



Prístup K Financiam A Inovaciám

Autori (Nadja Cirovic, Sanja Popovic-Pantic,
IMP)

Obsah

1. Teaser	3
2. Úvod a opis modulu	3
3. Obsah vzdelávania	4
3.1 Prístup k financiám	4
1. Úvod do právnej dokumentácie a finančných výkazov pre podnikateľov	4
2. Hodnotenie výkonnosti spoločnosti (finančná analýza a základná analýza pomerových ukazovateľov)	6
3. Ukazovatele likvidity	7
4. Úverový ukazovateľ	8
5. Financovanie inovácií pre MSP vlastnené ženami	8
6. Školenie v oblasti prezentácie pred investormi	12
7. Preskúmajte koncept čistého pracovného kapitálu, aby ste mohli efektívne riadiť svoje prevádzkové financie	13
8. Overovanie blokovania	13
9. Potvrdenia potvrdzujúce vyrovnanie daňových povinností	13
10. Posúdenie úverovej bonity	14
11. Určenie úverovej bonity vášho podniku	14
12. Analýza ziskovosti	15
13. Analýza ziskovosti vašej spoločnosti	15
14. SWOT analýza	16
3.2 INOVÁCIE	18
1. Efektívna implementácia inovatívnych nápadov	18
2. Hodnotenie inovačnej kapacity MSP vrátane samohodnotiaceho testu založeného na metodike INNOVATE	19
4. Zhrnutie	24
5. Sebahodnotiaci test	26
5.1.1. Prístup k financiám	26
5.1.2. Rýchly test sebahodnotenia inovačnej kapacity pre MSP na základe metodiky INNOVATE	28
6. Príklad dobrej praxe	31
7. Bibliografia a ďalšie odkazy	33
8. Súvisiace tréningové materiály	36
9. Kľúčové slová	36
10. Kompetencie a zručnosti ESCO	36

1. Teaser

Vedeli ste, že podniky vedené ženami, ktoré získajú finančné prostriedky na inovácie, majú väčšiu pravdepodobnosť úspechu a rýchleho rastu ako tie, ktoré ich nezískajú?

Zistite, ako môžete využiť tieto príležitosti a posunúť svoje podnikanie na novú úroveň.

2. Úvod a opis modulu

ŠKOLENIA PRE PODNIKATEĽKY: PRÍSTUP K FINANCIÁM A INOVÁCIÁM

Tento modul poskytuje podnikateľkám základné zručnosti v oblasti finančného riadenia a financovania inovácií. Zahŕňa kľúčové témy, ako je porozumenie právnej dokumentácii, finančné výkazy, hodnotenie výkonnosti, likvidita a úverové ukazovatele či prezentácia investorom. Modul sa zaoberá aj riadením čistého pracovného kapitálu, hodnotením úverovej bonity a analýzou ziskovosti, pričom pomáha zorientovať sa vo finančných výzvach, zabezpečiť financovanie inovácií a zlepšiť schopnosti strategického rozhodovania. Kombináciou teoretických poznatkov s praktickými cvičeniami zabezpečuje modul komplexný vzdelávací zážitok. Modul poskytuje možnosť získať poznatky o tom, ako navrhnúť inovačnú stratégiu, efektívne ju implementovať a posúdiť inovačnú kapacitu svojej spoločnosti. Posilní schopnosť vytvoriť inovačnú stratégiu rozvojom zručností tvorivého myslenia, čím sa podporí potenciál na tvorbu inovačných nápadov.

Modul začína týmito témami:

- **Myslenie podporujúce kreativitu** (rastové myslenie/myslenie zamerané na rozvoj, prekonávanie mentálnych bariér)
- **Divergentné vs. konvergentné myslenie**

Obsah modulu sa venuje rôznym kreatívnym technikám vrátane brainstormingu, SCAMPERu, myšlienkových máp, šiestich klobúkov myslenia a prístupu "Ako by sme mohli?". Modul ponúka základné vedomosti o vypracovaní strategického inovačného plánu, pričom svoje inovatívne nápady, ktoré vznikli v procese dizajnového myslenia, budete môcť premeniť na štruktúrovaný plán. Tento plán bude obsahovať kľúčové prvky, ako napríklad:

1. Definovanie inovačnej stratégie
2. Vízia, poslanie a hodnoty
3. Stanovenie jasných cieľov, kľúčových ukazovateľov výkonnosti a meranie úspechu
4. Identifikácia úlohy, ktorá sa má vykonať, a uplatnenie modelu bolesti a zisku
5. Definovanie návrhu hodnoty
6. Vytvorenie Business modelu Canvas

Počas absolvovania modulu sa účastníci dozvedia, ako implementovať svoju inovačnú stratégiu, a nakoniec zhodnotia svoj inovačný potenciál pomocou **metodiky INNOVATE**, nástroja na sebahodnotenie, ktorý vo veľkej miere využívajú srbské MSP.

Modul zahŕňa tri interaktívne cvičenia. Sebahodnotenie inovačného potenciálu sa poskytuje ako nástroj, ktorý si účastníci môžu použiť ho podľa vlastného uváženia.

3. Obsah vzdelávania

Cieľom je umožniť podnikateľkám zlepšiť prístup k financiám prostredníctvom vzdelávania o základných otázkach finančného riadenia, dostupných finančných prostriedkoch a postupoch pri podávaní žiadostí o financovanie inovácií, zručnostiach potrebných pri prezentácii pred investormi a o učení sa prostredníctvom praxe.

Vďaka absolvovaniu časti o inováciách budú mať účastníci možnosť:

1. Zlepšiť ich schopnosti tvorivého myslenia.
2. Rozvíjať schopnosť vytvoriť strategický plán pre inovácie.
3. Posilniť ich schopnosť efektívne realizovať inovatívne nápady.

3.1 Prístup k financiám

Časť modulu Prístup k financiám zahŕňa tieto podtémy:

1. Úvod do právnej dokumentácie a finančných výkazov pre podnikateľov¹

Úvod do témy prístupu k financiám:

Prečo je pre úspech podnikateliek kľúčový prístup k financiám a inováciám?

¹ Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2022); Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2020)

- ✓ Rast
- ✓ Vývoj
- ✓ Úspech

S akými problémami sa stretávajú ženy podnikateľky pri získavaní finančných prostriedkov?

- ✓ Metódy financovania
- ✓ Obstarávanie zábezpek

Hodnotenie výkonnosti spoločnosti zahŕňa skúmanie kľúčových finančných ukazovateľov a pomerových ukazovateľov, ktoré pomáhajú určiť ziskovosť, efektívnosť a celkové zdravie spoločnosti. Analýza pomerových ukazovateľov, ako sú ukazovatele ziskovosti, likvidity a finančnej páky, pomáha podnikateľom posúdiť, ako dobre ich podnik funguje v priebehu času, ako je na tom v porovnaní s konkurenciou a kde je možné dosiahnuť zlepšenie. Finančná analýza poskytuje praktické poznatky, ktoré usmerňujú rozhodovanie v oblastiach, ako je tvorba cien, riadenie nákladov a investície.

Podnikatelia musia rozumieť základným právnym a finančným dokumentom, ktoré sú základom obchodných operácií. Právna dokumentácia, ako sú zakladateľské dokumenty, zmluvy a partnerské dohody, zabezpečujú dodržiavanie právnych predpisov a zmierňujú riziká. Tieto dokumenty tiež formalizujú obchodné vzťahy a poskytujú právnu ochranu podnikateľkám, ktoré sa snažia vytvoriť pevné základy.

Finančné výkazy sú dôležitým nástrojom na monitorovanie zdravia podniku. Súvaha obsahuje podrobné údaje o aktívach, pasívach a vlastnom imaní a poskytuje prehľad o finančnej stabilite. Výkazy ziskov a strát sumarizujú príjmy a výdavky a poskytujú jasný obraz o ziskovosti. Výkazy o peňažných tokoch sledujú pohyb finančných prostriedkov, ktoré sú rozhodujúce pre plnenie krátkodobých záväzkov a udržiavanie prevádzkovej efektívnosti.

Vďaka porozumeniu právnej dokumentácii a finančnému výkazníctvu môžu podnikatelia sebavedomo osloviť investorov, zabezpečiť financovanie a prijímať

strategické rozhodnutia. Pre podnikateľky sú tieto zručnosti kľúčové pri prekonávaní problémov a dosahovaní udržateľného rastu.

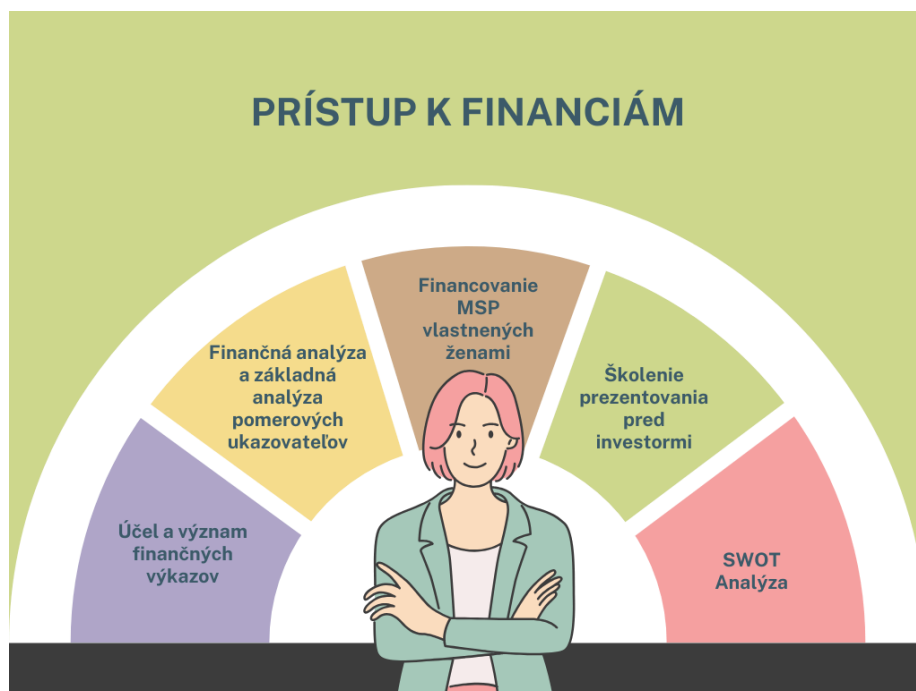
2. Hodnotenie výkonnosti spoločnosti (finančná analýza a základná analýza pomerových ukazovateľov)²

Hodnotenie výkonnosti spoločnosti si vyžaduje systematickú finančnú analýzu a pochopenie kľúčových ukazovateľov. Finančná analýza zahŕňa skúmanie trendov vo výnosoch, nákladoch a ziskoch v čase s cieľom posúdiť potenciál rastu a prevádzkovú efektívnosť. Tieto poznatky sú užitočné najmä pre podnikateľky, ktorým umožňujú prispôbiť stratégie zvyšujúce konkurencieschopnosť.

Základná analýza pomerových ukazovateľov zjednodušuje hodnotenie finančného zdravia. Ukazovatele ziskovosti, ako napríklad čistá zisková marža, ukazujú, ako efektívne podnik premieňa príjmy na zisk. Ukazovatele likvidity hodnotia schopnosť pokryť krátkodobé záväzky, zatiaľ čo ukazovatele finančnej páky merajú závislosť spoločnosti od požičaných prostriedkov. Ukazovatele efektívnosti sledujú, ako efektívne sa spravujú aktíva na generovanie výnosov.

Pomocou týchto nástrojov môžu podnikateľky identifikovať silné stránky, odstrániť slabé stránky a prijímať informované rozhodnutia. Finančná analýza nielenže podporuje strategické plánovanie, ale aj buduje dôveru zainteresovaných strán a investorov.

² Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2022); Palepu, K. G., Healy, P. M., & Peek, E. (2022); Damodaran, A. (2020)



OBRÁZOK 1 Kľúčové aspekty prístupu k financovaniu. Vytvoril autor.

3. Ukazovatele likvidity³

Likvidita: schopnosť podniku splácať svoje krátkodobé dlhy.

Ukazovatele likvidity merajú schopnosť spoločnosti plniť krátkodobé záväzky. Ukazovateľ bežnej likvidity, ktorý sa vypočíta ako podiel obežných aktív a krátkodobých záväzkov, vyjadruje dostupnosť zdrojov na krytie dlhov. Vyšší pomer naznačuje lepšiu likviditu, zatiaľ čo nižší pomer signalizuje potenciálne finančné ťažkosti.

Ukazovateľ likvidity druhého stupňa reps. pohotovej likvidity (acid-test ratio) spresňuje analýzu tým, že z aktív vylučuje zásoby a zameriava sa len na likvidné zdroje. To je užitočné najmä pre podniky v odvetviach so zásobami/tovarom, ktorý sa obmieňa alebo predáva pomaly. Pre podnikateľky je pochopenie týchto ukazovateľov nevyhnutné na udržanie prevádzkovej stability a vyhnutie sa finančným ťažkostiam. Tento ukazovateľ, známy aj ako ukazovateľ pohotovej likvidity, je prísnejším testom likvidity podniku. Nezohľadňuje najmenej likvidný obežný majetok firmy - zásoby.

³ Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2021); Fabozzi, F. J., & Peterson Drake, P. (2020)

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{likvidn\'e akt\'iva} \\ \text{kr\'atkodob\'e} \\ \text{z\'av\'azky}}$$

Pravidelné monitorovanie ukazovateľov likvidity pomáha identifikovať problémové miesta v peňažných tokoch a zabezpečuje pripravenosť plniť finančné záväzky. Buduje tiež dôveru u veriteľov a dodávateľov, čo uľahčuje bezproblémové fungovanie podniku.

4. Úverový ukazovateľ⁴

Úverové ukazovatele hodnotia schopnosť spoločnosti zvládnuť svoje dlhové záväzky. Pomer dlhu k vlastnému imaniu porovnáva celkové záväzky k vlastnému imaniu a odráža rovnováhu medzi cudzími zdrojmi a investíciami vlastníkov. Vyšší pomer môže naznačovať finančné riziko, ale pri efektívnom riadení poukazuje aj na potenciál rastu.

Ukazovateľ úrokového krytia meria, ako ľahko môže podnik splácať úroky zo svojho dlhu pomocou prevádzkových príjmov. Tento ukazovateľ je pre podnikateľov, ktorí žiadajú o úver, veľmi dôležitý, pretože uisťuje veriteľov o schopnosti splácať úver. Podnikateľky môžu tieto poznatky využiť na optimalizáciu stratégií požičiavania a vyjednanie výhodných podmienok.

Pochopením a uplatňovaním úverových ukazovateľov môžu podniky dosiahnuť udržateľný rast pri zachovaní finančnej stability.

5. Financovanie inovácií pre MSP vlastnené ženami⁵

Financovanie inovácií má zásadný význam pre posilnenie postavenia žien - podnikateliek, aby mohli stimulovať rast malých a stredných podnikov (MSP). Obľúbenými možnosťami sú granty, pôžičky a kapitálové financovanie. Vlády a medzinárodné organizácie často poskytujú ciele programy na podporu podnikov vedených ženami v oblasti technológií, udržateľného rozvoja a iných inovatívnych oblastí.

Zabezpečenie financovania si vyžaduje solídny podnikateľský plán, ktorý zdôrazňuje inovatívny aspekt podniku. To zahŕňa identifikáciu jedinečnej predajnej ponuky, preukázanie trhového potenciálu a načrtnutie očakávaného vplyvu. Okrem toho môžu

⁴ Altman, E. I., Hotchkiss, E., & Wang, W. (2019); Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2021)

⁵ Carter, S., & Marlow, S. (2020); OECD. (2022)

podnikateľky využívať výhody inkubátorov a akceleratorov, ktoré popri možnostiach financovania ponúkajú aj mentoring.

Podnikateľky majú k dispozícii viacero možností financovania, pričom každá z nich prináša jedinečné výhody a výzvy. Výber spôsobu financovania závisí od obchodného modelu, fázy rastu a finančných potrieb. Pochopením týchto možností zdrojov financovania si môžu podnikateľky vytvoriť strategický prístup k zabezpečeniu kapitálu a budovaniu úspešných a udržateľných podnikov.

Zabezpečenie financovania je jedným z najdôležitejších aspektov začiatku a rozvoja podnikania. Podnikateľky čelia špecifickým výzvam pri získavaní kapitálu, na podporu ich podnikania sú však k dispozícii rôzne možnosti financovania. Tieto zdroje financovania sa líšia z hľadiska oprávnenosti, povinností splácania a úrovne kontroly nad podnikaním, ktorú si podnikateľka ponecháva. **Nižšie je uvedený prehľad hlavných spôsobov financovania.**

1. Granty (nenávratné finančné prostriedky)

Granty sú finančné príspevky poskytované vládami, súkromnými organizáciami alebo neziskovými organizáciami na podporu podnikov bez toho, aby vyžadovali ich vrátenie. Zvyčajne sa udeľujú na základe špecifických kritérií, ako je zameranie odvetvia, sociálny vplyv alebo demografické údaje o vlastníkoch podnikov (napr. podniky vedené ženami).

Kľúčové vlastnosti:

- Nevyžaduje sa splatenie.
- Konkurenčný postup podávania žiadostí.
- Často sa udeľujú na konkrétne podnikateľské účely (napr. inovácie, sociálny vplyv).
- Môžu sa vyskytnúť požiadavky na vykazovanie využitia finančných prostriedkov.

 *Príklad:* Vládou podporované granty pre podnikateľky podporujú posilnenie ekonomického postavenia tým, že znižujú finančné prekážky pri začatí a rozšírení podnikania.

2. Podnikateľské úvery

Podnikateľský úver je forma dlhového financovania, pri ktorej si podnikateľ požičiava kapitál od finančnej inštitúcie, online veriteľa alebo vládou podporovaného programu a spláca ho v priebehu času spolu s úrokmi. Úvery poskytujú štruktúrovaný splátkový kalendár, ale vyžadujú si solídnu úverovú históriu, podnikateľský plán a niekedy aj zábezpeku.

Kľúčové vlastnosti:

- Vyžaduje sa splácanie s úrokmi.
- Môžu byť zabezpečené (vyžaduje sa zábezpeka) alebo nezabezpečené (vyššie úrokové sadzby).
- Môžu byť krátkodobé alebo dlhodobé, v závislosti od potrieb podniku.
- Umožňujú majiteľom podniku zachovať si plné vlastníctvo.

📌 *Príklad:* Mikropôžičky sú bežnou metódou financovania malých podnikov, najmä v rozvojových ekonomikách, a poskytujú podnikateľkám kapitál s nízkym úrokom.

3. Rizikový kapitál (VC) a anjelskí investori

Rizikový kapitál (venture capital, VC) a anjelské investície zahŕňajú externých investorov, ktorí poskytujú kapitál výmenou za vlastný kapitál/podiel (čiastočné vlastníctvo) v podniku. Spoločnosti rizikového kapitálu zvyčajne investujú do rýchlo rastúcich začínajúcich podnikov, zatiaľ čo anjelskí investori sú jednotlivci, ktorí poskytujú finančné prostriedky v počiatočnom štádiu podniku.

Kľúčové vlastnosti:

- Poskytuje významné finančné prostriedky na rozširovanie podnikov.
- Investori majú vlastnícky podiel a môžu ovplyvňovať rozhodovanie.
- Vhodné pre rýchlo rastúce, inovatívne začínajúce podniky.
- Vyžaduje silný obchodný plán a stratégiu rastu.

📌 *Príklad:* Začínajúce technologické podniky často priťahujú financovanie rizikovým kapitálom, pretože vykazujú vysokú škálovateľnosť a potenciál ziskovosti.

4. Crowdfunding

Crowdfunding je spôsob získavania finančných prostriedkov od veľkého počtu ľudí, zvyčajne prostredníctvom online platforiem. Umožňuje podnikateľom zabezpečiť financovanie bez tradičných finančných sprostredkovateľov, pričom využíva záujem verejnosti a podporu komunity.

Kľúčové vlastnosti:

- Využíva digitálne platformy na získanie malých súm od mnohých prispievateľov.
- Môže byť **založený na odmenách** (predpredaj produktov), **na vlastnom imaní** (ponuka akcií) alebo **na dlhu** (návrtné pôžičky).

- Ideálne pre podniky založené na produktoch a kreatívne podniky.
- Vyžaduje silný marketing a zapojenie širokej verejnosti.

📌 *Príklad:* Podniky v oblasti módy alebo technológií, ktoré vedú ženy, často využívajú Kickstarter na zabezpečenie financovania v počiatočnej fáze tým, že ponúkajú predobjednávky ako odmenu podporovateľom.

5. Podnikateľské súťaže a akcelerátory

Podnikateľské súťaže a akcelerátory poskytujú začínajúcim podnikom finančné prostriedky, mentorstvo a možnosti nadväzovania kontaktov. Mnohé z týchto programov sa zameriavajú na podporu podnikateliek tým, že ponúkajú kapitál výmenou za účasť na mentorských a školiacich programoch.

Kľúčové vlastnosti:

- Výberový proces zahŕňajúci konkurenciu.
- Poskytuje sa financovanie, mentorstvo a príležitosti na nadväzovanie kontaktov.
- Často zamerané na inovácie, technológie alebo sociálne podnikanie.
- Niektoré vyžadujú čiastočný vlastný kapitál výmenou za financovanie.

📌 *Príklad:* Iniciatíva Cartier Women's Initiative poskytuje granty a mentorstvo podnikateľkám s podnikaním, ktoré má sociálny vplyv.

6. Bootstrapping (samofinancovanie)

Bootstrapping znamená financovanie podniku z osobných úspor, reinvestovaného zisku alebo príjmov z počiatočných aktivít namiesto hľadania externého financovania. Táto metóda umožňuje podnikateľom zachovať si plné vlastníctvo a kontrolu, ale môže obmedziť potenciál rastu z dôvodu obmedzených zdrojov.

Kľúčové vlastnosti:

- Žiadny dlh ani strata vlastného kapitálu.
- Vyžaduje si finančnú disciplínu a starostlivé riadenie rozpočtu.
- Najlepšie pre podniky, ktoré môžu rýchlo generovať príjmy.
- Môže obmedziť možnosti rozšírenia bez externého financovania.

📌 *Príklad:* Mnohé malé podniky začínajú tak, že pred hľadaním externého financovania reinvestujú počiatočné zisky do rastu.

Užitočné informácie o možnostiach financovania nájdete v časti Granty a programy pre podnikateľky.

So správnym financovaním a podporou môžu MSP vedené ženami rozšíriť svoju činnosť, preniknúť na nové trhy a významne prispieť k hospodárskemu rozvoju.

6. Školenie v oblasti prezentácie pred investormi⁶

Prezentácia pred investormi (pitching) je základnou zručnosťou podnikateľov, ktorí sa snažia získať investície. Úspešný pitch stručne informuje o podnikateľskom nápade, cieľovom trhu, modeli príjmov a potenciále rastu. Podnikateľky môžu získať sebadôveru tým, že budú pri prezentácii klásť dôraz na inovácie, finančnú udržateľnosť a sociálny vplyv. Kľúčové zložky investorského pitchingu zahŕňajú presvedčivý úvod, rozprávanie o riešení problému a jasnú žiadosť (výška investície a jej účel). Vizúálne pomôcky a argumenty založené na údajoch zvyšujú dôveryhodnosť a nácvik zlepšuje prednes a sebadôveru.

Prezentácia investorom si vyžaduje jasnú komunikáciu, strategické plánovanie a sebadôveru. Aby sa zvýšili šance na získanie finančných prostriedkov, mali by podnikateľky absolvovať štruktúrované školenie na zdokonalenie svojej prezentácie a prístupu. Zdokonalením svojej prezentácie, zvládnutím rozprávania príbehov, precvičením počas skúšobnej prezentácie a sebadôverou zvládaním otázok investorov môžete zvýšiť svoje šance na získanie financovania.

Pitch deck je krátka prezentácia (zvyčajne 10-12 slajdov), ktorá zdôrazňuje kľúčové obchodné aspekty a mala by obsahovať:

- 1.** Popis problému - jasne definujte problém, ktorý vaša firma rieši.
- 2.** Riešenie a jedinečná ponuka hodnoty - vysvetlite, ako váš produkt/služba rieši problém.
- 3.** Trhové príležitosti - popíšte veľkosť trhu a potenciál rastu.
- 4.** Obchodný model - opíšte, ako generujete príjmy.
- 5.** Ťažisko a míľniky - prezentujte kľúčové úspechy, získavanie zákazníkov alebo údaje o príjmoch.
- 6.** Konkurenčná výhoda - vysvetlite, čím sa odlišujete od konkurencie.
- 7.** Stratégia prechodu na trh - načrtnite svoj plán získavania zákazníkov.
- 8.** Finančné prognózy - poskytnite realistické prognózy príjmov a nákladov.

⁶ Clark, D. (2020); Kawasaki, G. (2020)

9. Žiadosť o financovanie - jasne uveďte, koľko finančných prostriedkov potrebujete a ako ich použijete.
10. Tím - zdôraznite kľúčových členov tímu a ich odborné znalosti.

7. Preskúmajte koncept čistého pracovného kapitálu, aby ste mohli efektívne riadiť svoje prevádzkové financie⁷

Čistý pracovný kapitál (Net Working Capital, NWC) je rozdiel medzi obežným majetkom a krátkodobými záväzkami. Odráža likviditu, ktorá je k dispozícii na každodenné operácie. Kladný NWC zabezpečuje bezproblémovú prevádzku, zatiaľ čo záporný môže signalizovať problémy s peňažnými tokmi.

Riadenie NWC zahŕňa optimalizáciu úrovne zásob, zrýchlenie splatnosti pohľadávok a predĺženie splatnosti bez toho, aby boli ohrozené vzťahy s dodávateľmi. Pre podnikateľky je efektívne riadenie NWC kľúčové pre udržanie finančnej stability a podporu rastu.

Pravidelným prehodnocovaním NWC môžu podnikatelia identifikovať oblasti, ktoré je potrebné zlepšiť, zabezpečiť prevádzkovú efektívnosť a pripraviť sa na nepredvídané finančné potreby.

8. Overovanie blokovania⁸

Overovanie blokovania/finančných obmedzení zahŕňa kontrolu, či sa na podnik nevzťahujú finančné obmedzenia, napríklad zmrazené účty alebo nevyriešené dlhy. Tento krok je nevyhnutný na zachovanie transparentnosti a dôveryhodnosti finančných transakcií.

Rovnako dôležité sú aj osvedčenia potvrdzujúce plnenie si daňových povinností a vyrovnanie všetkých záväzkov. Uisťujú zainteresované strany, že podnik dodržiava daňové predpisy, čím sa vyhýba právnym problémom. V prípade podnikateľiek tieto certifikáty budujú dôveru u investorov, veriteľov a klientov, čo uľahčuje hladšiu spoluprácu.

Dodržiavanie týchto postupov nielen chráni podniky pred pokutami, ale tiež zlepšuje ich povesť na konkurenčných trhoch.

9. Potvrdenia potvrdzujúce vyrovnanie daňových povinností

⁷ Higgins, R. C. (2018); Fraser, L. M., & Ormiston, A. (2020)

⁸ OECD. (2021); Shaxson, N. (2018)

Certifikáty potvrdzujúce daňové vyrovnanie zaručujú zainteresovaným stranám, že podnik dodržiava daňové predpisy, čím sa vyhýba právnym problémom. V prípade podnikateľiek tieto certifikáty budujú dôveru u investorov, veriteľov a klientov, čím uľahčujú hladšiu spoluprácu.

Dodržiavanie týchto postupov nielenže chráni podniky pred pokutami, ale tiež zlepšuje ich povesť na konkurenčných trhoch.

10. Posúdenie úverovej bonity⁹

Pri posúdení úverovej bonity sa hodnotí schopnosť podniku splácať dlhy. Zahŕňa kvantitatívne aj kvalitatívne analýzy. Kvantitatívne aspekty zahŕňajú skúmanie finančných ukazovateľov, ako je pomer dlhu k vlastnému imaniu a úrokové krytie, zatiaľ čo kvalitatívne aspekty sa zameriavajú na históriu podniku, povesť odvetvia a schopnosti manažmentu. Podnikateľky musia rozumieť svojmu úverovému profilu, aby mali účinný prístup k financovaniu. Budovanie silnej úverovej histórie zahŕňa včasné splácanie dlhov, udržiavanie dobrého pomeru využitia úveru a zabezpečenie finančnej transparentnosti.

Toto posúdenie je rozhodujúce pre vyjednávanie o výhodných podmienkach úveru a získanie dôvery u veriteľov. Pravidelné hodnotenia umožňujú podnikateľom zlepšiť svoju úverovú bonitu a pripraviť sa na budúce možnosti rastu.

11. Určenie úverovej bonity vášho podniku

Posudzovanie úverovej bonity sa začína dôkladným preskúmaním finančných dokumentov, ako sú súvahy a výkazy peňažných tokov. Podnikatelia musia zabezpečiť, aby tieto záznamy boli presné a aktuálne. Finančné ukazovatele vrátane ukazovateľov likvidity a platobnej schopnosti poskytujú prehľad o finančnom zdraví spoločnosti.

Do úvahy sa berú aj kvalitatívne faktory, ako je stabilita manažérskeho tímu a reputácia na trhu. V prípade podnikateľiek môže zosúladenie osobnej úverovej histórie s podnikateľským úverom zlepšiť celkové hodnotenie.

Posúdenie úverovej bonity:

- Význam hodnotenia úverovej bonity pre prístup k finančným zdrojom.
- Ako posúdiť svoju úverovú bonitu?

⁹ Altman, E. I. (2018); Bragg, S. M. (2020)

- Kvantitatívna analýza.
- Kvalitatívna analýza.
- Pitchingová prezentácia.

Pravidelným hodnotením môžu podniky identifikovať oblasti, ktoré je potrebné zlepšiť, posilniť svoju finančnú situáciu a získať prístup k širšej škále možností financovania.

12. Analýza ziskovosti¹⁰

Analýza ziskovosti meria schopnosť spoločnosti vytvárať zisk v pomere k jej výnosom, aktívam a vlastnému imaniu. Medzi kľúčové ukazovatele patrí hrubé ziskové rozpätie, prevádzkové ziskové rozpätie a návratnosť vlastného kapitálu. Tieto ukazovatele odhaľujú, či je obchodný model udržateľný a efektívny.

Podnikateľkám pomáha pochopenie ziskovosti identifikovať možnosti úspory nákladov a optimalizovať cenové stratégie. Analýza trendov v čase môže poukázať na úspešnosť iniciatív a usmerniť strategické plánovanie.

Význam analýzy ziskovosti pre podnikateľky

- 🚀 **Prístup k financovaniu** - investori a veritelia pred poskytnutím kapitálu posudzujú ziskovosť.
- 📊 **Rast podniku** - pomáha pri rozhodovaní o rozšírení, prijatí zamestnancov alebo investovaní do nových produktov.
- 💰 **Kontrola cien a nákladov** - zabezpečuje konkurencieschopné ceny produktov/služieb pri zachovaní ziskovosti.
- 🧑💻 **Finančná nezávislosť** - ziskové podnikanie umožňuje podnikateľkám opätovne investovať a rozširovať svoju činnosť bez toho, aby sa museli spoliehať na externé financovanie.

Účinná analýza ziskovosti je rozhodujúca pre zabezpečenie investícií, pretože preukazuje potenciál podniku pre dlhodobý rast. Podnikateľom tiež umožňuje prijímať informované rozhodnutia, ktoré sú v súlade s ich finančnými cieľmi.

13. Analýza ziskovosti vašej spoločnosti

¹⁰ Penman, S. H. (2021); Palepu, K. G., Healy, P. M., & Peek, E. (2020)

Ak chcete vykonať komplexnú analýzu ziskovosti, začnite výpočtom ziskových marží a ich porovnaním s referenčnými hodnotami v odvetví. Tento krok pomôže zistiť, či podnik funguje efektívne a konkurencieschopne.

Ďalej zhodnoťte štruktúru nákladov vrátane fixných a variabilných výdavkov, aby ste identifikovali oblasti, v ktorých je možné znížiť náklady bez toho, aby sa znížila kvalita. Analyzujte ziskovosť produktov alebo služieb, aby ste určili, ktoré ponuky najviac prispievajú k výsledku hospodárenia.

Pravidelná kontrola týchto ukazovateľov podporuje finančnú transparentnosť podnikateľiek a posilňuje ich pozíciu pri hľadaní finančných prostriedkov alebo partnerstiev. Optimalizáciou ziskovosti môžu podniky dosiahnuť udržateľný rast a posilniť svoje postavenie na trhu.

14. SWOT analýza¹¹

SWOT analýza je jednoduchý, ale účinný nástroj, ktorý pomáha podnikateľkám zhodnotiť ich podnikanie prostredníctvom identifikácie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb. Poskytuje jasný obraz o tom, v akej situácii sa podnik nachádza a pomáha pri strategickom rozhodovaní.

¹¹ Gürel, E., & Tat, M. (2017); Piercy, N. (2019)

Čo znamená skratka SWOT?

Kategória	Popis	Príklady
S - "Strengths": Silné stránky (interné, pozitívne)	Výhody, ktoré má vaša firma oproti konkurencii, ako sú jedinečné produkty, silná povest' značky, lojálna zákaznícka základňa, kvalifikovaný tím a efektívne postupy.	✚ Podnikateľka prevádzkujúca ručne vyrábanú kozmetiku môže mať vybudovanú silnú lojalitu zákazníkov vďaka prírodným zložkám v produktoch.
W - "Weaknesses": Slabé stránky (interné, negatívne)	Oblasti, v ktorých vaša firma potrebuje zlepšenie, vrátane obmedzených finančných zdrojov, nedostatočného povedomia o značke, závislosti od jediného dodávateľa a slabej online prezentácie.	✚ Pekáreň vlastnená ženou môže mať problémy s vysokými nákladmi na suroviny, čo znižuje ziskové rozpätie.
O - "Opportunities": Príležitosti (externé, pozitívne)	Externé faktory, ktoré môže vaša firma využiť na rast, ako napríklad zvyšujúci sa dopyt, nové technológie, vládne granty a expanzia na nové trhy.	✚ Podnikateľka v oblasti módy môže nájsť príležitosť v rastúcom dopyte po udržateľnom oblečení.
T - "Threats": Hrozby (externé, negatívne)	Medzi externé výzvy, ktoré by mohli poškodiť vaše podnikanie, patrí silná konkurencia, hospodársky pokles, zmena preferencií zákazníkov a narušenie dodávateľského reťazca.	✚ Podnikateľka prevádzkujúca miestny butik môže čeliť hrozbám zo strany veľkých internetových predajcov, ktorí ponúkajú nižšie ceny.

TABUĽKA 1 INTERPRETÁCIA SWOT ANALÝZY AUTOROM

Prečo je SWOT analýza dôležitá pre podnikateľky?

- ✓ Pomáha pri **lepšom rozhodovaní**.
- ✓ Identifikuje **oblasti na zlepšenie podnikania**.
- ✓ Pomáha pri **strategickom plánovaní**.
- ✓ Pripravuje podnik na **zvládnutie výziev**.

Pravidelné vykonávanie SWOT analýzy zaručuje, že stratégie zostanú v súlade s obchodnými cieľmi. Podporuje informované rozhodovanie a poskytuje podnikateľom proaktívny prístup k riešeniu problémov a využívaniu príležitostí.



OBRÁZOK 2 SWOT ANALÝZA. VYTVORIL AUTOR.

SWOT analýzu možno vykonať prostredníctvom samo-hodnotiaceho zoznamu otázok (checklistu). Ten slúži ako rýchly hodnotiaci nástroj pre mikro a malé spoločnosti, ktoré často vedú ženy. Tu máte prístup k vlastnej kontrole spolu Sebahodnotiaci nástroj prostredníctvom analýzy PESTEL, ktorá dopĺňa analýzu SWOT (cvičenie 1), môžete nájsť [TU](#).

3.2 INOVÁCIE

1. Efektívna implementácia inovatívnych nápadov

Clayton Christensen (The Innovator's Dilemma, 1997) a Nadya Zhexembayeva (Overfished Ocean Strategy: Powering Up Innovation for a Resource-Deprived World, 2021) vysvetlili fenomén podnikového narcizmu alebo „Sme príliš dobrí na to, aby sme zlyhali“, keď opísali, prečo sa veľké organizácie nedokážu zapojiť do inovačného procesu: "Procesy rozhodovania a pridelovania zdrojov, ktoré sú rozhodujúce pre úspech organizácie, sú

umením počúvať zákazníkov, starostlivo monitorovať aktivity konkurentov a investovať zdroje do navrhovania a vytvárania vysokokvalitných, vysoko výkonných produktov, ktoré prinesú vyšší zisk. To sú dôvody, prečo organizácie zlyhávajú, keď čelia prevratným technologickým zmenám."

Podľa Mamula Nikolića, T. (*Business reinnovation*, 2023) vyvstáva niekoľko otázok: Ako môžeme transformovať podnik, jeho procesy, obchodný model a značku vzhľadom na rýchle zmeny v prostredí? Ako môžeme reagovať na požiadavky spotrebiteľov, zamestnancov, dodávateľov, obchodných partnerov, spoločnosti a čoraz silnejšej konkurencie?

2. Hodnotenie inovačnej kapacity MSP vrátane samohodnotiaceho testu založeného na metodike INNOVATE

Pri hodnotení svojho inovačného potenciálu môžu spoločnosti analyzovať rôzne segmenty riadenia inovácií vrátane stratégie vývoja produktu, štruktúrovaného vývoja produktu, kvality tímovej práce a nástrojov a techník používaných v procese návrhu produktu. Každý z týchto segmentov zahŕňa rôzne nižšie uvedené aspekty.

1. Stratégia vývoja produktu

1. Obchodná stratégia

Strategické plánovanie, definovanie poslania, vízie a/alebo jasného zamerania podniku. Pravidelná príprava ročných plánov, analýza nových trhov a produktov.

2. Produkty a trhy

Pochopenie konkurencie, uvedomenie si potrieb trhu pre váš produkt, plánovanie sortimentu atď.

3. Technológie a výroba

Do akej miery spoločnosť sleduje technologické zmeny a koľko úsilia a zdrojov investuje do zlepšovania dizajnu, technológií a obchodných procesov?

4. Zameranie na zákazníka

Do akej miery výrobky/služby spoločnosti spĺňajú potreby zákazníkov? Sú požiadavky zákazníkov definované pred vývojom nového produktu? Informovanosť o zákonoch, ktoré regulujú trh s konkrétnymi výrobkami/službami (existencia, povolenia, normy)...

5. Kvalita

Existencia noriem kvality, dodržiavanie postupov a praktík kvality v celej spoločnosti podľa normy ISO 9000, prítomnosť kontroly kvality v obchodnom systéme (v ktorých segmentoch), existencia programu TQM (Total Quality Management) zameraného na neustále zlepšovanie vývoja, výroby, predaja a servisných činností. Schopnosť kvantifikovať náklady na kvalitu/nedostatky.

6. Práva duševného vlastníctva

Do akej miery venuje spoločnosť pozornosť ochrane duševného vlastníctva pri vývoji nového produktu? Má k dispozícii zdroje na ochranu duševného vlastníctva?

II. Štruktúrovaný vývoj produktov

Ako vytvoriť štruktúru procesu vývoja produktu s cieľom rýchlej realizácie projektu a zachovania kontroly nad realizáciou procesu?

Definovaný proces (Do akej miery je prítomný postup vývoja produktu a či je vôbec prítomný? Vyvíja sa každý výrobok inak?). Postupy existujú, ale sú jednoduché a kontrolované prostredníctvom stretnutí; proces vývoja produktu je jasný a definovaný oficiálnym kontrolným manuálom pre všetky fázy procesu; stav produktu v každej fáze procesu je sledovaný.

Organizácia (Existuje rozvinutá línia zodpovednosti v riadení vývoja produktu alebo je za celý proces zodpovedný len jeden manažér?)

Úroveň implementácie (Do akej miery existujú plány pre rôzne typy vývojových projektov, rozhoduje sa ad hoc o tom, ktoré procesy budú sprevádzať ktorý projekt; existujú a do akej miery existujú pravidlá pre rôzne typy projektov od vývoja po jednoduché úpravy; rozumie celá spoločnosť procesu; sú jasné kritériá pre proces, ktorý sprevádza každý projekt; meranie výkonnosti sa používa na neustále zlepšovanie?)

1. Meranie výkonnosti

Existuje kvantitatívne meranie výkonnosti vývoja produktu? Je vplyv projektu známy na konci fiškálneho roka; meria sa pravidelne výkonnosť v každej fáze procesu?

2. Počiatočné hodnotenie projektu

Ako dôkladne sa vykonáva počiatočné hodnotenie výrobných nákladov na vývoj a porovnáva sa s predajnými cenami a množstvami; do akej miery sa pred schválením projektu zohľadňujú a navzájom koordinujú pohľady marketingu, vývoja a výroby?

III. Tímová práca

Ako spolu ľudia spolupracujú v tíme a ako sú úspešní pri vývoji nového produktu: výber, organizácia a fungovanie tímu?

- Zloženie tímu
- Úlohy a zodpovednosti
- Vzdelávanie a kvalifikácia
- Manažment a motivácia
- Komunikácia

IV. Nástroje a techniky

Dostupnosť a používanie vhodných nástrojov a techník, ako sú CAD, SPC, FMEA, vo všetkých fázach procesu navrhovania výrobku s cieľom maximalizovať efektívnosť vývojového tímu.

Uplatňovanie a používanie:

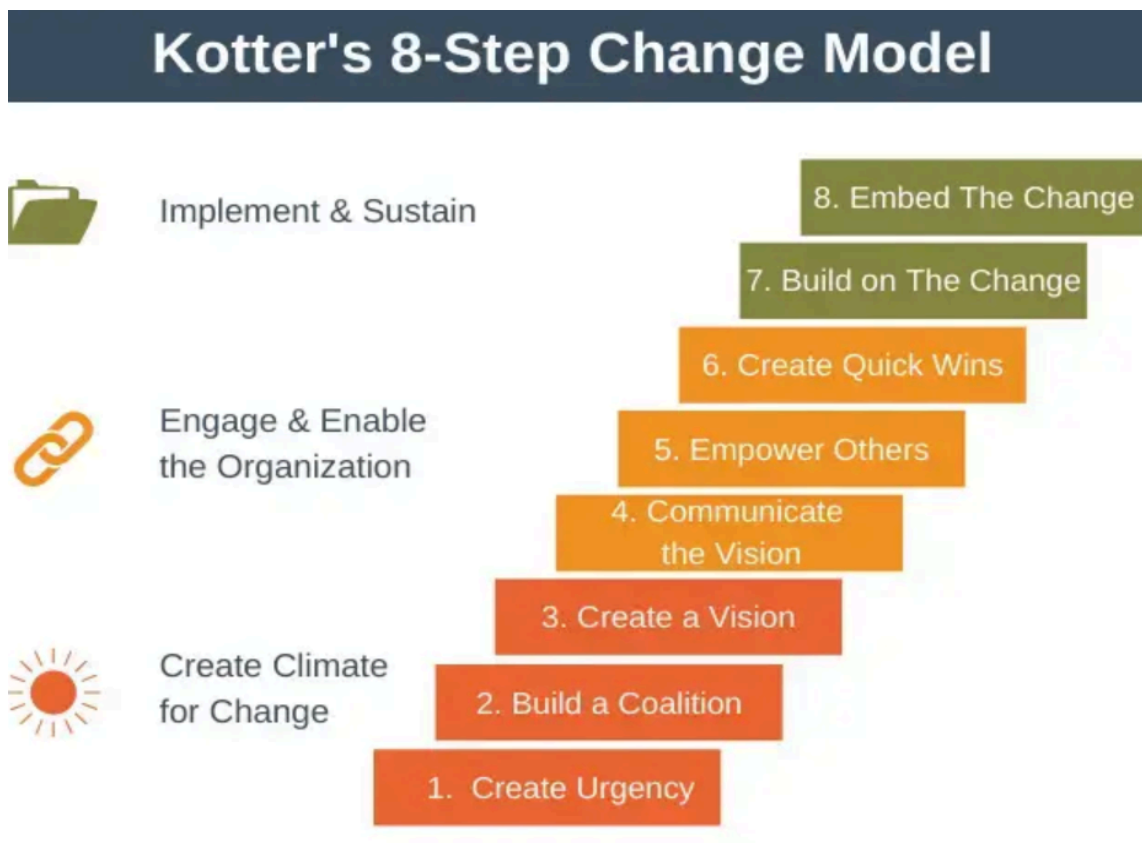
- nástrojov na zvyšovanie kvality
- nástrojov na znižovanie nákladov
- informačných technológií
- nástrojov na plánovanie
- testovania a hodnotenia výrobku

V Paralelná práca (práca na viacerých aspektoch projektu)

- Trh, výrobok, proces, materiály
- Cena výrobku
- Dostupné informácie
- Partnerstvo a spolupráca v dodávateľskom reťazci

VI. Projektové a programové riadenie

Ako sú riadené jednotlivé projekty a ich skupiny tak, aby sa efektívne využívali dostupné zdroje, predchádzalo sa konfliktom a úzkym miestam v procese, kontrolovali sa náklady a zároveň sa dodržiavali časové harmonogramy?



OBRÁZOK 5 KOTTEROV MODEL ZMENY V 8 KROKOV¹²

Premýšľajte o každom bode v kontexte vašej spoločnosti. Môžete sa napríklad zamyslieť nad tým, ako intenzívne využívate informačné a komunikačné technológie, nástroje na zvyšovanie kvality, nástroje na znižovanie nákladov a iné podobné zdroje.

Zoznam segmentov inovačného manažmentu slúži ako zdroj informácií, ktorý účastníkom umožní analyzovať ich podnikanie z viacerých hľadísk a získať nové poznatky.

¹² Viac informácií nájdete na adrese: https://www.coursera.org/lecture/management-skills-international-business/key-concept-kotters-8-step-change-model-wrnUn?utm_medium=sem&utm_source=gg&utm_campaign=b2c_emea_x_multi_ftcof_career-academy_cx_dr_bau_gg_pmax_gc_s2_en_m_hyb_23-12_x&campaignid=20882109092&adgroupid=&device=c&keyword=&matchtype=&network=x&devicemodel=&creativeid=&assetgroupid=6485735763&targetid=&extensionid=&placement=&gad_source=1&gclid=Cj0KCQIAkoe9BhDYARIsAH85cDN1Oz3JmbzDaslmVnbfXrh_9CCpFo53DaWAbgn419EhQvwqoUI6Ob8aAvrMEALw_wcB



Podniky môžu využiť aj jednoduchý nástroj na hodnotenie inovačnej kapacity s názvom INNOVATE, ktorý je k dispozícii [TU](#) (cvičenie 2).

4. Zhrnutie

1. Právna dokumentácia a finančné výkazy: Pochopte význam právnej dokumentácie a finančných výkazov pre zachovanie transparentnosti podnikania a zabezpečenie financovania.
2. Hodnotenie výkonnosti spoločnosti: Naučte sa vykonávať finančnú analýzu a analýzu základných pomerových ukazovateľov na efektívne hodnotenie výkonnosti spoločnosti.
3. Ukazovatele likvidity: Získajte prehľad o ukazovateľoch likvidity na posúdenie krátkodobého finančného zdravia vašej spoločnosti.
4. Úverový ukazovateľ: Pochopte úverové ukazovatele a ich význam pri hodnotení úverovej bonity vášho podniku.
5. Financovanie inovácií: Preskúmajte dostupné možnosti financovania pre MSP vedené ženami a pochopte postupy, ako o ne požiadať.
6. Predkladanie ponúk investorom: Rozvíjajte efektívne zručnosti v oblasti prezentovania podnikateľských nápadov a získavania investícií od potenciálnych investorov.
7. Riadenie čistého pracovného kapitálu: Naučte sa efektívne riadiť svoje prevádzkové financie prostredníctvom pochopenia konceptu čistého pracovného kapitálu.
8. Overovanie blokovania/finančných obmedzení: Pochopte postupy overovania a riešenia potenciálnych obchodných blokad a finančných obmedzení podniku.
9. Daňové povinnosti: Zistíte, ako získať potvrdenia o vyrovnaní daňových povinností a zabezpečte ich dodržiavanie.
10. Posúdenie úverovej bonity: Vykonajte dôkladné posúdenie s cieľom určiť úverovú bonitu vášho podniku.
11. Analýza ziskovosti: Vykonajte podrobnú analýzu ziskovosti, aby ste pochopili finančný úspech vašej spoločnosti a oblasti, ktoré je potrebné zlepšiť.
12. SWOT analýza: Využite SWOT analýzu na identifikáciu silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb, čo pomôže pri strategickom rozhodovaní podľa PESTEL analýzy.
- Cvičenie 1: SWOT a PESTEL analýza.
13. Efektívna implementácia inovatívnych nápadov
 - Realizácia inovácií si vyžaduje prekonanie odporu voči zmene, efektívne vedenie a zosúladenie tímu.

- Modely riadenia zmien, ako napríklad Kotterov model zmeny v 8 krokoch, poskytujú štruktúrované prístupy na prechod organizácií cez inovácie.
- Firemný narcizmus môže brániť inováciám, čo sa prejavuje neochotou veľkých organizácií prispôbiť sa prevratným zmenám.
- Cvičenie 2: INNOVATE: Nástroj na sebahodnotenie v oblasti inovačného potenciálu použiteľný pre MSP.

5. Sebahodnotiaci test

5.1.1. Prístup k financiám

Otázka 1: Prečo je prístup k financiám a inováciám kľúčový pre úspech podnikateliek?

- a) Zvýšenie nákladov spoločnosti
- b) Obchádzanie právnych predpisov
- c) Dosiahnutie rastu, rozvoja a úspechu spoločnosti **(Správna odpoveď)**
- d) Zníženie potreby finančného riadenia

Otázka č. 2: Aký je hlavný účel analýzy finančných ukazovateľov pre podnikateľky?

- a) Zvýšenie obchodných nákladov
- b) Posúdenie ziskovosti, likvidity a finančnej páky na účely lepšieho rozhodovania **(Správna odpoveď)**
- c) Prilákanie konkurentov
- d) Odstránenie finančného výkazníctva

Otázka 3: Čo meria ukazovateľ likvidity?

- a) Schopnosť spoločnosti expandovať na medzinárodné trhy
- b) Úroveň dlhodobých investícií
- c) Schopnosť spoločnosti plniť krátkodobé dlhové záväzky **(Správna odpoveď)**
- d) Efektívnosť riadenia zamestnancov

Otázka 4: Čo naznačuje pomer dlhu k vlastnému kapitálu/imaniu?

- a) Celkové príjmy spoločnosti
- b) Percento zisku reinvestovaného do podniku
- c) Rovnováhu medzi požíčanými prostriedkami a investíciami vlastníka **(Správna odpoveď)**
- d) Výšku ročne zaplatených daní

Otázka č. 5: Čo je kľúčovou požiadavkou na zabezpečenie financovania pre MSP vedené ženami?

- a) Vyhýbanie sa finančnej transparentnosti
- b) Vypracovanie spoľahlivého obchodného plánu s jasnou stratégiou rastu **(Správna odpoveď)**
- c) Ignorovanie očakávaní investorov

d) Spoliehanie sa len na osobné úspory

Otázka 6: Čo je hlavnou charakteristikou grantov ako možnosti financovania?

a) Vyžadujú splácanie s vysokým úrokom

b) Sú udeľované bez potreby splácania (Správna odpoveď)

c) Vyžadujú okamžitý prevod vlastníctva akcií

d) Sú dostupné len pre veľké spoločnosti

Otázka 7: Aká je hlavná výhoda financovania rizikovým kapitálom (venture capital)?

a) Nevyžaduje žiadny podnikateľský plán

b) Poskytuje významné finančné prostriedky na rozširovanie podnikov (Správna odpoveď)

c) Je bezúročné a nevyžaduje si splácanie

d) Nevyžaduje zapojenie investora do rozhodovania

Otázka 8: Prečo je crowdfunding obľúbenou metódou financovania?

a) Umožňuje podnikom získavať finančné prostriedky od viacerých prispievateľov online (Správna odpoveď)

b) Eliminuje potrebu finančného plánovania

c) Zaručuje financovanie bez kontroly investorov

d) Je k dispozícii len pre nadnárodné spoločnosti

Otázka č. 9: Čo je hlavnou výhodou účasti v podnikateľských súťažiach a akcelératoroch?

a) Získanie finančných prostriedkov, mentorstva a príležitostí na nadväzovanie kontaktov (Správna odpoveď)

b) Vyhýbanie sa finančnej analýze

c) Úplné nahradenie podnikateľských úverov

d) Zabezpečenie zaručených investícií

Otázka č. 10: Čo je základnou zložkou efektívneho predstavenia investorom?

a) Nejasná a všeobecná trhová príležitosť

b) Jasné vyjadrenie problému a finančných prognóz (Správna odpoveď)

c) Minimálna príprava a žiadne vizuálne pomôcky

d) Vyhýbanie sa diskusiám o obchodných výzvach

Otázka 11: Čo predstavuje čistý pracovný kapitál (NWC)?

a) Celkovú hodnotu dlhodobého majetku

b) Rozdiel medzi obežným majetkom a krátkodobými záväzkami (Správna odpoveď)

- c) Ročné daňové povinnosti podniku
- d) Počet zamestnancov v spoločnosti

Otázka 12: Prečo je overovanie blokovania/finančných obmedzení dôležité pre podniky?

- a) Pomáha zistiť, či má spoločnosť finančné obmedzenia **(Správna odpoveď)**
- b) Pomáha zvýšiť daňové záväzky
- c) Pomáha vyhnúť sa dodržiavaniu finančných predpisov
- d) Pomáha odstrániť potrebu finančnej dokumentácie

Otázka 13: Na čo slúži posúdenie úverovej bonity?

- a) Zvýšenie dlhu spoločnosti bez hodnotenia
- b) Určenie schopnosti podniku splácať svoje dlhy **(Správna odpoveď)**
- c) Zníženie transparentnosť finančného výkazníctva
- d) Vyhnutie sa finančnému plánovaniu

Otázka 14: Čo pomáha podnikateľom pochopiť analýza ziskovosti?

- a) Schopnosť ich spoločnosti vytvárať zisk a finančnú udržateľnosť **(Správna odpoveď)**
- b) Počet zamestnancov, ktorých potrebujú zamestnať
- c) Najlepšie stratégie na zníženie finančného výkazníctva
- d) Ako zvýšiť zbytočné podnikateľské výdavky

Otázka č. 15: Čo pomáha SWOT analýza podnikateľom dosiahnuť?

- a) Ignorovanie vonkajších obchodných hrozieb
- b) Identifikovať silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby **(Správna odpoveď)**
- c) Zvýšiť závislosť od osobných úspor
- d) Zamerať sa len na krátkodobý obchodný rast

5.1.2. Rýchly test sebahodnotenia inovačnej kapacity pre MSP na základe metodiky INNOVATE ¹³

¹³ Metodika INNOVATE je diagnostický nástroj vyvinutý v rámci projektu ICIP financovaného EÚ, ktorý sa v Srbsku realizoval v rokoch 2011 až 2012 pod vedením spoločnosti G.f.A. Jeho cieľom bolo podporiť srbské podniky v zlepšení riadenia inovácií a zvýšení konkurencieschopnosti. Tento nástroj vychádza z existujúcich osvedčených diagnostických nástrojov pre inovácie a dopĺňa podobné nástroje vrátane nástroja IMP³rove na porovnávanie, ktorý sa používa v EÚ. INNOVATE bol pôvodne vyvinutý ako nástroj založený na programe Microsoft Excel, ale teraz je k dispozícii aj ako online nástroj na rôznych webových stránkach v Srbsku.

Tento sebahodnotiaci nástroj môže byť použitý na hodnotenie spoločnosti v rôznych segmentoch riadenia inovácií, počnúc stratégiou vývoja produktov, štruktúrovaným vývojom produktov, kvalitou tímovej práce a nástrojmi a technikami používanými v procese návrhu produktov. Cieľom je maximalizovať efektívnosť vývojového tímu.

Premýšľajte o každom z nižšie uvedených bodov v kontexte vašej spoločnosti. Podnikateľ sa môže napríklad zamyslieť nad tým, ako intenzívne využíva informačné a komunikačné technológie, nástroje na zvyšovanie kvality, nástroje na znižovanie nákladov a podobné zdroje.

Zoznam segmentov inovačného manažmentu slúži ako zdroj informácií, ktorý umožní analyzovať podnikanie z viacerých hľadísk a získať nové poznatky.

I. Stratégia vývoja produktu:

1. Obchodná stratégia

Strategické plánovanie, definovanie poslania, vízie a/alebo jasného obchodného zamerania. Pravidelná príprava ročných plánov, analýza nových trhov a produktov

2. Produkty a trhy

Poznanie konkurencie, uvedomenie si potrieb trhu pre váš produkt, plánovanie sortimentu atď.

3. Technológia a výroba

Do akej miery spoločnosť sleduje technologické zmeny a koľko úsilia a zdrojov investuje do zlepšovania dizajnu, technológií a obchodných procesov?

4. Zameranie na zákazníka

Do akej miery produkty/služby spoločnosti spĺňajú potreby zákazníkov? Sú požiadavky zákazníkov definované pred vývojom nového produktu? Informovanosť o zákonoch, ktoré regulujú trh s konkrétnymi výrobkami/službami (existencia, povolenia, normy)

5. Kvalita

Existencia noriem kvality, dodržiavanie postupov a praktík kvality v celej spoločnosti podľa normy ISO 9000, prítomnosť kontroly kvality v obchodnom systéme (v ktorých segmentoch), existencia programu TQM (Total Quality Management) zameraného na neustále zlepšovanie vývoja, výroby, predaja a servisných činností. Schopnosť kvantifikovať náklady na kvalitu/nezrovnalosti.

6. Práva duševného vlastníctva

Do akej miery venuje spoločnosť pozornosť ochrane duševného vlastníctva pri vývoji nového produktu? Má k dispozícii zdroje na ochranu duševného vlastníctva?

II. Štruktúrovaný vývoj produktov

Ako vytvoriť štruktúru procesu vývoja produktu s cieľom rýchlej realizácie projektu a zachovania kontroly nad realizáciou procesu?

Definovaný proces (Do akej miery, a či vôbec, je prítomný postup vývoja produktu? Vyvíja sa každý výrobok inak?). Postupy existujú, ale sú jednoduché a kontrolované prostredníctvom stretnutí; proces vývoja produktu je jasný a definovaný v oficiálnej kontrolnej príručke pre všetky fázy procesu; existuje úplné sledovanie stavu produktu v každej fáze procesu

Organizácia (Existuje rozvinutá línia zodpovednosti v riadení vývoja produktu alebo je za celý proces zodpovedný len jeden manažér?).

Úroveň implementácie (Do akej miery existujú plány pre rôzne typy rozvojových projektov a či sa rozhodnutia o tom, ktoré procesy budú sprevádzať ten ktorý projekt, prijímajú ad hoc; či existujú a do akej miery existujú pravidlá pre rôzne typy projektov od veľkých rozvojových projektov až po jednoduché úpravy; či celá spoločnosť rozumie procesu; či sú jasné kritériá pre proces, ktorý sprevádza každý projekt; či sa meranie výkonnosti používa na neustále zlepšovanie).

1. Meranie výkonu

Existuje kvantitatívne meranie výkonnosti pri vývoji produktov: je známy vplyv projektu na konci fiškálneho roka alebo nie; meria sa pravidelne výkonnosť v každej fáze procesu alebo nie?

2. Počiatočné posúdenie projektu

Ako dôkladne sa vykonávajú počiatočné hodnotenia výrobných nákladov na vývoj a porovnávajú sa s predajnými cenami a množstvami; do akej miery sa pred schválením každého projektu vykonáva plne integrované hodnotenie marketingu, vývoja a výroby?

III. Tímová práca

Ako ľudia spolupracujú v tíme a ako sú úspešní pri vývoji nového produktu: výber, organizácia a fungovanie tímu?

- Zloženie tímu
- Úlohy a zodpovednosti
- Odborná príprava a kvalifikácia
- Riadenie a motivácia
- Komunikácia

IV. Nástroje a techniky

Dostupnosť a používanie vhodných nástrojov a techník, ako sú CAD, SPC, FMEA, vo všetkých fázach procesu navrhovania výrobku s cieľom maximalizovať efektívnosť vývojového tímu.

Používanie a aplikovanie:

- Nástrojov na zlepšenie kvality
- Nástrojov na zníženie nákladov
- Informačných technológií
- Nástrojov na plánovanie
- Testovania a hodnotenia výrobkov

V. Paralelná práca (na viacerých aspektoch projektu)

- **Trh, výrobok, proces, materiály**
- **Cena výrobku**
- **Dostupné informácie**
- **Partnerstvo v dodávateľskom reťazci**

VI. Riadenie projektov a programov

Ako sa riadia projekty a skupiny projektov, aby sa zabezpečilo efektívne pridelovanie zdrojov, eliminovali konflikty a úzke miesta v procese, kontrolovali náklady, dodržiavali harmonogramy činností

6. Príklad dobrej praxe

Marija Ivanković Jurisic majiteľka ateliéru Marija Handmade

Marija Ivanković Jurišić je textilná dizajnérka a majiteľka tkáčskeho štúdia Marija Handmade. Získala ocenenie Kvet úspechu pre najlepšiu podnikateľku roka, ako aj uznanie siete Enterprise Europe Network za úspešnú účasť v medzinárodných textilných programoch.

Práca ateliéru Marija Handmade je výsledkom Marijinho výskumu tradičných remeselných techník, ktoré sa prelínajú so srbskými folklórnymi motívami a ich štylizáciou na klasických konštrukciách odevov a funkčných textilných predmetov.

Spoločnosť Marija Handmade sa zaviazala posilniť a podporiť podnikanie žien zapojením žien zo znevýhodnených skupín do tejto formy sociálneho podnikania. Ako členka Združenia podnikateliek v Srbsku (Association of Business Women in Serbia, ABW Serbia) získala Marija cenný prístup k informáciám o dostupných grantoch, čo jej umožnilo zabezpečiť financovanie inovácií v rámci jej podnikania. Prostredníctvom bezplatných seminárov ABW Serbia o digitálnej transformácii sa dozvedela o programe Centra pre digitálnu transformáciu, ktorý korešpondoval s jej cieľom digitalizovať svoje podnikanie spustením internetového obchodu a zlepšením marketingu s podporou odborníka. Požiadala o financovanie inovácií a získala finančnú podporu pre konzultanta. To jej umožnilo spolupracovať s certifikovaným odborníkom, ktorý ju previedol procesom digitálnej transformácie. Marija úspešne dokončila digitálnu transformáciu, spustila internetový obchod a integrovala digitálny marketing do svojej celkovej obchodnej stratégie.

Využitím sociálneho kapitálu dostupného prostredníctvom ABW Serbia získala prístup k možnostiam financovania a úspešne realizovala ponúkané podporné služby. V dôsledku toho sa jej predaj zvýšil v priemere o 30 %, pričom sa zlepšil imidž a postavenie jej značky v rámci Srbska aj celého balkánskeho regiónu. Jej práca získala uznanie aj na medzinárodnej úrovni, ale aj v Srbsku, najmä medzi tými, ktorí oceňujú udržateľnú módu - oblasť, v ktorej sa Marija stala uznávanou.

Celý príbeh o úspechu si môžete pozrieť na [TU](#):

7. Bibliografia a ďalšie odkazy

Knihy:

1. Altman, E. I., Hotchkiss, E., & Wang, W. (2019). Finančné ťažkosti podnikov, reštrukturalizácia a konkurz: (4. vyd.): Analýza finančnej páky, rizika a oceňovania na predpovedanie a riešenie finančných ťažkostí. Wiley.
2. Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2021). Investície (12. vydanie). McGraw-Hill.
3. Bragg, S. M. (2020). Finančná analýza: S.: A business decision guide (Sprievodca obchodným rozhodovaním). Nástroje účtovníctva.
4. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2022). Finančný manažment: Theory & Practice (17th ed.). Cengage Learning.
5. Brush, C. G., de Bruin, A., Gatewood, E. J., & Henry, C. (Eds.). (2010). Women Entrepreneurs and the Global Environment for Growth (Podnikateľky a globálne prostredie pre rast): A Research Perspective. Edward Elgar Publishing.
6. Carter, S., & Marlow, S. (2020). Podnikanie a malé podniky: (4. vyd.). Pearson.
7. Clark, D. (2020). Umenie získavania finančných prostriedkov pre začínajúce podniky: Vydarený začiatok podnikania: predstavenie investorom, vyjednávanie o dohode a všetko medzi tým. Wiley.
8. Damodaran, A. (2020). Oceňovanie investícií: (3. vyd.). Wiley.
9. Fabozzi, F. J., & Peterson Drake, P. (2020). Analýza finančných pomerových ukazovateľov: A guide to assessing company strengths and weaknesses. Wiley.
10. Fraser, L. M., & Ormiston, A. (2020). Understanding financial statements (11. vydanie). Pearson.
11. Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2022). Principles of managerial finance (15. vydanie). Pearson.
12. Higgins, R. C. (2018). Analýza pre finančný manažment (12. vydanie). McGraw-Hill.
13. Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2002). Podnikanie. McGraw-Hill/Irwin.
14. Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2020). Entrepreneurship (11. vydanie). McGraw-Hill.
15. Kawasaki, G. (2020). Umenie štartu 2.0: Časom overená, bojom zocelená príručka pre každého, kto s niečím začína. Portfólio/Penguin.

16. Palepu, K. G., Healy, P. M., & Peek, E. (2020). Analýza a oceňovanie podnikov: (5. vyd.). Cengage Learning.
17. Palepu, K. G., Healy, P. M., & Peek, E. (2022). Analýza a oceňovanie podnikov: (6. vyd.). Cengage Learning.
18. Penman, S. H. (2021). Analýza finančných výkazov a oceňovanie cenných papierov (6. vyd.). McGraw-Hill.
19. Piercy, N. (2019). Marketing strategy & competitive positioning (7. vyd.). Pearson.
20. Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2021). Podnikové financie (13. vydanie). McGraw-Hill.
21. Shaxson, N. (2018). Finančné prekliatie: N.: Ako nás globálne financie robia chudobnejšími. Bodley Head.
22. Christensen, C. M. (1997). Inovátorská dilema: Keď nové technológie spôsobia neúspech veľkých firiem. Harvard Business Review Press.
23. Zhexembayeva, N. (2021). Stratégia nadmerného rybolovu v oceánoch: V tejto súvislosti je potrebné zdôrazniť, že pre svet s nedostatkom zdrojov je potrebné posilniť inovácie. Vydavateľstvo Berrett-Koehler.
24. Mamula Nikolić, T. (2023). *Re-inovácie v podnikaní*.
25. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Vytváranie obchodných modelov: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Články v časopisoch:

1. Altman, E. I. (2018). Predpovedanie finančných ťažkostí spoločností: Preskúmanie modelov Z-skóre a ZETA. Journal of Banking & Finance, 91, 1-22.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426618300402?via%3Dihub>
2. Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analýza: Teoretický prehľad. Journal of International Social Research, 10(51), 994-1006.
<https://www.sosyalarastirmalar.com/articles/stadium-similarities-parallelisms-and-projections.pdf>

Správy:

1. OECD. (2016). Financovanie MSP a podnikateľov 2016: OECD. Vydavateľstvo OECD.
2. Svetová banka. (2014). Ženy, podnikanie a právo 2014: Odstránenie obmedzení na posilnenie rodovej rovnosti OECD. (2021). Financovanie malých a stredných podnikov a podnikateľov 2021: OECD. <https://doi.org/10.1787/8cddb4b3b-en>.
3. OECD. (2022). Chýbajúci podnikatelia 2022: Politiky pre inkluzívne podnikanie a samostatnú zárobkovú činnosť

4. OECD. (2021). Daňová správa 2021: Porovnávacie informácie o OECD a ďalších vyspelých a rozvíjajúcich sa ekonomikách.

Webové zdroje:

1. Európska komisia. (2020). Prístup MSP k financiám. Získané z https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance_en.
2. Medzinárodná finančná korporácia. (2019). Práca IFC v oblasti prístupu k financiám pre ženy podnikateľky. Získané z: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/priority/podnikanie/
3. Správy OECD: <https://www.oecd.org/>
4. Svetová banka pre financovanie MSP
5. Európsky investičný fond: <https://www.eif.org/index.htm>
6. https://www.coursera.org/lecture/management-skills-international-business/key-concept-kotters-8-step-change-model-wrnUn?utm_medium=sem&utm_source=gg&utm_campaign=b2c_emea_x_multi_ftcof_career-academy_cx_dr_bau_gg_pmax_gc_s2_en_m_hyb_23-12_x&campaignid=20882109092&adgroupid=&device=c&keyword=&matchtype=&network=x&devicemodel=&creativeid=&assetgroupid=6485735763&targetid=&extensionid=&placement=&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAkoE9BhDYARIsAH85cDN1Oz3JmbzDasImVnbfXrh_9CCpFo53DaWAbgn419EhQvqoUl6Ob8aAvrMEALw_wcB
7. <https://dschool.stanford.edu/resources/getting-started-with-design-thinking>

Ďalšie čítanie:

1. Carter, S., & Marlow, S. (2007). Podnikanie žien: Theoretical perspectives and empirical evidence. In Podnikanie: Rámce a empirické skúmania nadchádzajúcich lídrov európskeho výskumu (s. 9-20). Emerald Group Publishing Limited.
2. Neergaard, H., & Ulhøi, J. P. (Eds.). (2007). Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship (Príručka kvalitatívnych výskumných metód v podnikaní). Edward Elgar Publishing.
3. Články Harvard Business Review o financiách a podnikaní
4. Špeciálne správy Financial Times o financovaní MSP
5. Poznatky spoločnosti McKinsey & Company o stratégiách financovania podnikov

Online kurzy a semináre:

1. Harvard Business School Online. (2020). Entrepreneurship Essentials. Dostupné na <https://online.hbs.edu/courses/entrepreneurship-essentials/>.
2. Coursera. (2021). Inovácie pre podnikateľov: Od nápadu po trh. Dostupné na <https://www.coursera.org/learn/innovation-entrepreneurship>.

Organizácie a podporné siete:

1. Národná rada ženských podnikov (WBENC). K dispozícii na <https://www.wbenc.org/>
2. Národná asociácia majiteľiek podnikov (NAWBO). K dispozícii na <https://www.nawbo.org/>
3. Medzinárodná finančná korporácia (IFC) - financovanie MSP <https://www.ifc.org/>
4. Európska banka pre obnovu a rozvoj (EBOR) - program Ženy v podnikaní <https://www.ebrd.com/>
5. Globálna podnikateľská sieť (GEN) <https://www.genglobal.org/>
6. WEConnect International - Podpora podnikateliek <https://weconnectinternational.org/>

8. Súvisiace tréningové materiály

Modul 3: Servitizácia a inovácie.

9. Kľúčové slová

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1. Právna dokumentácia | 13. Kreatívne myslenie |
| 2. Finančné výkazy | 14. Dizajnové myslenie |
| 3. Možnosti financovania | 15. Inovačná stratégia |
| 4. Finančná analýza | 16. Business Model Canvas |
| 5. Ukazovatele likvidity | 17. Hodnotový návrh |
| 6. Úverové pomery | 18. Analýza trendov |
| 7. Úverová bonita | 19. Vedúce postavenie v oblasti inovácií |
| 8. Financovanie inovácií | 20. Riadenie rizík |
| 9. Prezentácia investorom | 21. Finančné zdravie |
| 10. Prevádzkový kapitál | 22. Prevádzkové financie |
| 11. Dodržiavanie daňových predpisov | 23. Strategické rozhodovanie |
| 12. Analýza ziskovosti | 24. Inovačná kapacita |

10. Kompetencie a zručnosti ESCO

Prierezové zručnosti a kompetencie:

- o Sociálne a emočné zručnosti
 - o Kritické myslenie
 - o Analytické myslenie
 - o Riešenie problémov
 - o Manažment seba samého
 - o Riadenie podniku
 - o Adaptabilita
 - o Odolnosť
 - o Kreativita
 - o Networking
 - o Iniciatíva
 - o Flexibilita
 - o Otvorenosť
 - o Pochopenie komplexnosti
 - o Spolupráca
 - o Empatia
 - o Inovácie
 - o Vedenie
- Zručnosti
 - o Technologické zručnosti
 - o Marketing produktov
 - o Digitálny marketing
 - o Digitálne zručnosti
 - o Komunikácia
 - o Spolupráca
 - o Emocionálna inteligencia
- Znalosti
 - o Riadenie podniku
 - o Online vzdelávanie
 - o Reklama
 - o Cloud computing
 - o Big data
 - o E-commerce
 - o Umelá inteligencia
 - o IoT (internet vecí)
 - o Digitálna gramotnosť
 - o Kybernetická bezpečnosť
 - o Data mining a dátové analýzy
 - o Udržateľnosť
 - o Well-being
 - o Klímatická zmena
 - o Riadenie sociálnych médií



Webová lokalita:

www.refem.eu

E-mail:

hetfa_re-fem@hetfa.eu

Facebook:

www.facebook.com/REFEM0

Twitter:

Projekt @RE-FEM

LinkedIn

www.linkedin.com/RE-FEM



Co-funded by
the European Union

Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a stanoviská sú však len názormi autora (autorov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nemôžu niesť zodpovednosť.