

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104002/B/2022/36122176494136580

PODNIKATEĽSKÝ PLÁN VYBRANÉHO RODINNÉHO
PODNIKU NA SLOVENSKU
Bakalárska práca

Bratislava 2022

Simona Barutová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

PODNIKATEĽSKÝ PLÁN VYBRANÉHO RODINNÉHO
PODNIKU NA SLOVENSKU

Bakalárska práca

Študijný program: ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska

Vedúci záverečnej práce: Ing. Mária Trúchliková, PhD.

Bratislava 2022

Simona Barutová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som záverečnú prácu vypracovala samostatne na základe teoretických poznatkov, konzultácií, osobných stretnutí s manažérkou firmy a na základe odbornej literatúry, ktorá je uvedená v zozname použitej literatúry.

Dátum:

.....

Podpis študenta

Pod'akovanie

Pod'akovanie patrí mojej školiteľke Ing. Márii Trúchlikovej, PhD. za jej odborné a nápomocné rady a za zodpovedanie otázok, ktoré boli potrebné pre vypracovanie mojej bakalárskej práce. Pod'akovanie taktiež patrí ekonomickej manažérke firmy MIPAV, s. r. o., ktorá mi poskytla potrebné informácie a odborné rady k vypracovaniu podnikateľského plánu.

ABSTRAKT

BARUTOVÁ, Simona: *Podnikateľský plán vybraného rodinného podniku na Slovensku*. - Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra podnikovohospodárska FPM. - Vedúci záverečnej práce : Ing. Mária Trúchliková, PhD. - Bratislava: FPM EU, 2022, 52 strán.

Cieľom bakalárskej práce je navrhnuť podnikateľský plán pre vybraný rodinný podnik na základe teoretických poznatkov. Bakalárska práca sa delí na tri kapitoly a dve časti, ktoré sú teoretická a praktická časť. Práca obsahuje 7 obrázkov a 8 tabuliek.

Prvá kapitola obsahuje teoretické poznatky v oblasti rodinného podnikania, typov rodinného podnikania, aké sú výhody a nevýhody rodinného podnikania, zásady rodinného podnikania, a aké rodinné podniky poznáme v zahraničí. Ďalej sú v práci uvedené všetky poznatky k vypracovaniu podnikateľského plánu, aké sú požiadavky a kritéria na podnikateľský plán, obsah a štruktúra podnikateľského plánu, postupy pri jeho zostavení a následná SWOT analýza podniku.

V druhej kapitole je uvedený hlavný cieľ práce, metodika skúmania a metódy práce.

Posledná tretia kapitola obsahuje výsledky práce, teda konkrétne vypracovanie podnikateľského plánu vybranej rodinnej firmy na Slovensku, ktorá sa nazýva MIPAV, s. r. o.

Kľúčové slová: rodinný podnik, podnikateľský plán, finančný plán, MIPAV, s. r. o.

ABSTRACT

BARUTOVÁ, Simona: *Business plan of a selected family business in Slovakia*. - University of Economics in Bratislava. Faculty of business management. Department of Business Administration FPM. - Supervisor: Ing. Mária Trúchliková, Ph.D. - Bratislava: FPM EU, 2022, 52 p.

The aim of the bachelor thesis is to design a business plan for a selected family business based on theoretical knowledge. The bachelor thesis is divided into three chapters and two parts, which are theoretical and practical part. The work contains 7 pictures and 8 tables.

The first chapter contains theoretical knowledge in the field of family business, types of family business, what are the advantages and disadvantages of family business, the fundamentals of family business and what family businesses we know abroad. Furthermore, the work presents all the knowledge for the development of a business plan, such as the requirements and criteria for the business plan, the content and structure of the business plan, the procedures for its compilation and subsequent SWOT analysis of the company.

The second chapter presents the main goal of the work, research methodology and methods of work.

The last third chapter contains the results of the work, i.e., the specific elaboration of a business plan of a selected family company in Slovakia, which is called MIPAV, s. r. o.

Keywords: family business, business plan, financial plan, MIPAV, s. r. o.

Obsah

Zoznam obrázkov a tabuliek.....	7
Úvod.....	8
1 Súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí	10
1.1 Rodinné podnikanie a špecifiká rodinného podnikania	10
1.1.1 Typy rodinných podnikov a aspekty rodinného podnikania.....	12
1.1.2 Výhody a nevýhody rodinného podnikania	13
1.1.3 Zásady rodinného podnikania.....	15
1.1.4 Rodinné podnikanie v zahraničí	16
1.2 Podnikateľský plán podniku.....	18
1.2.1 Požiadavky a kritériá na podnikateľský plán.....	19
1.2.2 Štruktúra a obsah podnikateľského plánu.....	20
1.2.3 Postup pri zostavovaní podnikateľského plánu	21
1.2.4 SWOT analýza	22
2 Cieľ práce, metodika skúmania a metódy	23
2.1 Cieľ práce	23
2.2 Charakteristika objektu skúmania	24
2.3 Pracovné postupy	24
2.4 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	24
2.5 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov.....	25
3 Výsledky práce a diskusia	27
3.1 Titulná strana.....	28
3.2 Zhrnutie	29
3.3 Opis firmy	30
3.3.1 Poslanie, ciele a vízia.....	32
3.3.2 Vývoj a produkcia.....	33
3.4 Analýza prostredia	35
3.4.1 Analýza trhu.....	35
3.4.2 Analýza konkurencie	35
3.4.3 Analýza dodávateľov	37

3.5	Marketingový plán	38
3.5.1	Produkty	39
3.5.2	Cena	40
3.5.3	Propagácia.....	41
3.5.4	Distribúcia.....	41
3.5.5	SWOT analýza.....	41
3.6	Výrobný plán.....	42
3.7	Investičný plán	43
3.8	Finančný plán	44
3.9	Kritické rizikové faktory	47
	Záver	48
	Zoznam použitej literatúry	49
	Prílohy.....	52

Zoznam obrázkov a tabuliek

Obrázok 1 Model troch kruhov	11
Obrázok 2 Rodinné podnikanie v Európe	17
Obrázok 3 Organizačná štruktúra spoločnosti.....	32
Obrázok 4 Proces výstavby montovaných domov	34
Obrázok 5 Sídlo firmy	35
Obrázok 6: Konštrukcia hrubej stavby z KWH hranolov	39
Obrázok 7 Podlahové kúrenie	40
Tabuľka 1 Výhody a nevýhody rodinného podnikania.....	14
Tabuľka 2 Päť najstarších podnikov na svete ku koncu roka 2000	17
Tabuľka 3 SWOT analýza.....	22
Tabuľka 4 SWOT analýza podniku MIPAV, s. r. o.....	41
Tabuľka 5 Zjednodušená súvaha spoločnosti za rok 2021.....	44
Tabuľka 6 Prognóza zjednodušenej súvahy na rok 2022.....	45
Tabuľka 7 Zjednodušený výkaz ziskov a strát za rok 2021	45
Tabuľka 8 Prognóza zjednodušeného výkazu ziskov a strát na rok 2022.....	46

Úvod

Rodinné podnikanie je v súčasnosti veľmi obľúbené a prelínajú sa v ňom pracovné a osobné životy všetkých členov podniku. Rodinné firmy tvoria významnú časť vyspelých ekonomík sveta. Sú špecifické tým, že ich hlavnou zložkou je rodina samotná a vzájomné vzťahy medzi všetkými jej členmi. Pre kvalitné fungovanie podnikania je potrebné mať vypracovaný podnikateľský plán, v ktorom podnik môže vyzdvihnúť svoje silné stránky, a naopak, poučiť sa aj zo svojich slabých stránok, a následne čeliť okolitým hrozbám.

Podnikateľský plán nám vie konkrétne analyzovať prostredie, v ktorom podnikáme a následne podľa toho určiť budúcich zákazníkov. Podnikateľský plán určuje činnosť podnikania, poslanie a víziu do budúcnosti, a predmet činnosti podnikania. Je dôležité spomenúť finančnú časť podniku, pretože vďaka predbežným kalkuláciám a prognózy na nasledujúce roky vie podnik zistiť, či sa mu podnikanie oplatí, aké bude mať zisky, a či nebude v strate. Vďaka SWOT analýze vie podnik zhodnotiť, či sa mu v danej lokalite oplatí podnikáť, a aká bude jeho konkurencia. Podnik sa vie taktiež pripraviť na nadchádzajúce hrozby a následne im čeliť.

Cieľom tejto bakalárskej práce je navrhnúť podnikateľský plán rodinnej firme MIPAV, s. r. o. na základe teoretických poznatkov uvedených v teoretickej časti práce. Túto tému som si vybrala, pretože v budúcnosti chcem začať s vlastným podnikaním, a práve vypracovanie podnikateľského plánu mi pomôže získať lepšie vedomosti a praktické skúsenosti v tejto oblasti. Vďaka získaným vedomostiam sa budem vedieť lepšie orientovať v oblasti podnikania a následkom toho budem vedieť kvalitnejšie a detailnejšie rozbehnúť svoje vlastné podnikanie a vyvarovať sa tak častým chybám v podnikaní.

Štruktúra bakalárskej práce pozostáva z teoretickej a praktickej časti.

Teoretická časť sa začína prvou kapitolou s názvom súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí, ktorá je venovaná teoretickým poznatkom v oblasti rodinného podnikania a podnikateľského plánu. Uviedli sme základné členenia rodinných podnikov a špecifiká rodinného podnikania. Taktiež sme spomenuli hlavné výhody a nevýhody rodinných podnikov. Následne sme uviedli zásady rodinného podnikania a spomenuli sme aj rodinné podnikanie v zahraničí. Ďalšia časť teoretickej časti práce obsahuje základné poznatky v oblasti podnikateľského plánu. Uviedli sme najmä

charakteristiku podnikateľského plánu a aké sú požiadavky a kritéria na jeho fungovanie. Dôležité bolo spomenúť štruktúru a obsah podnikateľského plánu, teda z čoho konkrétne bude podnikateľský plán pozostávať. Následne sme uviedli postup pri zostavovaní podnikateľského plánu a rozobrali sme silné a slabé stránky podniku, príležitosti na trhu a okolité hrozby.

Druhú kapitolu tvorí cieľ, metodika a metódy práce. V tejto kapitole sme si určili hlavný cieľ a čiastkové ciele práce, ktoré chceme dosiahnuť, a postupy pri jeho zostavovaní.

Tretiu kapitolu práce obsahuje praktická časť našej záverečnej práce. Sú v nej zobrazené výsledky práce a následná diskusia. Práve v tejto časti sme sa zamerali na vypracovanie podnikateľského plánu konkrétnej rodinnej firmy MIPAV, s. r. o., kde sme si rozobrali jeho hlavnú činnosť podnikania, predmet podnikania, silné a slabé stránky, taktiež aj príležitosti a ohrozenia, finančnú časť a analyzovali sme cieľovú skupinu zákazníkov.

1 Súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí

Obsahom prvej kapitoly je bližšie priblíženie rodinného podnikania a podnikateľského plánu. Rodinné podnikanie má množstvo výhod a hrá významnú rolu v národných ekonomikách vyspelých krajín. Bližšie sme priblížili nielen typy rodinných podnikov a ich špecifiká, ale aj rodinné podniky v zahraničí a ich percentuálny pomer. V prvej kapitole sme taktiež spomenuli základné charakteristiky podnikateľského plánu, postupy jeho zostavovania, jeho štruktúru a obsah, a kritéria a požiadavky na jeho splnenie.

1.1 Rodinné podnikanie a špecifiká rodinného podnikania

Rodinný podnik možno definovať ako akýkoľvek podnik, ktorý zahŕňa dvoch alebo viacerých rodinných príslušníkov, a v ktorom je väčšina vlastníctva alebo kontroly zverená rodine. Rodinné podniky môžu byť najstaršou formou obchodnej organizácie.¹

Charakter rodinných podnikov má v dnešnej dobe väčšina podnikov. Spoločné podnikanie členov rodiny je všeobecným základom rodinných podnikov. Títo členovia sa spoločne podieľajú na financovaní podniku, spoločne zodpovedajú za vznikajúce záväzky a na rozdeľovaní efektov.²

Podľa inštitútu rodinného podnikania tvoria rodinné podniky viac ako dve tretiny všetkých podnikov na svete a každý rok vyprodukurujú v priemere 70 % HDP.³

Autori Gabrhelová a kol. uviedli, že komisia pre otázky rodinných podnikov vo svojej správe odporúča prijať túto definíciu rodinných podnikov:⁴

- Väčšinu hlasovacích práv prináleží jednej alebo viacerým fyzickým osobám, ktoré zakladajú spoločnosť alebo získavajú základné imanie, prípadne ich manželovi, rodičom, deťom alebo priamym dedičom detí.
- Väčšina práv správcovskej spoločnosti je realizovaná priamo alebo nepriamo.
- Aspoň jeden zástupca alebo príbuzný je formálne zapojený do riadenia spoločnosti.

¹ Inc. Family-Owned Businesses. online. [cit. 2021-12-10]. Dostupné na: <https://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html>

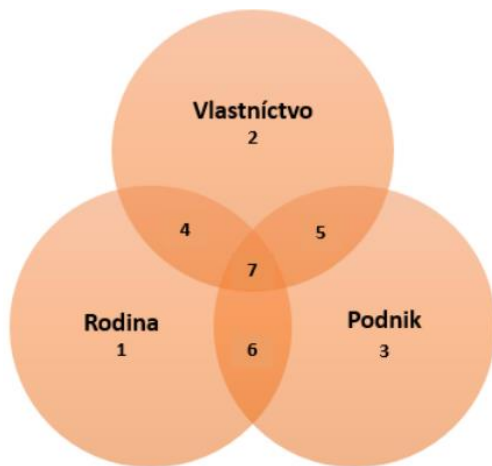
² HUDÁKOVÁ, Monika - MIŽIČKOVÁ, Jarmila - VÁLKOVÁ, Dagmar - MIKOLÁŠ, Zdeněk - FIALOVÁ, Vendula. *Rodinné podnikanie : teória a príklady z praxe*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. s. 13-14. ISBN 978-80-8168-207-0.

³ PILKOVÁ, Anna - HOLIENKA, Marian - KOVAČIČOVÁ, Zuzana - REHÁK, Ján - MIKUŠ Juraj. *Podnikanie na Slovensku : aktivita, prostredie a vybrané druhy podnikania*. Prvé vydanie. Bratislava : Univerzita Komenského v spolupráci s vydavateľstvom KARTPRINT, 2019. s. 37. ISBN 978-80-223-4746-4.

⁴ GABRHELOVÁ, Gabriela - KRÁSNA, Slávka - ČEPELOVÁ, Slávka - GALLOVÁ, Lenka. *Vybrané aspekty rodinného podnikania v medzinárodnom podnikateľskom prostredí*. Dubnica nad Váhom : Vysoká škola DTI, 2018. s. 14. ISBN 987-80-89732-80-7.

- Kótovaná spoločnosť spĺňa definíciu rodinného podniku, ak osoba, ktorá spoločnosť založila alebo nadobudla (vlastníctvom akcií) alebo jej rodina alebo potomkovia, vlastní 25 % hlasovacích práv, ktoré vlastní, podľa ich podielu.

Model troch kruhov je najstarší model rodinného podniku, ktorý bol vytvorený v Harvard Business School v roku 1987 Renatom Tagsurim a Johnom Davisom, pričom najlepšie vystihuje fungovanie rodinného podniku. V tomto modeli sa zástupca RP nachádza v jednej z definovaných oblastí 1 - 7.⁵



Obrázok 1 Model troch kruhov

Zdroj: Slovak Business Agency, 2020. *Bariéry rodinného podnikania na Slovensku*. SBA, Bratislava. 75 s. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk>

Podľa modelu vieme určiť, kto má aké ciele v RP a kde sa v RP nachádza. Ciele rodinných príslušníkov, ktorí sa nezúčastňujú na aktivitách RP (1) sú odlišné od cieľov finančných vlastníkov, ktorí nezasahujú do rodinných alebo firemných aktivít (2), a tiež sú odlišné od cieľov zamestnancov, ktorí sa podieľajú na aktivitách firmy, alebo nepatrí do rodiny a nemá žiadne ekonomické prepojenie s podnikaním (3). Vyššie uvedená skupina plní viacero úloh a je umiestnená vo vzájomne prepojených kruhoch.⁶

Rodinné podnikanie sa vo väčšine spája s viacerými príslušníkmi rodiny, alebo s manželmi, ktorí majú nad svojím podnikom finančnú kontrolu. Rodinné podniky môžu viesť aj viaceré generácie, alebo sa na nich môžu podieľať. Sú veľmi zložitým pracoviskom, pretože vo veľmi veľkej miere zasahujú do osobného života podnikateľa. Pri podnikaní preto

⁵ FABIANOVÁ, Monika - JANEKOVÁ, Jaroslava. *Rodinné podnikanie na Slovensku*. In *Transfer inovácií* [online]. Košice: Technická Univerzita v Košiciach, [2020], online. s. 28-31. [cit. 2021-12-17]. Dostupné na: <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/42-2020/pdf/028-031.pdf>

⁶ SBA. *Bariéry rodinného podnikania a na Slovensku*. [elektronický zdroj]. Bratislava, [2020], online. 75 s. [cit. 2021-12-10]. Dostupné na: <http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2020/04/Bari%C3%A9ry-rodinn%C3%A9ho-podnikania-na-Slovensku-3.pdf>

miešame osobný život s tým pracovným a môže to spôsobiť negatívne účinky na vzťahy členov podniku. Takéto rodinné podnikanie nie je vždy veľmi vhodné, pretože k nemu môže dôjsť k narušeniu rodinných vzťahov, a to môže mať negatívny vplyv nie len na prácu, ale aj na neskoršie vzťahy medzi príbuznými.

V niektorých krajinách tvoria rodinné podniky, ako sú malé a stredné podniky, 50 % – 60 % HDP. Ich riadenie a činnosť sa postupne odlišuje od ostatných spoločností riadených profesionálnymi manažérmi. V rámci rodinnej firmy sa teraz odstránila vzájomná anonymita medzi vedením firmy a zamestnancami. Rodinné podniky sa zvyčajne vyznačujú osobným vzťahom medzi podnikateľmi a zamestnancami. Za všetky dôležité záležitosti je v podstate zodpovedný človek, ktorý má na starosti rodinnú firmu. Zamestnanci ho môžu požiadať o pomoc v osobných a pracovných záležitostiach. V rodinnej firme sa tak nevyhnutne vytvorí vnútorná atmosféra, ktorá je úplne iná ako v kapitálovom biznise.⁷

1.1.1 Typy rodinných podnikov a aspekty rodinného podnikania

Autori Hudáková a kol. rozdelili rodinné podniky do troch skupín, a to:⁸

- **Manželský podnik** - podnik si vytvoria obaja manželia spoločne

Ak sa jedná o manželskú firmu, poznáme niekoľko kombinácií partnerských vzťahov:

- jeden partner je riadiaci činiteľ a ten druhý poskytuje doplnujúce práce, ako napríklad práca s ľuďmi, vedenie účtovníctva, a pod.,
 - partneri sú si navzájom rovnocenní a majú väčšinou rovnako rozdelenú prácu a spoločné kompetencie,
 - jeden z partnerov bol do podnikania z ekonomických dôvodov vťahnutý, no svoju prácu má vo zvyku vykonávať v inom zamestnaní.
- **Rodičovský podnik** - ide o podnik, kde do sféry vstupujú aj iní členovia domácnosti, ako sú deti. otec zohráva vo väčšine prípadov hlavnú úlohu a má plné právo rozhodovať o podniku. tento typ podniku nie je moc ideálny, pretože u neho dochádza k veľkej nezhode medzi ostatnými členmi rodiny, hlavne čo sa týka detí.

⁷ KROŠLÁKOVÁ, Monika. *Rodinné podnikanie na Slovensku*. In *Studia commercialia Bratislavensia* : scientific journal of Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava. - Bratislava : Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2013. ISSN 1337-7493, 2013, roč. 6, č. 21, s. 95-104.

⁸ HUDÁKOVÁ, Monika - MIŽIČKOVÁ, Jarmila - VÁLKOVÁ, Dagmar - MIKOLÁŠ, Zdeněk - FIALOVÁ Vendula. *Rodinné podnikanie : teória a príklady z praxe*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. s. 15. ISBN 978-80-8168-207-0.

- **Príbuzenský podnik** - tento typ podniku je špecifický tým, že v ňom pracujú akýkoľvek príbuzný, alebo súrodenci.

Pilková a spol. (2019) vo svojej publikácii zhrnuli kľúčové aspekty rodinného podnikania, na ktoré sa zameriava väčšina súčasných výskumov:⁹

- **Vlastníctvo podniku** - jasne charakterizuje rodinný podnik a prostredníctvom svojej rodiny ovplyvňuje jeho riadenie. Ide o väčšinový alebo kontrolný podiel vo vlastníctve rodiny.
- **Vedenie a manažment** - prostredníctvom vedenia a riadenia spoločnosti rodina ovplyvňuje smerovanie rozvoja spoločnosti a ovplyvňuje hodnoty a vízie spoločnosti. V rodinných firmách sa rodinní príslušníci nezúčastňujú na vedení a riadení firmy a zodpovední sú profesionálni manažéri a vedúci pracovníci. Z tohto pohľadu je dôležité, aby rodinné podniky zastupovali rodinných príslušníkov v riadiacich a kontrolných inštitúciách, ktoré definujú a popisujú charakteristiky rodinného podniku.
- **Transgeneračné zameranie** - ide o pokus preniesť kontrolu nad rodinným podnikom na ďalšiu generáciu. Zameranie sa na prenos kontroly z generácie na generáciu je kľúčové, no ťažko merateľné.
- **Generačné zapojenie** - ide o niekoľko generácií rodiny, ktoré v súčasnosti ovládajú rodinný podnik. Zároveň ide o viacero generácií, ktoré ovládajú rodinnú firmu súčasne, či už ide o vlastníctvo alebo manažment. Rôzne generácie majú zvyčajne rôzne názory na spôsob fungovania spoločnosti, čo bude mať rôzne dopady na riadenie a rozvoj spoločnosti.
- **Vnímaná identita podnikania** - ide o veľmi zaujímavý jav, pretože medzi realitou a jej vnímaním môžu byť rozdiely, či už smerom dovnútra alebo navonok. Preto môže byť charakter spoločnosti určený vlastníkom, manažérom a ich príslušnými metódami. Zákazníci vnímajú spoločnosť.

1.1.2 Výhody a nevýhody rodinného podnikania

Ak si založíte rodinný podnik, alebo sa k nemu pripojíte, ako člen rodiny budete pravdepodobne využívať celý rad výhod, ktoré v iných podnikoch často nenájdete. Na druhej

⁹ HOLIENKA, Marian - GÁL Peter - PILKOVÁ Anna. *GUESSS 2018 Slovensko: Študenti vysokých škôl a podnikanie*. [elektronický zdroj]. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, 2019. 80 s. ISBN 978-80-223-4868-3.

strane sa môžete stretnúť aj s niektorými ťažkosťami, ktoré sa konkrétne týkajú rodinných podnikov.

Tabuľka 1 Výhody a nevýhody rodinného podnikania

Výhody rodinného podnikania	Nevýhody rodinného podnikania
Spoločné hodnoty	Nedostatok zručností alebo skúseností
Silný záväzok	Rodinné nezhody
Vernosť	Uprednostňovanie
Stabilita	Plánovanie nástupníctva
Znížené náklady	

Zdroj: vlastné spracovanie

Výhody rodinného podnikania:¹⁰

1. ***Spoločné hodnoty*** - vy a vaša rodina pravdepodobne zdieľate rovnaký názory a presvedčenie o tom, ako by sa veci mali robiť. To vám dá veľký zmysel pre hrdosť a účel, a taktiež aj konkurenčnú výhodu pre podnikanie
2. ***Silný záväzok*** - vybudovanie trvalého rodinného podniku znamená, že s väčšou pravdepodobnosťou vynaložíte ďalšie hodiny a úsilie potrebné na jeho úspech. Vaša rodina skôr pochopí, že musíte zaujať flexibilnejší prístup k pracovnej dobe.
3. ***Vernosť*** - silné osobné putá znamenajú, že vy a členovia rodiny budete v ťažkých časoch držať spolu a prejavíte odhodlanie potrebné pre obchodný úspech.
4. ***Stabilita*** - vedomie, že budujete pre budúce generácie, podporuje dlhodobé myslenie potrebné pre rast a úspech – hoci môže spôsobiť aj potenciálne škodlivú neschopnosť reagovať na zmeny.
5. ***Znížené náklady*** - rodinní členovia môžu byť viac ochotný podstúpiť finančné straty v záujme podnikania. Napríklad akceptovanie nižšej mzdy, než akú by dostali inde, aby pomohla podniku z dlhodobého hľadiska, alebo odloženie miezd počas krízy peňažných tokov. Môžete tiež zistiť, že poistenie zodpovednosti zamestnávateľa nepotrebuje, ak zamestnávate iba blízkych rodinných príslušníkov.

¹⁰ nibusinessinfo.co.uk. Family-run businesses. Advantages and disadvantages of family businesses. online. [cit. 2021-12-10]. Dostupné na: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-family-businesses>

Nevýhody rodinného podnikania:¹¹

1. **Nedostatok zručností alebo skúseností** - niektoré rodinné podniky vymenúvajú rodinných príslušníkov do rolí, na ktoré nemajú zručnosti alebo vzdelanie. To môže mať negatívny vplyv na úspech podnikania a viesť k stresovému pracovnému prostrediu.
2. **Rodinné nezhody** - nezhody môžu vzniknúť v akomkoľvek podniku, ale je dôležité vziať do úvahy, že spory v rámci rodinného podniku sa môžu stať osobnými, keďže zamestnanci pracujú s ľuďmi, ktorí sú im najbližšie. Zlé pocity a odpor by mohli destabilizovať fungovanie podniku a ohroziť vaše rodinné vzťahy.
3. **Uprednostňovanie** - dokážete byť objektívny pri povyšovaní zamestnancov a povýšiť len toho najlepšieho človeka pre danú prácu, či už je to príbuzný alebo nie. Je dôležité robiť obchodné rozhodnutia z obchodných dôvodov, a nie z osobných. To môže byť niekedy ťažké, ak sú zapojení rodinní príslušníci.
4. **Plánovanie nástupníctva** - pre mnohých majiteľov rodinných firiem môže byť ťažké rozhodnúť, kto bude mať na starosti podnikanie, ak by odstúpili. Líder musí objektívne určiť, kto môže najlepšie posunúť podnikanie vpred a zamerať sa na zníženie potenciálu budúceho konfliktu – to môže byť skľučujúce rozhodnutie.

Aby rodinné podniky boli schopné plniť svoje ciele, investujú čo najväčšiu časť zisku do budovania stabilnej, nezávislej a inovatívnej spoločnosti, opierajúcej sa o vlastné imanie, ktorej prioritou je minimalizovať riziká a umožniť odovzdanie podniku budúcim generáciám. Pre dosiahnutie dlhodobých cieľov sú rodinné podniky rozvíjané rozvážnejšie.

1.1.3 Zásady rodinného podnikania

Hádky v pracovnom prostredí medzi rodinnými príslušníkmi môžu veľmi narušiť súkromný život. Pre rodinný podnik to môže byť veľmi nebezpečné, pretože to môže viesť až k jeho rozpadu.

Takmer 70% rodinných podnikov neprežije zmenu vedenia, pretože nasledovný vedúci má vopred dohodnuté svoje miesto, a tak sa nijako nesnaží dokázať, že je pre danú pozíciu ten najlepší. Pre takéhoto adepta je veľmi častá možnosť zlyhania, pretože nemusí rešpektovať kultúru firmy a rozdelenie úloh medzi ostatných členov rodiny nemusí byť

¹¹ nibusinessinfo.co.uk. Family-run businesses. Advantages and disadvantages of family businesses. online. [cit. 2021-12-10]. Dostupné na: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-family-businesses>

jasné. Výsledkom tohto je chaos a nezhody, následkom čoho môže podnik viesť k nedostatočnému dosahovaniu zisku, alebo k jeho rozpadu.

Všetci zamestnanci by mali vedieť ako na tom firma je a mali by mať prístup k účtovníctvu. Je totiž dôležité poznať stav podniku.

Pre zamestnancom by mali platiť rovnaké pravidlá ako pre rodinných príslušníkov. Nemali by mať žiadne výhody a na všetkých by mali byť kladené rovnaké nároky.

Veľmi dôležité je odlíšiť čas v práci od času pri rodinnom stole. V práci by sa nemali preberať súkromné veci, a naopak pri rodinnej večeri by sa nemali preberať pracovné záležitosti.

Emócie musia ísť bokom, a preto je vždy dôležité medzi sebou komunikovať otvorene a pravdivo. Rodinné problémy nie sú v pracovnom prostredí vhodné a treba pracovať s chladnou hlavou a s dobrými vzťahmi.¹²

1.1.4 Rodinné podnikanie v zahraničí

Rodinné podniky sú neodmysliteľnou súčasťou hlavne malých a stredných podnikov. Môžeme uviesť, že v Japonsku a USA rodinné podniky predstavujú až 90% všetkých podnikov. Z európskych štátov možnosť dôrazne uviesť tvorbu rodinných podnikov v Nemecku, Taliansku a Španielsku, kde sa ich podiel tiež blíži k 80% až 90% z celkového počtu podnikov. Aj tu treba zdôrazniť, že sú vytvárané predovšetkým ako malé a stredné podniky.¹³

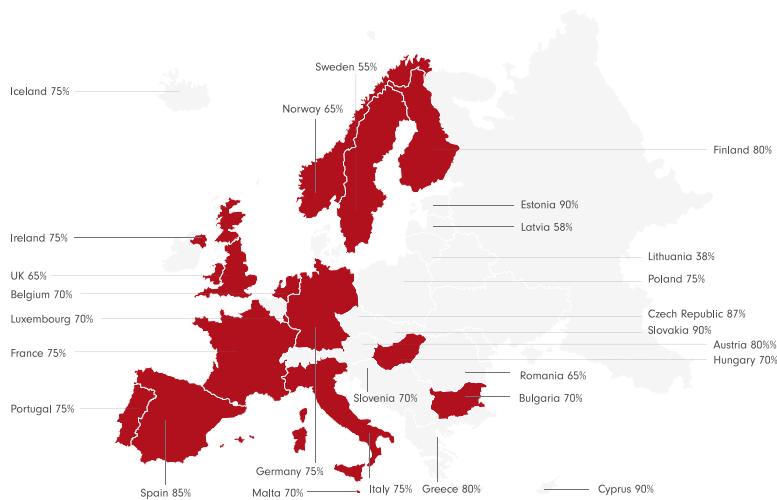
Rodinné podniky tvoria 65 až 80 % všetkých európskych spoločností, čo predstavuje v priemere viac ako 40 až 50 % všetkých pracovných miest. Rodinné podniky tvoria podstatnú časť existujúcich európskych spoločností a zohrávajú významnú úlohu v sile a dynamike reálnej ekonomiky.

Rodinné firmy sú dôležité nielen preto, že zásadným spôsobom prispievajú k ekonomike, ale aj kvôli dlhodobej stabilite, ktorú prinášajú, špecifickému záväzku, ktorý

¹² GABRHELOVÁ, Gabriela - KRÁSNA, Slávka - ČEPELOVÁ, Slávka - GALLOVÁ, Lenka, *Vybrané aspekty rodinného podnikania v medzinárodnom podnikateľskom prostredí*. Dubnica nad Váhom : Vysoká škola DTI, 2018. s 28-30. ISBN 987-80-89732-80-7.

¹³ STRÁŽOVSKÁ, Lubomíra. *Využitie marketingu v rodinnom podnikaní*. In Marketing science & inspirations : vedecký časopis zameraný na problematiku marketingu a marketingového manažmentu. - Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2014. ISSN 1338-7944, 2014, roč. 9, č. 4, s. 2-6. Dostupné na : <ftp://193.87.31.84/0196589/MSI_v9_iss4.pdf>

preukazujú miestnym komunitám a zodpovednosti, ktorú pociťujú ako vlastníci a hodnotám, ktoré zastávajú.¹⁴



Obrázok 2 Rodinné podnikanie v Európe

Zdroj: *Overview of Family Business Relevant Issues' Kmu Forschung Austria Report (January 2009), Statistical Pilot Project on Family Businesses from the EC (2016) and individual statistical offices from different Member States.*

Za najstarší rodinný podnik bol dlho považovaný japonský Kongo Gumi. Bol založený v Osake v Japonsku v roku 578 princom Shotoku. Následne firmu viedlo viac ako 50 generácií jednej rodiny. V roku 2006 prešla pod správu Takamatshu Construction Group a tak sa japonský podnik s názvom Hōshi Ryokan tiež stal najstarším rodinným podnikom na svete. Je to japonský hotel, ktorý spravuje tá istá rodina už 46 generácií.

V Európe sa najstarším rodinným podnikom stala francúzska vinárska spoločnosť s názvom Château de Goulaine a jej založenie sa datuje do roku 1000. Táto spoločnosť sa udržiava v rámci jednej rodiny vyše 1000 rokov a drží tradíciu.¹⁵

Tabuľka 2 Päť najstarších podnikov na svete ku koncu roka 2000

	<i>Názov podniku</i>	<i>Krajina</i>	<i>Rok</i>	<i>Rodina</i>	<i>Odvetvie</i>
1.	Kongo Gumi	Japonsko	578	Kongo	Stavebníctvo
2.	Hōshi Ryokan	Japonsko	718	Hōshi	Hotelierstvo
3.	Château de Goulaine	Francúzsko	1000	Goulaine	Vinárstvo
4.	Pontificia Fonderia Marinelli	Taliansko	1040	Marinelli	Zvonárstvo

¹⁴ European Family Businesses. online. [cit. 2021-12-10]. Dostupné na: <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>

¹⁵ SBA. *Štúdia rodinného podnikania na Slovensku : Strategická časť*. [elektronický zdroj]. Bratislava, [2018], online. 128 s. [cit. 2021-12-10]. Dostupné na: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3_studia_rodinneho_podnikania_na_slovensku.pdf

5.	Barone Ricasoli	Taliansko	1141	Ricasoli	Vinárstvo
----	-----------------	-----------	------	----------	-----------

Zdroj: William O'Hara, *Familybusinessmagazine* [online]

Najviac aktivít v prospech rodinných podnikov zabezpečuje Holandsko, Švédsko a Španielsko. Ostatné krajiny prejavujú minimálny záujem o túto problematiku. Rodinné podnikanie sa dokázalo vo svete presadiť už tisícročie. Začínajúce rodinné podniky majú hlavne problémy prekonať prechod na druhú a tretiu generáciu. Viacero rodinných podnikov sa postupne dokáže vyvinúť aj na nadnárodné spoločnosti a napriek tomu si udržať charakteristiky rodinných firiem.¹⁶

V českej republike sa rodinné podnikanie považuje za jeden z významných prvkov podnikania na trhu. S pomedzi európskych krajín má Taliansko najsilnejšiu tradíciu rodinného podnikania. Rodinné podniky v tejto krajine sa vyznačujú hlavne dlhovekosťou.¹⁷

1.2 Podnikateľský plán podniku

Podnikateľský plán je detailné spracovanie všetkých podstatných informácií o biznise v jednom strategickom dokumente. Podnikateľský plán je plán podnikateľa alebo podnikateľskej organizácie. Obsahuje súčasný stav a želaný stav podniku.¹⁸

Podnikateľský plán je písomný dokument, ktorý podrobne popisuje, ako podnik, zvyčajne začínajúci podnik, definuje svoje ciele a ako ich má dosiahnuť. Podnikateľský plán stanovuje pre spoločnosť písomný plán z každého marketingového, finančného a prevádzkového hľadiska.¹⁹

Podnikateľský plán poskytuje náčrt podnikania a trhu, na ktorom bude podnik pôsobiť, a ako sa snaží zarobiť peniaze. Mal by zodpovedať za to, prečo bude váš podnik úspešný, keď toľko iných zlyhá.²⁰

Dobry podnikateľský plán vedie každou fázou začatia a riadenia podnikania. Podnikateľský plán sa využíva ako plán, ako štruktúrovať, prevádzkovať a rozvíjať svoje

¹⁶ Európske partnerstvo pre verejné stratégie a Slovak Business Agency. *Rodinné podnikanie alebo (ne)zostane to v rodine*. [elektronický zdroj]. Bratislava, [2014], online. 20 s. [cit. 2021-12-10]. Dostupné na: https://www.eppp.sk/docs/eppp_studia_fb.pdf

¹⁷ SBA. *Bariéry rodinného podnikania a na Slovensku*. [elektronický zdroj]. Bratislava, [2020], online. 75 s. [cit. 2021-12-10]. Dostupné na: <http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2020/04/Bari%C3%A9ry-rodinn%C3%A9ho-podnikania-na-Slovensku-3.pdf>

¹⁸ MARSINA, Štefan. *Podnikateľský plán (business plan)*. In *Firemné plánovanie*. Bratislava : Sprint dva, 2009, s. 71-84. ISBN 978-80-89393-04-6.

¹⁹ INVESTOPEDIA. Business Plan. www.investopedia.com, [cit. 2021-11-15]. Dostupné na: www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp

²⁰ The Prince's Trust. Business Plan. www.princes-trust.org.uk, [cit. 2021-11-19]. Dostupné na: www.princes-trust.org.uk/help-for-young-people/tools-resources/business-tools/business-plans

nové podnikanie. Podnikateľské plány môžu pomôcť získať financie alebo získať nových obchodných partnerov. Investori chcú mať istotu, že sa im investícia vráti. Podnikateľský plán je nástroj, pomocou ktorého presvedčame ľudí, že spolupráca s nami – alebo investovanie do našej spoločnosti je múdra voľba.²¹

Pre začínajúcich podnikateľov je veľmi dôležitý, pretože sa vďaka nemu podnikateľ naučí vyvarovať školáckym chybám. Biznis vďaka tomu získa víziu a môžeme sa naň pozerat' s nadhľadom.²²

Podnikateľ by si mal podnikateľský plán pripraviť hlavne pre seba, aby vedel zhodnotiť potenciál okolitého trhu a aby vedel či sa mu oplatí plán finančne zrealizovať. Je dôležité zvážiť, či je model životaschopný a či sú príjmy vyššie ako výdaje. Pre získanie externého financovania je dôležité mať vypracovaný podnikateľský zámer.²³

Podnikateľský plán trvá zvyčajne tri až päť rokov a podrobne popisuje všetky ciele a spôsoby, akým ich plánuje podnik dosiahnuť. Pri žiadaní o pôžičku, alebo hľadání investorov, podnikateľský plán ukazuje, že je podnik pripravený a svoj podnikateľský nápad dôkladne preveril.²⁴

1.2.1 Požiadavky a kritériá na podnikateľský plán

Každý podnikateľský plán, ktorý chce splňať svoj účel, musí splňať určité požiadavky a kritériá, ako sú napríklad:²⁵

- **Stručnosť** - zámer nemá byť príliš rozvetvený.
- **Zrozumiteľnosť** - jazyk práce má byť jasný.
- **Logika obsahu** - celý text by mal byť logicky previazaný, aby tvoril zmysluplný celok.
- **Kvantifikácia** - výsledky sú číselne podložené.
- **Pravdivosť** - všetky údaje musia byť pravdivé.

²¹ MARSINA, Štefan. *Podnikateľský plán (business plan)*. In *Firemné plánovanie*. Bratislava : Sprint dva, 2009, s. 71-84. ISBN 978-80-89393-04-6.

²² Asociácia lektorov a kariérnych poradcov. *Pomôžte svojmu biznisu na ceste k úspechu. Tipy pre písanie podnikateľského plánu (časť I)*. [online]. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/pomozte-svojmu-biznisu-na-ceste-k-uspechu-tipy-pre-pisanie-podnikatelskeho-planu-cast-1#.Ydc46WjMJPa>

²³ Národné podnikateľské centrum. *Aké chyby robíme najčastejšie pri tvorbe podnikateľských zámerov*. [online]. Dostupné na: <https://www.npc.sk/sk/aktuality/ake-chyby-robime-najcastejsie-pri-tvorbe-podnikatelskych-zamerov/>

²⁴ Nicastro, Steve. 2020. *How to Write a Business Plan, Step by Step*. [online]. Dostupné na: <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/business-plan>

²⁵ MARSINA, Štefan. *Podnikateľský plán (business plan)*. In *Firemné plánovanie*. Bratislava : Sprint dva, 2009, s. 71-84. ISBN 978-80-89393-04-6.

Ako je vyššie spomenuté, čo by mal podnik spĺňať, tak je taktiež veľmi dôležité pripomenúť, aký by podnikateľský plán byť nemal. V podnikateľskom pláne by sa nemali úplne zakrývať riziká podniku a slabé miesta, pretože to môže spochybniť serióznosť zámeru. Podnikateľský plán by taktiež nemal byť veľmi optimistický a pesimistický, pretože prílišná eufória vzbudzuje nedôveru a silný pesimizmus spochybňuje zámer práce.

Pre úspešný podnikateľský plán je dôležité nechať si poradiť. Opýtajte sa ostatných na váš podnikateľský plán. Nielen preto, že ste možno urobili chybu, ale získate ďalšie oko a spätnú väzbu na vaše podnikanie. Môžu to byť priatelia alebo spoločnosti, ktoré sa téme venujú profesionálne. O pomoc môžete požiadať aj kolegu. Ak máte zamestnancov, použite koncept rozvoja podnikania na ich „infikovanie“ a nechajte ich participovať. Získate ich podporu a nadšenie a budú mať pocit, že sú súčasťou nových a zaujímavých vecí.²⁶

1.2.2 Štruktúra a obsah podnikateľského plánu

Obsah, štruktúra a dôraz v podnikateľskom pláne, sú navrhnuté tak, aby riešili účely, ktoré sú najdôležitejšie pre manažment, vlastníkov a investorov.²⁷

Každý podnikateľský plán musí mať určitú spoločnú črtu, aby mohol byť úspešný. Musí obsahovať metodickú a formálnu stránku jeho zostavovania a používať postupy a metódy na dosiahnutie cieľov.

Podnikateľský plán musí obsahovať:²⁸

1. Opis firmy
2. Analýzu trhu a konkurencie
3. Marketingový plán
4. Výrobný plán
5. Investičný plán
6. Finančný plán
7. Kritické rizikové faktory

V *opise firmy* sa podnik zaoberá stručnou históriou firmy a predstavením svojej firmy.

²⁶ InBiznis. 2016. *Ako napísať podnikateľský plán*. [online]. Dostupné na: <http://inbiznis.sk/ako-napisat-podnikatelsky-plan/>

²⁷ SCHMIDT, Marty. *The Business Plan: Making Strategy Work. How to Plan the Route to Strategic Objectives in 7 Steps*. [online]. Dostupné na: <https://www.business-case-analysis.com/business-plan.html>

²⁸ MARSINA, Štefan. *Podnikateľský plán (business plan)*. In *Firemné plánovanie*. Bratislava : Sprint dva, 2009, s. 71-84. ISBN 978-80-89393-04-6.

Ďalej sa uvedie obchodný názov firmy, jeho právnu formu, miesto a začiatok podnikania, predmet činnosti, vlastník firmy, manažérske pozície, počet zamestnancov a podobne.

Pri **analýze trhu a konkurencie** sa podnik zameriava na budúci vývoj trhu, analyzuje konkurenciu, rieši prognózu predaja a podielu na trhu, zaoberá sa základnou charakteristikou potencionálnych zákazníkov a súčasnému stavu trhu.

Marketingový plán opisuje výrobky alebo služby z hľadiska užívateľa. Zameriava sa na kalkuláciu výrobných cien, objem výroby, dodržiavanie noriem a podobne. Marketingový plán sa taktiež zaoberá marketingovou stratégiou a plánovaním predajom.

Výrobný plán obsahuje po vecnej stránke plán zásobovania, kontrolu kvality, dopad na životné prostredie, a pod. Súčasťou výrobného plánu môže byť aj personálny plán. Ten určuje potrebu pracovníkov, ich kvalifikačnú štruktúru, odmeňovanie a motiváciu, vzdelávanie, sociálne výdavky a podobne.

V **investičnom pláne** sa nachádza plán nákupu investícií a ich odpisovanie. Základom tohto investičného plánu je preukázanie návratnosti do projektu investovaných prostriedkov.

Finančný plán je veľmi dôležitý, pretože špecifikuje prevádzkové náklady, ako náklady na personál, výrobu, dopravu a taktiež aj reklamu. Obsahuje finančné projekcie, výkaz ziskov a strát, cash flow a napríklad aj finančno-ekonomickú analýzu.

Za **kritické rizikové faktory** môže podnik považovať prekročenie výrobných nákladov, nedodržanie termínu, zahájenie výroby, nižšiu solventnosť zákazníkov, zmeny v legislatíve, a taktiež aj nepredpokladané zmeny v odvetví.²⁹

1.2.3 Postup pri zostavovaní podnikateľského plánu

Predtým ako začneme svoj podnikateľský plán realizovať, je dôležité si uvedomiť jeho životaschopnosť a realnosť. Je veľmi veľa dôvodov, prečo podnikateľský plán zostavovať. Medzi hlavné dôvody patrí napríklad potreba nájsť spoločníka, potreba získať chýbajúce finančné prostriedky, informovať svojich zamestnancov a obchodných partnerov a podobne. Najmä podnikateľ so zaujímavými podnikateľskými nápadmi použije dobrý podnikateľský plán na posúdenie celkových potrieb financovania, potrieb externých zdrojov a možnosti ich hodnotenia. Potom môže osloviť investora, od ktorého zistí potrebné odpovede. Proces tvorby podnikateľského plánu je veľmi výhodný aj pre samotného podnikateľa. Pri zostavovaní podnikateľského plánu si ujasní, aké kroky musí urobiť

²⁹ MARSINA, Štefan. *Podnikateľský plán (business plan)*. In *Firemné plánovanie*. Bratislava : Sprint dva, 2009, s. 71-84. ISBN 978-80-89393-04-6.

v jednotlivých oblastiach, ako osloví zákazníkov, na ktorých trhoch bude ponúkať svoj produkt, aká silná je konkurencia, ako sa odliší od konkurencie, koľko bude potrebovať zamestnancov, či bude mať dostatočné výrobné kapacity aj v prípade rastúceho dopytu.³⁰

1.2.4 SWOT analýza

Keď podnik analyzuje svoje riziká, je dôležité aby si uvedomil svoje najdôležitejšie silné a slabé stránky a aby si uvedomil svoje príležitosti na trhu a hroby, s ktorými sa môže stretnúť. Práve na takúto analýzu podniku je vhodné vypracovať si SWOT analýzu.

Keď podnik uvádza svoje silné stránky, je dôležité aby vyzdvihol svoje konkurenčné výhody, kompetencie a spôsobilosti, ktoré podniku napomáhajú k dosiahnutiu jeho cieľov.

Tak ako je dôležité vyzdvihnúť silné stránky podniku, je veľmi dôležité zamerať sa aj na jeho slabé stránky, a tak sa zamerať na to, v čom sa môže podnik zlepšiť. Je dôležité uviesť nedostatky, s ktorými sa podnik stretáva s s'ťažujú mu splniť ciele, ktoré chce dosiahnuť.

Príležitosti podniku sú zvyčajne dlhodobé ciele, ktoré sa podnik snaží dosiahnuť.

Ohrozenie podniku predstavuje krízové situácie, s ktorými sa podnik môže stretnúť a mal by ich vopred predvídať. Čo sa týka ekonomickej oblasti, podnik sa môže napríklad stretnúť so zmenami v oblastiach daní a poistení, inflácie, a taktiež aj úrokovej mieri, čo môže viesť k zvýšeniu fixných nákladov podniku. Z oblasti ekologickej to môžu byť napríklad nové trendy, požiadavky na ochranu životného prostredia a právne predpisy v oblasti obchodu.³¹

Tabuľka 3 SWOT analýza

S - silné stránky (Strengths)	W - slabé stránky (Weaknesses)
O - príležitosti (Opportunities)	T - ohrozenia (Threats)

Zdroj: vlastné spracovanie

³⁰ SRPOVÁ, Jitka - SVOBODOVÁ, Ivana - SKOPAL, Pavel - ORLÍK, Tomáš. *Podnikateľský plán a stratégia*. Prvé vydanie. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-7076-5.

³¹ Velichová, L.: *Cvičná firma – Tvorba podnikateľských plánov*. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2015. s 64-66. ISBN 978-80-225-4160-2.

2 Cieľ práce, metodika skúmania a metódy

V teoretickej časti bakalárskej práce sme sa zamerali na vymedzenie charakteristiky rodinného podnikania, jeho členenie, základné typy a podobne. Následne sme uviedli charakteristiku podnikateľského plánu, jeho hlavné postupy a štruktúru. Ďalšia časť práce bude teda venovaná konkrétnemu vypracovaniu podnikateľského plánu rodinnej firmy.

Prvá časť bakalárskej práce s názvom súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí obsahuje analyzovanie súčasného stavu problematiky v oblasti rodinných podnikov a podnikateľského plánu. Charakterizovali sme základné pojmy, ktoré nám pomohli pri vypracovávaní praktickej časti záverečnej práce.

V kapitole tri, s názvom výsledky práce a diskusia, sme sa zaoberali praktickou časťou našej bakalárskej práce. Zostavili sme podnikateľský plán rodinnej firme MIPAV, s. r. o., ktorej hlavnou činnosťou podnikania sú ostatné stavebné kompletizačné a dokončovacie práce, konkrétnejšie poskytovanie služieb v oblasti stavebných prác.

2.1 Cieľ práce

Hlavným cieľom je zostaviť podnikateľský plán vybranému rodinnému podniku na Slovensku aplikovaním teoretických poznatkov obsiahnutých v prvej časti práce. Podnik, ktorý sme si pre písanie tejto časti práce zvolili, je rodinný podnik MIPAV, s. r. o., ktorý pôsobí na trhu už vyše 9 rokov. Pri získavaní potrebných informácií sme si stanovili potrebné ciele, ktoré nám bližšie pomohli špecifikovať danú problematiku.

Čiastkové ciele teoretickej časti záverečnej práce:

- charakterizovať rodinné podnikanie a jeho špecifické črty,
- popísať súčasný stav rodinného podnikania na Slovensku a v zahraničí,
- definovať podnikateľský plán,
- charakterizovať štruktúru a obsah podnikateľského plánu,
- uviesť výhody a nevýhody podnikateľského plánu,
- definovať SWOT analýza podniku.

Čiastkové ciele praktickej časti záverečnej práce:

- vypracovať podnikateľský plán podniku za účelom budúceho rozvoja podniku,
- charakterizovať hlavné produkty rodinného podniku,

- zhodnotiť finančnú situáciu podniku,
- vymedziť konkurenčné podniky podnikajúce v rovnakej oblasti,
- charakterizovať silné a slabé stránky podniku, priblížiť jeho príležitostí na trhu a taktiež okolité ohrozenia.

Podnikateľský plán bude založený už pre existujúci rodinný podnik, ktorý však plánuje rozšíriť svoje aktivity aj na zahraničný trh a do budúca sa ďalej rozvíjať.

2.2 Charakteristika objektu skúmania

V tejto práci je objektom skúmania spoločnosť MIPAV, s. r. o. Ide o rodinný podnik, ktorý vykonáva svoju podnikateľskú činnosť v oblasti stavebných kompletizačných a dokončovacích prác. Firma poskytuje možnosť stavby hrubej stavby, holodomu, alebo domu na kľúč. Podnik začal svoju činnosť v roku 2013. Pre tento vybraný rodinný podnik na Slovensku budeme tvoriť podnikateľský plán.

2.3 Pracovné postupy

Prvým krokom k vypracovaniu záverečnej práce bolo určenie **cieľa práce**. Hlavným cieľom bolo vypracovanie podnikateľského plánu rodinnej firme na Slovensku a následne toho čiastkové ciele, ktoré nám pomohli pri vypracovaní hlavného cieľa záverečnej práce.

Jedným z čiastkových cieľov bolo **vypracovanie teoretickej časti** záverečnej práce. Túto časť sme vedeli vypracovať na základe preštudovania dostupnej literatúry, ktorú tvorili slovenské a zahraničné zdroje. Teoretická časť sa delila na podkapitoly tak, aby všeobecne obsahovala danú problematiku. Následne sme vybrali vhodné metódy, ktoré nám pomohli pri písaní praktickej časti záverečnej práce.

Vypracovanie podnikateľského plánu bola záverečná časť, ktorá bola vypracovaná po preštudovaní teoretickej časti záverečnej práce. Podnikateľský plán bol vypracovaný pre vybraný rodinný podnik na Slovensku – MIPAV, s. r. o. Hlavným predmetom podnikania tejto rodinnej firmy sú ostatné stavebné kompletizačné a dokončovacie práce. Vďaka preštudovaniu potrebnej dostupnej literatúry sme vedeli vypracovať podnikateľský plán tak, aby bol prehľadný, zaujímavý a aby obsahoval všetky potrebné informácie.

2.4 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Teoretická časť obsahovala spracovávanie informácií z knižnej literatúry domácich a zahraničných autorov a elektronické zdroje. Všetky tieto uvedené zdroje sme porovnávali na základe obsahu a názvu diela. V práci sme použili práve také zdroje, ktoré sa najviac

hodili na tému našej práce. Všetky informácie potrebné k písaniu práce sme extrahovali z uvedených zdrojov a následkom toho sme tieto informácie citovali, alebo parafrázovali v našej práci. Následkom toho vznikla usporiadaná práca, ktorá má čitateľa oboznámiť s danou problematikou.

Zbieranie informácií potrebných pre vypracovanie práce prebiehalo prostredníctvom pozorovania, zberu potrebných informácií a konzultáciami so školiteľkou práce a s ekonomickou manažérkou vybraného rodinného podniku. Všetky potrebné informácie týkajúce sa finančnej a výrobnjej časti práce boli získané z internetovej stránky podniku www.montovany-dom.com a z portálu www.finstat.sk.

2.5 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Praktická časť bakalárskej práce obsahovala všetky metódy a postupy, ktoré boli spomenuté v teoretickej časti. Pri pracovaní s údajmi sme využívali najmä platformu MS EXCEL. V tejto platforme sme si spracovali cenovú ponuku ponúkaných tovarov a služieb spoločnosti MIPAV, s. r. o. Túto tabuľku sme následne použili v prílohách práce. Pri hodnotení výsledkov sme použili analýzu SWOT, v ktorej sme vytýčili najmä silné stránky podniku, následne slabé stránky, príležitosti na trhu a okolité hrozby. Vo finančnom pláne sme zhotovili tabuľky (súvaha a výkaz ziskov a strát), ktoré nám porovnávali jednotlivé hodnoty v daných rokoch. Následkom toho sme vedeli vyhodnotiť finančnú situáciu podniku.

V bakalárskej práci sme použili niekoľko druhov metód skúmania:

Analýza: metódu analýzy sme použili hlavne pri skúmaní teoretických poznatkov. Teoretické poznatky boli následne aplikované na vypracovanie praktickej časti záverečnej práce. Analýza bola použitá v praktickej časti, kde sme analyzovali silné a slabé stránky podniku a následne príležitosti na trhu a jeho ohrozenia.

Syntéza: Syntéza podniku bola vytvorená na základe analýzy. Syntéza bola použitá v záverečnej časti, ktorá nám pomohla bližšie poznať rodinný podnik na Slovensku s názvom MIPAV, s. r. o.

Indukcia: pri tejto metóde sme si stanovovali všeobecné tézy, ktoré sme preskúmali na základe jednotlivých prípadov. Následkom toho nasledovala metóda dedukcie.

Dedukcia: metóda dedukcie bola použitá pri teoretickej časti záverečnej práce na základe tvrdení a poznatkov. Postup bol tvorený od všeobecných poznatkov smerom ku konkrétnym.

Komparácia: metóda komparácie bola použitá hlavne v praktickej časti záverečnej práce. Použili sme ju pri porovnávaní konkurencie podniku oproti nášmu vybranému rodinnému podniku MIPAV, s. r. o.

3 Výsledky práce a diskusia

Praktická časť bakalárskej práce zahŕňa vypracovanie konkrétneho podnikateľského plánu rodinnej firmy na Slovensku. Podnikateľský plán je zostavený firme MIPAV, s. r. o., ktorá sa zaoberá stavbou montovaných domov.

Informácie, ktoré boli potrebné pre vypracovanie podnikateľského plánu, sme získali hlavne od ekonomickej manažérky firmy, t. j. Lenka Mičeková. Ďalšie potrebné zdroje, z ktorých sme čerpali, bola internetová stránka firmy, knižné a internetové zdroje a taktiež zamestnanci podniku.

Vďaka týmto nadobudnutým informáciám sme boli dostatočne obozretní na to, aby sme vypravovali nasledujúcu časť bakalárskej práce. V teoretickej časti je uvedená štruktúra podnikateľského plánu.

3.1 Titulná strana

Podnikateľský plán



Motto spoločnosti: Bývať v rodinnom dome je sen každého z nás, bude nám ct'ou
Vám tento sen zrealizovať.

Vypracoval: Simona Barutová

Kontakt: +421 905 260 938

Web: <https://montovany-dom>

3.2 Zhrnutie

Spoločnosť MIPAV, s. r. o. je rodinná firma, ktorá vznikla 1. februára 2013 ku dňu zápisu do obchodného registra. Táto firma bola založená za účelom prevádzkovania podnikateľskej činnosti v oblasti prípravných prác k realizácii stavieb a dokončovacích stavebných prác k realizácii stavieb pri realizácii interiérov a exteriérov.

Podnik plánuje rozšíriť svoje aktivity aj na zahraničný trh, konkrétne do Českej republiky, a pre potreby jeho budúceho rozvoja je zostavený daný podnikateľský plán.

Hlavnou činnosťou spoločnosti je stavba nízkoenergetických montovaných domov na mieru s dokonalou striekanou izoláciou. V dnešnej uponáhľanej dobe je skvelé, že sú tieto domy postavené veľmi rýchlo a majú nízke prevádzkové náklady. Celá stavba sa realizuje priamo na mieste, kde bude dom stáť. Pri plánovaní spoločnosť úzko spolupracuje so zákazníkmi a profesionálmi, aby všetky časti domu do seba presne zapadali. Svojich klientov podnik sprevádza počas celej prípravy, cez realizáciu až po konečné úpravy a odovzdanie stavby.

Zákazníci sú súčasťou všetkých rozhodnutí a ani na práce sa nemusia len nečinne prizerať. Pokojne môžu priložiť ruku k dielu. Napríklad pri maľovaní alebo lepení dlažby. Ako hovorí majiteľ firmy, vždy je lepšie raz zažiť ako stokrát počuť. Elektronické katalógy a vizualizácie sú skvelé, ale dotyk nič nenahradí. Atmosféru domu možno pochopiť len vtedy, keď sa človek dotkne jeho stien a dokáže si predstaviť, aký bude ten jeho nový domov.

Navyše má spoločnosť MIPAV k dispozícii niekoľko vzorových domov, ba aj polyfunkčnú budovu, kde sa zákazníci môžu presvedčiť o kvalite vypracovania a získať lepšiu predstavu o finálnej podobe ich nového domu. Samozrejme nechýba ani online katalóg projektov, z ktorých si zákazníci vyberajú dom s fotografiami už zrealizovaných projektov, ale aj tých, ktoré sa práve realizujú. Ak majú zákazníci vlastnú predstavu, profesionáli zo spoločnosti MIPAV ju dokážu zrealizovať. Od návrhu po odovzdanie kľúča od vchodových dverí. Názvy domov z katalógu sú zväčša mená klientok, ktorým sa taký typ domu staval ako prvým, poprípade vybrali meno samé.

3.3 Opis firmy

Základné informačné údaje

Obchodné meno spoločnosti: MIPAV, s. r. o.

Sídlo spoločnosti: Zákamenné 1476, 029 56

Právna forma: spoločnosť s ručením obmedzeným

Konateľ spoločnosti: Pavol Miček

Základné imanie: 5 000 €

IČO: 47008474

DIČ: 2023694794

Deň zápisu spoločnosti do obchodného registra: 01.02.2013

Spoločnosť je zapísaná: Obchodný register

oddiel: s. r. o.

vložka číslo: 58331/L

SK NACE: 43390 Ostatné stavebné kompletizačné a dokončovacie práce

43990 Ostatné špecializované stavebné práce

Logo spoločnosti:



Predmet podnikania:³²

- murárstvo
- podlahárstvo
- dokončovacie stavebné práce pri realizácii exteriérov a interiérov
- prípravné práce k realizácii stavby
- vykonávanie zväracích prác (elektrickým oblúkom, plameňom, bodovým a švovým zväraním, zväranie co2, paličské práce)

³² FINSTAT. MIPAV s.r.o. - Obchodný register. www.finstat.sk, [cit. 2022-3-29]. Dostupné na: https://www.finstat.sk/47008474/obchodny_register

- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti výroby
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb
- pílenie, hobľovanie a impregnovanie dreva
- prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom
- nákladná cestná doprava vykonávaná vozidlami s celkovou hmotnosťou do 3,5 t vrátane prípojného vozidla
- uskutočňovanie stavieb a ich zmien
- skladovanie a uskladňovanie
- služby súvisiace s počítačovým spracovaním údajov
- vedenie účtovníctva
- činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov
- inžinierska činnosť, stavebné cenárstvo, projektovanie a konštruovanie elektrických zariadení
- reklamné a marketingové služby
- dizajnérska činnosť
- administratívne služby

Spoločnosť je platiteľom dane z pridanej hodnoty (DPH).

Organizácia a manažment

Spoločnosť MIPAV, s. r. o. je rodinný príbuzenský podnik, nakoľko do podniku vstupujú nielen manželia podniku, ale aj súrodenci a iní členovia rodiny.

Manažérske pozície:

Konateľ - Pavol Miček

Obchodný zástupca - Ing. Jakub Demko

Ekonomický manažér - Lenka Mičková

Počet zamestnancov pracujúcich v tejto firme kolíše v rozmedzí 5 - 9 zamestnancov, preto ide o mikropodnik.

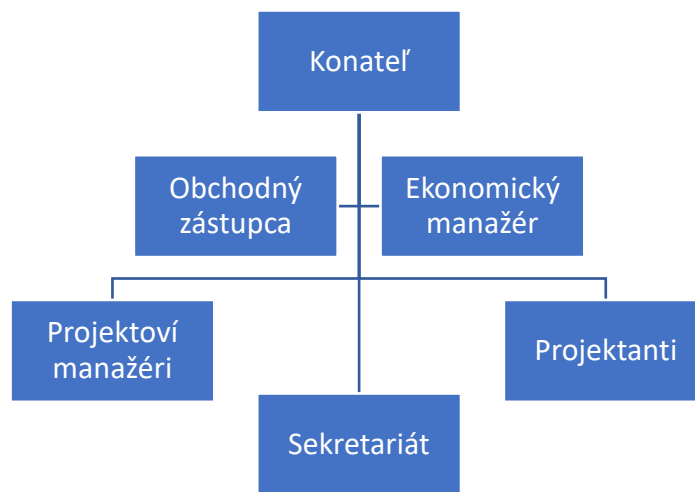
Vlastníctvo

Vlastník a konateľ podniku MIPAV, s. r. o. sa volá Pavol Miček. Podnikaniu sa venuje už niekoľko rokov, a preto má v tejto oblasti bohaté skúsenosti. Do spoločnosti s ručením obmedzeným vložil 5 000 €.

Štatutárnym a výkonným orgánom spoločnosti je konateľ spoločnosti.

Menom spoločnosti koná konateľ samostatne.

Organizačná štruktúra spoločnosti vyzerá nasledovne:



Obrázok 3 Organizačná štruktúra spoločnosti

Zdroj: *vlastné spracovanie*

3.3.1 Poslanie, ciele a vízia

Spoločnosť MIPAV, s. r. o. sa nachádza na trhu už vyše 9 rokov a stále napreduje. Poslaním firmy je stavať montované domy, ktoré pri výstavbe používajú nízkoenergetické materiály, a tým sa snažia ekologicky prispieť k šetreniu planéty.

Ciele spoločnosti

Krátkodobé ciele spoločnosti sa týkajú hlavne získavania nových zákazníkov a robenia dobrého meno podniku. Spoločnosť taktiež v blízkej dobe plánuje rozšíriť sortiment výroby, a to konkrétne o stavbu chát.

Dlhodobým cieľom je rozšírenie spoločnosti na zahraničný trh, a to konkrétne do Českej republiky.

Vízia spoločnosti

Podnik sa neustále snaží napredovať, a preto sa rozhodol začať používať nové technológie vykurovania domov, a tým eliminovať znečistenie prostredia a prírody.

Podnik používa na vykurovanie domov obnoviteľne zdroje, ako napríklad tepelné čerpadlo, vodu, alebo vzduch.

Podnik taktiež ponúka svojim zákazníkom možnosť zabudovania rekuperácie. Okrem prísunu čerstvého vzduchu, a tým lepších podmienok na bývanie, zamedzí veľkým tepelným stratám pri bežnom vetraní oknami. Tým pádom šetrí náklady na vykurovanie.

Najväčšou víziou je však neustále sa zdokonaľovať a učiť sa nové veci.

3.3.2 Vývoj a produkcia

V nasledujúcej časti záverečnej práce sa zameriame na produkčné procesy, ktoré smerujú k produkcii hlavného výrobku, a to je montovaný dom. Hlavný materiál, ktorý firma pri stavbe používa je drevo. Vedľajšie materiály, ktoré sú pri realizácii stavby potrebné sú: sadrokartón, (pohľadový interiérový materiál), izolácia (striekaná), 15 cm hrubý fasádny polystyrén, strešná krytina (pálená taška - škridla), betónový poter, keramický komín, plastové okná, drevené interiérové dvere a elektrické vykurovacie fólie.

Výstavba montovaného domu

Výstavba montovaného domu sa realizuje ukotvením na základovú dosku priamo na mieste výstavby. Všetky nosné aj priečkové steny sa zhotovujú ako stĺpiková konštrukcia z KWH hranolov, čím zabraňuje prípadnému pohybu (sadanie, vyhnutie) stavby. Práve táto technika zaručuje stabilitu domu. Aj vďaka tomuto systému je možné pri realizácii vykonávať vonkajšie a vnútorné úpravy. Ide napríklad o zväčšenie okien, alebo posunutie dverí.

Skladba stien vychádza z princípov drevostavby (drevená konštrukcia s vnútornými a vonkajšími izoláciami). Sem si môžete pozrieť aj rezy stien. Domy sú na pohľad rovnaké ako murované. Výhoda týchto domov je pomerne krátka dĺžka výstavby (približne 4 mesiace pri domoch na kľúč) a úspornejšie prevádzkové náklady na vykurovanie.

Tieto stavby sú štandardne realizované pre nízkoenergetické domy.³³

³³ MONTOVANY DOM. Mipav s.r.o. - Postavíme Vám dom Vašich snov. www.montovany-dom.com, [cit. 2022-2-8]. Dostupné na: <https://montovany-dom.com/montovane-domy/>

Postup výstavby montovaných domov

Architekt, ktorý dom navrhuje, príde na obhliadku pozemku, aby vedel správne stavbu osadiť, využiť orientáciu svetových strán a hlavne predstavy zákazníka. Vyhotoví prvotný 3D návrh a upraví ho až do finálnej podoby. Na základe návrhu sa vytvára cenová ponuka. Tá je dostatočne prehľadná, aby aj laik presne vedel, čo sa v jednotlivých etapách bude robiť.

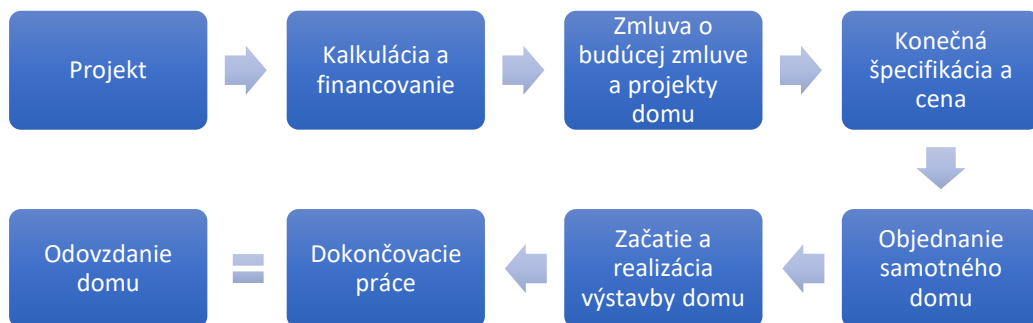
Následne sa začína realizácia. Hrubá drevostavba sa uzavrie oknami a dverami, dom je izolovaný unikátnou striekanou izoláciou a chránený polystyrénom so silikónovou omietkou. Teplo zabezpečuje pohodlne ovládateľné elektrické podlahové priamo výhrevné vykurovanie pomocou vykurovacích filmov a popřípade aj teplovodným kúrením, ktoré je napojené na tepelné čerpadlo.

Pokračuje sa prácou vo vnútri, sadrokartónmi a vnútornými rozvodmi vody a električky. Zákazník sa rozhodne, ako budú rozložené spotrebiče, umiestnený nábytok, kde bude práčka, sušička, bojler, a napríklad aj to, ako bude vyzerat' kúpeľňa.

Celý tento vzrušujúci proces a všetky rozhodnutia sa robia pod dohľadom profesionálov. Tí upozornia na možnosti a poradia, ako si bývanie najlepšie vyskladať. Vyhotovia aj energetický certifikát, ktorý je potrebný ku kolaudácii domu. Neustále pracujú s novými technológiami, produktmi, ktoré šetria prírodne zdroje, zrýchľujú stavbu a kvalitu domu a taktiež znižujú náklady.

Odtiene podláh, farby fasády, dverí či okien je potrebné vybrať, schváliť a pár dní uvažovať, či je lepšia antracitová alebo tehlovo hnedá. Obklady a dlažby zrealizujú podľa dodaných materiálov, keďže je veľmi veľký výber a neradi by zasahovali iba obmedzeným výberom do vkusu klienta.

Na nasledujúcej schéme sme zobrazili zjednodušený proces výroby montovaných domov od projektu, až po odovzdanie domu zákazníkovi:



Obrázok 4 Proces výstavby montovaných domov

Zdroj: vlastné spracovanie

3.4 Analýza prostredia

3.4.1 Analýza trhu

Majiteľ sa pri začatí podnikania rozhodol založiť si sídlo v Zákamennom, pretože dopyt po montovaných domoch bol veľmi vysoký a málo ponúkaný. Cieľovým trhom, na ktorý sa spoločnosť zameriava sú najmä jednotlivci, ktorí majú záujem o ponúkané služby v oblasti stavebníctva. V poslednej dobe však k jednotlivcom pribudli aj väčšie organizácie, ako sú napríklad školy, polyfunkčné budovy, fitness centrum a taktiež aj lekáreň.

Firmy, ktoré sú zamerané na stavbu montovaných domov je v posledných rokoch pomerne viac, a preto sa spoločnosť snaží udržať si dobré meno podniku a motivovať svojich zákazníkov k odporúčaniam svojim známym. Veľkú výhodu voči konkurencii majú najmä v tom, že na trh s ponúkanými službami prišli medzi prvými, práve keď bol dopyt na trhu najväčší, a preto povedomie o tejto firme je pomerne rozšírené už nie len na slovenskom, ale aj na zahraničnom trhu.



Obrázok 5 Sídlo firmy

Zdroj: <https://montovany-dom.com/polyfunkcna-budova-sidlo-firmy/>

3.4.2 Analýza konkurencie

V danom odvetví je pomerne veľa podnikov, ktoré sa zaoberajú práve stavbou montovaných domov. Spoločnosť MIPAV, s. r. o. je však natoľko obľubovaná zákazníkmi, že ich dopyt sa každoročne zvyšuje a vďaka tomu plánujú rozšíriť svoju produkciu aj v zahraničí, konkrétne v Česku.

Výhody voči konkurencii

Spoločnosť MIPAV, s. r. o. sa snaží konkurovať voči iným podnikom viacerými spôsobmi. Snažia sa využívať moderné techniky a využívať také pracovné pomôcky, aby eliminovali znečistenie planéty.

Jednou z ďalších výhod voči konkurenčným firmám je taktiež to, že pred tým, ako sa zákazníci u nich rozhodnú postaviť si montovaný dom, majú možnosť navštíviť vzorové domy, kde jeden z nich sa nachádza pri Novom Meste nad Váhom a ďalší pri Kežmarku. Vďaka tejto ponuke si môže zákazník detailne urobiť predstavu domu a obzrieť si materiály, ktoré sú potrebné pri výstavbe.

Firmu prezentuje to, že sídlo spoločnosti je miesto, ktoré si táto firma sama postavila, čiže firma nesídlí v nájomných priestoroch.

Okrem budovania domovov pre svojich zákazníkov myslí spoločnosť aj na iných. Podporuje mládež v táboroch ERKO, MDD a v obci, kde pôsobí, spolu-postavila športové ihrisko. MIPAV, s. r. o. teda stavia oveľa viac, ako len nové domy. Stavia komunitu, v ktorej žije a stará sa o tých najmenších v nej.

Ako ďalšou výhodou oproti konkurencii je možnosť vlastného výberu stavby domu. Zákazník si môže vybrať čo chce od spoločnosti postaviť, či už ide o hrubú stavbu, holodom, alebo dom na kľúč. Prácu na kľúč si zákazník môže realizovať sám, poprípade len niektoré práce (obkladačské práce).

Podnik taktiež ponúka možnosť individuálneho financovania podľa potrieb zákazníka, na základe dohody podľa aktuálnej situácie vo firme.

Konkurenčné firmy

Podnik MIPAV má vo svojej lokalite pomerne vysokú konkurenciu. Medzi najväčších konkurentov spoločnosti patria:

- **MIRANO** - táto spoločnosť sa zaoberá výstavbou pasívnych, difúzne uzatvorených, montovaných domov. Stavby sú realizované na území Slovenskej a Českej republiky. Taktiež ako aj spoločnosť MIPAV ponúkajú rôzne možnosti stavby montovaných domov - hrubá stavba, holodom a dom na kľúč, a vo viacerých mestách majú postavené vzorové domy. *Podnik MIPAV, s. r. o. sa od nich líši práve striekanou izoláciou (OSB doska 15 mm z exteriéru) a individuálnym prístupom so zákazníkmi.*
- **Drevostavby Bruno Slovakia** - je podnik, ktorý stavia montované domy presne podľa vašich predstáv. Podnik sa venuje okrem výstavby montovaných domov a domov na kľúč aj stavbe drevených domov. Ak sa neviete rozhodnúť medzi bungalovom alebo poschodovým domom, či pultovou, sedlovou alebo plochou strechou, tak Vám radi a bezplatne poskytnú odborné poradenstvo. *Podnik MIPAV*

sa taktiež od tejto spoločnosti líši v tom, že ponúka striekanú izoláciu a majú len certifikované drevo od spoločnosti KWH.

- **TreeMont** - realizuje montované domy, ktoré zabezpečia vyšší užívateľský štandard pri nízkych prevádzkových nákladoch. Ich domy znamenajú predovšetkým úsporné a zdravé bývanie bez teplotných výkyvov a bez zaťažovania škodlivinami. *Nevýhodou tejto spoločnosti je najmä to, že je to malá firma, ktorá má len pár zrealizovaných stavieb ročne a na trhu sú menej známi.*
- **Drevodom** - je rýdzo Slovenská výrobná firma s viac ako 30. ročnou skúsenosťou. Ich stavby už stoja takmer v každej krajine Európskej únie. Okrem stavania montovaných domov sa venujú aj stavbe rekreačných chát, garáží, altánkov, prístreškov, a podobne. *A práve tým sa od spoločnosti MIPAV líšia. Zameriavajú sa viac na stavbu zrubov, altánkov a prístreškov, než na samotnú stavbu montovaných domov.*

Čo sa týka konkurencie na celom Slovensku, podnikov poskytujúcich stavebné práce je pomerne dosť. Najväčšími konkurentmi spoločnosti MIPAV v oblasti celého Slovenska sú napríklad ATRIUM SK, Montovane-domy, DrevoDom, Fipa, BF-stavby, VasDom, JJP Mont, Šťastné domy, Prírodný dom, a pod.

3.4.3 Analýza dodávateľov

Spoločnosť MIPAV má vypracovanú databázu odberateľov. V oblasti, v ktorej sa podnik nachádza je dostatočné množstvo predajcov, ktorý ponúkajú potrebné zariadenia a materiály, ktoré podnik potrebuje pre stavbu montovaných domov. Podnik sa snaží vyjednávať s dodávateľmi s cieľom dosiahnuť čo najnižšie ceny a rôzne zľavy. Dovoz materiálov a tovarov sa organizuje v kancelárii za pomoci projektantov v rôznych termínoch.

Najväčší dodávatelia

Ladenburger Holzwerke - nemecká firma, od ktorej podnik nakupuje - KWH a BSH hranoly. Materiál je vopred nakupovaný na 6 stavieb mesačne. 1 stavba má približne 12 metrov kubických KWH. Sú vysoko kvalitný a vytvárajú nové, inovatívne produkty. Píla skupiny je certifikovaná podľa PEFC (Program pre schvaľovanie schém certifikácie lesov).

Píly v okolí sídla firmy - podnik od nich nakupuje väzbu. Drevo je spracovávané zo slovenských lesov.

Terran - svetový výrobca škridiel, odolná betónová strecha voči vonkajším vplyvom, vyrábaná na Slovensku.

Slovaktual - okná a dvere - značková kvalita. Najväčší výrobcovia na Slovenskom trhu, ktorí poukajú záručný a pozáručný servis a profesionálnu montáž.

Honter - striekaná izolačná pena, ktorou sa izoluje škrupina domu (obvody, strop). Český výrobca a dodávateľ pien, ponúka overenú kvalitu izolácie, zlepšuje kvalitu vnútej kvality domu, zvyšuje komfort bývania a životnej úrovne. Ponúka dokonalú tepelnú izoláciu, zabraňuje prenikaniu prachu a iných nečistôt z vonku. Výhoda voči bežným izolačným materiálom je to, že pena nemení svoje parametre a izolačné vlastnosti, nemení svoj tvar na rozdiel od izolačnej vaty alebo fúkanej celulózy, a preto je spoľahlivá vďaka svojej dlhej životnosti.

Garbiar stavebniny - podnik od nich nakupuje zvyšný materiál. Je to rodinná firma, ktorá postupom času získala významné postavenie na trhu so stavebným materiálom, potrebným na holodom (sadrokartóny, vata, polystyrén, omietka, CD, UD, podlahový polystyrén, potrebné spojovacie prvky).

LUKO - inštalačný materiál na rozvody vody, klince, šróby a drobný spojovací materiál.

CALEO - kúrenie - energeticky úsporný systém podlahových vykurovacích filmov, extra tenké podlahové vykurovacie filmy. Poskytujú jedinečnú možnosť pre moderné stavebníctvo. Vykurovacie filmy sa ukladajú pod betónový poter. Systém si vyžaduje zákazkové projektovanie na základe energetických a pôdorysných parametrov. Ovládanie kúrenia je podľa miestnosti, tým pádom sa dá v dome regulovať každá miestnosť samostatne.

Externé firmy - potery - jediný mokrý proces výstavby.

3.5 Marketingový plán

Podnik sa neustále snaží zdokonaľovať a rozširovať svoj sortiment výroby a taktiež pracovať s takými materiálmi, ktoré sú šetrné k životnému prostrediu. Práve tým sa snaží prilákať svojich zákazníkov. Podnik poskytuje svojim zákazníkom kvalitné výrobky, ktoré sú počas celej doby stavby pod dohľadom špecialistov a odborníkov.

Hlavné činnosti, ktorými sa firma pri stavaní montovaných domov zaoberá sú konštrukcia hrubej stavby a polozenie kúrenia. Práve týmto dvom činnostiam sa budeme venovať v nasledujúcej časti.

3.5.1 Produkty

Konštrukcia hrubej stavby z KWH hranolov

Najrýchlejšie sa vyvíjajúca časť stavby je práve konštrukcia hrubej stavby. Zákazníci si pred začatím hrubej stavby vyberajú:

- farbu okien exteriér/interiér, otváranie, delenie, poprípade typ skla do kúpeľní,
- typ , odtieň, sklo a spôsob otvárania vchodových dverí,
- farbu krytiny.

Pri výstavbe je potrebné, aby si zákazník zabezpečil na stavbu elektrinu. Jednotlivé steny sa pripravujú priamo na mieste už aj s vodorovnými výstupami, zdvihnú sa a závitovými tyčami sa ukotvujú na základovú dosku. Otvory sa prispôbujú podľa presných rozmerov okien. Po ukončení obvodových stien sa zhotovujú priečkové steny a dom sa následne ešte celý zafixuje OSB-doskou zo strany exteriéru.

Nasledujúca časť je montáž krovu podľa statického posudku a podľa pôdorysu. V podkrovnej časti vznikne úložný priestor, v prípade záujmu sa tam neskôr namontuje pochôdzna časť, ktorá je okolo 25 m² - 40 m². Následne sa pokryje hotový krov škridľou značky Terran so všetkými doplnkami a prichytia sa aj háky na rýny. Záruka sa vzťahuje na 15 rokov.³⁴



Obrázok 6: Konštrukcia hrubej stavby z KWH hranolov

Zdroj: <https://montovany-dom.com/proces-vystavby/>

³⁴ MONTOVANY DOM. Mipav s.r.o. – Proces výstavby – Hrubá stavba. www.montovany-dom.com, [cit. 2022-2-16]. Dostupné na: <https://montovany-dom.com/proces-vystavby/>

Podlahové kúrenie

Vzhľadom na neustále rastúce náklady na energie sa spoločnosť MIPAV rozhodla ponúkať komfortné podlahové vykurovanie, nový a veľmi ekonomický spôsob vykurovania rodinných domov. Telo je neustále v kontakte so sálavým povrchom, čo môže podnik považovať za najväčšiu výhodu. Zabezpečí sa tak príjemný pocit tepla a v miestnosti je teplota vzduchu stále rovnomerná.

Kvalitne pôsobí aj na ľudský organizmus, pretože stimuluje telesné tkanivá, čím zlepšuje krvný obeh a vytvára pocit vyššieho tepla. Teplotu v miestnosti je možné vďaka sálavému teplu znížiť o 2 - 3°C, takže možno dosiahnuť 10 - 20% úsporu energie. Komfort je však rovnaký.

Pochôdzny komfort je zabezpečený, pretože teplota v oblasti nôh a celého tela je ideálna. Tým sa zabráni vzniku studených miest v miestnosti (mimo radiátorov, konvektorov).³⁵



Obrázok 7 Podlahové kúrenie

Zdroj: <https://montovany-dom.com/infra-podlahove-vykurovanie/>

3.5.2 Cena

Ceny produktov sú spracovávané v Exceli. Sú tvorené jednoduchým systémom, rozdeleným podľa sekcie stavby. Ceny si firma vypočítava podľa aktuálnych cien od dodávateľov - interné prepočítavanie. Cenotvorba je zložitá, pretože ceny materiálov sa v posledných mesiacoch neustále menia.

Cenová ponuka

Spĺňajú energetickú triedu A0.

Cenová ponuka spoločnosti MIPAV, s. r. o. je uvedená v prílohe.

³⁵ MONTOVANY DOM. Ponúkame extrémne úspornú formu podlahového kúrenia. www.montovany-dom.com, [cit. 2022-3-30]. Dostupné na: <https://montovany-dom.com/infra-podlahove-vykurovanie/>

3.5.3 Propagácia

Spoločnosť má v oblasti propagácie silnú reklamu. Firma hlavne využíva reklamu prostredníctvom svojich firemných áut, na ktorých má polepené logo spoločnosti, motto a ostatné reklamné nápisy. Tieto reklamné autá používajú prevažne zamestnanci podniku. Podnik sa taktiež zameriava na reklamu formou internetových stránok, ako napríklad Facebook, či Instagram. Ďalšia forma propagácie je formou Google Ads, kde sa firma zobrazí záujemcom, ktorí hľadajú podobné produkty alebo služby. Najdôležitejšou reklamou pre firmu sú však referencie od spokojných zákazníkov.

3.5.4 Distribúcia

Firma distribuuje svoje výrobky priamou aj nepriamou cestou. Priama cesta znamená, že materiály dovážajú robotníci na firemných autách priamo na stavbu, teda zákazníkom.

Hlavné a nadrozmerné prvky stavby sa expedujú cez expedičné spoločnosti, teda nepriamou cestou.

3.5.5 SWOT analýza

V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené silné a slabé stránky podniku, ako aj príležitosti na trhu a ohrozenia podniku.

Tabuľka 4 SWOT analýza podniku MIPAV, s. r. o.

S - silné stránky (Strengths) originálne výrobkové inovácie vysoká kvalita poskytovaných služieb individuálny prístup k zákazníkom školenie zamestnancov široké produktové portfólio moderné technologické postupy dobré meno u odberateľov komplexnosť služby ekologické prístupy dostatok finančných zdrojov odborná kvalifikácia a poradenstvo	W - slabé stránky (Weaknesses) nízka úroveň podnikateľských investícií na vidieku logistika stavieb/dodávok v zimných mesiacoch
O - príležitosti (Opportunities) vznik nových trhových segmentov možnosť vstupu na zahraničné trhy zmeny sortimentu nové potreby zákazníkov využívanie moderných technológií	T - ohrozenia (Threats) vysoká konkurencia cenová rivalita medzi konkurenciou zvýšenie daňového zaťaženia legislatívne zmeny finančná a hospodárska kríza ekonomická kríza spôsobená vojnou

nenasýtený trh na domácom a zahraničnom trhu rastúci záujem o služby propagácia formou internetových stránok priamy kontakt so zákazníkmi možnosti získavania nových zákazníkov referencie spokojných zákazníkov	
---	--

Zdroj: vlastné spracovanie

Podnik považuje za svoje **silné stránky** najmä vysoko kvalitné poskytovanie služieb, ktoré je vidno aj na pozitívnych referenciách od zákazníkov. Podnik má vysoko kvalifikovaných zamestnancov, ktorý sú ochotný poskytnúť zákazníkovi poradenstvo a presné informácie v oblasti poskytovaných služieb. Taktiež podnik považuje za svoju silnú stránku komplexnosť poskytovaných služieb a široké produktové portfólio. Zákazník tak má rozsiahlu možnosť výberu.

Slabé stránky podniku vychádzajú najmä z nízkej úrovne podnikateľských investícií, pretože podnik sa nachádza na vidieku a pracovná sila je slabšia ako v okolí veľkých miest. Slabou stránkou podniku je taktiež logistika dodávok a stavieb v zimných mesiacoch, pretože pri zlom počasi musí byť stavba pozastavená a niektoré kamióny sa kvôli vysokým kopám snehu ani nedostanú na stavbu.

Za **príležitosti** podnik považuje najmä možnosti vstupu na zahraničný trh, kde podnik rozšíril svoju poskytovanosť služieb aj na Český trh. Neustále sa zvyšujúci dopyt po ponúkaných službách je pre firmu len veľké plus a tým pádom aj získavanie si nových zákazníkov. Podnik taktiež využíva príležitosti zviditeľnenia sa pomocou internetových stránok a tak má možnosti obdržať aj referencie od svojich zákazníkov.

Najväčšou **hrozbou** pre podnik je neustále zvyšujúca sa konkurencia a ňou spojená aj cenová rivalita. V priebehu posledných pár rokov, keď svet zasiahla pandémia koronavírusu, malo to negatívny vplyv aj pre túto firmu. Pred nedávnom sa k obavám z koronavírusu pridali aj obavy z nepokojov na Ukrajine a ľudia sa boja, že nebudú mať financie na živobytie, a preto šetria. Podnik kvôli týmto hrozbám stavia pomerne menej domov, ako bolo za posledné obdobie zvykom.

3.6 Výrobný plán

Výrobný plán podniku sa vyvíja podľa aktuálnej situácie, ktorá sa diskutuje so zákazníkom mailom, alebo telefonickým rozhovorom. Zákazník poskytne informácie

o približnom termíne začatia výstavby podľa toho, kedy ma vybavené stavebné povolenie a zabezpečené financovanie stavby. Následne sa to zaznamenáva v kancelárii a zapíše sa to do harmonogramu.

Firma má 5 partíí tesárov, ktorí za mesiac zvládnu postaviť 1 - 2 stavby a postupným zaplňaním sa zákazníkov do harmonogramu sa stavby pre nich rozdeľujú. Od tohto harmonogramu sa odvíja ďalšia práca.

Plán zásobovania

Na základe harmonogramu stavieb poverení pracovníci (sekretariát) objednávajú materiál a následne zorganizujú jeho vývoz priamo na stavbu. Kvalitu preverených prác kontrolujú priamo na stavbe projektoví manažéri, ktorí sa tam taktiež stretávajú s objednávateľom a snažia sa skoordinať jeho požiadavky.

Všetky odpadové materiály sústreďuje firma do vriec podľa možností a separuje. Odvoz materiálu má na starosti objednávateľ, ktorý ho odvezie do príslušného zberného dvoru a v rámci možností ho ešte dotriedi. Rozbité materiály sa môžu použiť na spevnenie plôch.

Personálny plán

Počas fungovania firmy a zvyšovania počtu realizácií sa postupne prijímali noví pracovníci. Taktiež keď je práce menej, z niektorými sa spolupráca ukončí. Pracovníci robia na živnosť a na úkol. Tým pádom sú podľa toho odmeňovaní. Pri sekretariáte bývajú koncoročné odmeňovania formou 13.-teho platu. Pravidelné školenie zabezpečuje firma Pyrokompex podľa potreby v rámci zákona.

3.7 Investičný plán

Podnik plánuje rozšíriť svoju výrobu aj na zahraničný trh. Na základe toho bude potrebné investovať do kúpy nových výrobkov, ktoré budú potrebné pri stavaní domov.

Hlavnou investíciou do podniku bude technológia na striekanie penovej izolácie od spoločnosti HONTER s cenou približne 28 050 €. Očakávaná splatnosť tohto stroja je 8 rokov a návratnosť tohto stroja je čiastočne premietnutá v cene izolácie domu. Predpoklad návratnosti je 8 až 10 rokov.

Podnik na túto striekanú penovú izoláciu taktiež plánuje investovať do vozidla s technológiou na striekané izolácie. Cena vozidla by mala byť okolo 26 280 € a bude sa jednať o dodávku značky Fiat.

Podnik taktiež plánuje investovať svoje finančné prostriedky do stroja na realizáciu poterov. Cena tohto stroja bude okolo 34 200 €.

3.8 Finančný plán

Finančný plán podniku predstavuje rozdelenie, tvorbu a využitie finančných zdrojov. Finančný plán podniku MIPAV, s. r. o. pozostáva z finančnej súvahy spoločnosti, výkazu ziskov a strát a bodu zlomu. Všetky uvedené údaje nám poskytla ekonomická manažérka firmy.

Podnik plánuje expandovať svoje ponúkané služby aj na zahraničný trh, konkrétne na trh v Českej republike. Podnik v nasledujúcich rokoch očakáva zvýšenie tržieb, pretože bude mať viac zákazníkov a postaví viac domov. Taktiež ale môže podnik očakávať zvýšenie nákladov, pretože plánuje zamestnať ďalších pracovníkov a zvýšia sa aj náklady na materiál.

Súvaha spoločnosti

V nasledujúcej tabuľke sme si zostavili štruktúru majetku spoločnosti podniku. Štruktúru majetku tvoria najdôležitejšie položky podniku, ktoré sú samostatne hnutelné veci a súbor hnutelných vecí, pozemky, materiál na sklade, pokladnica a bankový účet. Zdroje krytia majetku tvorí najmä zákonný rezervný fond, základné imanie, dodávatelia, zamestnanci, a pod.

Tabuľka 5 Zjednodušená súvaha spoločnosti za rok 2021

Súvaha za rok 2021			
Aktíva	suma v €	Pasíva	suma v €
022 - SHV a SHV	2 354 128	411 - Základné imanie	5 000
031 – Pozemky	58 395	421 - Zákonný rezervný fond	12 540
112 - Materiál na sklade	6 530	321 - Dodávatelia	2 155 000
211 – Pokladnica	80 541	331 - Zamestnanci	48 800
221 - Bankové účty	160 187	336 – Zúčtov. s org. SP a ZP	25 800
		461 - Bankový úver	28 260
		VH (zisk)	384 381
Spolu	2 659 781	Spolu	2 659 781

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných údajov firmy

V nasledujúcej tabuľke si zobrazíme prognózu na rok 2022 na základe predchádzajúceho roku.

Tabuľka 6 Prognóza zjednodušenej súvahy na rok 2022

Prognóza súvahy na rok 2022			
Aktíva	suma v €	Pasíva	suma v €
022 - SHV a SHV	3 454 144	411 - Základné imanie	5 000
031 - Pozemky	115 000	421 - Zákonný rezervný fond	12 540
112 - Materiál na sklade	12 300	321 - Dodávatelia	3 152 122
211 - Pokladnica	95 400	331 - Zamestnanci	91 669
221 - Bankové účty	310 000	336 – Zúčtov. s org. SP a ZP	33 456
		461 - Bankový úver	53 112
		VH (zisk)	638 945
Spolu	3 986 844	Spolu	3 986 844

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných údajov firmy

Plánovaný výkaz ziskov a strát

V nasledujúcej tabuľke zobrazíme plánovaný výkaz ziskov a strát, ktorý charakterizuje finančné výsledky činnosti organizácie za vykazované obdobie a obsahuje údaje o nákladoch a výnosoch firmy.

Tabuľka 7 Zjednodušený výkaz ziskov a strát za rok 2021

Výkaz ziskov a strát za rok 2021			
Náklady v roku 2021	suma v €	Výnosy v roku 2021	suma v €
502 - Spotreba energie	2 496	601 - Tržby za vlast. výrobky	2 934 954
504 - Predaný tovar	2 155 000		
513 - Náklady na reprezent.	1 050		
518 - Ostatné služby	281 000		
521 - Mzdové náklady	52 545		
524 - Odvody do SP	18 495		
551 - Odpisy	38 060		
562 - Úroky	1 927		
Spolu	2 550 573	Spolu	2 934 954
VH (zisk) = 384 381			

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných údajov firmy

Na nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť prognózu výkazu zisku a strát na rok 2022.

Tabuľka 8 Prognóza zjednodušeného výkazu ziskov a strát na rok 2022

Prognóza výkazu ziskov a strát na rok 2022			
Náklady v roku 2022	suma v €	Výnosy v roku 2022	suma v €
502 - Spotreba energie	4 107	601 - Tržby za vlast. výrobky	5 187 814
504 - Predaný tovar	3 952 122		
513 - Náklady na reprezent.	2 944		
518 - Ostatné služby	341 177		
521 - Mzdové náklady	190 477		
524 - Odvody do SP	18 495		
551 – Odpisy	38 060		
562 – Úroky	1 487		
Spolu	4 548 869	Spolu	5 187 814
VH (zisk) = 638 945			

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných údajov firmy

Nulový bod

Všetky uvedené údaje boli poskytnuté od manažérky firmy.

Budeme počítať nulový bod ak máme náklady spolu **2 550 573 €**

Štruktúra týchto nákladov je nasledujúca:

fixné náklady = 280 800 €

variabilné náklady = 2 269 773 €

Variabilné náklady na kus nám predstavujú približne 68 819,2 € a predajná cena na kus približne 76 037 €.

Výpočet je nasledovný:

$NB = \text{Fixné náklady} / (\text{Predajná cena výrobkov na kus} - \text{Variabilné náklady na kus})$

$NB = 280\,800 / (76\,037 - 68\,819,2)$

NB = 39

Zistili sme, že pre dosahovanie zisku v nasledujúcom období potrebujeme postaviť a predat' minimálne **39** domov.

3.9 Kritické rizikové faktory

Kritické rizikové faktory sme už spomínali v častiach hrozby v SWOT analýze podniku. Najväčším kritickým rizikovým faktorom podniku je neustále zvyšujúca sa konkurencia a s ňou spojená aj spomínaná cenová rivalita. Spoločnosť však neustále napreduje a rozširuje svoj ponúkaný sortiment a svoju kvalitu ponúkaných služieb. Vďaka tomu sa neustále zlepšujú a medzi konkurenciou napredujú. Podnik svoju kvalitu ponúkaných služieb neustále získava od pozitívnych recenzií od svojich spokojných zákazníkov.

Pri začatí pandémie koronavírusu podnik čelil niekoľkým hrozbám a práve s tým bola spojená aj hrozba nedodržania termínu so strany podniku. Materiál dovážaný zo zahraničia mal často meškania a preto boli často posunuté začiatky výstavby domov.

Podnik ako svoje hrozby taktiež považuje komplikácie spojené s poskytnutím úveru objednávateľa. Stáva sa, že poskytovateľ začal so stavbou domu a objednávateľ ešte nemal získané potrebné finančné zdroje na financovanie svojej nehnuteľnosti.

V poslednom období sa podnik najviac obáva ohrozenia z dôvodu vojny v susednom štáte a možnej mobilizácii pracovníkov. Podnik kvôli týmto hrozbám stavia pomerne menej domov, ako bolo za posledné obdobie zvykom. Ako porovnanie môžeme uviesť, že v roku 2020 podnik postavil 94 domov, v roku 2021 73 domov a v aktuálnom roku 2022 za prvú štvrtinu roku, čo je od januára do marca podnik postavil len 7 domov. Podnik to chápe ako strach ľudí z nedostatku financií v budúcnosti.

Ako slabé stránky podniku sme uviedli nízku úroveň podnikateľských investícií na vidieku a slabú logistiku stavieb a dodávok v zimných mesiacoch. S týmito slabými stránkami však podnik nemôže nič urobiť, pretože počasie je externý faktor, ktorý je neovplyvniteľný a nízka úroveň podnikateľských investícií na vidieku je spojená s nízkou úrovňou miezd.

Záver

Ciele našej bakalárskej práce, ktoré sme si v úvode vymedzili, sa nám podarilo dosiahnuť. Hlavným a najdôležitejším cieľom našej práce bolo zostavenie podnikateľského plánu rodinného podniku. Podnikateľský plán bol vytvorený rodinnej firme MIPAV, s. r. o., ktorá doteraz nemala vypracovaný žiadny podnikateľský plán. Tento podnikateľský plán bol zostavený za účelom budúceho rozvoja podniku a expanzie na zahraničný trh. Spoločnosť MIPAV sa zaoberá stavbou montovaných domov a pôsobí na trhu už vyše 9 rokov. Ich hlavným cieľom je udržiavať si dobré meno podniku, neustále sa rozvíjať a svojimi ponúkanými službami prispieť ku lepšej kvalite života občanov.

Čiastkovým cieľom, ktorý sme si v druhej kapitole s názvom cieľ práce, metodika skúmania a metódy zvolili, bolo nadobudnutie teoretickej časti a charakterizovanie základných pojmov. Tento cieľ sa nám podarilo dosiahnuť na základe štúdia odbornej literatúry a článkom venujúcim sa dotknutej problematike. Vymedzili sme najmä teoretické znalosti v oblasti rodinných podnikov a podnikateľského plánu. Vďaka preštudovaniu danej literatúry sme boli schopní aplikovať tieto poznatky na vypracovanie podnikateľského plánu pre vybraný rodinný podnik.

Ďalším cieľom, ktorý sme si vymedzili, bolo zhodnotenie konkurenčných podnikov podnikajúcich v tejto oblasti. Za najväčšie konkurenčné podniky spoločnosti sme uviedli napríklad firmu MIRANO, TreeMont, alebo Drevodom, ktoré ponúkajú rovnaké služby v oblasti stavebníctva. Analýzou konkurencie sme zistili, že kvalita ich ponúkaných služieb nie je tak dostačujúca, ako ponúka náš vybraný podnik.

Ako posledný cieľ sme si zvolili vypracovať SWOT analýzu podniku, prostredníctvom ktorej sme hľadali silné a slabé stránky podniku a taktiež aj príležitosti na trhu a jeho okolité hrozby. Zistili sme, že podnik vyniká predovšetkým silnými stránkami. Silnými stránkami podniku sú inovatívnosť výrobkov, kvalita výrobkov, široké produktové portfólio, moderné technologické postupy a dobré meno u odberateľov. Podniku sa naskytujú príležitosti na trhu, ako sú využívanie moderných technológií, propagácia pomocou sociálnych sietí a nenasýtený trh na domácom a zahraničnom trhu. Všetky tieto príležitosti podnik vidí ako svoju výzvu do budúcnosti a snaží sa napredovať.

Zoznam použitej literatúry

Knižné publikácie:

1. HUDÁKOVÁ, Monika - MIŽIČKOVÁ, Jarmila - VÁLKOVÁ, Dagmar - MIKOLÁŠ, Zdeněk - FIALOVÁ, Vendula. *Rodinné podnikanie : teória a príklady z praxe*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. 164 s. ISBN 978-80-8168-207-0.
2. PILKOVÁ, Anna - HOLIENKA, Marian - KOVAČIČOVÁ, Zuzana - REHÁK, Ján - MIKUŠ Juraj. *Podnikanie na Slovensku : aktivita, prostredie a vybrané druhy podnikania*. Prvé vydanie. Bratislava : Univerzita Komenského v spolupráci s vydavateľstvom KARTPRINT, 2019. 127 s. ISBN 978-80-223-4746-4.
3. GABRHELOVÁ, Gabriela - KRÁSNA, Slávka - ČEPELOVÁ, Slávka - GALLOVÁ, Lenka. *Vybrané aspekty rodinného podnikania v medzinárodnom podnikateľskom prostredí*. Dubnica nad Váhom : Vysoká škola DTI, 2018. 230 s. ISBN 987-80-89732-80-7.
4. VELICHOVÁ, Ľudmila. *Tvorba podnikateľských plánov : cvičná firma*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 83 s. ISBN 978-80-225-4160-2.

Interné zdroje:

5. Inc. Family-Owned Businesses. online. [cit. 2021-12-10]. Dostupné na: <https://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html>
6. FABIANOVÁ, Monika - JANEKOVÁ, Jaroslava. *Rodinné podnikanie na Slovensku*. In *Transfer inovácií* [online]. Košice : Technická Univerzita v Košiciach, [2020], online. s. 28-31. [cit. 2021-12-17]. Dostupné na: <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/42-2020/pdf/028-031.pdf>
7. SBA. *Bariéry rodinného podnikania a na Slovensku*. [elektronický zdroj]. Bratislava, [2020], online. 75 s. [cit. 2021-12-10]. Dostupné na: <http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2020/04/Bari%C3%A9ry-rodinn%C3%A9ho-podnikania-na-Slovensku-3.pdf>
8. KROŠLÁKOVÁ, Monika. *Rodinné podnikanie na Slovensku*. In *Studia commercialia Bratislavensia : scientific journal of Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava*. - Bratislava : Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2013. ISSN 1337-7493, 2013, roč. 6, č. 21, s. 95-104.
9. HOLIENKA, Marian - GÁL Peter - PILKOVÁ Anna. *GUESS 2018 Slovensko : Študenti vysokých škôl a podnikanie*. [elektronický zdroj]. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, 2019. 80 s. ISBN 978-80-223-4868-3.

10. nibusinessinfo.co.uk. Family-run businesses. Advantages and disadvantages of family businesses. Dostupné na: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-family-businesses>
11. STRÁŽOVSKÁ, Lubomíra. *Využitie marketingu v rodinnom podnikaní*. In Marketing science & inspirations : vedecký časopis zameraný na problematiku marketingu a marketingového manažmentu. - Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2014. ISSN 1338-7944, 2014, roč. 9, č. 4, s. 2-6. Dostupné na : ftp://193.87.31.84/0196589/MSI_v9_iss4.pdf
12. European Family Businesses. online. [cit. 2021-12-10]. Dostupné na: <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>
13. SBA. *Štúdia rodinného podnikania na Slovensku : Strategická časť*. [elektronický zdroj]. Bratislava, [2018], online. 128 s. [cit. 2021-12-10]. Dostupné na: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3_studia_rodinneho_podnikania_na_slovensku.pdf
14. Európske partnerstvo pre verejné stratégie a Slovak Business Agency. *Rodinné podnikanie alebo (ne)zostane to v rodine*. [elektronický zdroj]. Bratislava, [2014], online. 20 s. [cit. 2021-12-10]. Dostupné na: https://www.eppp.sk/docs/eppp_studia_fb.pdf
15. MARSINA, Štefan. *Podnikateľský plán (business plan)*. In Firemné plánovanie. Bratislava : Sprint dva, 2009, s. 71-84. ISBN 978-80-89393-04-6.
16. INVESTOPEDIA. Business Plan. www.investopedia.com, [cit. 2021-11-15]. Dostupné na: www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp
17. The Prince's Trust. Business Plan. www.princes-trust.org.uk, [cit. 2021-11-19]. Dostupné na: www.princes-trust.org.uk/help-for-young-people/tools-resources/business-tools/business-plans
18. Asociácia lektorov a kariérnych poradcov. *Pomôžte svojmu biznisu na ceste k úspechu. Tipy pre písanie podnikateľského plánu (časť I)*. [online]. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/pomozte-svojmu-biznisu-na-cestech-k-uspechu-tipy-pre-pisanie-podnikatelskeho-planu-cast-1#.Ydc46WjMJPa>
19. Národné podnikateľské centrum. *Aké chyby robíme najčastejšie pri tvorbe podnikateľských zámerov*. [online]. Dostupné na: <https://www.npc.sk/sk/aktuality/ake-chyby-robime-najcastejsie-pri-tvorbe-podnikatelskych-zamerov/>
20. Nicastro, Steve. 2020. *How to Write a Business Plan, Step by Step*. [online]. Dostupné na: <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/business-plan>
21. InBiznis. 2016. *Ako napísať podnikateľský plán*. [online]. Dostupné na: <http://inbiznis.sk/ako-napisat-podnikatelsky-plan/>

22. SCHMIDT, Marty. *The Business Plan: Making Strategy Work. How to Plan the Route to Strategic Objectives in 7 Steps*. [online]. Dostupné na: <https://www.business-case-analysis.com/business-plan.html>
23. SRPOVÁ, Jitka - SVOBODOVÁ, Ivana - SKOPAL, Pavel - ORLÍK, Tomáš. *Podnikateľský plán a stratégie*. Prvé vydanie. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-7076-5.
24. FINSTAT. MIPAV s.r.o. - Obchodný register. www.finstat.sk, [cit. 2022-3-29]. Dostupné na: https://www.finstat.sk/47008474/obchodny_register
25. MONTOVANY DOM. Mipav s.r.o. - Postavíme Vám dom Vašich snov. www.montovany-dom.com, [cit. 2022-2-8]. Dostupné na: <https://montovany-dom.com/montovane-domy/>
26. MONTOVANY DOM. Ponúkame extrémne úspornú formu podlahového kúrenia. www.montovany-dom.com, [cit. 2022-3-30]. Dostupné na: <https://montovany-dom.com/infra-podlahove-vykurovanie/>
27. MONTOVANY DOM. Mipav s.r.o. - Proces výstavby - Hrubá stavba. www.montovany-dom.com, [cit. 2022-2-16]. Dostupné na: <https://montovany-dom.com/proces-vystavby/>

Prílohy

Príloha A: Cenová ponuka domu SABINA od spoločnosti MIPAV, s. r. o.