



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**PODNIKATEĽSKÝ PLÁN ZALOŽENÍ
SPOLEČNOSTI HASIČSKÝŠPORT, S.R.O**

BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHMENT OF COMPANY HASICKYSKSPORT

DIPLOMOVÁ PRÁCA

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Adriána Dragúňová

VEDÚCI PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Adriána Dragůňová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán založení společnosti Hasičský Šport, s.r.o.

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup k řešenému problému (nejnovější poznatky v oblasti řízení podniku a tvorbě podnikatelského plánu včetně hodnocení investice)

Analytická část (analýza vnějšího prostředí, analýza poptávky, analýza zdrojů a kapacit v souladu s vymezeným problémem)

Návrh podnikatelského plánu, včetně variantního ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je sestavení reálného podnikatelského plánu společnosti Hasičský Šport, s.r.o., včetně hodnocení návratnosti investice.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80--247-0939-2.

JOHNSON, G. a K. SCHOLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KORÁB, V., J.PETERKA a M.REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

CZINKOTA, Michael R. a Ilkka A. RONKAINEN. International Marketing. 10th ed. South- Western: Cengage Learning, 2013. ISBN 9781285687162.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ. Strategie vstupu firem na zahraniční trhy. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2016. ISBN 978-80-87956-51-9.

JANATKA, František a kolektiv. Podnikání v globalizovaném světě. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-754-7.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práca sa zaoberá vypracovaním podnikateľského plánu pre založenie spoločnosti v oblasti hasičského športu. Prvú časť tvorí literárna rešerš obsahujúca teoretické východiska súvisiace s podnikateľskou činnosťou. Analytická časť pozostáva z analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia a je východiskom pre návrhovú časť. Hlavná časť práce je samotný podnikateľský plán a jeho realizovateľnosť.

Kľúčové slová

podnikateľský plán, e-shop, analýza trhu, SWOT analýza, finančný plán, hasičský šport

Abstract

The purpose of this diploma thesis is to discuss the creation of a business plan for establishment of company in the field of fire sport. The first part consists of literature research containing theoretical background of business activity. The analytical part consists of external and internal environment analysis and it is starting point for the design part. The main part of the thesis is the business plan itself and evaluation of plan feasibility.

Key words

business plan, e-shop, market analysis, SWOT analysis, financial plan, fire sport

Bibliografická citace

DRAGÚŇOVÁ, Adriána. *Podnikatelský plán založení společnosti HasičskýŠport, s.r.o.* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/111967>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenu je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

.....

podpis autora

Pod'akovanie

Týmto by som chcela poďakovať vedúcej mojej diplomovej práce pani doc. PhDr. Ivete Šimberovej, PhD. za jej ústretovosť, trpezlivosť a užitočné rady, ktoré mi poskytla v priebehu spracovania tejto diplomovej práce. Ďakujem tiež mojej rodine a blízkym, ktorí ma podporovali počas celého štúdia.

Obsah

ÚVOD.....	11
1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIELE PRÁCE A METODIKA.....	12
1.1 Ciele diplomovej práce.....	12
1.2 Metódy a postupy spracovania.....	13
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE.....	15
2.1 Základné pojmy.....	15
2.1.1 Podnikateľ.....	15
2.1.2 Podnikateľský plán.....	15
2.1.3 Elektronické obchodovanie.....	30
2.2 Právne formy podnikania.....	31
2.2.1 Podnikanie fyzických osôb.....	33
2.2.2 Podnikanie právnických osôb.....	33
2.2.3 Základne charakteristiky obchodných spoločností.....	34
2.3 Analýzy potrebné k zostaveniu podnikateľského plánu.....	35
2.3.1 SLEPT analýza.....	35
2.3.2 Prieskum trhu.....	36
2.3.3 Porterov model piatich síl.....	37
2.3.4 Analýza zdrojov.....	39
2.3.5 SWOT analýza.....	39
3 ANALYTICKÁ ČASŤ.....	41
3.1 Analýza vonkajšieho okolia podniku.....	41
3.1.1 SLEPT analýza.....	41
3.2 Analýza trhu, trendov a tržného potenciálu.....	47
3.2.1 Vymedzenie trhu, segmentácia.....	47
3.2.2 Dotazníkový prieskum.....	48
3.2.3 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu.....	49

3.3	Porterov model piatich konkurenčných síl	56
3.4	Interná analýza podniku	59
3.4.1	Analýza zdrojov.....	60
3.5	SWOT analýza.....	61
3.5.1	Hodnotenie SWOT analýzy.....	63
4	NÁVRHOVÁ ČASŤ	67
4.1	Titulná strana	67
4.2	Exekutívny súhrn.....	68
4.3	Popis podniku	68
4.3.1	Založenie spoločnosti	68
4.3.2	Názov, logo, slogan	69
4.3.3	Priestory – umiestnenie	70
4.4	Obchodný plán.....	71
4.4.1	Poskytované služby	71
4.4.2	Dodávatelia.....	71
4.4.3	Technické riešenie e-shopu	76
4.5	Marketingový plán.....	77
4.5.1	Produkt.....	78
4.5.2	Cena	80
4.5.3	Distribúcia	82
4.5.4	Propagácia	83
4.6	Organizačný plán.....	84
4.7	Analýza rizík	84
4.7.1	Identifikácia rizík.....	85
4.7.2	Kvantifikácia rizík	85
4.7.3	Mapa rizík.....	86
4.7.4	Opatrenia k zníženiu rizík.....	87

4.8	Finančný plán	88
4.8.1	Predikcia nákladov	89
4.8.2	Predikcia výnosov.....	93
4.8.3	Cash flow	95
4.9	Harmonogram realizácie	97
4.10	Zhodnotenie podnikateľského plánu	98
	ZÁVER.....	99
	ZOZNAM LITERATÚRY	101
	ZOZNAM TABULIEK	106
	ZOZNAM OBRÁZKOV	108
	ZOZNAM GRAFOV.....	109

ÚVOD

Šport – vášeň – životný štýl. Tieto slová pre mnoho ľudí vystihujú práve šport, ktorému sa naplno venujú a obetujú mu všetok svoj voľný čas. Pre mňa sa v posledných rokoch týmto stal hasičský šport.

Hasičský šport sa teší čím ďalej väčšej obľube a stáva sa čoraz viac populárny medzi verejnosťou. Preto som sa rozhodla zamerať na predaj výstroje pre hasičský šport a sprostredkovanie priamych prenosov z hasičských súťaží.

Pred samotnou realizáciou každého projektu je dôležité všetko si dôkladne premyslieť a prostredníctvom analýz a výpočtov zistiť realizovateľnosť a životaschopnosť pripravovaného projektu. Práve pri vypracovaní podnikateľského plánu získa podnikateľ prehľad o potenciálnych dodávateľoch a odberateľoch, o potenciáli samotného trhu, zoznámi sa s hlavnými konkurentami na danom trhu a zisti aké zdroje sú potrebné pre podnikanie.

Predkladaná diplomová práca sa venuje vypracovaniu podnikateľského plánu pre založenie spoločnosti HasičskýŠport.sk, s.r.o.. Celkový podnikateľský plán ukáže, či bude projekt realizovateľný a úspešný na zvolenom trhu.

Diplomová práca je rozdelená na tri hlavné časti – teoretická, analytická a návrhová časť. Základom teoretickej časti je zoznámenie sa so základnými pojmami z oblasti podnikania, kľúčovými analýzami a so samotnou podstatou a štruktúrou podnikateľského plánu. Na teoretickú časť nadväzuje analytická, ktorá sa zaoberá analýzou vonkajšieho aj vnútorného okolia navrhovanej spoločnosti. Na základe čiastkových analýz je vykonaná súhrnná SWOT analýza. Výsledky analytickej časti sú využité pri spracovaní návrhovej časti, ktorá obsahuje popis podniku, obchodný, marketingový a organizačný plán podniku, analýzu rizík, finančný plán a v neposlednom rade harmonogram realizácie, ktorý obsahuje všetky dôležité kroky, potrebné pre realizáciu navrhovaného podnikateľského plánu vrátane doby ich trvania.

1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIELE PRÁCE A METODIKA

Mojou víziou je založenie úspešného a zároveň obľúbeného obchodu s príslušenstvom potrebným pre hasičský šport. Zámerom tejto práce a jej hlavným výstupom bude vypracovanie podnikateľského plánu pre založenie životaschopnej predajne hasičskej výstroje.

Keďže internet je v dnešnej dobe súčasťou takmer každej domácnosti a ľudia často uprednostňujú nakupovanie z pohodlia domova, okrem kamennej predajne sídliacej v Bratislave, sa chceme zamerať aj na e-shop, kde budeme ponúkať všetko pre hasičský šport. Ako doplnkovú službu budeme ponúkať sprostredkovanie priamych prenosov z hasičských súťaží, ktoré sa konajú po celom Slovensku.

V súčasnej dobe je hasičský šport v obľube a jeho popularita na Slovensku za posledné obdobie výrazne stúpla. Pravdepodobne aj vďaka minuloročným majstrovstvám sveta, ktoré sa konali práve na Slovensku, kde si naše tímy viedli veľmi dobre, čo podporilo medializáciu celého športu. Tému tejto diplomovej práce som si nevybrala náhodou, ale je mi blízka, pretože posledné dva roky sa zúčastňujem hasičských súťaží a začala som intenzívne zvažovať nie len založenie predajne s hasičským výstrojom, no taktiež poskytovanie živých prenosov z hasičských súťaží. Táto práca mi pomôže zhodnotiť životaschopnosť daného projektu a dospieť tak k jednoznačnému záveru o realizovateľnosti podnikateľského plánu.

1.1 Ciele diplomovej práce

Hlavným cieľom mojej práce je vytvorenie kvalitného a detailne spracovaného podnikateľského plánu, ktorý bude reálnym podkladom pre založenie predajne hasičskej výstroje, ktorého súčasťou bude aj elektronický obchod.

Je dôležité stanoviť si aj ciele čiastkové, ktoré smerujú k naplneniu hlavného cieľa. Medzi čiastkové ciele patrí:

- nájdenie relevantných informačných zdrojov na základe ktorých bude vykonaná charakteristika dôležitých pojmov a spracovanie teoretických východísk
- výber vhodnej formy podnikania
- vykonanie potrebných analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia pomocou zvolených analytických metód

- vykonanie prieskumu trhu a z toho vyplývajúci odhad záujmu o konkrétne výrobky a služby
- vypracovanie obchodného, marketingového, organizačného a finančného plánu

Mojim osobným cieľom je, aby táto diplomová práca bola reálnym podkladom k založeniu úspešnej spoločnosti a výsledky vypracovaného podnikateľského plánu by mali ukázať, či bude tento projekt realizovateľný, rentabilný a úspešný na nami zvolenom trhu.

1.2 Metódy a postupy spracovania

Predkladaná diplomová práca sa skladá z teoretickej, analytickej a návrhovej časti.

Vypracovaniu teoretickej časti predchádza naštudovanie súvisiacej odbornej literatúry a relevantných internetových zdrojov, a teda vypracovanie literárnej rešerše. V tejto časti rozoberieme základné pojmy z oblasti podnikania, definujeme podstatu podnikateľského plánu a popíšeme jeho štruktúru. V rámci teoretickej časti tiež popíšeme rôzne právne formy podnikania, kritéria ich výberu a porovnáme tieto formy v nadväznosti na ich základné charakteristiky.

Pre základ analytickej časti vypracujeme analýzy, ktoré neskôr využijeme pri zostavovaní samotného podnikateľského plánu. Pre zistenie makroprostredia využijeme SLEPT analýzu, rozoberajúcu faktory zo sociálnej, legislatívnej, ekonomickej, politickej a technickej oblasti.

Prieskum trhu bude vykonaný na základe dotazníkového prieskumu. Jeho hlavným cieľom bude zistiť, či existuje potenciálny záujem o produkt a službu. Pripravený dotazník bude umiestnený na internete a rozposlaný cieľovej skupine respondentov – mladí ľudia, ktorí sa venujú hasičskému športu a zároveň ľudia, ktorí sa priamo podieľajú na organizácii hasičských súťaží.

K odvetvovej analýze bude využitý Porterov model 5 konkurenčných síl odkrývajúci vyjednávajúcu silu dodávateľov a odberateľov, ako vysoká je konkurencia na danom trhu, či danú oblasť ohrozuje vstup nových konkurentov a taktiež to, aké substitúty môžu ovplyvniť predajnosť sortimentu.

Keďže sa jedná o nový projekt štandardná analýza interného okolia spoločnosti by nemala význam a využijeme preto analýzu zdrojov. Podstata analýzy zdrojov spočíva v definovaní zdrojov a kompetencií potrebných a dostupných pre spoločnosť.

Po dôkladnom spracovaní všetkých čiastkových analýz bude možné definovať stratégie pomocou SWOT analýzy. Na základe tejto analýzy budú zistené potenciálne príležitosti a hrozby podniku, a tiež jeho silné a slabé stránky.

Prevažná časť práce bude venovaná samotnému návrhu podnikateľského modelu spoločnosti. Pri vypracovaní marketingového plánu sa zameriame na charakteristiku cieľových zákazníkov a vytvoreniu marketingového mixu pomocou prvkov 4P. Pre predstavu finančnej situácie a pre prípadnú potrebu externých finančných prostriedkov, zostavíme podrobný finančný plán budúcej spoločnosti.

Záver práce bude obsahovať zhodnotenie dosiahnutia cieľov a výsledkov podnikateľského plánu. Na základe týchto výsledkov vyvodíme konečný záver, či je možné podnikateľský plán realizovať.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V teoretickej časti práce sú zhrnuté základné pojmy, definície a metódy, ktoré budeme ďalej využívať pri vypracovaní analytickej a návrhovej časti. Tieto teoretické poznatky budú podkladom pre spracovanie samotného podnikateľského plánu a následné uvedenie podniku do činnosti.

2.1 Základné pojmy

Obsahom tejto kapitoly bude objasnenie základných pojmov súvisiacich s podnikaním. Medzi základné pojmy pri vytváraní úplne nového podnikateľského plánu patrí podnikateľ, podnikateľský plán, jeho podstata a štruktúra, a v neposlednom rade aj elektronické obchodovanie, keďže okrem kamennej predajne sa chceme zamerať aj na e-shop.

2.1.1 Podnikateľ

Podľa občianskeho zákonníka je podnikateľ ten:

- Kto samostatne vykonáva na vlastný účet a zodpovednosť zárobkovú činnosť živnostenským alebo obdobným spôsobom so zámerom činiť tak sústavne za účelom dosiahnutia zisku, je považovaný so zreteľom k tejto činnosti za podnikateľa. (zákon č. 89/2012 Sb., občiansky zákonník, v aktuálnom znení, § 420)
- Pre účely ochrany spotreby a pre účely § 1963 sa za podnikateľa považuje taktiež každá osoba, ktorá uzatvára zmluvy súvisiace s vlastnou obchodnou, výrobnou alebo obdobnou činnosťou či pri samostatnom výkone svojho povolania, poprípade osoba, ktorá jedná menom alebo na účet podnikateľa (zákon č. 89/2012 Sb., občiansky zákonník).
- Za podnikateľa sa považuje osoba zapísaná v obchodnom registri. Za akých podmienok sa osoby zapisujú do obchodného registra, stanoví iný zákon.
- Má sa za to, že podnikateľom je osoba, ktorá má k podnikaniu živnostenské alebo iné oprávnenie podľa iného zákona (zákon č. 89/2012 Sb., občiansky zákonník).

2.1.2 Podnikateľský plán

Podnikateľský plán definovali Srpová a Řehoř (2010) ako písomný dokument spracovaný podnikateľom, popisujúci všetky kľúčové vonkajšie a vnútorné faktory, ktoré súvisia so zahájením podnikateľskej činnosti prípadne s chodom a fungovaním už existujúceho podniku.

Podnikateľský plán zhrňa formálne ciele podniku a obsahuje tiež zostavenie jednotlivých krokov k dosiahnutiu týchto stanovených cieľov (Orlík, 2011).

Pre financovanie vybavenia a rozbehnutie chodu spoločnosti je samozrejme nutný počiatkový kapitál, na čo začínajúci podnikatelia často využívajú aj cudzí kapitál. Pri poskytovaní úverov banky preverujú budúcich podnikateľov a ich zámery. Preto je od žiadateľov požadované predloženie podnikateľského plánu (Wupperfeld, 2003).

Podstata podnikateľského plánu

Správne vypracovaný podnikateľský plán nám v prvom rade ukáže životaschopnosť a realnosť prvotného nápadu. Podnikateľský plán slúži nie len majiteľom firmy, manažérom, ale aj externým investorom. Samotnému podnikateľovi pomáha pri plánovaní ďalších činností, je zdrojom informácií pri získavaní finančných prostriedkov od bánk. Môže byť tiež zaujímavý pre investorov a potenciálnych spoločníkov, ktorí sa práve na základe podnikateľského plánu môžu rozhodnúť pre budúcu spoluprácu (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007). Pomôže nám tiež definovať silné a odhaliť slabé stránky projektu a krízové miesta, vďaka čomu sa na nich budeme vedieť pripraviť a v ideálnom prípade ich aj eliminujeme (Staňková, 2007). Vďaka podnikateľskému plánu zistí podnikateľ celkovú potrebu kapitálu, ako cudzích tak aj vlastných zdrojov a tiež možnosti ich zhodnotenia (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Štruktúra podnikateľského plánu

V odbornej literatúre môžeme nájsť veľké množstvo čiastočne odlišných štruktúr podnikateľských plánov. Vo všeobecnosti teda neexistuje jediná platná štruktúra, ktorá by bola využiteľná na všetky druhy podnikov. Keďže formálna štruktúra je do značnej miery individuálna záležitosť, každý podnikateľský plán by mal byť vytvorený pre potreby konkrétneho podniku (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Aj keď sa štruktúry podnikateľských plánov môžu odlišovať, nasledujúce atribúty by mal podľa Korába, Peterky a Režňákovvej (2007, str. 36 - 38) obsahovať každý podnikateľský plán:

- Titulná strana
- Exekutívny súhrn
- Strategická analýza
- Popis podniku
- Obchodný/výrobný plán
- Marketingový plán

- Organizačný plán
- Hodnotenie rizík
- Finančný plán
- Harmonogram realizácie
- Prílohy

1. Titulná strana

Na titulnej strane by mal byť uvedený názov, prípadne logo firmy, sídlo spoločnosti, mená kľúčových osôb a ich kontaktné údaje, popis podniku, právna forma podnikania a pod. Titulná strana podáva stručný výklad obsahu podnikateľského plánu. Tieto údaje budú potom následne viac rozobrané v ďalších častiach podnikateľského plánu (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007). Z bezpečnostných dôvodov sa tiež odporúča uviesť na titulnú stranu aj prehlásenie o dôvernosti dokumentu, že je obchodným tajomstvom a nesmie byť rozmnožovaný alebo ukladaný bez písomného súhlasu autora (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

2. Exekutívny súhrn

O rozsahu exekutívneho súhrnu rozhoduje výška kapitálu, ktorá je potrebná a zámer firmy. Blackwell (2011) uvádza, že jeho dĺžka sa zvyčajne pohybuje v rozmedzí tri až päť strán, no rozsah by nemal byť menší ako dve a väčší ako sedem strán.

Aj keď sa táto kapitola umiestňuje na začiatok podnikateľského plánu, býva obvykle spracovávaná až po zostavení celého podnikateľského plánu. Čitateľovi, ktorým je väčšinou potenciálny investor, by mala poskytnúť stručné, no dôležité a ucelené informácie o podnikateľskom pláne. Keďže sa investor na základe exekutívneho súhrnu rozhoduje, či vôbec bude ďalej venovať pozornosť podnikateľskému plánu, úlohou tejto kapitoly je teda v maximálne možnej miere podnietiť zvedavosť a záujem potenciálnych investorov. V tejto časti sú teda uvedené najdôležitejšie aspekty celého plánu, jeho hlavná myšlienka, silné stránky, očakávania, stručné informácie o finančnom pláne s výhľadom do budúcnosti (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007) (Veber, Srpková, 2012).

3. Strategická analýza

Pred samotným zahájením podnikania je nutné vykonať komplexnú strategickú analýzu. Na podnik pôsobí okolie trhu, preto je dôležité preskúmať konkurenciu na rovnakom cieľovom trhu. Snažíme sa objektívne, na základe názorov zákazníkov, zistiť prednosti, ale aj nedostatky (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

V rámci analýzy prostredia sa zameriavame najmä na sociálne, legislatívne, ekonomické, politické, technologické a ekologické činitele. Dôležitou súčasťou tejto kapitoly je tiež analýza zákazníkov na základe segmentácie trhu (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Problematike analýz, potrebných k zostaveniu podnikateľského plánu, bude venovaná samostatná kapitola, kde budú analýzy popísané podrobnejšie.

4. Popis podniku

V tejto kapitole sa uvádza podrobný popis podniku. Medzi hlavné prvky tohto popisu patria (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 37):

- výroby alebo služby
- umiestnenie a veľkosť podniku
- prehľad personálu podniku/organizačná schéma
- kancelárske zariadenie a iné technické vybavenie
- príprava podnikateľa – znalosti a predchádzajúca prax alebo referencie.

5. Obchodný/výrobný plán

V závislosti od predmetu podnikania sa táto časť podnikateľského plánu odlišuje. V prípade podniku realizujúceho výrobu musí byť popísaný celý výrobný proces. Ak je časť výroby organizovaná prostredníctvom subdodávateľov musia byť tiež uvedené informácie o týchto subdodávateľoch, ich hodnotenie, prečo boli vybraní a náklady s nimi spojené. Výrobný plán ďalej obsahuje popis potrebných strojov, zariadení, využívaných materiálov a celkové výrobné náklady (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

O obchodnom pláne hovoríme v prípade, že sa nejedná o výrobný podnik. Zahrnuté sú informácie o tovare a poskytovaných službách, vrátane popisu procesu poskytovania služieb. Podobne ako pri výrobnom pláne aj do obchodného plánu je zahrnuté hodnotenie subdodávateľov (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007). V rámci tejto kapitoly je tiež dôležitý popis vzťahov firmy s jej dodávateľmi. Potenciálni investori sú potom schopní zhodnotiť riziká a možné nákupné postavenie podniku (Veber, Srpová, 2012).

6. Marketingový plán

Východiskom realizácie marketingovej činnosti podniku je marketingové plánovanie. Je zamerané do budúcnosti a definuje čo, akým spôsobom má byť dosiahnuté a s akým rozpočtom (Veber, Srpová, 2012).

Z hľadiska marketingovej stratégie patrí medzi najpoužívanejšie nástroje firmy marketingový mix, ktorý sa skladá z nástrojov 4P. Je to skratka z anglických slov (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlik, 2011):

- **Produkt (product)**

V rámci marketingového mixu budeme najväčšiu pozornosť venovať produktu, keďže tvorí podstatu našej ponuky na trhu a bezprostredne uspokojuje potreby zákazníkov. V oblasti produktovej politiky sa budeme venovať tomu, ktoré produkty budeme ponúkať, atribútom týchto produktov, produktovému mixu a životnému cyklu produktu.

- **Cena (price)**

Cenová politika je významná, keďže výška a stabilita ceny vytvárajú príjmy firmy a na nich závisí existencia a prosperita spoločnosti. Stanovením ceny ovplyvňujeme nákupné rozhodovanie spotrebiteľov a tiež určujeme svoje konkurenčné postavenie. Pri tvorbe ceny je nutné prihliadať na firemné ciele, náklady, dopyt, konkurenciu, fáze životného cyklu produktu a tiež na právne a regulačné opatrenia.

- **Distribúcia (place)**

V podnikateľskom pláne je nutné vysvetliť predajnú stratégiu a popísať použitie jednotlivých distribučných ciest. Je potrebné rozhodnúť o zaistení všetkých predajných aktivít, či bude predaj prebiehať priamo ku konečnému zákazníkovi alebo budeme využívať predajné medzičlánky. Taktiež je nutné zvážiť, ktoré obchodné organizácie budú zapojené ako obchodné medzičlánky.

- **Propagácia (promotion)**

Propagácia patrí nie len k zakladaniu nového podniku, ale je aj súčasťou už zabehnutého podnikania pre stálu komunikáciu so zákazníkmi. Môžeme k tomu využiť jednotlivé zložky komunikačného mixu:

- Reklama – platená neosobná forma komunikácie prostredníctvom rôznych médií, predovšetkým hromadného pôsobenia
- Podpora predaja – rôzne bonusy, cenové zvýhodnenia, kupónový predaj, vzorky zdarma, vernostné programy, spotrebiteľské súťaže a pod.
- Public relations – vzťahy s verejnosťou, úlohou je zlepšiť image firmy v očiach verejnosti; charitatívne dary, tlačové konferencie, komunikácia s médiami, vydávanie podnikových časopisov
- Osobný predaj – obchodné stretnutia, veľtrhy a výstavy, poradenstvo

- Priamy marketing – využíva najmä poštové zásielky, telefón, email a iné kontakty pre bezprostredné poskytovanie informácií a k prieskumu názoru zákazníkov

Kapitola marketingový plán objasňuje to akým spôsobom budú výrobky, prípadne služby distribuované, oceňované a propagované. V tejto časti by mali byť tiež uvedené odhady objemov produkcie, na základe ktorých je možné potom odvodiť aj odhad rentability firmy. Preto býva táto kapitola považovaná investormi za jednu z najdôležitejších (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

7. Organizačný plán

Táto časť obsahuje informácie, ktoré sa týkajú právnej formy podnikania a organizačnej štruktúry podniku. Organizačný plán tiež môže zahŕňať popis kľúčových zamestnancov podniku a ich znalosti a schopnosti (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Realizácia podnikateľského plánu je podmienená existenciou zdrojov. Či už sa jedná o zdroje ľudské, hmotné ako sú zariadenia, finančné alebo znalostné zdroje. Zároveň je potrebné odhadnúť personálnu kapacitu, a teda koľko pracovníkov budeme na dané činnosti potrebovať a kvalifikačné požiadavky na nich (Červený, 2014).

8. Finančný plán

Táto kapitola transformuje obchodný (prípadne výrobný) a marketingový plán podnikateľského zámeru do finančnej podoby. Cieľom je podať obraz budúceho finančného vývoja podniku za predpokladu plnenia plánovaných cieľov firmy (Wupperfeld, 2003). Finančný plán kvantifikuje objemy potrebných investícií a zároveň preukazuje nakoľko je z ekonomického hľadiska tento podnikateľský zámer reálny (Veber, Srpová, 2012).

Výstupom tejto kapitoly je podľa autorov Koráb, Peterka a Režňáková (2007):

- a) zakladateľský rozpočet
- b) náklady a výnosy podniku
- c) súvaha podniku
- d) plán peňažných tokov (cash-flow)

Ad a) zakladateľský rozpočet

Začiatok podnikania a jeho úspech je podmienený splnením dvoch základných podmienok (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007):

- existencia takého produktu alebo služby, o ktoré majú zákazníci záujem a prinesú požadované zhodnotenie kapitálu,
- disponibilné finančné zdroje pre realizáciu zámeru.

Najdôležitejšou otázkou je zostavenie reálneho rozpočtu výdajov potrebných na zahájenie podnikateľskej činnosti, ale aj na financovanie prevádzky, tzv. zakladateľského rozpočtu. Zostavenie zakladateľského rozpočtu nám pomôže odhaliť silné stránky ale aj slabiny podnikania. Jeho účelom je predovšetkým kvantifikácia potrebných zdrojov, ktoré je nutné do podniku vložiť predtým než bude mať daný podnik príjem likvidných prostriedkov (Veber, Srpová, 2012).

Pri zostavovaní zakladateľského rozpočtu je podľa autorov Veber a Srpová (2012) dôležité zahrnúť najmä položky:

- finančné prostriedky nutné k založeniu firmy – základný kapitál, poplatky za vydanie živnostenských listov, za výpis z registra trestov, overenie listín, zápis do obchodného registra, návrh loga, webové stránky a pod.,
- dlhodobý hmotný a nehmotný majetok – obstarávacia cena prevádzky, pozemku, budov, zariadení, strojov, počítačového vybavenia vrátane softwaru, dopravných prostriedkov, zariadení kancelárie atď.,
- obežný majetok – nákup výrobného a spotrebného materiálu, tovaru a pod.,
- prevádzkové náklady – nájom, mzdy zamestnancov, zdravotné a sociálne poistenie, energie a teplo, dane a poplatky, reklama a propagácia atď. podľa typu podnikania minimálne na 1 až 6 mesiacov.

Je dôležité uvedomiť si, že v prípade začínajúcej firmy potrebujeme prostriedky na založenie spoločnosti, na zabezpečenie dlhodobého a obežného majetku a prostriedky na financovanie prevádzkovej činnosti podniku do doby kým obdržíme prvé tržby. Sú to náklady spojené s úhradou nájmu, mzdy pracovníkom, energie, nakúpený tovar a podobne (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011).

Preto je vhodné pri začínajúcich spoločnostiach zostaviť zakladateľský rozpočet. Vďaka zakladateľskému rozpočtu je možné predísť možnému riziku už v začiatkoch podnikateľskej činnosti. Každý rozpočet vyjadruje očakávania daného podnikateľa a záleží na tom, ako realistické sú tieto predpovede (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Zakladateľský rozpočet sa skladá z dvoch častí:

- rozpočet potreby štartovného kapitálu

Jedným z hlavných úskalí podnikania je aj fakt, že pri zahájení podnikania náklady podstatne prevyšujú výnosy. Vykazovanie straty pri zahájení podnikateľskej činnosti preto nie je neobvyklé. Túto stratu je ale nutné riadiť a financovať a pri zostavovaní zakladateľského rozpočtu je nutné tento fakt rešpektovať.

Po zistení potreby finančných prostriedkov nutných na založenie firmy a zahájenie podnikateľskej činnosti a zistenie potreby a štruktúry zdrojov financovania zostavíme vstupnú súvahu (Veber, Srpová, 2012).

- režim bežného financovania

Okrem vstupnej súvahy je dôležité naplánovať tiež predpokladané výnosy, náklady a hospodársky výsledok v prvých rokoch podnikateľskej činnosti. Na základe týchto údajov je možné zistiť či a kedy bude firma dosahovať zisk, za ako dlho budeme schopní splatiť cudzie zdroje a kedy sa vrátia vlastné zdroje vložené do podnikania. V prípade, že výpočty signalizujú stratu alebo nízky zisk, hľadáme možnosti zvyšovania zisku. Odporúča sa zostavenie výkazu zisku a strát a plánu peňažných tokov. Pri zostavovaní týchto plánov je nutné rešpektovať rozdiely medzi nákladmi a výdajmi a výnosmi a príjmami podniku (Veber, Srpová, 2012).

Ad b) náklady a výnosy podniku

Náklady predstavujú spotrebu výrobných prostriedkov v peňažnom vyjadrení. Nie sú totožné s výdajmi. Výdaj je úbytok peňažných prostriedkov firmy a automaticky neznamená tvorbu hodnoty. Výdaj sa stáva nákladom len vtedy, keď bezprostredne vstúpi do tvorby výrobku alebo služby. Pre efektívne riadenie firmy je nutné zaoberať sa štruktúrou nákladov (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011). Náklady môžeme sledovať podľa ich druhu (materiálové, mzdové, energetické, odpisy, a pod.), účelu (tzn. pre potreby rozpočtovania a kalkulácií), činností (prevádzkové, finančné, mimoriadne) alebo ich závislosti na zmene objemu produkcie (variabilné a fixné). Každé členenie nám poskytuje iné informácie dôležité pre riadenie spoločnosti (Veber, Srpová, 2012).

Výnosy sú výsledky podnikania v peňažnom vyjadrení za určité obdobie. Je dôležité tiež rozlišovať medzi výnosmi a príjmami. V sústave podvojného účtovania sa výnosy dostávajú do rozporu s reálnymi príjmami. Príjem je finančná čiastka, ktorú podnik skutočne obdržal za predaný tovar alebo služby (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Ad c) súvaha podniku

Súvaha poskytuje statický pohľad na majetok podniku a jeho financovanie, tj. pohľad na aktíva a pasíva podniku k určitému dňu, ku ktorému je súvaha zostavená. Keďže nie je možné vlastniť viac majetku, než máme k dispozícii zdrojov, musí platiť bilančná rovnosť medzi aktívami a pasívami spoločnosti (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Aktíva predstavujú majetok firmy, v súvahe je rozdelený podľa času, na ktorý je v podniku viazaný. Majetok, pasíva firmy sú tvorené dvoma základnými zložkami, a to dlhodobým a obežným majetkom (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Zo súvahy môžeme získať informácie o objeme, štruktúre, likvidite a opotrebení majetku podniku. Ďalej informácie o štruktúre zdrojov, z ktorých je podnik financovaný a o finančnej situácii podniku a jeho zadlženosti (Veber, Srpová, 2012).

Tabuľka 2-1 Vstupná súvaha

Aktíva	Pasíva
Dlhodobý majetok	Vlastný kapitál
Nehmotný dlhodobý majetok	Základný kapitál
Hmotný dlhodobý majetok	
Obežný majetok	Cudzie zdroje
Zásoby	Závazky
Peniaze	Bankové úvery
Účty v bankách	Pôžičky
Celkom	Celkom

(Zdroj: Veber Srpová, 2012 str, 95)

Vstupná súvaha v tabuľke na ľavej strane zobrazuje štruktúru majetku (aktíva), ktorý budeme mať k dispozícii ku dňu zahájenia podnikateľskej činnosti a na pravej strane štruktúru zdrojov (pasíva), z ktorých bude tento majetok financovaný. V súvahe musí platiť bilančná rovnica (Veber, Srpová, 2012).

Súvahu rozlišujeme (Martinovičová, 2006):

- vstupná súvaha,
- riadna súvaha k určitému dátumu,
- mimoriadna súvaha pri likvidácii, rozdelení alebo fúzií podniku.

Tabuľka 2-2 Základná štruktúra majetku a zdrojov jeho financovanie

Označenie	Aktíva	Bežné účtovné obdobie			Minulé obdobie
		Brutto	Korekcie	Netto	Netto
	Aktíva celkom				
A.	Pohľadávky za upísaný základný kapitál				
B.	Dlhodobý majetok				
B.I.	Dlhodobý nehmotný majetok				
B.II.	Dlhodobý hmotný majetok				
B.III.	Dlhodobý finančný majetok				
C.	Obežné aktíva				
C.I.	Zásoby				
C.II.	Dlhodobé pohľadávky				
C.III.	Krátkodobé pohľadávky				
C.IV.	Krátkodobý finančný majetok				
D.	Časové rozlíšenie				
Označenie	Pasíva	Bežné účtovné obdobie		Minulé obdobie	
	Pasíva celkom				
A.	Vlastný kapitál				
A.I.	Základný kapitál				
A.II.	Kapitálové fondy				
A.III.	Rezervné fondy, nedeliteľný fond a ostatné fondy zo zisku				
A.IV.	Výsledok hospodárenia				
A.V.	Výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia				
B.	Cudzí zdroje				
B.I.	Rezervy				
B.II.	Dlhodobé záväzky				
B.III.	Krátkodobé záväzky				
B.IV.	Bankové úvery a výpomoci				
C.	Časové rozlíšenie				

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Veber, Srpová, 2012 str. 144)

Zdroje financovania podnikateľskej činnosti

So súvahou úzko súvisia zdroje financovania. Pri zakladaní podniku môžeme využiť k financovaniu **vnútorné** (vlastné) zdroje alebo **vonkajšie** (cudzíe) zdroje. Príčom vnútorné zdroje spoločnosť získava z vlastnej činnosti, cudzie zdroje naopak prichádzajú z vonku, sú teda získané mimo činnosť podniku (Koráb, Mihalisko, 2005).

Zdroje financovania tiež členíme z hľadiska času na **krátkodobé** a **dlhodobé**, pričom limitná doba je jeden rok. Pri plánovaní by sa potom malo dbať na to, aby bol dlhodobý majetok

financovaný z dlhodobých zdrojov a obežný majetok zo zdrojov krátkodobých. To znamená, aby bola zladená životnosť majetku a zdrojov jeho financovania (Veber, Srpová, 2012).

Medzi **vlastné zdroje financovania** patria vklady vlastníkov, pričom o veľkosti tohto vkladu rozhoduje aj právna forma podnikania. Prakticky sa žiadne podnikanie nezaobíde bez počiatočného vkladu, rozdiel medzi nimi je v tom, či je povinnosť vložiť pri zakladaní spoločnosti základný kapitál a jeho výška stanovená zákonom (Veber, Srpová, 2012). Porovnanie náročnosti na základný kapitál bude obsiahnuté pri charakteristike rôznych právnych foriem podnikania v podkapitole 2.2.

Ďalším vlastným zdrojom financovania je zisk, ktorého výhodou je, že nevznikajú náklady na cudzie zdroje, čím sa znižuje riziko plynúce zo zadĺženia podniku. Naopak nevýhodou je nestabilita zisku a absencia zisku u začínajúcich spoločností (Veber, Srpová, 2012).

Odpisy predstavujú finančné vyjadrenie opotrebenia dlhodobého majetku za určité obdobie. Hlavný význam odpisov je zabezpečiť postupný prenos ceny tohto majetku do nákladov a tým postupne znižovať jeho hodnotu a zaisťovať jeho obnovu (Veber, Srpová, 2012). Z pohľadu finančného hospodárenia podniku sú odpisy stabilným vlastným zdrojom financovania a keďže nepodliehajú dani sú pre spoločnosť výhodnejší zdroj ako zisk.

Medzi ostatné vlastné zdroje financovania podľa autorov Koráb a Mihalisko (2005) radíme predaný nevyužitý majetok pri zlepšení výroby firmy, zdroje z predaných zásob alebo nevyužitého materiálu z rôznych príčin.

Najdôležitejšie dôvody pre využívanie **cudzích zdrojov** (Veber, Srpová, 2012):

- spoločnosť nemá dostatočné vlastné zdroje – napríklad pri založení prípadne rozširovaní podniku,
- podnikateľ nechce obmedziť svoje riadiace právomoci – poskytovateľom cudzích zdrojov nevzniká riadiaca právomoc,
- nutnosť prekonať časový rozdiel medzi príjmami a výdajmi – napríklad v prípade nákupu ďalšieho materiálu pre výrobu pred inkasovaním pohľadávky,
- zvýšenie rentability podnikania

Využívanie cudzích zdrojov má aj svoje obmedzenia (Veber, Srpová, 2012):

- znižuje finančnú stabilitu – zvyšuje zadlženosť firmy a záväzky je nutné splácať bez ohľadu na príjmy
- zvyčajne je každý ďalší dlh drahší, keďže banky pri rozhodovaní rešpektujú faktor rizika
- príliš veľký podiel cudzieho kapitálu môže limitovať rokovania manažmentu – musia rešpektovať podmienky stanovené v úverových zmluvách
- obmedzenie „svojprávnosti“ spoločnosti – poskytovateľ dlhodobých úverov žiada zaistenie majetkom podniku

Medzi **cudzie zdroje financovania** patria najmä úvery, či už bankové alebo obchodné. Ďalšie spôsoby externého financovania radíme tiché spoločenstvo, rizikový kapitál, Business Angels, leasing, faktoring a forfaiting.

Pri bankovom úvere spoločnosť platí aj úrok, čo je cena, ktorú si žiada banka za poskytnutie úveru. Obvykle býva táto cena nižšia u krátkodobých úverov, keďže v dlhodobom horizonte rastie aj možné riziko. Banka poskytuje úver na základe žiadosti ktorej súčasťou musia byť aj účtovné výkazy spoločnosti najmenej za tri predchádzajúce roky, podnikateľský plán a ďalšie náležitosti (Veber, Spová a kol., 2008).

Obchodné úvery si poskytujú účastníci obchodných vzťahov (dodávatelia a odberatelia). Dodávateľský úver znamená odklad platby za uskutočnenú dodávku tovaru alebo služieb o určitý vopred dohodnutý počet dní. Odberateľské úvery sa poskytujú najmä v odvetviach s dlhou priebežnou dobou výroby (napríklad stavebníctvo). Pri obchodných úveroch je veľmi dôležitá dôveryhodnosť v obchodných vzťahoch (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Tiché spoločenstvo môže byť pre firmy ďalším externým zdrojom financovania, kedy podnikateľ získava vklady, ktoré môže využiť k svojmu podnikaniu, od konkrétnej osoby - tichého spoločníka. Týmto spôsobom je možné získať relatívne vysoké čiastky peňazí, no nevýhodou je, že obvykle tichý spoločník požaduje vyššie výnosy v porovnaní s veriteľmi u úverov (Veber, Spová a kol., 2008).

„Rizikový kapitál je prostriedok pre financovanie zahájenia činnosti podniku, jeho rozvoja, expanzie alebo odkúpenia celého podniku, kedy investor rizikového kapitálu získava dohodnutý podiel základného kapitálu podniku (väčšinou akciový kapitál alebo kmeňové akcie) na oplátku za poskytnutie potrebného kapitálu“ (Burns, 2001, s. 418).

Business Angels býva individuálny investor, ktorý poskytuje svoj kapitál na financovanie perspektívnych malých alebo stredných podnikov s výrazným rastovým potenciálom. Táto forma externého financovania je obdobou rizikového kapitálu, no realizácia prebieha spravidla v menších objemoch a prostredníctvom jedného investora. Tento investor prináša do podniku okrem financií aj odborné znalosti, orientáciu v danom odbore prípadne kontakty na partnerov. Pôsobenie investora v spoločnosti je však časovo obmedzené a na konci tohto stanoveného obdobia svoj podiel odpredáva (Veber, Srpvá, 2012).

Pomocou leasingu je možné nakúpiť dlhodobý majetok bez výrazného dlhodobého zadlženia. Každá leasingová operácia má tri základné subjekty: dodávateľa, leasingovú spoločnosť a nájomcu. Je to vlastne prenájom hnutel'ného prípadne nehnuteľného majetku. Za určitú finančnú úhradu má tak nájomca právo užívať daný majetok na vopred dohodnutú dobu (Koráb, Mihalisko, 2005).

Podstatou faktoringu a forfaitingu je odkúpenie pohľadávok. V prípade, že spoločnosť potrebuje okamžité peňažné prostriedky, môže odpredať svoje pohľadávky. Faktoring je založený na odkúpení krátkodobých pohľadávok z obchodných stykov pred dobou ich splatností, väčšinou sa jedná o pohľadávky s dobou splatnosti 14 – 90 dní. Forfaiting je odkúpenie stredne a dlhodobých pohľadávok, ktoré majú splatnosť minimálne 90 dní, no doba splatnosti môže byť aj 5 – 7 rokov. Výhodou odpredania pohľadávky je okamžité uhradenie pohľadávky a prenesenie rizika z možného nezaplatenia na forfaitra (Veber, Srpvá, 2012).

Ad d) plán peňažných tokov (cash flow)

Vďaka plánu peňažných tokov získame informácie, či v jednotlivých obdobiach budeme mať dostatok finančných prostriedkov na realizáciu našich zámerov. Plán peňažných tokov špecifikuje predpokladané príjmy a výdaje súvisiace s našou činnosťou (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011).

Cash-flow predstavuje plán všetkých príjmov a výdajov, ktoré spoločnosť generuje počas svojho života. Na začiatku vznikajú investičné výdaje, ktoré budú v projekte viazané

dlhodobo. Počas prevádzky podniku vznikajú príjmy a výdaje s tým súvisiace. Pričom výdaje môžu byť buď priamo späté s prevádzkovou činnosťou (mzdy pracovníkov, nákup materiálu, energie a pod.) alebo investičného charakteru (napríklad v prípade rozširovania kapacity výroby a pod.). Príjmy sú tvorené predajom tovaru alebo poskytovaním služby zákazníkom (Fotr, Souček, 2005).

Výkaz o peňažných tokoch môžeme zostavovať dvoma spôsobmi (Veber Srpová, 2012):

- *priamou metódou*, ktorá predpokladá, že vo firme sú evidované príjmy a výdaje,
- *nepriamou metódou*, ktorej základom sú údaje z finančného účtovníctva. Pričom základom pre zisťovanie peňažného toku je hospodársky výsledok, ktorý je upravený o náklady nesúvisiace s výdajmi a o výnosy nesúvisiace s príjmami. V praxi je táto metóda viac používaná a je zobrazená v tabuľke 2-3.

Tabuľka 2-3 Príklad zostavenia výkazu o peňažných tokoch nepriamou metódou

Počiatočný stav peňažných prostriedkov
zisk po daniach a úrokoch +
odpisy + (znižili zisk, ale nie sú výdaj)
obdobné náklady ako odpisy + (rezervy, opravné položky)
úbytok pohľadávok +
prírastok pohľadávok -
úbytok zásob +
prírastok zásob -
úbytok krátkodobých záväzkov (dlhov) -
prírastok krátkodobých dlhov +
Peňažný tok z prevádzkovej činnosti
úbytok dlhodobého majetku +
prírastok dlhodobého majetku -
Peňažný tok z investičnej činnosti
prírastok dlhodobých dlhov +
úbytok dlhodobých dlhov -
vklady do vlastného kapitálu +
výplaty dividend -
Peňažný tok z finančnej činnosti
Peňažný tok celkom
Konečný stav peňažných prostriedkov
(Počiatočný stav peňažných prostriedkov + Peňažný tok celkom)

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Veber Srpová, 2012 str, 150)

Peňažné toky generované prevádzkovou činnosťou vyjadrujú vnútornú schopnosť podniku financovať potreby, ktoré majú primárny význam pre budúcu existenciu a vývoj firmy, Z prevádzkovej činnosti by mali byť získavané peniaze, a teda by mala byť vždy kladná. Naopak investičná činnosť by mala byť vždy schodková, inak by to znamenalo, že spoločnosť rozpredáva samú seba (Veber Srpová, 2012).

9. Hodnotenie rizík

Každý plán stále obsahuje určitú mieru neistoty a reálne výsledky sa môžu líšiť od predpokladaných. Je podstatné vykonať tiež analýzu rizík, aby sme minimalizovali neistotu, ktorá plynie z rizikových faktorov. Vďaka tejto analýze budeme schopní odhaliť riziká projektu a prijať opatrenia na zabránenie ich negatívnym dopadom. Existujú štyri základné nástroje riadenia rizík (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007):

- identifikácia rizikových faktorov
- kvantifikácia rizík
- plánovanie krízových scenárov
- monitoring a riadenie

Potom čo identifikujeme rizika, navrhne u významných rizík preventívne opatrenia, ktoré nám pomôžu znížiť tieto riziká. Medzi opatrenia na znižovanie rizík patrí diverzifikácia, čo môže byť napríklad rozšírenie výrobného programu, zahrňovanie do sortimentu produkty rôznej povahy a zamerania. To nám umožní kompenzáciu zníženého dopytu po jednom produkte, zvýšením dopytu po inej skupine produktov, ktoré máme v sortimente. Medzi ďalšie spôsoby znižovania rizika patrí tiež delenie rizika prípadne transfer na iné subjekty (napr. dodávateľ alebo odberateľ). Tento presun rizika sa uskutočňuje prostredníctvom uzatvárania dlhodobých zmlúv na dodávky surovín a materiálu, prípadne uzatváraním kontraktov na predaj tovaru alebo služieb za vopred stanovených podmienok. Medzi ďalšie nástroje znižovania rizika môžeme zaradiť tiež poistenie, forwardy, swapy, kvalitné zmluvy alebo vytváranie rezerv (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

10. Harmonogram realizácie

Pri zostavovaní podnikateľského plánu je podstatné vytvorenie časového plánu realizácie. Harmonogram obsahuje všetky dôležité kroky a činnosti, potrebné k realizácii daného podnikateľského plánu, stanovenie doby zahájenia jednotlivých krokov a dĺžky ich trvania. Počas samotnej realizácie projektu tak môže podnikateľ sledovať harmonogram a pravidelne

kontrolovať všetky aktivity, najmä však tie, ktoré sú kritické a mohli by spôsobiť oneskorenie realizácie celého projektu (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011).

11. Prílohy

Obsahom poslednej kapitoly sú podporné materiály, ktoré sú predmetnou súčasťou podnikateľského plánu, no nemožno ich začleniť do samotného textu. Odkazy na jednotlivé prílohy by však v texte mali byť uvedené. Ide napríklad o fotografie produktov, záznamy k vykonanému výskumu primárnych dát, výpisy z registrov, komunikácia s potenciálnymi dodávateľmi a podobne (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

2.1.3 Elektronické obchodovanie

„Elektronické obchodovanie, či skrátene e-obchod, predstavuje formu nákupu a predaja tovarov a služieb elektronickou cestou“ (Peacock, 2011, s.22).

Elektronické obchodovanie resp. e-commerce, je alternatívny spôsob pre realizovanie obchodných aktivít medzi rôznymi typmi subjektov. E-commerce zahŕňa oblasti od distribúcie, nákupu, predaja, marketingu až po servis produktov, pričom dátová komunikácia je realizovaná prostredníctvom elektronických systémov. Do elektronického obchodovania môžeme zahrnúť všetky obchodné aktivity a služby, počas ktorých je realizovaný pomocou elektronických nástrojov dátový transfer bezprostredne súvisiaci s realizáciou obchodných prípadov, pričom v prípade nákupu software alebo iných informácií môžu byť aj tieto prenesené ku koncovému spotrebiteľovi elektronicky (Suchánek, 2012).

Hlavnou úlohou elektronického obchodovania je zaistiť nákup tovaru alebo služieb pomocou informačných a komunikačných technológií. Hlavnou výhodou tohto obchodovania je, že na internete sa dá prenajať pomerne lacný obchodný priestor, ktorý bude dostupný prakticky celému svetu pripojenému k internetovej sieti (Němcová, 2008).

Základná myšlienka a princíp predaja v internetovom obchode a kamennej predajni je rovnaká. Každý obchod je realizovaný za účelom dosiahnutia zisku, rovnako aj tu v oboch prípadoch ide o ponuku tovaru a služieb s cieľom dosiahnutia maximálneho možného počtu predaných kusov. Pre predajcu totiž každý predaný produkt znamená zisk (Suchánek, 2012).

Madleňák (2010) popisuje výhody elektronického obchodovania, pričom elektronické obchodovanie prináša výhody organizáciám, zákazníkom aj spoločnosti. Medzi

najvýznamnejšie výhody pre organizáciu zahrnul rozšírenie trhu, zníženie nákladov na tvorbu, spracovanie, distribúciu, uskladňovanie a príjem informácií, zníženie telekomunikačných nákladov a uľahčenie marketingového výskumu. Z pohľadu zákazníka medzi výhody tohto spôsobu obchodovania možno zaradiť spravidla väčší výber obchodníkov, produktov a služieb za nižšie ceny a možnosť realizovať tieto transakcie prakticky v akomkoľvek čase a akomkoľvek priestore.

2.2 Právne formy podnikania

Jedno z najpoužívanejších hľadísk členenia podnikov je podľa právnej formy. Pri voľbe právnej formy je dôležité porovnať výhody a nevýhody jednotlivých foriem. Z hľadiska právnej formy sú dve možnosti – stať sa fyzickou alebo právnickou osobou. (Mikulášková, Sedlák, 2017).

Vstupom Slovenskej republiky do Európskej únie sa rozšírili možnosti podnikania o tzv. „nadmárodné formy“ podnikania, ktoré sú priamo regulované nariadeniami Európskeho spoločenstva. Sú to Európske zoskupenie hospodárskych záujmov, Európska spoločnosť a Európske družstvo (Slávik a kol., 2014).

Hlavné kritéria rozhodovania o voľbe právnej formy

Synek a kol. (2010) radia medzi kritéria voľby právnej formy:

1. Spôsob a rozsah ručenia

Na spôsobe ručenia a jeho rozsahu závisí riziko podnikateľa. Pri obmedzenom ručení podnikateľ ručí len do výšky nesplateného vkladu, pričom neručí vlastným majetkom, ale iba majetkovým vkladom do spoločnosti. Pri neobmedzenom ručení podnikateľ ručí celým svojím (aj osobným) majetkom.

2. Oprávnenie k riadeniu

Obchodný zákonník zakotvuje dve možnosti. Buď zákon predpisuje, ktoré orgány musí podnik mať a aké budú ich kompetencie alebo pri niektorých vybraných prípadoch je ponechané toto rozhodnutie na uvážení podnikateľov, ktorí môžu toto rozhodnutie zakotviť napríklad do spoločenskej zmluvy.

3. Počet zakladateľov

Pri rôznych formách podnikania je stanovený minimálny počet zakladajúcich osôb. Pri niektorých formách je možné, aby pri splnení určitých podmienok boli založené jednou osobou. Okrem toho pri spoločnosti s ručením obmedzeným obchodný zákonník taktiež limituje aj maximálny počet spoločníkov, a to 50 osôb.

4. Nároky na počiatočný kapitál

Minimálna výška počiatočného kapitálu je zo zákona daná len pri zakladaní kapitálových spoločností. Zákon neurčuje počiatočný kapitál u živnostníkov ani u osobných obchodných spoločností, no na rozdiel od kapitálových spoločností sa predpokladá osobná účasť spoločníka na výkone a prevádzkovaní živnosti.

5. Administratívna náročnosť založenia podniku a rozsah výdajov spojených so založením a prevádzkovaním firmy

Administratívna náročnosť je spojená predovšetkým s úpravou podmienok, za ktorých spoločnosť vzniká. Napríklad pri zakladaní akciovej spoločnosti je nutné pre zahájením činnosti vyhotoviť zakladateľskú listinu a stanovy. Pri zakladaní obchodnej spoločnosti majú vplyv na administratívnu náročnosť výdaje spojené s povolením živnosti, spracovanie a notárske overenie spoločenskej zmluvy a zápis do obchodného registru.

6. Účasť na zisku prípadne strate

Miera rizika podnikateľa je priamo úmerná jeho účasti na zisku alebo na prípadnej strate. Pri osobných obchodných spoločnostiach sa delí zisk rovným dielom medzi všetkých spoločníkov, ak sa v spoločenskej zmluve nedohodli inak alebo neuzavreli inú dohodu o rozdeľovaní zisku. Výnimkou je komanditná spoločnosť, kde úprava delenia ziskov medzi komanditistov a komplementárov plynie priamo zo zákona. Obdobne je to aj pri kapitálovej spoločnosti a spoločnosti s ručením obmedzeným. U akciových spoločností podiel na zisku akcionára závisí na rozhodnutí valnej hromady.

7. Finančné možnosti, prístup k cudzím zdrojom

Ide o získanie dodatočných vlastných alebo cudzích zdrojov pre financovanie rastových príležitostí. Možnosti jednotlivých právnych foriem sa líšia v závislosti na výške kapitálu podniku a tiež na spôsobe a miere ručenia.

8. Daňové zaťaženie

Pri voľbe právnej formy je dôležité aj daňové hľadisko. Podnikatelia platia priame aj nepriame dane, medzi ktoré patria napríklad dane z príjmu fyzických a právnických osôb, dane z nehnuteľností, dane z pridanej hodnoty alebo spotrebná daň.

9. Povinnosť zverejňovania

Zverejňovacia povinnosť je upravená zákonom č. 591/1992 Zb., o cenných papieroch v znení neskorších predpisov, zákonom č. 563/1991 Zb., o účtovníctve v znení neskorších predpisov, a zákonom č. 513/1991 Zb., obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.

2.2.1 Podnikanie fyzických osôb

Podnikateľom je fyzická osoba, ktorá podniká samostatne na základe živnostenského oprávnenia alebo iného oprávnenia (SZČO – samostatne zárobkovo činná osoba). Podnikaním fyzických osôb sa rozumie tiež združenie fyzických osôb bez právnej subjektivity (Synek a kol.,2010).

SZČO

Pri tejto forme podnikania je veľmi jednoduché zahájenie podnikateľskej činnosti a je vhodná najmä pre začínajúcich podnikateľov. Je tiež vhodné kombinovať ju s výhodami plynúcimi zo združenia fyzických osôb (Synek a kol.,2010).

Združenie fyzických osôb bez právnej subjektivity

Združenie vzniká spísaním zmluvy o združení, ale nevzniká samostatný právny subjekt. Združenie ako také nemôže vstupovať do žiadnych právnych ani obchodných vzťahov. Členovia združenia jedajú navonok vlastným menom alebo ako zmocnenci ostatných účastníkov, ručenie je tiež neobmedzené. Hlavným účelom združenia fyzických osôb je zjednotenie znalostí, skúseností a finančných prostriedkov k spoločnému podnikaniu (Synek a kol.,2010).

2.2.2 Podnikanie právnických osôb

Právnická osoba založená za účelom podnikania je obchodná spoločnosť. Obchodný zákonník definuje nasledujúce obchodné spoločnosti:

- osobné spoločnosti
 - verejná obchodná spoločnosť – v.o.s.
 - komanditná spoločnosť – k.s.

Pri osobných spoločnostiach ručia spoločne a nerozdielne buď všetci spoločníci (pri v.o.s.) alebo len niektorí spoločníci (komplementári – pri k.s.). Typickým znakom osobných spoločností je tiež osobná účasť neobmedzene na ručeniach spoločníkov na obchodnom vedení spoločnosti.

- kapitálové spoločnosti
 - spoločnosť s ručením obmedzeným – s.r.o.
 - akciová spoločnosť – a.s.

V kapitálových spoločnostiach musia spoločníci povinne tvoriť základné imanie a rezervný fond. Do spoločnosti tiež musia vložiť určitý vklad. Pri tomto type spoločností sa nepredpokladá osobná účasť spoločníkov na obchodnom vedení spoločnosti. Vplývajú na spoločnosť prostredníctvom orgánov spoločnosti. To, aké orgány musí daná kapitálová spoločnosť povinne zriadiť určuje Obchodný zákonník (Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník).

- družstvá

Menej častá forma v podnikateľskej praxi. Je to spoločenstvo neuzavretého počtu osôb založené za účelom podnikania alebo zaistenia hospodárskych sociálnych alebo iných potrieb svojich členov.

2.2.3 Základne charakteristiky obchodných spoločností

V tabuľke 2-4 sú zhrnuté základné charakteristiky rôznych právnych foriem podnikania, prislúchajúca legislatíva, počet zakladateľov, proces založenia, výška vkladov zakladateľov, základný kapitál a spôsob ručenia.

Tabuľka 2-4 Základné charakteristiky obchodných spoločností

Právna forma podnikania	Podnik jednotlivca - živnosť	Verejná obchodná spoločnosť	Komanditná spoločnosť	Spoločnosť s ručením obmedzeným	Akčiová spoločnosť	Družstvo
Legislatíva	Zákon o živnostenskom podnikaní § 1-81	Obchodný zákonník § 76-92	Obchodný zákonník § 93-104	Obchodný zákonník § 105-153	Obchodný zákonník § 154-220	Obchodný zákonník § 221-260
Minimálny počet zakladateľov	Jeden vlastník, FO alebo PO	2 spoločníci (FO aj PO)	2 spoločníci, min. 1 komplementár a 1 komanditista (FO aj PO)	Min. 1 osoba (FO aj PO), max 50 spoločníkov	Minimálne 2 akcionári (FO) alebo 1 PO	Minimálne 5 členov (FO) alebo 2 PO
Založenie	Rozhodnutím fyzickej (FO) alebo právnickej (PO) osoby.	Spoločenskou zmluvou podpísanou všetkými spoločníkmi.	Spoločenskou zmluvou podpísanou všetkými spoločníkmi.	Zakladateľskou listinou platí pre jednu osobu; Spoločenskou zmluvou, platí pre viac osôb.	Zakladateľskou listinou ak je zakladateľom 1 PO; Zakladateľskou zmluvou, ak je viac osôb.	Ustanovujúcou členskou schôdzou (schválením stanov).
Vklad spoločníkov	Nepovinný.	Nepovinný, no v spoločenskej zmluve sa môže určiť povinnosť pre každého spoločníka vložiť vklad do spoločnosti.	Komanditista má povinnosť vložiť minimálne 250 €, v prípade, ak sa v spoločenskej zmluve dohodnú, môže vložiť vklad aj komplementár.	Povinnosť vložiť vklad minimálne 750 €	Záleží od menovitej hodnoty akcie, ktorá musí byť vyjadrená kladným celým číslom.	Povinnosť vložiť členský vklad, jeho minimálna výška je predpísaná v stanovách.
Základný kapitál	Nepovinný.	Nepovinný, ale ak sa spoločníci dohodli v spoločenskej zmluve na povinnosť vložiť vklad, tak potom predstavuje súčet vkladov jednotlivých spoločníkov.	Nie je taxatívne vymedzené, tvoria ho však vklady komanditistov, resp., ak sa spoločníci dohodli, aj dobrovoľné vklady komplementárov.	Minimálne vo výške 5 000 €.	Minimálne vo výške 25 000 €.	Minimálne vo výške 1 250 €.
Spôsob ručenia	Neobmedzené ručenie – podnikateľ ručí celým svojím majetkom.	Neobmedzené ručenie – spoločnosť aj spoločníci ručia za záväzky celým svojím majetkom.	Neobmedzené ručenie – celým svojím majetkom ručí iba komplementár; Obmedzené ručenie – do výšky svojho nesplateného vkladu ručí komanditista.	Spoločnosť ručí za záväzky celým svojím majetkom; Spoločníci ručia len do výšky svojich nesplatených vkladov	Spoločnosť ručí za záväzky celým svojím majetkom; Akcionári neručia za záväzky spoločnosti, majú však uhradzovaciu povinnosť splatiť upísané akcie.	Družstvo ručí celým svojím majetkom; Členovia neručia za záväzky družstva, ale majú uhradzovaciu povinnosť splatiť členský vklad určený v stanovách.

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa zákona o živnostenskom podnikaní a obchodného zákonníka)

2.3 Analýzy potrebné k zostaveniu podnikateľského plánu

Pred zahájením podnikania je nutné najprv vykonať analýzy, ktoré nám umožnia tvorbu efektívnych stratégií a prijatie správnych kľúčových rozhodnutí.

2.3.1 SLEPT analýza

Základným nástrojom analýzy všeobecného okolia je SLEPT analýza, ktorá skúma externé vplyvy na podnik. Analýza rozdeľuje tieto faktory na päť kľúčových skupín, a to faktory zo sociálnej, legislatívnej, ekonomickej, politickej a technickej oblasti.

Sociálne faktory

Sociálne prostredie sa predovšetkým zaoberá demografickými faktormi ako je veková štruktúra obyvateľstva, stredná dĺžka života, rozdelenie pohlavia alebo trend starnutia populácie. Ďalšie

faktory, ktoré môžu ovplyvniť dopyt po tovare a službách sú úroveň vzdelania, rozdelenie príjmov, životný štýl, hodnoty a životná úroveň obyvateľov, sociálna rovnosť prípadne nerovnosť a postoje k práci a voľnému času (Blažková, 2007).

Legislatívne faktory

Legislatívne prostredie sa zameriava najmä na zákony, ktoré priamo upravujú alebo ovplyvňujú naše podnikanie. Legislatívne okolie určuje podmienky podnikania prostredníctvom právnych noriem; občiansky zákonník, zákon o obchodných korporáciách, daňové zákony a zákonník práce stanovujú, aké správanie podnikov je prípustné. Podstatným pre podnikateľskú činnosť je tiež rýchlosť celého legislatívneho systému, od čoho sa odvíja aj čas na samotné založenie podnik (Blažková, 2007).

Ekonomické faktory

Významný vplyv najmä na finančné riadenie podniku majú základné makroekonomické veličiny a ich vývoj. Medzi tieto veličiny patrí napríklad trend HDP, ekonomický rast, fázy hospodárskeho cyklu, inflácia a menové kurzy. Medzi ďalšie ekonomické faktory patrí tiež vývoj úrokových sadzieb, nezamestnanosti a cien výrobných faktorov (Šiman, Petera, 2010).

Politické faktory

Vyššie spomínané legislatívne faktory úzko súvisia politickým prostredím, kde patria faktory ako záujem členov politických koalíčných aj opozičných strán, politická stabilita, daňová a integračná politika a celkovo pozícia a stabilita vlády (Šiman, Petera, 2010).

Technické faktory

V závislosti na odbore podnikania a predmete činnosti firmy je potrebné brať do úvahy inovácie v danej oblasti, výšku výdajov na výskum a vývoj a podporu vlády. Technologické faktory zahŕňajú tiež rýchlosť morálneho zastarávania v odbore, nové pracovné postupy a metódy a všeobecnú technologickú úroveň (Mallya, 2007).

2.3.2 Prieskum trhu

Pojem marketingový výskum autori Smith a Albaum (2005) definujú ako systematické a objektívne hľadanie a analyzovanie informácií, ktoré sú podstatné pre identifikáciu a riešenie akýchkoľvek problémov v marketingu. Svobodová (1994) navyše dodáva, že ide o proces, ktorý je cieľavedomý a smeruje k získaniu konkrétnych informácií.

Medzi hlavné charakteristiky marketingového výskumu podľa Kozla (2011) patrí jeho jedinečnosť, vysoká výpovedná schopnosť a aktuálnosť takto získaných informácií. Po následnej analýze takto získaných informácií by mali byť vedúci pracovníci schopní prijímať správne rozhodnutia.

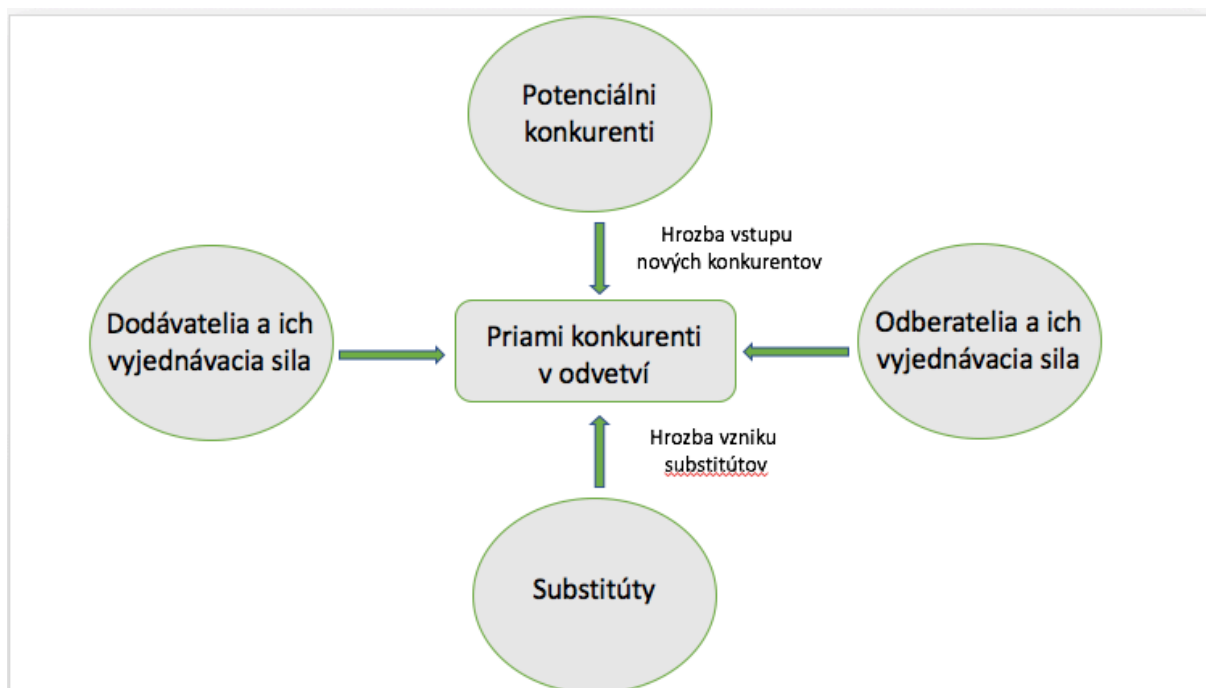
Základom marketingového výskumu je zber informácií, ktoré rozdeľujeme z viacerých hľadísk. Podľa zdrojov dát, z ktorých informácie získavame, informácie delíme na primárne a sekundárne. Primárne informácie obsahujú nové dáta, ktoré sú zozbierané pre špecifický účel. Ako primárne dáta označujeme všetky dáta, ktoré sú zozbierané za účelom nášho konkrétneho výskumu, či už je to zber formou dotazníka, pozorovania, experimentu alebo rozhovoru. Hlavnou výhodou takto získaných dát je práve ich aktuálnosť, originalita a konkrétnosť, no naopak ich zaobstaranie je väčšinou výrazne nákladnejšie a pomalšie ako čerpanie informácií zo sekundárnych dát. Pred zberom primárnych dát je preto vždy dobré overiť si dostupnosť sekundárnych dát. Sekundárne informácie získavame spracovaním dát, ktoré už sú v určitej forme dostupné. Náklady na ich získanie bývajú teda spravidla nižšie a týmto spôsobom je tiež možné dostať sa k veľkému množstvu informácií, ktoré by bolo náročné získať samostatne. Obmedzujúcim faktorom pri využívaní týchto dát môže byť ich neaktuálnosť (Tahal, 2017).

Tvorba dotazníka

Jedným z najpoužívanejších postupov v marketingovom výskume je práve dotazník, ktorého zmyslom je zadávanie otázok respondentom a následné zbieranie ich odpovedí. Technikou je zber dát v teréne, kde je náhodne vybraným respondentom predstavený dotazník a prebieha zaznamenávanie ich odpovedí. Pri tvorbe dotazníka je dôležité sa zamerať na jeho správne zloženie, aby zodpovedal cieľom výskumu. Otázky by mali byť formulované tak, aby na nich mohol respondent čo najpresnejšie odpovedať. Zároveň musíme dbať na vhodné psychologické podmienky, ktoré zabezpečia, že respondent sa bude cítiť príjemne a bude odpovedať prirodzene a bez stresu (Saunders, Lewis, Thornhill, 2016).

2.3.3 Porterov model piatich síl

Jedným zo základných a najvýznamnejších nástrojov pre analýzu konkurenčného prostredia firmy je Porterov model piatich síl, ktorý pozostáva zo skúmania priamych konkurentov v odvetví, vyjednávacej sily dodávateľov a odberateľov, hrozby vstupu nových konkurentov a vzniku substitútov (Porter, 1998).



Obrázok 2-1 Portrov model konkurenčných síl

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa PORTER, M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*, s. 24.)

Odberatelia a ich vyjednávacía sila sú tým vyššie, čím je zákazník pre podnik významnejší a čím ľahšie môže prejsť ku konkurencii. Ich vyjednávacía sila tiež závisí od toho, ako veľmi je produkt prípadne služba diferencovaná a na množstve substitútov daného produktu na trhu.

Dodávatelia a ich vyjednávacía sila sa taktiež zvyšuje v závislosti na veľkosti daného dodávateľa pre podnik, ďalej závisí na špecializácii tovaru (vysoko špecializovaný tovar sa ťažšie hľadá u konkurencie) a dôležitosti daného produktu pre podnik.

Hrozba vstupu nových konkurentov sa znižuje s pribúdajúcimi nákladmi na vstup do odvetvia – vysoká kapitálová náročnosť na vstup prípadne vysoké fixné náklady. Hrozba nových konkurentov sa znižuje aj v prípade vysokých nákladov na prestup zákazníkov alebo v prípade vysokej regulácie v danom odvetví.

Hrozba vstupu nových substitútov je minimalizovaná pokiaľ k produktu neexistujú blízke substitúty alebo ak podniky ponúkajúce substitúty vyrábajú s vyššími nákladmi, prípadne ak náklady na prestup na iný substitút by boli príliš vysoké.

Priami konkurenti v odvetví majú významnejšie postavenie pokiaľ je na trhu veľké množstvo konkurenčných firiem a odvetvie sa opakovane dostáva do prebytku produkcie. Rivalita konkurenčných firiem je vysoká pokiaľ je malá zisková marža daného produktu alebo je

produkt málo diferencovaný prípadne sú veľké bariéry odchodu z odvetvia (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.3.4 Analýza zdrojov

Pri nových projektoch štandardná analýza interného okolia spoločnosti nemá význam, a preto využijeme analýzu zdrojov, ktorá nám pomôže identifikovať potrebné zdroje a kompetencie, vyriešiť disproporcie medzi skutočne potrebnými a našimi dostupnými zdrojmi, a v neposlednom rade nám pomôže k efektívnemu využívaniu a riadeniu zdrojov – ich organizácií, kontrole a meraniu efektívnosti ich využívania (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Audit zdrojov je dobrým počiatočným bodom na porozumenie strategickej spôsobilosti. Vďaka nemu je možné určiť zdrojovú základňu, a teda kvantitu dostupných zdrojov, ich povahu a mieru unikátnosti. Podľa autorov Johnson a Scholes (2000) môžu byť tieto zdroje rozdelené do štyroch skupín:

- Fyzické zdroje
- Ludské zdroje
- Finančné zdroje
- Nehmotné zdroje

Cieľom internej analýzy je nájsť zdroje a schopnosti firmy, teda jej silné a slabé stránky. Silné stránky sa hľadajú v špecifických prednostiach firmy. Zdrojom týchto predností môže byť majetok (napr. unikátny stroj, technológia, licencia a pod.) alebo schopnosti (najmä znalosti manažmentu, špecializovaných pracovníkov). Hlavnou špecifickou prednosťou je tzv. hodnotový reťazec. Ak firma vytvára výrobok alebo službu, za ktoré sú zákazníci ochotní platiť, vytvára teda hodnotu pre zákazníka. Hodnotový reťazec môžeme rozdeliť na:

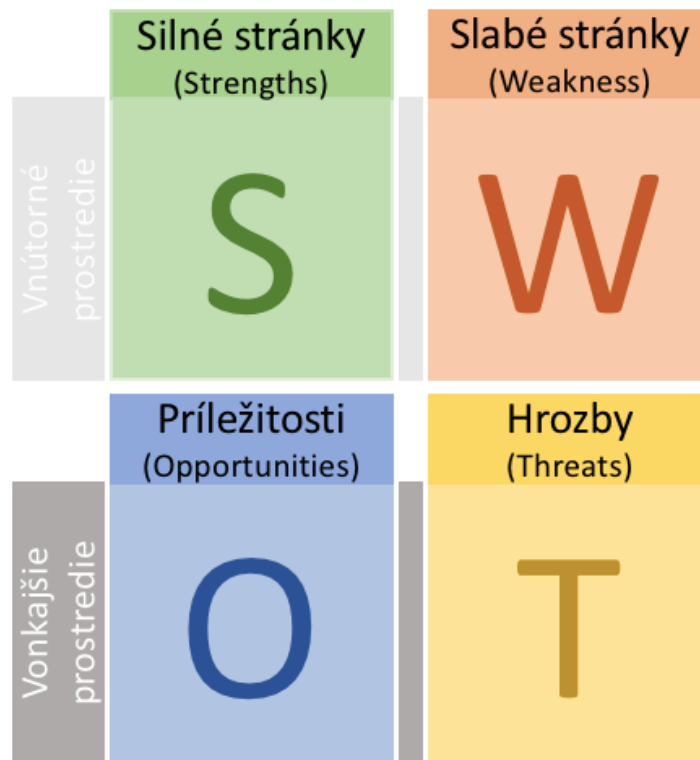
- Hlavné funkcie – oddelenia, ktoré produkt vytvárajú, predajú zákazníkovi a poskytujú k nemu servis - výroba, marketing
- Podporné funkcie – oddelenia, ktoré zaistujú vstupy pre hlavné funkcie – zásobovanie, vedecko-technický rozvoj, personalistika a pod. (Veber, Srpová, 2012).

2.3.5 SWOT analýza

Nástroj monitorovania vonkajšieho a vnútorného marketingového prostredia je SWOT analýza. Silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses) sa vzťahujú k vnútornej situácii podniku.

Predovšetkým sa vyhodnocujú zdroje podniku a ich využitie, plnenie cieľov. Príležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) naopak vyplývajú z vonkajšieho prostredia, ktoré daný podnik obklopuje a pôsobí na neho prostredníctvom rôznych faktorov (Kozel, 2011).

Na základe vykonania predchádzajúcich analýz je možné zostaviť SWOT analýzu, ktorá bude nástrojom výberu vhodnej stratégie firmy. Schéma analýzy SWOT je znázornená na obrázku.



Obrázok 2-2 Schéma analýzy SWOT

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

SWOT analýza slúži ako strategická analýza a je využívaná množstvom firiem, keďže je ľahko pochopiteľná a má široké využitie (Sarsby, 2016). Táto analýza veľmi užitočným spôsobom sumarizuje predchádzajúce analýzy a môže tak byť dobrým podkladom pre stanovenie stratégií spoločnosti. Môže byť tiež využitá k stanoveniu, či existujú možnosti ďalšieho využitia unikátnych zdrojov alebo kľúčových kompetencií organizácie (Johnson, Scholes, 2000).

3 ANALYTICKÁ ČASŤ

V analytickej časti práce sa zameriame na analýzu súčasnej situácie na trhu. Je dôležité spoznať podnikateľské prostredie, na ktoré chceme vstúpiť. Vďaka tomu budeme schopní odhadnúť správanie konkurencie, predvídať zmeny prostredia a spoznať predpoklady úspechu na danom trhu.

3.1 Analýza vonkajšieho okolia podniku

Na základe verejne dostupných informácií bola vykonaná analýza vonkajšieho okolia podniku pomocou analýzy SLEPT a dát dostupných zo štatistického úradu a legislatívnych predpisov.

3.1.1 SLEPT analýza

Cieľom tejto analýzy je odhaliť všetky faktory, ktoré by mohli na spoločnosť pôsobiť a ovplyvňovať ju. Keďže našim podnikateľským zámerom je predávať hasičské vybavenie po celom území Slovenskej republiky budeme analyzovať makroekonomické trendy v celej krajine.

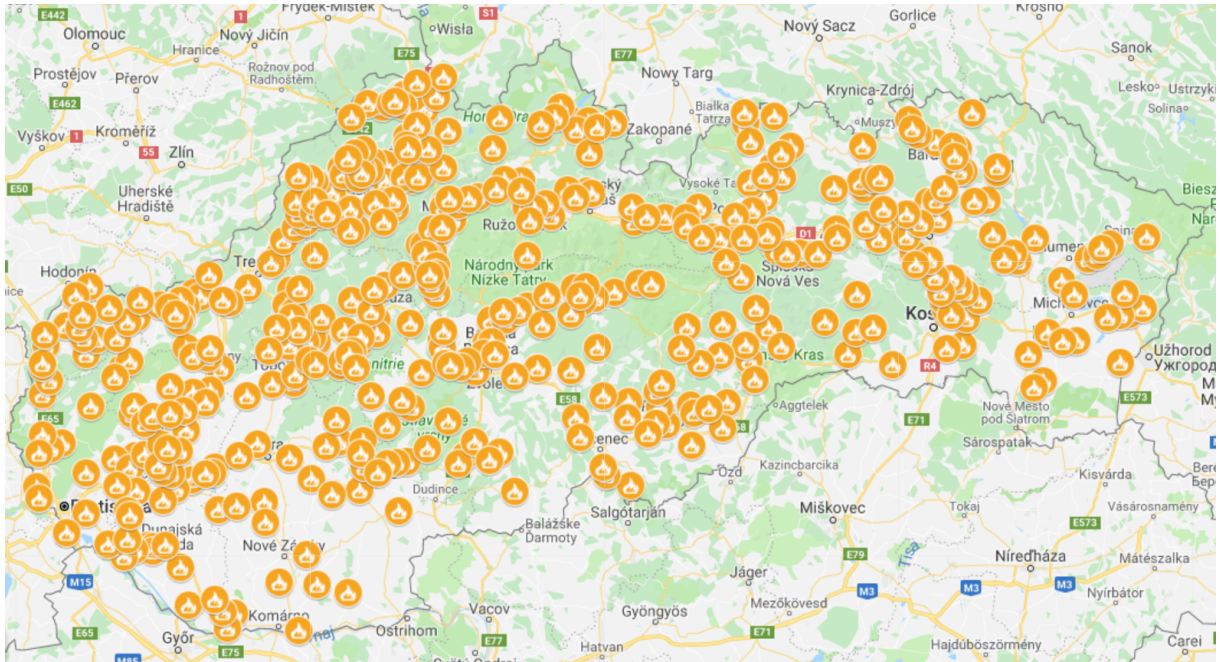
Sociálne faktory

Ponuka našej spoločnosti bude zameraná na obyvateľov Slovenskej republiky, primárnym zákazníkom budú mladí ľudia vo veku 15-25 rokov. Na tento segment budú zamerané aj primárne marketingové aktivity spoločnosti. Podľa údajov zo štatistického úradu SR mala Slovenská republika na základe posledného sčítania presne 5 442 974 obyvateľov. V nami zvolenom segmente populácie v danom vekovom rozmedzí je podľa štatistického úradu SR k 30.06.2018 presne 599 136 obyvateľov (Štatistický úrad SR, 2019).

Na základe štatistických údajov malo v minulom roku prístup k internetu 81 % domácností a tento údaj sa každoročne mierne zvyšuje, čo je pozitívne pre plánovaný internetový obchod a tiež propagáciu cez internet (Eurostat- Level of internet access – households, 2019).

Minimálna mzda sa oproti minulému roku zvýšila zo 480 eur a pre rok 2019 minimálna mzda predstavuje 520 eur, pre jednu odpracovanú hodinu to je 2,989 euro (Eurostat – Monthly minimum wages, 2019).

Ročne je zorganizovaných približne 650 súťaží v hasičskom športe v takmer 500 slovenských mestách a obciach. Týchto súťaží sa v minulom roku zúčastnilo približne 16 700 súťažiacich (Dobrovoľná požiarna ochrana SR, 2019).



Obrázok 3-1 Mapa miest a obcí konania hasičských súťaží v roku 2018

Zhrnutie:

- + zvýšenie popularity a záujmu o hasičský šport
- + prezentácia vlastných produktov na súťažiach
- + rast domácností s pripojením k internetu

Legislatívne faktory

Prevádzkovanie podniku musí spĺňať určité legislatívne zákony, vyhlášky a nariadenia, ktoré s danou oblasťou podnikania súvisia. Aj podnikanie na internete má svoje pravidlá a pri prevádzkovaní e-shopu musí podnikateľ dbať na práva a povinnosti predávajúceho a kupujúceho vymedzené slovenskou legislatívou. Existuje ich veľké množstvo, no medzi niekoľko najdôležitejších patrí:

- zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov,
- zákon č. 513/1991 Zb. obchodný zákonník v znení neskorších predpisov,
- zákon č. 40/1964 Zb. občiansky zákonník v znení neskorších predpisov,
- zákon č. 18/2018 Z. z. o ochrane osobných údajov,
- zákon č. 250/2007 Z. z. o ochrane spotrebiteľa v znení neskorších predpisov,
- zákon č. 104/2014 Z.z. o ochrane spotrebiteľa pri zmluvách uzavretých na diaľku,
- zákon č. 22/2004 Z. z. o elektronickom obchode (Matejíček, 2018).

Od roku 2018 došlo tiež k zjednoteniu práva v rámci Európskej únie a do platnosti vstúpilo nariadenie o ochrane osobných údajov. GDPR (General Data Protection Regulation) je európske nariadenie zavádzajúce jednotné pravidlá v oblasti ochrany osobných údajov, ktoré vstúpilo do platnosti od 25.5.2018 a aplikácií jeho nariadení sa nevyhnú ani prevádzkovatelia internetových obchodov, keďže správca e-shopu je zároveň aj správcom osobných údajov. Úprava týkajúca sa ochrany osobných údajov vyplývajúca zo ZoOÚ nie je v Slovenskej republike novinkou, napriek tomu, GDPR a ZoOÚ 18/2018 Z.z. prinášajú zmeny, ktoré je potrebné zvážiť a premietat' pri zosúladiení právnej úpravy. GDPR je vo všeobecnosti považované za veľkú novinku v oblasti regulácie ochrany osobných údajov, o čom svedčia aj výšky pokút, ktoré GDPR zavádza za porušenie ustanovení (PrestaShop, 2018).

Právne predpisy sa neustále menia a preto je dôležité mať v nich prehľad, priebežne ich sledovať a podnikanie im prispôsobovať.

Zhrnutie:

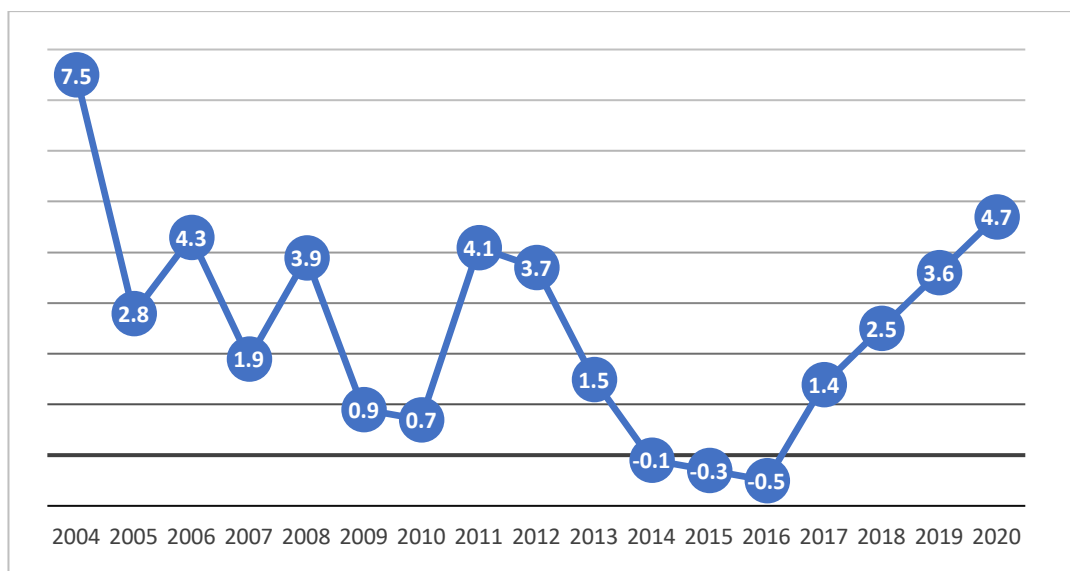
- *neustále zmeny v právnych predpisoch*
- *GDPR*
- + *know-how*

Ekonomické faktory

Ekonomické prostredie taktiež významne vplýva na rozhodovanie podnikateľských subjektov a domácností. Nasledujúce základné ukazovatele charakterizujú stav slovenskej ekonomiky:

- **HDP** – Najmä vďaka rastúcej spotrebe domácností, exportu a tiež súkromných investícií očakáva Ministerstvo financií SR zrýchlenie tempa rastu slovenskej ekonomiky až na úroveň 4,5 % (Ministerstvo financií SR, 2019).
- **Nezamestnanosť'** – Spolu s rastom ekonomiky vzrástla aj zamestnanosť na Slovensku. V porovnaní s januárom minulého roka klesla miera nezamestnanosti o 0,84 p.b. Na základe informácií zo štatistického úradu SR je nezamestnanosť na Slovensku 5,04 % (UPSVAR - Nezamestnanosť', 2019). Podľa makroekonomických prognóz ministerstva financií by mala miera nezamestnanosti aj naďalej v tomto roku klesať na historické minimum (Ministerstvo financií SR, 2019).

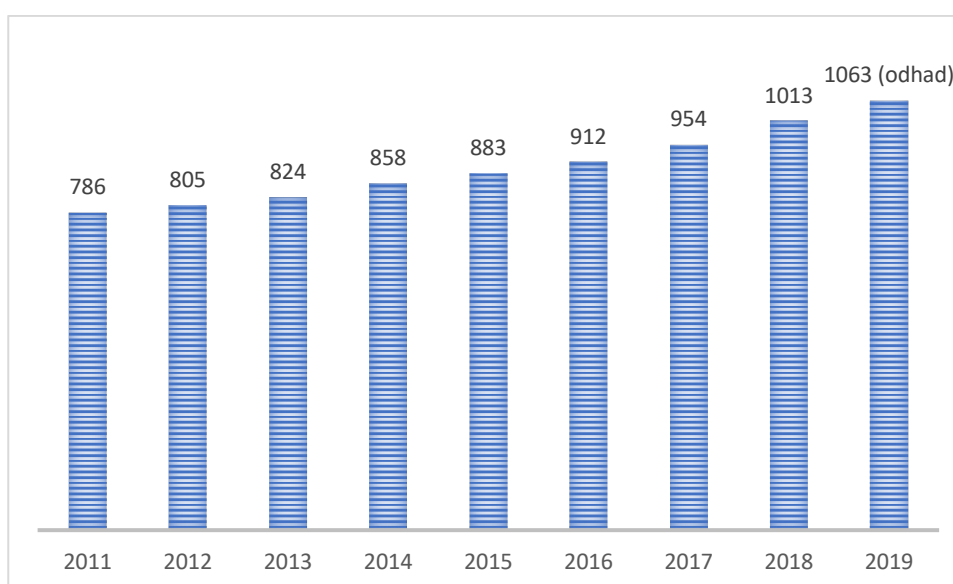
- **Inflácia** – Miera medziročnej inflácie dosiahla v decembri 2018 hodnotu 2,5 % (Ministerstvo financií SR, 2019). Na grafe 3-1 je znázornený vývoj miery inflácie na Slovensku v priebehu rokov. Zahnutý je taktiež odhad miery inflácie podľa Štatistického úradu pre roky 2019 a 2020.



Graf 3-1 Miera inflácie na Slovensku od roku 2004

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistický úrad Slovenskej republiky – inflácia)

- **Priemerná mzda** – V minulom roku bola priemerná mesačná mzda 1013 eur, čo je nárast o 59 eur oproti roku 2017 (Štatistický úrad SR - Priemerná mesačná mzda SR, 2019). Vývoj priemernej mesačnej mzdy vrátane odhadu pre rok 2019 podľa Štatistického úradu je znázornený na grafe 3-2.



Graf 3-2 Priemerná mesačná mzda na Slovensku od roku 2011

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistický úrad Slovenskej republiky – priemerná mesačná mzda SR)

- **Sadzby dane** – Podstatne ovplyvňujú podnikanie tiež sadzby dane. Sadzbu DPH určuje zákon o DPH. V súčasnosti platia na Slovensku dve sadzby DPH. Základná sadzba DPH je vo výške 20 % zo základu dane. Znížená sadza DPH je 10 %, ktorá platí napríklad na knihy či zdravotné pomôcky (Ministerstvo financií SR, 2019).

Vyššie spomenuté ekonomické faktory sú pre nami zakladanú spoločnosť pozitívne. Rast ekonomiky, znižujúca sa nezamestnanosť a nárast priemerných miezd však nemôže pokračovať natrvalo a čoskoro môže dôjsť k prehriatiu ekonomiky a k následnej ekonomickej kríze, preto je dôležité aj naďalej monitorovať ekonomické faktory.

Zhrnutie:

+ *rast ekonomiky*

+ *znižujúca sa miera nezamestnanosti*

+ *rast miezd*

- *výška minimálnej mzdy*

- *prehriata ekonomika*

- *možná ekonomická kríza*

Politické faktory

Politické faktory úzko súvisia s legislatívou. Momentálne je politická situácia na Slovensku veľmi nestála a je ťažko predpovedať, či súčasná koalícia ostane pri moci a vydrží tlak, ktorý je na ňu posledné mesiace vyvíjaný. Súčasná ľavicová politika je zameraná skôr na podporu robotníkov a zamestnaneckej sféry a zameriava sa na sociálnu oblasť. V prípade predčasných volieb sa môže situácia radikálne zmeniť. Ak by sa k moci dostali pravicovo orientované strany mohlo by sa zmeniť aj politické prostredie pre začínajúcich podnikateľov. Napríklad by sa mohlo znížiť administratívne zaťaženie pri zakladaní spoločnosti, čím by sa celkovo skrátila doba pre založenie podniku, tiež je predpoklad pre zníženie odvodového zaťaženia prípadne ďalšie možnosti pre zvýhodnenia mladých začínajúcich podnikateľov.

Slovensku sa za posledný rok aj významne zhoršil index nezávislosti médií a v tabuľke sme klesli z 27 pozície až na 35, čo je pomerne veľký pokles za krátke obdobie. Tento index okrem iného meria aj dopad legislatívneho rámca upravujúceho spravodajské a informačné aktivity (Reporters without borders, 2019).

Pre nami zakladanú spoločnosť môže byť súčasná nestabilná politická situácia výhodnou v prípade, že by došlo, či už pri predčasných voľbách alebo pri parlamentných voľbách v roku 2020, k zmene vládnej garnitúry, ktorá by zabezpečila lepšie podmienky pre začínajúcich a malých podnikateľov. Celkovo ale považujeme tento faktor skôr za negatívny pretože to, či nastane zmena, prípadne aká, je momentálne nepredvídateľné.

Zhrnutie:

- relatívne nestabilná politická situácia

Technologické faktory

Zvolená oblasť podnikania je z pohľadu technologických riešení jednou z najprogresívnejších. Aby bola naša spoločnosť konkurencie schopná a mohla sa na trhu udržať je nutné neustále sledovať vývoj riešení webových stránok a e-shopov a sledovať nové trendy v online marketingu. Technologické faktory sú v našom prípade dôležité najmä v súvislosti s poskytovaním priamych prenosov z hasičských súťaží. Preto je nutné sústrediť sa tiež na vývoj na trhu tvorby videa a vývoj v oblasti softwaru a hardwaru. Softwarové riešenia zahŕňajú streamovacie programy, servery s možnosťou živého vysielania a postprodukčné aplikácie a riešenia. Hardwarové riešenia zabezpečujú kvalitu obrazu a zvuku. Do tejto oblasti spadajú videokamery s vysokým rozlíšením, akčné kamery, drony, hardware pre párovanie jednotlivých zariadení, mikrofóny, mixážne zariadenia a ďalšie príslušenstvo. Keďže sa technológia neustále vyvíja je dôležité sledovať nové trendy a snažiť sa zaujať príslušenstvom a technikami, ktoré nie sú bežne používané v tejto oblasti.

Fakt, že sa technológie rýchlo vyvíjajú je pre nami zvolené odvetvie pozitívny, pretože môžeme stále ponúkať niečo nové, no na druhej strane je tiež potrebné investovať ďalšie finančné prostriedky. Aby sme stále boli schopní ponúkať čo najlepšie výstupy je dôležité nie len sledovať trendy ale aj modernizovať našu techniku.

Zhrnutie:

+ know-how

+/- rýchlo vyvíjajúce sa odvetvie

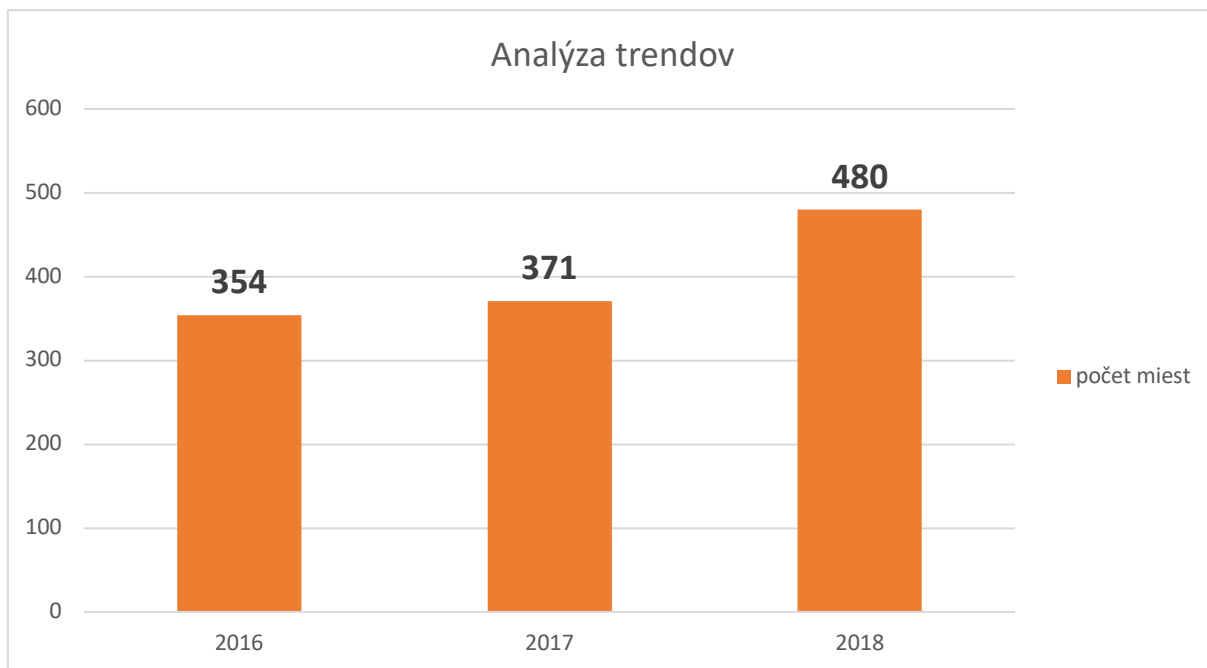
3.2 Analýza trhu, trendov a tržného potenciálu

3.2.1 Vymedzenie trhu, segmentácia

Vďaka segmentácii trhu si priblížime predstavu o našom potenciálnom zákazníkovi. Segmentácia môže byť určená viacerými kritériami. Z **geografického** hľadiska sa zameriame na celé územie Slovenskej republiky, keďže sme počas analýzy zistili, že hasičské súťaže sa odohrávajú po celej republike. Mapa miest a obcí v ktorých sa v poslednom roku organizovali hasičské súťaže je na obrázku 3-1. Z **demografického** a **psychografického** hľadiska budú v našom primárnom cieľovom segmente mladí ľudia vo veku 15 – 25 rokov, ktorí sa venujú hasičskému športu a organizujú prípadne sa zúčastňujú súťaži v hasičskom športe. Pohlavie nehrá v tomto prípade úlohu a budeme sa zameriavať rovnako na mužov aj na ženy, keďže aj hasičské súťaže sa konajú súčasne v oboch kategóriách. Sekundárne sa budeme zameriavať aj na vedenia obcí, v ktorých sa pravidelne organizujú súťaže hasičov, keďže títo ľudia sa tiež podieľajú na organizácií a často z veľkej miery financujú hasičské súťaže.

Analýza trendov

Popularita hasičského športu sa za posledné roky na Slovensku výrazne zvýšila. Z grafu 3-3 je jasný stúpajúci trend organizovania hasičských súťaží. V roku 2016 sa konali hasičské súťaže v 354 slovenských mestách a obciach. V roku 2017 pribudlo ďalších 17 miest kde sa konali hasičské súťaže a v roku 2018 bolo po celom Slovensku zorganizovaných až 480 súťaží v hasičskom športe. Čo je nárast o ďalších 109 miest a obcí. Výpis miest a obcí, v ktorých boli organizované súťaže počas posledných troch rokov, je v prílohe B. Stúpajúci trend pravdepodobne súvisí aj s faktom, že v roku 2018 sa na Slovensku konali majstrovstvá sveta v hasičskom športe, čo taktiež prispelo k zvýšeniu popularity tohto športu. Vynikajúce výsledky našich reprezentantov podporili medializáciu celého športu. Na základe toho predpokladáme ďalší nárast v nasledujúcich rokoch a stúpajúci záujem mladých ľudí aj do budúcnosti.



Graf 3-3 Počet miest a obcí konania hasičských súťaží v rokoch 2016 - 2018

3.2.2 Dotazníkový prieskum

Jednou z čiastkových aktivít realizácie analýzy bol aj dotazníkový prieskum. Hlavným cieľom prieskumu zvoleného trhu bolo získať prehľad o preferenciách potenciálnych zákazníkov. Aby sme zabezpečili hodnovernosť výsledkov a záverov z nich vyvođených, dotazníky sme nechali vyplniť ľuďmi, ktorí sa priamo venujú hasičskému športu.

Tvorba dotazníka

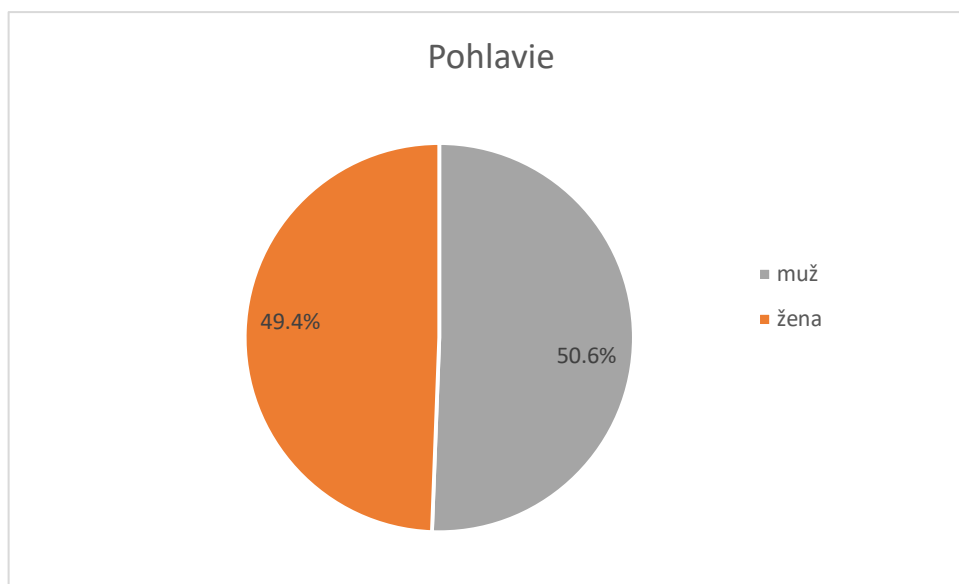
Dotazníkový prieskum je vykonaný za účelom zberu primárnych dát a ich následného vyhodnotenia pre potreby nášho podnikateľského plánu. Výskumnou otázkou je aký je dopyt po hasičskom príslušenstve a aké sú preferencie potenciálnych zákazníkov. Dotazník prispieva aj k finálnej segmentácii. Vzor dotazníka je uvedený v prílohe A. Otázky boli zvolené tak, aby odpovede respondentovi nezaberali veľa času. Dotazník obsahoval 12 otázok vo forme uzatvorených, prípadne poloopených otázok, kde respondenti mali možnosť doplniť svoj názor. Otázky boli volené tak, aby boli jasné a zrozumiteľné a zároveň, aby boli hodnotným podkladom pre náš podnikateľský plán. Dotazník sa skladal z troch častí. V prvej sme sa zamerali na otázky, ktoré sa týkali poskytovania priamych prenosov z hasičských súťaží. V tejto časti sme zisťovali, či by mali respondenti o túto službu záujem, koľko by boli ochotní za ňu zaplatiť a aký by bol ich preferovaný spôsob platenia. V druhej časti sme zisťovali informácie súvisiace s predajňou a plánovaným e-shopom a na záver boli zaradené identifikačné otázky.

Dotazníkový prieskum prebiehal osobne na hasičských súťažiach v Kútoch na západnom Slovensku, v Hronseku na strednom Slovensku a v Žbinciach na východe republiky. Pripravili a rozdali sme 240 dotazníkov, z čoho sa nám vrátilo 186 vyplnených. Z čoho vyplýva návratnosť 77,5 %.

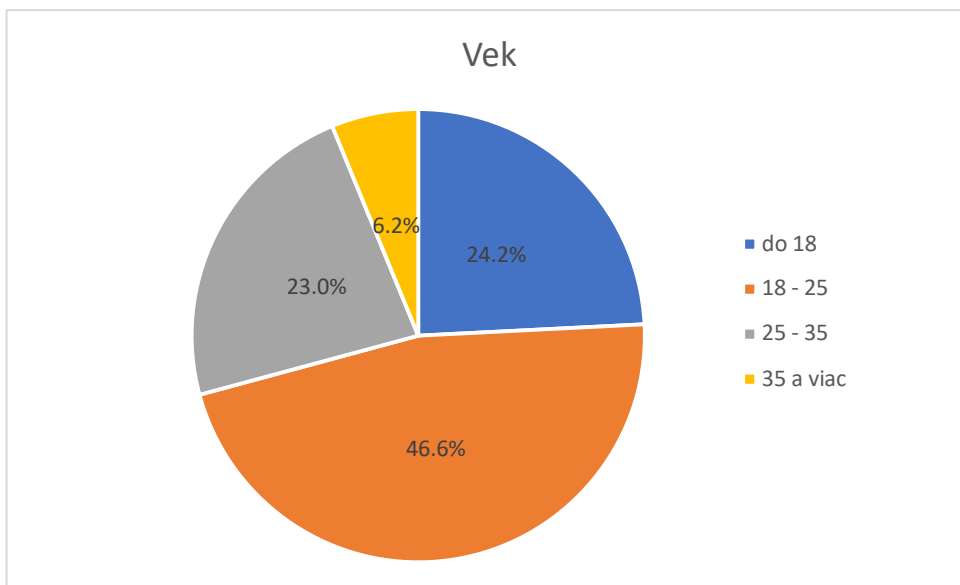
Ďalej bol dotazník zverejnený prostredníctvom Google Forms na internete v čase od 15.12.2018 do 15.01.2019. Dotazník bol v elektronickej forme zdieľaný prostredníctvom sociálnej siete Facebook priamo vo fanúšikovskej skupine hasičského športu. Celkovo dotazník v papierovej a elektronickej forme vyplnilo 271 respondentov.

3.2.3 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu

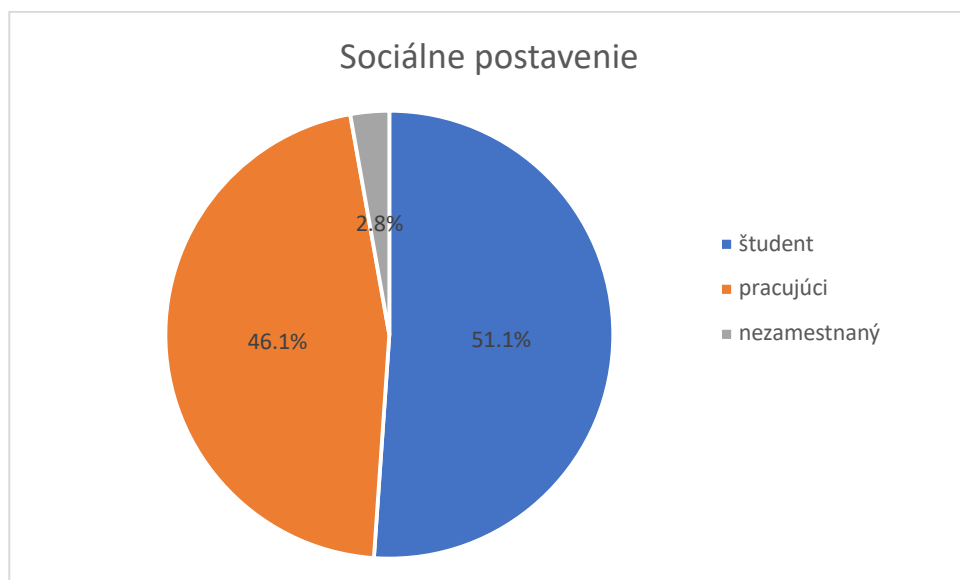
Nasledujúca podkapitola je venovaná výsledkom a vyhodnoteniu nami zostaveného dotazníka. Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 50,6 % mužov a 49,4 % žien. Až 46,6 % respondentov bola vo veku 18 – 25 rokov, s približne rovnakým percentuálnym zastúpením sa zúčastnili ľudia vo veku do 18 rokov a v rozmedzí 25 – 35 rokov. Ďalej sa prieskumu zúčastnilo 6,2 % ľudí nad 35 rokov. Respondenti boli prevažne študujúci alebo pracujúci. Rozloženie respondentov podľa krajov je pomerne rovnomerné s miernou prevahou Prešovského kraja. Percentuálne rozloženie respondentov podľa pohlavia, veku, sociálneho postavenia a kraju je znázornené v grafoch 3-4, 3-5, 3-6 a 3-7.



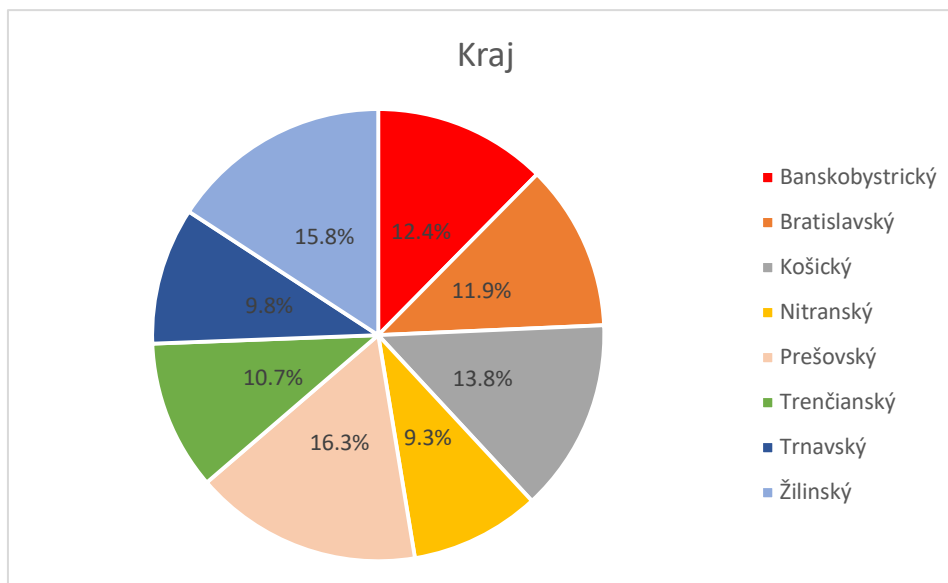
Graf 3-4 Rozloženie respondentov podľa pohlavia



Graf 3-5 Rozloženie respondentov podľa veku

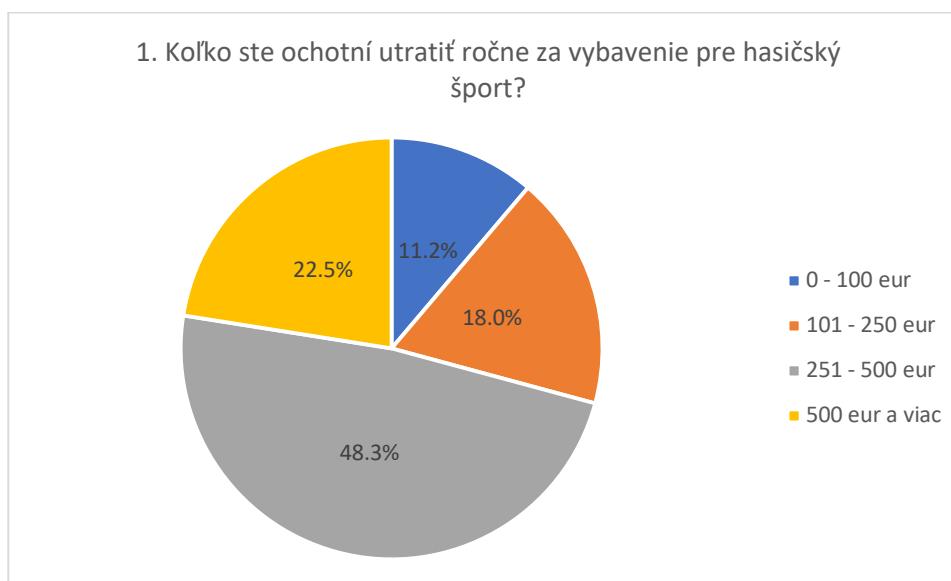


Graf 3-6 Rozloženie respondentov podľa sociálneho postavenia



Graf 3-7 Rozloženie respondentov podľa krajov

V prvej otázke sme zisťovali koľko sú opýtaní ochotní utrátiť ročne za vybavenie pre hasičský šport. 48,3 % opýtaných utratí v rozmedzí 251 – 500 eur. Druhou najpočetnejšou skupinou boli respondenti, ktorí sú ochotní utrátiť 500 eur a viac.



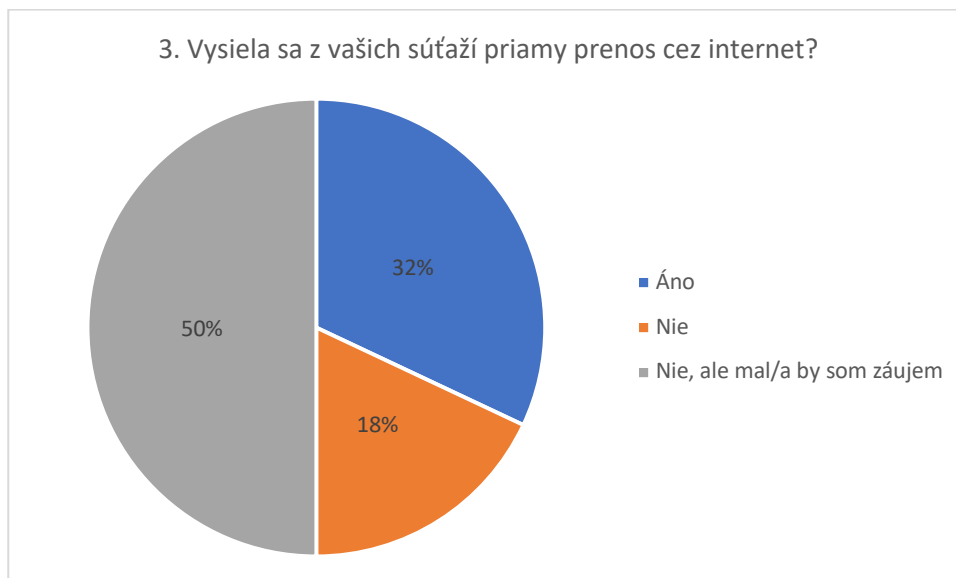
Graf 3-8 Ročná útrata za vybavenie pre hasičský šport

Až 190 respondentov odpovedalo kladne na otázku, či sa podieľajú na organizácii hasičských súťaží. Je to viac ako 70 %, pretože sa súťaže organizujú v množstve slovenských miest a obcí, a teda sa súťažiaci jednotlivých tímov podieľajú aj na organizácii súťaží vo svojom meste či obci.



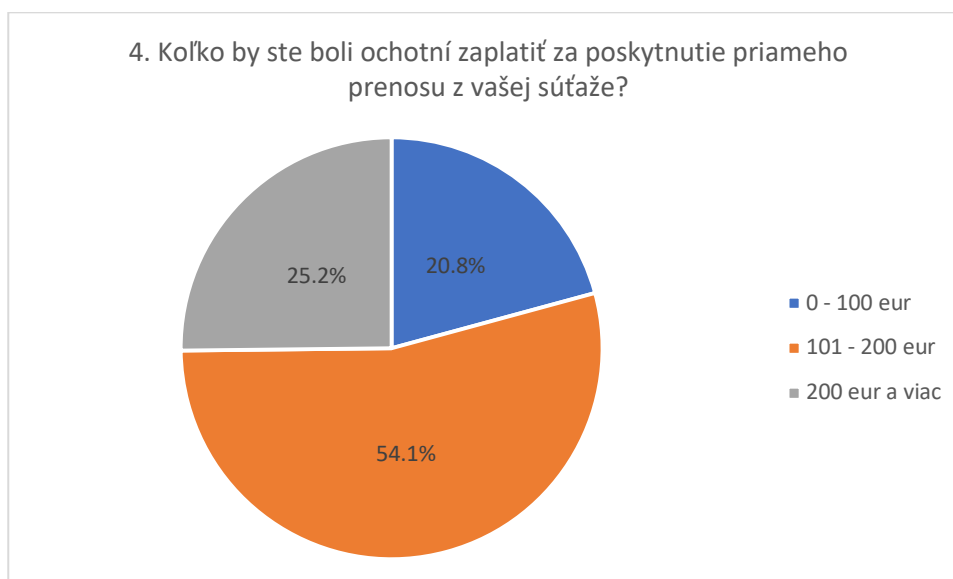
Graf 3-9 Organizovanie hasičských súťaží

Z nasledujúcej otázky je zjavné že, zo súťaží u 32 % opýtaných sa už zvykne vysielat' priamy prenos, približne 50 % respondentov na túto otázku odpovedalo, že prenos z ich súťaží zatiaľ vysielaný nie je a mali by o túto službu záujem. Z tejto otázky je zjavné, že trh zatiaľ nie je nasýtený, pretože na Slovensku momentálne existuje jediný poskytovateľ týchto prenosov a keďže sa súťaže odohrávajú často v rovnaký deň v rôznych kútoch republiky je tu stále priestor pre nových poskytovateľov prenosov.

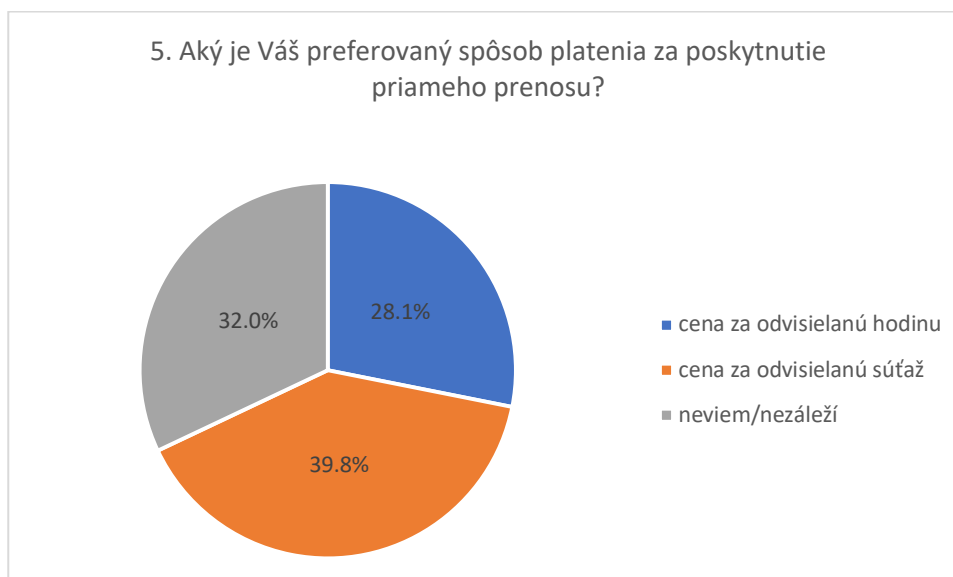


Graf 3-10 Vysielanie priameho prenosu

Nasledujúce dve otázky sa venovali tomu koľko by boli respondenti ochotní zaplatiť za poskytnutie priameho prenosu z ich súťaže a čo je ich preferovaný spôsob platby. Na výber mali z možností platby za celkovú súťaž, za odvysielanú hodinu alebo možnosť, že na spôsobe platby nezáleží. Miernu prevahu (39,8 %) mala možnosť fixnej ceny za odvysielanú súťaž.

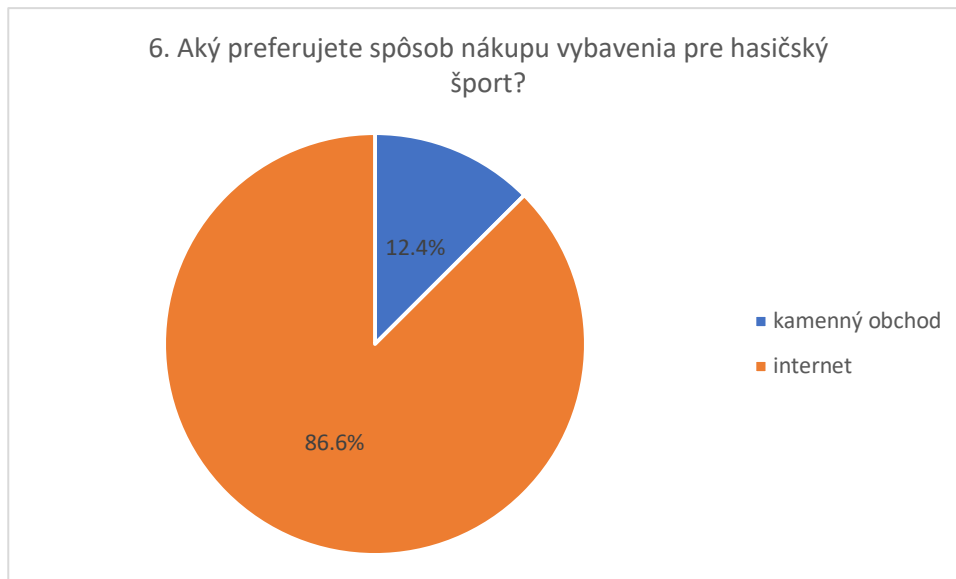


Graf 3-11 Cena za poskytnutie priameho prenosu

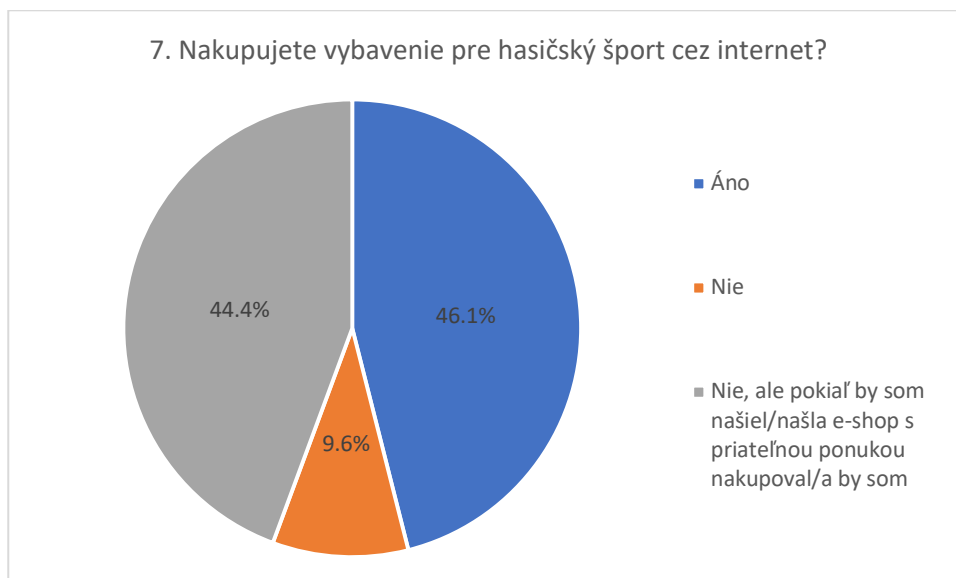


Graf 3-12 Spôsob platenia za priamy prenos

Pri preferovanom spôsobe nákupu vybavenia pre hasičský šport až 86,5 % respondentov označilo, že uprednostňujú nákup cez internet. Preto je nutné zvážiť, či sa oplatí budovanie aj kamennej predajne špecializujúcej sa na vybavenie pre hasičský šport. Na základe ďalšej otázky vidíme, že 46,1 % opýtaných nakupuje vybavenie cez internet a ďalších 44,4 % označilo možnosť, že momentálne toto vybavenie nenakupujú cez internet, ale pokiaľ by našli internetový obchod s prijateľnou ponukou, nakupovali by vybavenie pre hasičský šport prostredníctvom e-shopu.

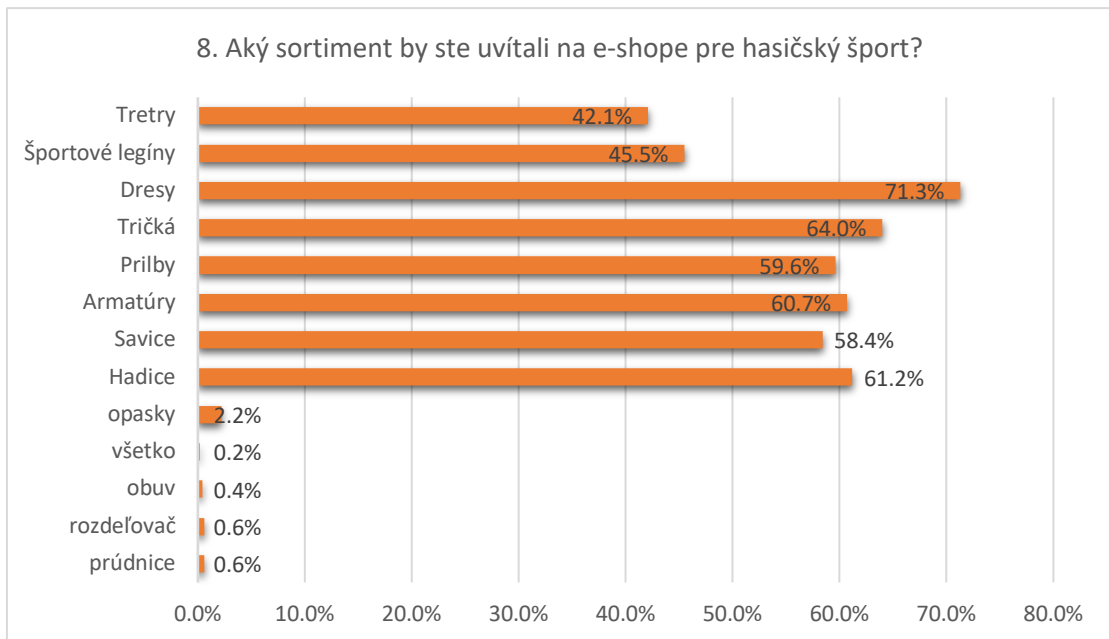


Graf 3-13 Preferovaný spôsob nákupu vybavenia

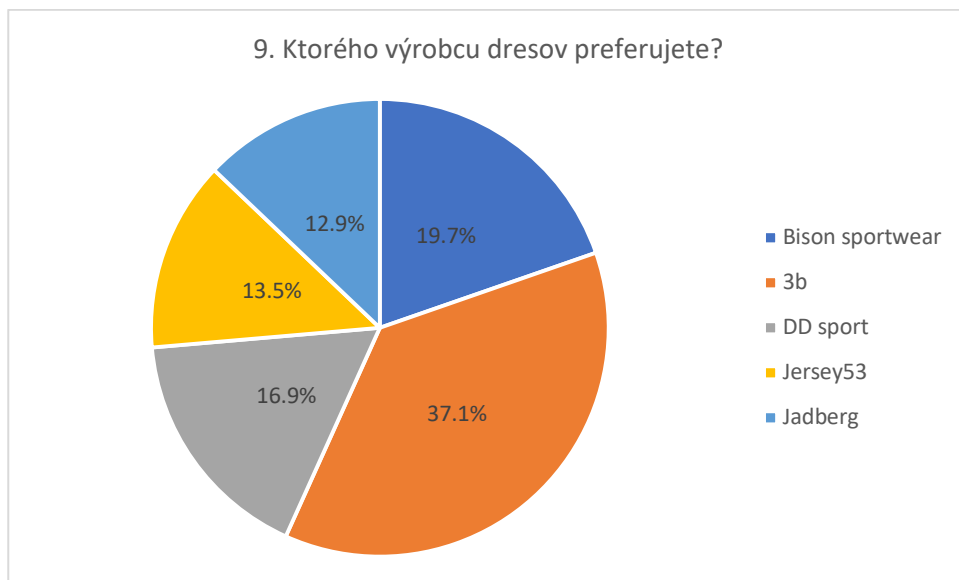


Graf 3-14 Nakupovanie cez internet

Odpovede na otázku aký sortiment by zákazníci uvítali v obchode pre hasičský šport nám pomôžu pri rozhodovaní o ponuke nášho ehopu. Na grafe 3-15 vidíme, že väčšina respondentov očakáva v ponuke e-shopu dresy, tričká, prilby, hadice, savice a armatúry. Keďže potrebujeme vybrať výrobcu dresov, ktorý bude dodávať dresy pre náš e-shop, rozhodli sme sa do dotazníka zahrnúť tiež otázku o týchto výrobcov. Z odpovedí vyplýva, že približne 37 % opýtaných preferuje dresy od 3b. U ostatných výrobcov markantné rozdiely v preferenciách neboli.



Graf 3-15 Sortiment e-shopu



Graf 3-16 Výrobca dresov

Zhrnutie

Vykonaný dotazníkový prieskum nám potvrdil, že potenciálni zákazníci budú muži aj ženy najmä vo vekovej kategórii od 18 do 25 rokov. Z prieskumu ďalej vyplynulo, že zákazníci sú pomerne rovnomerne rozložení po celej republike s miernou prevahou v Žilinskom a Prešovskom kraji. Z odpovedí na otázky 6 a 7 vyplýva, že viac ako 85 % opýtaných preferuje nákup cez internet, pričom viac ako 45 % už hasičské vybavenie nakupuje cez internet a ďalších viac ako 44 % opýtaných by uprednostnilo nákup cez internet v prípade, že by našli e-shop s prijateľnou ponukou.

Na základe týchto výsledkov sme sa rozhodli kamennú predajňu v začiatkoch podnikania neprevádzkovať. V budúcnosti sa situácia môže zmeniť a môžeme zvážiť aj otvorenie kamennej predajne, ale bude nutné vykonať detailnejší prieskum trhu, či bude záujem a v akej časti Slovenska by bolo vhodné predajňu otvoriť. Keďže v prvých troch rokoch podnikania neplánujeme kamennú predajňu otvárať, v ďalších úvahách a výpočtoch zahrnutá nebude.

3.3 Porterov model piatich konkurenčných síl

K odvetvovej analýze bude využitý Porterov model 5 konkurenčných síl odkrývajúci vyjednávajúcu silu dodávateľov a odberateľov, ako vysoká je konkurencia na danom trhu, či danú oblasť ohrozuje vstup nových konkurentov a taktiež to, aké substitúty môžu ovplyvniť predajnosť sortimentu.

Vyjednávacia sila odberateľov

S pôsobením množstva firiem v danom odvetví sa zvyšuje aj vyjednávacia sila odberateľov. Veľmi dôležitú úlohu v našom prípade hrá prvý dojem, ktorý môže zákazníka úplne odradiť prípadne prilákať a môže sa stať dlhodobým zákazníkom. Pri zakladaní novej spoločnosti je dôležité, aby naša ponuka bola na minimálne takej úrovni ako u konkurencie, no spravidla by mala obsahovať niečo navyše, čo zaujme a presvedčí zákazníka, aby nás uprednostnil pred konkurenciou. Sortiment e-shopu prispôbime preferenciám zákazníka a budeme sa snažiť byť na trhu jedineční. V prípade priamych prenosov budeme využívať techniku, ktorú iní konkurenti nemajú, čo bude zvyšovať naše postavenie a zmierňovať vyjednávaciu silu zákazníka a bude ťažšie substituovať našu ponuku u konkurencie.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Aj keď sa na zvolenom trhu nenachádza enormné množstvo dodávateľov, nemá žiadny z dodávateľov tak významné postavenie, aby mohol cenu určovať. E-shop našej spoločnosti bude mať viacero dodávateľov v závislosti na sortimente. Nakupovaniu od viacerých dodávateľov predídeme možnému riziku nedodania tovaru, avšak pri nakupovaní od viacerých dodávateľov sa tiež zníži množstvo nakupovaného tovaru od jedného dodávateľa, čo môže spôsobiť zhoršenie dodacích podmienok pre našu spoločnosť. Najväčšími dodávateľmi ponúkaného tovaru budú spoločnosti Haberkorn, Technolen, 3b, Pavliš a Hartmann, Camp, Tretry Harasimovič, T-shock a InetPrint. Keďže budeme v začiatkoch nakupovať v menších objemoch tak neočakávame rovnako výhodné podmienky ako majú veľké internetové obchody s už stálou klientelou. No už od začiatku si plánujeme budovať dobré vzťahy s dodávateľmi a s každým zvlášť sa pokúsime vyjednať tie najlepšie dodacie podmienky.

Hrozba vzniku substitútov

Všeobecne by sa dalo povedať, že substitútom k našim produktom bude akékoľvek športové oblečenie a obuv. V prípade poskytovania priamych prenosov je substitútom prakticky akýkoľvek kameraman, ktorý má potrebnú techniku a je ochotný vysielat' zo súťaží. Dôležité v tomto prípade bude, aby sa naša ponuka dala odlíšiť od konkurencie. Budeme sa špecializovať na tovar priamo spätý s hasičským športom a ponúkať tak zákazníkovi, čo najkvalitnejší tovar za prijateľné ceny. Techniku na priame prenosy taktiež prispôbíme práve športovým súťažiam a budeme využívať akčné kamery a drona.

Hrozba vstupov nových konkurentov

Vstup novej konkurencie na trh s príslušenstvom pre hasičský šport závisí najmä od saturácie (nasýtenosti) a atraktivity trhu. Množstvo zákazníkov je nútených si hasičské vybavenie zabezpečovať zo zahraničia keďže na trhu momentálne nie je veľa predajcov s podobným sortimentom. Trh teda nie je saturovaný. Bariéry vstupu na trh sú rovnako veľmi nízke. Spustiť prevádzku e-shopu nevyžaduje ani vysokú kapitálovú náročnosť. Medzi najväčšie bariéry vstupu patrí nutnosť investície do techniky na priame prenosy prípadne do zásoby tovaru, ktorý je finančne náročnejší. Ďalšou bariérou sú schopnosti prevádzkovateľa, ktoré vyžadujú znalosti z oblasti hasičského športu. Bariéry výstupu vyplývajú najmä zo zmluvných záväzkov predajcu v oblasti reklamácie a vrátenia tovaru. Keďže bariéry vstupu a výstupu sú relatívne nízke, odvetvie bude považované za atraktívne a spolu s nízkou saturáciou to znamená pomerne vysokú hrozbu vstupu nových konkurentov.

Priami konkurenti v odvetví

Pri analýze konkurencie určujeme firmy, ktoré pôsobia na rovnakých cieľových trhoch a majú v ponuke rovnaké alebo podobné produkty prípadne služby. Pokiaľ na trhu pôsobí veľké množstvo konkurentov, bolo by príliš časovo aj finančne náročné skúmať každého z nich. Preto vyberieme hlavných konkurentov firmy, ktorí hrajú významnú úlohu na danom trhu. Na nami vybranom trhu momentálne nepôsobí veľa firiem s rovnakým alebo podobným sortimentom. Vybrali sme štyroch hlavných, najväčších konkurentov.

Zoznam vybraných priamych konkurentov našej spoločnosti je v tabuľke 3-1. Sú to internetové obchody, ktoré ponúkajú podobný sortiment ako bude ponúkať nami zakladaná spoločnosť. U každého z hlavných konkurentov sú následne rozoberané ich prednosti a nedostatky. Záverečné zhrnutie výhod a nevýhod vybraných hlavných konkurentov je v tabuľke 3-2.

Tabuľka 3-1 Priamy konkurenti v odvetví

Názov e-shopu	Názov a sídlo prevádzkovateľa
prehasicov.sk	DH Fire & safety, Stebník 54, 086 33, Zborov, SR
feuershop.eu	Feuershop.eu, Richvald 240, 085 01 Bardejov, SR
firesystem.sk	Firesystem, s.r.o., Nižná Korňa č. 501, 023 21 Korňa, SR
svethasicov.sk	PS12 Group s.r.o, Pažitie 519/35, 010 09 Žilina, SR

Prehasicov.sk

Internetový obchod prehasicov.sk považujeme za nášho najsilnejšieho konkurenta, ich webové stránky sú najlepšie spracované a poskytujú najlepšie nakupovanie, ktoré je jednoduché a intuitívne pre užívateľa a potenciálneho zákazníka. Majú veľmi dobre zvládnutú propagáciu, najširší sortiment, veľké skladové priestory, no nevýhodou sú dlhé dodacie lehoty objednaného tovaru. Ich internetový obchod je prepojený s blogom, kde pravidelne prispievajú články z hasičského prostredia (DH Fire & safety, 2019). Tento portál považujeme za hlavného konkurenta aj preto, že ako jediný na Slovensku tiež poskytujú priame prenosy z hasičských súťaží. Ich výhodou je, že na prenosy využívajú, na základe dohody s českou internetovou televíziou, YouTube kanál FireTV.cz, ktorý už mal vybudovanú širšiu základňu sledovateľov a nebolo nutné začínať od nuly.

Feuershop.eu

Feuershop.eu je internetový obchod, ktorý je z menovaných na trhu najkratšie. Webová stránka predajcu nie je tak prehľadná a nedbajú ani na propagáciu na sociálnych sieťach. Ich sortiment je široký, ale zameraný je na zásahové hasičské príslušenstvo pre hasičov a záchranárov. V ponuke majú samozrejme aj športové vybavenie, ale nešpecializujú sa na hasičský šport, a preto nie je ponuka tak pestrá (Feuershop, 2019).

Firesystem.sk

Podobne ako prehasicov.sk aj firesystem.sk má e-shop prepojený s blogom na ktorom veľmi sporadicky uverejňujú články. Ich výhodou je, že disponujú aj dielňou, kde skladajú hasičské striekačky a po dohode vedia upraviť toto hasičské vybavenie podľa individuálnych požiadaviek. Aj z vlastných skúseností však môžeme povedať, že komunikácia s nimi nie je jednoduchá a vybavenie reklamácií je často zdĺhavé. Rovnako ako predchádzajúci konkurenti,

ani tento e-shop nie je špecializovaný výhradne na hasičské príslušenstvo súvisiace s hasičským športom (Firesystem, 2019).

Svethasicov.sk

Internetový obchod Svethasicov je na trhu pomerne krátko (približne dva roky). Majú široký sortiment a rovnako ako predchádzajúci konkurent firesystem.sk sa taktiež venujú aj úpravám hasičských agregátov. S majiteľom tohto e-shopu máme priateľské vzťahy, a preto je tu možnosť budúcej spolupráce na spoločných projektoch. Za ich slabšiu stránku považujeme propagáciu a vizuálnu stránku e-shopu (Svethasicov, 2019).

Tabuľka 3-2 Zhrnutie základných výhod a nevýhod hlavných konkurentov

	výhody (silné stránky)	nevýhody (slabé stránky)
Prehasicov.sk	<ul style="list-style-type: none"> ○ jednoduché a intuitívne nakupovanie ○ propagácia ○ široký sortiment ○ poskytovanie prenosov 	<ul style="list-style-type: none"> ○ dlhé dodacie lehoty
Feuershop.eu	<ul style="list-style-type: none"> ○ široký sortiment 	<ul style="list-style-type: none"> ○ krátko na trhu ○ propagácia
Firesystem.sk	<ul style="list-style-type: none"> ○ prepojenie s blogom ○ dielňa pre individuálne úpravy 	<ul style="list-style-type: none"> ○ sporadické články ○ nie je špecializovaný na hasičský šport
Svethasicov.sk	<ul style="list-style-type: none"> ○ dielňa pre individuálne úpravy ○ široký sortiment 	<ul style="list-style-type: none"> ○ krátko na trhu ○ propagácia ○ vizuálna stránka e-shopu

3.4 Interná analýza podniku

Pri spoločnosti vznikajúcej „na zelenej lúke“, teda zatiaľ neexistujúcej spoločnosti, nie je možné využívať klasické nástroje internej analýzy, ktoré skúmajú stav a prvky už zabehnutej spoločnosti. V rámci novovznikajúcej spoločnosti budeme využívať analýzu zdrojov, ktorá má prevažne charakter teoretických úvah o dostupných zdrojoch a kompetenciách (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007).

3.4.1 Analýza zdrojov

Pri analýze zdrojov pre podnikanie je dôležité rozlíšiť zdroje potrebné a disponibilné pre naše podnikanie. Vďaka tejto analýze získame prehľad zdrojov, ktoré už máme k dispozícii a tiež miest, na ktoré sa musíme zamerať a čo je nutné zabezpečiť pre naše podnikanie. Zdroje pre podnikanie sú znázornené v tabuľke 3-3 rozdelené podľa 4 základných kategórií: finančné, hmotné, ľudské a nehmotné zdroje.

Tabuľka 3-3 Analýza zdrojov pre podnikanie

Zdroje	Riešenie
Finančné	
Kapitál	vlastné + úver
Hmotné	
Skladové priestory	DHZ Podunajské Biskupice
Automobil	Auto-impex
Notebook	vlastné
Tlačiareň	vlastné
Kamery	nákup
Statívy	nákup
Káble a spojovací materiál	nákup
Pripojenie na internet	nákup
E-shopové riešenie	nákup
Zásoba tovaru	nákup
Obalový materiál	nákup
Podnikateľský účet	otvorenie
Ľudské	
2 pracovníci	vlastníci
2 brigádnici	účtovník, pomocná sila
Nehmotné	
renomé	marketingová kampaň

Finančné zdroje potrebné pre naše podnikanie budú zabezpečené vkladom vlastníkov v hodnote 20 000 eur a zvyšné finančné prostriedky budú doplnené bankovým úverom.

Medzi hmotné zdroje patria, skladové priestory, ktoré nám pre začiatok podnikania po dohode poskytne dobrovoľný hasičský zbor Podunajské Biskupice. Ich zbrojnica prešla nedávno rekonštrukciou s nevyužitými skladovými priestormi a keďže jeden z vlastníkov nami zakladanej spoločnosti je členom DHZ Podunajské Biskupice dohodli sme sa s nimi na bezplatnom využívaní týchto priestorov v začiatkoch nášho podnikania. Po predbežnej dohode so spoločnosťou Auto-impex budeme auto, potrebné na presuny na priame prenosy súťaží, využívať na základe reklamnej spolupráce. V prípade ďalšieho hmotného majetku potrebného na priame prenosy oslovíme dodávateľov a taktiež sa pokúsime dohodnúť na poskytnutí na základe reklamnej spolupráce. Ostatné hmotné zdroje budú zabezpečené nákupom.

Ďalšou kategóriou v rámci zdrojov sú ľudské zdroje a tiež nároky na kompetencie vlastníka a zamestnancov. Tieto nároky zahŕňajú vzdelanie, pracovné skúsenosti a schopnosti. Budúci vlastníci majú ukončené vysokoškolské vzdelanie prvého a druhého stupňa, skúsenosti s rôznymi administratívnymi prácami a zásielkovým predajom cez internet. Zaujímajú sa o marketing a sociálne siete. Predpokladáme, že vďaka samoštúdiu v oblasti podnikania, online marketingu a správy e-shopu budeme schopní vykonávať riadenie malého podniku spolu so správou e-shopu. Medzi schopnosti nutné na prevádzkovanie tohto podniku radíme tiež technické znalosti, prácu s MS Office, najmä MS Excel, rozhľad v hasičskom športe a komunikatívnosť. Na vedenie jednoduchého účtovníctva budú využité služby externého účtovníka.

3.5 SWOT analýza

Ako integrujúcu záverečnú analýzu využívame SWOT analýzu, ktorá zhromažďuje ucelené informácie o spoločnosti ako z vnútorného tak aj z vonkajšieho prostredia skúmanej firmy. Analýza popisuje interné silné a slabé stránky podniku, ktoré je možné do určitej miery ovplyvniť a príležitosti a hrozby, čo sú externé faktory, ktoré väčšinou spoločnosť nemá možnosť ovplyvniť a musí sa im do veľkej časti podriaďiť. Zhotovenie SWOT analýzy nám pomôže pri rozhodovaní a strategickom riadení spoločnosti. Podkladom pre SWOT analýzu boli poznatky získané prostredníctvom predchádzajúcich analýz – SLEPT analýza, Portrov model piatich konkurenčných síl a informácie získane prostredníctvom dotazníkového prieskumu. V tabuľke 3 - 4 sú zhrnuté najdôležitejšie body SWOT analýzy.

Silné stránky

Medzi najvýznamnejšie silné stránky spoločnosti radíme skúsenosti a znalosti v oblasti hasičského športu a s tým súvisiacu sieť kontaktov v rámci organizátorov hasičských súťaží. Znalosti z oblasti marketingu a managementu nadobudnuté počas štúdia vysokej školy a samovzdelávanie v oblasti techniky a sociálnych sietí.

Slabé stránky

Keďže sa jedná o prvú podnikateľskú aktivitu, za slabú stránku považujeme neskúsenosť v oblasti podnikania. Vďaka špecifickosti produktov a služby je slabou stránkou aj to, že ponúkaný tovar a služba budú určené pre pomerne úzko špecifikovanú skupinu zákazníkov. Z podstaty novozakladanej spoločnosti bude slabou stránkou v začiatkoch podnikania tiež absencia renomé.

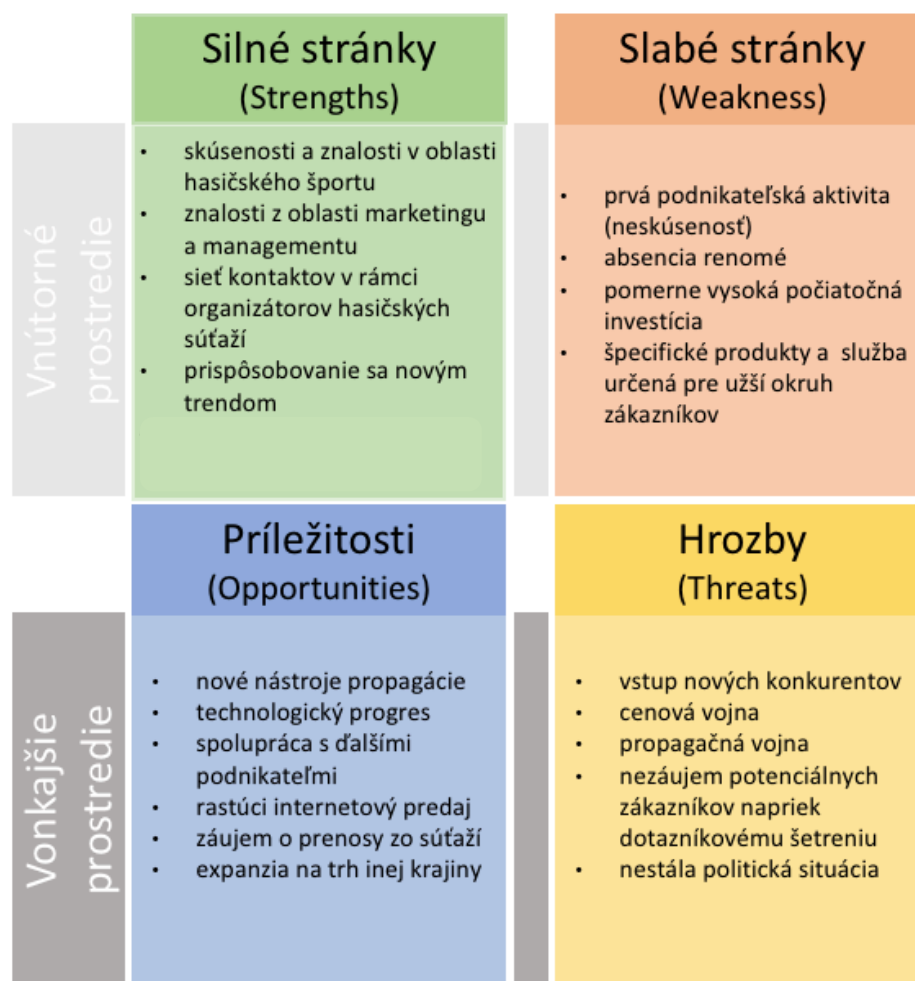
Príležitosti

Ako príležitosti spoločnosti hodnotíme záujem o prenosy z hasičských súťaží, rastúci trend v organizovaní súťaží a rastúci internetový predaj. Veľkou príležitosťou je tiež rýchly technologický progres vo zvolenej oblasti podnikania. Príležitosťou je aj expanzia na zahraničný trh, kde je taktiež organizovaných množstvo súťaží.

Hrozby

Za hrozby pre navrhovanú spoločnosť považujeme vstup nových konkurentov na trh, ktorý na základe analýz nie je nasýtený. Ďalšími hrozbami sú cenová prípadne propagačná vojna. Hrozbou je tiež prípadný nezáujem o produkty a ponúkanú službu napriek dotazníkovému prieskumu. Nestála politická situácia môže byť pre spoločnosť príležitosť no tým, že situácia je v tomto období nepredvídateľná činí pre našu spoločnosť taktiež aj hrozbu.

Tabuľka 3-4 SWOT analýza



3.5.1 Hodnotenie SWOT analýzy

Pre komplexné hodnotenie a porovnanie jednotlivých zložiek SWOT analýzy využijeme stupnicu na základe, ktorej budeme priradzovať body jednotlivým znakom. Škála stupnice je zvolená podľa Borovského (2005):

- 1 znak je dôležitejší ako porovnávaný
- 0,5 váha znakov je rovnaká
- 0 znak je menej dôležitý ako porovnávaný

Tabuľka 3-5 Hodnotenie váh - silné stránky

	Silné stránky	S1	S2	S3	S4	Suma	Váha
S1	skúsenosti a znalosti v oblasti hasičského športu	x	0.5	0.5	1	2	33.33%
S2	znalosti z oblasti marketingu	0.5	x	0	1	1.5	25.00%
S3	sieť kontaktov	0.5	1	x	0.5	2	33.33%
S4	prispôsobovanie sa novým trendom	0	0	0.5	x	0.5	8.33%

Tabuľka 3-6 Hodnotenie váh - slabé stránky

	Slabé stránky	W1	W2	W3	W4	Suma	Váha
W1	prvá podnikateľská aktivita	x	0.5	1	0.5	2	33.33%
W2	absencia renomé	0.5	x	1	1	2.5	41.67%
W3	pomerne vysoká počiatočná investícia	0	0	x	1	1	16.67%
W4	špecifické produkty pre užší okruh zákazníkov	0.5	0	0	x	0.5	8.33%

Tabuľka 3-7 Hodnotenie váh - príležitosti

	Príležitosti	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Suma	Váha
O1	nové nástroje propagácie	x	0.5	1	0.5	0	0.5	2.5	25.00%
O2	technologický progres	0.5	x	0	0	0.5	0.5	1.5	15.00%
O3	spolupráca s ďalšími podnikateľmi	0	1	x	0	0.5	0.5	2	20.00%
O4	rastúci internetový predaj	0.5	1	1	x	0.5	1	4	40.00%
O5	záujem o prenosy zo súťaží	1	0.5	0.5	0.5	x	0.5	3	30.00%
O6	expanzia na trh inej krajiny	0.5	0.5	0.5	0	0.5	x	2	20.00%

Tabuľka 3-8 Hodnotenie váh - hrozby

	Hrozby	O1	O2	O3	O4	O5	Suma	Váha
T1	vstup nových konkurentov	x	0.5	1	0	1	2.5	25.00%
T2	cenová vojna	0.5	x	0.5	0	1	2	20.00%
T3	propagačná vojna	0	0.5	x	0	0.5	1	10.00%
T4	nezáujem napriek prieskumu	1	1	1	x	0.5	3.5	35.00%
T5	nestála politická situácia	0	0	0.5	0.5	x	1	10.00%

Najvyššiu váhu v silných stránka majú zhodne skúsenosti a znalosti v oblasti hasičského športu a sieť kontaktov v danom odvetví. Obe sú pre začínajúcu spoločnosť dôležité a bezpochyby prínosné. Medzi slabými stránkami má najvyššiu váhu absencia renomé, keďže sa jedná o novovznikajúcu spoločnosť, ktorá zatiaľ nemá medzi verejnosťou povest'. Z príležitostí má najvyššiu hodnotu práve potenciálny záujem o prenosy zo súťaží, na čo kladne reagovali aj respondenti počas dotazníkového prieskumu. Hrozbou s najvyššou váhou je naopak možnosť nezájmu o naše produkty a službu aj napriek dotazníkovému prieskumu. Do ďalšieho porovnávania vyberieme 4 prvky z každého kvadrantu podľa priradenej váhy.

Hodnotenie intenzity vzájomných vzťahov

Pre posúdenie relevantnosti a intenzity vzájomných vzťahov sme sa rozhodli pre viacstupňovú škálu od 1 do 5 podľa Borovského (2005). Pričom 1 označuje ambivalentnosť a teda žiadny vzťah a 5 je naopak úzky vzťah. Pre pozitívny vzťah sa používa kladné znamienko a záporné pre negatívny.

Tabuľka 3-9 Matica SWOT

	Silné stránky - S	Slabé stránky - W
Príležitosti - O	SO maxi - maxi	WO mini - maxi
Hrozby - T	ST maxi - mini	WT mini - mini

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Jakubiková, 2013)

Tabuľka 3-10 Vzájomné pôsobenie faktorov matice SWOT

		Silné stránky					Slabé stránky				
		S1	S2	S3	S4	Súčet	W1	W2	W3	W4	Súčet
Príležitosti	O1	2	5	1	5	13	-3	5	1	3	6
	O3	3	4	5	1	13	4	4	3	4	15
	O4	1	4	1	4	10	4	1	1	1	7
	O5	4	1	4	3	12	-2	2	1	3	4
	Súčet					48					32
Hrozby	T1	-2	-3	1	1	-3	1	-4	1	1	-1
	T2	1	-4	-2	-3	-8	-3	-3	1	2	-3
	T4	2	-2	1	1	2	-4	2	-2	-3	-7
	T5	1	1	1	2	5	1	1	-2	1	1
	Súčet					-4					-10

Na základe numerického vyjadrenia a výsledkov v tabuľke 3-10 využijeme rastovú stratégiu SO maxi – maxi, pri ktorej využívame silné stránky pre získanie čo najväčšieho trhu. Vlastníci môžu využiť svoje znalosti, skúsenosti a sieť kontaktov z oblasti hasičského športu pre spoluprácu s ďalšími podnikateľmi z odvetvia. Vhodné je tiež využiť príležitosť záujmu

o priame prenosy a pomocou vhodných marketingových nástrojov sa tak dostať viac do povedomia.

Zhrnutie

Hlavné pozitíva zakladanej spoločnosti sú znalosť a skúsenosti v tejto oblasti a s tým súvisiaca sieť kontaktov v oblasti hasičov a organizátorov súťaží. Rast miezd a celkovo rast ekonomiky považujeme taktiež za faktor, ktorý môže mať pozitívny vplyv na spoločnosť. Pre bezproblémové fungovanie spoločnosti je nutné neustále sledovať legislatívu a potenciálne zmeny v právnych predpisoch. Na zabezpečenie konkurencieschopnosti pre spoločnosť je dôležité sledovať nie len technologické trendy pre danú oblasť podnikania, ale využívať tiež novinky a trendy v oblasti propagácie.

4 NÁVRHOVÁ ČASŤ

Návrhová časť práce je tvorená samotným podnikateľským plánom pre založenie spoločnosti HasičskýŠport.sk, s.r.o.. Štruktúra návrhovej časti práce vychádza z odporúčanej štruktúry popísanej v teoretickej časti tejto práce.

4.1 Titulná strana



HASICSKYSPORT.SK

Podnikateľský plán

Právna forma:	spoločnosť s ručením obmedzeným
Sídlo:	Dvojkřížna 13155/2, 821 07 Bratislava – Vrakuňa
Základný kapitál:	20 000 eur
Kontaktná osoba:	Adriána Dragúňová
Web:	hasickysport.sk hasickysport.tv
e-mail:	obchod@hasickysport.sk dragunova@hasickysport.sk

4.2 Exekutívny súhrn

Predkladaný podnikateľský plán je zostavený za účelom založenia spoločnosti HasičskýŠport.sk. Zakladaná spoločnosť bude ťažiť najmä zo zvyšujúceho záujmu o hasičský šport. V roku 2017 bol medziročný nárast v množstve zorganizovaných súťaží 5 % a v roku 2018 to bolo až 29 %. Veľkou príležitosťou je nízka konkurencia v danom odvetví. Konkurenčnou výhodou navrhovanej spoločnosti je pestrá škála ponúkaného tovaru, individuálny prístup a využívanie moderných technológií vďaka ktorým bude spoločnosť schopná ponúkať atraktívny obsah potenciálnym zákazníkom.

Celková kapitálová náročnosť projektu je 30 000 eur. Zakladatelia vložia do spoločnosti svoje úspory v hodnote 20 000 eur a zvyšná časť bude dofinancovaná pomocou bankového úveru v hodnote 10 000 eur s ročnou úrokovou sadzbou 5,9 %.

Víziou je vytvorenie úspešného a zároveň obľúbeného e-shopu, ktorý bude užívateľsky prívetivý s vkusným designom a bude ponúkať kvalitný tovar za rozumnú cenu. E-shop bude zameraný na príslušenstvo pre hasičský šport. Okrem e-shopu bude spoločnosť ponúkať sprostredkovanie priamych prenosov z hasičských súťaží. Cieľom je maximalizácia zisku. Navrhovaná spoločnosť predpokladá dosahovanie zisku už v prvých rokoch fungovania, čo je zabezpečené najmä minimalizáciou nákladov na založenie a prevádzku spoločnosti.

4.3 Popis podniku

Spoločnosť HasičskýŠport.sk, bude založená za účelom prevádzkovania e-shopu s hasičským vybavením a poskytovania priamych prenosov z hasičských súťaží.

4.3.1 Založenie spoločnosti

Pre založenie spoločnosti sme sa rozhodli využiť služby sprostredkovateľa Firmáreň.sk, čo nám ušetrí čas aj financie. Na základe teoretických východísk sme ako vhodnú právnu formu zvolili spoločnosť s ručením obmedzeným, keďže právnická osoba bude pôsobiť stabilne a dôveryhodne. Ako hlavné činnosti podnikania sme zvolili:

- Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)
- Služby súvisiace s produkciou filmov, videozáznamov a zvukových nahrávok
- Reklamné a marketingové služby, prieskum trhu a verejnej mienky
- Počítačové služby a služby súvisiace s počítačovým spracovaním údajov

- Organizovanie športových, kultúrnych a iných spoločenských podujatí

4.3.2 Názov, logo, slogan

Názov

Názov HasičskýŠport.sk vystihuje kľúčové slová oblasti, na ktorú sa obchod zameriava. Koncovka .sk je na konci názvu z dôvodu rozpoznania značky z minulosti. Prvým kanálom bol portál práve s doménou hasicskysport.sk, ktorý ľudia začali vnímať ako ucelený názov. Preto sa názov obchodu spája s rovnakým označením. Jednotlivé kľúčové slová ako „hasičský“ a „šport“ presne vystihujú kategóriu produktov, na ktoré sa obchod špecializuje. Pre účely hasičskej televízie slúži doména hasicskysport.tv s vlastným logom, kde prípona domény .tv označuje hlavný účel tejto časti webového priestoru.

Logo

Logo č.1 na obrázku 4-1 je navrhnuté s ohľadom na prioritný názov obchodu ako aj celého portálu, na ktorý samotný obchod nadväzuje. Farby loga v kombinácii oranžovej, ktorá charakterizuje podstatu hasičstva a to plamene, a čiernej (alebo bielej – podľa pozadia) vystihujú poslanie značky a zároveň je oranžová farba dosť výrazná nato, aby sa publiku vryla do pamäte. Využívame tri logá spoločnosti. Pre potreby obchodu a portálu je využívané logo č.1 na obrázku nižšie. Logo č. 2 na obrázku 4-2 slúži pre potreby hasičskej televízie. Logá pôsobia podobne, líšia sa v príponách a slogane. Podobnosť dizajnu oboch log je z dôvodu rozpoznania značky širokým publikom. Logo č. 2 sa skladá z názvu hasicskysport.tv, kde namiesto písmena O je vyobrazená ikona televízie pre jednoznačnú charakterizáciu smerovania. Spojením dvoch log sme vytvorili skrátenú verziu loga č. 3 na obrázku 4-3 používanú pre potreby spojenia oboch činností spoločnosti ako napr. na faktúrach, pečiatkach, profilových fotografiách a podobne. Všetky logá sme si vytvorili sami.

Slogan

Slogan spoločnosti znie „šport – vášeň – životný štýl“. Slogan je v slovenčine, rovnako ako názov spoločnosti a vystihuje základy hasičského športu. V poslednom období sa totiž hasičský šport dostal na veľmi vysokú úroveň a tak to už mnohokrát nie je len o tom samotnom športe, ale ide skôr o poslanie, čo predstavujú slová „vášeň“ a „životný štýl“. Veľa ľudí venujúcich sa tomuto športu mu obetuje všetok svoj voľný čas, a tak sa v týchto slovách nájde. Slogan loga hasičskej televízie znie „tvoja hasičská televízia“. Týmto sloganom si práve tento názov veľa ľudí prisvojí čo je pre meno spoločnosti prospešné. Vznik tretieho loga znamenal skrátenie a

spojenie dvoch činností spoločnosti, a tak je sloganom tohto loga práve „hasičský portál a televízia“.

HASICSKYSPORT.SK
šport – vášeň – životný štýl

Obrázok 4-1 Logo č.1 a slogan

HASICSKYSPORT.TV
tvoja hasičská televízia

Obrázok 4-2 Logo č.2 pre potreby hasičskej televízie

hasičský portál a televízia
HS

Obrázok 4-3 Logo č.3

4.3.3 Priestory – umiestnenie

Sídlo spoločnosti je uvedené na adrese Dvojkřížna 13155/2, 821 07 Bratislava – Vrakuňa. Ide o bytové priestory a adresa je vedená len pre korešpondenčné služby spoločnosti. Pre skladové

priestory budú v začiatkoch podnikania využívané voľné skladové miestnosti v zbrojnici dobrovoľného hasičského zboru Podunajské Biskupice. Tieto priestory sú suché a čisté a predstavujú ideálne riešenie na uskladnenie aj nadmerného tovaru.

4.4 Obchodný plán

4.4.1 Poskytované služby

Poskytovanými službami spoločnosti HasičskýŠport.sk bude predaj výstroje, výbrojí a oblečenia pre hasičský šport, výroba a vysielanie priamych prenosov z hasičských súťaží cez internet a výroba ďalšieho video materiálu pre zvyšovanie sledovanosti komunikačných kanálov a publicitu. V ponuke výroby a vysielania priamych prenosov bude kompletný servis ohľadom dodania služby priameho prenosu od zabezpečenia materiálového príslušenstva až po vysielanie a dodanie finálneho produktu divákovi. V ponuke predaja výstroje, výbrojí a oblečenia budeme ponúkať na predaj kompletne príslušenstvo pre hasičský šport a pre všetky jeho odvetvia. Tréningové a súťažné oblečenie bude vyrábané na mieru po spolupráci s partnerom, ktorý túto výrobu zabezpečí. Tímové oblečenie a voľnočasové oblečenie bude vyrábané rovnako tak externým dodávateľom. Dizajn oblečenia bude navrhovaný nami po prípadnej spolupráci s rôznymi grafikmi. Z našej strany pôjde o ďalší predaj a distribúciu hotových výrobkov alebo častí výrobkov.

4.4.2 Dodávatelia

Dodávatelia budú rozdelení na dve časti. Dlhodobí dodávatelia budú partneri, s ktorými budeme spolupracovať dlhodobo z pohľadu dodania tovaru do obchodu, výroby a bezproblémovej spolupráce. Jednorazových dodávateľov využijeme pri dodaní jednotlivých komponentov na začiatku podnikania pre nákup techniky na účely tvorby videa a priamych prenosov.

Dlhodobí dodávatelia

Dlhodobými dodávateľmi budú jednotliví partneri pre dodanie tovaru do obchodu, s ktorými bude potrebná spolupráca z dlhodobého hľadiska. Najväčšími dodávateľmi tovaru budú spoločnosti Haberkorn, Technolen, 3b, Pavliš a Hartmann, Camp, Tretry Harasimovič, T-shock, InetPrint v prípade potreby aj ďalší menší dodávatelia.

Prví dvaja menovaní dodávatelia predstavujú výrobcov najpoužívanejších hadíc v hasičskom športe. Vyrábajú rôzne typy hadíc prispôbené požiadavkám zákazníka a vyznačujú sa kvalitou a rýchlou dobou dodania tovaru. Týchto dodávateľov sme vybrali na základe vlastných skúseností a podľa skúseností spriatelovaných tímov súťažiacich v hasičskom športe na tej

najvyššej úrovni. Tieto typy hadíc sa používajú pri disciplíne požiarnej útok a menovaný dodávateľ spolupracujú s niekoľkými hasičskými zbormi pri spätnej väzbe ohľadom ich produktov.



Obrázok 4-4 Hadica pre hasičský šport od firmy Haberkorn

Dodávateľ 3b predstavuje jedného z najväčších výrobcov dresov a športového oblečenia na Slovensku, kde spolupracuje s viacerými špičkovými športovými subjektami aj v iných športových odvetviach (Tipsport liga (hokej), Fortuna liga (futbal), volejbal, hádzaná). Výhodou je dobrá komunikácia a prispôbenie objednávky zákazníkovi na základe jeho požiadaviek, zároveň kvalita textilu, potlače a originálny design, ktorý dodávateľ prispôbí požiadavkám zákazníka. Spoločnosť 3b vyrába rôzne tímové oblečenie ako pre individuálne tak aj tímové športy.

Dodávateľom armatúr, spojok, a ďalšieho kovaného príslušenstva bude Pavliš a Hartmann. V hasičskom športe sa používa veľa špecifického náradia a táto spoločnosť patrí k špičke na Slovensku a v Českej republike. Medzi ich sortiment patria hadicové polospojky, rozdeľovače, sacie koše a mnoho ďalšieho.



Obrázok 4-5 Rozdelovač od spoločnosti Pavliš a Hartmann

Ďalšou väčšou skupinou vybavenia v obchode sú ochranné prilby a tretry, ktoré budú zásobené od spoločnosti Camp a Tretry Harasimovič. Camp je výrobca špičkového horolezeckého vybavenia, no prilby určené na horolezectvo sú vo veľkej miere využívané aj na hasičský šport.



Obrázok 4-6 Prilba značky Camp

E-shop s názvom Tretry Harasimovič pôsobiaci v ČR nám na základe dobrých vzťahov poskytne tovar za veľkoobchodnú cenu, za podmienky reklamnej spolupráce, ktorú dodržíme.



Obrázok 4-7 Tretry značky Adidas od Tretry Harasimovič

Voľnočasové oblečenie v rôznych dizajnoch bude dodávať spoločnosť InetPrint, potlač zabezpečí firma T-shock. S oboma firmami využijeme dobré vzťahy z minulosti pri výrobe iných produktov. Obe spoločnosti sa vyznačujú spoľahlivou dodávkou a rýchlou odozvou v prípade komunikácie alebo rôznych zmien v objednávkach.

Ďalší drobný tovar bude zabezpečený od menších dodávateľov. Sem patria rôzne náhradné diely, časti výstroje ako napríklad hroty do tretier, ďalej prúdnice, opasky, rebríky, atď.

Jednorazoví dodávatelia

Jednorazovými dodávateľmi bude pokrytá výroba priamych prenosov a iného video materiálu, kde je potreba zaobstarať kľúčové vybavenie zaručujúce kvalitu obrazu a zvuku. Hlavnými dodávateľmi elektroniky budú spoločnosti Sony, GoPro, Blackmagic Design, DJI, ktoré sú na Slovensku zastúpené oficiálnymi distribútormi produktov alebo sa tieto produkty predávajú v predajniach s elektronikou.

Sony ja výrobca kamier, fotoaparátov a rôzneho príslušenstva. Práve z dôvodu dlhodobej výroby týchto zariadení v najlepšej kvalite sme zvolili práve tieto kamery. Budú zakúpené dve špičkové videokamery Sony FDR-AX53, ktoré podporujú nahrávanie v kvalite 4K a dosahujú skvelé hodnoty zoomu, ostrenia a ďalších parametrov. Cena tejto kamery je na webe oficiálneho dodávateľa značky Sony na Slovensku (26.4.2019) 1020 €.



Obrázok 4-8 Sony FDR-AX53

Od firmy Sony budú k tejto kamere zakúpené aj videostatívy v hodnote 132 €. Externé mikrofóny a ochrana proti dažďu bude zakúpená v obchodoch s elektronikou v hodnote 180 €. GoPro bude dodávateľom akčných kamier GoPro Hero 7, ktoré sa na eshope distribútora značky GoPro - gohd.sk predávajú momentálne (26.4.2019) za 445 €. Ďalšie príslušenstvo k tejto kamere od rovnakého predajcu odhadujeme na 200 €.

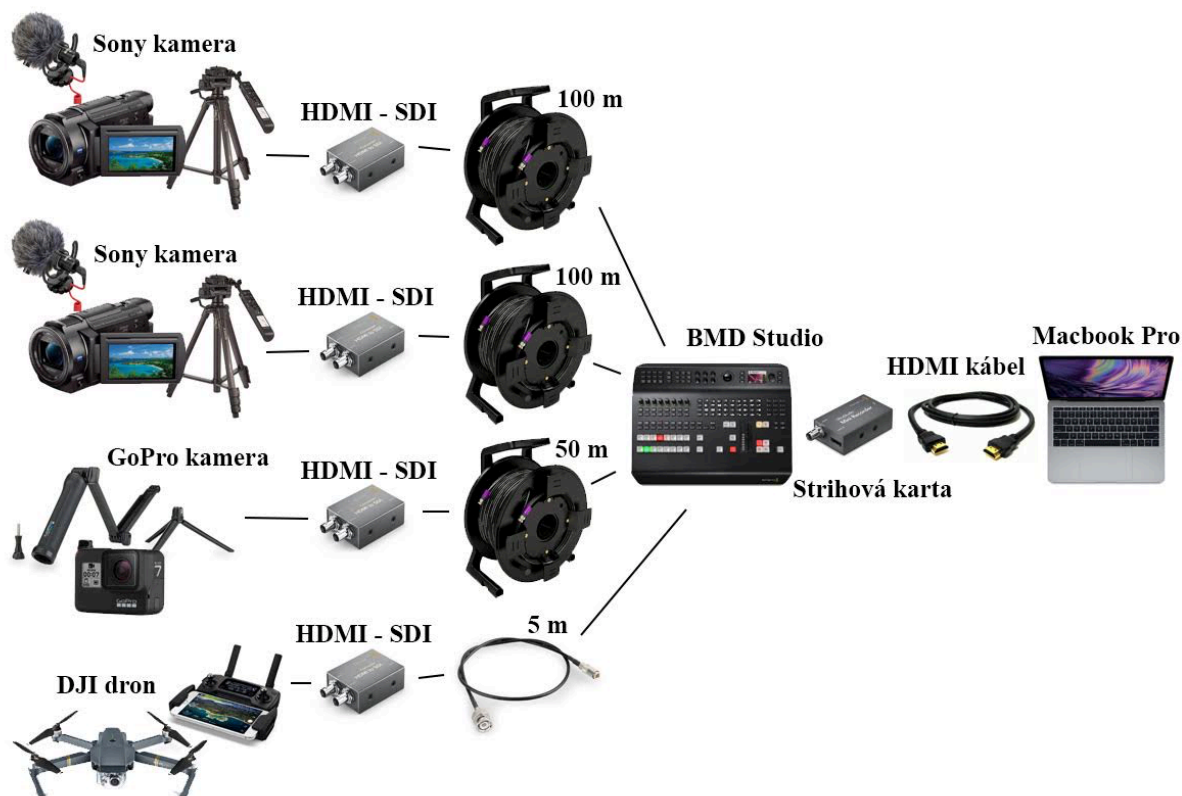
Ďalšou kľúčovou technologickou časťou bude réžia a strižňa od výrobcu Blackmagic Design. Ide o technologickú časť medzi nahrávacím zariadením (kamerou) a vysielačím zariadením (notebook). Pomocou tejto réžie budeme schopní ovládať jednotlivé kamery a vyberať záber pre video, ktoré bude vysielať naživo. Ďalej nám zjednoduší prácu s rôznymi efektami ako opakované zábery, spomalené zábery, komentár a iné. Táto réžia, od autorizovaného predajcu na SR, sa momentálne predáva v cene 2430 €. Od rovnakého dodávateľa budú následne dokúpené káble v dĺžke 255 m, konvertory signálu a strihové karty. Toto príslušenstvo odhadujeme na ďalších 900 €.



Obrázok 4-9 Réžia od výrobcu Blackmagic Design

Jednou z posledných hmotných položiek bude dron od výrobcu a dodávateľa DJI, konkrétne model Mavic Pro. Jedná sa o profesionálny dron, ktorý dokáže natáčať video v kvalite 4k a prostredníctvom vyššie spomenutej réžie budeme mať profesionálne zábery aj zo vzduchu. Cena drona je 1019 €. Ďalšie príslušenstvo v podobe rôznych redukcií, konektorov, prepojovacích káblov a spojovacieho materiálu je už v porovnaní s týmito položkami menšie a bude dodané rôznymi malými dodávateľmi.

K vysielaťiu výsledného produktu na internet nám poslúži notebook Macbook Pro od spoločnosti Apple, ktorý je ale momentálne v našom osobnom vlastníctve a tak bude využívaný aj pre potreby priamych prenosov. Schéma zapojenia hardwaru využívaného na sprostredkovanie priamych prenosov je znázornená na obrázku 4-10.



Obrázok 4-10 Schéma zapojenia hardwaru na priame prenosy

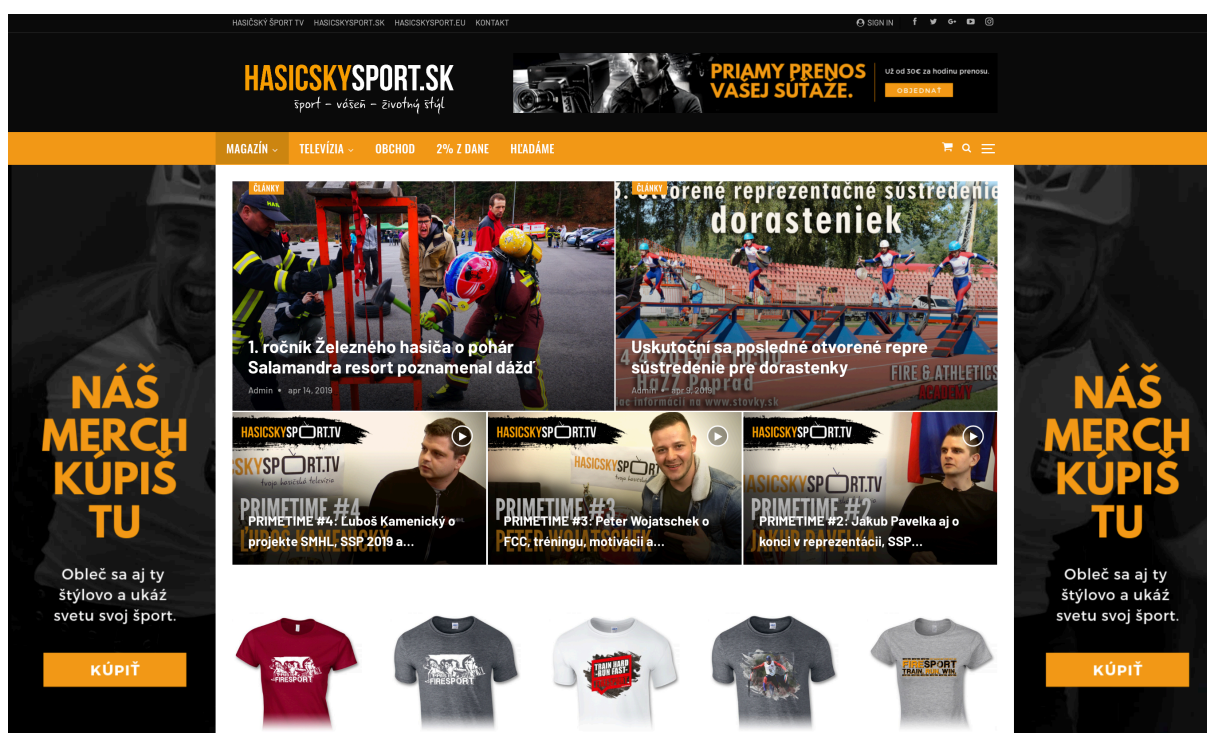
4.4.3 Technické riešenie e-shopu

Pre potreby prevádzky webového rozhrania bude využitý redakčný systém Wordpress. Keďže je tento redakčný systém jeden z najrozšírenejších, tak je pre neho dostupných mnoho vylepšení, tém, podpory a ďalšieho príslušenstva. Okrem toho je intuitívny a jednotlivé funkcie sú užívateľsky ľahko prístupné. Redakčný systém Wordpress je zdarma.

Téma určujúca finálny vzhľad webovej stránky, obchodu, jednotlivých článkov a ďalších častí bude dodatočne dokúpená za aktuálne predajnú cenu. Zvolili sme tému s názvom Publisher od autora Better studio s aktuálnou cenou k 23.1.2019 - 59 USD (približne 50 €). Táto téma je lídrom medzi témami slúžiacimi pre potreby rôznych magazínov. Súčasťou balíka zakúpenej témy je aj rozhranie pre e-shop s názvom WooCommerce.

WooCommerce je vhodný skôr pre začínajúce obchody, ktoré nechcú míňať veľký objem finančných prostriedkov na e-shopové riešenie. Na základe toho v základnom balíku absentuje niekoľko funkcií, no z dôvodu veľkého počtu vývojárov sú dostupné viaceré vylepšenia. Z týchto vylepšení využijeme napríklad automatické vytváranie faktúr, vlastné označenie objednávok, posielanie reklamných e-mailov, vylepšenie zobrazenia stránky produktu a iné.

Zvláštnou kapitolou môžeme označiť platobnú bránu. Na trhu existuje niekoľko prevádzkovateľov platobných brán. Sú to banky alebo spoločnosti zamerané len na prevádzku platobných brán. Keďže v dnešnej dobe veľa zákazníkov využíva práve platbu kartou, budeme túto službu využívať od začiatku ako konkurenčnú výhodu. Po preskúmaní ponúk jednotlivých platobných brán si vyberieme bránu s názvom GoPay. GoPay oproti iným poskytovateľom ponúka platbu v okne a nepresmeruje zákazníka na inú webovú stránku. Zákazník teda platí priamo na danej stránke. Výdavky na platobnú bránu sa odvíjajú od veľkosti mesačného obratu – 0,9 – 2,2% + 0,12 € za jednu objednávku. Vedenie účtu je zdarma, jednotlivé prevody za minimálny poplatok.



Obrázok 4-11 Ukážka webovej stránky hasicskysport.sk

4.5 Marketingový plán

K vytvoreniu marketingového plánu využijeme marketingový mix popisovaný z angličtiny ako 4P. Ide o samotné ponúkané produkty (product), cenu týchto produktov (price), distribúciu ku konečnému zákazníkovi (place) a propagáciu pre optimalizáciu predajov (promotion). Tieto nástroje budú slúžiť na dosiahnutie cieľov e-shopu.

4.5.1 Produkt

Produkty budeme ponúkať podľa vyššie spomínaných dodávateľov prípadne podľa aktuálneho dopytu. Jednotlivé produkty budeme predávať na základe požiadaviek zákazníka aj vo viacerých verziách, napr. hadica B75 s polospojками, bez polospojok, atď. Zoznam ponúkaného tovaru rozdelený podľa dodávateľov je v tabuľke 4-1.

Tabuľka 4-1 Zoznam produktov

Názov	Počet ks
Dodávateľ - Haberkorn (hadice)	
C38 Flammenflex G	8
C38 Flammenflex G-ultra	8
C42 Flammenflex Speedflex G	8
C42 Flammenflex G	8
C42 Flammenflex G-ultra	8
B65 Flammenflex Speedflex G	4
B65 Flammenflex G	4
B65 Flammenflex G-ultra	4

Dodávateľ – Technolen (hadice)	
Pyrotex C38 PES – R Supersport	8
Pyrotex C38 PES - R Supersport Reflex	8
Pyrotex C42 PES – R Supersport	8
Pyrotex C42 PES - R Supersport Reflex	8
Pyrotex C52 PES – R Firesport	8
Pyrotex C52 PES - R Firesport Neon	8
Pyrotex B65 PES – R Supersport	4
Pyrotex B65 PES - R Supersport Reflex	4
Pyrotex B75 PES – R Firesport	4
Pyrotex B75 PES - R Firesport Neon	4

Dodávateľ – Pavliš a Hartmann	
Savicové šrúbenie profi	2
Savicové polšrúbenie - matica	2
Savicové polšrúbenie - závit	2
Savicové polšrúbenie - závit predĺžený	2
Savicové polšrúbenie - závit naklepávací	2
Rozdeľovač šport	2
Rozdeľovač šport farebný	2
Sací kôš šport s nábehom	3

Sací kôš šport naklepávací	3
Sací kôš šport II	3
Prúdnica PH šport	4
Spojky hadicové C38 hliník	4
Spojky hadicové C42 hliník	4
Spojky hadicové C52 hliník	4
Spojky hadicové B65 hliník	4
Spojky hadicové B75 hliník	4
Spojky hadicové C38 AWG	4
Spojky hadicové C42 AWG	4
Spojky hadicové C52 AWG	4
Spojky hadicové B65 AWG	4
Spojky hadicové B75 AWG	4
Spojky so závitom C hliník	10
Spojky so závitom B hliník	10
Spojky so závitom C AWG	10
Spojky so závitom B AWG	10

Dodávateľ – Camp	
Camp Rock Star	10
Camp Armour	10
Camp Armour Lady	10
Camp Armour Junior	10
Camp Titan	10

Menší dodávateľia	
Savica Garden	2
Savica Apollo SE	2
Savica Fire Elastik	2
Savica Pyros SS	2
Savica Apollo Superflex Standard	2
Prúdnica Klímeš - tryska	4
Prúdnica Klímeš - tryska s krížikom	4
Prúdnica Firesport Elox Black	4
Prúdnica Excellent	4
Poistka proti rozpojeniu hadice	100
Tesnenie B	50
Tesnenie C	50
O - krúžky do savíc	20
Opasok kožený	20
Rebrík hliníkový určený pre výstup na cvičnú vežu	2
Prúdnica na stovky Rott	2

Spojka Rott hadicová	2
Spojka Rott so závitom	3
Stuha na stovky Reflex neon extra	4
Stuha na stovky Trikolora quick	4

InetPrint a T-shock	
Tričko - Gildan	250
Mikina - Gildan	100
Šiltovka - Myrtle beach	80

4.5.2 Cena

Cenová politika obchodu bude založená ako na odporúčaných maloobchodných cenách výrobcov tak aj na vlastnej stratégii. V rámci marketingovej kampane budeme využívať rôzne zľavové kódy k úprave ceny, plošné zľavy napríklad v zimných mesiacoch a ďalšie nástroje. Cenová politika bude nastavená aj v závislosti na konkurencii, no bude dbať v prvom rade na kvalitu dodávaných produktov (hlavne vlastnej výroby – tričká, dresy, atď.). Rovnako tak bude v budúcnosti v internetovom obchode zavedený vernostný program, kde zákazníci na základe nákupov budú zbierať vernostné body, ktoré budú môcť následne využiť ako zľavu z ďalších nákupov. Produkty s nákupnými a predajnými cenami sú v tabuľke 4-2. Celková nákupná cena produktov na počiatočnú zásobu je 20 969 eur. Porovnanie predajných cien produktov s hlavnými konkurentami je v prílohe C.

Tabuľka 4-2 Zoznam produktov - ceny

Názov	Počet ks	Nákupná cena	Cena	Predajná cena
Dodávateľ - Haberkorn (hadice)				
C38 Flammenflex G	8	57	456	70
C38 Flammenflex G-ultra	8	61	488	75
C42 Flammenflex Speedflex G	8	69	552	85
C42 Flammenflex G	8	57	456	70
C42 Flammenflex G-ultra	8	61	488	75
B65 Flammenflex Speedflex G	4	99	396	125
B65 Flammenflex G	4	79	316	90
B65 Flammenflex G-ultra	4	89	356	100
Dodávateľ – Technolen (hadice)				
Pyrotex C38 PES – R Supersport	8	69	552	80
Pyrotex C38 PES - R Supersport Reflex	8	79	632	90
Pyrotex C42 PES – R Supersport	8	67	536	80
Pyrotex C42 PES - R Supersport Reflex	8	78	624	90

Pyrotex C52 PES – R Firesport	8	65	520	75
Pyrotex C52 PES - R Firesport Neon	8	73	584	85
Pyrotex B65 PES – R Supersport	4	110	440	125
Pyrotex B65 PES - R Supersport Reflex	4	115	460	130
Pyrotex B75 PES – R Firesport	4	99	396	115
Pyrotex B75 PES - R Firesport Neon	4	99	396	125
Dodávateľ – Pavliš a Hartmann				
Savicové šrúbenie profi	2	68	136	85
Savicové polšrúbenie - matica	2	39	78	50
Savicové polšrúbenie - závit	2	29	58	40
Savicové polšrúbenie - závit predĺžený	2	57	114	70
Savicové polšrúbenie - závit naklepávací	2	33	66	40
Rozdeľovač šport	2	250	500	275
Rozdeľovač šport farebný	2	250	500	275
Sací kôš šport s nábehom	3	125	375	140
Sací kôš šport naklepávací	3	125	375	140
Sací kôš šport II	3	125	375	140
Prúdnicca PH šport	4	49	196	60
Spojky hadicové C38 hliník	4	10	40	13
Spojky hadicové C42 hliník	4	10	40	13
Spojky hadicové C52 hliník	4	6	24	10
Spojky hadicové B65 hliník	4	13	52	15
Spojky hadicové B75 hliník	4	10	40	13
Spojky hadicové C38 AWG	4	25	100	32
Spojky hadicové C42 AWG	4	27	108	32
Spojky hadicové C52 AWG	4	20	80	22
Spojky hadicové B65 AWG	4	28	112	38
Spojky hadicové B75 AWG	4	25	100	27
Spojky so závitom C hliník	10	4	40	4.5
Spojky so závitom B hliník	10	7	70	8
Spojky so závitom C AWG	10	12.5	125	13.5
Spojky so závitom B AWG	10	15	150	17.5
Dodávateľ – Camp				
Camp Rock Star	10	35	350	40
Camp Armour	10	45	450	50
Camp Armour Lady	10	45	450	50
Camp Armour Junior	10	40	400	45
Camp Titan	10	38	380	40
Menší dodávateľia				
Savica Garden	2	40	80	50
Savica Apollo SE	2	50	100	60
Savica Fire Elastik	2	40	80	50

Savica Pyros SS	2	40	80	50
Savica Apollo Superflex Standard	2	50	100	60
Prúdnicia Klímeš - tryska	4	50	200	60
Prúdnicia Klímeš - tryska s krížikom	4	60	240	70
Prúdnicia Firesport Elox Black	4	50	200	60
Prúdnicia Excellent	4	55	220	65
Poistka proti rozpojeniu hadice	100	4	400	4.5
Tesnenie B	50	0.8	40	1
Tesnenie C	50	0.8	40	1
O - krúžky do savíc	20	1	20	1.5
Opasok kožený	20	10	200	12.5
Rebrík hliníkový určený pre výstup na cvičnú vežu	2	450	900	500
Prúdnicia na stovky Rott	2	25	50	30
Spojka Rott hadicová	2	10	20	12.5
Spojka Rott so závitom	3	12	36	15
Stuha na stovky Reflex neon extra	4	30	120	35
Stuha na stovky Trikolora quick	4	25	100	30
InetPrint a T-shock				
Tričko - Gildan	250	5.63	1407.5	11.00
Mikina - Gildan	100	14.13	1413	25.00
Šiltovka - Myrtle beach	80	4.88	390.4	10.00

4.5.3 Distribúcia

Distribúcia bude prebiehať buď doručením na adresu alebo na odberné miesto. Pre tieto účely budeme spolupracovať so spoločnosťami Zásielkovňa.sk a kuriérskou spoločnosťou DPD. V prípade zásielkovne budeme využívať doručenie do výdajných miest, kde táto spoločnosť zvláda dodanie už do nasledujúceho pracovného dňa po podaní zásielky. Vydanie zásielky je v tomto prípade závislé od otváracích hodín výdajného miesta a táto služba je veľmi obľúbenou hlavne vo väčších mestách s veľkým počtom výdajných miest. V prípade kuriéra DPD je dodanie rovnako do 24 hod od podania zásielky priamo na adresu zadanú v objednávke. Týmto spôsobom bude doručenie na veľmi vysokej úrovni, čo určite ocení každý zákazník. Veľké objednávky, na ktoré kapacitne nebude postačovať náš sklad budú riešené individuálne po kontaktovaní zákazníka. V začiatkoch predaja bude z hľadiska možnosti okamžitého využitia zavedené aj dodanie slovenskou poštou, no to len do doby, kým budú vybavené všetky náležitosti ohľadom zmluvnej dohody s vyššie spomenutými spoločnosťami.

4.5.4 Propagácia

Reklama a propagácia bude základom prevádzky nášho obchodu. V našom prípade ide o špecifickú cieľovú skupinu. Z tohto dôvodu je pre nás dôležité zacielenie reklamy na tohto špecifického zákazníka. V rámci propagácie budeme využívať hlavne sociálne siete, kde budú našimi fanúšikmi a odberateľmi práve zákazníci z našej cieľovej skupiny. Na propagáciu a tvorbu komunity budú využívané tri sociálne kanály.

- Facebook

Na sociálnej sieti facebook bude vytvorená stránka, kde budú pridávané príspevky v pravidelnom intervale. Príspevky budú tvorené článkami a rozhovormi z webu a druhú polovicu budú tvoriť práve produkty. Na facebook-u budeme aktívne využívať možnosť platenej reklamy, čím si vytvoríme lepší prehľad o našej značke a rovnako tak budeme ďalej budovať komunitu zákazníkov.

- Instagram

Na sociálnej sieti instagram sa budeme venovať obrazovému obsahu, kde po dohode s viacerými fotografmi budeme zdieľať fotografie z prostredia hasičského športu. Keďže je facebook a instagram prepojený, platené kampane na facebook-u sa zobrazujú aj na tejto sociálnej sieti a tak platenú reklamu čisto na instagram-e používať nebudeme. V budúcnosti keď bude možnosť nakupovať aj priamo cez instagram, určite stojí za zváženie aj platená reklama na tejto sociálnej sieti.

- YouTube

Všetok video materiál ako napríklad priame prenosy zo súťaží alebo video rozhovory, prípadne iné časti tvorby budú vysielané cez túto službu, kde je možné zdarma prevádzkovať vlastný kanál. Jednotlivý obsah zo služby YouTube bude následne propagovaný na ostatných sociálnych sieťach a samostatne na YouTube propagovaný nebude.

Profily na spomínaných sociálnych sieťach máme už dnes aktívne. Pridávame príspevky a obsah týkajúci sa hasičského športu a súťaží. Pomocou zaujímavých príspevkov, vhodných hashtagov a interakcií s našim publikom rozširujeme základňu našich sledovateľov. Do budúcnosti tieto sociálne siete budeme vyváženým spôsobom využívať aj na propagáciu našich produktov. V rámci sociálnych sietí taktiež plánujeme spoluprácu s influencermi z oblasti hasičského športu. Predpokladáme, že tieto aktivity nám pomôžu k získaniu nových sledovateľov, a teda aj nových potenciálnych zákazníkov.

V rámci našej webovej stránky sa určite zameriame na SEO optimalizáciu, pre zlepšenie našej pozície vo vyhľadávačoch. Do budúcnosti nevyklúčujeme ani využívanie reklamných nástrojov ako Google AdWords alebo porovnávače cien, ale budú pre nás až druhoradou voľbou, pretože si budeme zakladať na tom, aby naši zákazníci poznali našu značku a vracali sa na základe dobrých skúseností s nákupom tovaru. Náklady na reklamné kampane na sociálnych sieťach odhadujeme na 200 eur mesačne.

4.6 Organizačný plán

V organizačnom pláne si uvedieme zvolenú právnu formu podnikania a organizačnú štruktúru, ktorá priblíži vedúcich, zamestnancov, ich vzdelanie, skúsenosti a ich pracovnú náplň v rámci novovytvoreného podniku.

Ako právnu formu vlastníctva sme zvolili spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorá bude mať dvoch majiteľov. S väčšinovým podielom 60 % (12 000 eur) Adriána Dragúňová a spoluvlastník s 40 % podielom (8 000 eur) Róbert Hrachiar.

Majiteľka spoločnosti Adriána Dragúňová má momentálne dosiahnutý prvý stupeň vysokoškolského vzdelania v oblasti ekonomiky a managementu, a preto bude mať na starosti vedenie podniku a jeho marketing. Róbert Hrachiar má dosiahnutý druhý stupeň vysokoškolského vzdelania, venuje sa tvorbe webových stránok, a preto bude spravovať našu webovú stránku a e-shop.

Na účtovníctvo budeme využívať služby externého účtovníka. Taktiež budeme mať jedného brigádnika, ktorý nám bude chodiť pomáhať na prenosy z hasičských súťaží. Brigádnik nám podľa potreby bude pomáhať aj pri rozosielaní objednávok z e-shopu. Pre spoločnosť je najvýhodnejšie zamestnanie týchto pracovníkov na základe dohody o brigádnickej práci študenta. Pracovná doba brigádnikov bude určená individuálne podľa potrieb a po dohode s brigádnikmi. Pre brigádnika, ktorý bude vypomáhať pri natáčaní priamych prenosov je nevyhnutný vzťah k technike a hasičskému športu.

4.7 Analýza rizík

Nasledujúca kapitola je venovaná identifikácii rizík daného podnikateľského plánu. Riziká budú zmapované, kvantifikované a následne budú navrhnuté opatrenia k zníženiu dopadu týchto rizík. Opatrenia budú vizuálne zobrazené na pavučinovom grafe.

4.7.1 Identifikácia rizík

Navrhovaný podnikateľský plán so sebou prináša aj určité riziká, ktoré je potrebné identifikovať, ďalej ich zohľadniť a pracovať s nimi. Riziká budú identifikované na základe predchádzajúcich analýz, ktoré boli taktiež vykonané v rámci predkladanej práce. Nižšie v tabuľke 4-3 sú uvedené najvýznamnejšie hrozby a ich možné scenáre.

Tabuľka 4-3 Identifikácia rizík a ich scenárov

	Hrozba	Scenár
R1	pokles záujmu o hasičský šport	pokles obratu
R2	nový konkurent	pokles počtu zákazníkov a obratu
R3	nefunkčnosť webu	pokles objednávok a obratu/strata zákazníkov
R4	zvýšenie daňovej záťaže	pokles rentability
R5	propagačná vojna	nižšia návštevnosť a pokles obratu
R6	zlý odhad dopytu	financie viazané v zásobách
R7	oneskorenie dodávok	pokles počtu zákazníkov a obratu

4.7.2 Kvantifikácia rizík

Pri ohodnotení rizík sú kvantifikovaným odhadom stanovené hodnoty pravdepodobnosti výskytu hrozieb a ich dopad na projekt. Pre posúdenie rizík použijeme jednoduchú bodovú kvantitatívnu metódu. Na základe percentuálneho rozpätia bola zvolená škála 1 - 5, kde 1 znamená najnižšia váha a 5 najvyššia. Slovná definícia jednotlivých stupňov pravdepodobnosti výskytu a dopadu daných hrozieb je uvedená v tabuľke 4-4.

Tabuľka 4-4 Pravdepodobnosť výskytu hrozby a jej dopad na projekt

Stupeň	Rozpätie	Pravdepodobnosť výskytu	Dopad na projekt
1	$x \leq 0,2$	veľmi nízka	zanedbateľný
2	$0,2 < x \leq 0,4$	nízka	malý
3	$0,4 < x \leq 0,6$	stredná	významný
4	$0,6 < x \leq 0,8$	vysoká	veľmi významný
5	$x \geq 0,8$	veľmi vysoká	neprijateľný

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa <https://ripran.cz/tab5.pdf>)

Jednotlivým rizikám sme kvantitatívnou metódou priradili stupeň pravdepodobnosti výskytu a dopadu. Na základe súčinu pravdepodobnosti a dopadu môžeme určiť celkovú hodnotu rizika – RPN. Výstupom je katalóg kvantifikovaných rizík v tabuľke 4-5.

Tabuľka 4-5 Katalóg kvantifikovaných rizík

	Hrozba	Pravdepodobnosť	Dopad	RPN
R1	pokles záujmu o hasičský šport	2	4	8
R2	nový konkurent	4	4	16
R3	nefunkčnosť webu	3	5	15
R4	zvýšenie daňovej záťaže	2	3	6
R5	propagačná vojna	1	2	2
R6	zlý odhad dopytu	2	5	10
R7	oneskorenie dodávok	4	5	20

Na základe výsledkov súčinov sme následne roztriedili riziká do troch kategórií – bežné, závažné a kritické. Intervaly kategórií rizík sú znázornené v tabuľke 4-6.

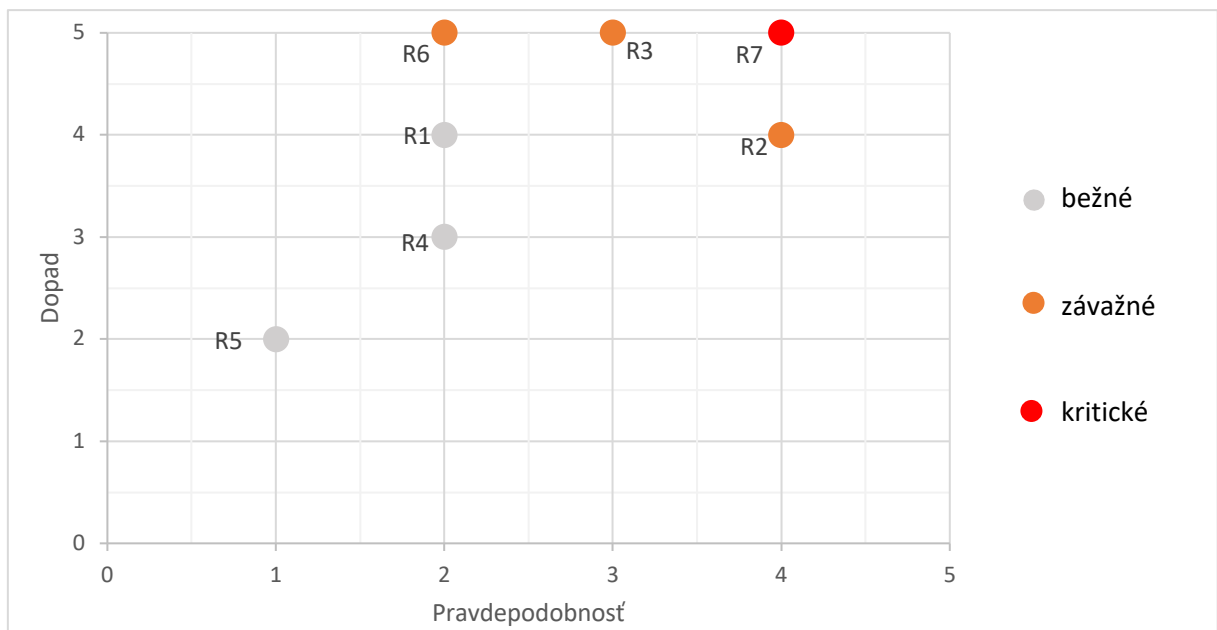
Tabuľka 4-6 Kategórie rizík podľa závažnosti

	bežné	závažné	kritické
RPN	1 - 8	9 - 16	17 - 25

Pre bežné riziko nie je nutné protiopatrenie ale je žiadúce ho monitorovať. Väčšiu pozornosť je potrebné venovať závažnému riziku, pre ktoré je vhodné vytvoriť aj plán adekvátneho protiopatrenia. Na kritické riziko je nutné reagovať vhodným protiopatrením.

4.7.3 Mapa rizík

Na grafe 4-1 je mapa rizík, ktorá prehľadne znázorňuje významnosť jednotlivých identifikovaných rizík. Riziká sú vynesené v dvojrozmernej sústave, kde na ose X sú hodnoty pravdepodobnosti výskytu a na ose Y hodnoty dopadu. Pre prehľadnosť sú jednotlivé body farebne odlíšené. Šedou farbou sú znázornené bežné riziká, oranžovou sú body znázorňujúce závažné riziká a červenou kritické. V našom prípade je červené, kritické riziko, oneskorenie dodávok.



Graf 4-1 Mapa rizík

4.7.4 Opatrenia k zníženiu rizík

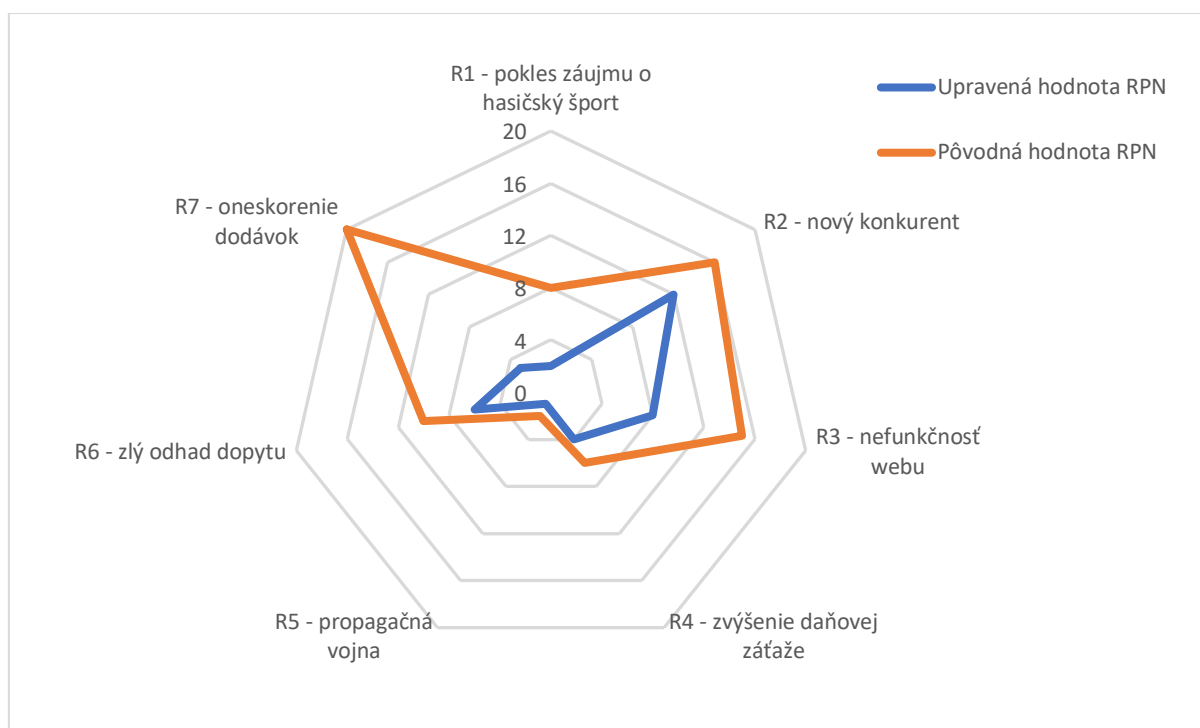
V tejto podkapitole sú navrhnuté opatrenia pre vyššie identifikované a kvantifikované riziká.

Tabuľka 4-7 Návrhy opatrení k zníženiu rizík

	Hrozba	Opatrenia	Pravdepodobnosť (upravená hodnota)	Dopad (upravená hodnota)	RPN (upravená hodnota)
R1	pokles záujmu o hasičský šport	hľadanie alternatív (iné športy, zásahové hasičstvo), aktívny marketing	2	1	2
R2	nový konkurent	modernizovanie techniky	4	3	12
R3	nefunkčnosť webu	výber spoľahlivého poskytovateľa	2	4	8
R4	zvýšenie daňovej záťaže	monitoring, znižovanie základu príjmov	2	2	4
R5	propagačná vojna	navýšenie rozpočtu na marketingové kampane	1	1	1
R6	zlý odhad dopytu	primeraná zásoba tovaru, zmena marketingovej stratégie	2	3	6
R7	oneskorenie dodávok	zmluvné vzťahy - penále, diverzifikácia dodávateľov	1	3	3

Následne sú v tabuľke 4 -7 prepočítané hodnoty pravdepodobnosti, dopadu a celková hodnota rizika.

Grafické znázornenie pôvodných hodnôt jednotlivých rizík a upravené hodnoty po implementácii navrhovaných opatrení je na pavučinovom grafe 4-2. Vďaka pripraveným opatreniam sme schopní zmierniť celkové hodnoty rizík. Žiadne z rizík už nemá kritickú hodnotu a väčšinu hodnôt sa nám podarilo znížiť.



Graf 4-2 Pavučinový graf efektu opatrení na riziká

4.8 Finančný plán

Pri zostavovaní finančného plánu vychádzame z toho, že budeme podnikat' ako spoločnosť s ručením obmedzeným. Vo finančnom pláne riešime otázku financovania a sú vyčíslené vstupné, prevádzkové náklady a vývoj tržieb. Pri finančnom pláne je potrebné počítať s rôznymi variantami vývoja nášho podniku, a preto budú spracované výsledky v troch variantoch. Okrem realistického pojatia aj optimistický a pesimistický variant.

4.8.1 Predikcia nákladov

Celkové náklady sa budú skladať z finančných prostriedkov, ktoré sú potrebné pre zahájenie podnikateľskej činnosti, finančných prostriedkov na zaistenie dlhodobého hmotného majetku a finančných prostriedkov na zaistenie počiatočného obežného majetku.

Finančné prostriedky na zahájenie podnikateľskej činnosti pokrývajú prostriedky na založenie samotnej spoločnosti s ručením obmedzeným. Pre pohodlné a rýchle založenie využijeme online založenie cez firmareň.sk za 237 eur. Ďalej sú zahrnuté prostriedky – 142 eur, ktoré je nutné vynaložiť na hosting a domény. Keďže sa budeme venovať aj priamym prenosom, okrem domény .sk si zakúpime aj doménu .tv, ktorá bude využívaná pre hasičskú televíziu. K redakčnému systému si za jednorazový poplatok približne 50 eur zakúpime tému, ktorá bude určovať finálny vzhľad stránky. Vybrali sme tému súčasťou ktorej je aj riešenie e-shopu, vytváranie faktúr a ďalšie vylepšenia, ktoré by sme aj do budúcnosti mohli využívať. Logá spoločnosti sme vytvorili svojpomocne a preto je táto položka nulová. Pre mobilné služby sme zvolil Zlatý paušál od spoločnosti O2, ktorý má dobré pokrytie a okrem neobmedzených volaní a SMS zahŕňa aj mobilný internet. Počiatočná propagácia bude zameraná na tri časti. Prvou časťou bude samotná platená reklama na sociálnych sieťach (Facebook, Instagram) kde sa zameriame na našich fanúšikov a na postupnú propagáciu produktov. Reklama bude cieľená na celé územie Slovenska, na ľudí so záujmom o šport a o nejakú formu hasičstva. Na základe dobrých vzťahov následne nadviažeme spoluprácu s rôznymi známymi osobnosťami a reprezentantmi zo sveta hasičského športu. Hlavne sa zameriame na propagáciu odevov ako tričká, mikiny a šiltovky nášho dizajnu, ale aj rôznych noviniek v sortimente. Pri výbere jednotlivých influencerov budeme dbať na ich prezentáciu a vnímanie ľuďmi vo svete hasičského športu ako v reálnom živote tak aj na sociálnych sieťach. V tretej časti sa zameriame na priame oslovenie zákazníka na základe zľavových kupónov a cien pre víťazov priamo na súťažiach. Na našich sociálnych sieťach uverejníme tipovacie, ale aj rôzne iné súťaže pre zvýšenie povedomia o značke a produktoch. Náklady na počiatočnú propagáciu sú vo výške 300 eur, ktoré rozdelíme rovnomerne medzi všetky tri skupiny. Podrobné prerozdelenie financií na počiatočnú propagáciu je uvedené v tabuľke 4-8.

Tabuľka 4-8 Finančné prostriedky na počiatočnú propagáciu

Rozpočet celkom	300 €
Reklama sociálne siete	
Trvanie	30 dní
Rozpočet na deň	3.30 €
Odhadovaný počet publika	490 - 2600 denne
Náklady spolu	100 €
Produkty pre influencerov	
Počet influencerov	4
Hodnota produktov pre jedného	25 €
Požadovaný počet publika	1000 - 1500
Zasiahnutý počet	4000 - 6000
Náklady spolu	100 €
Ceny na súťaže	
Počet online súťaží	5
Počet podporených súťaží	5
Náklady na jednu súťaž	10 €
Náklady spolu	100 €

Finančné prostriedky na zaistenie dlhodobého hmotného majetku zahŕňajú jednorazové náklady, ktoré musíme vynaložiť na začiatku podnikania na vybavenie potrebné na sprostredkovanie priamych prenosov z hasičských súťaží. Výpis tohto vybavenia a jeho ceny sú uvedené v tabuľke 4-9.

Tabuľka 4-9 Finančné prostriedky na zaistenie dlhodobého hmotného majetku

Položka	Cena [eur]	Počet [ks]	Výsledná Cena [eur]
Sony			
Kamera Sony FDR-AX53	1020	2	2 040
Statív Sony	132	2	264
Ochranný obal proti dažďu	32	2	64
Externý mikrofón	58.9	2	117.8
Gopro			
Gopro Hero 7 Black	445	1	445
Statív Gopro	69.99	1	69.99
Micro HDMI kábel	36.65	2	73.3
Diaľkové ovládanie	99.99	1	99.99
Blackmagic design			
ATEM Television Studio Pro HD	2430	1	2 430
Kábel Canare L-3C2VS BLK 100 m	144	2	288
Kábel Canare L-3C2VS BLK 50 m	72	1	72
Kábel Canare L-3C2VS BLK 5 m	7.2	1	7.2

Micro HDMI - HDMI kábel	36.65	2	73.3
HDMI - HDMI kábel	36.65	1	36.65
SDI kábel prepojovací 1,8 m	12.48	1	12.48
Strihová karta UltraStudio Mini Monitor	154.8	1	154.8
Micro Converter HDMI to SDI	66	4	264
DJI			
DJI Mavic Pro	1019	1	1 019
Spolu	7 532		

Finančné prostriedky na zaistenie počiatočného obežného majetku zahŕňajú prvotnú zásobu tovaru na e-shop. Zoznam tohto majetku spolu s vyčíslením nákupnej hodnoty je v tabuľke 4-2.

Zakladateľský rozpočet

Zakladateľský rozpočet prehľadne kvantifikuje a sumarizuje finančné prostriedky potrebné pre zahájenie podnikateľskej činnosti. Zakladateľský rozpočet pozostáva z finančných prostriedkov potrebných na zahájenie podnikateľskej činnosti, finančných prostriedkov na zaistenie dlhodobého majetku a finančných prostriedkov na zaistenie počiatočného obežného majetku. Zakladateľský rozpočet je vyčíslený v tabuľke 4-10.

Tabuľka 4-10 Zakladateľský rozpočet

Finančné prostriedky na zahájenie podnikateľskej činnosti	759 €
Finančné prostriedky pre založenie s.r.o.	237 €
hosting a domény	142 €
CMS téma	50 €
Logo	0 €
telefon, internet	30 €
propagácia	300 €
Finančné prostriedky na zaistenie dlhodobého hmotného majetku	7 532 €
Finančné prostriedky na zaistenie počiatočného obežného majetku	20 969 €
Spolu	29 260 €

Súvaha podniku

Pre začatie podnikania budeme potrebovať 29 260 eur. Majitelia majú k dispozícii vlastné zdroje vo výške 20 000 eur. Preto bude potrebný cudzí kapitál vo výške 10 000 eur. Na základe

vyššie zostaveného zakladateľského rozpočtu a spomínaných vlastných a cudzích zdrojov sme zostavili vstupnú súvahu.

Tabuľka 4-11 Vstupná súvaha

Aktíva		Pasíva	
Dlhodobý majetok	7 532	Vlastný kapitál	20 000
Dlhodobý hmotný majetok	7 532	Základný kapitál	20 000
Obežný majetok	22 468	Cudzí zdroje	10 000
Zásoby	20 969	Bankový úver	10 000
Peniaze	1 499		
Celkom	30 000	Celkom	30 000

Cudzí kapitál bude žiadaný formou bankového úveru. Fio banka, kde budeme mať vedený aj podnikateľský účet, ponúka do sumy 110 000 eur len kontokorent, ktorý by bol v našom prípade úročený sadzbou až 9,9 % ročne. Preto sme po preskúmaní podmienok zvolili úver v Slovenskej sporiteľni s úrokovou sadzbou 5,9 % ročne (poplatok za poskytnutie úveru je stanovovaný individuálne, preto sú údaje len približné). Úver bude splácaný 5 rokov s fixnou úrokovou sadzbou a mesačnou splátkou 193 eur. Mesačný splátkový kalendár je uvedený v prílohe D.

Tabuľka 4-12 Splátkový kalendár úveru

rok	úrok	úmor	ročná splátka	nesplatená časť úveru
0	x	x	x	10 000
1	544	1 772	2 316	8 228
2	437	1 879	2 316	6 349
3	323	1 993	2 316	4 356
4	202	2 114	2 316	2 242
5	74	2 242	2 316	0
Celkom	1 580	10 000	11 580	x

Celkovo teda úver na úrokoch preplatíme 1 580 eur. Táto čiastka je cena za poskytnutie úveru bankou.

Prevádzkové náklady

Pod pojmom prevádzkové náklady rozumieme nákladové položky, ktoré sa pravidelne opakujú v mesačných prípadne ročných intervaloch a je potrebné ich vynaložiť na zabezpečenie riadneho chodu a činnosti spoločnosti.

Prevádzkové náklady zahŕňajú náklady na registráciu domén (.sk a .tv), hosting, náklady na splátky úveru, personálne náklady, zahŕňajúce mzdy brigádnikom, ktorí budú zamestnaní na základe dohody o brigádnickej práci študentov. Ďalej prevádzkové náklady zahŕňajú náklady na mobilný paušál s internetom u operátora O2, náklady na marketingové kampane, obalový materiál a kancelárske potreby. Tieto náklady sú v eurách vyčíslené v tabuľke 4-13.

Tabuľka 4-13 Prevádzkové náklady

	mesačne	1.rok	2.rok	3.rok
registrácia domény .sk	x	14.9	14.9	14.9
registrácia domény .tv	x	44.9	44.9	44.9
hosting	6.85	82.2	82.2	82.2
splátka úveru	193	2316	2316	2316
personálne náklady	x	1550	1700	1850
mobilný paušál s internetom	30	360	360	360
marketingové kampane	x	2100	2500	2700
obalový materiál	x	240	360	408
kancelárske potreby	5	60	60	60
celkom	x	6768	7438	7836

Vzhľadom k tomu, že obaja spoločníci budú aj naďalej pracovať u svojich súčasných zamestnávateľov, sociálne a zdravotné poistenie bude hradené naďalej ich zamestnávateľmi. Spoločníci sa teda dohodli na ročnom vyplácaní zisku, a preto nie sú uvažované mzdové náklady.

4.8.2 Predikcia výnosov

Zdrojom výnosov spoločnosti budú produkty predávané na e-shope a služba - sprostredkovanie prenosov z hasičských súťaží. Predikcia výnosov je závislá najmä na záujme o službu a produkty na našom e-shope, preto budeme uvažovať okrem realistickej varianty aj optimistickú a pesimistickú, aby sme sa vedeli pripraviť na prípadnú nepriaznivú situáciu.

Pre výpočet tržieb potrebujeme stanoviť odhad objednávok, ktoré budú zrealizované prostredníctvom nášho e-shopu. Vychádzame z faktu, že na Slovensku je približne 500 tímov, ktoré sa venujú hasičskému športu. Každý tím potrebuje približne 15 hadíc rôznych typov, pričom životnosť jednej hadice je približne jeden a pol roka. Z toho vyplýva, že za rok si tieto tímy nakúpia približne 5000 hadíc. Ak by len 7 % bolo objednaných práve cez náš e-shop bolo by to 350 objednávok. Po prirátaní objednávok tričiek, mikín a ďalšieho tovaru by sme sa mali dostať na približne 720 objednávok ročne pri realistickom variante. Priemerná hodnota

objednávky je 85 eur a je stanovená aritmetickým priemerom hodnôt všetkých produktov v ponuke. Pri tomto variante predpokladáme odvysielanie 16 prenosov z hasičských súťaží za rok pričom priemerná cena za odvysielanú súťaž je 210 eur. Priemerná cena za odvysielanú súťaž je stanovená súčinom ceny za hodinu prenosu a priemernej dĺžky hasičskej súťaže. Pri pesimistickej variante uvažujeme rovnaké priemerné ceny na objednávku aj súťaž, no počet objednávok by bol o 15 % nižší, čo je 612 objednávok a odvysielaných by bolo len 14 prenosov za rok. Optimistický variant počíta s 18 prenosmi ročne a približne 864 objednávkami za mesiac.

V tabuľke 4-14 je vyjadrený výsledok hospodárenia pred zdanením pre prvý rok podnikania pre realistický, pesimistický a optimistický variant.

Tabuľka 4-14 Plán výnosov a nákladov 1. rok

rok 1	Pesimistický variant	Realistický variant	Optimistický variant
priemerná cena objednávky	85	85	85
počet objednávok	612	720	864
priemerná cena priameho prenosu	210	210	210
počet odvysielaných prenosov	14	16	18
tržby	54960	64560	77220
počiatočné náklady	7819	7819	7819
obstarávacie náklady na tovar	41616	48960	58752
prevádzkové náklady	6768	6768	6768
poplatky platobnej brány GoPay	770	904	1082
náklady celkom	56973	64451	74421
Výsledok hospodárenia pred zdanením	-2013	109	2799
Výsledok hospodárenia po zdanení	-1630	88	2268

Počiatočné náklady v tabuľke zahŕňajú náklady na samotné založenie spoločnosti a náklady na nákup techniky potrebnej pre vysielanie priamych prenosov. Výdavky na platobnú bránu GoPay sa odvíjajú od veľkosti mesačného obratu – 0,9 – 2,2% + 0,12 € za jednu objednávku. Poplatky platobnej brány sme vypočítali na základe odhadovaného množstva objednávok, pričom predpokladáme, že až 60 % zákazníkov bude využívať platobnú bránu.

V tabuľke 4-15 a 4-16 sú vyčíslené tržby, náklady a výsledky hospodárenia pre nasledujúce dva roky. V druhom a treťom roku očakávame nárast množstva objednávok o 10 % oproti predchádzajúcemu roku a taktiež predpokladáme aj mierny nárast v počte odvysielaných prenosov.

Tabuľka 4-15 Plán výnosov a nákladov 2. rok

rok 2	Pesimistický variant	Realistický variant	Optimistický variant
priemerná cena objednávky	85	85	85
počet objednávok	673	792	950
priemerná cena priameho prenosu	210	210	210
počet odvysielaných prenosov	16	18	21
tržby	60603	71184	85131
obstarávacie náklady na tovar	47134	55451	66542
prevádzkové náklady	7438	7438	7438
poplatky platobnej brány GoPay	848	997	1192
náklady celkom	55420	63886	75172
Výsledok hospodárenia pred zdanením	5183	7298	9959
Výsledok hospodárenia po zdanení	4198	5911	8067

Tabuľka 4-16 Plán výnosov a nákladov 3. rok

rok 3	Pesimistický variant	Realistický variant	Optimistický variant
priemerná cena objednávky	85	85	85
počet objednávok	741	871	1045
priemerná cena priameho prenosu	210	210	210
počet odvysielaných prenosov	17	19	22
tržby	66514	78042	93482
obstarávacie náklady na tovar	51847	60997	73196
prevádzkové náklady	7836	7836	7836
poplatky platobnej brány GoPay	931	1093	1309
náklady celkom	60614	69926	82341
Výsledok hospodárenia pred zdanením	5900	8116	11141
Výsledok hospodárenia po zdanení	4779	6574	9024

4.8.3 Cash flow

V nasledujúcej podkapitole vyčíslime predikciu finančných tokov Cash flow. Pre prvý rok je Cash flow vyčíslený pre pesimistický a realistický variant v tabuľke 4-17. Optimistický variant nevyčíslujeme keďže ten by mohol spoločnosť ovplyvniť iba pozitívne a je dôležité počítať najmä s prípadnými nedostatkami, na ktoré je potrebné sa pripraviť. Vyčíslenie v tabuľke 4-18 je pre nasledujúce dva roky pre realistický variant.

Tabuľka 4-17 Výkaz cash flow pre prvý rok – pesimistický a realistický variant

		pesimistický variant	realistický variant
+	počiatočný stav peňazí	30000	30000
+	tržby	54960	64560
=	celkové príjmy	84960	94560
-	založenie s.r.o	237	237
-	hosting a domény	142	142
-	CMS téma	50	50
-	splátka úveru	2316	2316
-	dlhodobý majetok	7532	7532
-	počiatočná zásoba tovaru	20969	20969
-	mobilné služby a internet	360	360
-	marketingové kampane	2100	2100
-	personálne náklady (brigádnici)	1550	1550
-	zásoba tovaru	20647	27991
-	poplatky platobnej brány	770	904
-	obalový materiál	240	240
-	kancelárske potreby	60	60
=	celkové výdaje	56973	64451
	Cash flow 1.rok	27987	30109

V prvom roku sú do výdajov zahrnuté aj prostriedky vynaložené na založenie spoločnosti, taktiež jednorazový poplatok za tému pre e-shop a nákup dlhodobého majetku spoločnosti. V ďalších rokoch ostávajú konštantné výdaje na hosting a domény, splátka úveru, mobilné služby a internet. Výdaje na marketingové kampane sa v priebehu rokov mierne zvýšia, taktiež sa zvýšia personálne náklady keďže pri vyššom počte objednávok a odvysielaných súťaží budeme pravdepodobne častejšie potrebovať pomoc brigádnikov.

Tabuľka 4-18 Výkaz Cash flow pre 2. a 3. rok - realistický variant

		2.rok	3.rok
+	počiatočný stav peňazí	30109	37407
+	tržby	71184	78042
=	celkové príjmy	101293	115449
-	hosting a domény	142	142
-	splátka úveru	2316	2316
-	mobilné služby a internet	360	360
-	marketingové kampane	2500	2700
-	personálne náklady (brigádnici)	1700	1850
-	zásoba tovaru	55451	60997
-	poplatky platobnej brány	997	1093

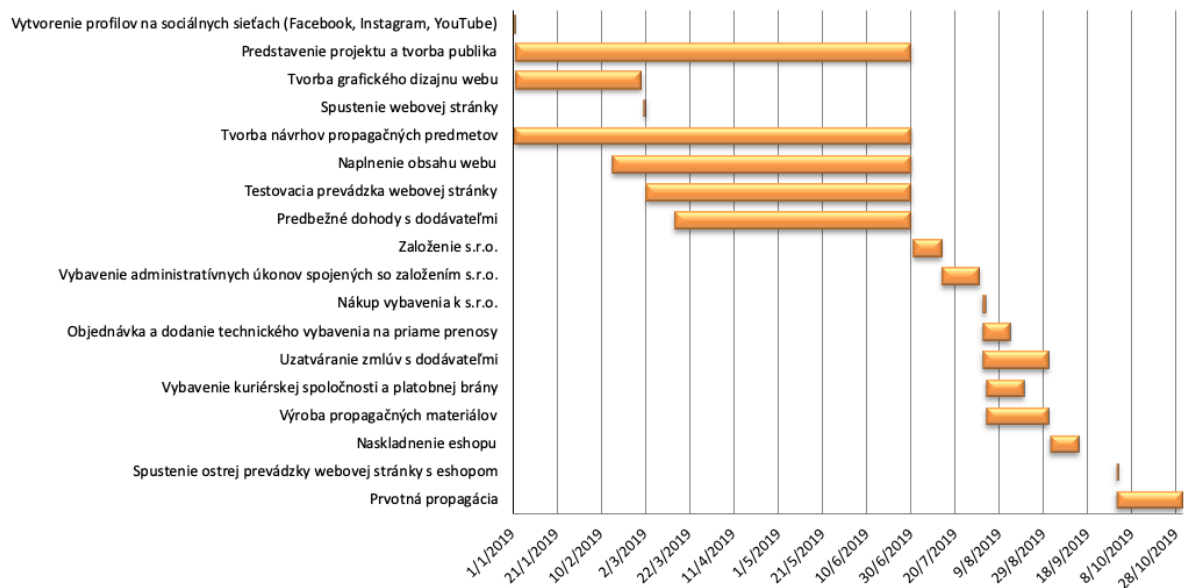
-	obalový materiál	360	408
-	kancelárske potreby	60	60
=	celkové výdaje	63886	69926
	Cash flow	37407	45523

4.9 Harmonogram realizácie

Úspech budúcej spoločnosti je nepochybne závislý aj na správnom načasovaní zahájenia prevádzky a ostatných s tým súvisiacich činností. Zoznam jednotlivých činností spojených s rozbehnutím popisovanej spoločnosti a ich časové vymedzenie je uvedené v tabuľke 4-19. Trvanie jednotlivých činností je vyjadrenie počtom dní. Následnosť jednotlivých činností je zobrazená pomocou Ganttovho diagramu na obrázku 4-12.

Tabuľka 4-19 Harmonogram realizácie podnikateľského plánu

	zahájenie	ukončenie	trvanie
Vytvorenie profilov na sociálnych sieťach (Facebook, Instagram, YouTube)	01/01/2019	02/01/2019	1
Predstavenie projektu a tvorba publika	02/01/2019	30/06/2019	179
Tvorba grafického dizajnu webu	02/01/2019	28/02/2019	57
Spustenie webovej stránky	01/03/2019	02/03/2019	1
Tvorba návrhov propagačných predmetov	02/01/2019	30/06/2019	179
Naplnenie obsahu webu	15/02/2019	30/06/2019	135
Testovacia prevádzka webovej stránky	02/03/2019	30/06/2019	120
Predbežné dohody s dodávateľmi	15/03/2019	30/06/2019	107
Založenie s.r.o.	01/07/2019	14/07/2019	13
Vybavenie administratívnych úkonov spojených so založením s.r.o.	14/07/2019	31/07/2019	17
Nákup vybavenia k s.r.o.	01/08/2019	03/08/2019	2
Objednávka a dodanie technického vybavenia na priame prenosy	01/08/2019	14/08/2019	13
Uzatváranie zmlúv s dodávateľmi	01/08/2019	31/08/2019	30
Vybavenie kuriérskej spoločnosti a platobnej brány	03/08/2019	20/08/2019	17
Výroba propagačných materiálov	03/08/2019	31/08/2019	28
Naskladnenie e-shopu	01/09/2019	14/09/2019	13
Spustenie ostrej prevádzky webovej stránky s e-shopom	01/10/2019	02/10/2019	1
Prvotná propagácia	01/10/2019	31/10/2019	30



Obrázok 4-12 Ganttov diagram

4.10 Zhodnotenie podnikateľského plánu

Na základe finančného plánu tejto práce je zrejmé, že spoločnosť má predpoklad v priebehu rokov dosahovať zisky. V prvom roku pri pesimistickom variante vyšli záporné hodnoty, čo znamená, že uvažujúc pesimistický scenár, spoločnosť by dosiahla zisk až v druhom roku. Preto stojí za zváženie zníženie počiatočných nákladov najmä na elektroniku súvisiacu so sprostredkovaním prenosov zo súťaží. Pre začiatok podnikania môžeme zvážiť zakúpenie len jednej kamery, keďže okrem záberov z klasickej kamery budeme mať zábery aj z drona a akčnej kamery Gopro. Ďalšou alternatívou je dohodnúť sa so sponzorom, ktorý by bol ochotný nám kameru alebo inú techniku darovať prípadne zapožičať na základe reklamnej spolupráce. Spôsobom ako predísť strate v prvom roku je aj zvýšenie tržieb, čo by sme mohli zabezpečiť napríklad intenzívnejšou propagáciou, prípadne zavedením zliav alebo rozšírením sortimentu na prilákanie viacerých zákazníkov. Pre tieto opatrenia by bola potrebná hlbšia analýza požiadaviek zákazníkov.

Výsledky pre realistický a optimistický variant sú kladné už od prvého roku podnikania. Tieto výsledky sú aj vďaka tomu, že spoločníci sa budú podnikaniu venovať len vo svojom voľnom čase a naďalej pracovať ako zamestnanci, za ktorých je hradené sociálne aj zdravotné poistenie. K dobrým výsledkom v každom variante tiež prispieva minimalizácia nákladov na činnosť spoločnosti. Veľkou výhodou pre budúcu spoločnosť je už existujúca webová stránka prepojená s blogom, ktorému sme sa začali intenzívnejšie venovať, a tak vytvárame povedomie o hasičskom športe a udržiavame interakcie s potenciálnymi budúcimi zákazníkmi.

ZÁVER

V predkladanej diplomovej práci bol vytvorený podnikateľský plán založenia spoločnosti HasičskýŠport.sk, s.r.o.. Na základe výsledkov bolo rozhodnuté, že navrhovaný projekt má potenciál a je realizovateľný.

V teoretickej časti práce boli spracované podklady pre výber vhodnej formy podnikania a kľúčové informácie potrebné pre zorientovanie sa v danej problematike a k zostaveniu samotného podnikateľského plánu.

V ďalšej časti práce boli vypracované analýzy, ktoré boli neskôr využité pri zostavovaní podnikateľského plánu. Pre analýzu makroprostredia bola využitá SLEPT analýza, ktorá rozoberala faktory zo sociálnej, legislatívnej, ekonomickej, politickej a technickej oblasti, ktoré by mohli zakladanú spoločnosť ovplyvniť. Neskôr bol vykonaný prieskum trhu pomocou dotazníka a následné vyhodnotenie pre potreby nášho podnikateľského plánu. Dotazníkový prieskum prispel k finálnej segmentácii, a to potvrdzujúc, že je vhodné zamerať sa najmä na mladých ľudí, mužov aj ženy, vo veku od 18 do 25. Pomohol nám zistiť záujem o službu poskytovania priamych prenosov a ponúkaný sortiment v začiatkoch podnikania môžeme taktiež prispôbiť preferenciám respondentov. Vďaka prieskumu trhu sme tiež zistili, že zákazníci sú pomerne rovnomerne rozložení po celej republike a preferujú nakupovanie cez internet. Viac ako 85 % opýtaných odpovedalo, že uprednostňujú nákup hasičského vybavenia cez internet. Aj na základe týchto výsledkov sme vyhodnotili, že pre začiatok podnikania nie je nutné otvárať kamennú predajňu a v začiatkoch podnikania sa zameriame len na e-shop. Toto rozhodnutie nám neskôr potvrdila aj finančná analýza z ktorej je zjavné, že v prípade dodatočných nákladov na nájom a prevádzkovanie kamenej predajne by spoločnosť v prvých rokoch bola stratová. V budúcnosti sa situácia môže zmeniť a môžeme zvážiť aj dodatočné otvorenie kamennej predajne, ale bude nutné vykonať detailnejší prieskum, či bude záujem a v akej časti Slovenska by bolo najlepšie danú predajňu otvoriť.

K odvetvovej analýze bol využitý Porterov model 5 konkurenčných síl, v ktorom boli charakterizovaní súčasní konkurenti zakladanej spoločnosti, dodávatelia, či danú oblasť ohrozuje vstup nových konkurentov a taktiež substitúty, ktoré by mohli ovplyvniť predajnosť sortimentu. Pomocou analýzy zdrojov boli definované zdroje a kompetencie, ktoré sú pre spoločnosť potrebné a dostupné. Výsledky analýz boli zhrnuté do záverečnej integrujúcej SWOT analýzy z ktorej vyplynuli silné, slabé stránky spoločnosti a jej príležitosti a hrozby. Po

preskúmaní vzájomného pôsobenia faktorov matice SWOT sme zvolili pre spoločnosť rastovú stratégiu maxi – maxi, a to využitie silných stránok spoločnosti pre získanie čo najväčšieho trhu.

Návrhová časť práce obsahuje samotný podnikateľský plán a jeho všetky kľúčové náležitosti, ktoré boli predtým popísané v teoretickej časti práce. Najdôležitejšími časťami tejto kapitoly sú finančný a marketingový plán. V rámci návrhovej časti práce sú popísané produkty, ktoré budú na e-shope ponúkané, ich ceny a propagácia. Marketingové aktivity budú na začiatku zamerané prevažne na sociálne siete, kde už máme vybudovanú základňu fanúšikov – potenciálnych zákazníkov. V práci je tiež vykonaná analýza rizík, ktoré by mohli ovplyvniť našu spoločnosť. Pre hlavné riziká sme navrhli opatrenia, ktoré zmiernujú ich pravdepodobnosť a dopad. Vo finančnom pláne sme vyčíslili vstupné, prevádzkové náklady a vývoj tržieb. Výsledky sme spracovali pre tri varianty vývoja podniku. V prípade realistických prognóz bude na e-shope zrealizovaných približne 720 objednávok za prvý rok a odvysielaných bude 16 prenosov z hasičských súťaží. Pri tomto variante by spoločnosť dosahovala zisk už v prvom roku, čo je veľmi dobrý výsledok, keď zväzíme aj fakt, že sa spoločnosti budeme venovať popri zamestnaní vo voľnom čase.

Pre jednoduché a plynulé zahájenie podnikania sme už podnikli úvodné kroky z harmonogramu a momentálne máme vytvorené profily na sociálnych sieťach Facebook, Youtube a Instagram s publikom približne 5000 sledovateľov. Vytvorili sme webovú stránku, ktorá je momentálne v skúšobnej prevádzke a postupne ju naplníme rôznymi článkami zo sveta hasičského športu. V blízkej dobe budeme pokračovať v ďalších aktivitách popísaných v práci. E-shop je možné v prvých rokoch prevádzkovať popri zamestnaní a keďže hasičské súťaže sa odohrávajú väčšinou počas víkendov, taktiež vysielanie priamych prenosov bude možné sklbiť so súčasným zamestnaním. Na základe výsledkov práce konštatujeme, že predkladaný podnikateľský plán je realizovateľný a má predpoklady byť úspešný na nami zvolenom trhu. Návrh tohto podnikateľského plánu tak môže slúžiť ako východisko pri reálnom zakladaní spoločnosti HasičskýŠport.sk, s.r.o..

ZOZNAM LITERATÚRY

Albaum, G.S.; Smith, S.M.: *Fundamentals of Marketing Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

BOROVSKÝ J., VARGIC B., *Manažment pre malých a stredných podnikateľov*, EUROUNION, Máj 2005, ISBN 80-88984-74-2, s. 30, 34-37

BLACKWELL, E., 2011. *How to Prepare a Business Plan: Create Your Strategy; Forecast Your Finances; Produce That Persuasive Plan*. Kogan Page Publishers. ISBN 978-07-494-6253-6.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování v malých a středních firmách*, 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BURNS, P. *Entrepreneurship and Small Business*. 1. vyd. New York: Palgrave, 2001, 418 s. ISBN 0-333-91474-0.

ČERVENÝ, R., 2014. *Business plán: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

DH FIRE & SAFETY. *Obchod pre hasičov*. [online]. 2019 [cit. 2019-4-10]. Dostupné z: <https://www.prehasicov.sk>

DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL a B. LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

EUROSTAT. *Level of internet Access – households*. Europa.eu [online]. 2019 [cit. 2019-4-10]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tin00134&plugin=1>

EUROSTAT. *Monthly minimum wages*. Europa.eu [online]. 2018 [cit. 2018-4-10]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn_mw_cur&lang=en

FEUERSHOP. *Výstroj a výzbroj pre hasičov*. [online]. 2019 [cit. 2019-4-10]. Dostupné z: <http://feuershop.eu>

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar., 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-220-3.

KEŘKOVSKÝ, Miroslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., M. MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

MADLEŇÁK, Radovan. *Elektronické obchodovanie*. V Žiline: EDIS - vydavateľstvo ŽU, 2010. ISBN 978-80-554-0237-6. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2006. 246 s. ISBN 80-247-1911-8

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MATĚJÍČEK, Ján, *Právne náležitosti eshopu. Mojprvyeshop.sk* [online]. 2018 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.mojprvyeshop.sk/pravne-zakonne-nalezitosti-eshopu-a-legislativa/>

MARTINOVIČOVÁ, D. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 184 s. ISBN 80-86851-50-8.

MIKULÁŠKOVÁ, Petra a Mirek SEDLÁK. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. Brno: Computer Press, 2017. ISBN 978-80-251-4383-4.

Ministerstvo financií SR. *Makroekonomické prognózy*. [online]. 2018 [cit. 2018-4-10]. Dostupné z: <http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=11680>

NĚMCOVÁ, Z. *Elektronický obchod* [studijní opora]. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2008. 94 s.

ORLÍK, T. *Tvorba, hodnocení a financování podnikatelských projektů*. Přednáška na VŠE v Praze v rámci předmětu Strategie a podnikatelský plán MSP, Katedra managementu, 2011.

PEACOCK, Michael. *Programujeme vlastní e-shop v PHP 5*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 334 s. ISBN 978-80-251-3181-7.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998. 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.

PrestaShop, *GDPR Key Info Whitepaper*. [online]. 2016 [cit. 2018-4-10]. 27 s. Dostupné z: <https://addons.prestashop.com/en/free-prestashop-modules/31944-gdpr-whitepaper-.html>

REPORTERS WITHOUT BORDERS, *Data of press freedom ranking – Index details*. [online]. 2019. [cit. 2019-4-10]. Dostupné z: https://rsf.org/en/ranking_table

SARSBY, Alan., 2016. *SWOT Analysis*. Spectaris Ltd. ISBN 978-0-9932504-2-2.

SAUNDERS, M., LEWIS, P. a A. THORNHILL. *Research methods for business students*. 7. vyd. Edinburgh: Pearson Education Limited, 2016. ISBN 978-1-292-01662-7.

SLÁVIK, Štefan., a kol. *Podnikateľské modely*. Vyd. 1. Bratislava: Ekonóm, 2014. ISBN 978-80-275-3986-9.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9

SUCHÁNEK, P., 2012. *E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. 1. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-84-2.

SVETHASICOV. *Svet hasičov*. [online]. 2019 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://svethasicov.sk>

SVOBODOVÁ, H., Mynářová, L. Kačer, R.: *Marketingový výzkum*. Ostrava: VŠB-TUO, 1994.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠIMAN, J. a P. PETERA., 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-117-8.

Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Inflácia*. [online]. 2019 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/macroeconomic/prices/indicators!/ut/p/z1/jZDLDoIwEEW_xS_opTxalkMN0ISoUCrYjWFImii6MH6_mrC1MrtJzrkzucyxkbl5evnL9PT3ebp-9pPLzq3QsigigkwFoHfGAkeDXoENQQAJc2t8VVGdiAaQTZVCU227vI1jULzOx48hrPM DgAvHD8wFT3wbCAEGWIDSHDjISaW23b6E7hWXpsk4EC1AqKR_bz5u1toRXnvavAEkOH6b/dz/d5/L0IDUmlTUSEhL3dHa0FKRnNBLzROV3FpQSEhL3Nr/

Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Vekové zloženie obyvateľov k 31.12.2017*. [online]. 2018 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID%28%22i40A03AF2150C41DE8BE98D0C0C41A764%22%29&ui.name=Vekov%C3%A9%20zlo%C5%BEenie%20-%20SR%2c%20oblasti%2c%20kraje%2c%20okresy%2c%20mesto%2c%20vidiek%20%5bom7009rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html&run.outputLocale=sk

Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Priemerná mesačná mzda mzda SR*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: [http://statdat.statistics.sk/cognosex/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i94C7052B240A492FB3BE8C7A487D337B%22\)&ui.name=Priemern%C3%A1%20mesa%C4%8Dn%C3%A1%20mzda%20v%20hospod%C3%A1rstve%20SR%20%5bpr0204qs%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosex%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html](http://statdat.statistics.sk/cognosex/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i94C7052B240A492FB3BE8C7A487D337B%22)&ui.name=Priemern%C3%A1%20mesa%C4%8Dn%C3%A1%20mzda%20v%20hospod%C3%A1rstve%20SR%20%5bpr0204qs%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosex%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html)

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

UPSVAR. *Nezamestnanosť*. [online]. 2018 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: http://www.upsvar.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky.html?page_id=1254

VEBER, J; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. Vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

WUPPERFELD, U., 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1.vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-075-9.

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tabuľka 2-1 Vstupná súvaha</i>	23
<i>Tabuľka 2-2 Základná štruktúra majetku a zdrojov jeho financovanie</i>	24
<i>Tabuľka 2-3 Príklad zostavenia výkazu o peňažných tokoch nepriamou metódou</i>	28
<i>Tabuľka 2-4 Základné charakteristiky obchodných spoločností</i>	35
<i>Tabuľka 3-1 Priamy konkurenti v odvetví</i>	58
<i>Tabuľka 3-2 Zhrnutie základných výhod a nevýhod hlavných konkurentov</i>	59
<i>Tabuľka 3-3 Analýza zdrojov pre podnikanie</i>	60
<i>Tabuľka 3-4 SWOT analýza</i>	63
<i>Tabuľka 3-5 Hodnotenie váh - silné stránky</i>	63
<i>Tabuľka 3-6 Hodnotenie váh - slabé stránky</i>	64
<i>Tabuľka 3-7 Hodnotenie váh - príležitosti</i>	64
<i>Tabuľka 3-8 Hodnotenie váh - hrozby</i>	64
<i>Tabuľka 3-9 Matica SWOT</i>	65
<i>Tabuľka 3-10 Vzájomné pôsobenie faktorov matice SWOT</i>	65
<i>Tabuľka 4-1 Zoznam produktov</i>	78
<i>Tabuľka 4-2 Zoznam produktov - ceny</i>	80
<i>Tabuľka 4-3 Identifikácia rizík a ich scenárov</i>	85
<i>Tabuľka 4-4 Pravdepodobnosť výskytu hrozby a jej dopad na projekt</i>	85
<i>Tabuľka 4-5 Katalóg kvantifikovaných rizík</i>	86
<i>Tabuľka 4-6 Kategórie rizík podľa závažnosti</i>	86
<i>Tabuľka 4-7 Návrhy opatrení k zníženiu rizík</i>	87
<i>Tabuľka 4-8 Finančné prostriedky na počiatočnú propagáciu</i>	90
<i>Tabuľka 4-9 Finančné prostriedky na zaistenie dlhodobého hmotného majetku</i>	90
<i>Tabuľka 4-10 Zakladateľský rozpočet</i>	91
<i>Tabuľka 4-11 Vstupná súvaha</i>	92
<i>Tabuľka 4-12 Splátkový kalendár úveru</i>	92
<i>Tabuľka 4-13 Prevádzkové náklady</i>	93
<i>Tabuľka 4-14 Plán výnosov a nákladov 1. rok</i>	94
<i>Tabuľka 4-15 Plán výnosov a nákladov 2. rok</i>	95
<i>Tabuľka 4-16 Plán výnosov a nákladov 3. rok</i>	95
<i>Tabuľka 4-17 Výkaz cash flow pre prvý rok – pesimistický a realistický variant</i>	96

<i>Tabuľka 4-18 Výkaz Cash flow pre 2. a 3. rok - realistický variant.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabuľka 4-19 Harmonogram realizácie podnikateľského plánu</i>	<i>97</i>

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obrázok 2-1 Portrov model konkurenčných síl</i>	38
<i>Obrázok 2-2 Schéma analýzy SWOT</i>	40
<i>Obrázok 3-1 Mapa miest a obcí konania hasičských súťaží v roku 2018</i>	42
<i>Obrázok 4-1 Logo č.1 a slogan</i>	70
<i>Obrázok 4-2 Logo č.2 pre potreby hasičskej televízie</i>	70
<i>Obrázok 4-3 Logo č.3</i>	70
<i>Obrázok 4-4 Hadica pre hasičský šport od firmy Haberkorn</i>	72
<i>Obrázok 4-5 Rozdelovač od spoločnosti Pavliš a Hartmann</i>	73
<i>Obrázok 4-6 Prilba značky Camp</i>	73
<i>Obrázok 4-7 Tretry značky Adidas od Tretry Harasimovič</i>	73
<i>Obrázok 4-8 Sony FDR-AX53</i>	74
<i>Obrázok 4-9 Réžia od výrobcu Blackmagic Design</i>	75
<i>Obrázok 4-10 Schéma zapojenia hardwaru na priame prenosy</i>	76
<i>Obrázok 4-11 Ukážka webovej stránky hasicskysport.sk</i>	77
<i>Obrázok 4-12 Ganttov diagram</i>	98

ZOZNAM GRAFOV

<i>Graf 3-1 Miera inflácie na Slovensku od roku 2004</i>	<i>44</i>
<i>Graf 3-2 Priemerná mesačná mzda na Slovensku od roku 2011</i>	<i>44</i>
<i>Graf 3-3 Počet miest a obcí konania hasičských súťaží v rokoch 2016 - 2018.....</i>	<i>48</i>
<i>Graf 3-4 Rozloženie respondentov podľa pohlavia</i>	<i>49</i>
<i>Graf 3-5 Rozloženie respondentov podľa veku.....</i>	<i>50</i>
<i>Graf 3-6 Rozloženie respondentov podľa sociálneho postavenia</i>	<i>50</i>
<i>Graf 3-7 Rozloženie respondentov podľa krajov.....</i>	<i>51</i>
<i>Graf 3-8 Ročná útrata za vybavenie pre hasičský šport.....</i>	<i>51</i>
<i>Graf 3-9 Organizovanie hasičských súťaží.....</i>	<i>52</i>
<i>Graf 3-10 Vysielenie priameho prenosu</i>	<i>52</i>
<i>Graf 3-11 Cena za poskytnutie priameho prenosu.....</i>	<i>53</i>
<i>Graf 3-12 Spôsob platenia za priamy prenos</i>	<i>53</i>
<i>Graf 3-13 Preferovaný spôsob nákupu vybavenia</i>	<i>54</i>
<i>Graf 3-14 Nakupovanie cez internet.....</i>	<i>54</i>
<i>Graf 3-15 Sortiment e-shopu</i>	<i>55</i>
<i>Graf 3-16 Výrobca dresov</i>	<i>55</i>
<i>Graf 4-1 Mapa rizík.....</i>	<i>87</i>
<i>Graf 4-2 Pavučinový graf efektu opatrení na riziká.....</i>	<i>88</i>

Príloha A: Dotazník

Vážení respondenti,

chcela by som Vás požiadať o vyplnenie krátkeho dotazníka pre moju diplomovú prácu, zaoberajúcou sa založením spoločnosti v oblasti hasičského športu. Dotazník je určený ľuďom venujúcim sa hasičskému športu, je anonymný a jeho vyplnenie Vám nezaberie viac ako päť minút.

Vopred ďakujem za Vašu ochotu a čas ☺

Bc. Adriána Dragúňová , VUT Brno - Fakulta podnikateľská

- 1 Koľko ste ochotní utrátiť ročne za vybavenie pre hasičský šport?
(tretry, hadice, dresy, prilby a ostatné vybavenie)
 - 0 – 100 eur
 - 101 – 250 eur
 - 251 – 500 eur
 - 500 eur a viac

- 2 Venujete sa aj organizácií hasičských súťaží?
 - Áno
 - Nie

- 3 Priame prenosy Vysiela sa z vašich súťaží priamy prenos cez internet?
 - Áno
 - Nie
 - Nie, ale mal by som záujem

- 4 Koľko by ste boli ochotní zaplatiť za poskytnutie priameho prenosu z vašej súťaže?
 - 0 – 100 eur
 - 101 – 200 eur
 - 200 eur a viac

- 5 Preferovaný spôsob platenia za poskytnutie priameho prenosu:
 - Cena za odvysielanú hodinu
 - Cena za celú odvysielanú súťaž

- 6 Nakupujete vybavenie pre hasičský šport cez internet?

- Áno
- Nie
- Nie, ale pokiaľ by som našiel e-shop s prijateľnou ponukou, nakupovala by som

7 Aký sortiment by ste uvítali na e-shope pre hasičský šport?

- Hadice
- Savice
- Armatúry
- Prilby
- Tričká
- Dresy
- Športové legíny
- Tretry
- Iné (doplň)

8 Ktorého výrobcu dresov preferujete?

- Bison sportwear
- 3b
- DD sport
- Jersey53
- Jadberg
- I Iné (doplň)

9 Pohlavie

- muž
- žena

10 Vek

- do 18 rokov
- 18 – 25 rokov
- 25 – 35 rokov
- 35 rokov a viac

11 Sociálne postavenie

- študent
- pracujúci
- nezamestnaný

12 Kraj

- Banskobystrický
- Bratislavský
- Košický
- Nitriansky
- Prešovský
- Trnavský
- Žilinský

Príloha B: Abecedný zoznam miest a obcí konania hasičských súťaží v roku 2018

Abrahám, Arnutovce, Babín, Baďan, Badín, Báhoň, Banka, Bánovce nad Bebravou, Bánovce nad Bebravou - Dolné Ozorovce, Bánovce nad Ondavou, Banská Bystrica , Banská Bystrica, m.č. Šalková, Bardejov, Bartošova Lehôtka, Bátovce, Beckov, Belá nad Cirochou, Belín, Beluša, Beniakovce, Benice, Beňuš - Gašparovo, Bijacovce, Blatná na Ostrove, Blatné, Blažovce, Bobrovček, Bohdanovce, Bolešov, Borčany, Borský Mikuláš, Bratislava - Devín, Bratislava - Devínska Nová Ves, Bratislava - Jarovce, Bratislava - Podunajské Biskupice, Brehy, Brestov, Brestovany, Brestovec, Bretejovce, Brezno, Brezovica, Brodské, Brvnište, Budča, Budimír, Bušovce, Bystrá, Bystré, Bystričany, Bytča, Bytča - Hliník, Bytča - Hrabové, Bytča - Malá Bytča, Bzenov, Bzince p/J - Vrzavka, Bzince p/J. - Cetuna, Čakanovce, Čečejevce, Čereňany, Čerenčany, Cerová, České Brezovo, Chminianske Jakubovany, Chrastné, Chropov, Chynorany, Čičava, Čierna Lehota, Čierne Kľačany, Cífer, Čiližská Radvaň, Čirc, Čizatice, Ďačov, Danišovce, Devičie, Dežerice časť Vlčkov, Diaková, Diakovce, Dlhé nad Cirochou, Dohňany - Mostište, Dohňany - Zbora, Dojč, Dolná Breznica, Dolná Tižina, Dolné Kočkovce, Dolné Orešany, Dolný Hričov, Dolný Lieskov - Trstie, Dolný Vadičov, Drábsko, Drahovce, Dravce, Drienov, Drženice, Dúbravy, Dulov, Ďurd'ošík, Ďurd'ové, Dvorec, Dvory nad Žitavou, Figa, Fintice, Gaboltov, Gáň, Gbely, Gemerská Poloma, Gemerská Ves, Giraltovec, Granč - Petrovce, Gregorovce, Háj, Handlová , Hankovce, Herľany, Hermanovce, Hodruša - Hámre, Holíč, Hontianska Vrba, Hontianske Nemce, Horňa, Horná Lehota, Horná Poruba, Horná Štubňa, Horná Ves, Horné Orešany, Horný Lieskov, Horovce, Hrabovec, Hrachovo, Hraň, Hranovnica, Hrašné, Hriňová, Hrnčiarovce nad Parnou, Hronec, Hronsek, Hronská Dúbrava, Hybe, Ihľany, Imeľ, Iža, Jablonica, Jablonové, Jalovec, Jamník, Janíky - Dolné Janíky, Jasenica , Jasenová, Jasenovce, Jasenové, Jasenovo, Jelšava, Kalná nad Hronom, Kamenica nad Cirochou, Kamenná Poruba, Kanianka, Kátlovce, Kecerovce, Kendice, Kláštor pod Znievom, Kojatice, Kokšov-Bakša, Kolačno, Kolárovice - centrum, Komárov, Kónská, Koňuš, Korňa, Koš, Koš'any nad Turcom, Kostolné - Babulicov Vrch, Kozárovce, Kráľová pri Senci, Krásna Ves, Krásno, Krásno nad Kysucou, Kravany, Kremnica, Krivany, Križovany nad Dudváhom, Krpeľany, Krupina, Kružno, Kuková, Kunová Teplica, Kúty, Kvašov, Kyselica, Kysucké Nové Mesto, Kysucké Nové Mesto - Oškerda, Lackov, Lednica, Lednické Rovne - Horenická Hôrka, Lehota pod Vtáčnikom, Lekárovce, Letničie, Libichava, Lietava, Likavka, Liptovská Kokava, Liptovská Lúžna, Liptovská Sielnica, Liptovská Teplá, Liptovský Trnovec, Lisková, Lovča, Lozorno, Ľubica, Ľubovec, Lučatín, Lúčka, Ludrová, Lúky, Lužianky, Mad, Madunice, Makov, Malá Čierna, Malá Lehota, Málinec, Malý Čepčín, Malý Lapáš, Malženice, Maršová - Rašov, Martin - Priekopa, Martin - Záturčie, Matiašovce, Medzev, Merník, Michal na Ostrove, Mil'poš, Mlynčeky, Modra nad Cirochou, Mojš, Moravský Svätý Ján , Moškovec, Mošovce, Motešice, Mučín, Muránska Dlhá Lúka, Námestovo, Nedašovce, Nemecká, Nesluša, Nitrianske Rudno, Nitrica, Nižná Rybnica, Nižné Ružbachy , Nová Bošáca, Nová Dedina, Nová Vieska, Novosad, Ochodnica, Okoličná na Ostrove, Oľšavce, Opatovce nad Nitrou, Oravská Lesná, Orechová Potôň, Oščadnica, Oslany, Osrbie, Ožďany, Partizánska Ľupča, Pata, Pavlice, Pečeňany, Petrovice - Setechov, Pitelová, Plavecký Štvrtok, Plešivec, Ploské, Pobedim, Podbranč - Horná dolina, Podhorie, Podlužany, Podolíne, Podskalie, Podvysoká, Poľný Kesov, Polomka, Poltár, Poluvsie, Poprad - Spišská Sobota, Poproč, Poriadie, Poruba, Pov. Bystrica - Zemiansky Kvášov, Považská Bystrica -

Dolný Moštenec, Považská Bystrica - Horný Moštenec, Považská Bystrica - Milochovo, Prakovce, Prašník, Pravotice, Práznovce, Predmier, Príbelce, Pribeta, Príbovce, Prievaly, Pruské, Pružina , Radimov, Radobica, Radoma, Radôstka, Rajecká Lesná, Rákoš, Raková, Rakša, Rapovce, Raslavice, Ratkovské Bystré, Reľov, Rimavská Baňa, Rimavské Brezovo, Rokytovo, Rosina, Rozhanovce, Rožňava, Rudina, Rudinka, Rudník, Ruskovce, Ružiná, Rybany, Šamorín, Šarišské Michaľany, Šarišský Štiavnik, Sekule, Selce, Šelpice, Senica, Šenkvice, Sielnica, Šindliar, Šišov, Skalica, Skalité, Sládkovičovo, Sliepkovce, Slovany, Slovenská Lupča, Smižany, Smolník, Sobotište, Socovce, Sokolce, Sol', Solčany, Sološnica, Šoporňa, Špačince, Spišská Belá, Spišská Nová Ves, Spišská Stará Ves, Spišské Bystré, Spišský Hrušov, Spišský Štiavnik, Spišský Štvrtok, Stakčínka Roztoka, Stankovany, Stará Halič, Stará Turá, Stará Turá - Drgoňova Dolina, Stará Turá - Topolecká, Staré, Staškov, Štefanov, Štefanov nad Oravou - horná časť, Štiavnik, Štítnik, Štôla, Stratená, Štrba, Strelníky, Streženice, Stupné, Sučany, Suchá nad Parnou, Šuňava, Svätý Anton, Svätý Jur, Sveržov, Svinná, Svčinovec, Ťapešovo, Tehla, Tekovské Nemce, Teplý Vrch, Terňa, Tesárske Mlyňany, Tichý Potok, Topoľčianky, Tr. Bohuslavice, Trebišov, Trebstovo, Trenčianska Teplá, Trenčianske Stankovce, Trenčín - Opatová, Trhovište, Trnavá Hora , Trnava pri Laborci, Trnie, Trnovec nad Váhom, Trpín, Trstená, Turany, Turč. Teplice - Diviaky, Turčianske Kľačany, Turčianske Teplice - Dolná Štubňa, Turzovka, Tvrdošín, Tvrdošovce, Uhrovec, Urmince, Uzovské Pekľany, Váhovce, Valaská, Valaská Dubová, Vasil'ov, Važec, Veľká Lúka , Veľká Paka, Veľké Chlievany, Veľké Kosihy, Veľké Kostolany, Veľké Kozmálovce, Veľké Leváre, Veľké Orvište, Veľké Revištie, Veľké Ripňany, Veľké Uherce, Veľké Úľany, Veľké Zálužie, Veľký Biel, Veľký Blh, Veľký Lipník, Veľký Šariš, Veľký Slivník, Vernár, Vieska, Vikartovce, Visolaje, Vitanová, Vlachovo, Vlkanová, Voderady, Vráble - Dyčka, Vrbovce, Vrbové, Vtáčkovce, Východná, Vydrany, Vyšná Rybnica, Vyšná Voľa, Vyšné Valice, Vyšný Mirošov, Žabokreky, Zákopčie Tarabov, Žakovce, Žarnovica, Žaškov, Závada, Závadka nad Hronom, Závod, Zázrivá, Žbince, Zeleneč, Zemianska Olča, Zemianske Kostolany, Žilina - Bytčica, Žilina - Mojšova Lúčka, Žilina - Trnové, Zlaté Klasy, Zlatníky, Zohor, Zuberec, Zvolenská Slatina

Príloha C: Porovnanie predajných cien s hlavnými konkurentami

Názov	prehasicov	svethasicov	feuershop	fire-shop
C38 Flammenflex G	-	70.00	69.00	67.92
C38 Flammenflex G-ultra	-	75.00	72.00	70.32
C42 Flammenflex Speedflex G	-	85.00	76.50	75.00
C42 Flammenflex G	-	70.00	68.00	-
C42 Flammenflex G-ultra	-	75.00	74.00	73.68
B65 Flammenflex Speedflex G	-	125.00	121.00	119.50
B65 Flammenflex G	-	90.00	92.50	88.44
B65 Flammenflex G-ultra	-	100.00	103.00	93.72
Pyrotex C38 PES – R Supersport	-	79.00	79.00	-
Pyrotex C38 PES - R Supersport Reflex	-	88.00	88.00	79.20
Pyrotex C42 PES – R Supersport	-	79.00	79.00	-
Pyrotex C42 PES - R Supersport Reflex	-	88.00	88.00	79.20
Pyrotex C52 PES – R Firesport	-	75.00	78.00	-
Pyrotex C52 PES - R Firesport Neon	-	85.00	88.00	78.80
Pyrotex B65 PES – R Supersport	-	125.00	119.00	-
Pyrotex B65 PES - R Supersport Reflex	-	130.00	132.00	117.60
Pyrotex B75 PES – R Firesport	111.00	115.00	119.00	105.60
Pyrotex B75 PES - R Firesport Neon	125.00	125.00	132.00	117.60
Savicové šrúbenie profi	80.00	85.00	83.00	83.00
Savicové polšrúbenie - matica	45.00	45.00	47.50	49.00
Savicové polšrúbenie - závit	40.00	35.00	36.50	44.00
Savicové polšrúbenie - závit predĺžený	55.00	65.00	65.00	56.00
Savicové polšrúbenie - závit naklepávací	40.00	40.00	40.00	44.00
Rozdeľovač šport	270.00	270.00	260.00	249.80
Rozdeľovač šport farebný	-	-	262.00	254.80
Sací kôš šport s nábehom	145.00	145.00	145.50	148.00
Sací kôš šport naklepávací	145.00	145.00	146.00	148.00
Sací kôš šport II	-	150.00	137.00	153.00
Prúdnica PH šport	-	-	63.84	-
Spojky hadicové C38 hliník	-	-	-	13.50
Spojky hadicové C42 hliník	-	-	-	13.50

Spojky hadicové C52 hliník	-	9.00	8.28	10.00
Spojky hadicové B65 hliník	-	14.00	-	14.00
Spojky hadicové B75 hliník	-	11.50	14.04	14.00
Spojky hadicové C38 AWG	-	-	31.34	29.50
Spojky hadicové C42 AWG	-	30.00	31.34	29.50
Spojky hadicové C52 AWG	-	22.50	22.21	27.50
Spojky hadicové B65 AWG	-	37.00	38.88	-
Spojky hadicové B75 AWG	-	27.00	27.37	35.00
Spojky so závitom C hliník	-	-	4.44	6.00
Spojky so závitom B hliník	-	-	7.56	10.00
Spojky so závitom C AWG	-	13.50	13.49	7.90
Spojky so závitom B AWG	-	17.00	16.66	20.40
Camp Rock Star	39.00	37.00	37.00	48.00
Camp Armour	49.00	49.00	48.60	49.50
Camp Armour Lady	-	49.00	-	-
Camp Armour Junior	-	45.00	-	46.00
Camp Titan	42.50	42.50	42.50	-
Savica Garden	45.00	55.00	45.00	47.00
Savica Apollo SE	60.00	65.00	55.00	56.00
Savica Fire Elastik	46.00	55.00	46.00	47.00
Savica Pyros SS	49.00	60.00	49.00	56.00
Savica Apollo Superflex Standard	65.50	80.00	65.60	61.00
Prúdnica Klímeš - tryska	-	70.00	65.00	65.00
Prúdnica Klímeš - tryska s krížikom	-	75.00	71.00	71.00
Prúdnica Firesport Elox Black	-	58.00	56.72	53.00
Prúdnica Excellent	-	-	65.00	60.00
Poistka proti rozpojeniu hadice	-	4.50	4.50	4.60
Tesnenie B	-	1.00	1.00	1.00
Tesnenie C	-	1.00	0.88	1.00
O - krúžky do savíc	-	1.20	1.20	1.20
Opasok kožený	15.00	-	12.50	13.40
Rebrík hliníkový určený pre výstup na cvičnú vežu	-	-	481.20	505.00
Prúdnica na stovky Rott	-	-	28.80	29.00
Spojka Rott hadicová	-	-	10.44	11.50
Spojka Rott so závitom	-	-	14.16	15.60
Stuha na stovky Reflex neon extra	-	-	34.44	-
Stuha na stovky Trikolora quick	-	-	30.60	27.60

Príloha D: Mesačný splátkový kalendár

rok	mesiac	počiatočná hodnota [eur]	úrok [eur]	úmor [eur]	nesplatená časť úveru [eur]
1	1	10000	49	144	9856
	2	9856	48	144	9712
	3	9712	48	145	9567
	4	9567	47	146	9421
	5	9421	46	147	9274
	6	9274	46	147	9127
	7	9127	45	148	8979
	8	8979	44	149	8830
	9	8830	43	149	8681
	10	8681	43	150	8531
	11	8531	42	151	8380
	12	8380	41	152	8228
2	1	8228	40	152	8076
	2	8076	40	153	7923
	3	7923	39	154	7769
	4	7769	38	155	7614
	5	7614	37	155	7459
	6	7459	37	156	7302
	7	7302	36	157	7146
	8	7146	35	158	6988
	9	6988	34	159	6829
	10	6829	34	159	6670
	11	6670	33	160	6510
	12	6510	32	161	6349
3	1	6349	31	162	6187
	2	6187	30	162	6025
	3	6025	30	163	5862
	4	5862	29	164	5698
	5	5698	28	165	5533
	6	5533	27	166	5367
	7	5367	26	166	5201
	8	5201	26	167	5033
	9	5033	25	168	4865
	10	4865	24	169	4696

	11	4696	23	170	4527
	12	4527	22	171	4356
4	1	4356	21	171	4185
	2	4185	21	172	4012
	3	4012	20	173	3839
	4	3839	19	174	3665
	5	3665	18	175	3490
	6	3490	17	176	3315
	7	3315	16	177	3138
	8	3138	15	177	2961
	9	2961	15	178	2782
	10	2782	14	179	2603
	11	2603	13	180	2423
	12	2423	12	181	2242
5	1	2242	11	182	2060
	2	2060	10	183	1877
	3	1877	9	184	1694
	4	1694	8	185	1509
	5	1509	7	185	1324
	6	1324	7	186	1138
	7	1138	6	187	950
	8	950	5	188	762
	9	762	4	189	573
	10	573	3	190	383
	11	383	2	191	192
	12	192	1	192	0