(JAKUBÍKOVÁ, 2013, s. 161)

Marketingový prieskum je analýzou zákazníkov/spotrebiteľov alebo trhu. Je veľmi významným faktorom pri získavaní konkurenčnej výhody.

Marketingový mix je súhrnom štyroch primárnych marketingových nástrojov používaných firmou k dosahovaniu svojich vopred určených cieľov. Ich rôznorodé vytváranie v praxi sa nazýva **targeting** a slúži na rozpoznanie vhodnosti jednotlivých segmentov pre začlenenie produktov firmy. To zahŕňa rozvoj imidžu značky, ktorý môže ale nemusí vyhovovať danému segmentu. To nazývame **positioning**. (SHARP, 2017, s. 248)

2.3.6 Formulácia marketingových cieľov a stratégie

Ľudia pôsobiaci v marketingovej sfére musia formulovať firemné marketingové ciele na základe situačnej analýzy. Zmyslom marketingového plánu je však dosiahnutie všeobecných firemných cieľov.

Marketingové ciele by mali:

- Byť natoľko ambiciózne, aby predstavovali výzvu.
- Brať do úvahy silné a slabé stránky firmy.

- Byť formulované podľa príležitostí a brať do úvahy hrozby.
- Byť zhodné s ostatnými cieľmi zvolenými firmou. (SHARP, 2017, s. 566)

Jeden zo spôsobov ako koncepčne preukázať východisko toho, čo chceme našou stratégiou dosiahnuť je tzv. *value proposition* (hodnota našej ponuky).



Obrázok 13 – Formulácie hodnoty našej ponuky (value proposition), (SHARP, 2017, s.567)

Výsledné marketingové ciele by mali spĺňať kritéria mnemotechnickej pomôcky **SMART**.

S – *Specific* (Špecifický)

M – *Measurable* (Merateľný)

A – *Achievable* (Dosiahnuteľný)

R – *Realistic* (Realistický)

T – *Time bound* (Časovo vymedzený) (SHARP, 2017, s.567)

2.3.7 Marketingová implementácia a kontrola

Posledným krokom marketingového plánovania je proces implementácie a kontroly. **Marketingová implementácia** zahŕňa všetky náležité úkony potrebné k správne

fungovaniu marketingovej stratégie. Bez správne nastaveného a formulovaného implementačného plánu, je pre firmu veľmi malá pravdepodobnosť úspešného dosiahnutia vytýčených cieľov bez ohľadu na výšku profesionality ich formulovania.

Zmyslom **kontroly** je objasnenie či firma dosiahla marketingové ciele. Marketingová kontrola pozostáva zo štyroch primárnych krokov:

1. Stanovovanie noriem/štandardov.
2. Identifikácia nástrojov potrebných na správne posúdenie napredovania.
3. Vyhodnocovanie reálneho výkonu oproti marketingovému cieľu.
4. Vykonalenie opravnej akcie, ak to situácia vyžaduje. (SHARP, 2017, s. 569)

3 FIREMNÁ ZNAČKA – BRAND A BRANDING

Už v období praveku bola u ľudí snaha zanechať svoju stopu či už odtlačkom rúk na stenách jaskýň alebo zachytením výjavov úspešného lovu. Napriek tomu, že tieto maľby mali skôr informačný, obradný či rituálny charakter, dalo by sa hovoriť o prvých pokusoch branding. (BANYÁR, 2017, s. 13)

3.1 Analýza značky

Za jeden z dôvodov vzniku značiek sa pokladá aj potreba diferenciacie produktov na trhu. V druhej polovici 19. storočia dokázali výrobcovia vďaka novým technológiám a efektívnym technologickým postupom docieľiť obrovské množstvo produktov v krátkom čase, v relatívne prijateľnej kvalite a hlavne za veľmi prijateľnú cenu. Tieto skutočnosti v kombinácii s prebytkom finančných prostriedkov u kupujúcich na konci každého týždňa spôsobili bezprostrednú potrebu silných značiek. (FISHER, 2014, s. 37)

3.1.1 Značka

Okrem výrazu značka sa u nás udomácnil aj anglický výraz **brand**, ktorý je jeho ekvivalentom. Etymológia slova brand pochádza zo starej nórčiny kde sa využíval výraz „*brandr*“, ktorý doslova znamenal „vypáliť“. Vypáliť preto, lebo bol tento pojem v súvislosti so značkovaním a identifikovaním čeladných zvierat podľa ich právoplatného vlastníka. (BANYÁR, 2017, s. 23)

Firemnú značku po anglicky **brand** môžeme definovať ako stelesnenie ideí a myšlienok skrývajúcich sa v produkte alebo službe. Obsahuje v sebe radu rôznych aspektov, ktoré majú za úlohu diferencovať firmu od firmy v celosvetovom merítku. Komplex všetkých úkonov vedúcich k vybudovaniu úspešného brandu sa nazýva **branding**. (FISHER, 2014, s. 14)

Je dobré takisto vymedziť okrem toho čím značka je, aj čím nie je. Značka nie je meno, logo, slogan alebo reklama či marketingová kampaň. Všetky tieto nástroje sú síce v problematike firemnej značky dôležité, no pôsobia viac ako súčasť budovania značky než ako značka samotná. (TEMPORAL, © 2015, s. 11-12)

Značka nemusí mať hmatateľnú podobu. Pravdou je, že veľké množstvo značiek západnej ekonomiky sa stále väčšmi orientuje na službu, know-how či empirické znalosti na rozdiel od klasickej ponuky vyrábaných statkov z továrni. (FISHER, 2014, s. 33)

3.1.2 Značka a produkt

Dôležitý je kontrast značky s produktom. Produkt je čokoľvek čo môže byť na trhu ponúknuté s cieľom zaujať, dominovať a uspokojiť túžby a potreby. Produkt nesúci značku môže byť:

- Fyzický statok – Škoda auto, Samsung telefón, Baťa topánky, atď.
 - Služba – Ryanair, Allianz, DAS, atď.
 - Obchod – Tesco, Kaufland, Yeme, atď.
 - Osoba – David Beckham, Julia Roberts, Elon Musk, atď.
 - Miesto – Hlavné mesto Praha, Zlínsky kraj, región Zemplín, atď.
 - Organizácia – Červený kríž, Nadácia Tomáša Baťu, atď.
 - Myšlienka – sloboda myslenia, firemná vízia, zóna voľného obchodu, atď.
- (KELLER, 2012 , s. 4-5)

Existencia značky je podmienená jej záujemcom resp. zákazníkom. Práve zákazník ako cieľový objekt značiek je v dnešnom svete vysoko ovplyvňovaný nie len značkou ako takou, ale aj tým, čo značka reprezentuje a za čím stojí. Aby bola firma schopná čo i len náznakom pomýšľať na dosiahnutie vysokého stupňa sily svojej značky, musí brilantne zvládnuť strategické riadenie a budovanie značky. (STRONG, 2015, s. 285)

3.2 Strategické riadenie značky

Vytvorenie dobrej a kvalitnej značky s potenciálom zožať v praxi úspech je len prvým krokom. V procese budovania a riadenia značky je nevyhnutné myslieť koncepčne, dlhodobo a v širších dimenziách.

3.2.1 Budovanie značky

Budovanie značky môžeme v rámci procesu jej strategického riadenia charakterizovať štyrmi hlavnými krokmi:

1. Identifikácia značky so zákazníkmi a asociácia s ich myslením v rámci špecifickej triedy produktov alebo zákazníckych potrieb.

2. Ustanovenie konečnej a jasnej podoby významu značky v mysliach zákazníkov strategickým prepájaním jednotlivcov s jej vopred premyslenými hmotnými aj nehmotnými hodnotami.
3. Vyvolanie žiadanej reakcie zákazníka na charakteristiky danej značky a na jej hodnoty.
4. Prispôsobenie reakcie na značku za účelom vytvorenia iniciatívnej lojality k produktu medzi zákazníkom a značkou.

Tieto kroky by sa dali formulovať ako odpovede na otázky, ktoré buď podvedome alebo len teoreticky kladie zákazník firemným značkám:

1. Kto si? (identita značky)
2. Čo si? (význam značky)
3. Aký mám z teba pocit? (reakcia na značku)
4. Čo ty a ja? (vzťah k značke)

Dochádza tu k zjavnej hierarchii krokov od identity cez zmysel a reakciu až po vzájomný vzťah. Každý krok musí byť dosiahnutý v tomto danom poradí a nie je možné ho dosiahnuť bez kroku predchádzajúceho. (KELLER, 2012, s. 65)

V rámci budovania značky by mala byť firma schopná flexibilne využívať širokú škálu marketingových, komunikačných či vedeckých prístupov.

3.2.2 Angažovanosť značky

Bolo by chybou predpokladať, že po zostavení vízie a určení firemných hodnôt je jedinou zostávajúcou úlohou pre manažéra či lídra agresívne propagovať premyslenú stratégiu a aplikovať zopár motivačných stimulov počas procesu ako odmenu pre ťahúňov v rámci firmy. Vedenie značky si totiž vyžaduje, aby o firemnej stratégii boli v prvom rade presvedčení zamestnanci/spoločníci firmy. Takisto si v neposlednom rade vyžaduje vysokú mieru empatie voči zákazníkom, voči tomu ako vnímajú hodnoty firemnej značky. (FISHER, 2014, s. 69)

Vodcovstvo, inými slovami tvorivé vedenie je proces uplatňovania vplyvu vodcu na jeho nasledovníkov, pričom jeho právo viesť je nasledovníkmi dobrovoľne rešpektované. Tento proces sa musí flexibilne prispôbovať konkrétnym situáciám.

Vodca by mal byť najlepší člen firmy/tímu. Snaží sa presvedčať svojich nasledovníkov aby sa podieľali na dosiahnutí stanovených cieľov, no on sám je flexibilný a disponuje viacerými víziami, ktorých postupným naplňovaním posúva firmu vpred. (STACHO, 2017, s. 9)

Nasledujúca tabuľka slúži na porovnanie osobnosti/role vodcu a manažéra.

Manažér	Vodca
Vyžaduje rešpekt na základe postavenia	Získava rešpekt vďaka dosiahnutým úspechom
Riadi podriadených	Inšpiruje podriadených
Prijíma zodpovednosť len za pridelené úlohy	Vyhľadáva zodpovednosť aj nad rámec pridelených úloh
Riadi manažérske procesy	Prináša inovačné aktivity, vízie
Podriadených motivuje odmenami	Podriadených odmeňuje prístupom k nim
Dôraz kladie na kontrolu a racionalitu	Otvorený novým nápadom a možnostiam
Právomoci si pocitovo stráži a kontroluje plnenie úloh	Často deleguje právomoci a povinnosti za účelom rozvíjania samostatnosti

Tabuľka 2 - Porovnanie a rozdiely medzi manažérom a vodcom (STACHO, 2017, s. 10)

3.2.3 Adaptácia značky

Adaptáciou značky sa rozumie jej správne a efektívne uvedenie na trh. Aby bola firma schopná v dnešnom svete preraziť so svojou značkou, musí mať zvládnutý fenomén „*positioning*“, ktorý by sme vedeli preložiť ako stanovenie pozície značky. Vo svojej podstate poskytuje *positioning* odpovede na otázky:

- Prečo je naša značka odlišná?
- Prečo je naša značka lepšia?

Bez ohľadu na charakter cieľovej skupiny značky je nevyhnutné mať na tieto otázky jasné odpovede, pretože ľudia si či už vedome alebo podvedome tieto otázky kladú pri rozhodovaní sa, ktorej značke dajú prednosť. (TEMPORAL, © 2015, s. 102)

Identifikovanie spotrebiteľského trhu je takisto kľúčové, pretože ľudia majú častokrát odlišné ponímanie, pohľady a preferencie v oblasti značiek. Bez správnej identifikácie trhu by bolo pre firmy veľmi náročné dosiahnuť efektívnosť pri vyvolávaní konjunkcie značky a jej hodnôt. (KELLER, 2012, s. 104-105)

Výsledkom adaptačného procesu značky sú výstupy v podobe:

1. Logo
2. Slogan
3. Obal, etiketa
4. Znelka
5. Maskot

3.2.4 Logo

Termín logo pochádza z gréckeho slova „*logos*“, čo v preklade znamená slovo. Dnes už veľmi dobre vieme, že logo nemá len textovú podobu. Jeho implementácia je omnoho variabilnejšia. Vo všeobecnosti ide o vizuálny symbol, znak, využívaný organizáciami či jednotlivcami s cieľom odlišiť vlastnú identitu, vlastné produkty či služby od konkurencie. Najdôležitejšími funkciami loga sú symbolická, emocionálna a informačná funkcia. (BANYÁR, 2017, s. 29-30)

Paradoxom pri problematike loga a nemu prináležiacich charakteristických prvkoch značky je, že len zriedka kedy sa v ich podstate nachádza hlbší zmysel. Ľudia pôsobiaci v oblasti marketingu sú presvedčení, že logo s kombináciou názvu ako napríklad Head&Shoulders je pre sprchový šampón oveľa zmysluplnejší názov ako Pantene. Z tohto dôvodu je veľmi dôležitá synergia loga, značky a samotného produktu. (SHARP, 2017, s. 296-297)



Obrázok 14 - Logo FedEx, (LOGODOWNLOAD.ORG, ©2021)

3.2.5 Slogan

Slogan je ďalšou súčasťou adaptácie značky a jeden z jej základných identifikačných prvkov. Môžeme ho definovať aj ako stručné propagačné heslo obsahujúce určitú myšlienku, ideu, ktorá vystihuje špecifické vlastnosti produktov, služieb alebo zameranie firmy či popredné benefity značky. Primárnou úlohou sloganu je za pomoci stručnej, kreatívnej a ľahko zapamätateľnej výpovede vytvoriť v mysli spotrebiteľov spojitosti vytvárajúce pozitívny vzťah k firemnej značke a produktu. Zároveň dokáže slogan odlíšiť danú značku či produkt od konkurencie.

Zásady dobrého sloganu:

- Originálnosť, zaujímavosť a ľahká zapamätateľnosť.
- Musí mať konkrétny obsah, zrozumiteľnú formuláciu a nesmú sa v ňom vyskytovať prázdne, nič nehovoriace slová.
- Mal by mať istý rytmus, vďaka ktorému bude ľahko vysloviteľný a zapamätateľný.
- Mal by pôsobiť na emócie zákazníkov a obsahovať racionálne odôvodnený argument vo vzťahu k značke, produktom alebo službám.
- Je vhodné použiť humor, slovné hračky, viacvýznamovosť, rým a neologizmy.

Pri formulácii sloganu by si mala firma dávať pozor na to, aby:

- Nebol prídlhý, z dôvodu komplikovanejšieho zapamätania.
- Nebol všeobecný, fádny a podobný konkurencii.
- Nebol doslovne prekladaný do cudzích jazykov, na základe čoho by došlo k strate jeho pôvodného zmyslu.
- Nebol vulgárny, ofenzívny a aby neurážal cieľovú skupinu či širokú verejnosť.

(BANYÁR, 2017, s. 85-94)



Obrázok 15 - Slogan firmy Nike, (FAVPNG.COM, ©2019)

3.2.6 Obal a etiketa

Obaly a etikety produktov patria k ďalším dôležitým súčasťami adaptácie firemnej značky. Obaly nie sú využívané výhradne len na ochranu samotných produktov, ale slúžia takisto na zaujatie pozornosti zákazníka či pridanie pomyselnéj vnímanej hodnoty produktu. Kreativita a nápaditosť obalov a etikiet, sú veľmi účinným lákadlom pre zákazníkov, a zároveň silnou zbraňou v konkurenčnom boji. (SHARP, 2017, s. 297)

Základné funkcie obalu sú ochranná, manipulačná, komunikačná, identifikačná a estetická. V niektorých prípadoch je obal produktu pre firmu tak dôležitý, že si ho nechá patentovať aby sa predišlo pokusom o napodobeniny zo strany konkurencie. (BANYÁR, 2017, s. 99)



Obrázok 16 - Kreatívny obal čaju (BOREDPANDA.COM, ©2022)

3.3 Firemná identita a image

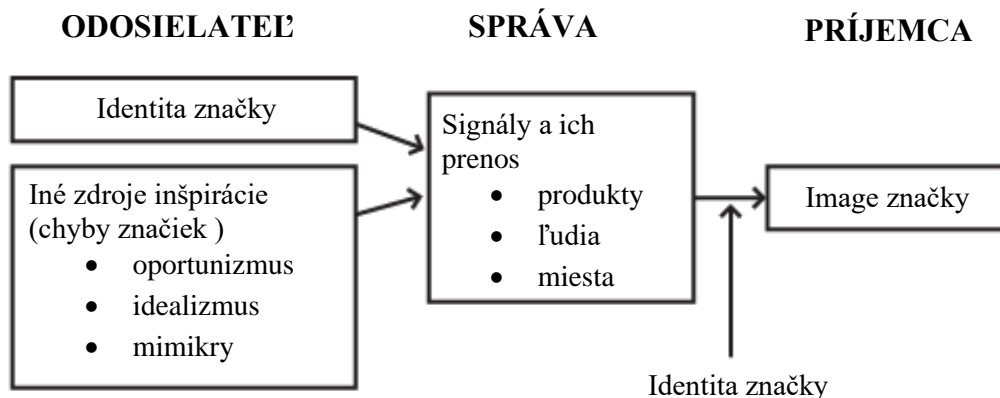
Firemná identita zahŕňa históriu firmy, filozofiu aj víziu, ľudí patriacich k firme spolu s etickými hodnotami. Jej podstata spočíva v komplexnosti celkového obrazu a je tvorená radou nástrojov, ktoré spomínanú komplexnosť vytvárajú. Zďaleka nejde len o vzhľad či vizuálny štýl. Ide o radu prístupov, definícií a presvedčení.

Identitou by sa dal nazvať cieľavedome utváraný strategický koncept vnútornej štruktúry, fungovania a vnútornej prezentácie konkrétneho podniku v trhovom prostredí. Jej súčasťou je podniková komunikácia, podnikový dizajn a podnikové jednanie.

(VYSEKALOVÁ, 2020, s. 10-11)

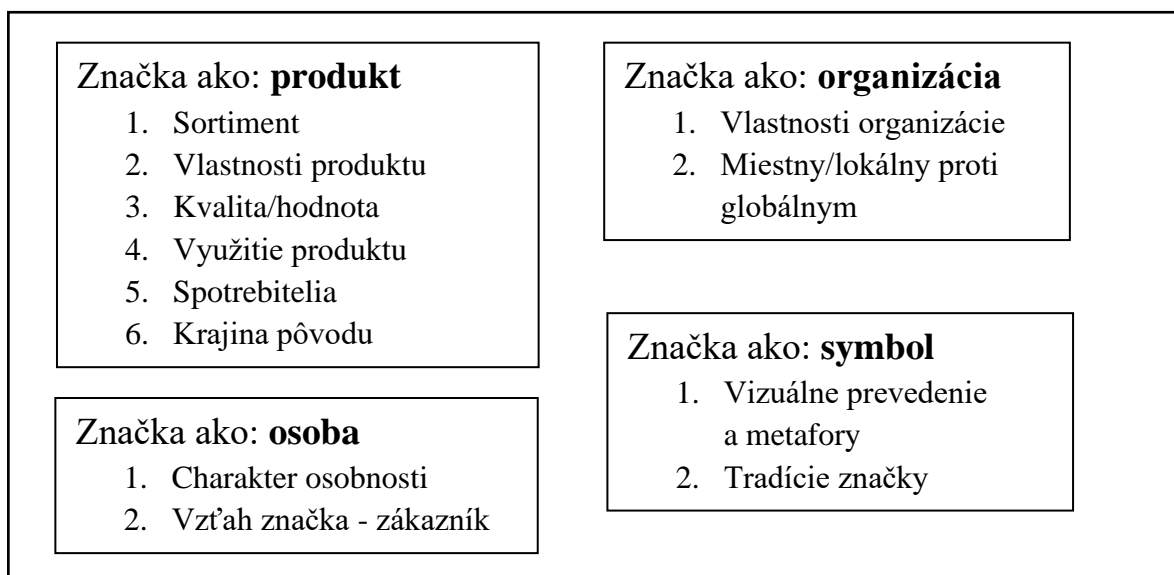
V rámci komunikačného procesu dochádza k tvorbe akýchsi signálov značky (názov, reklama, logo, slogan atď.), ktoré rôznymi kanálmi smerujú k príjemcovi. Ten signály interpretuje, dekoduje a na ich základe si utvára predstavu o značke, na základe ktorej vzniká imidž značky. V tomto procese však môže dochádzať aj k negatívnym javom ako napríklad informačný šum (nesprávne pochopenie signálov značky príjemcom), alebo aktivity

konkurencie, ktorých signály majú značný potenciál oslabovať alebo dokonca aj negovať signály našej značky. (BANYÁR, 2017, s. 73)



Obrázok 17 - Identita a imidž značky v rámci komunikačného procesu (BANYÁR, 2017, s. 74)

Na značku sa môžeme, podľa *Davidu Aakera* pozerat' z dvanástich rôznych hľadísk, ktoré vo svojej práci rozdelil do štyroch primárnych skupín: značka ako produkt, značka ako organizácia, značka ako osoba a značka ako symbol. Všetky firmy vlastniace značku, by mali mať predstavu o tom, aká je identita ich značky. Výsledkom toho by malo byť dosiahnutie želaného imidžu značky. Ten súvisí s dlhodobým budovaním emocionálnych a dôverných vzťahov medzi zákazníkom a značkou. Image značky je teda súbor názorov, myšlienok, emócií a rôznych spojitostí viažucich sa k značke. (BANYÁR, 2017, s. 71)



Obrázok 18 - Systém identity značky, (VYSEKALOVÁ, 2020, s. 24)

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 ANALÝZA ZALOŽENIA ÚČTOVNEJ KANCELÁRIE

Od Apríla 2021 do februára 2022 som pracoval v Humenskej stavebnej firme pôsobiacej na trhu viac ako 25 rokov. Spočiatku bol mojou jedinou úlohou odbyt a všetko s ním spojené. Primárne kontakt (osobný aj neosobný) so zákazníkom a uzatváranie zmlúv o dielo.

4.1 Prvá fáza – Príležitosť

Vzhľadom na moje ekonomické, manažérske a cudzojazyčné vzdelanie som v podniku postupom času prevzal:

- zahraničný obchod a zahraničné spolupráce,
- zásobovanie a prieskum trhu s materiálom,
- ekonomická a personálna agenda,
- účtovníctvo a mzdy,
- obstarávanie dlhodobého majetku,
- organizácia práce,
- administratíva, atď.

Napriek mojej relatívne vysokej angažovanosti v riadení firmy, som si stále viac a viac uvedomoval prítomnosť neprekonateľnej prekážky. Tá mala podobu skostnatej firemnej štruktúry, v ktorej boli všetky rozhodujúce činnosti nezmyselne centralizované na jedinú osobu – majiteľa. Neschopnosť reálne delegovať zodpovednosť a hlavne neschopnosť dôverovať boli primárnymi činiteľmi môjho rozhodnutia osamostatniť sa.

Prevzatie firemného účtovníctva do svojej náplni práce by však pre mňa nebolo mysliteľné bez pomoci mojej vtedajšej externej kolegyne. Tá má celoživotné skúsenosti v oblasti vedenia účtovníctva a finančného poradenstva, a práve vďaka jej mentorovaniu som bol schopný sklbiť toľké pozície do jednej, a práve vďaka jej znalostiam a potenciálu som začal uvažovať nad osamostatnením sa vo sfére poskytovania účtovníckych služieb spolu so spomínanou kolegyňou, ktorá v tej dobe pracovala na „voľnej nohe“.

4.2 Druhá fáza – Rozhodovanie

Pred akýmkoľvek hlbším uvažovaním nad založením novej účtovnej kancelárie som sa rozhodol moje rozhodovanie o ďalších krokoch podložiť metódou za a proti. Chcel som

graficky a číselne znázorniť či má zakladanie novej účtovníckej kancelárie ekonomický a celkovo existenčný zmysel. Jednoducho som rozdelil papier na dve polovice, jedna predstavovala pozitíva (za) a druhá negatíva (proti).

4.2.1 Metóda za a proti

Zostavil som hodnotový pomer pozitívnych a negatívnych argumentov v otázke založenia novej účtovnej kancelárie. K jednotlivým argumentom som priradil číselné skóre, ktoré reprezentuje môj osobný postoj k danému argumentu na základe mojich stanovených životných priorít, pričom sa skóre riadi podľa prioritnej stupnice:

- 1 až 3 = Bezpredmetný až zanedbateľný argument.
- 4 až 5 = Zamyslenia hodný až menej dôležitý argument.
- 6 až 8 = Stredne až veľmi dôležitý argument.
- 9 až 10 = Prioritný až rozhodujúci argument.

Pozitíva	Skóre	Negatíva	Skóre
Finančná nezávislosť a samostatnosť	9	Platenie odvodov, priestorov, režijných nákladov atď.	9
Sloboda v myslení a rozhodovaní	10	Zodpovednosť za chod a existenciu firmy	2
Profesijný a kariérny rast	5	Náklady na dodatočnú profesijnú kvalifikáciu	1
Nadobudnutie nových skúseností, znalostí a známostí	5	Neistota získania solventných klientov	4
Spolu	29	Spolu	16

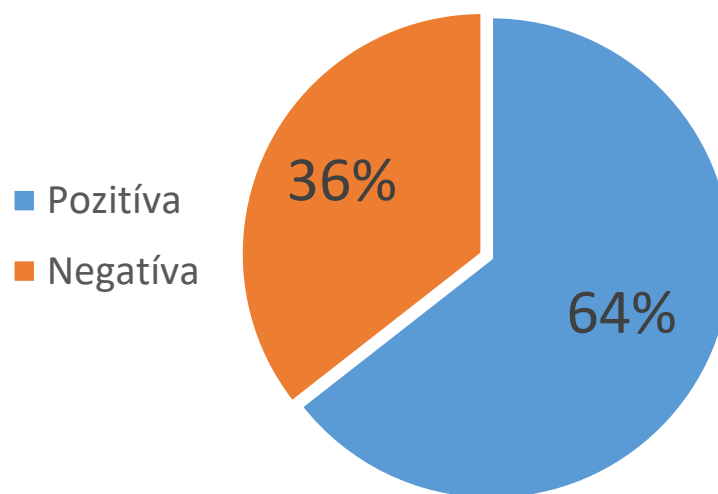
Tabuľka 3 - Metóda za a proti (vlastné spracovanie)

Na strane **pozitív** som ako prvé uviedol finančnú nezávislosť a samostatnosť a pridelil som sem 9 bodov. Tento aspekt som označil ako prioritný, pretože spadá medzi moje životné priority (finančná sloboda). Druhým argumentom je sloboda v myslení a rozhodovaní, ktorá je absolútnou prioritou a rozhodujúcim faktorom vo vzťahu s mnou vytýčenými životnými prioritami. Profesionálny rast spolu s nadobúdaním nových skúseností, znalostí a známostí je menej dôležitým argumentom, pretože je veľmi vysoká pravdepodobnosť dosiahnutia týchto aspektov aj bez nutnosti zakladanie vlastnej účtovnej firmy.

Na strane **negatív** som ako prvé uviedol nevyhnutné výdavky, ktoré vzniknú po osamostatnení sa od zamestnávateľa. Nimi sú povinné odvody do zdravotnej a sociálnej

poist'ovne, prenájom firemných priestorov, ostatné režijné náklady a tak ďalej. Prioritné skóre som tu pridelil kvôli priamemu konfliktu s prioritou finančnej nezávislosti a osamostatnenia sa. Náklady potrebné na dodatočnú profesijnú kvalifikáciu sú s ohľadom na skúsenosti mojej kolegyne bezpredmetné. Zamyslenia hodným argumentom však ostáva neistota získania solventných klientov v meste Humenné a jeho okolí (v regióne Zemplín).

Pomer hodnôt argumentov za a proti



Obrázok 19 - Pomer hodnôt argumentov za a proti (vlastné spracovanie)

Percentuálny podiel argumentov pôsobiacich v prospech založenia novej účtovníckej kancelárie je 64 % oproti 36 % argumentov proti tomuto rozhodnutiu.

Aj na základe zistení z tejto fázy som sa v Novembri 2021 definitívne rozhodol pre založenie novej účtovnej kancelárie spolu so spomínanou kolegyňou a jej sestrou. V prospech môjho rozhodnutia hrali aj vedľajšie pozitívne faktory ako podpora rodiny a blízkych, mladý vek, nová výzva a podobne.

4.3 Tretia fáza – Podnikateľský plán

Ďalším logickým krokom po mojom rozhodnutí bolo formulovanie podnikateľského plánu. Formulácia podnikateľského plánu na založenie novej účtovnej kancelárie je založená na ucelenej kombinácii poznatkov z teoretickej časti mojej diplomovej práce. Pre účely demonštrácie podnikateľského plánu uvediem jeho jednotlivé súčasti v stručnej verzii. Naplno však opíšem jednu časť – marketingovú stratégiu

Obsah Podnikateľského plánu

1. Charakteristika firmy
2. Charakterizovanie produktu/služby
3. Marketingový plán
 - a. Rozbor externého a interného prostredia
 - b. Analýza a segmentácia trhu
 - c. Formulácia marketingových cieľov
4. Finančná analýza

4.3.1 Charakteristika firmy

Zakladáme účtovnícku firmu/kanceláriu v Humennom, ktorej primárnym **produktom** bude poskytovanie služieb v oblasti vedenia firemného účtovníctva, mzdovej, daňovej a personálnej agendy a poskytovania ekonomického poradenstva. Náš produkt chceme poskytovať najmä firmám pôsobiacich v regióne Zemplín na východe Slovenska.

Podnikať budeme spočiatku formou živnosti. Skúsenosti máme podložené 30 ročnou praxou v obore. Naším **poslaním** je poskytovať služby zodpovedne, precízne a profesionálne. Zároveň však poskytovať istotu a záruky pre malé, stredné aj veľké podniky v oblasti vedenia ich účtovnej, mzdovej a daňovej agendy.

Našou **víziou** je oživenie Humenského podnikateľského prostredia. Chceme priniesť do regiónu Zemplín zodpovedné a zmysluplné účtovníctvo dostupné pre všetkých, ktorý ho potrebujú.

Za základný **cieľ** si kladieme vybudovanie lojálnej klientskej základne pozostávajúcej aspoň z pätnástich malých, desiatich stredne veľkých a jednej veľkej firmy z regiónu Zemplín do konca roka 2022.

4.3.2 Charakterizovanie produktu/služby

Primárnym produktom našej firmy bude poskytovanie služieb v ekonomickej oblasti. Jednotlivé produkty budeme ponúkať našim klientom formou vopred určených mesačných poplatkov. Tie sa budú odvíjať od veľkosti firmy, respektíve od stupňa časovej i pracovnej náročnosti účtovníctva jednotlivých klientov. Budú sa brať do úvahy aspekty ako je počet

zamestnancov firmy, počet účtovných dokladov za zdaňovacie obdobie a podobne. Na základe týchto faktorov bude klient zaradený do troch kategórií:

- Malá firma (89 € mesačne)
- Stredná firma (189 € mesačne)
- Veľká firma (389 € mesačne)

Z dôvodu náročnej kategorizácie jednotlivých firiem zakomponujeme do nášho portfólia kategórií aj možnosť služby na mieru. Tá bude slúžiť tým firmám ktoré si budú kvôli svojej veľkosti alebo zameraniu vyžadovať špecifické podmienky spolupráce.

Naším klientom budeme ponúkať:

Vedenie Podvojného účtovníctva

- Spracovanie, evidencia, kontrola a archivácia účtovných dokladov.
- Vedenie knihy pohľadávok a záväzkov a spracovanie príslušných dokladov.
- Vedenie a aktualizácia účtovného denníka spolu s hlavnou knihou.
- Evidencia firemného majetku, materiálu a zásob.
- Odpisy majetku, ich plánovanie na budúce obdobia alebo ich prerušenie.
- Správa a realizácia periodických účtovných závierok.
- Podávanie daňového priznania dani z príjmu, z motorových vozidiel, z pridanej hodnoty (riadne, opravné aj dodatočné).
- Spracovanie daňových podkladov pre účely vybavenia úveru či hypotéky.

Vedenie Jednoduchého účtovníctva

- Spracovanie, evidencia, kontrola a archivácia predložených dokladov.
- Spracovanie peňažného denníka a vedenie pokladničnej knihy.
- Evidencia dane z pridanej hodnoty a spracovanie daňových priznaní.
- Spracovanie ročnej závierky, súčasťou je výkaz o majetkoch a záväzkoch, o príjmoch a výdajoch.

Daňové priznania

- Spracovanie daňových priznaní k dani z:

- príjmov fyzických i právnických osôb,
 - dani z pridanej hodnoty,
 - nehnuteľností,
 - motorových vozidiel.
- Konzultácia a optimalizácia daní.
 - Znižovanie základu dane podľa možností.
 - Všeobecné daňové poradenstvo.

Personalistika a mzdy

- Evidencia zamestnancov v účtovníckom softvéri.
- Vystavovanie pracovných zmlúv, listín, výplatných pásov a potvrdení.
- Komunikácia a zastupovanie firmy na sociálnej a zdravotnej poisťovni.
- Evidencia dochádzky zamestnancov.
- Vystavovanie mesačných prehľadov a ročných hlásení.
- Vystavovanie evidenčných listov dôchodkového poistenia a zápočtových listov.

Poradenstvo

Poskytovanie poradenských služieb v ekonomickej oblasti bezplatne pre našich klientov. Poradenstvo budeme poskytovať aj firmám, ktoré nie sú našimi klientmi po vzájomnej dohode za adekvátne finančné ohodnotenie.

4.3.3 Finančná analýza

Úlohou tejto časti podnikateľského plánu je sformulovať a posúdiť potenciálne hospodárenie firmy s cieľom reálneho stanovenia finančných cieľov. Pre potreby finančnej analýzy založenia účtovnej firmy je najvhodnejšie naplánovať odhadovaný počet abonentov, (predplatiťov nami ponúkaných produktov), naň nadväzujúci plán cien jednotlivých produktov a nakoniec plán mesačných a ročných tržieb.

Rok	2022	2023	2024	2025
Plánovaný počet abonentov				
Malá firma	15	23	30	32
Středná firma	10	19	23	25
Velká firma	1	3	5	8
Plánovaná hodnota predávaných produktov				
Malá firma	89 €	99 €	99 €	129 €
Středná firma	189 €	199 €	199 €	229 €
Velká firma	389 €	399 €	399 €	429 €

Tabuľka 4 - Plán počtu abonentov a cien produktov (vlastné s spracovanie)

Vzhľadom na príliš vysokú nevyspytateľnosť a variabilitu možnosti tvorby ponuky na mieru, ju v plánovaných hodnotách nezahrňujeme. V tabuľke 4 je zobrazený plán počtu klientov s mesačným predplatných našich služieb spolu s plánovanými cenami jednotlivých produktov a ich predpokladaným vývojom. Rast cien je nevyhnutný z hľadiska postupného rastu režijných a personálnych nákladov. Rásť bude takisto naše dobré meno a dôveryhodnosť medzi širokou verejnosťou čo sa bude musieť takisto odzrkadliť na výške ceny jednotlivých produktov.

Rok	2022	2023	2024	2025
Plán tržieb				
Malá firma	1 335 €	2 277 €	2 970 €	4 128 €
Středná firma	1 890 €	3 781 €	4 577 €	5 725 €
Velká firma	389 €	1 197 €	1 995 €	3 432 €
Mesačné tržby	3 614 €	7 255 €	9 542 €	13 285 €
Ročné tržby	43 368 €	87 060 €	114 504 €	159 420 €
Medziročný nárast	-	43 692 €	27 444 €	44 916 €
Nárast v % oproti predošlému roku		100,75%	31,52%	39,23%

Tabuľka 5 - Plánované ročné tržby (vlastné s spracovanie)

S prihliadnutím na údaje z tabuľky 4 sme vypočítali plán mesačných a ročných tržieb spolu s medziročným číselným aj percentuálnym nárastom. V druhom roku podnikania predpokladáme 100,75 percentný nárast tržieb oproti roku 2022. Takýto rapidný nárast v predpokladaných tržbách je odôvodnený očakávaným zvýšením dobrého mena firmy na trhu. V nasledujúcich rokoch počítame s nárastom nad 30 % oproti predchádzajúcim rokom.



Obrázok 20 – Plánovaný rast ročných tržieb (vlastné s spracovanie)

5 MARKETINGOVÝ PLÁN

V rámci podnikateľského plánu sme vypracovali podrobný marketingový plán novej účtovnej kancelárie pre rok 2022. V ňom sme obsiahli 4 fundamentálne štádia marketingového plánovania.

5.1 Fáza prvá: externá a interná analýza

Pre správne pochopenie akéhokoľvek problému je počas identifikovania jeho okolností kľúčové postupovať smerom od všeobecných poznatkov ku konkrétnym. V prípade problematiky marketingového plánu pre novú účtovnú kanceláriu musíme jeho realizovanie započat' rozborom externého prostredia firmy. Začneme PEST analýzou, následne vykonáme SWOT analýzu a náš rozbor externého prostredia firmy zakončíme analýzou konkurencie.

5.1.1 PEST analýza

Prvou analýzou makroprostredia firmy bude analýza PEST. Vďaka jej formulovaniu budeme schopní s vyššou mierou určítosti stanoviť kľúčové faktory so zásadným dopadom na chod a existenciu našej účtovnej kancelárie. Najzásadnejšou zložkou tejto analýzy je predikcia. Pomôže nám vytvoriť predpoklad budúceho vývoja makroprostredia firmy.

Politicko-legislatívne faktory

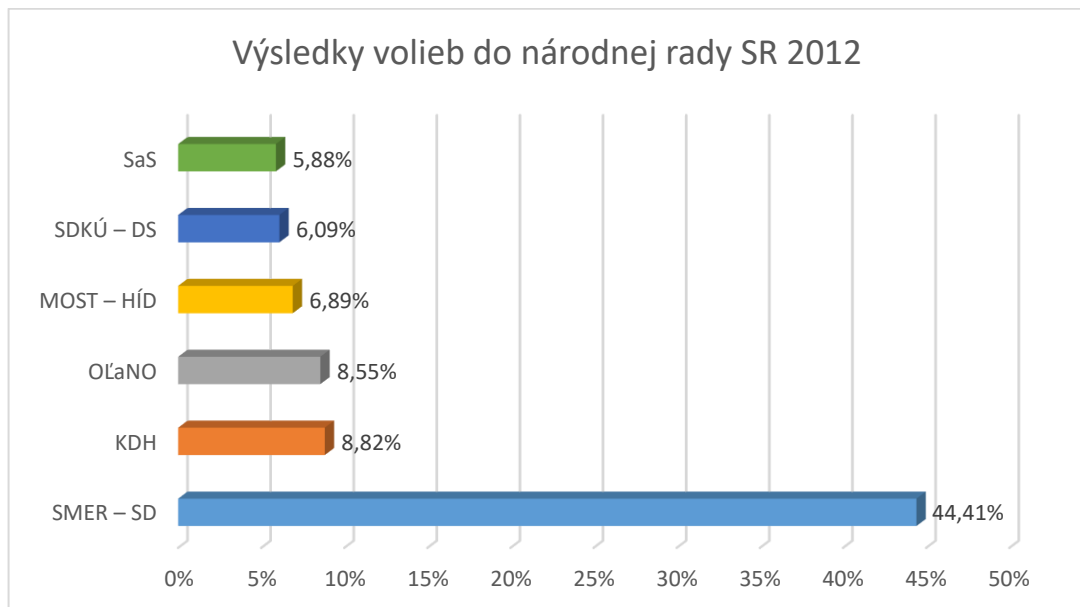
Náš produkt je veľmi závislý od politicko-legislatívnych faktorov, ktoré ho nie len upravujú, ale aj formujú. Ide konkrétne o **regulácie zákonov**, ktoré súvisia s poskytovaním nášho produktu. Ide napríklad o zákon o účtovníctve, daniach (z príjmov, pridanej hodnoty, nehnuteľnosti, motorových vozidiel atď.), živnostenskom podnikaní atď.

Žiadna slovenská inštitúcia nevedie štatistiku, ktorá by evidovala počet regulácií jednotlivých zákonov v čase. Z empirického pozorovania našej kolegyne, ktorá v sa venuje účtovníctvu dlhé roky, sa dá hovoriť o reguláciách zákonov súvisiacich s činnosťou účtovníckej kancelárie s periodicitou jedného roka. Niektoré zákony sa dokonca regulujú aj niekoľkokrát v priebehu kalendárneho roka vo vopred nešpecifikovaných intervaloch.

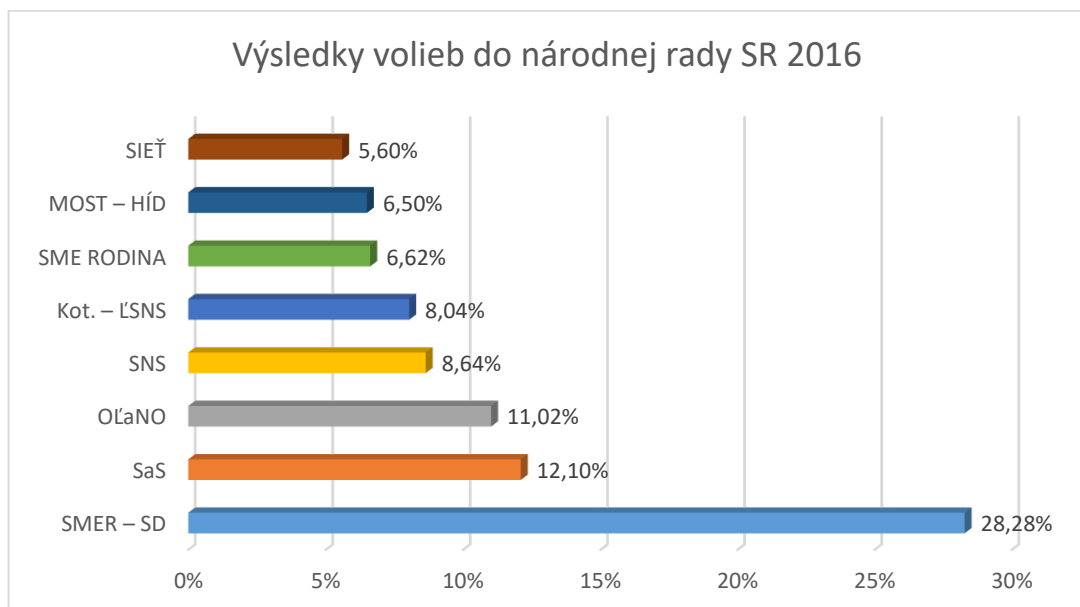
Z týchto skutočností je zrejmé, že poskytovanie účtovných služieb si vyžaduje dôkladné sledovanie najaktuálnejších regulácií zákonov všetkými zúčastnenými členmi.

Druhým kľúčovým faktorom priamo nadväzujúcim na regulácie zákonov je **politická stabilita** na Slovensku. Ide o predpoklad takého vládneho zoskupenia politických strán,

ktorého spôsob riadenia krajiny nijak radikálne nezasahuje do základných pilierov trhovej ekonomiky na Slovensku. Indikátorom budúceho vývoja politickej stability na Slovensku sú výsledky volieb v minulých volebných obdobiach.

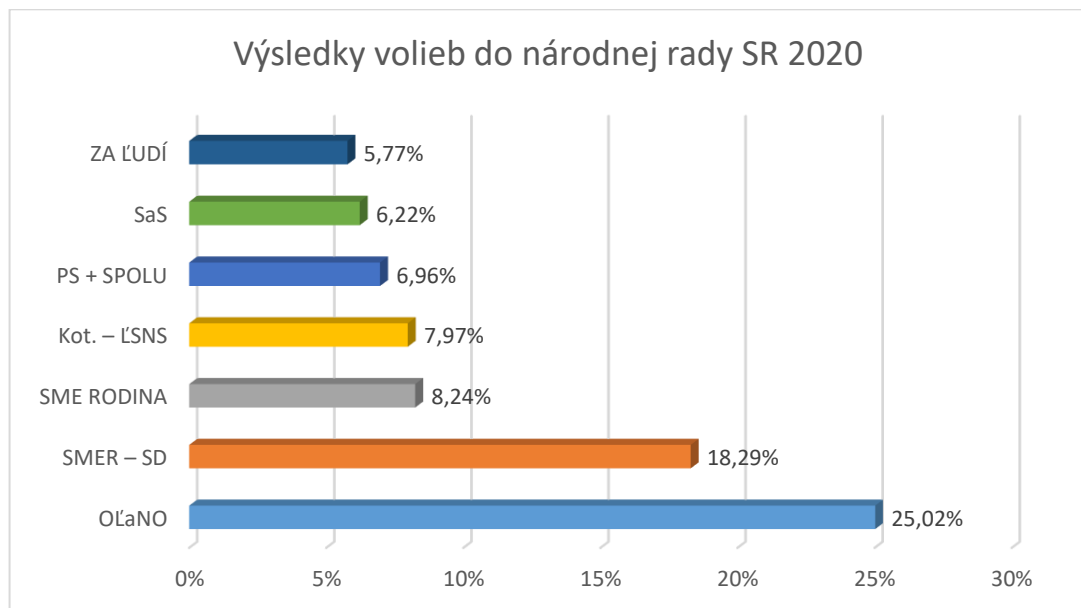


Obrázok 21 - Výsledky volieb do národnej rady 2012 (VOLBY.SME.SK, ©2021)
V roku 2012 sa po voľbách dostalo do parlamentu 6 politických strán, z ktorých každá aspoň čiastočne podporovala základné piliere trhovej ekonomiky.



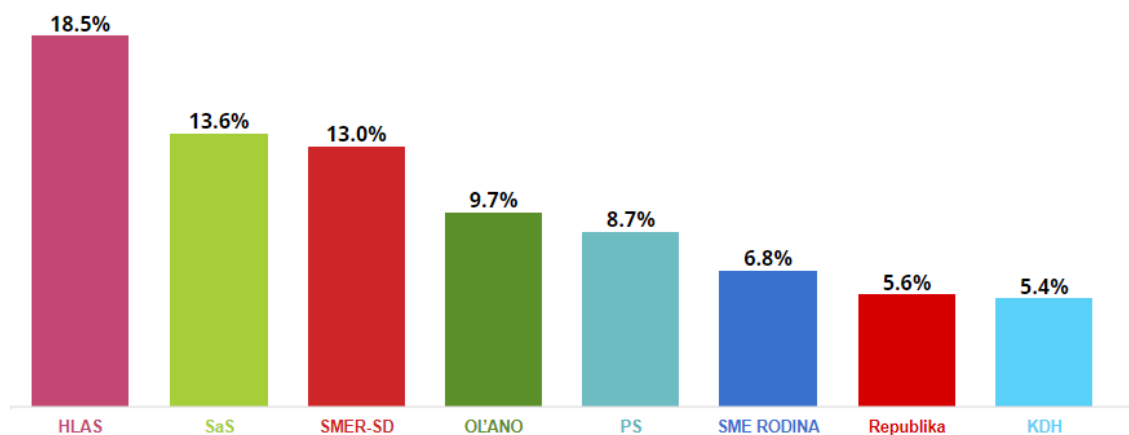
Obrázok 22 - Výsledky volieb do národnej rady 2016 (VOLBY.SME.SK, ©2021)
Rok 2016 priniesol pokles vládnucej stredne-ľavicovej strane Smer – SD a na vzostup sa dostali pravicovo orientované politické strany. Bola to teoretická predzvesť pozitívnych

dopadov na efektivitu napredovania podnikateľského prostredia na Slovensku. Vedúcu pozíciu však stále zaujímala ľavicovo orientovaná strana Smer – SD.



Obrázok 23 - Výsledky volieb do národnej rady 2020 (VOLBY.SME.SK, ©2021)

Výsledky volieb aktuálnej vládnej zostavy s ďalším prepadom strany Smer – SD poukazujú na to, že sa do popredia dostali viac pravicovo orientované politické strany, čo by teoreticky malo mať pozitívne dopady na rozvoj legislatívy v oblasti podnikateľského prostredia na Slovensku.



Obrázok 24 - Volebný prieskum 18. 11. 2021 (VOLBY.SME.SK, ©2021)

Na základe prieskumu volebných preferencií z novembra roku 2021 však nastáva viditeľný prepád v tomto prípade pravicovo orientovanej politickej sféry v prospech ľavicovo orientovanej. Príčinou bude s najvyššou pravdepodobnosťou nespokojnosť voličov

s vládnymi opatreniami počas pandémie COVID-19, ktorá zasiahla všetky vrstvy obyvateľstva.

Politická stabilita na Slovensku nie je z hľadiska orientácie politického spektra vôbec jednoznačná. Od parlamentných volieb v roku 2016 sa v podstate každý rok mení orientácia politického spektra, pričom osciluje medzi pravicovou až stredne ľavicovou zameranosťou. Do parlamentu sa však zatiaľ nedostala žiadna politická strana, ktorá by mala za cieľ nejakým spôsobom narušiť základné piliere trhovej ekonomiky na Slovensku.

Tretím faktorom je pôsobenie **daňovej politiky** na Slovensku. Je vhodné v kontexte založenia novej účtovnej firmy analyzovať portfólio budúcej daňovej záťažnosti. Týkať sa nás ako firmy budú dane štátne a potencionálne aj dane mieste:

- **Štátne dane:**
 - Daň z príjmu právnických osôb = 21 %
 - Daň z pridanej hodnoty = 20 %
- **Mieste dane**
 - Daň z nehnuteľností = 0,9 € / m² ročne (nebytové priestory – kancelária) (HUMENNE.SK, ©2021)
 - Daň z motorových vozidiel = 14,37 € ročne (odhad pri jednom osobnom automobil registrovanom v Novembri 2021 a s objemom valcov motora 1201 – 1500 cm³) (AKO-UCTOVAT.SK, ©2022)

Výška daňovej záťažnosti novej účtovnej firmy je relatívne nízka vzhľadom na to, že poskytované účtovnícke služby ani používanie účtovníckych softvérov nepodlieha osobitému zdaneniu.

Ekonomické vplyvy

Vývoj cien energií

Najpodstatnejšiu časť nákladov na poskytovanie účtovníckych služieb predstavujú ceny energií. Konkrétne ide o cenu elektrickej energie. Dôvody závislosti účtovných firiem na cenách elektriky:

- elektronizácia komunikácie s úradmi štátnej správy,
- evidencia účtovnej a personálnej agendy v počítačových softvéroch,

- archivácia daňových a personálnych dokladov (tlačiareň a skener),
- telefonická komunikácia s úradmi štátnej správy. (VSE.SK, ©2022)

Vývoj cien elektrickej energie je veľmi dôležitým aspektom každej novo vznikajúcej firmy. Zatiaľ čo sa cena elektriky v roku 2019 a 2020 pohybovala v rozmedzí 40 až 60 € za 1 megawatthodinu, koncom roka 2021 sa cena elektriny dostala na svoje historické maximum 289,242 € za 1 megawatthodinu. To predstavuje bez mála 500 % nárast ceny.

(KURZY.CZ, ©2022)

Dôležitým faktorom v kontexte ekonomických vplyvov je aj „**kúpna sila**“ budúcich klientov novo vzniknutej účtovnej firmy. Štatistický úrad Slovenskej republiky vedie evidenciu indexu cien vybraných trhových služieb a medzi nimi je aj kategória s označením M692 Služby účtovnícke, vedenie účtovných kníh, audítorské služby, daňové poradenstvo. Táto kategória je vedená formou indexov a poskytuje prehľad o zmene cien vo štvrtročných intervaloch.

Rok	2021	2021	2021	2021	2020	2020	2020	2020
Štvrťrok	1. Q.	2. Q.	3. Q.	4. Q.	1. Q.	2. Q.	3. Q.	4. Q.
Percentuálna zmena	+0,10%	+5,40%	+10,50%	+1,10%	+4,90%	-3,10%	-1,80%	+4,50%

Rok	2019	2019	2019	2019	2018	2018	2018	2018
Štvrťrok	1. Q.	2. Q.	3. Q.	4. Q.	1. Q.	2. Q.	3. Q.	4. Q.
Percentuálna zmena	-11,50%	-5,20%	-6,20%	-9,10%	+12,50%	+7,70%	+10,10%	+8,00%

Tabuľka 6 - Percentuálna zmena cenových indexov (STATISTICS.SK, ©2021)

V tabuľke 6 je vidieť relatívne vysoký nárast cien v roku 2018 oproti roku 2017. Tento nárast cien sa však v roku 2019 nie len zastavil, ale dokonca prepadol do poklesu. Roky 2020 a 2021 však priniesli opätovné zvyšovanie indexu cien.

Pomocou vzorca FORECAST som v softvéri Excel s prihliadnutím na historické dáta štatistického úradu SR o vývoji indexu cien účtovníckych služieb, zostavil predikciu vývoja cien na rok 2022.

Rok	2022	2022	2022	2022
Štvrťrok	1. Q.	2. Q.	3. Q.	4. Q.
Percentuálna zmena	+0,89%	+0,49%	-5,61%	-0,01%

Tabuľka 7 - Predikcia vývoja cenových indexov (vlastné spracovanie)

Z predikcie je zrejmé, že ceny účtovných služieb by nemali nijak radikálne oscilovať od tých historických.

Sociálno-kultúrne faktory

Na území Slovenskej republiky žije podľa najaktuálnejšieho sčítania obyvateľstva z roku 2021 presne 5 449 270 ľudí. (SCITANIE.SK, ©2021)

Naša novo vzniknutá účtovnícka kancelária bude zameriavať svoju pozornosť na klientov pôsobiacich alebo sídliačich v regióne Zemplín. Keďže Štatistický úrad SR nevedie žiadnu štatistiku historických regiónov Slovenska, pomôžeme si štatistikou okresnou. Do regiónu Zemplín patria okresy Humenský, Medzilaborecký, Sninský, Stropkovský, Michalovský, Sobrancecký, Trebišovský a okres Vranov nad Topľou.



Obrázok 25 - Poloha Regiónu Zemplín v rámci SR (SLOVAKREGION.SK, ©2016)

Pri analyzovaní sociálno-kultúrnych faktorov v spojení s regiónom Zemplín uvádzame počty obyvateľov jednotlivých okresov, ktorý majú v danom okrese trvalý pobyt.

Stav obyvateľstva na Zemplíne k 2021			
Okres	Spolu M+Ž	Muži	Ženy
Okres Stropkov	19 744	9 834	9 910
Okres Vranov nad Topľou	79 181	39 258	39 923
Okres Humenné	59 535	29 147	30 388
Okres Medzilaborce	10 870	5 449	5 421
Okres Snina	34 655	17 073	17 582
Okres Trebišov	103 377	50 614	52 763
Okres Michalovce	108 520	53 050	55 470
Okres Sobrance	22 377	11 175	11 202
SPOLU	438 259	215 600	222 659

Tabuľka 8 - Stav trvale bývajúceho obyvateľstva v regióne Zemplín (STATISTICS.SK, ©2021)

Údaje z tabuľky 8 poslúžia ako pomocné dáta pri zostavovaní analýzy konkurencie, pretože poskytujú hodnoty potrebné pre získanie predstavy o pomere medzi množstvom potencionálnych zákazníkov a počtom konkurenčných účtovných firiem.

Technologické vplyvy

Technológia potrebná na poskytovanie účtovníckych služieb nie je nijak zvlášť komplikovaná a za posledné roky relatívne stála a nemenná. Za ovplyvňujúci technologický faktor by sa dala považovať novela zákona o účtovníctve platná od 01. 01. 2022. Najzásadnejšia zmena ktorú táto legislatíva prinesie je elektronizácia účtovníctva. To znamená, že od 01. 01. 2022 firmy na Slovensku už nebudú povinné archivovať všetky doklady spojené s vedením účtovníctva v papierovej (fyzickej) forme, ale bude im umožnená elektronická archivácia. (EFEKTIVNEJSIE.SK, ©2021)

Naša firma bude spočiatku disponovať s licenciou na konkrétnu značku účtovníckeho softvéru. Pri získaní nového klienta, ktorý doposiaľ evidoval svoje firemné účtovníctvo v inom softvéri ako má naša firma k dispozícii, by však stále bolo možné účtovníctvo prevziať, no klient by nemusel súhlasiť s vedením účtovníctva v novom účtovnom programe. Prechod na nový účtovnícky softvér z už zabehnutej účtovnej evidencie je aj časovo aj technologicky náročnejší ako pokračovanie v už používanom.

5.1.2 SWOT analýza

Silné stránky

- Dlhoročné skúsenosti v oblasti vedenia účtovníctva

Viac ako 30 rokov skúseností s vedením podvojného účtovníctva, daňovej evidencie a personálnej agendy je pre našu firmu silnou výhodou.

- Moderný image a dobre nastavený marketing

Živý a dravý image našej firme dodáva originálna grafická identita od profesionálnej grafickej dizajnérky, ktorá ho po mnohých osobných konzultáciách prispôsobila našim vopred stanoveným cieľom a predstavám.

- Nízke náklady – Nízka cena – Vysoká kvalita produktu

Keďže máme ako traja zakladajúci členovia bohaté profesijné skúsenosti s poskytovaním účtovných služieb, odpadajú pre našu firmu náklady spojené s kvalifikáciou zamestnancov. Takisto nám nevznikajú dodatočné náklady na softvérové licencie, keďže jeden zo spoločníkov je už držiteľom predplatennej licencie. Veľmi nízke vstupné náklady nám zaručia v začiatkoch našej firmy poskytnúť nízku cenu a zároveň udržať vysokú kvalitu produktu.

- Individuálny prístup ku klientom

Vďaka tomu, že máme dostatočné personálne aj kvalifikačné zabezpečenie a začíname s nulovou klientskou základňou, vieme potencionálnym klientom zabezpečiť individuálnu starostlivosť o ich účtovné záležitosti.

Slabé stránky

- Nová firma – žiadna vstupná reputácia

Nerealizujeme franchising, ale vstupujeme na trh účtovných firiem ako nová firma bez vytvoreného zázemia inou firmou. Vystupovať budeme pod vlastným, originálnym názvom firmy, s vlastným logom a grafickou identitou.

- Nulové klientske portfólio

Ako novo vzniknutá firma nemáme žiadnych klientov, ktorí by tvorili naše vstupné klientske portfólio. Každého nového klienta si musíme spoločnými silami vyhľadať, osloviť, presvedčiť a udržať.

- Disponujeme len jednou softvérovou licenciou

Na poskytovanie účtovných služieb máme k dispozícii licenciu len na jeden účtovný program. Účtovné programy sú pre vedenie účtovnej, daňovej a personálnej agendy nevyhnutné a na trhu sú ich desiatky rôznych značiek od rôznych softvérových spoločností.

Zákon nijakým spôsobom nevymedzuje aký softvér má aká firma na vedenie účtovníctva používať.

Príležitosti

- Elektronizácia účtovníctva

Najaktuálnejšia novela zákona o účtovníctve platná od 01. 01. 2022 umožňuje ekonomickým subjektom evidovať súvzťažné účtovné doklady elektronickou formou. Toto rozhodnutie štátu je pre nás, ako začínajúcu firmu, príležitosťou pre poskytovanie moderných a ekologických služieb s rovnakým právnym účinkom ako pri evidovaní fyzických dokladov.

- Zabezpečenie dlhodobej vernosti klienta

Ako začínajúca firma budeme apelovať na maximálnu spokojnosť klienta, ktorému nedáme ani tú najmenšiu príležitosť na pochybnosti o našej profesionalite a zodpovednosti. Vernosť zaručíme promptným a zhovievavým osobným, telefonickým či písomným kontaktom s klientom. Ekonomické poradenstvo zdarma pre našich klientov budeme poskytovať nepretržite, aj počas víkendu.

- Medzinárodné účtovníctvo

Jeden zo zakladajúcich členov má prístup ku profesionálnym školeniam, ktoré nám v budúcich rokoch podnikania zabezpečia potrebné kvalifikačné atribúty preniknutia na trh medzinárodných účtovných služieb.

Hrozby

- Strata zákazníkov

Je nevyhnutné rátať aj s možnosťou nevyhovenia klientskym požiadavkám v počiatkoch fungovania firmy. Ide o medzinárodné účtovné štandardy, na ktorých realizovanie nebudeme mať spočiatku priestor a bude pre nás potrebné isté časové obdobie z dôvodu profesijného kvalifikovania. Ide taktiež o naše dočasné obmedzenie na jeden ekonomický softvér, ktorým nemusí potenciálny klient disponovať.

- Nárast fixných nákladov

Fixné náklady v podobe cien energií, nájmu či daňové zaťaženie sú v dnešnej dobe veľmi nestálym aspektom a pôsobia ako hrozba pre štart našej firmy. Dôvodom je naša prvotná myšlienka nízkych nákladov, nízkej ceny a vysokej kvality služby. Ak by boli naše fixné

náklady zvýšené o viac ako 50 % v priebehu 30 kalendárnych dní od založenia firmy, predstavovalo by to hrozbu pre našu spomenutú myšlienku.

- Legislatívne zmeny

Tak ako môžu legislatívne zmeny a novely pôsobiť pre našu firmu ako príležitosť, môžu mať aj negatívny charakter. Legislatívna zmena negatívneho charakteru môže mať podobu špecializovaného daňové zaťaženia na poskytovanie účtovníckych služieb či ekonomického poradenstva. Takisto to môžu byť rôzne prekážky zo strany štátu v podobe zavedenia povinností na cyklické kvalifikovanie účtovníkov, ktorí chcú poskytovať účtovné služby.

5.1.3 Analýza konkurencie

Po identifikácii potrebných náležitostí PEST a SWOT analýzy môžeme pristúpiť k rozboru konkurenčného prostredia našej firmy. Realizujeme k tomuto účelu Porterov model piatich konkurenčných síl.

1. Kvantifikácia konkurencie

Štatistický úrad SR vedie štatistiku o počte ekonomických subjektov na základe ich predmetu činnosti. Tieto údaje však žiaľ vedie len na celorepublikovej úrovni. To znamená, že nevieme so stopercentnou určitosťou vyčíslieť, koľko fyzických a právnických osôb sa v regióne Zemplín venuje poskytovaniu účtovníckych služieb.

Štatistický úrad SR eviduje **675 851 ekonomických subjektov** k poslednému kvartálu roku 2021. Z toho má štatistickú kvalifikáciu ekonomických činností s kódom „MA, Právne a účtovnícke činnosti“ pridelenú **65 863 subjektov**. Táto informácia však nie je veľmi relevantná, keďže sú v jej obsahu zarátané aj všetky subjekty poskytujúce právnické služby. Iný zdroj štatistických údajov však nie je na Slovensku vedený. (STATISTICS.SK, ©2021)

Dôvod úplnej skreslenosti údajov je ten, že ak by sa hypoteticky každý z 65 863 subjektov zaradených do kategórie právnych a účtovníckych činností venoval aj účtovníckej činnosti, pripadalo by na jeden takýto subjekt približne 10 „klientov“, čo z empirických poznatkov nie je reálne číslo.

Pre približnú predstavu počtu konkurenčných firiem a živnostníkov nám výborne poslúži slovenský internetový portál zoznam.sk, ktorý disponuje sekciou „katalóg firiem“. Tu sa nachádza väčšinový zoznam podnikateľského spektra, ktorý je kategorizovaný okrem predmetu podnikania jednotlivých subjektov, aj podľa miest ich pôsobenia.

Naším cieľom je v nasledujúcej tabuľke demonštrovať množstevný pomer subjektov poskytujúcich v nami analyzovanom konkurenčnom prostredí (región Zemplín) účtovnícke služby voči celkovému počtu aktívnych ekonomických subjektov, ktoré majú povinnosť viesť účtovníctvo.

Okres	Účtovné firmy	Klienti	Pomer klient/úč. Firma
Okres Stropkov	18	2 980	166
Okres Vranov n. Topľou	37	9 733	263
Okres Humenné	34	8 432	248
Okres Medzilaborce	12	1 403	117
Okres Snina	26	4 895	188
Okres Trebišov	35	9 734	278
Okres Michalovce	41	11 849	289
Okres Sobrance	17	2 267	133
SPOLU	220	51 293	

Tabuľka 9 - Pomer účtovníckych firiem voči všetkým firmám na Zemplíne (STATISTICS.SK, ©2021) (ZOZNAM.SK, ©2022)

Do tabuľky som pridal údaje z databázy štatistického úradu SR. Ide o počty ekonomických subjektov evidovaných v jednotlivých okresoch regiónu Zemplín. Tieto čísla slúžia ako približný ukazovateľ potenciálnej „klientskej sily“ v regióne. Počet klientov v jednotlivých okresoch som vydělil počtom účtovných firiem v daných okresoch. Výsledné číslo v stĺpci „pomer klient/účtovná firma“ predstavuje počet klientov na 1 firmu poskytujúcu účtovné služby v danom okrese.

Výsledky tejto analýzy nie sú síce exaktné, no poskytujú aspoň približný prehľad o miere zaťažnosti jednotlivých účtovných firiem a taktiež naznačujú relatívne silnú klientsku základňu vzhľadom na počty ekonomických subjektov.

(STATISTICS.SK, ©2021)

2. Riziká vstupu nových konkurentov

Riziko vstupu nových konkurentov na trh hodnotíme podľa vstupných bariér pre daný sektor.

5 najvýraznejších bariér vstupu do odvetvia účtovníckych služieb:

- Nutná znalosť náležitých zákonov, postupov a metodiky.
- Potreba vlastniť softvérovú licenciu (po zakúpení ročnej poplatky).
- Riziko konfrontácie so zákonom pri nesprávnom postupe účtovania.
- Vysoká časová vyťaženosť a nevyhnutná obrovská miera sústredenia a precíznosti.
- Častá zmena legislatívy.

3. Substitúty

Účtovníctvo je vo svojej podstate koncipované tak, aby ho realizovali ľudia. Vo sfére substitučného rizika pri poskytovaní účtovníckych služieb však môže hrať rolu trend umelej inteligencie. Realizovanie účtovníctva by firma prenechala na umelú inteligenciu a pracovníci by už len zhodnotili výstupy. To by znamenalo výrazne nižšie ceny produktu a výrazne nižšiu časovú náročnosť vedenia účtovníctva. Takýto produkt predstavuje substitučné riziko pre produkt poskytovania účtovníckych služieb.

(BERNARDMARR.COM, ©2021)

4. Vyjednávací sila zákazníkov

Vyjednávací sila zákazníkov vo sfére účtovníckych služieb v regióne Zemplín je relatívne malá, pretože:

- Je malý počet dodávateľov tejto služby v porovnaní s množstvom zákazníkov.
- Zákazníci odoberajú len jeden produkt – účtovnícke služby.
- Pri zmene účtovníckej firmy vznikajú zákazníkom dodatočné náklady.

Z hľadiska poskytovania služieb ekonomického charakteru je určenie vyjednávací sily zákazníkov obťažnejšie ako pri fyzických produktoch. Ide totiž o poskytovanie dlhodobých služieb, ktorá si vyžaduje vysokú lojalitu a vzájomnú dôveru medzi zákazníkom a dodávateľom.

5. Vyjednávací sila dodávateľov

V nadväznosti na vyjednávací silu zákazníkov je prítomná vyjednávací sila na strane druhej – na strane dodávateľov. Dodávateľia účtovných služieb majú na Zemplíne silnú pozíciu, pretože:

- Na trhu je v porovnaní s dopytom veľmi malé množstvo dodávateľov.

- Poskytovanie týchto služieb vyžaduje dostatočné profesijné, personálne i časové kapacity – dodávatelia si môžu spomedzi dopytu vyberať podľa svojich možností a preferencií.

Hodnotenie vybranej konkurencie

Z regiónu Zemplín sme pre účely konkurenčnej analýzy vybrali tri firmy poskytujúce účtovnícke služby. Všetky firmy majú právnu formu podnikania spoločnosť s ručením obmedzeným a na trhu pôsobia minimálne desať rokov. Pri hodnotení konkurenčných firiem sme sa zamerali na ich dĺžku pôsobenia na trhu, ich vykazovaný zisk alebo stratu, počet zamestnancov a využívané komunikačné nástroje a ich úroveň.

Firma	Mesto	Rok vzniku	Zisk/strata	Zamestnanci
MERIDAN	Humenné	2006	+ 1877 €	?
ARIAN ACCOUNTING	Michalovce	2007	+ 445 €	1
SERVICE AGENCY	Stropkov	2010	+ 31 768 €	4

Tabuľka 10 - Hodnotenie vybranej konkurencie na Zemplíne (vlastné spracovanie)

Vybraná firma z Humenského okresu **MERIDAN** sa venuje účtovníckej činnosti už šesťnásť rok. Od svojho vzniku sa štatistickému úradu SR nepodarilo zistiť počet jej zamestnancov. Po tak dlhej dobe pôsobenia vykazuje firma zisk len 1877 € za rok 2021. Firma má iba textové logo, no slogan či víziu nemá vôbec. Web stránka tejto firmy meridan.sk opisuje firemnú ponuku účtovníckych služieb. Web stránka je takpovediac „mŕtva“ a pôsobí dojmom minulého storočia bez akéhokoľvek štýlu a imidžu. Okrem web stránky firma nepoužíva na komunikáciu žiadne ďalšie online médiá.

Účtovnícka firma z Michalovského okresu **ARIAN ACCOUNTING** pôsobí na trhu už trinásť rok. Tak ako pri Humenskej firme, vykazuje za rok 2021 zisk len 445 € a počet zamestnancov sa od jej založenia nezmenil. Firma nemá vlastné logo, slogan či víziu. Web tejto firmy uctovnictvo-arian.sk si rovnako ako pri Humenskej firme ponecháva trend minulého storočia. Na komunikáciu nepoužívajú sociálne siete.

Poslednou sledovanou firmou je firma z okresu Stropkov **SERVICE AGENCY** pôsobiaca na Zemplíne dvanásť rok. Počet zamestnancov uvádzajú 3 až 4 a vykazujú za rok 2020 zisk 31 768 €. Firma má vlastné logo, no opäť chýba slogan či vízia. Webová stránka firmy pupp.sk je na trochu vyššej úrovni ako predchádzajúce skúmané firmy, no jej obsah nie je vôbec aktualizovaný, texty sú z rokov dávno minulých a jej názov nekorešponduje s firemnou podstatou. Na Facebooku firma nemá vlastnú stránku. (FINSTAT.SK, ©2022)

5.2 Fáza druhá – Segmentácia cieľového trhu

Prvým krokom segmentácie trhu je v našom prípade **identifikácia zákazníckych skupín**. Aby sme správne identifikovali zákaznícke skupiny, nie je pri službe poskytovania účtovníckych služieb potrebné vytvárať formalizovaný dotazník pre vybraný súbor respondentov. Charakter zákazníkov vieme určiť na základe empirických poznatkov jedného zo skúsených zakladajúcich členov. (PREDNASKY.SK, ©2010)

Kritéria segmentácie

Segmentovať budeme ekonomické subjekty pôsobiace v regióne Zemplín podľa ich právnej formy. Právna forma bude najzásadnejšie kritérium pre začleňovanie jednotlivých potenciálnych klientov do vybraných segmentov.

Klientmi našej účtovnej kancelárie budú:

- Právnické osoby:
 - spoločnosť s ručením obmedzeným,
 - akciová spoločnosť,
 - komanditná spoločnosť,
 - nezisková organizácia.
- Fyzické osoby:
 - živnostník,
 - slobodné povolanie,
 - samostatne hospodáriaci roľník.

(PODNIKAJTE.SK, ©2020)

Klientmi našej firmy nebudú banky, obce, nadácie, občianske združenia, nadnárodné spoločnosti ani družstvá.

Profilovanie segmentov

Na základe týchto poznatkov môžeme formulovať 2 základné segmenty pre náš produkt:

1. Segment právnických osôb
2. Segment fyzických osôb

Druhým krokom segmentácie trhu bude pre nás prepojenie produktu a spôsobu marketingovej komunikácie s jednotlivými segmentami.

Segment právnických osôb bude pre našu firmu kľúčový z dlhodobého hľadiska. Právnické osoby sú totiž tie, ktoré budú využívať naše služby na mesačnej báze a v najväčšom rozsahu, teda aj za najväčšie finančné ohodnotenie. Pri produkte strednej až veľkej firmy je možné len s niekoľkými klientmi pokryť celkové mesačné náklady našej firmy.

Spôsoby získania klientov pre segment právnických osôb:

- Web, sociálne siete, mail, telefón.
- Odporúčanie, recenzie, certifikáty.

Segment fyzických osôb bude pre našu firmu dôležitý viac z krátkodobého, nárazového hľadiska. Fyzické osoby ako živnostníci najčastejšie potrebujú účtovnícke služby len niekoľko krát za rok, a to sa týka najmä daňových priznaní.

Spôsoby získania klientov pre segment fyzických osôb:

- Web, sociálne siete, mail, telefón.
- Cenník, garantovaný čas realizácie.

Výber cieľového segmentu

Naša firma sa bude zameriavať na segment právnických osôb. Ide o segment s dlhodobou klientskou spoluprácou a teda aj o segment s vyšším potenciálom firemného rastu.

5.3 Fáza tretia - Marketingový cieľ a rozpočet

V časti charakterizovania našej firmy sme si stanovili náš základný cieľ: „vybudovanie lojálnej klientskej základne pozostávajúcej aspoň z pätnástich malých, desiatich stredne veľkých a jednej veľkej firmy z regiónu Zemplín do konca roka 2022.“

V tejto časti marketingového plánu podrobíme nami stanovený cieľ metóde SMART.

- ✓ Špecifický – jasne sme si špecifikovali klientov, ktorých chceme pre svoju firmu získať a definovali sme aj geografickú oblasť ich pôsobenia na konkrétny región.
- ✓ Merateľný – konkretizovali sme presné počty z jednotlivých kategórií firiem, ktorých chceme získať pre naše klientske portfólio.

- ✓ Dosaiahnutel'ny – vzhľadom na zistenia o pomere medzi celkovým počtom ekonomických subjektov a poskytovateľov účtovníckych služieb je cieľ dosaiahnutel'ny.
- ✓ Reálny – ako firma máme na dosiahnutie nášho cieľa dostatočné personálne, profesijné aj materiálne vstupy.
- ✓ Časovo špecifický – termín pre naplnenie cieľa sme si stanovili v jeho samotnom znení (do konca roka 2022).

Náš cieľ spĺňa všetky kritériá metódy SMART a je tým pádom teoreticky efektívne formulovaný a realizovateľný.

V nadväznosti na stanovený marketingový cieľ sme zostavili predbežný **rozpočet** nákladov na marketing novo vznikajúcej účtovnej firmy do konca roka 2021.

Médium	Predmet	Suma	Zdroj
Web stránka	Doména	10 €	Poskytovateľ web domén
	SEO	30 €	Externý špecialista
	Tvorba	100 €	Grafický dizajnér
Facebook stránka	Tvorba	0 €	Interne
	Reklama	20 €	Interne
Grafický dizajn	Logo	0 €	Grafický dizajnér
	Logo Manuál	0 €	Grafický dizajnér
	Web	0 €	Grafický dizajnér
Google	Reklama	20 €	Interne
Spolu		180 €	

Tabuľka 11 – Marketingový rozpočet (vlastné spracovanie)

V našom marketingovom rozpočte som sa zameral na jednotlivé komunikačné kanály (médiá), ktoré budú prostriedkami na realizáciu nášho cieľa a na ich čiastkové náklady rozdelené podľa konkrétnych úkonov. Na účely vytvorenia webovej stránky je potrebné si kúpiť doménu od poskytovateľa domén. Tvorba firemnej web stránky prípadne grafickému dizajnérovi. Náklady vzniknuté s touto položkou predstavujú poplatok poskytovateľovi generátora webových stránok wix.com. Optimalizáciu webového prehliadača, kľúčových slov a všetkých potrebných náležitostí si vezme na starosti externý špecialista z internetového portálu jaspravim.sk.

Vytvorenie stránky na sociálnej sieti Facebook bude prebiehať interne, bez dodatočných nákladov. Eventuálne náklady budú predstavovať reklamy na tejto sociálnej sieti.

Všetky náležitosti grafického dizajnu bude realizovať profesionálny grafický dizajnér, blízky priateľ jedného zo zakladajúcich členov firmy. To znamená, že sa nám značne znižujú marketingové náklady, pretože dotyčný súhlasil vykonať grafické práce dobrovoľne, vo svojom voľnom čase bez nároku na finančnú odplatu.

Posledným médiom bude internetový prehliadač Google. Reklamu v tomto vyhľadávacom nástroji si nastavíme interne podľa našich cieľov a potrieb.

5.4 Stratégia, implementácia a kontrola

Po zhodnotení údajov marketingového plánu sme prišli s **marketingovou stratégiou** pre novo vzniknutú účtovnú firmu. Tá zabezpečí okrem samotného vzniku firmy aj dosiahnutie nami stanoveného cieľa. Chronologický postup stratégie:

November 2021

1. Formulácia produktu, názvu firmy, loga, vízie, poslania, sloganu, cenníka.
2. Vytvorenie web stránky a stránky na sociálnych sieťach.
3. Založenie bankového účtu a nového firemného telefónneho čísla.
4. Príprava klientskych zmlúv a náležitých byrokratických listín.
5. Vytvorenie kontaktného zoznamu cieľovej skupiny z online zdrojov (segment vybraných právnických osôb).
6. Zabezpečenie internej komunikácie.

December 2021

7. Oslovenie cieľovej skupiny prostredníctvom mailu, následne telefonicky.
8. Dohoda, realizovanie a zhodnotenie prípadných osobných stretnutí.

Všetky kroky našej marketingovej stratégie sú podrobnejšie vykreslené v kapitole č. 6.

Na **implementáciu** marketingového plánu budeme využívať vybrané komunikačné kanály spomenuté v marketingovom rozpočte firmy. Proces **kontroly** bude pozostávať z:

- Porovnávanie marketingového rozpočtu s reálnymi nákladmi.
- Periodickej analýzy efektivity online reklamy (Google a Facebook).
- Priebežného sledovania správnej optimalizácie internetového prehliadača.

6 KONCEPT MANAGEMENTU ZALOŽENIA NOVEJ ÚČTOVNÍCKEJ KANCELÁRIE

V záverečnej kapitole sformulujem ucelený koncept managementu založenia novej účtovníckej firmy. Tento koncept bude zhrnutím praktických činností, ktorých realizovanie by malo predchádzať pred štartom novej účtovníckej kancelárie. Za management celého procesu založenia som bol zodpovedný ja. Zvyšní dvaja členovia firmy pôsobili ako odborní konzultanti a poradcovia pri akomkoľvek rozhodovaní.

6.1 Názov, vízia, poslanie, slogan

V novembri 2021 sme si po spoločnej diskusii jednohlasne zvolili nový **názov firmy**. Je odvodený od gréckeho základu krstného mena „Monika“. Toto meno patrí osobe, ktorá bola zakladajúcim členom firmy a dôvodom prvotných myšlienok na jej vznik.

Ženské meno Monika je odvodené od gréckeho slova „**Monos**“ čo v preklade znamená jediný, jedinečný. Firmu sme tak na počesť „Moniky“ nazvali MONOS – účtovnícka kancelária. (ABZ.CZ, ©2011)

Po názve sme si určili naše **základné hodnoty**, to čomu veríme, že vieme ľuďom ponúknuť:

- Zodpovedné a zmysluplné účtovníctvo.
- Nový dych v oblasti účtovníckych služieb na Zemplíne.
- Dlhoročné skúsenosti a prax v podnikaní.
- Individuálny prístup ku klientom (každý je rovnako dôležitý).
- Promptnosť našej práce.
- Aj účtovníctvo môže byť vizuálne príťažlivé.

Na základe vytýčených firemných hodnôt sme sformulovali tri primárne piliere našej firmy:

1. **Vízia: Ľudia pre účtovníctvo, účtovníctvo pre ľudí.**

Víziou chápeme taký stav, ktorý chceme z dlhodobého hľadiska ako firma dosiahnuť. Znenie sme pojali ako symbiózu medzi našou primárnou službou – účtovníctvom, a tými ktorým je určená – ľuďom (zákazníci).

Firmu, podnik či organizáciu tvoria v prvom rade ľudia. Firma bez nich neexistuje. Rovnako ako naša firma. My sme tiež ľudia, ktorí v živote robia všetko pre prvotriedne

a profesionálne účtovníctvo a robíme ho pre ľudí, ktorí účtovníctvo potrebujú aby ich firmy mohli fungovať, aby mali živobytie, aby mali motiváciu, aby mali zmysel.

2. Poslanie: Poskytovať ľuďom účtovné služby zodpovedne, ľudsky, individuálne.

Pri formulácii firemného poslania sme rovnako ako pri našej vízii apelovali na prijímateľa našej služby, ktorému bude prinášať úžitok – na človeka, respektíve firmu. Naším produktom je služba, ktorú budeme poskytovať ľuďom:

- zodpovedne:
 - plnenie si dohodnutých podmienok spolupráce,
 - spĺňanie povinností v stanovených termínoch,
 - interná dvojitá kontrola účtovníckych výstupov.
- ľudsky:
 - komunikovanie s klientmi s rešpektom a záujmom, bez ohľadu na ich postavenie v klientskej firme,
 - prispôsobenie obsahu komunikácie výstupov účtovníctva predpokladanej úrovni znalostí klienta,
 - trpezlivosť pri ekonomickom poradenstve.
- individuálne:
 - prispôsobenie si personálnych a časových kapacít tak, aby nám vždy ostal čas na promptnú osobnú konzultáciu vzniknutých ekonomických problémov klienta,
 - ponuka možnosti prispôbiť naše služby na mieru požiadavkám klienta.

3. Slogan: Podržíme Vaše účty

Firemný slogan sme definovali ako stručné propagačné heslo, ktoré je odkazom na naše hodnoty, víziu a poslanie. Pri jeho formulácii sme si dávali pozor na to, aby:

- Nebol prídlhý – 3 slová – 8 slabík – 16 písmen.
- Nebol podobný konkurencii – z prieskumu pomocou internetového prehliadača Google vieme, že žiadna firma sa týmto sloganom neprezentuje.
- Nebol vulgárny a aby neurážal cieľovú skupinu či širokú verejnosť.

Spĺňa všetky zásady dobrého sloganu:

- Originálnosť - žiadna iná firma sa ním neprezentuje (podľa výsledkov z Google).
- Zaujímavosť – slogan je spojený so sprievodným obrázkom sochy Atlasa – postavy z gréckej mytológie, ktorý nesie pomyselnú „tárchu sveta“ na svojich pleciach.
- Ľahko vysloviteľný, zapamätateľný a zrozumiteľný – slogan obsahuje len tri slová s pôvodom v slovenskom jazyku. Dohromady má slogan bez medzier iba 16 písmen, respektíve 8 slabík. Prvé slovo má štyri a zvyšné dve slová majú po dve slabiky.
- Vo svojej podstate náš slogan pôsobí na emócie zákazníka s prísľubom pomoci niest' tárchu zákazníckych účtov (úctovníctva).
- V našom slogane figuruje aj viacvýznamovosť. Podržíme Vaše účty vo význame pomôcť s úctovníctvom a podržať účty vo význame bankových účtov s odvolaním na výhodné ceny nášho produktu a potenciálu ušetriť klientovi našou prácou peniaze.



Obrázok 26 - Vizualizácia firemného sloganu, zdroj: monos.sk

6.2 Grafický dizajn

Spracovanie grafického dizajnu našej firmy sme zverili profesionálnej grafickej dizajnerke. Na osobnom stretnutí v novembri 2021, sme spolu s grafičkou prediskutovali naše predstavy o grafickom dizajne novej účtovnej kancelárie MONOS. Po vzájomnom dialógu sme si spolu s grafičkou dizajnerkou určili termín, dokedy by sme chceli mať predstavené predbežné návrhy grafických výstupov. Určili sme si piatok 03. 12. 2021 (cca 2 týždne po stretnutí) ako deň stretnutia a prezentovania návrhov. Dohodli sme sa na počiatočných grafických výstupoch, ktoré budú nevyhnutné pre spustenie firmy, a to:

- Logo

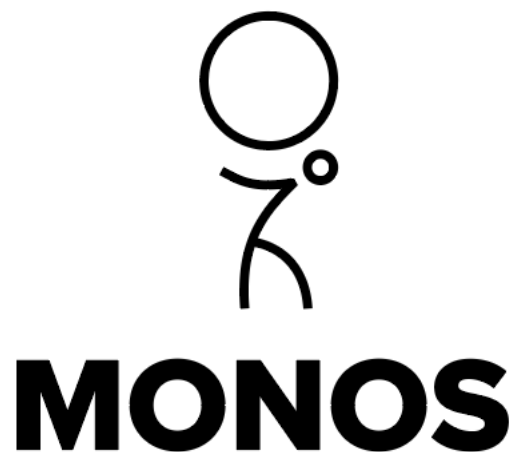
- Firemné farby
- Web stránka

6.2.1 Logo

Na osobnom stretnutí s grafickou dizajnérkou v dohodnutom termíne boli odprezentované tri návrhy nového loga na základe našej poslednej diskusie.

• **MONOS** •
účtovnícka kancelária

Obrázok 27 - Návrh firemného loga č. 1



Obrázok 28 - Návrh firemného loga č. 2



Obrázok 29 - Návrh firemného loga č. 3



Obrázok 30 - Finálne logo

Finálne logo vzniklo kombináciou prvého a tretieho návrhu. Svojou jednoduchosťou a zrozumiteľnosťou perfektne zhmotňuje imidž našej firmy. Je chimérou dvoch prvotných vizuálnych myšlienok:

1. Farebné guľôčky na guľôčkovom počítadle.

Ide o pomerne jednoduchú a jasnú myšlienku, ktorá odkazuje na základný stavebný kameň akejkoľvek účtovníckej činnosti – na počítanie, na čísla, na matematiku. Guľôčkové počítadlo sa k matematickým účelom využívalo už od dávnych čias a je symbolom ranných matematických operácií. V prípade nášho loga ide o historické memento začiatkov účtovníckeho remesla. (MUNI.CZ, ©2016)

2. Silueta hárkov papiera

Je odkazom na neoddeliteľnú súčasť účtovníckeho remesla – na papier. Na papier, ktorý má pre účtovníka nespočetné spôsoby využitia. Či už ide o fyzickú faktúru, registračný doklad, pracovnú zmluvu, rôzne potvrdenia, listiny, zmluvy alebo papier na písanie dôležitých poznámok počas telefonovania s klientom či úradníkom. Táto myšlienka je taktiež zhmotnením okrídleného výrazu, ktorý sa spája s účtovníckou činnosťou – „papierovačky“.

Okrem vyššie spomenutých grafických prvkov pozostáva logo aj z textovej časti. Ide o názov firmy – MONOS a definíciu firmy – účetníka kancelária. Názov firmy je napísaný veľkými písmenami s cieľom stanoviť hierarchiu textových prvkov. Najdôležitejší je názov firmy – veľké písmená, menej dôležitá je definícia firmy – malé písmená.

Súčasťou grafických výstupov bolo aj určenie firemných farieb a grafický manuál (príloha č. 1).

6.2.2 Web

Pred tvorbou internetovej stránky je nevyhnutné vlastniť príslušnú doménu. Doména resp. doménové meno predstavuje jedinečnú internetovú adresu, ktorá má za úlohu odkazovať na nejaký web alebo webovú službu. (HOSTCREATORS.SK, ©2019)

Pre získanie domény je potrebné si ju kúpiť. Takýto obchod sprostredkujú špecializovaní predajcovia v online priestore. Kúpu domény monos.sk som realizoval prostredníctvom stránky hostcreators.sk.

Realizáciu firemnej internetovej stránky nám rovnako ako logo zabezpečovala grafická dizajnérka. Týmto krokom sme spojili dve pozície do jednej – grafický dizajnér a „programátor“. Pochopiteľne, málokto ovláda obe profesie súčasne. Našťastie už dnes na internete jestvuje veľké množstvo poskytovateľov online platforiem slúžiacich na tvorbu webových stránok aj bez nutnej znalosti ich programovania.

Jedným z takýchto poskytovateľov je aj americká online platforma wix.sk, ktorá funguje na báze WYSIWYG „what you see is what you get,“ čo v preklade znamená „čo vidíš, to aj dostaneš“.

Finálna podoba web stránky je dostupná na www.monos.sk a rovnako k nahliadnutiu ako príloha č. 2.

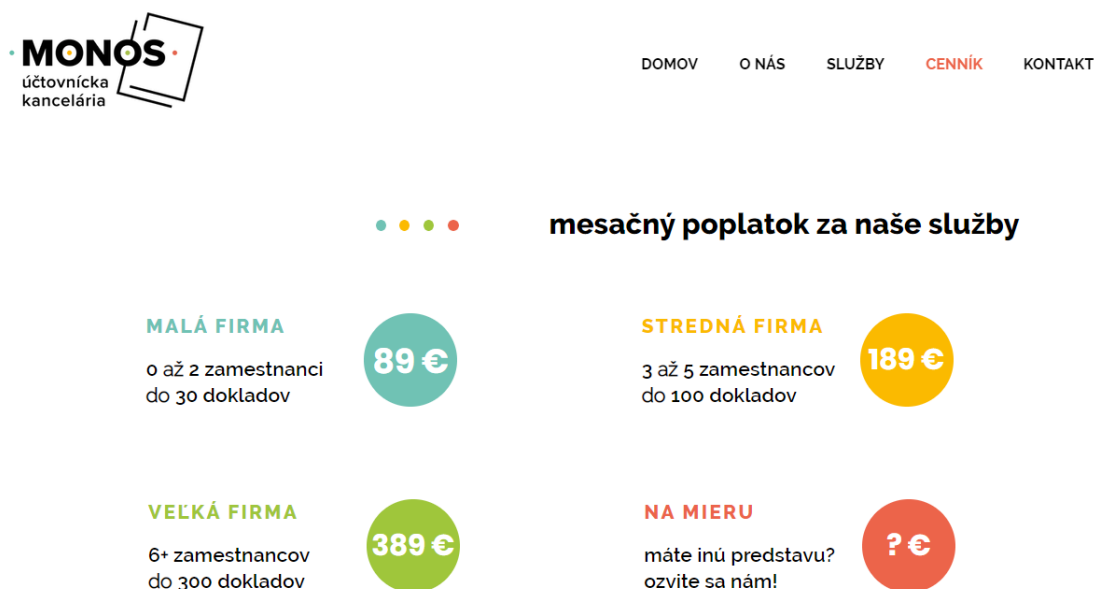
6.3 Cenník

Naše služby sme ocenili po spoločnej diskusii už vo finančnej analýze, ktorá bola súčasťou podnikateľského plánu. Pri ich výškach sme vychádzali z empiricky predpokladaných sadziieb. Dôvodom využitia empirického cenového odhadu sú neprístupné cenníky konkurenčných účtovníckych firiem na Zemplíne.

Pri stanovovaní cien sme brali do úvahy fakt, že ceny našich služieb budú medziročne stúpať ekvivalentne so stúpaním dobrého mena našej firmy. Zvyšovanie cien sa však bude týkať iba nových klientov a nijakým spôsobom nebude zasahovať do pôvodných cien a klientskych vzťahov, nadobudnutých v počiatkoch podnikania.

Prvý spôsob zostavenia cenníka bol koncipovaný ako podrobný zoznam cien jednotlivých účtovných úkonov. Jeho znenie sa nachádza v prílohe číslo 3.

Nakoniec sme sa však dohodli, že najschodnejšou možnou cestou bude formulovanie cien našich služieb formou mesačného paušálu, ktorého výška sa bude odvíjať podľa osobitých kritérií daného klienta (firmy).



Obrázok 31 – Finálny cenník služieb na stránke monos.sk

Ako smerodajné kritériá pre kategorizáciu klientov (firiem) sme si zvolili počet zamestnancov a spriemerované množstvo počtu mesačných účtovných operácií.

6.4 Ostatné komunikačné nástroje

V závere sa dostávame k osobitým nástrojom komunikácie, ktoré sú taktiež rovnako dôležité pre efektívny štart novej účtovníckej kancelárie. Sú nimi:

1. Stránka na sociálnych sieťach

Stránka na sociálnej sieti je bezplatný a efektívny komunikačný nástroj, ktorý pre potreby našej firmy slúži ako priestor pre:

- poskytnutie základných kontaktných údajov o firme,
- reprezentačné účely (firemné fotografie, videá),
- informovanie o zmenách a novinkách vo firme,
- propagovanie firemnej značky,
- zdieľanie a publikovanie aktuálnych odborných článkov, atď.

Pre potreby našej účtovníckej firmy sme si zvolili jednu z najrozšírenejších sociálnych sietí – Facebook.

2. E-mail

Pre účely elektronickej komunikácie je nevyhnutné založenie emailovaného konta. Vzhľadom na to, že sme vlastníkmi domény monos.sk, zvolili sme si znenie emailovej adresy monos@monos.sk.

3. Telefónne číslo

Všetci zakladajúci členovia sme sa zhodli na obstaraní nového firemného čísla. To sme obstarali od poskytovateľa telekomunikačných služieb „štvorka“ ktorý na Slovensku poskytuje najvýhodnejšie paušály pre potreby našej účtovníckej kancelárie. Ako firemný mobilný telefón sme sa rozhodli použiť jeden zo starších modelov jedného zo spoluzakladateľov, ktorý ho využíval iba ako záložný telefón.

4. Bankové spojenie

Pre účely firemných elektronickej transakcií sme založili podnikateľský bankový účet. Jedinou bankou pôsobiacou na slovenskom trhu poskytujúcou tento typ bankového účtu bez poplatkov rovnako pre právnické a fyzické osoby je na konci roka 2021 Fio banka. V nej sme si založili takzvaný Fio podnikateľský účet.

5. Externý online úložný priestor

Aby bolo zabezpečené plynulé a promptné zdieľanie nevyhnutných firemných elektronickej súborov, založili sme si externý online ukladací priestor (cloud). Najvýhodnejšou voľbou bol pre naše potreby Google disk.

ZÁVER

Pred začatím písania tejto diplomovej práce, som si stanovil za primárny cieľ k 01. 01. 2022 započat' fungovanie účtovníckej kancelárie v meste Humenné, a to prevažne vo vlastnej réžii a s čo najnižšími vstupnými nákladmi.

Primárny cieľ sa mi podarilo splniť a účtovnícka kancelária MONOS dnes funguje ako plnohodnotný subjekt poskytujúci účtovnícke služby. Pridruženým cieľom bolo získanie stálej klientskej základne pozostávajúcej z konkrétneho počtu firiem v stanovenom časovom období. Tento cieľ vytvára potenciál nadviazať v budúcnosti na moju prácu spätnou analýzou porovnania plánov voči realite.

Súčasťou práce bolo zostavenie podnikateľského plánu, z ktorého bol do hĺbky popísaný marketingový plán. Jeho podrobná formulácia rovnako poskytuje priestor pre spätný rozbor na jednej strane vytýčených marketingových plánov a na strane druhej reálnych výsledkov efektivity jednotlivých marketingových metód a rozhodnutí.

Signifikantným úspechom tejto práce bolo zostavenie uceleného konceptu manažovania procesu založenia novej účtovnej kancelárie. Opis procesu vzniku jednotlivých náležitostí nevyhnutných pre efektívne fungovanie novo vzniknutej účtovníckej firmy v 21. storočí ako napríklad firemné loga, slogan, web stránka či cenník služieb je veľmi užitočným prvkom a pridanou hodnotou tejto práce.

Pre zainteresovaných jednotlivcov, ktorí budú v budúcnosti uvažovať o podnikaní v oblasti poskytovania účtovných služieb nie len v historickom regióne Zemplín, môže táto práca poslúžiť ako akási „kuchárska kniha“ poskytujúca hlbší pohľad do zákulisia celého procesu. Jej obsah bude nápomocný hlavne z hľadiska podrobného zoznamu jednotlivých náležitostí, ktoré by mala každá novo vznikajúca účtovná firma mať zabezpečené ešte pred započatím jej fungovania.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Odborná tlačená literatura

ANTOŠOVÁ, Mária. Strategický manažment a rozhodovanie. 1. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2012, 333 s. ISBN 9788080785307.

BANYÁR, Milan. Značka a logo: vizuálne prvky značky a ich význam v procese branding. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací. 2017, 300 s. ISBN 9788074546815.

FISHER, John G. Strategic brand engagement: using HR and marketing to connect your brand, customers, channel partners and employees. 1st Edition. London: Kogan Page, 2014, 219 s. ISBN 9780749470135.

FOTR, Jiří et al., 2017. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing, 2017, 320 s. ISBN 9788027104345.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi. Praha: Grada Publishing. 2020, 240 s. ISBN 9788027120208.

FOURNIER, Susan, Michael BREAZEAL a Jill AVERY. Strong brands, strong relationships. 1st Edition. Abingdon, Oxon: Routledge, Taylor & Francis Group, 2015, 435 s. ISBN 9781138786820.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. 2017, 256 s. ISBN 9788074006371.

HENRY, Anthony. Understanding strategic management. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 2018, 352 s. ISBN 9780199662470.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 9788024746708.

KELLER, Kevin Lane, Tony APÉRIA a Mats GEORGSON. Strategic brand management: a European perspective. 2nd edition. Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times, 2012, 940 s. ISBN 9780273737872.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst. 1. vyd. Praha: Management Press, 2018, 264 s. ISBN 9788072615476.

KOURDI, Jeremy. Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2011, 304 s. ISBN 9788025127254.

VODÁK, Josef, Jakub SOVIAR a Michal VARMUS. Marketing: Vybrané kapitoly. 1. vydanie. Žilina: EDIS, 2016, 171 s. ISBN: 9788055412429.

MATISKOVÁ, Darina a Romana HRICOVÁ. Nové metody a nástroje v manažérském rozhodování. 1. vydanie. Brno: Tribun EU, 2017, 204 s. ISBN 9788055330853.

MAJTÁN, Miroslav et al. Manažment. 6., prepracované vyd. Bratislava: Sprint 2 s. r. o., 2016, 408 s. ISBN 9788089710270.

O STRATEGII: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review. 1. vyd. Praha: Management Press. 2018, 287 s. ISBN 9788072615551.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. Image a firemní identita. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 224 s. ISBN 9788027128419.

PAPULA, Jozef a Zuzana PAPULOVÁ. Strategické myslenie manažérov: za tajomstvami strategického myslenia. 1. vyd. Bratislava: Kartprint. 2010, 302 s. ISBN 9788088870869.

PAPULA, Jozef a Zuzana PAPULOVÁ. Stratégia a strategický manažment ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom. Tretie, upravené vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015, 277 s. ISBN 9788081681936.

PAPULA, Jozef et al. Podnikanie a podnikateľské myslenie. 1. vydanie. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 236 s. ISBN 9788074789946.

SHARP, Byron. Marketing: theory, evidence, practice. Second edition. South Melbourne: Oxford University Press, 2017, 796 s. ISBN 9780195590296.

SLÁVIK, Štefan. Strategický manažment. 1. vydanie. Bratislava: Sprint 2 s. r. o., 2013, 390 s. ISBN 9788089393961.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHORĚ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 9788024733395.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 9788024741031.

STACHO, Zdenko a Katarína STACHOVÁ. Organizácia manažérskej práce. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017, 304 s. ISBN 9788081687198.

STRÁŽOVSKÁ, Helena et al. Podnikanie malých a stredných podnikov. 1 vyd. Bratislava: Sprint 2 s. r. o., 2013, 320 s. ISBN 9788089393886.

STRÁŽOVSKÁ, Helena et al. Malé a stredné podnikanie: zmena obsahu ekonomických nástrojov. 1 vyd. Bratislava: Sprint 2 s. r. o., 2016, 323 s. ISBN 9788089710218.

ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. 1. vydání. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 9788024740089.

E-knihy:

RAMAGE, Magnus a Karen SHIPP. Systems Thinkers [online]. 1st Edition. London: Springer London, 2020, [cit. 2022-03-07]. ISBN 9781447174745.

TEMPORAL, Paul. Branding for the public sector: creating, building and managing brands people will value [online]. Chichester, UK: Wiley, © 2013 [cit. 2022-03-11]. ISBN 9781119176824. Dostupné z:

<https://proxy.k.utb.cz/login?url=http://onlinelibrary.wiley.com/book/10.1002/9781119176824>

Web stránky:

AKO-UCTOVAT.SK [online], ©2022 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.ako-uctovat.sk/kalkulacka-cestnej-dane.php>

BOREDPANDA.COM [online], ©2022 [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: https://www.boredpanda.com/creative-packaging/?utm_source=google&utm_medium=organic&utm_campaign=organic

RESEARCHGATE.CZ [online], ©2021 [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/figure/Oil-prices-actual-compared-to-forecast-1970-to-2020_fig3_228359331

FINSTAT.SK [online], ©2021 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://finstat.sk/36693324>

HUMENNE.SK [online], ©2021 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.humenne.sk/Obcan/Ako-vybavit/Miestne-dane/Dan-z-nehnutelnosti/>

VSE.SK [online], ©2022 [cit. 2022-03-25]. Dostupné z:

<https://www.vse.sk/web/sk/domacnosti/zakaznicka-podpora/dokumenty-a-tlaciva/cenniky-vse>

KURZY.CZ [online], ©2022 [cit. 2022-03-25]. Dostupné z:

<https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektřiny-graf-vyvoje-ceny/1MWh-eur-30-let>

VOLBY.SME.SK [online], ©2021 [cit. 2022-03-25]. Dostupné z:

<https://volby.sme.sk/pref/1/politicke-strany/p/ako/2021-11-18>

LOGODOWNLOAD.ORG [online], ©2021 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z:

<https://en.logodownload.org/fedex-logo/>

FAVPNG.COM [online], ©2019 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z:

https://favpng.com/png_view/nike-brand-logo-logo-nike-free-air-force-shoe-air-jordan-png/9VaQ8EmE

STATISTICS.SK [online], ©2019 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z:

http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_INTERN/sp0104qs/v_sp0104qs_00_00_00_s
k

SCITANIE.SK [online], ©2021 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: www.scitanie.sk/

SLOVAKREGION.SK [online], ©2016 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z:

<https://slovakregion.sk/#tab3-tab>

BERNARDMARR.COM [online], ©2022 [cit. 2022-03-30]. Dostupné z:

<https://bernardmarr.com/artificial-intelligence-in-accounting-and-finance/>

EFEKTIVNEJSIE.SK [online], ©2021 [cit. 2022-03-30]. Dostupné z:

<https://www.efektivnejsie.sk/blog/uctovnictvo-a-dane/vlada-schvalila-novelu-zakona-o-uctovnictve-podnikatelom-sa-zjednodusi-elektronicke-archivovanie-uctovnictva/>

ZOZNAM.SK [online], ©2022 [cit. 2022-03-31]. Dostupné z:

<https://www.zoznam.sk/katalog/Financie-pravo-podnikanie/Uctovnictvo-uctovne-poradenstvo/>

PODNIKAJTE.SK [online], ©2020 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z:

<https://www.podnikajte.sk/pravne-formy/fyzicka-pravnicka-osoba>

ABZ.CZ [online], ©2011 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: [https://slovník-cizich-](https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/monos-rec)

[slov.abz.cz/web.php/slovo/monos-rec](https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/monos-rec)

PREDNASKY.SK [online], ©2010 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z:
<https://nechodimnaprednasky.sk/nahlad-prednasky/82/segmentacia-trhu-a-etapy-segmentacie>

MUNI.CZ [online], ©2016 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z:
<https://www.fi.muni.cz/usr/jkucera/pv109/xdavidov.html>

HOSTCREATORS.SK [online], ©2019 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z:
<https://www.hostcreators.sk/pomoc/domeny/caste-otazky/co-je-domena-a-na-co-ju-potrebujem.html>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A STRATIEK

GBM Globas Business Network

SEO Search engine optimalizaiton

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 - Vývoj od plánovania k strategickému managementu (PAPULA, 2010, s. 189-190)	15
Obrázok 2 - Základné fázy procesu ľudského myslenia (PAPULA, 2015, s. 44).....	16
Obrázok 3 - Koncepce strategického managementu(SLÁVIK, 2013, s. 18).....	17
Obrázok 4 - Proces strategického managementu	20
Obrázok 5 - Formulovanie vízie (O STRATEGII, 2018, s. 97)	22
Obrázok 6 - Hierarchia cieľov (ANTOŠOVÁ, 2012, S. 86)	23
Obrázok 7 - Vonkajšie prostredie podniku (Slávik, 2013, s. 53).....	24
Obrázok 8 - Porterov model piatich síl (SLÁVIK, 2013, s. 64).....	26
Obrázok 9 - Prognózy vývoja cien ropy oproti skutočnosti (RESEARCHGATE, © 2021).....	27
Obrázok 10 - Vzťah formulácie a implementácie stratégie (SLÁVIK, 2013, s. 343)	31
Obrázok 11 - Štyri základné štádiá marketingu (SHARP, 2017, s. 564).....	36
Obrázok 12 – Princíp core competence (PAPULA, 2016, s. 151)	38
Obrázok 13 – Formulácie hodnoty našej ponuky (value proposition), (SHARP, 2017, s.567)	40
Obrázok 14 - Logo FedEx, (LOGODOWNLOAD.ORG, ©2021).....	46
Obrázok 15 - Slogan firmy Nike, (FAVPNG.COM, ©2019).....	48
Obrázok 16 - Kreatívny obal čaju (BOREDPANDA.COM, ©2022).....	49
Obrázok 17 - Identita a imidž značky v rámci komunikačného procesu.....	50
Obrázok 18 - Systém identity značky, (VYSEKALOVÁ, 2020, s. 24)	50
Obrázok 19 - Pomer hodnôt argumentov za a proti (vlastné spracovanie).....	54
Obrázok 20 – Plánovaný rast ročných tržieb (vlastné s spracovanie)	59
Obrázok 21 - Výsledky volieb do národnej rady 2012 (VOLBY.SME.SK, ©2021)	61
Obrázok 22 - Výsledky volieb do národnej rady 2016 (VOLBY.SME.SK, ©2021)	61
Obrázok 23 - Výsledky volieb do národnej rady 2020 (VOLBY.SME.SK, ©2021)	62
Obrázok 24 - Volebný prieskum 18. 11. 2021 (VOLBY.SME.SK, ©2021).....	62
Obrázok 25 - Poloha Regiónu Zemplín v rámci SR (SLOVAKREGION.SK, ©2016).....	65
Obrázok 26 - Vizualizácia firemného sloganu, zdroj: monos.sk	79
Obrázok 27 - Návrh firemného loga č. 1	80
Obrázok 28 - Návrh firemného loga č. 2	80
Obrázok 29 - Návrh firemného loga č. 3	80
Obrázok 30 - Finálne logo	81
Obrázok 31 – Finálny cenník služieb na stránke monos.sk	83

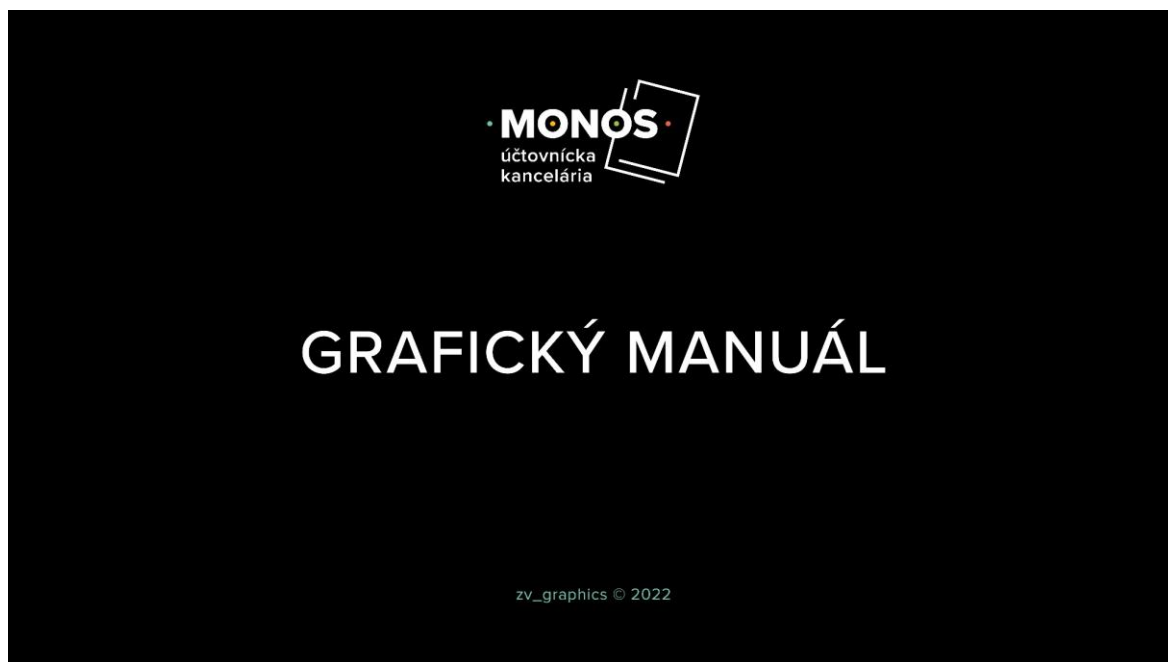
ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 - Rozdiely medzi scenármi a prognózami (FOTR, 2020, s. 18)	28
Tabuľka 2 - Porovnanie a rozdiely medzi manažérom a vodcom (STACHO, 2017, s. 10)	45
Tabuľka 3 - Metóda za a proti (vlastné spracovanie)	53
Tabuľka 4 - Plán počtu abonentov a cien produktov (vlastné s spracovanie)	58
Tabuľka 5 - Plánované ročné tržby (vlastné s spracovanie)	58
Tabuľka 6 - Percentuálna zmena cenových indexov (STATISTICS.SK, ©2021)	64
Tabuľka 7 - Predikcia vývoja cenových indexov (vlastné spracovanie)	64
Tabuľka 8 - Stav trvale bývajúceho obyvateľstva v regióne Zemplín (STATISTICS.SK, ©2021)	66
Tabuľka 9 - Pomer účtovníckych firiem voči všetkým firmám na Zemplíne (STATISTICS.SK, ©2021) (ZOZNAM.SK, ©2022)	70
Tabuľka 10 - Hodnotenie vybranej konkurencie na Zemplíne (vlastné spracovanie)	72
Tabuľka 11 – Marketingový rozpočet (vlastné spracovanie)	75

ZOZNAM PRÍLOH

- P1 Firemný Logo manuál
- P2 Podoba firemnej webovej stránky
- P3 Alternatívny firemný cenník služieb

PRÍLOHA P1: FIREMNÝ LOGO MANUÁL



01 ●●●● ZÁKLADNÉ LOGO | pozitív



02 ●●●● ZÁKLADNÉ LOGO | negatív



03 ●●●● ZÁKLADNÉ LOGO | čiernobiela verzia



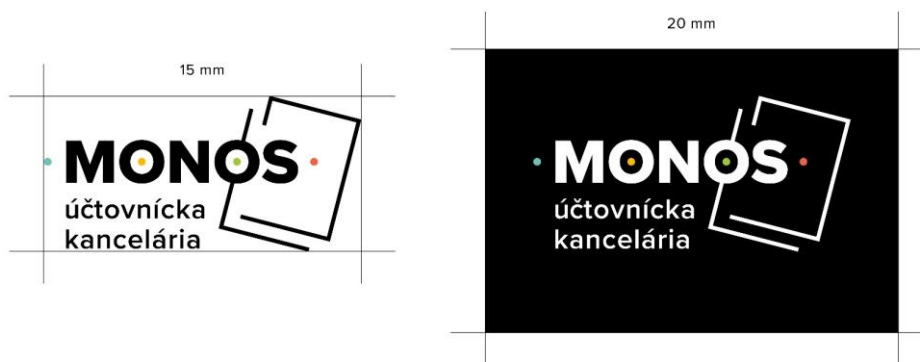
Čiernobielu verziu loga používame v prípadoch, kedy nie je možné použiť farebnú verziu.

04 ●●●● OCHRANNÁ ZÓNA LOGA



Ochranná zóna je definovaná veľkým písmenom M.

05 ●●●● NAJMENŠIA MOŽNÁ VEĽKOSŤ



Najmenšia možná šírka logotypu v pozitívnej verzii je 15 mm,
v negatívnej verzii je to 20 mm.

06 ●●●● FAREBNÁ PALETA



CMYK 0 0 0 100
 RGB 0 0 0
 PANTONE Process Black C
 HEX 000000



CMYK 0 0 0 0
 RGB 255 255 255
 HEX FFFFFFFF



CMYK 55 2 35 0
 RGB 112 194 180
 PANTONE 7465 C
 HEX 70C1B4



CMYK 1 29 100 0
 RGB 251 186 0
 PANTONE 124 C
 HEX fbaa00



CMYK 43 3 100 0
 RGB 159 198 59
 PANTONE 375 C
 HEX 9fc63b



CMYK 2 75 75 0
 RGB 236 100 74
 PANTONE 7416 C
 HEX ec644a

07 ●●●● ZAKÁZANÉ POUŽITIE LOGA



Logo sa nesmie deformovať, otáčať, prefarbovať ani umiestňovať na nečitateľný podklad. Nesmie byť použité iné písmo, ani efekty či tieň.

08 ●●●● WEB A SOCIÁLNE SIETE | odporúčané ikony



Ako drobnú ikonu je možné použiť kruhy, ktoré sú elementami základného loga.

09 ●●●● MERKANTILNÉ TLAČOVINY | havičkový papier





• **MONOS** •
účtovnícka
kancelária

PRÍLOHA P2: PODOBA FIREMNEJ WEBOVEJ STRÁNKY



[DOMOV](#) [O NÁS](#) [SLUŽBY](#) [CENNIK](#) [KONTAKT](#)



ČO VÁM PONÚKAME

PODVOJNÉ
ÚČTOVNÍCTVO

JEDNODUCHÉ
ÚČTOVNÍCTVO

DAŇOVÉ
PRIZNANIA

PERSONALISTIKA
A MZDY

PORADENSTVO

ČO A ZA KOLKO?



MONOS účtovnícka kancelária
Námestie slobody
066 01 Humenné

kancelariamonos@gmail.com
+421 918 541 048

[DOMOV](#)
[O NÁS](#)
[SLUŽBY](#)
[CENNIK](#)
[KONTAKT](#)

Ochrana osobných údajov



NÁŠ TÍM



MONIKA
GÁBOROVÁ



RICHARD
FICÍK



EMÍLIA
BELEJOVÁ



SME DAŇOVÍ ŠPECIALISTI



CERTIFIKÁTY

SME DAŇOVÍ ŠPECIALISTI



EXPERTI V ÚČTOVNÍCTVE





AJ ŠPECIALISTI NA PODVOJNÉ ÚČTOVNÍCTVO



ČO VÁM

PODVOJNÉ
ÚČTOVNÍCTVO

JEDNODUCHÉ
ÚČTOVNÍCTVO

DAŇOVÉ
PRIZNANIA

PERSONALISTIKA
A MZDY

PORADENSTVO

PONÚKAME

ČO A ZA KOLKO?



mesačný poplatok za naše služby

MALÁ FIRMA

0 až 2 zamestnanci
do 30 dokladov

89 €

STREDNÁ FIRMA

3 až 5 zamestnancov
do 100 dokladov

189 €

VELKÁ FIRMA

6+ zamestnancov
do 300 dokladov

389 €

NA MIERU

máte inú predstavu?
ozvite sa nám!

? €

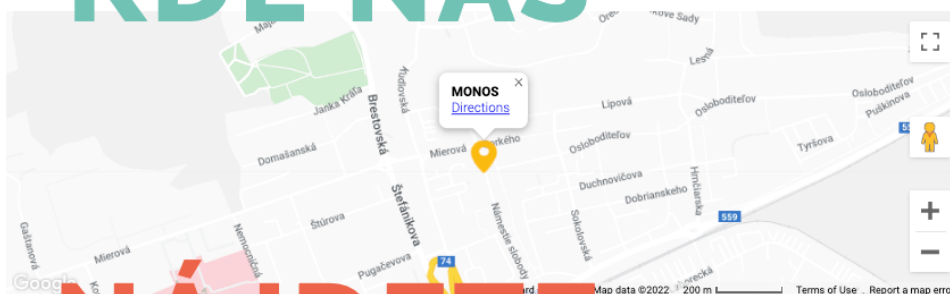
KONTAKTUJTE NÁS

info@monos.sk
+421 918 541 048

KONZULTAČNÉ HODINY

Streda • 9.00 – 16.00
Piatok • 10.00 – 16.00

KDE NÁS



NÁJDETE



**KOMUNIKUJEME
AJ CEZ SKYPE,
GOOGLE MEETS
A TEAMVIEWER**

POHODA
Ekonomický systém

**PRACUJEME
V ÚČTOVNÍCKOM
SOFTVÉRI POHODA**





NÁJDETE

S

**KOMUNIKUJEME
AJ CEZ SKYPE,
GOOGLE MEETS
A TEAMVIEWER**

POHODA
Ekonomický systém

**PRACUJEME
V ÚČTOVNÍKOM
SOFTVÉRI POHODA**

PRÍLOHA P3: ALTERNATÍVNY FIREMNÝ CENNÍK SLUŽIEB

VEDENIE PODVOJNÉHO ÚČTOVNÍCTVA

• • • • mesačný poplatok za účtovnú položku

PLÁTCA DPH

CENA ZA POLOŽKU

od 0 do 100 položiek mesačne	0,85 €
od 101 do 300 položiek mesačne	0,80 €
od 301 do 600 položiek mesačne	0,75 €
od 601 do 900 položiek mesačne	0,70 €
od 901 položiek mesačne	0,65 €

NEPLÁTCA DPH

CENA ZA POLOŽKU

od 0 do 50 položiek mesačne	0,85 €
od 51 do 100 položiek mesačne	0,80 €
od 101 do 200 položiek mesačne	0,75 €
od 201 do 400 položiek mesačne	0,70 €
od 401 položiek mesačne	0,65 €

Položkou sa rozumie účtovný zápis strany MD, DAL v účtovnom denníku.

• • • • ostatné služby podvojného účtovníctva

SLUŽBA

CENA ZA POLOŽKU

mesačné daňové priznanie k DPH a KV	15 – 30 €
štvrtročné daňové priznanie k DPH a KV	20 – 30 €
dodatočné, resp. oprávnené DP k DPH alebo KV	15 €

zavinením na strane klienta

súhrnný výkaz DPH	15 €
-------------------------	------

daňové priznanie k dani z príjmov PO a účtovná závierka	cena závisí od náročnosti, počtu
---	----------------------------------

položiek a hospodárskeho výsledku firmy

VEDENIE JEDNODUCHÉHO ÚČTOVNÍCTVA

• • • • mesačný poplatok za účtovnú položku

POČET	CENA ZA POLOŽKU
od 0 do 100 položiek mesačne	1 €
od 101 do 300 položiek mesačne	0,95 €
od 301 do 600 položiek mesačne	0,90 €
od 601 do 900 položiek mesačne	0,85 €
od 901 položiek mesačne	0,80 €

• • • • ostatné služby podvojného účtovníctva

SLUŽBA	CENA ZA POLOŽKU
mesačné daňové priznanie k DPH a KV	15 – 30 €
štvrtročné daňové priznanie k DPH a KV	20 – 30 €
dodatočné, resp. oprávnené DP k DPH alebo KV	15 €
	<small>zavinením na strane klienta</small>
súhrnný výkaz DPH	15 €
daňové priznanie k dani z príjmov PO a účtovná závierka	<small>cena závisí od náročnosti, počtu položiek a hospodárskeho výsledku firmy</small>
jednorázové spracovanie účtovníctva	120 €
	<small>cena za jednu účtovnú položku</small>

MZDY A PERSONALISTIKA

• • • • mesačný poplatok za účtovnú položku

Cena za mzdové služby sa odvíja od počtu spracovaných miezd zamestnancov za mesiac v členení podľa druhu nasledovne:

PRACOVNÝ POMER

CENA ZA OSOBU

od 1 do 5 zamestnancov	15 €
od 6 do 15 zamestnancov	13,50 €
od 16 a viac zamestnancov	12 €

DOHODA (DoPČ, DoVP, DoBPŠ)

CENA ZA OSOBU

od 1 do 5 zamestnancov	13 €
od 6 do 15 zamestnancov	11,50 €
od 16 a viac zamestnancov	10 €
dohoda – neodpracovaný celý mesiac (DoPč)	15 €
mimoevidenčný stav (MD, RD, dlhodobá PN)	5 €

pracovný pomer (príspevok ÚPSVaR, CHD, iné) 20 – 30 €

paušálna cena

exekúcia (oznámenie, zrážka) 6 €

cena za kus

V cene je zahrnuté kompletne vedenie mzdovej agendy klienta, všetky práce týkajúce sa zamestnancov, personalistiky, miezd a výkazov pre Sociálnu a zdravotné poisťovne a pre daňový úrad.

• • • • **ostatné mzdové služby**

SLUŽBA

CENA ZA OSOBU

ročné zúčtovanie preddavkov na daň	12 – 15 €
daňové priznanie k dani z príjmov FO typ A	10 – 30 €
ročné hlásenie dane	12 – 15 €
oprava miezd (vinou klienta) pred podaním výkazov a prehľadu	8 €
oprava miezd (vinou klienta) po podaní výkazov a prehľadu	12 €
registrácia cudzina (SP) pre účely zamestnania	15 €
registrácia cudzina (SP, ZP) pre účely zamestnania	30 €

PORADENSTVO

• • • • **pre našich klientov poskytujeme zdarma**

PORADENSTVO ZAHŔŇA

... pripravujeme ...