

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PODNIKOVÁ EKONOMIKA

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Účel podnikatelského plánu, jeho struktúra, podnikatelský plán
konkrétní firmy

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2012

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Róbert Tatár / PE 27

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Lenka Holečková

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo:

_____ podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**Účel podnikateľského plánu, jeho
štruktúra, podnikateľský plán
konkrétnej firmy**

The purpose of a business plan, its structure and business plan of
a particular company

Autor: Róbert Tatár

Souhrn

Práca sa zaoberá podnikateľským plánom, jeho štruktúrou a plánom konkrétneho podniku – reštaurácie. Práca je rozdelená do troch kapitol. V prvej kapitole sú vymedzené pojmy podnik a podnikanie, popísaný plánovací proces podniku, druhy plánov a podnikateľský plán. Druhá kapitola sa zaoberá charakteristikou jednotlivých častí podnikateľského plánu. Je tu predstavený projekt, popísaný podnik, výrobky a služby, trh a konkurencia, výrobný proces, organizačný a finančný plán. V tretej kapitole je spracovaný vlastný návrh podnikateľského plánu konkrétneho podniku. Pozornosť je venovaná trhu a konkurencii (PEST analýza, SWOT analýza, analýza dopytu a analýza konkurencie), marketingovému mixu, poskytovaným službám a organizačnej štruktúre. Hlavnou časťou podnikateľského plánu bude finančný plán, z ktorého vyplynie ekonomická návratnosť projektu, jeho uskutočniteľnosť, reálnosť a šanca na úspech.

Summary

This thesis deals with the business plan, its structure and plan of specific company – restaurant. The thesis is divided into three chapters. The first chapter defines the terms enterprise and business, describe the planning process of the company, types of plans and business plan. The second chapter is focused on the various parts of the business plan. There is introduced a project, described the company, products and services, market and competition, generating process, organizational and financial plan. The third part the processing of the draft business plan for a particular company. Attention is paid to the market and competition (PEST analysis, SWOT analysis, demand analysis and competitive analysis), marketing mix, the services and organizational structure. The main part of a business plan is a financial plan that results in an economic return on the project, its feasibility, viability and chances of success.

Klíčová slova

finančný plán, makroprostredie podniku, organizačná štruktúra, podnikateľský plán, reštaurácia, SWOT analýza

Keywords

financial plan, macro environment, organisation structure, business plan, restaurant, SWOT analysis

JEL Classification

M13 – New Firms; Startups

M29 – Other

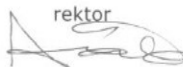
L83 – Sports; Gambling; Recreation; Tourism

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Robert Tatar
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PE 27
Název BP:	Účel podnikatelského plánu, jeho struktura, podnikatelský plán konkrétní firmy
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	Úvod TEORETICKÁ ČASŤ 1. Kapitola Teoretické vymedzenie pojmov podnikateľského plánu - Podnik a podnikanie - Plánovanie, všeobecné zásady plánovania - Plánovací proces podniku - Druhy plánov 2. Kapitola Charakteristika jednotlivých častí podnikateľského plánu ANALYTICKÁ – PRAKTICKÁ ČASŤ 3. Kapitola Podnikateľský plán konkrétneho podniku Závery
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	1. FOTR, J. – SOUČEK, I. <i>Podnikatelský záměr a investiční rozhodování</i> . Praha : Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2. 2. JENČOVÁ, S. – RÁKOŠ, J. <i>Podnikové financie</i> . Prešov : Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, 2010. 247 s. ISBN 978-80-8068-944-5. 3. KORÁB, V. - PETERKA, J. - REŽŇÁKOVÁ, M. <i>Podnikatelský plán</i> . Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0. 4. KORENKOVÁ, M. <i>Podnikanie a manažment</i> . Nitra : Univerzita Konštantína Filozofa, 2008. 122 s. ISBN 978-80-8094-404-9. 5. SEDLÁK, M. <i>Podniková ekonomika</i> . Bratislava : Elita, 1995. 248 s. ISBN 80-8532-373-7.
Vedoucí BP:	Ing. Lenka Holečková
Termín obhajoby BP:	červen 2012

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.

9.2
2012

rektor


Obsah

1	Úvod	1
2	Teoretické vymedzenie pojmov podnikateľského plánu	3
2.1	Podnik a podnikanie	3
2.2	Plánovanie podnikania	3
2.3	Plánovací proces podniku	4
2.4	Druhy plánov	5
2.5	Podnikateľský plán	5
2.5.1	Podstata a význam podnikateľského zámeru	6
2.5.2	Účel podnikateľského zámeru	7
2.5.3	Požiadavky na podnikateľsky plán	7
3	Charakteristika jednotlivých častí podnikateľského plánu	8
3.1	Zhrnutie projektu	9
3.2	Opis podniku	9
3.3	Opis výrobku alebo služieb	10
3.4	Trh a konkurencia	10
3.5	Marketing	14
3.6	Výrobný proces	15
3.7	Organizačný plán	16
3.8	Finančné plány	16
4	Návrh podnikateľského plánu	18
4.1	Zhrnutie projektu	18
4.2	Všeobecný popis firmy	19
4.3	Opis produktov a služieb	20
4.3.1	Charakteristika reštaurácie	20
4.3.2	Služby	21
4.3.3	Zabezpečenie kvality produktov a služieb	21
4.4	Trh a konkurencia	21
4.4.1	Analýza makroprostredia	21
4.4.2	Analýza dopytu	26
4.4.3	Analýza konkurencie	26
4.4.4	SWOT analýza	27
4.5	Marketingový mix	28
4.6	Poskytované služby	31
4.7	Organizačná štruktúra	31
4.8	Finančný plán	33
4.8.1	Nevyhnutné investície pred založením spoločnosti	33
4.8.2	Odpisový plán	34
4.8.3	Počiatočná súvaha	35
4.8.4	Bankový úver	35
4.8.5	Finančné výkazy	36
5	Záver	39
Literatúra		
Prílohy		

Seznam tabulek

Tabuľka 1 HDP na Slovensku v rokoch 2003 – 2013	23
Tabuľka 2 Nezamestnanosť na Slovensku v roku 2011	23
Tabuľka 3 SWOT analýza	28
Tabuľka 4 Počiatočné investície do reštaurácie	33
Tabuľka 5 Odpisový plán v €.....	34
Tabuľka 6 Počiatočná súvaha k 1. 1. 2013	35
Tabuľka 7 Splátkový kalendár	36

Seznam obrázků

Obrázok 1 Porterov model piatich síl	13
Obrázok 2 Vývoj HDP na Slovensku v rokoch 2003 – 2013	23
Obrázok 3 Nezamestnanosť na Slovensku v roku 2011	24
Obrázok 4 Nezamestnanosť v Prešovskom kraji v roku 2012.....	24

1 Úvod

Téma, ktorou sa zaoberá táto bakalárska práca je v dnešnom čase veľmi aktuálna. Hlavne malé a stredné podniky sa pri zostavovaní svojich podnikateľských zámerov snažia o budovanie konkurencieschopného národného a európskeho hospodárstva. V podnikaní je nevyhnutné postupovať rozvážne a nesústredovať sa len na súčasnosť, ale naopak vedieť si dopredu v postupných krokoch všetko naplánovať. Podnikateľský plán je komplexnou štúdiou, ktorá je zhrnutím súčasných a budúcich predstáv podnikateľskej činnosti a zároveň prezentuje firmu, jej ciele, ale i spôsoby ich dosiahnutia.

Nápad zaoberať sa vo svojej bakalárskej práci témou podnikateľského plánu, konkrétne založením reštaurácie, vzišiel predovšetkým z mojich skúseností v tejto oblasti. V dobe keď som pracoval ako manažér reštaurácie v zahraničí, mal som možnosť nahliadnuť do danej problematiky nielen z pohľadu zákazníka, ale aj z pohľadu poskytovateľa služieb.

Cieľom bakalárskej práce je vytvorenie kvalitného a reálneho podnikateľského plánu na založenie konkrétneho podniku. Cieľom teoretickej časti je hlavne priblíženie teoretických východísk pre založenie vlastného podniku. V tejto časti bude vymedzený pojem podnik a podnikanie podľa platnej legislatívy. Ďalej bude rozobraný plánovací proces podniku a jednotlivé druhy plánov. Budú vymedzené požiadavky na podnikateľský plán. V samostatnej kapitole budú podrobne rozobrané jednotlivé časti podnikateľského plánu. Pôjde predovšetkým o popis podniku, popis výrobkov a služieb, trh a konkurenciu, marketing, výrobný proces a v neposlednom rade o organizačný a finančný plán.

Teoretická časť vytvorí predpoklady pre spracovanie praktickej časti, ktorej hlavným cieľom je komplexné zhrnutie jednotlivých krokov, ktoré je potrebné vykonať pred otvorením vlastného podniku. Cieľom bude vypracovať podnikateľský plán pre novo vznikajúcu reštauráciu a zhodnotiť, či je tento plán reálny a má šancu na úspech. Reštaurácia Pod Hradom bude založená ako spoločnosť s ručením obmedzeným a bude mať dvoch vlastníkov. Pozornosť bude venovaná trhu a konkurencii. PEST analýza bude využitá ako nástroj zhodnotenia makroekonomického prostredia. Analýza ekonomického prostredia bude podložená grafmi a tabuľkami s aktuálnymi štatistickými údajmi. Ďalej bude prevedená analýza dopytu a konkurencie. Vnútorne činitele podniku, čiže jej silné a slabé stránky ako aj príležitosti a hrozby vyplývajúce

z vonkajšieho prostredia, budú zhrnuté a popísané v SWOT analýze. Nasledujúca časť bude venovaná marketingovému mixu. Práca sa ďalej bude zaoberať poskytovanými službami a organizačnou štruktúrou popisujúcou pracovnú hierarchiu podniku. Hlavnou časťou podnikateľského plánu bude finančný plán. Budú tu uvedené počiatočné investície do reštaurácie, bude vypracovaný odpisový plán a zostavená počiatočná súvaha. Nakoľko na založenie reštaurácie bude nevyhnutný bankový úver, bude zostavený splátkový kalendár. Taktiež budú vypracované scenáre možného vývoja výsledku hospodárenia vo viacerých variantách (optimistickej, pesimistickej, realistickej). Z finančných výkazov, a to koncoročnej súvahy a z výkazu ziskov a strát, vyplynie ekonomická návratnosť projektu, jeho uskutočniteľnosť, reálnosť a šanca na úspech.

2 Teoretické vymedzenie pojmov podnikateľského plánu

2.1 Podnik a podnikanie

Legislatívnym vymedzením podstaty podniku s dôrazom na jeho majetok sa zaoberá Obchodný zákonník č. 513/1991 Zb.: „*Podnikom sa pre účely tohto zákona 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.*“

Podľa § 2 ods. 1 obchodného zákonníka sa podnikaním rozumie „*sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku. Podnikateľom podľa tohto zákona je: a) osoba zapísaná v obchodnom registri, b) osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia, c) osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov, d) fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.*“¹

Podnik plní viac funkcií, a to podnikateľskú (príležitosti, trhy), ekonomickú (hodnota, výmena), výrobnú (výrobky a služby), technickú (inovácie, technológie), sociálnu funkcia (životná úroveň) a v neposlednom rade aj environmentálnu funkciu (ochrana).²

2.2 Plánovanie podnikania

Plánovanie v podniku predstavuje jednu zo základných funkcií riadenia a zároveň teda aj jednu z najstarších ľudských činností, ktorá sa spája so schopnosťou a záujmom ľudí predvídať budúcnosť. Samotné plánovanie je vo svojej podstate rozhodovaním o budúcnosti, t.j. čo, kto, ako, kedy, a s čím či s kým má vykonať v záujme splnenia vytýčených cieľov. To znamená, že systém podnikového plánovania je „*cieľovo usporiadaná množina prvkov a vzťahov medzi nimi, obsahujúca jednotlivé druhy čiastkových plánov, bez ktorých je chod podniku nemysliteľný*“³. Obsahom týchto čiastkových plánov je vymedzenie cieľov v uvedených funkčných oblastiach podniku, ako aj výber budúcich činností a prostriedkov nevyhnutných na dosiahnutie vytýčených cieľov. Aj keď uvedené čiastkové ciele musia vytvárať jeden komplexný a kompaktný

¹ Obchodný zákonník, zákon č. 513/1991 Z. z. v znení neskorších predpisov

² KMEŤ, K. a kol. (2007). *Podnikové hospodárstvo*. Košice: Strojnícka fakulta TU v Košiciach, str. 5.

³ PINKA, D. (1996). *Finančné plánovanie podniku*. Banská Bystrica, str. 3.

celok, osobitné miesto spomedzi nich prislúcha finančnému plánu a finančnému plánovaniu ako súhrnu činnosti respektíve procesu, ktorého finančný plán je výsledným produktom.

Podľa Johnsona „*plán má kritickú dôležitosť pre ľudí, ktorí dávajú peniaze do podniku ako investori, pre ľudí, ktorí požičiavajú peniaze na podnikanie v očakávaní, že sa im vrátia späť s príslušným úrokom a pre ľudí, ktorí budú denno-denne riadiť beh podniku. Investori sa zaujímajú o návratnosť vložených prostriedkov, o ziskovosť podniku, o jeho prežitie a úspech.*“⁴

Znaky plánovania:

- plánovanie prispieva k dosiahnutiu zámerov a cieľov;
- plánovanie je prioritné medzi manažérskymi úlohami;
- plánovanie sa vzťahuje na všetky aktivity podniku;
- plánovanie umožňuje efektívne vykonávanie činnosti podniku.

Základom každého plánovacieho procesu a rovnako aj spracovaného plánu sú ciele, ktoré chce plánujúci subjekt dosiahnuť. V jednotlivých odvetviach ľudskej činnosti sú vytyčované rôzne ciele, ktorých charakter, forma a obsah sa podstatným spôsobom odlišujú. Pri stanovovaní cieľov je nutné rešpektovať určité zásady. Ciele musia byť jednoznačné, kvalifikovateľné, termínované, kontrolovateľné.⁵

2.3 Plánovací proces podniku

Plánovací proces pozostáva z troch stupňov. Pri prvom musí podnikateľ porozumieť, kde je, pri druhom rozhodnúť, kam chce ísť a pri treťom stupni plánovať, kam sa chce dostať. Celý tento plánovací proces v konečnom dôsledku vychádza z osobných cieľov podnikateľa a z cieľov podniku. Oba tieto ciele sa musia vzájomne pretínať, to znamená, že sa takto podnikateľ vyvaruje v podnikaní mnohým sklamaniam. Podľa Korába je najväčšou výhodou podnikateľského plánu to, že naučí podnikateľa premýšľať systematicky a detailne o budúcnosti. Podnikateľské plánovanie je neustály proces, ktorý je pre podnikanie veľmi dôležitý a dobrý podnikateľ nikdy neváha modifikovať svoje plány, aby využil príležitosť a odvrátil hrozby stojace pred jeho podnikom.⁶

Procesu plánovania je preto potrebné venovať dostatočnú pozornosť, pretože je prvým predpokladom k dosiahnutiu úspechu podnikania. Proces plánovania zahŕňa

⁴ JOHNSON, R. (1997). *Ako zostaviť dobrý podnikateľský plán.* Bratislava: Open Windows, str.7.

⁵ NOVÁK, L. a kol. (2005). *Krízové plánovanie.* Žilina, str. 40.

⁶ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. (2007). *Podnikateľský plán.* Brno: Computer Press, str. 11.

zvažovanie jednotlivých ponúkaných alternatív a následne samotnú tvorbu podnikateľského zámeru. Začiatok podnikania sa považuje za najťažšiu časť v procese podnikania.⁷

2.4 Druhy plánov

Pomocou podnikových plánov je možno popisovať budúcnosť. Plány pre manažerov predstavujú cestovný poriadok na ceste k ich cieľom. Výsledkom plánovacieho procesu podniku je nasledujúca sústava plánov podniku:

- plány podľa hierarchických úrovní riadenia (plány podniku ako celku, plány vnútropodnikových organizačných celkov);
- plány podľa časového horizontu (dlhodobé – nad päť rokov, strednodobé – tri až päť rokov, krátkodobé – do jedného roka);
- plány podľa funkčného zamerania (čiastkové plány zamerané na jednotlivé funkčné oblasti – plán marketingu, plán výroby, finančný plán, plán ľudských zdrojov, plán zásobovania, plán výskumu a vývoja).⁸

2.5 Podnikateľský plán

Podnikateľský plán je dokument opisujúci základy na vytvorenie alebo rozvoj firmy, ciele a prostriedky, ktoré treba použiť na dosiahnutie týchto cieľov. Závermi podnikateľského plánu sú konkrétne skutočnosti ako majetkovoprávna štruktúra firmy a finančné úvahy vychádzajúce zo strategických cieľov a skutočností uvedených v jednotlivých častiach podnikateľského plánu.

Funkciou podnikateľského plánu je demonštrácia finančným inštitúciám poskytujúcim kapitál. Zároveň slúži ako kontrolný nástroj pri realizácii podnikateľského zámeru. Podnikateľský zámer zahŕňa a rieši v podstate vecno-technickú, právne-organizačnú a ekonomickú stránku podnikania. Je nástrojom riadenia podniku pri zabezpečovaní jeho zámerov a cieľov jeho rozvoja.⁹

Podnikateľský plán stanovuje ciele podniku na určité časové obdobie (plánovacie obdobie), zahŕňa všetky aktivity a opatrenia podniku zamerané na dosiahnutie týchto cieľov a slúži ako podklad, ktorý podnik predkladá banke v rámci

⁷ CHAPČÁKOVÁ, A., HEČKOVÁ, J., HUTTMANOVÁ, E. (2010). *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, str. 109.

⁸ KRÁĽOVIČ, J. a kol. (2004). *Podniková ekonomika*. Bratislava, str. 13.

⁹ STRÁŽOVSKÁ, H. a kol. (2006). *Podnikateľský proces obchodu*. Bratislava, str. 177.

požadovania úveru ako dôkaz schopnosti a pripravenosti podnikateľského zámeru a svojej budúcej podnikateľskej aktivity.¹⁰

2.5.1 Podstata a význam podnikateľského zámeru

Autorky Majduchová, Neumannová uvádzajú že podnikateľsky zámer je „základom pre prípravu a nadväzne i postupnú realizáciu rozhodnutí o voľbe, cieľoch, predpokladoch a vhodných spôsoboch realizácie podnikateľskej aktivity.“¹¹ Souček a Fotr vidia účel podnikateľského zámeru v tom, že slúži samotnému podniku ako vnútorný dokument využívaný ako základ riadenia spoločnosti a jednak ma značný význam jeho externé uplatnenie. To najmä v prípade, že podnik sa chystá financovať podnikateľsky zámer za pomoci využitia cudzieho kapitálu, prípadne sa uchádza o nejaký druh nenávratnej podpory. V tomto prípade je nutne presvedčiť poskytovateľa kapitálu o výhodnosti projektu.¹²

Podnikateľský zámer hrá významnú úlohu ako nástroj pre získanie napr. úverov z bánk, vlastného kapitálu od spoločností rizikového kapitálu, súkromných a inštitucionálnych investorov, a v neposlednom rade aj podporných prostriedkov z rôznych štátnych fondov a fondov Európskej únie.¹³

Podnikateľsky plán plní tri dôležité úlohy:

1. núti podnikateľa premyslieť si dôležitý aspekt podnikania a logicky posúdiť všetky otázky spojené so založením podniku;
2. poskytuje potenciálnemu investorovi, prípadne spoločníkovi informácie, na základe ktorých sa môže rozhodnúť o financovaní, prip. spoluúčasti na projekte;
3. je použiteľný ako sprievodca podnikateľa pri rozbehu podniku a tiež ako užitočný monitorovací nástroj pre sledovanie chodu podniku.¹⁴

Podnikateľsky plán môže byť zostavený pred zavedením nového produktu na trh, pri expanzii na nové trhy, pri zmene vlastníka firmy, pri fúzii s iným podnikom, pri zmenách trhovej situácie (dopytu, cien, konkurencie,...), pri hľadaní cudzích finančných zdrojov (od investorov, finančných inštitúcií).

¹⁰ KRÁLOVIČ, J. a kol. (2004). *Podniková ekonomika*. Bratislava, str. 16.

¹¹ MAJDUCHOVÁ, H., NEUMANNOVÁ, A. (2007). *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint, str. 63.

¹² FOTR, J., SOUČEK, I. (2005). *Podnikateľský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, str. 28.

¹³ CHAPČÁKOVÁ, A., HEČKOVÁ, J., HUTÍMANOVÁ, E. (2010). *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, str. 190.

¹⁴ Štruktúra a obsah podnikateľského plánu. *NARMSP* [online]. c2010. [cit. 2011-03-28]. Dostupne z WWW: <<http://www.nadsme.sk/content/struktura-a-obsah-podnikatelskeho-planu>>

2.5.2 Účel podnikateľského zámeru

Podnikateľsky zámer slúži ako plánovací nástroj a podklad pre rozhodovací proces. Jeho spracovanie ma pre manažment aj iné prínosy, pretože umožňuje:

- získanie užitočných poznatkov z analýz;
- prehľadné demonštrovanie zámerov vo vývoji podniku, predpokladov, na ktorých sú tieto zámery postavené a možných rizík ich dosiahnutia;
- predikciu vývoja finančných tokov, zistenie potreby a tvorby finančných prostriedkov z podnikateľskej činnosti;
- včasné odhalenie možných slabín či rizík vo zvolených zámeroch;
- informovanie zamestnancov o zámeroch firmy, budovať podnikovú kultúru.

Podnikateľsky plán slúži aj externým subjektom, prevažne investorom. V tomto prípade vystupuje ako presvedčovací prostriedok, na základe ktorého sa investori rozhodujú o životaschopnosti a výhodnosti projektu. Preto je dôležité jeho kvalitné vypracovanie.¹⁵

2.5.3 Požiadavky na podnikateľsky plán

Aby bol podnikateľsky plán tretími stranami pozitívne hodnotený, je vhodné dodržiavať pri jeho vypracovávaní nasledovné zásady a vypracovať ho tak, aby bol:

- stručný a prehľadný;
- demonštrovať výhody produktu či služby pre užívateľa, resp. zákazníka;
- orientovať sa na budúcnosť;
- byť čo najvierohodnejší a realistický;
- nebyť príliš optimistický z hľadiska tržného potenciálu;
- nebyť však príliš ani pesimistický;
- nezakrývať slabé miesta a riziká projektu;
- upozorniť na konkurenčné výhody projektu a na silné stránky firmy.¹⁶

Pri dodržaní týchto zásad podnikateľ významne zvyšuje nádej na úspech plánovaného projektu, získanie potrebného kapitálu a zároveň výrazne znižuje riziko neúspechu.

¹⁵ VEBER, J., SRPOVA, J. (2005). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, str. 96.

¹⁶ FOTR, J., SOUČEK, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, str. 35.

3 Charakteristika jednotlivých částí podnikatelského plánu

Napriek snahe o vytvorenie komplexnej štruktúry podnikateľského plánu nemožno zostaviť univerzálnu šablónu. Dôvod je rozmanitosť podnikania a s tým súvisiace špeciálne požiadavky, ktoré jednotlivé oblasti podnikania prinášajú. Je zrejmé, že podnikateľský plán sa bude odlišovať nielen v závislosti účelu zostavovania, ale aj od adresáta, ktorému je určený a cieľa, ktorý pomocou neho chceme dosiahnuť.

Vo všeobecnosti poznáme tri základné typy podnikateľských plánov, z ktorých má každý isté špecifiká a osobitnú štruktúru.¹⁷

1. Zakladateľský podnikateľský zámer

- pripravuje sa pred začatím podnikania, keď podnikateľ ešte nemá k dispozícii údaje o predošlej činnosti podniku, o ktoré by sa mohol oprieť;
- pozornosť by sa mala venovať analýze podnikateľa v čom chce podnikáť, čo chce dosiahnuť, akými prostriedkami a metódami to chce dosiahnuť a aký kapitál má k dispozícii;
- hodnotia sa schopnosti a skúsenosti v danej oblasti podnikania;
- zakladateľský podnikateľský plán má v skutočnosti tie časti ako strategický podnikateľský plán, len v oveľa menšom a jednoduchšom rozsahu.

2. Strategický podnikateľský zámer

- je vnútorným dokumentom podniku, ktorý je zameraný na to, aký cieľ chce podnik dosiahnuť a plán ma pomáhať pri dosahovaní týchto cieľov;
- kľúčovými časťami plánu je analýza trhu, podnikateľské prostredie, konkurencia a ekonomické trendy v danej oblasti;
- plán zostavuje sám podnikateľ, vo väčších podnikoch manažment. Strategické plány sa pripravujú na obdobie tri až päť rokov, každoročne sa ešte pripravuje ročný plán.

3. Finančný podnikateľský zámer

- od strategického sa líši tým, že nie je len vnútorným dokumentom pripravovaným pre potrebu podniku, ale aj pre banky, prípadne pre investorov, ak chce podnik získať úver;
- banky sa zaujímajú predovšetkým o podmienky trhu, očakávaný rast financií, výšku zisku a návratnosť investície.

¹⁷ Štruktúra a obsah podnikateľského plánu. *NARMSP* [online]. c2010. [cit. 2011-03-28]. Dostupne z WWW: <<http://www.nadsme.sk/content/struktura-a-obsah-podnikatelskeho-planu>>

Podľa odporúčaní Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania by mal podnikateľský plán obsahovať: zhrnutie projektu, opis podniku, opis výrobku alebo služieb, trh a konkurencia, marketing, výrobný proces alebo priebeh služby, organizačný plán, dopad na životné prostredie, finančné plány, prílohy.¹⁸

3.1 Zhrnutie projektu

Zhrnutie projektu sa považuje za najdôležitejšiu časť podnikateľského plánu. Po jeho prečítaní musí byť jasné, o aké výrobky alebo služby na trhu pôjde, aké kompetencie majú kľúčové osobnosti v podniku, koľko to bude stáť a čo z toho môže podnikateľ získať. Je potrebné zosumarizovať hlavné body zámeru, jeho ciele, hlavnú produkciu, hlavných odberateľov, zákazníkov, požadovanú sumu finančných prostriedkov. Výsledkom zhrnutia musí byť presvedčivý obraz o podnikových cieľoch a stratégii ich dosiahnutia.¹⁹

3.2 Opis podniku

V tejto časti je potrebné predstavenie podniku a jeho cieľov. Opis sa zameriava na minulosť podniku i jeho súčasný stav. Musí obsahovať informácie týkajúce sa:

- názvu podniku, jeho sídla, dátumu založenia, vývoja a účelu podniku;
- dôvod založenia, predmet podnikania, kedy a kým bol založený, právnu formu a spresnenie prečo je zvolená práve táto forma, spresnenie právnych vzťahov;
- pomer zastúpenia vlastného kapitálu a cudzích zdrojov;
- doterajšieho vývoja podniku, kto sú vlastníci podniku a vedúci pracovníci, veľkosť obratu a zisku, počet zamestnancov a veľkosť produkcie;
- pôsobiská podniku v budúcnosti, potrieb zákazníkov, nákupných zvyklostí, nákladov, potrebnej propagácie, plánov výstavby a územného rozvoja a pod.²⁰

Podnik musí okrem toho spĺňať legislatívne predpoklady a určiť si právnu formu podnikania. Predpokladom pre podnikanie je živnostenský list alebo koncesná listina. Ohlásiť prevádzkovanie živnosti alebo požiadať o vydanie koncesnej listiny je potrebné na obvodnom úrade, odbor živnostenského podnikania (živnostenský úrad), podľa bydliska fyzickej osoby, u právnickej osoby je to podľa sídla.²¹

¹⁸ Štruktúra a obsah podnikateľského plánu. *NARMSP* [online]. c2010. [cit. 2011-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.nadsme.sk/content/struktura-a-obsah-podnikatelskeho-planu>>

¹⁹ Štruktúra a obsah podnikateľského plánu. *NARMSP* [online]. c2010. [cit. 2011-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.nadsme.sk/content/struktura-a-obsah-podnikatelskeho-planu>>

²⁰ CHAPČÁKOVÁ, A., HEČKOVÁ, J., HUTTMANOVÁ, E. (2010). *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, str. 192.

²¹ zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní

Každý podnik si môže vybrať právnu formu, v akej bude podnikat'. Môže to byť akciová spoločnosť (a.s.), spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.), komanditná spoločnosť (k.s.), verejná obchodná spoločnosť (v.o.s.), podniky podľa práva Európskeho spoločenstva, alebo na základe živnostenského oprávnenia.

3.3 Opis výrobku alebo služieb

Táto časť podnikateľského plánu sa venuje popisu ponúkaných výrobkov alebo služieb. Toto predstavenie slúži na objektívne posúdenie jeho úrovne a na porovnanie s konkurenciou. Pri opise výrobku je potrebné požívať reálne údaje a dokazovať ich pomocou čísel. Opis by mal poskytovať nasledujúce informácie:

- stručný popis výrobku;
- jeho funkciu, prípadne jeho využitie;
- jeho prednosti oproti konkurencii;
- akékoľvek nezávislé ocenenie s podrobnosťami uvedenými v prílohe.²²

Rovnako dôležité je zmieniť sa aj o službách, ktoré dopĺňujú ponuku výrobku, napr. ide o opravárenské a údržbárske práce, servisná podpora, školenia a pod. Poskytovateľov kapitálu taktiež zaujíma, či tieto služby firma poskytuje sama, alebo s kooperujúcim partnerom.

Pri poskytovaní služby je potrebné uviesť, v čom služba spočíva a ako funguje, tiež akým spôsobom je daná služba poskytovaná a aké zariadenia, resp. vybavenie je k tomu potrebné.²³

3.4 Trh a konkurencia

Podnikateľský plán by sa mal zaoberať tiež konkurenciou, zmapovaním a využitím trhu, ktorý najlepšie zodpovedá záujmom a možnostiam podnikania. Základom je definovať zákazníkov, uviesť dôvody potenciálneho dopytu po ponuke a tiež možnosti jeho rastu. Je nevyhnutné charakterizovať konkurencieschopnosť výrobku (služieb) v regióne, v Slovenskej republike resp. v zahraničí.²⁴

Základný predpoklad úspechu a fungovania podniku je trh a preto sa z tohto dôvodu v tejto časti vypracováva jeho analýza, pričom prípadných investorov bude určite zaujímať potenciál cieľového trhu. Ten sa dá demonštrovať uvedením údajov

²² Štruktúra a obsah podnikateľského plánu. *NARMSP* [online]. c2010. [cit. 2011-03-28]. Dostupne z WWW: <<http://www.nadsme.sk/content/struktura-a-obsah-podnikatelskeho-planu>>

²³ CHAPČÁKOVÁ, A., HEČKOVÁ, J., HUTTMANOVÁ, E. (2010). *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, str. 194.

²⁴ Štruktúra a obsah podnikateľského plánu. *NARMSP* [online]. c2010. [cit. 2011-03-28]. Dostupne z WWW: <<http://www.nadsme.sk/content/struktura-a-obsah-podnikatelskeho-planu>>

o odborovej výnosnosti, veľkosti trhu, prekážkach vstupu, zákazníkoch, či konkurentoch.

Očakáva sa presne vymedzenie celkového a cieľového trhu, na ktorý sa chce podnikateľ zamerať. Súčasťou popisu celkového trhu sú informácie o štruktúre výrobcov a odberateľov, o najčastejšom využití produktov, obvyklých odbytových cestách alebo očakávaných zmenách týkajúcich sa výroby, technológie a odbytu. Nakoľko podnikateľom ponúkaný produkt nie je možné prispôbiť všetkým zákazníkom, pretože každý má iné špecifické požiadavky, charakterizuje hlavne tú skupinu zákazníkov, ktorá má z výrobku alebo služby značný úžitok, má k nemu jednoduchý prístup a je ochotná za tento produkt aj zaplatiť. Trh sa môže segmentovať podľa rôznych kritérií ako je napríklad spotrebiteľské správanie, geografické alebo demografické charakteristiky. Po uskutočnení tejto segmentácie trhu je možné vybrať si ten najvhodnejší pre náš ponúkaný produkt a charakterizovať ho.

Na tomto mieste predovšetkým investori očakávajú konkrétne čísla o objeme a raste trhu, o slabých a silných stránkach konkurentov a tiež požiadavkách a chovaní zákazníkov. Ako zdroje informácii poslúžia rôzne ročenky, štatistické údaje, odborné publikácie a internet. V prípade nedostupnosti spoľahlivých údajov je možné použiť kvalifikovaný odhad. Ďalšou z možností ako získať potrebné informácie o trhu je urobiť si vlastný prieskum trhu.²⁵

PEST analýza makroprostredia. Marketingové makroprostredie zahŕňa okolnosti, vplyv a situácie, ktoré firma svojimi aktivitami nemôže, alebo len veľmi ťažko môže meniť. Pri hodnotení vývoja vonkajšieho prostredia je možné využiť PEST analýzu, ktorá skúma nasledujúce faktory ovplyvňujúce činnosť podniku:

- politicko-právne faktory – politická stabilita, členstvo v rôznych zoskupeniach, daňová a sociálna politika, vytvára rámec pre všetky podnikateľské činnosti;
- ekonomické faktory – vývoj HDP, fázy ekonomického cyklu, úrokové sadzby, inflácia, miera nezamestnanosti, z tohto prostredia získavajú podniky výrobné faktory a kapitál;
- sociokultúrne faktory – faktory spojené s kúpnyim chovaním spotrebiteľov (kultúrne a sociálne) a faktory podmieňujúce chovanie organizácií;
- technologické faktory – trendy vo výskume a vývoji, rýchlosť technologických zmien sú pre podniky zdrojom technologického pokroku.

²⁵ CHAPČÁKOVÁ, A., HEČKOVÁ, J., HUTTMANOVÁ, E. (2010). *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, str. 195.

V poslednej dobe sa používa aj rozšírená analýza PESTEL so začlenením ekologických vplyvov.²⁶

Medzi konkurentov sa radia aj podniky, ktoré pôsobia na rovnakých cieľových trhoch a predávajú rovnaké alebo podobné produkty, resp. uspokojujú rovnaké potreby. Z ekonomického hľadiska má význam skúmať len hlavných konkurentov, ktorí na danom trhu zastávajú významné postavenie a budú ho pravdepodobne zastávať aj v budúcnosti. Uvažovať je treba aj o potenciálnych konkurentoch, ktorí pre nás zatiaľ konkurenciu nepredstavujú, avšak mohli by sa ňou stať v budúcnosti.²⁷

SWOT analýza sa považuje za základnú analýzu prostredia. Spája analýzu mikroprostredia a makroprostredia podniku. Podnik z nej vychádza pri formulácii svojej stratégie do budúcnosti, teda snaží sa udržať silné stránky, posilniť slabé stránky, príležitosti využiť a hrozby eliminovať. Preto je SWOT analýza tak dôležitá pri tvorbe podnikateľského plánu. Pojem SWOT pochádza zo štyroch anglických slov:

- S = Strengths = silné stránky;
- W = Weaknesses = slabé stránky;
- O = Opportunities = príležitosti;
- T = Threats = hrozby.

Silné a slabé stránky sú interné faktory, nad ktorými máme určitú kontrolu a môžeme ich ovplyvňovať. Medzi silné stránky môžeme zaradiť napr. skúsený manažment, kvalifikovanú pracovnú silu, kvalitný servis atď. Slabou stránkou môže byť napr. nedostatok skúsenosti v oblasti marketingu, cenová politika atď.

Príležitosti a hrozby sú externé faktory, ktoré neovplyvníme, ale môžeme na ne reagovať. Medzi príležitosti a hrozby môžeme zaradiť napr. situáciu na trhu práce, legislatívu – daňová politika štátu a pod.²⁸

Porterov model piatich konkurenčných síl je jedným z jednoduchých nástrojov pre analýzu síl v konkurenčnom prostredí, ktorý pomáha pochopiť silu súčasného konkurenčného postavenia podniku a toho, kam by sa daný podnik chcel posunúť. Podľa Porterovej teórie konkurenčných síl sú pravidlá konkurencie a jej intenzita v ktoromkoľvek odvetví zakomponované do piatich dynamických konkurenčných faktorov, ktoré sú znázornené na obrázku.²⁹

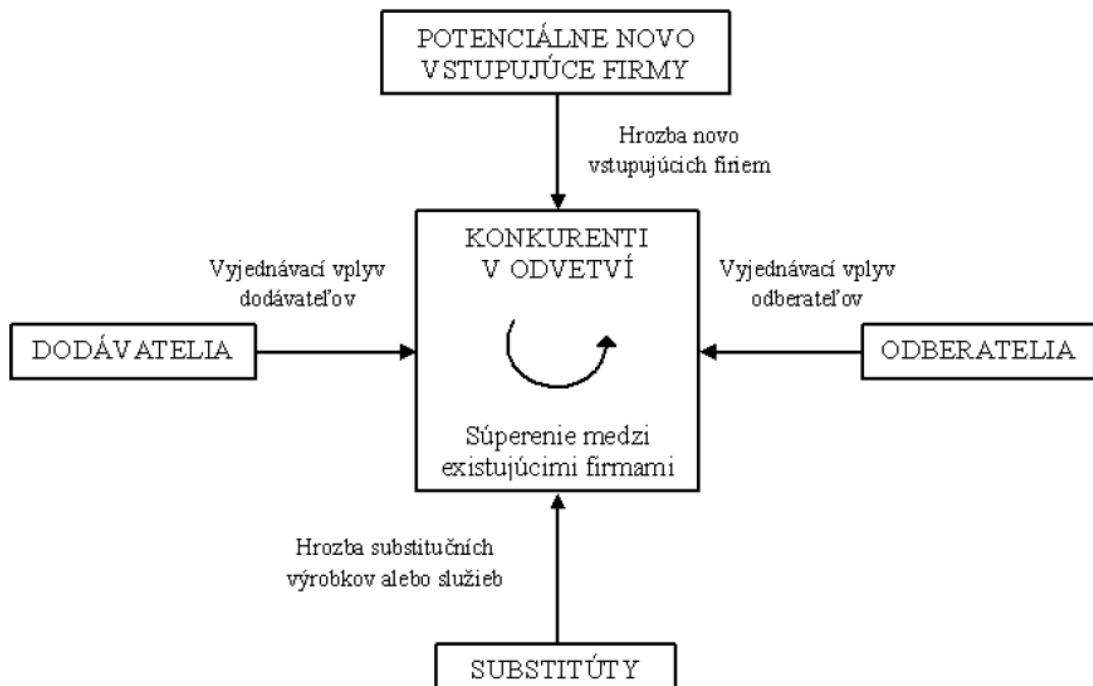
²⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada, str. 83.

²⁷ CHAPČÁKOVÁ, A., HEČKOVÁ, J., HUTTMANOVÁ, E. (2010). *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, str. 196.

²⁸ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. (2007). *Podnikateľský plán*. Brno: Computer Press, str. 151.

²⁹ PORTER, M. E. (1993). *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, str. 327.

Obrázok 1 Porterov model piatich síl



zdroj: PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon.*

- Súperenie existujúcich konkurentov v odvetví. Dochádza k nemu kvôli tomu, že konkurenti buď pociťujú tlak alebo vidia príležitosť k vylepšeniu svojej pozície. K získaniu výhodnejšieho postavenia sa používajú metódy, ako cenová konkurencia, reklamné kampane, záruky alebo zlepšený servis pre zákazníkov. Čím je táto rivalita nižšia, tým je pre podniky v odvetví jednoduchšie udržať si ceny a zisky.
- Hrozba novo vstupujúcich konkurentov. Závisí na existujúcich bariérach vstupu v kombinácii s reakciou stávajúcich účastníkov. Najlepšie pre stávajúcich konkurentov je, ak sú prekážky vysoké, teda vstup na trh je náročnejší, a tým je pre nich jednoduchšie udržať si silné postavenie na trhu. Vstup nových konkurenčných firiem môže viesť ku stlačeniu cien alebo rastu nákladov, a tým ku zníženiu celkovej ziskovosti, pretože nové podniky sa snažia získať podiel na trhu a značné zdroje.
- Riziko nových substitučných výrobkov alebo služieb. Substitučné produkty určujú cenové stropy, ktoré si môžu firmy v odvetví so ziskom účtovať, a tým limitujú potenciálne výnosy odvetví. Ohrozenie z tejto stránky (pokles cien

a s tým spojený pokles ziskov) pre podniky v danom odvetví vzniká, ak existuje veľa relevantných substitútov z iných odvetví.

- Vyjednávací (dohodovací) sila odberateľov. Kupujúci stavajú konkurentov navzájom proti sebe tým, že tlačia ceny dolu, usilujú sa o dosiahnutie vyššej kvality alebo lepších služieb, a to všetko na úkor ziskovosti odvetvia. Veľkosť vplyvu každej jednotlivkej skupiny odberateľov závisí na rade faktorov, ako sú tržná situácia danej skupiny alebo dôležitosť jej nákupov v porovnaní s celkovým objemom predaja.
- Vyjednávací (dohodovací) sila dodávateľov. Dodávatelia majú taktiež veľký vplyv, ktorý môžu uplatniť pri vyjednávaní s ostatnými účastníkmi tak, že zvýšia ceny, znížia kvalitu nakupovaných statkov a služieb alebo termín dodávok.³⁰

Spoločné pôsobenie všetkých týchto piatich hybných síl konkurencie rozhoduje o schopnosti podnikov v danom odvetví vyťažiť z vynaložených investícií mieru zisku, prevyšujúcu cenu vloženého kapitálu, pretože ovplyvňujú základné zložky návratnosti investícií, a to ceny, náklady a potrebné investície podnikov v danom odvetví. Bohužiaľ nie vo všetkých odvetviach pôsobia tieto faktory priaznivo a výnosne. V niektorých odvetviach, kde tlak jednej alebo viac konkurenčných síl je intenzívnejší, dosahuje len malé množstvo firiem priaznivé zisky aj cez najlepšie snahy ich vedenia.³¹

3.5 Marketing

Ďalším krokom v procese tvorby podnikateľského plánu je vytýčenie základných cieľov. Je nutné pretransformovať finančné ciele na ciele marketingové. Veľmi dôležitá je marketingová koncepcia, kde marketing je niečo oveľa viac ako reklama, či šikovné aktivity smerujúce k získaniu zákazníka. *„Marketing vyjadruje základný myšlienkový postoj vo vzniknutej trhovej situácii, kde sa nadbytok konkurentov na strane ponuky uchádza o priazeň nedostatočného počtu zákazníkov. Na dnešných trhoch majú šancu na úspech len tie výrobky a služby, ktoré boli a sú vyvinuté podľa potrieb zákazníkov.“*³² Obsahom marketingu je rozpracovať nasledujúce prvky:

³⁰ PORTER, M. (1994). *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, str. 257.

³¹ PORTER, M. E. (1993). *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, str. 328.

³² CHAPČÁKOVÁ, A., HEČKOVÁ, J., HUTTMANOVÁ, E. (2010). *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, str. 198.

1. **Marketingové ciele.** Popis postavenia na trhu, o ktoré sa podnik usiluje, uvedenie aktuálneho obratu a podielu v jednotlivých trhových segmentoch, o aké obraty sa podnik usiluje a aké má stanovené rastové ciele.
2. **Uvedenie na trh.** Stanovenie formy vstupu na trh po zohľadnení cieľov podniku v podobe stratégie uvedenia nového produktu na trh, nákupnej stratégie a partnerskej, resp. kooperačnej stratégie. Ďalej je potrebné vypracovanie konkurenčnej stratégie a s ňou spojenej pozičnej stratégie na cieľovom trhu. Správne načasovanie vstupu produktu alebo inovácie na trh po zohľadnení faktorov ako veľkosť a štruktúra trhu, odpor trhu, pripravenosť trhu prijať produkt, orientácia podniku na zákazníka, či finančná sila podniku. Ďalšou fázou je príprava uvedenia produktu na trh (analýza trhu pre nový produkt, vyhľadávanie potenciálnych zákazníkov, nadväzovanie prvých kontaktov so zákazníkmi) a fáza uvedenia produktu na trh (predbežné ohlásenie a prezentácia produktu, uzatváranie dodávateľských zmlúv, odstránenie a vyhodnotenie ťažkostí a problémov, ktoré sa vyskytli pri uvádzaní produktu na trh).
3. **Cenová politika a platobné podmienky.** Stanovenie ceny pomocou kalkulačného vzorca, porovnanie cien s konkurenciou, určenie ceny na základe cenovej citlivosti zákazníkov a vlastného pocitu.
4. **Komunikačná politika.** Podpora predaja a reklama s cieľom

A	– attention	– vzbudiť pozornosť;
I	– interest	– vzbudiť záujem;
D	– desire	– vystihnúť potreby zákazníka;
A	– action	– podnietiť zákazníkov k nákupu.

Odbytová, resp. distribučná politika. Podnikateľ uvádza, akú štruktúru má jeho predajná organizácia, aké distribučné cesty využíva, akú servisnú podporu predaja ponúka a pod.³³

3.6 Výrobný proces

V tejto časti podnikateľského plánu je vhodné popísať spôsob výroby produktu alebo poskytovania služieb, teda opis výrobného cyklu od vstupu surovín, cez výrobu až

³³ CHAPČÁKOVÁ, A., HEČKOVÁ, J., HUTTMANOVÁ, E. (2010). *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, str. 196.

distribúciu výrobku k zákazníkovi. Najmä vo výrobných podnikoch je táto časť veľmi významná. Popis by mal obsahovať dostatok dôležitých materiálov pre výrobu,

- s ktorými dodávateľmi bude podnikateľ spolupracovať;
- ako bude zabezpečovať dodávky aj v budúcnosti.

Je vhodné zrozumiteľnou formou opísať jednotlivé fázy výrobného procesu a tomu zodpovedajúce výrobné zariadenia a stroje. Odporúča sa uviesť časový harmonogram nákupu výrobných zariadení a strojov, vrátane časového harmonogramu začatia výrobného procesu. Do podnikateľského zámeru sa zahŕňajú predovšetkým tie materiály a suroviny, na ktorých je výrobný proces závislý, a ktoré tvoria základ výrobného procesu. Je veľmi potrebné uviesť aj výber vhodných dodávateľov. Taktiež je nutné zohľadniť minimalizáciu nákladov a spoľahlivosť dodávok, teda minimalizovať riziká.³⁴

3.7 Organizačný plán

Organizačný plán popisuje organizačnú a riadiacu štruktúru podniku vrátane riadenia a kontroly finančných záležitostí podniku. Treba sa zmieniť o kritériách pri výbere pracovníkov a ich ďalších odborných školeniach. Tento plán by mal poskytnúť jasný prehľad o súčasnej situácii s personálnym zabezpečením chodu podniku (počet a kvalifikačná štruktúra pracovníkov, zavedený systém udržiavania a zvyšovania kvalifikácie). Je vhodné sa i zmeniť o situácii na trhu práce v danom regióne, teda aká je ponuka pracovných síl, vzdialenosť, existencia potenciálnych veľkých zamestnávateľov, ktorí môžu preveriť našich zamestnancov a pod.³⁵ Nesmie sa zabudnúť na znázornenie presnej organizačnej štruktúry podniku, ktorá by mala zobrazovať jednotlivé oddelenia v podniku, ich krátky popis a funkcie.

3.8 Finančné plány

Plánovanie je rozhodujúci proces, ktorým sa stanovujú ciele podnikania a taktiež aj spôsoby jeho dosiahnutia. Plánovanie finančných tokov je konkrétne rozhodovanie o vývoji majetku podniku, spôsobe jeho financovania, výške a druhu kapitálu potrebného pre začatie, udržanie a rozvoj podnikania a zabezpečení solventnosti podniku. V tejto časti podnikateľského plánu by teda malo byť uvedené a popísané financovanie podniku. Mala by byť prevedená analýza doterajšieho hospodárenia

³⁴ CHAPČÁKOVÁ, A., HEČKOVÁ, J., HUTTMANOVÁ, E. (2010). *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, str. 197.

³⁵ VEBER, J., SRPOVA, J. (2005). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, str. 187.

podniku, ak ide o inováciu. Predmetom finančnej analýzy je teda analýza finančnej situácie podniku a úlohou je určiť, ktoré činitele a s akou intenzitou sa podieľali na jej formovaní. Štandardný postup finančnej analýzy väčšinou pozostáva z týchto krokov:

- výpočet pomerových ukazovateľov;
- porovnanie podnikových ukazovateľov s priemernými ukazovateľmi v obore podnikania podniku;
- sledovanie vývoja ukazovateľov v čase;
- analýza väzieb a vzťahov medzi ukazovateľmi.³⁶

Každý investor, ktorý zvažuje vstup do malého a stredného podnikania, potrebuje dôveryhodné zdroje, aby posúdil, či plány majú reálnu šancu na úspech. Poznáme tri dôležité výkazy: súvaha, výkaz ziskov a strát a prehľad peňažných tokov.

Súvaha je prehľadné usporiadanie zložiek majetku podľa jeho formy, zloženia a účelu, čiže aktív na ľavej strane a podľa zdrojov krytia, z ktorých sa kapitál získal, čiže pasív na pravej strane, v peňažnom vyjadrení k určitému konkrétnemu dňu, ktorý sa nazýva súvahovým dňom. Jednotlivé položky v súvahe sa nazývajú súvahové položky a ich peňažné vyjadrenie je súvahový stav. Tvar súvahy sa prebral z dvojramennej váhy, čiže pri správnom vedení účtovníctva platí zásada, že pravá strana sa rovná ľavej strane súvahy. Každá strana súvahy musí mať svoj názov, a všetky súvahové položky sú vyjadrené aj hodnotovo, čiže v peňažných jednotkách.³⁷

Výkaz ziskov a strát je súhrnom všetkých výnosov a nákladov za dané obdobie, ktoré je väčšinou kalendárny rok. Jeho úlohou je vysvetliť tvorbu výsledku hospodárenia v konkrétnej účtovnej jednotke za presne vymedzené účtovné obdobie. Je zdrojom informácií o výnosnosti činnosti účtovnej jednotky. Ukazovatele, ktoré sú vo výkaze ziskov a strát, sú ukazovateľmi intervalovými a sú vyjadrené v celých eurách.³⁸

Prehľad peňažných tokov (Cash flow) hovorí o tom, ako do firmy skutočne prichádzajú a odchádzajú príjmy a výdavky. Je to reálny pohyb peňazí v podniku. Nutnosť tohto výkazu súvisí s aktuálnym princípom v podvojnóm účtovníctve, čiže náklady sa nerovnajú výdajom a výnosy sa nerovnajú príjmom. Výkaz vylučuje dôsledky možnej manipulácie ziskom, prevádzané výlučne podnikovým manažmentom s cieľom vykázat' žiadanú výšku hospodárskeho výsledku.³⁹

³⁶ CHAPČÁKOVÁ, A., HEČKOVÁ, J., HUTTMANOVÁ, E. (2010). *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, str. 198.

³⁷ JENČOVÁ, S., RÁKOŠ, J. (2010). *Podnikové financie*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, str. 23.

³⁸ JENČOVÁ, S., RÁKOŠ, J. (2010). *Podnikové financie*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, str. 24.

³⁹ JENČOVÁ, S., RÁKOŠ, J. (2010). *Podnikové financie*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, str. 25.

4 Návrh podnikateľského plánu

Hlavným účelom zostavovania podnikateľského plánu je konkretizovanie zámeru majiteľom a jeho následné rozpracovanie do realizovateľnej podoby. Najčastejšie je podnikateľský plán spojený so žiadosťou o poskytnutie finančných zdrojov pre rozvoj podnikania. V tejto kapitole bude predstavený podnikateľský plán novozaloženej fiktívnej reštaurácie Pod Hradom, ktorý slúži ako vzor k tomu, ako by mal vyzerat' podnikateľský plán na základe teórie z predchádzajúcej časti bakalárskej práce. Tento podnikateľský plán slúži k získaniu finančných zdrojov, resp. k získaniu úveru z banky. Ide o jeden z možných prístupov k zostaveniu podnikateľského plánu, ktorý sa môže stať inšpiráciou i pre ďalšie spoločnosti.

Medzi tie úplne najzákladnejšie podmienky, ktoré musí splniť každý, kto chce začať podnikat' v reštauračnej činnosti patrí:

- povolenie živnostenského úradu;
- vydanie živnostenského listu;
- výpis z obchodného registra – Krajský súd;
- povolenie hygienickej stanice;
- zriadenie bežného účtu v banke;
- ohlásenie finančnému úradu – pridelenie DIČ;
- prihlásiť sa ako platca zdravotného a sociálneho poistenia.

Podmienky pre vydanie živnostenského listu:

- vek minimálne 18 rokov;
- spôsobilosť k právnym úkonom;
- bezúhonnosť – nutnosť doložiť výpisom z registra trestov.

V reštauračnej činnosti sa musí navyiac preukázať odborná spôsobilosť, tak ako to ukladá živnostenský zákon.⁴⁰

4.1 Zhrnutie projektu

Reštaurácia sa bude nachádzať v meste Veľký Šariš, nad ktorým sa tyčí stredoveký Šarišský hrad, ktorý je obľúbeným cieľom turistov. Spoločnosť Reštaurácia Pod Hradom sa rozhodla skombinovať výhody výbornej lokality s teplým jedlom a pokojnou atmosférou. Novovzniknutá reštaurácia sa bude nachádzať v prenajatých

⁴⁰ Ministerstvo vnútra SR [online]. c2011, [cit. 2012-03-17]. Dostupne z WWW: <<http://www.minv.sk/?pohostinska-cinnost-a-vyroba-hotovych-jedal-pre-vydajne-1>>

priestoroch a bude otvorená sedem dni v týždni od 10:00 do 22:00. Kapacita reštaurácie sa plánuje na maximálny počet 50 ľudí. V sezónnych mesiacoch, tj. od apríla do októbra, bude k dispozícii drevená terasa s kapacitou 15 ľudí. Blízko reštaurácie je prístupné verejné parkovisko, ktoré môže slúžiť aj zákazníkom reštaurácie. Reštaurácia bude disponovať platobným terminálom, čím umožní zákazníkovi využívať bezhotovostný platobný styk, ďalej poskytne možnosť platby stravnými lístkami, klimatizované priestory, wi-fi pripojenie, možnosť zabalenia jedla, či možnosť polovičnej porcie.

Spoločnosť sa zameria na širokú klientelu a to predovšetkým na turistov a návštevníkov Šarišského hradu, pracovníkov z okolitých firiem a podnikov, deti, dospelých, seniorov a obyvateľov z blízkeho okolia.

Tento projekt vznikol aj vďaka tomu, že v okolí približne piatich kilometrov nie je žiadna konkurencia. Najbližší konkurenčným podnikom je pizzeria. Preto vidia majitelia spoločnosti v tejto oblasti trhový medzeru. Napriek tomu sa spoločníci vďaka marketingovým aktivitám budú snažiť vytvoriť v okolí dobré meno reštaurácie, vybudovať si stálu klientelu a prilákať turistov. Spoločnosť do marketingovej propagácie bude investovať určitú časť finančných prostriedkov, aby splnila stanovené ciele.

4.2 Všeobecný popis firmy

Spoločnosť Reštaurácia Pod Hradom, s.r.o. bude založená 1.1.2013 dvoma spoločníkmi, a to Ing. Vladislavom Kantorom a Róbertom Tatárom, ktorí majú zodpovedajúce vzdelanie a prax. Spoločníci sa jednoznačne zhodli a rozhodli o právnej forme a zvolili si spoločnosť s ručením obmedzeným (ďalej len s.r.o.). Spoločnosť Reštaurácia pod Hradom, s.r.o. sa riadi podľa legislatívnych noriem uzákonených v Obchodnom zákonníku (Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník upravené znenie k 1.1.2012), ktorý upravuje náležitosti firmy, ako aj práva a povinnosti spoločníkov.

Výhody s.r.o. oproti iným formám podnikania pozostávajú predovšetkým v jej ručení. Minimálna hodnota základného imania v s.r.o. činí 5 000 EUR, majitelia ručia iba svojím vkladom, resp. do výšky svojho nesplateného vkladu. Na ich súkromný majetok sa ručenie nevzťahuje a výška vkladu každého spoločníka musí byť aspoň 750 EUR pri zápise spoločnosti do obchodného registra. Ďalším dôvodom rozhodnutia sa

pre s.r.o. je možnosť spoločnosti rozrásť sa o ďalších spoločníkov v prípade potreby alebo priaznivého vývoja spoločnosti.⁴¹

Hlavným cieľom reštaurácie Pod Hradom, s.r.o. je obsadiť trhovú medzeru na turisticky obľúbenom mieste s ponukou rôznorodých chutných jedál a nápojov v príjemnom prostredí. Cieľom spoločnosti bude maximálne vyhovieť zákazníkom a ich požiadavkám. Spoločnosť sa bude snažiť vybudovať si dobré meno a dobré postavenie na trhu v okolí a tak si získať stálu klientelu, ktorá bude využívať jej služby v čase obeda, večere, prípadné menšie rodinné oslavy a podujatia. Cieľom je poskytovať zákazníkom kvalitné služby, aby sa v reštaurácii cítili príjemne a radi sa tam vracali.

4.3 Opis produktov a služieb

4.3.1 Charakteristika reštaurácie

V reštaurácii Pod Hradom bude hlavná pozornosť venovaná slovenskej kuchyni a príprave typických slovenských jedál podľa tradičných receptúr. Avšak bude sa snažiť prispôbiť ponuku zákazníkovi, preto na jedálnom lístku nebudú chýbať aj rôzne iné druhy jedál a špecialít zo zahraničia. Jedálny lístok bude zostavený podľa skúseností zakladajúcich členov a podľa rád odborníkov. Jedálny lístok bude obsahovať ponuku: studené predjedlá, teplé predjedlá, polievky, mäsité jedlá, špeciality, slovenské a bezmäsité jedlá, cestoviny, šaláty, prílohy, pochutiny a dezerty. Nápojový lístok pozostáva z piva, likérov, vína, aperitívu, destilátov, brandy, whisky, miešané nápoje, nealkoholické nápoje a teplé nápoje.

V čase obeda, teda od 11:00 do 14:00 bude v ponuke denné menu, pozostávajúce z polievky a hlavného jedla, pričom denné menu bude denne obmieňané a bude sa skladať z dvoch druhov polievok a zo štyroch druhov hlavného jedla, pričom stále bude jedno hlavné jedlo bezmäsité. Všetky pokrmy budú verne vyobrazené v dostatočnej veľkosti a kvalite v jedálnom a nápojovom lístku s jasne uvedenou cenou. Zákazník má teda možnosť rýchlo a jasne sa zorientovať v ponuke a vie vždy čo a za koľko kupuje.

Jedinečnosťou reštaurácie Pod Hradom bude prostredie a interiér. Všetky prvky budú starostlivo vyberané a zladené v snahe o vytvorenie harmonického a príjemného prostredia v historickom štýle, ktorý budú ešte viac podporovať rôzne starožitné predmety.

⁴¹ Obchodný zákonník č. 513/1991 Zb., v znení neskorších predpisov

4.3.2 Služby

Poskytovanie služieb sa bude orientovať podľa ročného obdobia. Všetky služby budú poskytované tak, aby sa maximalizoval komfort zákazníka. Budú sa ponúkať reštauračné služby, teda podávanie jedál a nápojov. Ďalej bude možné prenajať si priestory na organizovanie menších osláv a iných spoločenských udalostí s kapacitou do 50 osôb. Rozsah poskytovaných služieb bude prispôsobený v každom smere do celku, ktorý vychádza v ústrety zákazníkovi.

4.3.3 Zabezpečenie kvality produktov a služieb

Pre zaistenie plynulého chodu reštaurácie bude spoločnosť zamestnávať dvanásť zamestnancov, z ktorých bude väčšina pracovať na dve smeny, teda krátky a dlhý týždeň. Kvalita produktov a služieb bude zabezpečená v prvom rade prísny a dôkladným výberom kvalifikovaného a spoľahlivého personálu. Aby bol zabezpečený stály vývoj úrovne poskytovaných služieb, plánujú sa raz mesačne vykonávať porady s personálom, na ktorých budú prerokované rôzne témy, názory, námietky, prípadné sťažnosti. Pre zvýšenie kvality bude všetok personál zainteresovaný do procesu zabezpečovania kvality. Dodržiavanie kvality bude kontrolované vedúcimi pracovníkmi, ktorí si budú viesť záznamy a budú stručne informovať jedného zo spoločníkov. Kvalita tovarov bude zabezpečovaná odberom od stálych dodávateľov. Všetky suroviny používané reštauráciou budú kontrolované vedúcimi pracovníkmi. O kvalitu podávaných jedál sa bude starať predovšetkým šéfkuchár.

4.4 Trh a konkurencia

4.4.1 Analýza makroprostredia

Vhodným nástrojom na zhodnotenie makroekonomického prostredia a zistenie jeho vplyvu na podnik je analýza PEST, ktorej faktory pôsobia na odvetvie a tak ovplyvňujú prevádzku podniku.

Politicko-legislatívne vplyvy

Politické prostredie je dôležitým a neovplyvniteľným faktorom podnikania. V súčasnosti každá zmena vlády na Slovensku mení podmienky podnikania, čo predstavuje veľké negatívum. V dôsledku častých zmien zo strany vlády vzniká nestabilné prostredie, ktoré podnikaniu neprospieva. Negatívny trend pretrváva aj v oblasti prístupu k finančným zdrojom.

Podnik pri svojej činnosti nesmie zabúdať na dôležité zákony, ktoré je povinný dodržiavať. Hlavne po vstupe Slovenskej republiky do Európskej únie a po novelizáciách zákonov sa podnikatelia museli naučiť a rýchlo reagovať na zmeny, aby sa včas prispôbili potrebným legislatívnym zmenám a tak zabezpečili plynulý chod svojho podniku. Pohostinská činnosť, ktorú bude novovzniknutá reštaurácia Pod Hradom prevádzkovať, je povinná dodržiavať nasledujúce zákony a právne predpisy:

- Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (Živnostenský zákon);
- Obchodní zákonník č. 513/1991 Zb.;
- Zákonník práce č. 311/2001 Z. z. po novele č. 512/2011 Z. z.;
- Zákon č. 250/2007 Z. z. o ochrane spotrebiteľa;
- Zákon č. 355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia;
- Zákon č. 563/2009 Z. z. o správe daní;
- Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty s účinnosť od 01. 12. 2011;
- Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov;
- Zákon č. 124/2006 Z. z. o ochrane zdravia a bezpečnosti pri práci;
- Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve po novele 547/2011 Z. z.

Ekonomické vplyvy

Medzi najdôležitejšie ekonomické faktory pre pohostinskú činnosť patria:

- hospodárske cykly a stav ekonomiky;
- dopad prijatia eura;
- kúpna sila obyvateľstva a životná úroveň;
- úrokové miery a situácia na kapitálových trhoch.

Najťažšiu úlohu predstavuje zhodnotenie súčasného stavu, v ktorom sa ekonomika nachádza. Jednak je to pre jej komplexnosť, ale tiež kvôli jej dynamickému charakteru a neustálym zmenám. Ekonómia nám ale ponúka množstvo ukazovateľov a indikátorov, ktoré v tejto neľahkej úlohe pomôžu. Pre účely tejto práce boli zvolené tieto ukazovatele: veľkosť HDP, miera nezamestnanosti a inflácia

Hrubý domáci produkt (HDP) je najpoužívanejším ekonomickým agregátom. Zahŕňa tržné činnosti, tzn. výrobky a služby predávané na trhu za určité obdobie, najčastejšie za jeden rok. Reálny hrubý domáci produkt je meraný v stálych cenách, tzn. cenách určitého minulého obdobia. Reálny HDP odráža len zmeny produkcie, nezohľadňuje zmeny cenovej hladiny. Na nasledujúcom grafe vidno vývoj reálneho HDP v Slovenskej republike v rokoch 2003 – 2013. Od roku 2003 sa dá pozorovať

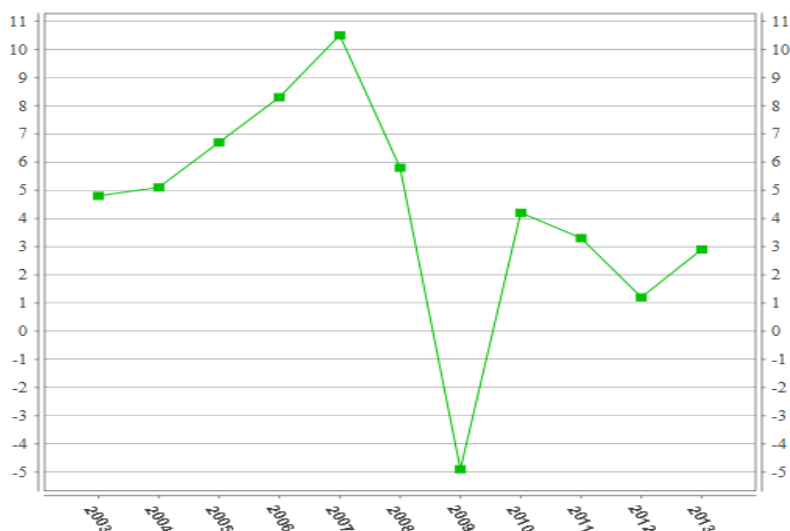
neustály rast HDP, ktorý vyvrcholil v roku 2007 keď HDP vzrástol o 10,5 % oproti roku 2006, kedy bola hodnota HDP na úrovni 8,3 percentuálneho bodu. Od roku 2007 sa rast HDP najmä vplyvom svetovej hospodárskej krízy spomalil a klesol na 5,8 %. V roku 2009 pokleslo tempo rastu oproti roku 2008 o vyše 10 %. V roku 2010 HDP na Slovensku zaznamenalo opäť nárast na 4,2 %, ale rok 2011 opäť priniesol mierny pokles, čo mala pravdepodobne za následok nepriaznivá politická situácia. Roky 2012 a 2013 predpokladajú opäť pokles tempa rastu hodnoty HDP.

Tabuľka 1 HDP na Slovensku v rokoch 2003 – 2013

GEO/TIME	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Slovakia	4,8	5,1	6,7	8,3	10,5	5,8	-4,9	4,2	3,3	1,2	2,9

zdroj: Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020> (data k 31.1.2012)

Obrázok 2 Vývoj HDP na Slovensku v rokoch 2003 – 2013



zdroj: Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020&toolbox=type> (data k 31.1.2012)

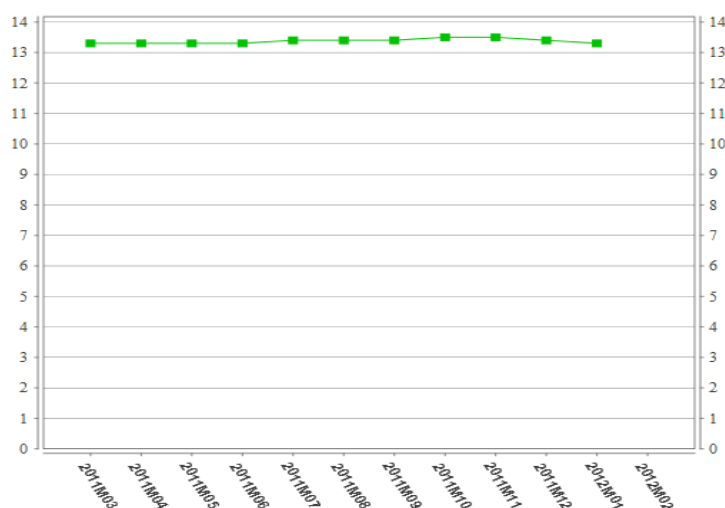
Miera nezamestnanosti na Slovensku po rokoch poklesu vplyvom hospodárskej krízy znovu narastá. Momentálne je miera nezamestnanosti na Slovensku dlhodobo na úrovni 13 %.

Tabuľka 2 Nezamestnanosť na Slovensku v roku 2011

GEO/TIME	2011 M01	2011 M02	2011 M03	2011 M04	2011 M05	2011 M06	2011 M07	2011 M08	2011 M09	2011 M10	2011 M11	2011 M12	2012 M01
Slovakia	13,6	13,4	13,3	13,3	13,3	13,3	13,4	13,4	13,4	13,5	13,5	13,4	13,3

zdroj: Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=0&language=en&pcode=teilm020> (data k 31.1.2012)

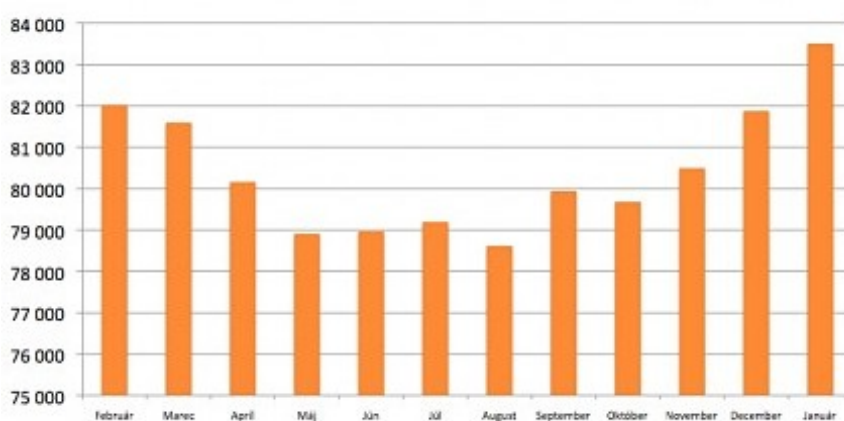
Obrázok 3 Nezamestnanosť na Slovensku v roku 2011



zdroj: Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=0&pcode=teilm020&language=en&toolbox=type> (data k 31.1.2012)

Podľa najnovších údajov k 31.1.2012 sa miera nezamestnanosti v Prešovskom kraji opäť zvýšila. Z nasledujúceho grafu je zrejmé, že najvyšší počet nezamestnaných bol v januári 2012, pričom v porovnaní s ostatnými mesiacmi to je jasný nárast nezamestnaných. Od marca do augusta 2011 bol zaznamenaný kolísavý pokles miery nezamestnanosti, ale od septembra 2011 po súčasnosť je opäť zaznamenaný podstatný nárast nezamestnaných.

Obrázok 4 Nezamestnanosť v Prešovskom kraji v roku 2012



zdroj: <http://www.dlznik.sk/nezamestnanost/presovsky-kraj> (data 31.1.2012)

Veľký Šariš sa nachádza práve v spomínanom regióne s vysokou nezamestnanosťou, teda spoločnosť by nemala mať problém so záujemcami o prácu.

Táto vysoká nezamestnanosť sa odrazí aj na nižších tržbách, lebo ľudia s nízkym príjmom nemajú veľký záujem utrácať v reštauráciách. Naopak, náklady spoločnosti na mzdy zamestnancov budú nižšie, ako by boli napríklad v Bratislavskom kraji. Vďaka snahám o prepojenie východu so západom Slovenska a vyrovnávaniu ekonomických rozdielov, možno v dohľadnej dobe očakávať nárast kúpyschopnosti obyvateľstva a rast životnej úrovne.

Sociálne vplyvy

Spomedzi trendov v spoločnosti, ktoré by mohli mať vplyv na pohostinskú činnosť, konkrétne reštauráciu Pod Hradom, možno vybrať niekoľko príkladov:

- úloha životného štýlu;
- módne správanie sa;
- dôraz na zdravú výživu;
- trendy v oblasti športu;
- rozšírenie internetových a iných spôsobov komunikácie.

Z demografického hľadiska obyvateľstvo krajiny starne a prirodzený prírastok obyvateľstva je nízky, čo môže negatívne vplyvať na podnik, keďže reštaurácie najčastejšie využívajú mladí ľudia a ľudia v produktívnom veku.

Dopyt po stravovaní sa v reštauráciách je v súčasnosti ovplyvnený spotrebiteľskými a módnymi trendmi, ktoré je nutné starostlivo vnímať, sledovať, správne načasovať a realizovať. U zákazníkov sa zvyšujú nároky na prostredie a zariadenie interiéru reštaurácie, záujem o iné medzinárodné kuchyne, zvyšuje sa záujem o rýchle stravovanie, čo je spôsobené dnešným rýchlym životným tempom. Zákazníci teda požadujú najesť sa chutne, zdravo, rýchlo a hlavne lacno.

Technologické faktory

Vybavenie a riešenie kuchyne je jednou z najdôležitejších otázok, ktoré sa kladú pri zariaďovaní. Nové technológie v kuchyniach šetria čas, energiu a suroviny, a preto využitie týchto technologických novinek v reštauráciách je v dnešnej dobe samozrejmosťou. Medzi takéto technologické vymoženosti patrí:

- moderné úsporné pece;
- kvalitné a úsporné digestory;
- stroje na spracovanie mäsa, cesta (elektrické mlynčeky, škrabky, šľahače apod.);
- odpad v umývacom dreze, ktorý pomáha k ekologickému triedeniu odpadkov;
- kávovary, výrobníky ľadu (kalíškového, kockového, vločkového, šupinového).

4.4.2 Analýza dopytu

Zákazníkov novovzniknutej reštaurácie Pod Hradom je možné rozdeliť do nasledujúcich cieľových skupín. Hlavnou cieľovou skupinou zákazníkov sú návštevníci, zamestnanci a obyvatelia Veľkého Šariša. Užšiu cieľovú skupinu zákazníkov môžeme rozdeliť nasledovne:

- návštevníci Šarišského hradu (hlavne počas víkendov a voľných dní);
- obyvatelia mesta Veľký Šariš;
- obyvatelia mesta Prešov (vzdialený 7 km od novovzniknutej reštaurácie);
- subjekty, ktoré majú záujem o denné menu (ľudia z okolitých firiem);
- subjekty, ktoré majú záujem o menšie spoločenské akcie, napr. rôzne menšie oslavy, krstiny, prípadne iné spoločenské podujatia.

Po niekoľkých mesiacoch očakáva reštaurácia Pod Hradom zvýšenie dopytu, kedy sa podnik stane známejším medzi ľuďmi a každý bude chcieť ochutnať ich špeciality. Jednak chce prilákať aj zákazníkov príjemnou atmosférou, ktorá bude dýchať v štýle histórie, v pohodovej a príjemnej reštaurácii, kde si ľudia môžu vychutnať jedlo. Na rast dopytu bude reagovať zvýšením ponuky.

Reštaurácia Pod Hradom bude veľmi konkurencieschopná na miestnej úrovni, keďže v blízkom okolí sa žiadna iná, podobného typu, nenachádza. Táto konkurencieschopnosť sa znižuje s ohľadom na mesto Prešov, pretože sa tam takéto typy reštaurácií vyskytujú vo väčšom množstve.

Počas dňa sa očakáva rôzna úroveň dopytu po stravovacích službách. Najväčší nápor sa predpokladá v čase obeda od 11:00 do 14:00. Počas víkendov sa očakáva najväčší nárast návštevníkov v poobedňajších až večerných hodinách, preto do jedálneho lístka bude zaradené aj víkendové menu od 15:00 do 18:00.

4.4.3 Analýza konkurencie

Väčšinu konkurencie vytvárajú reštauračné zariadenia prevádzkované v meste Prešov. V blízkom okolí do 5 km sa nachádza len Pizzeria Veľký Šariš, ktorá nevytvára príliš silné konkurenčné prostredie. Návštevnosť sa mení v závislosti od ročných období. Ráta sa s tým, že v období od apríla do októbra bude kapacita zariadenia vyťažena viac než v ostatných mesiacoch. Počíta sa s veľkou pravdepodobnosťou, že v letnom období sa návštevnosť zvýši aj niekoľkonásobne.

Výhodou pizzerie Veľký Šariš je práve jej poloha, pretože je umiestnená v novovybudovanej oblasti s prevažne mladým obyvateľstvom. Jej ďalšou výhodou je zavedenie donáškovej služby, konkrétne rozvoz pizze, na ktorú si zákazníci rýchlo zvykli a je u nich veľmi obľúbená a často využívaná. Nevýhodami je veľmi malý výber jedál a poloha mimo turistickej trasy.

Výhody oproti konkurencii

- lokalita, kde bude umiestnená reštaurácia je turisticky veľmi známa a obľúbená vďaka krásnej prírode a Šarišskému hradu, ktorý je v letnom období plne vyťažený, takže po otvorení podniku sa očakáva nával zvedavých zákazníkov;
- zariadenie bude špecializované na slovenskú, ale aj zahraničnú kuchyňu a zamerané na širokú vrstvu zákazníkov, tzn. ceny dostupné všetkým skupinám obyvateľstva;
- vysoký štandard poskytovaných služieb;
- atraktívne prostredie poskytujúce maximálny komfort zákazníkovi;
- veľmi dobrý prístup, v bezprostrednej blízkosti je zástavka MHD, k dispozícii je aj veľké verejné parkovisko.

Nevýhody oproti konkurencii

- vysoké náklady na prevádzku podniku;
- slabé povedomie medzi zákazníkmi.

4.4.4 SWOT analýza

Hodnotenie vplyvu vonkajších činiteľov musí byť doplnené rozborom vnútorných činiteľov. Na základe silných a slabých stránok vie podnik stanoviť a identifikovať, čo je z hľadiska súčasnej a očakávanej situácie rozumné konať. SWOT analýza nám umožňuje rozlíšiť atraktívne príležitosti, ktoré skrýva trh a ktoré môžu podniku priniesť výhody. Súčasne nabáda k zamysleniu sa nad problémami, s ktorými bude podnik zápasieť. Spojením hlavných príležitostí a rizík, ktoré ovplyvňujú podnikanie sa snažíme zistiť mieru celkovej atraktívnosti trhu.

Tabuľka 3 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • prijateľné ceny, zľavy a cenové akcie • kvalitné produkty a služby • strategická poloha pri frekventovanej ceste • kvalifikovaný personál • zameranie na všetky kategórie zákazníkov • spoľahliví a stáli dodávatelia • pestrá ponuka pokrmov 	<ul style="list-style-type: none"> • neznalosť trhu • vysoké náklady na prevádzku • časová náročnosť vedenia podniku • obmedzené množstvo vlastných finančných prostriedkov
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • rast kúpnej sily • nové trhy a trendy • rast zamestnanosti v meste • možnosť rozvíjať podnikanie • rozšírenie produktového radu • rastúci dopyt • diferenciacia výrobkov 	<ul style="list-style-type: none"> • potenciálna a reálna konkurencia • rast cien potravín • zvyšovanie cien energií • sezónne výkyvy po dopyte reštauračných služieb • fluktuácia obyvateľstva

zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedenej SWOT analýzy je zrejmé, že novovznikajúca reštaurácia má veľký potenciál stať sa kvalitným podnikom v danej oblasti. Silné stránky a príležitosti, ktoré sú vyššie uvedené, dokazujú reálnu šancu reštaurácie na úspech. Spoločnosť však nesmie zabúdať ani na slabé stránky a hrozby, ktorým môže podnik čeliť.

4.5 Marketingový mix

Produkt – popis poskytovaných služieb

Výsledným produktom reštaurácie Pod Hradom je portfólio výrobkov a služieb vysokej kvality, ktoré budú ponúkané všetkým zákazníkom. V novovzniknutej reštaurácii Pod Hradom sa bude hlavná pozornosť venovať slovenskej kuchyni a príprave typických slovenských jedál podľa tradičných receptúr, ale aj iných medzinárodných jedál, ktoré si slovenský spotrebiteľ osvojil a veľmi obľúbil. Jedálny lístok bude zostavený podľa skúseností zakladajúcich členov a podľa rád odborníkov. Bude obsahovať ponuku, ako sú studené predjedlá, teplé predjedlá, polievky, mäsité jedlá, špeciality, slovenské a bezmäsité jedlá, cestoviny, šaláty, prílohy, pochutiny a dezerty. Nápojový lístok bude pozostávať z piva, likérov, vína, aperitívov, destilátov, brandy, whisky, miešaných nápojov, nealkoholických a teplých nápojov.

V čase obeda, teda od 11:00 do 14:00 bude v ponuke denné menu, pozostávajúce z polievky a hlavného jedla, pričom denné menu bude denne obmieňané

a bude sa skladať z dvoch druhov polievok a zo štyroch druhov hlavného jedla, pričom stále jedno hlavné jedlo bude bezmäsité. Základ kuchyne bude tvoriť kvalitný olivový olej, čerstvé mäso a zelenina, domáce pečivo a používanie sezónnych surovín. Čerstvosť pokrmov bude zaistená malým počtom pokrmov na stálom lístku a veľkou obmenou denného menu. Zákazník bude mať možnosť objednať si polovičnú porciu za 50% ceny a taktiež odnieť si jedlo so sebou prostredníctvom termoboxov.

Poskytovanie služieb sa bude orientovať podľa ročného obdobia. Ďalej bude k dispozícii prenájom priestorov na organizovanie menších osláv a iných spoločenských udalostí s kapacitou do 50 osôb. Rozsah poskytovaných služieb bude prispôbený v každom smere zákazníkovi.

Cena

Cena je faktor, ktorý slovenskí spotrebitelia považujú za najdôležitejší, preto je veľmi potrebné jej starostlivé určenie. Interné faktory vplývajúce na cenu sú náklady a zisk. Najdôležitejším faktorom stále ostáva pokrytie nákladov a dosiahnutie zisku. K daným nákladom bude kalkulované určité percento ziskovej marže. Pri stanovení cien produktov bude brať spoločnosť do úvahy externé faktory, ako je kúpyschopnosť obyvateľstva. Tento faktor sa v regióne východného Slovenska zlepšuje a je badať stále rastúci záujem spotrebiteľov o reštauračné služby. Úroveň zamestnanosti je však v porovnaní s ostatnými regiónmi Slovenska stále nízka. Pri stanovení ceny je dôležité brať do úvahy aj konkurenčné ceny.

Miesto

Lokalita Veľký Šariš je v súčasnosti veľmi obľúbená pre mladých ľudí a mladé rodiny s deťmi. V posledných rokoch došlo k veľkému rozmachu mesta Veľký Šariš. V širšom okolí sú ďalšie zaujímavé turistické miesta, ako napr. najvyšší vrch Stráž (739,5 m n. m.) a Lysá Stráž (696,4 m n. m.). Ľuďmi je navštevovaný najmä vďaka tomu, že je tu Šarišský hrad, na ktorom sa stále niečo deje, organizujú sa rôzne hradné hry, slávnosti a rôzne iné podujatia. Okrem toho sa tu nachádza aj chatová oblasť, ktorá je využívaná počas celého roka. Okolie obklopuje krásna rozmanitá príroda Šarišského pohoria, ktorá sprevádza turistov vo všetkých ročných obdobiach.

Pri vstupnom vchode do reštaurácie, v predsieni sa budú nachádzať dve informačné tabule, na ktorých budú aktuálne informácie o kultúrnych, turistických a iných podujatiach v blízkom okolí a na druhej aktuálne denné menu. Z predsieni sa bude dať dostať priamo do reštaurácie, kde na ľavej strane bude barový pult, kde sa objednávajú čapované, teplé aj studené nápoje a občerstvenie. Pred barom bude šesť

vysokých barových stoličiek. V danej miestnosti budú 4 stoly a pri každom 4 stoličky. Do ďalšej miestnosti sa bude možné dostať cez klenbu priečky, kde sa nachádza ďalších 8 stolov. V úplne zadnej časti sa bude nachádzať kuchyňa so všetkým potrebným vybavením pre prácu kuchárov.

Na každom stole budú vázičky pre príjemnejšie posedenie zákazníkov. Po stenách by mali byť rozvešané historické obrázky a fotografie Šarišského hradu, kaštieľa a iných historických pamiatok z okolia Veľkého Šariša. Všetky zásoby budú uložené v sklade s mraziacim boxom a regálmi na potrebné suroviny. Do kancelárie majiteľa a manažéra sa bude možné dostať cez vchod pri bare. V kancelárii bude na celej podlahe koberec, na rozdiel od kuchyne a jedálne, kde bude kvôli bezpečnosti protišmyková podlaha. Ďalej budú v kancelárii dva pracovné stoly s počítačmi, dve skrine a veľká palma. Na stenách budú takisto, ako v jedálni obrazy s historickou tematikou. Toalety budú umiestnené oproti predsieni. Medzi hlavné vybavenie reštaurácie bude patriť registračná pokladňa, kávovar a pípa za barom, spolu so stolmi a stoličkami v jedálni.

Komunikácia

Trhové prostredie sa neustále vyvíja, preto sa reštaurácia bude snažiť reagovať na tieto zmeny otvorením podniku. V oblasti turistického ruchu na Slovensku došlo za posledné roky k veľkému pokroku. Počet turistov navštevujúcich mesto Veľký Šariš a Šarišský hrad sa zvyšuje a tým sa zvyšuje aj dopyt po reštauračných službách, čo predstavuje obrovský potenciál. Možná konkurencia si tiež uvedomuje tieto možnosti. Preto chce reštaurácia rýchlo reagovať na tento vývoj a prispôbiť sa vzniknutej situácii. S rastom slovenskej ekonomiky je aj predpoklad zvýšenia dopytu zákazníkov zo Slovenska po reštauračných službách vysokej kvality.

Public relations

V oblasti vzťahov s verejnosťou plánuje reštaurácia Pod Hradom v budúcnosti sponzorovať športové aktivity pri miestnej materskej a základnej škole. Konkurencia v gastronómii na Slovensku je silná, preto najdôležitejším činiteľom sa stáva kvalita. Zabezpečenie kvality je vnímané ako prvoradé v marketingovej stratégii. Avšak na podporu predaja služieb bude použitá aj reklama produktov a služieb. Podnik bude propagovaný svojou internetovou stránkou a reklamnou tabuľou pred vstupom do reštaurácie. Nakoľko sa fenoménom dnešnej doby stali sociálne siete, reklama podniku bude zabezpečená aj týmto spôsobom. Propagácia bude zabezpečená taktiež objednávaním drobných darčkových predmetov s logom reštaurácie.

4.6 Poskytované služby

Hlavnou činnosťou reštaurácie Pod Hradom bude reštauračná činnosť, čiže podávanie jedál a nápojov. Poskytovanie služieb sa bude orientovať podľa ročného obdobia na jednotlivé skupiny zákazníkov. Ďalej organizácia rôznych menších osláv a spoločenských akcií. Špeciálnou službou bude poskytovanie turistických informácií, informácií o spoločenskom a kultúrnom dianí v blízkom okolí. Reštaurácia Pod Hradom bude otvorená sedem dní v týždni, teda od pondelka do nedele vždy od 10:00 do 22:00.

Celková rozloha prenajatých priestorov je odhadovaná na 300 m². Reštaurácia bude mať, ako už bolo zmienené, celkovú kapacitu 50 miest, v prípade sezónneho obdobia 15 miest na terase. Na každom stole bude platený obrus, koreničky, menu, sviečka a váza s kvetmi a poháre. Steny budú ladené v pestrých farbách, aby klientov upokojili a navodili im dobrú náladu. Povinným odevom pracovníkov bude rovnošata v podobe čiernych nohavíc, prípadne sukne a tričkom s logom reštaurácie.

Činnosti spojené so zásobovaním bude mať na starosti jeden z majiteľov, konkrétne spoločník 1, ktorý bude poverený komunikáciou s dodávateľmi a vybavovaním všetkých objednávok. Dodávku všetkých potrebných potravín na prípravu jedál zabezpečí spoločnosť KOMFOS Prešov, s.r.o., dodávku nápojov spoločnosť ROKO, s.r.o., dodávku piva zabezpečuje blízky Pivovar Šariš, a.s. a zákuskami reštauráciu bude zásobovať spoločnosť Dolce Vita Veľký Šariš. S každým dodávateľom bude podpísaná zmluva o sprostredkovaní služby, teda dodanie konkrétneho sortimentu reštaurácii na základe objednávky.

4.7 Organizačná štruktúra

V reštaurácii bude použitá líniová organizačná štruktúra, ktorá je určená pre začínajúce podniky s malým počtom zamestnancov. Budúcich pracovníkov majiteľa zamestnajú na základe osobných pohovorov a referencií.

Spoločník 1 (majiteľ, manažér a účtovník) bude koordinovať činnosť vedúceho správy objektu. Jeho úlohou bude vykonávanie manažérskeho funkcie čiže dohliadanie na vedenie celého podniku. Jeho ďalšou úlohou bude riadne vedenie a zodpovednosť za oblasť účtovníctva, vykonávanie administratívnych činností potrebných k chodu podniku. Taktiež bude mať na starosti zásobovanie a komunikáciu s dodávateľmi.

Spoločník 2 (vedúci správy objektu a personalista) bude zabezpečovať funkčnosť zariadení v areáli, starostlivosť a údržbu zariadení, budovy a ostatného

majetku. Bude zodpovedný za nákup a efektívne využitie prostriedkov potrebných k správe areálu. Bude informovať majiteľa o možných problémoch, alebo námetoch na zlepšenie v oblasti správy majetku. Taktiež bude mať na starosti prijímanie nových pracovníkov, uzatvárať s nimi zmluvy a naopak aj pracovný pomer ukončiť. Bude oficiálnym reprezentantom spoločnosti a príkladom všetkým zamestnancom čo sa týka vzťahu zákazník – personál. Koordinovať bude činnosť podriadených funkcií a rozhodovať o výške vyplácaných odmien.

Ďalej v reštaurácii bude pracovať barman, ktorý bude zároveň vedúci smeny a bude priamo podriadený majiteľovi, bude sa podieľať sa na propagácii podniku (napr. má na starosti aktualizáciu informačnej tabule). Vedúci smeny bude zodpovedať za pracovníkov smeny a dohliadať na plynulý chod prevádzky v neprítomnosti konateľov. Vedúcemu smeny je podriadený vrchný čašník, ktorý bude pracovať s pokladňou a hmotne za ňu zodpovedať. Jeho pokynmi sa bude riadiť čašník. Prácu v kuchyni bude riadiť šéfkuchár, ktorý bude tiež zodpovedný za kvalitu pripravovaných jedál. Jeho pokynmi sa bude riadiť kuchár. Počas sezóny, kedy sa očakáva väčší nápor zákazníkov, bude prijatý i brigádnik.

Personál bude pracovať systémom dlhý a krátky týždeň. Na jednej smene budú spolu pracovať vždy dvaja čašníci, z ktorých jeden bude hlavný a dvaja kuchári z čoho jeden bude šéfkuchár. Rovnako sa to týka aj barmana. Bude s nimi podpísaná pracovná zmluva a každý z nich bude pracovať 12 hodín denne. Ich pracovná doba bude počas pracovného týždňa aj počas víkendu trvať od 10:00 do 22:00. Pracovný čas brigádnika bude od 12:00 do 18:00 cez pracovný týždeň a počas víkendu od 12:00 do 20:00.

Spoločnosť chce svojich zamestnancov motivovať finančnými výhodami ako 50 % zľava na jedno jedlo v deň smeny. Pracovníci budú mať tiež možnosť zobrať si domov prebytočné jedlo na konci dňa. Ďalšou výhodou bude finančná odmena za dobrý výkon, ktorý sa bude hodnotiť podľa tržieb a počtu obslužených zákazníkov.

Zamestnancom bude venovaná dostatočná pozornosť, aby bola zabezpečená ich lojalita a predišlo sa tak možným problémom a zamedzilo ich fluktuácií. Aby boli zamestnanci motivovaní k práci a podávali, čo možno najlepšie výkony, bude sa uplatňovať individuálny prístup ku každému jednému z nich. Jednotlivé smeny budú rozdeľované s primeraným ohľadom na ich požiadavky a možnosti. Prípadné sťažnosti zo strany zákazníkov budú riešené najprv napomenutím a v prípade opätovného porušenia povinností zrážkou zo mzdy, prípadne ukončením pracovného pomeru. Každý kontakt so zákazníkom je dôležitý a do určitej miery ovplyvňuje aj nákupné

správanie spotrebiteľa. Preto sa bude klásť veľký význam správaniu sa voči zákazníkom, procesu poskytovania služieb a korektnému riešeniu problémov.

4.8 Finančný plán

Na založenie reštaurácie Pod Hradom budú potrebné finančné prostriedky vo výške 55 000 €. Firma potrebuje úver vo výške 35 000 €. Za úver bude ručiť nehnuteľnosťou v hodnote 50 000 €, ktorú vlastní spoločník 1. Zvyšnú časť prostriedkov (20 000 €) budú tvoriť peňažné vklady spoločníkov. K získaniu finančných prostriedkov je nevyhnutné predložiť finančnej inštitúcii prepracovaný finančný plán s časovým horizontom niekoľkých rokov. Dôsledkom rozhodnutia vedenia spoločnosti sa reštaurácia Pod Hradom bude radiť k platcom dane z pridanej hodnoty. Tým pádom sú všetky nasledujúce údaje a prepočty kalkulované bez príslušnej výšky DPH.

4.8.1 Nevyhnutné investície pred založením spoločnosti

Nevyhnutnou položkou, ktorú uhradí spoločník 1 je výška počiatkových výdajov, v ktorých je zahrnutá čiastočná prestavba prenajatých priestorov. Medzi ďalšie položky počiatkových výdajov patria predovšetkým:

- rôzne poplatky súvisiace so založením spoločnosti (poplatky za advokáta, komerčného právnika apod.);
- notárske poplatky za spísanie zakladateľskej listiny;
- náklady za cesty a pracovné výdaje priamo súvisiace so založením firmy;
- ďalšie výdaje priamo späté s podnikateľskou činnosťou.⁴²

Celkovú sumu takto vynaložených výdajov kalkuluje spoločník firmy k dátumu založenia 1.1.2013 na 8 040 €.

Tabuľka 4 Počiatkové investície do reštaurácie

Počiatkové investície	Cena v €
Zriaďovacie výdaje	8 040
Vybavenie reštaurácie	4 510
Vybavenie kuchyne	4 450
Barový pult	7 000
Spolu	24 000

zdroj: vlastné spracovanie

⁴² Je možné uplatniť výdavky pred založením živnosti alebo s.r.o. do nákladov? *Podnikam.sk* [online]. 2.9.2010, [cit. 2012-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikam.webnoviny.sk/uctovnictvo/je-mozne-uplatnit-vydavky-pred-zalozenim-zivnosti-alebo-s-r-o-do-nakladov-/16767>>

4.8.2 Odpisový plán⁴³

Ako je vidno z tabuľky č. 5, uvedené položky sa vedenie spoločnosti rozhodlo odpisovať. Podľa platnej legislatívy všetky odpisované položky hmotného charakteru budú spadať do prvej odpisovej skupiny, ktorej doba odpisovania trvá štyri roky. Spoločníci tiež schválili rovnomerný spôsob odpisov, čiže výška odpisu bude každoročne v rovnakom objeme. Účtovná jednotka rozhodla, že drobné vybavenie majetku v reštaurácii a kuchyni kvôli dobe používania dlhšej ako 24 mesiacov od obstarania majetku zaradí do prvej odpisovej skupiny (najmä inventárny majetok ako stôl, stoličky, kuchynské náčinie). Odpisový plán názorne ukazuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 5 Odpisový plán v €

Vybavenie reštaurácie			
	Odpisová sadzba	Odpis	Zostatková hodnota
1. rok	0,25	1 127,5	3 382,5
2. rok	0,25	1 127,5	2 255
3. rok	0,25	1 127,5	1 127,5
4. rok	0,25	1 127,5	0
Vybavenie kuchyne			
	Odpisová sadzba	Odpis	Zostatková hodnota
1. rok	0,25	1 112,5	3 337,5
2. rok	0,25	1 112,5	2 225
3. rok	0,25	1 112,5	1 112,5
4. rok	0,25	1 112,5	0
Barový pult			
	Odpisová sadzba	Odpis	Zostatková hodnota
1. rok	0,25	1 750	5 250
2. rok	0,25	1 750	3 500
3. rok	0,25	1 750	1 750
4. rok	0,25	1 750	0

zdroj: vlastné spracovanie

Zriaďovacie výdaje sa podľa platnej novely zákona č. 431/2002 Z. z. z 18. júna 2002 o účtovníctve podľa § 28 ods. 4 zriaďovacie náklady neodpisujú. Účtovná jednotka, ktorá vznikne od 1. marca 2009 náklady súvisiace so založením a vznikom účtovnej jednotky bez ohľadu na celkovú sumu týchto nákladov, účtuje na vecne príslušné nákladové účty (Opatrenie MF SR č. MF/10531/2009-74 nadobudlo účinnosť 20. marca 2009 a bolo uverejnené vo Finančnom spravodajcovi č. 5/2009).

⁴³ Zatriedenie hmotného majetku do odpisových skupín (platné od 1.3.2009). ATC [online.] [cit. 2012-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.atc.sk/sk/odborne-clanky/danove-odpisy/zatriedenie-hmotneho-majetku-do-odpisovych-skupin-platne-od-1-3-2009>>

4.8.3 Počiatočná súvaha

Vzhľadom k zhodnému dátumu zápisu do obchodného registra (1. januára 2013) a začiatku podnikania, počiatočná a otváracia súvaha totožné. Spoločník 1 zaplatí pred začiatkom podnikateľskej činnosti zriaďovacie výdaje vo výške 8 040 €, ktoré sa ku dňu zápisu do obchodného registra stávajú okamžitým záväzkom voči spoločníkom, na druhej strane účtujú na vrub príslušného nákladového účtu. Spoločníci kalkulujú prvotný objem zásob vo výške 9 000 €, ktorý zahrňuje najmä alkoholické, nealkoholické nápoje, základné pochutiny (chipsy, cukrovinky apod.) cez suroviny na prípravu jedál až po mrazené polotovary a výrobky každodennej spotreby. Pomerne vysoká čiastka držaná v hotovosti a na bankových účtoch bude použitá na okamžité uhradenie nájmu za obdobie prvého roka prevádzky reštaurácie. Dlhodobé záväzky tvorí poskytnutý úver z banky vo výške 35 000 €.

Tabuľka 6 Počiatočná súvaha k 1. 1. 2013

Aktíva		Pasíva	
Položka	Čiastka	Položka	Čiastka
Dlhodobý majetok	15 960	Vlastný kapitál	11 960
Vybavenie reštaurácie	4 510	Základné imanie	20 000
Vybavenie kuchyne	4 450	Zisk a straty minulých období	0
Barový pult	7 000	Hospodársky výsledok	- 8 040
Oprávky	0		
Obežné aktíva	39 040	Cudzí zdroje	43 040
Zásoby	9 000	Dlhodobé záväzky	35 000
Pohľadávky	0	Krátkodobé záväzky	8 040
Bankové účty	20 000		
Hotovosť	10 040		
Aktíva celkom	55 000	Pasíva celkom	55 000

zdroj: vlastné spracovanie

4.8.4 Bankový úver

Reštaurácia Pod Hradom sa po dôkladnej analýze produktov rôznych bankových i nebankových inštitúcií rozhodla pre úver, ktorý poskytuje TatraBanka, konkrétne ide o Business Úver TB Hypo pre podnikateľov. Je to bezúčelový úver zabezpečený nehnuteľnosťou, vďaka ktorému je možné získať finančné prostriedky až do výšky 200 000 €. Business Úver TB Hypo umožňuje využiť finančné prostriedky na čokoľvek, na nadobudnutie nehnuteľnosti Business Úver TB Hypo je pre:

- s.r.o., a.s. zapísané v Obchodnom registri SR;
- osoby, ktoré podnikajú na základe živnostenského oprávnenia zapísané v Živnostenskom registri SR.⁴⁴

20 000 € vlastné zdroje + 35 000 € úver = 55 000 €

Príslušný úver bude použitý v prevažnej väčšine na obstaranie dlhodobého majetku a potrebných obežných aktív ako je uvedené v tabuľke č. 6. Priebeh splácania istiny a úroku znázorňuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 7 Splátkový kalendár

Rok	Stav istiny na začiatku obdobia	Splátka istiny	Stav istiny na konci obdobia	Úrok 10,5% p. a.
1	35 000,00	8 750,00	26 250,00	3 675,00
2	26 250,00	8 750,00	17 500,00	2 756,25
3	17 500,00	8 750,00	8 750,00	1 837,50
4	8 750,00	8 750,00	0	918,75
Spolu				9 187,50

zdroj: vlastné spracovanie

Veľkosť splátok istiny bude každoročne v rovnakej výške a to 8 750 € ako uvádza tabuľka č. 7. Celková suma uhradených úrokov nebude presahovať 10 000 €.

4.8.5 Finančné výkazy

Plánované súvahy na konci obdobia

Príloha č. 2 tejto práce popisuje jednotlivé položky koncoročnej súvahy medzi rokmi 2013 – 2016. Výška dlhodobého hmotného majetku každý rok klesá o čiastku rovnajúcu sa veľkosti odpisov. Majitelia reštaurácie v prvých rokoch neuvažujú o novej investícii do dlhodobého majetku, pretože výrobcovia poskytujú na zakúpené vybavenie kuchyne, reštaurácie a barového pultu 5 ročnú záruku. S nákladmi na štandardné opravy a údržbu majetku, ktoré nijak neovplyvňujú celkovú hodnotu dlhodobého majetku, sa počíta každoročne na príslušných nákladových účtoch. Ďalšiu časť aktív tvoria obežné aktíva, ktorých podstatný objem ovplyvňuje výška zásob. Z roka na rok majitelia kalkulujú mierne zvyšovanie objemu zásob, ktoré by malo zabezpečiť plynulý priebeh

⁴⁴ Tatrabanka [online]. c2012, [cit. 2012-03-16]. Dostupne z WWW: <http://www.tatrabanka.sk/cms/page/sk/mali_podnikatelia/uverove_produkty/BusinessUver-Hypo.html>

poskytovaných služieb. Takáto výška finančných prostriedkov viazaná v obežných aktívach značne pôsobí na bežnú likviditu, avšak týmto chce reštaurácia zabezpečiť už spomínaný bezproblémový priebeh a neodradiť tým potenciálnych zákazníkov. V pláne sa nekalkulujú žiadne pohľadávky z dôvodu špecifického druhu podnikania. Reštaurácia Pod Hradom neponúka svojim zákazníkom možnosť neskoršej úhrady platieb, preto jej nevzniká ani žiadny nárok voči odberateľom. Krátkodobý finančný majetok sa v prvom roku pohyboval na úrovni okolo 10 000 € aj vďaka finančným vkladom do podnikania oboch spoločníkov. V ďalšom období sa jeho výška niekoľkonásobne zvýšila kvôli kladnému hospodárskemu výsledku. Zjednodušený priebeh toku finančných prostriedkov (Cash flow) popisuje tabuľka č. 6 v prílohách.

Základné imanie tvorí kontinuálne rovnaký objem zostatku na úrovni 20 000 €. Položky hospodárskeho výsledku bežného obdobia a obdobia minulého budú názornejšie popísané v plánovaných výkazoch ziskov a strát. Najvyšší podiel na cudzích zdrojoch sa v prvých rokoch plánu jednoznačne pripisuje záväzkom voči banke z titulu poskytnutého bankového úveru. Vďaka rovnakej výške splátok istiny sa každoročne dlžná suma znižuje o takmer 9 000 €. Kvôli každoročne sa zvyšujúcemu hospodárskemu výsledku vplývajú daňové záväzky na výšku objemu cudzích zdrojov najmä v posledných rokoch. Krátkodobé záväzky z obchodných vzťahov sa kvôli štandardnej dobe splatnosti faktúr pohybujú prevažne na úrovni 1 000 €. ⁴⁵ Záväzky voči zamestnancom sú v prvých troch rokoch takmer zrovnateľné, iba v poslednom plánovanom roku sú na úrovni takmer 2 000 €. Pri zrovnaní prvého a posledného pozorovaného obdobia sa objem vloženého majetku zvýšil takmer štvornásobne, vďaka pozitívnemu výsledku hospodárenia.

Plánované výkazy ziskov a strát na konci obdobia

Všetky kalkulované nákladové a výnosové položky, sadzby daní a priemerné ceny jedál, nápojov a pochutín nám približuje príloha č. 4 a 5, ktorá je nevyhnutná pri plánovaní každoročného výkazu zisku a strát. Celkový počet prevádzkových dní, odhadujú majitelia firmy v priemere na 300 dní, počas všetkých mesiacov v roku. Podľa strategickej analýzy trhu a marketingového prieskumu sa odhaduje priemerný denný počet zákazníkov 150. Denná návštevnosť je kalkulovaná podľa priemernej dennej návštevnosti hradu, počtu pracovníkov najväčšieho zamestnávateľa v meste Pivovaru

⁴⁵ Bežná doba splatnosti faktúr do 30 dní.

Veľký Šariš a ďalších miestnych firiem. Podrobnejšie informácie ku kalkulácii uvádza príloha č. 7.

Priemerné ceny nákladov vstupných surovín na prípravu jedál, nápojov a pochutín taktiež približuje tabuľka č. 5 v prílohách tejto práce. Hrubé mzdy zamestnancov sa odvíjajú od zrovnateľných pozícií v prešovskom kraji. Výška daňových a odvodových sadzieb sa pohybuje na úrovni platnej legislatívy a berie sa za nemennú počas celej dĺžky plánovaného obdobia. Hodnoty jednotlivých kalkulovaných nákladov nám približuje Výkaz ziskov a strát v plánovanom časovom horizonte (Príloha č. 3). Ku koncu roka 2013 by mohli výnosy, za rešpektovania vyššie spomenutých predpokladov a analýz, dosahovať objem 234 000 € a každoročne sa zvyšovať minimálne o tempo rastu inflácie. Po zabehnutí prevádzky a získaní dobrého mena medzi zákazníkmi by mali výnosy z predaja jedál, nápojov a pochutín dosiahnuť takmer 300 tisícovú hranicu. Na druhej strane náklady nevyhnutné na chod prevádzky, úhradu faktúr za dodávané suroviny, materiály a energie a ostatné finančné i nefinančné náklady vrátane odpisov by mali v prvom roku bohužiaľ prevyšovať výnosy, čo je spôsobené hlavne vyššou nákladovou náročnosťou na začiatku podnikania.⁴⁶ Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti sa odhaduje na konci prvého roka na úrovni –14 000 €. V roku 2014 by mala jeho hodnota prevýšiť 24 000 €. Tento výsledok ovplyvňujú hlavne nižšie predpokladané náklady a mierne stúpajúce výnosy v porovnaní s minulými rokmi.

Je však nevyhnutné počítať aj rôznymi scenármi vývoja objemu tržieb. K čo najvernejšiemu zachyteniu možného vývoja boli zostavené 3 varianty (pesimistická, realistická, optimistická). Varianty sa odvíjajú od realistického scenára s tým, že u pesimistickej varianty bola znížená priemerná kalkulovaná denná návštevnosť o 20 %, a naopak u optimistickej navýšená o to isté percento, znázorňuje to tabuľka v prílohách č. 8. Pri pesimistickej variante sa plánovaný výsledok hospodárenia z bežnej činnosti v prvom roku plánu pohyboval na úrovni takmer – 40 000€. Rok 2014 by podnik vykazoval opäť stratu, až v nasledujúcich dvoch rokoch by generoval mierny zisk. Opakom by bol optimistický scenár, kde pri dennej návštevnosti 180 ľudí reštaurácia vykazovala za všetky roky plánu ohromne vysoký zisk z bežnej činnosti, ktorý by v poslednom roku plánu prevyšoval 87 000€.

⁴⁶ Veľkú položku nákladov počas prvého plánovaného obdobia tvoria hlavne zriaďovacie náklady a nákladové úroky.

5 Záver

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo vytvorenie kvalitného a reálneho podnikateľského plánu reštaurácie Pod Hradom, ktorý by mohol slúžiť peňažným inštitúciám ako plnohodnotný podklad pri žiadosti o bankový úver pri začatí podnikania.

Teoretická časť práce slúžila ako východisko ku komplexnému uchopeniu podnikateľského zámeru a zaoberala sa hlavne špecifikami postupu stanovenia plánu vrátane nevyhnutných náležitostí ako je analýza trhu, analýza slabých a silných stránok, PEST analýza, požiadavkám k precíznemu popisu ponúkaných výrobkov a služieb či finančnej analýze v poslednej rade.

V praktickej časti bol zostavený konkrétny podnikateľský plán reštaurácie Pod Hradom. Novovznikajúca reštaurácia má byť založená ako spoločnosť s ručením obmedzeným vlastnená dvoma spoločníkmi. Hlavným motívom k výberu spomínanej formy podnikania je obmedzené ručenie za záväzky spoločnosti, možnosť podniku rozrásť sa o ďalších spoločníkov v prípade potreby či priaznivého vývoja a taktiež nutná potreba získať dostatočný bankový úver.

K veľkej devíze oboch spoločníkov patrí znalosť trhu a konkurencie, vďaka ktorej identifikovali medzeru na trhu. Zo skúmania mikro/makro prostredia vyplynul veľký potenciál v odvetví stravovacích služieb v turisticky lákavej destinácii, resp. neďaleko tretieho najväčšieho mesta Slovenska. Po analýze možných dodávateľov, by problém s plynulým zásobovaním nemal predstavovať podstatné riziko, podobne ako výber pracovníkov, ktorí by mali kvôli vysokej nezamestnanosti prijať aj menej lákavé mzdové ponuky. Obaja spoločníci sa však budú aktívne zapájať do riadenia reštaurácie a tým prispievať k čo najvyššiemu uspokojovaniu zákazníkov.

Spoločníci počítajú s vlastným kapitálom vo výške 20 000 € ale aj cudzím kapitálom na úrovni 35 000 €, ktorý by mal pokryť prvotné výdaje ako na dlhodobý, tak krátkodobý majetok. Aj vďaka ručeniu vlastnou nehnuteľnosťou jedným zo spoločníkov, by poskytnutie úveru po predložení kompletne vypracovaného podnikateľského plánu nemal byť problém. Na základe určených predpokladov a výsledkov analýz boli zostavené varianty možného vývoja výsledku hospodárenia na roky 2013 – 2016. Na konci prvého roku podnikania sa výsledok hospodárenia pri realistickej variante pohybuje v záporných číslach, pretože sa kalkulovalo s vyššími vstupnými nákladmi. V nasledujúcom období sa počíta s neustále sa zvyšujúcim

ziskom, ktorý môže byť neskôr použitý na prípadné investície do novších zariadení, alebo kúpu nehnuteľnosti, ktorú si spoločníci doposiaľ prenajímajú. Pri pesimistickej variante by bol podnik v prvých dvoch rokoch v strate a naopak z optimistickej varianty vyplynul relatívne vysoký zisk už od prvého roku podnikania. Na úspešnosť podnikania v gastronómickom priemysle má obrovský vplyv jeho meno a dobrá povest', preto bude kladený dôraz na spokojnosť každého zákazníka.

Ak by sa obaja spoločníci reálne rozhodli pre využitie tohto podnikateľského plánu, mohol by slúžiť ako inšpirácia a návod na jeho zrealizovanie, a tiež ako podklad pre konkrétnu bankovú inštitúciu na poskytnutie potrebného úveru.

Z vyššie uvedeného môžem konštatovať, že hlavný cieľ mojej bakalárskej práce, a to vytvorenie životaschopného podnikateľského plánu reštaurácie Pod Hradom, bol vďaka prevedeným analýzám stanoveným na začiatku práce splnený. Vypracovaný podnikateľský plán sa javí ako reálny, uskutočniteľný s vyhlídkou na úspech.

Literatúra

Monografie

1. ĎURINOVÁ, I. a kol. *Realizácia projektu*. Liptovský Hrádok: A-projekt, 2007. 79 s. ISBN 978-80-89293-01-8.
2. FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikateľský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
3. GOZORA, V. *Podnikový manažment*. Nitra: SPU Nitra, 2005. 190 s. ISBN 80-8069-462-1.
4. CHAPČÁKOVÁ, A., HEČKOVÁ, J., HUTTMANOVÁ, E. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, 2010. 338 s. ISBN 978-80-555-0147-5.
5. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. JENČOVÁ, S., RÁKOŠ, J. *Podnikové financie*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, 2010. 247 s. ISBN 978-80-8068-944-5.
7. JOHNSON, R. *Ako zostaviť dobrý podnikateľský plán*. Bratislava: Open Windows, 1997. 107 s. ISBN 80-85741-23-7.
8. KMEŤ, K. a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Košice: Strojnícka fakulta TU v Košiciach, 2007. 156 s. ISBN 978-80-8073-988-1.
9. KOLENKA, I. *Riadenie podniku*. Zvolen: Technická univerzita, 2005. 125 s. ISBN 80-228-1444-X.
10. KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikateľský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
11. KORENKOVÁ, M. *Podnikanie a manažment*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa, 2008. 122 s. ISBN 978-80-8094-404-9.
12. KRÁĽOVIČ, J. a kol. *Podniková ekonomika*. Bratislava, 2004. 102 s. ISBN 80-10-00548-7.
13. KUPKOVIČ, M. a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint vfra, 2010. 461 s. ISBN 80-88848-77-6.
14. MAJDUCHOVÁ, H., NEUMANNOVÁ, A. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint, 2007. 227 s. ISBN 978-80-89085-880.
15. NOVÁK, L. a kol. *Krízové plánovanie*. Žilina, 2005. 275 s. ISBN 80-8070-391-4.

16. PINKA, D. *Finančné plánovanie podniku*. Banská Bystrica: FF UMB, 1996. 150 s.
17. PORTER, M.. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
18. PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
19. SEDLÁK, M. *Podniková ekonomika*. Bratislava: Elita, 1995. 248 s. ISBN 80-8532-373-7.
20. STRÁŽOVSKÁ, H. a kol. *Podnikatelský proces obchodu*. Bratislava: Sprint, 2006. 326 s. ISBN 80-89085-54-7.
21. VEBER, J., SRPOVA, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
22. VOLOŠIN, M. *Strategický manažment podniku*. Bratislava, 2003. 202 s. ISBN 80-225-1628-7.
23. ŽUFFA, V. *Podnik – živý organizmus*. Prešov, 2003. 175 s. ISBN 80-716-5058-7.

Legislativa

24. Obchodný zákonník č. 513/1991 Zb., v znení neskorších predpisov
25. Živnostenský zákon č. 455/1991 Zb., v znení neskorších predpisov

Internetové zdroje

26. *European Commission. Eurostat* [online]. 15. 3. 2012, [cit. 2012-03-15]. Dostupne z WWW: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>>
27. Je možné uplatniť výdavky pred založením živnosti alebo s.r.o. do nákladov? *Podnikam.sk* [online]. 2. 9. 2010, [cit. 2012-03-16]. Dostupne z WWW: <<http://www.podnikam.webnoviny.sk/uctovnictvo/je-mozne-uplatnit-vydavky-pred-zalozenim-zivnosti-alebo-s-r-o-do-nakladov-/16767>>
28. Ministerstvo vnútra SR [online]. c2011, [cit. 2012-03-17]. Dostupne z WWW: <<http://www.minv.sk/?pohostinska-cinnost-a-vyroba-hotovych-jedal-pre-vydajne-1>>
29. Nezamestnanosť v Prešovskom kraji. *Dlžník* [online]. c2012, [cit. 2012-03-15]. Dostupne z WWW: <<http://dlznik.zoznam.sk/nezamestnanost/presovsky-kraj>>
30. Štruktúra a obsah podnikateľského plánu. *NARMSP* [online]. c2010, [cit. 2012-01-03]. Dostupne z WWW: <<http://www.nadsme.sk/content/struktura-a-obsah-podnikatelskeho-planu>>

31. Tatrabanka [online]. c2012, [cit. 2012-03-16]. Dostupne z WWW: <http://www.tatrabanka.sk/cms/page/sk/mali_podnikatelia/uverove_produkty/BusinessUver-Hypo.html>
32. Zatriedenie hmotného majetku do odpisových skupin (platné od 1.3.2009). *ATC* [online.] [cit. 2012-03-16]. Dostupne z WWW: <<http://www.atc.sk/sk/odborne-clanky/danove-odpisy/zatriedenie-hmotneho-majetku-do-odpisovych-skupin-platne-od-1-3-2009>>

Prílohy

Príloha č. 1: Podnikateľský plán reštaurácie Pod Hradom

Obchodné meno:	Reštaurácia pod Hradom, s.r.o.
Právna forma:	Spoločnosť s ručením obmedzeným
IČO:	096935264
DIČ:	SKK 071949263
Predmet podnikania:	Pohostinská činnosť – príprava a predaj pokrmov a nápojov k bezprostrednej spotrebe
Sídlo:	Hlavná 42, 080 01 Veľký Šariš
Kontaktné údaje:	tel: 051/7755 991 fax: 051/7755 943 e-mail: restauracia@podhradom.sk web: www.restauraciapodhradom.sk
Základné imanie:	20 000 €
Vklad spoločníkov:	Spoločník 1 Ing. Vladislav Kantor – peňažný vklad 10 000 € Spoločník 2 Róbert Tatár – peňažný vklad 10 000 €
Cudzí zdroj:	úver z banky 35 000 €

Príloha č. 2: Koncoročná súvaha k 31.12. príslušného roka v €

Aktíva				
Položka	2013	2014	2015	2016
Dlhodobý majetok	11 970,00	7 980,00	3 990,00	0
Vybavenie reštaurácie	4 510	4 510	4 510	4 510
Vybavenie kuchyne	4 450	4 450	4 450	4 450
Barový pult	7 000	7 000	7 000	7 000
Oprávky	-3 990	-7 980	-11 970	-15 960
Obežné aktíva	17 387,00	36 392,75	66 167,25	112 960,50
Zásoby	9 000	10 000	10 500	11 000
Pohľadávky	0	0	0	0
Bankové účty	6 290,25	19 794,56	41 750,44	76 470,38
Hotovosť	2 096,75	6 598,19	13 916,81	25 490,13
Aktíva celkom	29 357,00	44 372,75	70 157,25	112 960,50
Pasíva				
Položka	2013	2014	2015	2016
Vlastný kapitál	1 327,97	25 256,75	54 038,49	97 769,09
Základné imanie	20 000	20 000	20 000	20 000
Zákonný rezervný fond (5%)	0	0	0	2 082,41
Zisk a straty minulých období	-8 040,00	-18 672,03	5 256,75	34 038,49
Hospodársky výsledok	-10 632,03	23 928,78	28 781,75	41 648,18
Cudzí zdroje	28 029,03	19 116,00	16 118,76	15 191,42
Dlhodobé záväzky	26 250,00	17 500,00	8 750,00	0
Krátkodobé záväzky z obchodných vzťahov	1 186,02	528,52	699,00	3 758,40
Krátkodobé záväzky voči zamestnancom	593,01	264,26	349,50	1 879,20
Záväzky voči štátu - dane	0	823,22	6 320,26	9 553,82
Pasíva celkom	29 357,00	44 372,75	70 157,25	112 960,50

zdroj: vlastné spracovanie

Príloha č. 3: Výkaz ziskov a strát v plánovanom časovom horizonte v €

Obdobie	2013	2014	2015	2016
Výnosy	234 000,00	252 000,00	279 000,00	297 900,00
Výnosy z predaja jedál	166 500,00	171 000,00	193 500,00	198 000,00
Výnosy z predaja nápojov a pochutín	67 500,00	81 000,00	85 500,00	99 900,00
Náklady	247 988,00	240 748,00	241 648,00	242 198,00
Materiál (suroviny na prípravu pokrmov a jedál)	67 500,00	67 500,00	67 500,00	67 500,00
Materiál (nápoje a pochutiny)	45 000,00	45 000,00	45 000,00	45 000,00
Režijný materiál (čistiace prostriedky apod.)	2 000,00	2 100,00	2 300,00	2 300,00
Služby (pranie, opravy a udržiavanie, IT služby)	4 000,00	4 200,00	4 400,00	4 450,00
Energie (voda, plyn, elektro)	10 000,00	10 500,00	11 000,00	11 500,00
Telefónne poplatky + internet	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Nájomné (vždy k 1.1. na nasledujúci rok)	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Reklama a marketing	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
Mzdové náklady	75 840,00	75 840,00	75 840,00	75 840,00
Mzdové náklady - odvody	15 648,00	15 648,00	15 648,00	15 648,00
Odpisy	-3 990	-3 990	-3 990	-3 990
Splátka úveru	8 750,00	8 750,00	8 750,00	8 750,00
Zriaďovacie náklady	8 040,00	0	0	0
Ostatné prevádzkové náklady	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00
Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti	-13 988,00	24 752,00	35 102,00	51 202,00
Úroky	3 675,00	2 756,25	1 837,50	918,75
Daň z príjmu	-3 355,97	823,22	6 320,25	9 553,81
Hospodársky výsledok po zdanení	-10 632,03	23 928,78	28 781,75	41 648,18
Výsledok hospodárenia pred zdanením	-17 663	21 995,75	33 264,50	50 283,25

zdroj: vlastné spracovanie

Príloha č. 4: Pomocná tabuľka k finančnému plánu v €

Položky	Jednotka	Počet
Počet prevádzkových dní v roku	300	
Počet mesiacov	12	
Priemerný počet zákazníkov/deň	150	
Priemerná nákupná cena surovín na prípravu jedál	1,5	
Priemerná nákupná cena nápojov a pochutín	1	
Mzdy spoločníka/mesiac	800	2
Mzda kuchára	450	2
Mzda šéfkuchára	650	2
Čašník	380	4
Barman	400	2
Brigádnici	200	2
Odvody spoločníci	7 718, 4	
Odvody ostatní zamestnanci	7 929, 6	
Sadzba odvodov spoločníkov	40, 20 %	
Sadzba odvodov ostatní	14, 00 %	
Daň z príjmu právnických osôb	19, 00 %	

zdroj: vlastné spracovanie

Príloha č. 5: Pomocná tabuľka k finančnému plánu v €

Obdobie	1	2	3	4	5
Priemerná predajná cena jedla	3,7	4,05	4,2	4,3	4,35
Priemerná predajná cena nápojov a pochutín	1,5	1,85	1,95	2,22	2,35

zdroj: vlastné spracovanie

Príloha č. 6: Prehľad o peňažných tokoch CF v €

Obdobie	2013	2014	2015	2016
Zostatok finančných prostriedkov na začiatku obdobia	30 040,00	8 387,00	26 392,75	55 667,25
Výdaje (upravené o nepeňažné operácie)	255 653,00	247 494,25	247 475,50	247 106,75
Príjmy	234 000,00	265 500,00	276 750,00	293 400,00
Finančný majetok (BÚ + Hotovosť)	8 387,00	26 392,75	55 667,25	101 960,50

zdroj: vlastné spracovanie

Príloha č. 6: Využitie peňažných prostriedkov v €

Názov	Počet kusov	Cena za kus	Cena spolu
Predajňa			
Odpadkový kôš	2	10	20
Vešiaky stojanové	3	50	150
Registračná pokladňa	1	250	250
Clip rámy na obrazy	10	4	40
Obrusy	24	5	120
Váza veľká	2	5	10
Váza malá	12	1,50	18
Stôl	12	80	960
Stoličky	45	30	1350
Mikrosystém	1	150	150
Bar			
Barový pult	1	7 000	7 000
Poháre vínové	100	1,50	150
Napoleónky	100	1,50	150
Poháre 0,5 dcl	100	1	100
Poháre 0,2dcl	100	1	100
Šálky s podšálkami	100	2	200
Chladnička na nápoje	1	500	500
Kávové lyžičky	100	0,60	60
Kávovar	1	300	300
Toalety			
Sociálne zariadenie – výbava	2	500	1000
odpadkový kôš	2	40	80
uteráky	10	1,5	5
Kuchyňa			
Sporák	2	500	1 000
Chladnička	1	1 500	1 500
Mikrovlna rúra	1	80	80
Fritéza	2	60	120
Digestor	1	200	200
Príbor	120	4	480
Taniere plytké	120	1,5	180
Taniere hlboké	120	1,5	180
Taniere dezertné	120	1	120
Misky	120	1	120
Kuchynský robot	1	250	250
Misy	50	10	500
Hrnce	20	40	800
Sady nožov	2	80	160
Kuchynské pomôcky			250
Mraziaci box	1	300	300
Umývačka riadu	1	1 000	1 000

Kancelária			
Písací stôl	2	150	300
Kancelárske potreby			30
Stoličky	2	66	132
Skriňa	2	108	216
Počítač	2	750	1 500
Software	2	50	1 000
Koberec	1	220	220
Kvety	4	10	40

zdroj: vlastné spracovanie

Príloha č. 7: Kalkulácia priemernej dennej návštevnosti reštaurácie

Inštitúcia	Počet zamestnancov/návštevníkov
Šarišský Hrad (priemerná denná návštevnosť) ⁴⁷	96
Pivovar Veľký Šariš ⁴⁸	700
Počet zamestnancov ostatných firiem v meste ⁴⁹	500
Počet obyvateľov mesta ⁵⁰	4018
Počet potenciálnych zákazníkov firiem a hradu (odhadnutý koeficient návštevnosti – 0,05)	$0,05 \times 1\,296 = 65$
Počet potenciálnych zákazníkov miestneho obyvateľstva (odhadnutý koeficient – 0,022)	$0,022 \times 4\,018 = 88$
Odhadovaný priemerný počet zákazníkov/deň	150

zdroj: vlastné spracovanie

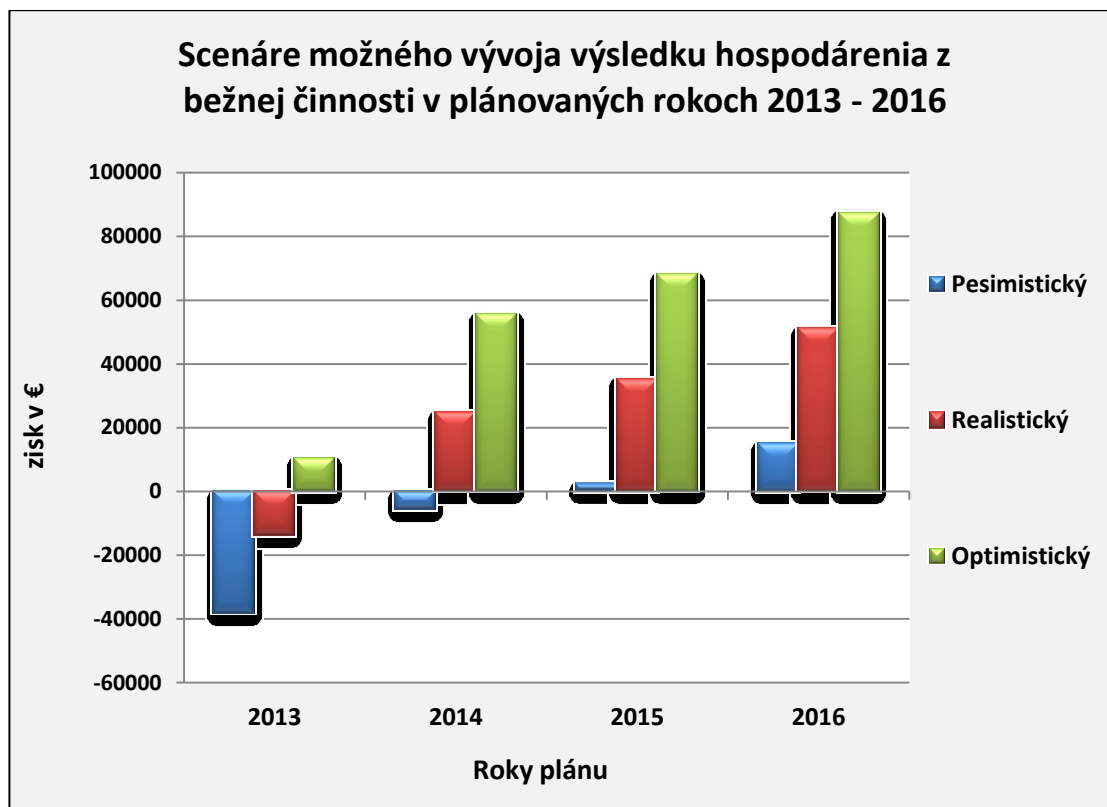
⁴⁷ Šarišský hrad žije. [online]. c2011. [cit. 2011-04-20]. Dostupne z WWW: <<http://www.hrad.wbl.sk/O-hrade.html>>

⁴⁸ Pivovary Topvar. EMIS[online]. c2011. [cit. 2011-04-20]. Dostupne z WWW: <http://www.securities.com/Public/company-profile/SK/Pivovary_Topvar_as_sk_1545547.html>

⁴⁹ Veľký Šariš. [online]. c2010. [cit. 2011-04-20]. Dostupne z WWW: <http://www.vsetkyfirmy.sk/obec/velkysaris/velky_saris.html?zamestnancov=3&forma=0&filt=1>

⁵⁰ Veľký Šariš. Ústredný portál verejnej správy[online]. c2009. [cit. 2011-04-20]. Dostupne z WWW: <<http://portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=109&cityID=525405>>

Príloha č. 8: Scenáre možného vývoja VH z bežnej činnosti



zdroj: vlastné spracovanie

Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti	2013	2014	2015	2016
Pesimistický	-38 288	-5 848	2 252	15 022
Realistický	-13 988	24 752	35 102	51 202
Optimistický	10 312	55 352	67 952	87 382

zdroj: vlastné spracovanie