

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA BRATISLAVE  
OBCHONÁ FAKULTA**

**Evidenčné číslo: 102004/I/2019/36080377333896452**

**PODNIKATEĽSKÝ ZÁMER  
UBYTOVACIEHO ZARIADENIA**

**Diplomová práca**

**2019**

**Bc. Karol Rajnic**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA BRATISLAVE  
OBCHONÁ FAKULTA**

**PODNIKATEĽSKÝ ZÁMER  
UBYTOVACIEHO ZARIADENIA**

Diplomová práca

|                                 |                                           |
|---------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Študijný program:</b>        | <b>Manažment cestovného ruchu</b>         |
| <b>Študijný odbor:</b>          | <b>8.1.1 Cestovný ruch</b>                |
| <b>Školiace pracovisko:</b>     | <b>Katedra služieb a cestovného ruchu</b> |
| <b>Vedúci záverečnej práce:</b> | <b>doc. Ing. Darina Eliašová, PhD.</b>    |

**Bratislava 2019**

**Bc. Karol Rajnic**

**zadanie**

## **Čestné vyhlásenie**

Vyhlasujem, že predloženú záverečnú prácu som vypracoval samostatne. Všetky použité literárne zdroje som uviedol v zozname použitej literatúry.

Bratislava 17.04.2019

.....

podpis študenta (autora)

## **PodĎakovanie**

Touto cestou by som sa chcel poĎakovať mojej školiteľke doc. Ing. Darine Eliašovej, PhD., za cenné rady, veľkú pomoc, odborné vedenie a pripomienky pri vypracovaní záverečnej práce.

## **ABSTRAKT (v štátnom jazyku)**

RAJNIC, Karol: *Podnikateľský zámer ubytovacieho zariadenia* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Ekonomická fakulta; Katedra služieb a cestovného ruchu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Darina Eliašová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2019, 72s.

Cieľom záverečnej práce je vypracovať podnikateľský zámer ubytovacieho zariadenia s aplikáciou na konkrétny rodinný podnik v kategórii turistická ubytovňa. Podnikateľský zámer konkretizovať formou podnikateľského plánu s očakávanými prínosmi pre rozvoj podniku v budúcnosti. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 6 grafov, 1 tabuľku, 3 schémy, 4 obrázky a 7 príloh. Prvá kapitola je venovaná súčasnému stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí. V ďalšej časti sa charakterizujú ciele a metódy. Záverečná kapitola sa zaoberá výsledkami skúmania. Výsledkom riešenia problematiky je podnikateľský zámer a podnikateľský plán ubytovacieho zariadenia.

**Kľúčové slová:** ubytovacie zariadenie, podnikateľský zámer, podnikateľský plán

## **ABSTRACT (v cudzom jazyku)**

RAJNIC, Karol: *Business aim of accomodation facility* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Services and Tourism. – Supervisor's name: doc. Ing. Darina Eliašová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2019, 72p.

The aim of a final thesis is to elaborate a business plan of an accommodation facility with application for a particular family business in the category of a tourist hostel. To specify business in the form of a business plan with the expected benefits for the future of the company. This work is divided into five chapters. It contains 6 graphs, 1 table, 3 diagrams, 4 pictures and 7 attachments. The first chapter is devoted to the current state of the problem at home and abroad. In the next section, the objectives and methods are characterized. The final chapter deals with the results of the investigation. The result of the solution is the business plan and the business plan of the accommodation facility

Key words: accommodation facility, business aim, business plan

# OBSAH

|                                                                   |                                          |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>ZOZNAM TABULIEK A OBRÁZKOV .....</b>                           | <b>Chyba! Záložka nie je definovaná.</b> |
| <b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>                                         | <b>Chyba! Záložka nie je definovaná.</b> |
| <b>ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK.....</b>                             | <b>Chyba! Záložka nie je definovaná.</b> |
| <b>ÚVOD.....</b>                                                  | <b>Chyba! Záložka nie je definovaná.</b> |
| <b>1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ 12</b> |                                          |
| 1.1 Podnikanie v cestovnom ruchu.....                             | 12                                       |
| 1.1.1 Podnikanie, podnik, podnik cestovného ruchu .....           | 12                                       |
| 1.1.2 Služby, služby v cestovnom ruchu.....                       | 16                                       |
| 1.1.3 Služby ubytovacích zariadení .....                          | 17                                       |
| 1.1.4 Rodinné podnikanie .....                                    | 18                                       |
| 1.1.5 Škola v prírode .....                                       | 19                                       |
| 1.2 Ubytovacie zariadenia .....                                   | 20                                       |
| 1.2.1 Kategorizácia ubytovacích zariadení .....                   | 21                                       |
| 1.2.2 Manažment ubytovacích zariadení .....                       | 22                                       |
| 1.3 Podnikateľský zámer .....                                     | 24                                       |
| 1.3.1 Strategický zámer.....                                      | 24                                       |
| 1.3.2 Podnikateľský zámer.....                                    | 25                                       |
| 1.4 Podnikateľský plán .....                                      | 28                                       |
| 1.4.1 Význam plánovania .....                                     | 28                                       |
| 1.4.2 Typy podnikateľských plánov.....                            | 28                                       |
| 1.4.3 Všeobecné požiadavky.....                                   | 29                                       |
| 1.4.4 Štruktúra podnikateľského plánu .....                       | 29                                       |
| <b>2 CIELE A METÓDY SKÚMANIA .....</b>                            | <b>38</b>                                |
| 2.1 Cieľ práce .....                                              | 38                                       |
| 2.2 Metódy skúmania .....                                         | 39                                       |
| <b>3 VÝSLEDKY SKÚMANIA .....</b>                                  | <b>39</b>                                |
| 3.1 Podnikateľský zámer .....                                     | 39                                       |
| 3.1.1 Charakteristika zámeru .....                                | 39                                       |
| 3.1.2 Postup realizácie zámeru.....                               | 40                                       |
| 3.1.3 Miesto realizácie zámeru .....                              | 41                                       |
| 3.1.4 Finančná prognóza .....                                     | 41                                       |

|          |                                              |           |
|----------|----------------------------------------------|-----------|
| 3.2      | Podnikateľský plán .....                     | 41        |
| 3.2.1    | Zhrnutie projektu .....                      | 41        |
| 3.2.2    | Charakteristika firmy .....                  | 43        |
| 3.2.3    | Opis produktu.....                           | 45        |
| 3.2.4    | Marketingový plán .....                      | 47        |
| 3.2.5    | Produkčný proces.....                        | 53        |
| 3.2.6    | Organizačný plán .....                       | 54        |
| 3.2.7    | Dopad na životné prostredie .....            | 58        |
| 3.2.8    | Analýza rizík.....                           | 59        |
| 3.2.9    | Finančný plán.....                           | 60        |
| 3.2.10   | Doklady a prílohy .....                      | 62        |
| <b>4</b> | <b>DISKUSIA .....</b>                        | <b>63</b> |
|          | <b>ZÁVER .....</b>                           | <b>65</b> |
|          | <b>ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV .....</b> | <b>66</b> |
|          | <b>PRÍLOHY .....</b>                         | <b>71</b> |

## **Zoznam tabuliek a obrázkov**

Schéma č. 1: Služby v cestovnom ruchu

Schéma č. 2: Organizačná štruktúra podniku

Schéma č. 3: Matica BCG

Obrázok č. 1: podnikateľský plán vs. Podnikateľský zámer

Obrázok č. 2: Katastrálna mapa – popis budov

Obrázok č. 3 : Rekreačné zariadenie Planinka

Obrázok č. 4: Ubytovňa s fotovoltickou elektrárnou

Graf č. 1: Vývoj počtu materských a základných škôl vo vybraných krajoch

Graf č. 2: Vývoj počtu detí navštevujúcich materské a základné školy vo vybraných krajoch

Graf č. 3: Počet detí zúčastňujúcich sa školy v prírode, počet kalendárnych dní strávených v škole v prírode

Graf č. 4: Počet detí v škole v prírode v Rekreačnom zariadení Planinka

Graf č. 5: Vývoj tržieb za detské pobyty mimo letných prázdnin v Rekreačnom zariadení Planinka a očakávaný rast

Graf č. 6: Grafické znázornenie cash-flow v roku 2018

Tabuľka č. 1: Cash-flow v roku 2018

## **Zoznam príloh**

Tabuľka vývoj počtu škôl a žiakov vo vybraných krajocho

Fotografie areálu

Fotografie súčasného stavu ubytovne

Návrh rekonštrukcie izby

Propagačný leták

Logo Planinka

Logo Škola v prírode Planinka

# ÚVOD

Pre tému záverečnej práce Podnikateľský zámer ubytovacieho zariadenia som sa rozhodol z dôvodu, že v oblasti pracujem. Náš rodinný podnik, Rekreačné zariadenie Planinka, má z môjho pohľadu veľký potenciál na rozvoj, no nedostatočne ho využíva. Zamestnanie v rodinnom podniku ma nasmerovalo na štúdium cestovného ruchu na Ekonomickú univerzitu v Bratislave. Táto záverečná práca, spracovanie podnikateľského zámeru a podnikateľského plánu pre naše ubytovacie zariadenie je jeden z výstupov a vyvrcholením môjho štúdia.

Záverečná práca nadväzuje na bakalársku prácu Stratégia rozvoja organizácie, ktorá sa zameriavala rovnako na rodinný podnik Rekreačné zariadenie Planinka, so zameraním na rozvoj vo vtedy veľmi rastúcom segmente usporadúvania svadiieb. Cieľ bakalárskej práce sa podarilo naplniť a aj vďaka tomu sa stabilne uchytiť na svadobnom trhu a celoročne naplniť kapacity podniku. Momentálne považujeme toto podnikanie za stabilizované a plánujeme sa zamerať na ďalšie oblasti podnikateľských aktivít.

Je viacero možností, ktorým smerom sa vydať, momentálne vidíme najväčšiu rezervu v pobytoch a rekreáciách pre deti, po jednoduchom zhodnotení výkonových ukazovateľov nášho podniku, najmä pobyty školy v prírode. Záverečná práca sa zameriava najmä na objektívne zhodnotenie potenciálu produktu „pobyty školy v prírode“.

Rozvoj rodinného podnikania v tomto segmente je perspektívny vzhľadom na situáciu, že detské pobyty sú žiadané, narastá počet detí v školách, školských zariadeniach a v zariadeniach voľného času. Existuje možnosť získania štátneho príspevku na školu v prírode a zároveň sa do praxe uvádzajú rekreačné poukazy podporujúce domáci cestovný ruch.

Práca sa teoreticky zameriava na vysvetlenie základných ekonomických kategórií súvisiacich s preberanou témou, ktoré v praktickej časti nachádzajú uplatnenie v konkrétnom rodinnom podniku, a to v príprave podnikateľského zámeru a podnikateľského plánu pre Rekreačné zariadenie Planinka.

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Táto časť sa venuje teoretickým podkladom pre tvorbu podnikateľského zámeru a plánu, vysvetľuje základné ekonomické kategórie z názvu práce, definuje podnikanie, zaradenie ubytovacieho zariadenia do odvetvia a vysvetľuje špecifiká podnikania v ubytovacích zariadeniach a v rodinných podnikoch.

Problematiku skúmajú mnohí autori, podľa zdrojov uvedených v závere diplomovej práce, z ktorých vyberáme najmä autorov z Ekonomickej univerzity v Bratislave.

## 1.1 Podnikanie v cestovnom ruchu

Podmienky podnikania upravuje legislatíva Obchodný zákonník, Občiansky zákonník, Zákon o živnostenskom podnikaní, Zákon o dani z príjmov a iné zákony.

### 1.1.1 Podnikanie, podnik, podnik cestovného ruchu

**Podnikanie** podľa Obchodného zákonníka je „*sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku*“, v máji 2018 doplnené „*alebo za účelom dosiahnutia merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu, ak ide o hospodársku činnosť registrovaného sociálneho podniku podľa osobitného predpisu.*“

Ciele podnikania možno všeobecne zhrnúť takto:

Krátkodobé ciele:

- Získať spoľahlivý a kvalifikovaný personál
- Vytvoriť si dobré postavenie na trhu
- Získať spokojných zákazníkov
- Poskytovať zákazníkom kvalitné služby

Dlhodobé ciele:

- Udržať si čo najlepšie postavenie na trhu
- Získať si stálych spokojných zákazníkov
- Dosahovať čo najvyšší zisk

Podnikateľ sa môže rozhodnúť, ktoré z týchto cieľov pokladá za prioritné.

Obchodný zákonník definuje podnik ako „súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.“

Podnikanie v cestovnom ruchu predstavuje hospodársku činnosť, spojenú s produkčnou činnosťou a poskytovaním služieb. Produkujú sa jedlá, výrobky, nápoje, poskytujú sa ubytovacie služby. Tieto aktivity za účelom dosiahnutia zisku musia mať však konečný cieľ, a to je uspokojenie potrieb a želaní zákazníkov. Pri podnikaní v cestovnom ruchu sa musíme riadiť právnymi normami ako v iných druhoch podnikania, musíme však poznať a rešpektovať niektoré špecifiká, ktoré vyplývajú so samotnej podstaty trhu cestovného ruchu.

- 259/2008 Vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky o podrobnostiach o požiadavkách na vnútorné prostredie budov a o minimálnych požiadavkách na byty nižšieho štandardu a na ubytovacie zariadenia
- 277/2008 Vyhláška Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky, ktorou sa ustanovujú klasifikačné znaky na ubytovacie zariadenia pri ich zaraďovaní do kategórií a tried
- 533/2007 Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky o podrobnostiach o požiadavkách na zariadenia spoločného stravovania

„V cestovnom ruchu je dôležité rozlíšenie na producentov a sprostredkovateľov služieb, ktoré vyplýva z mnohoo odborového charakteru služieb a nevyhnutnosti ich sprostredkúvania.“, ďalej „členenie podnikov na typické pre cestovný ruch a ostatné podniky je opodstatnené najmä z hľadiska skúmania vplyvu cestovného ruchu na ich hospodárenie a rozvoj.“ (Gúčík, 2010)

**Typické podniky cestovného ruchu** „sú tie, ktoré výlučne alebo prevažne uspokojujú potreby návštevníkov, a preto svoju existenciu odvodzujú z cestovného ruchu, napr. hotely a ostatné ubytovacie zariadenia, cestovné kancelárie, cestovné agentúry, turistické informačné kancelárie, podniky rekreačnej dopravy, združenia cestovného ruchu ap.“ (Gúčík, 2010)

**Ostatné podniky** „majú viacúčelový charakter a sú to tie, ktorých časť produkcie spotrebúvajú aj návštevníci, napr. dopravné podniky (SAD, ŽSR), kúpeľné podniky,

*pohostinské podniky, poisťovne, peňažné ústavy, výrobné a obchodné podniky ap.*“ (Gúčík 2010)

Ubytovacie zariadenia ako typické podniky cestovného ruchu sú nevyhnutnou podmienkou rozvoja cestovného ruchu. Činitele ovplyvňujúce existenciu a rozvoj CR sa súhrne nazývajú *predpoklady CR*. Delia sa na:

- *lokalizačné* – umožňujú umiestnenie (lokalizáciu) aktivít CR do určitej oblasti, lokality. Vyjadrujú schopnosť krajiny poskytovať vhodné podmienky pre jednotlivé formy CR (určujú miesto výskytu – lokalizáciu CR)
- *selektívne* – dokumentujú schopnosť danej oblasti, krajiny (spoločnosti) podieľať sa - zúčastniť sa na CR (umožňujú výber – selekciu tých obyvateľov alebo tej oblasti, kt. majú najlepšie predpoklady pre účasť na CR)
- *realizačné* – *umožňujú realizovať – uskutočniť záujemcom účasť na CR v oblastiach s priaznivými lokalizačnými podmienkami*

### **Lokalizačné predpoklady**

Delia sa na:

- *prírodné* – súvisia s rozmanitosťou prírodného prostredia na Zemi. Patrí k nim hlavne reliéf, nadmorská výška, poloha v rámci svetadielu, podnebie, výskyt povrchových a podzemných vôd, zastúpenie rastlínstva a živočíšstva.

Najvýznamnejšie oblasti CR vznikli v miestach, kde sa súčasne vyskytujú priaznivé hodnoty viac ako jedného z prírodných činiteľov.

- *kultúrne* – vyplývajú z výsledkov tvorivej činnosti človeka a súvisia s historickým vývojom územia. Turistov zaujímajú hlavne architektonické pamiatky, múzea, galérie, technické pamiatky, významné parky, pamiatky ľudovej architektúry, archeologické lokality,...

### **Realizačné predpoklady**

Delia sa na:

- *dopravné* – patria k základným podmienkam, dôležitá je nielen možnosť dopravného spojenia, ale aj hustota, kvalita dopravnej siete, časová dostupnosť

- *materiálno-technické* - vyjadrujú vybavenie územia infraštruktúrou (ubytovacie, stravovacie, zábavné, športové a i. zariadenia, ktoré uspokojujú potreby účastníkov CR)

### **Selektívne predpoklady**

Delia sa na:

- *objektívne* – súbor faktorov, ktoré ovplyvňujú CR v krajine. Patrí tu napr. politická stabilita, bezpečnosť, ekonomická a životná úroveň obyvateľstva, stav životného prostredia, hustota zaľudnenia, ...
- *subjektívne* – ovplyvňujú rozhodovanie ľudí o účasti na CR. Závisí napr. od rodinných pomerov (príjmu v domácnosti, vlastníctve auta, chaty, počtu členov domácnosti,...), vplyv reklamy, módnosť,...

Špecifiká pre podnikanie v cestovnom ruchu možno zhrnúť takto:

- Nie každé miesto sa hodí na podnikanie – nehnuteľnosť by mala byť na mieste alebo v blízkosti okolia, ktoré môže vyvolať záujem účastníkov cestovného ruchu na niekoľkohodinový výlet alebo aj dlhodobejší pobyt;
- Musíme dobre poznať okolité prostredie – dokázať zhodnotiť prírodné, kultúrne, spoločenské, športovorekreačné a iné vlastnosti územia, ktoré má predpoklady stať sa zaujímavým pre ďalší rozvoj cestovného ruchu;
- Musíme mať informácie a znalosti o vonkajších vplyvoch – nie sú rozhodujúce len prírodné podmienky ale aj hospodárske, politické a iné javy, ktoré môžu vplývať na tvorbu dopytu, vplyv konkurenčného prostredia, budovanie iných ubytovacích a stravovacích zariadení;
- Musíme poznať problémy sezónnosti a vplyvy vývoja dopytu – klimatické podmienky určujúce dĺžku letnej a zimnej sezóny, ich možné predĺženie, na strane dopytu rozsah voľného času, prázdniny, sviatky, víkendové dni, verejné podujatia;
- Uspokojovanie komplexného dopytu – nie len ubytovanie a stravovanie ale aj ďalšie služby a spolupráca s ďalšími podnikateľmi, ktorí sú na sebe závislí, s cestovnými kanceláriami.

Po vybratí konkrétnej lokality, je potrebné o nej získať čo najviac poznatkov a údajov, ktorých vytriebenie, spracovanie a zhodnotenie prispieva k spracovaniu úspešného podnikateľského zámeru.

### **1.1.2 Služby, služby v cestovnom ruchu**

*„Služby sú ekonomické statky, ktoré majú prevažne nehmotný charakter. Majú určité znaky, ktorými sa líšia od výrobkov. Pri ich poskytovaní vznikajú užitočné efekty, ktoré uspokojujú potreby.“ (Orieška, 2011)*

Služby v cestovnom ruchu predstavujú heterogénny súbor úžitkových efektov určených na uspokojovanie potrieb účastníkov cestovného ruchu. Majú prierezový charakter, to znamená, že ich produkujú nielen podniky cestovného ruchu, ale aj ďalšie subjekty súkromného a verejného sektora. Služby majú na rozdiel od výrobkov určité znaky. Sú to všeobecné znaky služieb, ktoré sa vzťahujú aj na služby v cestovnom ruchu, a na druhej strane špeciálne znaky, charakteristické iba pre služby cestovného ruchu.

Všeobecné znaky služieb:

- nemateriálny charakter služieb
- vysoká spotreba živej práce pri poskytovaní služieb
- začlenenie vonkajšieho faktora do procesu poskytovania služieb
- súlad poskytovania služieb s ich spotrebou
- pominuteľnosť služieb
- 

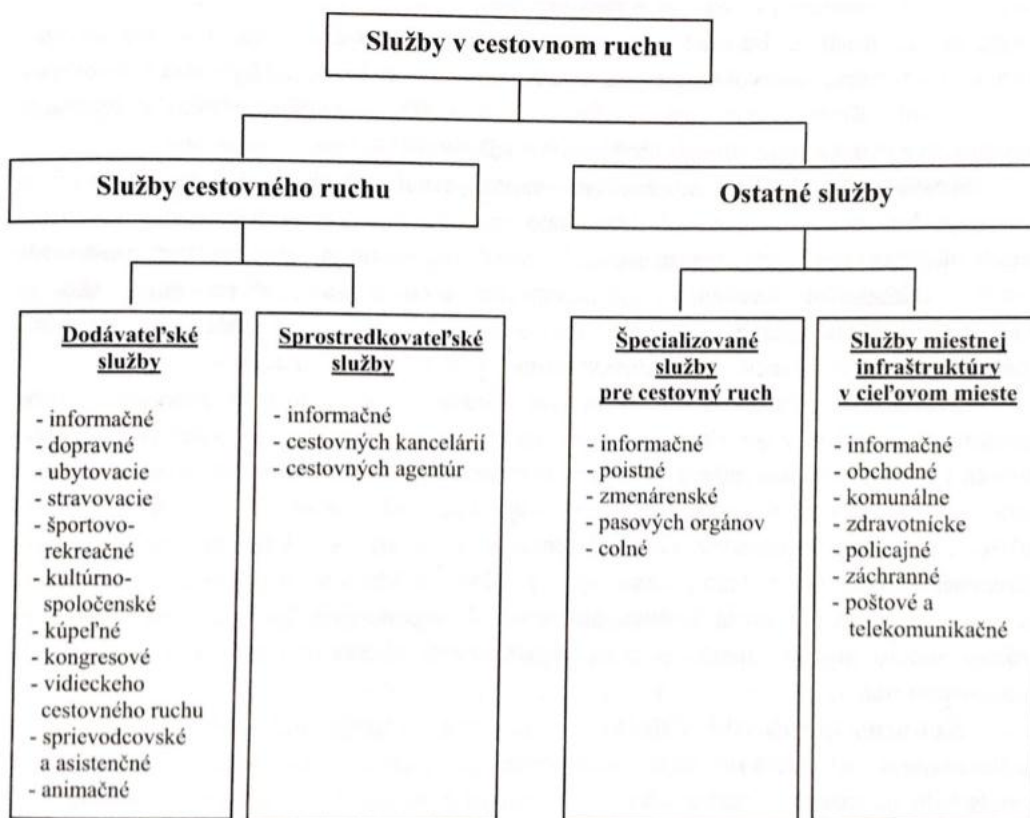
Špeciálne znaky služieb cestovného ruchu:

- časová a miestna viazanosť služieb na primárnu ponuku cestovného ruchu
- komplexnosť a komplementárnosť služieb
- zastúpiteľnosť služieb
- multisektorový charakter služieb
- nevyhnutnosť sprostredkovania služieb
- dynamika a sezónnosť dopytu po službách
- nevyhnutnosť poskytovania informácií o službách a ich kvalite

- neanonymita spotrebiteľa služby (Orieška, 2010)

Služby v cestovnom ruchu členíme podľa Oriešku na Služby cestovného ruchu a ostatné služby.

Schéma č. 1: Služby v cestovnom ruchu



Zroj: Ján Orieška, Služby v cestovnom ruchu 1. časť, s.11

Podľa schémy delenia služieb v cestovnom ruchu, patrí skúmaný podnik do kategórie charakteristický, poskytujúci dodávateľské služby ubytovacie, stravovacie a animačné.

### 1.1.3 Služby ubytovacích zariadení

*„Produkt ubytovacieho zariadenia tvoria ubytovacie služby, stravovacie služby a doplnkové služby v podmienkach, ktoré sú na účel prechodného ubytovania hosťa technicky i organizačne pripravené.“* (Novacká, 2014)

## **Ubytovacie služby**

*„Ubytovacími službami rozumieme súbor na seba nadväzujúcich činností, súvisiacich s poskytnutím prechodného ubytovania obvykle väčšiemu počtu hostí mimo miesta ich trvalého bydliska. Tieto činnosti zahŕňajú poskytovanie informácií o možnosti ubytovania, rezervovanie ubytovania, príchod hosta a jeho registráciu, pobyt hosta spojený s poskytovaním služieb, zúčtovanie s hostom a jeho odchod. Ubytovacie služby poskytujú za úhradu rôzne kategórie (druhy) a triedy ubytovacích zariadení. Na ich poskytovaní sa podieľa prevádzkovateľ ubytovacieho zariadenia i hosť.“ (Orieška 2010)*

## **Stravovacie služby**

*„Stravovacie služby sú pre účastníka cestovného ruchu potrebné počas celého pobytu mimo jeho trvalého bydliska. Stravovacie služby umožňujú uspokojenie základných potrieb aj vyšších potrieb. Odstránenie pocitu hladu znamená uspokojenie základných (fyziologických) potrieb účastníka cestovného ruchu. Mimoriadny význam má uspokojenie vyšších potrieb.“* Podľa Novackej (2014), vyššie potreby môžu byť výživa, racionálna výživa, zdravá výživa, pokrm v súlade s gastronomickými zvyklosťami (vegetariánske, vegánske, muslimské, a pod.), nové trendové jedlá a nápoje (fit food z čerstvej zeleniny, slow food z lokálnych surovín), lokálne a regionálne jedlá a nápoje, diétne jedlá (základné diéty – 13 skupín a špeciálne diéty napr. bezlepková, diabetická)

## **Animačné služby**

Dosiahnutiu očakávaní a cieľov z účasti na cestovnom ruchu napomáha aj poskytovanie služieb, ktoré sa označujú ako služby voľného času. Ide o rekreačné, športové, spoločenské, zábavné a ďalšie služby. S poskytovaním týchto služieb sa u nás, podobne ako v zahraničí spája pojem animácia.

### **1.1.4 Rodinné podnikanie**

Podnik, ktorý bude predmetom podnikateľského zámeru funguje ako rodinná firma, je preto vhodné sa oboznámiť so základnými pojmami aj v tejto oblasti. Presná definícia rodinného podnikania neexistuje, všeobecne možno povedať, že rodinný podnik je *„podnik, v ktorom vlastníctvo ovláda jednotlivec alebo členovia rodiny. Rodinný podnik je*

*tiež riadený členom rodiny alebo potomkom zakladateľa. Vlastníctvo aj riadenie sú teda v rukách členov rodiny. “ (Strážovská, Strážovská, 2002)*

*„Za rodinný možno považovať podnik, ktorý zahŕňa niekoľko generácií a kde faktor rodiny zasahuje do života a chodu podniku. Takýto podnik má teda pozíciu prieniku dvoch množín – množiny podnikateľskej a množiny záujmov rodiny. “*

*„Vytvoriť rodinný podnik znamená prijať na seba tie najväčšie riziká v živote, pretože to vlastne znamená zmiešať pracovný a súkromný život a následne riskovať neúspech v oboch. “*

### **1.1.5 Škola v prírode**

V skúmanom podniku bude priorita dávaná *pobytom pre deti v škole v prírode*. Podľa Zákona 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní, § 138:

- Škola v prírode je účelové zariadenie, ktorého poslaním je umožniť deťom a žiakom posilňovať zdravie a fyzickú zdatnosť bez prerušenia výchovy a vzdelávania v zdravotne priaznivom prostredí. Utvára podmienky aj na organizovanie jazykových a lyžiarskych kurzov, súťaží žiakov, prázdninové a medzinárodné pobyty detí a žiakov.
- Škola v prírode sa zriaďuje v ekologicky čistom prostredí, pričom spĺňa požadované hygienické, bezpečnostné, materiálno-technické a priestorové podmienky na výchovu a vzdelávanie, ubytovanie a stravovanie pre najmenej 25 detí alebo žiakov.
- Výdavky spojené s pobyťom detí alebo žiakov v škole v prírode sa uhrádzajú aj z príspevku zákonného zástupcu dieťaťa alebo žiaka. Z príspevku zákonného zástupcu sa môžu uhrádzať výdavky na dopravu, stravovanie, ubytovanie a ostatné náklady spojené s pobyťom dieťaťa alebo žiaka v škole v prírode.
- Vysielajúca škola alebo školské zariadenie uhrádza pedagogickým zamestnancom a zdravotníckemu pracovníkovi výdavky spojené s vyslaním do školy v prírode podľa osobitného predpisu.
- Ministerstvo školstva ustanoví všeobecne záväzným právnym predpisom spôsob organizácie, činnosti, prevádzky a materiálno-technického zabezpečenia škôl v prírode.

Zo Zákona 245/2008 Z. z. vychádza Vyhláška č. 305/2008 Z. z. Ministerstva školstva Slovenskej republiky o škole v prírode. Táto vyhláška upravuje podrobnosti o spôsobe organizácie, vysielania detí a žiakov do školy v prírode, činnosti, prevádzky a materiálno-technického zabezpečenia školy v prírode:

- Školu v prírode riadi, za jej činnosť a kapacitnú vyťaženosť zodpovedá jej riaditeľ. V čase jeho neprítomnosti školu v prírode riadi a za jej činnosť zodpovedá jeho zástupca.
- Súčasťou školy v prírode je zariadenie školského stravovania.
- V škole v prírode pôsobia pedagogickí a nepedagogickí zamestnanci. Prevádzku školy v prírode zabezpečujú technicko-hospodárski zamestnanci a prevádzkoví zamestnanci. Výchovno-vzdelávaciu činnosť zabezpečujú učitelia a aktivity v mimovyučovacom čase zabezpečujú v spolupráci s učiteľmi vychovávatelia, ktorí môžu byť zamestnancami školy v prírode alebo zamestnancami vysielajúcej školy. Nevyhnutný počet zamestnancov podľa špecifických podmienok určuje riaditeľ školy v prírode po prerokovaní so zriaďovateľom.

## 1.2 Ubytovacie zariadenia

Ubytovacie zariadenie je na Slovensku podľa vyhlášky č. 277/2008 Z. z. budova, priestor alebo plocha, kde sa verejnosti celoročne za úhradu poskytuje prechodné ubytovanie a s ním spojené služby. Ubytovacie zariadenie poskytujúce ubytovacie služby najviac 9 mesiacov v roku je sezónne ubytovacie zariadenie.

Ubytovacie zariadenia sa podľa spomenutej vyhlášky členia podľa druhu na kategórie, a podľa vybavenia, úrovne a rozsahu poskytovaných služieb na triedy.

Podľa SK NACE, klasifikácie ekonomických činností patrí ubytovanie pod alfabetický kód I – ubytovacie a stravovacie služby, ktoré sú definované: *„Táto sekcia zahŕňa poskytovanie krátkodobého ubytovania pre návštevníkov a ďalších cestujúcich a zabezpečenie kompletných jedál a nápojov pre okamžitú spotrebu. Množstvo a druh poskytovaných doplnkových služieb v rámci tejto sekcie je veľmi rozmanité. Táto sekcia vylučuje poskytovanie dlhodobého ubytovania v nehnuteľnostiach t.j. bytoch, ktoré je klasifikované v činnostiach nehnuteľností (sekcia L). Vylučuje tiež prípravu potravín alebo nápojov, ktoré nie sú pripravené na okamžitú spotrebu alebo sú predávané nezávislými*

*distribučnými sieťami, ako napríklad prostredníctvom veľkoobchodných alebo maloobchodných činností. Príprava týchto potravín je klasifikovaná v priemyselnej výrobe (sekcia C).“*

### **1.2.1 Kategorizácia ubytovacích zariadení**

Podľa vyhlášky 277/2008 o klasifikačných znakoch na ubytovacie zariadenia, sa ubytovacím zariadením rozumie *„budova, priestor alebo plocha, v ktorom sa verejnosti celoročne poskytuje za úhradu prechodné ubytovanie a s ním spojené služby. Ubytovacie zariadenie je aj sezónne ubytovacie zariadenie poskytujúce ubytovanie a s ním spojené služby najviac deväť mesiacov v roku“*

Ubytovacie zariadenia sa podľa vyhlášky členia podľa druhu na kategórie, a podľa vybavenia, úrovne a rozsahu poskytovaných služieb na triedy.

Kategórie ubytovacích zariadení:

- hotel ( hotel, garní hotel, horský hotel, kongresový hotel, wellness hotel, kúpeľný hotel, boutique hotel, apartmánový hotel, motel )
- hotel
- penzión
- apartmánový dom
- turistická ubytovňa
- chatová osada
- kemping ( minikemp )
- Táborisko
- ubytovanie v súkromí (izba, objekt, prázdninový byt)

Ubytovacie zariadenia sa na základe klasifikačných znakov a fakultatívnych znakov zaraďujú do piatich tried od najnižšej (\*) po najvyššiu (\*\*\*\*\*).

Existujú rôzne ďalšie členenia a zaraďovania ubytovacích zariadení, napríklad podľa UN WTO. Pre potreby diplomovej práce sa budeme držať členenia podľa vyhlášky 277/2008 Z. z., budeme sa zameriavať na kategóriu turistická ubytovňa.

### 1.2.2 Manažment ubytovacích zariadení

Spôsoby manažovania ubytovacieho zariadenia: „Ubytovacie zariadenie môže byť manažované rozličným spôsobom:

- *Vlastník hotela alebo hotelovej spoločnosti prevádzkuje daný hotel;*
- *Vlastník hotela alebo hotelovej spoločnosti prevádzkuje hotel na základe licencie franchisingu (právo hotela používať značku, pracovné postupy, distribučné systémy, marketing, vzdelávanie personálu, príadne iné know-how na základe zmluvy o licencií franchisingu);*
- *Riadenie hotela aj prevádzku hotela zabezpečuje špecializovaný manažment na základe tzv. manažérskej zmluvy;*
- *Vlastník hotela dá celé zariadenie do prenájmu. Za riadenie hotela aj ekonomické výsledky hotela je zodpovedný nájomca. Nájomca má voči majiteľovi hotela povinnosť pravidelne platiť poplatky zmluvne stanovené poplatky za nájom.“*  
Novacká (2014)

Čo platí pre hotel, v zásade platí pre všetky ubytovacie zariadenia. Skúmané ubytovacie zariadenie riadi vlastník.

### Organizačná štruktúra ubytovacieho zariadenia

Pod pojmom organizačná štruktúra rozumieme súbor úloh a pracovných vzťahov vytvorený k využívaniu predností organizácie. Je to systém vertikálnej a horizontálnej koordinácie navrhnutý tak, aby zjednotil špecializované časti. V každej organizačnej štruktúre sú základné prvky, ktoré ju charakterizujú:

- Deľba práce
- Mechanizmy koordinácie
- Distribúcia rozhodovacích právomocí
- Organizačné hranice
- Neformálne hranice
- Základné legitimacy vzťahov nadriadenosti a podriadenosti

Rozlišujeme niekoľko druhov organizačných štruktúr.

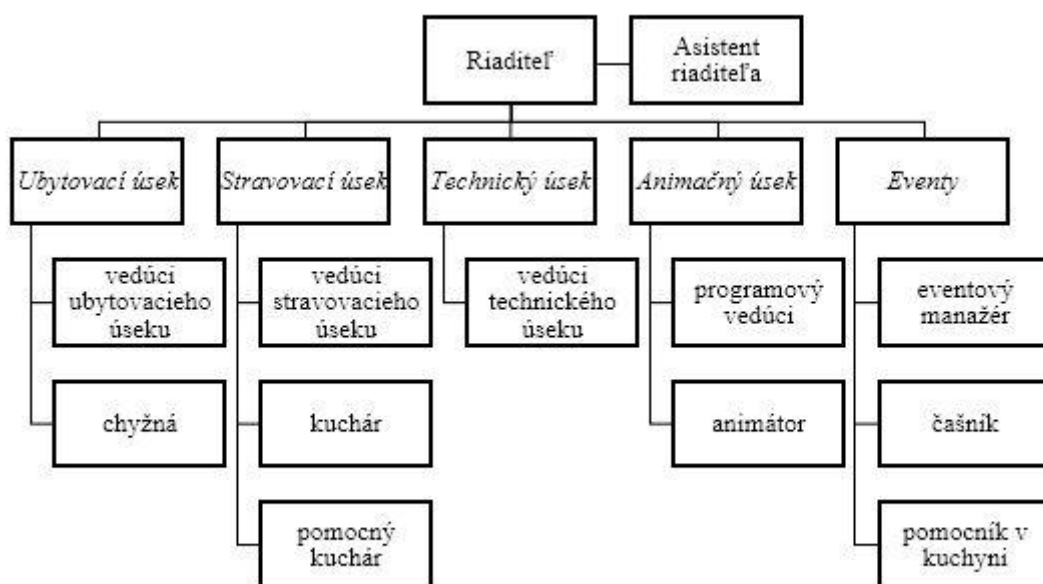
Táto časť by mala obsahovať:

- organizačnú schému s jasným vymedzením právomoci a zodpovednosti jednotlivých manažérov,

- charakteristiku kľúčových vedúcich pracovníkov z hľadiska ich rolí, veku, skúseností, dosiahnutých výsledkov a súčasných a budúcich prínosov pre firmu,
- politiku odmeňovania týchto pracovníkov vrátane uvedenia platovej úrovne, spôsobu hmotnej zainteresovanosti na výkonnosti firmy,
- vymedzenie dlhodobých zámerov a cieľov kľúčových manažérov vrátane ich vzťahu k vlastníctvu firmy,
- stanovenie kľúčových riadiacich pozícií, ktoré musia byť obsadené v budúcnosti so špecifikáciou požadovaných schopností a skúsenosti,
- základný prístup k riadeniu firmy (centralizácia, resp. decentralizácia), informačný systém a iné.

Kvalita riadenia je jedným z najdôležitejších faktorov a často jedným z prvých aspektov, ktoré sa posudzujú. Dôležité je preto demonštrovať kvalitu, profesionálne schopnosti, kompetenciu a angažovanosť manažérskeho tímu k danému podnikateľskému projektu, ktoré sú základným predpokladom jeho úspešnej realizácie.

Schéma č. 2: Organizačná štruktúra podniku



Zdroj: Vlastné spracovanie

## 1.3 Podnikateľský zámer

Podnikateľský zámer vychádza zo strategického zámeru.

### 1.3.1 Strategický zámer

Obsahuje spracovanie strategických východísk, kde je formulovaný požadovaný cieľový stav firmy a predpokladané postupy k jeho dosiahnutiu. Zameriava sa na poslanie firmy, od ktorého sa odvíja vymedzenie vízie a na jej základe sú vyvedené strategické ciele. Vytvoriť strategický zámer pomáha analýza prostredia, tvorba scenárov predpokladajúcich vývoj prostredia a tvorba variant stratégie. Ich vyhodnotením môže dôjsť ku korekciám prvotných predpokladov uvažovaných vo východiskovom strategickom zámere.

Strategický zámer by mal byť v podobe jednoznačne formulovanej vízie, presne stanovených dlhodobých cieľov a stratégií prislúchajúcich vybraným variantom stratégie pre tvorbu strategického plánu.

#### Poslanie

Každá firma bola založená a existuje preto, aby naplňovala svoje určité poslanie – výroba či poskytovanie služieb svojim zákazníkom. Poslanie korešponduje so základnými predstavami a zámermi zakladateľov firmy, určuje predmet podnikania, aký budú zákazníci, akými výrobkami a službami budú uspokojované ich potreby, má informačný význam smerom k verejnosti.

Správne určiť poslanie možno takto: „Skôr ako definovať poslanie názvom produktu alebo z hľadiska technológie, je odborníkmi doporučené vymedziť poslanie ako uspokojenie potrieb zákazníka, pretože produkty aj technológie sa rýchlo menia, zatiaľ čo potreby väčšinou zostávajú. Poslanie by malo byť definované realisticky, výstižne a nie príliš obširne ani príliš stručne tak, aby sa na jeho základe mohla firma jasne rozhodovať.“ (strateg.cz)

#### Vízia

Načrtáva v najvšeobecnejších a koncepčných pojmoch predstavu o budúcom postavení a smerovaní podniku. Je orientovaná na dlhodobý časovo neobmedzený horizont a má trvalý charakter. Vyjadruje métu, kam až sa podnik môže rozvinúť. „Schopnosť vidieť a porozumieť budúcnosti dáva výhodu a silu stratégom. Stratégie, vytvárané na

základe vízií vytvárajú možnosť už dnes robiť niečo, čoho dôležitosť iní pochopia až časom. Vízie sú odrazom predstihu v myslení a dávajú možnosť získať predstih v konaní.“

## **Ciele**

Stratégie nie je možné vytvárať ako cesty k naplneniu vzdialených vízií. Preto pre napĺňanie vízie vytyčujeme strategické ciele na určité obdobie, v rámci ktorého je možné dôkladnejšie premyslieť cestu k ich naplneniu. Nie sú to konečné ciele, ale iba určité etapy na ceste k vízii.

Správne vymedzenie cieľov je pre firmu veľmi dôležité. Ciele umožňujú koordinovať činnosť a správanie pracovníkov na rôznych úrovniach, redukujú konflikty v rozhodovaní, pomáhajú rozdeľovať právomoci a zodpovednosti, bez jasných cieľov podnik nemá základ pre hodnotenie svojho úspechu či neúspechu.

### **1.3.2 Podnikateľský zámer**

Podnikateľský zámer je základný nápad či plán podnikania, ktorý sa môže vyskytovať v rade foriem: od základnej myšlienkovvej u nezávislých profesionálov a živnostníkov až po rozsiahlu písomnú dokumentáciu v prípade väčších firiem. V každom prípade je ale podnikateľský zámer zacielený predovšetkým na tzv. jadro podnikania teda jeho hlavnú, základnú činnosť, prípadne ako hlavný argument na presvedčenie potenciálneho investora.

Na podstatu podnikateľského zámeru je možné nahliadať z dvoch hľadísk. V hlbšej rovine ide o prakticky nedosiahnuteľný ideál, ktorému sa podnikateľ viac či menej úspešne snaží v priebehu podnikania priblížiť. V rovine všeobecnej možno zas podnikateľský zámer chápať ako dlhodobú stratégiu podnikania, z ktorej podnikateľ vychádza a s ktorou by malo byť celé jeho podnikanie v úplnom súlade.

Podľa Valenteovej (2006) podnikateľský zámer predstavuje komplexný výhľad budúcich aktivít hotela, ktoré rozhodujúcou mierou ovplyvňujú plnenie strategických cieľov. Je mimoriadne dôležitým východiskom analýzy a kontroly rozhodujúcich ukazovateľov plánu hotela. Obsahuje súbor cieľových ukazovateľov na dlhší časový úsek.

Podnikateľský zámer by mal obsahovať tieto podklady:

- Východiská a podmienky investovania do ubytovacieho zariadenia;

- Produkt – východiská tvorby a zabezpečenia produktu, dispozičné riešenie pre zabezpečenie produktu, špecifikácia kapacít ubytovacích služieb a odbytových stredísk, fakultatívne služby hotela (podľa prílohy vyhlášky MH SR 419/2001 Z. z.), ostatné služby;
- Využívanie ubytovacích kapacít – výhľad využívania na celý rok, v priebehu roka na mesiace, dlhodobý výhľad využívania kapacít;
- Tržby a ceny za ubytovanie – podklady pre návrh výšky ceny za izbodeň, aplikácia priemernej ceny – tržby za izbodeň, zľavy, výhľad vývoja tržieb za ubytovanie na prvý rok a dlhodobý výhľad;
- Tržby a ceny odbytových stredísk – východiská pre plánovanie tržieb, ceny a cenové prirážky produkcie realizovanej v odbytových strediskách, výhľad vývoja tržieb odbytových stredísk na prvý rok a dlhodobý výhľad;
- Tržby za ostatné služby – východiská pre plánovanie tržieb za ostatné služby, ceny ostatných služieb, výhľad vývoja tržieb za ostatné služby na prvý rok a dlhodobý výhľad;
- Pracovné sily a produktivita práce;
- Náklady – kritériá plánovania nákladov, druhy a štruktúra nákladov, výška nákladov v prvom roku, dlhodobý vývoj nákladov;
- Investície na výstavbu a zariadenie;
- Rentabilita a návratnosť;
- Úver na výstavbu a zariadenie a jeho splácanie, výška a podmienky úveru, splátkový kalendár, návratnosť.

Eliašová uvádza časti podnikateľského zámeru takto: (Eliašová, 2017)

- Údaje o žiadateľovi – zameranie na profesiu, vzdelanie, zručnosti, certifikáty, prax
- Charakteristika zámeru – opis predmetu podnikania, zameranie na konkrétnu činnosť, jej priebeh, vysvetlenie terminológie
- Postup realizácie zámeru – časový harmonogram na najbližšie roky vyjadrený v jednotlivých plánoch s konkrétnym obsahom
- Miesto realizácie zámeru – sídlo, úprava priestoru na podnikanie, napojenie na infraštruktúru
- Marketingové informácie – základné a rozšírené marketingové nástroje
- SWOT analýza – objektívny rozbor štyroch kvadrantov tejto analýzy

- Finančná prognóza – v tabuľkovej forme vyjadrené predpokladané príjmy a výdavky, náklady a výnosy, predpokladaný hospodársky výsledok na najbližšie dva až tri roky, vlastné a cudzie zdroje

Podnikateľský zámer je definovaný aj v zákone 5/2004 o službách zamestnanosti pri žiadosti o prísievok na podnikanie, kde je stanovený jeho obsah, rozsah – údaje o žiadateľovi, charakteristika zámeru, postup realizácie zámeru, marketingové informácie, slabé a silné stránky zámeru, finančná prognóza, doplňujúce údaje, kalkulácia predpokladaných nákladov, a tlačivo vzor podnikateľského zámeru.

Pre potreby záverečnej práce vyberáme štruktúru podnikateľského zámeru:

- charakteristika zámeru,
- postup realizácie zámeru,
- miesto realizácie zámeru,
- finančná prognóza.

Je často spájaný s pojmom podnikateľský plán a je potrebný nie len na základné definovanie vlastného podnikania ale nevyhnutný aj pri záujme o získanie prostriedkov z externých zdrojov, štátna podpora, bankový úver a pod. Podnikateľský zámer je v mnohých zdrojoch považovaný za synonymum podnikateľského plánu. V záverečnej práci považujeme podnikateľský zámer za najpodstatnejšiu časť podnikateľského plánovania, základnú myšlienku, popisujúci hlavnú činnosť podnikania s patričnými podkladmi, z ktorého vyplývajúcim výstupom bude podrobne vypracovaný podnikateľský plán.

Obrázok č. 1: Znáozornenie podnikateľského plánu v podnikateľskom zámere



Zdroj: vlastné spracovanie

## 1.4 Podnikateľský plán

Podnikateľský plán je návrh spôsobu realizácie podnikateľského zámeru. *„Podnikateľský plán je písomný dokument, ktorý popisuje všetky podstatné vonkajšie aj vnútorné vplyvy súvisiace s podnikateľským zámerom. Je to formálne zhrnutie podnikateľských cieľov, dôvodov ich reálnosti a dosiahnuteľnosti a zhrnutie jednotlivých krokov vedúcich k dosiahnutiu týchto cieľov.“* (Srpová, 2011)

*„Podnikateľský plán je dokument zhotovený podnikateľom, opisujúci základy pre vytvorenie a rozvoj firmy, ciele firmy a prostriedky, ktoré treba použiť na dosiahnutie týchto cieľov. Vychádza z objektívnych údajov a snaží sa dať čitateľovi pozitívny názor na súčasnú situáciu, ciele a možnosti úspechu podnikateľského zámeru.“* (Eliašová, 2017)

### 1.4.1 Význam plánovania

Blackwell vo svojej knihe motivuje jednotlivca podnikateľa, aby si hneď na začiatku, pri prvotnom formovaní svojich myšlienok položil niekoľko otázok.

Čo je skutočným cieľom vášho podnikania? Akú chcem konečnú finančnú odmenu? Ak si predstavujem 1 milión, musím svoj plán od začiatku smerovať k cieľovej čiastke. Ktorá vlastnosť vášho výrobku alebo služieb vám získa rozhodujúcu výhodu nad konkurenciou? Je váš výrobok niečo nové? Zdokonalené existujúce? Lacnejší než ostatní? Spoľahlivejší? S kratšou dobou dodania?

*„Každé podnikanie či väčší projekt si vyžaduje svoj vlastný spracovaný podnikateľský plán. Podnikateľský plán predstavuje tzv. mapu, v ktorej sa stretávajú budúce očakávané a neočakávané príležitosti a prekážky a ktorá úspešne naviguje podnikateľa konkurenčným prostredím.“* (Eliašová, 2017)

### 1.4.2 Typy podnikateľských plánov

Podnikateľský plán sa zostavuje na začiatku podnikania, pri získavaní kapitálu alebo pri zavádzaní novej stratégie do podniku.

## **Zakladateľský plán/zámer**

Poznáme ho aj pod pojmom podnikateľský zámer. Je špecifickým druhom strategického plánu. Pripravuje sa pred začiatkom podnikania, pričom hlavná pozornosť sa venuje sebaanalýze podnikateľa.

## **Strategický (podnikateľský) plán**

Je vnútorný dokument zameraný na ciele, ktoré chce podnik dosiahnuť. Je pripravovaný pre vnútornú potrebu podniku. Obsahuje výsledky analýz, pomáha podniku pri dosahovaní cieľov a pomáha mu vhodne reagovať na zmeny vonkajšieho prostredia.

## **Finančný plán**

Je plán pripravený pre banku alebo investorov, ak chce podnik získať finančné prostriedky pre rozvoj podnikateľských aktivít.

V záverečnej práci bude spracovaný typ podnikateľského plánu zakladateľský plán ako podnikateľský zámer a strategický plán. Podnik je založený dlhšie, ale nemá spracovaný zakladateľský plán alebo podnikateľský zámer v písomnej podobe. Pre aktuálny podnikateľský plán nebude žiadať finančné prostriedky z externých zdrojov.

### **1.4.3 Všeobecné požiadavky**

Podnikateľský plán by mal podnikateľovi odpovedať na otázky: Kde som? Kam idem? Ako sa tam dostanem?

Mal by byť jednoduchý, demonštrovať výhodu pre zákazníka, orientovať sa na budúcnosť, byť realistický a vierohodný, nebyť príliš optimistický ale ani pesimistický, priznať si slabé miesta a rizika, upozorniť na silné stránky firmy, preukázať schopnosť plniť finančné záväzky a v neposlednom rade byť kvalitne spracovaný aj po formálnej stránke.

Kvalita podnikateľského plánu síce nezaručuje jeho úspešnosť, ale bezpochyby zvyšuje nádej na úspech.

### **1.4.4 Štruktúra podnikateľského plánu**

Podľa rôznych zdrojov a autorov sa štruktúra a postup tvorby podnikateľského plánu mierne odlišujú. Napríklad Srpová uvádza obsah podnikateľského plánu:

- titulný list,
- obsah,
- úvod,
- účel a pozícia dokumentu,
- zhrnutie,
- popis podnikateľskej činnosti,
- ciele firmy a vlastníkov,
- potenciálne trhy,
- analýza konkurencie,
- marketingová a obchodná stratégia,
- realizačný projektový plán,
- finančný plán,
- hlavné predpoklady úspešnosti projektu,
- riziká projektu,
- prílohy.

Jednotlivé časti podnikateľského plánu podľa Blackwella:

- stručné prehlásenie o cieľoch podnikania,
- odhad trhu,
- odbornosť, skúsenosti, zdroje,
- výhody výrobku alebo služby,
- metódy,
- dlhodobý výhľad,
- finančné ciele,
- dodatky,
- predošlé výsledky podnikania.

Sprievodca podnikateľským plánom vydaný Národnou agentúrou pre rozvoj malého a stredného podnikania uvádza obsah podnikateľského plánu:

- zhrnutie
- charakteristika spoločnosti
- produkt
- marketingový plán
- výrobný proces

- vedenie podniku a zamestnanci
- investičný plán a kapitálová potreba
- zhodnotenie rizík
- finančné projekcie
- prílohy

Pre potreby záverečnej práce vyberáme štruktúru podnikateľského plánu:

1. Zhrnutie projektu
2. Charakteristika firmy
3. Opis produktu
4. Marketingový plán
5. Produkčný proces
6. Organizačný plán
7. Dopad na životné prostredie
8. Analýza rizík
9. Finančný plán
10. Doklady, prílohy

### **1. Zhrnutie projektu**

V tejto časti sa stručne a jasne prezentuje celý podnikateľský plán. Musia byť zadané ciele projektu a stratégie na ich dosiahnutie. Zhrnutie by sa malo písať ako posledná časť podnikateľského plánu a zosumarizovať jeho hlavné body:

- názov a adresa spoločnosti, kontaktné údaje,
- stručný popis spoločnosti a jej podnikateľskej činnosti,
- základná charakteristika produktu, odlišnosť od konkurencie,
- stručné informácie o konkurencii a trhu, na ktorom sa chce firma uplatniť,
- základné údaje o lokalizácii firmy, pozemku s komplexom budov,
- prehľad a štruktúru potrebného kapitálu,
- základné ciele podložené časovým horizontom.

## **2. Charakteristika firmy**

Je potrebné predstaviť firmu, jej minulosť, históriu a ciele. Charakteristika by mala postihnúť ako minulosť firmy, tak aj jej prítomnosť a budúcnosť z hľadiska základných podnikateľských cieľov a stratégie k ich dosiahnutiu.

## **3. Opis produktu**

Produktom sa rozumie hmotný aj nehmotný statok, ktorý je predmetom záujmu organizácii. Produktom je teda výrobok, služba, je to čokoľvek, čo sa môže ponúknuť na trhu. Aby bol predaj úspešný je potrebné ponúknuť dobrý produkt, ktorý je maximálne prispôsobený požiadavkám spotrebiteľa.

V tejto časti je potrebné opísať problém, ktorý sa má riešiť, a návrh riešenia v podobe nového produktu alebo služby. Dôležité je používať reálne údaje a dokazovať ich pomocou čísel. Je vhodné uviesť podrobný popis hlavných produktov, ich funkcie, využitie, prednosti oproti konkurencii. Tiež uviesť, v ktorej vývojovej fáze sa daný produkt nachádza a odôvodniť jeho potrebu na trhu.

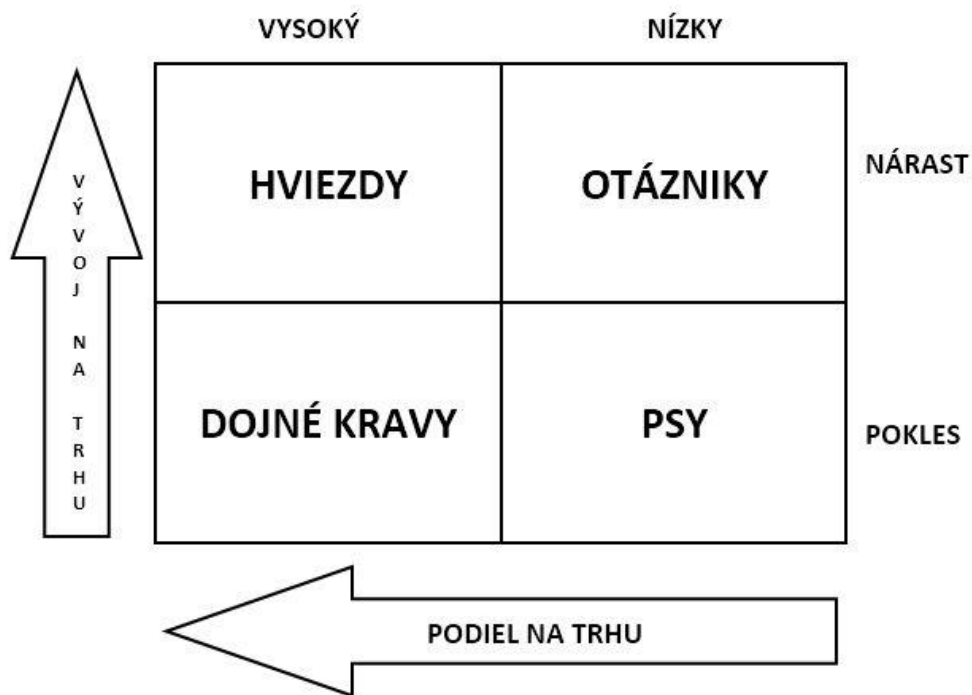
## **Analýza BCG**

Analýzu BCG zaraďujeme medzi základné metódy hodnotenia produktov. Podstatou je hodnotenie jednotlivých výrobkov alebo služieb podniku. Napomáha rozdeľovať strategické podnikateľské jednotky na tie, ktoré poskytujú vysoký potenciál rastu a na tie, ktoré slabo prosperujú. Analýza BCG je založená na raste trhu a relatívnom trhovom podiele strategických podnikateľských jednotiek voči konkurencii. Model matice BCG má štyri kvadranty a sú to:

1. kvadrant Hviezdy – majú vedúce postavenie na trhu. Zahrňuje výrobky a služby, ktorými podnik ovplyvňuje veľkú časť trhu, obsah trhu rýchlo narastá. Môžeme povedať, že produkcia a spotreba sú takmer v rovnováhe.
2. kvadrant Otázniky – zahrňuje také výrobky a služby, ktoré majú nízky podiel na trhu v situácii, kedy trh vykazuje vysoké tempo rast. Tento kvadrant vyžaduje veľa finančných prostriedkov, teda v tomto prípade pôjde o dofinancovanie alebo o stratu, preto sa podnik musí rozhodnúť, ktoré otázniky ostanú na trhu a ktoré nie.
3. kvadrant Dojné kravy – zahrňuje výrobky a služby, s ktorými podnik ovláda veľkú časť trhu, no daný trh rastie pomaly. Tieto výrobky a služby vytvárajú výrazne väčšie množstvo finančných prostriedkov ako spotrebujú.

4. kvadrant Psy – zahrňuje také výrobky, ktorými podnik ovláda iba malú časť trhu. Tieto výrobky ani nevytvárajú ani nespotrebuujú veľké množstvo finančných prostriedkov, môžeme tvrdiť, že sú málo ziskové až neziskové, neatraktívne skôr sa nachádzajú vo fáze poklesu.

Schéma č. 3: Matica BCG



Zdroj: vlastné spracovanie

#### 4. Marketingový plán

Marketingové plánovanie je jedným z najdôležitejších výstupov, nadväzuje na strategický plán. Marketingový plán zahŕňa informácie zistené o trhu, konkurencii, odberateľoch. Je potrebné pripraviť ho pre jednotlivé produkty, skupiny zákazníkov a činnosti v podniku. Súčasti marketingového plánu by mali byť:

- celkového trhu a vymedzenie cieľového trhu,
- analýza konkurencie a odberateľov,
- marketingová stratégia,
- plán predaja.

## **Opis celkového trhu a vymedzenie cieľového trhu**

Podnikateľské prostredie, v ktorom sa firma nachádza, zahŕňa faktory, ktorých pôsobenie môže na jednej strane vytvárať nové podnikateľské príležitosti, na druhej strane sa môže jednať o potenciálne hrozby pre jej existenciu. Preto je nutné okolie firmy monitorovať a analyzovať. „Analýza okolia je proces, pomocou ktorého monitorujeme a zistené skutočnosti vyhodnocujeme tak, aby sme v konečnej fáze boli schopní určiť príležitosti a hrozby, ktoré jednotlivé faktory okolia predstavujú.“ (Keřkovský - Vykypěl, 2003)

Okolie podniku môžeme rozdeliť na makroprostredie a odvetvie podniku tvorené zákazníkmi a konkurenciou.

### **Makroprostredie**

Makroprostredie (obecné okolie) je prostredie, v ktorom sa nachádzajú všetky podnikateľské subjekty nezávisle od odvetvia alebo druhu podnikania. Je dôležité si uvedomiť, že podnik nemôže ovplyvňovať toto prostredie. Napriek tomu, že nemá možnosť svoje všeobecné okolie ovplyvňovať, musí ho sledovať a môže aktívne reagovať na zmeny jeho jednotlivých častí, brániť sa hrozbám a využívať nové príležitosti, ktoré mu tým môžu vzniknúť. Na analýzu sa používa tzv. analýza SLEPT (PEST, SLEPTE), nazvaná podľa začiatkových písmen ovplyvňujúcich faktorov z oblasti sociálnej, legislatívnej, ekonomickej, politickej, technologickej a ekologickej.

### **Cieľový trh, zákazníci**

„Stratégov musí v prvom rade zaujímať, kto sú ich zákazníci a aké potreby a očakávania majú. Rovnako tak ich musí zaujímať, kto môže byť ich potenciálnym zákazníkom a aké sú základné trendy, ktoré by ich zákazníkov mohli viesť k zmenám požiadaviek a správania.“ (Keřkovský - Vykypěl, 2003)

Analýzu zákazníkov je potrebné zamerať na:

- identifikáciu kupujúcich a rozličných faktorov, ktoré ovplyvňujú ich rozhodnutie nakupovať,
- demografické faktory, ktoré vytvárajú zmeny v určitých kategóriách zákazníkov,
- geografické faktory a geografické rozmiestnenie trhov.

## Konkurenti

Prvé otázky, na ktoré by mala byť hľadaná odpoveď pri analýze konkurentov by mali byť:

- aká je súčasná pozícia našej firmy voči konkurentom,
- ako sa konkurencia mení a vyvíja
- v akej fáze svojich životných cyklov sa nachádzajú rozhodujúce produkty nášho odvetvia
- aká je rentabilita odvetvia voči iným porovnateľným odvetviam
- či vstupujú noví konkurenti do odvetvia.

Tiež je potrebné sledovať, ak hlavní konkurenti začnú meniť svoje stratégie. Môže to byť napr. zväčšovaním podielu na trhu a spôsobom prevedenia, vývoj nového produktu, zlepšovanie reklamy, výmena manažmentu, zmena štruktúry riadenia, získavanie nových partnerov alebo investícií.

## Marketingová stratégia - marketingový mix

Vznik pojmu marketing-mix (niekedy marketingový mix) sa pripisuje prof. N. H. Bordenovi z Harvard Business School v roku 1948. Marketingový mix je súbor marketingových nástrojov, ktoré firma používa na to, aby dosiahla marketingové ciele na cieľov trhu. Tento pojem zahŕňa štyri základné nástroje marketingového mixu: produkt, cena, distribúcia, propagácia.

**Cena** je ďalším marketingovým ťahom pre väčšinu spotrebiteľov. Výška ceny úzko súvisí s odbytom ponúkaného tovaru alebo služby. Pre väčšinu spotrebiteľov je cena rozhodujúci

faktor, pretože cena udáva akého finančného obnosu sa musíme vzdať pri zakúpení daného výrobku. Príliš vysoké ceny spotrebiteľa odrádzajú a začínajú sa orientovať na výrobky konkurenčných firiem.

Pod pojmom **distribúcia** rozumieme všeobecné sprostredkovanie a zabezpečenie dopravy produktu od výrobcu k spotrebiteľovi. Najdôležitejšími zložkami distribúcie sú preprava tovaru, manipulácia, skladovanie, predaj a servis. Distribúcia poskytuje spotrebiteľovi výhodu miesta a výhodu času, čo znamená, že spotrebiteľ môže kúpiť produkt v mieste a v čase jemu vyhovujúcemu.

Zmyslom **propagácie** je vytvorenie pozitívneho imidžu o danom produkte, ktorý dokáže upriamiť svoju pozornosť spotrebiteľa. Výborným marketingovým ťahom je tzv. haló efekt, pretože je to psychologický ťah na zákazníka. Tento haló efekt presvedča potencionálneho zákazníka o výhodnosti tohto produktu, o výhodnosti ceny a jeho využitia. Poznáme viacero foriem propagácie, napríklad reklamy v televízii, v časopisoch, v novinách, rôzne letáky a pod. V niektorých krajinách sa uplatňuje ako publicita aj tzv. osobný predaj. V konečnom dôsledku je propagácia najdôležitejším nástrojom marketingového mixu.

### **Plán predaja**

Plán predaja zahŕňa stanovenie akou formou, v akom objeme a prostredníctvom koho bude podnik realizovať svoju produkciu.

### **5. Produkčný proces**

Predstavuje hlavné procesy v podniku, ktoré popisujú súhrn operácií pre tvorbu produktu. Nemali by chýbať nasledujúce časti:

- opis produkčného cyklu od nákupu surovín až po distribúciu zákazníkovi,
- použité technológie.

Opis produkčného procesu sa využíva hlavne v prípade, že podnikateľ vyrába výrobky. Je však možné aplikovať ho aj na produkciu služieb.

### **6. Organizačný plán**

*„Podnikateľ v tejto časti opisuje, ako bude biznis fungovať na dennej báze. Táto sekcia vysvetľuje organizáciu takých vecí, ako sú: zodpovednosť každého člena manažmentu, úlohy pridelené jednotlivým divíziám spoločnosti, kapitálové a výdavkové požiadavky na prevádzku“ (Eliašová, 2017)*

Táto časť by mala obsahovať:

- organizačnú riadiacu štruktúru podniku
- pracovnú náplň jednotlivých pracovných pozícií
- počet pracovníkov
- kritériá výberu pracovníkov
- ďalšie odborné školenie pracovníkov
- charakteristika platov, spôsob motivácie zamestnancov a manažmentu

Podnikateľ by mal demonštrovať svoje technické a manažérske schopnosti, ktoré nadobudol v predchádzajúcich zamestnaniach.

## **7. Dopad na životné prostredie**

Pri podnikateľských aktivitách je dôležité, aby podnikatelia dbali na korektnosť voči životnému prostrediu. *„Aj podnikatelia sa stretávajú s dôsledkami zmien kvality životného prostredia, ako sú problémy so zásobovaním vodou, čistota ovzdušia, znižovanie kapacít surovín, náklady na likvidáciu odpadu, globálne zhoršovanie životného prostredia“* (Eliašová, 2017)

V tejto časti by mal podnikateľ dbať na:

- vplyv výrobného procesu alebo služieb na životné prostredie
- opatrenia na zníženie dopadu na životné prostredie
- náročnosť na prírodné zdroje a energetické zdroje
- riešenie otázky likvidácie odpadov.

## **8. Analýza rizík SWOT**

Je najjednoduchším a najpoužívanejším nástrojom používaným pre zhrnutie analýz. SWOT kompletizuje a zoraďuje vnútorné silné a slabé stránky podniku, jeho vonkajšie príležitosti a hrozby. Môže byť zaznamenaná len ako samotný výpis položiek, alebo jednotlivé položky charakterizovať a ohodnotiť podľa ich dôležitosti.

Analýza SWOT by mala byť zameraná na podstatné javy a fakty, ktoré by mali byť po ich prvotnej identifikácii v rozumnej miere zredukované pretože príliš mnoho faktov komplikuje ich využitie. Taktiež by mala byť objektívna, čo možno dosiahnuť predložením návrhov ďalším expertom (príp. stakeholders) na posúdenie, zohľadňovať ich názory, prípadne analýzu spracovávať pomocou skupinovej diskusie.

*„Analýza SWOT sa spracováva len pre jeden konkurenčný priestor, pre jedno odvetvie. Ak podnik pôsobí len v jednom odvetví, jej výsledky sa vzťahujú na celý podnik. Ak podnik pôsobí vo viacerých odvetviach, analýza sa musí vypracovať pre každé odvetvie osobitne. Každé odvetvie má svoje špecifické parametre a svoje nezameniteľné hrozby a príležitosti. Rovnako veľkosť sil a slabostí sa prejaví až po porovaní s konkrétnymi konkurentmi v odvetví.“* (Antošová, 2007)

## **9. Finančný plán**

Finančný plán je ucelený dokument, ktorý porovnáva potrebu pre podnikateľskú činnosť a disponibilné zdroje. Popisuje druhy a množstvo finančných prostriedkov, potrebných na financovanie majetku a všetkých plánovaných činností podniku tak, aby bola zabezpečená finančná stabilita podniku.

V záverečnej práci sa budeme venovať vývoju tržieb a výnosov za predchádzajúce roky, predpokladanému budúcemu vývoju pri plánovanom naplnení kapacít, cash-flow za posledný rok, popíšeme rozpočet na potrebné rekonštrukcie.

## **10. Doklady, prílohy**

V závere podnikateľského plánu by mali byť podľa uváženia priložené niektoré z uvedených príloh:

- registrácia podnikateľskej činnosti,
- presný úhrn prieskumov trhu,
- fotokópie článkov v novinách,
- kópie prospektov alebo iných podporných materiálov,
- cenové ponuky a iné.

# **2 Ciele a metódy skúmania**

## **2.1 Cieľ práce**

Cieľom záverečnej práce je predložiť návrh na vytvorenie podnikateľského zámeru ubytovacieho zariadenia konkretizovaný v podnikateľskom pláne. Vypracovanie kompletnej dokumentácie návrhu optimálneho podnikateľského zámeru pre ubytovacie zariadenie.

Podporné ciele záverečnej práce:

- ekonomické kategórie z teoretickej roviny preniesť do praxe, teóriou konkretizovať výkon podniku;
- analýza trhových podmienok v zvolenej oblasti;
- zistenie potrieb a požiadaviek potenciálnych zákazníkov;
- vyhládanie novej podpory vhodnej pre navrhnuté zariadenie;

- zistenie, či je navrhované ubytovacie zariadenie schopné uspieť na súčasnom trhu ubytovacích služieb.

## **2.2 Metódy skúmania**

Metóda je určitý spôsob dopracovania sa k výsledku. Pri spracovaní problematiky a výsledkov pre záverečnú prácu sme použili nasledovné metódy skúmania:

- Vymedzenie skúmanej oblasti
- Získavanie primárnych a sekundárnych informácií priamo v teréne
- Štúdium odbornej literatúry
- Metóda selekcie – triedenie potrebných a nepotrebných informácií
- Metóda indukcie – problém jedného podniku možno aplikovať aj na iné podniky
- Metóda dedukcie – všeobecný problém, ktorý sa dotýka aj konkrétneho podniku
- Metóda komparácie – porovnávanie získaných údajov medzi podnikmi alebo medzi časovými obdobiami
- Metóda analýzy – rozbor vybraných ukazovateľov, napr. počet ubytovacích zariadení, kapacita ubytovacích zariadení, návštevnosť

## **3 Výsledky skúmania**

### **3.1 Podnikateľský zámer**

#### **3.1.1 Charakteristika zámeru**

Podnikateľským zámerom je prevádzkovať rodinný podnik, rekreačné zariadenie v lesnom prostredí Malých Karpát, na trávenie voľného času zameraný najmä pre deti, rodiny s deťmi, spoločenské udalosti rôzneho charakteru, spĺňajúce vysoké nároky na kvalitu a zároveň finančne dostupné pre širokú verejnosť. Hlavnou myšlienkou je spojenie s prírodou, zdravým životným štýlom, domácou stravou, hľadanie vnútorného pokoja v príjemnej rodinnej atmosfére mimo dnešného uponáhľaného sveta.

Poskytovať ubytovanie s celkovou kapacitou 170 lôžok, v hlavnej ubytovacej časti 100 lôžok, v zrubových chatkách 10x6 lôžok, v bočnom krídle pôvodných stavieb ubytovanie apartmánového typu 5x2 lôžka

Zachovávať zásady udržateľného cestovného ruchu v súlade s prírodou, fungovať čo najviac sebestačne energeticky aj surovinami, prípadne v rámci regiónu, podporovať domácich dodávateľov, budovať dobré vzťahy s okolitými obyvateľmi aj podnikateľskými subjektmi. Postupne vytvoriť úspešný mikro región cestovného ruchu v spolupráci so všetkými subjektmi v okolí. Stať sa dominantný na trhu.

Vybudovať podnik s konkurenčnou výhodou „ľudia pre ľudí“, osobný prístup aj k zákazníkovi aj k zamestnancom, rodinná atmosféra.

### **Východiskový zámer**

Zariadenie je zamerané na rôzne pobyty pre deti aj dospelých, ponúka usporiadanie svadby, spoločenského alebo iného kultúrneho podujatia, poskytuje služby v ubytovaní, stravovaní a čiastočne sa venuje animácii v cestovnom ruchu. V prípade potreby sa dokáže prispôbiť takmer akejkoľvek požiadavke od zákazníka. Podnik ale momentálne nemá v žiadnej fyzickej forme definovaný svoj podnikateľský zámer. Podrobnejšia formulácia ani nebola nikdy spracovaná. Tento nevyhovujúci stav je v najväčšej miere spôsobený práve spomínaným „samovoľným vznikom firmy“, ktorý bol podmienený ani nie tak z vôle majiteľa dosahovať zisk týmto podnikaním ale práve z očakávaní potenciálnych zákazníkov.

#### **3.1.2 Postup realizácie zámeru**

Rozdelené na tri etapy rozvoja:

1. etapa riešená v záverečnej práci – pomocou dostupných vlastných zdrojov obnoviť existujúce priestory - zariadenie ubytovne, potrebné prvky v areály, vytvoriť novú organizačnú štruktúru, získať potrebný personál, nastaviť marketingovú stratégiu, v rámci možností naplniť kapacity a vytvárať zdroje na ďalšiu postupnú obnovu.
2. Rekonštrukcia/kompletná nová výstavba zrubových chatiek v areály, kompletná rekonštrukcia ubytovne – prebudovanie izieb so sociálnymi zariadeniami, chýbajúce kapacity doplniť obytným podkrovím, rekonštrukcia kuchyne, hlavnej sály v kaštieli, zateplenie stropov vo všetkých budovách, naplniť kapacity na celoročnú prevádzku, spustiť prevádzku na dve smeny, dostatočný počet personálu, posunúť kategóriu ubytovacieho zariadenia z turistická ubytovňa na penzión \*\*\*.
3. Spájanie subjektov v regióne, vylepšovanie kvality vybavenia a poskytovaných služieb, budovanie nových priestorov na kongresy, wellness, športové aktivity, vybudovanie telocvične, vínnej pivnice.

### **3.1.3 Miesto realizácie zámeru**

Podnik sa nachádza v katastri obce Dechtice. Obec patrí do okresu Trnava, Trnavský kraj, Dolnopovažský región cestovného ruchu.

### **3.1.4 Finančná prognóza**

Ak by podnik dokázal naplniť svoje dostupné kapacity, za aktuálnych podmienok môže dosahovať tržby 300 000 € a hospodársky výsledok viac ako 50 000 €. V takomto prípade si podnik dokáže tvoriť dostatočné finančné prostriedky na postupnú ďalšiu obnovu.

V budúcnosti možné plánované tržby 500 000 €.

Požadovaný minimálny hospodársky výsledok, aby bol podnik schopný financovať plánované investície z vlastných zdrojov - 50 000 € ročne.

Celková potrebná investícia:

1. Etapa – 100 000 € (horizont 2020)
2. Etapa – 500 000 € - podľa vývoja možno zväžiť externé zdroje (horizont 10 rokov)
3. Etapa – prelína sa s predošlými, nie je potrebné zatiaľ uvažovať.

## **3.2 Podnikateľský plán**

### **3.2.1 Zhrnutie projektu**

Podnikateľský plán sa venuje prvej etape rozvoja podniku Rekreačné zariadenie Planinka, vyplývajúcej z podnikateľského zámeru. Cieľom je naplniť nevyužívané kapacity ubytovacieho zariadenia počas pracovných dní najmä v mesiacoch apríl, máj, jún a september a zvýšiť tržby a výnosy.

Predpokladom naplnenia tohto cieľa je obnova vonkajšieho vzhľadu areálu, rekonštrukcia izieb aj spoločných priestorov, zabezpečenie nevyhnutných technických opráv a zvýšenie marketingových aktivít smerujúcich k osloveniu a uspokojeniu potrieb potenciálnych zákazníkov.

Tento cieľ je potrebné naplniť pomocou vlastných dostupných zdrojov predstavujúcich sumu 100 000 €. Je zrejmé, že na daný objekt sú dostupné finančné prostriedky nedostatočné, cieľom podnikateľského plánu je nastavenie činností tak, aby sa

dostupné zdroje využili čo najefektívnejšie a zabezpečiť vytváranie zdrojov na ďalšie etapy rozvoja organizácie.

V zimných mesiacoch podnik funguje len v obmedzenej prevádzke, preto sú rekonštrukčné práce plánované na mesiace december 2019 – marec 2020, plné spustenie prevádzky po obnove by malo byť v apríli 2020. Marketingové aktivity sa priebežne začnú realizovať už počas roka 2019, aby sa zabezpečilo obsadzovanie kapacít už po spustení prevádzky.

### **Opis podniku**

Rekreačné zariadenie Planinka – malá rodinná firma sídliaca v areály bývalého poľovníckeho kaštieľa z 18. storočia. Areál je umiestnený na samote v lese vzdialený 4 km od najbližšej obce. Je tvorený hlavnou budovou pôvodného kaštieľa, turistickou ubytovňou, zrubovými chatkami a apartmánovou časťou s celkovou kapacitou ubytovania 170 lôžok. Súčasťou areálu sú ihriská na futbal, volejbal, basketbal, rybníky, mini ZOO. Okolité lesy a príroda ponúka bohaté možnosti voľnočasových aktivít.

Adresa: Dechtice č. 300, 919 53

Kontakt: [www.planinka.sk](http://www.planinka.sk), [planinka@planinka.sk](mailto:planinka@planinka.sk), 0905 269 181

Zodpovedná osoba: Bc. Karol Rajnic

Činnosti: poskytovanie ubytovacích, stravovacích a animačných služieb v cestovnom ruchu, najmä hromadné pobyty pre deti aj dospelých, usporadúvanie svadiieb, spoločenských, kultúrnych, športových a iných podujatí.

Obrázok č. 2: Katastrálna mapa – popis budov



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa mapy Katastrálneho úradu

Legenda:

- 1 – vstupná brána
- 2 – centrálna budova kaštieľ – kuchyňa, jedáleň-spoločenská sála, kancelária riaditeľa, pivničné priestory
- 3 – turistická ubytovňa – izby, učebne, sauna
- 4 – zrubové chatky
- 5 – apartmánová časť
- 6 – ubytovanie pre personál
- 7 – hospodárska budova – kotolňa, dielňa, sklady
- 8 – ihriská
- 9 - rybníky

### 3.2.2 Charakteristika firmy

Rekreačné zariadenie Planinka sa nachádza na samote v lesnom prostredí Malých Karpát v katastri obce Dechtice neďaleko mesta Trnava. Zaoberá sa službami v cestovnom ruchu, poskytuje ubytovanie a stravovanie pre pobyty detí v škole v prírode, v detských letných táboroch, organizuje svadby, rôzne spoločensko-gastronomické podujatia, kultúrne podujatia, prenájíma svoje priestory pre usporiadanie akcií takmer akéhokoľvek charakteru.

Obrázok č. 3 : Rekreačné zariadenie Planinka



Zdroj: archív autora

Čiastočne je umiestnené v pôvodných stavbách, ktoré dal postaviť v roku 1774 uhorský kancelár gróf Jozef Erdődy. Centrálnou budovou je pôvodný poschodový kaštieľ obklopený stavbami rozostavenými v tvare podkovy. Pôvodne tento objekt slúžil ako miesto pre usporadúvanie poľovačiek pre vtedajšiu spoločenskú smotánku. Na poľovačkách sa zúčastňovali aj také osobnosti ako vtedajší cisár František. Po grófovej smrti objekt postupne upadal, vystriedalo sa v ňom viacero majiteľov. V roku 1948 bol areál daný do užívania štátnych lesov a v roku 1974 sa dostal do správy ZO ROH pri pozemných stavbách, n.p. Trnava, ktoré mali v pláne vrátiť objekt do podoby pôvodného využitia na poľovačky. Nakoniec, po viacerých úvahách a navrhnutých projektoch, ho prestavali na pioniersky tábor pre deti, s možnosťou usporiadania spoločenských podujatí, prevažne svadieb, v hlavnej sále v kaštieli. Podnik sa v spoločnosti stal pomerne obľúbený a často navštevovaný. Po roku 1989 bol v prenájme viacerých súkromných firiem, ktoré sa viac či menej úspešne snažili pokračovať v myšlienke usporadúvania detských táborov a spoločenských podujatí. V zime v roku 1995 po zlyhaní kúrenia v dôsledku mrazov a absolútnom zničení rozvodov vody a kúrenia ostal objekt opustený, bol rozkradnutý, zdevastovaný a chátral, až kým ho v roku 1998 odkúpil už takmer ako zrúcaninu súčasný majiteľ za účelom záchrany tohto kedysi nádherného miesta.

Pôvodný zámer majiteľa bol objekt využívať najmä na súkromné účely, ale už v začiatkoch jeho pôsobenia bol oslovený viacerými jednotlivcami aj skupinami, ktoré očakávali, že objekt bude opravený a sprístupnený verejnosti za účelom oddychu, rekreácie alebo športu pre deti, mládež aj dospelých. Prejavovali záujem o usporiadanie rôznych školských a detských pobytov, stretnutí rodinného aj firemného charakteru, športových dní, spoločenských podujatí, svadieb a pod. Prebehlo niekoľko jednorazových podujatí a záujem postupne prerástol do podoby, keď bolo zariadenie takmer celoročne využívané na tieto aktivity.

Všetky tieto aktivity boli iniciované zo strany zákazníkov, ktorí sami postupne formulovali oblasť podnikania a portfólio ponúkaných služieb v zariadení a sami si posúvali informácie o jeho existencii a odporúčania navštíviť ho. Zariadenie bolo opravené a sprevádzkované v krátkom čase ale v rámci šetrenia aj tak takmer neúnosných finančných nákladov bolo použité v najväčšej možnej miere opravené pôvodné vybavenie. Okrem opravy kuchyne a nutných úprav a opráv pre sprevádzkovanie neprebehli žiadne veľké rekonštrukcie ako tomu býva pri investíciách do hotelových zariadení, ktoré očakávajú veľké zisky a rýchlu návratnosť investície. Napriek tomu vtedajšej klientele tento stav postačoval a zákazníkov pribúdalo. S postupom času sa ale zvyšovali požiadavky na kvalitu ponúkaných služieb a najmä na určitý štandard ubytovania a vybavenia priestorov aj v nižšej cenovej kategórii, do ktorej podnik patrí a zariadenie nemalo a nemá prostriedky na väčšie prestavby alebo rekonštrukcie, ktoré by uspokojili tieto potreby. Tento trend sa prejavuje postupným znižovaním záujmu zo strany zákazníkov, z toho vyplývajúcich menších tržieb a celkových výnosov a objavujú sa obavy o stratu rentability firmy.

Preto, ak chce firma naďalej existovať a udržať si svoje postavenie, prípadne ho zlepšiť, musí prehodnotiť svoje doterajšie pôsobenie, analyzovať svoju aktuálnu situáciu a nájsť novú stratégiu pre udržanie kroku s neustále narastajúcimi a meniacimi sa požiadavkami na trhu.

### **3.2.3 Opis produktu**

Produkty možno rozdeliť na 4 základné skupiny:

- svadby a oslavy,
- kultúrno-spoločenské podujatia,

- športové sústreďenia, sústreďenia iných záujmových klubov,
- detské letné tábory,
- školský výlet,
- škola v prírode.

Podnik potrebuje vyriešiť problém s nedostatočnou obsadenosťou v pracovných dňoch počas jarých a jesenných mesiacov. Víkendy a mesiace letných prázdnin sú žiadané natoľko, že dopyt prevyšuje ponuku. Z ponuky produktov sa preto javí škola v prírode ako ideálne riešenie. Pobyty školy v prírode zväčša začínajú v pondelok a končia v piatok, sú hromadne organizované, detskí návštevníci nie sú prehnane nároční.

Škola v prírode plní funkcie:

- umožňuje deťom zo škôl, predškolských zariadení a špeciálnych výchovných zariadení pobyt v prírode bez prerušenia školskej výchovno-vzdelávacej práce v zdravotne priaznivom prostredí,
- zabezpečuje stravovacie služby,
- zabezpečuje ubytovacie služby,
- organizuje rekreačné pobyty detí počas školských prázdnin,
- jej poslaním je upevňovanie zdravia a fyzickej zdatnosti detí,
- vykonáva ďalšie činnosti, ktoré nie sú v rozpore s poslaním školy v prírode, upravené všeobecne záväznými právnymi predpismi.

Návrhovaný produkt, ktorý chceme uviesť na trh, resp. vrátiť na trh, pretože v minulosti tieto pobyty boli v zariadení realizované, je 5 dňový pobyt detí v škole v prírode organizovaný cez základné a materské školy. Pobyt obsahuje ubytovanie v rekreačnom zariadení, stravovanie, v prípade záujmu animačný program.

### **Škola v prírode Planinka**

Ponúkame pobyty pre materské školy a základné školy 1. a 2. stupňa. Pobyt zvyčajne začína pondelok a končí v piatok. Individuálne možné dohodnúť iný deň nástupu. Cena za pobyt je 53,00 € pre materskú školu, 57,00 € pre 1. stupeň základnej školy a 61,00 € pre 2. Stupeň základnej školy. Strava sa podáva 6x denn, pitný režim zabezpečený počas celého dňa. Na každých 10 detí 1 pedagogický dozor zdarma.

V prípade záujmu vieme pre deti zabezpečiť rôzne vzdelávacie prezentácie podané zábavnou formou. Napr. rytieri, sokoliari, ľudové umenia, ľudové tance a spev, jazdenie na koňoch, prezentácia hasičov, polície, zaujímavé prednášky o hvezdárstve, zdravá výživa a

pod. Prostredie je ideálne pre pobyty spojené s poznávaním prírody, rastlín, divých lesných aj domácich zvierat, ľahkú turistiku, poznanie histórie a kultúrnych pamiatok.

Propagačné materiály k produktu sú umiestnené v prílohách záverečnej práce.

### **3.2.4 Marketingový plán**

#### **Makroprostredie**

Makroprostredie neovplyvníme, musíme ho však brať do úvahy, môže ovplyvňovať mnohé rozhodnutia.

#### **Sociálne faktory**

Aktuálne narastá trend zdravého životného štýlu, dodržovanie zásad zdravej výživy, pestovanie športu alebo ľahších pohybových aktivít vo voľnom čase, preferovanie pobytu v prírode, zvyšuje sa spotreba tzv. bio potravín, narastá záujem o tradičné spôsoby pestovania rastlín a chovu zvierat.

Stále viac sa diferencuje ponuka pre bohatých a vznikajú stále väčšie rozdiely - ale aj za menej peňazí ľudia žiadajú kvalitu. Klesá nezamestnanosť, čím by sa dal očakávať pokles zdrojov pracovnej sily, ktorý je už viditeľný.

#### **Legislatívne a politické faktory**

Legislatíva sa neustále mení, prebiehajú zmeny v pracovnom práve, zvyšovanie daňového a odvodového zaťaženia, narastajú nároky vyplývajúce z hygienických predpisov, sú potrebné rôzne nové certifikácie pre činnosť podnikov.

Výrazné zmeny v politickom režime, ktoré by mohli zásadným spôsobom zasiahnuť do fungovania podniku nie sú očakávané, preto momentálne podnik tieto faktory príliš nebude analyzovať. Pozitívom je pôsobenie Slovenska v Európskej únii a tým možnosť čerpania podpory zo štrukturálnych fondov. Jedna z možností rozvoja je práve v takýchto projektoch.

#### **Ekonomické faktory**

Priemerná mzda medziročne narastá, zvyšuje sa minimálna mzda, rast spotrebiteľských cien je však vyšší ako nárast mzdy.

#### **Technologické faktory**

Hlavným technologickým faktorom ovplyvňujúcim dnešný svet a podnikanie je masový rozvoj internetu, ktorý preniká do všetkých oblastí života. Ľudia cez internet

komunikujú, odovzdávajú si skúsenosti, hľadajú ponuky tovarov a všetkých služieb, nakupujú, hľadajú miesta. Neustále narastá počet ľudí, ktorí cez internet hľadajú aj prácu.

Vo svete prebieha priemyselná revolúcia nazývaná Priemysel4.0.

### **Ekologické faktory**

Ekologické faktory veľkou mierou súvisia s legislatívou. Pre podniky to neznamená len zaťaženie kvôli nutnosti dodržiavania rôznych predpisov. Podpora obnoviteľných zdrojov zo strany štátu môže znamenať získanie nákladovej výhody a vytvorenie dobrého mena v očiach zákazníkov.

### **Cieľový trh a zákazníci**

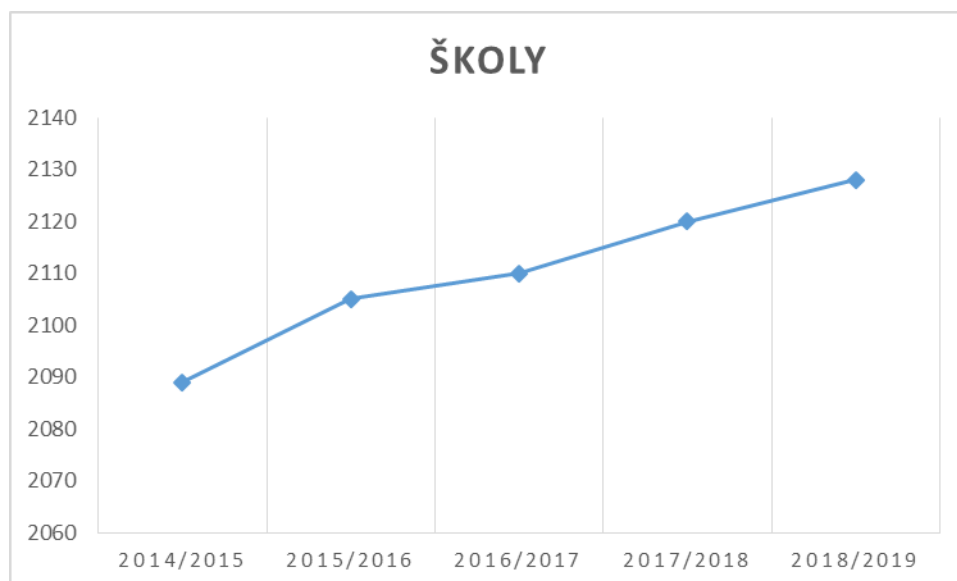
Konečným spotrebiteľom sú deti materských škôl a základných škôl. Počet škôl a počet žiakov je určujúci ukazovateľ veľkosti trhu. Porovnanie počtu detí a školských zariadení za predošlé roky naznačí trend vývoja.

Zo skúseností vyplýva, že návštevníci školy v prírode, aj z dôvodu náročnosti dopravy, časovej aj finančnej, nechodia príliš ďaleko. Pre deti materských škôl sme vymedzili oblasť vzdialenú do 50km od sídla školy, pre deti základných škôl oblasť do 100km od školy. Vymedzená oblasť sa preto týka Západného Slovenska, kraje Bratislavský, Trnavský, Nitriansky, Trenčiansky. Z prieskumu v konkurenčných zariadeniach a z vlastnej štatistiky vyplýva, že návštevníci najčastejšie pochádzajú z Bratislavského a Trnavského kraja, po nich nasleduje Nitriansky kraj a na poslednom mieste je Trenčiansky kraj. Zo vzdialenejších miest je návštevnosť minimálna, resp. takmer nulová, nie je preto momentálne potrebné sa tým zaoberať. Porovnali sme vývoj demografických faktorov ako pôrodnosť a priemerný počet detí v rodinách. Zo štatistických údajov Ministerstva školstva vývoj počtu školských zariadení, počtu detí v materských a základných školách, vývoj počtu detí absolvujúcich pobyty v škole v prírode, počet kalendárnych dní strávených v škole v prírode.

Zo štatistík vyplýva, že počet detí a školských zariadení narastá, rovnako aj počet detí zúčastnených na pobytoch v škole v prírode a počet dní strávených v škole v prírode.

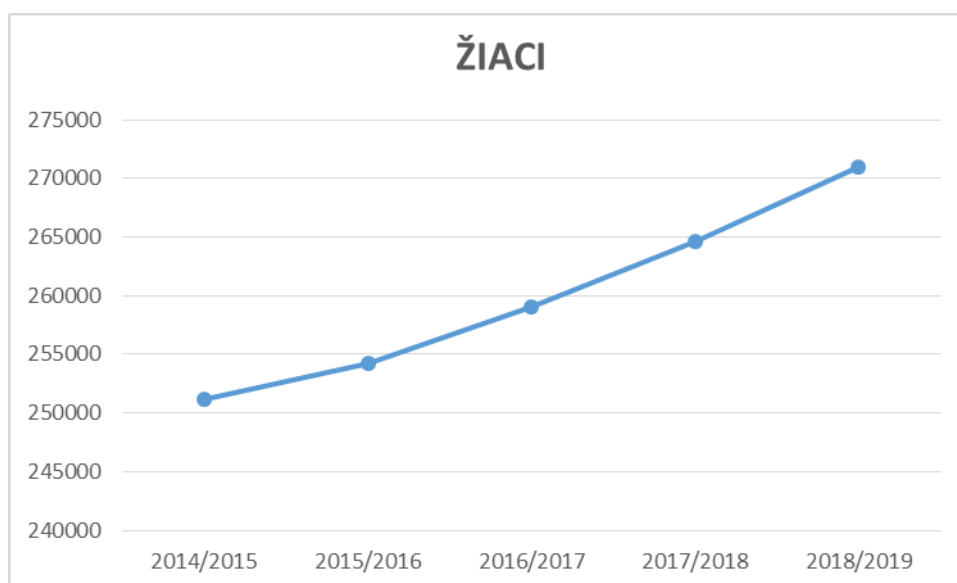
Nasledujúce grafy ukazujú vývoj za posledných 5 rokov vo vybraných samosprávnych krajoch.

Graf č. 1: Vývoj počtu materských a základných škôl vo vybraných krajocho



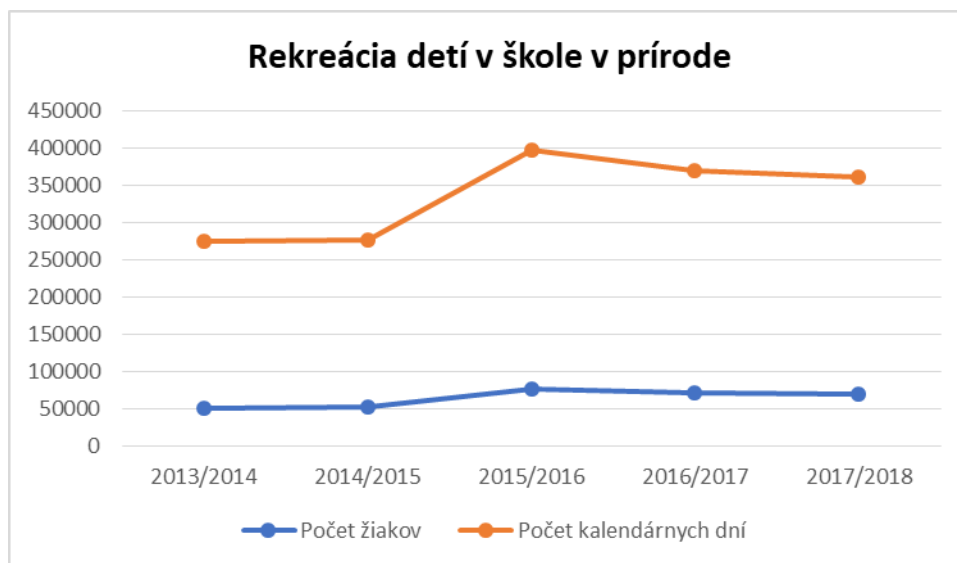
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 2: Vývoj počtu detí navštevujúcich materské a základné školy vo vybraných krajocho



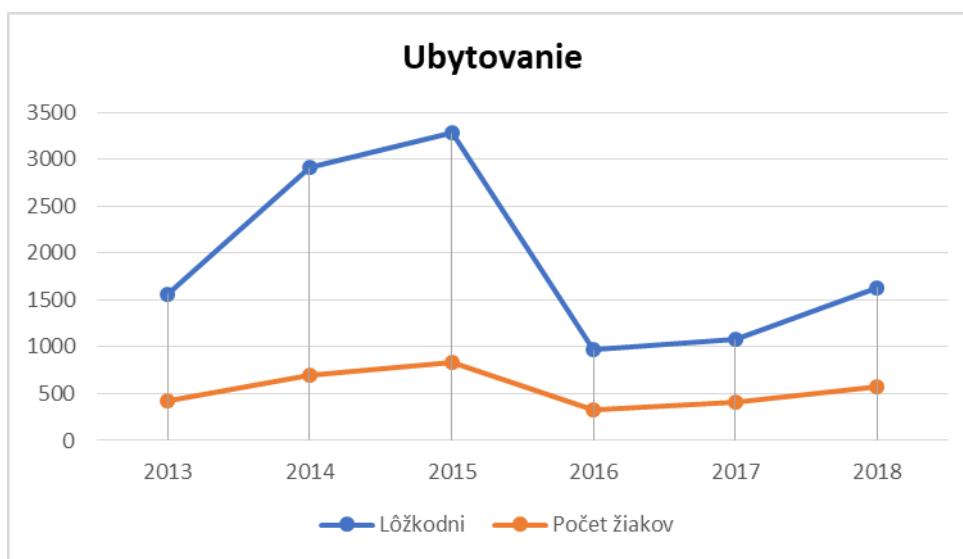
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 3: Počet detí zúčastňujúcich sa školy v prírode, počet kalendárnych dní strávených v škole v prírode



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 4: Počet detí v škole v prírode v Rekreačnom zariadení Planinka



Zdroj: Vlastné spracovanie

## Plán predaja

Konečný spotrebiteľ sú deti materských a základných škôl. Rozhodovať o nákupe a uskutočnení pobytu v škole v prírode ale budú učitelia a rodičia detí. Pozornosť je preto potrebné smerovať k nim.

Predaj sa bude uskutočňovať cez prezentáciu na internetovej stránke, ktorej treba navrhnuť novú podobu, zameranú na školu v prírode. Súčasťou bude návrh nového loga. Nové logo je uvedené v prílohách. Súčasťou internetovej stránky budú fotografie zachytávajúce areál, okolie areálu, zaujímavosti v okolí, interiéry budov s vybavením. Bude preto potrebné dohodnúť fotenie týchto priestorov po rekonštrukciách.

Ďalší spôsob predaja bude prebiehať osobnými návštevami v školách a školských zariadeniach a ponúkaním pobytov priamo žiakom a učiteľom. K tomuto spôsobu predaja budú vyrobené propagačné materiály – letáky a vizitky. Návrh letáku je umiestnený v prílohách záverečnej práce.

Jedným z možných spôsobov predaja je priamo v mieste podnikania. Areál nie je nijako označený, chýbajú informačné tabule. Množstvo ľudí, ktorí chodia okolo, nevedia, že na mieste sa prevádzkuje nejaká činnosť. Opačným príkladom sú zákazníci, ktorí už podnik poznajú, ale nevedia ho nájsť z dôvodu chýbajúceho navigačného značenia.

Prípadný predaj možno iniciovať rôznymi podpornými aktivitami, ktoré zjednodušia náročnosť vybavenia pobytu v škole v prírode. Napríklad pomoc s prípravou podkladov pre získanie štátneho príspevku na školu v prírode, vypracovanie žiadosti na Regionálny úrad verejného zdravotníctva.

## **Konkurencia**

Pre porovnanie s konkurenciou vyberáme niekoľko najznámejších ubytovacích zariadení v okolí do 100 km s podobným zameraním.

### **Škola v prírode Dobrá Voda (5,3 km)**

- Okolie: detské ihrisko s fontánou a kostolom, pamätná izba Jána Hollého, zrúcanina hradu Dobrá Voda (30 min), hrob J. Hollého a chránený strom – 200 ročná lipa malolistá, židovský cintorín, Brezová pod Bradlom (3 hod) + Bradlo (1.5 hod), Hradište pod Vrátnom (hod), Kláštor sv. Kataríny (2 hod)
- Kapacita: 5 lôžok v ôsmich izbách: 1×1 lôžko, 1×2 lôžka, 2×4 lôžka, 3×8 lôžok, 1×10 lôžok. V prípade potreby sa dá kapacita zvýšiť na 50 lôžok. WC a sprchy sú spoločné na chodbe.
- Aktivity: za príplatok telocvičňa, stolnotenisový stôl, volejbalová sieť s loptou, basketbalová lopta.

- Využitie: spoločenská miestnosť s televízorom, videom a DVD prehrávačom. Táto miestnosť je prepojená s jedálňou, v ktorej Vám ponúkame možnosť celodenného stravovania. Navyše sa tu nachádza aj mikrovlnná rúra, rýchlovarná kanvica a chladnička s mrazničkou.

### **PRAŠNÍK (42 km)**

- Okolie: jazdy na koni, plávania vo vodnej nádrži Čerenec, cyklotrasy túru k okolitým zrúcaninám hradov - Dobrovodský hrad, Hrad Tematín či Čachtický hrad, lyžovačka na svahoch Bradlo, Ski Ahoj - Banka, Ski centrum Kálnica alebo SKi Bezovec.
- Kapacita pre 130 osôb (2- až 6-lôžkových izbách turistickej triedy, 5x 5-lôžkových chatky)
- Jedáleň s kapacitou pre 90 osôb, bar, letná terasa kapacitne pre 20 osôb.
- Aktivita: multifunkčná spoločenská miestnosť, s možnosťou zapožičania techniky, vhodná aj na nácviky vystúpení, učebňa, vnútorný bazén, vírivka, sauna, stolný tenis, biliard, stolný futbal, pieskovisko, klubovňa
- Hostia: letné tábory, deti z celého Slovenska

### **JAVORINKA (42,8km)**

- Kapacita zariadenia 116 lôžok s 2 a 3 posteľovými izbami, Na organizovanie seminárov, pracovných rokovaní a malých rodinných osláv – spoločenská miestnosť pre 60 osôb a veľkú sálu s kapacitou 200 osôb,
- Aktivita: dve asfaltové ihriská, pieskové ihrisko, volejbalové ihrisko, gril, otvorené ohnisko, preliezačky, húpačky, trampolína, wi-fi
- Využitie: celoročne na víkendové a iné pobyty, rekreačné pobyty, výlety, zájazdy dospelých, žiakov a študentov, školy v prírode, lyžiarske zájazdy, rôzne školenia, porady, semináre a pod.

### **MYJAVA (47,7km)**

- Okolie: vodná nádrž, 10 km od Štefánikovej mohyly v Brezovej pod Bradlom
- Kapacita: ubytovňa hotelového typu – 64 miest pre deti a 8 miest pre pedagógov (chata 1 – 40 miest pre deti a 4 miesta pre pedagógov, chata 2 – 40 miest pre deti a 4 miesta pre pedagógov - izby sú 3 a 4 lôžkové )
- Jedáleň s kapacitou 120 osôb, spoločenské miestnosti vhodné aj na dopoludňajšie vyučovanie

- Aktivita: kino, pc – herňa, bufet. Areál disponuje futbalovým ihriskom, umelou nádržou na lov rýb, nohejbalovým ihriskom, plážovým volejbalom, asfaltovými plochami na basketbal, volejbal a iné

### **MORAVSKÝ SV. JÁN (Piesočná škola prírode) (67,9km)**

- Okolie: cyklotrasy, bazilika sedembolestnej Panny Márie, trojštátie SK-CZ-AT
- Kapacita: Ubytovanie v troj a štvorposteľových izbách, každá izba má vlastnú kúpeľňu so sprchovacím kútom a WC. Školský pobyt/letný tábor - 13,51 €/deň, Mimoškolský pobyt - 20,62 €/deň
- Aktivita: 2 telocvične, stôl na stolný tenis a posilňovňa, sauna, bazén, ihrisko na basketbal, futbal, tenis, nohejbal a dve ihriská na plážový volejbal, požičovňa bicyklov, ohnisko pre táboráky, krb na opekanie a grilovanie pre menšie skupiny a aj priestor na diskotéku pod holým nebom.
- Využitie: pobyt detí v prírode, školské výlety, sústreďenia, školenia, rekreačné pobyty, semináre, spoločenské stretnutia, rodinné oslavy

### **Náklady na marketingové aktivity:**

- www stránka + fotenie – 1500 €
- návrh a tlač propagačných materiálov – 500 €
- informačné a smerové tabule – návrh a výroba - 500 €

### **3.2.5 Produkčný proces**

Produkčný proces je potrebné rozeliť na samostatné časti podľa organizačných úsekov.

Riaditeľ, prípadne asistent, zabezpečuje správu kalendáru – rezervačného systému, predstavuje prvý kontakt s potenciálnym zákazníkom, dohaduje podrobnosti o pobytoch. V stručnosti môžeme postup zhrnúť takto:

- Obhliadka priestorov – potrebné nájsť vhodný termín, upresniť počet účastníkov, požiadavky na stravovanie, poskytnúť predbežnú cenovú ponuku.
- Objednávka – komunikácia telefonicky alebo mailom záujemca pošle objednávku s termínom pobytu a upresneným počtom účastníkov.
- Potvrdenie objednávky – obsahuje presne vyčíslenú cenu za pobyt a zálohovú faktúru.

- Rezervácia termínu uhradením zálohy.
- Posunutie informácií ubytovaciemu a stravovaciemu úseku.
- Uskutočnenie pobytu.
- Vystavenie faktúry, založenie potrebných dokumentov, kontrola úhrady faktúry.

Ubytovací úsek zabezpečuje prípravu ubytovania, spolupracuje s technickým úsekom na zabezpečenie funkčnosti, udržiava čistotu počas pobytov:

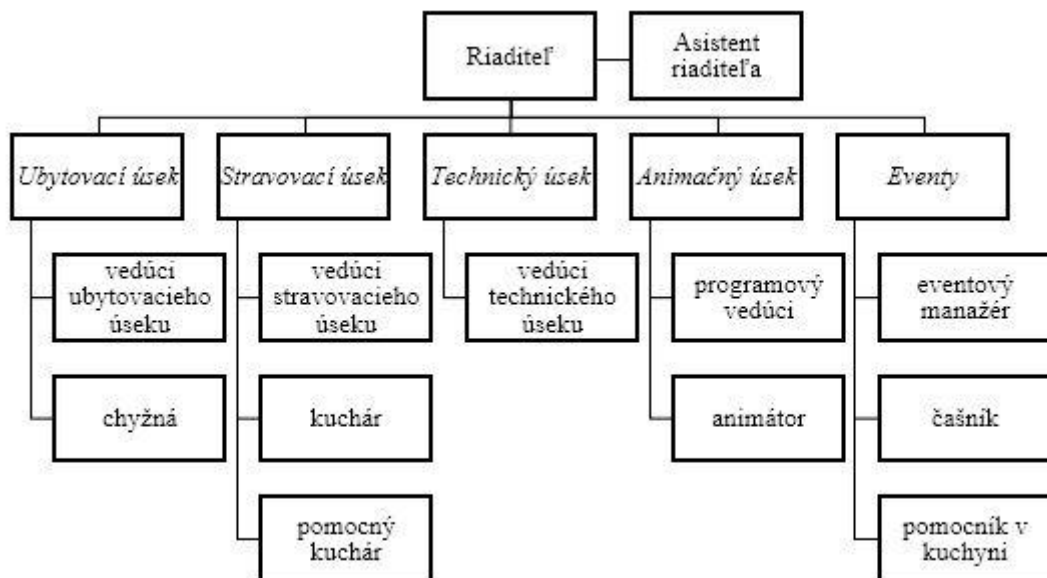
- Príprava izieb podľa rozpisu ubytovania.
- Príprava spoločných priestorov.
- Ubytovanie hostí, odovzdanie izieb a pokynov na správanie detí.
- Denná kontrola izieb, vynášanie smetí, denná kontrola spoločných priestorov, kúpeľní, udržiavanie čistoty vonkajších priestorov.
- Odubytovanie, prevzatie izieb, kontrola prípadných poškodení.
- Upratovanie izieb a spoločných priestorov.
- Výmena posteľného prádla, príprava prádla do práčovne
- Príprava priestorov na ďalší pobyt.

Stravovací úsek zabezpečuje zostavenie jedálneho lístka podľa požiadaviek, objednávanie tovaru, preberanie tovaru, denné vyskladňovanie, normovanie, príprava jedál, výdaj, upratovanie kuchyne.

Podrobnejší popis jednotlivých činností bude v prevádzkovom poriadku ubytovacieho a stravovacieho zariadenia schvaľovanom RÚVZ Trnava a v interných smerniciach podniku.

### **3.2.6 Organizačný plán**

Schéma č. : Organizačná štruktúra



Zdroj: Vlastné spracovanie

Riaditeľ:

- riadi činnosť zariadenia v súlade s príslušnými zákonmi a ostatnými záväznými predpismi
- zodpovedá za riadenie zariadenia
- sleduje dodržiavanie všetkých právnych noriem z hľadiska právnej prevencie, najmä v oblasti obchodného a pracovného práva
- zodpovedá za ekonomické nástroje v oblasti riadenia hotelu a za neustále zvyšovanie efektívnosti jeho hospodárskej činnosti
- má na starosti vnútropodnikové plánovanie, zostavovanie návrhov plánov, rozpis plánu v zariadení a jeho kontrolu
- pripravuje príslušné štatistické výkazy – mesačné, štvrťročné, a ročné
- spravuje pokladňu zariadenia
- nesie zodpovednosť za úhradu všetkých faktúr a finančných záležitostí zariadenia
- zodpovedá za dodržiavanie a správne vedenie personálnej evidencie
- realizuje mzdovú politiku rámci zariadenia

Počet zamestnancov: 1

Asistent riaditeľa:

- dohaduje pracovné schôdzky riaditeľa
- vedie evidenciu úloh uložených riaditeľom
- pripravuje písomné materiály a podklady pre riaditeľa
- zodpovedá za správne a včasné vybavenie všetkej administratívnej agendy
- rieši zúčtovanie z hosťami, dodržanie hygienických predpisov a úrovne služieb

Počet zamestnancov: 1

Vedúci ubytovacieho úseku:

- zodpovedá za prevádzku ubytovacieho úseku
- nesie zodpovednosť za lôžkovú časť a spoločné priestory
- snaží sa zabezpečiť maximálnu spokojnosť hostí
- dodržiava účelné využívanie ubytovacej kapacity zariadenia
- podieľa sa na tvorbe cien vrátane ponuky služieb
- vybavuje sťažnosti a reklamácie hostí vo svojej oblasti

Počet zamestnancov: 1

Chýžná:

- má na starosti kontrolu hygieny a zabezpečenie čistoty ubytovacieho zariadenia
- zodpovedá za dodržanie štandardu služieb, hygienických a bezpečnostných predpisov
- organizuje upratovacie služby na jednotlivých izbách
- vykonáva upratovaciu činnosť

Počet zamestnancov: 3

Vedúci stravovacieho úseku - šéfkuchár

- zodpovedá za celkovú činnosť a plynulý chod výroby pokrmov
- kontroluje prácu podriadených pracovníkov a dodržanie zásad
- riadi proces zásobovania surovinami a pomocným materiálom
- musí dodržiavať správne hospodárenie a riadne využitie prostriedkov na svojom pracovisku

Počet zamestnancov: 1

Pomocný kuchár:

- zastupuje šéfkuchára v rozsahu jeho práv a povinností na zverenom úseku

Počet zamestnancov: 1

Vedúci technického úseku:

- zodpovedá za starostlivosť o materiálne technickú základňu a najmä za údržbu a chod technických zariadení ubytovacieho zariadenia
- riadi činnosti v oblasti energetiky, dopravy a požiarnej ochrany
- vedie predpísané operatívne evidencie
- zaisťuje prevádzku hospodárskeho dvora, vrátane odpadkového hospodárstva
- zabezpečuje práce spojené s úpravou vonkajších a záhradných plôch

Počet zamestnancov: 3

Eventový manažér:

- zodpovedá za navrhovanie, plánovanie, organizovanie a realizovanie spoločenských akcií a podujatí
- komunikuje s klientmi ohľadom charakteru a hlavnej myšlienky organizovaných akcií a podujatí
- uzatvára objednávky a zmluvy s externými dodávateľmi
- kontroluje a koordinuje činnosti externých dodávateľov
- vyhodnocuje úspešnosť realizovaných akcií a podujatí, analyzuje nedostatky a navrhuje opatrenia na ich odstránenie

Počet zamestnancov: 2

Čašník:

- obsluhovanie zákazníkov a komunikácia s nimi
- dodržiavanie stanovených gastronomických pravidiel obsluhy hostí
- prestieranie stolov, dodržiavanie správnych zásad stolovania
- prijímanie objednávok od zákazníkov, ich vybavovanie a vyúčtovanie.
- riešenie reklamácií a sťažností zákazníkov.
- kontrolovanie stavu gastronomického zariadenia, udržiavanie poriadku a čistoty

Počet zamestnancov: 6

Pomocník v kuchyni:

- zameriava sa na pomocné práce v kuchyni,
- plní pokyny šéfkuchára v rozsahu jeho práv a povinností na zverenom úseku

Počet zamestnancov: 3

### 3.2.7 Dopad na životné prostredie

Podnik sa dlhodobo snaží fungovať v súlade s prírodou, keďže je umiestnený priamo uprostred nej. Lesné prostredie, chov rôznych zvierat, záchrana lesných zvierat, veľmi zaujímavé pre deti, snaha o energetickú sebestačnosť s využívaním obnoviteľných zdrojov energie. Zhrnutie aktivít:

- cielená úspora energií
- lokálne suroviny a dodávatelia
- takmer 50% elektrickej energie z FVE, minimálne 5 mesiacov v roku ohrev TUV zo slnečných kolektorov
- Vlastné studne, vodovod bez elektrickej energie, vlastná čov
- kúrenie drevom, len suché stromy, aj bezpečnosť, čistenie lesov, turisti
- chovanie, prestovanie, vlastné produkty
- vymenené okná, zatepľovanie, triedenie odpadu, kompostovanie organického odpadu, vonkajšie osvetlenie na senzory, led

Obrázok č. 4: Ubytovňa s fotovoltickou elektrárnou



Zdroj: Archív autora

### **3.2.8 Analýza rizík**

#### **Príležitosti**

- narastajúci trend zdravého životného štýlu
- rast nezamestnanosti – zdroj pracovnej sily
- znovuoživenie ekonomiky po kríze
- podpora obnoviteľných zdrojov energií
- pokles úrokovej sadzby
- ochota snúbencov zaplatiť nadmerné finančné prostriedky na svadbu
- rast počtu svadiieb na Slovensku
- rast záujmu o svadby na kľúč
- rast záujmu o svadby v historických objektoch
- rast dodávateľov svadobných služieb a produktov
- spolupráca s externými dodávateľmi
- spolupráca so svadobnými agentúrami
- internetový marketing

#### **Hrozby**

- rast nezamestnanosti – pokles kúpyschopnosti
- rast kriminality
- rast legislatívnych nárokov
- rast ceny energií
- nedostatok kvalifikovaného personálu
- rast konkurencie – rozvoj aktuálnych, vstup nových
- rýchle zmeny trendov v odvetví
- pokles záujmu o svadby v historických objektoch
- pokles počtu svadiieb

#### **Silné stránky**

- prostredie, lokalita
- flexibilita v poskytovaných službách
- vlastné nehnuteľnosti

- energetická sebestačnosť, nízke náklady

#### Slabé stránky

- nedostatok finančných zdrojov
- nedostatočné vedenie administratívy a účtovníctva
- neefektívne vedenie skladového hospodárstva
- neaktuálna ponuka
- nedostatočná resp. žiadna propagácia podniku
- zastarané priestory a technologické vybavenie
- prehnaná koncentrácia na niektoré podporné aktivity
- strata pozornosti smerom k hodnotám pre zákazníka
- nesprávne riadenie ľudských zdrojov
- nedostatok kvalifikovaného personálu
- nejasná koncepcia podnikania

### 3.2.9 Finančný plán

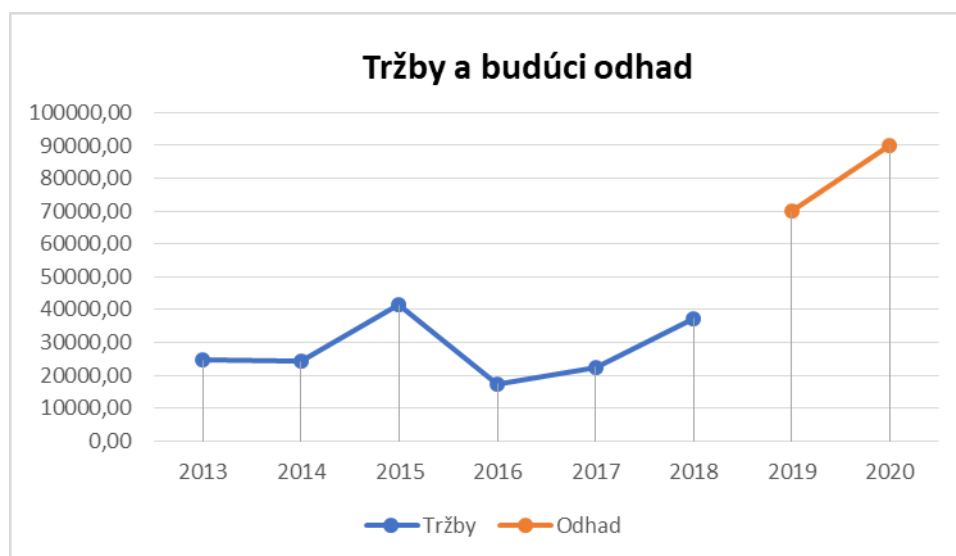
Finančný plán zahŕňa aj investičný plán rekonštrukcie ubytovne, areálu, potrebných technických prvkov. Popis plánovaných rekonštrukčných prác:

- strecha na kaštieli – nutná výmena krytiny a latovania – 20 000 €
- strecha ubytovne – drobné opravy – 1 000 €
- zábradlie na balkónoch ubytovne – 16 kusov – 4 000 €
- vstupné dvere do ubytovne – 3 000 €
- vestibul a chodby v ubytovni – nové omietky a podlahy – 3 000 €
- izby – elektrina, dvere, omietky, malovky, matrace, skrine, koberce – 1 200 € x 32 izieb – 38 400 €
- vonkajšie úpravy areálu – 2 500 €

V prílohách sú uvedené aktuálne fotografie izieb a areálu a grafické návrhy možného stavu po rekonštrukcii.

Náklady na marketingové aktivity popísané v časti marketingový plán budú 2 500 €, čo spolu s cenou plánovaných rekonštrukčných prác predstavuje investíciu 74 400 €.

Graf č. 5: Vývoj tržieb za detské pobyty mimo letných prázdnin v Rekreačnom zariadení Planinka a očakávaný rast



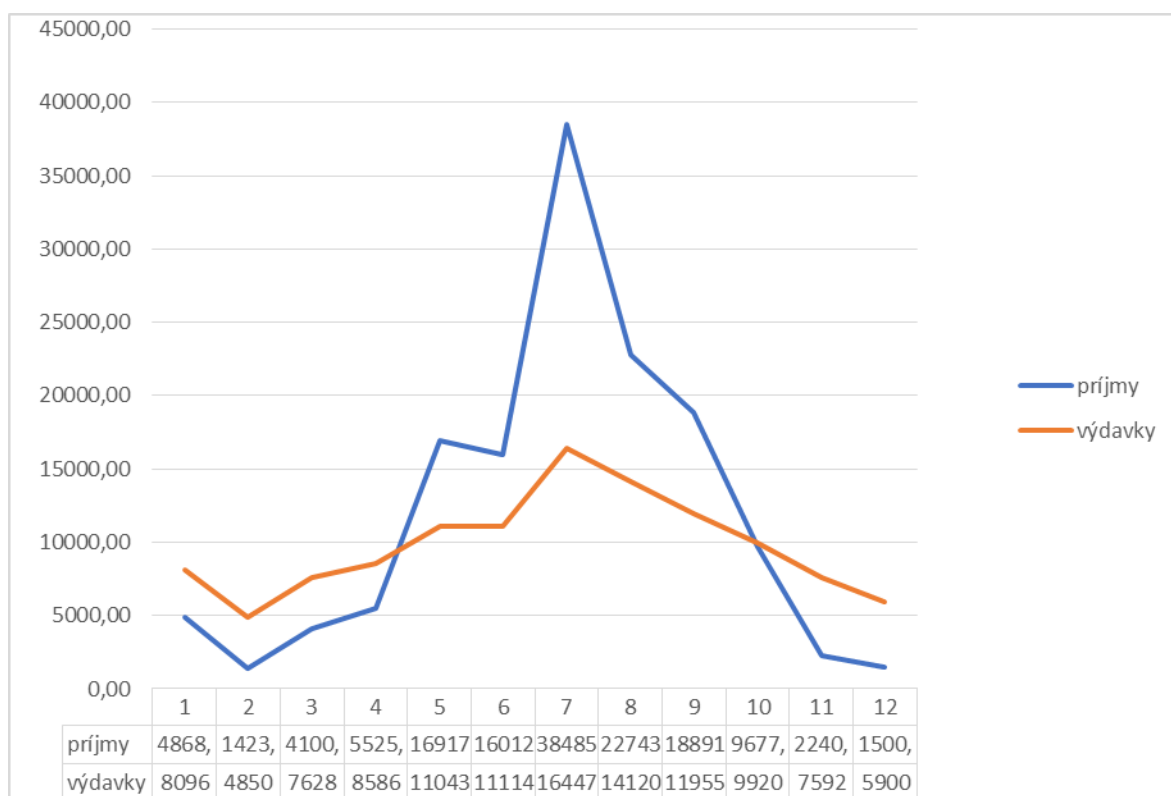
Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 1: Cash-flow v roku 2018

| VÝDAVKY              | 1               | 2               | 3               | 4               | 5               | 6               | 7               | 8               | 9               | 10             | 11              | 12              | SPOLU         |
|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| energie, prevádzka   | 829,43          | 732,70          | 739,55          | 842,71          | 966,29          | 1712,68         | 645,29          | 762,24          | 784,81          | 1019,10        | 807,00          | 666,21          | 10508         |
| palivo               | 87,50           | 87,50           | 87,50           | 87,50           | 87,50           | 87,50           | 87,50           | 87,50           | 87,50           | 87,50          | 87,50           | 87,50           | 1050          |
| potraviny            | 681,73          | 77,25           | 725,25          | 1429,92         | 1571,09         | 2831,19         | 4605,43         | 4069,15         | 3624,53         | 1517,74        | 376,91          | 100,00          | 21610         |
| čistiace             | 0,00            | 0,00            | 79,99           | 208,26          | 11,99           | 347,03          | 378,35          | 24,01           | 160,55          | 61,05          | 0,00            | 0,00            | 1271          |
| kancelária           | 4,80            | 4,80            | 4,80            | 4,80            | 4,80            | 4,80            | 4,80            | 4,80            | 4,80            | 4,80           | 4,80            | 4,80            | 58            |
| bufet, bar           | 180,83          | 180,83          | 180,83          | 180,83          | 180,83          | 180,83          | 180,83          | 180,83          | 180,83          | 180,83         | 180,83          | 180,83          | 2170          |
| iné                  | 8,5             | 0               | 911,79          | 263,43          | 237,59          | 52,38           | 634,69          | 622,30          | 10,00           | 263,64         | 44,90           | 0               | 3049          |
| výplaty              | 2087,38         | 1999,12         | 1977,02         | 2496,89         | 2974,03         | 3130,10         | 3185,09         | 3780,11         | 3305,52         | 2278,34        | 4302,13         | 3072,10         | 34588         |
| brigádnic            | 805,00          | 70,00           | 1230,00         | 764,00          | 1672,50         | 490,00          | 2547,50         | 1660,00         | 910,00          | 1110,00        | 100,00          | 100,00          | 11459         |
| odvody               | 1471,43         | 1251,13         | 1471,42         | 1828,25         | 2064,02         | 2176,13         | 2629,51         | 2929,55         | 2128,51         | 1890,96        | 1688,19         | 1688,19         | 23217         |
| dane                 | 1939,51         | 409,20          | 0,00            | 359,15          | 1272,50         | 0,00            | 1357,15         | 0,00            | 0,00            | 1505,61        | 0,00            | 0,00            | 6843          |
| inventár, mobiliár   | 0,00            | 37,45           | 219,67          | 120,58          | 0,00            | 101,00          | 190,80          | 0,00            | 758,00          | 0,00           | 0,00            | 0,00            | 1427          |
| <b>VÝDAVKY SPOLU</b> | <b>8096,11</b>  | <b>4849,98</b>  | <b>7627,82</b>  | <b>8586,32</b>  | <b>11043,1</b>  | <b>11113,6</b>  | <b>16446,9</b>  | <b>14120,5</b>  | <b>11955,1</b>  | <b>9919,57</b> | <b>7592,26</b>  | <b>5899,63</b>  | <b>117250</b> |
| PRÍJMY               | 1               | 2               | 3               | 4               | 5               | 6               | 7               | 8               | 9               | 10             | 11              | 12              | SPOLU         |
| školy, tábory        | 0,00            | 0,00            | 0,00            | 2400,80         | 2021,20         | 7872,20         | 38191,25        | 18934,20        | 8504,75         | 0,00           | 0,00            | 0,00            | 77924         |
| svadby, oslavy       | 3968,90         | 0,00            | 2300,00         | 1400,00         | 12302,70        | 1844,60         | 0,00            | 2129,60         | 5917,00         | 7023,80        | 0,00            | 0,00            | 36887         |
| iné                  | 900,00          | 1423,50         | 1800,00         | 1724,40         | 2594,00         | 6295,90         | 294,00          | 1680,00         | 4470,00         | 2653,20        | 2240,00         | 1500,00         | 27575         |
| <b>PRÍJMY SPOLU</b>  | <b>4868,90</b>  | <b>1423,50</b>  | <b>4100,00</b>  | <b>5525,20</b>  | <b>16917,90</b> | <b>16012,70</b> | <b>38485,25</b> | <b>22743,80</b> | <b>18891,75</b> | <b>9677,00</b> | <b>2240,00</b>  | <b>1500,00</b>  | <b>142386</b> |
| <b>VÝSLEDOK</b>      | <b>-3227,21</b> | <b>-3426,48</b> | <b>-3527,82</b> | <b>-3061,12</b> | <b>5874,76</b>  | <b>4899,06</b>  | <b>22038,31</b> | <b>8623,31</b>  | <b>6936,70</b>  | <b>-242,57</b> | <b>-5352,26</b> | <b>-4399,63</b> | <b>25136</b>  |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 6: Grafické znázornenie cash-flow v roku 2018



Zdroj: Vlastné spracovanie

Cash-flow – firma dosahuje ročne kladný hospodársky výsledok. Počas letnej sezóny, najmä vďaka mesiacom júl a august, nemá problém vytvoriť si dostatočné rezervné finančné prostriedky na zimné obdobie, v ktorom má takmer nulové príjmy. Možnosti riešenia zimného mimosezónneho obdobia budú predmetom ďalších podnikateľských plánov.

Plán je do 10 rokov postupne investovať 500 000 € v druhej etape rozvoja s využitím vlastných prostriedkov v čo najväčšej možnej miere. To znamená minimálny ročný zisk 50 000 €, ktorý sa bude investovať do ďalšieho rozvoja. Pri aktuálnej ziskovosti 20% to znamená minimálne tržby 250 000 € čo je podľa plánovanej obsadenosti dosiahnuteľné.

### 3.2.10 Doklady a prílohy

Doklady a prílohy sú uvedené v poslednej časti záverečnej práce.

## 4 Diskusia

Podnik sa v poslednom období stretáva s poklesom tržieb z pobytov pre deti, nedostatočne obsadzuje svoje kapacity, nie z dôvodu poklesu trhu, ale z dôvodu nedostatočných marketingových aktivít a nesprávneho smerovaniu zdrojov podniku. Nie len finančných, ale aj personálnych a materiálnych. Strata konkurencieschopnosti z dôvodu zastaraného ubytovania a zanedbanému vonkajšiemu vzhľadu areálu podniku. Problém vysokých požiadaviek aj za menej peňazí, veľká konkurencia, lacné pobyty v zahraničí, neochota rodičov zaplatiť dieťaťu výlet, prehnaný strach o svoje dieťa, počítačová generácia.

Záverečná práca sa zaoberala zostavením podnikateľského zámeru a plánu, nie len pre potreby prezentovať daný podnik, ale najmä získať potrebný návod na správne smerovanie ďalšieho rozvoja podnikania.

Teoretických podkladov na tvorbu podnikateľského zámeru a podnikateľského plánu je dostatok. Náročnejšie je zorientovať sa v nich a vybrať si správnu štruktúru a postup spracovania. Najmä časová náročnosť je väčšia, ako by sa mohlo zdať. Dôležité je správne zvoliť informačné zdroje a vedieť ich vyselektovať. Zdroje môžu byť 1. Verbálne – masmédiá, zamestnanci, ľudia z okolia podniku, zákazníci, dodávatelia, pracovníci bánk, štátni úradníci, konkurenti a ich zamestnanci. 2. Písomné verejne dostupné – noviny, časopisy, strategické štúdie, výročné správy spoločností. 3. Internet – na internete sa nachádza obrovské množstvo informácií, je dôležité vedieť ich nájsť, zhromaždiť a vyhodnotiť. 4. Priemyselná špionáž 5. Strategické štúdie, prieskumy, prognózy – mnohé podniky vynakladajú značné čiastky, aby získali informácie o sociálnych postojoch k ekonomike, vláde, svojim výrobkom, demografickom vývoji, vývoji dopytu, atď.

Častými problémami pri podnikaní býva neústretoivosť verejných inštitúcií, resp. ich predstaviteľov. Napríklad kontrolné orgány, orgány obce. V skúmanom podniku tieto problémy pozorujeme len minimálne, väčšinou sa stretávame s ústretoivosťou, ochotou riešiť problémy. Vzťahy s Obecným úradom Dechtice sú veľmi korektné, napr. pri riešení otázok dane z ubytovania, dane z nehnuteľnosti, likvidácie odpadov, v neposlednom rade ochota usporiadania civilného sobáša mimo sobášnej miestnosti obecného úradu. Sobáše sa bežne usporadúvajú priamo na nádvorí pred kaštieľom Planinka. Môžeme to zaradiť do konkurenčnej výhody miesta organizujúceho svadby. Iné podniky sa stretávajú s neochotou v tomto smere.

Jedným z aktuálnych problémov zasahujúcim do všetkých odvetví je nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily. Aktuálne má podnik dostatok potrebného personálu, v prípade väčšieho naplňania kapacít sa bude musieť pripraviť na hľadanie nových zamestnancov. Zatiaľ sa osvedčuje zvolená stratégia rodinnej atmosféry a férového ohodnocovania. V prípade nedostatku zamestnancov na menej kvalifikované pracovné pozície, sa ponúka možnosť prilákať personál z iných odvetví na menej kvalifikované pozície kde sú nižšie platové ohodnotenia.

## ZÁVER

Cieľom záverečnej práce bolo zostaviť podnikateľský zámer a podnikateľský plán a aplikovať ho na konkrétny podnik, Rekreačné zariadenie Planinka, ktorý bude prezentovať daný podnik, a na základe ktorého bude možné navrhnúť ďalšie možnosti rozvoja. Zostaveniu podnikateľského plánu predchádzalo štúdium domácich a zahraničných literárnych zdrojov, štatistík a zákonov, na základe ktorého sme nadobudli prehľad o skúmanej problematike a súčasnej situácii doma a v zahraničí. Pre potreby záverečnej práce bolo nevyhnutné zamerať sa aj na špecifiká služieb v cestovnom ruchu, keďže skúmaný podnik patrí do tejto oblasti podnikania. Takisto sme pre potreby podnikateľského plánu analyzovali ubytovacie zariadenia, rodinné podnikanie.

Samotný podnikateľský zámer a podnikateľský plán sme zostavovali v druhej časti práce. Obsahuje informácie charakterizujúce podnik, okolie podniku, konkurenčné prostredie a konkurenčnú stratégiu, marketingovú stratégiu a finančné plány. Za skúmaný podnik sme zvolili Rekreačné zariadenie Planinka, nachádzajúce sa v oblasti prírody Malých Karpát, v katastri obce Dechtice, okres Trnava. Ako cieľová skupina boli identifikované deti základných a materských škôl, resp. učitelia a rodičia detí vyhľadávajúci pobyty pre deti bez prerušenia školskej výchovno-vzdelávacích činností v zdravotne priaznivom prostredí. Za konkurenciu považujeme rekreačné zariadenia nachádzajúce sa v okolí do 100 km.

Cieľom záverečnej práce bolo zostaviť podnikateľský zámer a podnikateľský plán ubytovacieho zariadenia a potvrdiť potenciál rozvíjajúceho sa trhu pobytov školy v prírode. Na základe výsledkov uskutočneného prieskumu, ktorý podporuje náš podnikateľský zámer, lokalizáciu a čiastočne aj marketingovú stratégiu a na základe výsledkov finančných výkazov, podľa ktorých očakávame pozitívny vývoj hospodárskych výsledkov, považujeme cieľ našej práce za splnený.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- ANTOŠOVÁ, A. 2007. *Strategický manažment*, Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2007
- BENEŠOVÁ, Dana – MICHALOVÁ, Valéria – ŠŤASTNÁ, Jana. 2013. *Služby v modernej ekonomike*. Bratislava: Ekonóm, 2013. 296s., ISBN 978-80-225-3767-4
- BERÁNEK, Jaromír – KOTEK, Pavel. 1996. *Řízení hotelového provozu*. Praha: Grada Publishing, 1996. 144s., ISBN 80-7169-400-2
- BLACKWELL, Edward. 1993. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International, 1993. 134s., ISBN 80-901454-1-8
- ELIÁŠOVÁ, Darinka a kol. 2017. *Obchodné podnikanie*. Bratislava: EKONÓM, 2017. ISBN 978-80-225-4461-0
- FOTR, Jiří. 1995. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 1995. 184s., ISBN 80-85623-20-X
- FOTR, Jiří a kol. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. 384s., ISBN 978-80-247-3985-4
- GÚČIK, Marián. 2010. *Cestovný ruch. Úvod do štúdia*. Banská Bystrica: DALI-BB, 2010. ISBN 978-80-89090-80-8
- GRZNÁR, Miroslav – MARSINA, Štefan – ŠINSKÝ, Peter. 2008. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Sprint dva, 2011. 259s., ISBN 978-80-89393-35-0
- HITTMÁR, Štefan. 2013. *Strategický manažment*, Žilina: Edis, 2013. ISBN 9788080786557
- JOHNSON, Gerry – SCHOLES, Kevan. 2000. *Cesty k úspešnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. 421s., ISBN 80-7226-220-3
- JOHNSON, Ron. 1993. *How to create the perfect business plan*. Bratislava: Open Windows, 1995. 249s., ISBN 80-85741-09-1
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav - VYKYPĚL Oldřich. 2006. *Strategické řízení*. Praha: C.H.Beck, 2006. 206s., ISBN 8071794538
- MALÍKOVÁ, Katarína. 2010. *Podnikanie v cestovnom ruchu*. Bratislava: Progressus Slovakia, 2010. ISBN 978-80-970510-0-6

- NOVACKÁ, Ľudmila a kol. 2014. *Cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca*. Bratislava: Ekonóm, 2014. 476s., ISBN 978-80-225-3948-7
- NOVACKÁ, Ľudmila. 1994. *Hotelierstvo a ubytovacie zariadenia a ich služby*. Bratislava: SOFA Bratislava, 1994. 132s., ISBN 80-85752-18-2
- NOVACKÁ, Ľudmila. 2013. *Cestovný ruch, udržateľnosť a zodpovednosť na medzinárodnom trhu*. Bratislava: Ekonóm, 2013. 169s., ISBN 978-80-225-3475-8
- ORIEŠKA, Ján. 2011. *Služby v cestovnom ruchu 1. časť*. Banská Bystrica: DALI-BB, 2011. 140s., ISBN 978-80-89090-9-8
- ORIEŠKA, Ján. 2011. *Služby v cestovnom ruchu 2. časť*. Banská Bystrica: DALI-BB, 2011. 150s., ISBN 978-80-89090-94-5
- PACHINGEROVÁ, Mária – MICHÁLKOVÁ, Anna – KUBIČKOVÁ, Viera. 2013. *Ekonomika cestovného ruchu*. Bratislava: EKONÓM, 2013. 230s., ISBN 978-80-225-3768
- PAPULA, Jozef a kol. 1993. *Strategický manažment podniku prípadové štúdie*. Bratislava: Rektorát Ekonomickej univerzity v Bratislave, 1993. 111s., ISBN 80-225-0362-2
- PAPULA, Jozef – PAPULOVÁ, Zuzana. 2011. *Strategické myslenie manažérov*. Bratislava: KARTPRINT, 2011. 304s., ISBN 978-80-88870-86-9
- SLÁVIK, Štefan. 2013. *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT, 2013. 309s., ISBN 80-89085-49-0
- SLÁDEK, Gustáv – VALENTEOVÁ, Katarína. 2006. *Controlling hotela a reštaurácie*. Bratislava: Iura Edition, 2006. 222s., ISBN 80-8078-098-6
- SOLÍK, Ján. 2010. *Praktický sprievodca podnikateľským plánom*. Bratislava: Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, 2010. 189s.
- SRPOVÁ, Jitka a kol. 2011. *Podnikateľský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200s., ISBN 978-80-247-4103-1
- STRÁŽOVSKÁ, Helena – STRÁŽOVSKÁ, Ľubomíra. 2002. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint v.f.a., 2002. 178s., ISBN 80-89085-00-8
- ŠINSKÝ, Peter a kol. 2013. *Firemné plánovanie materiály na cvičenia*. Bratislava: Ekonóm, 2013. 216s., ISBN 978-80-225-3595-3
- VELICHOVÁ, Ľudmila. 2015. *Cvičná firma, tvorba podnikateľských plánov*. Bratislava: Ekonóm, 2015. 98s., ISBN 978-80-225-4160-2

## Právne predpisy

Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov

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

Zákon č. 455/1991 Zb. Živnostenský zákon v znení neskorších predpisov

Zákon č. 366/1999 Z. z. o daniach z príjmov v znení neskorších predpisov

Zákon č. 5/2004 Z. z. Zákon o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Zákon č. 170/2018 Z. z. Zákon o zájazdoch, spojených službách cestovného ruchu, niektorých podmienkach podnikania v cestovnom ruchu

Zákon č. 91/2010 Z. z. Zákon o podpore cestovného ruchu

Zákon č. 161/2011 Z. z. Zákon o ochrane spotrebiteľa pri poskytovaní niektorých služieb cestovného ruchu

Vyhláška 277/2008 Z. z. Vyhláška Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky, ktorou sa ustanovujú klasifikačné znaky na ubytovacie zariadenia pri ich zaradovaní do kategórií a tried

Zákon 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Vyhláška č. 305/2008 Z. z. Ministerstva školstva Slovenskej republiky o škole v prírode

§ 24 a 25 zákona č. 355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 140/2008 Z. z.

Vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 526/2007 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o požiadavkách na zotavovacie podujatia.

Vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 527/2007 Z. z. o podrobnostiach o požiadavkách na zariadenia pre deti a mládež.

## Články

PAVLÍK, Ladislav. 2012. *Chcete začať podnikat' na Slovensku? Zisk : riadenie - marketing - podnikanie*. Č. 2 (2012), s. 44-45. - Žilina : Poradca podnikateľa, 2012. ISSN 1337-9151

VELICHOVÁ, Ľudmila. 2017. *Analýza konkurencie v podnikateľských plánoch cvičných firiem. Competition : proceedings of 9th annual international scientific conference* : [18. 5. 2017, Jihlava, Česká Republika]. S. 818-826 online. - Jihlava : Vysoká škola

polytechnická, 2017 / Rojík Stanislav ; Závodný Pospíšil Jan ; Competition International scientific conference. ISBN 978-80-88064-31-2

STRÁŽOVSKÁ, Helena. 2017. *K otázke metodického postupu tvorby podnikateľského plánu. Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie : vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave : cestovný ruch - všeobecná ekonomika - obchod - služby - podnikanie - regionálny rozvoj*. Roč. 9, č. 1 (2017), s. 49-57 online. - Bratislava : Katedra služieb a cestovného ruchu OBF EU, 2017. ISSN 1337-9313

VELICHOVÁ, Ľudmila. 2013. *Elektronická prezentácia podnikateľského plánu - vybrané problémy. Aktuálne trendy informačnej spoločnosti: zborník vedeckých statí*. S. 73-77. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3645-5

MARKOVIČOVÁ, Marta. 2013. *Podnikateľský zámer, jeho potreba a význam v malom a strednom podniku. Ochrana hospodárskej súťaže - globálna hospodárska kríza III. : zborník vedeckých prác*. S. 176-187 [CD-ROM]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3555-7

MARSINA, Štefan. 2013. *Podnikateľský plán. Firemné plánovanie: materiály na cvičenia*. S. 176-206 [1,41 AH]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3595-3

### **Diplomové práce**

BRANDERKÝ, Lukáš. 2010. *Podnikateľský zámer*: bakalárska práca. Brno: Vysoké učení technické v Brně. 50 s.

SÝKOROVÁ, Kateřina. 2012. *Podnikateľský plán na založenie turistického penzionu*: bakalárska práca. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 83 s.

PEŠÍKOVÁ, Markéta. 2014. *Podnikatelský záměr ubytovacího zařízení pro rodiny s dětmi*: diplomová práca. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 70 s.

MORAVČÍK, Tomáš. 2008. *Vypracovanie podnikateľského plánu pre vybraný podnikateľský subjekt*: diplomová práca. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 60 s.

MINDALA, Jozef. 2010. *Analýza a možnosti rozvoja cestovného ruchu malokarpatského priestoru*: diplomová práca. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 100 s.

BREZINOVÁ, Lucia. 2017. *Podnikateľský zámer gastronomického zariadenia*: bakalárska práca. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 61 s.

## **PRÍLOHY**

Tabuľka vývoj počtu škôl a žiakov vo vybraných krajoch

Fotografie areálu

Fotografie súčasného stavu ubytovne

Návrh rekonštrukcie izby

Propagačný leták

Logo Planinka

Logo Škola v prírode Planinka