

1. Rozdelenie činností podľa FAYOLA

- 1) Technické
- 2) Obchodné
- 3) Finančné
- 4) Bezpečnostné
- 5) Manažérske
- 6) Účtovnícke

2. 5 prvkov manažmentu podľa FAYOLA

- 1) Predvídať a plánovať
- 2) Organizovať
- 3) Prikazovať
- 4) Koordinovať
- 5) Kontrolovať

3. 10 manažérskych rolí v 3 kategóriách podľa Mintzberga

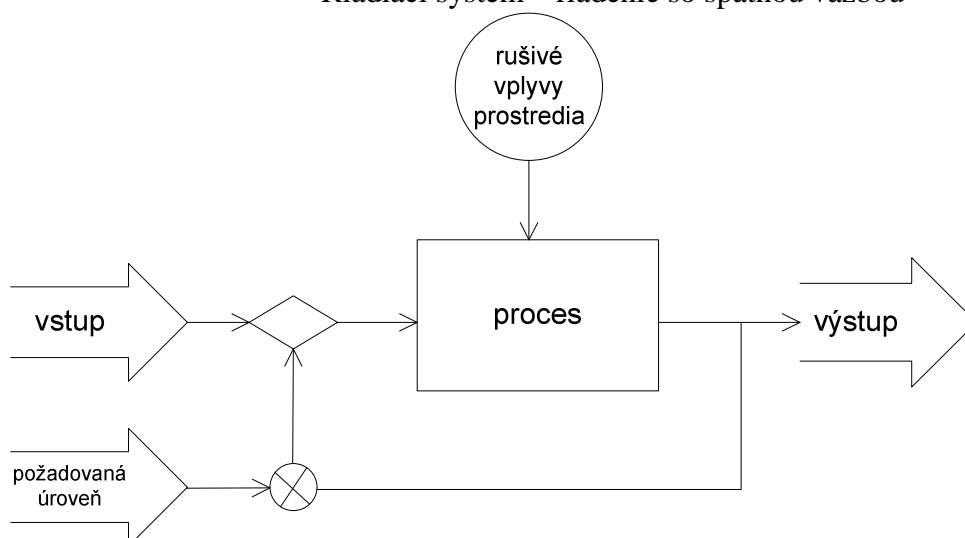
- 1) Interpersonálna (reprezentant, vedúci, spájateľ)
- 2) Informačná (pozorovateľ, šíriteľ, hovorca)
- 3) Rozhodovacia (podnikateľ, krízový manažér, distribútor zdrojov, vyjednávatel')

4. Riadenie a plánovanie

Spoločné prvky účinného riadenia:

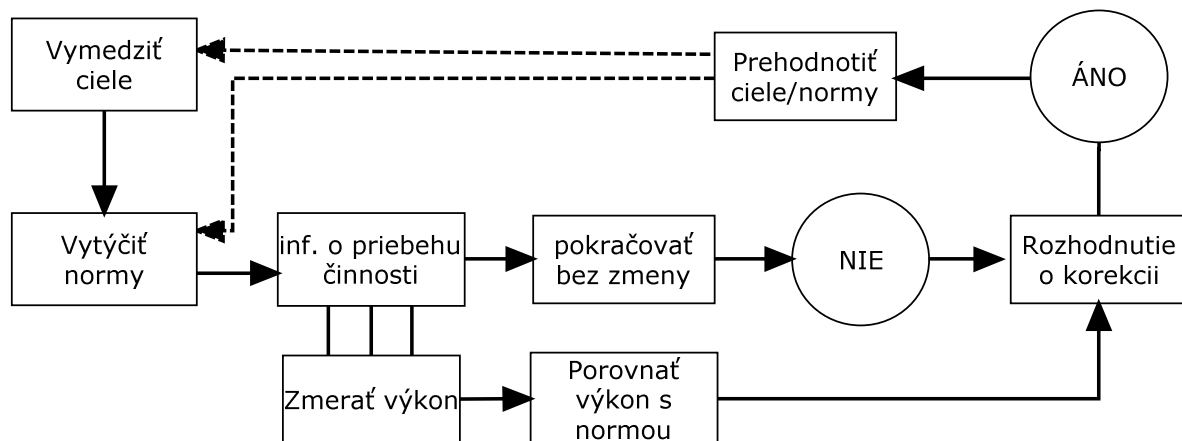
- 1) Základné ciele (zámery) organizácie
- 2) Špecifické ciele
- 3) Kritériá, na základe ktorých môžeme merať progres
- 4) Určenie výkonových cieľov (noriem)
- 5) Porovnávanie informácií
- 6) Posúdenie vhodných opatrení a ich posúdenie
- 7) Monitorovanie výsledkov opatrení
- 8) Prehodnocovanie cieľov, noriem

Riadiaci systém – riadenie so spätnou väzbou



5. Jednoduchý a komplexný cyklus riadenia

Jednoduchý cyklus riadenia:

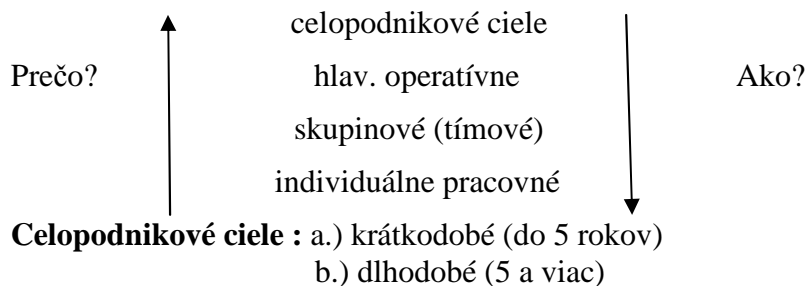


Riadenie je nevyhnutné lebo :

- je prostriedkom pre zabezpečenie cieľov
- znižuje pravdepodobnosť nedovoz.(?)
- varuje pred neočakávanými, alebo skrytými vplyvmi zmien z vnútra i z vonku
- udržuje stabilitu a reaguje na zmeny
- je nutný predpoklad na dosiahnutie cieľov
- pomáha hospodárne využiť zdroje
- umožňuje prac. sledovať a rozvíjať ich vlastný výkon

6. Rebríkový prístup k organizačným cieľom (SIMON)

Ciele na všetkých úrovniach sú vlastne ich obmedzenia



- Charakter cieľov :** a.) pochopené ako závažné
b.) dosiahnuteľné
c.) spojené s primeranými odmenami a postihmi
d.) pevne určené, ale v prípade potreby prispôsobiteľné
e.) spoľahlivé

7. MBO – Riadenie podľa cieľov (charakter cieľov SMART)

Ciele musia byť SMART

S – specific M – measurable A – agreed R – realistic T – trackable

Technika MBO je postavená na dosahovaní dohody medzi manažérmi a ich podriadenými.

Proces MBO začína u vrcholového managementu. Jeho účelom je motivovať tím, že pracovníci sa podieľajú na torbe cieľov. Začína SWOT anal. a anal. STEP faktorov.

Kroky pri MBO : a.) zoznámenie s MBO , b.) stanovenie cieľov , c.) hodnotenie výkonu
d.) organizácie podpory MBO

Monitorovanie MBO : a.) postoje b.) vzťahy c.) výkony

Výhody MBO : zdokonalenie riadenia, vyjasnenie úlohy organizácie, stotožnenie sa s cieľmi, vývoj účinnej kontroly

Nedostatky MBO : časová náročnosť, veľa papierovania, problémy s určovaním cieľov, nezabezpečenie pružnosti, dôraz na krátkodobé ciele

8. Paretové pravidlo 80/20

Wilfredo Pareto (19. st) – 20 % obyvateľstva vlastní 80% majetku

- 20% zákazníkov / výrobkov je 80% tržby
- 20% zákazníkov sú autormi 80% sťažností
- 20% pracovníkov urobí 80% práce
- 20% priorít má za následok 80% ziskovej produktivity

9. STEP faktory

- analýza vonkajšieho prostredia

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

T – technologické (dôsledky zmien v oblasti vedy a techniky – bezdrôtová komunikácia, satelity, wifi, káblové siete, HDTV, PC, priemyselné roboty,...)

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

P – politické (mimoriadne účinné v štátoch strednej a východnej Európy – protimonopolný zákon, TLK zákon, politické rozhodnutia o privatizácii, stabilita politického systému, rozhodnutia miestnych úradov o výstavbe,...)

10. Faktory konkurenčného prostredia (3.p)

Sú to faktory blízkeho prostredia, patria do analýzy vonkajšieho prostredia spolu so STEP f.:

- **Trh** (veľkosť trhu, geografická rozloha, na aké segmenty možno rozčleniť trh)
- **Štruktúra konkurencie** (vid' nasledujúcu otázku ☺)
- **Kúpna sila** (kúpna sila dodávateľov a odberateľov- zákazníkov, meria sa podľa toho aké podmienky dokáže daná organizácia uzavrieť pre svoj tovar/službu)
- **Náklady** (nejde o vnútorné náklady, ale o vplyv hospodárnosti- z veľkosti produkcie, zdokonaľovanie výrobkov/ služieb na základe skúseností, nákup u dodávateľov vo veľkom)

11. Analýza štruktúry konkurencie – Porterov model (3.p)

Je to konkurenčný model 5 síl:

- Noví účastníci na trhu (hrozba vstupu je úmerná prekážkam)
- Substitučné výrobky/ služby (pevná linka, mobil, kábel, ...)
- Odberatelia a ich vplyv (ak existujú alternatívne zdroje zásobovania, ...)
- Dodávatelia a ich vplyv(koncentrácia, vertikálna integrácia, ...)
- Konkurenti a charakter súperenia (snahy o dominanciu, nové výrobné kapacity,...)

12. Prognózovanie vonkajšieho prostredia a prognózovanie techniky (4.p)

Prognózovanie vonkajšieho prostredia: manažment by nebol až tak dôležitý, keby veci nepodliehali neustálym zmenám. Prognózovať znamená veci predvídať a je neoddeliteľnou súčasťou dobrého manažmentu.

Faktory ovplyvňujúce prognózy: politická stabilita, sociálne trendy, cenová úroveň, technická úroveň,...

Metódy prognózovania:

- metódy založené na úsudku: Zisťovanie názorov prieskumom, posúdenie názorov manažérov ,Delfská metóda, scenáre.

-výpočtové metódy: sčítavajú sa postoje spotrebiteľov prostredníctvom testovania trhu a prieskumu trhu.

13. SWOT analýza (4.p)

Je jednou z techník poznávania organizačného prostredia a **vnútorných** možností podniku.

S – silné stránky (prednosti)

W - slabé stránky (nedostatky)

O – príležitosti

T – hrozby

S&W- vnútorné prostredie organizácie, **O&T**- vonkajšie prostredie organizácie

Strategický úspech sa dosiahne ak organizácia maximalizuje S&W a minimalizuje O&T.

S – pozitívne vnútorné podmienky, ktoré umožňujú organizácii získať prednosti nad konkurenciou (jasné kompetencie, zdroje, finančné vzťahy,...)

Kľúčové otázky: Jasné kompetencie? Adekvátne finančné zdroje? Dobrá povest' u zákazníkov?

W – negatívne vnútorné podmienky, ktoré môžu viesť k nižšej organizačnej výkonnosti (absencia zdrojov, zlý image, zlé úvery,...)

Kľúčové otázky: Žiadne strategické riadenie? Zhoršujúce sa konkurenčné postavenie? Zastaralé riadenie? Nízka ziskovosť?

O – súčasné, alebo budúce podmienky, ktoré sú priaznivé súčasným, alebo potenciálnym vstupom organizácie (zmena daňového zákona, rastúci počet zákazníkov,...)

Kľúčové otázky: Dodávať ďalšej skupine zákazníkov? Vstup na nové trhy? Schopnosť pripojiť sa k lepšej strategickej skupine?

T – súčasné alebo budúce podmienky v prostredí, ktoré sú nepriaznivé súčasným alebo budúcim potenciálnym výstupom organizácie (vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníkov,...)

Kľúčové otázky: Vstup nového konkurenta? Rastúca cena polotovarov? Pomalší rast na trhu?

14. Strategické riadenie- komponenty strategického riadenia (5.p)

Strategické riadenie je súbor manažérskych rozhodnutí a postupov, ktoré určujú dlhodobý výkon organizácie. Zahŕňajú: formulovanie strategického plánu, implementáciu, hodnotenie strategického plánu.

Komponenty: definícia vízie (základná filozofia podniku) → stanovenie cieľov → formulácia strategického plánu → implementácia → hodnotenie a nová formulácia

15. 4 základné strategické voľby- všeobecné strategické alternatívy (Jauch, Glueck) (5.p)

stabilizácia – konzervatívny prístup, zvyšovanie zisku prostredníctvom zvyšovania efektivity

expansion – agresívny prístup, sledujú ju firmy, ktoré rozširujú svoju činnosť o výrobok/ službu. V nestálych priemyselných odvetviach môže snaha o stabilizáciu priniesť zánik

obmedzenie- defenzívny prístup, redukovanie nákladov na svoje výrobky/ služby. Vhodná aj v prípade zmeny negatívnych trendov.

kombinácia predchádzajúcich- konkurenčný prístup, organizácie v rovnakom čase implementujú rozdielne stratégie

16. 12 konkrétnych strategických alternatív a SWOT analýza pre strategické alternatívy (5.p)

koncentrácia (zameranie na 1 výrobok /službu na trhu)

rozvoj trhu (existujúce výrobky na nových trhoch)

rozvoj výrobkov/ služieb (modifikácia existujúceho výrobku)

inovácia(vývoj nového na základe starého)

horizontálna integrácia (kúpa iných organizácie v rovnakom obore)
vertikálna integrácia (kúpa organizácie, ktorá jej zaistí dodávku materiálu)
joint-venture (stratégia 2 firiem, žiadna nemá samost. kapacitu)
sústredená diverzifikácia (kúpa organizácie, ktorá vyrába podobné výrobky)
zložená diverzifikácia (kúpa organizácie, ktorá vyrába odlišné výrobky)
redukcia (pokles výkonnosti)
rozdelenie (predaj časti podniku)
likvidácia (bankrot)

SWOT analýza:



17. Marketingový mix (7.p)

Marketing- pohľad na zákazníka, dobrý marketing musí zabezpečiť uspokojenie oboch strán. Pri marketingu môžeme vychádzať z marketingového mixu a marketingová prax je budovaná na zozname 9 povinností, ktoré vypracovala organizácia COMO, ide o marketingové procesy:

- Zisťovanie faktov (marketingový prieskum)
- Predpovede vyplývajúce z výskumu (vývoj nového produktu)
- Bude zákazník produkt chcieť? (manažment produktu)
- V akých množstvách (plán)
- Za akú cenu
- Pohyb tovaru/ služby z miesta výroby na miesto predaja
- Predaj ako súčasť marketingu (manažment predaja)
- Presvedčivá komunikácia (reklama a podpora predaja)

Komunikačný mix: voľbu ovplyvňuje: typ výrobku/služby, správanie sa konkurencie, nový trh, vyvolanie alebo zvýšenie predaja, charakteristika spotrebiteľov.

18. Trojstupňová analýza produktu

Trojstupňová analýza produktu: jadro (prečo sa poskytuje produkt / služba), vlastný výrobok / služba, doplňujúci výrobok/služba

Životný cyklus produktu: uvedenie (náklady na R&D, propagáciu, prevádzku, nízky objem predaja), rast (vysoké náklady na reklamu, prevádzku, vyšší o. p.), zrelosť, nasýtenie (nízke náklady, vysoký o.p.), pokles (nízke náklady, nízky o.p.) - (kampaň, opäť zrelosť)

Matica trhového rastu a podielu: otázniky -> hviezdy -> dojnú kravu -> psy

19.4 hlavné typy marketingovej stratégie – Ansoffova matica

T R H Y	EX I S T U J U Ľ E	MALÉ RIZIKO Prienik na trh	STREDNÉ RIZIKO Vývoj produktu
	N O V É	STREDNÉ RIZIKO Rozšírenie trhu	VYSOKÉ RIZIKO Diverzifikácia produktu

Prienik na trh

Ide o zvýšený predaj toho istého produktu väčšiemu počtu zákazníkov rovnakého typu.

Rozšírenie trhu

Získanie iných druhov zákazníkov alebo iných distribučných kanálov doma alebo v zahr..

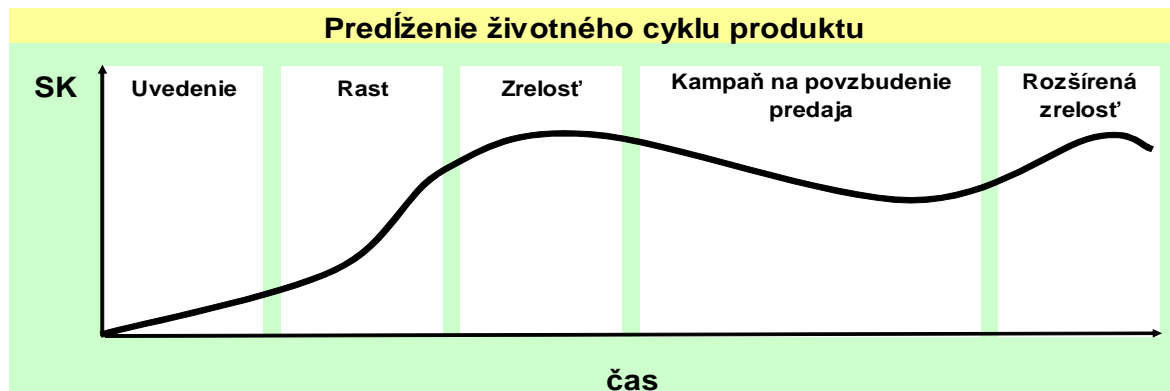
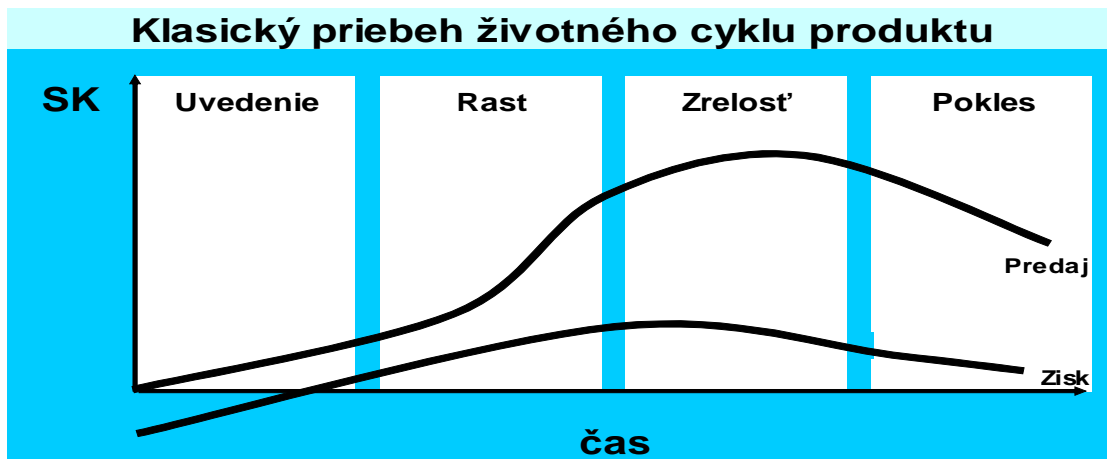
Vývoj produktu

Vývoj nového, alebo modifikácia jestvujúceho produktu pre váš bežný trh.

Diverzifikácia

Predaj nového produktu na novom trhu, čiže použitie oboch zložiek – vývoj + prienik.

20. Životné cykly produktu (klasický a rozšírený)



21. Matica trhového rastu a podielu

Po analýze podnikateľského portfólia firmy je dôležitou úlohou strategického plánovania vypracovať stratégiu rastu (rozvoja) podniku. Je potrebné rozhodnúť o možnom rozšírení diverzifikácie podnikateľského portfólia o nové produkty a aktivity v záujme budúceho rozvoja firmy, ako aj zvýšenia výkonov firmy.

Manažment môže postupovať tromi spôsobmi:

- intenzívny rozvoj- u existujúcich podnikateľských jednotiek treba hľadať a nájsť nové možnosti ich rozvoja
- integrovaný rozvoj- vybudovanie takých nových podnikateľských aktivít, ktoré nadväzujú na už existujúce
- diverzifikovaný rozvoj- rozšírenie podnikateľského portfólia firmy o také podnikateľské aktivity, ktoré nadväzujú na už existujúce

alebo:

Táto matica pomáha firme rozhodnúť sa o svojich ďalších aktivitách týkajúcich sa trhov a produktov. Z matice vyplývajú štyri základné stratégie rastu firmy:

- prenikanie na trh – je to stratégia rastu poisťovne prostredníctvom predaja existujúcich produktov na existujúcich trhoch;
- vývoj trhu (zväčšovanie) – stratégia rastu poisťovne založená na predaji existujúcich produktov na nových trhoch;
- vývoj produktu – stratégia rastu pomocou predaja nových produktov na pôvodných trhoch;
- diverzifikácia – stratégia rastu, pri ktorej sa poisťovňa snaží o predaj nových produktov na nových trhoch.

22. Cena, stratégia stanovenia ceny

- \$ CIELE ORGANIZÁCIE
- \$ ŽIVOTNÝ CYKLUS PRODUKTU
- \$ TRHOVÁ POZÍCIA PRODUKTU
- \$ SPOTREBITEĽSKÝ DOPYT
- \$ ÚŽITOK
- \$ PSYCHOLOGICKÉ FAKTORY
- \$ VONKAJŠIE PROSTREDIE

- Kalkulácie nákladov
 - nemôžeme účtovať menej než vynakladáme
- Analýza konkurenčných cien
 - našou snahou môže byť produkt lacnejší alebo drahší ako u konkurencie
- Analýza očakávaní zákazníka
 - môžu byť ochotní platiť viac alebo menej ako si myslíme
- ✓ **ZNÍŽOVANIE CIEN**
 - Price cutting, zníženie cien sa môže osvedčiť ako veľmi užitočné v prípade organizácií zaujímajúcich dominantné postavenie na trhu vo svojom odbore. Zníženie môže zredukovať drobných konkurentov a tým uvoľniť trh.
- ✓ **URČOVANIE CENY**

- Price leading, použitie ceny ako prostriedku na získanie trhového podielu alebo na ochranu pred konkurenciou. Organizácia pôsobí v pozícii cenového lídra.
- ✓ **NASLEDOVANIE CIEN**
 - Price following, ceny sa pohybujú ako prostriedku na získanie trhového podielu alebo na ochranu pred konkurenciou. Organizácia pôsobí v pozícii cenového lídra.
- ✓ **VYSOKO VÝNOSNÁ CENA**
 - Price skimming, keď je nový produkt v porovnaní s ostatnými jasne vedúci väčšinou sa prijme táto stratégia. Produkt vstúpi na trh s vysokou cenou. Produkt je určený pre ľudí, ktorí vyhľadávajú novinky – videorekordéry, televízory, PC a pod..
- ✓ **PRIENIKOVÁ CENA**
 - Penetration pricing, keď je výrobok novou verziou známeho výrobku alebo služby, môžeme vstúpiť na trh s nízkymi cenami, aby sme tak dosiahli rýchlejšie prijatie a rýchlejšie docielili väčšie množstvá predaných produktov.

23. Rebrík vernosti zákazníka a Escherová pasca

Rebrík vernosti:

OBHAJCA kupuje značku pravidelne a aktivne ju podporuje

KLIENT kupuje značku veľmi často

ZÁKAZNÍK kupuje značku často

NOVÝ/NÁHODNÝ ZÁKAZNÍK nedávno značku vyskúšal

POTENCIÁLNY ZÁKAZNÍK ešte značku nekupuje

Escherova pasca:

Po rebríčku sa musíme pohybovať smerom nahor a nesmieme upadnúť do Escherovej pasce. Tá sa podobá rebríku vernosti a cieľom je neustále posúvanie sa dohora. Pasca spočíva v tom, že tento neustály pohyb nás nikam neprivedie a pocit napredovania je iluzórny. V skutočnosti pasca spočíva v tom, že budete zachádzať so zákazníkmi nevhodne a neprofesionálne. V takom prípade každý dosiahnutý úspech bude krátkodobý.

24. Faktory ovplyvňujúce proces rozhodovania zákazníka

Ekonomické podmienky:

Jednou z metód je zoradenie zákazníkov podľa príjmov. To sa mení s ekonomickou klímou (konjunktúra, recesia, ...). Požiadavky jednotlivcov a rodín sa časom menia (Wells, Grubar – 9 období zárobkových a spotrebiteľských modelov).

Vek a štádium životného cyklu:

- **Úplná rodina III** (staršie manželské páry s nezaopatrenými deťmi) – pri nákupe viac vyberá
- **Neúplná rodina I** (staršie manželské páry, deti už s nimi nebývajú) – mnohí si potrpia na luxus
- **Neúplná rodina II** (dôchodcovia deti s nimi nebývajú) – podľa majetku
- **Osamelý I** (pracujúci) – spoločenský tovar/služby na prekonanie samoty
- **Osamelý II** (dôchodca)

Geografická poloha:

Klasifikácia na oblasti (11 druhov): vidiek, rodinné domy, radová zástavba, obecné bytovky, domové štvrte pre horšie situované vrstvy, študentské oblasti, predmestia, oblasti so staršími ľuďmi, oblasti s prisťahovalcami... Toto rozhoduje o umiestnení maloobchodných predajní, bankových pobočiek atď.

Spoločenské vrstvy:

Reklamné spoločnosti v GB používajú tradičné zatriedenie:

- A a B – riadiaci pracovníci a odborníci
- C1 – vyšší a nižší úradníci
- C2 – kvalifikovaní robotníci
- D a E – nekvalifikovaní robotníci a nezamestnaní

Povolanie – zamestnanie, zvlášť hlavy rodiny môže ovplyvniť nákupné správanie – priority aj podľa kultúry a vyspelosti, nielen príjmov

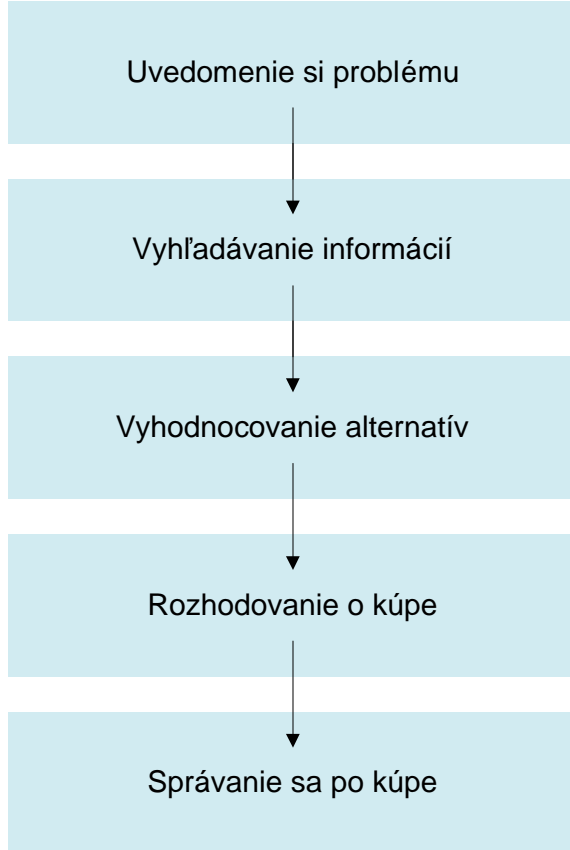
Kultúra a tlak zo strany rovesníkov, alebo iných skupín – subkultúry – najvýraznejšie v etnických zoskupeniach

Referenčná skupina – formálna príslušnosť k stavu – advokát, lekár, umelec...

Životný štýl – Je to model života človeka vyjadrený jeho činnosťami, záujmami a názormi.

Psychika človeka – vid' Maslow – moderná psychológia a uspokojovanie potrieb – osobné faktory

25. Kotlerov 5 stupňový model opakovaného nákupu



Uvedomenie si problému – kupujúci si uvedomí, že niečo potrebuje – vnútorné poznanie . Marketér musí vnútorné registrovať a vonkajšie podporiť.

Vyhľadávanie informácií – pasívnym spôsobom: reklama, novinové články, priatelia. Aktívnym spôsobom: konzultácia s odborníkom, odborný časopis. Marketér musí zabezpečiť aby potrebné informácie boli dostupné!

Vyhodnocovanie alternatív

- dostupnosť- je k výrobku/službe prístup?
- poznanie výrobku/služby – ak značku nepozná sotva sa objaví v jeho zozname
- vhodnosť – nie všetky značky sú rovnaké
- zákaznícky výber – potvrdzuje rozhodnutie výberom značky

Rozhodovanie o kúpe – porovnávanie výrobkov/služieb. Vlastnosti značiek.

26. Trhový segment (typy segmentácie, 4 základné znaky segmentu)

Trhový segment je skupina zákazníkov, ktorí majú pravdepodobne rovnaké potreby.

Typy segmentácie podľa segmentačných premenných:

PSYCHOLOGICKÉ: psychologická a sociologická štruktúra zákazníkov	Spoločenské vrstvy Osobnostné faktory Životný štýl
DEMOGRAFICKÉ: charakteristiky zákazníkov, ktoré možno získať zo štatistických údajov	Vek Životný cyklus rodiny Veľkosť rodiny Druh bývania Stupeň vzdelania Kultúra prostredia Príjmy Pohlavie Vierovyznanie
GEOGRAFICKÉ: kde zákazníci žijú, pracujú alebo nakupujú	Krajina Oblasť Veľkosť regiónu

4 základné znaky segmentu:

- **Veľkosť** – aby bol ekonomicky výhodný
- **Identita** – jednoznačnosť určenia jednotlivca v segmente
- **Dôležitosť** – rozhodujúca je vlastnosť služby/výrobku – príjem a štýl, predtým spoločenská vrstva
- **Dosiahnuteľnosť**

27. Marketingový prieskum (primárne a sekundárne údaje)

Marketingový výskum:

- Výber názvu značky/návrhu balenia
- Rozhodovanie o najvýhodnejšej cene
- Rozhodovanie o reklame – na koho sa zamerať, čo by mala sprostredkovať, aké médiá by mala použiť, účinnosť reklamy

Primárne a sekundárne údaje:

Sekundárne: sú to primárne dáta, ktoré sa zbierajú pre iný účel ako je daný prípad rozhodovania. Je to prieskum od stola!

2 druhy dát:

- **Interné** – ktoré organizácia zbiera v rámci bežnej činnosti – analýza výkonov, správy o predaji, CRM
- **Externé** – oficiálne štatistiky – 5 zdrojov (počítačové databázy, obchodné združenia a spoločnosti, vládne agentúry, agentúrne služby, iné publikované zdroje)

28. Prieskumne metódy (kvalitatívne a kvantitatívne)

Kvalitatívne metódy:

- **Vybrané skupiny —focus groups** —sú to menšie skupiny (5-12), platení spotrebiteľia, ktorí charakterizujú znaky jedného segmentu
Manažérske aspekty- nízka cena, rýchlosť, pomoc pri vývoji nového produktu, alebo názvu
Výhody : kontakt so spotrebiteľom
Nevýhody : ťažko sa zostavuje vzorka a potreba zručného moderátora
- **hĺbkové rozhovory** — podobné psychoanalýze — diskusia jedného moderátora a jedného respondenta
Manažérske aspekty : dajú sa dobre zistiť postoje, motivácie a potreby zákazníka
Výhody : dajú sa zistiť aj jemné odtiene mienky spotrebiteľov
Nevýhody : množstvo dát — ťažkosti s analýzou a potreba vyspelého moderátora
- **Techniky projektovania** — založené na predpoklade, že vypytovanie sa ľudí je najlepší spôsob ako dostať úprimnú odpoveď - príbeh z obrázku, asociácie pri vyslovení nejakého slova (ementál ak sa chceme zaoberať syrom)
Manažérske aspekty :tam kde nie sú vhodné priame otázky
Nevýhody: špeciálne školení pracovníci prieskumu
- **Pozorovanie** - pozorovanie ľudí v prirodzenom prostredí — so súhlasom osoby, alebo tajne
Výhodné len keď chceme viac vedieť o správaní ľudí – behaviorizmus

Kvantitatívne metódy:

- **Ankety** – relatívne veľká, štatisticky významná vzorka- jednoduché otázka jednoduchá odpoveď
Manažérske aspekty: chceme zistiť priemernú reakciu spotrebiteľa
Je potrebné sa vyvarovať chýb — pri výbere súboru, neúplné odpovede, štruktúra otázok, zameranie...
- **Experimenty** - na malej skupinke zisťujeme porovnávaním dvoch vzoriek, ktorá je lepšia
Sú to nákladné projekty a ťažko sa realizujú tak, aby boli štatisticky presné!
Výhody: keď prichádzate na zahraničný, neznámy trh
- **Fyziologické merania** — uplatnenie detektora lži pre prieskum účinnosti reklamy, dizajnu,...
- **Prierezové a priebežné štúdie** — Napr. deníčkový prieskum — ako sa menia preferencie divákov v čase - peoplemetre

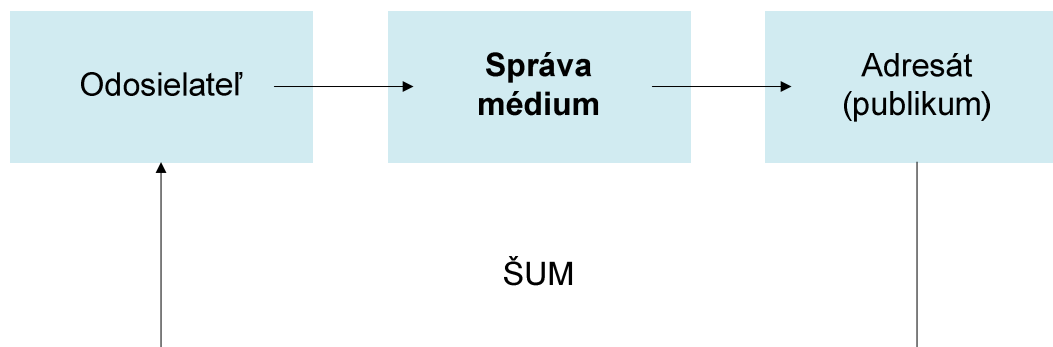
29. Komunikácia so zákazníkmi a komunikačný mix

Komunikácia so zákazníkmi

Zákazníci nie sú len koneční užívatelia tovaru/služieb, ale aj ti, čo ho možno kúpiť - potenciálni zákazníci a tiež „interní zákazníci“
Poslanie komunikácie - oznámenie, že ste schopní uspokojiť niektorú z potrieb zákazníka
Najprv treba zákazníka identifikovať a až potom osloviť!

Základné otázky

- Kto predstavuje vaše publikum?
- Akú správu chcete sprostredkovať?
- Aké prostriedky treba použiť na doručenie správy?
- Ako komunikovať?
- Bol komunikačný plán úspešný ?



Externé publikum :

Publikum, ktoré u vás môže nakupovať! :

- Spotrebiteľia
- Distribútori
- Organy štátnej správy
- Podniky

Publikum, ktoré by ste chceli ovplyvniť !

- Dodávateľia
- Banky
- Komentátori
- Konkurencia
- Vplyvné skupiny
- masmédiá

Komunikačný mix

Voľbu ovplyvňuje

- Vyvolanie, alebo zvýšenie predaja- rozdielne stratégie- pull- ťahanie, zamerané na zvýšenie dopytu zo strany spotrebiteľa, push(tlačenie) — zamerané na distribučné kanály — podnietenie obchodníkov k zvýšeniu zásob
- Charakteristika spotrebiteľov — veľkosť trhu, ohlas, územná rozptýlenosť(napr. pohľadu osobného predaja)
- Podľa životného cyklu produktu

Voľbu ovplyvňuje

- Typ výrobku/služby — pri zložitom výrobku/službe — predvádzanie
- Správanie sa konkurencie — obrana proti tvrdej reklame
- Nový trh — najprv treba dostať produkt do povedomia a až potom podporiť predaj

30. komunikačné prostriedky (osobne, neosobne)

druh	prostriedok	príklady
Neosobné	Reklama Podpora predaja (sales promotion a publicita)	Tv, Tlač, Rozhlas, Kino, Vonkajšia reklama, Internet, Novinové články a sponzorstvo
Osobné	Osobný predaj Predajné výstavy a veľtrhy Záznamy, listy, správy	Priamy predaj poštou Telemarketing

- Televízia (celoštátna, regionálna, mestská...) -vplyvné a atraktívne médium : veľké

množstvo oslovených, ale aj veľká cena, problém so segmentom, niektoré reklamy sú zakázané, zložitá a drahá príprava

- Tlač – 60% celkových nákladov na reklamu-(celoštátna, regionálna, miestna,...)-flexibilita, cena, segmenty kontra nízka pozornosť čitateľa, čas,...
- Rozhlas — (celoštátny, regionálny, miestny,...)- v kombinácii s inými médiami, rýchla príprava, ľahká aktualizácia kontra krátka životnosť zvuková kulisa, sluchová pamäť , fragmentácia trhu
- Kino — filmová reklama má charakter TV reklamy — profil publika – mládež
- Vonkajšia reklama — plagáty, bilbordy, verejné dopravné prostriedky — veľkosť a vizuálne zobrazenie
- Podpora predaja- krátkodobé akcie, najčastejšie v mieste predaja, alebo dlhodobejšie — zľavy pre stálych zákazníkov — na rozdiel od reklamy trpí nedostatkom informácií — úloha — podržať si zákazníkov
- Publicita- cieľom je sústrediť pozornosť na organizáciu- články v novinách, TV a rozhlas – publicistika
- Sponzorstvo –
- Okrajové aktivity – reklamné samolepky, perá, kalendáre, hodinky...

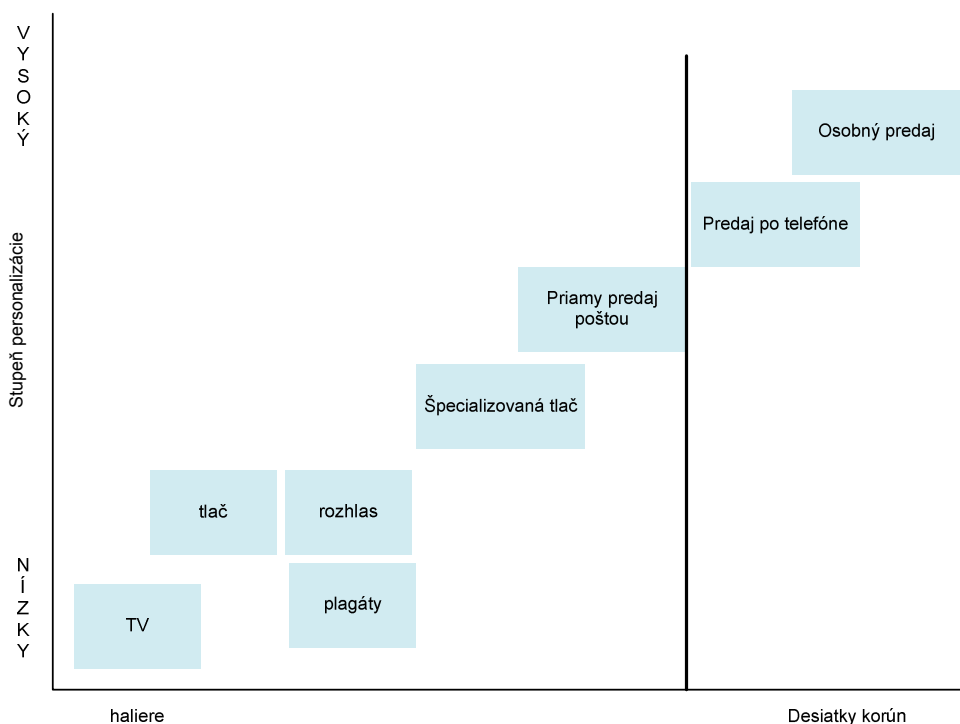
Prostriedky osobnej komunikácie

- Osobný predaj – obchodní cestujúci, literárni agenti, predavači v maloobchode – často sa využívajú spoločenské komunikačné kanály, reklamné večierky,...
- Personalizovaný predaj – telemarketing a predaj poštou – mailing : objednávky cez telefón, e-mail, e-predaj

31. efektívnosť komunikácie

Správu treba oznámiť publiku prostredníctvom komunikačných kanálov. Sú to kanály, ktoré zasahujú veľké množstvo ľudí (reklama, PR, podpora predaja) a veľmi bezprostredné spôsoby (osobný a personalizovaný predaj, výstavy, veľtrhy)

Žiaden spôsob nie je najlepší! Každý kanál má svoje silné a slabé stránky. Rozhodnutie závisí od toho, čo chcem dosiahnuť a za aké finančné prostriedky. Preto sa používa komunikačný mix !



32. komunikačný plán

Príprava komunikačného plánu

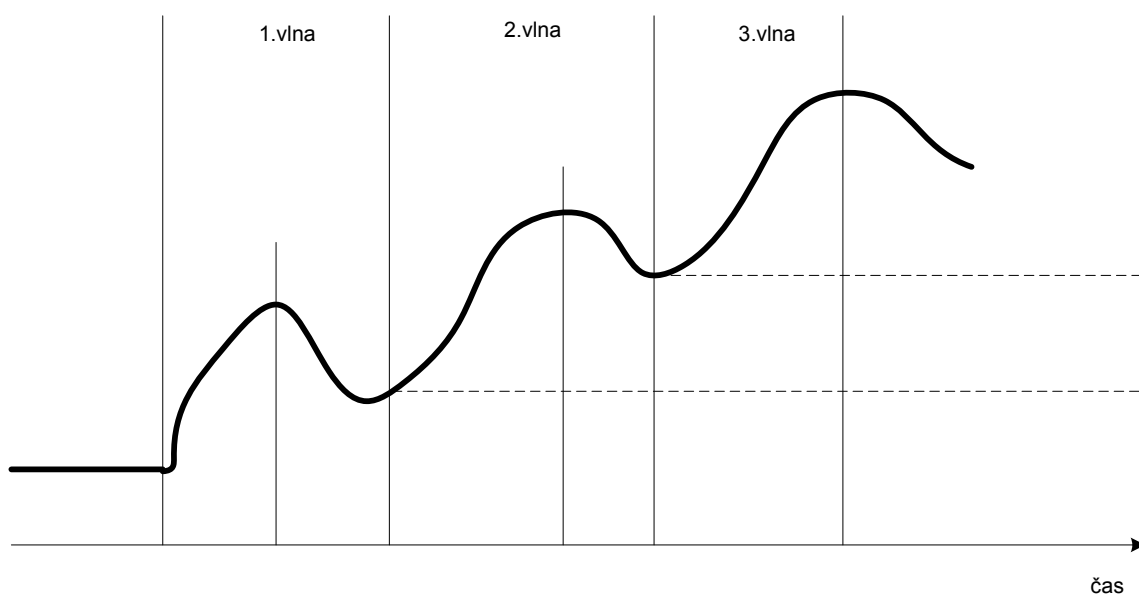
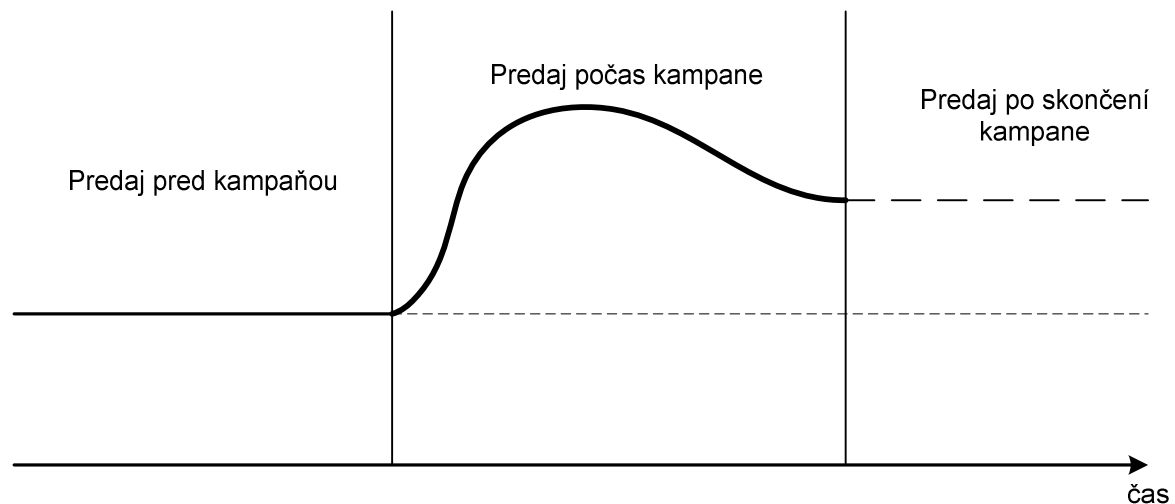
Agentúra, alebo vnútropodnikový tím — príprava plánovacieho procesu je v oboch prípadoch rovnaká — začína sa v organizácii, ktorá potrebuje splniť určité marketingové ciele. Tieto sa na brífingu predložia jednej, alebo viacerým agentúram/vnútropodnikovému tímu a prediskutujú. Agentúry resp. vnútropodnikový tím predloží svoj plán.

Proces plánovania:

Definovanie problému → brífing (počiatoc. inštruktáž) → marketingové ciele → cieľové publikum → ciele komunikácie a pôsobenie na publikum → tvorivá stratégia → výber médií → kontrola a spätná väzba

33. krátkodobý ohlas predaja na reklamu a kumulovaný účinok viacerých kampaní

Monitorovanie výkonnosti



34. pôsobenie reklamy (AIDA,ATR)

Pôsobenie reklamy

Reklama

- **Presviedča**, alebo
- Podnecuje

2 hľadiská odbornej verejnosti — 2 typy reklamy:

- AIDA — Presviedča alebo manipuluje
- Reklama, ktorá podnecuje - ATR

AIDA

- Awareness (uvedomenie)
- Interest (záujem)
- Desire (túžba)
- Action (skutok)

Reklama vzbudzuje uvedomenie, mení ho na záujem, záujem sa stáva prianím a to vedie ku kúpe. Tieto myšlienky súvisia so školou "skrytého presviedčania" — na spotrebiteľov sa nazerá ako na rojkov, ktorí majú tajne želania, sexuálne túžby komplexu menejcennosti atd.

AIDA — luxusný tovar, cestovky,...takmer každá kúpa sa považuje za novu!

Reklama, ktorá podnecuje – ATR

- Awareness (Uvedomenie)
- Trial (skúška)
- Reinforcement (utvrdenie)

Uvedomenie — napr. zdá sa, že o tej značke som už počul/a

Skúška — môže to byť zámienka na kúpu

Utvrdenie — dobre som si vybral/a

ATR – široko aplikovateľná – zdôrazňuje utvrdenie v rozhodnutí a uisťuje o správnosti rozhodnutia

35. Priebeh zásobovacieho procesu

Zásobovanie proti prúdu a po prúde

Zásobovanie je nevyhnutnou záležitosťou a musí byť riadené!

Efektívna práca — riadne nadobudnuté zásoby (prijaté, uskladnené a riadene) — **logistika**

Zásobovanie:

- **Po prúde** — poskytovanie niečoho iným
- **Proti prúdu** — klient nie je pasívnym účastníkom zásobovania, ale určuje čo sa dodáva, za akú cenu, komu, aké množstvo, termíny dodávky

Základný dodávateľský model

Vstup → Spracovanie → Výstup

Spracovávame to, čo dostávame a výsledky našej práce posúvame iným- kolegom, zákazníkom, klientom...

Úrovne zásobovania:

- **Osobné** – medzi jednotlivcami

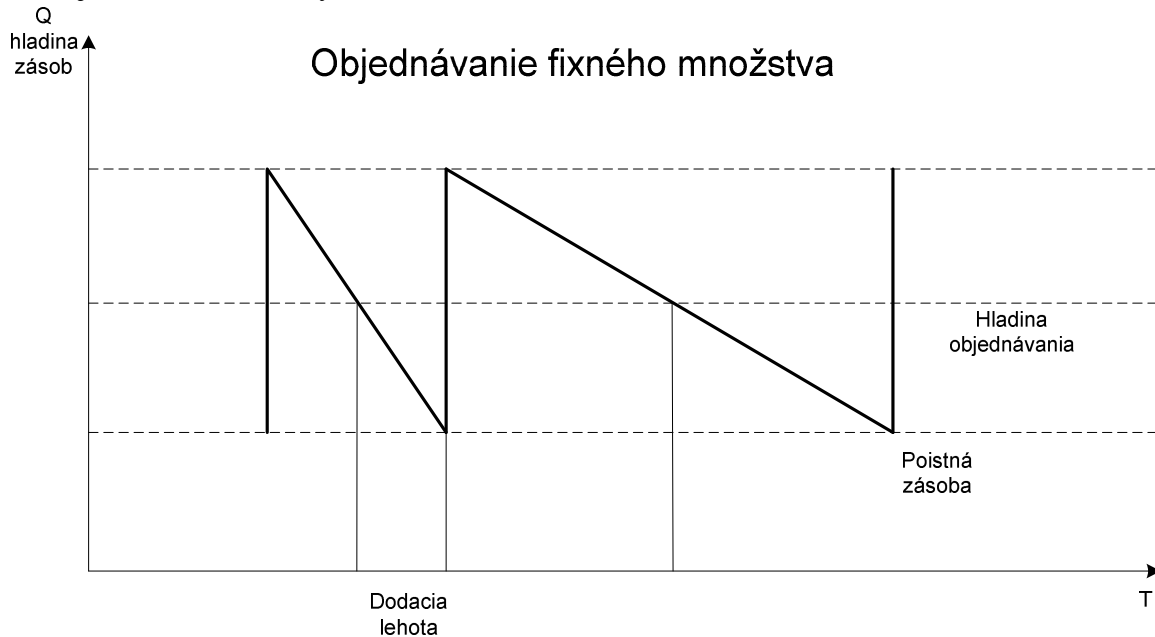
- **Úsekové/odborové** – oddelenie pre oddelenie
- **Podnikové/firemné** – medzi organizáciami
- **Medzinárodné** – vládna úroveň

36. Objednávanie fixného množstva

Ekonomické riadenie zásob

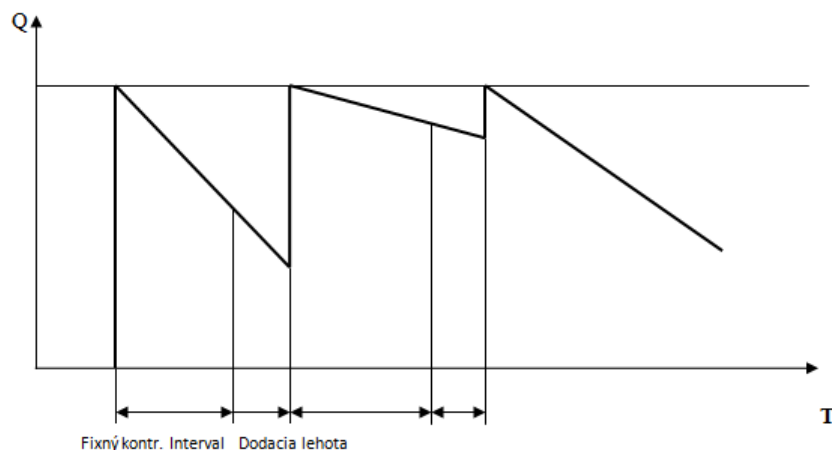
Kedy objednávať – 2 metódy riadenia stavu zásob:

- Objednávanie fixného množstva
- Objednávanie vo fixných intervaloch



37. Objednávanie vo fixných koncových intervaloch

Objednávanie vo fixných koncových intervaloch je jedna z dvoch metód riadenia stavu zásob (druhá metóda je objednávanie fixného množstva)



Q – Hladina zásob

Fixný kontrolný interval je zvolený tak, že nikdy zásoby neklesnú pod poistnú zásobu.

38. JIT

Výpočet hospodárnej veľkosti objednávky – ak ide o rovnakú priemernú spotrebu za rok.

Často treba použiť nárazníkovú metódu – buffer, alebo metódu poistných zásob.

Moderný spôsob je JIT – just in time.

JIT vychádza z názoru, že dodávku treba získať a použiť a nie získať, skladovať a až potom použiť!

JIT je systém ťahania – nová zásoba sa uvoľní len po vyčerpaní starej.

„Kanban“ – systém, ktorý túto operáciu spúšťa – (signál, pokyn)

Prečo práve JIT?

- Náklady na udržiavanie zásob predstavujú asi 25% ročne z ceny zásob!
- JIT nepočíta so záchrannou sieťou zásob, a preto musia byť dodávané materiály bezchybné – riadenie kvality: kontrola, zodpovednosť, včasné diagnostikovanie, štatistické metódy
- Hospodárna výroba po dávkach – zohľadňuje záujmy kupujúceho i predávajúceho
- Dodávateľské vzťahy – spolupráca a nie protivníci
- Spoluzodpovednosť – Aktívne a nadšené zapojenie všetkých zložiek organizácie

Rozdiel medzi filozofiou JIT a filozofiou typickej západnej firmy:

činiteľ	JIT	Západná filozofia
zásoby	Pokladajú sa za pasíva. Úsilie smeruje k ich odstráneniu	Pokladajú sa za aktíva. Chránia pred omylmi v predvídaní, pred nevyužitím strojov, pred oneskorením dodávok. Je bezpečnejšie mať viac zásob
Množstvá zásob	Len na okamžitú spotrebu. Minimálne množstvá na dopĺňanie vyrábaných, alebo dokupovaných tovarov	Používanie vzorcov. Neustále sa upravuje optimálne množstvo zásob.
Nastavovanie výrobných zariadení	Treba ich minimalizovať. Flexibilita. Rýchla obmena umožňuje vyrábať malé množstvá rozličného druhu.	Nízka priorita. Cieľom je maximálna produkcia. Málokedy rýchla obmena

39. Súvaha, výkaz ziskov a strát (výsledovka), výkaz pohybu fondov

Súvaha

Súvaha, alebo výkaz o situácii v podniku – (balance sheet) – zobrazuje finančnú situáciu v určitom časovom okamihu uvedením hodnôt položiek, ktoré vlastní:

- *Aktíva* (assets)

A ktoré dlhuje:

- *Pasíva* (liabilities)

Peňažný objem uvedených aktív sa vždy musí rovnať peňažnému objemu pasív. Súvaha neukazuje pravdivú, alebo ekonomickú hodnotu aktív a pasív, lebo akú má niečo hodnotu závisí od mnohých premenných. Ukazuje len tie hodnoty, ktoré sú vedené v evidencii organizácie (budova a pozemky môžu mať inú trhovú hodnotu, než je nákupná s odpismi).

Výkaz ziskov a strát - výsledovka

Výsledovka zobrazuje zisk/stratu za určité obdobie uvedením príjmov a výdavkov.

Priraďovací princíp: zisk/strata za určité obdobie sa nemusia rovnať zvýšeniu, či zníženiu stavu hotovosti počas tohto obdobia (fakturácia v decembri, príjem peňazí vo februári –príjem si firma započíta v čase fakturácie.

Výkaz pohybu fondov

Výkaz pohybu fondov – ukazuje odkiaľ a akým spôsobom sa peňažné fondy do organizácie dostali a čo sa s nimi stalo.

40. Účtovná rovnica (kategorizácia aktív a pasív)

Príklad: Majiteľ sa rozhodne otvoriť si podnik vloženie 500.000Sk na účet tohto podniku – *investovaný kapitál majiteľa*. V okamihu, keď je podnik založený, možno jeho stav zobrazit' v súvahe identifikovaním aktív a pasív – účtovná rovnica:

Aktíva: 500.000 Pasíva: 500.00

Organizačný subjekt dlhuje majiteľovi! Obe strany súvahy sú v rovnováhe!

Kategorizácia aktív a pasív

Aktíva:

- Peniaze v podniku a banke (pokladňa a bežný účet)
- Zásoby tovaru na predaj
- Zariadenie a inventár
- Budovy, strojové vybavenie, nástroje, prístroje
- Vozidlá

Delenie aktív:

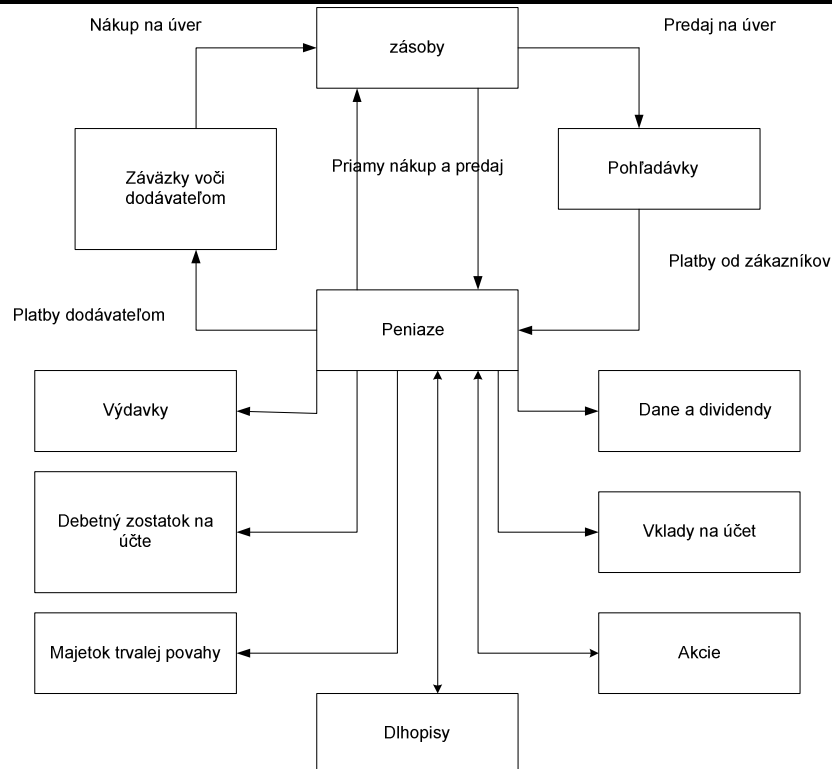
- Majetok trvalej povahy – dlhodobý majetok (investičný majetok) - pozemky, budovy, výrobné linky, stroje, zariadenia, inventár, dlhodobé investície
- Obežný majetok – krátkodobý majetok – zásoby, dlžníci (pohľadávky), krátkodobé investície, peniaze v banke a pokladni

Dlhodobý majetok – ak nejaká položka musí vydržať viac ako rok

Delenie pasív:

- Dlhodobé záväzky – veritelia – čiastky splatné minimálne po uplynutí 1 roka
- Krátkodobé záväzky – veritelia – čiastky splatné do 1 roka
- Majetok majiteľov – kapitál a rezervy

41. Kompletne cykly zväzkov voči dodávateľom a pohľadávok voči dlžníkom



42. Solventnosť, likvidita, EBIDTA

Solventnosť – schopnosť splatiť svoje dlhy, keď sa tie stanú splatnými

Dlhodobá solventnosť (schopnosť splácať krátkodobé i dlhodobé záväzky) = Dlhodobé pôžičky*100 / celkový použitý kapitál v %

Alebo

Dlhodobé pôžičky*100 / podiel akcionárov v %

Likvidita – Vyjadruje vzťah medzi obežným majetkom a krátkodobými záväzkami – ukazuje ako môže spoločnosť premeniť svoje aktíva na peňažné prostriedky tak, aby mohla splniť svoje záväzky.

Otázka správnej likvidity je kritickou otázkou pre podnik!

Kvôli dostatku peňazí si podniky plánujú a pripravujú rozpočet v týchto rozhodnutiach:

- Investovanie kapitálu
- Rozširovanie činnosti
- Investovanie prebytočných fondov
- Výška dividend
- Test likvidity - priebežný ukazovateľ = Obežný majetok / krátkodobé záväzky
Ak je väčší ako 1 -> O.K.
- Ukazovateľ likvidity (berie do úvahy aj zásoby) = obežný majetok – zásoby / krátkodobé záväzky Vyvážený ak hodnota sa rovná 1.

EBIDTA – pomer zisku (pred zdanením, infláciou, úrokmi a odpismi) a tržieb

43. Náklady (triedenie nákladov)

Podstata nákladov – obeť vynaložená na získanie tovaru alebo služby

Spotreba musí mať účelový charakter, inak by viedla k nehospodárnosti, zbytočnému plytvaniu prostriedkov.

Podľa toho, z ktorej činnosti podniku náklady pochádzajú rozoznávame:

- a) **Náklady z hospodárskej (prevádzkovej) činnosti** - súvisiace s účelovo uskutočňovanou činnosťou podniku, teda s prevádzkovými výkonmi
- b) **Finančné náklady** - nevyhnutné, nesúvisia však s bezprostrednou spotrebou prostriedkov a práce (náklady na získanie cudzieho kapitálu - úroky, poistenie, zdanenie apod.)
- c) **Mimoriadne náklady**, t.j. náklady, ktoré sú vzhľadom na bežnú činnosť podniku nezvyčajné (mimoriadne udalosti), podnik s nimi bežne neráta (manká a škody na zásobách).

Členenie nákladov:

A. Druhovú (účtovnú) členenie - Spotrebované nákupy, Služby, Osobné náklady, Dane a poplatky, Iné náklady na hosp. činnosť, Odpisy, rezervy a opravné položky na hosp. činnosť, Finančné náklady, Rezervy a opravné položky fin. nákladov, Mimoriadne náklady (škody, ...), Dane z príjmov a prevodové účty.

B. Účelové členenie nákladov (tiež kalkulačné) – podnik vynakladá náklady na kalkulačnú jednotku

- ♦ **priame náklady** (jednicové náklady) - na kalkulačnú jednotku (na jednotku výroby) ich možno určiť priamo, pomocou technicko-hosp. noriem (napr. priamy materiál, priame mzdy, ostatné priame náklady),
- ♦ **nepriame náklady** (režijné náklady) - nie je možné určiť priamo na kalkulačnú jednotku (na jednotku výroby)
 - celkový objem rež. N sa umelo rozdelí = priradí na kalkulačnú jednotku podľa určitého kľúča (výrobná, správna, zásobovacia, odbytová réžia).
 - členenie nákladov na tieto skupiny **závisí od rozhodnutia podniku.**
 - Nepriame náklady sa rozpočítavajú (rozvrhujú) na kalkulačnú jednotku (podľa objemu priamych miezd, priameho materiálu, celkových priamych nákladov, normohodín atď).
 - Toto členenie má zmysel - keď podnik realizuje viac druhov výrobkov alebo činností. Ak len jeden druh - náklady sa vynakladajú priamo len naň, nepriame náklady nepripadajú do úvahy.

Podľa toho, v akej funkčnej oblasti náklady vznikajú, identifikujeme:

- výrobná réžia - nepriame (režijné) náklady, vznikajúce v oblasti výroby
- správna réžia - náklady vznikajúce v procese správy podniku
- odbytová réžia - náklady súvisiace s predajom a odbytom výrobkov podniku

Niekedy priame výrobné náklady sa označujú ako prvotné náklady a náklady správy a odbytu sa označujú ako réžia.

C. Členenie nákladov podľa vzťahu k objemu činnosti

- VARIABILNÉ (premenlivé, pružné) náklady
- FIXNÉ (stále, pevné, nepružné) náklady

- a) **Variabilné** - primerane sa zväčšujú alebo znižujú v závislosti od zmeny objemu výroby. (napr. úkolová alebo podielová mzda robotníkov, náklady na materiál, technologické palivo a energiu). Môžu sa meniť súhlasne (rastom výroby dochádza k rastu nákladov) alebo nesúhlasne - tzv. regresívne náklady (rastom výroby dochádza k poklesu nákladov), môžu mať charakter: proporciálnych nákladov – menia sa priamo úmerne, podproporciálnych (degresívnych) nákladov – stúpajú pomalšie ako objem výroby, nadproporciálnych (progresívnych) stúpajú rýchlejšie ako objem výroby
- b) **Fixné** – pri zmene objemu výroby sa nemenia alebo sa menia len čiastočne, pri výrazných zmenách objemu výroby sa menia skokom – absolútne a relatívne nemenné. Podľa stupňa využitia výrobných kapacít ich delíme na: využité a nevyužité.

Fixné náklady pre účely riadenia a rozhodovania členíme na:

1. Nevyhnutné náklady – sú to náklady dlhodobého charakteru, ktoré nemôžeme znížiť alebo úplne vylúčiť bez toho, aby sme tým okamžite neovplyvnili zisk, alebo iný cieľ firmy. Sú spojené s celkovou stratégiou firmy a ostávajú konštantné, aj keď sa činnosť firmy utlmí. Príkladom takýchto nákladov sú mzdy manažmentu.

2. Riadené náklady – sú ročné alebo strednodobé, môžu sa znížiť bez okamžitého podstatného vplyvu na zisk firmy. Príkladom riadených nákladov sú náklady na výskum a vývoj, náklady na vzdelanie pracovníkov, náklady na reklamu a marketing a pod.

V praxi neexistuje presná deliaca čiara medzi nevyhnutnými a riadenými nákladmi, sú to ľubovoľné kategórie a závisia od prístupu manažmentu podniku.

Tabuľka č.1: Príklad fixných a variabilných nákladov

<i>fixné náklady</i>	<i>variabilné náklady</i>
zmluvné platby za výstavbu budov	náklady na výrobný materiál
platby za prenájom	mzdy pracovníkov vo výrobe
úrokové platby z úverov	palivo a energia
pozemková daň	pomocný materiál
poisťovacie poplatky	obalový materiál
zákonne sociálne náklady	prepravné
mzda podnikateľa	

- c) **Celkové náklady:** predstavujú súčet fixných a variabilných nákladov.

$$N = FN + VN_j \cdot Q$$

kde: N - celkové náklady, FN - celkové fixné náklady, VN_j - variabilné náklady na jednotku výroby, Q - objem produkcie

D. Členenie nákladov z hľadiska rozhodovania (manažérske chápanie nákladov)

- **relevantné náklady** – (pri porovnávaní výhodnosti alternatív ich berieme do úvahy)
- **irelevantné náklady** – (neberieme do úvahy) v posudzovaných alternatívach dosahujú rovnakú výšku.
- **umŕtvené náklady** (charakter irelevantných nákladov) - náklady, ktorých vzniku nemožno zabrániť ani v prípade, že príslušná alternatíva nebude uskutočnená.

Vznikli už v minulosti a v budúcnosti ich už nemožno zmeniť (napr. odpisy budov, výrobných hál, jednoúčelových zariadení - vysoká pec a pod.)

- **alternatívne (oportunitné, príležitostné) náklady** - predstavujú hypotetickú stratu (ušlý zisk) z neuskutočnenia iných alternatív (napr. ušlé úroky od banky v dôsledku investovania prostriedkov na nákup zariadenia). Nie sú reálne vynaložené a evidované náklady, pri prepočtoch sa o ich objem upravujú skutočné náklady

44. Marginálne kalkulácie – prínos a nulový bod

Kalkulácia nákladov predstavuje základnú a nezastupiteľnú informáciu o vlastných nákladoch na jednotku výroby. Využitie pri tvorbe ceny, kontrole a analýze hospodárenia podniku, maximalizácií zisku a minimalizácií nákladov, zaistenia rentability podniku a pod.

Výpočet nákladov sa niekedy uskutočňuje prostredníctvom skúmania vzťahu medzi nákladmi - objemom výroby - ziskom. Tento proces sa nazýva tzv. **CVP analýza** (cost-volume-profit). Táto analýza sa veľmi často používa v manažérskom účtovníctve pri ocenení výrobkov, voľbe výrobného programu, stratégií reklamy a marketingu, výrobných procesov apod. Niekedy sa označuje aj pojmom **marginálne kalkulácie**, pretože skúma, ako každá dodatočná jednotka výroby prispieva k pokrytiu fixných nákladov a k tvorbe zisku. Pracuje s tzv. marginálnymi nákladmi - dodatočné náklady, ktoré treba vynaložiť, ak chceme vyrábať o 1 jednotku viac.

CVP analýza používa členenie nákladov na fixné a variabilné a vyčísluje tzv. **prínos**. Prínos v kontexte CVP analýzy definujeme ako vytvorenie peňažnej čiastky, potrebnej na pokrytie fixných nákladov, po odpočítaní variabilných nákladov z tržieb. Ak sú fixné náklady pokryté a stále ostáva určitá čiastka prínosu, podnik má zisk. V opačnom prípade má podnik stratu, táto je však menšia ako v prípade, ak by podnik nevytvoril žiaden prínos. Výpočet zisku na základe prínosu sa tak líši od klasickej výsledovky a to z hľadiska členenia nákladov takým spôsobom, aby sa ukázal prínos, teda členenie na fixné a variabilné náklady. Prínos sa vo veľkej miere používa pri prijímaní rozhodnutí manažmentom podniku.

Pre vykonanie CVP analýzy potrebujeme poznať 5 základných činiteľov : 1. *Variabilné náklady jednotkové, Celkové fixné náklady, Q – objem výroby, Cena výrobkov, Mix výrobkov*

CVP analýza pozostáva z analýzy 4 ukazovateľov :

1. Prínos (P):

$$Prínos = Tržby - Variabilné náklady$$

Hovorí, čo mi ostane, ak odpočítam od tržieb (T) variabilné náklady (VN). Z toho, čo mi zostalo uhradím fixné náklady (FN) a ak ešte stále niečo ostane, potom je zvyšok zisk (Z):

$$P = T - VN$$
$$P > 0 \Rightarrow \text{úhrada FN}$$
$$\text{ak } P - FN > 0 \Rightarrow Z$$

Výhoda stanovenia Z (zisku) cez prínos spočíva tom, že vieme okamžite určiť, ktorý výrobok bude ziskový aj pri zmene Q (objemu výroby) a nemusíme zakaždým spracovať nový prevádzkový výkaz, iba tie tržby, ktoré presahujú objem výroby, pri ktorom podnik začína byť ziskový.

2. Miera prínosu :

Predstavuje percentuálne vyjadrenie prínosu na tržbách. Pomáha manažérovi určiť výrobky, ktoré majú najnižší alebo najvyšší prínos, a ako sa zmení zisk pri zmene odbytu.

$$T (\text{tržba}) = 100 \text{ jednotiek}$$

$$P (\text{prínos}) = 50 \text{ jednotiek}$$

$$m.p. (\text{miera prínosu}) = 50 \%$$

Ak sú fixné náklady vyššie oproti variabilným nákladom, tak prínos na jednotku bude vyšší.

3. Prevodový stupeň:

Vzájomná závislosť medzi ziskom a úrovňou tržieb sa nazýva "prevodový stupeň" (PS), ktorý hovorí, do akej miery sa zmení zisk, ak sa zmenia tržby (T). Čím sú fixné náklady vyššie v porovnaní s variabilnými nákladmi, tým je prevodový stupeň vyšší.

$$PS = \frac{P (\text{prínos})}{Z (\text{zisk})}$$

Ak sa zvýšia tržby, zisk sa bude zvyšovať toľko krát rýchlejšie, aký je prevodový stupeň. To isté však platí aj opačne, ak budú tržby klesať, zisk bude klesať rýchlejšie o výšku prevodového stupňa.

4. Nulový bod (0. bod)

Určenie nulového bodu, niekedy nazývaný aj bod zvratu určuje minimálnu veľkosť produkcie, ktorú podnik potrebuje dosiahnuť, aby nevykazoval stratu, pri ktorom však ešte nemá ani žiaden zisk.

Pri určení nulového bodu využívame :

a) výpočet z rovnice tržieb kedy sa tržby rovnajú celkovým nákladom

$$\boxed{0. \text{ bod} \rightarrow Z(\text{zisk}) = 0 \rightarrow \text{CN}(\text{celkové náklady}) = \text{CP}(\text{celkový prínos})}$$

b) skrátenejší spôsob - cez prínos, kedy $\boxed{P(\text{prínos}) = \text{FN}(\text{fixné náklady})}$

a) výpočet 0. bodu : $\boxed{T(\text{tržby}) = \text{FN}(\text{fixné náklady}) + \text{VN}(\text{variabilné náklady}) + Z(\text{zisk})}$

Položíme : $\boxed{Z(\text{zisk}) = 0 \Rightarrow T(\text{tržby}) = \text{FN}(\text{fixné náklady}) + \text{VN}(\text{variabilné náklady})}$

$$T(\text{tržby}) = C(\text{cena}) * Q(\text{objemu výroby})$$

$$\text{VN} = \text{VNj} * Q$$

$$C * Q = \text{FN}(\text{fixné náklady}) + \text{VNj} * Q$$

z tejto rovnice vyjadríme, čomu sa musí rovnať Q, aby zisk bol rovný nule:

$$Q = \text{FN} / (C - \text{VNj})$$

b/ Skrátenejší výpočet 0. bodu :

Tento výpočet sa uskutočňuje prostredníctvom uplatnenia prínosu:

$$0. \text{ bod} = \frac{\text{CFN}(\text{celkové fixné náklady})}{P_j(\text{prínos na jednotku})}$$

$$P_j = \frac{P(\text{prínos})}{Q(\text{objem výroby})}$$

Ak poznáme iba mieru prínosu, potom musíme najprv vypočítať tržby, ktoré má podnik dosiahnuť, aby sa nachádzal v nulovom bode (To), až z týchto tržieb určíme nulový bod:

$$0. \text{ bod} = \frac{CFN(\text{celkové fixné náklady})}{\text{miera prínosu}} = To(\text{tržby}) \Rightarrow \frac{To}{C_j} = Q_0$$

45. Využívanie nákladov pri rozhodovaní (relevantné náklady, nerelevantné náklady)

Pre účely rozhodovania musíme:

- Vylúčiť všetky stratené náklady – nemôžeme ich ovplyvniť
- Všetky budúce, ktoré sa nemenia – nemôžeme ich ovplyvniť
- Použiť zostávajúce pre účely rozhodovania – sústrediť sa na relevantné

46. Zrušenie výrobku/služby

Manažment rozhoduje, ktoré z fixných nákladov sú priame a ktoré spoločné – *relevantné a nerelevantné*.

Ak je výška nákladov, ktoré získame elimináciou vyššia, ako prínos – potom musíme zrušiť výrobok/službu!

Ušetrené náklady > prínos

47. Rozhodovanie či vyrábať, alebo kúpiť

Príklad: Nevyhnutné náklady (odpisy) – stratené
 Budúce náklady (administratíva) – zostanú

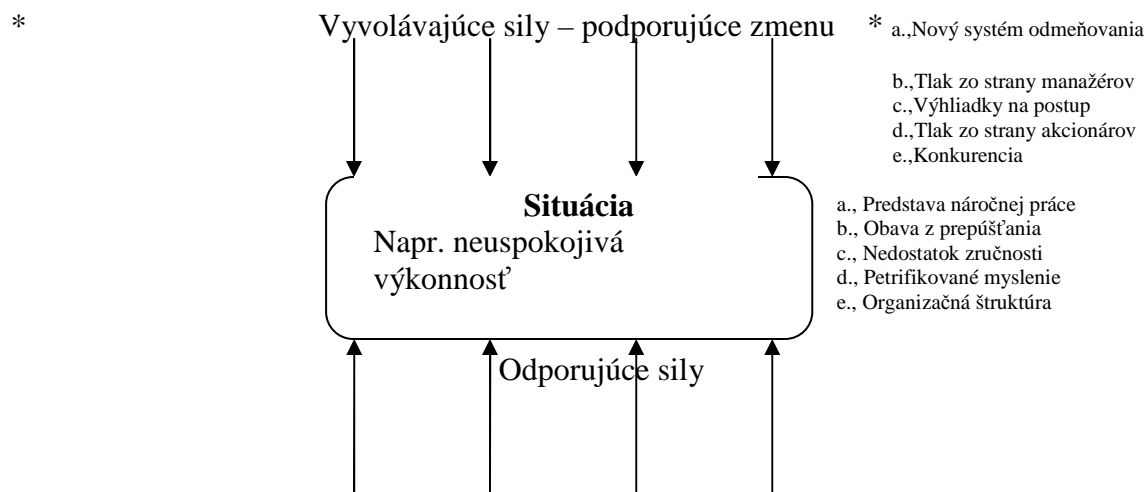
Môžeme odpísať len variabilné náklady a mzdové, ktoré sa viažu k výrobku. Ak sú tieto menšie ako nákupná cena – vyrábať, lebo nič neušetríme. Potrebujeme odpísať väčšie náklady než je cena, aby sme ušetrili!

Relevantné náklady > P – kúpiť

48. Analýza silového poľa

Manažéri zväčša považujú zmenu za „dobrú vec“ a riadenie zmeny za jeden z najhodnotnejších aspektov svojej práce.

Analýza silového poľa je založená na myšlienke, že jedna situácia, v akomkoľvek čase, nie je statická, ale predstavuje dynamickú rovnovahu vytvorenú dvoma sústavami vzájomne pôsobiacich protichodných faktorov, ktoré môžu byť tak externé, ako interné.



49. Hybné sily zmeny – VOCATE

Hybné sily zmeny podľa operačnej skupiny firmy Shell:

VOCATE

V – Values – hodnoty (vzťahujú sa na kultúru organizácie) Hodnotový systém závisí od chápania a presvedčenia zamestnancov. Ak všetci neprijímajú tie isté hodnoty, príde ku konfliktu a odporu voči zmene

O – Ownership – vlastníctvo – k zmene prichádza preto, lebo niekto identifikoval problém, ktorý si vyžaduje riešenie. Vlastníctvo možno previesť na malú skupinku, projektový tím, skupinku riadiacich pracovníkov

C – Customers – zákazníci – tí, čo budú mať zo zmeny osov v organizácii i mimo nej

A – Actors – aktívny účastníci – všetci, ktorých sa zmena dotýka

T – Transformation – transformácia – podstata samotného procesu – aký druh zmeny sa navrhuje, veľkosť zmeny, finančná náročnosť, čas, zdroje

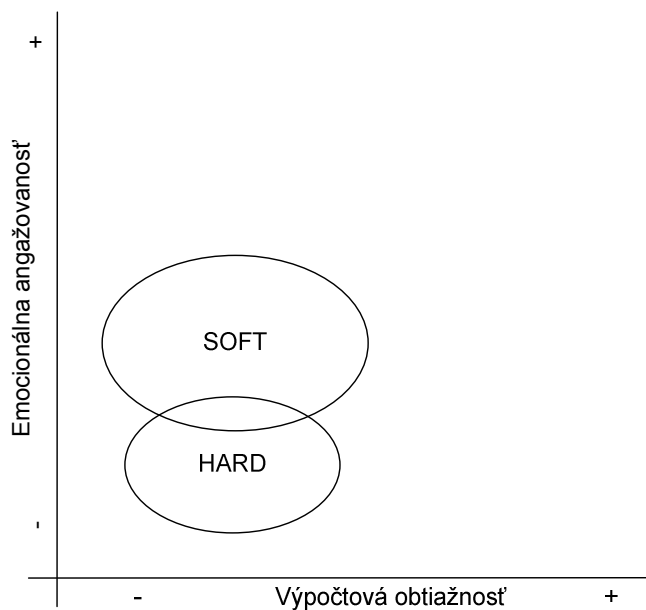
E – Environment – prostredie – kontext v ktorom sa zmena uskutočňuje (napr. ako posledná možnosť záchranu firmy)

50. Charakteristika hard a soft zmeny

Hard a soft situácia zmeny

Hard problém si vyžaduje identifikovateľné optimum, resp. riešenie „do poslednej bodky“, aby sa dosiahol „budúci stav“.

Soft situácia zmeny existuje tam, kde „budúci stav“ nie je jednoznačne vymedzený. Vyplýva to z vysokého stupňa nepredvídateľnosti a emocionálnej rozdrobenosti, ktorá je súčasťou situácie.



51. Ohraničená a neohraničená zmena

Ohraničená zmena:

1. jasné priority
2. obmedzené dôsledky
3. snaží sa riešiť ako samostatná záležitosť
4. obmedzený počet zapojených ľudí
5. vie sa všetko čo treba vedieť
6. vie sa v čom spočíva problém
7. vie sa čo by malo byť riešené
8. limitované časové rozpätie

Neohraničená zmena:

1. otázne priority
2. nejasné, ale veľké obavy a dôsledky
3. nemôže byť oddelená od kontextu
4. zapojených je veľa ľudí
5. nevie sa, čo je trebné vedieť
6. nie je isté čoho sa problém týka
7. neexistuje jednoznačné riešenie
8. neurčité časové rozpätie

52. Stratégie manažmentu zmien

SIS - systémová intervenčná stratégia – HARD problémy

OR – organizačný rozvoj – SOFT problémy

TQM – ISO – total qualite management

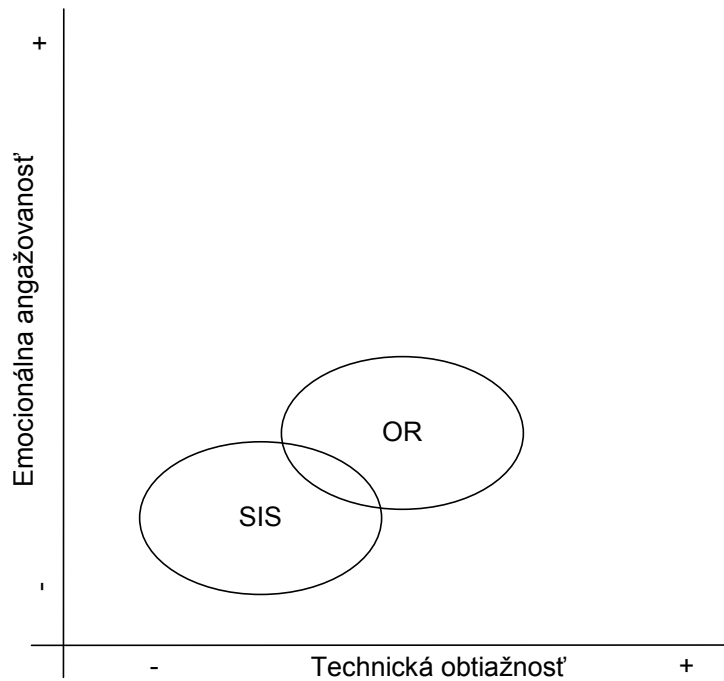
Reingeneering:

- prechod na procesný model riadenia,
- Sociálno–technické prístupy – zmes HARD a SOFT štruktúr
- programy na zmenu organizačnej kultúry

53. Stanovenie metodológie z pohľadu technickej zložitosti a emocionálnej angažovanosti

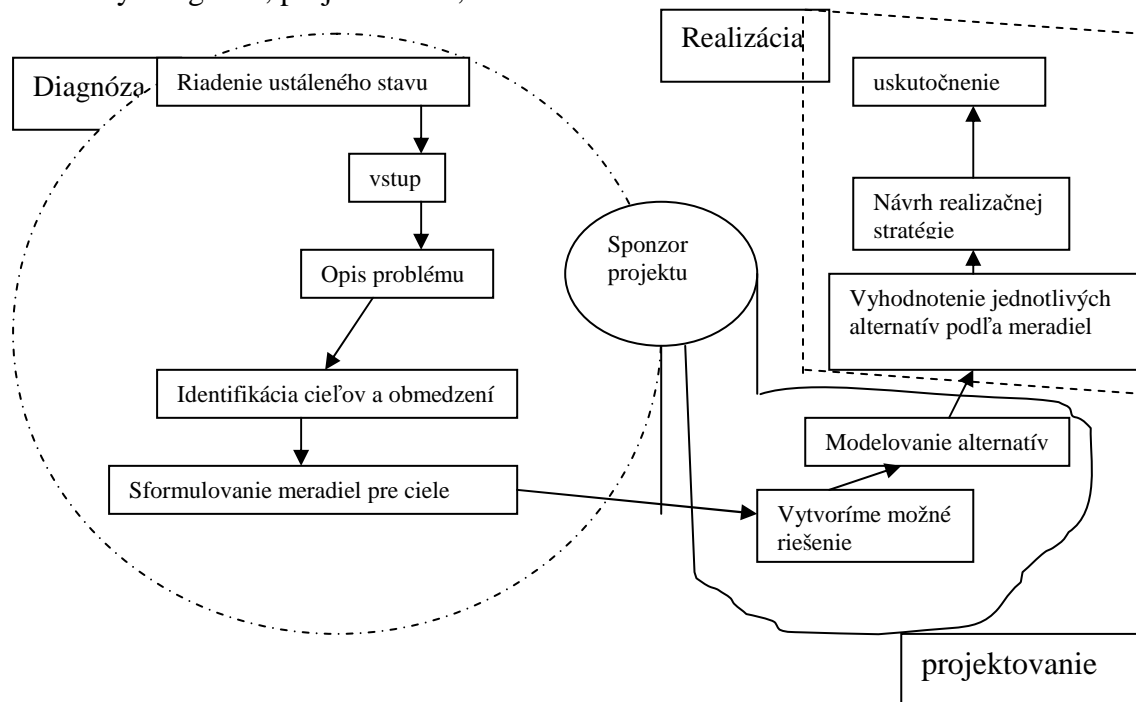
Stanovenie vhodných metodológií v organizačnom kontexte sa robí na základe emocionálnej angažovanosti a technickej zložitosti v rámci toho, či ide o ohraničený, alebo neohraničený problém: SIS – systémová intervenčná stratégia

OR – organizačný rozvoj



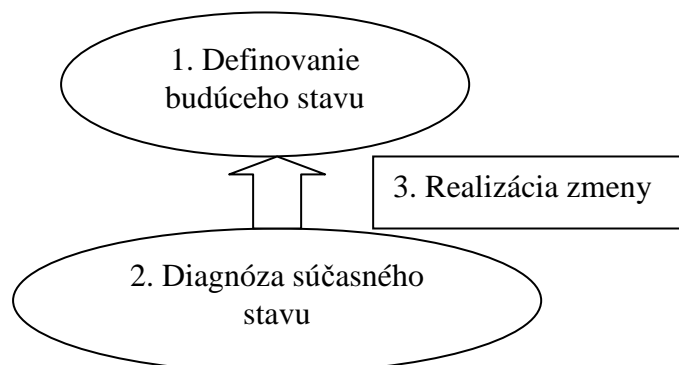
54. SIS – systémová intervenčná stratégia

Tri kroky: diagnóza, projektovanie, realizácia



55. OR – metóda organizačného rozvoja

- definovanie budúceho stavu (dohodnutie sa na budúcom stave, účele, poslaní)
- diagnóza stavu (vonkajšie a vnútorné súvislosti, zhromaždenie údajov, získanie spoluúčasti)
- realizácia prechodu k zmene / cieľu (stanovenie cieľov, vykonávanie činnosti smerujúcej k zmene, uskutočnenie vyhodnotenia a upevnenie)



56. Ochrana hospodárskej súťaže, zákony, inštitúcie

Právomoc konať v oblasti ochrany a podpory hospodárskej súťaže na území SR je zverená Protimonopolnému úradu SR, ktorý je ústredným orgánom štátnej správy. Zvýšenie nezávislosti Protimonopolného úradu SR je posilnené prostredníctvom nového zákona o ochrane hospodárskej súťaže upravujúcim postavenie, spôsob voľby a odvolávania predsedu úradu, ktorého na návrh vlády SR menuje prezident republiky SR na pevné 5 ročné funkčné obdobie. Súčasne nový zákon o ochrane hospodárskej súťaže zavádza do konania na úrade kolektívny orgán – radu úradu. Rada úradu preskúmava prvostupňové rozhodnutia úradu a rozhoduje o všetkých riadnych a mimoriadnych opravných prostriedkoch. Členovia rady sú vymenovávaní vládou SR na 5-ročné funkčné obdobia. Uvedené zmeny sú upravené novým zákonom o ochrane hospodárskej súťaže, ktorý nadobudol účinnosť 1. 5. 2001.

Zodpovednosť za prebratie časti *acquis* týkajúcej sa hospodárskej súťaže v oblasti telekomunikácií, dopravy a poľnohospodárstva spadá do kompetencie Ministerstva dopravy, pôšt a telekomunikácií SR a Ministerstva pôdohospodárstva SR.

INŠTITÚCIA	KOMPETENCIE
Protimonopolný úrad SR	Implementovanie pravidiel hospodárskej súťaže, prešetrovanie protisúťažných praktík
UŠP SR	Kontrola a posudzovanie poskytnutej štátnej pomoci

Efektívna hospodárska súťaž predstavuje základ ekonomiky voľného trhu. Znižuje ceny, zvyšuje kvalitu, poskytuje spotrebiteľovi možnosť lepšieho výberu a umožňuje rozvoj technologických inovácií. Predstavuje súbor určitých pravidiel správania sa podnikateľov a štátu na trhu, ktorých dodržiavanie je predpokladom ďalšieho hospodárskeho rozvoja v prospech samotných spotrebiteľov i celej spoločnosti. Funguje efektívne, ak podnikatelia pôsobiaci na trhu môžu robiť svoje obchodné rozhodnutia samostatne. Ide o nástroj na riešenie trhových zlyhaní, ktoré vyplývajú z nedostatku konkurencie.

Každý účastník trhu, ktorý chce obstať v konkurencii, je na jednej strane nútený naplňať funkcie hospodárskej súťaže a tým prispievať k efektívnosti spoločnosti, na druhej strane si každý podnikateľ uvedomuje, že jedna z ciest ako eliminovať riziko neúspechu na trhu a poraziť svojich konkurentov je použiť stratégiu, ktorá narúša pravé konkurenčné prostredie a vedie k obmedzovaniu hospodárskej súťaže.

Podľa právnej úpravy v SR je obmedzovaním súťaže každé obmedzenie voľnosti konania podnikateľa na relevantnom trhu, najmä vylučovanie existujúcich alebo možných súťažných aktivít, skutočné alebo možné zníženie rozsahu konkurenčnej aktivity alebo skresľovanie konkurenčných podmienok. Štát stanovuje presné pravidlá hospodárskej súťaže a zároveň dbá o ich dodržiavanie a sankcionuje všetkých tých, ktorí tieto pravidlá porušujú. Cieľom politiky hospodárskej súťaže je najmä dosiahnutie efektívnosti na trhu.

Korekcie, ktoré v tejto oblasti vykonáva Protimonopolný úrad, vychádzajú z jemu zverených kompetencií určených zákonom č. 136/2001 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže.

Strážcom hospodárskej súťaže v EÚ je Európska komisia, ktorá disponuje značným rozsahom nástrojov. Ide najmä o zákaz kartelov na jednotnom trhu, zákaz zneužívania dominantného postavenia na trhu, zabezpečenie rovnoprávneho postavenia a rovnakého prístupu k verejným a súkromným podnikom, kontrolu fúzií a dohľad nad národnými subvenciami či štátnou pomocou.

Ochrana hospodárskej súťaže sa dotýka podnikateľských subjektov v dvoch základných oblastiach a to:

- v oblasti **protisúťažného správania sa podnikov** (tzv. protimonopolná resp. antitrustová politika),
- v oblasti **štátnej intervencie**, ktorá môže deformovať súťaž predovšetkým prostredníctvom poskytovania štátnej pomoci.

57. Telekomunikačný úrad, zákony, pravidlá

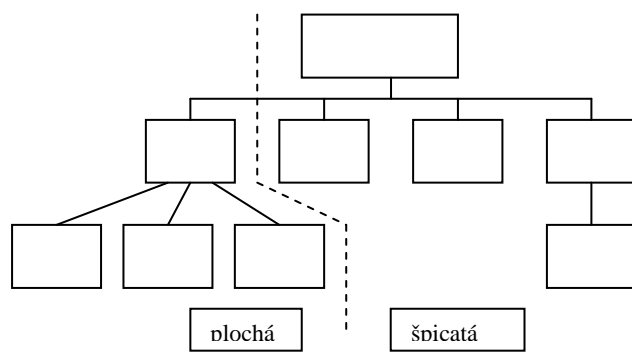
Telekomunikačný úrad je rozpočtová organizácia so sídlom v Bratislave. Na čele úradu je predseda, ktorý je štatutárnym orgánom a ktorého na návrh vlády volí a odvoláva NR SR. Predsedu úradu v čase jeho neprítomnosti zastupuje podpredseda úradu. **Funkčné obdobie** predsedu a podpredsedu úradu je šesťročné.

Telekomunikačný úrad Slovenskej republiky ako rozpočtová organizácia zriadená zákonom so sídlom v Bratislave. Telekomunikačný úrad je **národný regulátor** a **cenový orgán** v oblasti elektronických komunikácií, ktorý podľa zákona o elektronických komunikáciách:

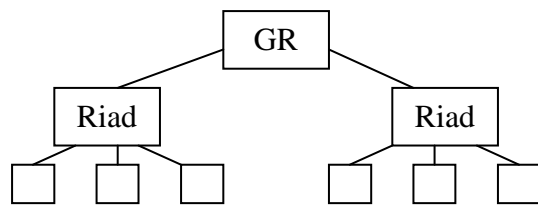
- vykonáva štátnu reguláciu telekomunikačných činností,
- zabezpečuje medzinárodné vzťahy v oblasti telekomunikácií na úrovni regulačných orgánov,
- spolupracuje s Radou Slovenskej republiky pre rozhlasové a televízne vysielanie v oblasti rozhlasového a televízneho vysielania a retransmisie,
- ukladá sankcie,
- vykonáva ďalšie činnosti podľa zákona

58. Organizačné štruktúry

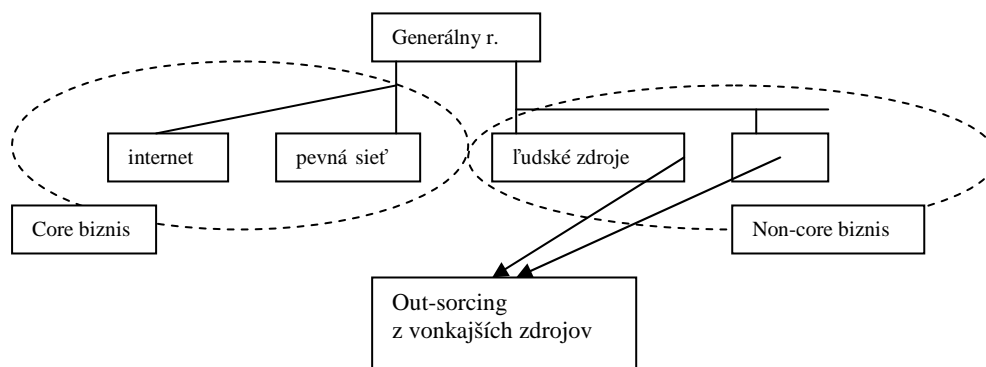
Byrokratická štruktúra



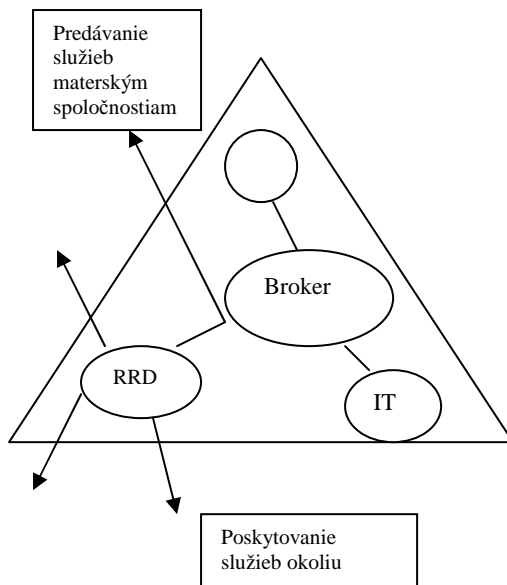
Štruktúra podľa produktu



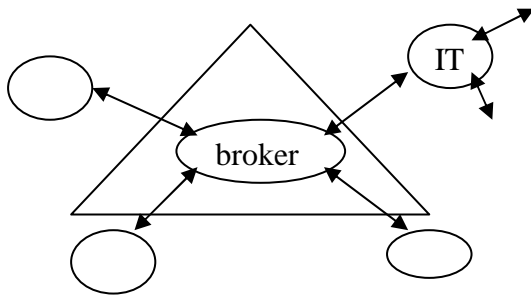
Kombinovaná štruktúra



Interná virtuálna štruktúra



Stabilná štruktúra



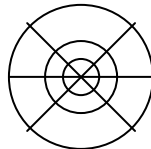
59. Organizačné kultúry

- pôvod organizácie
- technológie
- dramatické udalosti v histórii
- mýtus a realita

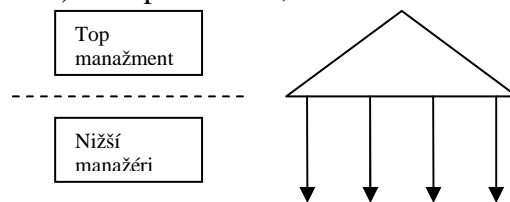
⇒ je to spôsob, akým sa vykonáva orgynizácia zamastnancov a výroby

⇒ typy kultúry:

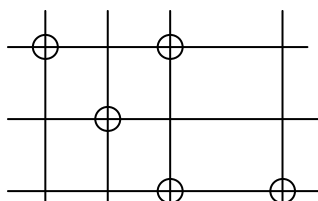
Mocenská – moc nad prostriedkami, centralizovaná moc, prejavuje sa silná závislosť na úzkej skupine ľudí.



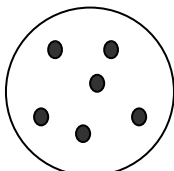
Funkčná (byrokratická)- sila postavenia, frustrácia nižších manažérov



Pracovná (maticová) – spojenie správnyh ľudí so zdrojmi



Osobnostná – zhluk osobností



60. Riadiaca mriežka (Blake, Moutonová)

Vypracovali ju Robert Blake a Jane Moutonová. Na základe výskumu, ktorý ukázal dôležitosť záujmu manažéra o úlohu a o pracovníkov, vypracovali mriežku určujúcu mieru jeho záujmu. Ide o dvojrozmernú štvorcovú maticu s políčkami 9x9, v ktorej horizontálne usporiadanie polí od 1 do 9 vyjadruje rastúcu intenzitu pozornosti manažérov úlohám (výrobe) a vertikálne usporiadanie polí od 1 do 9 znamená rastúcu intenzitu pozornosti manažérov ľuďom. Teda sú tu dve dimenzie vo vedení ľudí, a to zameranie na ľudí a zameranie na úlohu (výrobu).

Pomocou týchto dvoch dimenzií sa vytvorilo päť základných či typických štýlov:

1. Štýl manažmentu označený 1.1 *Vedúci voľného priebehu* znamená, že manažéri venujú malú pozornosť ľuďom a výrobe, čiže majú minimálny záujem o svoju prácu a starajú sa hlavne o seba -**ochudobnený manažment (neefektívny manažment)**.
2. Štýl manažmentu 1.9 *Vedúci spolku záhradkárov* sa vyznačuje tým, že manažéri sa primárne a vo veľkej miere venujú ľuďom, ale len náhodne, resp. málo alebo vôbec sa nestarajú o výrobu, teda heslo je byť oblúbený na úkor výkonnosti -**manažment vidieckeho klubu (country club manažment)**.
3. Štýl manažmentu 9.1 *Autoritatívny vedúci* spočíva v tom, že manažéri sa výlučne, resp. primárne sústreďujú na výrobu (prácu)-**racionalistický prístup k manažmentu (autoritatívny manažment)**.
4. Štýl manažmentu 9.9 *Vedúci vnímavý k zmenám*, pre ktoré dokáže motivovať aj ľudí, je to ideálny typ manažmentu, kedy je záujem o ľudí rovnako dôležitý ako záujem o výrobu, pričom obom venujú veľkú pozornosť – **tímový manažment**.
5. Štýl manažmentu 5.5 *Vedúci sa snaží o zlatú strednú cestu*, rovnako chce venovať pozornosť ľuďom aj výrobe, ale aj napriek snahe sa často namiesto kompromisov vyskytujú konflikty. Je to najčastejšie sa vyskytujúci štýl – **manažment strednej cesty**