



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ZALOŽENÍ NOVÉHO
PODNIKU**

BUSINESS PLAN - STARTING A NEW COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Marek Baručák

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Marek Baručák**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

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

Podnikatelský záměr – založení nového podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Bakalářská práce se zabývá podnikatelským plánováním a metodikou tvorby podnikatelského záměru. Práce je rozdělena na 3 části. První část se zabývá teoretickým rozbor podnikatelského záměru. Druhá kapitola je zaměřena na praktické sestavení podnikatelského záměru. Třetí kapitola zhodnocuje podnikatelský plán.

Základní literární prameny:

FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-812-1.

KAŇOVSKÁ, L. Základy marketingu. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-8-214-3838-5.

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

SYNEK, M. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN:80-7169-211-5.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ. Podikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Bakalárska práca sa zaoberá podnikateľským plánovaním a metodikou tvorby podnikateľského zámeru. Práca je rozdelená na 3 časti. V prvej časti sa najskôr sústredím na teoretický rozbor podnikateľského zámeru. Druhá kapitola je zameraná na praktické zostavenie podnikateľského zámeru. Tretia kapitola zhodnocuje podnikateľský plán.

Abstract

My bachelor work is dealing with business planning and crating methods of business planning. The work is devided into three chapters. In the first chapter I will focus on theoretical analysis of business plan. The second chapter is focused on practical design of business plan. The third chapter evaluates the business plan.

Kľúčové slová

Podnik, podnikanie, podnikateľ, marketingový mix

Key words

Firm, business, entrepreneur, marketing mix

Bibliografická citácia

BARUČÁK, Marek. *Podnikatelský záměr - založení nového podniku* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116153>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Tomáš Heralecký.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

.....

podpis autora

Pod'akovanie

Pod'akovanie patrí v prvej rade vedúcemu mojej bakalárskej práce pánovi Ing. Tomášovi Heraleckému, Ph.D za jeho ochotu, cenné rady pri konzultáciách. Ďalej by som chcel poďakovať všetkým, ktorí mi pomáhali pri tvorení tejto práce.

Obsah

ÚVOD	12
CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY	13
1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	14
1.1. Podnik.....	14
1.1.1. Rozdelenie podnikov podľa veľkosti	14
1.2. Podnikateľ.....	14
1.3. Podnikanie	15
1.4. Kritériá voľby právnej formy podniku	16
1.4.1. Podnikanie jednotlivca	17
1.4.2. Podnikanie právnických osôb	17
1.5. Podnikateľský plán.....	19
1.5.1. Dôvod zostavenia podnikateľského plánu.....	20
1.6. Finančný plán.....	20
1.6.1. Zdroje financovania	20
1.7. Metódy hodnotenia investícií.....	23
1.7.1. Metódy nevýnosového charakteru	24
1.7.2. Statické metódy.....	24
1.7.3. Dynamické metódy	25
1.7.4. Reálne opčné metódy	25
1.8. Analýza bodu zvratu.....	26
1.8.1. Náskres bodu zvratu	27
1.8.2. Výpočet bodu zvratu	27
1.9. Druhy rozpočtov	28
1.10. Finančná analýza	28
1.10.1. Význam finančnej analýzy.....	29

1.10.2.	Analýza absolútnych ukazovateľov.....	29
1.10.3.	Analýza pomerových ukazovateľov	29
1.11.	Marketing podniku	30
1.11.1.	Definícia.....	30
1.11.2.	Marketingový plán.....	30
1.12.	Marketingový mix	31
1.12.1.	Produkt.....	31
1.12.2.	Cena	33
1.12.3.	Miesto/distribúcia	34
1.12.4.	Propagácia/marketingová komunikácia	34
1.13.	Segmentácia trhu	35
1.13.1.	Cieľový trh	35
1.14.	Cenová stratégia	35
1.15.	Hodnotenie rizík	36
1.16.	SLEPT analýza	37
1.17.	Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia	38
1.18.	SWOT analýza	41
1.18.1.	Výhody a nevýhody SWOT analýzy	42
2.	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	43
2.1.	Prieskum trhu.....	43
2.2.	Analýza SLEPT.....	50
2.2.1.	Ekonomické faktory	51
2.2.2.	Technologické faktory.....	54
2.2.3.	Ekologické a klimatické faktory	55
2.2.4.	Sociálne faktory	55
2.2.5.	Politicko-legislatívne faktory.....	56

2.3.	Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia.....	57
2.3.1.	Konkurencia na danom trhu.....	57
2.3.2.	Vyjednávacia sila zákazníkov.....	58
2.3.3.	Hrozba vstupu substitútov	58
2.3.4.	Hrozba vstupu nových konkurentov	58
2.3.5.	Vyjednávacia sila dodávateľov.....	58
2.4.	Analýza SWOT	58
2.4.1.	Silné stránky	59
2.4.2.	Slabé stránky.....	59
2.4.3.	Príležitosti.....	59
2.4.4.	Hrozby	59
3.	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA	61
3.1.	Popis podniku	61
3.2.	Voľba právnej formy spoločnosti	61
3.3.	Výrobky	62
3.4.	Finančný plán.....	63
3.4.1.	Organizačná štruktúra firmy a mzdové náklady na zamestnancov.....	63
3.4.2.	Celkové začiatkové náklady	66
3.4.3.	Počiatková súvaha	67
3.4.4.	Výber úveru	67
3.4.5.	Splátkový kalendár úveru	68
3.4.6.	Odpisy	68
3.5.	Plán nákladov a výnosov	69
3.5.1.	Náklady firmy za prvý rok.....	69
3.5.2.	Predpokladané tržby.....	70
3.6.	Analýza bodu zvratu.....	74

3.7. Analýza rizík.....	74
3.7.1. Zdraženie vstupov	75
3.7.2. Vstup novej konkurencie	75
3.7.3. Reakcia konkurencie	75
3.7.4. Platobná neschopnosť.....	75
3.7.5. Negatívny vývoj ekonomiky na Slovensku	75
ZÁVER	76
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	78
ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV.....	81
ZOZNAM POŽITÝCH TABULIEK.....	82
ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV.....	83
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV	84
ZOZNAM PRÍLOH	85

Úvod

Bakalárska práca sa venuje zostaveniu podnikateľského plánu pre výrobný podnik XY zaoberajúci sa výrobou ochutenej smotany do kávy. Skutočné meno podniku neuvádzame z dôvodu anonymity. Produkt firmy XY je inovatívny a odlišný od podobných produktov iných firiem hlavne tým, že smotana je ponúkaná v rôznych príchuťach.

Každý rok sa otvára stále viac kaviarní a reštauračných zariadení, ktoré v dochucovaní kávy ponúkajú to isté, cukor a obyčajnú smotanu. A tak vzniká na trhu priestor pre nový výrobok. Firma XY má v pláne zaplniť medzeru na trhu prostredníctvom distribúcie ochutenej smotany v štyroch základných príchuťach: čokoláda, vanilka, karamel, kokos.

Založenie nového podniku je veľmi náročný proces, ktorého hlavným predpokladom úspechu je kvalitne zostavený podnikateľský plán. Podnikateľský plán by mal obsahovať všetky dôležité informácie o podniku a taktiež v neskorších fázach života podniku slúži na porovnávanie predstavy s realitou. Pokiaľ je plán správne zostavený, zodpovie nám mnoho otázok, ako napríklad: aké bude financovanie podniku, akú marketingovú stratégiu zvolíme, a taktiež zodpovie tú najpodstatnejšiu, a to, či sa nám projekt oplatí realizovať, alebo nie. Upozorní nás na možné problémy, ktoré môžu, ale nemusia nastať v priebehu života podniku.

Ciele práce, metódy a postupy

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je vypracovanie návrhu podnikateľského plánu pre projekt založenia podniku zaoberajúceho sa výrobou ochutenej smotany do kávy. Na základe plánu sa rozhodne o uskutočniteľnosti tohto projektu. Hlavný cieľ sa dosiahne prostredníctvom vedľajších cieľov, a to konkrétne vypracovaním teoretických východísk práce, analýzy súčasného stavu a vlastných návrhov riešení.

Teoretické východiská práce obsahujú vysvetlenie potrebných pojmov, princípov na základe odbornej literatúry. Definujeme podnikanie a potrebné náležitosti podniku. Nasledujú rôzne kritériá voľby právnej formy podniku, definícia a dôvody zostavenia podnikateľského plánu. Súčasťou teoretických východísk je aj definícia finančného plánu a charakterizovanie spôsobov financovania. Bližšie definované sú aj jednotlivé metódy hodnotenia investícií ako aj analýza bodu zvratu, druhy rozpočtov a finančná analýza. Podrobnejšie charakterizujeme marketing a jednotlivé analýzy, ktoré slúžia ako podklad pre časť vlastných návrhov riešení.

Analýza súčasného stavu pozostáva z prieskumu trhu vyhodnoteného dotazníkom, analýzy makroprostredia SLEPT, Porterovho päťfaktorového modelu konkurenčného prostredia. Na základe údajov získaných z vyššie uvedených analýz v závere vyhotovíme analýzu SWOT, ktorá poskytne komplexné zhodnotenie silných a slabých stránok firmy, možných príležitostí a hrozieb.

Časť vlastných návrhov riešení obsahuje popis podniku a výrobkov, zdôvodnenie výberu právnej formy podniku. Nasleduje finančný plán, plán nákladov a výnosov a analýza bodu zvratu. V závere analyzujeme riziká, ktorým firma môže v budúcnosti čeliť.

1. Teoretické východiská práce

Teoretická časť bakalárskej práce slúži na objasnenie a definovanie pojmov použitých v analytickej a praktickej časti.

1.1. Podnik

Podnik je právne a funkčne samostatný podnikateľský subjekt, ktorý pozostáva z hmotných, osobných a nehmotných zložiek. Jeho činnosťou je uspokojovanie potrieb iných subjektov za cieľom dosiahnutia zisku. (1, s. 17)

Podnik je v obchodnom zákonníku definovaný ako súbor hmotných, osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré podnikateľ vlastní a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť. (2)

1.1.1. Rozdelenie podnikov podľa veľkosti

Tabuľka 1: Rozdelenie podnikov podľa veľkosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 3, s. 81)

Kategória podniku	Počet zamestnancov	Ročný obrat v EUR	Ročná súvaha v EUR
Mikro	menej ako 10	menej ako 2 mil.	menej ako 2 mil.
Malý	menej ako 50	menej ako 10 mil.	menej ako 10 mil.
Stredný	menej ako 250	menej ako 50 mil.	menej ako 43 mil.
Veľký	viac ako 250	50 mil. a viac	43 mil. a viac

1.2. Podnikateľ

Pojem podnikateľ má mnoho rozličných definícií, ktoré sa však vo svojej podstate zhodujú v tom, že ide o druh konania, ktoré zahŕňa:

- chopenie sa iniciatívy,

- organizovanie a reorganizovanie sociálno-ekonomických mechanizmov za účelom premeny zdrojov a situácií do praktického výsledku,
- započítanie možných rizík a prípadných neúspechov. (4, s. 21)

Podnikateľa obchodný zákonník charakterizuje nasledovnými spôsobmi:

- osoba zapísaná v obchodnom registri,
- osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,
- osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitného predpisu,
- fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu. (2)

1.3. Podnikanie

K interpretácii pojmu podnikanie môžeme pristúpiť z nasledovných hľadísk.

- **ekonomické chápanie:** Podnikanie chápe ako zapojenie ekonomických zdrojov a iných aktivít tak, aby sa zvýšila ich pôvodná hodnota,
- **psychologické chápanie:** Podnikanie je činnosť motivovaná potrebou niečo získať, dosiahnuť, vyskúšať alebo niečo splniť. Podnikanie v tomto pohľade je prostriedkom na dosiahnutie seberealizácie, zbavenia sa závislosti, postavenia sa na vlastné nohy a iné,
- **sociologické chápanie:** Podnikanie je vytváranie blahobytu pre všetkých zainteresovaných, hľadanie cesty k dokonalejšiemu využitiu zdrojov, tvorba pracovných miest a príležitostí. (5, s. 15)

Niekedy sa podnikanie používa ako označenie pre každú činnosť súkromného podniku bez ohľadu na veľkosť podniku alebo jeho aktivitu. Najjednoduchšia a zároveň aj najuznávanejšia definícia hovorí, že ide o samostatne zárobkovú činnosť za účelom zisku. (6, s. 15)

Obchodný zákonník definuje podnikanie nasledovne: Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť samostatne vykonávaná podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku alebo na účel merateľného pozitívneho

sociálneho vplyvu, ak ide o hospodársku činnosť registrovaného sociálneho podniku podľa osobitného predpisu. (2)

1.4.Kritériá voľby právnej formy podniku

Voľba právnej formy podniku je dlhodobé rozhodnutie vykonané podnikateľom. Podnikateľ musí najskôr zvážiť svoje ciele a plány, na základe tejto voľby vyberie pre svoj podnik správnu formu podnikania ponúkanú v obchodnom zákonníku a iných právnych normách. Vybrať môže podľa nasledujúcich kritérií: (1, s. 23)

- Spôsob a rozsah ručenia podniku: obmedzené – podnikateľ ručí za svoje záväzky z obchodnej činnosti do výšky nesplateného vkladu majetku. Osobný majetok je od podnikateľa odčlenený a celku v bezpečí. (20, s. 44)
- Oprávnenie k riadeniu: Záležitosti, ktoré sa týkajú zmocnenia ohľadom vedenia a zastupovania podniku. Tieto orgány si spoločníci určujú sami, alebo ich predpisuje zákon, ako napríklad u akciovej spoločnosti. (20, s. 44)
- Potreba počiatočného kapitálu: presný zákonom predpísaný minimálny kapitál sa uplatňuje pri spoločnosti s ručením obmedzeným, akciovej spoločnosti a pri založení družstva. Podnikanie živnostenské a podnikanie osobných spoločností nemá v zákone definované požiadavky na kapitál. (20, s. 45)
- Počet zakladateľov: samostatné podnikanie alebo podnikanie s jedným a viac spoločníkmi.
- Náročnosť v administratíve: kroky a postupy, ktoré sa spájajú so založením a vedením podniku.
- Účasť na zisku a strate: aká je výška nároku podnikateľa na zisk alebo stratu z podnikania.
- Finančné možnosti: možnosti na rozšírenie vlastného kapitálu, dostupnosť k cudziemu kapitálu.
- Povinnosti voči štátu: rozsah plnenia rôznych daňových povinností a povinnosť zverejňovania podnikových údajov. (20, s. 46)

1.4.1. Podnikanie jednotlivca

Podnik a jeho vybavenie sú vlastníctvom samostatnej jednotky – fyzickej osoby, ktorá môže, ale nemusí byť zapísaná v obchodnom registri. V tomto prípade sú zásahy štátu najmenej citelné spomedzi všetkých právnych noriem podnikania. (21, s. 149)

Podnik jednotlivca má mnoho kladných vlastností, ale tak isto aj záporných vlastností, ako napríklad:

Tabuľka 2: Klady a zápory fyzickej osoby

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 23, s. 63)

Klady FO	Zápory FO
Jednoduché vybavenie živnosti	Neobmedzené ručenie
Nízke základy založenia podniku	Zánik podniku úmrtím vlastníka
Celý zisk patrí fyzickej osobe	Limitované možnosti bankových úverov
Daňové výhody	FO sama obstaráva chod podniku
Utajenie obchodného tajomstva	Obmedzené podmienky kvalifikačného rastu zamestnancov

Podniky jednotlivcov sú pravdepodobne najpočetnejšou skupinou spomedzi podnikajúcich subjektov v trhovej ekonomike. Pre štát sú nenahraditeľnou silou aj napriek faktu, že sa na HNP podieľajú relatívne málo a počet pracovných miest, ktoré vytvárajú taktiež nie je dostatočný. Dokážu však rýchlo reagovať na meniacu sa situáciu a to aj počas krízy a prijímať prepustených pracovníkov. Ďalším zaujímavým faktom, je že podnik FO, ktorý prosperuje, je vhodný na vybudovanie veľkého podniku. (21, s. 150)

1.4.2. Podnikanie právnických osôb

Osoby, ktoré podnikajú ako právnické osoby majú zákonom stanovené byť zapísané v obchodnom registri. Právnické osoby môžu podnikáť vo forme obchodnej spoločnosti. V tejto spoločnosti sa podnikateľ osobne zúčastňuje riadenia podniku a spoločníci ručia neobmedzene za záväzky spoločnosti. (6, s. 66)

Rozoznávame nasledovné typy obchodných spoločností:

- Komanditná spoločnosť
- Verejná obchodná spoločnosť (1, s. 27)

Podnikanie formou kapitálovej spoločnosti sa odlišuje tým, že všetci účastníci podnikania musia vložiť vklad do spoločnosti a ich ručenie môže byť obmedzené alebo žiadne. (6, s. 66)

Typy kapitálových spoločností:

- Spoločnosť s ručením obmedzením
- Akciová spoločnosť (1, s. 27)

Komanditná spoločnosť

Komanditná spoločnosť obsahuje prvky osobnej aj kapitálovej spoločnosti. Pri založení tejto spoločnosti vstupujú dve osoby, komanditista a komplementár. Povinnosťou komanditistu je vložiť do spoločnosti majetok, pričom mu zároveň zákon zakazuje osobne sa zúčastňovať na vedení podniku, pokiaľ to nie je vo vlastnom záujme komanditistu. Komplementár je osoba, ktorá sa podieľa na vedení spoločnosti, avšak nie je nútený vložiť majetok do spoločnosti. Podnikanie tohto charakteru sa najčastejšie používa v prípadoch, keď na jednej strane stojí zručný pracovník s potrebnými skúsenosťami, ktorý nemá dostatok kapitálu a na strane druhej investor s dostatočným kapitálom, ale bez ambícií podieľať sa na podnikaní. Kompetencie spoločníkov a delenie zisku sú stanovené v spoločenskej zmluve. (20, s. 47 - 48)

Verejná obchodná spoločnosť

Verejná obchodná spoločnosť je zakladaná najmenej dvomi spoločníkmi, nezáleží, či sú to fyzické, alebo právnické osoby. Vklad majetku nie je podmienka, avšak v spoločenskej zmluve môže byť stanovené inak. Ručenie spoločnosti za svoje záväzky je v tomto prípade neobmedzené a spoločníci ručia celým svojím majetkom. (20, s. 48)

Spoločnosť s ručením obmedzeným

V tomto prípade spoločníci ručia neobmedzene za záväzky vzniknuté z obchodnej činnosti, teda do výšky svojho nesplateného vkladu. Spoločnosť s ručením obmedzeným môže byť založená jednou alebo viacerými osobami, a to až do hornej hranice 50 osôb, ktorá je stanovená zákonom. Na založenie spoločnosti je potrebné mať živnostenské

oprávnenie, spísanú spoločenskú zmluvu, zápis v obchodnom registri a vklady spoločníkov vložené na bankovom účte. Zisk sa rozdeľuje podľa hodnoty vloženého majetku jednotlivými spoločníkmi, pokiaľ spoločenská zmluva nestanovuje inak. (1, s. 32 - 33)

Akciová spoločnosť

Pri akciovej spoločnosti sú podiely spoločníkov vyjadrené v akciách. Spoločnosť za svoje záväzky ručí neobmedzene, avšak spoločníci za záväzky spoločnosti neručia. Takýto typ podnikania sa najčastejšie požíva pri rozsiahlom podnikaní (zakladanie banky, investičného fondu, ...). Po administratívnej stránke sa akciová spoločnosť radí medzi najzložitejšie formy podnikania, môže ju založiť jedna právnická osoba, alebo viacero právnických a fyzických osôb. (20, s. 50)

1.5. Podnikateľský plán

Podnikateľský plán je základný kameň úspešného podniku, vďaka ktorému si určíme, čo a akým spôsobom chceme dosiahnuť. Podnikateľský plán je popísaný v mnohých literatúrach a každý z týchto zdrojov ho popisuje odlišne, takže je prakticky nemožné nájsť čo i len jednu konkrétnu definíciu. Preto uvádzame tieto príklady:

„Podnikateľský plán slúži spravidla dvom účelom. Jednak je to určitý vnútorný dokument, ktorý slúži ako základ vlastného riadenia firmy. Značný význam však má externé uplatnenie podnikateľského plánu v prípade, že firma plánuje financovať podnikateľský projekt z časti alebo z celku pomocou cudzieho kapitálu, prípadne sa uchádza o niektorý druh nenávratnej podpory. V tomto prípade je treba presvedčiť poskytovateľa kapitálu o výhodnosti a nádejnosti podnikateľského projektu, na jeho financovanie sa tento kapitál použije. Kvalitne spracovaný podnikateľský plán môže potom významne podporiť získanie potrebného kapitálu.“ (12, s. 169)

„Podnikateľský plán je písomný dokument, ktorý popisuje všetky podstatné vonkajšie aj vnútorné okolnosti súvisiace s podnikateľským zámerom. Je to formálne zhrnutie podnikateľských cieľov, dôvodov ich reálnosti a dosiahnuteľnosti a zhrnutia jednotlivých krokov vedúcich k dosiahnutiu týchto cieľov.“ (13)

1.5.1. Dôvod zostavenia podnikateľského plánu

Podnikateľský plán by mal podnikateľovi slúžiť hlavne na interné účely. Častokrát sa však stáva, že je plán zostavený až v tom momente, keď banka alebo investori požadujú komplexné zostavenie tohto plánu.

Z interného hľadiska plní podnikateľský plán funkciu plánovacieho nástroja, podklad pre rozhodovací proces, nástroj kontroly atď., a to hlavne v prípadoch, keď sa firma zakladá alebo keď čelí veľkým zmenám, ktoré majú dlhodobý dopad na jej chod. V určitých prípadoch môže podnikateľ poskytnúť svojim zamestnancom stručnú verziu podnikateľského plánu, aby sa mohli bližšie oboznámiť s cieľmi firmy a posilnila sa tým identita pracovníkov s firmou. (14, s. 59-60)

Z externého hľadiska podnikateľský plán slúži ako ukazovateľ pre externé subjekty, ktoré analyzujú schopnosť firmy realizovať svoj podnikateľský projekt, uchádzať sa o niektoré druhy podnikateľskej podpory a podobne. Z tohto hľadiska podnikateľský plán zväčša slúži na presvedčenie banky alebo potenciálnych investorov o výhodnosti daného projektu, na ktorý potrebujeme požadovaný kapitál. Dobre spracovaný podnikateľský plán môže podstatne zvýšiť šance na získanie potrebného kapitálu. (14, s. 59-60)

1.6. Finančný plán

Finančný plán je premietnutie podnikateľského zámeru do peňažných tokov. Je zakončením tvorby podnikateľského plánu. Je to zložka plánu, ktorá spojuje predstavy majiteľa s realitou hospodárenia podniku, overuje tým reálnosť podnikateľského zámeru, prípadne presvedča potencionálneho investora o návratnosti investície. (15, s. 127)

Keď podnikateľ začína s podnikaním, musí vedieť, koľko finančných prostriedkov bude potrebovať. Podnikateľ musí vyčíslieť potrebný kapitál pre založenie podniku a taktiež predpokladaný rozpočet príjmov a výdavkov po začatí podnikania. (15, s. 127)

1.6.1. Zdroje financovania

Kapitál je neodmysliteľná položka pre začínajúcu firmu. Finančné zdroje sa rozdeľujú na dve základné kategórie, a to na zdroje vlastné a cudzie (14, s. 28)

Interné zdroje financovania podniku

Medzi interné zdroje financovania môžeme zaradiť zisk, odpisy, nerozdelený zisk z minulých rokov alebo aj dlhodobé finančné rezervy. Toto financovanie sa dá taktiež nazvať samofinancovanie a má nasledujúce výhody :

- nezvyšuje počet vlastníkov,
- znižuje finančné riziko podniku. (16, s. 100)

Nevýhodou samofinancovania sú vyššie náklady kapitálu nerozdeleného zisku než pri cudzích zdrojoch samofinancovania. Niekoľko autorov hovorí, že nevýhoda je menší tlak na efektívnosť podnikania, vyššie nebezpečenstvo stagnácie výrobných štruktúr. (16, s. 100)

Zisk

Zisk je nielen najdôležitejší zo syntetických ukazovateľov úspešnosti, ale taktiež ho treba chápať ako dôležitý zdroj samofinancovania. (18, s. 65)

Plní rôzne funkcie:

- Motivačná funkcia (Je jedným z primárnych motívov podnikania a môže byť základom hmotnej zainteresovanosti pracovníkov),
- Rozvojová funkcia (je to hlavný zdroj zhromažďovania kapitálu, ktorý sa požíva pre ďalší rozvoj podniku),
- Rozdeľovacia funkcia (je základom rozdeľovania dôchodkov medzi vlastními, investormi, štátom),
- Kriteiálna funkcia (je to kritérium pre rozhodnutia v otázkach ekonomiky podniku-objem výroby, investície). (18, s. 65)

Odpisy

Odpisy dlhodobého majetku nie sú pre podnik nové zdroje financovania, sú však peňažným vyjadrením opotrebovania dlhodobého majetku v priebehu jeho obdobia užívania, za ktoré záúčtovávajú do nákladov, ktoré sú úplne daňovo uznateľné. Na tieto náklady, ktoré vznikli z titulu odpisov, nie je potrebné vynaložiť žiadne peňažné výdavky, týmto sa odpisy stávajú zanedbateľným zdrojom interného financovania. (16, s. 101)

Externé zdroje financovania podniku

Externé zdroje sú zdroje, ktoré boli nadobudnuté inak ako vnútornou činnosťou podniku, sú to zdroje prichádzajúce zvonku, sú to napríklad :

- vklady vlastníkov,
- dlhodobé a strednodobé úvery,
- leasing,
- dotácie. (17, s. 60)

Vklady vlastníkov

Základný kapitál je charakterizovaný ako externý vlastný zdroj financovania, pričom dostatočná výška základného kapitálu je nutnosťou pre získanie cudzieho kapitálu. Na výške základného kapitálu sa môžu podieľať nie len terajší, ale aj noví vlastníci. Každá zmena výšky tohto kapitálu ovplyvňuje veľkosť spoluvlastníckych podielov. (19, s. 89)

Bankové úvery

Komerčné banky sú najčastejšími poskytovateľmi kapitálu pre podnikateľov. Kapitál je vo forme úveru a ako taký vyžaduje hmotnú garanciu alebo záruku. Záruka môže byť obchodný majetok podniku, ale aj osobný majetok vlastníkov. (16, s. 102)

Banky postupujú veľmi obozretne v prípadoch ponúkajú úveru, hlavný dôraz kladú na:

- súčasnú pozíciu podniku,
- výrobky a služby, ktoré budú predávať,
- prehľad odhadov tržieb,
- dôvody, prečo tento produkt zákazník potrebuje. (16, s.103)

Leasing

Leasing alebo inak povedané prenájom je stále využívanější forma financovania. Používa sa hlavne z dôvodu úspory hotovosti a možnej daňovej úspore. Je to teda dohoda, ktorá prenáša na nájomcu právo požívať určitý majetok počas dopredu stanovenej doby za určitú finančnú úhradu (nájomné). Máme dva základné druhy leasingu. (16, s. 105)

Operatívny leasing je krátkodobý alebo strednodobý prenájom, ktorý je možné zrušiť. Po ukončení tohto prenájomu sa predmetný majetok vracia prenajímateľovi (16, s. 105)

Finančný leasing je naopak dlhodobý nezrušiteľný prenájom. V tomto prípade po uplynutí leasingu prechádza vlastnícke právo na predmetný majetok do rúk nájomcu za symbolickú cenu. (16, s. 105)

Dotácie

Dotácie sú nenávratné zdroje financovania, ktoré sú zároveň jedným z nástrojov hospodárskej politiky štátu. Väčšinou slúžia na podporu určitých programov prospešných pre spoločnosť. (18, s. 72)

Dotácie môžeme deliť na priame a nepriame:

Priame dotácie znamenajú prísun peňažných prostriedkov do podniku:

- Príplatky, ktoré zvyšujú tržby podniku
- Investičné dotácie podporujúce investorov
- Exportné prémie (18, s. 73)

Nepriame dotácie znamenajú zníženie výdavkov:

- Daňové úľavy
- Štátne záruky za úvery pre podnik
- Bezplatné poradenstvo a poskytovanie informácií (18, s. 73)

1.7. Metódy hodnotenia investícií

Metódy hodnotenia investícií môžeme rozdeliť na:

- metódy nevýnosového charakteru,
- statické metódy,
- dynamické metódy,
- reálne opčné metódy. (29, s. 37)

1.7.1. Metódy nevýnosového charakteru

Tieto metódy sa používajú v prípadoch, keď firma rozhoduje o investíciách, ktoré bez pochybností prinesú úžitok, tento úžitok je však veľmi ťažko vyčísliteľný. Pokiaľ sa rozhoduje o investícii, ktorú je nutné vykonať či už z organizačných, alebo regulačných dôvodov, je rozhodnutie jednoznačné. Mnohokrát sa však stáva, že v týchto prípadoch existuje viacero variantov zo strany technológie (vstupných a prevádzkových nákladov) a úžitku, ktoré sú charakterizované prostredníctvom rôznych foriem výstupu technológie. (29, s. 37)

Medzi metódy nevýnosového charakteru môžeme zaradiť, napr. metódu analýzy úžitkovej hodnoty. Táto metóda je založená na princípe viackritériálneho rozhodovania, keď náročnosť úlohy nevyplyva z veľkého počtu kritérií hodnotení, ale ich vyjadrení v závislosti na danej veličine. Hlavnou podmienkou tejto metódy je porovnateľnosť variantov v rámci jednotlivých kritérií. (29, s. 37)

1.7.2. Statické metódy

Tieto metódy sú zamerané predovšetkým na sledovanie peňažných prínosov z investície, prípadne na ich porovnanie sa počiatočnými výdavkami. Nezahrnujú faktor rizika a faktor času berú do úvahy iba niektoré z týchto metód a to tiež iba obmedzujúcim spôsobom. Používajú sa na projekty, ktoré majú krátku dobu životnosti a na všetky projekty, ktoré sa nachádzajú vo fáze predbežného výberu. V tejto fáze sú vhodné na vylúčenie nevýhodných investícií. (29, s. 50)

Ako niektoré príklady môžeme uviesť:

- celkový príjem z investície,
- čistý celkový príjem z investície,
- priemerná ročná návratnosť,
- priemerná doba návratnosti,
- doba návratnosti s ohľadom na rozloženie prichádzajúcich cash flow. (29, s. 51-54)

1.7.3. Dynamické metódy

Tieto metódy v porovnaní so statickými berú dôkladne do úvahy faktor času a taktiež riziko, ktoré je reprezentované úrokovou mierou vyjadrujúcou požadovanú výnosnosť. Počítajú teda s jedným zo základných princípov ekonomického rozhodovania a to časovou hodnotou peňazí. (29, s. 60)

Čistá súčasná hodnota je základom všetkých dynamických metód a taktiež sa aj najčastejšie používa v praxi. Je väčšinou najvhodnejšia, keďže je jednoduchá a dáva zrozumiteľné výsledky. Ide v podstate iba o súčet kapitálových výdavkov a príjmov z investície vyjadrených v ich súčasnej hodnote (všetky údaje prepočítané diskontovaním na úroveň hodnoty peňazí v roku založenia investície). Z tohto dôvodu sa berie do úvahy faktor času a rizika a časový priebeh investície. (29, s. 60)

Ďalšie príklady dynamických metód sú:

- vnútorné výnosové percento (NVP),
- index ziskovosti,
- doba návratnosti,
- diskontovaná ekonomická pridaná hodnota DEVA. (29, s. 64 - 96)

1.7.4. Reálne opčné metódy

Tieto metódy vznikli v osemdesiatych rokoch 20. storočia, keď výskum dokázal, že množstvo manažérov sa rozhodovalo pre investície so záporným NVP. Táto situácia nastávala z dôvodu, že NVP nezahŕňa dôležitý aspekt rozhodovacieho procesu, čím je dodatočné rozhodovanie, ktorým manažment disponuje aj v priebehu realizácie projektu. NPV nepredpokladá, že sa stratégia môže meniť v priebehu projektu. Nedokáže teda vyhodnotiť možnosť ukončenia projektu, ak by jeho pokračovanie znamenalo stratu pre firmu alebo naopak. Tento faktor môže byť v mnohých investíciách rozhodujúci. (29, s. 105)

1.8. Analýza bodu zvratu

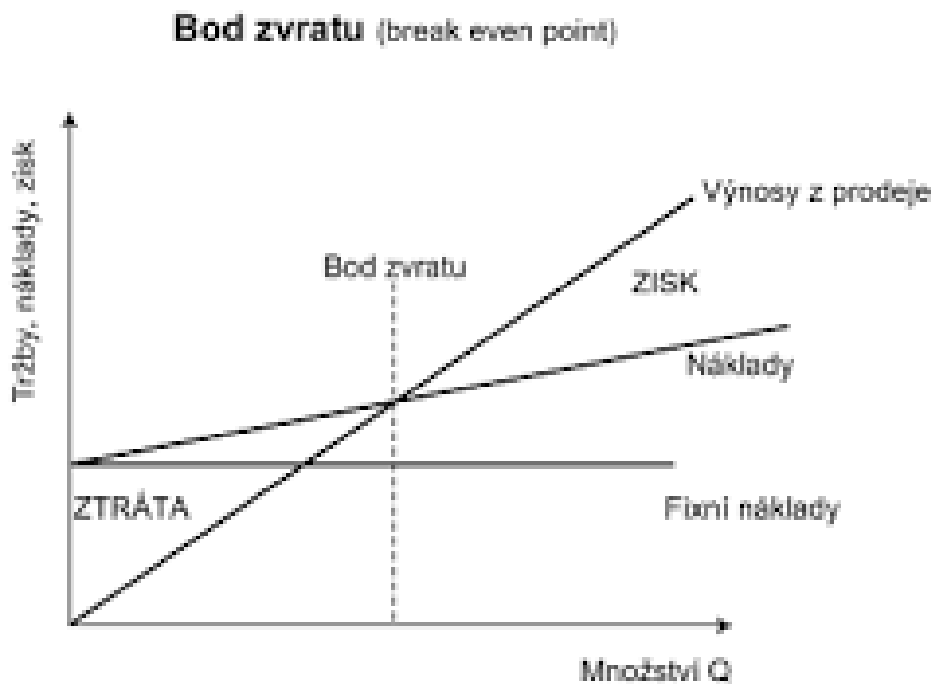
Táto analýza sa používa na lepšie plánovanie budúceho vývoja nákladov a tržieb, je založená na vzťahových závislostiach medzi nákladmi, predaným množstvom a cenou. (30, s. 64)

Používa sa hlavne vo väčších firmách, ktoré majú dostatok finančných zdrojov na zamestnanie finančných a ekonomických špecialistov a na vlastné softwary uľahčujúce výpočty. (30, s. 64)

Bod zvratu sa skladá z troch kriviek:

- krivka tržieb vychádzajúca z nuly,
- krivka fixných nákladov, ktorá má už v začiatku určitú hodnotu na osi y, tieto náklady sú generované aj v prípade, že je predaj nulový,
- krivka celkových nákladov, zahŕňa v sebe aj variabilné náklady, ktoré rastú v závislosti na pridanom množstve. (30, s. 65)

1.8.1. Nákres bodu zvratu



Obrázok 1: Bod zvratu
(Zdroj: 30, s. 65)

1.8.2. Výpočet bodu zvratu

Pre výpočet bodu zvratu sa používajú nasledovné vzorce

$$BZ = T = N$$

$$T = N$$

$$T = P * X$$

$$N = F + b * Q$$

$$P * Q = F + b * Q$$

$$BZ = \frac{F}{P - b}$$

BZ – bod zvratu je bod, keď sa celkové tržby rovnajú celkovým nákladom

T – tržby

N – náklady

P – cena

Q – množstvo

F – fixné náklady

B – variabilné náklady (30, s. 66)

1.9. Druhy rozpočtov

Rozpočty sú tvorené za účelom využitia ako kontrolný mechanizmus pre management firmy. Proces plánovania od definovania cieľov až po výsledok slúži pre management ako spôsob presvedčiť sa o plnení pracovných povinností svojich zamestnancov. (30, s. 75)

Rozpočty môžeme rozdeliť na viacero druhov:

- pevný rozpočet,
- flexibilný (variabilný) rozpočet,
- rozpočet s nulovým základom. (30, s. 75)

1.10. Finančná analýza

Úlohou finančnej analýzy je zaistenie spätnej väzby medzi predpokladaným efektom riadiacich rozhodnutí a dosiahnutou skutočnosťou. Je to v podstate rozbor finančnej situácie podniku. Táto analýza vychádza predovšetkým z histórie daného podniku, avšak narába aj so súčasnosťou a v niektorých prípadoch aj s predpokladaným vývojom budúcnosti. (31, s. 83)

Podľa informačných zdrojov, z ktorých táto analýza vychádza, ju rozdeľujeme na dve základné oblasti:

- **Interná analýza** – je to rozbor hospodárenia podniku za dané obdobie za použitia informácií ako z finančného účtovníctva, tak z podnikového informačného systému, mimoúčtovnej evidencie odborných útvarov a mnohých ďalších. (31, s. 83)

- **Externá analýza** – rozbor hospodárenia podniku založený na verejne dostupných informáciách, hlavne účtovných výkazoch, čiže výkazu zisku a straty, súvahy a výkazu cash flow. (31, s. 83)

1.10.1. Význam finančnej analýzy

- diagnostikuje uplynulý vývoj podnikania a posudzuje finančné zdravie podniku,
- snaží sa odhadnúť možný vývoj finančnej situácie v budúcnosti. Taktiež potvrdzuje alebo vyvracia doterajšie spôsoby finančného riadenia.
- určuje taktiež príčiny zlepšenia alebo naopak zhoršenia výsledku podnikania,
- zdôrazňuje silné a slabé stránky podniku ako základ pre ďalší rozvoj a činnosť podniku,
- jej výsledky sú predpokladom finančného rozhodovania. (31, s. 83 – 84)

1.10.2. Analýza absolútnych ukazovateľov

Tvorba analýzy absolútnych ukazovateľov je založená na dvoch základných metódach:

- **Horizontálna analýza** – je to analýza trendov, keď sa porovnávajú jednotlivé položky účtovných výkazov. Posudzujú sa z časového hľadiska a neskôr sa vyhodnocujú ich absolútne aj relatívne zmeny. (31, s. 85)
- **Vertikálna analýza** – je to analýza štruktúry. Je to v podstate percentuálny podiel položiek účtovného výkazu k určitej základni, ktorá predstavuje 100%. Pokiaľ ide o analýzu výkazu zisku a straty tak za základňu považujeme základnú hodnotu celkových výnosov. Pre rozbor súvahy berieme ako základňu celkovú hodnotu aktív. (31, s. 85)

1.10.3. Analýza pomerových ukazovateľov

Analýza pomerových ukazovateľov je v súčasnosti preferovaná. Pomerové ukazovatele sú založené na absolútnych ukazovateľoch.

Jednotlivé pomerové ukazovatele sú podľa určitých charakteristík usporiadané do skupín:

- **Ukazovatele rentability** – pomeriavajú výsledok hospodárenia s rôznymi absolútnymi ukazovateľmi, merajú tak účinnosť finančného riadenia.

- **Ukazovatele aktivity** – slúžia na meranie schopnosti managementu využívať ako obežný, tak aj dlhodobý majetok pre výkonnosť podniku.
- **Ukazovatele likvidity** – schopnosť podniku splácať svoje splatné záväzky.
- **Ukazovatele zadlženosti** – hodnotia štruktúru kapitálu podniku hlavne z hľadiska využívania cudzieho kapitálu a z toho vyplývajúcu finančnú stabilitu podniku.
- **Ukazovatele tržnej hodnoty** – charakterizujú, ako trh hodnotí činnosť podniku a aký je očakávaný budúci vývoj. (31, s. 85)

1.11. Marketing podniku

1.11.1. Definícia

Ako príklad definície je možné uviesť:

Marketing (management) je proces plánovania a implementácie koncepcií cien, propagácie a distribúcie ideí produktov pre vytváranie zmien, ktoré uspokojujú ciele jednotlivcov a podnikov. (7, s. 719)

Hlavným cieľom marketingu je spoznať zákazníka a jeho potreby do takej miery, aby sa produkty určené pre neho predávali samy. Aby sme marketing považovali za ideálny, musí dosiahnuť, aby bol zákazník pripravený zakúpiť si ďalší výrobok. (8, s. 304)

1.11.2. Marketingový plán

Je to podstatná časť každého novo vznikajúceho podniku, ktorá je však v mnohých prípadoch podceňovaná, zanedbávaná alebo úplne odignorovaná. Marketingový plán je užitočný nástroj, ktorý výrazne pomáha firme k úspechu a taktiež predlžuje životnosť firmy na trhu. (9, s. 11)

Medzi základné charakteristiky marketingového plánu by sme mohli zahrnúť nasledovné:

Je to výsledok plánovacieho procesu, vďaka ktorému podnik zistí, aké sú jeho konkurenčné výhody, určí svoj cieľ a stratégiu, akou ten cieľ dosiahne, určí taktiež množstvo finančných prostriedkov potrebných k realizácii danej stratégie. Taktiež slúži na kontrolu úspešnosti firmy a do akej miery plní stanovené predsavzatia. (9, s. 17)

Tento dokument popisuje to, čo chce firma dosiahnuť a kedy to chce dosiahnuť. Pokiaľ sa firma podrobne riadi svojím marketingovým plánom je zaručené, že sa neodkloní od svojho pôvodného zámeru. (9, s. 17)

Firma, ktorá pravidelne pracuje s marketingovým plánom, odhalí vznikajúce problémy veľmi rýchlo, čo umožňuje promptné riešenie daných problémov priamo v čase ich vzniku, preto firma minimalizuje prípadné škody. Pravidelné pracovanie s marketingovým plánom môže ovplyvniť alebo vyvolať strategické rozhodnutia firmy, ktoré sa môžu týkať napríklad jej portfólia alebo zákazníckych segmentov. (9, s. 17)

Marketingový plán pomáha firme ujasniť na čo sa bude zameriavať, a tak je firma schopná vytvoriť špecifickú stratégiu, čo v konečnom dôsledku zvyšuje obrat aj zisk firmy. Takáto komplexná analýza umožňuje firme odhaliť nielen svoje silné a slabé stránky, ale taktiež príležitosti a hrozby, ktorým môže v budúcnosti čeliť. (9, s. 17)

1.12. Marketingový mix

Je súbor marketingových nástrojov, ktoré podnik využíva na to, aby dosiahol marketingové ciele na cieľovom trhu.

Zahrnuje takzvané 4P:

- Produkt (Product) – rozmanitosť produktu, akosť, design, vlastnosti, značka, balenie, služby,
- Cena (Price) – cenník, zľavy, doba splatnosti, platobné podmienky,
- Miesto (Place) – distribučné cesty, pokrytie trhu, sortiment, zásoby, doprava,
- Propagácia (Promotion) – reklama, podpora predaja, PR, priamy marketing, osobný predaj. (10, s. 38)

1.12.1. Produkt

Produkt je čokoľvek, čo môže byť poskytované na trhu na uspokojenie potrieb alebo prání. Je jadrom obchodnej činnosti podniku a z veľkej časti ovplyvňuje zvyšné zložky marketingového mixu. Zahrnuje materiálne statky, služby, skúsenosti, udalosti, osoby, miesta, vlastnosti, organizácie, informácie a myšlienky. (10, s. 40)

Produkty môžeme rozdeliť na dve hlavné kategórie, podľa spôsobu ich spotreby:

- zákazník produkt nakupuje pre svoju vlastnú spotrebu, čo znamená, že to je konečný spotrebiteľ,
- zákazník produkt nakupuje z dôvodu ďalšieho predaja, spracovania alebo kvôli zaisteniu svojho podnikania, čo znamená, že to je podnikateľský subjekt – v majetku FO a PO. (10, s. 40)

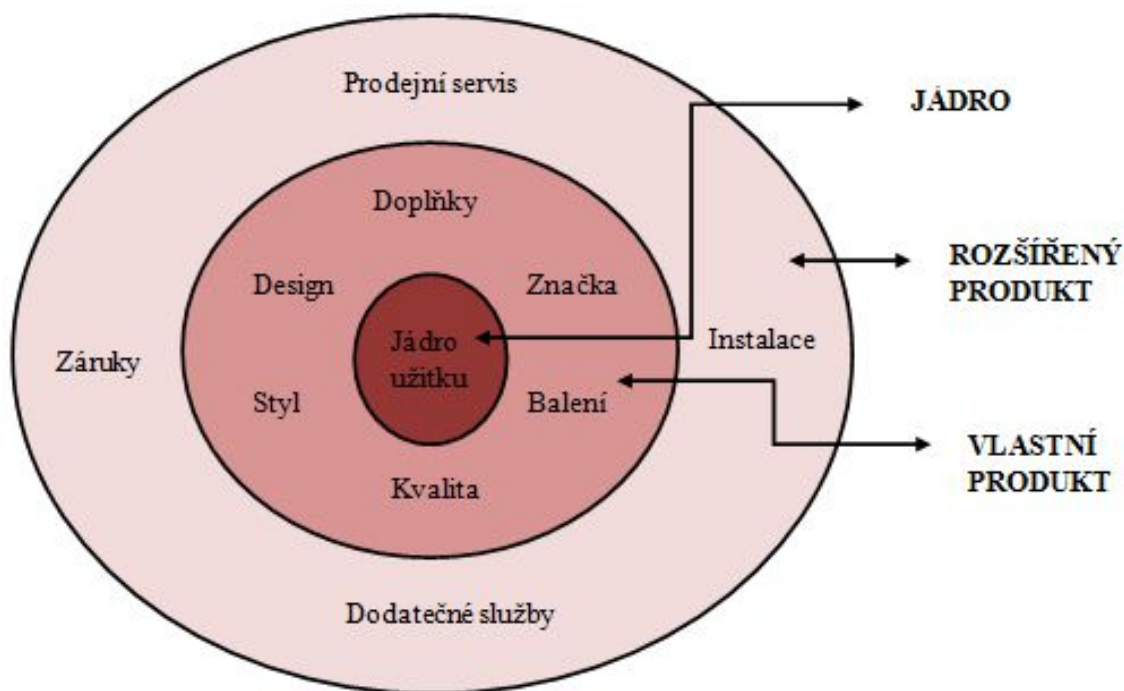
Vo výskume zo 70. rokov bolo zistené, že zákazníci nekupujú produkty, ale úžitok. Zákazník kupuje produkt pre jeho funkciu a fakt, že rieši jeho problém. Ostatné faktory, ako napríklad vzhľad, mechanické, fyzikálne a chemické vlastnosti, nie sú natoľko podstatné. Produkt má celkovo štyri úrovne pre uspokojenie zákazníka. (10, s. 42)

Základná úroveň (základ výrobku) – sú to iba základné funkcie, táto úroveň zodpovedá hlavnej otázke zákazníka: „Čo chcem kúpiť?“ (10, s. 42)

Formálny produkt – je vyjadrený zvlášť technickými parametrami, ktoré sú obvykle uvedené v technických podmienkach produktu. Svojím rozsahom býva formálny výrobok predmetom ponuky. (10, s. 42)

Rozšírený produkt – popisuje, akým spôsobom sa bude produkt predávať a hlavne ako sa bude využívať. Produkty, ktoré sú Jednoduché, často neobsahujú niektoré faktory tretej vrstvy. V niektorých prípadoch sa do tejto vrstvy zahrňuje aj šírka a hĺbka sortimentu. (10, s. 42)

Úplný produkt – posledná úroveň, dotvára celý produkt zahrnutím jeho značky, teda značky výrobcu a image. Plnohodnotný výrobok schopný konkurencie vzniká až spojením všetkých štyroch úrovní. (10, s. 42)



Obrázok 2: Úrovne produktu
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe: 11, s. 43)

1.12.2. Cena

Cena je jediný prvok marketingového mixu, ktorý vytvára príjem pre podnik. Je taktiež dôležitá pre zákazníkov, pretože stanovuje množstvo peňažných prostriedkov, ktoré musia vynaložiť. (10, s. 58)

Rozhodovanie o cenovej stratégii podniku je založené nielen na znalosti všeobecných faktorov pôsobiach na ceny, ale aj na aktuálnej politickej a hospodárskej situácii, taktiež na znalosti konkrétneho odbytového trhu, dôkladnom analyzovaní konkurencie a mnohých ďalších faktoroch. Úspešné firmy neuplatňujú len jednu cenovú stratégiu, ale hneď niekoľko a to aj v prípade, keď predávajú úplne identické produkty. (10, s. 58)

Riadenie cien je jedným z najefektívnejších spôsobov ako zmaximalizovať zisk. Avšak pre mnohé väzby ako na vonkajšie okolie, tak na vnútorné prostredie podniku, celú cenovú problematiku značne komplikuje. (10, s. 58)

Podnik zvyčajne stanovuje cenu v týchto situáciách:

- zavádzanie nového produktu na trh,

- zavádzanie už existujúceho produktu do novej distribučnej cesty alebo na novom území,
- pri novej ponuke pre zákazníka. (10, s. 58)

Pri určovaní ceny si musí podnik taktiež ujasniť, pre aký segment bude produkt určený s ohľadom na jeho cenu a kvalitu. (10, s. 58)

1.12.3. Miesto/distribúcia

Medzi hlavné úlohy distribúcie patrí predaj produktu, vrátane zabezpečenia služieb potrebných pre produkt a komunikácia o produkte. Základom distribučnej stratégie je všeobecná podnikateľská stratégia. Táto stratégia hľadá spojenie medzi výrobcom a zákazníkom. (10, s. 69)

Ide o súbor procesov fyzického premiestnenia (preprava, skladovanie, riadenie zásob), zmeny vlastníckych vzťahov a ďalšie podporné činnosti (zber marketingových informácií, poistení, úverovania). (10, s. 69)

Náklady na distribúciu majú 30% - 50% podiel na celkové náklady produktu. Distribučnú sieť tvoria traja na sebe nezávislí účastníci :

- výrobcovia,
- distribútori,
- ďalšie podniky, ktoré sa podieľajú na realizácii špecializovaných (podporných) činností. (10, s. 69)

1.12.4. Propagácia/marketingová komunikácia

Jej úlohou je v zákazníkoch vzbudiť a udržať záujem o podnik a jeho produkty. Ďalším cieľom je ovplyvniť zákazníkov tak, aby z nich boli stáli a lojálni zákazníci. Jej úlohou však nie je len komunikácia so zákazníkmi, ale aj pôsobenie na okolie podniku a v neposlednom rade aj na zamestnancov. (10, s. 81)

1.13. Segmentácia trhu

Trh je miesto, kde sa stretáva kupujúci s predávajúcim za účelom uspokojenia potrieb. Existencia trhu, na ktorom bude daný produkt predávaný, je nevyhnutná pre podnik. Cieľom analýzy trhu je definícia konkrétneho trhu, ktorý obsahuje všetky možnosti umiestnenia konkrétneho produktu alebo služby. Najviac používané okruhy segmentácie sú:

- geografické (oblasť, počet obyvateľov, typ oblasti),
- demografické (vek, príjem, povolanie, spoločenské vrstvy, vzdelanie),
- psychografické (životný štýl, osobnosť),
- behaviorálne (postoj k produktu, úžitky, status verejnosti). (24, s. 31 - 32)

1.13.1. Cieľový trh

Vždy je potrebné mať na pamäti, že výrobok, ktorý ponúkame, neosloví všetkých zákazníkov na trhu. Dobrá segmentácia zákazníkov funguje ako odrazový mostík na určenie budúcich plánov a výber správnej marketingovej stratégie. V podstate ide o zaradenie zákazníkov do jednotlivých segmentov s ohľadom na spoločné potreby a požiadavky. Cieľom segmentácie je dopracovať sa k určitému okruhu zákazníkov, ktorých môžeme uspokojiť voľbou vhodného marketingového mixu. (24, s. 30)

1.14. Cenová stratégia

Určiť cenu výrobku je veľmi náročné rozhodnutie, od ktorého sa neskôr odvinie finančná situácia podniku. Úlohou manažéra je určiť výrobku alebo službe cenu optimálnej výšky, ktorú budú zákazníci ochotní zaplatiť. Stanovenie nevhodnej ceny, či už príliš vysokej, alebo príliš nízkej, môže spôsobiť stratu zákazníka, preto aj pokles zisku a v niektorých prípadoch nemusí pokryť náklady. (6, s. 186)

Podnikateľ pri rozhodovaní o cenovej politike podniku má na výber z viacerých modelov, ktoré sú samozrejme závislé na charaktere podnikania:

- tvorba ceny pomocou kalkulácie nákladov, kde je cena daná úrovňou nákladov a mierou zisku,

- tvorba ceny na základe veľkosti konkurencie, kde sa cena výrobku používa ako prostriedok konkurenčného boja,
- tvorba ceny na základe dopytu, v tomto prípade sa cena odvíja od zákazníkom očakávanej hodnoty a intenzity dopytu,
- cenová diferenciácia, kde sa rovnaký alebo len mierne zmenený výrobok ponúka za rozdielne ceny, vzhľadom na tržnú oblasť, v ktorej je ponúkaný,
- politika vysokých a nízkych cien. (23, s. 84-85)

1.15. Hodnotenie rizík

Pod pojmom analýza rizík sa zvyčajne rozumie definovanie hrozieb, pravdepodobnosti ich uskutočnenia a následného dopadu na danú aktivitu, teda stanovenie rizík a ich závažnosti. Nadväzujúca činnosť je riadenie týchto rizík. (28, s. 95)

Analýza rizík najčastejšie zahŕňa:

- identifikáciu aktív, čiže vymedzenie posudzovaného subjektu a popis aktív, ktoré vlastní,
- stanovenie hodnoty týchto aktív,
- identifikáciu hrozieb a slabín,
- stanovenie závažnosti týchto hrozieb a miery zraniteľnosti. (28, s. 96)

Hodnotenie rizík je v podstate neustále zvažovanie:

- poškodenia aktivít, ktoré môžu byť spôsobené naplnením hrozieb, pričom je podstatné zobrať do úvahy všetky potenciálne dôsledky,
- reálne pravdepodobnosti takýchto rizík z pohľadu prevažujúcich hrozieb, zraniteľnosti a aktuálne implementovaných opatrení. (28, s. 96)

Výsledky hodnotenia rizík napomáhajú určiť nasledujúce kroky vedenia organizácie pre zvládnutie týchto rizík a pre vytvorenie opatrení určených na zabránenie opätovnému vzniku týchto rizík. Pri tomto procese je potrebné si stanoviť úroveň rizík, ktoré chceme eliminovať, keďže odstránenie všetkých rizík naraz by mohlo znamenať vysoké náklady, čo by mohlo mať dopad na funkčnosť daného subjektu. (28, s. 96)

1.16. SLEPT analýza

SLEPT je analýza, ktorá sa používa na charakterizovanie faktorov makroprostredia a pozostáva z nasledujúcich faktorov: (10, s. 21)

1. Ekonomické faktory

Podnik je výrazne ovplyvňovaný predovšetkým súčasným aj budúcim stavom ekonomiky. Z tohto pohľadu musia stratégovia dbať hlavne na analýzu nasledovných faktorov:

- štádium hospodárskeho cyklu nielen našej, ale aj svetovej ekonomiky (depresia, recesia, oživenie alebo konjunktúra),
- hospodársku politiku vlády,
- mieru inflácie,
- situáciu na kapitálovom trhu,
- fiškálnu politiku,
- monetárnu politiku. (27, s. 43-44)

2. Ekologické faktory

Tieto faktory významne ovplyvňujú nielen výrobné technológie podnikov, ale aj rozmiestňovanie výrobných jednotiek a spôsobujú dokonca zákazky určitých druhov výrob. Ekologické faktory a vyčerpávanie prírodných zdrojov v poslednom období výrazne vplývajú na racionalizáciu spotreby energie a využívanie prírodných zdrojov. (27, s. 45)

3. Sociálne faktory

V tejto oblasti zohrávajú najväčšiu úlohu nasledovné faktory:

- spoločensko-politický systém a klíma v spoločnosti,
- životný štýl ľudí,
- životná úroveň,
- kvalifikačná štruktúra populácie,
- zdravotný stav štruktúra populácie. (27, s. 45)

Tieto faktory ovplyvňujú výrazným spôsobom nielen dopyt po jednotlivých statkoch, ale ovplyvňujú aj stranu ponuky – podnikavosť, pracovnú motiváciu. (27, s. 45)

4. Technologické faktory

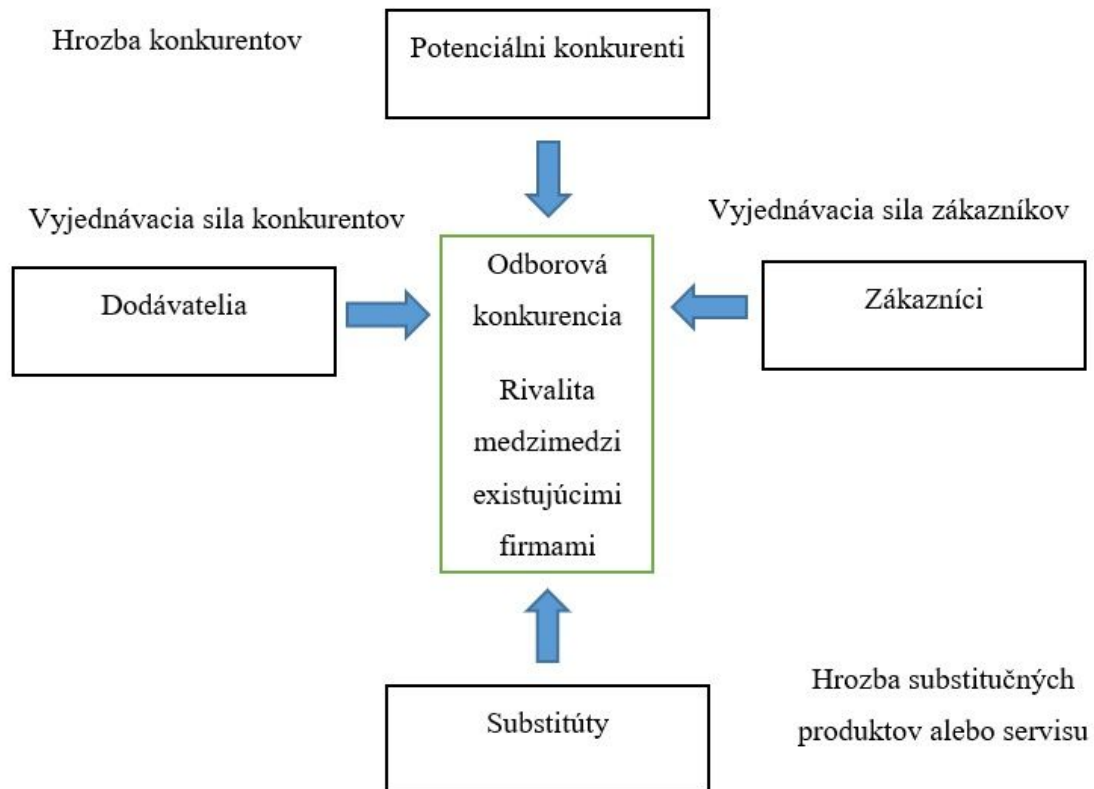
Pre podniky a ich existenciu sú veľmi podstatné nové technológie a inovácie. Investovanie do rozvoja technológií je nevyhnutnosťou, avšak prináša aj mnoho rizík, ako napr. v dôsledku vývoja nových technológií vznikajú konkurenčné produkty (DVD verzus kazety), až do poslednej chvíle nie je isté, či sa výskum podarí úspešne dokončiť, a či vôbec bude výstup tohto výskumu prijatý zákazníkmi aspoň do takej miery, aby výnosy pokryli náklady výskumu. (27, s. 46)

5. Politicko-legislatívne faktory

Štát ovplyvňuje ekonomiku a jej fungovanie hlavne zákonmi a kontrolou ich dodržiavania. Štát je braný nielen ako významný zamestnávateľ a to aj v rozvinutých tržných ekonomikách (orgány štátnej správy a štátne podniky), ale aj ako významný spotrebiteľ, čo sa prejavuje formou dopytu jednotlivých štátnych orgánov a štátom financovaných organizácií po rôznych statkoch, taktiež distribúciou tzv. verejných statkov. Štát v určitých oblastiach kontroluje fungovanie trhov. Jednou z ďalších úloh je definovanie hospodárskej politiky štátu, ktorá sa môže prejavovať, napr. podporou malých firiem, podporou exportu, podporou výskumu a technologického rozvoja. Štát je taktiež zodpovedný za kvalitu pracovnej sily na danom trhu a to prostredníctvom zodpovednosti za školstvo, zdravotnícku a sociálnu oblasť. (27, s. 47)

1.17. Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia

Tento model predpokladá, že strategickú pozíciu daného podniku, ktorý pôsobí v určitom odvetví, určuje päť hlavných činiteľov.



Obrázok 3: Poreterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa 27, s. 54)

1. Vyjednávacia sila zákazníkov je najväčšia v nasledujúcich prípadoch:

- zákazník je veľký z hľadiska jeho dopytu,
- zákazník je silný distribútor a je schopný ovplyvniť ďalších obchodníkov a zákazníkov,
- zákazník môže relatívne jednoducho prejsť ku konkurencii (má malé náklady prestupu),
- zákazník môže uskutočniť takzvanú spätnú integráciu, čiže v prípade problémov s dodávateľom si môže dané statky vyrábať sám. (27, s. 54)

2. Vyjednávacia sila dodávateľov môže byť považovaná za vysokú hlavne v nasledujúcich situáciách:

- Pokiaľ je dodávateľ veľký na danom trhu (predovšetkým z hľadiska jeho ponuky), prípadne to je firma s dlhou tradíciou a na danom trhu je relatívne obmedzený počet dodávateľov.
- V prípade, že nakupujúci podnik nie je pre dodávateľa dôležitým zákazníkom.

- Statky, ktoré zákazník žiada sú vysoko diferencované, takže je náročné nájsť iného dodávateľa.
- Zákazník môže uskutočniť spätnú integráciu len s ťažkosťami.
- V prípade, že v danej situácii nie sú ľahko dostupné substitúty.
- Zákazník nie je významným distribútorom, ktorý by bol schopný ovplyvniť ďalších obchodníkov a zákazníkov. (27, s. 54)

3. Hrozba vstupu nových konkurentov sa znižuje, pokiaľ sú splnené niektoré z nasledujúcich podmienok:

- fixné náklady pre vstup do daného odvetvia sú vysoké,
- v prípade, že má odvetvie štruktúru prirodzených monopolov, napr. distribúcia elektriny, plynu, železničná doprava ,
- firmy, ktoré už pôsobia v danom odvetví majú významné nákladové výhody z dôvodu skúseností naberaných počas dlhej existencie,
- výsledky sú vysoko diferencované,
- pokiaľ sú náklady prestupu zákazníkov aj dodávateľov vysoké,
- pokiaľ ide o prostredie s vysokou mierou regulácie, napr. banky, letecká doprava... (27, s. 54)

4. Hrozba substitútov je znižovaná pri splnení nasledujúcich podmienok:

- firmy, ktoré ponúkajú substitúty majú vyššie náklady,
- firmy ponúkajúce substitúty nezvyšujú ponuku alebo len veľmi málo, to nastáva hlavne z dôvodov zlých distribučných kanálov, obmedzených výrobných zdrojov atď.
- náklady prestupu sú vysoké,
- cena daného výrobku je lákavejšia ako cena substitútov. (27, s. 55)

5. Rivalita firiem, ktoré pôsobia na tom istom trhu sa považuje za vysokú pri splnení niektorých nasledujúcich podmienok:

- ide o veľmi málo rastúci prípadne zmenšujúci sa trh,
- ide o nové potencionálne lukratívne odvetvie,
- v odvetví pôsobí veľký počet konkurentov,
- zisky v tomto odvetví sú nízke a konkurenti sledujú stratégiu prežitia,

- v danom odvetví opakovane alebo chronicky nastáva prebytok výrobných kapacít,
- bariéry odchodu sú vysoké,
- diferenciácia produktov je malá a zákazníci si neuvedomujú rozdiely medzi výrobkami rôznych výrobcov. (27, s. 55)

1.18. SWOT analýza

Pri posudzovaní firemných faktorov nás hlavne zaujímajú silné a slabé stránky firmy a taktiež príležitosti a hrozby, ktoré jej hrozia. Táto analýza sa označuje ako SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats). V tomto poňatí sú príležitosti a hrozby brané vo vzťahu firmy a trhu, na ktorom firma pôsobí, nie vnútrofiremne. Ide o rôzne obchodné príležitosti a vonkajšie hrozby, s ktorými sa firma môže stretnúť a ktoré ju môžu ovplyvniť. (10, s. 54)

Tabuľka 3: Schéma SWOT analýzy

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26, s. 103)

Silné stránky V tejto časti sa zaznamenávajú skutočnosti, ktoré prinášajú výhody zákazníkovi aj firme ako takej	Slabé stránky Tu sa zaznamenávajú veci, ktoré firma nerobí dobre, alebo nerobí dostatočne dobre v porovnaní s konkurenciou
Príležitosti Tu sa zaznamenávajú skutočnosti, ktoré majú potenciál zvýšiť dopyt, alebo zlepšiť spokojnosť zákazníkov, a tým priniesť firme úspech	Hrozby V tejto časti sa zaznamenávajú tie skutočnosti alebo udalosti, v ktorých hrozí, že znížia dopyt alebo spokojnosť zákazníkov

Pre dosiahnutie maximálnej účinnosti SWOT analýzy je potrebné dodržiavať nasledujúce zásady:

1. SWOT analýza by mala byť spracovaná s ohľadom na účel, pre ktorý je spracovaná, to znamená, že SWOT analýza spracovaná za jedným účelom by nemala byť použitá pre iný účel. (27, s. 121)

2. Mala by byť zameraná len na podstatné fakty a javy. Po prvotnom vymedzení podstatných faktov a javov by toto množstvo malo ešte prejsť redukciou. Príliš veľké množstvo faktov uvedených v tejto analýze komplikuje ich následné využitie pri syntéze. (27, s. 121)
3. Pokiaľ je SWOT súčasťou strategickej analýzy, tak by pri nej mali byť identifikované iba „strategické“ fakty. (27, s. 121)
4. SWOT by mala byť objektívna. Mala by objektívne odrážať vlastnosti analyzovaného objektu a nie subjektívny názor spracovateľa analýzy. Subjektivite SWOT analýzy sa dá zabrániť tak, že prvotný návrh tabuľky je predložený ďalším expertom, ktorých názor sa vo finálnej analýze zohľadní. (27, s. 122)
5. Sila jednotlivých pôsobiacich faktorov by mala byť v tabuľke ohodnotená podľa významu. Tento bod môžeme dosiahnuť napr. zvýraznením najvýraznejších faktorov prípadne bodovacím systémom. (27, s. 122)
6. Je výhoda, pokiaľ sú jednotlivé fakty v tabuľke označené. Takéto označenie pomáha pri neskoršej obhajobe návrhu. (27, s. 122)

1.18.1. Výhody a nevýhody SWOT analýzy

Tabuľka 4: Výhody a nevýhody SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa 25)

Výhody SWOT analýzy	Nevýhody SWOT analýzy
Relatívne rýchle vypracovanie analýzy	Riziko skreslenia jednotlivých faktorov (nie každý človek je schopný objektívne priznať slabé stránky podniku, alebo môže nastať preceňovanie silných stránok podniku)
Nenáročnosť	
Lacná a účinná vec pre podnik	

2. Analýza súčasného stavu

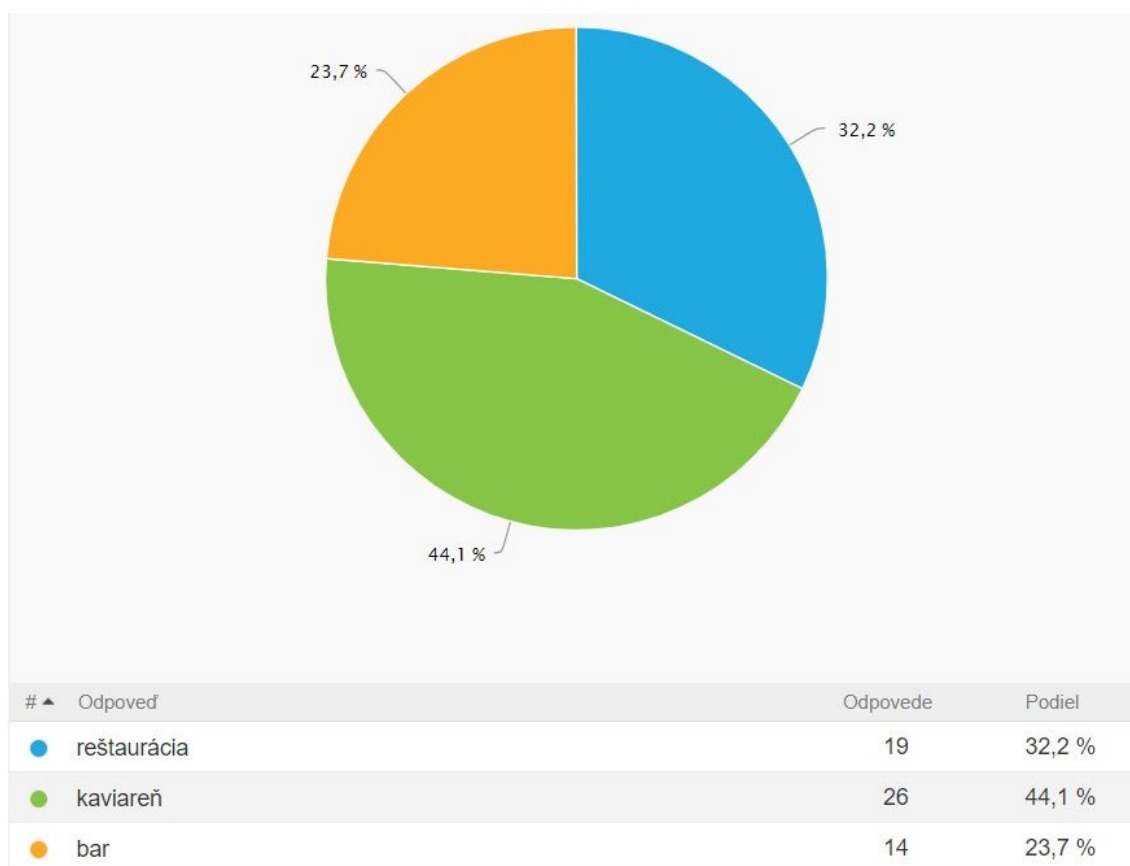
V predchádzajúcej časti tejto bakalárskej práce sme vymedzili všetky podstatné teoretické východiská potrebné na zostavenie podnikateľského plánu spoločnosti vyrábajúcej ochutenú sušenú smotanu. V tejto časti sa budeme venovať analýze súčasného stavu, ktorá je základom dobre pripraveného podnikateľského plánu a zvyšuje šance na úspech v budúcnosti zakladaného podniku. Súčasný stav budeme skúmať prostredníctvom dotazníka určeného na prieskum trhu a ďalšími analytickými metódami, ako sú analýza SLEPT, SWOT a Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia.

2.1. Prieskum trhu

Základom úspešného podniku je produkt, ktorý ľudí zaujme svojou nielen jedinečnosťou, ale aj kvalitou. Je však veľmi náročné zistiť, aký produkt by ľudí zaujal dostatočne na to, aby si ho kúpili. Presne za týmto účelom sa pri vyvíjaní nového produktu robí prieskum trhu, ktorý nám určí, čo vlastne ľudia chcú, respektíve, čo chýba na danom trhu, na ktorý chceme preniknúť. V tomto prípade sme na prieskum trhu zostavili dotazník, ktorý je v prípade polozenia vhodných otázok najefektívnejším spôsobom, ako nájsť diery na trhu. Keďže firma, ktorú máme v pláne založiť, bude dodávateľskou firmou a bude zameraná na výrobu ochutenej smotany do kávy, rozhodli sme sa, že cieľovou skupinou respondentov, ktorú chceme osloviť, budú majitelia rôznych reštauračných zariadení, kaviarní a barov. V tomto dotazníku sa budeme snažiť zistiť, koľko zariadení a či vôbec niektoré ponúkajú kávu s určitým druhom príchute, alebo ponúkajú možnosť zmeniť príchut' kávy prostredníctvom nejakého dochucovadla.

Celkový počet respondentov v dotazníku je 59. Zameriavame na majiteľov podnikov. Tento fakt nám ponúka obmedzené možnosti, čo sa týka množstva respondentov.

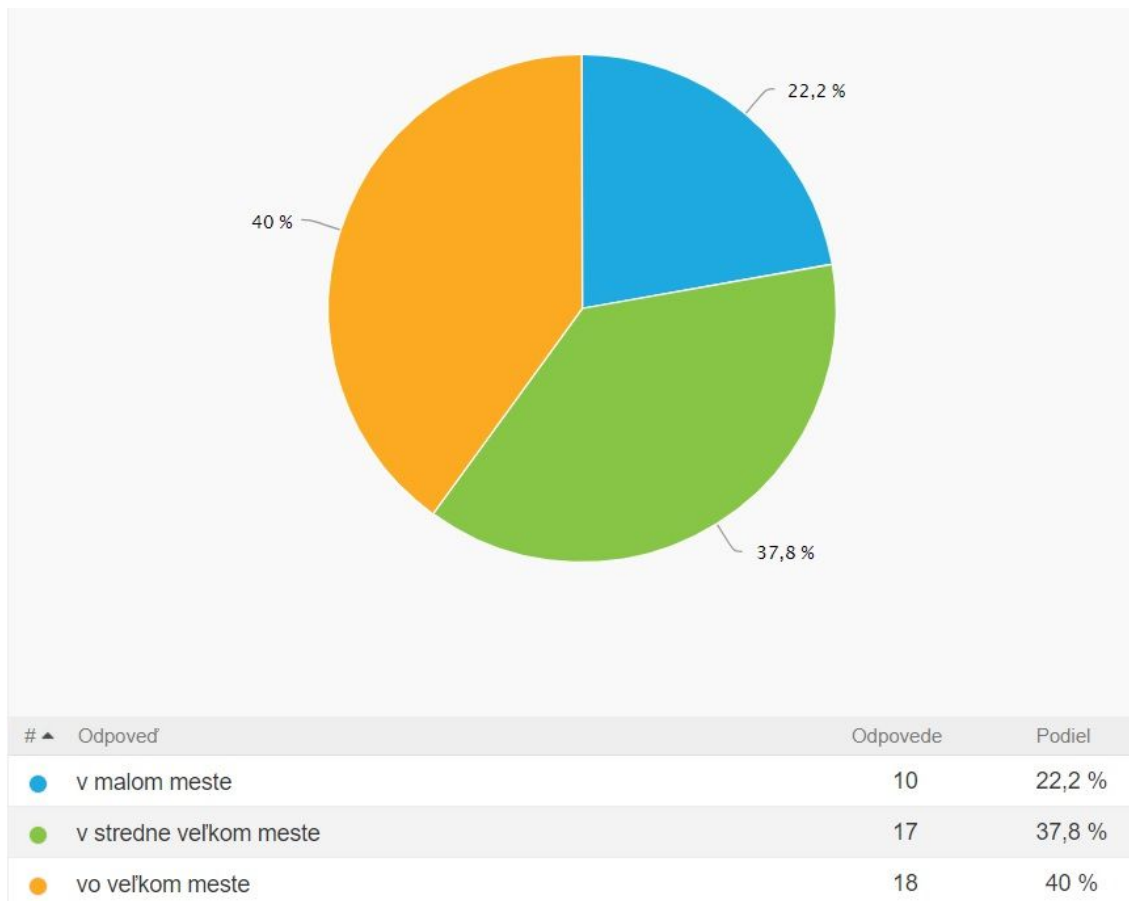
Aký podnik vlastníte ?



Obrázok 4: Druh podniku
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Ako prvé je potrebné rozdeliť dané podniky podľa ich charakteru a určiť, aký druh podniku bude naša cieľová skupina. V tomto prípade budeme mať dve cieľové skupiny, a to kaviarne a reštaurácie, keďže majú potenciál väčšej kúpnej sily ako bary. Prevádzky barového charakteru síce ponúkajú kávu vo svojom menu, avšak dopyt po káve v takýchto zariadeniach býva spravidla menší ako v kaviarňach alebo v reštauráciách. Z tohto dôvodu budeme naďalej brať do úvahy respondentov, ktorí vlastnia reštaurácie alebo kaviarne.

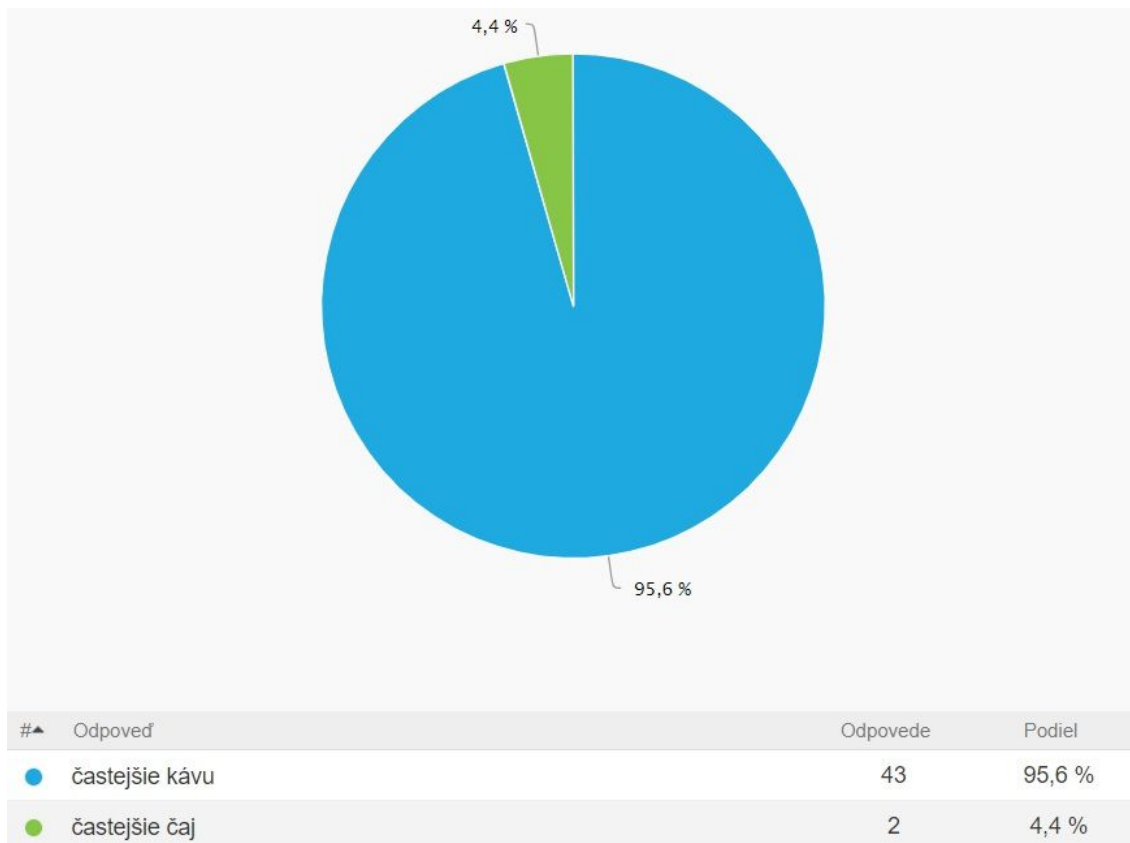
V akom meste sa Váš podnik nachádza



Graf 1: Lokalizácia podniku
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Táto otázka je zameraná na ešte lepšie priblíženie budúcich zákazníkov s najväčšou potenciálnou kúpnu silou. Predpokladáme, že podniky vo väčších mestách majú viac zákazníkov, čo by pre nás v konečnom dôsledku mohlo znamenať väčšie zákazky. Toto však nemusí byť pravidlom, keďže úspešná kaviareň v malom meste môže počtom návštevníkov prekonať menej známu kaviareň vo veľkom meste. Z tohto dôvodu sme sa rozhodli nezužovať počet respondentov iba na základe polohy ich podniku.

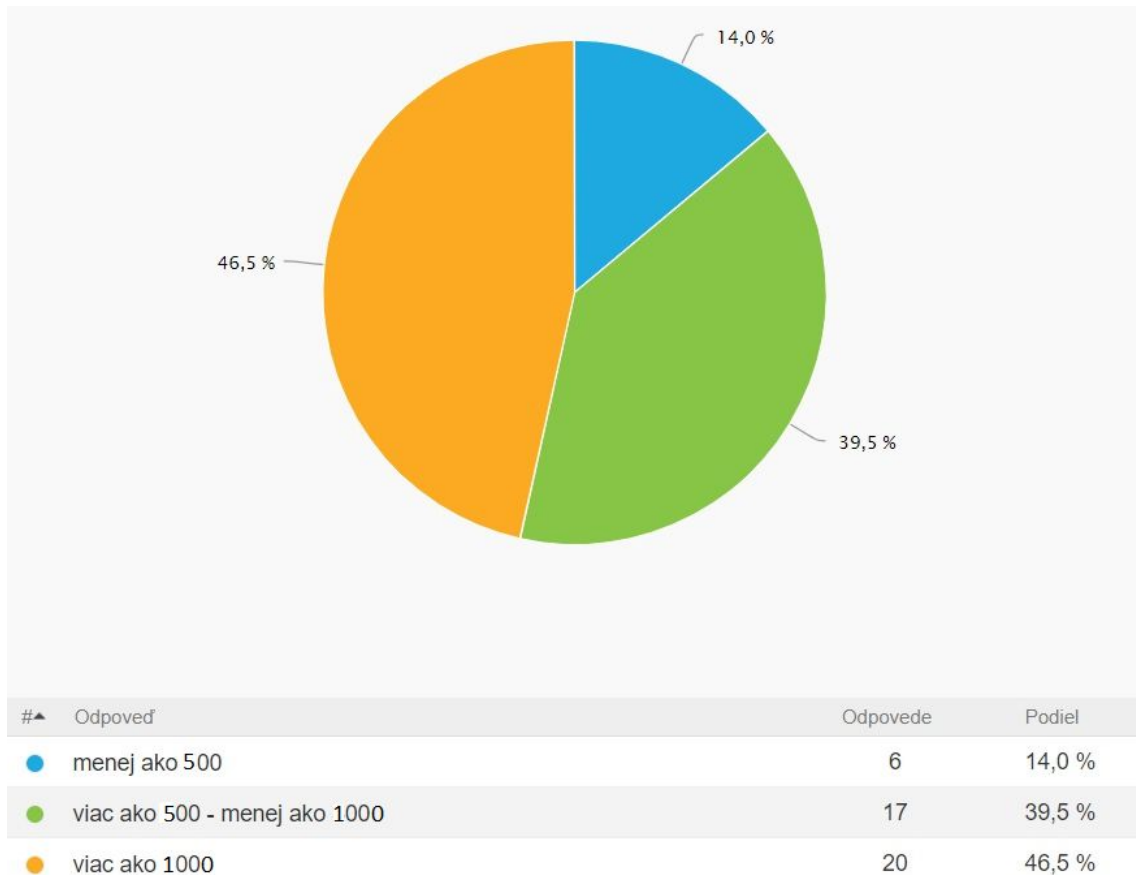
Objednávajú si zákazníci častejšie kávu alebo čaj?



Graf 2: Dopyt zákazníkov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Ďalšou dôležitou otázkou, ktorú treba zodpovedať je, čo si zákazníci najčastejšie objednávajú na pitie. V tomto prípade drvivá väčšina respondentov odpovedala, že si ich zákazníci skôr objednávajú kávu ako čaj. To je dôležitý ukazovateľ toho, že sú dané podniky vhodné na spoluprácu. Zvyšné dva podniky sa špecializujú na podávanie čaju a kávu majú len ako okrajový sortiment. Teda pre nás nie sú relevantnými respondentmi a nie je potrebné pokračovať vo vyhodnocovaní ich odpovedí.

Koľko zákazníkov si priemerne za deň objedná kávu vo Vašom zariadení



Graf 3: Množstvo zákazníkov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Táto otázka slúži hlavne na zistenie konkrétnejších čísel v akých sa pohybujeme pri daných zariadeniach. Dáva nám indikáciu toho, ktoré podniky sú našimi najväčšími potenciálnymi odberateľmi.

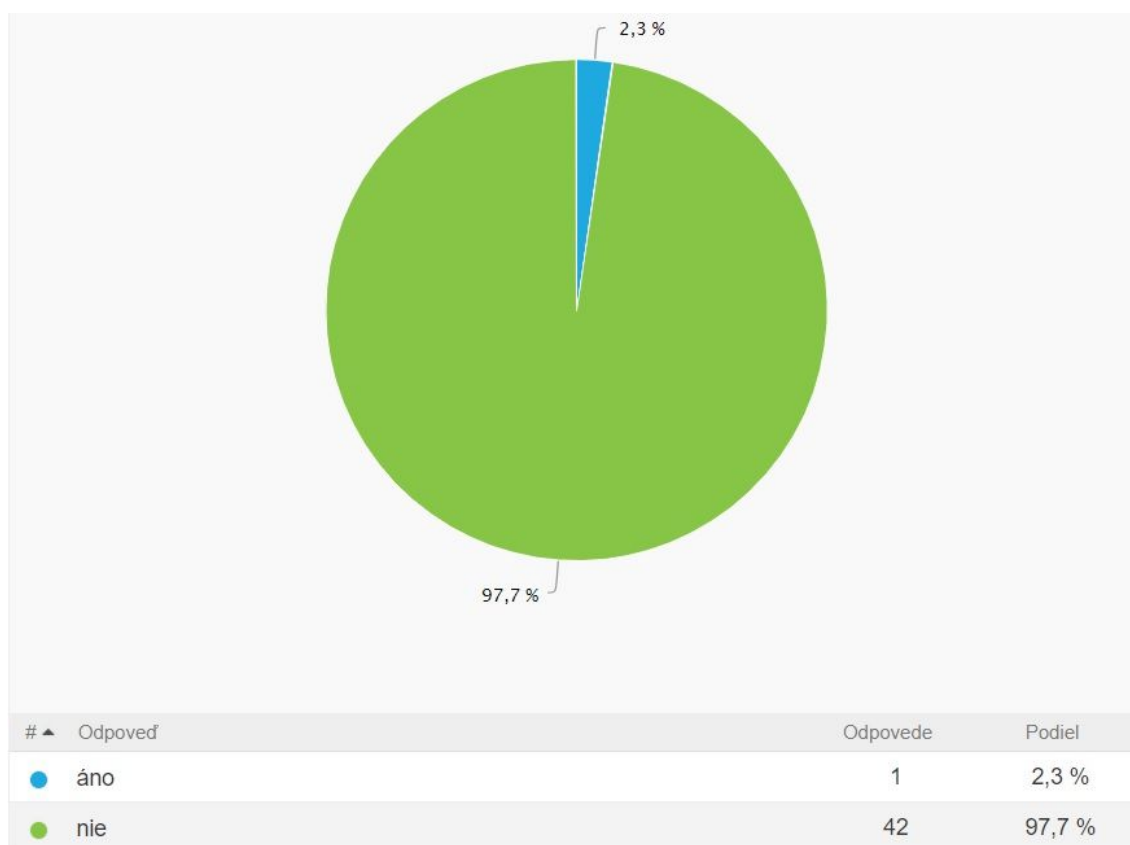
Čo si ľudia najčastejšie pridávajú do kávy

#	Odpoveď	Dôležitosť ▾
●	smotana	3,4
●	cukor aj smotana	3,1
●	cukor	2,3
●	nič	1,1

Obrázok 5: Referencie zákazníkov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Respondenti mali zoradiť odpovede od najčastejšie pridávanej prísady po tú najzriedkavejšiu. Táto otázka nám indikuje, ako často si ľudia skutočne pridávajú smotanu do kávy a odpovedá nám na otázku, či má náš produkt potenciál. Z prieskumu nám vyplynulo, že zákazníci si vo veľkej miere pridávajú smotanu do kávy, to otvára priestor pre náš produkt a ten má potenciál byť úspešný.

Máte v ponuke aj kávu s príchut'ou?



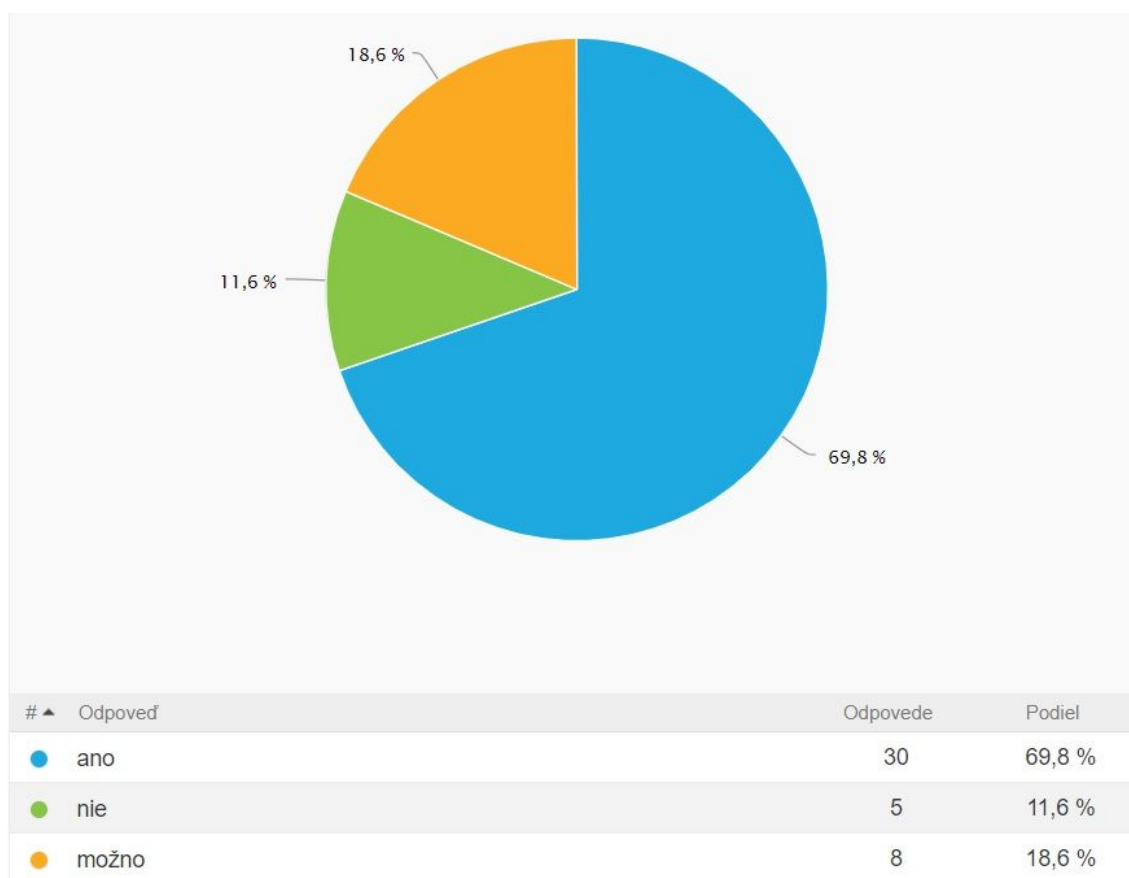
Graf 4: Prieskum ponuky
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Ako vidíme v predchádzajúcom grafe, jedna jediná prevádzka má v ponuke kávu dochutenú nejakým spôsobom. Ide o kaviareň, ktorá podáva kávu v čokoládou poliatych pohároch, čo v konečnom dôsledku ovplyvňuje chuť samotnej kávy.

V nasledujúcej otázke sme sa v tomto podniku spýtali na porovnanie predajnosti obyčajnej kávy a kávy dochutenej čokoládou. V tomto prípade bola odpoveď jednoznačne v prospech dochutenej kávy. Prevádzkar kaviarne uviedol, že predajnosť dochutenej kávy je niekoľkonásobne vyššia ako predajnosť bežnej. Toto zistenie nám napovedá, že náš produkt má potenciál sa stať obľúbeným medzi zákazníkmi.

Posledná otázka pre respondentov je zameraná na ochotu inovovať ponuku reštauračných zariadení a či by mali záujem o náš produkt. Ako vidíme na grafe, takmer 70% opýtaných zvolilo odpoveď „áno“. Po predstavení produktu boli mnohí otvorení spolupráci, keďže videli možnosť sa odlíšiť od konkurencie, a tak aj pritiahnuť viac zákazníkov.

Máte záujem o inovácie v podniku?

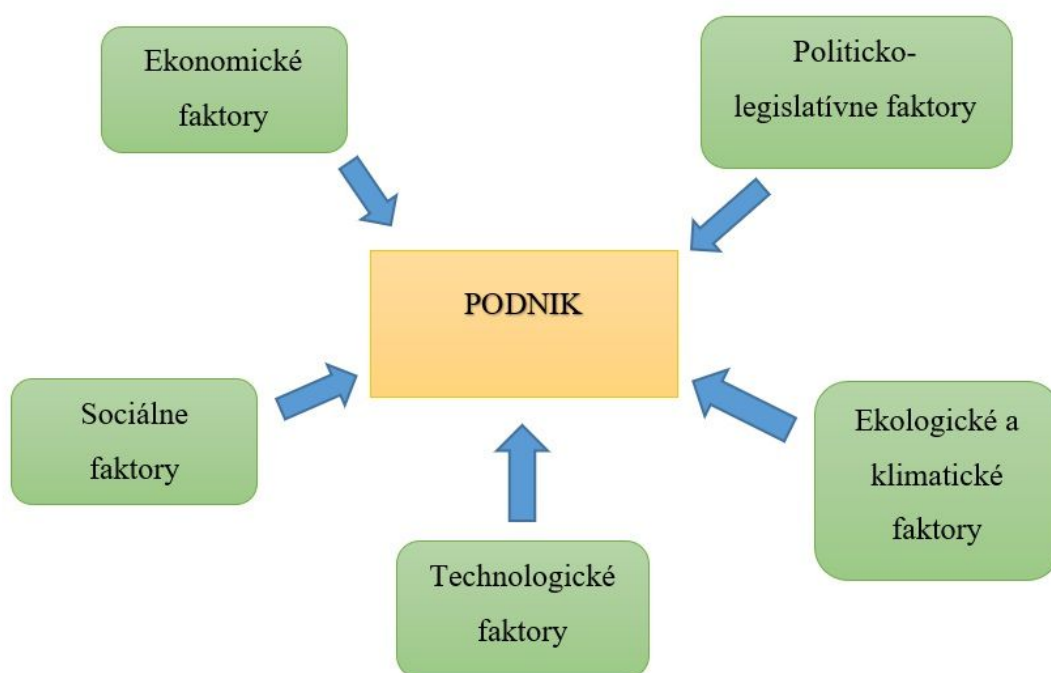


Graf 5: Prieskum záujmu
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

2.2. Analýza SLEPT

Podstatou tejto analýzy je charakterizovanie rôznych faktorov okolia podniku, ktoré priamo alebo nepriamo ovplyvňujú podnik.

Nasledujúci obrázok graficky znázorňuje rôzne skupiny faktorov vplývajúce na podnik.



Obrázok 6: SLEPT analýza
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 27 s. 43)

2.2.1. Ekonomické faktory

Jedným z najvýznamnejších faktorov ovplyvňujúcich život podniku je stav ekonomiky. Podstatný je nielen súčasný stav, ale treba brať ohľad aj na predpokladaný vývoj ekonomiky, či má pozitívnu alebo naopak negatívnu prognózu a následne zistiť, aké dopady môže mať takýto vývoj na firmu.

V nasledujúcich tabuľkách je uvedených niekoľko najvýznamnejších ekonomických činiteľov a ich vývoj za posledné roky.

Miera nezamestnanosti:

Tabuľka 5: Vývoj miery nezamestnanosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie: podľa: 32)

Rok	%
2008	3,5
2009	12,1
2010	12,5
2011	13,6
2012	14,4
2013	13,5
2014	12,3
2015	10,6
2016	8,76
2017	5,94
2018	5,04

Vyššie uvedená tabuľka nám ukazuje vývoj miery nezamestnanosti na Slovensku za posledných 10 rokov. Podľa údajov štatistického úradu má nezamestnanosť klesajúcu tendenciu, ktorú by si podľa prognóz mala udržať aj v nasledujúcich rokoch. V roku 2019 sa očakáva pokles miery nezamestnanosti na úroveň 4,14% a v roku 2020 až na úroveň 3,24%.

Miera inflácie:

Tabuľka 6: Vývoj miery inflácie

(Zdroj: Vlastné spracovanie: podľa: 32)

Rok	%
2008	3,9
2009	0,9
2010	0,7
2011	4,1
2012	3,7
2013	1,5
2014	-0,1
2015	-0,3
2016	-0,5
2017	1,4
2018	2,5

Medzi ekonomické faktory ovplyvňujúce chod firmy môžeme zaradiť taktiež mieru inflácie v danej krajine. Táto tabuľka nám ukazuje vývoj priemernej ročnej miery inflácie v Slovenskej republike za posledných 10 rokov

Priemerná mesačná nominálna mzda:

Tabuľka 7: Priemerná mesačná nominálna mzda

(Zdroj: Vlastné spracovanie: podľa: 32)

Rok	EUR
2008	723
2009	744,5
2010	769
2011	786
2012	805
2013	824
2014	858
2015	883
2016	912
2017	954
2018	1013

Z vyššie spomenutých údajov je evidentné, že priemerná mesačná nominálna mzda rok od roka rastie pričom prognóza na najbližšie 2 roky hovorí, že tento trend bude pokračovať.

2.2.2. Technologické faktory

Technologické faktory majú veľký vplyv na vývoj a životaschopnosť podniku. Kúpa a zavedenie novej technológie je zvyčajne finančne veľmi náročné, preto je vždy potrebné podrobne zvážiť, aké sú výhody a nevýhody danej technológie. Či je návratnosť tejto investície prijateľná pre podnik. Taktiež je potrebné vziať do úvahy časovú náročnosť zavedenia novej technológie a dopad tejto doby na výrobný proces. Rozhodnutie implementovať novú technológiu napriek všetkým obmedzeniam a finančným výdavkom nám do budúcnosti môže priniesť mnohé výhody.

Správna investícia do nových technológií môže zvýšiť konkurencieschopnosť podniku, efektívnosť výroby, znížiť čas výroby a náklady na energiu. Nové technológie v mnohých prípadoch taktiež znižujú množstvo potrebných zamestnancov na prevádzkovanie jednotlivých výrobných procesov, čo firme výrazne šetrí náklady na mzdy.

2.2.3. Ekologické a klimatické faktory

Tieto faktory môžu pre podnik znamenať hrozby a v niektorých prípadoch aj príležitosti. Tento podnik je závislý na poľnohospodárskych výrobkoch svojich dodávateľov, čo znamená, že ekologické a klimatické faktory hrajú veľkú úlohu v jeho existencii.

Naši dodávatelia sú priamo závislí na kvalite pôdy a podnebí v regióne. Neúrodná pôda a nepriaznivé počasie môže pre nás znamenať hrozbu vyšších cien dodávaných surovín, a preto sa môžu zvýšiť výrobné náklady za dané obdobie. Na druhú stranu priaznivé počasie a dobrá úroda môžu znamenať zníženie cien dodávaných surovín a v konečnom dôsledku zníženie výrobných nákladov. Ekologické faktory taktiež ovplyvňujú výrobné technológie, ktoré nesmú príliš narúšať životné prostredie.

2.2.4. Sociálne faktory

Pri analýze sociálnych faktorov je potrebné klásť veľký dôraz na fakt, či sa zariadenie odberateľa nachádza v malom, stredne veľkom alebo veľkom meste. Keďže sa vo väčších mestách nachádza viac potenciálnych zákazníkov, ktorí môžu navštíviť odberateľove zariadenie. Vo veľkých mestách je taktiež vyššia životná úroveň, ktorá so sebou častokrát prináša intenzívnejší spoločenský život, čo v konečnom dôsledku znamená viac času stráveného v reštauráciách, kaviarňach a baroch z pracovných alebo osobných dôvodov. Z tohto dôvodu sú podniky vo veľkých mestách potenciálne našimi najväčšími zákazníkmi. Produkt firmy je nový a špecifický, čo pre odberateľov znamená konkurenčnú výhodu a jedinečnosť podniku, ktorá je podmienkou pre úspech a prosperitu.

Vývoj počtu obyvateľov

V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť vývoj počtu obyvateľov za posledných sedem rokov.

Tabuľka 8: Vývoj počtu obyvateľov
(Zdroj: Slovenský štatistický úrad)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet obyvateľov v tis.	5 398	5 408	5 413	5 419	5 423	5 431	5 439
Vekové skupiny							
0 - 19	1 173	1 156	1 140	1 127	1 120	1 118	1 119
20 - 59	3 228	3 221	3 209	3 195	3 173	3 149	3 124
60 a viac	998	1 030	1 064	1 097	1 131	1 164	1 197

Z vyššie uvedených údajov vidíme, že populácia na Slovensku rastie každým rokom a predpokladá sa, že tento trend bude aj naďalej pokračovať. Rastie pôrodnosť a znižuje sa úmrtnosť. Napriek tomu je zrejmé, že populácia pomaly starne.

2.2.5. Politicko-legislatívne faktory

Z tohto hľadiska je firma najviac ovplyvnená rôznymi zákonmi a vyhláškami a ich neskoršími novelizáciami. Zákonov ovplyvňujúcich podnikanie je celý rad a medzi najvýznamnejšie môžeme zaradiť:

1. Zákon č. 513/1991 Zb. obchodný zákonník
2. Zákon č. 222/2004 Z. z. Zákon o dani z pridanej hodnoty
3. Zákon č. 595/2003 Z. z. Zákon o dani z príjmov
4. Zákon č. 563/2009 Z. z. Zákon o správe daní
5. Zákon č. 431/2002 Z. z. Zákon o účtovníctve
6. Zákon č. 530/2003 Z. z. Zákon o obchodnom registri
7. Zákon č. 461/2003 Z. z. Zákon o sociálnom poistení
8. Zákon č. 580/2004 Z. z. Zákon o zdravotnom poistení
9. Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce

2.3. Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia

V tejto analýze budem skúmať vplyv zákazníkov a dodávateľov na firmu, potenciálnu hrozbu substitútov vyrábaného produktu a taktiež hrozbu vstupu nových konkurentov na daný trh.

2.3.1. Konkurencia na danom trhu

V súčasnosti je na trhu veľa firiem, ktoré dodávajú reštauračným zariadeniam smotanu do kávy. Mnohé z týchto firiem sú na trhu už dlhé roky a majú veľké skúsenosti. Sú to napríklad:

MARESI AUSTRIA GmbH

Firma pôvodne založená v Rakúsku v roku 1949. Najväčšou výhodou tejto firmy je jej takmer šesťdesiatročná tradícia a skúsenosti. Je to veľká spoločnosť, ktorá expandovala do viacerých krajín. V roku 2016 bola spoločnosť MARESI AUSTRIA GmbH certifikovaná spoločnosťou IFS BROKER na najvyššej úrovni.

RAJO a. s.

Spoločnosť je najstarším výrobcom mliečnych výrobkov založeným na Slovensku, vznikla ako družstevná mliekareň v roku 1886. Výhodou tejto spoločnosti je dlhé pôsobenie na trhu a kvalitne vybudovaná sieť dlhoročných zákazníkov. Od roku 2002 je RAJO a. s. držiteľom certifikátu systému riadenia kvality podľa normy ISO 9001:2000.

TAMI (Tatranská mliekareň a. s.)

TAMI je spoločnosť založená v roku 1979. Zaoberá sa hlavne výrobou syrov s bielou plesňou, syrov s modrou plesňou, čerstvého a trvanlivého mlieka, tvarohov a mnohých ďalších výrobkov.

Pri tejto analýze je však potrebné dbať na to, že produkt firmy ... nemá na Slovensku obdoby a žiadna z vyššie uvedených firiem neuviedla na trh produkt podobného charakteru. Z tohto dôvodu môžeme tieto firmy považovať za konkurentov len do určitej miery.

2.3.2. Vyjednávací sila zákazníkov

Vyjednávací sila zákazníkov nebude v tomto prípade veľmi významná, keďže ide o nový produkt, ktorý poskytne odberateľovi veľkú konkurenčnú výhodu. Tento trh je v súčasnosti jednotvárný a žiadny iný distribútor neponúka takýto produkt, čo znamená, že možnosť oddeliť sa od konkurencie pre odberateľa je lukratívna ponuka, ktorá môže výrazne zvýšiť úspech podnikania.

2.3.3. Hrozba vstupu substitútov

Hrozba vstupu substitútov nie je veľká, keďže sa ponuka na trhu dlhé roky nijako nemenila, ale stále existuje a prichádza hlavne zo strany väčších firiem. Tie majú dlhoročné skúsenosti a dostatočné zdroje na vytvorenie substitútu, ktorý môžu predávať za nižšie ceny ako malí výrobcovia.

2.3.4. Hrozba vstupu nových konkurentov

Hrozba vstupu ďalších konkurentov na trhu existuje vždy. Toto hľadisko firma nemôže nijako ovplyvniť, môže sa len snažiť minimalizovať dopad novo vstupujúcej konkurencie na trh na jej pôsobenie. To môže dosiahnuť dôkladnou orientáciou na zákazníka a vybudovaním spoľahlivých distribučných sietí. Ďalšou výhodou už existujúcej firmy bude know-how, ktoré nadobudne počas svojho pôsobenia.

2.3.5. Vyjednávací sila dodávateľov

Vplyv dodávateľov bude v tomto prípade vysoký, keďže ... bude závislá na dodávke čerstvých surovín, bez ktorých by bola firma nútená obmedziť alebo pozastaviť výrobu.

2.4. Analýza SWOT

SWOT analýza je jednou z najznámejších a taktiež z najpoužívanějších metód skúmania interných firemných faktorov. Jej účelom je kritické a čo najobjektívnejšie zhodnotenie súčasného stavu podniku, a to prostredníctvom stanovenia nielen silných a slabých stránok, ale aj príležitostí a hrozieb, ktorým môže podnik čeliť.

2.4.1. Silné stránky

Najsilnejšou stránkou tejto firmy je jedinečnosť produktu

- Jedinečnosť produktu
- Vysoká kvalita produktu
- Široký sortiment výrobkov (rôzne príchute)
- Know-how
- Spoľahlivosť zamestnancov
- Profesionalita
- Odborný personál
- Spoľahlivý partner pre zákazníka
- Ohľaduplnosť k životnému prostrediu

2.4.2. Slabé stránky

- Nová firma, ktorá nemá vybudované meno
- Skúsenosti
- Neexistujúca distribučná sieť

2.4.3. Príležitosti

- Jedinečnosť produktu
- Kvalita produktu
- Kvalifikovaná pracovná sila
- Malá závislosť od jedného dodávateľa
- Menšie množstvo konkurentov⁷
- Priaznivé zmeny v zákonoch

2.4.4. Hrozby

- Vstup nových konkurentov na trh
- Nepriaznivé zmeny v zákonoch
- Úroková miera
- Daňové zaťaženie

- Predstavenie podobného produktu väčším konkurentom

3. Vlastné návrhy riešenia

Táto kapitola bude zameraná na návrh podnikateľského plánu firmy XY . tento plán bude slúžiť na objasnenie štruktúry a činnosti podniku. V tejto kapitole taktiež zdôvodníme voľbu právnej formy podniku a určíme spôsob financovania založenia a činnosti.

3.1. Popis podniku

Firmu XY zakladajú dvaja spoločníci, z ktorých jeden bude zároveň plniť funkciu konateľa. Jeden spoločník do firmy prinesie ako vklad pozemok, na ktorom je postavená hala, v rámci ktorej je už pripravený sklad zásob a sklad hotových výrobkov. Oba tieto sklady sú vybavené chladiacimi zariadeniami, ktoré sú potrebné na bezpečné uchovaniu smotany pripravenej na spracovanie alebo hotových výrobkov. Ďalšia časť budovy je určená na umiestnenie potrebných zariadení na miešanie a následné balenie produktu. Budova nie je veľkometrážna, avšak vzhľadom na to, že ide o malý podnik, sú tieto kapacity dostačujúce.

Druhý spoločník, ktorý bude zároveň plniť funkciu konateľa firmy, vloží do firmy ako nepeňažný vklad osobný automobil. Ten bude využívaný na rôzne služobné cesty priamo za zákazníkmi, alebo na rôzne veľtrhy, kde bude produkt tejto firmy propagovaný.

Obaja spoločníci vložia do firmy taktiež peňažné vklady vo výške 16 000 €.

Sídlo firmy sa bude nachádzať v jednej z kancelárskych budov v Bratislave. Vzhľadom na to, že ide o novú firmu, nie je potrebné prenajímať rozsiahle priestory. Veľké kancelárie sú finančne náročné a v tomto prípade aj neopodstatnené, keďže väčšina zamestnancov bude zamestnaná vo výrobnnej hale. Vzhľadom na veľkosť firmy bude účtovníctvo vykonávané externe, preto sa bude bežne v kancelárii nachádzať iba konateľ firmy.

3.2. Voľba právnej formy spoločnosti

XY je novo vznikajúca firma zaoberajúca sa výrobou a distribúciou smotany do kávy. Pri výbere právnej formy novej firmy je potrebné vziať do úvahy také skutočnosti, ako napríklad: veľkosť podniku, miera ručenia, potreba počiatočného kapitálu, plány do

budúcnosti atď. Za najvhodnejšiu formu podnikania sme zvolili spoločnosť s ručením obmedzeným z nasledujúcich dôvodov:

- Požadovaná hodnota základného imania je relatívne nízka a to 5000 eur.
- Pri zakladaní spoločnosti viacerými osobami stačí splatiť do obchodného registra polovicu základného imania.
- Spoločník ručí za záväzky spoločnosti len do výšky nesplateného základného imania, resp. len do výšky svojho nesplateného vkladu (tzv. obmedzené ručenie).
- Jednoduchá organizačná štruktúra. Jediné povinné orgány sú valné zhromaždenie a konatelia.

3.3. Výrobky

XY bude spočiatku disponovať iba jedným druhom výrobku a tým je ochutená smotana do kávy. Úspech tohto podniku je založený na jedinečnosti a kvalite jeho produktu, preto bude najlepšou stratégiou sústrediť sa z počiatku na jeden produkt a v prípade úspechu investovať do iných produktov.

Firma XY vstúpi na trh s ochutenou smotanou v štyroch základných príchuťach: čokoláda, vanilka, karamel a kokos. Smotanu potrebnú na výrobu tohto produktu nebudeme vyrábať, ale využijeme služby našich dodávateľov, ktorí majú mnohoročné skúsenosti v tomto odbore.

Ako prvé je veľmi dôležité určiť druh smotany, ktorý bude pre nás najvhodnejší. Všeobecne platí, že smotany s vyšším obsahom tuku, zhruba 30 – 33%, sú vhodné na šľahanie, čo v tomto prípade nie je vhodný druh. Smotany s obsahom tuku okolo 18% sú takzvané kyslé smotany, ktoré sa v bežnom živote najčastejšie používajú do varenia, nie sú však vhodné na spracovanie ako smotany do kávy. Pre naše spracovanie musíme teda využiť tzv. „sladkú“ smotanu s obsahom tuku v rozmedzí 10 – 13%, ktorá je najvhodnejšia na takéto použitie.

Firma XY bude upravovať príchuť a arómu smotany, finálny produkt bude dávkovať do jednotlivých balení a zároveň zabezpečí donášku k zákazníkom.

Produkt bude ponúkaný v dvoch baleniach líšiacich sa veľkosťou, menšie balenie vo veľkosti 250 ml a väčšie 500 ml. Tieto balenia budú mať podobu priehľadných plastových

fľaš, ktoré sa budú odlišovať prostredníctvom etikety v závislosti na príchuti smotany v danej fľaši.

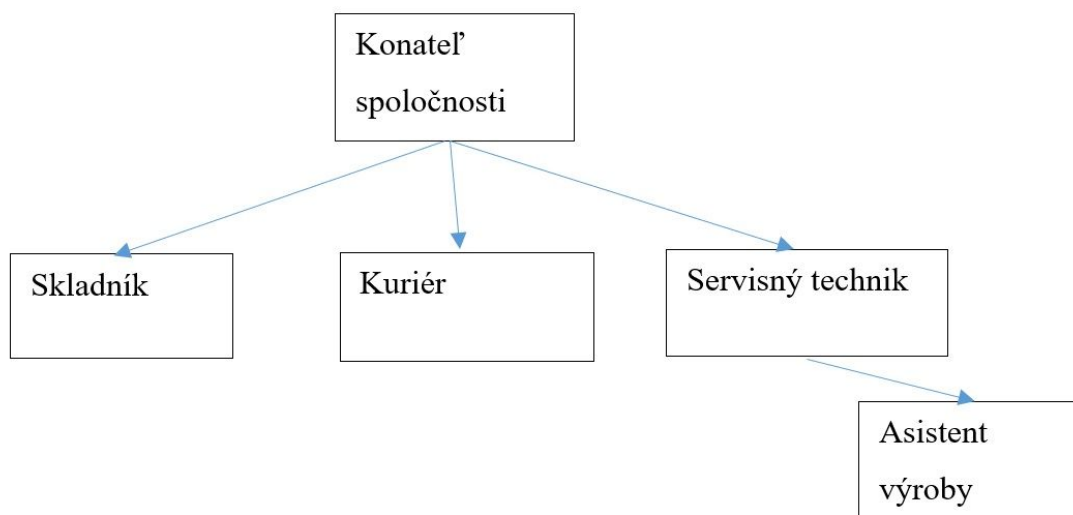
Pri výbere vhodného materiálu sme sa rozhodovali medzi viacerými variantmi a to obvyčajným plastom, kartónovým balením, tvrdým plastom a sklom. Fľaše z tvrdého plastu sme zvolili z viacerých dôvodov. Prvým dôvodom bola odolnosť tohto materiálu. V porovnaní s ostatnými možnosťami je tento materiál najvhodnejší na prepravu, keďže na rozdiel od iných variant nemá tendenciu sa deformovať ako v prípade obvyčajného plastu alebo kartónu. Sklenené fľaše najlepšie spĺňajú estetické hľadisko, ale sú krehké a náchylné na rozbitie počas prepravy, tiež sú finančne náročné v porovnaní s ostatnými variantami. Tvrdý plast výzorom pripomína sklo, je odolnejší a zároveň lacnejší.

3.4. Finančný plán

Finančný plán je jednou z najpodstatnejších súčastí podnikateľského plánu. Slúži na vyčíslenie očakávaných nákladov a potenciálneho zisku. Vytvorí predstavu o tom, či sa nám vôbec oplatí uskutočniť podnikateľský zámer. V tejto časti sa najskôr zameriame na organizačnú štruktúru podniku, kde charakterizujeme jednotlivé pozície potrebné na prevádzku podniku a zároveň ich finančné ohodnotenie. V ďalšej časti vyčíslime celkové počiatočné náklady.

3.4.1. Organizačná štruktúra firmy a mzdové náklady na zamestnancov

Nasledujúci obrázok znázorňuje organizačnú štruktúru firmy a názvy jednotlivých pozícií, ktoré budú zamestnanci zastávať.



Obrázok 7: Organizačná štruktúra firmy
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Konateľ spoločnosti – jeho úlohou je starať sa o hladký chod spoločnosti. Nadväzuje nové kontakty s prípadnými zákazníkmi, predstavuje produkty na rôznych veľtrhoch a zvyšuje povedomie verejnosti o firme. Odmena konateľa a druhého spoločníka sa odvíja od ziskov firmy, preto nie je možné vopred určiť presnú výšku. Spočiatku táto suma nebude vysoká, keďže v počiatočných štádiách života firmy môžeme predpokladať, že väčší podiel zisku bude využitý na reinvestíciu do chodu podniku.

Skladník – sa stará o kompletný chod skladov. Vede inventár všetkých zásob, prijíma dodávky od našich dodávateľov a zároveň pripravuje hotové produkty na odvoz. Kontroluje teplotu v chladiarenských jednotkách, v ktorých sú uskladnené polotovary a hotové výrobky.

Tabuľka 9: Mzdové náklady skladníka
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Skladník	
Hrubá mzda	580 €
Čistá mzda	513,53 €
Mzdové náklady vynaložené firmou	784,16 €

Kuriér – jeho hlavnou úlohou je zabezpečovať donášku našich produktov. V tomto prípade je dôležitá dochvilnosť a profesionalita, keďže bude v neustálom kontakte so zákazníkmi.

Tabuľka 10: Mzdové náklady na kuriéra
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Kuriér	
Hrubá mzda	900 €
Čistá mzda	715,83 €
Mzdové náklady vynaložené firmou	1216,80 €

Servisný technik – stará sa o obsluhu dávkovacieho a miešacieho stroja, ktorý je plne automatický a jeho prípadné opravy zabezpečuje dodávateľská firma, hlavnou úlohou technika bude dopĺňať prázdne fľaše a odoberať tie plné.

Tabuľka 11: Mzdové náklady na servisného technika
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Servisný technik	
Hrubá mzda	1100 €
Čistá mzda	856,12
Mzdové náklady vynaložené firmou	1487,20 €

Asistent výroby - primárne pomáhať servisnému technikovi pri obsluhu strojov, v prípade potreby asistuje aj iným pozíciám. Toto pracovné miesto bude riešené formou dohody o brigádnickej práci študenta, ktorá stanovuje maximálny počet odpracovaných hodín za týždeň na 20. Pri mzde 3,5 € by mzdové náklady vyzerali nasledovne.

Tabuľka 12: Mzdové náklady na asistenta výroby
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Asistent výroby	
Hrubá mzda	280 €
Čistá mzda	260,42 €
Mzdové náklady vynaložené firmou	343,84 €

3.4.2. Celkové začiatkové náklady

Nasledujúca tabuľka ukazuje náklady, potrebné na rozbehnutie podnikania.

Tabuľka 13: Začiatkový rozpočet firmy

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Náklady na založenie podniku	450 €
Zadováženie dlhodobého majetku	61 700
Vybavenie kancelárskych priestorov	1 500 €
Počítač a software	700 €
Nákladný automobil	25 000 €
Dávkovací stroj	30 000 €
Nádoby na zmiešavanie produktu	5 500 €
Zabezpečenie zásob	12 500 €
Podnikateľská činnosť- prevádzkové náklady	6 122€
Prenájom kancelárskych priestorov/mesiac	500 €
Mzdové náklady/mesiac	3 832 €
Internet /mesiac	10 €
Telefóny/mesiac	50 €
Energie/mesiac	200 €
Externé účtovníctvo/mesiac	250 €
Pohonné hmoty/mesiac	800 €
Ostatné náklady/mesiac	450 €
Celkové náklady	80 972 €

Ako môžeme vidieť vo vyššie uvedenej tabuľke, náklady potrebné na rozbehnutie projektu dosahujú výšky 80 972 €. Každý zo spoločníkov vkladá do firmy, okrem

nepenažných vkladov uvedených vyššie, aj peňažné prostriedky vo výške 16 000€, čo spolu vytvára peňažný vklad vo výške 32 000 €. Nepenažné vklady spoločníkov majú celkovú hodnotu 150 000 €.

3.4.3. Počiatočná súvaha

Počiatočná súvaha ukazuje charakter kapitálu vo firme.

Tabuľka 14: Počiatočná súvaha

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Aktíva		Pasíva	
Stále aktíva	193 000 €	Vlastný kapitál	162 000 €
Obežné aktíva	19 000 €	Pôžička	50 000 €
Celkom	212 000 €	Celkom	212 000 €

Počiatočná súvaha ukazuje, že bude potrebná pôžička vo výške 50 000 €.

3.4.4. Výber úveru

Hľadanie vhodného podnikateľského úveru nie je jednoduché, náročné je však hľadať úver pre novo vznikajúcu firmu. Banky väčšinou vyžadujú, ako podmienky na uvedenie úveru, finančné výkazy a daňové priznania za predchádzajúce obdobia činnosti firmy, čo je nemožné doložiť pri novo vznikajúcej firme. V takýchto prípadoch je potrebné sa obrátiť aj na nebankové inštitúcie, ktoré častokrát majú menej náročné podmienky na udelenie úveru ako banky.

Po viacerých stretnutiach s rôznymi bankami aj nebankovými spoločnosťami sme prišli k záveru, že najvhodnejším variantom bude čerpanie tzv. mikropôžičky od Slovak Business Agency. Táto inštitúcia bola založená Ministerstvom hospodárstva SR, Združením podnikateľov Slovenska a Slovenského živnostenského zväzu. Slúži na rozvoj a podporu podnikania na Slovensku, prostredníctvom poskytovania tzv. mikropôžičiek s nižšími úrokovými sadzbami, aké ponúkajú banky.

Po konzultácii nám bol ponúknutý úver v nasledujúcej podobe:

Tabuľka 15: Zvolený variant úveru
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Výška úveru	50 000 €
Doba splácania	48 mesiacov
Mesačná platba	1 149,2 €
Úroková miera	4,9 %

Tento úver je najvhodnejší preto, že je primárne určený na rozbehnutie podnikania, a nenastáva problém ako pri bankách, ktoré vyžadujú výkazy o činnosti firmy z predchádzajúcich rokov. Úroková miera 4,9 % p. a. je oveľa nižšia, ako úrokové miery od bánk, ktoré v mnohých prípadoch dosahujú výšku až 7,9 % p. a.

3.4.5. Splátkový kalendár úveru

Ako môžeme v tabuľke vidieť, výška úveru je 50 000 € a bude splácaná rovnomernou mesačnou platbou vo výške 1 149,2 €. Celková splatená čiastka dosiahne 55 156,98 € z čoho vyplýva, že na úrokoch sme zaplatili 5 156,98 €.

Celý splátkový kalendár je uvedený v prílohe č. 1.

3.4.6. Odpisy

V tomto podniku sa budú odpisovať celkovo 3 položky: nákladný automobil, dávkovací stroj a nádoby na zmiešavanie produktu. Všetky položky budú odpisované po dobu štyroch rokov rovnomernými odpismi. Preto môžeme odpisované položky zlúčiť do jednej tabuľky. Celkovo budeme odpisovať majetok v hodnote 60 500 €.

Tabuľka 16: Odpisy dlhodobého majetku

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Rok	Výška odpisu	Zostatok
1	15 125 €	45 375 €
2	15 125 €	30 250 €
3	15 125 €	15 125 €
4	15 125 €	0 €

Ako vidíme v tabuľke, každoročná výška odpisu je v hodnote 15 125 €.

Nepeňažné vklady spoločníkov, čiže osobný automobil a výrobná hala spolu so skladoom, neboli do výpočtu odpisov zahrnuté preto, že tento majetok už bol odpísaný v predchádzajúcom podnikaní spoločníkov.

3.5. Plán nákladov a výnosov

Plán nákladov a výnosov slúži na zodpovedanie najdôležitejšej otázky podnikateľského plánu a to, či sa nám oplatí daný plán realizovať, alebo nie.

3.5.1. Náklady firmy za prvý rok

Predpokladáme, že firemné náklady dosiahnu najvyššiu hodnotu počas prvého roka života firmy pre výdavky potrebné na stroje a nákladný automobil. V nasledujúcich rokoch bude najpremenlivejšou položkou spotreba surovín, ktorej výška sa bude upravovať podľa dopytu zákazníkov po finálnom produkte. Taktiež položka odpisy úplne zanikne po štyroch rokoch, keďže bude všetok dlhodobý hmotný majetok odpísaný.

Tabuľka 17: Prevádzkové náklady firmy za prvý rok

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Odpisy	15 125 €
Spotreba surovín	150 000 €
Prenájom kancelárskych priestorov	6000 €
Mzdové náklady	45 984 €
Internet	120 €
Telefóny	600 €
Energie	2 400 €
Externé účtovníctvo	3 000 €
Pohonné hmoty	9 600 €
Ostatné náklady	5 400 €
Platba úveru	13 790 €
Celkom	252 019 €

Ako vidíme v tabuľke, celkové náklady za prvý rok dosiahnu výšku 252 019 €.

3.5.2. Predpokladané tržby

Vyčíslieť presné tržby, ktoré firma dosiahne v budúcnosti, je prakticky nemožné, lebo do výpočtov vstupujú faktory, ktoré sa nedajú vopred presne charakterizovať. Preto rozdelíme predikciu tržieb do troch variant:

- Pesimistická
- Realistická
- Optimistická

Na základe odborného odhadu a predpokladanej ceny výrobkov sme stanovili priemernú cenu jednej mesačnej objednávky na 800 €.

Očakávaný príjem

Tabuľka číslo 18 znázorňuje očakávané príjmy podľa jednotlivých variant v prvom roku života firmy.

Tabuľka 18: Očakávaný príjem za prvý rok

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Variant	Počet objednávok	Tržby/mesiac	Tržby/rok
Pesimistický	20	16 000 €	192 000 €
Reálny	30	24 000 €	288 000 €
Optimistický	36	28 800 €	345 600 €

Tabuľka číslo 19 znázorňuje očakávané príjmy podľa jednotlivých variant v druhom roku života firmy.

Tabuľka 19: Očakávaný príjem za druhý rok

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Variant	Počet objednávok	Tržby/mesiac	Tržby/rok
Pesimistický	22	17 600 €	211 200 €
Reálny	33	26 400 €	316 800 €
Optimistický	39	31 200 €	374 400 €

Tabuľka číslo 20 znázorňuje očakávané príjmy podľa jednotlivých variant v treťom roku života firmy.

Tabuľka 20: Očakávaný príjem za tretí rok

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Variant	Počet objednávok	Tržby/mesiac	Tržby/rok
Pesimistický	24	19 200 €	230 400 €
Reálny	35	28 000 €	336 000 €
Optimistický	42	33 600 €	403 200 €

Keďže sa jedná o nový produkt, je veľmi náročné odhadnúť budúce tržby. Predikcie na viac ako tri roky by boli veľmi nepresné, vzhľadom na to, že nie je možné presne určiť aký úspech bude mať produkt u zákazníkov.

Očakávané náklady

Celkové odhadované náklady sa budú odvíjať od množstva vyrobených produktov v jednotlivých rokoch, keďže vyššia produkcia znamená vyššie náklady na suroviny a pohonné hmoty. Nasledujúca tabuľka ukazuje výšku predpokladaných nákladov za najbližšie tri roky.

Tabuľka 21: Predpokladané náklady

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Variant	Prvý rok	Druhý rok	Tretí rok
Pesimistický	203 419 €	208 819 €	219 619 €
Reálny	252 019 €	268 219 €	279 019 €
Optimistický	284 419 €	300 619 €	316 819 €

Reálny odhad nákladov za prvý rok života firmy máme vyčíslený v predchádzajúcej kapitole a to vo výške 252 019 €.

Výkaz zisku a straty

Po odčítaní nákladov od príjmov zistíme hodnotu výsledku hospodárenia za dané obdobie. Pokiaľ bude výsledok hospodárenia kladný, spoločnosť vykazuje zisk, keď bude výsledok hospodárenia záporný, spoločnosť vykazuje stratu, potom sa projekt neoplatí realizovať.

Nižšie uvedené tabuľky popisujú výsledky hospodárenia za jednotlivé roky života firmy.

Nasledujúca tabuľka popisuje výsledok hospodárenia za prvý rok.

Tabuľka 22: Výsledok hospodárenia za prvý rok

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Variant	Ročné tržby	Ročné náklady	Výsledok hospodárenia
Pesimistický	192 000 €	198 019 €	- 6 019 €
Reálny	288 000 €	252 019 €	35 981 €
Optimistický	345 600 €	284 419 €	61 181 €

Ako môžeme vidieť vo vyššie uvedenej tabuľke, podľa pesimistického variantu príde spoločnosť do straty, vo všetkých ostatných variantoch dosiahne zisk.

Nasledujúca tabuľka popisuje výsledok hospodárenia za druhý rok.

Tabuľka 23: Výsledok hospodárenia za druhý rok

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Variant	Ročné tržby	Ročné náklady	Výsledok hospodárenia
Pesimistický	211 200 €	208 819 €	2 381 €
Reálny	316 800 €	268 219 €	48 581 €
Optimistický	374 400 €	300 619 €	73 781 €

V druhom roku podnikania sa nachádzajú všetky varianty v kladných číslach.

Nasledujúca tabuľka popisuje výsledok hospodárenia za tretí rok.

Tabuľka 24: Výsledok hospodárenia za tretí rok

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Variant	Ročné tržby	Ročné náklady	Výsledok hospodárenia
Pesimistický	230 400 €	219 619 €	10 781 €
Reálny	336 000 €	279 019 €	56 981 €
Optimistický	403 200 €	316 819 €	86 381 €

Ako môžeme vidieť vo vyššie uvedených tabuľkách, strata nastane v pesimistickom variante v prvom roku života firmy. V nasledujúcich rokoch firma prichádza do zisku aj v pesimistickom variante.

3.6. Analýza bodu zvratu

Bod zvratu charakterizuje moment, keď sa firma dostane na „nulu“, čiže určuje bod, kedy sa príjmy rovnajú nákladom. Po prekročení tohto bodu firma vykazuje zisk. Analýza bodu zvratu je v tomto prípade vhodná preto, lebo spoľahlivo určuje počet objednávok potrebných na to, aby sa firma nenachádzala v strate.

Tabuľka 25: Prehľad údajov pre výpočet bodu zvratu
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Fixné náklady/rok	90 019 €
Priemerná cena objednávky	800 €
Variabilné náklady objednávky	450 €

Pomocou nasledujúceho výpočtu určíme bod zvratu a tak aj množstvo zákaziek potrebných na uhradenie záväzkov firmy.

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p_j - v_j}$$

$$Q_{BZ} = \frac{90019}{800 - 450}$$

Na základe predchádzajúceho výpočtu bod zvratu vychádza približne 257, čo znamená, že firma potrebuje 257 zákaziek, aby sa náklady rovnali výnosom.

3.7. Analýza rizík

Analýza rizík je veľmi dôležitou súčasťou každého podnikateľského plánu, keďže každá firma čelí určitým rizikám. Úlohou tejto analýzy je definovanie jednotlivých hrozieb, pravdepodobnosti ich výskytu, určenie možných dopadov na firmu. Včasné analyzovanie čo najväčšieho množstva rizík je prvým krokom k ich prevencii.

3.7.1. Zdraženie vstupov

Zdražovanie energií, pohonných hmôt, zvýšenie cien za energie ovplyvňuje výrobu a následne sa premieťa do zvýšenia cien za tovar a služby. To v konečnom dôsledku môže ľahko ovplyvniť záujem zákazníkov o produkty firmy. Riziko zdražovania vstupov je reálne, dopady nie sú až tak vysoké, ale nie sú potencionálne ani zanedbateľné.

3.7.2. Vstup novej konkurencie

Vstup novej konkurencie na trh je veľmi reálnym rizikom. Tento podnikateľský zámer je založený na jedinečnosti produktu a fakte, že v danej oblasti žiadna firma neponúka produkt obdobného charakteru. To však nezabraňuje vstupu novej konkurencie na trh v budúcnosti, čo by mohlo skomplikovať chod firmy.

3.7.3. Reakcia konkurencie

Ako je vyššie spomenuté, firma XY prichádza na trh s novým typom produktu. Avšak vstup novej konkurencie na trh zväčša vyvoláva určitú reakciu od firiem, ktoré na tomto trhu už pôsobia. Na trhu mliekarenských výrobkov je viacero veľkých firiem, ktoré majú veľké zdroje a dokážu sa pomerne rýchlo adaptovať na novú situáciu, čo môže v konečnom dôsledku uškodiť firme XY.

3.7.4. Platobná neschopnosť

Platobná neschopnosť je jedným z najväčších a zároveň najčastejších rizík, ktorým firma môže čeliť. Môže ísť o platobnú neschopnosť voči dodávateľom, zamestnancom alebo neschopnosť splácať úver.

3.7.5. Negatívny vývoj ekonomiky na Slovensku

Ekonomika na Slovensku má za posledné roky stúpajúcu tendenciu, čo znamená, že aj v najbližších rokoch môžeme očakávať jej rast. V určitom bode začne stagnovať alebo klesať. To je makroekonomický faktor a firma XY ho nemôže ovplyvniť, môže však využiť momentálnu situáciu a zaistiť dostatočný kapitál na horšie časy.

Záver

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo vypracovanie návrhu podnikateľského plánu pre projekt založenia podniku zaoberajúceho sa výrobou ochutenej smotany do kávy.

V prvej časti práce boli vymedzené teoretické pojmy a princípy potrebné na vypracovanie podnikateľského plánu.

Nasledujúca analytická časť pozostáva zo štyroch častí a to: analýzu trhu, SLEPT analýzy, Porterovho päťfaktorového modelu konkurenčného prostredia a SWOT analýzy.

Analýza trhu bola vykonaná prostredníctvom dotazníka zameraného na majiteľov reštauračných zariadení, barov a kaviarní, ktorý mal zistiť potenciál výrobku spoločnosti. Po vyhodnotení tohto dotazníka sme prišli k záveru, že väčšina opýtaných by mala záujem o daný produkt.

Ďalej nasledovala analýza SLEPT, prostredníctvom ktorej sme charakterizovali ekonomické, sociálne, ekologické, technologické, politicko-legislatívne faktory vplývajúce na podnik.

Pomocou Porterovho päťfaktorového modelu konkurenčného prostredia sme charakterizovali rôznych konkurentov na trhu, či už veľkých alebo malých. Taktiež sme určili vyjednávaciu silu zákazníkov a dodávateľov. Zhodnotili sme aj pravdepodobnosť vstupu novej konkurencie na trh.

Na základe predchádzajúcich analýz sme zostavili analýzu SWOT, pomocou ktorej sme zadefinovali silné a slabé stránky firmy a taktiež príležitosti a hrozby.

Záverečná časť vlastných návrhov vychádza z predchádzajúcich analýz a bližšie popisuje podnik a jeho výrobky.

V rámci finančného plánu boli vyčíslené náklady na založenie podniku a počiatočná súvaha. Stanovili sme výšku potrebného úveru na 50 000€ od Slovak Business Agency s úrokovou mierou 4,9% p. a. a dobou splácania 48 mesiacov. Mesačná platba vychádza na 1149,2 € a celková zaplatená čiastka 55 156,98 €, čiže preplatenie úveru dosahuje výšku 5 156,98 €. Tento úver bol vybraný hlavne z dôvodu nízkej úrokovej miery a absencie podmienky doloženia daňového priznania.

Na základe kalkulácie očakávaných nákladov a príjmov a následného posudku finančnej stability je možné konštatovať, že projekt sa oplatí realizovať. Je síce pravdou, že sa firma dostáva do straty v pesimistickom variante v prvom roku života, avšak v nasledujúcich rokoch vykazuje zisk. Čo sa týka ostatných variantov, firma dosahuje zisk od prvého roka existencie. Optimistický variant vykazuje veľmi výrazný rast zisku každý rok, pričom v treťom roku zisk dosiahne výšku 86 000 €. Najpravdepodobnejším variantom je ten reálny, kde rast zisku nie je taký prudký ako v optimistickom variante, stále sa však dá hovoriť o veľmi uspokojivom zisku.

Ďalším faktorom vplývajúcim na realizovateľnosť tohto projektu je faktor rizík, ktoré môžu negatívne ovplyvniť chod podniku.

Zo získaných poznatkov môžeme vytvoriť záver, že podnik je životaschopný a v budúcnosti môže prinášať žiaduci zisk.

Zoznam použitých zdrojov

1. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 1996, 455 s. : il. ISBN 80-7169-211-5.
2. Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník zo dňa 18. decembra .199.
3. SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xxv, 475 s. : il. ISBN 80-7179-892-4.
4. HISRICR, Robert D a Michael P PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
5. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. : il. ISBN 978-80-247-2409-6.
6. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005, 304 s. : il. ISBN 80-247-1069-2.
7. KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001, 719 s. : il. ISBN 80-247-0016-6.
8. DRUCKER, Peter Ferdinand a Pavel MEDEK. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2012, 300 s. ISBN 978-80-7261-242-0.
9. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 278 s. : il., grafy. ISBN 978-80-247-1535-3.
10. KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 123 s. : il. ISBN 978-80-214-3838-5.
11. KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. Vyd. 2. přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2015, 131 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-214-5107-0.
12. FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 1995, 178 s. ISBN 80-85623-20-X..
13. Dotace, financování. BusinessInfo.cz [online]. Praha: CzechTrade, 2012 [cit. 2019-01- 11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie23349.html#!&chapter=1>
14. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-247-4103-1.

15. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. : il. ISBN 978-80-251-1605-0.
16. KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení podniků: pro obor Podnikové finance a obchod*. Brno: Zdeněk Novotný, 2003, 160 s. ISBN 80-214-2510-5.
17. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1997, 247 s. ISBN 80-901991-6-X.
18. ZINECKER, Marek. *Finanční řízení podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 126 s. : tab., grafy. ISBN 80-214-3150-4.
19. ZINECKER, Marek. *Základy financí podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008, 194 s. : il., tab. ISBN 978-80-214-3704-3.
20. SYNEK, Miloslav. *Nauka o podniku: Učební texty pro bakalářské studium*. 3. vyd. Praha: VŠE, 1996, 383 s. ISBN 80-7079-892-0..
21. NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku: výstavba podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, 213 stran : ilustrace. ISBN 978-80-7380-071-0.
22. BARROW, Colin. *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada Publishing, 1995, 198 s. ISBN 80-7169-232-8.
23. WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003, 159 s. : il. ISBN 80-7261-075-9.
24. HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005, 171 s. : il. ISBN 80-7261-120-8.
25. DOMANSKÁ, Lucie. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza. In: Podnikatel.cz[online]. 2008 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>
26. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada, 2008, 269 s. : il. ISBN 978-80-247-2690-8..
27. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 4. vyd. Brno: VUT v Brně, 2001, 157 s. ISBN 80-214-1901-6..
28. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. : portréty, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4644-9.

29. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Praha: Grada, 2009, 285 s. : tabulky, grafy. ISBN 978-80-247-2952-7..
30. ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007, 135 s. : il. ; 24 cm. ISBN 978-80-247-1844-6.
31. ŠIMAN, Josef. *Úvod do podnikových financí*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 101 s. : grafy, tab. ISBN 80-86754-49-9.
32. Štatistiky. *Štatistický úrad Slovenskej Republiky* [online]. Bratislava [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome=

Zoznam použitých obrázkov

Obrázok 1: Bod zvratu.....	27
Obrázok 2: Úrovne produktu	33
Obrázok 3: Poreterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia	39
Obrázok 4: Druh podniku	44
Obrázok 5: Referencie zákazníkov	48
Obrázok 6: SLEPT analýza.....	51
Obrázok 7: Organizačná štruktúra firmy	64

Zoznam použitých tabuliek

Tabuľka 1: Rozdelenie podnikov podľa veľkosti	14
Tabuľka 2: Klady a zápory fyzickej osoby	17
Tabuľka 3: Schéma SWOT analýzy	41
Tabuľka 4: Výhody a nevýhody SWOT analýzy	42
Tabuľka 5: Vývoj miery nezamestnanosti	52
Tabuľka 6: Vývoj miery inflácie	53
Tabuľka 7: Priemerná mesačná nominálna mzda	54
Tabuľka 8: Vývoj počtu obyvateľov	56
Tabuľka 9: Mzdové náklady skladníka	64
Tabuľka 10: Mzdové náklady na kuriéra	65
Tabuľka 11: Mzdové náklady na servisného technika	65
Tabuľka 12: Mzdové náklady na asistenta výroby	65
Tabuľka 13: Začiatkový rozpočet firmy	66
Tabuľka 14: Počiatočná súvaha	67
Tabuľka 15: Zvolený variant úveru	68
Tabuľka 16: Odpisy dlhodobého majetku	69
Tabuľka 17: Prevádzkové náklady firmy za prvý rok	70
Tabuľka 18: Očakávaný príjem za prvý rok	71
Tabuľka 19: Očakávaný príjem za druhý rok	71
Tabuľka 20: Očakávaný príjem za tretí rok	71
Tabuľka 21: Predpokladané náklady	72
Tabuľka 22: Výsledok hospodárenia za prvý rok	73
Tabuľka 23: Výsledok hospodárenia za druhý rok	73
Tabuľka 24: Výsledok hospodárenia za tretí rok	73
Tabuľka 25: Prehľad údajov pre výpočet bodu zvratu	74

Zoznam použitých grafov

Graf 1: Lokalizácia podniku	45
Graf 2: Dopyt zákazníkov.....	46
Graf 3: Množstvo zákazníkov	47
Graf 4: Prieskum ponuky.....	49
Graf 5: Prieskum záujmu	50

Zoznam použitých skratiek a symbolov

FO	fyzická osoba
p. a.	per annum (za rok)
PO	právnická osoba

Zoznam príloh

Príloha 1: Splátkový kalendár úveru	86
---	----

Príloha I: Splátkový kalendár úveru (Zdroj: Vlastné spracovanie)

mesiac	Počiatočný stav	úrok	splátka	platba	konečný stav
1	50 000,00 €	204,17 €	945,03 €	1 149,20 €	49 054,97 €
2	49 054,97 €	200,31 €	948,89 €	1 149,20 €	48 106,08 €
3	48 106,08 €	196,43 €	952,77 €	1 149,20 €	47 153,31 €
4	47 153,31 €	192,54 €	956,66 €	1 149,20 €	46 196,65 €
5	46 196,65 €	188,64 €	960,56 €	1 149,20 €	45 236,09 €
6	45 236,09 €	184,71 €	964,49 €	1 149,20 €	44 271,60 €
7	44 271,60 €	180,78 €	968,42 €	1 149,20 €	43 303,18 €
8	43 303,18 €	176,82 €	972,38 €	1 149,20 €	42 330,80 €
9	42 330,80 €	172,85 €	976,35 €	1 149,20 €	41 354,45 €
10	41 354,45 €	168,86 €	980,34 €	1 149,20 €	40 374,11 €
11	40 374,11 €	164,86 €	984,34 €	1 149,20 €	39 389,77 €
12	39 389,77 €	160,84 €	988,36 €	1 149,20 €	38 401,41 €
13	38 401,41 €	156,81 €	992,39 €	1 149,20 €	37 409,02 €
14	37 409,02 €	152,75 €	996,45 €	1 149,20 €	36 412,57 €
15	36 412,57 €	148,68 €	1 000,52 €	1 149,20 €	35 412,05 €
16	35 412,05 €	144,60 €	1 004,60 €	1 149,20 €	34 407,45 €
17	34 407,45 €	140,50 €	1 008,70 €	1 149,20 €	33 398,75 €
18	33 398,75 €	136,38 €	1 012,82 €	1 149,20 €	32 385,93 €
19	32 385,93 €	132,24 €	1 016,96 €	1 149,20 €	31 368,97 €
20	31 368,97 €	128,09 €	1 021,11 €	1 149,20 €	30 347,86 €
21	30 347,86 €	123,92 €	1 025,28 €	1 149,20 €	29 322,58 €
22	29 322,58 €	119,73 €	1 029,47 €	1 149,20 €	28 293,11 €
23	28 293,11 €	115,53 €	1 033,67 €	1 149,20 €	27 259,44 €
24	27 259,44 €	111,31 €	1 037,89 €	1 149,20 €	26 221,55 €

25	26 221,55 €	107,07 €	1 042,13 €	1 149,20 €	25 179,42 €
26	25 179,42 €	102,82 €	1 046,38 €	1 149,20 €	24 133,04 €
27	24 133,04 €	98,54 €	1 050,66 €	1 149,20 €	23 082,38 €
28	23 082,38 €	94,25 €	1 054,95 €	1 149,20 €	22 027,43 €
29	22 027,43 €	89,95 €	1 059,25 €	1 149,20 €	20 968,18 €
30	20 968,18 €	85,62 €	1 063,58 €	1 149,20 €	19 904,60 €
31	19 904,60 €	81,28 €	1 067,92 €	1 149,20 €	18 836,68 €
32	18 836,68 €	76,92 €	1 072,28 €	1 149,20 €	17 764,40 €
33	17 764,40 €	72,54 €	1 076,66 €	1 149,20 €	16 687,74 €
34	16 687,74 €	68,14 €	1 081,06 €	1 149,20 €	15 606,68 €
35	15 606,68 €	63,73 €	1 085,47 €	1 149,20 €	14 521,21 €
36	14 521,21 €	59,29 €	1 089,91 €	1 149,20 €	13 431,30 €
37	13 431,30 €	54,84 €	1 094,36 €	1 149,20 €	12 336,94 €
38	12 336,94 €	50,38 €	1 098,82 €	1 149,20 €	11 238,12 €
39	11 238,12 €	45,89 €	1 103,31 €	1 149,20 €	10 134,81 €
40	10 134,81 €	41,38 €	1 107,82 €	1 149,20 €	9 026,99 €
41	9 026,99 €	36,86 €	1 112,34 €	1 149,20 €	7 914,65 €
42	7 914,65 €	32,32 €	1 116,88 €	1 149,20 €	6 797,77 €
43	6 797,77 €	27,76 €	1 121,44 €	1 149,20 €	5 676,33 €
44	5 676,33 €	23,18 €	1 126,02 €	1 149,20 €	4 550,31 €
45	4 550,31 €	18,58 €	1 130,62 €	1 149,20 €	3 419,69 €
46	3 419,69 €	13,96 €	1 135,24 €	1 149,20 €	2 284,45 €
47	2 284,45 €	9,33 €	1 139,87 €	1 149,20 €	1 144,58 €
48	1 144,58 €	4,67 €	1 139,91 €	1 144,58 €	0,00 €