

Mendelova univerzita v Brně

Provozně ekonomická fakulta

Podnikatelský plán na založení športovo- relaxačního centra

Bakalárska práca

Vedúci práce:

Ing. Jakub Tabas

Viktor Zachar

Brno 2014

Na tomto mieste by som sa rád poďakoval svojmu vedúcemu Ing. Jakubovi Tabasovi za dôbry vedenie, vecné pripomienky a rady k vypracovaniu tejto bakalárskej práce.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som prácu „Pedagogický plán na zariadenie športovo-relaxačného centra“ vypracoval samostatne a všetky použité zdroje a informácie uvádzam v zozname použitej literatúry. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov a v súlade s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Som si vedomý, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzatvorenie licenčnej zmluvy a použitie tejto práce ako školského diela podľa § 60 odst. 1 autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy použitím diela iného osoby (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s právnenými záujmami univerzity a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených so vznikom diela, a teda dŕžich skutkovej výšky.

V Brne dňa: 29.12.2014

.....

Abstract

Bachelor thesis deals with the development of a business plan for the establishment of sports and relaxation center in Piešťany. However this business plan serves only as a tool to assess, whether it's possible to realize the establishment of this center. This thesis consists of two parts. The theoretical part involve literature search. There will be defined business rules, described the legal forms of enterprises, which may be set up in Slovakia and by comparing these there will be chosen suitable legal form for the sports center. Also, there will be enumerated elements of the business plan, specified their content and described its making procedure. In the next section this theoretical knowledge will be applied into practice in the form of a plan to establish a sports center. In this plan location of the center, its name, capital, number and manning, opening hours, and marketing and pricing strategy will be gradually selected. There also will be performed competition analysis and SWOT analysis. Finally, risks that may jeopardize the operation of the center on the market will be defined, as well as recommendations to eliminate these risks will be proposed.

Key words

Business plan, business, SWOT analysis, center

Abstrakt

Bakalárska práca sa zaoberá vypracovaním podnikateľského plánu na založenie športovo-relaxačného centra v Piešťanoch. Tento podnikateľský plán však slúži iba ako prostriedok na posúdenie, či je možné založenie tohto centra realizovať. Práca sa skladá z dvoch častí. V teoretickej časti bude vykonaná literárna rešerš. Tu bude vymedzená právna úprava podnikania, popísané právne formy podnikov, ktoré môžu byť založené na Slovensku a na základe ich porovnania bude zvolená vhodná právna forma pre športové centrum. Tiež tu budú vymenované náležitosti podnikateľského zámeru, popísaná ich obsahová náplň a definovaný postup jeho tvorby. V ďalšej časti budú aplikované tieto teoretické poznatky do praxe v podobe plánu na založenie športového strediska. V tomto pláne bude postupne vybraná lokalita strediska, jeho názov, základný kapitál, počet a obsadenie personálu, otváracia doba, až po marketingovú a cenovú stratégiu. Taktiež tu bude vykonaná analýza konkurencie a SWOT analýza. Na záver budú definované riziká, ktoré môžu ohroziť pôsobenie centra na trhu a tiež navrhnuté odporúčania na elimináciu týchto rizík.

Kľúčové slová

Podnikateľský plán, podnikanie, SWOT analýza, centrum

Obsah

1	Úvod a cieľ	10
1.1	Úvod	10
1.2	Cieľ práce	11
2	Literárna rešerš	12
2.1	Podnikanie	12
2.2	Podnikateľ	12
2.3	Podnik	13
2.4	Formy podnikania	13
2.5	Živnosť	14
2.6	Obchodné spoločnosti	14
2.6.1	Verejná obchodná spoločnosť	15
2.6.2	Komanditná spoločnosť	15
2.6.3	Spoločnosť s ručeným obmedzeným	16
2.6.4	Akciová spoločnosť	17
2.6.5	Družstvo	17
2.7	Podnikateľský plán	18
2.7.1	Zhrnutie	20
2.7.2	Opis firmy	20
2.7.3	Opis výrobku alebo služieb	21
2.7.4	Strategická analýza okolia	22
2.7.5	Marketing	30
2.7.6	Vedenie spoločnosti	33
2.7.7	Plán výroby, nákupu a distribúcie (realizácia podnikateľského zámeru)	34
2.7.8	Finančný plán	34
2.7.9	Prílohy	38
3	Metodika práce	39
4	Vlastná práca	41
4.1	Titulná strana	41

4.2	Zhrnutie	41
4.3	Opis firmy	42
4.4	Opis výrobkov a služieb	43
4.5	Strategická analýza okolia	43
4.5.1	PEST analýza	44
4.5.2	Porterov model 5 hybných síl	47
4.5.3	Model 7S firmy McKinsey.....	50
4.5.4	SWOT analýza.....	52
4.6	Marketingový plán.....	55
4.7	Vedenie spoločnosti.....	59
4.8	Plán výroby, nákupu a distribúcie (realizácia podnikateľského zámeru).....	61
4.9	Finančný plán	62
4.10	Vyhodnotenie rizík a navrhované odporúčania	76
5	Záver	80
6	Literatúra	81
A.	Predikcie	86
B.	Cenník	88

Zoznam obrázkov

Obr. 1	Model 7S firmy McKinsey	22
Obr. 2	Organizačná štruktúra podniku	61

Zoznam tabuliek

Tab. 1	Zjednodušená rozvaha	36
Tab. 2	Často používané anglické skratky charakterizujúce výsledky hospodárenia podniku	37
Tab. 3	Počet obyvateľov podľa oblastí	45
Tab. 4	Vekové zloženie obyvateľstva	46
Tab. 5	Podiel pracujúcich z ekonomicky aktívneho obyvateľstva v percentách	46
Tab. 6	SWOT analýza	54
Tab. 7	Ceny za prenájom športovísk (ceny sú stanovené na 1 hodinu)	57
Tab. 8	Mzdy zamestnancov (v hrubom)	60
Tab. 9	Ročné odpisy	63
Tab. 10	Mzdové náklady	64
Tab. 11	Náklady centra v prvom roku	64
Tab. 12	Predpokladaný medziročný rast nákladov v % (realistická varianta)	66
Tab. 13	Výkaz ziskov a strát v prvom roku (variantné vyjadrenie)	71
Tab. 14	Počiatočná súvaha	72
Tab. 15	Výkaz cash flow pre roky 2015-2022 (realistická varianta)	73
Tab. 16	Rentabilita aktív (realistická varianta) v percentách	74
Tab. 17	Rentabilita vlastného kapitálu (realistická varianta) v percentách	74
Tab. 18	Rentabilita tržieb (realistická varianta) v percentách	75
Tab. 19	Doba návratnosti a čistá súčasná hodnota investície	76

Tab. 20	Predikcia nákladov v rokoch 2016-2018 (realistická varianta)	86
Tab. 21	Predikcia výnosov v rokoch 2016-2018 (realistická varianta)	86
Tab. 22	Predikcia výsledkov hospodárenia v rokoch 2015-2022 (realistická varianta)	87

1 Úvod a cieľ

1.1 Úvod

Po udalostiach, ktoré nastali v novembri roku 1989 začali prebiehať transformačné, reorganizačné a reštrukturalizačné zmeny. Súkromná sféra začala byť nesmierne dôležitá. Podnikateľský sektor prekvital vďaka makroekonomickej a privatizačnej politike vlády. Malé a stredné podniky sú neoddeliteľnou súčasťou hospodárskej oblasti každej krajiny. Rozvoj malého a stredného podnikania je definovaný ako jedna z priorít ekonomického rozvoja Slovenskej republiky. Hlavným motívom založenia firmy býva vo väčšine prípadov dosiahnutie zisku a preto tí, ktorí mali k dispozícii nejaký vlastný kapitál, sa rozhodli začať s podnikaním. Podnikateľom sa však nemôže stať hocikto, naopak, vyžadujú sa od neho určité vlastnosti, napr. podnikavosť, vysoká kvalifikácia, informovanosť či odbornosť.

Pred tým, ako sa podnikateľ pustí do podnikania, by pre neho mohlo byť prínosné zostrojenie podnikateľského zámeru, ktorý popisuje krok za krokom postup zahájenia podnikania, ale takisto môže slúžiť napr. aj ako dokument pre potenciálnych investorov. S podnikaním sú samozrejme spojené aj riziká a nástrahy, ktorým musí podnikateľ denno-denne čeliť. Tieto riziká môžu pochádzať z vnútorného prostredia a manažér ich môže ovplyvniť (napr. nedostatok kapitálu, nevhodný personál) alebo z vonkajšieho prostredia, ktoré manažér ovplyvniť nemôže (napr. výška daní). Aj s ich identifikovaním mu môže pomôcť práve podnikateľský zámer, v ktorom býva vykonaná analýza vnútorného aj vonkajšieho prostredia. Touto analýzou je možné odhaliť riziká, ktoré sa dajú minimalizovať, prípadne nájsť priestor na využitie príležitostí, aby si podnik získal silnejšie miesto na trhu a dosahoval zisku.

V tejto bakalárskej práci bude vypracovaný podnikateľský zámer na založenie športovo-relaxačného centra v Piešťanoch. Športové centrum som si vybral, pretože k športu akéhokoľvek druhu mám veľmi pozitívny vzťah a tiež preto, lebo v dnešnej uponáhľanej dobe prikladám dôležitosť športu a voľnočasovým aktivitám, kde si môžu ľudia vyventilovať svoj hnev, frustráciu a stres nahromadené počas pracovnej doby v zamestnaní. Takisto mám za to, že v Piešťanoch posledné roky šport upadá a nové športové centrum by mohlo prisníeť potrebné oživenie.

1.2 Cieľ práce

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je zhodnotiť realizovateľnosť založenia športovo-relaxačného centra v Piešťanoch. Toho bude dosiahnutého spracovaním podnikateľského plánu v praktickej časti.

V tomto podnikateľskom pláne bude vypracovaných niekoľko kapitol, ktoré poslúžia ako prostriedok na posúdenie, či bude náš plán založiť toto centrum v Piešťanoch uskutočniteľný. Za najdôležitejšie môžeme považovať 3 z týchto kapitol.

Prvou z nich bude kapitola s názvom „Strategická analýza okolia“. Cieľom tejto kapitoly bude analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia, v ktorom sa bude centrum nachádzať. Táto kapitola nám pomôže odhaliť silné a slabé stránky ako konkurencie, tak aj nášho centra. Táto analýza tiež identifikuje príležitosti, ktoré môže podnik využiť vo svoj prospech, resp. hrozby, ktoré môžu podnik negatívne ovplyvniť.

Ďalšou bude kapitola „Marketingový plán“, ktorej cieľom bude vyhotoviť efektívny marketingový plán na propagáciu nášho centra. Tento marketingový plán by mal prilákať do centra čo najviac zákazníkov.

Ďalšia kapitola, nazvaná „Finančný plán“, bude asi najdôležitejšia. V tejto časti sa dozvieme, koľko finančných prostriedkov bude treba na založenie tohto centra a či bude vôbec generovať dostatočný zisk na udržanie sa na trhu.

V poslednej kapitole, pomenovanej „Vyhodnotenie rizík“, budú zhrnuté všetky riziká, ktoré by mohli ovplyvniť fungovanie podniku. Cieľom tejto časti budú tiež návrhy na elimináciu týchto rizík tak, aby centrum naďalej prosperovalo.

2 Literárna rešerš

V časti literárna rešerš definujem základné pojmy z oblasti podnikania a podnikateľského zámeru, ktoré je nutné poznať a rozumieť im, pretože s nimi budeme prichádzať do styku v rámci celej práce.

2.1 Podnikanie

Podnikanie je na Slovensku ošetrené Obchodným zákonníkom, konkrétne zákonom č. 513/1991 Zb. Podnikaním sa v tomto zákone rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku. Z tejto definície vyplývajú niektoré kľúčové závery:

- Predpoklad trvalej prevádzky (tzv. going concern princip) – za podnikanie sa nepovažujú jednorázové projekty,
- Osobná účasť podnikateľa,
- Zisková orientácia – za podnikanie sa nepovažuje činnosť neziskových organizácií (občianskych združení, nadácií apod.) (Mulačová, Mulač a kolektív, 2013).

Drucker (1980) podnikanie chápe ako činnosť zabezpečujúcu premenu potrieb spoločnosti na príležitosť pre všestranný rozvoj podnikového kolektívu.

Pri použití inverznej formulácie je podnikanie činnosť zabezpečujúca premenu ohraničených zdrojov na výrobky a služby uspokojujúce ľudské potreby (Jurová, 2009).

Veber, Srpová a kolektív (2008) rozlišujú 4 rôzne pojatia termínu „podnikanie“, konkrétne:

- Ekonomické pojatie – podnikanie je zapojenie ekonomických zdrojov a iných aktivít tak, aby sa zvýšila ich pôvodná hodnota. Je to dynamický proces vytvárania pridanej hodnoty.
- Psychologické pojatie – podnikanie je činnosť motivovaná potrebou niečo získať, niečoho dosiahnuť, vyskúšať si niečo, niečo splniť. Podnikanie v tomto pohľade je prostriedok k dosiahnutiu sebarealizácie, zbavenia sa závislosti, postavenia sa na vlastné nohy apod.
- Sociologické pojatie – podnikanie je vytváraním blahobytu pre všetkých zainteresovaných, hľadaním cesty k dokonalejšiemu využitiu zdrojov, vytváraním pracovných miest a príležitostí.
- Právnické pojatie – podľa zákona č. 513/1991 Zb. (viď začiatok kapitoly).

2.2 Podnikateľ

Podnikateľom sa podľa zákona č. 513/1991 Zb. rozumie:

- Osoba zapísaná v obchodnom registri,
- Osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,
- Osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov,
- Fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.

Aj v prípade vymedzenia pojmu „podnikateľ“ existuje rada definícií (Veber, Srpová a kolektív, 2008):

- Osoba realizujúca podnikateľské aktivity s rizikom rozšírenia alebo straty vlastného kapitálu,
- Osoba schopná rozpoznať príležitosti, mobilizovať a využívať zdroje a prostriedky k dosiahnutiu stanovených cieľov a ochotná podstúpiť tomu zodpovedajúce riziká,
- Iniciátor a nositeľ podnikania – investuje svoje prostriedky, čas, úsilie a meno, preberá zodpovednosť, nesie riziko s cieľom dosiahnuť svoje finančné a osobné uspokojenie.

2.3 Podnik

Podnikom sa podľa zákona č. 513/1991 Zb. rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.

Ako píše Veber, Srpová a kolektív (2008), od podnikania a podnikateľa je len malý krôčik k pojmu „podnik“. Pre vymedzenie pojmu podnik existuje opäť niekoľko výkladov, ktoré závisia na hľadisku, z ktorého je tento pojem interpretovaný:

- Najobecnejšie sa jedná o subjekt, v ktorom dochádza k premene zdrojov (vstupov) v statky (výstupy),
- Obsiahlejšie je vymedzený ako usporiadaný súbor prostriedkov, zdrojov, práv a iných majetkových hodnôt (či už vlastných alebo prenajatých), ktoré slúžia podnikateľovi k vykonávaniu podnikateľských aktivít,
- Právne je interpretovaný ako súbor hmotných, ako i osobných a nehmotných zložiek podnikania.

2.4 Formy podnikania

Pred zahájením podnikania je nutné zvoliť vhodnú formu podnikania. Túto formu možno v priebehu podnikania zmeniť. Medzi základné formy podnikania patrí fyzická a právnická osoba, ktoré sa líšia napr. výškou potrebného počiatočného kapitálu, mierou ručenia za záväzky apod. Typy foriem podnikania upravuje obchodný zákonník (Kolářová, 2013).

Pri výbere vhodnej formy podnikania treba zvážiť niektoré faktory ako:

- Počet zakladateľov,
- Požiadavky na základný kapitál,
- Rozsah ručenia za záväzky z podnikania,
- Finančné možnosti,
- Administratívne zaťaženie,
- Daňové zaťaženie,
- Právny rámec podnikania a ďalšie (Kolářová, 2013).

2.5 Živnosť

Podľa zákona č. 455/1991 Zb. je živnosťou sústavná činnosť prevádzkovaná samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok ustanovených týmto zákonom. Živnosť môže prevádzkovať fyzická osoba (živnostník) alebo právnická osoba, ak splní podmienky ustanovené týmto zákonom. Všeobecné podmienky prevádzkovania živnosti fyzickými osobami sú:

- Dosiahnutie veku 18 rokov,
- Spôsobilosť na právne úkony,
- Bezúhonnosť.

Veber, Srpová a kolektív (2008) vidia v živnostenskom podnikaní okrem iných aj nasledujúce **výhody**:

- minimum formálno-právnych povinností,
- podnikateľskú činnosť možno zahájiť hneď po ohlásení,
- nie je nutný počiatočný kapitál,
- samostatnosť a voľnosť pri rozhodovaní a iné.

Poukazujú však aj na **nevýhody**, napr.:

- vysoké riziko vyplývajúce z neobmedzeného ručenia majetkom podnikateľa,
- možné finančné problémy v podnikaní sa môžu prejavíť v rodine podnikateľa,
- vysoké požiadavky na odborné i ekonomické znalosti podnikateľa,
- obmedzený prístup k bankovým úverom a iné.

2.6 Obchodné spoločnosti

Vymedzenie obchodných spoločností nájdeme v zákone č. 513/1991 Zb., obchodný zákonník, v znení neskorších zmien a doplnení. Obchodný zákonník definuje obchodnú spoločnosť ako právnickú osobu založenú za účelom podnikania. Jej zakladateľmi môžu byť fyzické i právnické osoby. Obchodná spoločnosť vzniká dňom zápisu do obchodného registra, potom vystupuje pod menom uvedeným v registri.

Rozlišujeme dve základné skupiny obchodných spoločností:

- Osobné spoločnosti a
- Kapitálové spoločnosti (Mulačová, Mulač a kolektív, 2013).

Medzi osobné spoločnosti patrí verejná obchodná spoločnosť a komanditná spoločnosť.

2.6.1 Verejná obchodná spoločnosť

Podľa zákona č. 513/1991 Zb. je verejnou obchodnou spoločnosťou spoločnosť, v ktorej aspoň dve osoby podnikajú pod spoločným obchodným menom a ručia za záväzky spoločnosti spoločne a nerozdielne všetkým svojím majetkom. Zisk určený na rozdelenie sa delí medzi spoločníkov rovným dielom. Obchodné meno spoločnosti musí obsahovať označenie „verejná obchodná spoločnosť“, ktoré môže byť nahradené skratkou „ver. obch. spol.“ alebo „v. o. s.“. Ak obchodné meno obsahuje priezvisko aspoň jedného zo spoločníkov, postačí dodatok „a spol.“.

Medzi **výhody** v.o.s. podľa Vebera, Srpovej a kolektívu (2008) patria:

- nie je nutný počiatočný kapitál,
- neobmedzené ručenie je garanciou solídneho imidžu spoločnosti,
- celkom jednoduché vystúpenie spoločníka zo spoločnosti,
- dobrý prístup k cudziemu kapitálu a iné.

Naopak medzi **nevýhody** radia:

- neobmedzené ručenie spoločníkov prinášajú možné osobné riziká,
- musia byť minimálne dvaja spoločníci,
- spoločnosť možno založiť len za účelom podnikania a ďalšie.

2.6.2 Komanditná spoločnosť

V zákone č. 513/1991 Zb. je komanditná spoločnosť definovaná ako spoločnosť, v ktorej jeden alebo viac spoločníkov ručí za záväzky spoločnosti do výšky svojho nesplateného vkladu zapísaného v obchodnom registri (komanditisti) a jeden alebo viac spoločníkov celým svojím majetkom (komplementári).

Komanditista je povinný vložiť do spoločnosti vklad vo výške určenej spoločenskou zmluvou, najmenej však vo výške 250 eur. Vklad je povinný splatiť v lehote určenej spoločenskou zmluvou, inak bez zbytočného odkladu po vzniku spoločnosti, prípadne po vzniku svojej účasti v spoločnosti.

Obchodné meno spoločnosti musí obsahovať označenie „komanditná spoločnosť“, postačí však skratka „kom. spol.“ alebo „k. s.“. Ak obchodné meno spoločnosti obsahuje meno komanditistu, ručí tento komanditista za záväzky spoločnosti ako komplementár.

Veber, Srpová a kolektív (2008) poukazujú na **výhody** k.s., ako napr.:

- zisk sa delí podľa podmienok spoločenskej zmluvy,
- komanditista je oprávnený nahliadať do účtovných kníh a zmocniť auditora ku kontrole účtovnej uzávierky.

Nevýhody k.s.:

- administratívne náročnejší vznik,
- neobmedzené ručenie komplementárov,
- možný vznik rozporov medzi prioritami komanditistov a komplementárov – každý nesie inú mieru rizika,
- k zmene spoločenskej zmluvy je nutný súhlas komplementárov aj komanditistov.

Medzi kapitálové spoločnosti patria spoločnosť s ručeným obmedzeným a akciová spoločnosť.

2.6.3 Spoločnosť s ručeným obmedzeným

Podľa zákona 513/1991 Zb. spoločnosťou s ručením obmedzeným je spoločnosť, ktorej základné imanie tvoria vopred určené vklady spoločníkov. Spoločnosť môže založiť jedna osoba a môže mať najviac 50 spoločníkov. Spoločnosť zodpovedá za porušenie svojich záväzkov celým svojím majetkom. Spoločník ručí za záväzky spoločnosti do výšky svojho nesplateného vkladu zapísaného v obchodnom registri. Obchodné meno spoločnosti musí obsahovať označenie „spoločnosť s ručením obmedzeným“, postačí však skratka „spol. s r. o.“ alebo „S. r. o.“.

Hodnota základného imania spoločnosti musí byť aspoň 5 000 eur. Hodnota vkladu spoločníka musí byť aspoň 750 eur (513/1991 Zb).

Podľa Mulača a Mulačovej (2007) sa jedná o najobľúbenejšiu formu obchodnej spoločnosti, ktorej hlavnou výhodou je oddelenie kapitálu od osobného majetku spoločníkov. Spoločnosť s r.o. je ideálnou spoločnosťou pre stredné a malé podnikanie.

Veber, Srpová a kolektív (2008) vidia **výhody** spol. s r.o. v nasledujúcich bodoch:

- obmedzené ručenie spoločníkov,
- pre prijatie veľkej časti rozhodnutí nie je nutný súhlas všetkých spoločníkov,
- do spoločnosti možno vložiť aj nepeňažný vklad a iné.

Naopak **nevýhody** predstavujú:

- nutný počiatočný kapitál,

- v očiach obchodných partnerov (hlavne s ohľadom na ručenie) menej dôveryhodná než osobné obchodné spoločnosti či akciové spoločnosti,
- administratívne náročnejšie založenie a chod spoločnosti a ďalšie.

2.6.4 Akciová spoločnosť

Akciovou spoločnosťou je spoločnosť, ktorej základné imanie je rozvrhnuté na určitý počet akcií s určitou menovitou hodnotou. Spoločnosť zodpovedá za porušenie svojich záväzkov celým svojím majetkom. Akcionár neručí za záväzky spoločnosti. Obchodné meno spoločnosti musí obsahovať označenie „akciová spoločnosť“ alebo skratku „akc. spol.“ alebo skratku „a. s.“ (513/1991 Zb).

Podľa Vebera, Srpovej a kolektívu (2008) má a.s. nasledujúce **výhody**:

- Akcionári neručia za záväzky spoločnosti,
- Dobrý prístup ku kapitálu,
- Veľmi dobre vnímaná obchodnými partnermi – solídnosť a stabilita.

Nevýhody a.s.:

- Nutný vysoký základný kapitál,
- Veľmi komplikovaná a obmedzujúca právna úprava,
- Administratívne náročné založenie a riadenie spoločnosti,
- Nemožno založiť jednou fyzickou osobou a iné.

2.6.5 Družstvo

Družstvo je spoločenstvom neuzavretého počtu osôb založeným za účelom podnikania alebo zabezpečovania hospodárskych, sociálnych alebo iných potrieb svojich členov. Obchodné meno družstva musí obsahovať označenie „družstvo“. Družstvo musí mať najmenej päť členov; to neplatí, ak sú jeho členmi aspoň dve právnické osoby. Družstvo je právnickou osobou. Za porušenie svojich záväzkov zodpovedá celým svojím majetkom. Členovia neručia za záväzky družstva. Základné imanie družstva tvorí súhrn členských vkladov, na ktorých splatenie sa zaviazali členovia družstva. Zapisované základné imanie musí byť najmenej 1 250 eur (zákon č. 513/1991 Zb.).

Výhody družstva podľa Vebera, Srpovej a kolektívu (2008):

- Členovia neručia za záväzky,
- Prijatie nového člena je veľmi jednoduché, nemenia sa stanovy, stačí prihláška,
- Jednoduché vystúpenie členov z družstva,
- Rovné postavenie členov a iné.

Nevýhody družstva:

- Zákaz konkurencie pre členov predstavenstva a kontrolnej komisie,
- Vytváranie nedeliteľného fondu.

2.7 Podnikateľský plán

Existuje niekoľko názorov a pohľadov, čo to vlastne podnikateľský zámer je a ako by mal vyzeráť. Spomeniem však len zopár.

Hlaváčková (2011) tvrdí, že podnikateľský plán predstavuje programový dokument, ktorého podoba a účel sa líšia v závislosti na veľkosti organizácie. Malé organizácie si môžu na základe spracovaného podnikateľského plánu urobiť triezvy odhad svojej budúcej pozície. Prispieva k hľadaniu a riešeniu mnohých potenciálnych problémov, eliminuje mnoho potenciálnych chýb (vďaka lepšiemu zberu a analýze dát často vzniknú iba teoreticky, nie v skutočnosti), pri jeho spracovaní sa tvorca naučí procesu plánovania, je zdrojom informácií o tom, kedy vznikne potreba finančných prostriedkov a ako bude veľká.

Aby bol podnikateľský plán podľa Wupperfelda (2003) pre banky atraktívny, musí byť:

- Realistický a konzistentný,
- Presvedčivý a zrozumiteľný,
- Musí mať jasný úžitok pre zákazníka,
- Pre produkt by mal existovať dostatočne veľký trh,
- Produkt by mal byť výhodnejší oproti konkurenčným produktom,
- Marketingové stratégie musia byť premyslené a perspektívne,
- Kvalitný management.

Podľa Šafránka (2007) je podnikateľský plán dokument zachytávajúci všetky dôležité aspekty podnikania vrátane jeho ekonomického hodnotenia. Podn. plán je základným a zásadným dokumentom (vrátane citovaných ekonomických výkazov) pre získanie finančných prostriedkov pre štart a následný ekonomicky zmysluplný rozvoj začínajúceho podnikateľského subjektu, a začínajúci podnikateľ tak musí presvedčiť investora o efektívite vloženého kapitálu a o jeho návratnosti vrámci programom stanovených limitov. Podnikateľský plán subjektu musí vytvoriť neskreslený, pravdivý a presvedčivý obraz o reálnych schopnostiach podnikateľa, jeho zámeroch a potenciálnom výnose z podnikateľskej činnosti v krátkodobom a strednedobom časovom horizonte. Podnikateľský plán by mal obsahovať:

1. Názov projektu
2. Veľmi stručne popísaná základná idea projektu
3. Identita a právna forma podnikateľského subjektu
4. Vlastnícka štruktúra
5. Osobné dáta, vzdelanie, profesný profil a prax vlastníkov
6. Stručný popis zakladaného (založeného) podnikateľského subjektu
7. Obor pôsobnosti a predmet podnikania
8. Popis ľudských zdrojov a organizačná schéma podn. subjektu
9. Už existujúca infraštruktúra podn. subjektu
10. Popis a charakteristika produktov a služieb

11. Postup kalkulácie úplných vlastných nákladov
12. Prieskum relevantného trhu
13. Analýza SWOT
14. Analýza portfólia podn. subjektu
15. Produkcia – stanovenie kapacity a zdrojov, plánovanie a riadenie
16. Zaisťovanie vstupov projektu
17. Zmluvné zabezpečenie realizácie projektu
18. Stanovenie krátkodobých a strednodobých cieľov podnikania
19. Bilancia zdrojov a potrieb pre obdobie zahájenia, rozbehu a rozvoja podnikania
20. Špecifikácia nákladov na zahájenie, rozbeh a počiatočný rozvoj podnikania
21. Ekonomika projektu (náklady, výnosy, hospodársky výsledok)
22. Príklad výpočtu predpokladu peňažných tokov (cash flow)
23. Zhodnotenie projektu (rekapitulácia)
24. Zhrnutie projektu (Šafránek, 2007)

Nakoľko sa mi zdá štruktúra tohto podnikateľského plánu príliš rozsiahla, v tejto práci nebudem podľa tohto plánu postupovať.

Michael Prokop vo svojej publikácii „Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu“ (2005) navrhuje nasledujúci obsah podn. plánu:

1. Elevator pitch
2. Executive summary
3. Skrátený podnikateľský plán
4. Plný podnikateľský plán
5. Produkt/služba
6. SWOT analýza
7. Predajná a marketingová stratégia
8. Hotovostné toky
9. Zakončenie plánu – prečo investovať práve do nás?
10. Prílohy

Ďalší pohľad na štruktúru podnikateľského plánu ponúka Srpová (2011):

1. Titulný list
2. Obsah
3. Úvod, účel a pozícia dokumentu
4. Zhrnutie
5. Popis podnikateľskej príležitosti
6. Cieľe firmy a vlastníkov
7. Potenciálne trhy
8. Analýza konkurencie
9. Marketingová a obchodná stratégia
10. Realizačný projektový plán
11. Finančný plán
12. Hlavné predpoklady úspešnosti projektu, riziká projektu

13. Prílohy.

Vo svojej práci však budem postupovať podľa nasledovného obsahu podnikateľského plánu (akopodnikat.sk, 2014).

2.7.1 Zhrnutie

V úvodných maximálne 1 až 2 stranách sa má čitateľ stručne dozvedieť najdôležitejšie údaje z podnikateľského zámeru – čo podnikateľ navrhuje, ako to zdôvodňuje a ako to bude realizovať. Pri čítaní „v kocke“ zhrnutých informácií sa každý rozhodne, či ho zámer zaujal a či ho bude podrobnejšie čítať. Zhrnutie sa vypracuje ako posledný krok (akopodnikat.sk, 2014).

Veselý a Wojnarová (2000) tvrdia, že plánov je vždy viac než financiérov a investorov a že ich čas býva spravidla obmedzený. Ak dochádza k nutnosti vyberať z rady námetov tie najlepšie, potom je nevyhnutná schopnosť autorov prezentovať svoj zámer čo najprehľadnejšie hneď v úvode.

Základné fakty, ktoré nemôžeme v zhrnutí opomenúť sú hlavne:

- Predstavenie odboru podnikania,
- Aké služby a výrobky budú poskytované,
- V čom sú výhody produktu alebo služby,
- Popis potenciálnych zákazníkov,
- Úvahy o odbyte,
- Ekonomicko-finančná charakteristika podniku a projektu,
- Zdroje financovania.

2.7.2 Opis firmy

Najskôr si podnikateľ odpovedá na otázku "Kto som?". Prvú kapitolu zameria na predstavenie firmy. Podrobnejšie opíše históriu podniku (pokiaľ existoval) a jeho súčasný stav. Uvedie kto, kedy, kde, s akým názvom a poslaním podnik založil a ako sa podnik vyvíjal. Ak ide o nový podnik, predstaví ho. Uvedie dôvod jeho vzniku, poslanie, právnu formu, vlastníkov firmy, jej umiestnenie, pôvod a veľkosť počiatočného kapitálu a pod. (akopodnikat.sk, 2014).

Popis podniku môže byť pomerne stručnou kapitolou, je však nevyhnutná pre pochopenie logiky nášho plánu. Odporúča sa prezentovať hlavne základné myšlienky, podnikateľské ciele a strategické pomery alebo právna forma môžu byť doložené len v tabuľkovej podobe. Popis budúcnosti musí vychádzať z reálnej vízie cieľov, ktorých chceme dosiahnuť. Ciele by mali byť stanovené čo najstručnejšie a najkonkrétnejšie, bez rady podmienených alebo obmedzujúcich podmienok. Nutná je pritom ich časová diferenciácia podľa obdobia, napr. operatívne (krátkodobé), taktické (strednodobé) a strategické (dlhodobé) ciele. Dôležité je vždy uviesť aj cesty, ktorými chceme týchto cieľov dosiahnuť. Na zá-

ver tejto kapitoly je účelné uviesť údaje o vlastníckych vzťahoch podniku a jeho právnej podstate (Veselý, Wojnarová, 2000).

2.7.3 Opis výrobkov a služieb

V tejto časti sa uvádzajú odpovede na otázky o predmete podnikania "Aká je oblasť podnikania?", "Aký je výrobok (služba)?" U niekoho pôjde o výrobu určitého druhu výrobku, u iného o poskytovanie služieb, prípadne o ich kombináciu. Z podnikateľského zámeru musia byť jasné ciele podnikania. Konkurenčnou výhodou môže byť, ak sú k výrobkom (službám) k dispozícii certifikáty kvality, výsledky analýz, výskumov, odporúčania, vyjadrenie spokojnosti zákazníkov, dôkazy o súlade s požiadavkami noriem alebo o pozitívnom vplyve na životné prostredie atď. (akopodnikat.sk, 2014).

Začína problémom, ktorý sa má riešiť a návrhom základného riešenia vo forme vlastného výrobku (služby). V opise je potrebné zmieniť sa o dôležitých funkciách, ale nie je potrebné zaoberať sa technickými podrobnosťami. V opise je dobré používať reálne údaje a dokazovať ich pomocou čísiel, prečo je výrobok najlepší, v čom je porovnateľný a v čom lepší ako konkurenčné výrobky (služby). Ak sú na ich zdôvodnenie k dispozícii výsledky nezávislých testov, je dobré ich použiť a v prílohe uviesť stručný popis ich záverov. Vhodne volené čísla majú vyššiu vypovedaciu schopnosť ako celá strana chválospevov. Táto časť by mala mať nasledujúce informácie:

- Stručný popis výrobku (služby),
- Jeho funkcia, prípadne jeho využitie,
- Jeho prednosti oproti konkurencii,
- Akékoľvek nezávislé ocenenie (s podrobnosťami uvedenými v prílohe) (hnonline.sk, 2014)

Michael Prokop (2005) k tejto časti podn. plánu dodáva, že je dôležité si uvedomiť, že to, čo je podstatné pre investora nie je len to, čo je produktom, ale aj to, čo tento produkt dokáže. V angličtine sa analýza tohto rozdielu nazýva Feature – Benefit – Proof, čo znamená Popis – Výhoda – Dôkaz.

Vo svojej knihe uvádza príklad časopisu Jazzman, ktorý je mierený na fanúšikov jazzovej hudby. V tomto prípade bude popisom samotný časopis, ktorý je určený lojálnej záujmovej skupine, ktorá svojho koníčka sleduje celý život (výhoda). Trhový prieskum ukazuje, že táto cieľová skupina utráca za svojho koníčka okolo 20 000 Kč ročne (dôkaz). Dôkaz čoho? Dôkaz, že pokiaľ sa mu podarí pravidelne osloviť 10 000 čitateľov a nepravidelne možno ďalších 10 000, jedná sa o veľmi zaujímavý trh!

2.7.4 Strategická analýza okolia

Analýza je vedecká metóda založená na dekompozícii celku na elementárne časti. Cieľom analýzy je identifikovať podstatné a nutné vlastnosti elementárnych častí celku, poznať ich podstatu a zákonitosti (slovník-cizích-slov.abz.cz, 2014).

Analýza vnútorného prostredia - model 7S firmy McKinsey

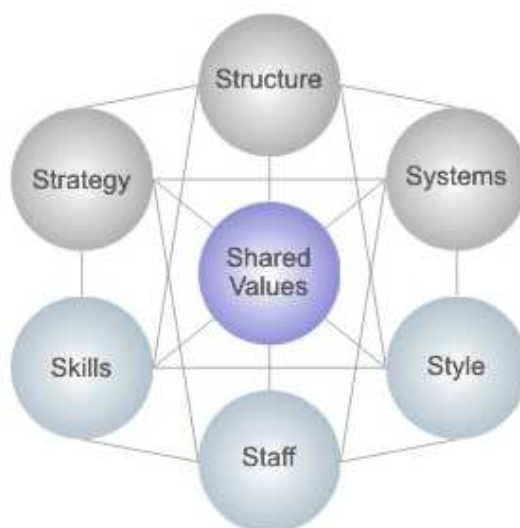
Kým niektoré modely organizačnej efektívnosti môžu vyjsť z módy, je tu jeden, ktorý pretrval, a to je model 7S firmy McKinsey. Bol vytvorený na začiatku 80-tych rokov Tomom Petersom a Robertom Watermenom, dvoma konzultantami pracujúcimi v consultingovej firme McKinsey & Company a predpokladá, že existuje sedem interných aspektov organizácie, ktoré majú byť vyrovnané, ak má byť spoločnosť úspešná.

Model 7S môže byť použitý v rôznych situáciach, kde je vyrovnaná perspektíva užitočná, napr. aby nám pomohol:

- Zvýšiť výkon spoločnosti,
- Preveriť pravdepodobné dopady budúcich zmien v rámci spoločnosti,
- Usporiadať oblasti a procesy pri fúzii alebo akvizícii,
- Určiť, ako najlepšie implementovať navrhnutú stratégiu.

Tento model 7S zahŕňa 7 vzájomne závislých faktorov, ktoré sú rozdelené ako „tvrdé“ a „mäkké“ elementy. Tvrdé elementy sú ľahšie definovateľné alebo identifikovateľné a manažment ich môže priamo ovplyvniť. Na druhej strane mäkké elementy môžu byť obtiažnejšie popísateľné a sú menej zjavné a viac ovplyvňované kultúrou.

Obr. 1 Model 7S firmy McKinsey



zdroj: mindtools.com, 2014

Tvrde elementy

Stratégia – plán zostrojený na udržanie a vytvorenie konkurenčnej výhody oproti konkurencii,

Štruktúra – spôsob organizácie, kto sa komu zodpovedá,

Systémy – denné aktivity a procedúry, ktorých sa personál zúčastňuje, aby si vykonal svoju prácu.

Mäkké elementy

Zdieľané hodnoty – vnútorné hodnoty spoločnosti, ktoré sú evidované v podnikovej kultúre a vo všeobecnej pracovnej morálke,

Štýl – štýl vedenia,

Personál – zamestnanci a ich všeobecné schopnosti,

Zručnosti – skúsenosti a kompetencie zamestnancov pracujúcich pre spoločnosť (mindtools.com, 2014).

Analýza mikroprostredia

Analyzovať mikroprostredie nášho budúceho podniku znamená predovšetkým posúdiť charakteristiky trhu, na ktorom chceme svoje podnikanie realizovať. Okrem úvah o trhu samotnom je treba predovšetkým analyzovať (Koráb, 2008):

- Našich **zákazníkov**, hlavne potom koncových zákazníkov, ktorým je určený náš produkt. Podnikateľský plán je od samotného počiatku spojený s predstavou úspešnej ponuky nášho produktu a získanie reálnych zákazníkov je kľúčovou úlohou jeho realizácie. Zákazníci majú rôzne potreby a rôzne očakávania, ktoré buď existujú samé o sebe alebo ich je možné do určitej miery stimulovať, ovplyvniť či dokonca vytvoriť (Koráb, 2008). Červený (2014) dodáva, že analýza spokojnosti zákazníkov by mala byť v dobre riadenej firme permanentnou záležitosťou – firma by preto mala mať vytvorený systém kontinuálneho sledovania a hodnotenia spokojnosti svojich zákazníkov.
- **Obchodných partnerov**. V analýze dodávateľov bude treba posúdiť a vybrať predovšetkým dodávateľov tovaru, materiálu, komponentov, našich výrobných prostriedkov a pomôcok (vrátane služieb), teda všetkého, čo potrebuje podnik zaistiť externe pre chod vlastného výrobného procesu. Okrem dodávateľov tovaru, materiálu, a služieb pre naše kľúčové procesy spojené priamo s tvorbou nášho produktu je treba pri zakladaní spoločnosti vybrať tiež „dodávateľov“ nevyhnutných „intermediárnych“ služieb. Typicky sa jedná u začínajúceho podnikateľa o výber banky alebo napr. právnik, daňového či účtovného poradcu atď. (Koráb, 2008).
- Našu **konkurenciu**, a to pokiaľ možno nielen súčasnú, ale i budúcu. Aj keď možno pre náš budúci podnik skutočne existuje príťažlivý dostupný trh, je to práve konkurencia, ktorá nám môže znemožniť realizovať naše produkty i na inak priaznivom trhu. V každom podnikateľskom pláne je

jednou z jeho najsledovanejších a najpreverovanejších častí popis predstavy a spôsobu, ako sa nový podnik, resp. podnikateľský plán, presadí a realizuje na trhu, teda ako podnik presvedčí zákazníka nielen aby kupoval, ale aby kupoval produkt práve u neho a nie u konkurentov (Koráb, 2008).

Každá firma v priebehu svojej existencie rieši veľký počet konkurenčných stretov, ktoré sú v podstate súperením o vzácne zdroje – zákazníkov a ich peňažné prostriedky, pozíciu na trhu, suroviny, energie, pracovnú silu atď. (Červený, 2014).

Porterov model

Porter stanovil predpoklad, že ziskovosť odvetvia závisí na piatich dynamických faktoroch, ktoré ovplyvňujú ceny, náklady a potrebné investície firiem v danom odvetví. Porter uvádza, že skôr než podnik vstúpi na trh daného odvetvia, musí analyzovať „päť síl“, ktoré vypovedajú o príťažlivosti odvetvia. Model je postavený na predpoklade, že strategická pozícia podniku pôsobiaceho v určitom odvetví je určená predovšetkým pôsobením piatich základných činiteľov. Model piatich síl zdôrazňuje všetky základné zložky odvetvovej štruktúry, ktoré môžu byť v danom odvetví hnacou silou konkurencie. Je potreba tiež vziať do úvahy, že v jednotlivých odvetviach nebudú mať všetky z týchto piatich faktorov rovnakú dôležitosť. Každé odvetvie je jedinečné a má svoju vlastnú štruktúru. Tento model patrí medzi často používané nástroje analýzy odborového okolia (mikro-okolia) podniku. Medzi týchto päť činiteľov teda patrí (Grasseová, 2012):

- *Hrozba silnej rivalryity*

Odvetvie nie je príťažlivé v prípade, že na ňom už pôsobí veľké množstvo silných konkurentov. Rivalita v odvetví sa zvyšuje, pokiaľ dané odvetvie stagnuje alebo sa zmenšuje, keďže podniky môžu získať vyšší podiel na trhu jedine na úkor konkurentov. Ďalším faktorom pôsobiacim na rivalitu v odvetví sú vysoké fixné náklady, keďže firmy sú pod veľkým tlakom, aby naplňali svoje kapacity aj ak by mali znížiť ceny. To môže viesť k cenovým vojnám. Medzi faktory, ktoré zhoršujú rivalitu, patrí tiež veľký záujem konkurentov zotrvať na trhu, ich vysoký počet a malé rozdiely medzi produktami (Grasseová, 2012).

- *Hrozba vstupu nových konkurentov*

Ohrozenie zo strany nových konkurentov závisí predovšetkým na vstupných bariérach do daného odvetvia, čo je najčastejšie spojené s existenciou a pôsobením niektorého z nasledujúcich šiestich faktorov: úspory z rozsahu, kapitálová náročnosť vstupu, prístup k distribučným kanálom, očakávaná rekácia zavedených firiem, legislatíva a vládne zásahy, diferenciácia výrobkov. Príťažlivosť trhu teda závisí predovšetkým na výške vstupných a výstupných bariér. Z hľadiska ziskovosti odvetvia je najatraktívnejší trh, ktorého vstupné bariéry sú vysoké a výstupné nízke, pretože len málo podnikov môže do odvetvia vstúpiť a neúspešné firmy môžu trh bez problémov opustiť (Grasseová, 2012).

Koráb (2008) dodáva, že zisťovať riziko tohto druhu konkurenzie nie je jednoduché, je možné väčšinou len odhadovať na základe vyhodnotení (odhadu) charakteru trhu. V prípade zakladania podniku to bude totiž práve náš podnik, ktorý bude mať charakter novej konkurencie na danom trhu a v tomto prípade naše úvahy o novej konkurencii sú skôr posúdením rizika budúceho „zahusťovania“ trhu.

- *Hrozba nahraditeľnosti (substitúcie) výrobkov*

Substitúty sú podobné produkty, ktoré môžu slúžiť podobnému alebo rovnakému účelu ako produkty z daného odvetvia. Odvetvie je neatraktívne v prípade, že existuje reálna alebo potenciálna hrozba zastupiteľnosti výrobkov. Substitúty limitujú potenciálne ceny a zisk na trhu. Podnik sa potom musí zamerať na sledovanie vývoja cien u substitútov. V prípade, že dôjde k zlepšeniu technológií pre výrobu substitučných výrobkov, ceny a zisk na trhu klesnú (Grasseová, 2012).

Koráb (2008) tvrdí, že riziká konkurencie substitútov sa typicky objavujú u produktov zábavy – kino versus televízia, živé koncerty versus video/audio nahrávky, klasické TV alebo rádioslužby versus internetová zábava apod.

- *Hrozba rastúcej vyjednávacej sily zákazníkov*

Trh nie je príťažlivý, ak zákazníci majú veľkú alebo rastúcu moc pri vyjednávaní. V tomto prípade sa zákazníci snažia znižovať ceny, vyžadujú lepšiu kvalitu a viac služieb, stavajú konkurentov proti sebe, čím sa znižuje zisk predávajúceho. Sila zákazníkov sa zvyšuje, ak sú koncentrovaní a organizovaní, ak výrobok pre ne tvorí výraznú časť ich nákladov, ak výrobky nie sú diferencované, ďalej ak sú náklady spojené so zmenou nakupovaného výrobku pre zákazníka nízke a v neposlednom rade pokiaľ je zákazník vzhľadom k svojim nízkym ziskom citlivý na cenu. Predávajúci môže reagovať tým, že sa zameria na zákazníkov, ktorí majú menšiu moc alebo zmení dodávateľa. Ešte lepšou ochranou je ale vyvinutie špičkovej ponuky, ktorá sa neodmieta (Grasseová, 2012).

Koráb (2008) uvádza tento príklad na oblasť programových aplikácií a služieb (do pôvodne účtovného programu si výrobca-firma postupne integruje funkcie personálnych agend, sledovanie dochádzky apod., a pre svojich minulých – pôvodne o dodávateľov týchto subaplikácií sa stane konkurenciou).

- *Hrozba rastúcej vyjednávacej sily dodávateľov*

Odvetvie je neatraktívne v prípade, že dodávateľské firmy môžu zvyšovať ceny či znižovať kvalitu a kvantitu dodávok. Sila dodávateľov rastie s ich koncentraciou v prípade, že dodávatelia poskytujú jedinečné výrobky, ak dodávaný výrobok tvorí zásadný vstup odberateľa, pokiaľ sa dodávatelia môžu integrovať. Najlepšou obranou je budovanie vzťahov s dodávateľom (Grasseová, 2012).

Analýza makroprostredia - PEST analýza

PEST analýza je skratka pre Political, Economic, Social and Technological analysis, resp. analýzu politických, ekonomických, sociálnych a technologických faktorov. Je to súčasť strategického managementu, ktorá prichádza k slovu obvykle vtedy, keď sa spoločnosť rozhoduje nad svojím dlhodobým strategickým zámerom a/alebo keď plánuje realizovať nejaký veľký projekt, či už vo svojej domovskej krajine či v cudzine. Takým „veľkým projektom“ môže byť typicky vstup na daný trh, vybudovanie továrne, vybudovanie rezidenčného projektu, zrušenie zastúpenia, atď. a výnimkou nie je ani vykonanie PEST analýzy pred predstavením nejakého významného nového produktu (napr. elektromobilu). PEST analýza môže a tiež by mala stavať na čo najväčšom množstve nezávislých faktov. Tie v tomto prípade dodávajú národné vlády a zákonodárne orgány, centrálné banky, štatistické úrady (v EU napr. Eurostat), medzinárodné organizácie ako napr. OECD atp. (businessvize.cz, 2014).

Červený (2014) uvádza, že analýza PEST by mala byť predovšetkým zameraná na odhalenie budúceho vývoja vonkajšieho prostredia firmy, v ňom existujúcich vývojových trendov, ktoré pre firmu môžu predstavovať buď hrozby alebo príležitosti. Podľa zamerania na širšie okolie firmy sa tiež nazýva *analýza širšieho vonkajšieho prostredia*.

PEST analýza slúži ako metóda skúmania rôznych vonkajších faktorov pôsobiacich na organizáciu. Metódu využívame pre strategickú analýzu vonkajšieho prostredia na základe faktorov, u ktorých predpokladáme, že môžu ovplyvňovať organizáciu a ako podklad pre vypracovanie prognóz o dôsledkoch pre ďalší rozvoj. Účelom PEST analýzy je odpovedať na tri základné otázky:

- Ktoré z vonkajších faktorov majú vplyv na organizáciu alebo jej časti?
- Aké sú možné účinky týchto faktorov?
- Ktoré z nich sú v blízkej dobe najdôležitejšie? (Grasseová, 2012).

Politické prostredie

Analýza politických faktorov sa nezaobrá ani tak problematikou politických strán ako skôr problematikou stability politickej scény (tj. ako často sa mení vláda), ktorá má priamy vplyv aj na stabilitu legislatívneho rámca (tj. obmedzenia v podnikaní, podmienky zamestnávania najrôznejších skupín občanov, ekologická legislatíva atď.). Okrem samotnej stability je prirodzene dôležitý aj obsah, a to ako ten súčasný, tak aj ten budúci. Sledujú sa tak všetky podstatné zákony a návrhy dôležité pre oblasť, kde firma pôsobí, rovnako ako správanie regulátorov (typicky v energetike, telekomunikáciach a rozhlasovom a televíznom vysielaní) (businessvize.cz, 2014). V rámci analýzy tohto prostredia budeme zohľadňovať najmä sadzbu dane z príjmu právnických osôb a jej budúci vývoj.

Ekonomické prostredie

Ekonomické prostredie je dôležité najmä pre odhad ceny pracovnej sily aj pre odhad cien produktov a služieb. V tejto časti analýzy sa sledujú otázky daní (DPPO, DPH, spotrebné dane, dane z prevodu nehnuteľností, atď.) a cieľ, stability meny a nadväznosti jej kurzu ku kurzu domácej meny, výšky úrokových sadzieb, otázky hospodárskych cyklov na danom trhu, makroekonomických ukazovateľov (najmä HDP a HDP per capita), špecifického zamerania trhu (napr. na automobilový priemysel, na poľnohospodárstvo, atď.), trendoch v oblasti distribúcie, atď. Spadajú sem ale tiež najrôznejšie stimuly pre zahraničných investorov, či stimuly a podpora exportu (businessvize.cz, 2014). V tejto časti nás bude zaujímať výška inflácie, ktorá ovplyvní cenovú politiku firmy a rast reálnych miezd podľa odhadov centrálnej banky, ktoré budú mať vplyv na rast mzdových nákladov.

Sociálne prostredie

Táto oblasť je dôležitá najmä pre firmy podnikajúce v oblasti retailu - tj. predaja koncovým spotrebiteľom. Riešia sa pri nej demografické ukazovatele, trendy životného štýlu, etnické a náboženské otázky, ale tiež oblasť médií a ich vplyvu, vnímanie reklamy, oblasť Influencerov a Opinion makerov, hlavné udalosti ako sú veľtrhy, významné konferencie a pod. aj otázky miestnej etiky (rozumej úrovne korupcie, dodržiavania a vymožitelnosti zákonov, atď.) (businessvize.cz, 2014). V analýze sociálneho prostredia budeme brať ohľad predovšetkým na demografické zloženie obyvateľstva, podľa ktorého bude určený segment trhu, na ktorý sa bude plánované centrum zameriavať.

Technologické prostredie

V otázkach technologického prostredia sa analýza zaoberá otázkami infraštruktúry (doprava - vrátane potrubnej, suroviny, elektrická energia, telekomunikácie), stavom rozvoja a zameraním priemyslu a odborne povedané kvartérnou sférou čiže stavom najmä aplikovanej vedy a výskumu, podporou vedy a takisto vysokého školstva pod. Čiastočne sem z oblasti politického prostredia spadá aj oblasť práva súhrnne nazývaná ako duševné vlastníctvo, z čoho je dôležitá najmä oblasť priemyselnej ochrany (patenty, úžitkové a priemyselné vzory). Niekedy sem môže byť oddelená tiež tá časť legislatívy, ktorá sa zaoberá reguláciou priemyslu, lebo tú majú často na starosti nižšie právne normy ako vykonávanie vyhlášky, cenové rozhodnutia regulátorov apod. Čiastočne sem patrí aj oblasť ekológie, a to najmä pokiaľ ide napríklad o existenciu a možnosť obchodovať s emisnými povolenkami či nutnosť vykonávať populárne EIA (Environmental Impact Assessment) štúdie a pod (businessvize.cz, 2014). V našom prípade nás bude zaujímať iba technológia povrchov športovísk.

Grasseová (2012) k štyrom písmenám „PEST“ pridáva ešte ďalšie dve – L (legislatívne faktory) a E (ekologické faktory). Za legislatívne faktory môžeme považovať napr. existenciu a funkčnosť podstatných zákonných noriem (obchodné právo, daňové zákony, deregulačné opatrenia, legislatívne obmedzenia – distribúcia a ekologické opatrenia, právna úprava pracovných podmienok apod.),

chýbajúcu legislatívu či ďalšie faktory (funkčnosť súdov, vymáhateľnosť práva apod.). Medzi ekologické faktory môžeme radiť napr. prírodné a klimatické vplyvy, globálne environmentálne hrozby (čerpanie neobnoviteľných zdrojov energie, úbytok ozónovej vrstvy, zvyšovanie emisií skleníkových plynov, globálne otepľovanie, klimatické zmeny apod.) či legislatívne obmedzenia spojené s ochranou životného prostredia.

U PEST analýzy sa oplatí postupovať v niekoľkých krokoch. V prvom kroku je dôležité vytýčiť si u jednotlivých písmen relevantné oblasti. Často je totiž eliminovaná drvivá väčšina z nich (napr. firmu podnikajúcu v oblasti IT poradenstva nebudú sociálne a environmentálne faktory a otázky stability vlády až tak veľmi zaujímať, za to ju budú zaujímať faktory ekonomické). V ďalšom kroku je dobré si stanoviť požadovanú hĺbku analýzy. Tu sa odporúča taký postup, že do detailu sa ide až vtedy, keď sa narazí na niečo nepredvídané, zvláštne. V treťom kroku sa pripraví samotná analýza, ktorá môže pokojne zabráť aj pár desiatok strán (businessvize.cz, 2014).

SWOT analýza

Analýza SWOT kompletizuje a zoradzuje vnútorné silné a slabé stránky podniku, jeho vonkajšie príležitosti a hrozby podľa dôležitosti. Je to ľahko použiteľný nástroj na rýchle spracovanie prehľadu o strategickej situácii podniku. Je východiskom pre formulovanie stratégie, ktorá vznikne ako súlad medzi internými schopnosťami podniku a jeho vonkajším prostredím.

Skratka SWOT znamená:

S – strenghts (silné stránky) – dostatok fin. zdrojov, skúsení a vzdelaní pracovníci,...

W – weaknesses (slabé stránky) – zastaralé zariadenia, neznáma výrobná značka,...

O – opportunities (príležitosti) – pokles intenzity súperenia, vznik nových skupín spotrebiteľov,...

T – threats (hrozby) – hospodárska recesia, nepriaznivý vývoj menových kurzov,... (euroekonom.sk, 2014)

Syntéza výsledkov analýzy spočíva v porovnávaní vonkajších hrozieb a príležitostí s vnútornými silnými a slabými stránkami podniku. Ich kombináciou a prienikom vzniká stratégia ako vyvažujúci faktor, ktorý uvádza podnik do súladu s jeho okolím (euroekonom.sk, 2014).

Jakubíková (2013) k tejto téme dodáva, že SWOT analýza pozostáva z pôvodne 2 analýz, a to analýzy SW a analýzy OT, pričom sa odporúča začať analýzou OT – príležitostí a hrozieb, ktoré prichádzajú z vonkajšieho prostredia firmy, a to ako makroprostredia (obsahuje faktory politicko-právne, ekonomické, sociálno-kultúrne, technologické), tak i mikroprostredia (zákazníci, dodávatelia, odoberatelia, konkurencia, verejnosť). Po dôkladne vykonanej analýze OT nasleduje analýza SW, ktorá sa týka vnútorného prostredia firmy (ciele, sys-

témy, procedúry, firemné zdroje, materiálne prostredie, firemná kultúra, medziľudské vzťahy, organizačná štruktúra, kvalita managementu ai.).

Do silných stránok sa zaznamenávajú skutočnosti, ktoré prinášajú výhody ako zákazníkovi, tak i firme. Medzi slabé stránky patria veci, ktoré firma nerobí dobre alebo tie, v ktorých sa ostatným firmám darí lepšie. Do príležitostí sa zaznamenávajú tie skutočnosti, ktoré môžu zvýšiť dopyt alebo môžu lepšie uspokojiť zákazníkov a priniesť firme úspech. Medzi hrozby patria tie skutočnosti, trendy, udalosti, ktoré môžu naopak znížiť dopyt alebo zapríčiniť nespokojnosť zákazníkov (Jakubíková, 2013).

Ofenzívna stratégia

SO – strenghts-opportunities - je najatraktívnejší strategický variant. Môže si ho zvoliť podnik, v ktorom prevažujú sily nad slabosťami a príležitosti nad hrozbami. Vzhľadom na svoje mohutné sily je schopný využiť všetky ponúkajúce sa príležitosti. Odporúča sa ofenzívna stratégia z pozície sily (euroekonom.sk, 2014).

Defenzívna stratégia

ST – strenghts-threats - je stratégiou silného podniku, ktorý sa nachádza v nepriaznivom prostredí. Silná pozícia by sa mala využiť na blokovanie nebezpečenstva, zastrašenie konkurencie alebo únik do bezpečnejšieho prostredia. Odporúča sa defenzívna stratégia, ktorou si podnik chráni už vydanú pozíciu (euroekonom.sk, 2014).

Stratégia spojenectva

WO – weaknesses-opportunities - si volí podnik, v ktorom prevažujú slabosti nad silami, nachádza sa však v atraktívnom prostredí. Aby podnik využil otvárajúce sa príležitosti, na ktorých zvládnutie nemá dostatok vnútorných schopností, snaží sa postupne posilňovať svoju pozíciu a odstrániť nedostatky. Odporúča sa stratégia spojenectva, ktorá umožní zväčšiť vnútornú silu a podieľať sa na príležitosti so spoľahlivým spojencom (euroekonom.sk, 2014).

Stratégia úniku alebo likvidácie

WT – weaknesses-threats - je vhodná pre podnik, ktorý je slabý a navyše sa nachádza v neatraktívnom prostredí. Takýto podnik musí uvažovať v lepšom prípade o odchode z daného podnikania a pokúsiť sa etablovať v priaznivejšom prostredí, kde by jeho slabosti neboli také výrazné, alebo v horšom prípade bude svoje podnikateľské aktivity redukovať a likvidovať (euroekonom.sk, 2014).

Grasseová (2012) definuje princípy, ktoré je vhodné pri spracovávaní SWOT analýzy dodržiavať:

- a) *Princíp účelnosti* – pri analýze musí byť neustále braný ohľad na jej účel, nie je možné mechanicky kopírovať postupy a výsledky pre iný problém.

- b) *Princíp relevantnosti* – je nutné zamerať sa len na podstatné fakty. Pokiaľ budeme zahltení informáciami, následná formulácia stratégie bude komplikovaná. SWOT ako súčasť strategickej analýzy má identifikovať len „strategické“ fakty, teda javy s dlhodobým trvaním.
- c) *Princíp kauzality* – je dôležité sústrediť sa na príčiny, nie na dôsledky. Napríklad pri veľkom počte identifikovaných slabých stránok je niekoľko z nich príčinami zlého stavu a ďalšie slabé stránky sú len dôsledky. Pri riešení slabých stránok musíme klásť dôraz na riešenie príčin, nie len dôsledkov.
- d) *Princíp objektívnosti* – analýza musí byť objektívna, čoho môžeme dosiahnuť participáciou viacej ľudí na jej tvorbe. Objektívnosť je zabezpečená tiež využívaním metód a nástrojov predovšetkým pre hodnotenie dôležitosti faktorov, napr. využitím bodových škál (stupníc).

2.7.5 Marketingový plán

V tejto časti treba rozviesť taktiku, ktorou sa chceme dostať k zákazníkovi, aby kupoval náš výrobok alebo služby. V tejto časti je treba odpovedať na nasledujúce otázky:

- Ako definujete svojich zákazníkov?
- Ako sa chcete dostať do ich povedomia?
- Aké formy distribúcie zvolíte?
- Akým spôsobom budete predávať?
- Ako budete motivovať zodpovedného pracovníka k čo najväčšiemu predaju?
- Ako uvediete svoj výrobok alebo službu na trh? (hnonline.sk, 2014).

Marketingový výskum

Smith a Albaum (2005) definujú marketingový výskum ako systematické a objektívne hľadanie a analýzu informácií, relevantných k identifikácii a riešeniu akéhokoľvek problému na poli marketingu.

Marketingový výskum je funkcia, ktorá spája spotrebiteľov, zákazníkov a verejnosť s marketingovými manažérmi prostredníctvom informácií, ktoré sa používajú na identifikovanie a definovanie marketingových príležitostí a problémov, na navrhovanie, zdokonaľovanie a hodnotenie marketingových aktivít, na monitorovanie marketingového úsilia a na lepšie poznanie marketingu ako procesu. (Richterová a kolektív, 2002).

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) navrhujú nasledovné fázy marketingového výskumu:

1. Zber dát – v tejto fáze výskumu dochádza k vlastnému zberu požadovaných dát. Táto fáza býva najnákladnejšia v rámci celého výskumného procesu. Pri zbere primárnych dát využívame najčastejšie dotazovanie, pozorovanie alebo experiment.

2. Spracovanie dát – po nazhromaždení požadovaného objemu dát nemôžeme okamžite začať s ich analýzou a výpočtami akéhokoľvek druhu. Aby sme minimalizovali riziko nepresných odporúčaní z vykonaných výskumov, musíme nazbierané dáta vhodne spracovať.
3. Analýza dát – dôraz pri marketingových výskumoch nekladíme na znalosť presných definíc a zložitých vzorcov, ale na logické uvažovanie pri interpretácii výstupov:
 - a. Potvrdili sa naše vstupné predpoklady?
 - b. Je výsledok pozitívnym alebo negatívnym zistením?
 - c. V akej oblasti marketingového rozhodovania môžeme zistené výstupy využiť?
 - d. Ako konkrétne ovplyvní výsledok tejto analýzy konkrétne marketingové rozhodovanie?
4. Vizualizácia výstupov – dáta obsiahnuté v dátovej matici neposkytujú žiadny prehľad o zistených skutočnostiach. Sú len vstupom pre analýzu dát. Z týchto dát potom musíme pomocou textu, tabuliek a grafov vytvoriť štrukturované a prehľadné znázornenie všetkých potrebných výstupov analýzy, ktoré nás zaujímajú.
5. Interpretácia výstupov – interpretácia analýzy dát predstavuje prevod výsledkov do záverov a odporúčaní najvhodnejšieho riešenia skúmaného problému. Snažíme sa pri nej pomocou slovného vyjadrenia navrhnúť konkrétne odporúčanie.
6. Prezentácia odporúčaní – prezentácia výstupov výskumu a návrhov riešenia problému je jediným zhmotneným výsledkom vykonaného marketingového výskumu, ktorý jeho zadávateľ vníma.

Prognózovanie vývoja trhu

Prognózovať trh znamená predpovedať okrem tržného dopytu a ponuky vývoj jeho ďalších charakteristík a parametrov:

- Súboru zákazníkov,
- Súboru výrobkov a služieb,
- Geografie trhu,
- Tržného potenciálu,
- Tržnej (ne)rovnováhy,
- Charakteru konkurencie,
- Existencie substitútov či komplementov,
- Pozície výrobkov na trhu (Červený, 2014).

Tržný potenciál

Dôležitou charakteristikou trhu, ktorá toho môže pri formulovaní business stratégie veľa napovedať, je tržný potenciál. Kotler vymedzuje tržný potenciál ako maximálny objem predaja (vo fyzických alebo peňažných jednotkách), ktorý môže byť dosiahnutý na určitom trhu (v určitom čase, pri danej úrovni marketingového úsilia a pri daných podmienkach prostredia) (Červený, 2014).

Marketingový mix

Marketingový mix 4P je metóda stanovenia produktovej stratégie a produktového portfólia. Marketingový mix 4P podniku sa skladá zo štyroch zložiek: Product, Price, Place, Promotion (managementmania.com, 2014).

Jednotlivé zložky marketingového mixu sa môžu ešte ďalej členiť a pretože ich obsah tvorí homogénny systém, sú často označované ako produktový, cenový, kontraktačný, distribučný a komunikačný mix. Jednotlivé zložky marketingového mixu majú spravidla toto vnútorné členenie (Základy marketingu, 2003):

Product (výrobok) – kvalita, ochranná známka, obal, sortiment, design, image, záruky, služby.

Price (cena) – cenníková cena, rabat, platobné podmienky, úverové podmienky.

Place (distribúcia) – distribučné cesty, distribučné medzičlánky, distribučné systémy, fyzická distribúcia.

Promotion (marketingová komunikácia) – reklama, podpora predaja, osobný predaj, public relations.

Na prvom mieste je vždy **výrobná a výrobná politika**. Pri nej sa rozhoduje nie len o tom, ktoré výrobky majú byť vyrábané a predávané, ale tiež napr. aké musí mať tento produkt vlastnosti. Je totiž dôležité si uvedomiť, že výrobok z hľadiska marketingu nepredstavuje len súbor určitých technických parametrov, ale k jeho významným znakom patrí tiež jeho design, obal, značka, image výrobcu, potom tiež záruky, služby a ďalšie faktory, ktoré z pohľadu spotrebiteľa rozhodujú o tom, ako výrobok uspokojí nie len jeho potreby, ale tiež jeho očakávania (Základy marketingu, 2003).

Druhou významnou oblasťou **marketingového mixu** je samozrejme cena a celá cenová politika firmy. V tomto smere ide o veľmi silný nástroj, ktorý sa v rukách skúsených pracovníkov marketingu môže stať dôležitým prostriedkom, ktorý bude dlhodobo ovplyvňovať prosperitu firmy. Cena môže nielen usmerňovať proporcie medzi ponukou a dopytom, ale môže tiež vytvárať tlak na vnútorné rezervy podniku a vedie sprostredkované k vyššej hospodárnosti a teda aj vyššej konkurencieschopnosti daného podniku. Do tohto tzv. kontraktačného mixu patrí tiež poskytovanie a využívanie zliav a zrážok, stanovenie platobných podmienok a lehôt, úverových podmienok apod. Všetky činnosti v rámci tohto mixu musia byť samozrejme vykonávané s ohľadom na ostatné zložky marketingového mixu, pretože stanovenie ceny musí napr. rešpektovať v akom štádiu životného cyklu sa výrobok práve nachádza, pre aký segment trhu je určený atď (Základy marketingu, 2003).

Zásadnou úlohou **distribučného mixu** je vytváranie vhodných distribučných ciest. Tento proces sa uskutočňuje s ohľadom na charakter trhu (jeho typ, počty existujúcich a potenciálnych zákazníkov, nákupné zvyklosti apod.), charakter výrobkov, povahu a ciele výrobného podniku alebo obchodnej firmy (jej image,

veľkosť, finančné postavenie, poskytované služby atď.) a s ohľadom na distribučné medzičlánky (ich počet a rozmiestnenie, vybavenosť, na ich zameranie a skladbu distribuovaného tovaru, ďalšie poskytované služby apod.). Pri príprave a vytváraní určitej distribučnej cesty sa musí táto zložka chápať ako prísne riadený a organizovaný systém, v ktorého rámci musí byť chovanie všetkých účastníkov koordinované a riadené (Základy marketingu, 2003).

A konečne je tiež nutné uviesť **komunikačný mix**, ktorý má informovať spotrebiteľa a stimulovať ho, aby učinil kúpne rozhodnutie. Je jedným zo základných prostriedkov komunikácie medzi podnikom a súčasnými či potenciálnymi zákazníkmi. Význam a použitie jednotlivých zložiek komunikačného mixu sa mení podľa charakteru faktorov, ktoré v danom okamžiku v tej ktorej oblasti pôsobia. Môže to byť rozsah trhu, počet a lokalizácia súčasných a potenciálnych zákazníkov, charakter a určenie dodávaných výrobkov apod. V komunikačnom mixe hrá stále väčšiu rolu vzťah firmy k verejnosti, lebo ten bol v minulosti najviac prehliadaný. Organizácie budú musieť pochopiť Public relations v celej ich šírke vrátane tej časti ich obsahu, ktorá slúži predovšetkým záujmom podniku, ale ktoré môžu byť občas v protiklade so záujmami širokej verejnosti (Základy marketingu, 2003).

2.7.6 Vedenie spoločnosti

Budúcich investorov, prípadne banku bude zaujímať, aké majú záruky v kvalite manažmentu. Akú kvalifikáciu, osobné predpoklady a skúsenosti vedenia podniku majú top-manažéri. Súčasne ich bude zaujímať, či možno vytýčené ciele reálne dosiahnuť, či je personálne zabezpečená realizácia zámeru (kvalifikácia a štruktúra zamestnancov). Preto je žiaduce uviesť organizačnú štruktúru firmy, počet zamestnancov, spôsob ich výberu, vzdelávania, ich odmeňovanie a motiváciu (akopodnikat.sk, 2014)

Zajko a kolektív (2010) definuje manažment podniku ako umenie riadiť podnik tak, aby sme dosiahli vytýčené ciele. Je ho možné chápať buď v podobe funkčnej (ako riadenie podniku) alebo v podobe inštitucionálnej (manažéri podniku).

Z funkčného hľadiska tvoria manažment 4 hlavné skupiny činností:

- Plánovanie – spočíva vo výbere informácií a vypracúvaní hypotéz o budúcnosti definovaním aktivít na dosiahnutie cieľov organizácie. Plánovanie prebieha v čase a týka sa budúcich udalostí, ktoré sa musia v predstihu pripraviť.
- Organizovanie – rozdelenie úloh na ľudí a vecné prostriedky, rozdelenie rozhodovacích právomocí, zodpovedností a usporiadanie komunikačných ciest medzi vytvorenými čiastkovými oblasťami.
- Regulovanie – je zamerané na odstraňovanie odchýlok od plánu, udržanie plánovaných procesov vo vopred stanovených hraniciach.

- Kontrola – zameriava sa na hodnotenie javov a procesov, ktoré nastali, prebiehajú alebo ešte len nastanú v podniku. Jej podstatou je náročné, kritické a objektívne hodnotenie kontrolovaných javov a procesov.

2.7.7 Plán výroby, nákupu a distribúcie (realizácia podnikateľského zámeru)

Plán výroby, nákupu a distribúcie je určitým súhrnom aspektov výrobnnej stratégie a stratégie nákupu, plus distribúcie výsledného produktu k zákazníkovi. V zahraničnej literatúre sa pre tieto činnosti spoločne používa termín „Operations“. V slovenčine by sme to mohli nazvať „realizácia“, ale tento termín sa bežne nepoužíva (Červený, 2014).

V tejto časti treba preukázať, že je predpoklad opísané výroby materiálne i technicky zabezpečiť a vyrobiť. Nachádza sa tu stručný opis:

- charakteru výroby a priestorov, kde výroba bude prebiehať,
- materiálového zabezpečenia, technologického procesu, výrobného zariadenia,
- zabezpečenia dodávateľsko-odberateľských vzťahov s uvedením dodávateľov, odberateľov,
- v prípade zamerania sa na obchodné služby miesta predaja, formy predaja vrátane sprievodných služieb, zariadenia predajných priestorov (akopodnikat.sk, 2014).

2.7.8 Finančný plán

Stabilné, konkurencieschopné postavenie podniku v trhovom priestore závisí predovšetkým od stability – teda dostatku, vhodnej štruktúry, racionálnej alokácie a primeraného využitia finančných zdrojov, ktoré má k dispozícii (Zalai, 2008).

Riadiť podnik nemožno bez rozhodovania o budúcnosti, teda bez plánovania. Plánovanie, ktorého výsledkom býva plán projektu alebo podniku, patrí k základným funkciám riadenia projektu či podniku. Základným zdrojom vstupných informácií pri tvorbe finančného plánu sú informácie z čiastkových podnikových plánov (Baran, 2005).

Finančné plánovanie je zložitý, viacfázový proces, ktorý sa skladá z týchto neustále sa opakujúcich fáz:

- 1) Fáza analýzy – v tejto fáze sa analyzuje finančný a investičný potenciál podniku,
- 2) Fáza premietnutia súčasných rozhodnutí do budúcnosti podniku,
- 3) Fáza vybratia určitej alternatívy, ktorá sa bude implementovať do života podniku a bude zahrnutá do finančného plánu podniku,
- 4) Fáza porovnania výkonnosti podniku s cieľmi, ktoré boli naplánované v podnikovom pláne (Baran, 2005).

Podľa orientácie v čase hovoríme buď o finančnej analýze ex post. Je koncipovaná tak, že pri vysvetľovaní súčasného stavu hľadáme jeho príčiny v minulosti. Druhou možnosťou je analýza ex ante. Pri nej sa usilujeme o predĺženie súčasnosti do budúcnosti a snažíme sa prognózovať, aká bude finančná situácia podniku v budúcnosti (Zalai, 2008).

Medzi základné finančné výkazy podniku patria:

- Súvaha
- Výkaz ziskov a strát
- Výkaz cash flow

Súvaha (bilancia) je účtovný výkaz, ktorý podáva informácie o finančnej pozícii účtovnej jednotky, tj. o stave aktív a pasív k určitému okamžiku.

Aktíva predstavujú vložený majetok slúžiaci k podnikaniu a majúci podľa očakávania priniesť budúci ekonomický prospech. Z hľadiska postavenia aktív v prevádzkovom cykle podniku možno rozlíšiť aktíva stále a obežné.

Pasíva sa skladajú z cudzieho a vlastného kapitálu. Cudzí kapitál predstavuje súčasné záväzky podniku v podobe povinnosti niečo konať. Vlastný kapitál tvorí rozdiel medzi celkovými aktívami a celkovými dlhmi a vo svojej podstate tak reprezentujú účtovnú hodnotu podniku (Martinovičová, 2006).

Podľa Martinovičovej (2014) teda súvaha poskytuje svojim užívateľom verný obraz o:

- majetkovej situácii podniku (v akých konkrétnych podobách sú aktíva viazané a ako sú ocenené, ako rýchlo sa obracajú apod.)
- finančných zdrojoch, z ktorých boli aktíva hrazené (o výške vlastného kapitálu i cudzích zdrojov a ich podrobnej štruktúre, o dlhodobých a krátkodobých pôžičkách atď.)
- finančnej situácii podniku (aký zisk dosiahol podnik v danom období a ako ho rozdelil, poprípade akú veľkú stratu vykázal a či a ako ju uhradil apod.)

Tab. 1 Zjednodušená rozvaha

Aktíva celkom	Pasíva celkom
Pohľadávky za upísaný vlastný kapitál	Vlastný kapitál
Dlhodobý majetok	Základný kapitál
Dlhodobý hmotný majetok	Kapitálové fondy
Dlhodobý nehmotný majetok	Fondy tvorené zo zisku
Dlhodobý finančný majetok	Výsledok hospodárenia minulých rokov
Obežné aktíva	Výsledok hospodárenia bežného účtovného roku
Zásoby	Cudzie zdroje
Dlhodobé pohľadávky	Rezervy
Krátkodobé pohľadávky	Dlhodobé záväzky
Krátkodobý finančný majetok	Krátkodobé záväzky
Časové rozlíšenie	Bankové úvery a výpomoci
	Časové rozlíšenie

Zdroj: Martinovičová, 2006

Zisk alebo strata sa vypočítava vo **výkaze ziskov a strát** (výsledovka), ktorý zachytáva štruktúru podnikových nákladov i výnosov. Výkaz ziskov a strát podrobnejšie rozvádza výsledok hospodárenia vykázaný v rozvahe. Rozvaha umožňuje posúdiť zachovanie hospodárskej stability podniku. Naopak výkaz ziskov a strát informuje o schopnosti podnikateľského subjektu vytvárať dostatočný objem zisku.

Výsledovka sa zostavuje obdobne ako rozvaha, a to povinne v pravidelných ročných intervaloch, ak nenastanú mimoriadne okolnosti v živote podniku (Martinovičová, 2006).

Tab. 2 Často používané anglické skratky charakterizujúce výsledky hospodárenia podniku

Skratka	Plné znenie	Slovenský preklad	Spôsob zistenia
EAT	Earning after tax	Zisk po zdanení	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie
EBT	Earning before tax	Zisk pred zdanením	EAT+daň za bežnú činnosť +daň za mimo-riadnu činnosť
EBIT	Earning before interest and tax	Zisk pred úrokmi a zdanením	EBT + nákladové úroky
EBITDA	Earning before interest, tax, amortization and depreciation	Zisk pred úrokmi, zdanením a odpismi	EBIT + odpisy
NOPAT	Net operation profit after tax	Prevádzkový zisk po zdanení	Najlepší odhad $EBIT * (1-t)$, kde t je daňová sadzba

Zdroj: Scholleová, 2012

Ďalší účtovný výkaz, **prehľad o peňažných tokoch**, zachytáva tvorbu a užitie peňažných prostriedkov za určité obdobie. Pre účely finančného rozhodovania potrebujeme poznať informácie o platobnej schopnosti podniku a o tom, kde sme získali peňažné prostriedky a na čo sme ich použili (Marek, 2009).

Martinovičová (2014) tvrdí, že cash flow nie je možné ztotožňovať so stavom peňažných prostriedkov a peňažných ekvivalentov k určitému okamžiku, ten je vyjadrený v rozvahe. Cash flow nie je tiež správne ztotožňovať so súčtom ziskov a odpisov dlhodobého majetku. Koncepcia cash flow vychádza z príjmov a výdajov, nie výnosov a nákladov. Celkové cash flow zahŕňa i peňažné príjmy a výdaje, ktoré súvisia so zmenami obežného majetku, dlhodobého majetku, cudzích zdrojov i vlastných zdrojov.

Existujú dve základné metódy zostavenia výkazu cash flow – priama a nepriama.

V priamej metóde je prehľad peňažných tokov zostavený na základe skutočných platieb, resp. čistých peňažných tokov uvedených v samostatnej bilancii peňažných tokov. Jednotlivé príjmy a výdaje sa zoskupujú do vopred vymedzených položiek.

Nepriama metóda vychádza z výsledku hospodárenia zisteného v podvojnom účtovníctve (tzn. rozdielu medzi výnosmi a nákladmi), ktorý transformuje na tok peňazí (tzn. na rozdiel medzi príjmami a výdajmi) (Knápková, 2013).

2.7.9 Prílohy

Do príloh je vhodné dať najmä to, čo podporí argumenty všetkých častí podnikového zámeru – výsledky prieskumu, články z tlače, ktoré potvrdzujú potrebu daných výrobkov a služieb, fotografie výrobkov, resp. realizačných priestorov, prospekty výrobkov, cenovú ponuku, marketingové návrhy a pod. (akopodnikat.sk, 2014).

3 Metodika práce

Táto bakalárska práca sa bude skladať z dvoch častí. Teoretická časť bude slúžiť ako východisko pre praktickú časť. V teoretickej časti budú popísané základné pojmy, s ktorými sa budeme v práci stretávať, ako podnik, podnikanie, podnikateľský zámer. Budú tu vymedzené právne formy podnikania, ktoré môžu byť založené na Slovensku. To je dôležité, aby bola vybraná správna forma podnikania. Najväčší podiel z tejto časti však zaberie definícia podnikateľského plánu a načrtnutie obsahu jeho súčastí.

Po spomínanej teoretickej časti nasleduje praktická časť. Prevládajúcou vedeckou metódou v tejto časti bude analýza. Na úplnom začiatku vlastnej práce bude vytvorená titulná strana, ktorá bude obsahovať základné údaje o projekte, ako mená vlastníkov, adresa subjektu či logo.

Nasledovať bude zhrnutie, ktorého hlavnou úlohou bude osloviť a zaujať čitateľa, prípadne investora tak, aby bol ochotný nám poskytnúť počiatočný kapitál na založenie a rozvoj podniku.

V opise firmy budú zahrnuté základné myšlienky a ciele podniku, dôvod vzniku podniku a takisto jeho právna forma a vlastníci. V časti Opis výrobkov a služieb bude použitá metóda komparácie na vyzdvihnutie poskytovaných výrobkov a služieb v očiach investorov, resp. na vysvetlenie a porovnanie, v čom sa naše výrobky a služby budú odlišovať od tých konkurenčných.

Ako napovedá názov kapitoly Strategická analýza okolia, v tejto stati bude prevažovať analýza, čo v skratke znamená rozklad na jednoduchšie prvky, rozbor. Tiež tu bude použitá abstrakcia na vydelenie iba podstatných údajov. Najprv bude vykonaná analýza vonkajšieho prostredia pomocou PEST analýzy, potom analýza mikroprostredia pomocou modelu Porterových 5 síl a nakoniec analýza vnútorného prostredia pomocou metódy 7S. Na základe týchto troch analýz bude zostrojená SWOT matica, ktorá slúži na identifikovanie silných a slabých stránok podniku, ako aj príležitostí a hrozieb v okolí podniku. Následne bude vybraná vhodná stratégia pre novovytvorený podnik, ktorej by sa mal držať na dosiahnutie svojich stanovených cieľov.

V časti Marketingový plán bude navrhnutý marketingový plán na prilákanie zákazníkov. Tu stanovím cieľový trh a segmenty, na ktoré sa bude centrum zameriavať. Následne tu bude vytvorený marketingový mix pozostávajúci z tzv. 4P, teda produktu, ceny, distribúcie a propagácie, pričom najvýznamnejšou súčasťou tohto mixu bude práve propagácia. V rámci prognózy vývoja trhu tu bude predpovedaný vývoj počtu potenciálnych zákazníkov nášho centra. V tejto kapitole bude taktiež použitá metóda analýzy a konkretizácie na získanie informácií, na aký trh sa treba zamerať a koľko zákazníkov chcem prilákať do športového centra.

V sekcii Vedenie spoločnosti bude bližšie predstavená organizačná štruktúra podniku, jeho majitelia (a zároveň manažéri), počet zamestnancov, spôsob ich výberu, vzdelávania a odmeňovania.

V kapitole Plán výroby, nákupu a distribúcie bude upresnené, kde presne sa bude centrum nachádzať, bude popísané jeho materiálne zabezpečenie, vzťahy s dodávateľmi a zariadenie predajných priestorov.

Predposledná kapitola – Finančný plán – bude najrozsiahlejšia. Tu budú všetky predchádzajúce sekcie prezentované v peňažnom vyjadrení. Na začiatku budú vytvorené plány nákladov, výnosov a výkazy ziskov a strát na 8 rokov. Pre prvý rok budú vypracované tri varianty týchto plánov: pesimistická, realistická a optimistická. V ďalších rokoch sa zameriam už len na realistické varianty. Ďalej bude vypracovaná predbežná vstupná súvaha podniku. Nasledovať budú realistické odhady výkazov cash flow takisto na 8 rokov. Ako posledná časť v tejto kapitole bude vypracovaná analýza efektívnosti investícií a vypočítaná doba ich návratnosti. V tejto stati prevažuje metóda analýzy, ale použitá tu bude aj dedukcia a komparácia.

Na záver budú uvažované rôzne riziká, ktoré by mohli podnik ohroziť a pomocou syntézy budú navrhnuté riešenia, ktoré by pomohli tieto riziká odvrátiť.

Použité vzťahy

$$ROA = \frac{EAT}{\text{Celkové aktíva}}$$

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastný kapitál}}$$

$$ROS = \frac{EAT}{\text{Tržby}}$$

$$DCF^t = \frac{CF^t}{(1+r)^t}$$

DCF^t – diskontované cash flow v roku t ,

CF^t – cash flow v roku t ,

r – podniková diskontná miera,

t – rok.

$$WACC = r_d * (1 - T) * \frac{D}{V} + r_e * \frac{E}{V}$$

r_d – náklady na cudzí kapitál,

T – miera zdanenia príjmov,

D – tržná hodnota cudzieho kapitálu,

V – celkový kapitál,

r_e – náklady na vlastný kapitál,

E – tržná hodnota vlastného kapitálu.

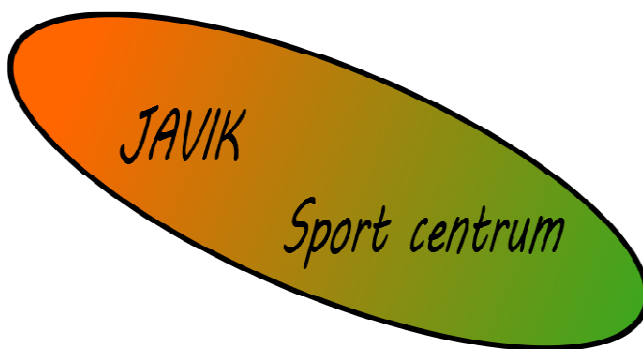
4 Vlastná práca

4.1 Titulná strana

Titulná strana podnikateľského plánu by mala vyzeráť asi nasledovne (hnonline.sk, 2014):

JAVIK Sport centrum

Názov firmy:	JAVIK Sport centrum
Adresa firmy:	Žilinská 230, 921 01 Piešťany
Číslo telefónu:	0910 859 xxx
Logo:	



Majitelia

Meno:	Viktor Zachar
Adresa:	Mateja Bela 35, Piešťany
Telefón:	0910 266 xxx

Meno:	Jakub Hodul
Adresa:	Jablonecká 14, Piešťany
Telefón:	0905 148 xxx

Mesiac a rok vydania plánu:	12/2014
Meno zostavovateľa plánu:	Viktor Zachar

4.2 Zhrnutie

Cieľom tohto podnikateľského zámeru je vytvoriť návrh na založenie športovo-relaxačného centra v Piešťanoch. Centrum sa bude orientovať na prenajímanie športovísk a poskytovanie pohostinských služieb. Umiestnené bude na Žilinskej ulici na konci mesta. Zakladatelia centra sú Viktor Zachar a Jakub Hodul, pri-

čom každý z nich vlastní 50% podiel. Podnik bude pri založení disponovať základným kapitálom 800 000 eur. Za tieto peniaze budú vybudované všetky športoviská, postavená budova a nakúpené vybavenie budovy.

Centrum bude obsahovať 6 klasických antukových dvorcov a 2 kurty s tvrdým povrchom odolným proti rôznym poveternostným podmienkam. Ďalej tu bude jedno futbalové ihrisko s umelou trávou, na ktorom bude možné hrať aj v zime a 2 piesočnaté volejbalové ihriská. Súčasťou tohto komplexu bude aj administratívna budova, v ktorej sa bude nachádzať aj bar, toalety a biliardový a stolnotenisové stoly. Bar bude slúžiť na predávanie nealkoholických nápojov, piva a cukroviniek. V bare budú zamestnané 2 čašníčky, ktoré sa budú starať o obsluhu zákazníkov a prijímanie rezervácií.

Hlavným poslaním podniku bude pomocou krásneho prostredia a príjemného personálu vytvoriť miesto, kde ľudia budú radi tráviť voľný čas a stretávať sa s priateľmi. Navyše naše nízke ceny nezaťažia ich peňaženky a centrum tak bude prístupné pre širší okruh zákazníkov.

Najpočetnejšou skupinou zákazníkov by mali byť ľudia vo veku 26 a viac rokov, ktorí by mali aj najviac prispievať k tvorbe zisku. Najväčšia návštevnosť tohto segmentu sa očakáva po 16-tej hodine, preto budú ceny v tomto čase najvyššie. Druhým podstatným segmentom, na ktorý sa bude naše centrum zameriavať, sú deti vo veku od 3 do 15 rokov. Je to z toho dôvodu, že naše centrum má záujem vychovať kvalitných tenisových hráčov. Táto cieľová skupina bude tiež mať zvýhodnený prenájom tenisových dvorcov.

Čo sa týka finančnej stránky podniku, 630 000 eur bude vlastný kapitál a 170 000 eur bude poskytnutých od Prvej stavebnej sporiteľne. V realistickej kalkulácii očakávaných výnosov a nákladov sa zistilo, že zisk po zdanení sa v prvom roku vyšplhá na 8 037,95 eur a v ďalších rokoch by sa mal zvyšovať. Podľa hodnotenia efektívnosti investície by sa mali investície do podniku majiteľom vrátiť v polovici siedmeho roku, čo je prijateľné vzhľadom na to, že životnosť investície je 8 rokov.

4.3 Opis firmy

Oblasť pôsobenia firmy JAVIK Sport centrum napovedá už jej názov – jedná sa o športové centrum. V tomto centre sa budú nachádzať antukové tenisové kurty a kurty s tvrdým povrchom, futbalové ihrisko, 2 volejbalové ihriská a bar slúžiaci na občerstvenie. Hlavnými príjmami by mali byť príjmy z prenájmu tenisových dvorcov a predaja nápojov v bare. V Piešťanoch sa nachádzajú dve takéto strediská, avšak jedno z nich má už obdobie slávy za sebou, a preto vidím na tomto trhu príležitosť presadiť sa.

Toto stredisko bude situované na ulici Žilinská 230 a bude sa nachádzať blízko rieky Váh, ktorá bude slúžiť na zavlažovanie antukových dvorcov. Okrem toho bude postavené blízko hlavnej cesty na zabezpečenie dobrej dostupnosti. Takisto bude disponovať parkoviskom s 20 parkovacími miestami a rozsiahlou trávnatou plochou na relax. Oprávnenie začať podnikať vznikne zapísaním do

obchodného registra, pričom otvorenie športového strediska sa odhaduje na 1.7.2015.

Poslaním tejto firmy bude pritiahnuť ľudí opäť k športu tak, ako tomu bolo kedysi. Podnik bude mať právnu formu verejnej obchodnej spoločnosti, lebo spoločníci ručia neobmedzene, čo by malo byť predpokladom lepšieho imidžu firmy v očiach dodávateľov aj veriteľov a navyše prístup k cudziemu kapitálu by mal byť jednoduchší. Vlastníci firmy budú dvaja, konkrétne Viktor Zachar a Jakub Hodul. Ja aj môj spoločník máme veľmi dobrý vzťah k športu, hlavne k tenisu, keďže sme ho obaja hrávali aj profesionálne. Aj to je dôvod, prečo sme sa rozhodli podnikáť práve v tejto oblasti. Veľkosť počiatočného kapitálu odhadujeme na 800 000 eur, pričom 630 000 eur by mal byť vlastný kapitál a zvyšných 170 000 eur bude pochádzať z cudzích zdrojov.

Ciele podniku sú v zásade jednoduché. V prvom rade ide o to, aby bolo centrum ziskové. Spôsob, ktorým bude tohto cieľa dosiahnuté, bude prejednaný v kapitole o finančnom pláne. Druhým cieľom je, aby sa toto centrum stalo jednotkou na piešťanskom trhu v oblasti prevádzkovania športových aktivít. Toho bude dosiahnutého zostrojením optimálneho marketingového plánu, ktorým sa bude zaoberať predmetná kapitola.

4.4 Opis výrobkov a služieb

Predmetom podnikania JAVIK Sport centra bude prenájom športovísk, konkrétne 6 antukových a 2 tenisové dvorce s tvrdým povrchom, 1 futbalové ihrisko s umelou trávou o rozmeroch 20x40 metrov a dve piesočné volejbalové ihriská. Ďalej sa tu bude nachádzať bar, v ktorom sa budú podávať chladené aj nechladené nápoje na občerstvenie a cukrovinky. Vzhľadom na to, že alkohol k športu nepatrí a takisto ja ani môj spoločník nie sme fanúšikmi alkoholu, rozhodli sme sa, že v našom centre bude z alkoholických nápojov podávané iba pivo (alkoholické aj nealkoholické). Tento bar sa bude nachádzať v budove, kde bude umestnená pohovka a širokohlavý televízor, biliardový stôl, 2 stolnotenisové stoly a toalety. Bližší pohľad na ponúkané služby a výrobky poskytne cenník priložený v prílohe.

4.5 Strategická analýza okolia

Každý podnik sa nachádza v nejakom okolí, ktoré ho ovplyvňuje. Makrookolie podniku bude analyzované pomocou PEST analýzy. Na analýzu mikroprostredia bude použitý Porterov model 5 síl. Následne bude vykonaná analýza vnútorného prostredia pomocou modelu 7S firmy McKinsey. Tieto tri analýzy vonkajšieho, odborového a vnútorného prostredia vyústia do SWOT analýzy, kde budú identifikované príležitosti a hrozby z vonkajšieho prostredia a tiež silné a slabé stránky podniku. Na záver bude zvolená stratégia, na ktorú by sa mal podnik zamerať.

4.5.1 PEST analýza

Ako bolo spomenuté v teoretickej časti, PEST analýza pozostáva z analýzy 4 oblastí: politickej, ekonomickej, sociálnej a technologickej.

Politické prostredie

Politické prostredie na Slovensku je pomerne stále. Vláda sa volí každé štyri roky, i keď vláda Ivety Radičovej trvala len necelého 1 a pol roka od leta 2010 do 11. októbra 2011. Premiérom SR je od roku 2012 Robert Fico, ktorý je predsedom strany Smer a predsedom parlamentu je Peter Pellegrini, tiež zo strany Smer. Vo svojom programovom vyhlásení sa okrem iného táto strana zaväzuje znížiť vysokú nezamestnanosť mladých ľudí, založiť dlhodobé tendencie pre hospodársky, sociálny, environmentálny a vedecko-technický rozvoj Slovenska a pre zlepšenie kvality života a podporiť hospodársky rast a cenovú stabilitu (vlada.gov.sk, 2014). Na Slovensku vládne demokracia; tento režim je nevyhnutný pre spoločenstvo v Európskej únii.

Čo sa týka daňových podmienok, DPH je na Slovensku 20%, snížená sadzba DPH 10% sa uplatňuje napr. zdravotnícke zariadenia a pomôcky alebo na knihy.

Slovensko v roku 2004 pristúpilo k zníženiu daňovej sadzby pre právnické osoby z 25 % na 19 %. Následne však od začiatku roka 2013 došlo k jej zvýšeniu na minuloročnú hodnotu 23 %. Zníženie korporátnej dane z 23 % o jedno percento navrhol vládny kabinet v októbri uplynulého roku. Ako ešte v októbri uviedol rezort financií, firmám by vďaka poklesu sadzby dane z príjmu právnických osôb malo zostať o 90 mil. eur viac. Predseda vlády Robert Fico v decembri avizoval, že podnikatelia by sa ešte mohli dočkať ďalšieho zníženia sadzby dane pre právnické osoby. Pokiaľ sa podľa neho bude na Slovensku dobre vyvíjať ekonomická a finančná situácia, je tu možnosť poklesu sadzby na 21 %, ba dokonca na hodnotu 20 % (profesia.pravda.sk, 2014).

Ekonomické prostredie

Hrubý domáci produkt je pravdepodobne najdôležitejší ekonomický ukazovateľ zo všetkých. Podáva informáciu o výkone ekonomiky za určité obdobie, spravidla 1 rok. HDP vzrástol v roku 2013 medziročne o 1,5%, pričom v 1. kvartáli 2014 to bolo medziročne až o 2,4% viac ako v 1Q 2013. K tomu mohla prispieť aj mierna zima, ktorá najviac pomohla sezónnym odvetviam, ako je napr. stavebníctvo, ktorého produkcia v prvom kvartáli klesla len minimálne o 0,2% medziročne (tatrabanka.sk, 2014).

OECD odhaduje rast ekonomiky Slovenska pre rok 2015 na 2,9%. Vzhľadom na oživenie na trhu práce prispeje k rastu slovenskej ekonomiky aj spotreba domácností, ktorá vzrastie prvýkrát po piatich rokoch. Rast bude okrem toho ťahaný aj exportom v súvislosti s priaznivým vývojom v eurozóne (teraz.sk, 2014). Toto tvrdenie potvrdzuje aj guvernér Národnej banky Slovenska Jozef Makúch, podľa ktorého najmä nemecká ekonomika zaznamenáva pomerne robustný rast s pozitívnym vplyvom na exportnú výkonnosť našej eko-

nomiky, ktorá bola a zostane aj v celom strednodobom horizonte hlavným zdrojom rastu hrubého domáceho produktu (webnoviny.sk, 2014).

OECD tiež očakáva, že v roku 2015 sa podarí Slovensku udržať dlh verejných financií pod úrovňou 3% HDP a vývoj hrubého verejného dlhu nemá prekročiť hodnotu 57% HDP (teraz.sk, 2014).

Čo sa týka inflácie, tá by v roku 2015 nemala prekročiť hranicu 1,6% a v roku 2016 1,9% (webnoviny.sk, 2014). Ak by inflácia rástla výrazným tempom, podniky, a taktiež aj naše športové centrum, by túto skutočnosť museli premietnuť do vyšších cien svojich produktov, čo by mohlo mať za následok zníženie počtu zákazníkov.

Dynamika nominálnych miezd by podľa očakávaní centrálnej banky mala ďalej zrýchľovať na 4 % v roku 2015 a 4,2 % v roku 2016. Pri súčasnom zrýchľovaní rastu cien by tak reálne mali platy stúpnuť v roku 2015 o 2 % a v roku 2016 o 2,2 % (webnoviny.sk, 2014). To je pozitívna informácia pre všetky domácnosti, ktoré budú mať k dispozícii viac peňazí na bežné výdaje, ako potraviny a oblečenie alebo budú si môcť dovoliť utrácať viac aj na svoje koníčky, napr. na šport.

Sociálne prostredie

Podľa štatistického úradu Slovenskej republiky malo Slovensko k 31. decembru 2013 (novšie údaje sa v čase písania tejto práce na stránke nenachádzali) 5 415 949 obyvateľov, z toho 48,7% tvoria muži.

Tab. 3 Počet obyvateľov podľa oblastí

Oblasť	Počet obyvateľov
Bratislavský kraj	618 380
Západné Slovensko	1 836 664
Stredné Slovensko	1 347 233
Východné Slovensko	1 613 672

Zdroj: slovak.statistics.sk, 2014

Pre nás je zaujímavá informácia o počte obyvateľov západného Slovenska, pretože Piešťany sa nachádzajú v Trnavskom kraji. Keďže sa predmetné športové centrum bude nachádzať v Piešťanoch, dôležité je spomenúť počet obyvateľov tohto mesta – 28 047 (k 31.12.2013). Toto číslo sa ešte bude upravovať o počet ľudí v cieľovej vekovej skupine a o počet obyvateľov okolitých dedín v tejto vekovej skupine. Táto analýza potenciálnych zákazníkov bude vykonaná v časti Marketingový plán.

Tab. 4 Vekové zloženie obyvateľstva

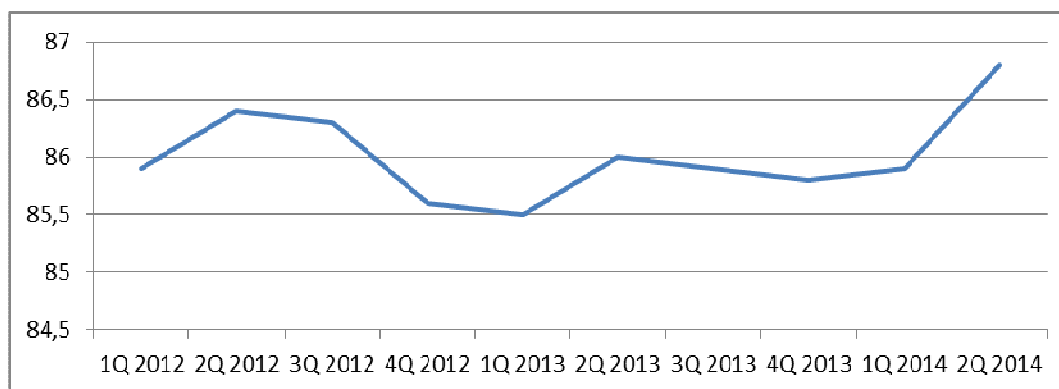
Vekový interval	Počet obyvateľov
0-15	886 773
16-30	1 133 514
31-45	1 269 774
46-60	1 119 735
61-75	736 839
76 a viac	269 314

Zdroj: slovak.statistics.sk, 2014

Z tejto tabuľky je jasné, že najpočetnejšou skupinou obyvateľstva je pracujúca vrstva od 31 do 45 rokov. Priemerný vek na Slovensku je 39,6. Pre naše športové centrum však budú podstatné prvé štyri vekové skupiny, tzn. približne od 3 do 60 rokov, pretože so športom sa začína už v útlom veku a naopak, ľudia starší ako 40 rokov, ktorí športujú už skôr len rekreačne, sa športovaním odreagujú a vybijajú si nahromadený stres nadobudnutý v práci. Tým sa dostávame k zamestnanosti.

Nasledujúci graf znázorňuje podiel pracujúcich z ekonomicky aktívneho obyvateľstva v percentách. Ak ho pojmeme inverzne, dal by sa interpretovať aj tak, že miera nezamestnanosti v tomto období dosahovala hodnôt od 13,2% do 14,1%, pričom najnižšia bola práve v 2. štvrťroku 2014, kedy dosahovala hodnoty 13,2%. To je však stále vysoko nad priemerom európskej únie, kde sa miera nezamestnanosti pohybovala v prvom polroku 2014 na úrovni 10,4%.

Tab. 5 Podiel pracujúcich z ekonomicky aktívneho obyvateľstva v percentách



Zdroj: slovak.statistics.sk, 2014

Tento fakt môže byť príležitosťou pre naše centrum, pretože keď sa zvyšuje počet zamestnaných ľudí dostávajúcích pravidelnú mesačnú mzdu, zvyšuje sa počet potenciálnych zákazníkov, ktorí majú zrazu financie na svoje hobby.

Ďalej môžeme z grafu vyčítať, že najvyššia zamestnanosť je v období druhých a tretích kvartálov, čo majú na svedomí sezónne práce, ako napr. stavebníctvo, študentské brigády, atď. Vzhľadom na túto skutočnosť môžeme očakávať najvyššiu návštevnosť centra na jar a v lete.

Z ľudí pracujúcich na Slovensku je dlhodobo najviac zamestnaných v oblasti priemyslu, pričom automobilový priemysel je stabilne hnacím motorom slovenskej ekonomiky. Nasleduje oblasť veľkoobchodu a maloobchodu.

Podľa portálu profesia.sk bola priemerná mesačná mzda v roku 2013 824 eur, centrálna banka však očakáva v ďalších rokoch rast reálnych miezd.

Technologické prostredie

V stredisku sa bude nachádzať exteriérové futbalové ihrisko s umelou trávou. V súčasnosti je štandardom umelá tráva 3. generácie. Jedná sa o koberce zo špeciálnych vlákien, ktoré sa v ploche lepia k sebe. Biele lajnovanie bude do kobercov vstrieť už pri výrobe. Aby bol umelý trávnik kompletný, je nutné do neho zapracovať nosnú vrstvu z jemného kremičitého piesku, v našom prípade 5 kg/m². Na tomto ihrisku bude kombinovaný vsyp pieskového a gumového granulátu pre lepšiu pružnosť a odskok lopty. Ako podklad bude použitá štrková vrstva (linhartsport.cz, 2014).

Dva z ôsmich tenisových kurtov budú mať povrch Pro-Flex.Maró Acrylic Sport Surface a budú tiež exteriérové. Ide o odpružený HARD povrch, ktorý má minimálny dopad na kĺbový aparát športovca. Tento akrylátový povrch sa pokladá stierkovaním na pripravený pružný gumo-asfaltový povrch s nivelačnou úpravou povrchu bez následných nanášaných gumenných podložiek (marotrade.eu, 2014).

4.5.2 Porterov model 5 hybných síl

Tento model slúži na zhodnotenie a analyzovanie konkurenčnej sily podniku. Je zložený z 5 faktorov, ktoré majú najväčší vplyv na konkurenčné prostredie v odvetví.

Riziko vstupu nových konkurentov

V súčasnosti neexistujú žiadne správy o tom, že by sa v Piešťanoch v blízkej budúcnosti malo budovať nové športové centrum. Hlavným dôvodom bude zrejme investičná náročnosť. Na realizáciu takéhoto projektu treba kúpiť pozemky, postaviť budovu a športoviská a vybudovať si vzťahy s dodávateľmi. Iným spôsobom by bolo odkúpiť už postavené športové centrum a revitalizovať ho. Tak či onak, podnikatelia v dnešnej krízovej dobe nedisponujú potrebným kapitálom na realizáciu podobného projektu, a preto neočakávame vstup nových konkurentov na trh.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Jedná sa o dodávateľov športovísk, surovín do baru, vybavenia budovy a v neposlednom rade stavebnú firmu, ktorá zabezpečí výstavbu administratívnej budovy, v ktorej bude aj bar. Títo dodávatelia budú vyberaní podľa ich referencií a podľa pomeru ceny a kvality. Pre každý dodávaný produkt existuje na trhu približne 4-6 dodávateľov, ktorí sú schopní a ochotní dodať produkt do našej lokality. Každý poskytovaný zdroj má niekoľko substitútov a odberateľ si teda môže vybrať aj iného dodávateľa. Čo sa týka športovísk, v tomto prípade majú dodávatelia vysokú vyjednávaciu silu, pretože v našom regióne existuje len zopár firiem zaoberajúcich sa vyhotovením športovísk. U barových produktov a výstavby budovy majú dodávatelia nízku vyjednávaciu silu, pretože existuje dostatočné množstvo substitútov a dodávateľov, za ktoré by sme mohli naše produkty zameniť.

Vyjednávacia sila kupujúcich

V Piešťanoch existujú 2 podobné centrá ako naše. Ich výhodou je, že sú na trhu už dlho a preto majú u zákazníkov vybudovanú väčšiu reputáciu. Konkurencia bude jendnoznačne našou najväčšou hrozbou. Keďže JAVIK Sport centrum bude novovybudovaný komplex, bude musieť bojovať o každého potenciálneho zákazníka, o čo sa bude snažiť hlavne svojím príjemným prostredím a nízkymi cenami. Preto je vyjednávacia sila zákazníkov na vysokej úrovni.

Substitúty

V Piešťanoch je veľa možností pre športovanie. Za substitút budeme teda považovať každý šport, ktorú môžu ľudia vykonávať namiesto tenisu. Neďaleko od nášeho centra sa nachádza futbalový štadión, kam by mohli rodičia prihlásiť svoje deti na futbal. Keďže sa Piešťany nachádzajú na povodí rieky Váh, je tu tiež možnosť prihlásiť sa na rýchlostnú kanoistiku. Takisto sú tu väčšie či menšie posilňovne alebo plaváreň. Každý z týchto športov môže ohroziť podnikanie nášho športového centra. Z vlastnej skúsenosti viem, že tenis je veľmi náročný šport, hlavne v začiatkoch, a rodičia by sa tak mohli ľahko rozhodnúť, že svoje deti umiestnia na iný šport. Preto budeme hrozbu substitútov považovať za významnú.

Konkurenti v odvetví

V Piešťanoch sa nachádzajú iba dve centrá tohto typu.

HS Centrum

Sídlí na adrese Hlboká 92, Piešťany. Má výbornú polohu, pretože hneď vedľa je zimný štadión, kde hrajú svoje domáce zápasy extraligoví piešťanskí Havrani. V blízkosti je tiež bowlingové a squashové centrum. Asi 5 minút chôdze od centra sa nachádza rieka Váh, popri ktorej je vybudovaný chodník pre chodcov, korčuliarov alebo cyklistov.

Samotné centrum obsahuje 6 tenisových antukových kurtov, dve volejbalové ihriská, z toho jedno antukové a jedno piesočné, a jedno futbalové ihrisko s umelou trávou. Antukové dvorce majú štandardnú kvalitu povrchu, u zrekonštruovaného futbalového ihriska môžeme očakávať výbornú kvalitu. Nachádza sa tu aj tenisová stena, ktorá by však potrebovala rekonštrukciu a môžeme ju preto zaradiť medzi slabšie stránky centra. Hneď vedľa centra je tiež rozostavaná budova, s ktorou sa už dlho nič nerobí a môže pôsobiť rušivým dojmom z inak pekného prostredia. Naopak veľkou výhodou centra je nedávno postavená hala, v ktorej sa nachádzajú ďalšie dva dvorce. Toto centrum tak môže byť otvorené aj počas zimných mesiacov. Ďalej v centre nájdeme budovu, v ktorej sa nachádza reštaurácia a bar a slúži tiež ako administratívna budova. Toto centrum tiež poskytuje možnosť usporadúvať spoločenské akcie.

Ďalšou veľkou výhodou tohto podniku je renomé, ktoré si už stihol vybudovať. Svedčí o tom fakt, že otvorenia spomínanej haly sa zúčastnili také tenisové legendy, ako Karol Kučera či Dominik Hrbatý alebo tréner súčasnej svetovej jednotky Novaka Djokoviča. Centrum tiež organizuje turnaje, na ktorých sa zúčastňujú aj hráči z okolitých krajín.

Toto centrum má otvorené každý deň od 8:00 do 22:00 (hsc.sk, 2014) a zamestnáva 2 kuchárov a troch čašníkov/recepčných. Počas letnej sezóny tiež zamestnáva brigádnikov, ktorí sa starajú o kurty a vykonávajú pomocné práce. Ceny za prenájom vonkajších antukových dvorcov sa pohybujú od 3 eur na hodinu, hodina tenisu v hale stojí od 13 do 19 eur.

Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb za rok 2013 dosiahli hodnotu 282 932 eur (finstat.sk, 2014) a tržný podiel sa tak odhaduje na 89,4%.

Tenisový klub Kúpele Piešťany

Sídlí na E. Belluša 2, Piešťany. Má tiež výhodnú polohu – aj toto centrum sa nachádza pri rieke Váh, kam chodia behávať bežci. Toto centrum susedí s piešťanským futbalovým areálom, kde sa nachádzajú tri futbalové ihriská plnej veľkosti.

Tento tenisový klub obsahuje 11 antukových a 2 betónové dvorce. Súčasťou areálu sú tiež 2 haly, z ktorých každá obsahuje 1 dvorec, takže aj toto centrum môže byť otvorené celoročne, čo je nesporne jeho výhodou. Súčasťou jednej z týchto hál je tiež malý bar, v ktorom sa podávajú nápoje. Ďalej tu nájdeme sociálnu budovu, dva malé betónové kurty pre malých tenistov a tenisovú stenu. Ani táto tenisová stena nebola dlho rekonštruovaná, preto ju tiež môžeme zaradiť medzi slabé stránky centra.

Na stránke tohto klubu sa píše, že prvý tenisový dvorec existoval v Piešťanoch už od roku 1891 a postupne vyrástlo v kúpeľnom parku šesť dvorcov. Už v roku 1923 sa uskutočnil v Piešťanoch prvý medzinárodný turnaj. V roku 1932 otváral nový centrálny dvorec generál Davis, ktorého meno nesie slávny Davis cup. Od roku 1955 sa v klube začalo intenzívne pracovať s mládežou a postupne v ňom vyrastali generácie mimoriadne úspešných hráčov, medailistov z majstrovstiev Slovenska a Československa, víťazov domácich i medzinárodných turnajov (tenispiestany.sk, 2014).

Cena antukových tenisových kurtov sa pohybuje od 2,50 do 5 eur na hodinu počas dňa. Ak chcú športovci hrať pri umelom osvetlení (osvetlené sú iba 2 antukové kurty), hodina tenisu stojí 10 eur. Za hodinu tenisu v hale sa platí od 11 do 18 eur (tenispiestany.sk, 2014). Centrum je otvorené od 7:00 do 23:00.

Toto centrum zamestnáva 2 správcov kurtov, u ktorých je tiež možná rezervácia dvorcov aj cez telefónne číslo a troch čašníkov na obsluhu baru.

Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb za rok 2013 boli v tomto centre na úrovni 33 384 eur (finstat.sk, 2014), tržný podiel sa preto odhaduje na 10,6%.

4.5.3 Model 7S firmy McKinsey

Tento model 7S slúži na analýzu firemnej organizácie sledovaním 7 vnútorných elementov. Touto analýzou sa zistí, či sú tieto prvky efektívne usporiadané a či umožňujú organizácii dosiahnuť svoje ciele.

Stratégia

Hlavným cieľom športového centra JAVIK bude spokojnosť zákazníkov. V oblasti športových centier nie je príliš veľa priestoru na odlíšenie sa od konkurencie. Preto sa budeme snažiť dosiahnuť vytýčený cieľ moderným prostredím, príjemným personálom a rozumnými cenami. V Piešťanoch existujú iba dve takéto športové centrá, a tak chceme ľuďom ponúknuť alternatívu. Bolo by skvelé vychovať pre slovenský šport nejaké ďalšie tenisové talenty, a preto budeme v našom centre poskytovať rôzne zľavy pre mladých športovcov a ich trénerov. Spočiatku bude JAVIK Sport centrum slúžiť iba na prenajímanie športovísk, avšak ak pôjde všetko podľa plánu, v budúcnosti by sme sa chceli zapojiť do Slovenského tenisového zväzu a organizovať turnaje, ktoré by prilákali obecnosť aj zo širšieho okolia Piešťan a spopularizovali by tak naše centrum.

Štruktúra

Vzhľadom na to, že sa jedná o malé centrum, ktoré bude ešte len postavené a teda nemá žiadnu reputáciu, bude organizačná štruktúra jednoduchá. Vlastniť a zároveň aj viesť centrum budem ja s mojím obchodným partnerom Jakubom. Hierarchicky „pod nami“ bude už len personál, ktorý bude mať na starosti obsluhu baru. Komunikáciu s dodávateľmi a zákazníkmi budeme mať na starosti my dvaja. O účtovníctvo sa bude starať účtovný poradca, ktorého si budeme najať raz ročne kvôli daňovým priznaniam. Najatý bude tiež informatik, ktorý bude mať na starosti správu internetovej stránky s informáciami o centre. Keďže obaja máme silný vzťah k tenisu a bude to náš hlavný pracovný pomer, v prvých rokoch podnikania neuvažujeme o odovzdaní vedenia iným manažérom.

Systémy

Ja a Jakub budeme mať na starosti bezproblémový chod centra, tzn. riešenie konfliktov a sťažností, komunikáciu s dodávateľmi a zákazníkmi, výber a ve-

denie zamestnancov apod. Keďže naše centrum bude stavať aj na profesionálnom personále, zamestnanci budú prijímaní na základe ich doterajších skúseností a odporúčaní z minulých zamestnaní. O bar, budovu a obsluhu zákazníkov sa budú starať 2 čašníčky. Za údržbu kurtov budú v podstate zodpovední zákazníci, ktorí budú povinní pozametať kurty po skončení tréningu a v prípade, že budú dvorce suché, budú mať k dispozícii hadicu s vodou na pokropenie. Ak sa vyskytne nejaký závažnejší problém so športoviskami, ktorý nebudeme schopní odstrániť ja s Jakubom, obrátíme sa na dodávateľa/zhotoviteľa. Ako informačná tabuľa centra bude slúžiť webová stránka centra, na ktorej sa zákazník dozvie všetky potrebné informácie, ako kontakt na nás, informácie o cenách, rezerváciách a nadchádzajúcich udalostiach a iné.

Štýl

Viesť podnik budem ja s Jakubom. Obaja budeme mať rovnaké postavenie, to znamená, že o všetkých dôležitých záležitostiach a zmenách budeme rozhodovať spoločne. Naš štýl vedenia bude demokratický, aby sa naši zamestnanci v centre cítili spokojní a boli motivovaní k prvotriednym výkonom. Rovnako všetci zamestnanci si budú rovni a žiaden z nich nebude mať väčšie právomoci ako ostatní. Od zamestnancov bude vyžadovaný vzájomný rešpekt, ako aj rešpekt voči vedeniu. Samozrejmouťou však bude aj rešpekt zo strany manažérov voči zamestnancom. Od zamestnancov budú tiež vyžadované návrhy na zmeny, ktoré by priaznivo ovplyvnili chod celého podniku.

Personál

Personál budú tvoriť iba 2 čašníčky. Tieto čašníčky budú mať na starosti obsluhu baru a zákazníkov a rezerváciu športovísk. Od čašníčok sa očakáva profesionálny a proklientský prístup, veľkou výhodou budú nadobudnuté skúsenosti z minulých zamestnaní, na základe ktorých budú prijaté do pracovného pomeru. Otváracie hodiny centra budú rovnaké po celý týždeň, a to od 8:00 do 22:00. Jedna čašníčka bude robiť od pondelka do štvrtku, druhá od štvrtku do nedele, teda vo štvrtok budú robiť obe čašníčky naraz. Tieto čašníčky budú mať pracovnú dobu vždy od 14:00 do 22:00. Od 8:00 do 14:00 budú mať chod centra na starosti manažéri. Manažéri budú sledovať návštevnosť centra v jednotlivých dňoch a podľa toho môžu meniť pracovnú dobu čašníčok. Manažéri sa budú nachádzať v centre podľa potreby.

Skúsenosti

Ako už bolo spomínané, od čašníčok bude vyžadovaná predošlá prax na barmanskej/časníckej pozícii. Manažéri centra nemajú žiadne skúsenosti z vedením podniku, nakoľko sú ešte študentami univerzít. Pretože sa ale jedná o relatívne malé športové centrum, nebudeme považovať vedenie tohto centra za náročné. Navyše s finančnou stránkou centra nám budú pomáhať odborníci, preto očakávame bezproblémový chod podniku.

Zdieľané hodnoty

Hlavným cieľom centra bude maximálna spokojnosť zákazníkov. Túto hodnotu budú musieť zdieľať tak manažéri, ako aj všetci zamestnanci centra. Tento cieľ by mal byť naplnený hlavne pomocou moderného prostredia, športovísk a prívetivosti personálu tak, aby sme do centra prilákali nových zákazníkov a starých si udržali.

4.5.4 SWOT analýza

SWOT analýza čerpá z údajov získaných z analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia. Výstupom tejto analýzy bude návrh stratégie, na ktorú by sa mal podnik zamerať, aby bol na trhu úspešný.

Silné stránky

Medzi silné stránky môžeme zaradiť moderné prostredie, ktoré bude v centre vybudované, či už sa jedná o budovu s barom vo vnútri alebo samotné športoviská. Ďalšou výhodou bude tiež poloha. Centrum sa bude nachádzať v pokojnej lokalite na okraji mesta, odkiaľ je dobrá dostupnosť na hlavnú cestu vedúcu cez mesto. Asi 10 minút chôdze vo vedľajšej obci sa nachádza prírodné bagrovisko, kde sa môžu ľudia po športových výkonoch schladiť. Ďalšou silnou stránkou je zameranie sa na výchovu tenisovej mládeže formou poskytovania zliav pre mladých športovcov. Naše stredisko však nebude obsahovať iba tenisové kurty, ale tiež futbalové a volejbalové ihriská, tzn. že JAVIK Sport centrum bude zaujímavé nielen pre tenistov, ale aj futbalistov a volejbalistov. Internet a hlavne sociálne siete sú v posledných rokoch veľmi silné médium, a preto naše centrum bude mať profesionálom zriadenú a spravovanú internetovú stránku, na ktorej sa naši zákazníci dozvedia o aktualitách týkajúcich sa centra alebo nadchádzajúcich udalostiach. Pokiaľ ide o samotné športoviská, tie budú všetky okrem volejbalových ihrísk umelo osvetlené vo večerných hodinách, takže problémom nebude ani večerné športovanie.

Slabé stránky

Za slabú stránku môžeme považovať neskúsenosť mladých manažérov. Keďže sa jedná o novo vybudované centrum, nemá ešte žiadnu reputáciu, a tak prilákanie nových zákazníkov bude ťažšie ako v prípade zabehnutých centier, ktoré už na trhu pôsobia nejakú dobu. Manažéri nedisponujú celkovou potrebnou sumou na založenie tohto strediska, a preto si budú musieť vziať úver od banky, ktorý budú nasledujúcich niekoľko rokov splácať. Centrum nebude spočiatku disponovať žiadnou halou, čo je veľká nevýhoda oproti konkurencii. Naše centrum sa tak pripraví o veľkú časť tržieb z prenájmu antukových tenisových dvorcov. Ako nevýhoda sa môže javiť aj využívanie služieb účtovného poradcu na spracovanie daňových priznaní, čo zvyšuje náklady oproti tomu, keby si robili účtovníctvo manažéri sami.

Príležitosti

Za príležitosť môžeme považovať očakávanie zvyšovania životnej úrovne občanov. Národná banka Slovenska predpovedá rast reálnych miezd v budúcom roku na 2%, čo znamená viac disponibilných prostriedkov na utrácanie na svoje hobby. Ďalšou príležitosťou tohto podniku by mohla byť tendencia ľudí starať sa o svoje zdravie. V dnešnej hektickej dobe, kedy tretinu dňa strávia v práci na stolíčke, si začínajú uvedomovať, že zdravý životný štýl je dôležitý. Preto sa čoraz viac snažia tráviť svoj voľný čas aktívnym oddychom, tzn. nejakými športovými aktivitami. A práve tento priestor na športovanie bude ponúkať naše športovo relaxačné centrum. Premiér Slovenskej republiky avizoval, že pokiaľ pôjde všetko podľa plánu, podniky na Slovensku by sa mohli dočkať zníženia sadzby dane z príjmu právnických osôb. To by znamenalo zníženie daňového zaťaženia firiem, tým pádom by sa im zvýšili zisky, ktoré by mohli použiť napr. na rozšírenie alebo obnovu majetku. Ďalšou možnosťou nášho centra prosperovať na trhu je zvyšujúca sa miera zamestnanosti v jarnom a letnom období, teda práve počas tenisovej sezóny. Okrem iného, aj vláda sa vo svojom programovom vyhlásení zaviazala znižovať mieru nezamestnanosti, čo opäť vedie k tomu, že viac ľudí si nájde prácu a teda budú mať väčšie množstvo peňazí na utrácanie.

Hrozby

Najväčšia hrozba bude prichádzať pravdepodobne zo strany konkurencie, ktorá na trhu pôsobí oveľa dlhšie, a má teda vybudované renomé, ako aj vzťahy s dodávateľmi a zákazníkmi. Preto sa môže ľahko stať, že ak sa niekto rozhodne ísť si zašportovať, vyberie si práve jedno zo spomínaných centier. Napriek tomu, že OECD i centrálna banka prepovedajú rast našej ekonomiky, ďalšiu hrozbu môže predstavovať aj dlho pretrvávajúca ekonomická kríza, ktorá by mohla v najhoršom prípade i predčasne ukončiť pôsobenie tohto centra na trhu. Za hrozbu môže byť považované aj zvyšovanie cien energií, ktoré by sa negatívne odzrkadlilo na nákladoch podniku. Deti a študenti majú cez leto prázdniny, avšak väčšina z nich si nájde v tomto období nejakú brigádu, a tak musia v práci stráviť niekoľko hodín denne. Taktiež rodiny s deťmi odchádzajú cez leto na dovolenky, čo sa môže paradoxne prejaviť na nižších ziskoch centra aj počas letných mesiacov. Ďalšia hrozba pochádza zo strany substitútov, nakoľko je v Piešťanoch veľa iných možností pre športovanie.

Tab. 6 SWOT analýza

Silné stránky	- Moderné prostredie - Poloha - Výchova tenisovej mládeže - Zameranie nielen na tenistov - Profesionálne spravovaná webová a facebooková stránka - Umelé osvetlenie
Slabé stránky	- Neskúsenosť manažérov - Žiadna reputácia - Potrebný úver na založenie - Žiadna hala - Prenájom tenisových dvorcov iba počas sezóny - Využívanie daňového poradcu
Príležitosti	- Rast reálnych miezd - Zvýšený záujem o zdravý životný štýl - Zníženie sadzby dane z príjmu právnických osôb - Zvyšujúca sa miera zamestnanosti
Hrozby	- Konkurencia - Ekonomická kríza - Zvyšovanie cien energií - Pracujúci študenti - Dovolenková sezóna - Substitúty

Zdroj: vlastná práca

Zvolená stratégia

Pre tento podnik som zvolil jednu stratégiu, na ktorú sa bude zamierať, a to stratégiu SO.

Silná stránka: výchova tenisovej mládeže

Príležitosť: zvýšený záujem o zdravý životný štýl

V súčasnosti veľa zamestnávateľov vyžaduje od svojich zamestnancov, aby takmer celú pracovnú dobu sedeli na stoličke za stolom alebo počítačom, či už sa jedná o informatické, administratívne, finančné, poradenské alebo iné firmy. Rodičia si začínajú uvedomovať dôležitosť pohybu a fyzických aktivít, a tak chcú svoje ratolesti prihlásiť na rôzne športy. Práve túto možnosť im bude ponúkať JAVIK Sport centrum, v ktorom môžu rodičia svoje deti prihlásiť do tenisových

kurzov. Títo mladí športovci budú mať zvýhodnené ceny za prenájom tenisových dvorcov, čo by mohlo ovplyvniť ich rodičov prihlásiť ich práve na tenis.

4.6 Marketingový plán

Marketingový plán slúži na upútanie pozornosti zákazníka tak, aby prejavil záujem o naše športové centrum. Treba však mať vopred stanovené ciele, ktoré sa budeme snažiť dosiahnuť práve pomocou marketingu. Tieto ciele budú stanovené pomocou zásady SMART, čo sú začiatkové písmená anglických slov specific, measurable, actionable, realistic a time bound.

Ako prvý cieľ si naše centrum stanoví prilákanie 54 750 zákazníkov v prvom roku po otvorení podniku, čomu bude prispôsobený marketingový mix. V prvom mesiaci pôsobenia podniku predpokladáme, že do nášho centra príde 3 000 ľudí. Ak sa im u nás zapáči, povedia o svojom zážitku svojim kolegom a známym, ktorí sa budú chcieť prísť pozrieť do centra. Tým pádom očakávame rast mesačnej návštevnosti, a to na úroveň priemerne 4 750 zákazníkov za mesiac. JAVIK Sport centrum by teda malo prilákať 54 750 ľudí za prvých 12 mesiacov.

Druhý cieľ, ktorý úzko súvisí s návštevnosťou, je dosiahnutie zisku v prvom roku vo výške najmenej 7 500 eur. Na splnení tohto cieľa sa bude podieľať ako marketingový plán, tak aj cenová politika centra. Predpoveď, či je tento cieľ realistický, bude obsiahnutá v stati finančný plán.

Keď máme stanovené ciele, môžeme sa pustiť do segmentácie trhu.

Segmentácia zákazníkov

Ako iste vieme, v športe nezáleží na veku, na pohlaví ani na tom, či ste profesionál alebo si idete zašportovať iba rekreačne. Preto naše centrum bude otvorené pre všetkých. Predtým, než sa pustíme do segmentácie, je vhodné vyčleniť si celkový počet potenciálnych zákazníkov.

Pre naše účely som bral do úvahy iba potenciálnych zákazníkov v predmetnom veku 3 až 60 rokov. Ak spočítame obyvateľov Piešťan a dedín Trebatice, Banka, Moravany nad Váhom, Horná Streda, Drahovce, Ratnovce a Veľké Orvište v tomto veku, dostaneme číslo 29 350 potenciálnych zákazníkov. Tieto údaje som získal zo stránky Štatistického úradu Slovenskej republiky. V rámci Piešťanského okresu však v roku 2013 prevažoval počet umretých ľudí oproti počtu narodených, a to o 97 ľudí; v roku 2012 to bolo až o 157 (slovak.statistics.sk, 2014). To by mohlo znamenať úbytok potenciálnych zákazníkov JAVIK Sport centra v ďalších rokoch.

Geograficky bude naše centrum zamerané na občanov Piešťan a okolitých dedín.

Čo sa týka socioekonomického hľadiska, ceny sa budeme snažiť stlačiť nižšie ako konkurencia, tzn. že do nášho centra by si mohli dovoliť chodiť aj ľudia z nižších sociálnych vrstiev, čo by prilákalo ešte viac zákazníkov. Navyše, cenovo zvýhodňované budú deti s trénermi, ktoré sa ešte len učia hrať tenis.

Toto geografické a socioekonomické vymedzenie bude platiť pre celý trh, na ktorý sa budeme zameriavať. Podľa vekových skupín môžeme trh rozdeliť na tri segmenty.

Do **prvého segmentu** môžeme zahrnúť ľudí vo veku od 26 do 60 rokov. Sem patria ľudia, ktorí chodia do zamestnania, majú stabilný príjem a majú záujem sa po pracovnej dobe športovo odreagovať. V tejto vekovej skupine sú prevažne rekreační tenisti, ktorí ho nikdy profesionálne nehrávali.

Druhý segment bude tvorený deťmi vo veku od 3 do 15 rokov. Bude sa jednať prevažne o deti, ktoré ich rodičia prihlásili na tenis dúfajúc, že sa v budúcnosti budú tenisom aj živiť. Tieto mladé talenty a ich tréneri budú mať navyše zvýhodnený prenájom tenisových dvorcov, čo by ešte viac motivovalo rodičov zapísať ich deti na tenisové kurzy.

Tretím segmentom, pravdepodobne najmenším, budú študenti a mladí ľudia vo veku od 16 do 25 rokov. V tomto segmente budú zahrnutí študenti stredných a vysokých škôl, ktorí majú spravidla nízky príjem vo forme vreckového od rodičov. Vysokoškooláci tiež odchádzajú študovať do väčších slovenských a českých miest a doma bývajú iba cez víkendy, a aj preto neočakávame veľkú návštevnosť zákazníkov z tohto segmentu.

Marketingový mix

Keď už máme určené segmenty, ktoré chceme do centra prilákať, môžeme zostaviť marketingový mix, ktorý sa skladá zo štyroch prvkov – produkt, cena, distribúcia a propagácia.

Produkt

JAVIK Sport centrum bude centrum založené za účelom prenajímania športovísk. Konkrétne sa jedná o tenisové kurty štandardných rozmerov, pričom všetky budú umiestnené vonku. 6 z nich bude antukových a 2 budú mať povrch zvaný Pro-Flex.Maró Acrylic Sport Surface. Tento povrch nepotrebuje prakticky žiadnu údržbu, antukové dvorce budú zametať športovci po skončení tréningu. Na to im budú k dispozícii špeciálne kefy na zametanie dvorcov. Výhodou oproti konkurencii bude, že všetky tieto dvorce budú osvetlené umelým osvetlením, takže problémom nebude ani hranie vo večerných hodinách. Tenisti si budú musieť donieť rakety aj loptičky, nakoľko požičanie tohto náradia v našom centre nebude možné.

Druhý typ športoviska bude futbalové ihrisko o rozmeroch 20x40 metrov s umelou trávou. Na tomto ihrisku budú hádzanárske brány a bude ohradené mantinelmi. Toto ihrisko bude taktiež umelo osvetlené.

Tretím športoviskom v našom centre budú 2 piesočnaté volejbalové ihriská.

Súčasťou strediska bude tiež administratívna budova, v ktorej sa bude nachádzať aj bar, pohovka s televízorom, bilardový stôl a 2 stolnotenisové stoly. K bilardovému a stolnotenisovým stolom budú k dispozícii na požičanie aj tága, resp. rakety a loptičky. V bare sa bude podávať pivo, nealko a cukrovinky. Kompletný cenník bude k dispozícii v prílohách. Súčasťou baru bude tiež malá recep-

cia s telefónom, kde sa budú prijímať objednávky na rezerváciu športovísk. Rezerváciu bude možné vykonať aj osobne.

V areáli budú aj parkovacie miesta pre zákazníkov a stojany na bicykle.

Cena

Stanovenie ceny bude závisieť na niekoľkých faktoroch. Prvým z nich sú ceny konkurencie. V našom centre sa chceme odlišť od konkurencie aj prijateľnejšími cenami tak, aby sme k nám prilákali viac zákazníkov. Druhým faktorom sú náklady na vybudovanie a údržbu centra. Keďže jedným z cieľov strediska je ziskovosť, ceny prenájmu športovísk musia byť stanovené tak, aby generovali aj nejaký zisk, z ktorého budú okrem iného platené aj splátky úveru použitého na výstavbu centra.

To isté však platí aj o produktoch ponúkaných v budove, teda o bare a biliardovom a stolnotenisových stoloch. U týchto produktov bude cena približne rovnaká, ako u konkurentov.

Tab. 7 Ceny za prenájom športovísk (ceny sú stanovené na 1 hodinu)

Tenisové dvorce	8:00 – 12:00	2 €
	12:00 – 16:00	2,50 €
	16:00 – 22:00	2,80 €
Futbalové ihrisko	8:00 – 12:00	1,5 €
	12:00 – 16:00	2 €
	16:00 – 22:00	2,3 €
Volejbalové ihriská	8:00 – 22:00	zadarmo
Biliard	8:00 – 22:00	2,3 €
Stolný tenis	8:00 – 22:00	1 €

Zdroj: vlastná práca

V prípade použitia umelého osvetlenia pri futbale alebo tenise bude účtovaný 2,785-násobok hodinovej sadzby. Keďže osvetlenie bude používané iba po 16-tej hodine, hodina tenisu v tomto čase s osvetlením bude stáť 7,80 eur a hodina futbalu 6,40 eur. Tieto ceny budú vystavené na našej webovej stránke a zákazníci budú na ne upozornení hneď pri rezervácii.

Jedným z cieľov centra je tiež podpora mladých tenisových hráčov vo veku od 3 do 15 rokov. Týmto hráčom bude poskytnutá zľava na prenájom tenisových dvorcov, za ktoré zaplatia iba 1,3 € na hodinu a to počas celého dňa.

Hlavnou činnosťou centra bude prenájom športovísk, preto tu nebudú zverejnené ceny za produkty ponúkané v bare. Tie budú kompletne publikované v cenníku v prílohách.

Miesto

Poskytovanie služieb centra bude prebiehať výlučne v jeho areáli. Areál sa bude nachádzať v pokojnej lokalite na konci mesta. 10 minút chôdze od centra sa nachádza prírodné bagrovisko, centrum mesta je vzdialené asi 5 minút autom.

Propagácia

Správna a efektívna reklama je pre novo zakladaný podnik tou najdôležitejšou časťou marketingového mixu. Preto pre propagáciu JAVIK Sport centra využijeme hneď niekoľko spôsobov reklamy, aby sme do nášho strediska prilákali čo možno najväčší počet potenciálnych zákazníkov.

Inzertný týždenník AB Piešťany

Reklama v tomto týždenníku by mohla mať najväčší vplyv na upútanie pozornosti obyvateľov Piešťan. Tento týždenník dostávajú do schránky všetci Piešťančiaci a tiež obyvatelia okolitých dedín. Jedenkrát do mesiaca vychádza tento týždenník dokonca po celom Slovensku, čo však pravdepodobne nebude mať za následok zvýšenie počtu zákazníkov centra. V reklamnej ploche v tomto týždenníku bude uvedený názov centra, logo, adresa, fotka z prostredia, otváracie hodiny a cenník. Ceny budú v prvom týždni otvorenia úvadžacie, čo by mohlo využiť viac zákazníkov. Reklama v tomto týždenníku bude zverejnená po dobu troch týždňov – prvý raz dva týždne pred otvorením centra až po úvodný otvárací týždeň. Prvé dva týždne (pred otvorením centra) bude reklama zobrazená hneď na titulnej strane a bude mať 150 cm². Za túto reklamu bude zaplatené 192,89 €. Počas prvého otváracieho týždňa už nebude reklama uverejnená na titulnej strane, ale na druhej strane a bude menšia, konkrétne 80 cm². Na tejto reklamnej ploche už nebude zobrazená fotka z prostredia a bude za ňu zaplatené 54,14 €. Spolu teda bude na túto formu propagácie vynaložených 247,03 €.

Týždenník Piešťansko-Novomestsko-Myjavske

Jedná sa o podobný týždenník ako AB Piešťany. Tento týždenník vychádza pre celý okres Piešťany, pričom pre mestá Piešťany, Vrbové, Nové Mesto nad Váhom, Stará Turá a Myjava vychádza každý týždeň a pre väčšinu malých dedín raz za dva týždne. Tento týždenník však nedostanú všetci obyvatelia v okrese, nakoľko náklad činí iba 32 500 výtlačkov. Na druhej strane sa o našom centre dozvedia aj v širšom okolí Piešťan. Propagácia nášho centra v týchto novinách by prebiehala v zhodnom období 3 týždňov a bola by zverejnená na ploche 47,52 cm². Reklama v tomto periodiku by za spomínané 3 týždne stála 183 €.

Reklamné tabule a plachty

Reklamná tabuľa od portálu pemo-print.sk o rozmeroch 150 x 350 cm bude umiestnená pri vstupe do mesta. Bude na nej znázornená fotka centra, názov a tiež smer a vzdialenosť do centra. Táto tabuľa by mala byť dostatočne veľká na to, aby si ju ľudia prichádzajúci do mesta všimli a upozornila ľudí na novo otvorené športovo-relaxačné centrum. Táto tabuľa bude stáť 267,68 € a na určenom mieste bude stáť asi 3 mesiace.

Ďalej bude od portálu skvelacena.sk zakúpených 10 reklamných plácht o rozmeroch 100 x 200 cm, ktoré budú podľa uváženia manažérov centra rozmiestnené po celom meste. Cena týchto plácht činí 29,90 € za kus, celkovo teda 299 €.

Webová stránka

Naše centrum bude mať taktiež zriadenú webovú stránku. Túto stránku vytvorí profesionálny web designer a na námety manažérov centra ju bude tiež spravovať. Na tejto stránke sa naši zákazníci dozvedia všetko od kontaktov, cez blížiacu sa udalosť až po cenník za jednotlivé služby. Odhadovaná cena za vytvorenie tohto webu je 200 €, za každú ďalšiu úpravu si designer bude účtovať 20 €.

Facebook

Na Facebooku je momentálne zaregistrovaných najviac ľudí spomedzi všetkých webov, a teda je jednotkou medzi sociálnymi sieťami. Facebook je tiež známy svojou veľmi dobre cielenou reklamou, preto sme sa rozhodli propagovať naše centrum aj na tomto webe. Táto reklama bude cielená na ľudí, ktorí majú vo svojom profile uvedené miesto narodenia alebo súčasného bydliska Piešťany alebo okolité dediny. Bude sa zobrazovať všetkým týmto ľuďom bez vekového obmedzenia a bez ohľadu na pohlavie. V nastaveniach sme zvolili cenu za jedno kliknutie na našu reklamu 0,10 €. Denný limit je nastavený na 1 €. Odhadovaná cena tejto formy reklamy na prvý rok sa pohybuje v rozmedzí 250 – 365 €. Budeme však predpokladať, že reklama na tejto stránke bude efektívna a zaujme ľudí, a tak ročné náklady na túto formu propagácie budeme uvažovať vo výške 350 €.

TV Karpaty

Existuje televízna stanica Karpaty, ktorá vysiela iba pre časť Trnavského kraja vrátane okolia Trnavy. Spádovú oblasť tejto stanice tvorí 200 000 obyvateľov. Preto je predpoklad, že by mohla osloviť aj ľudí zo širšieho okolia. Rozhodol som sa teda, že bude prínosné investovať aj do tejto formy reklamy. V TV Karpaty bude umiestnený reklamný spot o štandardnej dĺžke 30 sekúnd, v ktorom bude zobrazené video priamo z prostredia športového strediska a bude lákať ľudí na športové aktivity. Tento reklamný spot je odvysielaný 7 krát za deň, čo zvýši povedomie ľudí o centre. Táto reklama by sa vysielať 1 mesiac, prvýkrát týždeň pred otvorením centra. Predpokladané náklady na túto reklamu činia 330 €.

Spolu je na propagáciu JAVIK Sport centra vyhradených na prvý mesiac **1555,71 €** s DPH.

4.7 Vedenie spoločnosti

O úspechu novo zakladaného podniku rozhoduje významnou mierou i kvalita manažmentu. Už mnohokrát nastala situácia, že vynikajúci podnikateľský zámer pochovalo zlé vedenie alebo naopak, nevýrazný projekt môže mať nevídaný

úspech práve vďaka kvalitným a skúseným manažérom. Vo vedení JAVIK Sport centra budú dvaja ľudia.

Viktor Zachar - narodený 28. januára 1992 v Bratislave. Trvalý pobyt má v Piešťanoch, avšak väčšinu času trávi v Brne, kde študuje na Mendelovej Univerzite manažérsko-ekonomický odbor so špecializáciou na bankovníctvo a poisťovníctvo. Na túto školu sa rozhodol ísť po ukončení štúdia na Gymnáziu Pierra de Coubertina v Piešťanoch, kde mal informatické zameranie. Viktor hrával profesionálne futbal aj tenis a má rád šport akéhokoľvek druhu. Viktor už má za sebou nejaké pracovné skúsenosti, väčšinou to však boli len pomocné práce. Pokiaľ ide o charakterové vlastnosti, Viktor má príjemné vystupovanie, pozitívny prístup k životu a je ochotný sa učiť novým veciam.

Jakub Hodul - narodený 9. 2. 1990 v Piešťanoch, kde aj žije. Jakub tiež študuje v Brne, na VUT na Stavebnej fakulte, odbor stavebno-materiálové inžinierstvo. Strednú školu navštevoval v Piešťanoch, Gymnázium Pierra de Coubertina, všeobecné zameranie. Jakub hrával aktívne tenis 8 rokov a momentálne sa aktívne venuje atletike. Pracovne je skúsenejší ako Viktor, má za sebou spoluprácu na vedeckých projektoch v rámci TAČR, účasť na SVOČ, kde prosperoval s vyznamenaním a tiež 4-mesačnú prax v stavebnej firme. Jakub je taktiež človek s príjemným vystupovaním, je komunikatívny a rád nadväzuje nové vzťahy.

Ako už bolo povedané vyššie, naše centrum si bude zakladať tiež na kvalifikovanom a profesionálnom presone. Preto bude tento personál prijímaný vo výberovom konaní, kde budú uprednostňovaní tí uchádzači, ktorí už majú nejaké skúsenosti v oblasti, do ktorej budú prijímaní. Veľké plus pre uchádzačov, ktoré bude brané do úvahy v ich prospech bude, ak budú mať v životopise k dispozícii referencie od predchádzajúcich zamestnávateľov.

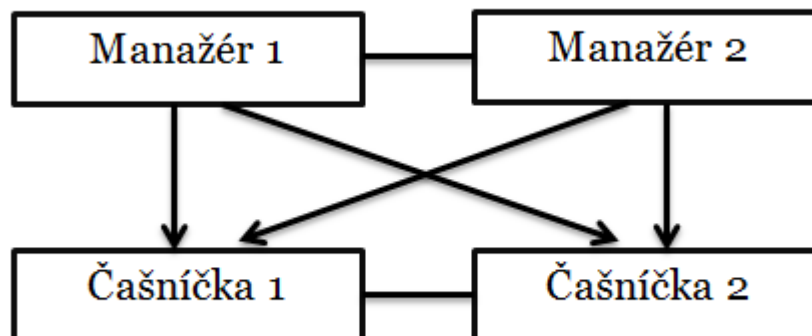
Tab. 8 Mzdy zamestnancov (v hrubom)

Majitelia	950 € x 2 = 1 900 €
Časníci	570 € x 2 = 1 140 €
Spolu za mesiac	3 040 €

Zdroj: vlastná práca

Čo sa týka organizačnej štruktúry podniku, tá bude mať 2-úrovňový charakter. Viesť JAVIK Sport centrum budú dvaja manažéri Viktor a Jakub, ktorí budú mať na starosti vedenie spoločnosti, rozhodovacie právomoci, komunikáciu s dodávateľmi a zákazníkmi a vedenie podriadených. Personál tohto centra budú tvoriť iba 2 osoby – čašníčky. Tie budú mať na starosti štandardné, povinnosti, ktoré ich pozícia tradične obnáša. Schéma organizačnej štruktúry podniku je znázornená na nasledujúcom obrázku:

Obr. 2 Organizačná štruktúra podniku



4.8 Plán výroby, nákupu a distribúcie (realizácia podnikateľského zámeru)

JAVIK Sport centrum bude lokalizované na Žilinskej ulici 230 na okraji mesta. Bude sa rozprestierať na pozemku o rozlohe 130 x 160 metrov. Tento pozemok bude odkúpený od jeho majiteľa, pričom cena za tento pozemok je stanovená na 374 400 €. Celý tento pozemok bude ohrazený pletivom, ktoré dodá aj vykoná oplozenie firma Mplot. Na oplozenie bude treba 24 balíkov plotu a k tomu 24 spojovacích stĺpikov. Cena tohto oplozenia aj s montážou sa vyšplhá na 2 120 eur.

Aké druhy športovísk bude naše centrum obsahovať je popísané v časti „Produkt“ sekcie Marketingový mix. Umelý trávnik na futbalové ihrisko dodá firma Adara, ktorá k tomuto ihrisku namontuje aj mantinelový systém. Toto ihrisko bude mať rozmery 20 x 40 metrov a spolu s mantinelmi bude stáť 27 560 €. Firma Adara sa tiež postará o výstavbu oboch plážovo volejbalových ihrísk, ktorých výstavba bude celkovo stáť 5 060 €. Na vyhotovenie tenisových dvorcov bola zvolená firma Quax, pričom 6 antukových kurtov bude stáť 71 088 € a 2 dvorce s povrchom Pro-flex.Maro acrylic sport surface budú stáť 56 400 €, čo spolu vychádza na 127 488 €.

Všetky futbalové a tenisové ihriská budú osvetlené vonkajšími LED reflektormi s príkonom 1000 W od portálu ema-elektro.sk. Celkový počet týchto svietidiel bude 38, čo spolu predstavuje sumu 703,06 €.

O dodanie stolnotenisových stolov sa postará firma Funstar. Tieto dva stoly budú stáť spolu 390 €. Biliardový stôl Senátor dodá portál biliard.sk. V tomto internetovom obchode bude k tomuto stolu zakúpené aj príslušenstvo. Spolu tak táto kúpa vyjde na 251 € aj s dopravou. O všetky tieto športoviská sa budeme starať ja s Jakubom. V prípade, že sa vyskytne nejaká vada, ktorú nebudeme

schopní odstrániť my dvaja, obrátime sa na firmu, ktorá dané športovisko zhotovila.

Súčasťou areálu bude tiež administratívna budova, ktorá bude mať 2 poschodia. V prízemí sa bude nachádzať bar, pohovka s televízorom, 2 stolnotenisové stoly, biliardový stôl a toalety. Keďže na pozemku sa nenachádza žiadna budova, bude ju treba postaviť. O jej postavenie sa postará stavebná spoločnosť INPEK, ktorá má na svojej stránke publikované aj certifikáty kvality. Odhadovaná suma tejto novostavby je 220 000 €.

Bar bude disponovať klasickým vybavením na predaj nápojov a cukroví, ako šálky, poháre, výčap, kávovar, rýchlovarná kanvica a drez. Všetko toto vybavenie aj samotný barový pult bude dodané od firmy Gastma. Celková cena barového vybavenia sa odhaduje na 9 400 €.

K baru neodmysliteľne patria aj stoly a stoličky. Tie budú dodané od firmy IKEA. K dispozícii bude 8 stolov, ku každému stolu budú prislúchať 4 stoličky, spolu teda 32 stoličiek. Tento vnútorný nábytok je k dispozícii spolu za 2 152 €. Naše centrum bude disponovať tiež vonkajším záhradným nábytkom Valencia od internetového portálu mall.sk. Táto zostava Valencia zahŕňa stôl a k nemu 6 stoličiek z ratanu. Jednotková cena tejto zostavy je 479 €. V centre ich však bude tiež 8, čo spolu predstavuje sumu 3 832 €.

Ako dodávateľ nápojov bol zvolený výrobný závod Coca-Cola v dedine Lúka pri Piešťanoch. Mesačné náklady na dodávku nápojov a cukroví do baru sa odhadujú na 900 €.

4.9 Finančný plán

V tejto kapitole bude celý podnikateľský zámer na založenie JAVIK Sport centra vyjadrený v peniazoch.

Náklady na propagáciu

Náklady na propagáciu JAVIK Sport centra sú zverejnené vyššie v časti Propagácia sekcie Marketingový plán. Spolu tieto náklady činia 1 555,71 €. Túto čiastku je nevyhnutné vynaložiť na to, aby sa ľudia v Piešťanoch a okolí dozvedeli o našom centre a prišli ho navštíviť.

Odpisy

Odpisovanie predstavuje postupné zahrňovanie odpisov z hmotného a nehmotného majetku do daňových výdavkov. JAVIK Sport centrum bude disponovať dlhodobým hmotným majetkom, a teda je nutné, aby tento majetok odpisoval. Je iba na podnikateľovi, či zvolí rovnomerné alebo zrýchlené odpisovanie. Pre naše centrum som zvolil rovnomernú metódu odpisovania. Pri rovnomernom odpisovaní sa ročný odpis určí ako podiel vstupnej ceny hmotného majetku a doby odpisovania ustanovenej pre príslušnú odpisovú skupinu. Ročný odpis sa zaokrúhľuje na celé eurá nahor. Odpisovať sa budú nasledovné veci uvedené v tabuľke:

Tab. 9 Ročné odpisy

Predmet	Doba odpisovania	Odpisová skupina	Obstarávacía hodnota	Ročný odpis
Budova	20 rokov	4.	220 000 €	11 000 €
Antukové dvorce 6x	6 rokov	2.	71 088 €	11 848 €
Hard court dvorce 2x	6 rokov	2.	56 400 €	9 400 €
Futbalové ihrisko	6 rokov	2.	27 560 €	4 594 €
Volejbalové ihriská 2x	6 rokov	2.	5 060 €	844 €
Spolu odpisy za 1. rok				37 686 €

Zdroj: vlastná práca

Odpisy spolu za prvý rok pôsobenia centra budú činiť 37 686 €. Keďže firma si zvolila rovnomerné odpisovanie, táto čiastka bude zhodná aj pre nasledujúce roky.

Mzdové náklady

JAVIK Sport centrum bude zamestnávať personál, ktorý je potrebný na zabezpečenie bezproblémového chodu strediska. Keďže sme malé centrum začínajúce od nuly, spočiatku sa bude personál skladať len z dvoch čašníkov. Týmto dvom čašníckam bude vyplácaná pravidelná mesačná mzda vo výške 570 eur v hrubom. Táto mzda je odvodená od priemernej mesačnej mzdy čašníkov v Piešťanskom okrese (518 €, platy.sk, 2014), avšak bola mierne navýšená, aby bola práca v našom centre pre čašníčky atraktívnejšia. Tieto čašníčky budú zamestnávané iba počas hlavnej sezóny, teda od apríla do novembra, a to kvôli zníženiu mzdových nákladov. V hlavnej sezóne budú otváracie hodiny od 8:00 do 22:00. Počas ostatných 4 mesiacov sa budeme o centrum starať ja s Jakubom a otváracie hodiny v tomto období budú od 14:00 do 22:00. Mesačná mzda bude vyplácaná aj obom majiteľom podniku, a to 950 eur každému. Táto mesačná hrubá mzda je o niečo nižšia ako priemerná mzda v Piešťanoch na tejto pozícii (1 000 €, platy.sk, 2014), a to z dôvodu zníženia počiatočných nákladov centra. Spolu tak mesačné mzdové náklady vychádzajú na 3 040 eur v hlavnej sezóne, počas vedľajšej sezóny to je však iba 1 900 €, pretože vyplácaní v tomto období budú iba majitelia centra.

Tab. 10 Mzdové náklady

Zamestnanec	Hrubá mzda	Sociálne zdravotné poistenie ^a	Mzda poistenie ⁺
Čašníčka 1	570 €	173,57 €	743,57 €
Čašníčka 2	570 €	173,57 €	743,57 €
Majiteľ 1	950 €	345,8 €	1 295,8 €
Majiteľ 2	950 €	345,8 €	1 295,8 €

Zdroj: vlastná práca

Sociálne poistenie, ktoré platí zamestnávateľ za svojich zamestnancov v sebe zahŕňa nemocenské, starobné, úrazové, invalidné, garančné poistenie a poistenie v nezamestnanosti, čo spolu dáva 20,45% z vymeriavacieho základu. Zdravotné poistenie pre zamestnancov je vo výške 10% z vymeriavacieho základu. Majitelia podniku majú pre odvodové účely štatút samostatne zárobkovo činných osôb (SZČO). Tí preto platia odvody v celkovej výške 36,4% z vymeriavacieho základu. Toto poistenie v sebe zahŕňa zdravotné, nemocenské a starobné poistenie.

Plán nákladov

Nasledujúca tabuľka zobrazuje výšku reálnych nákladov, ktoré budeme musieť vynaložiť na fungovanie centra v prvom roku.

Tab. 11 Náklady centra v prvom roku

Zaobstaranie dlhodob. majetku	773 356 €
Energie	850 €
Voda	200 €
Mzdy	31 920 €
Sociálne a zdravotné poistenie	11 076,32 €
Propagácia	1 555,71 €
Suroviny do baru	10 800 €
Telefón, internet, televízia	330 €
Splátka úveru	12 840 €
Spolu	842 928,03 €

Zdroj: vlastná práca

Spolu s počiatočnými nákladmi potrebnými na zahájenie podnikania sa náklady v prvom roku pôsobenia centra vyšplhajú na sumu 842 928,03 eur.

Predikcia nákladov do ďalších rokov

OECD predpovedá rast inflácie v roku 2016 na 1,9%. Na rok 2017 a 2018 ešte nebol stanovený odhad, preto budeme počítať s infláciou 2,1% v roku 2017 a 1,9% v roku 2018. Hodnoty týchto inflácií sa prenesú aj do nákladov budúcich rokov, hlavne čo sa týka nákladov na vodu, elektrinu, propagáciu a surovín do baru.

Náklady na telefón, internet a televíziu budú aj v nasledujúcich rokoch rovnaké ako v roku 2015, iba znížené o manipulačný poplatok 10 eur. To z toho dôvodu, že tieto produkty budú poskytované operátorom, kde sa počíta s niekoľkoročnou viazanosťou.

Náklady na propagáciu sa aj napriek inflácii v ďalších rokoch znížia. V druhom roku pôsobenia centra už reklama nemusí byť taká intenzívna, a preto sa manažéri rozhodli použiť na propagáciu centra iba týždenník AB Piešťany. V tomto týždenníku bude umiestnená reklama každý tretí týždeň na druhej strane, presne tak, ako je to popísané v časti Propagácia. Náklady na túto propagáciu budú činiť 920,38 eur za rok. Manažéri tiež predpokladajú zmenu a inováciu internetovej stránky strediska 4-krát v roku, čo bude firmu stáť 80 €. Preto celkovo na propagáciu centra bude v nasledujúcom roku vynaložených 1 000,38 €. Ak do tejto predpovede započítame aj infláciu vo výške 1,9%, dostaneme sumu 1 019,39 € pre rok 2016.

Národná banka Slovenska tiež očakáva rast nominálnych miezd v roku 2016 o 4,2%. Ani v tomto prípade nie je stanovená predikcia na rok 2017 a 2018, preto ho budeme odhadovať na približne rovnakej úrovni 4,1% v roku 2017, resp. 4,3 na rok 2018.

Tieto údaje sme preniseli do tabuľky číslo 20, ktorú nájdeme v prílohe pod písmenom A.

Ako vidíme v tabuľke č. 20, náklady sa každým rokom zvyšujú, avšak podobne ako u výnosov, aj tu je tento trend klesajúci. Budeme teda predpokladať rast nákladov aj v ďalších rokoch. Tabuľka č. 12 zobrazuje očakávaný medziročný rast nákladov v percentách.

Tab. 12 Predpokladaný medziročný rast nákladov v % (realistická varianta)

Rok	Rast nákladov v %
2016	2,13
2017	2,97
2018	3,09
2019	3,15
2020	3,22
2021	3,3
2022	3,35

Zdroj: vlastná práca

Plán výnosov

V tejto časti budú spracované tri výnosové varianty, ktoré môžu v podniku nastať. Prvá bude pesimistická, druhá realistická a tretia optimistická.

Treba ešte spomenúť, že prenájom športovísk je možný aj v polhodinových intervaloch, pre zjednodušenie výpočtov však budeme predpokladať, že sú rezervované na násobky celej hodiny (1h, 2h, 3h,...), ak nie je uvedené inak.

Pesimistická varianta

V stredisku sa nachádza celkovo 8 tenisových dvorcov. Pri pesimistickej variante budeme predpokladať, že v priemere za jeden deň bude každý kurt obsadený dokopy 6 hodín (asi 43-percentná obsadenosť tenisových dvorcov). To znamená, že všetky kurty budú spolu obsadené 48-krát za jeden deň. Vzhľadom na to, že Piešťany nie sú univerzitné mesto, väčšina ľudí a detí sa bude počas dňa nachádzať v práci, resp. v škole. Preto budeme počítať s tým, že najväčšiu obsadenosť kurtov budeme zaznamenávať po 16:00 hodine. Ak po 16-tej hodine navštívi centrum 25 tenistov (inak povedané: ak budú v období od 16:00 do 22:00 kurty obsadené spolu 25-krát), tržby z tejto návštevnosti budú 70 eur. Zvyšných 23-krát budú kurty obsadené do 16-tej hodiny. Predpokladajme, že z toho 14 bude doobeda a 9 od 12:00 do 16:00. Z toho vyplýva, že v čase od 8:00 do 16:00 budú tržby z tenisu 50,5 €. To znamená, že priemerné denné tržby z prenájmu tenisových dvorcov budú 120,5 €. Ak to prepočítame na 8 mesiacov, po ktoré budú tenisové kurty v prevádzke, je to spolu **28 920 €**.

Ak však budú chcieť tenisti hrať neskoro večer, budú na to potrebovať umelé osvetlenie. To bude logicky najčastejšie využívané na jar a na jeseň, kedy slnko zapadá skôr. Predpokladajme, že v apríli a septembri bude osvetlenie používané od 19:00, máji a auguste od 20:00, v júni a júli od 21:00, v októbri od 18:00 a v novembri už od 16:00. Za prenájom tenisových dvorcov pri používaní umelého osvetlenia budú zákazníci platiť 2,785-násobok hodinovej ceny. Celkovo tak za používanie osvetlenia zaplatia zákazníci centru **13 200 eur** za 8 mesi-

acov. Túto sumu som dostal po odhade predpokladaného zaplnenia dvorcov v čase používania osvetlenia v jednotlivých mesiacoch.

Vyššie bolo tiež spomenuté, že naše centrum má záujem podporovať mladé tenisové talenty, a to vo veku 3 – 15 rokov. Táto podpora má formu zníženia ceny za prenájom dvorcov na hodnotu 1,3 €/hodina a vzťahuje sa na ktorúkoľvek hodinu počas dňa. Pri odhade 10 tenistov v tomto veku a 3 tréningoch za týždeň, vždy po dobu jednej hodiny, dosiahnu tržby úroveň **1 326 eur**.

Spolu teda vychádzajú 8-mesačné výnosy z prenájmu tenisových dvorcov na sumu **43 446 eur**.

Čo sa týka futbalového ihriska, to môže byť v prevádzke počas celého roka. Budeme uvažovať, že to bude obsadené v priemere 10-krát za týždeň, vždy na jednu hodinu, a to vždy až po 16-tej hodine z toho dôvodu, že pravdepodobne bude väčšinou využívané pracujúcimi ľuďmi vo veku 30 a viac rokov na rekreačný futbal. Za celý rok by tak tržby z prenájmu tohto ihriska činili 1 196 eur.

Aj toto ihrisko bude počas večerných hodín umelo osvetlené. V odhade budeme postupovať rovnakou metódou ako v prípade osvetlenia tenisových dvorcov a pre zjednodušenie tohto odhadu budeme uvažovať, že ihrisko je osvetlené v priemere každú druhú rezerváciu. Tržby zo zákazními používaného osvetlenia tohto športoviska teda odhadujeme na 1 066 eur.

Celkové tržby z prenájmu futbalového ihriska za rok sa teda vyšplhajú na sumu **2 262 eur**.

V areáli budú tiež k dispozícii 2 piesočnaté volejbalové ihriská, ktoré budú prenájomované zadarmo. S týmto predpokladom budem počítať aj v realistickej a optimistickej variante. Síce teda nebudú generovať žiadne tržby, pretože sú ale zadarmo by mohli prilákať väčší počet zákazníkov, ktorí by následne utratili viac peňazí v bare za občerstvenie.

V budove sa bude nachádzať jeden biliardový a 2 stolnotenisové stoly. Z vlastnej skúsenosti viem, že v Piešťanoch nie je veľa barov, ktoré ponúkajú biliardové stoly a ak sa nejaký nájde, tak tieto stoly bývajú často krivé. Preto som sa rozhodol do nášho centra umiestniť aj biliard, ktorého cena za prenájom bude 2,3 € na hodinu počas celého dňa. Ak budeme uvažovať, že tento stôl bude prenajatý 4-krát za týždeň, tržby by za celý rok predstavovali 478,4 eur.

Pokiaľ ide o stolnotenisové stoly, tu nepredpokladám veľkú návštevnosť. Podľa toho bude stanovená aj ich cena, teda 1 €/hodinu. Odhadujem, že tieto stoly budú spolu prenajaté 2 krát za týždeň, čiže ročné tržby z tohto prenájmu by činili 104 eur.

Spolu sa tak príjmy za prenájom biliardového a stolnotenisových stolov pohybujú na hranici **582,4 €**.

Ceny nápojov a cukrovínok v bare budú približne rovnaké ako u konkurencie. V ponuke bude množstvo nealkoholických nápojov, ako napr. Kofola, Fanta, Sprite, Bonaqua atď. (viac v nápojovom lístku v prílohe) a tiež dva druhy čapo-

vaného piva. Cena nealkoholických nápojov bude rovnaká, a to 0,80 €/0,33l. Cena piva bude nasledovná – 1,1 €/0,5l a 0,70 €/0,3l. Bar bude tiež predávať rôzne pochutiny, predovšetkým sladké napolitánky, ako Bounty, Kofila, Mila atď (viac opäť v prílohe), pričom jedna takáto bude stáť 0,40 €.

Predtým, než sa pustíme do odhadu príjmov z predaja produktov umiestnených v bare, je nevyhnutné, aby sme si stanovili aspoň približný počet zákazníkov, ktorí môžu náš bar navštíviť. Ak do tohto odhadu zahrnieme všetkých futbalistov, tenistov, volejbalistov a zákazníkov, ktorí si prenajmú biliard alebo stolný tenis v budove, každý deň by naše centrum mohlo navštíviť asi 125 ľudí. Predpokladajme, že z týchto 125 zákazníkov navštívi náš bar 55, z toho si 20 z nich zakúpi po dohraní veľké pivo, ďalších 25 nejaký nealkoholický nápoj a 10 nejakú cukrovinku. Denné príjmy z predaja barových produktov tak vychádzajú približne na 46 €. Po prepočítaní na 8 mesiacov hlavnej sezóny to vychádza na 11 040 €.

Počas 4 mesiacov zimnej sezóny budú priemerné denné príjmy určite nižšie, odhadom asi 26 €, čo za celú vedľajšiu sezónu dáva spolu 3 120 €.

Príjmy z predaja nápojov a cukrovínok v bare sa teda za celý rok odhadujú na **14 160 eur**.

Ak zrátame príjmy zo všetkých činností centra v rámci pesimistickej metódy, dostaneme čiastku **60 450,4 eur**.

Realistická varianta

V realistickej variante budeme počítať s tým, že každý z ôsmich kurtov bude v priemere za jeden deň obsadený 7 hodín. Spolu teda budú všetky kurty obsadené 56 hodín za deň (50-percentná obsadenosť kurtov). Budeme sa držať predpokladu, že najväčšia obsadenosť kurtov bude po 16-tej hodine. To znamená, že v tomto čase budú kurty rezervované spolu 30-krát. Príjmy za prenájom dvorcov po 16-tej hodine sa budú pohybovať na úrovni 84 €/deň. Dopoludnia budú kurty obsadené 16-krát, čo dáva príjmy v hodnote 32 €/deň. Zvyšných 10-krát budú kurty obsadené v čase od 12:00 do 16:00, čo dáva príjmy 25 €/deň. Z toho vyplýva, že priemerné príjmy za deň by mali byť 141 eur. Prepočítané na 8 mesiacov to vychádza na **33 840 eur**.

Pri odhade príjmov z používania osvetlenia dvorcov zákazníkmi budem postupovať rovnako ako pri pesimistickej variante. Zákazníci tak zaplatia za osvetlenie kurtov **16 500 eur**.

Pri trénovaní mladých talentov budeme uvažovať, že naše centrum bude navštevovať 15 tenistov v spomínanej vekovej kategórii, ktorí budú trénovať trikrát do týždňa, vždy hodinu a pol. 8-mesačné príjmy z tejto činnosti tak vychádzajú na **2 983,5 €**.

Z týchto výpočtov vyplýva, že príjmy z prenájmu tenisových dvorcov za 8 mesiacov hlavnej sezóny budú činiť **53 323,5 €**.

V prípade futbalového ihriska budeme uvažovať, že bude zarezervované v priemere 15-krát za týždeň, vždy na 1 a pol hodinu. Tento prenájom by prebie-

hal tiež až po 16-tej hodine z rovnakých príčin, ako tomu bolo pri predchádzajúcej variante. Príjmy z prenájmu tohto ihriska by sa tak vyšplhali na 2 691 eur. Pri uvažovaní, že ihrisko bude osvetlené v priemere pri každej druhej rezervácii, od zákazníkov dostane centrum za prenájom osvetlenia 1 599 eur.

Celkové príjmy z prenájmu futbalového ihriska za rok by tak činili **4 290 eur**.

Pokiaľ ide o biliardový stôl, ten by v realistickej variante mohol byť prenajatý priemerne 11-krát za týždeň, čo by za celý rok predstavovalo príjmy 1 315,6 €. Predpokladajme, že stolnotenisové stoly budú spolu prenajaté 5-krát za týždeň, to znamená príjmy 260 eur za rok.

Spolu za prenájom biliardového a stolnotenisových stolov by sme za celý rok teda zinkasovali **1 575,6 €**.

V tejto variante sa počíta s tým, že naše centrum navštívi za deň priemerne 150 zákazníkov. Budeme odhadovať, že 80 z nich navštívi aj náš bar. 34 z nich si kúpi nealkoholický nápoj, 29 veľké pivo a zvyšných 17 nejakú cukrovinku. Pri takomto odhade by denné príjmy z predaja týchto výrobkov vyšli na 65,9 €. Pri prepočte na 8 mesiacov hlavnej sezóny sú príjmy z tejto činnosti na úrovni 15 816 eur.

Vedľajšia sezóna bude samozrejme horšia v tomto ohľade, a preto sa denné príjmy z predaja barových produktov odhadujú na 40,6 eur, to činí za 4 mesiace 4 872 eur.

Spolu za celý rok by tak príjmy z predaja nápojov a cukrovíniek mali dosiahnuť **20 688 eur**.

Po spočítaní všetkých príjmov nášho centra za celý rok dostaneme sumu **79 877,1 €**.

Optimistická varianta

Pri tejto variante sa predpokladá, že reklama na naše centrum zaujala najväčší počet ľudí, ktorí sú ochotní navštíviť naše centrum. Budeme teda uvažovať, že každý z ôsmich kurtov v stredisku bude obsadený v priemere 8 hodín za deň, čo predstavuje celkovú dennú obsadenosť kurtov 64 hodín (obsadenosť 57%). Väčšina zákazníkov opäť navštívi centrum až po 16-tej hodine. Povedzme, že kurty v tomto čase od 16:00 do 22:00 budú zarezervované spolu 37-krát za jeden deň. Príjmy z tohto obdobia by tak denne predstavovali 103,6 eur. V čase od 8:00 do 12:00 predpovedáme zarezervovanie dvorcov 16-krát, denné príjmy by teda boli 32 eur. Zvyšných 11-krát budú dvorce obsadené od 12:00 do 16:00. V tomto období budú príjmy 27,5 eur. Priemerné denné príjmy počas hlavnej sezóny teda vychádzajú na 163,1 €. Za celú sezónu to činí **39 144 eur**.

Príjmy z prenájmu zákazníkmi používaného osvetlenia dvorcov počas večerných hodín budú **19 800 eur**.

V prípade trénovania mladých tenistov budeme vychádzať z predpokladov, že naše centrum bude týždenne navštevovať 20 talentov, ktorí budú trénovať 3-

krát do týždňa vždy 1 a pol hodinu. To by malo podniku vyniesť príjmy vo výške 117 eur/týždeň, v prepočte na 8 mesiacov je to **3 978 €**.

Spolu sa tak príjmy z prenájmu tenisových dvorcov v optimistickej variante odhadujú vo výške **62 922 eur**.

Čo sa týka futbalového ihriska, budeme uvažovať o obsadenosti 21-krát za týždeň na 1 a pol hodinu. Príjmy z prenájmu by za celý rok činili 3 767,4 eur. Za osvetlenie by centrum získalo od zákazníkov odhadom 2 238,6 eur. Za prenájom futbalového ihriska by tak za celý rok centrum zinkasovalo približne **6 006 eur**.

V optimistickej variante budeme počítať s tým, že biliardový stôl si prenajme za týždeň 17 zákazníkov, vždy na hodinu a pol, to znamená príjmy vo výške 3 049,8 eur. V prípade, že stolnotenisové stoly by boli prenajaté spolu 11-krát za týždeň, tiež vždy na hodinu a pol, príjmy by vychádzali na 858 eur. Za celý rok by teda podnik na týchto stoloch zarobil **4 574,7 eur**.

V optimistickej variante budeme predpokladať, že naše centrum navštívi za deň priemerne 190 zákazníkov. Povedzme, že 100 z nich navštívi aj náš bar, z toho 36 si zakúpi veľké pivo, 49 nealko nápoj a zvyšných 15 nejakú cukrovinku. To by znamenalo príjmy za 8 mesiacov hlavnej sezóny 20 352 €. Počas vedľajšej sezóny sa odhadujú tieto príjmy na 7 123,2 eur.

Spolu teda príjmy z predaja barových produktov činia **27 475,2 eur**.

Po spočítaní príjmov zo všetkých činností centra za celý rok dostaneme sumu **100 977,9 eur**.

Predikcia výnosov do ďalších rokov

Víziou spoločnosti tiež je, aby každým rokom vykazovala zisk a aby tento zisk medziročne rástol. Vzhľadom na to, že na Slovensku je predpovedaná istá miera inflácie a tiež mzdové požiadavky zamestnancov sa budú medziročne zvyšovať, je potrebné si stanoviť percento, o ktoré budeme ceny všetkých našich služieb každý rok navyšovať. Keďže naše ceny sú nastavené nižšie ako u konkurencie, môžeme si dovoliť ich každý rok mierne zvyšovať. Aj toto navyšovanie cien však musíme urobiť tak, aby to naši zákazníci príliš nepocítili. Preto sme sa rozhodli stanoviť toto percento na úroveň 3,5% pre roky 2016 a 2017, pre rok 2018 to bude 2,5%. V rokoch 2019 a 2020 ceny medziročne porastú o 1% a v ďalších rokoch ostanú tieto ceny nemenné.

Nárok na zvyšovanie cien služieb centra je tiež oprávnený kvôli zvýšenej návštevnosti centra v budúcich rokoch. Manažéri centra si dovoľia predpokladať tento zvýšený záujem o centrum najmä vďaka vhodne zvolenému marketingovému mixu, ktorý priláka zákazníkov do centra. V prípade, že budú títo zákazníci u nás spokojní, povedia o svojich skúsenostiach svojim známym, ktorí sa budú chcieť presvedčiť na vlastnej koži o kvalitách nášho centra. Toto opäť povedie k zvýšeniu záujmu o centrum... Na základe týchto predpokladov odhadujeme, že v roku 2016 sa zvýši návštevnosť centra 1,3-násobne, v roku 2017 1,25-

násobne a v roku 2018 1,1-násobne. V ďalších rokoch naďalej očakávame klesajúci trend rastu návštevnosti centra. Predpokladáme, že od roku 2018 bude návštevnosť narastať medziročne iba o 5%.

Predpokladané výnosy v rokoch 2016-2018 nájdeme v tabuľke č. 21 v prílohe pod písmenom A.

Výkaz ziskov a strát

V nasledujúcej tabuľke budú zobrazené náklady, výnosy a výsledok hospodárenia v prvom roku pôsobenia centra pre pesimistickú, realistickú a optimistickú variantu.

Tab. 13 Výkaz ziskov a strát v prvom roku (variantné vyjadrenie)

Položka	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Náklady			
Energie	700 €	850 €	1000 €
Voda	170 €	200 €	230 €
Mzdy	31 920 €	31 920 €	31 920 €
Sociálne a zdravotné poistenie	11 076,32 €	11 076,32 €	11 076,32 €
Propagácia	1 555,71 €	1 555,71 €	1 555,71 €
Suroviny do baru	9 000 €	10 800 €	12 600 €
Telefón, internet, televízia	330 €	330 €	330 €
Splátka úveru	12 840 €	12 840 €	12 840 €
Náklady spolu	67 592,03 €	69 572,03 €	71 552,03 €
Výnosy			
Tenisové dvorce	43 446 €	53 323,5 €	62 922 €
Futbalové ihrisko	2 262 €	4 290 €	6 006 €
Biliardový stôl	478,4 €	1 315,6 €	3 049,8 €
Stolnotenisové stoly	104 €	260 €	858 €
Barové produkty	14 160 €	20 688 €	27 475,2 €
Výnosy celkom	60 450,4 €	79 877,1 €	100 977,9 €
Výsledok hospodárenia	-7 141,63 €	10 305,07 €	29 425,87 €
Daň z príjmu PO	0	2 267,12 €	6 473,69 €
VH po zdanení	-7 141,63 €	8 037,95 €	22 952,18 €

Zdroj: vlastná práca

Predikcia výsledkov hospodárenia do ďalších rokov

Po zosumarizovaní predchádzajúcich údajov o nákladoch a výnosoch dostaneme kompletnú predpoveď výsledkov hospodárenia v rokoch 2015-2022, ktorá je prehľadne zobrazená v tabuľke č. 22 v prílohe A.

Súvaha

Pred tým, než sa pustíme do predpovedí cash flow a hodnotenia efektívnosti investíc, je ešte potrebné zostaviť predbežnú počiatočnú súvahu. Tá je zobrazená v tabuľke č. 14.

Tab. 14 Počiatočná súvaha

Aktíva		Pasíva	
Budova	220 000 €	Základný kapitál	630 000 €
Pozemok	376 520 €		
Športoviská	161 452 €		
Vybavenie budovy	15 384 €	Bankový úver	170 000 €
Propagácia	1 556 €		
Zásoby	900 €		
Pokladňa	1 000 €		
Peniaze na účte	23 188 €		
Spolu	800 000 €	Spolu	800 000 €

Zdroj: vlastná práca

Z tejto súvahy je evidentné, že pred začatím podnikania disponujeme počiatočným kapitálom vo výške 630 000 €, avšak na otvorenie centra budeme potrebovať ďalších 170 000 eur z cudzích zdrojov. Úver v tejto hodnote bude poskytnutý Prvou stavebnou sporiteľňou. Úroková sadzba z tohto úveru činí 5,09% p.a. a splácaný bude 30 rokov. Mesačná splátka tak vychádza na 1 069,44 eur (pss.sk, 2014).

Výkaz cash flow

V prvom roku pôsobenia centra sa za počiatočný stav peňažných prostriedkov považuje celkový kapitál podniku, teda 800 000 eur. K tomu sa pripočíta cash flow z prevádzkovej, finančnej a investičnej činnosti. CF z prevádzkovej činnosti tvorí výsledok hospodárenia po zdanení, v ktorom nie je zahrnutá splátka úveru. V CF z finančnej činnosti je zahrnutá ročná splátka bankového úveru, ktorý sa bude splácať 30 rokov vždy s rovnakou mesačnou splátkou. V prvom roku tiež bude nutné vynaložiť investičné výdaje na zadováženie dlhodobého majetku vo výške 773 356 eur. V ďalších rokoch majitelia neuvažujú o rozširovaní centra, preto je CF z investičnej činnosti v rokoch 2016-2022 nulový.

Tab. 15 Výkaz cash flow pre roky 2015-2022 (realistická varianta)

	2015	2016	2017	2018
PS peňažných prostriedkov	800 000 €	34 681,95 €	63 088 €	114 471,89 €
CF z prevádzkovej činnosti	20 877,95 €	41 246,05 €	64 223,89 €	76 289,53 €
CF z finančnej činnosti	-12 840 €	-12 840 €	-12 840 €	-12 840 €
CF z investičnej činnosti	-773 356 €	0 €	0 €	0 €
KS peňažných prostriedkov	34 681,95 €	63 088 €	114 471,89 €	177 921,42 €

	2019	2020	2021	2022
PS peňažných prostriedkov	177 921,42 €	246 915,83 €	321 801,84 €	401 497,05 €
CF z prevádzkovej činnosti	81 834,41 €	87 726,01 €	92 535,21 €	97 587,66 €
CF z finančnej činnosti	-12 840 €	-12 840 €	-12 840 €	-12 840 €
CF z investičnej činnosti	0 €	0 €	0 €	0 €
KS peňažných prostriedkov	246 915,83 €	321 801,84 €	401 497,05 €	486 244,71 €

Zdroj: vlastná práca

Hodnotenie efektívnosti investíc

Rentabilita aktív (ROA – Return on assets)

Tento pojem označuje produkčnú silu a vypočíta sa ako podiel výsledku hospodárenia a celkových aktív investovaných do podnikania.

Tab. 16 Rentabilita aktív (realistická varianta) v percentách

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ROA	1	3,55	6,42	7,93	8,62	9,36	9,96	10,59

Zdroj: vlastná práca

V prvom roku dosahuje tento ukazovateľ hodnotu 1%, čo nie je veľa, dôležité však je, že podnik dokáže vygenerovať zisk už v prvom roku pôsobenia na trhu. To znamená, že jedno euro majetku vytvorí 1 cent zisku. Pre podnik je tiež dôležité, aby bol každý rok ziskový a aby tento zisk medziročne rástol. Ako vidíme z tabuľky č. 16, toto očakávanie je splnené.

Ak by sme mali ROA porovnať s našou konkurenciou, budeme na tom lepšie, ako boli tieto dve strediská v roku 2013. HS Centrum malo hodnotu ROA na úrovni -0,4% a TK Kúpele Piešťany až -34% (finstat.sk, 2014). Z toho vyplýva, že obe centrá hospodárili v roku 2013 so stratou. Naopak v roku 2012 majú obe centrá tento ukazovateľ kladný na úrovni 18%, resp. 62% (finstat.sk, 2014). V tabuľke č. 16 vidíme, že takýchto vysokých hodnôt náš ukazovateľ ROA nebude v prvých 8 rokoch dosahovať.

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE – Return on equity)

Tento ukazovateľ vyjadruje ziskovosť vzhľadom na vlastný kapitál. Vypočíta sa ako podiel zisku a vlastného kapitálu.

Tab. 17 Rentabilita vlastného kapitálu (realistická varianta) v percentách

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ROE	1,28	4,51	8,16	10,07	10,95	11,88	12,65	13,45

Zdroj: vlastná práca

Hodnotu ROE je dobré porovnávať s ukazovateľom ROA. Ak by bola ROE výrazne vyššia ako ROA, mohlo by to znamenať, že podnik je ziskový najmä vďaka vysokému cudziemu kapitálu. To však nie je náš prípad, pretože cudzie zdroje tvoria iba 21,25 % celkového kapitálu. V roku 2012 bol slovenský priemer rentability vlastného kapitálu 22,69% (ec.europa.eu, 2014). Ako vidíme z tabuľky, naše centrum by v tejto štatistike výrazne zaostávalo. To je spôsobené vysokou náročnosťou na vlastný kapitál, a teda vysokou investičnou náročnosťou zamýšľaného centra.

V roku 2013 malo HS Centrum ROE na úrovni -3,5% a TK Kúpele Piešťany -39,3% (finstat.sk, 2014). ROE JAVIK Sport centra by nemala v prvých 8 rokoch dosiahnuť záporné hodnoty, pretože sa očakáva ziskovosť centra v každom roku. V roku 2012 mali obe konkurenčné strediská tento ukazovateľ nad slovenským priemerom. Jedná sa o hodnoty 23,5% v prípade HS Centra, resp. až 84,3% v prípade TK Kúpele Piešťany (finstat.sk, 2014). Aby sa aspoň priblížilo naše

centrum v hodnote ROE slovenskému priemeru, bude mu to trvať približne 15 rokov.

Rentabilita tržieb (ROS - Return on sales)

Tento ukazovateľ nám vyjadruje, koľko eur čistého zisku pripadá na jedno euro tržieb. Preto sa vypočíta ako podiel zisku a tržieb.

Tab. 18 Rentabilita tržieb (realistická varianta) v percentách

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ROS	10,06	26,43	36,95	40,47	41,5	42,47	43,05	43,6

Zdroj: vlastná práca

Ako vidíme, podľa ukazovateľa ROS nám v prvom roku jedno euro tržieb prinesie 10 centov zisku a tento trend je v ďalších rokoch rastúci, čo je pozitívny poznatok. Tento rast sa však postupne spomaľuje. To je spôsobené najmä tým, že od roku 2019 predpokladáme medziročný nárast návštevnosti na úrovni už len 5% a takisto ceny budú od roku 2019 rásť o 1% a od roku 2021 už vôbec. Tieto dva faktory sa podpísali na tom, že rast tržieb už nebude taký markantný ako v prvých rokoch pôsobenia centra a tým pádom aj ukazovateľ ROS bude rásť pomalšie.

Podniková diskontná miera

Táto diskontná miera predstavuje kalkuláciu firemných nákladov na kapitál, v ktorej je vlastný aj cudzí kapitál proporcionálne vyvážený. Na jej výpočet použijeme metódu WACC, teda pomocou váženého priemeru nákladov na kapitál. Podnikovú diskontnú mieru je potrebné zistiť aj kvôli výpočtu čistej súčasnej hodnoty.

$$\text{WACC} = 0,0509 \times (1 - 0,22) \times (170\,000/800\,000) + 0,10 \times (630\,000/800\,000) = \mathbf{8,72\%}$$

Pracovali sme s dvoma úrokovými mierami. Najprv to bola sadzba 5,09 %, čo je úroková miera z poskytnutého bankového úveru. Druhá sadzba 10 % predstavuje očakávaný výnos z investície. Po dosadení všetkých údajov do vzorca dostaneme podnikovú diskontnú mieru vo výške 8,72 %.

Metóda čistej súčasnej hodnoty

Ak vypočítame rozdiel medzi súčasnou hodnotou očakávaných príjmov a kapitálových výdavkov na investíciu, dostaneme čistú súčasnú hodnotu.

Tab. 19 Doba návratnosti a čistá súčasná hodnota investície

Rok	Odúročiteľ	Diskontované CF	Kumulované CF
0.	-----	-----	-773 356
1.	1,0872	31 900,25	-741 455,75
2.	1,182	53 373,94	-688 081,81
3.	1,2851	89 076,25	-599 005,56
4.	1,397133	127 347,52	-471 658,04
5.	1,518963	162 555,53	-309 102,51
6.	1,651417	194 864,07	-114 238,44
7.	1,79542	223 622,91	109 384,47
8.	1,952	249 100,77	358 485,24

Zdroj: vlastná práca

V tabuľke č. 19 je zobrazené diskontované cash flow a vedľajší stĺpec nám pomôže zistiť dobu návratnosti investície. Ako vidíme, kumulované cash flow nadobudne kladnú hodnotu až v siedmom roku. To znamená, že investované peniaze by sa manažérom vrátili až približne v polovici siedmeho roka pôsobenia centra. Keďže investícia je plánovaná na dobu minimálne 8 rokov, môžeme investíciu realizovať.

4.10 Vyhodnotenie rizík a navrhované odporúčania

Keďže podstupovanie rizika je jedným zo 4 základných znakov podnikania, posledná kapitola sekcie „Vlastná práca“ bude venovaná práve vyhodnoteniu rizík, ktoré by mohli počas fungovania podniku ohroziť jeho existenciu, resp. ohroziť už jeho vybudovanie.

1. *Neposkytnutie bankového úveru* – je prvým rizikom, ktoré by mohlo zapríčiniť, že centrum nebude vôbec ani vybudované. Príčinou tohto rozhodnutia by mohlo byť, že pre banku sme noví, neznámi klienti a tiež že nemáme žiadne skúsenosti s vedením podniku. Ak by takáto situácia nastala, mohli by sme si požičať od Slovenskej záručnej a rozvojovej banky. Problém by však mohol byť v tom, že táto banka by nám bola ochotná poskytnúť úver vo výške iba 50 000 €. To znamená, že by sme museli dosporiť ešte 120 000 €. To by však trvalo nejakú dobu a za ten čas by sa mohli zmeniť podmienky na trhu, tým pádom by sa znížila vypovedacia schopnosť analýzy okolia podniku. Na druhú stranu, tento úver môže byť čerpaný na dobu maximálne 7 rokov a mesačná splátka úveru by bola 756,10 €, čo by snížilo nákladové zaťaženie podniku. Ročné náklady by sa znížili o 3 766,8 eur a napr. zisk po zdanení by sa v prvom roku navýšil na 10 976,06 eur.

2. *Neodkúpenie pozemku* - ak sa nám podarí získať úver od banky, prípadne našetriť dostatočné financie, stavebné práce môžu teoreticky začať. Čo by však mohlo predstavovať problém je prípad, keby sa nám nepodarilo kúpiť pozemok od jeho vlastníkov. V takom prípade je k dispozícii ešte jeden pozemok podobnej rozlohy v Piešťanoch. Ten sa nachádza na ulici Bratislavská na druhom konci mesta a jeho cena je 416 000 €. Celkový potrebný kapitál na vybudovanie centra by sa tak navýšil o 39 480 eur. Ak by sa nám ale nepodarilo získať ani ten, potom existujú dve riešenia tohto problému. Prvým z nich je, že centrum by muselo byť postavené niekde za mestom, prípadne vo vedľajšej dedine. V takom prípade by sme stratili značnú časť svojich potenciálnych zákazníkov z mesta Piešťany, pretože nepredpokladáme, že by boli ochotní cestovať do nášho centra niekoľko kilometrov, keď priamo v meste majú 2 podobné športové centrá. Druhým, v tomto prípade pravdepodobne lepším riešením, by bolo centrum vôbec nevybudovať.
3. *Omeškanie dodávateľa* - úver sme získali, pozemok máme kúpený, môžeme teda začať stavať. Čo by mohlo ohroziť výstavbu, či už športovísk alebo budovy, je oneskorenie dodávateľa. To môže mať za následok, že centrum nebude otvorené načas. Ak by toto oneskorenie trvalo príliš dlho, bolo by vhodné odstúpiť od zmluvy s dodávateľom a nájsť si nového, spoľahlivejšieho. Tomuto oneskoreniu by sa dalo predísť zvolením kvalitných dodávateľov podľa ich referencií.
4. *Kvalita* - ak hovoríme o dodávateľoch, je treba tiež spomenúť kvalitu dodávaných vecí (športoviská, budova, barové vybavenie, osvetlenie,...). Ak by totiž bolo vybavenie centra nekvalitné, mohlo by sa to negatívne odraziť na návštevnosti centra. Aj z tohto dôvodu sa odporúča spolupráca s kvalitnými dodávateľmi.
5. *Nízky nástupný plat čašníčok* – jedným z rizík, ktorým centrum čelí je, že sa pozícia čašníčky nebude zdať voľným pracovným silám dostatočne finančne atraktívna. Tým pádom by manažéri museli zdvihnúť nástupný plat čašníčkam na hodnotu 600 eur brutto. Mzdové náklady aj náklady na zdravotné a sociálne poistenie by sa tak zvýšili o 626 eur v prvom roku.
6. *Nenaplnenie očakávanej návštevnosti* - ďalším faktorom, ktorý by mohol ohroziť existenciu centra, je jeho návštevnosť. V kapitole Finančný plán boli vypracované 3 varianty návštevnosti podniku, a teda aj jeho ziskovosti v prvom roku. Predpokladá sa, že v prvom roku fungovania centra bude dosiahnutý zisk vo výške niečo málo cez 8 000 €. Avšak je tu istá pravdepodobnosť, že tieto očakávania nebudú naplnené a hospodárenie podniku by sa tak vyvíjalo podľa pesimistickej varianty, čiže by v prvom roku vykázal stratu. Dôvodom môže byť napríklad zlý marketingový mix, opomenutie slabých stránok, neskoré využitie príležitostí alebo neskorá identifikácia hrozieb. Všetky tieto príčiny prípadného nezáujmu o naše centrum by mohli

byť vyriešené marketingovým mixom, napr. rozšírením ponúkaných produktov. Manažéri na to mysleli pri návrhu podnikateľského zámeru, a preto ponechali v budove miesto na zriadenie kuchyne, v ktorej by sa varili jedlá pre hostí. Tým by sa síce zvýšili ročné mzdové náklady o približne 12 523 € (pri prijatí 2 kuchárov na 8 mesiacov) a počiatočné náklady (na vybavenie kuchyne) asi o 13 000 eur, na druhej strane by to mohlo prispieť k väčšej popularite centra a tým aj k zvýšeniu výnosov.

Iným riešením nízkej návštevnosti môže byť zintenzívnenie a predĺženie propagácie centra. V tomto prípade by bola uverejnená reklama v týždenníku AB Piešťany na titulnej strane aj 2 týždne po otvorení centra a potom každý tretí týždeň na druhej strane po dobu 8 mesiacov. Celkové náklady na propagáciu by sa tak v prvom roku zvýšili o 843 eur.

Dopad tejto hrozby by sme mohli znížiť i nie príliš populárnym spôsobom, a to znížením miezd ako čašníčiek, tak i majiteľov. Znížením miezd by sme mohli ročne ušetriť až okolo 2 500 eur.

7. *Nespokojnosť zákazníkov* – existuje tiež možnosť, že sa z akýchkoľvek dôvodov našim zákazníkom po prvej návšteve v centre nebude páčiť. To by bolo veľmi nepríjemné, pretože by o svojich skúsenostiach povedali známym a tým by ich odradili od návštevy. Návštevnosť by sa tak drasticky znížila a centrum by mohlo v prvom roku hospodáriť so stratou. Túto situáciu by sme mohli vyriešiť opäť zintenzívnením propagácie podľa bodu 6.
8. *Neskúsenosť manažérov* – kvôli neskúsenosti mladých manažérov je možné, že úver od banky bude ťažšie získať alebo sa nám ho nepodariť získať vôbec. Ďalším dôsledkom tejto skutočnosti môžu byť napr. problémy s komunikáciou so zákazníkmi a dodávateľmi alebo problémy s administratívnym vedením podniku. Riešením by bolo predať vedenie podniku skúsenému manažérovi, čo by samozrejme niečo stálo. Ak by bola jeho mesačná mzda 1 200 eur, zvýšili by sa mzdové náklady asi o 18 785 eur ročne.
9. *Hrozba substitútov* – Piešťany sú mesto, v ktorom je okrem tenisu veľa možností na športovanie, napr. futbal, behanie, korčuľovanie, plávanie atď. Problém teda spočíva v tom, že ak neurobíme tenis v očiach ľudí dostatočne atraktívny, ľahko sa môžu rozhodnúť pre iný šport. Túto hrozbu by sme mohli eliminovať rôznymi zľavami ako zavedenie permanentiek. Jedna permanentka by bola na 20 hodín tenisu a stála by 48 eur. Ďalšou možnosťou by bolo získanie nealkoholického nápoja zadarmo, ak si hráč zarezuje tenisový dvorec na dve a viac hodín za deň.
10. *Prudký nárast návštevnosti* – i keď je vysoká návštevnosť určite želaným javom, jej prudký vzostup by mohol zapríčiniť, že čašníčky by nestíhali obsluhovať zákazníkov. Táto situácia môže nastať najmä v lete, keď študenti majú prázdniny a pracujúci ľudia si berú vo svo-

jich zamestnaniach dovolenky. Ak by takáto situácia nastala, musel by jeden z manažérov vypomáhať pri bare. Toto riešenie sa javí ako ideálne, pretože by sa tým vôbec nezvýšili náklady.

11. *Zvýšenie cien energií* – keďže náklady na osvetlenie centra a športovísk sú relatívne malé, táto hrozba by mala nízky dopad na zisk centra. Ak by sa tak stalo, náklady by sa zvýšili maximálne o 250 eur za rok. Toto zníženie výnosov by sme mohli vykompenzovať zvýšením cien našich produktov, čím by sme sa opäť dostali na úroveň ziskov realistickej varianty.
12. *Prírodné katastrofy* – existujú tiež hrozby, ktoré manažéri nemôžu ovplyvniť, napr. prírodné katastrofy. Piešťany sa nachádzajú na povodí najdlhšej slovenskej rieky Váh a v prípade dlhotrvajúcich a výdatných dažďov je tu riziko záplav. Je tu však vybudovaná vodná nádrž Sĺňava, ktorá je schopná pojať až 12 miliónov m³ vody, preto je toto riziko minimálne, napriek tomu ho treba zahrnúť do tohto výčtu.
13. *Zvýšenie daní* - iným rizikom, ktoré je podnikateľom neovplyvniteľné, je podnikateľské prostredie. I keď premiér Robert Fico avizoval ďalšie znižovanie dane z príjmu právnických osôb, v ekonomike môže nastať situácia, ktorá prinúti vládu posunúť sazdbu tejto dane opačným smerom, teda navýšiť na 23 %. Pre náš podnik by to však neznamenal prílišné zvýšenie daňovej záťaže, pretože v prvom roku by sa zisk po zdanení znížil iba o niečo viac ako 100 eur a v druhom roku o 364 eur.
14. *Ekonomická kríza* – nemenej závažným problémom môže byť pretrvávajúca ekonomická kríza. Ľudia nemusia mať dostatok peňazí na svoje koníčky, a teda ani na tenis. Ďalšia vec je, že aby si mohli zákazníci v našom centre zahrať tenis, potrebujú na to rakety a loptičky, čo nie je lacná záležitosť. Preto by manažéri mohli pouvažovať nad zriadením menšej požičovne rakiet a loptičiek. Za predpokladu nákupu 6 rakiet a 20 loptičiek by sa počiatočné náklady zvýšili o asi 1 055 eur, no pomohlo by to k väčšej popularite centra a teda k vyššej návštevnosti.

5 Záver

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo posúdiť realizovateľnosť založenia športovo-relaxačného centra v Piešťanoch. Na tento účel slúži podnikateľský zámer a jeho kapitoly vypracované v praktickej časti tejto práce.

Toto centrum bude situované v Piešťanoch na Žilinskej ulici a bude sa rozprestierať na pozemku o rozlohe 20 800 m². Predmetom podnikania centra bude prenajímanie športovísk a poskytovanie služieb v oblasti pohostinstva. V tomto areáli sa budú nachádzať tenisové dvorce, futbalové, volejbalové ihriská a bar na občerstvenie.

Čo bude hlavným rozdielom medzi konkurenciou a plánovaným podnikom, je príjemné prostredie a najmä nízke ceny, ktoré by mali pretiahnuť zákazníkov konkurencie k nám. Hlavným segmentom, na ktorý sa bude podnik zameriavať, je veková skupina zákazníkov od 26 rokov vyššie. Druhým významným segmentom sú deti vo veku od 3 do 15 rokov. Zo SWOT matice bola určená stratégia, na ktorú sa novovzniknutý podnik sústreďí. Konkrétne sa jedná o stratégiu SO, podľa ktorej by sa malo centrum sústreďiť na výchovu mladých tenisových nádejí.

Na postavenie predmetného centra bude treba 800 000 eur. 630 000 € vložia do podniku majitelia a 170 000 € bude poskytnutých vo forme úveru. Podľa odhadov návštevnosti predpokladáme, že centrum vygeneruje v prvom roku čistý zisk vo výške 8 037,95 eur. Je tu však aj možnosť, že centrum bude v prvom roku hospodáriť so stratou 7 141,63 eur.

Ak by nastala táto situácia, môžeme ju riešiť znížením platov čašníčok aj majiteľov. Tým by sme však ušetrili len asi 2 500 eur ročne. Táto strata by mohla byť krytá krátkodobým prevádzkovým úverom od Slovenskej sporiteľne. V prípade nízkej návštevnosti môže centrum zpopulárniť intenzívnejšia propagácia, pričom náklady na ňu by sa zvýšili o 843 eur.

Je tu však aj možnosť, že financie v podniku sa budú v prvom roku vyvíjať podľa optimistickej varianty. Ak by sa tak stalo, centrum by mohlo navýšiť platy všetkým svojim zamestnancom. Ak sa podniku bude dariť nad očakávania aj v ďalších rokoch, je tu priestor pre možné rozšírenie centra o kuchyňu, prípadne ďalšie športoviská.

Celý tento projekt bude investične náročný, čo dokazujú aj rôzne metódy hodnotenia efektívnosti investíc. Podľa týchto hodnotení sa projekt oplatí realizovať v časovom horizonte 8 rokov, pretože investície budú splatené v polovici siedmeho roka fungovania centra na trhu.

Po zosumarizovaní výsledkov získaných vo „Vlastnej práci“ teda konštatujeme, že športovo-relaxačné centrum v Piešťanoch môžeme **odporučiť na realizáciu**.

6 Literatúra

Odborná literetúra

- BARAN, Dušan a kolektív. *Podnikové financie*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2005, 150 s. ISBN 80-227-2204-9.
- ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014, xvii, 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.
- DRUCKER, Peter F. *Managing in turbulent times*. 1st HarperBusiness ed. New York: HarperBusiness, 1993. ISBN 08-873-0616-0.
- GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HLAVÁČKOVÁ, Petra. *Podnikání, podnikatelský plán: studijní text pro distanční vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2011, 1 CR-ROM. ISBN 978-80-244-2706-5.
- Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: CzechInvest, 2005, 98 s. ISBN 80-260-2064-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JUROVÁ, Marie. *Základy podnikání*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2009, 190 s. ISBN 978-80-7418-018-7.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOLÁŘOVÁ, Monika. *Velká kniha pro podnikání*. 2., aktualiz. vyd. Olomouc: Rubico, 2013, 183 s. ISBN 978-80-7346-157-7.
- KORÁB, Vojtěch, REŽŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 178 s. Ekonomie studium. ISBN 80-868-5150-8.

- MULAČ, Petr a MULAČOVÁ, Věra. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2007, 175 s. ISBN 978-80-903888-0-2.
- MULAČOVÁ, Věra a MULAČ, Petr. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- RICHTEROVÁ, Kornélia. *Marketingový výskum*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2002, 380 s. ISBN 80-225-1493-4.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
- SMITH, Scott M a ALBAUM, Gerald S.. *Fundamentals of marketing research*. Vyd. 2. Thousand Oaks, Calif.: Sage, c2005, xii, 881 p. ISBN 07-619-8852-1.
- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SUCHÁNEK, Petr. *Podnikové hospodářství 1*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 189 s. ISBN 978-80-210-6224-5.
- ŠAFRÁNEK, Jiří. *Podnikatelský plán: [praktická příručka pro začínající podnikatele]*. 1. vyd. Brno: Konvoj, 2007, 55 s. ISBN 978-80-7302-141-2.
- VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- VESELÝ, Ivo a WOJNAROVÁ, Eva. *Zpracováváme podnikatelský plán: (zásady, praktické rady, podpory podnikání)*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita, 2000, 78 s. ISBN 80-7248-079-0.
- WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.
- ZAJKO, Marián, CHODASOVÁ, Zuzana, JEMALA, Ľubomír a MATERÁK, Milan. *Riadenie malých a stredných podnikov*. 1. vyd. Bratislava: Nakladateľstvo STU, 2010, 277 s. ISBN 978-80-227-3344-1.
- Základy marketingu*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2003, 220 s. ISBN 80-245-0587-8.
- ZALAI, Karol, KALAFÚTOVÁ, Ľudmila a ŠNIRCOVÁ, Jana. *Finančno-ekonomická analýza podniku: finančná analýza : praktikum*. Bratislava: Ekonóm, 2008, 135 s. ISBN 978-80-225-2501-5.

Internetové zdroje

- Cenník inzercie* [online]. 2010 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z: http://kariera.zoznam.sk/dokumenty/Cenniky_regionPRESS_2010_01092010.pdf
- Cenník* [online]. 2014 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z: <http://www.abpiestany.sk/cennik-inzercie/>
- Cenník* [online]. 2014 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z: <http://www.pemo-print.sk/cennik.html>

- Ekonomické analýzy* [online]. 2014 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z: <http://www.tatrabanka.sk/tlacova-sprava/5183509/komentar-k-rychlemu-odhadu-hdp-za-1.-kvartal-2014-rast-hdp-prevysil-ocakavaniazamestnanost-rastie-rychlejsie.html>
- Finančné ukazovatele* [online]. 2014 [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: http://www.finstat.sk/36255157/financne_ukazovatele
- Finančné ukazovatele* [online]. 2014 [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: http://www.finstat.sk/36245712/financne_ukazovatele
- Firmám sa znižuje daň z 23 na 22 percent* [online]. 2014 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z: <http://profesia.pravda.sk/zivnost/clanok/304031-firmam-sa-znizuje-dan-z-23-na-22-percent/>
- História klubu* [online]. 2012 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z: http://www.tenispiestany.sk/Historia_klubu
- Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. 2011 [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- Marketingový mix 4P.* [online]. 2013 [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/marketingovy-mix-4p-marketing-mix-4p>
- Metódy hodnotenia investičných projektov* [online]. 2014 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z: http://www.podnikajte.sk/Data/881/UserFiles/Podnikatelske-vzdelavanie/ucebnica-studenti/modul3/69_poznamky.pdf
- Národná banka očakáva, že slovenská ekonomika porastie* [online]. 2014 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z: <http://www.webnoviny.sk/ekonomika/clanok/832561-narodna-banka-ocakava-ze-slovenska-ekonomika-porastie/>
- Net return on equity, after taxes, of non-financial corporations* [online]. 2014 [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tec00103>
- OECD zlepšila odhad rastu slovenskej ekonomiky na tento rok* [online]. 2014 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z: <http://www.teraz.sk/ekonomika/oecd-sr-ekonomika-vyhľad-rast/83474-clanok.html>
- Podnikateľský plán* [online]. 2004 [cit. 2014-10-21]. Dostupné z: http://www.akopodnikat.sk/?option=com_content&task=category§ionid=3&id=44&Itemid=74
- Podnikateľský plán.* [online]. [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: http://hnonline.sk/sites/default/files/attachments/documents/160/32650160-podnikatelsky_plan.pdf
- Programové vyhlásenie vlády SR na roky 2012-2016* [online]. 2012 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z: <http://www.vlada.gov.sk/programove-vyhlaseenie-vlady-sr-na-roky-2012-2016/>

- Reklamné plachty - bannery* [online]. 2014 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z: http://www.skvelacena.sk/catalog/reklamne_plachty/category/75/type/4/
- Slovník cizích slov* [online]. 2014 [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/analiza>
- Stav a pohyb obyvateľstva v Slovenskej republike* [online]. 2014 [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: http://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/demography/population/indicators/!ut/p/b1/jZDLDoIwEEU_qVMor2VBKRWCTIhiN4aFMRgBF8bvtxBWJrbObtJzemcGKdQiNXbv_ta9-mnsHnOv_IsIeBjHmEIYHx3gQSlxLgTLMdHAWQPwoyh8-aXcAj_QiskdwUC81TcAs5_WlUMjwpKN3Kf6OXHCuvAdALz6CaMZCQqAsGAecJo1MhKuC9T9b35DgCmf-RZfA5b8E1ILYtpgAUwnth1JGadoAssPeosym4Yreg6NrhZ6ficfiPGivQ!!/dl4/d5/L2dJQSEvUUt3QS8oSmtFL1o2X1E3SThCQjFBMDhCVjIwSTdOUjFLUVFHSTky/
- SWOT analýza* [online]. 2014 [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>
- Športové povrchy* [online]. 2013 [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: <http://www.marotrade.eu/download/travy2013.pdf>
- The McKinsey 7S framework* [online]. 2014 [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm
- Umělé trávníky* [online]. 2011 [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: <http://www.linhartsport.cz/umele-travniky>
- Účtovné závierky* [online]. 2014 [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: <http://www.finstat.sk/36255157/zavierka>
- Účtovné závierky* [online]. 2014 [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: <http://www.finstat.sk/36245712/zavierka>
- Úverová kalkulačka* [online]. 2014 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <https://www.pss.sk/produkty/uvery/vypocitajte-si/uverova-kalkulacka-nasledny-uver-zamer-2012.html>
- Výsledky porovnania platu* [online]. 2014 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://www.platy.sk/employee/viewresults/type/survey>
- Zbierka zákonov SR 455/1991 Zb.* [online]. 1991, 1.7.2014 [cit. 2014-10-14]. Dostupné z: http://www.szk.sk/files/legislativa/455_1991_Zb_v20140701.pdf
- Zbierka zákonov SR 513/1991 Zb.* [online]. 1991, 1.1.2014 [cit. 2014-10-14]. Dostupné z: http://www.szk.sk/files/legislativa/1991-513_znenie_20140101.pdf

Prílohy

A. Predikcie

Tab. 20 Predikcia nákladov v rokoch 2016-2018 (realistická varianta)

Náklady	2016	2017	2018
Energie	866,15 €	884,34 €	901,14 €
Voda	203,8 €	208,08 €	212,03 €
Mzdy	33 260,64 €	34 624,33 €	36 113,18 €
Sociálne a zdravotné poistenie	11 541,45 €	12 014,67 €	12 531,31 €
Propagácia	1 019,39 €	1 040,8 €	1 060,58 €
Suroviny do baru	11 005,2 €	11 236,31 €	11 449,8 €
Telefón, internet, televízia	320 €	320 €	320 €
Splátka úveru	12 840 €	12 840 €	12 840 €
Náklady celkom	71 056,63 €	73 168,53 €	75 428,04 €

Tab. 21 Predikcia výnosov v rokoch 2016-2018 (realistická varianta)

Výnosy	2016	2017	2018
Tenisové dvorce	71 746,77 €	92 822,38 €	104 657,23 €
Futbalové ihrisko	5 772,2 €	7 467,78 €	8 419,92 €
Biliardový stôl	1 770,14 €	2 290,12 €	2 582,11 €
Stolnotenisové stoly	349,83 €	452,59 €	510,3 €
Barové produkty	27 835,7 €	36 012,44 €	40 604,03 €
Výnosy celkom	107 474,64 €	139 045,31 €	156 773,59 €

Tab. 22 Predikcia výsledkov hospodárenia v rokoch 2015-2022 (realistická varianta)

rok	výnosy	náklady	VH po zdanení
2015	79 877,1 €	69 572,03 €	8 037,95 €
2016	107 474,64 €	71 056,63 €	28 406,05 €
2017	139 045,31 €	73 168,53 €	51 383,89 €
2018	156 773,59 €	75 428,04 €	63 449,53 €
2019	166 258,39 €	77 804,02 €	68 994,41 €
2020	176 317,02 €	80 309,31 €	74 886,01 €
2021	185 132,87 €	82 959,52 €	79 695,21 €
2022	194 389,51 €	85 738,66 €	84 747,66 €

B. Cenník

Športoviská		
	Čas	Cena
<i>Tenisové kurty (antukové aj hard court)</i>	8:00 – 12:00	2 €
	12:00 – 16:00	2,50 €
	16:00 – 22:00	2,80 €
<i>Futbalové ihrisko</i>	8:00 – 12:00	1,50 €
	12:00 – 16:00	2 €
	16:00 – 22:00	2,30 €
<i>Volejbalové ihriská</i>	8:00 – 22:00	zadarmo
<i>Biliard</i>	8:00 – 22:00	2,30 €
<i>Stolný tenis</i>	8:00 – 22:00	1 €
Nápojový lístok		
<i>Pivo 0,5l</i>		1,10 €
<i>Pivo 0,3l</i>		0,70 €
<i>Fanta 0,33l</i>		0,80 €
<i>Sprite 0,33l</i>		0,80 €
<i>Coca-cola 0,33l</i>		0,80 €
<i>Kofola 0,5l</i>		1 €
<i>Kofola 0,3l</i>		0,70 €
<i>Bonaqua 0,33l</i>		0,50 €
<i>Cappy 0,2l</i>		0,60 €
<i>Nestea 0,2l</i>		0,60 €
<i>Viedenská káva 0,2l</i>		1,50 €
<i>Turecká káva 0,2l</i>		1,10 €
<i>Čaj (rôzne druhy) 0,25l</i>		1,10 €
Cukrovinky		
<i>Mila</i>		0,40 €
<i>Bounty</i>		0,40 €
<i>Kofila</i>		0,40 €
<i>Banány v čokoláde</i>		0,40 €
<i>Horalka</i>		0,30 €
<i>3Bit</i>		0,40 €
<i>Arašidy</i>		0,50 €
<i>Slané tyčinky</i>		0,50 €