

nanci, ale i dodávatelia cítili ako integrovaná súčasť firmy. Michael Marks zasa presadzoval myšlienku priameho prepojenia predajní s dodávateľskými dielňami. Výrobcom to prinieslo výhody vyplývajúce z dlhodobých zmlúv, pre predajne zas pružnosť dodávok a minimum zásob.

- **Antoine Riboud** (1918 – 2002, Francúzsko) – svojou odvážnou a agresívnou marketingovou diverzifikačnou stratégiou položil základy úspechov firmy DANONE. Jeho cesta k úspechu nebola jednoduchá. V roku 1958 zdedil sklársku spoločnosť po svojom strýkovi. Takmer celé 60. roky 20. storočia sa venoval konkurenčnému súpereniu v tomto odvetví. Jeho agresívna konkurenčná stratégia, zameraná na vytváranie priestoru pre mladých agresívnych manažérov s výraznými marketingovými skúsenosťami, nakoniec slávila úspech zdolaním najväčšieho konkurenta Saint-Gobain. Agresívny typ konkurenčnej stratégie prenášal postupne i do iných odvetví, do ktorých vstupoval predovšetkým akvizíciami. Pri vstupe do odvetví potravinárskeho priemyslu, detskej výživy a piva využíval meno značky, ktorú vhodne zabudoval do cenovej politiky.

Úspešní podnikatelia začali v 20. storočí na seba pútať pozornosť i v Ázii, a to nielen svojimi podnikateľskými, ale i manažérskymi schopnosťami. Patrili k nim napríklad:

- **Soichiro Honda** (1906 – 1991, Japonsko) a **Takeo Fujisawa** (1910 – 1988, Japonsko) – spoločnosť Honda sa zaradila medzi najúspešnejšie vďaka dvom výrazným osobnostiam, ktoré sa vyznačovali mimoriadnymi strategickými schopnosťami. Spoločným znakom ich prístupu bolo, že stratégiu zakladali na poznávaní spotrebiteľa a následne na vytváraní produktov, ktoré by pokryli ich neuspokojené potreby. Túto stratégiu uplatňovali pri motocykloch i automobiloch. S. Honda bol inžiniersky génius a kládol dôraz na prvotriedne technológie. Medzi jeho najvýraznejšie úspechy patrí konštrukcia malého a ľahkého 50 cc motocykla, ktorý mal predovšetkým slúžiť Japoncom na úspornú prepravu. Na myšlienku prípravy tohto motocykla ho presvedčil práve T. Fujisawa, ktorý zodpovedal vo firme za marketing, distribúciu a financie. Bezprostredne po naftovej kríze v 70. rokoch 20. storočia prišla firma na trh s úsporným automobilom, ktorý sa kvalitou vyrovnal luxusným zahraničným autám.
- **Akio Morita** (1921 – 1999, Japonsko) – vo firme Sony od začiatku presadzoval stratégiu inovácie výrobkov. Pri inovácii výrobkov pochopil, že nestačí iba vyvinúť a vyrobiť nové výrobky, ale treba i presvedčiť ľudí, aby nové výrobky kupovali, t. j. venovať sa marketingu. V technickom rozvoji podporoval miniaturizáciu založenú na „high“ technológiách. Globalizáciu firmy presadzoval nielen exportom výrobkov, ale najmä umiestňovaním výroby v rôznych teritóriách. V USA založil osobitnú centrálu, ktorá uplatňovala japonský prístup k manažmentu.
- **Eiji Toyoda** (1913, Japonsko) – bol bratrancom zakladateľa spoločnosti Toyota – Kiichira Toyodu, ktorý ho poveril vedením spoločnosti po konfliktoch s odbormi. Začiatkom 50. rokov 20. storočia navštívil USA, kde sa zaujímal o otázky manažmentu v automobilovom priemysle. Jeho stratégia bola založená na presadzovaní moderných technológií, produktivity a kvality. Prvé moderné technológie doviezol v 50. rokoch 20. storočia z USA. V roku 1954 zaviedol synchronizovaný dodávateľský systém

O zvýšení alebo znížení základného imania na návrh predstavenstva rozhoduje valné zhromaždenie. Akciová spoločnosť môže založiť jeden zakladateľ, ak je právnickou osobou, inak dvaja alebo viacerí zakladatelia. Ak akciová spoločnosť zakladá jeden zakladateľ, v takom prípade spíše zakladaciu listinu. Ak ju zakladajú dvaja a viac zakladateľov, uzatvárajú zakladateľskú zmluvu. Hodnota základného imania akciovej spoločnosti musí byť minimálne vo výške 25 000 €.

Zakladateľská zmluva je upravená Obchodným zákonníkom, musí obsahovať obchodné meno, sídlo a predmet podnikania, navrhované základné imanie, počet akcií a ich menovitú hodnotu, druh akcií, upisované vklady jednotlivých zakladateľov.

Orgánmi akciovej spoločnosti sú:

- **Valné zhromaždenie akcionárov** ako vrcholový orgán:
 - koná sa minimálne raz za rok, zvoláva ho predstavenstvo,
 - jeho pôsobnosť je upravená Obchodným zákonníkom.
- **Predstavenstvo** ako štatutárny orgán:
 - riadi spoločnosť a koná v jej mene,
 - členovia predstavenstva sú zapísaní do obchodného registra,
 - má najmenej troch členov, ktorí si volia predsedu.
- **Dozorná rada** ako kontrolný orgán:
 - dohliada na výkon predstavenstva,
 - má najmenej troch členov, volených najviac na päť rokov,
 - preskúmava ročnú účtovnú uzávierku, nahliada do obchodných a účtovných záznamov,
 - môže zvolať valné zhromaždenie, ak to vyžadujú záujmy spoločnosti.

Zisk akciovej spoločnosti ako celok podlieha dani z príjmov právnických osôb. Akciová spoločnosť si zo zisku po zdanení vytvára rezervný fond už pri vzniku spoločnosti, ktorý sa ročne dopĺňa zo zdaneného zisku. Zvyšná časť zisku sa môže použiť ako odmeny štatutárnym orgánom, na tvorbu ďalších fondov, na rozvoj spoločnosti alebo na výplatu dividend na základe rozhodnutia valného zhromaždenia.

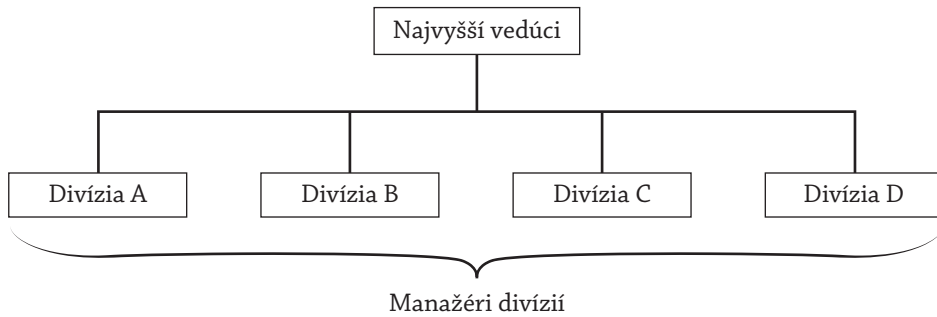
Podnikanie formou akciovej spoločnosti volia podnikatelia v prípade, ak na realizáciu svojich podnikateľských zámerov potrebujú relatívne vyšší základný kapitálový vklad.

Medzi **výhody akciových spoločností** môžeme zaradiť:

- možnosť získať výraznejší objem finančných prostriedkov potrebných na financovanie podnikateľských zámerov v porovnaní s inými typmi podnikov,
- investori investujú svoj kapitál do akciovej spoločnosti s motívom získať podiely na zisku – dividendy, prípadne dosiahnuť finančný efekt cez rast reálnej hodnoty akcií na kapitálovom trhu,
- výraznejšia možnosť oddelenia funkcie vlastníkov od manažmentu a aktívne pôsobenie orgánov spoločnosti, čo prispieva k skvalitneniu riadenia spoločností.

Medzi **nevýhody akciových spoločností** sú zaraďované najmä:

- náročný administratívny postup a práce súvisiace so založením spoločnosti,
- vysoká kapitálová náročnosť vzniku spoločnosti,



Obrázok 3.8 **Divizionálna organizačná štruktúra**

Jednotlivé divízie sú vytvárané na rôznych princípoch, najčastejšie na:

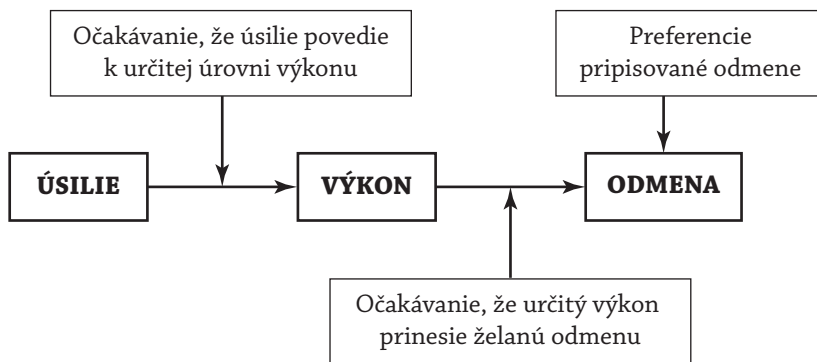
- *produktovom princípe*, t. j. jednotlivé divízie sú vytvárané podľa odvetví, odborov, druhov výrobkov a pod. V takom prípade manažér divízie zodpovedá za rozvoj a úspešnosť daného produktu (odboru, druhu výrobku a pod.);
- *územnom princípe*, t. j. jednotlivé divízie sú vytvárané podľa regionálnej, resp. teritoriálnej orientácie.

Či už sú divízie vytvárané podľa produktov alebo na územnom princípe, zahŕňajú rôzne činnosti od výskumu a vývoja cez výrobu až vrátane predaja, ktoré súvisia s daným produktom či pôsobením divízie na danom území. Preto vnútorné organizačné členenie divízie je na princípe funkcionálneho modelu. Na čele divízie je manažér divízie, ktorý zodpovedá za celkové výsledky divízie.

B. Pružné organizačné štruktúry sú organizačným riešením, ktoré podporuje flexibilitu organizácie vzhľadom na zmeny prostredia. Medzi pružné organizačné štruktúry patria maticové organizačné štruktúry a sieťové organizačné štruktúry.

a) **Maticová organizačná štruktúra** (obr. 3.9) je organizačná štruktúra, pri ktorej sú zamestnanci prioritne zaraďovaní do funkčných útvarov vytváraných na princípe tradičných modelov funkcionálnej organizačnej štruktúry. Postupne sú priradovaní na riešenie projektov a úloh, ktoré sa v podniku pripravujú a realizujú. Počas trvania tohto projektu alebo úlohy má zamestnanec dvoch nadriadených. Jedným je manažér jeho funkčného útvaru, ale počas realizácie konkrétneho projektu je to i manažér projektu. Po splnení svojej úlohy v rámci projektu pôsobia zamestnanci znovu vo svojich pôvodných funkčných útvaroch a v prípade potreby sú priradovaní na nové úlohy a projekty. Takáto organizačná štruktúra potom môže pružne podporovať realizáciu rôznych projektov a úloh, ktoré podnik rieši a pomáha mu tak dosahovať úspechy.

Výhodou týchto organizačných štruktúr je schopnosť pružne reagovať na riešenie nových úloh a projektov, ktoré v podniku vznikajú predovšetkým ako dôležité rozvojové projekty. Podnik má možnosť do prípravy i realizácie takýchto projektov zapojiť kvalifikovaných, skúsených a odborne pripravených manažérov a zamestnancov a tak zabezpečiť kvalitnú prípravu i úspešnú realizáciu týchto projektov.



Obrázok 4.2 **Motivácia podľa Wroomovho modelu očakávaní**¹²⁷

Psychológia nevstúpila do podnikania a manažmentu iba cez skúmanie možností motivácie zamestnancov. Neskôr sa začala venovať i iným subjektom, od ktorých závisí úspech podniku, podnikania, podnikateľov a manažérov. Takýmito subjektmi sú nepochybne najmä zákazníci. Psychológia sa preto sústredila postupne i na správanie a nálady spotrebiteľov.¹²⁸

Pri pohľade na spotrebiteľov a zákazníkov na trhu sa psychológovia postupne stále viac sústreďovali na modely racionálneho správania ľudí na trhu. Čím dlhšie sa však tomuto skúmaniu venovali, „tým viac sa ukazovalo, že modely nedokážu vysvetliť všetky formy správania ľudských individuí na trhu. Ukázalo sa, že skutočné rozhodnutia ľudí sa líšia od tých, ktoré sa očakávali.“¹²⁹

Psychológovia sa neskôr začali venovať i správaniu samotných podnikateľov. Začali skúmať podnikanie ako činnosť, ktorá je motivovaná potrebou niečo získať, niečo dosiahnuť, vyskúšať si niečo, niečo splniť.¹³⁰ Pri týchto skúmaniach vychádzali z prirodzenej túžby ľudí využívať svoje schopnosti, súťažiť, víťaziť a v konečnom dôsledku dopracovať sa k úspechu.

Keď však skúmali súvislosti medzi podnikateľmi a dosahovanými úspechmi, postupne bolo zjavné, že na úspechu podniku sa nepodieľajú podnikatelia sami. Na túto skutočnosť poukazujú i Majdúchová a Neumannová: „... pojem podnikania nemožno celkovo zúžiť len na činnosť vykonávanú výlučne podnikateľskými subjektmi. Rozumieme ňou činnosť, aktivitu, ktorá je založená na využití poznatkov a skúseností každého zamestnanca.“¹³¹

V rámci teórie podnikania vidieť i vplyv sociológie, ktorá poukazuje predovšetkým na celospoločenský význam podnikania ako procesu vytvárania blahobytu pre všetkých za-

¹²⁷ MAJTÁN, M. a kol. 2016. *Manažment*. Bratislava : Sprint 2, 2016, s. 371.

¹²⁸ HUBINKOVÁ, Z. a kol. 2008. Psychologie a sociologie ekonomického chování. In *Sociológia*. 2008, roč. 45, č. 5, s. 67.

¹²⁹ BALÁŽ, V. 2006. *Rozum a cit na finančných trhoch*. Bratislava : Veda, 2006, s. 12-13.

¹³⁰ SRPOVÁ, J. – ŘEHOŘ, V. a kol. 2010. *Základy podnikání*. Praha : Grada, 2010, s. 15.

¹³¹ MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2012. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Sprint dva, 2012, s. 17.

Celkovo generické stratégie M. Portera patria medzi tradičné prístupy. V súčasnosti oveľa väčšie nádeje na úspech dávajú nové moderné prístupy k tvorbe konkurenčných stratégií.

D. Stratégie modrých oceánov

Stratégie modrých oceánov patria medzi nové typy konkurenčných stratégií, ktoré sa začínajú presadzovať na konci 20. storočia. S uvedenou koncepciou prišla dvojica autorov Kim a Mauborgne¹⁸⁷.

Nová koncepcia stratégií modrých oceánov poukazuje na tradičné prístupy, ktoré označuje ako stratégie „červených oceánov“, v zmysle ich orientácie na boj a súperenie, v rámci ktorých sa podniky snažia víťaziť a svojich súperov v boji poraziť. Modré oceány v porovnaní s nimi vyjadrujú opačný postoj, t. j. nesúperiť a nebojovať, ale súperom sa vzdialiť a preniknúť do nových, doteraz nepoznaných a nevyužívaných priestorov. Stratégie modrých oceánov sa sústreďujú na rozširovanie pôsobnosti v rámci doteraz využívaných priestorov v odvetví a na rozširovanie ich priestoru do nových sfér a oblastí.

Príkladom sú mobilné telefóny, ktoré rozšírili priestor na podniky, ktoré tradične súperili v získavaní zákazníkov využívajúcich pevné telefónne linky, alebo investičné fondy, ktoré ponúkajú tým, ktorí majú úspory využiť okrem tradičných sporiacich účtov v bankách, možnosť uchovávať a zveľaďovať svoje úspory i iným ako tradičným spôsobom.

Rozdiel medzi stratégiami červených a modrých oceánov stručne naznačuje tab. 5.1.

Porovnanie stratégií červeného a modrého oceánu

Tabuľka 5.1

Stratégia červeného oceánu	Stratégia modrého oceánu
Súťazte v rámci existujúceho trhového priestoru.	Vytvorte si vlastný zvrchovaný priestor.
Porazte konkurenciu.	Vyradte konkurenciu z hry.
Využívajte existujúci dopyt.	Vytvorte nový dopyt a využite ho.
Rozhodnite sa medzi hodnotou a nákladmi.	Prelomte dilemu rozhodovania medzi hodnotou a nákladmi.

Zdroj: KIM, W. C. – MAUBORGNE, R. 2005. *Strategie modrého oceánu*. Praha : Management Press, 2005, s.32.

E. Stratégie partnerstiev

Z nových trendov, ktoré sa v súčasnosti v rámci konkurenčných stratégií v podnikaní uplatňujú, zaujímajú dôležité miesto strategické partnerstvá. Zaujímavou inšpiráciou na rozvíjanie a širšie uplatňovanie konkurenčných stratégií založených na vytváraní strate-

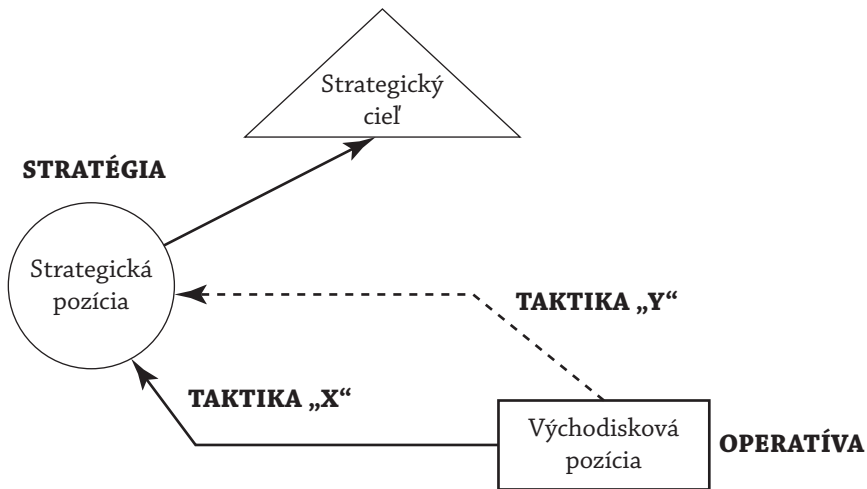
¹⁸⁷ KIM, W. C. – MAUBORGNE, R. 2005. *Blue ocean strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Boston : Harvard Business School Press, 2005.

vytvárané s cieľom predvídať, aké pozície sú pre úspešnosť podniku v budúcnosti dôležité a snažia sa naznačiť cesty, ktorými by sa mal podnik do týchto pozícií dopracovať. Na realizáciu stratégií a dosiahnutie stanovených strategických cieľov je však vymedzený určitý čas, často v rozsahu i niekoľkých rokov.

Napriek veľkej snahe i profesionálnym schopnostiam manažérov nemožno predpokladať, že v čase tvorby stratégie dokážu manažéri predvídať vývoj v budúcnosti s dokonalou presnosťou. Skôr naopak. Pri tvorbe stratégie treba uvažovať s tým, že v budúcom období, v rámci ktorého budeme strategické ciele realizovať, sa neustále budú objavovať nové nepredvídané príležitosti a realizácia stratégie bude ohrozovaná nečakanými problémami a prekážkami. Strategický manažment je však i na takéto situácie pripravený. Práve vo fáze implementácie vytvára priestor na využívanie **taktiky**, ktorá umožňuje v priestore vytvorenom stratégiou reagovať práve na takéto situácie.

Okrem stratégie a taktiky v rámci strategického manažmentu je dostatočný priestor i na uplatnenie **operatívy**, ako schopnosti podniku realizovať zvolenú taktiku.

Vzťah medzi stratégiou, taktikou a operatívou výstižne znázorňuje obr. 5.7.



Obrázok 5.7 Vzťah medzi stratégiou, taktikou a operatívou¹⁸⁹

Podľa obr. 5.7 stratégia, taktika a operatíva úzko súvisia, pričom:

- **stratégia** sa sústreďuje na vymedzenie strategických pozícií, ktorých zaujatie zohráva dôležitú úlohu na ceste pri dosahovaní strategických cieľov,
- **taktika** poukazuje na alternatívne možnosti voľby postupu smerom k zaujatiu stratégie zvolených strategických pozícií,
- **operatíva** sa venuje vytváraniu predpokladov vo východiskovej pozícii na realizáciu taktiky i naplnenie stratégie.

¹⁸⁹ PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z. – PAPULA, J. 2014. *Konkurenčné stratégie – tradičné prístupy, vs. nové pohľady a techniky*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014, s. 18.

Výpočet Cash Flow

Postup výpočtu cash flow zjednodušene znázorňuje obr. 6.7.

Čistý zisk
+ odpisy
+ (-) zmena stavu prevádzkového kapitálu
+ (-) výnosy z predaja dlhodobého majetku a investičné výdavky
+ (-) čerpanie a splácanie úverov
+ (-) zvýšenie vlastného imania a vyplácanie dividend
Cash flow

Obrázok 6.7 Postup výpočtu cash flow

Podľa uvedeného postupu:

- základom na výpočet cash flow je čistý zisk, t. j. zisk po zdanení. Čistý zisk je logicky základom na výpočet príjmov podniku, ktorý bude však niektorými ďalšími položkami upravovaný, a to hneď druhou položkou, odpismi;
- odpisy sú položkou, ktorá má pozitívny vplyv na cash flow. Odpisy sú špecifickou nákladovou položkou, ktorá nie je v bežnom období spojená s peňažným odlivom. Z pohľadu tržieb a zisku majú charakter čistého (nezdaneného) príjmu podniku a je potrebné ich spätne pripočítať k čistému zisku ako príliv peňazí do podniku;
- zmeny stavu prevádzkového kapitálu súvisia s pohybmi v oblasti krátkodobých aktív a záväzkov podniku. Napríklad odpredajom zásob alebo znižovaním pohľadávok získavame peňažné príjmy, ktoré sú pozitívnym vplyvom na vývoj cash flow. Popritom zvyšovanie zásob a narastanie pohľadávok, naopak, znamená negatívny vplyv na vývoj cash flow. V prípade záväzkov má ich zvyšovanie (narastanie) pozitívny vplyv na cash flow a splácanie záväzkov znamená odliv peňažných zdrojov z podniku;
- rozširovanie kapacít a nové investície do dlhodobého majetku znamená odliv peňazí (cash flow) z podniku. Odpredaj nepotrebného dlhodobého majetku, naopak, znamená príliv peňazí do podniku;
- čerpanie úverov z pohľadu cash flow znamená príliv peňazí do podniku. Naopak, splácanie úverov je odlivom peňazí v rámci cash flow z podniku;
- emisia nových akcií a zvyšovanie vlastného imania ďalšími spôsobmi (napríklad nové vklady spoločníkov) znamená zvýšenie cash flow. Oproti tomu výplata dividend alebo podielov na dosahovaných výsledkoch pre spoločníkov (v rámci rozdeľovania zisku) znamená odliv peňazí z podniku.

Naznačený postup je zjednodušeným pohľadom na štruktúru a postup výpočtu cash flow v podniku. Sledovanie vývoja cash flow a analyzovanie faktorov, ktoré jeho vývoj ovplyvňujú, dávajú možnosť podnikateľom odhaľovať rezervy a hľadať cesty, ako vylepšovať výsledky podniku vyjadrované pomocou tohto ukazovateľa. Ukazovateľ cash flow nie je ukazovateľom, ktorý slúži iba na hodnotenie činnosti podniku, ale v súčasnosti patrí medzi dôležité ukazovatele, ktoré sa využívajú pri dôležitých strategických rozhod-

- aké modifikácie, resp. šírku ponuky produktov pripravujeme na daný trh,
- aké sú možnosti rozširovania produktov a prenikania na iné trhy.

Otázka „Kam?“ sa týka toho, na aké trhy smerujeme, napríklad:

- rozsah a veľkosť trhov,
- charakteristika a špecifiká cieľových trhov,
- situácia na trhoch a možné riziká,
- potenciál rastu trhov,
- vhodné segmenty na trhoch,
- konkurencia na daných trhoch.

Otázka „Kto?“ sa týka participantov a partnerstiev, napríklad:

- kto sa bude s nami podieľať na tvorbe produktov okrem nás a v akom rozsahu (čo bude náš *core business*, t. j. hlavný predmet činnosti),
- akých zamestnancov a manažérov a s akými vedomosťami a skúsenosťami budeme potrebovať na zabezpečovanie našej hlavnej činnosti,
- kto sa bude podieľať na vývoji produktov (vrátane riešenia duševného vlastníctva),
- kto bude ako partner zabezpečovať potrebné vstupy a služby (napríklad rozsah uplatňovania outsourcingu),
- aké ďalšie subjekty budú participovať na spoločných projektoch (partneri v rámci podnikateľskej siete).

Otázka „Kde?“ sa týka miesta, na ktorom bude pôsobiť náš podnik, napríklad:

- kde budeme mať sídlo prevádzky – na jednom mieste alebo uplatníme priestorovú diferenciáciu,
- ako budeme mať priestorovo alokované činnosti v prevádzke,
- akú formu organizácie uplatníme v prevádzke podniku,
- kde budeme mať alokované hlavné útvary, ktoré zabezpečujú základné činnosti, podniku (výskum a vývoj, logistika, odbyt, marketing, servis, personalistika, vrcholový manažment a pod.).

Otázka „Kedy?“ sa týka časového aspektu realizácie podnikových činností, napríklad:

- časový aspekt vývoja produktov – zahájenie riešenia,
- časový priebeh riešenia, ukončenie riešenia, inovačné cykly a pod.,
- časový aspekt zabezpečovania prevádzky – nábeh, priebeh, dĺžka trvania prevádzkového cyklu a pod.,
- časový aspekt práce s trhom – prieskum, marketing, predaj, servis a pod.,
- časový aspekt ostatných podnikových činností – logistika, personalistika, informačné technológie a pod.

Otázka „Ako?“ sa týka spôsobov a postupov, napríklad:

- ako budú procesy organizované,
- aké budú zvolené postupy,
- aké sú očakávané kroky a postupnosti,
- aké sú očakávané problémy a riziká.

- zlepšovanie vzdelávania a zdokonaľovanie zručností,
- investovanie do dopravných ciest do odľahlých regiónov.

Európska únia sa už dlhodobo snaží nielen o dosahovanie celkových spoločných výsledkov, ale hlavne pomocou účinnej regionálnej politiky znižovať štrukturálne rozdiely medzi regiónmi členských štátov. Využíva na to prostriedky zo zdrojov, akými sú napríklad:

- *Európske štrukturálne fondy*, ktoré vznikli už v roku 1957 podpisom Rímskej zmluvy. Patria k nim:
 - *Európsky fond regionálneho rozvoja* (EFRR) – slúži na podporu výstavby infraštruktúr a vytváranie investícií zameraných na tvorbu pracovných miest,
 - *Európsky sociálny fond* (ESF) – slúži na integráciu nezamestnaných a slabšej časti populácie do aktívneho procesu formou rekvalifikácií a na priamu účasť na financovanie ich projektov.
- *Kohézny fond* má slúžiť na podporu hospodárskeho a sociálneho rozvoja pre krajiny, ktorých HDP na obyvateľa je nižší ako 90 % priemeru EÚ. Medzi kľúčové oblasti, na ktoré je zameraný, patria transeurópske dopravné siete a životné prostredie.

Európska únia prikladá práve podpore malých a stredných podnikov veľký význam. Formy podpory sú realizované prostredníctvom operačných programov, ktoré sa schvaľujú na určité obdobie, s určitou výškou kapitálu pripraveného na čerpanie.

Za jednotlivé operačné programy sú zodpovedné ministerstvá, ktoré následne predkladajú výzvy pre podniky na uchádzanie sa o prostriedky. Kapitola je rozdelená na dve podkapitoly, pričom prvá zahŕňa využitie podpory zo strany Európskej únie na roky 2007 – 2013 a druhá na roky 2014 – 2020.

Prehľad operačných programov schválených na roky 2014 – 2020 je uvedený v tab. 8.11.

Operačné programy zamerané na podporu rastu a zamestnanosti

Tabuľka 8.11

P. č.	Operačné programy (OP)	Riadiaci orgán	Pridelené finančné prostriedky v €
1.	Výskum a inovácie	MŠVVŠ SR	2 266 776 537
2.	Integrovaná infraštruktúra	MDVRR SR	3 966 645 373
3.	Ľudské zdroje	MPSVR SR	2 204 983 517
4.	Kvalita životného prostredia	MŽP SR	3 137 900 110
5.	Integrovaný regionálny OP	MPRV SR	1 754 490 415
6.	Efektívna verejná správa	MR SR	278 449 284
7.	Technická pomoc	ÚV SR	159 071 912
8.	Program rozvoja vidieka	MPRV SR	1 545 272 844
9.	Rybné hospodárstvo	MPRV SR	15 785 000
	SPOLU		15 329 374 992

Zdroj: Spracované podľa: Úrad vlády SR: Operačné programy 2014-2020. [online]. Dostupné na <<http://www.partnerskadohoda.gov.sk/operacne-programy-2014-2020/>>.

9.2.3 VÝVOJ A STAV ELEKTRONICKÉHO PODNIKANIA NA SLOVENSKU A JEHO PRÍNOSY

Koncom 90. rokov 20. storočia a začiatkom nového milénia začali na Slovensku vznikať viaceré komerčné internetové projekty. Prvou lastovičkou vo všeobecnosti sa stal v roku 1996 internetový obchod Dunaj.sk, ktorý začal predajom kníh. Neskôr do svojej ponuky pridal hudbu, parfumsy, filmy, zájazdy a iné produkty a na dlhé roky sa tak stal neohrozenou jednotkou medzi slovenskými internetovými obchodmi, ktoré vznikali len veľmi pozvoľna.

Prvým vážnym konkurentom sa stalo internetové kníhkupectvo Martinus.sk, založené v roku 2001. Od svojho vzniku zaznamenalo prudký rast a v posledných rokoch sa pravidelne umiestňuje na najvyšších priečkach obľúbenosti a návštevnosti slovenských internetových obchodov, a to aj napriek tomu, že sa nediverzifikovalo ako väčšina ostatných slovenských e-shopov, ale vyše 90 % jeho ponuky tvoria stále knižné tituly.

Najväčším priamym konkurentom Dunaj.sk sa stal obchod Hej.sk, ktorý vznikol v roku 2003 a v súčasnosti jeho stránky obsahujú takmer všetky na Slovensku dostupné kategórie tovarov, od bielej techniky cez audio/video až po parfumsy, tovary pre dom a záhradu.

Začínajúcim internetovým obchodom pomohol, samozrejme, prudký rast a rozvoj internetu, a preto podniky, ktoré vznikali na Slovensku ako prvé, sú v súčasnosti najväčšie a najúspešnejšie a medziročné nárasty dosahujú v desiatkach percent. Rozvoj internetového obchodovania na Slovensku je podporený médiami, ktoré uvádzajú rozličné príklady úspešných príbehov slovenských internetových firiem a veľa jednotlivcov za vidinou rýchleho zisku zakladá internetovú spoločnosť.³¹⁵ Mnoho takýchto projektov, ktoré boli inšpirované úspešnými príkladmi, ale ich realizácia nebola dostatočne premyslená a pripravená, spravidla do troch rokov skončilo.

V súčasnosti na Slovensku pozorujeme takmer z roka na rok výrazne narastajúci záujem o nákup cez internet. Prispieva k tomu nárast „internetovej“ populácie na Slovensku, zvýšená dôvera nakupovania cez internet v dôsledku udeľovania rôznych certifikátov.

Slovenská asociácia pre elektronický obchod (SAEC)³¹⁶ je nezávislá asociácia podporujúca rozvoj elektronického obchodu a elektronickej komunikácie na Slovensku. Vznikla v roku 1998 a medzi jej členov patria spoločnosti z oblasti informačných technológií, telekomunikácií, finančné inštitúcie, certifikačné authority, ale aj podnikateľské subjekty z ďalších oblastí podieľajúcich sa na rozvoji tohto trhového segmentu. Hlavné aktivity SAEC v oblasti predaja cez internet sú zamerané na monitorovanie situácie a vývoja na trhu, definovaní spoločných štandardov v oblasti bezpečnosti a kvality predaja a popularizácii internetového predaja v očiach verejnosti. Jedným z kľúčových projektov je rozvoj certifikácie internetových obchodov „SAEC – Bezpečný nákup“, ktorý je založený na uplatňovaní a rešpektovaní dohodnutých kritérií v oblasti predaja cez internet, vychádza-

³¹⁵ HLUBINA, P. – ŽUFFA, R. 2008. Aj nové e-obchody majú ešte šancu. In *SME Profit*. [online]. Dostupné na internete: <<http://profit.sme.sk/c/20298443/aj-nove-e-obchody-maju-este-sancu.html>>.

³¹⁶ SAEC. Slovenská asociácia pre elektronický obchod. [online]. Dostupné na internete: <www.saec.sk>.