



HOF UND  
LEBEN

# OBCHODNÉ PLÁNOVANIE A ÚSPEŠNÁ IMPLEMENTÁCIA

## Sprievodca



Tento projekt bol financovaný s podporou Európskej Komisie. Táto publikácia reprezentuje výlučne názor autora a Komisia nezodpovedá za akékoľvek použitie informácií obsiahnutých v tejto publikácii.



# OBCHODNÉ PLÁNOVANIE A ÚSPEŠNÁ IMPLEMENTÁCIA

HOF UND  
LEBEN

## Popis modulu

- Prehľad

Tento modul vás krok za krokom prevedie vypracovaním jasného obchodného plánu a poskytne vám tipy na dosiahnutie úspechu a recept na jeho realizáciu. Zaoberá sa formálnymi aspektmi, ako aj podnikateľským prístupom k vytvoreniu právneho a operačného základu pre úspešné podnikanie v oblasti spájania poľnohospodárskej činnosti a európskych poľnohospodárskych krajín (EPK).

- Učebné ciele

### *Poznatky*

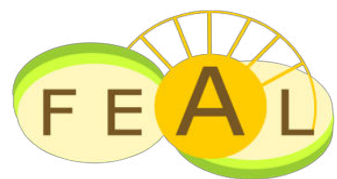
- ✓ *Porozumenie obchodnému plánovaniu a jeho významu pre úspešné podnikanie.*
- ✓ *Jasný obraz o riadení podniku.*

### *Zručnosti*

- ✓ *Schopnosť rozpoznať meniace sa a náročné situácie a vysporiadať sa s nimi podnikateľským spôsobom.*
- ✓ *Schopnosť všimnúť si obchodné príležitosti v oblasti prepojení poľnohospodárskej činnosti a EPK*
- ✓ *Schopnosť využiť vo svojom podniku zásady obchodného plánovania a riadenia podniku.*

### *Postoje*

- ✓ *Zvyšovanie povedomia o zlepšovaní/zachovaní kvality EPK spolu s úspešným podnikaním v oblasti poľnohospodárskej činnosti..*



# OBCHODNÉ PLÁNOVANIE A ÚSPEŠNÁ IMPLEMENTÁCIA

HOF UND  
LEBEN

## Obsah

1. Obchodné plánovanie – jeho potreba a využitie pre podnikateľov
2. Podnikateľské spracovanie obchodného plánu
3. Napísanie obchodného plánu
4. Hlavné časti vášho OBCHODNÉHO PLÁNU
5. RIADENIE PODNIKU v rámci MFA a EPK
6. Kľúčové funkcie RIADENIA PODNIKU
7. Začnite s RIADENÍM svojho PODNIKU



# 1. Obchodné plánovanie – jeho potreba a využitie pre podnikateľov

HOF UND  
LEBEN

## 1.1 Potreba obchodného plánu

Založenie nového podniku alebo spustenie novej koncepcie v súčasnom podniku so sebou prináša množstvo neistôt a aspektov, na ktoré je potrebné myslieť vopred, aby sa minimalizovalo riziko zlého začiatku alebo neplánovaného ukončenia implementácie konceptov.

Prezentáciou obchodného plánu podnikatelia dokážu, že sú oboznámení s mnohými aspektmi svojho podnikania.

Obchodný plán je teda spísaná koncepcia, v ktorej podnikateľ zohľadňuje všetky faktory, ktoré sú rozhodujúce pre úspech projektu. Starostlivé plánovanie s jasnými číslami umožňuje neustále prehodnocovať uskutočniteľnosť podnikateľského nápadu a dosahovanie jeho cieľov.

Obchodný plán je súčasne:

- plánovací nástroj pre strategický rozvoj podnikateľského nápadu;
- podpora pri rozhodovaní pre objasnenie cesty vpred;
- vizitka je dôležité médium na presvedčenie tretích strán o vašom projekte;
- kontrolný nástroj pre prebiehajúce prehodnotenie cieľov a výsledkov.



# 1. Obchodné plánovanie – jeho potreba a využitie pre podnikateľov

HOF UND  
LEBEN

## 1.2 Využitie obchodného plánu

Odporúča sa, aby sa obchodný plán vypracoval ako písomný koncept. Dobre navrhnutý obchodný plán môže mať nasledujúce využitie:

- presvedčenie tretích strán o vašom projekte. Obchodný plán demonštruje, že dokážete zvládnuť zložitosť projektu. Prerozprávanie núti človeka jasne a hlboko premýšľať;
- posilnenie pozície voči partnerom ako sú banky, investori, dodávatelia atď.;
- návod, ktorý nám umožňuje prehodnotiť ciele a činnosti. Obchodný plán je východiskom pre akúkoľvek kontrolu, pretože bez plánu neexistuje žiadna kontrola;
- podpora systematického prístupu k realizácii vášho projektu. Pri vytváraní plánu sa prejaví medzery v znalostiach a iné problémy;
- prehľad projektu: skladanie jednotlivých kúskov, aby vznikol konečný obraz;
- zvyšovanie šance na úspech projektu Realizácia projektu bude s pomocou obchodného plánu oveľa jednoduchšia;
- hodnotenie rizík a slabých stránok;
- odhalenie závislostí. Aj ak sú jednotlivé časti obchodného plánu oddelené, je dôležité, aby sa všetky kapitoly zhodovali s celkovým obsahom.

*Pozrite si Prípadovú štúdiu: Farma Graditz Stud*



## 2. Podnikateľské spracovanie obchodného plánovania

HOF UND  
LEBEN

### Váš obchodný plán ako živý dokument

Obchodný plán, ktorý je často aktualizovaný, je ako kontrolný zoznam. Prechádzanie jeho rôznymi časťami vám umožní pozrieť sa na vašu každodennú prácu s odstupom a získať tak iný pohľad na vaše podnikanie.

Vytrvalosť a reflexia sú v podnikaní dôležité a nikdy nekončiace úlohy. Vďaka nim zistíte:

- či existujú rozdiely medzi tým, čo ste si naplánovali, a čo robíte teraz;
- aké dôsledky tieto rozdiely majú;
- či netreba vykonať úpravy smerom k obchodnému plánu alebo od neho.

Podnikať bez obchodného plánu a plánovania nie je nemožné – mnohí to tak robia.

Ak si však nespíšete obchodný plán a nevyviniete žiadne úsilie pri plánovaní svojho podnikania, je pravdepodobné, že budete neorganizovaní alebo stratíte drahocenný čas v prípade, že dôjde k problémom alebo bude treba pozmeniť váš podnikateľský koncept. S obchodným plánom máte v rukách výkonný nástroj na diagnostikovanie stavu vašej práce.



## 3. Napísanie obchodného plánu

HOF UND  
LEBEN

### 3.1 Reflexia a konkretizácia podnikateľského nápadu

Spravte si odstup a dobre porozmýšľajte o svojom podnikateľskom nápade a o sebe a svojich pocitoch ako nádeje a pochybnosti týkajúce sa tohto nápadu. Buďte veľmi úprimní, pomôže vám to zorientovať sa.

Zapište si svoje myšlienky – to vám ukáže, ako jasné sú vaše plány a na čo ešte musíte prísť. Takto rozvíjate základ pre váš obchod a podnikateľské zmýšľanie. Pomôže vám to nielen pri písaní obchodného plánu, ale aj vo všeobecnosti.

- Aké sú vaše ciele týkajúce sa podnikania? → Kamsa chcete dopracovať?
- Čo je jadro vášho podnikania? → Aké využitie produktu alebo služby, ktoré chcete ponúknuť, budú očakávať vaši budúci klienti?
- Aké zdroje máte k dispozícii a čo ešte budete potrebovať?
- Ako by začiatok / zmena / prevzatie podnikania ovplyvnili váš profesionálny a osobný život a vaše okolie?







## 3. Napísanie obchodného plánu

HOF UND  
LEBEN

### 3.2 Zhromažďovanie a výber vhodných informácií – nastavenie sietí

Je dôležité, ako zhromaždíte informácie potrebné pre obchodný plán. Ako si možno odpovedať na všetky otázky, ktoré sprevádzajú váš podnikateľský nápad, a ako si zozbierať všetky potrebné informácie a fakty?

Dostupnosť informácií silno závisí od zvoleného druhu podnikania. Vždy majte na pamäti, aby ste si vybrali informácie, ktoré sú pre váš obchod užitočné.

Vždy stojí za to podrobne sa pozrieť na ostatných hráčov na vašom budúcom trhu alebo v jeho blízkosti:

- Ako podnikajú, a sú v tom úspešní?
- Existujú identifikovateľné dôvody na úspech?

Ak je to možné, vymieňajte si skúsenosti priamo s inými podnikateľmi alebo sa poraďte s obchodnými konzultantmi a technickými odborníkmi. Takáto sieť je veľmi užitočná z krátkodobého aj dlhodobého hľadiska.

*Pozrite sa na prípadové štúdie FEAL Šenkova farma (SI) alebo Farma Etelka (SK), aby ste spoznali koncepcie, podnikateľov a spôsob podnikateľského plánovania v oblasti spájania poľnohospodárskej činnosti a EPK. Pozrite sa na ich skúsenosti!*







## 3. Napísanie obchodného plánu

HOF UND  
LEBEN

### 3.3 Žiadosť o spätnú väzbu

Aby ste mohli používať svoj obchodný plán ako živý dokument a stabilný kompas, nekomplikujte ho a zadefinujte si nie príliš veľa, ale zato jasných čísel / situácií, ktoré budete pravidelne kontrolovať.

Napríklad váš bankový účet, vaše zárobky, vaše výsledky, peňažné toky, počet klientov, počet obchodných partnerov atď.

Keď máte jasno v tom, o čom má byť vaša firma, keď spíšete svoj obchodný plán a vybudujete si profesionálnu sieť, mali by ste láskavo požiadať ostatných o spätnú väzbu o vašom plánovaní.

Budte otvorení tomu, čo si ľudia myslia o vašej podnikateľskej myšlienke a vašom obchodnom pláne. Zozbierajte všetky spätné väzby, premýšľajte o tom, či a v čom súhlasíte a rozhodnite sa, či svoje plány upravíte.





## 3. Napísanie obchodného plánu

HOF UND  
LEBEN

### 3.4 Neustála reflexia

V každej fáze spúšťania a prevádzky vašej firmy by ste si mali nájsť čas na zopakovanie uvedených krokov. Vždy si spomeňte, aké boli vaše skutočné zámery a ciele.

Až vtedy, keď si dôkladne spíšete úvahy o svojej firme, sa budete mať od čoho odraziť, s čím porovnávať, čo kontrolovať a aktualizovať.

*Pozrite sa na prípadové štúdie FEAL: Torre Colombaia (IT) alebo Farma Josepha Lehmenkühlera (DE), aby ste získali prehľad o situáciách, v ktorých boli potrebné zmeny v poňatí farmy alebo v realizácii konceptu. Podnikateľ uznal potrebu zmeny a konal včas!*



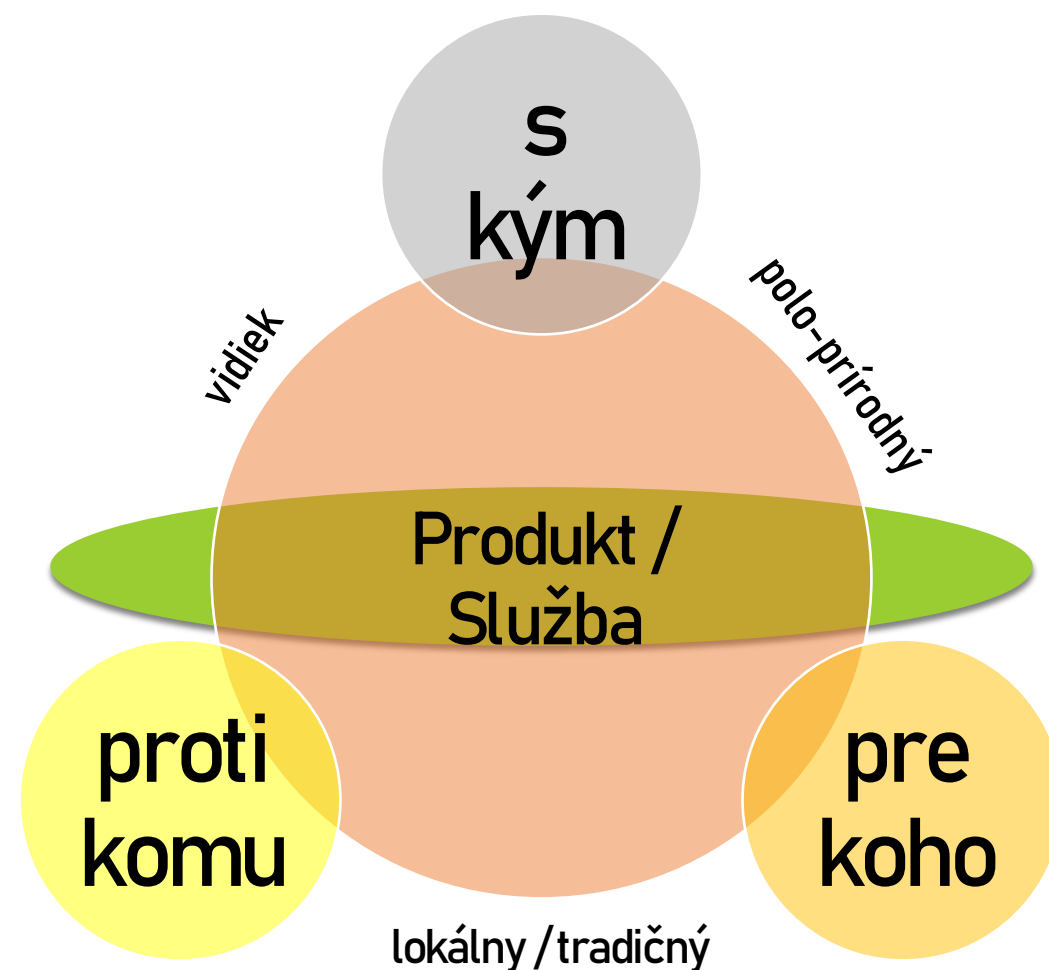


## 4. Hlavné časti vášho OBCHODNÉHO PLÁNU

HOF UND  
LEBEN

Kľúčové časti podnikateľského plánu sú odpoveďami na jednoduché otázky:

- ČO  
Aký druh produktu alebo služby ponúkate?
- S KÝM  
S kým budete podnikat' (sami, v spolupráci, so zamestnancami)?
- PRE KOHO  
Pre koho sú určené vaše produkty alebo služby (potenciálni zákazníci, trh)?
- PROTI KOMU  
Kto budú vaši potenciálni konkurenti a iní hráči na trhu?





## 4. Hlavné časti vášho OBCHODNÉHO PLÁNU

HOF UND  
LEBEN

### Kde podnikáte?

- právny rámec
- regionálne okolnosti
- infraštruktúra

### Ako podnikáte?

- Prevádzková štruktúra
- Riadiaca štruktúra
- Štruktúra financovania

### Ako oslovíte cieľovú skupinu?

- Marketing
- Predaj
- Reklama

### Čo ak by sa stalo to alebo ono?

- Scenáre
- najlepší / najhorší prípad
- Analýza rizík



## 4. Hlavné časti vášho OBCHODNÉHO PLÁNU

HOF UND  
LEBEN

### Možná štruktúra obchodného plánu:

1. Zhrnutie
2. Produkty a služby
3. Analýza trhu
4. Stratégia a implementácia
5. Spoločnosť a manažment
6. Finančný plán
7. Analýza a riadenie rizík

Ďalšie podrobnosti nájdete na stránke:

<http://articles.bplans.com/a-standard-business-plan-outline/>



## 5. Riadenie podniku v rámci multifunkčného poľnohospodárstva a EPK

HOF UND  
LEBEN

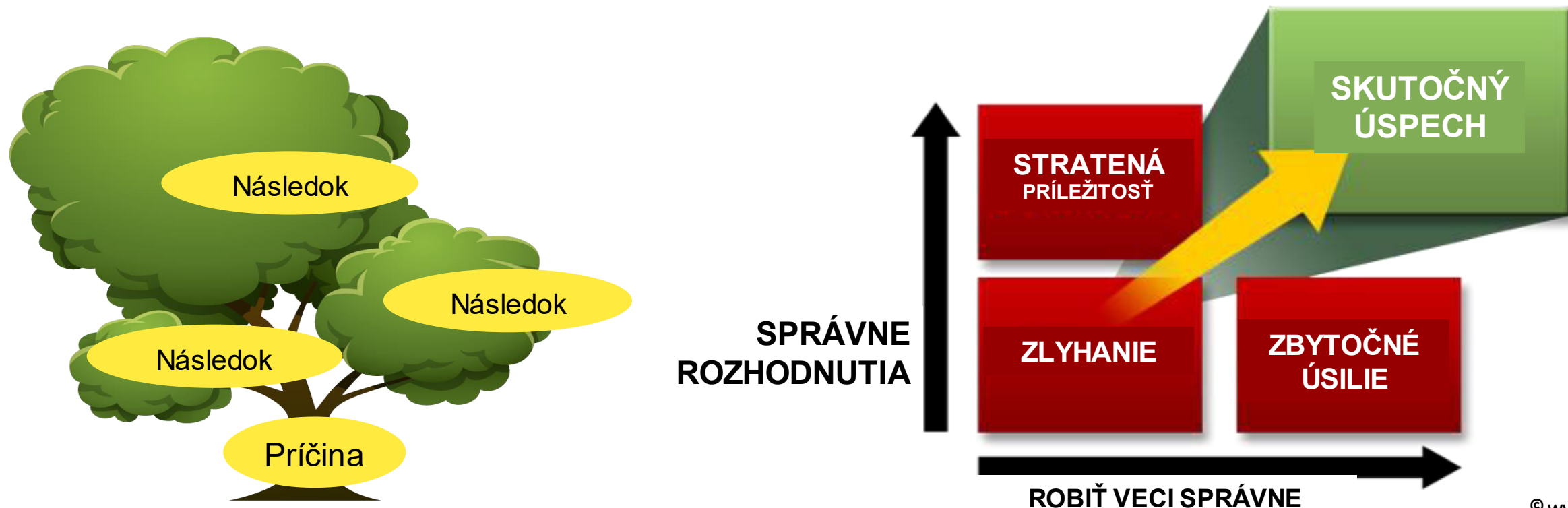
Váš obchodný plán ako živý dokument je základom každodenného riadenia podniku.

Ako podnikateľ by ste sa mali zamerať na príležitosti na existujúcich a rastúcich trhoch a mali by ste identifikovať, aké dôležité kroky je potrebné podniknúť.

Čo to pre vás znamená v oblasti spájania MFA a EPK?

- Sledujte vývoj týkajúci sa krajiny, ako aj trendy regionálneho, organického a udržateľného hospodárstva.
- Nadviažte rozhovor s vašou identifikovanou vynikajúcou obchodnou sieťou.
- A- prečo nie – najmä sledujte príležitosti vznikajúce pri spojení vášho hospodárstva s EPK v jeho blízkosti a vytvorte tak symbiózu prospešnú pre ekonomiku, ekológiu aj spoločnosť.

*[Viac informácií o multifunkčnom poľnohospodárstve, EPK a overených koncepciách nájdete vo FEAL Moduloch 1 a 2!](#)*







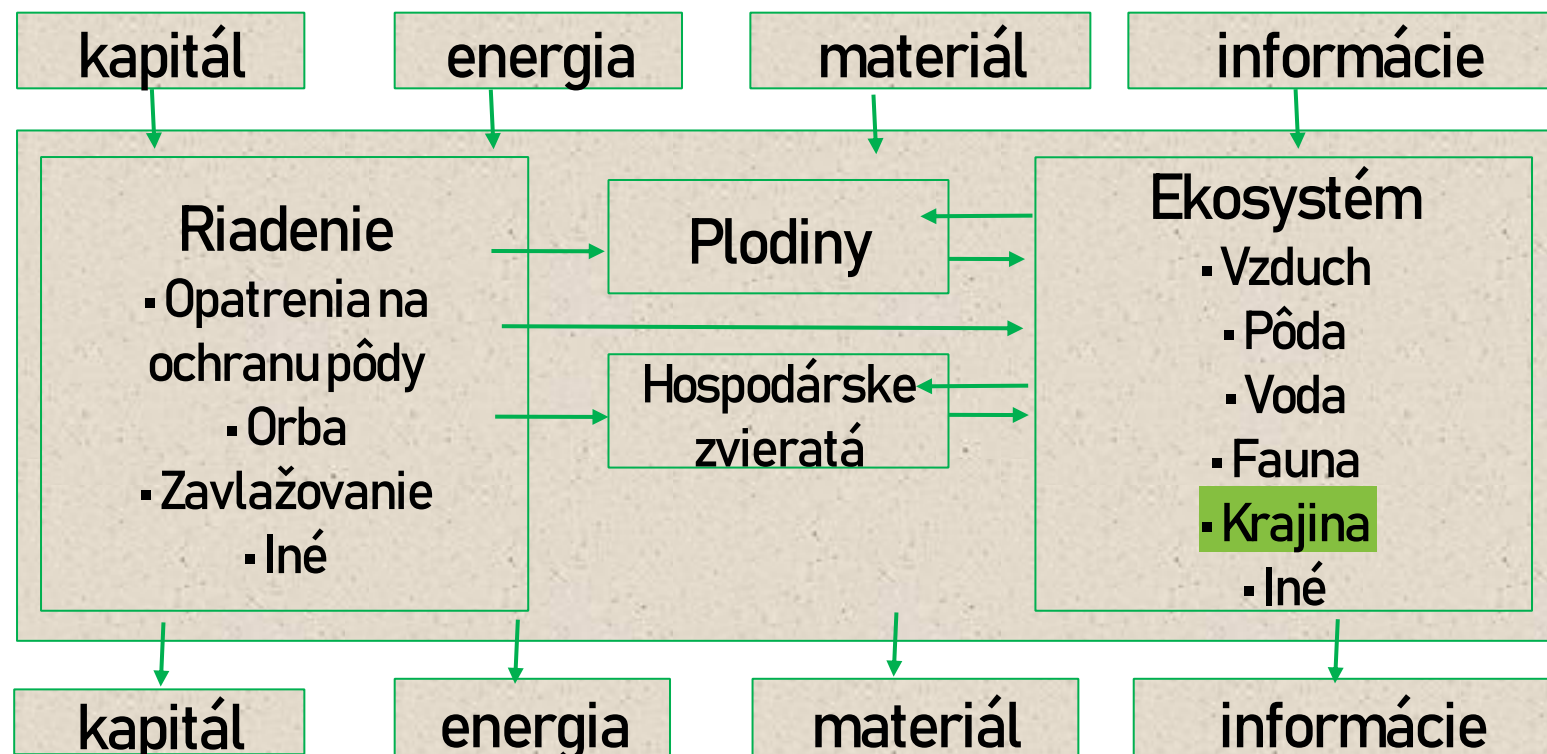
## 5. Riadenie podniku v rámci multifunkčného poľnohospodárstva a EPK

Pri prepojení vašej poľnohospodárskej činnosti, konceptu MFA a EPK, ktoré obklopujú vašu farmu, vznikajú príležitosti a výzvy. Vaša podnikateľská činnosť môže mať pozitívny aj negatívny vplyv na vaše prostredie!

Multifunkčné poľnohospodárstvo zahŕňa rôzne aspekty:

- spoločná produkcia komodít a verejných statkov (UPOZORNENIE: možné aj: „verejné hrozby“);
- Viacnásobné využitie vidieckeho priestoru a územné plánovanie;
- Spoločenský dopyt smerom k trvalo udržateľnému rozvoju a súčasne užšie prepojenie s miestom, odkiaľ pochádzajú naše potraviny.

Model poľnohospodárskeho systému





## 5. Riadenie podniku v rámci multifunkčného poľnohospodárstva a EPK

HOF UND  
LEBEN

### Podnikateľské rozhodnutia pri spájaní multifunkčného poľnohospodárstva a EPK:

Počiatkový vstup a konečný výstup majú viaceré externé následky. Samozrejme, výrobný proces ovplyvňuje životné prostredie (príroda / spoločnosť / vidiecke oblasti).

Podnikateľské rozhodnutia sa musia prijímať na všetkých troch úrovniach výroby:

1. Výber vstupných faktorov
2. Rozhodnutie o konečnom produkte
3. Návrh a realizácia výrobného procesu

*V rámci multifunkčného poľnohospodárstva a EPK existujú vynikajúce príklady podnikateľských aktivít. Pozrite sa na všetky naše prípadové štúdiá!*

Myslite na:

- Spojenie poľnohospodárskej výroby a udržania zdravého životného prostredia a krajiny.
- Začínajúce podniky, ktoré dodávajú vysoko kvalitné produkty alebo služby, rešpektujúc a zdôrazňujúc účinnosť zdrojov a ochranu krajiny.
- Zapojenie spoločnosti do podnikateľskej činnosti (poľnohospodárstvo podporované komunitou, atď.).



## 5. Riadenie podniku v rámci multifunkčného poľnohospodárstva a EPK

HOF UND  
LEBEN

Aby ste zabezpečili plánovanie a implementáciu správnym smerom, doprajte si čas na určenie konkrétnej potreby alebo želania trhu, na ktorom chcete pôsobiť.

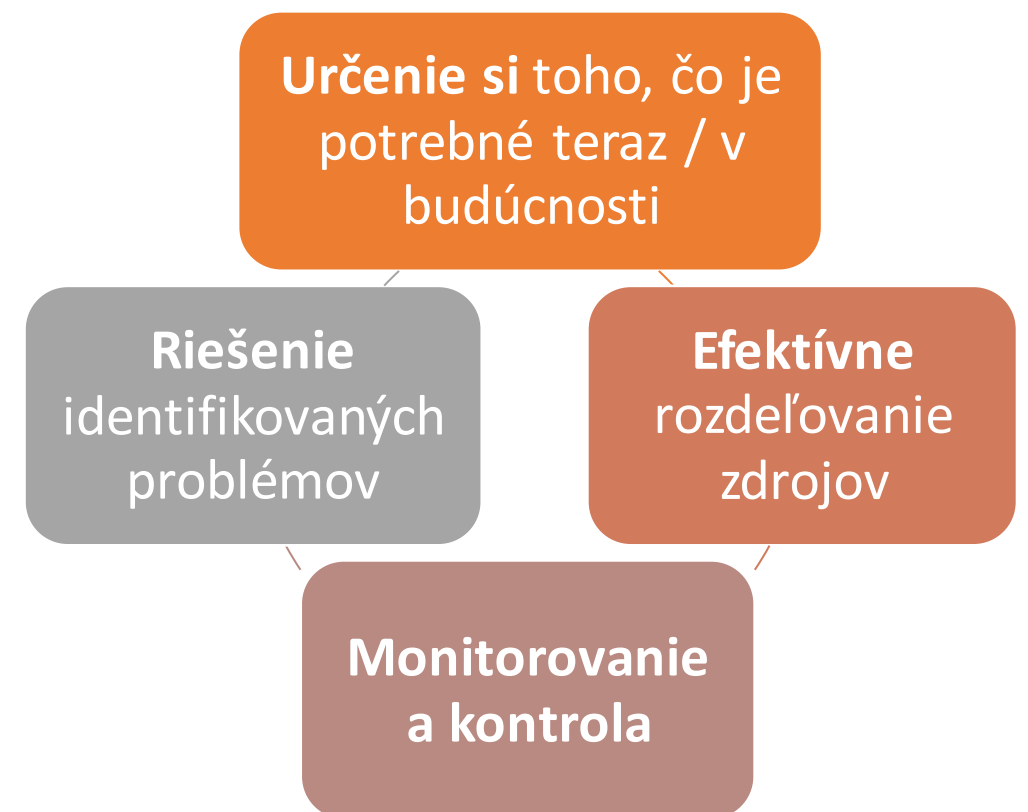
Potom by ste mali popremýšľať o tom, či ste schopní tieto želania splniť.

A samozrejme by ste mali premýšľať nad tým, či sa dokážete vyrovnáť s budúcimi problémami. Sotva existuje podnikanie bez akýchkoľvek nepriaznivých vplyvov. Budte preto pripravení.

Myslite na prioritné úlohy, časový manažment a možné delegovanie úloh, aby ste efektívne rozdelili svoje zdroje a zdroje svojho podnikania a životného prostredia.

Vezmite si svoj obchodný plán a overte si, či napredujete podľa plánu, alebo či ste na tom lepšie či horšie.

*Pre podrobnejší pohľad na problematiku multifunkčného poľnohospodárstva, EPK a iných overených koncepcií si prezrite aj FEAL Moduly 1 a 2, rovnako ako aj všetky ostatné prípadové štúdie!*





## 6. Klúčové funkcie RIADENIA PODNIKU

HOF UND  
LEBEN

Riadenie podniku spája funkcie vytvárania podnikovej politiky a organizácie, plánovania, riadenia a usmerňovania konečných zdrojov podniku s cieľom dosiahnuť ciele tejto politiky.





## 6. Klúčové funkcie RIADENIA PODNIKU

HOF UND  
LEBEN

### Kontrola je súhrn opatrení týkajúcich sa:

- stanovenia noriem na základe vašich cieľov;
- merania a správ o výkonnosti;
- porovnania cieľov a súčasnej výkonnosti;
- podniknutia nápravných krokov alebo preventívnych opatrení.
- → Rozpočet: Koľko prostriedkov potrebujete a koľko ich máte?
- → Kontrola: Ste na dobrej ceste?

### Vedenie je súhrn opatrení týkajúcich sa:

- motivovania ľudí vo vašom podniku;
- komunikovania zámerov a cieľov vo vašom podniku;
- riešenia konfliktov v rámci podniku.
- → Pracovné vyťaženie: Ako môžete zvládnuť všetko, čo treba urobiť?
- → Tím: Ako môžete v podniku úspešne pracovať ako tím?

### Plánovanie je súhrn opatrení týkajúcich sa:

- práce na vízii a poslaní vášho podniku;
- stanovenia konkrétnych zámerov a cieľov, ktoré chcete dosiahnuť.
- → Misia: Kam smerujete?
- → Stratégia: Ako sa tam dostanete?

### Personálna politika je súhrn opatrení týkajúcich sa:

- zamestnania ľudí vhodných pre váš podnik;
- školenia zamestnancov.
- → Pracovné vyťaženie: Ako môžete zvládnuť všetko, čo treba urobiť?
- → Tím: Ako môžete v podniku úspešne pracovať ako tím?



## 6. Klúčové funkcie RIADENIA PODNIKU

HOF UND  
LEBEN

Organizácia je súhrn opatrení týkajúcich sa:



→ Deľba práce: Kto bude robiť čo?





## 7. Začnite s RIADENÍM svojho PODNIKU

HOF UND  
LEBEN

Počet ľudí v manažmente sa môže pohybovať od jednej osoby v malej organizácii po viac ľudí vo väčšej spoločnosti.

Uvedomte si, že existujete:

- vy a váš podnik;
- kontrolovateľné prostredie;
- nekontrolovateľné prostredie.

→ Bud'te si vedomí nekontrolovateľného prostredia a vývoja a trendov vo vašom odvetví, ale predovšetkým sa zamerajte na riadenie seba a svojho podniku v kontrolovateľnom prostredí.

**Začnite riadiť svoju firmu!**

→ Ak ste začali úspešne premýšľať o posunutí svojho podniku na vyššiu úroveň (na základe kvality a kvantity) sami alebo v spolupráci s partnermi v smere identifikovaného reťazca pridanej hodnoty.



## 7. Začnite s RIADENÍM svojho PODNIKU

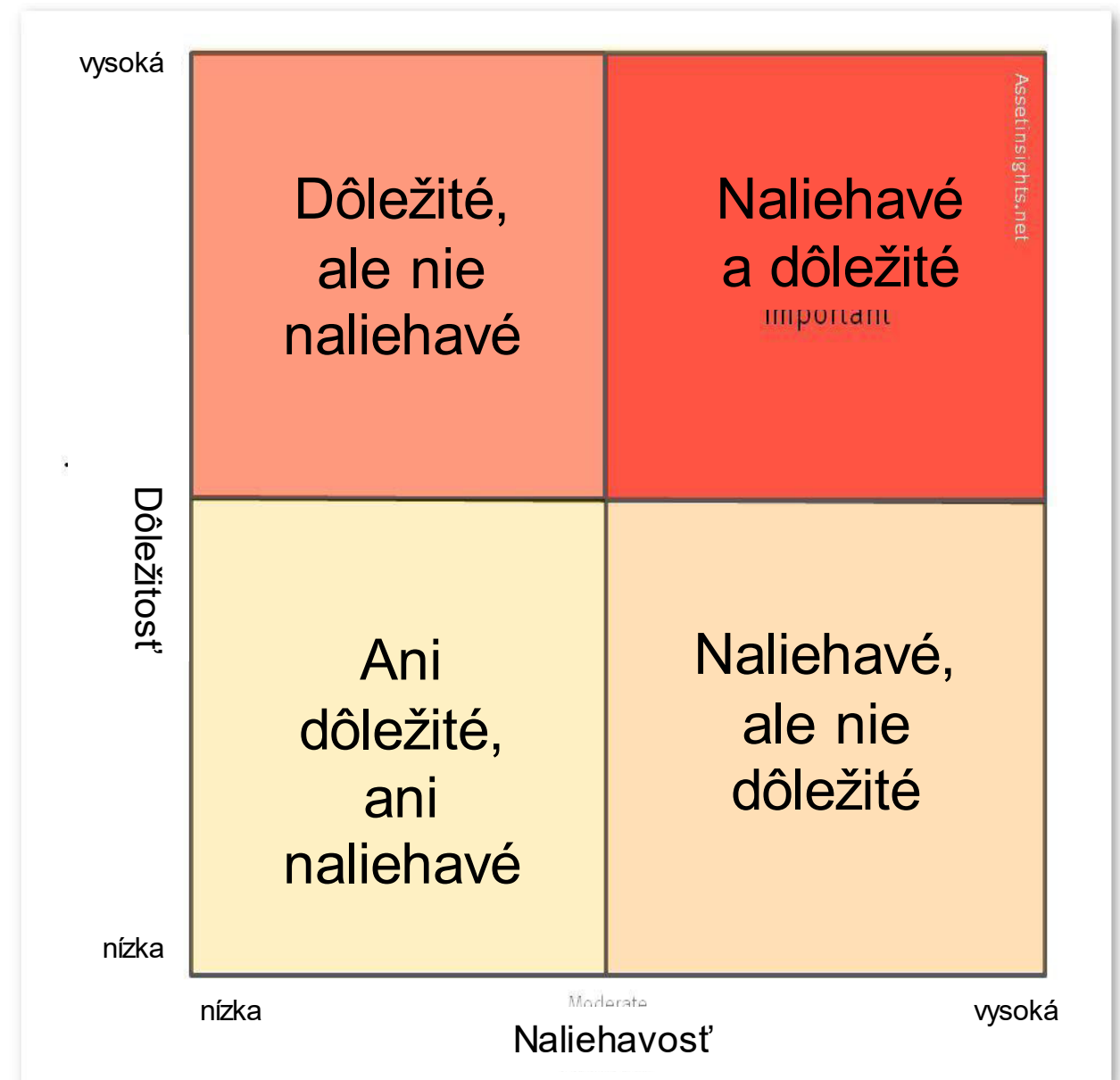
HOF UND  
LEBEN

Ujmite sa vedenia a rozhodovania, aby ste mohli úspešne riadiť svoj podnik.

Aby ste rozlíšili, čo máte urobiť ako prvé, čo nechať tak a čo delegovať na schopnú osobu, postupujte podľa dobre známeho rastru berúceho do úvahy naliehavosť a dôležitosť úlohy alebo projektu. Urobíte správne, ak sa zameriavate na riadiace úlohy založené na matici Eisenhower-Boxu: →

Niekedy je najpodstatnejšie udržiavať podnik v prevádzke a zarábať peniaze. Niekedy je dôležitejšie odpočívať a premýšľať o ďalšom rozvoji podniku. Závisí to od stavu a vývoja vášho podniku, od ročného obdobia alebo možných rizikových situácií.

Skúsenosti vám pomôžu vybudovať si dobrý zvyk.





## 7. Začnite s RIADENÍM svojho PODNIKU

HOF UND  
LEBEN

Byť manažérom podniku a úspešným podnikateľom je náročné. Rovnováhu medzi prácou a osobným životom dosiahnete najvyššou úrovňou v:



Tým, že budete v obraze a budete pracovať na osobnostnom a profesijnom raste, veľmi pravdepodobne zvládnete:

- určiť správne ciele rozvoja,
- správne analyzovať rôzne alternatívy a relevantné faktory ovplyvňovania,
- vybrať najlepšie možnosti,
- správne implementovať svoje rozhodnutia a koncepcie,
- objektívne vyhodnotiť výsledky svojej koncepcie.



# OBCHODNÉ PLÁNOVANIE A ÚSPEŠNÁ IMPLEMENTÁCIA

HOF UND  
LEBEN

## Referencie / Odkazy

- Caporali, Fabio, 2000. Ecologia per l'Agricoltura. Utet- libreria, Torino
- <http://articles.bplans.com/a-standard-business-plan-outline/>
- MWE-Project (LLP): Multifunctionality in Rural Areas
- SEMA-Project (ERASMUS+): Business Planning in the frames of Diversification; Link to the course: [http://www.sema-project.eu/sites/default/files/2BusinessPlanning20170201/story\\_flash.html](http://www.sema-project.eu/sites/default/files/2BusinessPlanning20170201/story_flash.html)
- SEMA-Project (ERASMUS+): Business Management in the frames of Diversification; Link to the course: [http://www.sema-project.eu/sites/default/files/3BusinessManagement20170201/story\\_flash.html](http://www.sema-project.eu/sites/default/files/3BusinessManagement20170201/story_flash.html)
- Standard Business Plan Outline: <http://articles.bplans.com/a-standard-business-plan-outline/>



# OBCHODNÉ PLÁNOVANIE A ÚSPEŠNÁ IMPLEMENTÁCIA

HOF UND  
LEBEN

## Závery

*„Neustále kráčaj ďalej. Je možné, že o úspech zakopneš vtedy, keď to najmenej čakáš. Nikdy sa ti to však nepodarí ak sedíš.“*

*- Charles F. Kettering -*

Zistíte, že nie každé rozhodnutie alebo nastavenie priorít bolo správne. S tým sa treba vyrovnáť.

Majte na pamäti, že úspešní podnikatelia sa správne rozhodli, keď to bolo dôležité. Správne rozhodnutia sa im nedarí robiť neustále.

Ako manažér musíte vždy vedieť, čo sa vo vašej pobočke deje – od súčasnej situácie a organizácie až po osobné a osobnostné hodnoty. Určte, kto ste, a „aký je váš podnik“. Na základe týchto poznatkov môžete premýšľať o tom, čo ešte váš podnik potrebuje alebo čo bude v budúcnosti robiť.