

Podnikatelský záměr založení nového podnikatelského subjektu v oblasti gastronomie

Terézia Borovská

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Terézia Borovská**
Osobní číslo: **M14047**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Podnikatelský záměr založení nového podnikatelského subjektu v oblasti gastronomie**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretické východiska týkající se oblasti založení nového podniku.
- Aplikujte tyto teoretické poznatky na oblast gastronomie.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav poskytovaných gastronomických služeb ve vlacích ŽSR, š. p.
- Vypracujte konkrétní podnikatelský záměr založení nového podniku nabízející služby ve vybrané oblasti.
- Provedte ověření daného podnikatelského plánu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Maria RENÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 216. ISBN 978-80-251-1605-0.
MAYES, Tony. Making the most of HACCP: learning from others' experience. Cambridge: Woodhead, 2001, s. 304. ISBN 978-1-85573-504-0.
SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, Expert Edition, s. 200. ISBN 978-80-247-4103-1.
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015, s. 560. ISBN 978-80-7400-274-8.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno, příjmení: Terézia Borovská

Název bakalářské práce: Podnikatelský záměr založení nového podnikatelského subjektu v oblasti gastronomie

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 4. 5. 2017

.....
podpis

ABSTRAKT

Hlavným cieľom bakalárskej práce je vytvorenie návrhu podnikateľského plánu pre založenie nového podnikateľského zámeru v oblasti gastronómie. Teoretická časť sa zaoberá zákonmi a právnymi úpravami a obsahuje základné informácie, čo je podnik, podnikateľ a podnikanie. Definuje postup pri založení spoločnosti s ručením obmedzeným, charakterizuje podnikateľský plán z hľadiska štruktúry a zásady spracovania. Ďalšie kapitoly teoretickej časti postupne spracovávajú dostupné informácie, analyzujú ich a vyhodnocujú optimálne varianty. Praktická časť aplikuje teoretické poznatky na zostavenie samotného podnikateľského plánu, v ktorom sú spracované jednotlivé body jeho štruktúry. Záver obsahuje základné predpoklady úspešnosti projektu, riziká a záverečné zhodnotenie pre podnikateľa.

Kľúčové slová:

Podnikanie, podnikateľský plán, založenie spoločnosti, štruktúra podnikateľského plánu, marketingový plán, finančný plán

ABSTRACT

The main purpose of the bachelor thesis is to create a draft of a business plan for establishment of a new business unit in gastronomy. The theoretical part deals with legal rules and contains basic information about enterprise and entrepreneurship according to Slovak Law. It defines steps for creating a new business unit and also describes rules for creating a business plan structure. The following chapters compile and analyse information and interpret its results. The practical part compiles theoretical knowledge for processing a new business plan according to structure that is recommended and analyses present market situation. The marketing plan describes marketing activities and provides clear directions for the future marketing strategy. The clause contains main assumptions for a successful project, possible risks, and a final recommendation for entrepreneurs.

Keywords:

Entrepreneurship, business plan, company establishment, bussines plan structure, marketing plan, financial plan

Rada by som poďakovala vedúcemu mojej bakalárskej práce doc. Ing. Borisu Popeskovi, Ph.D. za rady a konzultácie pri tvorbe práce.

Moje poďakovanie patrí tiež pracovníkom reštauračného vozňa, premávajúceho v R 601 Horalky Sedita, pánovi Stanislavovi Dankovi a pani Zelenákovej za podrobné informácie a prehliadku reštauračného vozňa. Pri vypracovaní projektu mi tiež ochotne pomohli Ing. Ján Jurco zo spoločnosti Wagon Slovakia Košice, a. s. a Mgr. Pavel Kravec.

OBSAH

ÚVOD	10
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČASŤ	12
1 PODMIENKY PODNIKANIA	13
1.1 DEFINÍCIA PODNIKANIA	13
1.1.1 Podnik	13
1.1.2 Podnikateľ	13
1.2 SPOLOČNOSŤ S RUČENÍM OBMEDZENÝM.....	14
1.2.1 Založenie spoločnosti.....	14
1.2.2 Základné ustanovenia.....	14
1.2.3 Orgány spoločnosti.....	15
1.3 ŽIVNOSTENSKÉ OPRAVNENIE	15
1.3.1 Prevádzkareň	17
1.3.2 Živnostenské oprávnenie v gastronómii.....	17
2 PODNIKANIE V GASTRONÓMII	18
2.1 CHARAKTERISTIKA ODVETVIA	18
2.1.1 História gastronómie	18
2.1.2 Trendy v gastronómii	19
2.2 PODNIKANIE V GASTRONÓMII	20
2.2.1 Všeobecné požiadavky na potravinárske prevádzkarne	20
2.2.2 Hygiena v pohostinských zariadeniach	21
2.2.3 Ponukový program	22
2.2.4 Cenotvorba	22
2.2.5 Ochrana spotrebiteľa	22
2.2.6 Kontrola.....	23
3 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN	25
3.1 ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA.....	25
3.2 VÝZNAM PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU	25
3.3 ŠTRUKTÚRA PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU	26
3.4 SPRACOVANIE PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU	26
3.4.1 Popis projektu.....	27
3.4.2 Analýza trhu	27
3.4.3 Marketingový plán	30
3.4.4 Operačný plán.....	31
3.4.5 Personálne zdroje	32
3.4.6 Riziko	33

4	FINANČNÝ PLÁN	34
4.1	VÝZNAM PLÁNU	34
4.2	ZÁSADY VYPRACOVANIA.....	34
4.3	PLÁNOVANÉ VÝKAZY	35
4.3.1	Súvaha	35
4.3.2	Výkaz ziskov a strát	35
4.3.3	Výkaz o peňažných tokoch.....	36
4.3.4	Analýza bodu zvratu.....	36
5	ZHRNUTIE TEORETICKÝCH VÝCHODÍSK	37
II	PRAKTICKÁ ČASŤ	38
6	ANALÝZA SÚČASNEJ SITUÁCIE	39
6.1	ANALÝZA MIKROPROSTREDIA	39
6.1.1	Konkurencia	39
6.1.2	Substitúty.....	42
6.1.3	Dodávatelia.....	42
6.2	ANALÝZA MAKROPROSTREDIA	43
6.2.1	PESTE analýza.....	44
6.2.2	Výsledky analýzy.....	45
7	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	46
7.1	ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE	46
7.2	POPIS PREDMETU PODNIKANIA.....	47
7.2.1	Umiestnenie podniku	47
7.2.2	Dispozičné riešenie	47
7.3	CIELE PODNIKU.....	50
8	MARKETINGOVÝ PLÁN	51
8.1	MARKETINGOVÁ STRATÉGIA	51
8.1.1	Segmentácia	51
8.1.2	Positioning.....	51
8.1.3	Targeting	52
8.2	MARKETINGOVÝ MIX.....	52
9	PLÁN ĽUDSKÝCH ZDROJOV	54
9.1	MZDY.....	54
10	FINANČNÝ PLÁN	55
10.1	ZDROJE FINANCOVANIA	55
10.1.1	Kalkulácia výšky potrebného počiatočného kapitálu	56
10.2	ODHADOVANÉ VÝKAZY.....	56
10.2.1	Otváracia súvaha	56
10.2.2	Plán tržieb.....	57
10.2.3	Plán nákladov	58
10.2.4	Výkaz ziskov a strát	60

10.2.5	Plánovaný cash flow na ďalšie obdobia	61
10.2.6	Zhodnotenie variantov	62
10.3	BOD ZVRATU	63
10.3.1	Odporúčenie	63
11	HODNOTENIE A RIADENIE RIZÍK.....	64
11.1	SWOT ANALÝZA.....	64
11.2	MINIMALIZÁCIA RIZIKA	65
12	OPERAČNÝ PLÁN.....	66
12.1	ČASOVÝ PLÁN	66
12.2	ZHRNUTIE.....	67
	ZÁVER	68
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	69
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	72
	ZOZNAM OBRÁZKOV	73
	ZOZNAM TABULIEK	74

ÚVOD

Cestovanie vlakom je pohodlné a na Slovensku stále veľmi výhodné. Spojenie medzi mestami je zabezpečené pravidelnými rýchlikmi a železničné stanice, ktoré už prešli rekonštrukciou, cestovanie spríjemňujú. Na trate sa dostávajú novšie a pohodlnejšie vlakové vozne, ktoré majú veľký potenciál do budúcnosti z hľadiska ekologických spôsobov dopravy.

Podnikateľský plán som sa rozhodla vytvoriť preto, lebo počas štúdia na strednej škole som často vykonávala odbornú prax mimo domova a na dopravu som väčšinou využívala vlaky. Cestovala som z Piešťan do Tatier, a keďže cesta trvá viac ako tri hodiny, niekoľkokrát som navštívila reštauračný vozeň. Zaujal ma existujúci stav poskytovaných služieb a podnietil ma rozmýšľať, čo by mohlo byť perspektívne inak. Cestovanie vlakom na dlhšie vzdialenosti využívajú aj turisti, ktorí prichádzajú na Slovensko práve pre našu svetoznámu pohostinnosť a chutné jedlá, a preto vidím v reštauračných vozňoch, ako súčasť cestovného ruchu, mnoho nevyužitého potenciálu.

Teoretická časť práce podáva náčrt teoretických východísk k založeniu nového podnikateľského subjektu v oblasti gastronómie. V prvej kapitole sú vymedzené základné pojmy, kto je podnikateľ a podnik a aké sú právne normy a úpravy pre založenie spoločnosti s ručením obmedzeným. Druhá kapitola sa zaoberá podnikaním priamo v gastronómii, keďže tento odbor je svojím spôsobom špecifický, napríklad z hľadiska zásobovania a hygieny. Tretia a štvrtá kapitola uvádza popis štruktúry podnikateľského plánu spolu s finančným plánom, ako odporúča literatúra. Zhrnutie teoretických východísk tvorí poslednú kapitolu teoretickej časti.

Praktická časť obsahuje vytvorenie samotného podnikateľského zámeru, analýzy a výpočty, ktoré sú nevyhnutné k úspešnému štartu podnikania. Začínam analýzou súčasnej situácie s využitím PESTE analýzy, nasleduje popis môjho budúceho podniku, jeho základných cieľov. Ďalej vytváram marketingový a personálny plán. Najdôležitejšou časťou práce je finančný plán, v ktorom overujem reálnosť môjho nápadu, s prihliadnutím na všetky riziká. Nasleduje operačný plán. Na konci každej kapitoly praktickej časti hodnotím zistené výsledky a pridávam odporúčenia.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Cieľom bakalárskej práce je vypracovanie návrhu podnikateľského zámeru založenia spoločnosti v oblasti gastronómie, konkrétne spoločnosti prevádzkujúcej reštauračný vozeň. Súčasťou podnikateľského plánu je aj analýza jeho jednotlivých častí. Podnikateľský plán slúži podnikateľovi pri rozhodovaní, či je vhodné v danej oblasti podnikat', aké sú riziká vstupu na trh a či má nádej na úspech. Dôležité je tiež vypracovanie marketingového a finančného plánu nového podniku. Tieto informácie môžu byť užitočné predovšetkým pre začínajúcich podnikateľov. Práca je tiež návodom, ako si môže začínajúci podnikateľ vypracovať podnikateľský zámer a zhodnotiť potenciál svojho zámeru.

Pred vypracovaním návrhu podnikateľského plánu je potrebné sa zoznámiť s teoretickými východiskami v oblasti založenia nového podniku, históriou a špecifikami gastronómie. Na to slúži literárna rešerš, ktorá poskytuje dostatok informácií a dáva odpoveď na otázky, čo je podnikateľský plán, aká má byť jeho štruktúra a spracovanie. Štruktúra podnikateľského plánu nie je presne vymedzená, preto sa druhá časť práce sústreďuje na samotné vypracovanie podnikateľského plánu so štruktúrou, ktorá je pre podnik najvhodnejšia.

Bude vypracovaný samotný podnikateľský plán, ktorého súčasťou je analýza makroprostredia a následne, v ďalšej časti, bude vypracovaný finančný plán. Finančný plán bude obsahovať plánované výkazy ako súvaha, výkaz ziskov a strát, plánovaný cash flow a výpočet bodu zvratu.

Informácie sú získavané z rôznych zdrojov, informácie o konkurencii je možné nájsť na internete a v propagačných materiáloch, prípadne na webových stránkach podniku. Tieto informácie budú spracované metódou analýzy, ktorá bude zameraná predovšetkým na kvalitu, cenu a rozsah ponúkaných stravovacích služieb a ohlasov zákazníkov.

Pre zistenie slabých a silných stránok, príležitostí a ohrození bude vypracovaná SWOT analýza, ktorá tieto faktory sumarizuje a dáva informácie o stave podniku.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 PODMIENKY PODNIKANIA

1.1 Definícia podnikania

Obchodný zákonník hovorí, že podnikanie je sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku (Slovensko, 1991, s. 1 – 2).

Právna forma určuje spôsob, akým legislatíva upravuje formálne postavenie podnikateľa. Právne formy je možné rozdeliť do dvoch skupín: fyzické a právnické osoby. Základným motívom podnikania je zhodnotenie vloženého kapitálu, vo väčšine prípadov ide o dosiahnutie zisku (teda prebytku výnosov nad nákladmi) alebo získanie majoritného podielu na trhu. Zisk sa dá dosiahnuť najjednoduchšie uspokojovaním zákazníkov, preto v centre pozornosti stojí zákazník a jeho požiadavky, potreby a záujmy. Pre podnikanie je charakteristické, že na jeho začiatku je nutné vloženie kapitálu, či už vlastného alebo cudzieho. Potreba kapitálu je výrazne odlišná a je závislá nielen na predmete podnikania, ale predovšetkým na rozsahu podnikania (Synek a Kislíngerová, 2015, s. 3).

1.1.1 Podnik

V ekonomickej teórii sa pre podnikateľský subjekt, ktorý vyhľadáva a využíva podnikateľské príležitosti, používa pojem podnik. Obchodný zákonník (Slovensko, 1991, s. 2) definuje podnik ako súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. Podnik je kombinácia výrobných faktorov, ktorými vlastníci chcú dosiahnuť určité ciele (maximalizácia príjmov, získanie moci, sociálne postavenie). K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť. Základnými prvkami podniku sú ekonomická a právne samostatná jednotka, ktorá je založená za účelom podnikania (Majdúchová a Neumanová, 2014, s. 24).

1.1.2 Podnikateľ

Podnikateľ alebo vlastník očakáva efektívne zúročenie peňažných zdrojov, ktoré investoval do podnikania. Je zodpovedným, má úlohu nositeľa rizika a jeho záujmom je predovšetkým dosiahnuť určité výsledky podnikania. Podnikateľ môže byť aj manažérom, predstavujúcou osobu, ktorá vystupuje v mene podniku voči zamestnancom, dodávateľom, odberateľom

rom a taktiež voči konkurencii. Osoba podnikateľa a manažéra predstavuje dve rozdielne osoby, odlišné súbory činností, ktoré vykonávajú, no ich činnosť je vzájomne prepojená (Majdúchová a Neumanová, 2014, str. 20). Podľa Porvazníka (2014, s. 99) má manažér za úlohu vykonávať základné manažérske funkcie (plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolu).

1.2 Spoločnosť s ručením obmedzeným

1.2.1 Založenie spoločnosti

Spoločnosť sa zakladá spoločenskou zmluvou (Slovensko, 1991, s. 14) podpísanou všetkými zakladateľmi. Pravosť podpisov zakladateľov musí byť úradne overená. V prípade, že spoločnosť založí jediný zakladateľ, spoločenskú zmluvu nahrádza zakladateľská listina. Zakladateľská listina musí obsahovať rovnaké podstatné časti ako spoločenská zmluva alebo zakladateľská zmluva.

1.2.2 Základné ustanovenia

Obchodný zákonník (Slovensko, 1991, s. 37 – 38) definuje spoločnosť s ručením obmedzeným ako spoločnosť, ktorej základné imanie tvoria vopred určené vklady spoločníkov. Môže ju založiť minimálne jedna osoba a maximálny počet spoločníkov je 50. Spoločnosť zodpovedá za porušenie svojich záväzkov celým svojím majetkom. Spoločník ručí za záväzky spoločnosti len do výšky svojho nesplateného vkladu zapísaného v obchodnom registri. Obchodné meno spoločnosti musí obsahovať označenie „spoločnosť s ručením obmedzeným“, postačí však skratka „spol. s r. o.“ alebo „s. r. o.“. Návrh na zápis spoločnosti do Obchodného registra SR podávajú a podpisujú všetci konatelia spoločnosti.

Výška základného imania

Základné imanie spoločnosti je peňažné vyjadrenie súhrnu peňažných i nepeňažných vkladov všetkých spoločníkov do spoločnosti (Slovensko, 1991, s. 14 – 15). Hodnota základného imania musí byť minimálne 5 000 eur. Hodnotu vkladu spoločníka upravuje Obchodný zákonník (Slovensko, 1991, s. 38 – 39) na minimálne 750 eur. Celková hodnota vkladov musí súhlasiť s výškou základného imania spoločnosti. V prípade nepeňažného vkladu (osobný automobil, pozemok, budova) musí spoločenská zmluva obsahovať určenie pred-

metu nepeňažného vkladu a určenie peňažnej sumy, v akej sa nepeňažný vklad započíta na vklad spoločníka, ku ktorému sa zaviazal. Pred návrhom na zápis spoločnosti s ručením obmedzeným musí byť splatených aspoň 30 % z peňažných vkladov. Spolu s hodnotou nepeňažných vkladov musí tvoriť aspoň 50 % zo zákonom ustanovenej výšky základného imania. Ak spoločnosť založil len jeden zakladateľ, môže sa zapísať do obchodného registra, len keď je v plnej výške splatené jej základné imanie. Spoločník je povinný vklad splatiť najneskôr do piatich rokov od vzniku spoločnosti alebo od jeho vstupu do spoločnosti. Spoločníka, ktorý nesplní svoju povinnosť ani v dodatočnej lehote, môže valné zhromaždenie zo spoločnosti vylúčiť (Slovensko, 1991, s. 39).

Podiel zo zisku

Spoločníci majú nárok na podiel zo zisku v pomere zodpovedajúcom ich splateným vkladom, ak spoločenská zmluva neurčuje inak. Spoločnosť nesmie vrátiť spoločníkom ich vklady. Za vrátenie vkladu sa nepovažujú platby spoločníkom poskytnuté pri znížení základného imania (Slovensko, 1991, s. 38 – 41).

1.2.3 Orgány spoločnosti

Obchodný zákonník (Slovensko, 1991, s. 43 – 47) definuje tieto orgány spoločnosti s ručením obmedzeným:

- Valné zhromaždenie (najvyšší orgán spoločnosti)
- Konateľov (štatutárny orgán)
- Dozornú radu (zriaďuje sa, ak to určuje spoločenská zmluva)

1.3 Živnostenské oprávnenie

Živnosť je podľa živnostenského zákona najjednoduchšia forma podnikania, ktorá je charakterizovaná ako sústavná činnosť vykonávaná samostatne, vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok ustanovených živnostenským zákonom (Slovensko, 1991, s. 1). Oprávnenie prevádzkovať živnosť vzniká právnickým osobám už zapísaným do Obchodného registra SR alebo osobám, ktoré sa do Obchodného registra SR nezapisujú a iným, zákonom stanoveným právnickým osobám, dňom ohlásenia. Za deň ohlásenia sa považuje deň, v ktorom má ohlásenie všetky náležitosti podľa zákona. (Slovensko, 1991, s. 7).

Na príslušnom obvodnom úrade – odbor živnostenského podnikania (jednotné kontaktné miesto) je potrebné podať vyplnený formulár, ktorý je určený pre fyzické a právnické osoby na ohlásenie živnosti podľa § 45 a § 46 zákona č. 455/1999 Z. z. (Slovensko, 1991, s. 15).

Druhy živností

Živnostenský zákon (Slovensko, 1991, s. 10) pozná tri druhy živností. Sú nimi živnosti remeselné, na prevádzkovanie ktorých je nutné získanie odbornej spôsobilosti v odbore, ďalej živnosti viazané a voľné. Podmienkou na získanie viazanej živnosti je získanie inej odbornej spôsobilosti ako vyučenie v odbore a voľná živnosť si nevyžaduje preukázanie odbornej spôsobilosti.

Osoby oprávnené prevádzkovať živnosť

Živnosť môže prevádzkovať fyzická osoba (živnostník) alebo právnická osoba (podnikateľ), ak splní podmienky ustanovené živnostenským zákonom. Fyzické osoby a právnické osoby môžu prevádzkovať živnosť, ak to neobmedzujú alebo nevylučujú osobitné zákony (Slovensko, 1991, s. 5).

Podmienky prevádzkovania živnosti

Žiadateľ musí spĺňať všeobecné podmienky, ak zákon nestanovuje inak. Splnenie všeobecných podmienok u slovenskej právnickej osoby (spoločnosti) musí spĺňať štatutárny orgán, prípadne zodpovedný zástupca, ak je ustanovený a osobitné podmienky musí spĺňať ustanovený zodpovedný zástupca. Tie sú:

- dosiahnutie veku 18 rokov,
- spôsobilosť na právne úkony,
- bezúhonnosť.

V prípade, že to zákon vyžaduje, musí žiadateľ spĺňať aj osobitné podmienky. Osobitná odborná spôsobilosť je súhrn teoretických vedomostí, praktických schopností a ovládanie technických alebo technologických postupov, ktoré musí spĺňať každý, kto vykonáva príslušnú činnosť. Osobitnú odbornú spôsobilosť spĺňa ten, kto spĺňa odbornú spôsobilosť alebo podmienky vzdelania alebo nadobudol osvedčenie o získanom vzdelaní v akreditovanej vzdelávacej ustanovizni a osvedčenie o vykonaní kvalifikačnej skúšky pred skúšobnou komisiou podľa zákona (Slovensko, 1991, s. 6).

Odborná spôsobilosť na prevádzkovanie remeselnej živnosti sa preukazuje výučným listom alebo iným dokladom o riadnom ukončení príslušného učebného odboru alebo príslušného študijného odboru. Praxou v odbore alebo v príbuznom odbore sa rozumie skutočné vykonávanie príslušnej činnosti, ktoré je v súlade so živnostenským zákonom a osobitnými predpismi (Živnostenské podnikanie, © 2017).

1.3.1 Prevádzkareň

Pod pojmom prevádzkareň sa rozumie priestor, v ktorom sa prevádzkuje živnosť. Združenou prevádzkarňou sa podľa zákona rozumie trvalo zriadený, spravidla uzavretý priestor, v ktorom sa prevádzkuje výrobná živnosť. Na základe živnostenského oprávnenia možno živnosť prevádzkovať aj v neskôr zriadenej prevádzkarni. Podnikateľ ale túto skutočnosť musí oznámiť najneskôr v deň jej zriadenia príslušnému živnostenskému úradu. Zrušenie prevádzkarne je podnikateľ povinný taktiež oznámiť, najneskôr však do 15 dní od zrušenia (Slovensko, 1991, s. 9 - 10).

1.3.2 Živnostenské oprávnenie v gastronómii

Na prevádzkovanie pohostinského zariadenia je potrebné živnostenské oprávnenie s názvom „Pohostinská činnosť a výroba hotových jedál pre výdajne“, nezávisle od toho, či ide o prevádzkovanie pohostinského zariadenia fyzickou alebo právnickou osobou. Prevádzkovanie tejto činnosti je remeselnou živnosťou. Jej založenie si vyžaduje získanie osvedčenia o živnostenskom podnikaní, ktoré vydáva miestne príslušný okresný živnostenský úrad. Na získanie osvedčenia o živnostenskom oprávnení musí žiadateľ splniť všeobecné a osobitné podmienky prevádzkovania živnosti a uhradiť správny poplatok vo výške 15 eur (7,50 eur v prípade elektronického ohlásenia živnosti) za každú remeselnú živnosť. Preukazom odbornej spôsobilosti môže byť aj výučný list alebo iný doklad o riadnom ukončení príslušného učebného odboru alebo príslušného študijného odboru. Preukaz odbornej spôsobilosti je možné nahradiť výučným listom v príbuznom odbore a dokladom o praxi v odbore minimálne 1 rok. Ostatné možnosti náhrady stanovuje živnostenský zákon (Živnostenské podnikanie, © 2017).

2 PODNIKANIE V GASTRONÓMII

2.1 Charakteristika odvetvia

Pohostinské zariadenia tvoria súčasť vybavenosti sídiel a napĺňajú potreby výživy, rozptýlenia ale aj spoločenského života. Zariadenia, poskytujúce pohostinské služby, nie sú gastronomické, ale pohostinské zariadenia. Gastronómia (z gréc. gaster – žalúdok) je náuka, ktorá sa zaoberá skúmaním výživy človeka. Zjednodušene označuje náuku o kuchárskom umení a odborník v gastronómii sa nazýva gastronóm (Patúš, Gúčík a Marušková, 2011, s. 9).

Gastronómia určuje postupy, ako pripravovať jedlá, ako ich kombinovať s vhodnými nápojmi a snaží sa o minimalizovanie vplyvov, ktoré škodia ľudskému organizmu (zažívacie a tráviace ústrojenstvo). Gastronómia sa riadi súhrnom predpisov a vždy sa spája s technológiou prípravy jedál a nápojov, vrátane predaja (Salač a Šimková, 2008, s. 176). Pohostinské zariadenie poskytuje pohostinské služby miestnemu obyvateľstvu a návštevníkom počas cestovania a pobytu v cieľovom mieste (Gúčík a kolektív, 2006, s. 132).

2.1.1 História gastronómie

Vývoj kuchárskeho umenia je neoddeliteľnou súčasťou vývoja dejín ľudskej civilizácie. Rozvojom obchodných stykov a prenikaním ázijskej kultúry na západ sa šíri z Ázie cez Perziu do Egypta, Grécka a Ríma aj kuchárske umenie. Súčasne s prenikaním gréckej kultúry do Ríma prevzali Rimania aj kuchárske umenie starých Grékov, vplyvom ktorého v 3. storočí p. n. l. zaznamenala rímska kuchyňa nevídaný rozmach.

Z rímskej kuchyne sa zachovali receptúry slávneho Luculla – lukulské hody, u ktorého sa na hostinách podávali rôzne druhy exkluzívnych pokrmov. Až v polovici 14. storočia sa objavujú kuchárske knihy, v ktorých sa popisujú pôvodné receptúry z čias Ríma. Za tvorcov modernej gastronómie sa považujú Taliani, pričom ich kuchyňa v 16. storočí získala vysokú úroveň najmä zásluhou šľachty vo Florencii a v Benátkach. Na prelome 16. a 17. storočia sa dostala talianska kuchyňa na francúzsky dvor a o rozvoj kuchárskeho umenia sa zaslúžila Katarína Medicejská, ktorá pozvala slávnych talianskych majstrov kuchárov, aby naučili francúzskych kuchárov základom kuchárskeho umenia. Za čias panovania

Ludovíta XV. dosahuje francúzska kuchyňa svoj vrchol. V 17. a 18. storočí pôsobia slávni majstri kuchárskeho umenia – Auguste Escoffier, ktorého prezývali kráľ kuchárov a kuchár kráľov. Brillat-Savarin, zakladateľ modernej vedeckej gastronómie, bol filozof a právnik. Nastáva nežiadúci trend uprednostňovania dekoratívnej stránky prípravy na úkor kvality a chutnosti pripravovaných pokrmov.

Začiatkom 20. storočia sa začínajú presadzovať zelené produkty, boli zvrhnuté nepoživateľné dekoratívne doplnky pokrmov a na ozdobovanie sa začali používať jedlé doplnky, ktoré mali zvýrazniť základné pokrmy (na tanieri môže byť len to, čo sa dá konzumovať). Vytvorila sa moderná francúzska kuchyňa, ktorá obohatená vedeckými poznatkami 21. storočia, tvorí základ modernej svetovej gastronómie (Burešová, Zimáková, Čertík a Hán, 2014, s. 21 – 29).

2.1.2 Trendy v gastronómii

Novinky v oblasti gastronómie sledujú životný štýl obyvateľov. Podľa ich dopytu sa mení ponuka jedál a gastronómia sa snaží orientovať na racionálne stravovanie a lokálne (čerstvé) potraviny, prípadne biopotraviny. Vo všeobecnosti sa v gastronómii redukuje používanie stabilizátorov a aditívnych látok a zavádza sa kratšia doba prípravy jedla, čo minimalizuje znehodnotenie dôležitých látok (napr. vitamínov). Podľa použitých/nepoužitých surovín alebo spôsobu prípravy je možné trendy v gastronómii rozčleniť na:

- Bio food/functional food (bio potraviny, lokálne potraviny, žiadne stabilizátory)
- Vegetariánska a vegánska kuchyňa (bez mäsa, bez živočíšnych produktov)
- Fun food/fancy food/puzzle food (zábavná forma gastronómie, ktorá využíva tvorivosť kuchára a obsluhy)
- Ethno food (použitie miestnych surovín a receptov)
- Raw food (príprava jedál, ktoré neprešli žiadnou tepelnou úpravou, alebo teplota pri úprave nepresiahla 42 stupňov Celzia)
- Fusion cuisine (tradičná regionálna kuchyňa je oživená exotickou kuchyňou)
- Slow food (harmonické menu s viacerými menšími chodmi, je opakom fastfoodu)
- Front cooking (varenie pred zrakom host'a)
- Ampuse bouche (malé porcie pokrmov na povzbudenie chuti, netradičné kombinácie)

- Molekulárna gastronómia (gastronómia v spojení s potravinárskou chémiou; použitie tekutého dusíku na chladenie koktailov, zmena štruktúry potraviny z pevnej na kvapalnú)

Okrem trendov sa v súčasnosti kladie dôraz na prípravu jedál bez lepku (glutenfree), bez mliečnych cukrov (lactofree), iných jedál bez alergénov jedál alebo pripravených bez bravčového mäsa z náboženských dôvodov (Trendy v gastronómii, © 2016).

2.2 Podnikanie v gastronómii

Pohostinské zariadenia sa podľa charakteru odbytových stredísk delia na zariadenia:

- zariadenia základného stravovania (reštaurácia, motorest)
- zariadenia doplnkového stravovania (denný bar, pizzeria, bufet, bistro)
- zariadenia spoločenských a zábavných služieb (kaviareň, vináreň, piváreň, nočný klub)

Počas cestovania sa poskytujú služby základného a doplnkového stravovania aj v dopravných prostriedkoch alebo pri cestných trasách. Stravovanie v dopravných prostriedkoch je viazané na špeciálne priestory (reštauračné a bufetové vozne, lodné reštaurácie, stravovanie v lietadlách). Na kratších cestách sa poskytuje len občerstvenie, na dlhších cestách je možné využiť možnosť stravovania v dopravných prostriedkoch, pričom ponuka je v obmedzenom sortimente (Patúš, Gúčík a Marušková, 2011, s. 13).

2.2.1 Všeobecné požiadavky na potravinárske prevádzkarne

Tieto požiadavky sa vzťahujú na konštrukciu, usporiadanie a vybavenie potravinárskych prevádzkarní, vrátane skladov potravín, predajní, tržníc a trhovísk, stánkov a ostatných prevádzkarní predaja.

- Vonkajšie priestory prevádzkarne a tiež priestory na manipuláciu musia byť udržiavané v čistote, nesmú byť prašné a nesmú mať nekrytý odtok odpadových vôd.
- V prevádzkarni musí byť oddelený priestor umyvární nádob, obalov a náradia, vybavené vhodným umývacím zariadením s prívodom teplej vody.
- Chladiace a mraziace komory musia byť vybavené teplomermi a vlhkomermi.
- Na osobnú hygienu zamestnancov musia byť vytvorené osobitné priestory (toalety, v závislosti od charakteru prevádzkarne aj šatne a umývárne).

- Priestor prevádzkarne musí byť chránený pred vniknutím hlodavcov, hmyzu a iných zvierat (napr. sieťky na oknách), musí byť dostatočne osvetlený a vetraný.

Potravinový kódex ďalej upravuje rozdelenie skladov (suchý, chladiaci a mraziaci) a chladničiek (na vajcia), hygienické štandardy pre prácu s tepelne neupravenými potravinami (používanie odlišných plôch a nástrojov), nakladanie s odpadom a iné (Podnikanie s potravinami © 2015).

2.2.2 Hygiena v pohostinských zariadeniach

Prevádzkovateľ pohostinského zariadenia má podľa platnej legislatívy tieto povinnosti: pri výrobe postupovať podľa zásad výrobných praxe, zabezpečiť vstupné a periodické školenia pre pracovníkov a zabezpečiť im vhodné ochranné pracovné prostriedky. Tiež je povinný zabezpečiť vypracovanie sanitárneho plánu a plánu HACCP a kontrolovať zdravotnú neškodnosť potravín (Patúč, Gúčík a Marušková, 2011, s. 106).

HACCP

Systémový prístup k zabezpečeniu hygienickej bezchybnosti požívateľov (Hazard Analysis Critical Control Points) a jeho obsahové vymedzenie je súčasťou zákona „Zásady správnej výrobných praxe“. Tento zákon zároveň upravuje aj postup kontrolných orgánov vykonávajúcich dozor, ktorých hlavným cieľom je optimalizácia výroby potravín, uspokojovanie výživových potrieb a minimalizácia zdravotných rizík pri práci s potravinami. V zmysle ustanovenia tohto zákona sú od 1. 1. 2000 povinné postupovať všetky potravinárske zariadenia a zariadenia spoločného stravovania (Patúš, Gúčík a Marušková, 2011, s. 107 – 108).

Zásady HACCP sa dajú zhrnúť do základných bodov, ktoré obsahujú analýzy nebezpečenstva, stanovenie kritických bodov, stanovenie znakov a kritických hraníc v kritických bodoch, vymedzenie systému sledovania v kritických bodoch, určenie nápravných opatrení, zavedenie overovacích postupov a zavedenia dokumentácie. Zásady HACCP podčiarkujú priamu zodpovednosť prevádzkovateľa za bezpečnosť výrobku (Voldřich, Jechová a kolektív autorov, 2006, s. 10).

Počas samotnej prípravy jedla sa v podniku vykonávajú rôzne ďalšie aktivity, ktoré kvalitu a hygienu pokrmov priamo ovplyvňujú. Môže ísť o čistenie, dezinfekciu priestorov, skla-

dovanie, vybavenie zariadenia, hygienické školenia zamestnancov a samozrejme je veľký dôraz kladený na osobnú hygienu zamestnancov (Mayes, © 2001, s. 21).

2.2.3 Ponukový program

Ponuka sa v pohostinských zariadeniach uskutočňuje prostredníctvom jedálneho a nápojového lístka, ktorý plní tieto funkcie:

- je nástrojom ponuky a cenníkom produktov
- umožňuje kontrolu ceny a gramáže,
- plní propagačnú a estetickú funkciu,
- zrýchľuje a uľahčuje prácu obsluhujúcemu personálu.

Náležitosti, ktoré by mal obsahovať jedálny a nápojový lístok:

- obchodný názov, logo a druh prevádzky,
- gastronomické poradie jedál a nápojov,
- gramáž v surovom stave,
- cenu za mernú jednotku,
- adresu prevádzky a kontaktné údaje,
- meno pracovníka, ktorý kalkuloval ceny, meno zodpovedného vedúceho,
- ceny sú platné od ...

Jedálny a nápojový lístok je vizitkou každého podniku. Zodpovedný pracovník by mal venovať dostatok času jeho tvorbe, aby bol prehľadný, čitateľný a estetický. Musí byť napísaný spisovne, graficky upravený a formát a vzhľad by mal zodpovedať charakteru prevádzky (Smetana a Krátka, 2009, s. 91).

2.2.4 Cenotvorba

V súčasnosti sa v praxi uplatňujú dve koncepcie ceny:

1. nákladovo orientovaná koncepcia ceny
2. trhovo orientovaná koncepcia ceny - orientácia na zákazníka alebo konkurencia

2.2.5 Ochrana spotrebiteľa

Na území Slovenskej republiky ochraňuje spotrebiteľa „Zákon o ochrane spotrebiteľa“ (Slovensko, 2007, s. 2 – 5), ktorý upravuje práva spotrebiteľa a povinnosti predávajúceho.

Ochrana a práva spotrebiteľa

Podľa uvedeného zákona má každý spotrebiteľ právo na výrobky a služby v bežnej kvalite, uplatnenie reklamácie, náhradu škody, vzdelávanie, informácie, ochranu svojho zdravia, bezpečnosti a ekonomických záujmov a na podávanie podnetov a sťažností orgánom dozoru a kontroly a obci pri porušení zákonom priznaných práv spotrebiteľa. Každý spotrebiteľ má právo na ochranu pred neprijateľnými podmienkami v spotrebiteľských zmluvách.

Za klamanie spotrebiteľa sa považuje tiež ponuka alebo predaj výrobkov alebo poskytovanie služieb porušujúcich práva duševného vlastníctva, ako aj skladovanie takých výrobkov s cieľom ponuky alebo predaja (Slovensko, 2007, s. 2 – 5).

Povinnosti predávajúceho

Podľa uvedeného zákona medzi povinnosti predávajúceho patrí predaj výrobkov v správnej hmotnosti, miere alebo v správnom množstve a možnosť spotrebiteľa prekontrolovať si správnosť týchto údajov.

Ďalej podľa zákona je predávajúci povinný predávať výrobky a poskytovať služby v bežnej kvalite; ak kvalita nie je predpísaná, môže predávajúci predávať výrobky v nižšej ako bežnej kvalite len ak spotrebiteľa upozorní na všetky rozdiely; predávať výrobky a poskytovať služby za dohodnuté ceny, správne účtovať ceny pri predaji výrobkov alebo pri poskytovaní služieb, dodržiavať pri predaji výrobkov a poskytovaní služieb podmienky skladovania výrobkov určené výrobcom alebo osobitným predpisom tak, aby nedošlo k ich znehodnoteniu a zabezpečovať hygienické podmienky pri predaji výrobkov a poskytovaní služieb, predviesť spotrebiteľovi výrobok, ak to povaha výrobku umožňuje a poskytnúť potrebnú súčinnosť Európskemu spotrebiteľskému centru pri riešení sporu medzi spotrebiteľom a predávajúcim pri vybavovaní cezhraničnej reklamácie (Slovensko, 2007, s. 5 – 6).

2.2.6 Kontrola

Kontrolu dodržiavania tohto zákona môžu vykonávať na území Slovenska tri kontrolné orgány, ktorými sú Úrad verejného zdravotníctva, Slovenská obchodná inšpekcia a Štátna veterinárna a potravinová správa SR (Na čo sa zameriava hygienická kontrola v reštauráciách, © 2015).

Ich úlohami je:

- sledovať a kontrolovať nebezpečné látky v potravinách, v potravinách pre deti, v náhradnej výžive pre novorodencov a dojčatá,
- kontrolovať a hodnotiť kvalitu pitnej vody z verejného vodovodu,
- kontrolovať potraviny určené na bezlepkovú diétu a iné diéty, s cieľom chrániť týchto zákazníkov/klientov,
- monitorovať epidemiologickú situáciu vo výskyte infekčných ochorení a prípadne nariadiť opatrenia na zamedzenie šírenia týchto ochorení,
- odoberať vzorky na posúdenia kvality a bezpečnosti,
- nariadiť účinné a okamžité stiahnutie výrobku z trhu a ak treba, aj jeho zničenie, môžu zakázať dodávku a predaj výrobkov alebo poskytovanie služieb, ktoré nezodpovedajú osobitným predpisom.

3 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

3.1 Základná charakteristika

Podnikateľský plán je strategický dokument, ktorý často sprostredkováva prvý a najdôležitejší dojem o podniku, mapuje a analyzuje celé obdobie od úmyslu podnikat' až po obdobie, kedy sa podnikateľovi vrátia vynaložené finančné prostriedky. Spracováva sa pred zahájením podnikania alebo určitého projektu a podľa rozsahu podnikateľskej činnosti by mal mapovať horizont nasledujúcich 3 – 5 rokov. Doplnkom k základnému strategickému podnikateľskému plánu môžu byť strednodobé taktické plány (1 – 3 roky) a krátkodobé operatívne plány (na niekoľko mesiacov), ktoré môžu zahŕňať jednotlivé procesy v rámci podnikania (nákup, predaj, nábor pracovníkov a ich motivácia, zákaznícky servis). Podnikateľský plán by mal odpovedať na tieto základné otázky (Zemánek a Lacina, 2011, s. 18):

- Kde sme? (popis súčasnej situácie)
- Kam sa chceme dostať? (stanovenie cieľov)
- Ako sa tam dostaneme? (cesta k dosiahnutiu cieľov)

3.2 Význam podnikateľského plánu

Podnikateľský plán slúži ako na interné tak i na externé použitie. Interným účelom podnikateľského plánu je monitorovať a plánovať, kým externým účelom podnikateľského plánu je slúžiť finančným inštitúciám a investorom, pričom každý z nich môže mať rozličné požiadavky na jeho obsah. Využíva sa na prezentáciu firmy a ako podklad v prípade potreby získania kapitálu od potencionálnych investorov alebo získania úveru. Zmyslom podnikateľského plánu je umožniť vykonávať lepšie rozhodnutia pri súčasnom zvažení všetkých možných činiteľov a rizík:

- pre investorov je najdôležitejšia návratnosť vložených prostriedkov, prežitie podniku a jeho úspech, ide o najdôležitejší nástroj strategického plánovania,
- pre podnikateľov predstavuje možnosť splácania úveru, návratnosť investícií, je súčasťou marketingu firmy,
- pre manažment firmy je dôležitá poloha prevádzky, cenotvorba a očakávaný výsledok hospodárenia, plánovaný cash flow, odhalenie slabín a rizík.

Podstatou je, že všetky časti podnikateľského plánu budú fungovať v praktických podmienkach na danom trhu. Podnikateľský plán musí preukazovať adekvátny trh pre daný typ podnikania, schopnosť manažéra riadiť budúci typ podnikania a kvalitu, výnimočnosť tovarov, výrobkov a služieb (Zemánek a Lacina, 2011, str. 21).

3.3 Štruktúra podnikateľského plánu

Podnikateľský plán nemá jasne danú štruktúru, ale keďže slúži na prezentovanie podniku, mal by obsahovať určité časti, ktorých podrobnosť a hĺbka bude priamo úmerná etape, v ktorej sa zámer nachádza. Pokiaľ pôjde o nový projekt nového podnikateľského zámeru, budú požiadavky na podrobnosť vyššie ako u plánov, ktoré sa budú týkať nových aktivít v už zabehnutej firme. Dobře spracovaný podnikateľský zámer by mal obsahovať tieto časti, prípadne ďalšie prílohy podľa vyžiadania investorov (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 73):

- Exekutívny sumár (základné údaje o podniku, popis podnikateľského plánu)
- Analýza trhu
- Marketingový plán
- Operačný plán (dostupnosť, vzdialenosť dodávateľov)
- Management (plán ľudských zdrojov, hrubý prepočet miezd)
- Finančný plán (tržby z obchodnej činnosti na 2 – 3 roky, výdavky, plán cash flow, výpočet bodu zvratu, odhady výkazov, plán financovania)
- Kritické miesta (potenciálne riziko, stratégia reakcii na rizikové faktory)

3.4 Spracovanie podnikateľského plánu

Exekutívny sumár sa spracováva ako posledný, až po vypracovaní podnikateľského zámeru. V prípade spracovania pre investorov je cieľom maximálne podnietiť záujem potenciálnych investorov. Práve exekutívny sumár je najdôležitejším prvkom pri rozhodovaní investorov. Ide v podstate o extrakt, teda zhrnutie najdôležitejších aspektov podnikateľského zámeru - zahŕňa hlavnú myšlienku, silné stránky, príležitosti, stručný finančný plán - výhľad do budúcnosti. Cieľom je podnietiť čitateľa k prečítaniu celého dokumentu (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 36).

3.4.1 Popis projektu

Popis podnikateľského zámeru by mal byť reálnym náčrtom produktu, ktorý prinesie úžitok pre zákazníka, hlavne v prípade, že na trhu prevláda tvrdý konkurenčný boj. Podnik tak musí prísť s lepšou ponukou, zaujímavejšou koncepciou alebo profesionálnejším servisom a pod. Pri popise podnikateľského plánu je potrebné zdôrazniť, aký úžitok plyní z našej ponuky pre zákazníka a prečo by zákazníci mali mať záujem práve o náš produkt. Nevyhnutnou súčasťou popisu podnikateľského plánu je zmienka o hlavnej konkurenčnej výhode, o tom, aké má zákazník možnosti v súčasnosti pri uspokojovaní potrieb (súčasná situácia) a aké nové možnosti prináša daný podnikateľský plán (budúci stav). Tieto skutočnosti vychádzajú z faktu, že vieme, kto je náš zákazník, resp. už sme si určili náš cieľový trh. V prípade trhu musí existovať predpoklad, že trh je dostatočne veľký a potenciál jeho rastu je vysoký. Mnohí zakladatelia firiem si myslia, že ich podnikateľský zámer/nápad nemá konkurenciu. Táto situácia však nastáva len výnimočne, pretože v prípade, že neexistujú priame konkurenčné výrobky (s rovnakým technickým riešením), zvyčajne však konkurencia ponúka výrobky, ktoré uspokojujú zákazníka rovnako, len mierne odlišným spôsobom (Srpová, 2011, s. 61).

3.4.2 Analýza trhu

Základným cieľom každého projektu podľa Fotra (2005, s. 26) je buď využitie určitých disponibilných zdrojov alebo uspokojenie existujúceho či potenciálneho dopytu. Rozhodujúcou aktivitou pre finálny úspech tohto projektu je analýza trhu. Na tú je potrebná dostatočná znalosť trhu, analýza a prognóza dopytu a analyzovanie konkurenčnej situácie, ktoré slúžia na vytvorenie marketingovej stratégie projektu. Naopak podľa Zemánka a Lacinu (2011, s. 11) podnikateľ, ktorý chce priniesť na trh niečo nové, musí dokázať pozorovať trh, teda zbierať a vyhodnocovať vzácne informácie rozptýlené na trhu a musí vedieť na ne okamžite reagovať. Musí vedieť ponúknuť správny produkt na správnom mieste a v správnom čase.

Pre presnejšie vypracovanie analýzy je vhodné a bežné odlišiť analýzu vnútorných a vonkajších podmienok a využiť niektoré odporúčané analytické nástroje (SWOT, PESTE analýza, Porterov model konkurenčných síl). Ak však ide o vhodnosť týchto analytických nástrojov, netreba zabúdať na ich podporný charakter a to, že analyzovanie pomocou nich nie je vhodné pre každý typ podnikateľského plánu (rozličné produkty, trhy, rozsah podni-

kania). Platí, že žiadna analýza nedokáže nahradiť ucelenosť ľudského rozmýšľania a uvažovania v súvislostiach a podnikateľskú tvorivosť (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 48).

Synek (2015, s. 3) hovorí, že vplyv okolia na podnik je veľmi silný v porovnaní s možnosťou podniku ovplyvňovať okolie, ktorá je skôr obmedzená. Na okolie podniku vplyvajú geografické, sociálne, politické a právne vplyvy. Dôležitým faktorom sú aj ekonomické, ekologické a technické ovplyvnenia, etika a kultúrne a historické východiská.

Niektoré z prvkov sú hmotné, napríklad geografické podmienky a tiež čiastočne technologické podmienky. Ostatné podmienky majú nehmotný charakter (právo, etické zásady, hospodárska politika štátu). Analýza globálneho prostredia vychádza z faktu, že Česká aj Slovenská republika sa stali súčasťou EÚ, a to znamená napríklad voľný pohyb tovaru medzi členskými štátmi, voľný pohyb osôb (napr. pracovnej sily), voľný priestor pre poskytovanie služieb v celej EÚ a predovšetkým voľný pohyb kapitálu (Synek, Kyslingerová, 2015, s. 15).

Získavanie informácií

Hlavnou úlohou marketingového výskumu je získavanie, analýza a hodnotenie informácií o trhu a jeho okolí, ktorá je založená hlavne na dopyte a konkurencii, potrebách a chovaní zákazníkov. Potrebné informácie môžeme získať buď prostredníctvom desk research - teda z existujúcich informačných zdrojov alebo pomocou field research (získanie špecifických informácií). Existujúce informačné zdroje sú tvorené predovšetkým štatistikami a správami, ktorých charakter je kvantitatívny a týkajú sa celého trhu alebo len jeho určitého segmentu (demografické údaje, HDP na obyvateľa a jeho rast, výška domácej produkcie a importu, výška exportu, legislatíva týkajúca sa obchodných praktík, colných bariér, atď.). Po získaní a spracovaní týchto informácií je potrebné stanoviť cieľový trh projektu (vrátane analýzy jeho štruktúry), analyzovať zákazníkov, konkurenciu a budúci dopyt a analyzovať distribučné kanály (Fotr a Souček, 2005, s. 27 – 29).

SWOT analýza

Každý podnikateľ by si mal pred otvorením svojho podniku vypracovať SWOT analýzu, ktorá kompletizuje a zoraduje vnútorné silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku, jeho vonkajšie príležitosti (opportunities) a hrozby (threats) podľa dôležitosti. Je to

ľahko použiteľný nástroj strategického plánovania na rýchle spracovanie prehľadu o strategickej situácii podniku. Je východiskom pre formulovanie stratégie, ktorá vznikne ako súlad medzi internými schopnosťami podniku a jeho vonkajším prostredím. Ak podnik nedisponuje silami na tvorbu atraktívnej stratégie, tak jeho vedenie musí rýchlo budovať požadované schopnosti. Súčasne dobrá stratégia vyžaduje sústrediť sa na zvrátenie tých slabostí, ktoré robia podnik zraniteľným, alebo ho obmedzujú pri sledovaní atraktívnej príležitosti.

SWOT analýza môže mať vlastnú formu (tabuľka so 4 kvadrantami), zoznam či sekvenčný popis s vymenovaním faktorov, ktoré slúžia na zachytenie podstatných faktorov. Všeobecne sa používa skôr konzervatívny prístup k hodnoteniu faktorov (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 48).

PESTE analýza

slúži k identifikácii a skúmaniu externých faktorov. Zameriava sa na analýzu piatich oblastí - sociálnej, legislatívnej, ekonomickej, politickej a technologickej. Sociálna sa zameriava na trh práce, demografické ukazovatele, mieru a vnímanie korupcie, lokálne zvyklosti. Legislatívna oblasť zahŕňa zákony, ich použiteľnosť, prácu súdov. Ekonomická rieši makroekonomické hospodárske ukazovatele, zdanenie, trhové trendy rozvoja určitého odvetvia, štátnu podporu. Politická sa zaoberá stabilitou pomerov štátnych a miestnych inštitúcií, politickými trendami a i. Technologické faktory sú zahrnuté v technologickej oblasti - dôsledky vývoja, podporné technológie a aplikácie (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 48 – 49).

Analýza zákazníkov

Nový podnikateľský plán vychádza z predpokladu dostatočne veľkého trhu a vysokého tempa potenciálneho rastu. Cieľom tejto analýzy je určenie cieľovej skupiny zákazníkov, ktorej bude plánovaný produkt/produkty ponúkaný. Predpokladom je ale poznanie potrieb a požiadaviek potenciálnych zákazníkov a úlohou analýzy je odhadnúť činitele budúceho vývoja dopytu. Tiež je potrebné odhadnúť ročný rast alebo odhadnúť priemerný počet nákupov na jedného zákazníka (Srpková a Řehoř, 2010, s. 62).

3.4.3 Marketingový plán

Marketing je chápaný ako proces vytvorenia a doručenia produktu alebo služby k zákazníkovi, mal byť obsahovať všetky činnosti, ktoré sú spojené so získaním a udržaním zákazníkov. Podstata je v porozumení, aké sú potreby a prania cieľovej skupiny zákazníkov podniku a v spôsobe, ako ich chceme a vieme naplniť. Tento spôsob ale musí byť lepší ako prístup konkurencie. Marketingová funkcia prechádza všetkými aktivitami v podniku, od prvotného obstarania surovín a služieb až po výrobu, management pracovníkov a organizáciu vo vnútri podniku. Marketingová stratégia v širšom slova zmysle k trhu bude pokrývať okrem spotrebiteľského trhu aj trhy ostatných účastníkov (Staňková, 2007, s. 39).

Marketingová stratégia

Marketingová stratégia je prostriedok, prostredníctvom ktorého sa snaží spoločnosť vytvoriť hodnotu pre zákazníka a dosiahnuť ekonomicky výhodný vzťah so zákazníkom. Zahŕňa dve základné otázky: „Na akých zákazníkov sa zameriavame?“ (segmentácia a targeting) a „Ako vytvoríme hodnotu pre našich zákazníkov?“ (diferenciácia a positioning). Podstatou je, že vzťah so zákazníkom a zákazník samotný sú najdôležitejším a centrálnym prvkom celej marketingovej stratégie a marketingového mixu (Armstrong, Kotler a Opresnik, 2017, s. 78).

Zvýšenie predaja firmy je možné dosiahnuť napríklad potlačením konkurencie. V prípade, že celkový dopyt má klesajúci alebo stabilný charakter, bude trhovú podiel firmy rásť a v prípade, že charakter dopytu je expanzívny, bude trhovú podiel zachovaný. Hovorí sa o konkurenčne orientovanej stratégii a stratégii trhovej expanzie.

Stratégia, ktorá sa zameriava na konkurenciu, musí určiť spôsoby zvýšenia trhového podielu v neprospech konkurencie. Medzi používané nástroje patrí:

- agresívna cenová stratégia (dumping)
- profilová stratégia (upriamuje pozornosť napr. na vysokokvalitný alebo značkový tovar)
- imitačná stratégia (ťažíme z marketingových aktivít konkurencie)

V stratégii trhovej expanzie sa nástroje marketingového mixu zameriavajú predovšetkým na rozšírenie existujúceho trhu (dosiahnutie zvýšenia dopytu od „starých“ zákazníkov) ale-

bo vytvorenia nového trhu (získanie nových zákazníkov). Tento typ stratégie je charakteristický pre rastúce trhy výrobkov, ktoré sa nachádzajú v úvodnej fáze životného cyklu určitého výrobku (Fotr a Souček, 2005, str. 39).

Marketingový mix

Marketingový mix je definovaný ako súbor nástrojov, prostredníctvom ktorých môže marketing ovplyvňovať tržby. Označujú sa ako 4P; výrobok (product), cena (price), miesto (place) a propagácia (promotion), kde ale každé P môže byť nahradené iným prvkom v záujme snahy o nárast tržieb. Marketingové nástroje sú vyberané s ohľadom na životnú fázu výrobku. Reklama prinesie najvýznamnejší úžitok vo fáze uvádzania výrobku na trh, kým podpora predaja a osobný predaj získavajú svoju dôležitosť až vo fáze zrelosti. Podpora predaja by mala byť podporená aj v prípade poklesu predaja, reklama, publicita a osobný predaj strácajú v tejto fáze na význame (Kotler, 2003, s. 70). Podľa Kotlera je tiež vo väčšine prípadov vhodné pred vypracovaním 4P vypracovať 4C, ktoré predstavujú hodnotu pre zákazníka (customer value), náklady zákazníka na výrobok (customer costs), pohodlie zákazníka (convenience) a komunikáciu (communication) namiesto propagácie.



Obr. 1 Zložky marketingového mixu
(zdroj: <http://marketingmix.co.uk/>)

3.4.4 Operačný plán

Na základe rozpracovanej stratégie podnikateľského plánu alebo jeho realizácii v určitom časovom období (v prípade malých podnikov ide o marketingovú stratégiu) sa vytvára operačný plán. Vypracováva sa do podoby operačných detailov a ich vzájomných vzťahov.

Z hľadiska objektívnosti, ale aj z pohľadu subjektívnych kritérií, je čas najvýznamnejší faktor (investor chce poznať časové rozpätie, v ktorom dosiahne výnos). Plánovanie v podnikateľskom pláne by malo byť minimálne na obdobie 2 – 3 rokov. Toto obdobie je ale ovplyvňované predovšetkým charakterom podniku, typom podnikania a objemom finančných prostriedkov.

Pri vypracovaní operačného plánu ide o projektové spracovanie podnikateľského plánu, jeho jednotlivých častí a vymedzenie podstatných aktivít, ktoré budú prebiehať v určitej časovej nadväznosti. Súčasťou vypracovania operačných detailov je popis vlastnej výroby. V určitých prípadoch môžu tieto detaily vyplývať priamo z vytvorenej stratégie a zostavovanie operačného plánu nie je podstatné. Operačný plán by mal byť prehľadový pre úroveň podniku ako celku a následne pre jednotlivé útvary podniku (Koráb a Peterka a Režňáková, 2007, str. 86).

3.4.5 Personálne zdroje

Hlavnou úlohou plánu ľudských zdrojov je zameranie na personálnu činnosť podniku, ako je nábor, získavanie, hodnotenie zamestnancov, ich odmeňovanie a spracovanie celkovej mzdovej politiky podniku (Veber, Srpová, 2012, s. 165).

Koráb (Koráb a Peterka a Režňáková, 2007, str. 87) vychádza z informácii, že plán personálnych zdrojov obsahuje informácie, koľko pracovníkov bude pracovať na určitej pracovnej pozícii, aká je ich požadovaná kvalifikácia, akým spôsobom bude prebiehať nábor zamestnancov a aké bude mzdové ohodnotenie pracovníkov, zamestnanecké benefity a s tým spojené celkové osobné náklady.

Pri vytváraní plánu pracovných síl treba prihliadať predovšetkým na dopyt a ponuku pracovníkov v danom odvetví, ich kvalifikáciu a očakávaný dopyt po pracovnej sile vplyvom nových projektov (napr. konkurenčných). Vypracováva sa s dôrazom na legislatívne podmienky v oblasti individuálnych a kolektívnych pracovných vzťahov, na platové podmienky a podmienky ohľadne počtu zmien a odpracovaných hodín v kalendárnom roku a tiež na limitovaný počet pracovných dní v roku, ktorý sa pohybuje na úrovni 200 – 250 dní. Pracovný plán musí vychádzať aj z potreby zabezpečenia dostatočne kvalifikovaných riadiacich pracovníkov. Vysoká kvalita a starostlivosť, ktorá sa venuje ľudskej stránke projektu, vytvára vhodné predpoklady na dosiahnutie úspechu (Fotr, 2001, s. 56 – 57).

3.4.6 Riziko

Riziko predstavuje šancu na dosiahnutie mimoriadne dobrých hospodárskych výsledkov v pomere k nebezpečenstvu podnikateľského neúspechu, ktoré vedie k stratám. Tie môžu byť tak rozsiahle, že môžu narušiť finančnú stabilitu firmy. Prejavuje sa možnosťou dosiahnutia iného hospodárskeho výsledku, ako podnikateľ očakával. Podnikateľské riziko ma teda vždy pozitívnu aj negatívnu stránku. Všeobecne môžeme podnikateľské riziko definovať ako nebezpečenstvo, že skutočný hospodársky výsledok sa bude odchyľovať od plánovaného hospodárskeho výsledku (Fotr, 2001, s. 136).

Riziko je ovplyvňované rôznymi faktormi ako normy a kritériá, ľudský faktor, plánovacie riziko, riziko dobrej povesti, riziko operačné, servisné a hospodárske, marketingové riziko, riziko procedurálne a riziko finančné. Ďalej na riziko vplývajú ďalšie faktory, ktoré spôsobujú prírodné riziko (živly), riziko politické (dane, zákony), regulatívne (Národná banka Slovenska) a riziko technické. (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, str. 139).

Spôľahlivosť odhadu vývoja faktorov rizika a neistoty je spojené s nedostatkom informácií, nevhodne použitými dátami (nespôľahlivé, neoverené) alebo využitím nevhodných metód, prostredníctvom ktorých môžeme odhadnúť budúci vývoj. Nespôľahlivosť odhadu môžeme znížiť, ale je nemožné úplné odstránenie vzhľadom k náhodnej povahe procesov, ktoré vytvárajú rizikové faktory.

Riziko je možné podľa Fotra (Fotr, 2001, s. 136 – 137) klasifikovať z rôznych aspektov. Medzi základné patrí:

- podnikateľské a čisté riziko,
- systematické a nesystematické riziko,
- riziko vonkajšie a vnútorné,
- riziko ovplyvniteľné a neovplyvniteľné,
- riziko primárne a sekundárne,
- riziká vo fáze prípravy a počas uskutočňovania projektu.

4 FINANČNÝ PLÁN

Poslednou fázou vypracovania podnikateľského plánu je vytvorenie finančného plánu. Finančný plán predstavuje premietnutie podnikateľského zámeru do prehľadu peňažných tokov. Ide o praktické prepojenie medzi zámermi vlastníkov podniku, víziou managementu a skutočnosťou. Úlohou finančného plánu je overiť reálnosť podnikateľského zámeru a napomáha presvedčiť investora o výhodnosti investície do projektu. Finančný plán všeobecne zahŕňa určenie cieľov podniku a ciest k dosiahnutiu stanovených cieľov a stanovuje potrebu finančných zdrojov k financovaniu podniku, zaistenie likvidity a udržanie finančnej rovnováhy celého podniku. Snaží sa preto predvídať aj problematické situácie, ktoré môžu v budúcom období nastať (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 192).

4.1 Význam plánu

Finančný plán je možné vytvoriť na krátke alebo dlhé obdobie. Doba trvania krátkodobého finančného plánu je menej ako jeden rok, kým trvanie dlhodobého finančného plánu je viac ako jeden rok. Tieto plány sú zvyčajne zostavované na obdobie minimálne päť rokov ale môžu zahŕňať aj dlhšie obdobie. Význam dlhodobého finančného plánu je predovšetkým pre externých užívateľov, napr. pre banky v prípade posudzovania vhodnosti poskytnutých bankových úverov, pôžičiek či pre potenciálnych investorov. Pri dlhodobom plánovaní ide predovšetkým o plánovanie investícií a dlhodobého financovania podniku a jeho hlavnými súčasťami sú plánovaná súvaha, plánovaný výkaz ziskov a strát a plánovaný prehľad o peňažných tokoch (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 192 – 193). Podľa Tetřevovej (2006, s. 11) je finančný plán predmetom dlhodobého, strategického finančného rozhodovania o celkovej výške potrebného kapitálu, o jeho štruktúre a nadväznosti na štruktúru podnikového kapitálu a o rozdeľovaní zisku.

4.2 Zásady vypracovania

Predpokladom pre vytvorenie finančného plánu je finančné rozhodovanie, ktoré predstavuje výber optimálneho variantu získania peňažných prostriedkov a kapitálu a ich následné využitie (Tetřevová, 2006, s. 11). Pri tvorbe finančného plánu je potrebné dodržiavať pravidlá finančného plánovania tak, aby vytvorené finančné plány mali výpovednú hodnotu. Medzi zásady, ktoré treba uplatniť, patrí systematickosť, úplnosť, prehľadnosť, periodicit

kosť, pružnosť a kĺzavosť. Finančný plán by mal byť vždy zostavený v symbióze s ostatnými plánmi podniku (výrobný, marketingový, obchodný, atď.), čo znamená, že musí ísť o vzájomnú kooperáciu medzi jednotlivými oddeleniami podniku (Marek, 2006, s. 501).

Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 127) uvádzajú, že je vhodné zostaviť modelový finančný plán prostredníctvom Excelu alebo iného vhodného software, ktorý umožní rýchlo a jednoducho prepočítavať akúkoľvek zmenu vstupných údajov vo vzťahu ku cash flow. Je však nevyhnutné, aby sa tvorca podnikateľského plánu podieľal na modelovaní možných variantov vývoja v budúcnosti, pretože bez jeho vedomostí ho nie je možné vytvoriť.

4.3 Plánované výkazy

4.3.1 Súvaha

Prehľad o stave majetku (podľa likvidity) a zdrojoch jeho krytia (podľa pôvodu kapitálu) k určitému dátumu zachytáva **súvaha**. Musí v nej platiť tzv. bilančný prístup, teda celkové aktíva sa rovnajú celkovým pasívam. Každá z položiek súvahy obsahuje tiež informáciu o stave (výške) danej položky v minulom období, táto hodnota sa uvádza na strane aktív v hodnote netto a na strane pasív sa uvádzajú len stĺpce za bežné a minulé obdobie (Šteker a Otrusinová, 2013, s. 240). Súvaha je na území Slovenskej republiky jednou zo súčastí účtovnej závierky a účtovné jednotky účtujúce v sústave podvojného účtovníctva sú povinné ju zostavovať a zverejňovať (Časté dotazy, ©2017).

4.3.2 Výkaz ziskov a strát

Výkaz ziskov a strát je výkaz prehľadov výsledku hospodárenia v priebehu účtovného obdobia, nezávisle od toho, či v ňom skutočne dochádza k vzniku peňažných príjmov alebo výdavkov. Zahrňuje položky ako obchodná marža, pridaná hodnota a rôzne výsledky hospodárenia: zisk pred zdanením, po zdanení, VH za bežnú činnosť, mimoriadny VH (Šteker a Otrusinová, 2013, s. 241). Výkaz ziskov a strát tvoria dve základné položky, a to výnosy a náklady. Z hľadiska triedenia nákladov môžeme využiť rozdelenie nákladov podľa druhového alebo účelového členenia. Vypočítaním rozdielu medzi výnosmi a nákladmi sa získa výsledok hospodárenia – zisk alebo strata (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 37 – 38).

4.3.3 Výkaz o peňažných tokoch

Výkaz o peňažných tokoch, alebo inak výkaz cash flow, je v porovnaní s výkazom ziskov a strát a súvahou oveľa menej používaný. Hoci ide o jednu z metód finančnej analýzy podniku, je výkaz cash flow podceňovaný. Podľa Mrkosovej (2017, s. 273) je peňažným tokom veličina, ktorý zobrazuje prírastok alebo úbytok peňažných prostriedkov pri činnosti podniku za stanovené časové obdobie (rok, štvrt'rok, mesiac). Podnik využíva tento výkaz na odhalenie príčin platobnej neschopnosti aj v prípade, že práve dosahuje zisk. V oblasti riadenia peňažných tokov sa podniky zameriavajú predovšetkým na splatnosť záväzkov a pohľadávok, súčasne tiež na riadenie dlhodobého majetku a riadenie zásob (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 203).

4.3.4 Analýza bodu zvratu

Podstatou analýzy bodu zvratu je skúmanie vzájomných vzťahov medzi nákladmi a výnosmi, ktorá predpokladá oddelené sledovanie variabilných a fixných nákladov. Oddelené sledovanie variabilných a fixných nákladov je nevyhnutné, ak firma pracuje s výpočtom pomocou metódy na úhradu. Znalosť vzťahu medzi celkovými príjmami, celkovými nákladmi a výnosmi a ich objemom a množstvom pomáha definovať kritickú úroveň výstupov, a to konkrétne úroveň, v ktorej podnik nedosiahne ani zisk ani stratu (Drury, 2015, s. 172). Výsledky analýzy bodu zvratu (angl. Break Even Analysis) môžu byť zachytené matematicky alebo graficky. Bod, v ktorom sa vyrovnávajú celkové výnosy s celkovými nákladmi podniku, sa označuje ako bod zvratu. Tento bod poskytuje potrebné informácie pre manažment a pracovníkov, ktorí sú zodpovední za rozhodovanie v budúcnosti. Použitím analýzy bodu zvratu je možné lepšie posudzovať rôzne možnosti dosahovania zisku a analýza tiež umožňuje bližšie posúdiť informácie, ktoré sú potrebné na výpočet predávaného množstva, predajnej ceny a podielu nákladov (variabilných a fixných na kus/výrobu). Pomocou bodu zvratu môžeme stanoviť minimálny rozsah činnosti, ktorý je potrebný k úhrade celkových nákladov, prípadne určiť rozsah činnosti, pri ktorom bude podnik dosahovať požadovaný zisk (Fíbrová, Šoljaková, Wagner a Petera, 2015, s. 153).

5 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH VÝCHODÍSK

V teoretickej časti sú definované základné pojmy nevyhnutné k spracovaniu podnikateľského zámeru, ako je definícia podniku, podnikania a podmienky podnikania pre obchodnú spoločnosť – spoločnosť s ručením obmedzeným. Celý podnikateľský plán je zasadený do podmienok a zákonov, ktoré sú platné na území Slovenskej republiky.

Kapitoly sa venujú povinnostiam pri založení a vzniku spoločnosti s ručením obmedzeným, histórii a trendom gastronómie, tiež špecifikám podnikania v gastronómii a vypracovaniu návrhu podnikateľského plánu. Predposledná kapitola teoretickej časti sa venuje spracovaniu finančného plánu ako najdôležitejšej súčasti celého podnikateľského zámeru. Spoločne s kapitolou, ktorá sa venuje rizikám, ktoré predstavujú ohrozenie pre podnik, dáva možnosť zhodnotenia reálnosti projektu.

Podnikateľský plán ako celok slúži ako celkový prehľad myšlienok a zámerov podnikateľa do budúcnosti a dáva možnosť zhodnotiť všetky dôležité faktory, ktoré súvisia so zahájením podnikania, prípadne následným fungovaním firmy v budúcnosti. Podnikateľský zámer reálne posudzuje životaschopnosť podnikateľského nápadu začínajúceho podnikateľa. Ak je podnikateľský plán vypracovaný reálne a kvalitne, môže slúžiť pre externého užívateľa ako dôveryhodný zdroj informácií, napr. v prípade potreby získania cudzieho kapitálu.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

6 ANALÝZA SÚČASNEJ SITUÁCIE

6.1 Analýza mikroprostredia

Kapitola obsahuje analýzu všetkých podstatných vplyvov, ktoré novovznikajúci podnik ovplyvňujú. Z hľadiska mikroprostredia podniku naň vplývajú aj ďalšie faktory, predovšetkým konkurencia, dodávatelia a substitúty hlavného produktu, ktorý podnik ponúka. Analýza konkurencie sa zameriava na súčasnú situáciu na trhu, na silné a slabé stránky podnikov, ktoré v danom odvetví pôsobia. Analýza substitútov je veľmi stručná, nakoľko služby ponúkané na staniaciach, resp. v blízkosti vlakových staníc sú veľmi obmedzené a dalo by sa hovoriť všeobecne o „diere na trhu“. Z hľadiska analýzy dodávateľov sú definované hlavné dôvody, prečo si podnik vyberá konkrétnych dodávateľov a aké boli rozhodujúce faktory, ktoré rozhodovanie najviac ovplyvňujú.

6.1.1 Konkurencia

V blízkosti podniku nie sú priamo umiestnené konkurenčné podniky, s výnimkou staničných reštaurácií a bufetov. Hlavnými konkurentmi sú spoločnosti poskytujúce stravovacie služby vo vlakoch na Slovensku, v Českej republike alebo v Maďarsku.

Najsilnejším konkurentom na trhu je spoločnosť Wagon Slovakia Košice, a. s., ktorá pôsobí na Slovensku trhu veľmi dlho, za pomerne nízke ceny poskytuje služby vo všetkých rýchlikoch a vlakoch IC na trati Bratislava – Košice a späť. Všetky reštauračné vozne, prevádzkované vo vlakoch ŽSR, sú vlastníctvom spoločnosti Wagon Slovakia Košice, a. s. a ostatní živnostníci majú tieto vozne v prenájme. Spoločnosť má však problém so zastaraným vybavením, resp. nepohodlným sedením, nedostatočne fungujúcou klimatizáciou a tiež nedostatkom odborného personálu. Podmienkou prenájmu pre živnostníkov, pracujúcich pre podnik, je dodržiavanie určitej časti jedálneho lístka.



Obr. 2 Logo Wagon Slovakia Košice, a. s.
(zdroj: <http://www.wgske.sk/o-nas>)



Obr. 3 Interiér vozňa Wreer
(zdroj: http://www.wgske.sk/foto_main)



Obr. 4 Interiér vozňa Wrrmeer
(zdroj: http://www.wgske.sk/foto_main)

Ďalším konkurenčným podnikom je česká spoločnosť JLV, a. s., ktorá prevádzkuje takmer všetky ubytovacie a stravovacie služby vo vlakoch na území Českej republiky a prevádzkuje aj niekoľko vozňov na Slovensku. Spoločnosť ponúka jedlá vo vynikajúcej kvalite, jedálny lístok je originálny, orientovaný na národné jedlá a navyše je vždy vytvorený jedným z popredných českých šéfkuchárov. Spoločnosť JLV, a. s. je členom Asociácie kuchařů a cukrářů České republiky. Spoločnosť sa však viac zameriava na ubytovacie služby, v jej vozňoch platia tzv. „dvoj ceny“, teda odlišné ceny na území ČR a iných krajín a všeobecne vysoké ceny. Samozrejmosťou je ale možnosť objednania jedla na konkrétne miesto či platba kartou. Spoločnosť obsluhuje len dva páry vlakov s reštauračným vozňom medzi Prahou a Košicami.



Obr. 5 Logo JLV, a. s.
(zdroj: <http://www.jlv.cz/o-spolecnosti/>)



Obr. 6 Servis jedla vo vozni JLV

(zdroj: <http://www.jidelnivozy.cz/fotogalerie/jidelni-vozy/>)

Obr. 7 Obed v JLV

(zdroj: <http://www.jidelnivozy.cz/fotogalerie/jidelni-vozy/>)

Na území Slovenska poskytuje svoje služby aj maďarská spoločnosť MÁV-Uteselláto. Poskytované služby sú na veľmi vysokej úrovni, personál je odborne vzdelaný. Nevýhodou je čiastočná jazyková bariéra a minimálny počet vozňov, ktoré na Slovensku spoločnosť prevádzkuje. Reštauračné vozne MÁVu premávajú len na južnej trase smer Košice.

Na trh postupne prenikajú aj ďalšie spoločnosti; v uplynulom roku to bol RegioJet, ktorý momentálne poskytuje vo vlakoch služby občerstvenia len v okolí Bratislavy, Dunajskej

Stredy a Komárna (na hlavnej trati Bratislava – Košice boli vlaky RegioJetu nútené ukončiť svoju prevádzku k 31. januáru 2017).

Spoločnosť LeoExpress, a. s. obsluhuje na Slovensku jeden pár vlakov, na trati Praha – Košice, súprava premáva 5 x týždenne a vo vlaku je možné zakúpiť si studené občerstvenie, resp. sendviče. Poslednou spoločnosťou, ktorá zabezpečuje vlakovú dopravu na SR, je spoločnosť Arriva, s. r. o., ktorá ale vo svojom vlaku Nitra – Praha ponúka len základné občerstvenie (káva, čaj, bagety).

6.1.2 Substitúty

Substitútom je produkt, ktorý nahrádza alebo môže nahrádzať produkt, ktorý podnik ponúka. V prípade podniku RailFood sú substitútom všetky druhy občerstvenia, ktoré je ponúkané na železničných staniách, predaj pomocou automatov, či reštaurácie a ostatné stravovacie zariadenia poskytujúce teplé jedlá, ktoré sa nachádzajú v blízkosti železničných staníc.

6.1.3 Dodávatelia

Ponuka dodávateľov v dostupnosti východiskovej stanice v Bratislave, ktorá je súčasne aj zásobovacou stanicou, je veľmi bohatá. Dodávateľské podniky boli vybrané po komunikácii s manažermi rôznych reštaurácií, ktorí na základe vlastných skúseností odporučili niekoľko dodávateľov. Nakoľko podnik potrebuje zabezpečiť zásobovanie v železničnej stanici Bratislava hlavná stanica, najvhodnejšími dodávateľmi sú spoločnosti Metro Cash & Carry SR, s. r. o. a Zeleninári, s. r. o., ktoré boli pre podnik vybrané hlavne na základe dodávateľsko-odberateľských ponúk, možností dopravy, vysokej kvality dodávaných surovín (čerstvosti a lokálneho charakteru surovín) a frekvencie zásobovania. Dodávateľ kávy Heavy soul, s. r. o. bol vybraný predovšetkým kvôli prvotriednej kvalite kávy, ktorú spoločnosť priamo praží a rovnako vie poskytnúť zaškolenie zamestnancov.



Obr. 8 Logo Metro Cash&Carry
(zdroj: <http://www.metro.sk/co-je-metro/o-metro-cash-carry-sr>)



Obr. 9 Logo dodávateľa zeleniny
(zdroj: <http://www.zeleninari.sk/kto-sme>)



Obr. 10 Logo dodávateľa kávy
(zdroj: <http://www.conceptcoffee.sk/kontakt>)

6.2 Analýza makroprostredia

Analýza makroprostredia pomocou PESTE analýzy sa zameriava na 5 základných vplyvov. Sú nimi politicko-legislatívne vplyvy, ekonomické faktory, sociálne a kultúrne vplyvy, technologické a ekologické vplyvy. Analýza je spracovaná kvalitatívne, teda slovnou interpretáciou.

6.2.1 PESTE analýza

Politicko-legislatívne vplyvy

Z hľadiska podniku vstupujúceho na trh sú dôležitým faktorom protimonopolné zákony, ktoré zabezpečujú voľný vstup konkurenčných podnikov do odvetvia. Analýza politického faktora na Slovensku je z hľadiska železničnej prepravy veľmi podstatná, nakoľko súčasná vláda v rámci svojho sociálneho balíčka umožňuje cestovanie vlakom pre študentov a dôchodcov zadarmo. Z pohľadu vstupu na trh podmienky nie sú nastavené rovnako pre všetky železničné spoločnosti a preplácanie cestovného nie je poskytované inej spoločnosti ako Železnice SR.

Z hľadiska zákonov a podmienok na podnikanie v súčasnej dobe nie je podnikanie malých podnikateľov podporované a aj minimálne povinné odvody, ktoré podnikateľ musí odvieť, sú pre mnoho živnostníkov likvidačné. Politicko-legislatívne vplyvy sú výrazne ovplyvnené členstvom v Európskej únii.

Ekonomické faktory

Medzi ekonomické faktory sú zaradené faktory ako rast/pokles HDP – medziročne HDP stúpol na 3,5 % a nezamestnanosť sa mierne znížila z 12 % na 11,5 %. Taktiež nominálna priemerná mzda narástla z úrovne 853,70 eur na 870,80 eur. Na podnik vplýva predovšetkým inflácia a kúpna sila obyvateľstva, ktorá v tomto prípade priamo súvisí s politickými vplyvmi, teda s cestovaním zadarmo. Možnosť cestovania zadarmo dáva príležitosť veľkému počtu cestujúcich využiť práve doplnkové služby poskytované vo vlaku. Najväčšou skupinou cestujúcich sú študenti, ktorí zatiaľ nemajú svoj vlastný príjem a sú odkázaní a financovanie zo strany rodičov. Veľký vplyv do týchto faktorov vnáša aj výška priemernej mzdy v konkrétnych regiónoch Slovenska, predovšetkým nižšia priemerná mzda pracujúcich na východnom Slovensku.

Sociálne a kultúrne faktory

Sociálne a kultúrne faktory majú výrazný vplyv na podnikanie v danom odvetví. Z pohľadu zakladaného podniku je najzaujímavejšia informácia o demografickom vývoji obyvateľstva. Obyvateľstvo na Slovensku starne, čo dáva predpoklad, že vyšší počet dôchodcov bude využívať svoj voľný čas na oddych a cestovanie. Rastúca životná úroveň, komfort pri

cestovaní vlakom, cenovo dostupné možnosti ubytovania a služieb v rámci kúpeľného cestovného ruchu na Slovensku dávajú železničnej doprave veľký potenciál do budúcnosti.

Technologické vplyvy

Technologické vplyvy sú pre dané odvetvie kľúčové, keďže fungovanie celého odvetvia je nevyhnutne spojené s dopravnou infraštruktúrou. Momentálne prebiehajúca rekonštrukcia (začala v roku 2004) hlavnej železničnej trate z Bratislavy do Žiliny komplikuje dopravu a spôsobuje meškanie vlakov, no v budúcnosti prinesie skrátenie doby cestovania a zvýšenie pohodlia vybudovaním nových staníc, nástupíšť, parkovacích miest a výťahov. Technologickým vplyvom je jednoznačne aj veľký posun pri vývoji nových vozňov, ktorých vybavenie, či z hľadiska interiéru alebo technického vybavenia, rastie každým rokom. Slovenský výrobca železničných vozňov ŽOS Vrútky, a. s. patrí k popredným firmám v odvetví a vzhľadom na tradíciu a vysokú kvalitu vyrábaných produktov je jedným z popredných dodávateľov pre železničné spoločnosti nielen v Európe.

Ekologické vplyvy

Ďalším výrazným faktorom je faktor ochrany životného prostredia, na ktorý je kladený čoraz vyšší dôraz. Železničná doprava využívajúca elektrickú energiu (elektrifikované trate) je k životnému prostrediu šetrná, a preto je hrozba obmedzení, napr. zo strany vlády, neočakávaná.

6.2.2 Výsledky analýzy

Vo všeobecnosti je možné skonštatovať, že najdôležitejším faktorom PESTE analýzy sú politické a technologické vplyvy. Bez politického vplyvu (podpora cestovania zadarmo) podnik nemôže očakávať plánovaný rast a úspech podniku a na druhej strane technologický vývoj napreduje veľmi výrazne, a preto musí podnik predpokladať v budúcnosti investície do technického vybavenia, resp. do modernizácie zariadenia, ktorého opotrebovanie sa prejaví pomerne rýchlo.

7 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

7.1 Základné informácie

Názov podniku:	RailFood, s. r. o.
Umiestnenie podniku:	Kancelária: RailFood, s. r. o. Predstaničné námestie 3216 811 04 Bratislava-Staré Mesto
Kategória:	Kategóriu stravovacích zariadení v minulosti definovala vyhláška č. 25/1995 Z. z. V súvislosti s aproximáciou práva SR s právom EÚ platí v súčasnosti vyhláška č. 279/2008 Z. z. o kategorizácii ubytovacích zariadení. Žiadna iná vyhláška v tejto oblasti nie je v platnosti.
Typ podniku:	Stravovanie v dopravných prostriedkoch
Hlavný produkt:	Studené a teplé pokrmy
Právna forma:	Obchodná spoločnosť – kapitálová, spoločnosť s r. o. podľa Obchodného zákonníka (č. 513/1991 Z. z.)
Konateľ:	Terézia Borovská

7.2 Popis predmetu podnikania

7.2.1 Umiestnenie podniku

Vozeň je prevádzkovaný na hlavnej železničnej trase Bratislava – Košice a späť. Doprava je zabezpečená rýchlikmi a vlakmi InterCity. Rýchliky stále neposkytujú dostatok komfortu počas cestovania a sú často preplnené. Rýchliky sú zložené zo starých vozňov typu WR alebo WRmm. Podľa vzoru iných európskych krajín reštauračný vozeň ponúka cestujúcim príjemné priestory, v ktorých môžu stráviť časť svojej cesty a vychutnať si počas cestovania kvalitné teplé jedlo. Samozrejmosťou je Wi-Fi pokrytie v celom reštauračnom vozni.

Reštauračný vozeň RailFood je radený v rýchliku R 601 Horalky Sedica s odchodom 5:55 zo zastávky Bratislava hlavná stanica. V smere z Košíc je radený v rýchliku R 610 Novofrukt s odchodom 14:08 zo zastávky Košice. Prístup do stravovacieho zariadenia je pre cestujúcich zabezpečený ako z prvej vozňovej triedy, tak aj z druhej. Cestujúci môžu tiež využiť služby mobilbaru, kde si môžu zakúpiť drobné občerstvenie alebo využiť donášku objednaného jedla na miesto.

Reštauračný vozeň je v prenájme od spoločnosti Wagon Slovakia Košice, a. s.

7.2.2 Dispozičné riešenie

Odbytové stredisko

Exteriér podniku je daný a určený pravidlami pre železničnú prepravu. Reštauračný vozeň typu WRRmeer vyrába spoločnosť ŽOS Vrútky, a. s. Vozeň RailFood je rekonštrukciou pôvodného vozňa radu BRcm. Je navrhnutý tak, aby spĺňal požiadavky medzinárodnej dopravy a minimalizoval hluk. Vozeň je vybavený výkonnou klimatizáciou, ktorá zabezpečí príjemnú teplotu a minimálnu možnosť preniknutia zápachu z kuchyne do vozňa.

Vnútorň priestor vozňa je členený na dva nástupné priestory (na oboch koncoch vozňa), jedálenský oddiel, kuchyňu a oddiel bistro. Výrobné stredisko sa nachádza v strede vozňa a je od jedálenského oddielu a oddielu bistro oddelené spojovacou chodbou. Prechod medzi vozňami umožňujú dvojkrídlové posuvné dvere z oboch nástupných priestorov. Dvere sú otvárané automaticky po stlačení príslušného tlačidla. V nástupnom priestore na konci

vozňa sa nachádza WC s uzavretým systémom, stojan ručnej brzdy a rozvodná skriňa na elektrinu. V nástupnom priestore a opačnom konci vozňa je umiestnená skriňa na šaty a skrine na zásoby.

V jedálenskom oddiele sú rozmiestnené stoly s kreslami, spolu 22 miest na sedenie. V strede vozňa je kuchyňa a spojovacia chodba medzi jedálenským oddielom a časťou bistro. V bistro časti je zabudovaný výdajný pult prechádzajúci do pozdĺžneho odkladacieho pultu s 8 barovými stoličkami. Oproti sú umiestnené tri sedacie súpravy so stolíkom, ktoré majú kapacitu 10 miest. Celková kapacita podniku je 40 miest na sedenie. Za barovým pultom sa nachádza chladnička na nápoje, presso stroj, mlynček na kávu, výrobnik čokolády a ľadu, registračná pokladnica, výčapné zariadenie a odkladací priestor pod pracovnými stolmi. Časť barového pultu ústiaca k prechodovej chodbe je vyklápatel'ná. Vstup do kuchyne je zabezpečený spoza barového pultu.

Výrobné stredisko

Výrobná časť strediska je vybavená v súlade so zásadami HACCP. V priestoroch kuchyne sa nachádza plynový sporák s bezpečnostnou zábranou, nerezová chladnička s mrazničkou, chladnička na vajcia a na vzorky potravín. Samozrejmosťou je rúra s funkciou grilu, váha a kuchárovi bude uľahčovať prácu väčšia mikrovlnná rúra. V zadnej časti kuchyne sa nachádza umývací pult, umývačka riadu a priestor na odkladanie čistého inventáru.

Všetky pracovné stoly v kuchyni sú z kvalitných materiálov a sú označené podľa zásad HACCP. Všetky odkladacie plochy priamo v kuchyni sú zabezpečené dvierkami proti vypadnutiu obsahu pri prudkom brzdení. Vstupné dvere do výrobného strediska sú umiestnené hneď vedľa umývačky riadu a stola na odkladanie použitého inventára. Jedlá sa budú vynášať prechodom cez bar tak, aby sa nekrižovala cesta čašníka s použitým inventárom a cesta čašníka s pripraveným pokrmom.

Sklad na zásoby sa nachádza v nástupnej časti vagóna, rovnako ako skriňa určená na oblečenie zamestnancov. Kvôli obmedzeným priestorom v našom vozni bude mať personál k dispozícii služobný oddiel v inom vozni v druhej vozňovej triede. Pre personál je vyhradené hygienické zariadenie v nástupnej časti vagóna. V hygienickom zariadení bude umiestnený dávkovač mydla, zásobník obrúskov, zrkadlo a odpadkový kôš.



Obr. 11 Dispozičné riešenie podniku
 (zdroj: http://www.vagonweb.cz/fotogalerie/SK/ZSSK_WRRmeer.php)

7.3 Ciele podniku

Podnik RailFood si stanovil tieto ciele, ktoré sa bude snažiť dosiahnuť:

- krátkodobé:
 - začať splácať úver
 - zabezpečiť si dobrých a spoľahlivých dodávateľov
 - uchytiť sa na trhu a získať si klientelu
 - poskytovať kvalitné služby

- dlhodobé:
 - udržiavať a zvyšovať kvalitu poskytovaných služieb
 - dosiahnuť kladný výsledok hospodárenia
 - uspokojiť dopyt a potreby
 - udržať si dobré meno

8 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán je podstatnou súčasťou podnikateľského zámeru. Marketingový mix sa skladá zo základných 4P, ku ktorým je možné pridať/resp. niektoré položky je možné nahradit' inými, napr. people alebo process. Marketingová stratégia je prostriedkom na vytvorenie hodnoty pre zákazníka a je možné ju rozčleniť na 3 podkategórie: segmentáciu, positioning a targeting.

8.1 Marketingová stratégia

8.1.1 Segmentácia

Potenciálnych zákazníkov v rámci marketingovej stratégie rozdeľujeme podľa štyroch hlavných faktorov do skupín so spoločnými charakteristikami. Z demografického hľadiska je možné rozdeliť cestujúcich podľa vekových skupín na deti, študentov, dôchodcov, ktorí cestujú zadarmo a cestujúcich ostatných vekových kategórii, ktorí platia cestovné. Rozdelenie z geografického hľadiska je členenie náročnejšie, pretože vozeň sa pohybuje v rámci celej republiky. Je možné však použiť členenie geografické členenie podľa pôvodu cestujúcich, teda v ktorých staniaciach budú nastupovať a vystupovať a aký dlhý čas priemerne strávia vo vlaku. Podľa psychografickej segmentácie je možné v odvetví gastronómie segmentovať zákazníkov podľa spôsobu stravovania alebo z hľadiska diét.

Segmentácia podľa správania rozlišuje zákazníkov s rozličnými reakciami, napr. na reklamu. Poslednou možnosťou roztried'ovania je segmentácia podľa účelu cesty, ktorá v tomto prípade priamo súvisí s demografickým hľadiskom. Ciele cestovania rozličných skupín sú odlišné, či ide o cestovanie do školy/na internát, každodenné dochádzanie do práce, občasná návšteva príbuzných a i.

8.1.2 Positioning

alebo umiestňovanie je kľúčovým prvkom marketingovej stratégie. Jeho úlohou je dosiahnuť povedomie v mysli zákazníkov a odlíšiť sa od ostatných konkurenčných značiek. Podnik RailFood sa snaží o vytvorenie nového image a chce priniesť do predstáv cestujúcich názor, že stravovanie vo vlaku môže byť kvalitné, chutné a „in“.

8.1.3 Targeting

alebo zacielenie vychádza zo segmentácie a určuje cieľovú skupinu zákazníkov, na ktorú sa podnik chce zamerať. V prípade podniku RailFood sa targeting zameriava na cestujúcich, ktorí dochádzajú za svojou prácou každodenne a reštauračný vozeň vo vlaku im umožní využiť cestu efektívne; druhou cieľovou skupinou sú študenti, ktorí uprednostňujú rýchle a pritom chutné a zdravé občerstvenie v podobe čerstvých sendvičov a bagiet.

8.2 Marketingový mix

Marketingový mix je súbor marketingových nástrojov, ktoré sú kontrolovateľné a ktoré organizácia používa na uspokojenie potrieb, priání a želaní svojich zákazníkov. Marketingový mix sa spracováva až po vypracovaní STP, teda segmentácie, umiestnenia a zacielenia.

Hlavným **produktom** podniku RailFood sú teplé a studené pokrmy. V podniku sa bude podávať zvyhodnené obedové menu a zo studených pokrmov predovšetkým bagety a sendviče.

Dôležitou súčasťou vnímania produktu je jeho životný cyklus a fáza, v ktorej sa produkty nachádzajú. Ten však v tomto prípade nie je možné určiť, keďže ide o podnikateľský zámer a podnik ešte v skutočnosti nie je otvorený.

Ceny (prices) jednotlivých produktov sú stanovené na základe konkurencie. Podnik poskytuje kvalitné a chutné jedlá v primeranej cene a nesnaží sa preniknúť na trh pomocou nízkych cien, ktoré by ohrozovali plánovanú kvalitu a čerstvosť. Minimálna cena je stanovená na základe pokrytia nákladov a maximálna cena je určená ako najvyššia cena, za akú je zákazník ochotný si daný produkt kúpiť. Cenníkom pre podnik v gastronómii je jedálny lístok.

Podstatou **propagácie** (promotion) je komunikácia so zákazníkom, ktorá sa musí neustále meniť a zlepšovať, aby bola pre zákazníka atraktívna. Podnik RailFood používa online komunikáciu prostredníctvom sociálnych sietí, ďalej reklamu vo vlakových sprievodcoch (letáčky) a plagáty vo vlaku a na železničných staniaciach. Predpokladané náklady spojené s propagáciou sú 200 eur.

Pre uskutočnenie predaja je nevyhnutné, aby bol produkt nielen predávaný za prijateľnú cenu a predaj bol podporovaný propagáciou, ale musí tiež existovať **miesto** (place), kde si potenciálny zákazník môže produkt kúpiť. V prípade podniku RailFood je miestom predaja reštauračný vozeň. Hlavnou výhodou je, že vo vlaku je radený len jeden takýto vozeň, čo dáva predpoklad k využívaniu zo strany cestujúcich, ktorí majú záujem o akékoľvek občerstvenie. Prevádzka reštauračného vozňa je od odchodu z východiskovej stanice až po príchod do cieľovej stanice. Na železničných staniciach sú umiestnené plagáty s radením vozňov v každom vlaku a vďaka pravidelným hláseniam o usporiadaní vozňov vo vlakovej súprave vie každý cestujúci presne, kde reštauračný vozeň nájde. Vozeň je vždy radený medzi prvou a druhou triedou; zvyčajne ako druhý alebo predposledný vozeň v súprave.

Dôležitú súčasť každého podniku podnikajúceho v oblasti služieb tvoria **ľudia** (people). V prípade podniku RailFood je možné hovoriť predovšetkým o zákazníkoch, ktorých potreby a želania sa podnik snaží uspokojiť. Významnú úlohu hrajú zamestnanci, v tomto prípade čašníci, ktorí sú v každodennom kontakte so zákazníkmi a vedia tak najlepšie pretlmočiť vedeniu potreby a želania ľudí, napríklad ohľadne úpravy menu alebo zvýšenia úrovne poskytovaných služieb.

9 PLÁN ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Na chod podniku RailFood sú potrební 2 čašníci a 2 kuchári. Tí sa budú striedať podľa rozpisu, ktorý vychádza z otváracích hodín, ktoré sú dané odchodom vlaku z východiskových staníc. Prevádzka podniku je rozdelená prestávkou na dve časti, počas ktorej vlak stojí v stanici Košice.

Pracovník môže odpracovať maximálne 12 hodín denne, medzi pracovnými zmenami je stanovená 12 hodinová prestávka. Zamestnanci majú samozrejme obedovú prestávku v trvaní 30 minút, ktorá sa nepočíta do pracovného času. V prípade potreby počas letnej sezóny a pri spojoch s vysokým vyťažením (piatok a nedeľa večer), podnik počíta so zamestnaním brigádnikov do obsluhy.

9.1 Mzdy

Pri tvorbe miezd podnik vychádza z časovej mzdy, ktorá je upravená zákonom o minimálnej mzde, ktorá je v SR v roku 2017 vo výške 435 eur. Okrem časových miezd podnik počíta aj zo zavedením iných foriem mzdy:

- finančné odmeny (prémie za dobre odvedenú prácu, 13. plat)
- iné (režijné lístky, poukaz na večeru)

Pri odmeňovaní podnik prihliada na kvalitu práce zamestnancov, spoľahlivosť, čestnosť, profesionalitu a prax. Finančné formy motivácie budú realizované vo forme prémie. Podnik bude vytvárať sociálny fond vo výške 6 % z objemu vyplatených hrubých miezd. Ten bude využívaný aj ako príspevok na zamestnaneckú stravu. Zamestnanci majú zdarma nárok na jedlo 3 x denne a zabezpečenie základného pitného režimu.

Funkcia	Počet zamestnancov	Hrubá mzda za mesiac v eur
Vedúci prevádzky	1	900
Čašník/servírka	2	750
Kuchár/ka	2	800

Tab. 1 Plán miezd (vlastné spracovanie)

10 FINANČNÝ PLÁN

Veľmi dôležitou súčasťou podnikateľského plánu je finančný plán, ktorý ukazuje odhad nákladov a tržieb. Odhaduje tiež potrebu finančných prostriedkov (vkladov), ktoré podnik potrebuje na vznik a prevádzku. Je potrebné sa zamerať na predikciu nákladov a tržieb a nevyhnutnou súčasťou je výpočet bodu zvratu. Finančný plán je vypracovaný pre obdobie od otvorenia podniku do konca kalendárneho roka a nasledujúcich 5 období. Tento plán predpokladá situáciu podniku v budúcnosti v troch variantoch, teda situácii pre podnik optimistickej, realistickej a pesimistickej, a podnik si tak môže ľahko odhadnúť, kedy bude dosahovať zisk a kedy bude naopak stratový. Pri dlhodobom plánovaní ide podniku predovšetkým o plánovanie investícií a dlhodobého financovania podniku. Finančný plán je vypracovaný s dôrazom na použitie pre externých užívateľov, keďže podnik bude financovaný aj z cudzieho kapitálu v podobe úveru z banky, a preto musí na banku pôsobiť presvedčivým dojmom. Finančný plán obsahuje súvahu, plánovaný výkaz ziskov a strát a plánovaný prehľad o peňažných tokoch.

10.1 Zdroje financovania

Financovanie je zložené z dvoch zdrojov: vlastných zdrojov a cudzieho kapitálu v podobe čerpaného bankového úveru. Vo všeobecnosti podnik RailFood nemá na začiatku podnikania vysoké náklady, keďže vozeň je v prenájme od spoločnosti Wagon Slovakia Košice, a. s. a je v odbytovej časti kompletne zariadený. Podnik eviduje najvyššie náklady predovšetkým spojené so zabezpečením surovín, mzdové náklady na prvé dva mesiace a tiež ostatné náklady, ktoré zahŕňajú prenájom (minimálne na dva mesiace).

10.1.1 Kalkulácia výšky potrebného počiatočného kapitálu

Tab. 2 Kalkulácia výšky potrebného počiatočného kapitálu (vlastné spracovanie)

Výška potrebného kapitálu		
Položka	Obdobie alebo % čiastka	Suma v eur
Založenie spoločnosti	100 %	150
Marketingové aktivity	75 %	600
Spotreba potravín a tovaru	1 mesiac	14 850
Vybavenie kuchyne	100 %	2 520
Prenájom a ostatné služby	4 mesiace	8 940
Mzdové náklady	2 mesiace	8 000
SPOLU		35 060
Ďalšie plánované náklady		3 650
Rezerva		1 290
SPOLU		40 000

10.2 Odhadované výkazy

10.2.1 Otváracia súvaha

Otváracia súvaha zobrazuje všetok vložený majetok a kapitál. V prípade podniku RailFood ide o vložený kapitál. Ten pozostáva z vkladu konateľa v hodnote 12 000 eur a bankového úveru vo výške 28 000 eur. Najväčšia časť počiatočných nákladov je krytá cudzím kapitálom, ktorý je čerpaný v podobe bankového úveru, keďže potrebná výška kapitálu prevyšuje vlastné zdroje. Pre podnik je táto situácia výhodná predovšetkým z hľadiska vplyvu daňového štítu na rentabilitu cudzieho a vlastného kapitálu. Samozrejme, zadlženosť sa bude v najbližších rokoch prejavovať vo finančných nákladoch a vďaka úročeniu bude vplývať na výsledok hospodárenia. Dlhodobý majetok je tvorený kuchynským vybavením v hodnote nad 1 700 eur, ktorý je potrebné odpisovať. Podnik RailFood potrebuje pomerne vysoký stav zásob, nakoľko prevažnú časť predaja tvorí predaj vlastných výrobkov a tiež predaj tovaru.

Tab. 3 Otváracia súvaha k 1. 9. 2017 (vlastné spracovanie)

Otváracia súvaha k 1. 9. 2017			
AKTÍVA		PASÍVA	
Dlhodobý majetok		Vlastný kapitál	
DHM	2 520	Základný kapitál	12 000
DNM	0	Kapitálové fondy	0
DFM	0	Výsledok hospodárenia	0
Obežné aktíva		Cudzíe zdroje	
Zásoby	5 000	Rezervy	0
Pokladňa	2 480	Záväzky	0
Bankový účet	30 000	Bankové úvery	28 000
Celkom	40 000	Celkom	40 000

10.2.2 Plán tržieb

Pri tvorbe cien a následne aj predikcie tržieb a zisku podnik kalkuluje s konkurenčne orientovanými cenami. Niektoré pokrmy dosahujú maržu len 25 % a niektoré naopak 55 až 60 %, a preto sa podnik RailFood rozhodol kalkulovať pri pokrmoch s priemernou maržou 40 %. Plán tržieb vychádza zo surovinových nákladov, marže a náročnosti pripravovaného pokrmu. Podnik vychádza aj z faktu sezónnosti a časového rozpätia, v ktorom vlaková súprava premáva. Priemerná marža na nápoje činí 60 % a vychádza z predpokladu, že nealkoholické nápoje a pivo sú najpredávanejšími nápojmi (napriek nízkej marži), ktoré sú ale vykompenzované teplými nápojmi ako káva a čaj, prípadne tvrdým alkoholom, kde je marža veľmi vysoká. Počet všetkých predaných nápojov podnik predpokladá v počte 320 ks za dve jazdy (= 1 deň), priemerné náklady na výrobky v kategórii nápojov sú 0,40 eur a náklady na obstaranie tovaru sú v priemere 0,66 eur na nápoj. Priemerné náklady na 1 nápoj teda podnik stanovil na 0,53 eur na nápoj.

Tab. 4 Odhadované tržby spoločnosti (vlastné spracovanie)

Odhadované tržby v eurách		
	Jedlá	Nápoje
Náklady na deň	495	170
Marža	40 %	60 %
Tržba za deň	693	272
Tržba za mesiac	20 790	8 160
Tržba za rok	249 480	97 920

10.2.3 Plán nákladov

Rozdelenie nákladov na základe druhového členenia je pre podnik najvýhodnejšie predovšetkým kvôli následnému zostavovaniu výkazu ziskov a strát. Podľa druhového členenia sú náklady definované na náklady prevádzkové, finančné a mimoriadne.

Tab. 5 Plán nákladov na 1 kalendárny rok (vlastné spracovanie)

Náklad	Ročné náklady v eur
Prevádzkové náklady	
Spotreba surovín a tovaru	178 200 + 61 200
Prenájom vozňa a kancelárie	33 960
Softvér a marketingové aktivity	1 200
Telekomunikačné služby a internet	550
SOZA	250
Mzdové náklady	48 000
Odpisy	504
Náklady na opravy a údržbu	300
Finančné náklady	
Splátka úveru a úroky	1 890
Poistenie	400
Mimoriadne náklady	
Mimoriadne náklady	1 290
SPOLU	327 744

Prevádzkové náklady

Spotreba surovín priamo závisí od počtu predaných porcií jedál v podniku. Podnik odhaduje pri optimálnom vyťažení a vzhľadom ku kapacite 22 miest v reštauračnej časti vozňa počet vydaných jedál na 90 jedál za jednu jazdu. Pri oboch jazdách tak podnik môže predpokladať cca 180 jedál denne. Pre výpočet surovinových nákladov podnik využíva priemer nákladov 10 jedál z jedálneho lístka, u ktorých očakáva najvyššiu predajnosť. Priemer surovinových nákladov je stanovený na 2,75 eur, čo pri počte 180 vydaných jedál za deň predpokladá náklady vo výške 495 eur na deň. Plánované sú výdavky určené na zaplatenie prenájmu vozňa (2 500 eur mesačne) a kancelárie (230 eur mesačne), ktorý zahŕňa aj zálohu za jednotlivé energie a odvoz odpadu, a to vo výške 2 830 eur mesačne. Upratovanie kancelárie je zahrnuté vo výške prenájmu, keďže daná budova už má uzatvorenú zmluvu s externou upratovacou službou. O čistotu interiéru reštauračného vozňa sa stará personál, odvoz odpadu a starostlivosť o exteriér patrí do kompetencie upratovacej spoločnosti, ktorá má uzavretú zmluvu so spoločnosťou ŽSR. Ročná výška prenájmu je 33 960 eur. Celkovú sumu za ostatné služby plánujeme vo výške 35 760 eur.

Mzdové náklady sa predpokladajú vo výške 48 000 eur za rok. Čiastka mzdových nákladov už zahŕňa aj odvody zdravotného a sociálneho poistenia.

Podnik vlastní majetok (kuchynské vybavenie – konvektomat), ktorého hodnota je 2 520 eur a patrí do 2. odpisovej skupiny. Celková výška odpisov za prvý rok je 504 eur. Podnik uvažuje o rovnomernom odpisovaní, teda konvektomat bude odpisovaný počas 5 rokov.

Samotný reštauračný vozeň je po rekonštrukcii, podnik nepredpokladá vysoké náklady na opravy a údržbu. Počas prvého roku podnikania sú plánované náklady na opravu a udržiavanie vo výške 300 eur.

Finančné náklady

Finančné náklady sú tvorené platenými úrokmi. Podnik čerpá úver zo Všeobecnej úverovej banky v celkovej výške 28 000 eur s úrokovou sadzbou 9%. Úroky v prvom roku podnikania budú vo výške 1 890 eur. Kvôli rozdeleniu rizika a preneseniu zodpovednosti na iný subjekt podnik kalkuluje náklady na poistenie vo výške 400 eur.

Mimoriadne náklady

Mimoriadne náklady podnik odhaduje vo výške 1 290 eur.

10.2.4 Výkaz ziskov a strát

Plánované otvorenie podniku je 1. 9. 2017, preto je Výkaz ziskov a strát prepočítaný na 4 mesiace do konca kalendárneho roka.

Tab. 6 Výkaz ziskov a strát k 31. 12.2017 (vlastné spracovanie)

Výkaz ziskov a strát k 31. 12. 2017 v eur	
Tržby za predaj výrobkov a tovaru	115 800
Náklady na predaný tovar	79 850
<i>Náklady na marketing</i>	50
Pridaná hodnota	35 950
Osobné náklady	16 000
<i>Vyplatené mzdy</i>	10 560
<i>Zákonné odvody</i>	5 440
Dane a poplatky	400
Odpisy	504
Ostatné prevádzkové náklady	12 020
Prevádzkový výsledok hospodárenia	7 026
Finančné náklady	2 630
Mimoriadne náklady	430
Výsledok hospodárenia pred zdanením	3 966
Daň z príjmu za bežnú činnosť	589
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	3 377

10.2.5 Plánovaný cash flow na ďalšie obdobia

Optimistický variant

Tab. 7 Optimistický odhad príjmov a výdavkov (vlastné spracovanie)

	2018	2019	2020	2021	2022
Príjmy	330 000	384 000	380 000	372 000	430 000
Výdavky	283 000	328 000	354 000	310 000	343 000
Príjmy – Výdavky	47 000	56 000	26 000	62 000	87 000
Daň z príjmu	7 050	8 400	3900	9 300	13 050
Čistý zisk	39 950	47 600	22 100	52 700	73 950
Výsledok hospodárenia	39 950	47 600	22 100	52 700	73 950

Optimistický variant predpokladá zisk po dobu nasledujúcich 5 období a to predovšetkým vďaka veľmi vysokým príjmom. Viditeľný je pokles zisku v roku 2020, kedy sú najbližšie parlamentné voľby, ktoré bezpochyby ovplyvnia celkovú ekonomickú situáciu štátu. Zreteľný je tiež celkový rast výdavkov v tomto roku.

Realistický variant

Tab. 8 Realistický odhad príjmov a výdavkov (vlastné spracovanie)

	2018	2019	2020	2021	2022
Príjmy	221 000	364 000	311 000	328 000	356 000
Výdavky	212 200	373 400	307 060	320 000	343 000
Príjmy	- 9 200	- 9 400	3 940	8 000	13 000
Daň z príjmu	0	0	591	1 200	1 950
Čistý zisk	0	0	3 349	6 800	11 050
Výsledok hospodárenia	- 9 200	- 9 400	3 349	6 800	11 050

Realistický variant po prvom roku, v ktorom podnik dosahoval mierne pozitívny výsledok hospodárenia predpokladá v druhom roku stratu, ktorá sa bude postupne znižovať až do pozitívnej situácie v roku 2020. Strata je spôsobená predovšetkým neskúsenosťou podniku a precenením vlastných schopností.

Pesimistický variant

Tab. 9 Pesimistický odhad příjmov a výdavkov (vlastné spracovanie)

	2018	2019	2020	2021	2022
Príjmy	340 000	329 000	294 100	257 000	267 010
Výdavky	361 000	318 600	295 400	274 000	297 490
Príjmy – Výdavky	- 21 000	10 400	- 1 300	- 17 000	- 30 480
Daň z príjmu	0	1 560	0	0	0
Čistý zisk	0	8 840	0	0	0
Výsledok hospodárenia	- 21 000	8 840	- 1 300	- 17 000	- 30 480

Pesimistický variant predpokladá pozitívny výsledok hospodárenia len v jednom období. V ostatných obdobiach podnik dosahuje stratu, tá je spôsobená predovšetkým neefektívnym využívaným potravinových zásob a zvýšenej ceny energií pre podnikateľské subjekty v ďalších rokoch.

10.2.6 Zhodnotenie variantov

Pre podnik RailFood je samozrejme najvýhodnejší optimistický variant. Podnik však musí ale predpokladať aj neočakávané situácie a negatívne vplyvy, preto je vypracovaná realistická teória najpravdepodobnejšia. Je podstatné, aby podnik dokázal riadiť zásoby efektívne a dokázal sa vyrovnáť aj s nepriaznivým ekonomickým vývojom. Ovplynienie rastu cenovej hladiny a rastu cien energií nie je v kompetencii podniku, podnik sa ale môže na tieto skutočnosti pripraviť vhodnou podporou predaja a cieľným marketingom, sezónnou zmenou jedálneho lístka a rýchlou reakciou na potreby zákazníkov. Je však takmer isté, že podnik v prvých dvoch rokoch (vrátane roku 2019) nebude v zisku, nakoľko výdavky sú významne ovplyvnené faktom, že podnik je na trhu krátku dobu a má záväzok splácať úver.

10.3 Bod zvratu

Pre výpočet bodu zvratu podnik rozvrhuje náklady na fixné a variabilné. V prípade podniku RailFood sú variabilnými nákladmi náklady na suroviny a fixné náklady sú náklady, ktorých výška sa nemení v závislosti od počtu predaných jedál. Celkové fixné náklady sú 93 344 eur za rok a variabilné náklady na jedno predané jedlo sú 2,75 eur.

Tab. 10 Výpočet bodu zvratu (vlastné spracovanie)

Výpočet bodu zvratu	
Fixné náklady ročne	88 144 eur
Variabilné náklady na ks	2,75 eur
Priemerná predajná cena	4,30 eur
Variabilné náklady na ks	2,75 eur

$$\mathbf{BZ(q) = \text{Fixné náklady} / (\text{cena} - \text{variabilné náklady})}$$

$$7\,345 / (4,30 - 2,75) = 4\,739 \text{ jedál za mesiac}$$

Podnik dosiahne bod zvratu pri produkcii 167 jedál za deň, každé ďalšie jedlo podniku prináša zisk. Plánovaný počet predaných jedál za deň je 180, pre podnik RailFood je tak možné vypočítať aj bezpečnostný koeficient, ktorý sa pohybuje na úrovni 13 % od bodu zvratu, čo je pre podnik pomerne nevýhodná situácia.

$$4\,739 \text{ jedál mesačne} / 30 \text{ dní} = 157 \text{ jedál za deň}$$

$$\mathbf{BK = (180 - 157) / 180 = 0,13}$$

$$0,13 \times 100 = 13 \%$$

10.3.1 Odporúčenie

Bod zvratu zobrazuje minimálny počet jedál, ktorý musí podnik vytvoriť aby pokryl svoje náklady. Výpočet ukazuje, že podnik RailFood sa nachádza príliš blízko bodu zvratu a mal by zvýšiť svoje tržby napríklad zvýšením cien alebo získaním nových zákazníkov. Situácia je spôsobená pomerne nízkymi cenami a tým, že variabilné náklady podniku sú vysoké, keďže podnik používa kvalitné suroviny, ktoré sú drahšie. Možnosťou, ako pozitívne ovplyvniť tento stav, je zníženie variabilných nákladov, ktoré je možné znížiť získaním množstevných zliav od dodávateľov.

11 HODNOTENIE A RIADENIE RIZÍK

Každá podnikateľská činnosť so sebou prináša množstvo rizík a podnikanie v oblasti gastronómie nie je výnimkou. Riziká môžu výrazne ohroziť podnikanie a spôsobiť veľké finančné straty, a preto sa každý podnik snaží tieto riziká identifikovať a snaží sa ich minimalizovať.

11.1 SWOT analýza

SWOT analýza zobrazuje 4 kvadranty. Z hľadiska vnútorného prostredia ide o silné a slabé stránky a z hľadiska vonkajšieho prostredia o príležitosti a ohrozenia podniku. Analýza predpokladá, že podnik už je otvorený a riadi sa podľa navrhnutého podnikateľského plánu.

Tab. 11 SWOT analýza podniku RailFood (vlastné spracovanie)

Vnútorné prostredie	
Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> - chutnosť jedál - príjemné prostredie - používanie kvalitných surovín - primerané ceny - kvalifikovaný a jazykovo zdatný personál - moderné vybavenie 	<ul style="list-style-type: none"> - neskúsenosť v oblasti podnikania - malý trhový podiel - vysoké vstupné náklady a zadlženosť - nízke povedomie o podniku medzi cestujúcimi
Vonkajšie prostredie	
Príležitosti (O)	Ohrozenia (T)
<ul style="list-style-type: none"> - slabá konkurencia - sezónnosť (školský rok vs prázdniny) - prebiehajúca rekonštrukcia trate - podpora a rozvoj ekologickejších spôsobov dopravy (železničná doprava) - rozvoj cestovného ruchu v krajine 	<ul style="list-style-type: none"> - zmena vlády (zrušenie dotovaného cestovania pre študentov a dôchodcov) - vysoká odvodová zaťaženosť - rozšírenie ponuky konkurenčných podnikov (RegioJet, LeoExpress) - absencia bezbariérového prístupu

Zo SWOT analýzy je možné pozorovať, že počet silných stránok a počet príležitostí, ktoré podnik ponúka prevyšuje slabé stránky a ohrozenia. Z hľadiska vnútorného prostredia podniku prevažujú silné stránky, a to predovšetkým zameraním podniku na aspekty, ktoré

v súčasnej ponuke na trhu chýbajú. Ide predovšetkým o používanie kvalitných surovín, moderné vybavenie s výkonnou klimatizáciou, ktoré zabezpečuje dostatočné odvetrávanie, a tým zvyšuje kvalitu cestovania. Samozrejmosťou je tiež kvalifikovaný a jazykovo zdatný personál, pretože podnik predpokladá aj komunikáciu so zahraničnými cestujúcimi. Neskúsenosť s podnikaním a nízky trhový podiel sú slabou stránkou takmer každého začínajúceho podnikateľa. Z hľadiska vonkajšieho prostredia podniku je hlavnou príležitosťou slabá konkurencia a stále prebiehajúca rekonštrukcia trate, ktorá po dokončení umožní ešte pohodlnejšie a rýchlejšie cestovanie vlakom. V súčasnej dobe sa stále viac a viac dostáva do popredia ekológia a ekologické spôsoby dopravy. Z hľadiska ohrozenia je najdôležitejší politický faktor, a to zmena vlády, ktorá by pravdepodobne viedla k zrušeniu „bezplatného“ cestovania pre študentov a dôchodcov, a tým by celkovo klesol aj počet potenciálnych zákazníkov.

11.2 Minimalizácia rizika

Kombináciou malého trhového podielu a sezónnosti, ktorá je spojená predovšetkým s masívnym presunom študentov z východného Slovenska na západ (každý piatok a každú nedeľu, resp. na začiatku a konci semestra), je možné vytvoriť stratégiu WO, teda pomocou príležitostí minimalizovať slabé stránky. Druhou stratégiou, ktorú je možné vytvoriť na základe SWOT analýzy, je stratégia založená na kvadrantoch ST, založenej na kombinácii silných stránok a ohrozenia. Ohrozením je jednoznačne postupný prienik konkurenčných podnikov na trh (RegioJet, LeoExpress a ďalšie), hoci situácia na Slovensku v posledných šiestich mesiacoch svedčí skôr o opaku. Pozitívom je, že chutné jedlá z kvalitných surovín a moderné zariadenia a vybavenie môže byť vhodným nástrojom v boji s potenciálnymi konkurenčnými podnikmi.

12 OPERAČNÝ PLÁN

12.1 Časový plán

Časový plán zahŕňa všetky aktivity, ktoré sa uskutočňujú od okamihu založenia podniku po skutočné otvorenie prevádzky. Do vypracovania časového plánu je potrebné zahrnúť prípravu administratívnych podkladov a vypracovanie zakladateľského dokumentu, splatenie základného imania, podanie žiadosti o živnostenské oprávnenie a zápis do obchodného registra a registráciu na daňovom úrade. Podnik sa rozhodol nevyužiť outsourcing na založenie obchodnej spoločnosti, ale celý proces vykoná vo vlastnej réžii. Po príprave podkladov (výučný list, potvrdenie o praxi) je ďalším krokom spísanie spoločenskej zmluvy. V prípade podniku RailFood pôjde o spísanie Zakladateľskej zmluvy, keďže zakladateľom je len jedna osoba. Nasleduje založenie účtu v banke na vloženie peňažitého vkladu, získanie potvrdenia o užívaní práve od prenajímateľa priestorov, v tomto prípade spoločnosti Wagon Slovakia Košice, a. s. Ďalej je potrebné získanie výpisu z registra trestov, pretože zakladateľom spoločnosti s r. o. môže byť len bezúhonná osoba, a následne vybavenie záležitostí spojených s ohlásením a vybavením živnosti a zápisom do OR SR. Všetky tieto úkony je vďaka centrálnej databáze možné získať a vybaviť na Jednotnom kontaktnom mieste. Po vybavení všetkých formalít začne podnik s náborom zamestnancov a s dozariadením interiéru prenajatého vozňa. Otvorenie prevádzky je spojené so začiatkom nového školského roka a nového akademického roka, kedy podnik predpokladá vysokú návštevnosť.

Tab. 12 Časový plán (vlastné spracovanie)

Body	Činnosť	Rok 2017				2019
		Jún	Júl	August	September	Január
1.	Príprava podkladov	X				
2.	Spísanie Zakladateľskej listiny	X				X
3.	Založenie účtu v banke	X				
4.	Získanie potvrdenia o prenájme		X			
5.	Návšteva JKM		X			
6.	Začiatok náboru zamestnancov			X		
7.	Zariadovanie interiéru			X		
8.	Otvorenie prevádzky				X	
9.	Očakávaná návratnosť					X

12.2 Zhrnutie

Otvorenie prevádzky je naplánované na 1. septembra. Tomu predchádzajúce aktivity začnú v júni, aby mal podnik dostatočnú časovú rezervu. Splnenie každej úlohy prebieha v stanovenom časovom období. V prípade, že daný krok nebude splnený v súlade s časovým plánom, vypracuje sa ihneď kritický plán, ktorý má za úlohu odstránenie chýb a predchádzanie ďalších omeškaní. Najväčším rizikom pri zakladaní podniku môžu byť administratívne prieťahy (nutnosť dokladať dokumenty dodatočne, platba pokút, nedodržanie povinných lehôt na dodanie dokumentov atď.). Novozaložený podnik RailFood očakáva predpokladanú návratnosť investícií približne po 1,5 roku podnikania, teda na začiatku roku 2019.

ZÁVER

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce bolo spracovanie podnikateľského zámeru vo vhodnom rozsahu a s primeraným obsahom. Ďalším cieľom bolo vypracovanie literárnej rešerše, spracovanie zistených informácií o danom odbore a problematike a následne analyzovanie súčasných možností podnikania v odvetví gastronómie. Hlavnou úlohou teoretickej časti práce bolo zistiť všetky potrebné informácie pre založenie spoločnosti s ručením obmedzeným, ktorá bude prevádzkovať pohostinskú živnosť a definovať základné pojmy týkajúce sa podnikania.

Pri získavaní podkladov k práci som sa stretla s množstvom zaujímavých informácií hlavne z oblasti cestovného ruchu. Vypracovanie teoretickej časti pre mňa čiastočne znamenalo návrat na strednú školu, kde sme mali viacero predmetov z oblasti prípravy pokrmov, techniky obsluhy a hygieny v potravinárstve, na druhej strane ma nútilo preštudovať si hodne odbornej literatúry k získaniu potrebných informácií.

Praktická časť popisuje vytvorenie celistvého podnikateľského zámeru, marketingový, personálny a operačný plán a samozrejme plán finančný, ktorý bol pre tento projekt najpodstatnejší.

Bolo potrebné analyzovať súčasnú situáciu týkajúcu sa reštauračných vozňov premávajúcich na území SR. Po zhodnotení konkurencie a substitútov som sa dostala k výberu dodávateľov. Táto časť bola pre mňa opäť veľmi zaujímavá, pretože kombinovala komunikáciu s už podnikajúcimi podnikateľmi s vedomosťami o výpočte a prepočte nákladov.

Najzložitejšou časťou praktickej časti práce bolo vypracovanie finančného plánu, ktorý overuje použitie môjho podnikateľského plánu v praxi. Vypracovala som odhadované výkazy na prvý rok podnikania a v rámci troch variantov som spracovala odhad nákladov a výnosov a z toho plynúci výsledok hospodárenia na časové obdobie 5 rokov. Na záver praktickej časti som v operačnom pláne spracovala časový priebeh plánovaného podnikania.

Vypracovanie bakalárskej práce bolo pre mňa veľmi zaujímavé, získala som množstvo nových informácií a vedomostí z oblasti cestovného ruchu, o ktorú sa už dlhodobo zaujímam. Po vypracovaní podnikateľského plánu si viem predstaviť, že si raz takýto alebo podobný podnik založím, aj keď som zistila, že podnikanie v gastronómii je veľmi náročné.

Verím, že v budúcnosti sa mi podarí splniť môj sen a budem si môcť otvoriť podnik, ktorým by som mohla prispieť k rozvoju cestovného ruchu a turizmu na Slovensku a prilákať tak ešte väčšie množstvo návštevníkov objavovať krásne časti našej krajiny.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- (1) ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Marc Oliver OPRESNIK, 2017. *Marketing: an introduction*. Thirteenth edition. Boston: Pearson, 669 s. ISBN 9781292146508.
- (2) Podnikanie s potravinami, © 2015. *Úspešné podnikanie* [online]. Bratislava: Karol BÖHM-KLEIN, [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <http://www.uspesne-podnikanie.sk/poziadavky-na-obchody-a-sklady-s-potravinami>
- (3) Na čo sa zameriava hygienická kontrola v reštauráciách, © 2015. *Úspešné podnikanie* [online]. Bratislava: Karol BÖHM-KLEIN, [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <http://www.uspesne-podnikanie.sk/na-co-sa-zameriava-kontrola-z-hygieny-v-restauraciach>
- (4) BUREŠOVÁ, Pavla, Blanka ZIMÁKOVÁ, Miroslav ČERTÍK a Jan HÁN, 2014. *Vybrané kapitoly z hotelníctví a gastronómie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 156 s. ISBN 9788074784989.
- (5) DRURY, Colin, 2015. *Management and cost accounting*. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, 827. ISBN 9781408093931.
- (6) FIBÍROVÁ, Jana, 2015. *Manažerské účetníctví: nástroje a metody*. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 402 s. ISBN 9788074787430.
- (7) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- (8) GÚČIK, M. A KOLEKTÍV, 2006. *Výkladový slovník - cestovný ruch, hotelierstvo a pohostinstvo*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 215 s. ISBN 80-10-08360-3.
- (9) HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 267 s. ISBN 9788074780110.
- (10) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024744568.
- (11) KORÁB, Vojtěch; Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, s. 216. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (12) KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 9788025116050.
- (13) KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 203 s. Knihovna světového managementu. ISBN 8072610821.
- (14) MAJDÚCHOVÁ, Helena a Anna NEUMANNOVÁ, 2014. *Podnik a podnikanie*. Druhé prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Sprint 2, 215 s. Economics. ISBN 9788089710041.
- (15) MAREK, Petr. 2006. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 624 s. ISBN 8086119378.

- (16) MAYES, Tony, © 2001. *Making the most of HACCP: learning from others' experience* [online]. Cambridge: Woodhead, [cit. 2013-04-02]. Woodhead Publishing in food science and technology. 286. ISBN 978-1-85573-504-0. Dostupné z: <http://app.knovel.com/hotlink/toc/id:kpMMHACCP2/making-most-haccp-learning>
- (17) MRKOSOVÁ, Jitka, 2017. *Účetnictví 2017: učebnice pro SŠ a VOŠ*. Brno: Edika, 312 s. Daně a účetnictví. ISBN 9788026610731.
- (18) PATÚŠ, Peter, Marian GÚČIK a Jaroslava MARUŠKOVÁ, 2011. *Manažment prevádzky pohostinského zariadenia*. Banská Bystrica: DALI-BB, 179 s. Knižnica cestovného ruchu. ISBN 9788089090846.
- (19) PORVAZNÍK, Ján, 2014. *Celostní management*. 3. propracované a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 362 s. ISBN 9788081530302.
- (20) SALAČ, Gustav a Mária ŠIMKOVÁ, 2008. *Stolovanie 1. 2*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo - Mladé letá, 176 s. ISBN 9788010015061.
- (21) SLOVENSKO, 2007. Zákon č. 250/2007 Z.z. z dňa 6. júna 2017 o ochrane spotrebiteľa. In: *Zákon o ochrane spotrebiteľa* [online]. s. 2 – 5 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2007-250>
- (22) SLOVENSKO, 1991. Zákon č. 513/1991 Zb. z dňa 1. januára 2017. In: *Obchodný zákonník* [online]. s. 1 – 129 [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: http://www.szk.sk/content/szk/_files/legislativa/513_1991_zz_20170101.pdf
- (23) SMETANA, František a Eva KRÁTKÁ, 2009. *Podnikání v hotelnictví a gastronomii: pro střední a vyšší hotelové školy*. Praha: Fortuna, 160 s. ISBN 9788073730543. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/200909/contents/nkc20091994049_1.pdf
- (24) SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, Expert Edition, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- (25) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 427 s. Expert. ISBN 9788024733395. Dostupné z: http://toc.nkp.cz/NKC/201003/contents/nkc20092027375_1.pdf
- (26) STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 199 s. ISBN 9788071799269.
- (27) SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015, s. 560. ISBN 978-80-7400-274-8.
- (28) ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2013. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. Praha: Grada, 264 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024747026.
- (29) TETŘEVOVÁ, Liběna, 2006. *Financování projektů*. Praha: Professional Publishing, 182 s. ISBN 8086946096. Dostupné také z: http://katalog.k.utb.cz/F/?func=service&doc_library=UTB01&doc_number=000029784&line_number=0002&func_code=WEB-BRIEF&service_type=MEDIA
- (30) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 165 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

- (31) VOLDŘICH, Michal a Marie JECHOVÁ, 2006. *Bezpečnost pokrmů v gastronomii: Malé a střední provozovny*. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 101 s. ISBN 80-903401-7-2.
- (32) ZEMÁNEK, Josef a Jiří LACINA, 2011. *Příručka pro začínající podnikatele*. Kralice na Hané: Computer Media, 96 s. ISBN 9788074021091.
- (33) Časté dotazy. © 2017. *Slovensko-česká obchodní komora* [online]. Praha: Slovensko-česká obchodní komora. [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <http://www.scok.cz/index.php/caste-dotazy/133-otazka-16-ake-su-povinnosti-podnikate-ov-v-suvislosti-so-zostavovanim-a-zverejnovanim-uctovnych-zavierok>
- (34) Trendy v gastronomii. © 2016. *Vaření je umění* [online]. Praha: Zuzana Grančaiová, [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.varenijeumeni.cz/gastronomie/trendy-v-gastronomii/>
- (35) Živnostenské podnikanie, © 2017. *Ministerstvo vnútra SR* [online]. Bratislava [cit. 2013-01-31]. Dostupné z: <http://www.minv.sk/?remeselne-zivnosti-1>
- (36) Živnostenské podnikanie, © 2017. *Ministerstvo vnútra SR* [online]. Bratislava [cit. 2013-02-01]. Dostupné z: <http://www.minv.sk/?pohostinska-cinnost-a-vyroba-hotovych-jedal-pre-vydajne-1>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

EÚ	Európska únia
HDP	Hrubý domáci produkt
IC	InterCity
JKM	Jednotné kontaktné miesto
NBS	Národná banka Slovenska
OR SR	Obchodný register Slovenskej republiky
SOZA	Slovenský ochranný zväz autorský
SR	Slovenská republika
VH	Výsledok hospodárenia
ŽSR	Železnice Slovenskej republiky

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1 Zložky marketingového mixu.....	31
Obr. 2 Logo Wagon Slovakia Košice, a.s.	39
Obr. 3 Interiér vozňa Wrrer.....	40
Obr. 4 Interiér vozňa Wrrmeer.....	40
Obr. 5 Logo JLV, a.s.....	40
Obr. 6 Servis jedla vo vozni JLV.....	41
Obr. 7 Obed v JLV.....	41
Obr. 8 Logo Metro Cash&Carry.....	43
Obr. 9 Logo dodávateľa zeleniny.....	43
Obr. 10 Logo dodávateľa kávy.....	43
Obr. 11 Dispozičné riešenie podniku.....	49

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1 Plán miezd (vlastné spracovanie)	54
Tab. 2 Kalkulácia výšky potrebného počiatočného kapitálu (vlastné spracovanie).....	56
Tab. 3 Otváracia súvaha k 1. 9. 2017 (vlastné spracovanie).....	57
Tab. 4 Odhadované tržby spoločnosti (vlastné spracovanie).....	58
Tab. 5 Plán nákladov na 1 kalendárny rok (vlastné spracovanie).....	58
Tab. 6 Výkaz ziskov a strát k 31. 12.2017 (vlastné spracovanie).....	60
Tab. 7 Optimistický odhad príjmov a výdavkov (vlastné spracovanie).....	61
Tab. 8 Realistický odhad príjmov a výdavkov (vlastné spracovanie).....	61
Tab. 9 Pesimistický odhad príjmov a výdavkov (vlastné spracovanie)	62
Tab. 10 Výpočet bodu zvratu (vlastné spracovanie).....	63
Tab. 11 SWOT analýza podniku RailFood (vlastné spracovanie).....	64
Tab. 12 Časový plán (vlastné spracovanie)	66