

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo:

PODNIKATEĽSKÝ PLÁN V POSTKRÍZOVOM OBDOBÍ

Bakalárska práca

2014

Dagmara Büngerová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

PODNIKATEĽSKÝ PLÁN V POSTKRÍZOVOM OBDOBÍ

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Štefan Marsina, PhD.

Bratislava 2014

Dagmara Büngerová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 25.4.2014

.....
podpis

Pod'akovanie

Ďakujem Ing. Štefanovi Marsinovi, PhD. za cenné pripomienky a odborné rady, ktorými značnou mierou prispel k vypracovaniu mojej bakalárskej práce.

ABSTRAKT

BŮNGEROVÁ, Dagmara: *Podnikateľský plán v postkrízovom období.* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikovho manažmentu; katedra manažmentu – Vedúci záverečnej práce: Ing. Štefan Marsina, PhD – Bratislava: FPM, 2014, 59 s.

Cieľom záverečnej práce je vytvorenie podnikateľského plánu v postkrízovom období.

Práca je rozdelená do 3 kapitol. Obsahuje 2 grafy, 2 tabuľky.

Prvá kapitola je venovaná teoretickej časti, ktorá opisuje metodiku tvorby podnikateľského plánu.

Ďalšia časť je venovaná analýze, ktorá poukazuje na aktuálnu a minulú situáciu v stavebnom priemysle na Slovensku, najmä pre malé a stredné podniky.

Záverečnú kapitolu tvorí samotný podnikateľský plán konkrétnej stavebnej firmy, spolu s finančnými projekciami.

Kľúčové slová:

Firemné plánovanie, podnikateľský plán, malé a stredné podniky, stavebníctvo, hospodárska kríza.

ABSTRACT

Büngerová, Dagmara: *Business plan in the post-crisis period.* - **University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management - Thesis Supervisor: Ing. Stephen Marsina, PhD - Bratislava: FPM, 2014, 59 p.**

Aim of the thesis is to create a business plan in the post-crisis period.

The work is divided into 3 chapters. Contains 2 graphs and 2 tables.

The first chapter is dedicated to theory, which describes the methodology of creating a business plan.

The next section is devoted to the analysis, which shows the current and past situation in the construction industry in Slovakia, especially for small and medium-sized enterprises.

The final chapter provides an actual business plan for a particular construction company, together with financial projections.

Keywords:

Corporate planning, business plan, small businesses, construction, economic crisis.

O B S A H	str.
Úvod	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	10
1.1 Definícia firemného plánovanie	10
1.2 Plánovacie postupy	11
1.3 Podnikateľský plán	13
1.4 Funkcie podnikateľského plánu	14
1.5 Náplň podnikateľského plánu	16
1.6 Kritéria podnikateľského plánu	16
1.7 Druhy podnikateľských plánov	17
1.7.1 Podnikateľský plán bez investičného zámeru	18
1.7.2 Podnikateľský plán s investičným zámerom	18
1.8 Štruktúra podnikateľského plánu	18
2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania	29
2.1 Základná charakteristika odvetvia stavebníctva	29
2.2 Stavebníctvo v Slovenskej republike	29
2.3 Dôsledky vstupu Slovenskej republiky do Európskej únie pre Stavebný priemysel	30
2.4 Vývoj stavebníctva na Slovensku od roku 2000	31
2.4.1 Vývoj stavebníctva na Slovensku pred krízou v rokoch 2000-2008	31
2.4.2 Vývoj stavebníctva na Slovensku v priebehu nástupu hospodárskej krízy od roku 2009 po súčasnosť	33
2.4.3 Prognózy vývoja stavebníctva v postkrízovom období od roku 2014	35
2.5 Definícia malých a stredných podnikov	36
2.5.1 Vplyv globálnej finančnej krízy na malé a stredné podniky	37
2.5.2 Základné znevýhodnenia malých a stredných podnikov	38
3 Výsledky práce a diskusia	41
I. Sumár	41
II. Hlavná časť	42
1. Opis firmy	42
1.1 Opis firmy	42
1.2 Identifikačné údaje	43
1.3 Charakteristika predkladaného projektu a logo firmy	43
2. Manažment a hlavní predstavitelia firmy	44
2.1 Organizačná štruktúra	44
3. Situačná analýza	45
3.1 Všeobecný opis objektu podnikania	45
3.2 Trhy a konkurencia	47
3.3 Podnikateľské príležitosti a silné stránky	48
3.4 Prognóza predaja a podielu na trhu	49

3.5 SWOT Analýza	49
4. Podnikateľské a výrobné stratégie a plány	50
4.1 Charakteristika služby a jej komparatívne výhody	50
4.2 Plán marketingu	51
4.3 Technológia výroby a jej ďalší rozvoj	52
4.4 Ciele firmy	52
4.5 Plán	52
4.6 Reklama	53
4.7 Služby a záruky	54
4.8 Plán predaja	54
4.8.1 Predajňa	55
4.9 Personál	55
5. Finančné projekcie	56
5.1 Výkaz ziskov a strát	56
5.2 Súvaha	57
5.3 Plán úverového zaťaženia	57
6. Kritické faktory	58
7. Záver	59
Záver	60
Zoznam použitej literatúry	61

ÚVOD

V 21. storočí sme svedkami úžasného tvorivého potenciálu, ktorý majú ľudia z oblasti podnikateľskej sféry. Prebieha neustála honba za posúvaním hraníc možného a prebieha tiež neustále skúmanie, čo by mohlo byť tým špeciálnym faktorom, ktorý zapríčini dlhodobú prosperitu podniku. Hospodárska kríza nedávnych rokov nás opäť prinútila zamyslieť sa. Zrevidovať, čo je tou novou hybnou silou trhu a čo môže tvoriť konkurencieschopné spoločnosti, keď sa okolnosti menia aj v časoch, kedy by sme nečakali.

V posledných rokoch vidíme obrovský prívál novej podnikateľskej energie a tvorbu inovácií svojím originálnym spôsobom. Čiastočne o tomto je aj táto bakalárska práca. Spočíva v orientácii na jeden segment trhu, predovšetkým na malé a stredné podniky. Tieto sú totiž nezastupiteľné a poväčšinou tvoria až 90 % podiel všetkých ekonomických subjektov v rôznych krajinách sveta. Prinášajú protipól veľkým korporáciám na strane jednej a verejnému sektoru na strane druhej. Medzi ich výhody patrí vysoká miera flexibility a inovatívnosti, zároveň tiež dopĺňajú práve veľké spoločnosti a zastupujú ich v miestach, kde by tie veľké byť nemohli.

V práci sa zameriavam na tieto podniky, pretože mi sú osobne veľmi blízke svojou filozofiou. Tiež som chcela viac preskúmať druhú stranu mince, ktorou sú ich nevýhody ako napríklad obmedzený prístup ku kapitálu, slabá vyjednávacía pozícia a iné.

Podnikateľský plán dokáže predurčiť úspech podniku, pretože sa snaží minimalizovať podnikateľské riziká a dať mu jasný návod. Vďaka podnikateľskému plánu môže podnikateľ získať potrebnú investíciu, pracovníka, alebo zákazku. Témou tejto bakalárskej práce je práve tvorba podnikateľského plánu v postkrízovom období. Podnikateľský plán predchádza samotnej podnikateľskej činnosti. V prípade vzniku novej spoločnosti sa jedná o náročnú činnosť s veľmi dôležitými úkonmi. Avšak v prípade vytvorenia presného plánu môžeme doceliť úspechu v budúcom podnikaní.

V prvej časti mojej práce sa zameriam na objasnenie teoretických pojmov, ktoré sa tejto práce týkajú. Nasledovať bude analytická časť, ktorá poukazuje na súčasný a minulý stav danej oblasti stavebníctva na Slovensku. Poslednou časťou bude praktická časť, v ktorej bude spracovaný konkrétny podnikateľský plán.

Cieľom tejto bakalárskej práce je vytvorenie podnikateľského plánu pre stavebnú firmu a kalkulácie všetkých nákladov.

Dôvod, ktorý ma viedol k výberu tejto podnikateľskej oblasti je neustále sa vyvíjajúci trend v oblasti podnikania malých a stredných podnikov a snaha po využití teoretických a praktických skúseností, získaných pri štúdiu .

Zdroje, ktoré v práci využívam, budú z tlačенých publikácií, tejto problematike venované. Rovnakým spôsobom prispeli zdroje internetové a vlastné vedomosti a skúsenosti, ktoré som získala štúdiom na univerzite.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Definícia firemného plánovania

Plánovanie predstavuje proces, s ktorým sa podnik musí vysporiadať vo všetkých štádiách svojej existencie. Slúži k hľadaniu vhodných ciest, ktorými je možné dosiahnuť stanovený cieľ, ktorým je predovšetkým dlhodobá maximalizácia zisku. Z týchto možností je vo fáze rozhodovania vybraná tá najoptimálnejšia.

Plánovací systém firmy môžeme definovať ako cieľovo usporiadanú množinu prvkov, ktorá obsahuje jednotlivé druhy plánov, ktoré sa vo firme zostavujú a vzťahov medzi týmito plánmi.

Firemné plánovanie je proces zahŕňajúci v sebe sériu krokov a rozdielnych fáz, ktoré za sebou nasledujú v určitom poriadku. V každej z týchto fáz sa uskutočňuje jeden alebo viacero rozhodovacích procesov so všetkými charakteristikami, ktoré tieto procesy majú (definovanie alternatív riešenia, výber kritérií, rizikové preferencie, hodnotenie alternatív, výber optimálnej alternatívy, atď).

Obsah firemného plánovania môžeme vymedziť ako proces rozvoja cieľov podniku ako celku, ale aj jeho jednotlivých funkčných oblastí a výberu budúcich smerov činnosti v príslušných funkčných oblastiach ako marketing, výroba, investície, pracovné sily, financie, ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie cieľov. Pre integráciu plánovacieho systému firmy je príznačné, že plány nižších celkov sa odvíjajú od plánov podniku ako celku. Miera prepojenia závisí od miery ekonomickej závislosti divízie, závodu. Ďalšie prepojenie plánov je v oblasti času, keďže pre plánovanie je časový rozmer rozhodujúci. Plány s krátkym časovým horizontom sa odvíjajú od plánov s horizontom dlhším.

Časový horizont	Názov	Obsah
5-8 rokov	Plán rozvoja podniku ako celku	Problémová oblasť podniku (marketing, personál, výroba)
3-5 rokov	Plán rozvoja podniku ako celku	Výroba, marketing, investície, financie
2-3 roky	Podnikateľský plán	Výroba, marketing, investície, financie
1 rok	Ročný plán a rozpočet	Výroba, náklady, financie, hospodársky výsledok
Mesiac, štvrťrok	Operatívny plán	Rozdelenie zákaziek medzi dieľňami, rozpočet potreby materiálu, réžie, atď

Tab. č. 1: Rozdelenie plánov podľa časového hľadiska

1.2 Plánovacie postupy

V plánovacom procese úspešných firiem sa z hľadiska organizačného postupu prepojenia medzi jednotlivými riadiacimi úrovňami používajú najmä pri tvorbe biznis plánov a ročných plánovacích postupov:

- **Plánovanie zhora nadol (top down)**, alebo centralizované plánovanie – v procese, ktorého vyššia hierarchická úroveň riadenia určí ciele ako aj rozpracuje plány pre nižšie úrovne. Zástancovia tohto typu plánovania vychádzajú z predpokladu, že pracovníci neradi berú na seba zodpovednosť a predpokladajú, že majú byť riadený.
- **Plánovanie zdola nahor (bottom up)**, alebo decentralizované plánovanie – vychádza z predpokladu, že nižšie riadiace úrovne naformulujú vlastné ciele a vypracujú také plány, ktoré najlepšie, resp. maximálne odrážajú ich možnosti. Takéto plány sa potom schvaľujú na vyššej úrovni riadenia. Jadrom tohto prístupu je poskytovanie čo najširšej demokracie tým, ktorí sa budú podieľať na realizácii plánu, aby sa tvorivo zúčastnili tohto procesu.
- **Kombinovaný prístup** využíva väčšina firiem. V rámci neho vyššia hierarchická úroveň riadenia určí rámec možností firmy, celkové ciele na plánovacie obdobie a ďalej jednotlivé divízie, resp. oddelenia rozpracúvajú plány dosiahnutia týchto cieľov. Po schválení vyšším hierarchickým stupňom riadenia sa tieto plány stanú oficiálne platným dokumentom.

Úspešnosť procesu tvorby plánu ako aj jeho plnenia v mnohom závisí od toho, do akej miery sa v ňom uplatňuje demokracia a motivácia, to znamená, do akej miery sa aplikuje participatívny manažment. Vo vyspelých firmách sú dôležitou súčasťou plánovania tzv. motivačné kompenzačné plány manažérov, ktoré sú orientované na motiváciu mimo základného platu, teda majú charakter prémieového odmeňovania. Ich cieľom je motivovanie manažérov firmy k takému typu správania, ktoré by najlepšie odrážalo jej záujmy, čo znamená zaradovať do plánov rizikové aktivity s vysokou výnosnosťou akcií spojené s vysokými ziskami.

Plánovanie je základ pre výkon štyroch ďalších funkcií riadenia:

- ♣ organizovanie – proces, ktorý zamestnancov a ich prácu navzájom spája, zosúladzuje s dosiahnutím podnikových cieľov. Zahŕňa delbu práce medzi skupinami a jednotlivcami a koordináciu činností medzi oboma subjektami

- ♣ personalistika a riadenie ľudských zdrojov – procesy, ktoré zabezpečujú výber, rozvoj odmeňovanie pracovníkov podľa dosiahnutých cieľov podniku
- ♣ vedenie a interpersonálne vplyvy – sú to procesy motivácie jednotlivcov (seberovných, nadriadených, podriadených) alebo skupín, aby sa harmonicky a aktívne podieľali na plnení úloh podniku
- ♣ kontrola je funkciou riadenia, ktorej cieľom je zabezpečiť požadovanú efektívnosť, kontrolu stanovených noriem, porovnanie nameraných hodnôt so stanovenými normami a korekciu odchýlok

Osobitne je potrebné zdôrazniť vzťah medzi plánovaním a kontrolou. Súčasťou kvalitného systému plánovania musí byť premyslená kontrola. Kontrola je nástrojom zabezpečenia efektívneho výkonu so zámerom dosiahnutia vytýčených podnikových cieľov. Jej obsahom je určenie štandardov, ktoré sú základom merania plnenia plánu, porovnanie nameraných výsledkov so stanovenými štandardami a podpora úspešných výsledkov a korekcia nedostatkov. Hovorí sa, že „lepšie je plánovať chybné, ako vôbec nie“, alebo aj to, že „žiadne plánovanie bez kontroly nemá zmysel“.

Snáď najdôležitejším krokom v zavádzaní akéhokoľvek nového podniku alebo rozšírenia existujúceho podniku je vytvorenie podnikateľského plánu. Takýto plán musí obsahovať ciele podnikania, a to ako krátkodobé aj dlhodobé, popis výrobkov alebo služieb, ktoré sa ponúkajú a príležitostí na trhu, spôsob získania potrebných zdrojov. Príprava komplexného podnikateľského plánu si vyžaduje čas a úsilie. Existuje celý rad ďalších dôležitých výhod, ktoré podnik získava prípravou podnikateľského plánu.

Patria medzi ne :

- Systematický prístup k plánovaniu umožňuje odhaliť chyby ešte na papieri, skôr než by sa reálne vykonali
- Dokončenie podnikateľského plánu vedie k pocitu istoty a schopnosti riadiť a prevádzkovať podnik. To môže „v niektorých prípadoch kompenzovať nedostatok kapitálu a skúseností, v prípade že majú vplyv aj ďalšie faktory, ako sú trhové príležitosti pre ponúkaný produkt alebo službu.
- Podnikateľský plán ukáže, koľko peňazí je potrebné, čo je kedy potrebné a na ako to je nutné.
- Príprava podnikateľského plánu umožňuje nahliadnuť do procesu plánovania.

Pre „zdravé“ fungovanie podniku je dôležitý samotný proces plánovania, nielen výsledky a plány vyplývajúce z business plánu.¹

Podnikateľské prostredie je dynamické , rovnako ako obchodné a konkurenčné prostredie , v ktorom pôsobia konkurenčné podniky. Nikto neočakáva, že každá udalosť zaznamenaná v podnikateľskom pláne reálne nastane, plán však pripraví podnik na každú možnosť, ktorá môže nastať, zmeny, ktorým môže čeliť a tak mu umožní rýchlo sa prispôbiť.

1.3 Podnikateľský plán

Podnikateľský plán (angl. business plan) je dokument, ktorý sprostredkováva prvý a najdôležitejší dojem o firme. Mapuje a analyzuje celé obdobie od úmyslu podnikat' až po obdobie, kedy sa podnikateľovi začnú vracat' vložené prostriedky. Podnikateľský plán opisuje všetky kľúčové vonkajšie i vnútorné faktory súvisiace so založením a chodom podniku.

Podnikateľ ho vypracováva pre seba, pre úspešné uchytenie sa a presadenie sa na [trhu](#), prípadne pre investorov a na získanie úveru.

Podnikateľský plán je plán podnikateľa alebo podnikateľskej organizácie. Je to dokument, ktorý zachytáva dynamiku podnikateľského prostredia. Preto, ak má byť účinný, musí byť aktualizovaný primerane k zmenám tohto prostredia. Podnikateľský plán sa môže tvoriť ako plán začínajúceho podnikania, kedy sa jedná o spracovanie podnikateľského zámeru tak, aby mohol investor jasne vidieť šancu šancu úspešne investovať. Podnikateľský plán tiež možno tvoriť ako plán už zabehnutej podnikateľskej organizácie, kde zachytáva minulý, súčasný a budúci stav podniku.

Podnikateľský plán sa vypracováva na časové obdobie 1-3 roky. Môže byť súčasťou celkového plánovacieho systému podniku, pričom slúži ako vodiaci dokument manažmentu organizácie, alebo sa používa na zdôvodnenie podnikateľských myšlienok pre komerčnú banku alebo inú finančnú inštitúciu na získanie finančnej podpory potrebnej pre realizáciu svojho podnikateľského zámeru.²

¹ BARROW, C. - BARROW, P. – BROWN, R. *The Business Plan Workbook*. Londýn : Kogan Page, 1992. 125 s. ISBN 0-7494-0644-5 PB

² GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. *Firemné plánovanie*. Bratislava : Sprint, 2011. s. 13 ISBN 978-80-89393-35-0

Podnikateľský plán:

- poskytuje všetky podstatné informácie o podniku, produkte, marketingových aktivitách, o výrobe, o personáli, o nákladoch, výsledku hospodárenia
- umožňuje vykonávať lepšie rozhodnutia v budúcnosti
- zabezpečuje kontrolu dosahovania stanovených cieľov
- má presvedčiť:
 - investorov
 - ľudí, ktorí požičiavajú peniaze
 - manažment firmy

Proces premýšľania a vytvárania podnikateľského plánu môže pomôcť podnikateľovi dať jasnejšie rysy svojim nápadom. Ujasní si, aké kroky v ktorých oblastiach je potreba urobiť – akým spôsobom osloví cieľovú skupinu pre svoj výrobok alebo službu, ake personálne zdroje bude potrebovať, a kde ich získa, či bude možné projekt financovať vlastným kapitálom alebo bude musieť využiť cudzie zdroje. Predovšetkým tento plán umožňuje podnikateľovi, na základe reálnych a prognózovaných dát, získať reálnejšiu predstavu o tom, či je jeho projekt v prvej fáze a krátkom časovom horizonte, vôbec životaschopný.

1.4 Funkcie podnikateľského plánu

Podnikateľský plán sa vypracováva pre vnútro podnikové alebo mimopodnikové účely, takže plní vnútornú i vonkajšiu funkciu.

VNÚTORNÁ FUNKCIA- podnikateľský plán je súčasťou riadenia, a kontroly firmy, vypracováva sa v časovom horizonte mesačnom, štvrťročnom a ročnom. Slúži ako „domáci“ dokument.³ Jeho miesto je vymedzené tým, že vychádza zo strategického plánu a jeho úlohou je do viesť podnikové stratégie do stupňa implementácie, a rozpracovania na konkrétne podmienky podnikateľskej organizácie a vývoja vonkajšieho prostredia.

Podnikateľský plán teda vo svojej sumárnej podobe pre potreby vrcholového manažmentu determinuje možné všeobecné postoje ku konkurencii, aby sa dosiahli hlavné ciele. Na nižších úrovniach riadenia obsahuje detailnejšie rozhodnutia i časovú špecifikáciu ich realizácie. Celkove by mal byť skompletizovaný každý rok do 3. štvrťroku

³ http://sk.wikipedia.org/wiki/Podnikate%C4%BESk%C3%BD_pl%C3%A1n

pre budúce plánovacie obdobie.

Podnikateľský plán je istým spojivom medzi strategickými plánmi a plánmi ročnými a operatívnymi. Časový horizont je väčšinou v rozpätí od 1 roka po 2-3 roky. Prijaté stratégie môže rozpracovávať v jednotlivých funkčných oblastiach, ako sú výroba, marketing, výskum a vývoj, financie, investície a ďalšie do štádie implementácie a realizovania.

Podnikateľský plán má význam pre vrcholový manažment najmä v tom, že determinuje významné opatrenia najmä v marketingovej oblasti, aby sa splnili ciele podniku v oblasti zvyšovania podielu na trhu, prenikania na nové trhy alebo zavedenia nového produktu na trh.

Stredný stupeň riadenia orientuje podnikateľský plán na plnenie strategických cieľov divízií v oblasti marketingu, výroby, investičných aktivít, personálneho rozvoja a ďalších oblastí. Podnikateľský plán je teda tiež možné využiť ako monitorovací nástroj pre sledovanie chodu podnikateľskej organizácie.⁴

VONKAJŠIA FUNKCIA - Z hľadiska vonkajšej funkcie má podnikateľský plán prezentovať firmu v unikátnom a zvláštnom svetle založenom na vlastných schopnostiach a skúsenostiach žiadateľov. Má presvedčiť budúcich investorov, že firma a jej manažment:

- má jasnú víziu, pozná podmienky, v ktorých zamýšľa pôsobiť, teda vie odhadnúť svoje riziká. Túto skutočnosť vie dokumentovať viacvariantným vypracovaním plánu (optimistický, pesimistický, pravdepodobnostný variant)
- má prehľad a odhad hodnoty a relevantnosti informácií
- je schopný robiť rozhodnutia, ktoré sú založené na správnom druhu informácií, ktoré sú požadovanej kvality
- vyznačuje sa etikou podnikania.

Pokiaľ hlavným cieľom podnikateľského plánu je získať financie na začatie alebo rozvoj podnikania, obsah biznis plánu musí presvedčiť investorov, že:

- podnik bude schopný uhrádzať úroky a splácať úver, čo musí dokumentovať obsah marketingového plánu, finančného plánu a jeho podloženie
- zadĺženosti a ziskovosti dosahujú lepšie hodnoty, než je priemer odvetvia
- podnik je schopný poskytnúť záruky na úhradu úveru a úrokov v prípade nepriaznivého vývoja podnikania

⁴ GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. *Firemné plánovanie*. Bratislava : Sprint, 2011. ISBN 978-80-89393-35-0

- majitelia sa podieľajú na financovaní navrhovaných projektov aj svojimi vlastnými prostriedkami, čím dokazujú úprimnosť svojich zámerov podnikania.⁵

1.5 Náplň podnikateľského plánu

Výsledky technicko-ekonomických štúdií projektov, investičný program spoločnosti a jej finančný plán vytvárajú základné informačné vstupy pre spracovanie súhrnného podnikateľského plánu spoločnosti.

Ten má spravidla dvojaké využitie:

- interné, ako základ vlastného radenia spoločnosti
- externé, ako využitie podnikateľského plánu v prípade, ak chce spoločnosť financovať investičný program za pomoci cudzieho kapitálu, čiastočne alebo úplne, prípadne sa uchádza o niektorý druh nenávratnej podpory.

Vo svete existuje mnoho štruktúr a návodov na napísanie podnikateľského plánu. Všetky však majú spoločné jedno, chcú aby si podnikateľ dôsledne premyslel a naplánoval cestu za svojim úspechom. Pod pojmom dôsledne sa skrývajú pohľady z rôznych zorných uhlov napr. z hľadiska marketingového, finančného, personálneho, organizačného, z hľadiska životného prostredia, z hľadiska patentového a pod. Z podnikateľského plánu musí byť jasný cieľ projektu, finančné zdroje nutné na jeho realizáciu, know-how a profesionálne predpoklady podnikateľa, termíny priebežných prác i čas nutný na realizáciu celého projektu, stratégia a stručný plán, kalkulácia predpokladaného rozpočtu, uvažovaná návratnosť uvedenej investície, atď.

1.6 Kritériá podnikateľského plánu

Aby podnikateľský plán dokázal splniť svoju funkciu, musí sa dodržať pri jeho vypracovaní niekoľko podmienok. Podnikateľský plán musí byť zrozumiteľný, logický, stručný, pravdivý a doložený číslami. Podnikateľský plán by nemal byť príliš pesimistický ani príliš optimistický a nemal by zakrývať slabé miesta a riziká.

Zrozumiteľnosť: Osoby, ktorým sa vypracovaný podnikateľský plán dostane do rúk vedome, či podvedome, posudzujú podnik podľa spôsobu vyjadrovania. Preto je potrebné

⁵ GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. *Firemné plánovanie*. Bratislava : Sprint, 2011. ISBN 978-80-89393-35-0

vyjadrovať sa jednoducho, nesnažiť sa vyjadriť príliš veľa myšlienok v jednej vete a nechať každú vetu logicky vyplývať z predchádzajúcej.

Stručnosť: je vhodné plán zostručniť a ponechať v ňom len základnejšie údaje.

Logika: údaje z jedného odstavca by mali nadväzovať na údaje z predchádzajúcich odstavcov.

Pravdivosť: uvedené údaje by nemali byť podhodnotené, ale ani nadhodnotené, mali by byť pravdivé a overiteľné

Kvantifikácia: tvrdenia sú číselne podložené

1.7 Druhy podnikateľských plánov

Start - up plány - sú to plány pre založenie živnosti i väčších podnikov. Plány živnostníkov

bývajú spravidla jednoduchšie, menej prepracované. Naopak začínajúce väčšie podniky si často nechávajú spracovávať plány aj externe profesionálnou firmou .

Plány pre rast podniku - radia sa tu plány pre prežitie a rast podniku, záleží na tom , v akej

fáze životného cyklu sa podnik nachádza.

Turnaround plány - z vnútorného či vonkajšieho prostredia podniku prichádzajú signály krízy. Zmyslom turnaround plánu je získať podniku znovu prosperitu alebo riadne ukončiť jeho činnosť .

Štúdie uskutočniteľnosti - pred začatím prác na projekte je vhodné prieskumom zistiť, či je projekt vôbec životaschopný a rentabilný.

Podnikateľský plán je prierezový dokument, ktorý predstavuje súhrn informácií o podniku alebo divízii. V prípade, že podnik nieje zameraný na jednu oblasť ale pôsobí vo viacerých odvetviach, podnikateľský plán schvaľuje vrcholový manažment, ktorý posudzuje, či je v súlade s celopodnikovými záujmami.

Pre vytvorenie podnikateľského plánu neexistuje jednotná šablóna. Všetky podnikateľské plány sa však vyznačujú niekoľkými spoločnými znakmi a obsahujú isté spoločné črty. Na obsahovú štruktúru plánu vplýva fakt, či obsahuje alebo neobsahuje investičný zámer rozpracovaný do investičného projektu.⁶

⁶ GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. *Firemné plánovanie*. Bratislava : Sprint, 2011. ISBN 978-80-89393-35-0

1.7.1 Podnikateľský plán bez investičného projektu

Podnikateľský plán bez investičného projektu, tiež nazývaný „Informačné memorandum“, spĺňa vonkajšiu a čiastočne vnútornú funkciu do tej miery, že môže osloviť potencionálneho strategického partnera, ktorý hľadá spojenca pre rozvoj svojho podnikania v novom trhovom segmente, a pod.

V tomto prípade vyhovuje nasledovná štruktúra podnikateľského plánu:

1. História firmy až po súčasnosť
2. Prieskum trhu
3. Konkurenčná podnikateľská stratégia
4. Prevádzka
5. Finančná analýza a prognoza
6. Riadenie podnikateľských aktivít

V tomto prípade podnikateľský plán vystupuje ako ucelený dokument, ktorý vykresľuje obraz firmy a dokazuje, že firma má prehľad o svojich aktivitách a vzťahoch, skôr než podklad pre potencionálneho investora.

1.7.2 Podnikateľský plán s investičným projektom

Podnikateľský plán s investičným projektom má tento projekt podporený realizačnou štúdiou (fasibility study) alebo aspoň predbežnou realizačnou štruktúrou. Štruktúra obsahu realizačnej štúdie je pevne daná, vypracovanie vyžaduje istú strategickú vyspelosť firmy. Súčasťou systému riadenia by mal byť takejto organizácie by mal byť strategický manažment.

Medzi najdôležitejšie časti podnikateľského plánu patrí vyjadrenie podnikateľa o návratnosti vloženého kapitálu a ako sa bude splácať úrok a poskytnutá istina.

1.8 Štruktúra podnikateľského plánu

Štruktúra podnikateľského plánu obsahuje tri hlavné časti:

- I. Zhrnutie (Sumár)
- II. Hlavná časť
- III. Prílohy

Rozsah podnikateľských plánov sa pohybuje v rozmedzí 20-40 strán bez prílohy. Jednotlivé časti a ich obsah určuje skutočnosť, či ide o zabehnutú alebo novo vzniknutú firmu, od charakteru odvetvia, v ktorom firma pôsobí, finančnú situáciu firmy. Titulná strana biznis plánu obsahuje názov a sídlo firmy, identifikáciu organizačnej jednotky, kontakt na zodpovednú osobu a dátum a číslo kópie.

I. Sumár

V tejto časti by mal podnikateľský plán obsahovať stručné a presvedčivo podané kľúčové a najdôležitejšie aspekty plánu. Mal by zmieniť silné stránky plánu, rozsah financovania, očakávania. Správne vypracovaný sumár by mal vzbudiť záujem potenciálnych investorov a mal by ich presvedčiť, aby si podnikateľský plán ako celok prečítali. Text by tiež nemal obsahovať technickú terminológiu, ktorej by investor nemusel rozumieť.

Sumár by mal obsahovať:

- opis ponúkaného výrobku alebo služby, úžitková vláštnosť výrobkov alebo služieb a stručná charakteristiku trhu, na ktorý sú určené
- náčrt manažérskeho tímu firmy
- objem kapitálu potrebný na podnikanie
- základné finančné údaje – plánovaný príjem, náklady, hospodársky výsledok, cash flow
- očakávaný úžitok pre investora za poskytnutie kapitálu, prípadne dokedy bude pôžička splatená.

II. Hlavná časť

1. Opis firmy

V tejto časti podnikateľského plánu by mal byť uvedený výstižný, konkrétny, ale zároveň stručný opis podniku. Mala by byť z neho zrejmá jeho veľkosť a záber. Kľúčovými prvkami tohto podpisu sú zákonná forma, prezentácia ponúkaných výrobkov prípadne služieb (vrátane objasnenia, na čom je založené presvedčenie, že ponúkané produkty resp. služby sú pre trh zaujímavé a konkurencieschopné), umiestnenie podniku, personál, príprava podnikateľa a história podniku.

Konkrétne by táto časť mala obsahovať:

- história firmy
- splnenie legislatívnych predpokladov firmy
- právna forma
- majetkové vzťahy voči firme

- materiálne vybavenie firmy
- dlhodobé a krátkodobé ciele firmy
- manažment a kľúčoví predstavitelia firmy
- organizačná schéma firmy s vymedzením právomocí a zodpovedností
- informačné toky
- prezentácia podnikateľských aktivít firmy

2. Analýza trhu a konkurencie

Analýza trhu je zásadná súčasť podnikateľského plánu. Pojmom trh sa rozumie celková hodnota alebo objem tovaru resp. služieb, ktoré uspokojujú rovnaké prípadne veľmi podobné potreby zákazníkov. Pre efektívny predaj produktov alebo služieb musí podnikateľ poznať svoj trh. Analýzou trhu sa preukazuje znalosť prostredia, povahy podnikateľskej činnosti a zaradenie v rámci odvetvia. Je dôležité trh nielen poznať, ale aj pozorovať jeho usmernenia a trendy a tieto informácie projektovať do svojich budúcich rozhodnutí. Pri spracovaní analýzy trhu ide zainteresovaným stranám o zistenie najmä týchto informácií:

- veľkosť trhu
- vymedzenie trhu
- miera rastu trhu
- atraktivita trhu
- aktuálny stav záujmového trhu
- ziskovosť trhu
- prognóza predaja a podielu na trhu na základe počtu zákazníkov a tempa rastu zákazníkov

Podmienkou úspešného vedenia podniku v dlhšom časovom horizonte je najmä dynamický rast. Ten z veľkej časti závisí od rozsahu trhového podielu, teda priestoru na trhu, ktorý sa podnikateľovi podarí nielen ovládnuť, ale si ho aj udržať na úkor svojich konkurentov. Nezanedbateľnou okolnosťou je samozrejme aj intenzita konkurencie.

Mnoho konkurentov vytvára tvrdú súťaž, vstup na trh je pre nové podniky obtiažny. Oproti tomu nízky počet konkurentov značne uľahčuje uchytenie sa trhu a predstavuje logicky i menšie riziko. Podnik môže ohroziť nielen existujúca konkurencia, ale každá novovzniknutá firma alebo tá, ktorá by mohla prejsť z iného odvetvia.

SWOT Analýza

Táto analýza predstavuje jeden zo základných kameňov strategického manažmentu. Pojem " SWOT " je skratkou , ktorá pochádza z počiatočných písmen anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats.

Týmto nástrojom sa teda zisťujú silné a slabé stránky s možnými príležitosťami a hrozbami skúmaného objektu - v našom prípade zakladaného podniku . Silné a slabé stránky sa vzťahujú na interné faktory, ktoré je zakladajúci subjekt schopný ovplyvniť. Oproti tomu príležitosti a hrozby majú svoj pôvod mimo podniku. Nie je teda v silách manažérov resp. podnikateľov tieto okolnosti ovplyvniť. Môžu na ne iba reagovať a prispôsobovať sa im. Treba zároveň poznamenať, že predovšetkým vymedzenie silných stránok podniku hrá významnú úlohu. Tvorí totiž podklad pre definovanie konkurenčných výhod podniku (competitive advantages).⁷

Ak má podnik v určitej oblasti konkurenčnú výhodu , je v situácii, kedy je schopný vytvárať relatívne rovnako kvalitný produkt alebo službu ako konkurencia s nižšími nákladmi, prípadne kvalita jeho výrobkov, resp. služieb presahuje kvalitu konkurenčných výrobkov. Pričom kvalitou sa rozumie akákoľvek pridaná hodnota , napr rýchlejšia doprava. K vzorovým činiteľom, ktoré majú vplyv na príležitosti a hrozby podniku možno zaradiť napríklad mieru diferenciácie v odvetví a štátnej regulácie, počet a veľkosť konkurenčných podnikov, hrozbu substitučných výrobkov a vstupu nových výrobcov, know - how používané v odvetví či tempo rastu daného odvetvia.

Naopak silné a slabé stránky podniku ovplyvňujú finančnej sily organizácie , výskum a vývoj, politika výrobkov, úroveň manažmentu, organizácie podniku, napojenie na infraštruktúru alebo image podniku alebo výrobku.

Pri samotnom spracovaní SWOT analýzy je potrebné držať sa predovšetkým týchto zásad:

- Závery majú byť relevantné - analýza má byť spracovaná s ohľadom na svoj účel
- Zamerať sa na podstatné fakty a javy
- Identifikovať fakty strategického významu.
- Pracovať objektívne
- Jednotlivé faktory je potrebné ohodnotiť podľa ich významu⁸

⁷ VEBER J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. s. 120. ISBN 80-7261-029-5.

⁸ KEŘKOVSKÝ, M.; VÝKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. s. 120. ISBN 80-7179-453-8.

Zároveň je nutné si uvedomiť, že vnútorné aj vonkajšie prostredie podniku nie je konštantný, ale sa v čase môže meniť. Je teda nevyhnutné v pravidelných časových intervaloch SWOT analýzu revidovať a spresňovať tak, aby z nej vyplývajúca stratégia bola čo najúspešnejšia. Skutočnosti zistené na základe tejto analýzy je následne potrebné porovnať s konkurenciou, ktorá predstavuje podstatný zdroj negatívneho podnikateľského rizika.⁹



Obrázok č. 1: SWOT Analýza
Zdroj: <http://sk.wikipedia.org/wiki/SWOT>

3. Marketingový plán

V súčasnosti na trhu existuje významný previs ponuky nad dopytom, z toho dôvodu je pre každý podnik bytostne dôležité presadiť sa na úkor konkurencie a získať tržný podiel zabezpečujúci efektívne fungovanie podniku. K tomuto účelu slúži marketingová stratégia prezentovaná marketingovým plánom. Tento plán môže byť rozdielny v závislosti od fázy, v ktorej sa podnik nachádza. Rozdielny marketingový plán má začínajúci podnik, ktorý si potrebuje vybudovať tržný podiel a už dlhodobo fungujúci podnik snažiaci sa o stabilizáciu.

Marketingový plán obsahuje informácie o výrobku (službe) z hľadiska iživateľa, teda dodržiavanie noriem, nezávadnosť, bezpečnosť, objem výroby, porovnanie s konkurenčnými produktmi, výrobná cena. Marketingová stratégia sa zameriava na profil zákazníka, kvantifikáciu možných zákazníkov a podiel na trhu.¹⁰

⁹ LHOTSKÝ, J. *Tvorba obchodní strategie podniku*. 2006. s. 58. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Viliam Záthurecký.

¹⁰ GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. *Firemné plánovanie*. Bratislava : Sprint, 2011. ISBN 978-80-89393-35-0

Súčasťou marketingového plánu je i plán predaja, konkrétne:

- cenové stratégie
- distribučné kanály
- reklama a podpora predaja
- uzavreté zmluvy
- prognóza predaja

4. Výrobný plán

Výrobný plán odzrkadľuje vecné vzťahy a vyčísluje základné nákladové položky na základe naturálnej spotreby materiálov, energie a služieb.

Z vecnej stránky obsahuje:

- plán zásobovania (hlavní dodávatelia, platobné podmienky, dodacie lehoty, priemerná výška zásob)
- plánovanie a bilancia výrobných kapacít
- určenie subdodávateľov, opis dodávateľského reťazca
- kontrola kvality
- dopady na životné prostredie

Súčasťou výrobného plánu môže byť personálny plán., ktorý sa vypracováva vtedy, ak podnikateľ zamestnáva aj pracovníkov. Pokiaľ sa jedná o podnik s viac zamestnancami, uvádza sa tu tiež organizačná štruktúra firmy. Vďaka nej sa čitateľ lepšie orientuje vo vzťahoch, v hierarchii a celkovom usporiadaní podniku.

Táto kapitola obsahuje stručný popis pracovných pozícií, z ktorých vyplývajú požiadavky na zamestnancov. Na ne nadväzuje problematika získavanie, výber, hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov. Je vhodné uviesť tu aj legislatívny rámec spojený so zamestnávaním pracovníkov.

Personálny plán určuje

- potrebu pracovníkov,
- potrebu sezónnych pracovníkov,
- spôsob získavania pracovníkov,
- kvalifikačnú štruktúru pracovníkov a ich funkčné zaradenie
- odmeňovanie pracovníkov
- motiváciu pracovníkov na základe výsledkov,
- plán mzdových nákladov,

- sociálne výdavky,
- plán vzdelávania, zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov

5. Investičný plán

Táto časť podnikateľského plánu je zameraná na preukázanie návratnosti finančných prostriedkov investovaných do projektu. Obsahuje investičný plán (plán nákupu investícií, ich odpisovanie a pod.) a realizačnú štúdiu.¹¹ Realizačná štúdia má za cieľ odhaliť silné a slabé stránky existujúceho podniku, príležitosti a hrozby v danom odvetví, zdroje potrebné na uskutočnenie a vyhliadky na úspech. Je vnímaná ako dôležitý faktor dôveryhodnosti projektu pre potenciálnych investorov a úverových inštitúcií.

6. Finančný plán

Finančný plán predstavuje pre eventuálneho investora kľúčovú časť podnikateľského plánu, ukazuje totiž všetky myšlienky, nápady a návrhy v reči čísel. Investor by sa tu mal dozvedieť, akú sumu podnik potrebuje, ako s ňou chce naložiť a aký zisk investora čaká, ak sa rozhodne projekt podporiť.

Obsah finančného plánu:

- finančno-ekonomická analýza súčasného stavu organizácie a jej podnikateľského prostredia
- finančné projekcie

Vo finančnom pláne by nemal chýbať odhad ekonomického vývoja podniku najlepšie v niekoľkých variantoch, napríklad optimistická, realistická a pesimistická varianta odhadu budúceho vývoja. Tu patrí odhad základných účtovných výkazov - súvahy, výkazu ziskov a strát, cash flow.

Súvaha

Súvahou sa rozumie výkaz, ktorý zobrazuje stav aktív - majetku podniku a pasív - zdrojov financovania tohto majetku k určitému dátumu. Poradie aktív v súvahe vychádza z ich funkcie, ktorú v podniku plnia a podľa likvidnosti - času, po ktorý sú v podniku viazané. Samotné presné usporiadanie jednotlivých položiek súvahy je vymedzené zákonnými predpismi.

¹¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Feasibility_study

Základnými zložkami aktív sú dlhodobý a obežný majetok. Pasíva (zdroje financovania) sa oproti tomu prvotne delia na cudzie a vlastné a až potom na dlhodobé a krátkodobé. Pri zostavovaní plánovanej súvahy treba mať tiež na pamäti, že žiadna firma nemôže vlastniť viac majetku než má zdrojov; teda je potrebné zachovať bilančnú rovnosť aktív a pasív súvahy.

Výkaz ziskov a strát

Výkaz ziskov a strát poskytuje informácie o nákladoch, výnosoch a výsledku hospodárenia za určité obdobie (najčastejšie jeden rok). Zjednodušene sa dá tento výkaz chápať ako výsledok rozdielu súčtu výnosov od súčtu nákladov, ktoré vyjde buď ako prebytok - zisk, alebo ako deficit - strata podniku.

Náklady predstavujú prostriedky vynaložené za účelom dosiahnutia výnosov v rámci účtovného obdobia. Nastávajú v situácii poklesu ekonomického prospechu, ktorá nastane buď v prípade zníženia aktív, alebo zvýšenia záväzkov. Sú meradlom spotreby a opotrebenia majetku účtovnej jednotky a práce zamestnancov.

Výnosy oproti tomu znamenajú ekonomický prínos. Pri ich vzniku dochádza k rastu sumy aktív alebo úbytku pasív.

Výkaz cash flow

Anglický výraz " cash flow " sa používa pre peňažný či hotovostný tok hotovosti . Jeho výkaz slúži k zaznamenaniu všetkých príjmov a výdavkov, ktoré podnik počas svojho účtovného obdobia vyvolá. Na základe zákona je potrebné tieto peňažné toky rozdeliť podľa činnosti v ktorej súvislosti vznikli a síce na prevádzkové, investičné a finančné.

Investičnou činnosťou sa rozumie obstaranie a vyradenie dlhodobého majetku z titulu predaja, eventuálne činnosť spojenú s poskytovaním úverov, pôžičiek a výpomocí, ktoré nie sú považované za prevádzkovú činnosť.¹²

Finančné činnosti sú zobrazované takými účtovnými prípadmi, ktoré majú za následok zmeny vo veľkosti a zložení vlastného imania a dlhodobých , popr . i krátkodobých záväzkov.

Zostavenie výkazu cash flow možno docieľiť dvoma spôsobmi a síce priamou a nepriamou metódou .

Priama metóda predstavuje jednoduchší variant. Postupuje sa pri nej tak, že sa k sume počiatočného stavu finančných prostriedkov jednoducho pripočítajú príjmy a

¹² SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. Brno: Computer Press, 2003. s. 57-60. ISBN 80-722-6875-9.

odpočítajú výdavky. Výsledkom je konečný stav peňažných prostriedkov. Naopak pri nepriamej metóde sa nevychádza priamo z tokov peňazí (príjmy a výdavky), ale z výsledku hospodárenia (rozdielu medzi výnosmi a nákladmi).

Pri tomto postupe je najprv nutné " očistiť " zisk resp . stratu o také výnosy a náklady, pri ktorých nedošlo k pohybu peňažných prostriedkov v danom účtovnom období. Takýmito situáciami sú pri nákladových položiek napr. odpisy, tvorba rezerv a opravných položiek či odložená daň. Na strane výnosov to sú prípady zúčtovanie rezerv a opravných položiek, príjmy budúcich období atď.

Následne je potrebné východiskový výsledok hospodárenia upraviť o zmeny stavu zásob, pohľadávok a záväzkov a pohľadávok patriacich do finančnej alebo investičnej činnosti.

Finančný plán by mal obsahovať aj špecifikáciu prevádzkových nákladov:

- náklady na personál
- náklady na výrobu
- náklady na dopravu
- náklady na reklamu
- náklady na správu
- odpisy

Pre lepšiu predstavu je vhodné uviesť aj odhady základných ukazovateľov ekonomickej výkonnosti. Najpoužívanější je analýza bodu zvratu a výpočet návratnosti investície.¹³

7. Kritické rizikové faktory a analýza citlivosti

Zahrnutie analýzy rizík do podnikateľského plánu má značný význam. Dáva totiž investorovi najavo, že podnikateľ si je možných odchýlok od plánu vedomý a má tiež pripravené rôzne varianty reakcií na tieto odchýlky.

V prvom rade je nutné identifikovať rizikové faktory. To znamená, že sa podnikateľ zamýšľa nad tým, čo všetko by mohlo ovplyvniť plnenie plánov a dosiahnutie stanovený cieľov. Vnútorne riziká projektu, teda tie, ktoré podnik sám môže ovplyvniť, možno identifikovať zo slabých stránok podniku z výsledku SWOT analýzy. Vonkajšie riziká projektu ako napr. zmeny legislatívy, vstup nových konkurentov na trh, podnikateľ priamo ovplyvniť nemôže, existujú však nástroje na minimalizáciu vplyvu týchto rizík na podnik.

¹³ GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. *Firemné plánovanie*. Bratislava : Sprint, 2011. ISBN 978-80-89393-35-0

Monitorovanie rizík by nemalo prebiehať iba pri spracovávaní projektu , ale malo by sa stať súčasťou priebežného hodnotenia podniku .

Za základné rizikové faktory možno považovať:

- prekročenie výrobných nákladov v dôsledku externých a interných vplyvov
- nedodržanie termínu zahájenia výroby
- nedosiahnutie predpokladanej úrovne predaja
- nižšia solventnosť zákazníkov
- zmeny v legislatíve
- neskúsenosť manažmentu
- nepredpokladané zmeny v odvetví
- „cenová vojna“ vyvolaná konkurenciou
- ďalšie faktory¹⁴

Pri rozhodovaní a plánovaní v podmienkach rizika, je potrebné tiež určiť, ktoré faktory – veličiny majúce vplyv na to, v akej miere daná stratégia stanovený cieľ dosiahne - sú citlivejšie a ktoré menej. Teda, ako veľmi sa požadovaný cieľ môže zmeniť následkom zmeny týchto veličín.

K tomuto skúmaniu sa používa tzv. **analýza citlivosti** (Sensitivity Analysis). Tento nástroj nachádza v rámci podnikateľského plánu uplatnenie predovšetkým pri finančnom plánovaní, kedy jeho cieľom je:

- Určenie hlavných faktorov , ktoré ovplyvňujú náklady a výnosy
- Analýza následkov zmien týchto veličín
- Stanovenie najviac a najmenej citlivého faktora
- Zhodnotenie, ako veľmi je pravdepodobné , že tieto zmeny ovplyvnia rozhodovanie v danej situácii
- Odporúčanie aktivít , ktoré by mohli negatívne dopady znížiť

Vďaka týmto krokom sa zistia krajné hodnoty skúmaných faktorov, pri ktorých je stanovený cieľ ešte efektívny a zároveň sa identifikujú tie veličiny, ktorých zmena dokáže spôsobiť najzásadnejšie následky a ktorým preto treba venovať najväčšiu pozornosť.

Zásadným prínosom analýzy citlivosti je ten, že núti spracovateľa, v tomto prípade autora podnikateľského plánu, rozpoznať kľúčové predpoklady a premenné, ďalej navádza , kde by boli užitočné upresňujúce informácie a napomáha odhaliť spoľahlivosť prognózy.

¹⁴ GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. *Firemné plánovanie*. Bratislava : Sprint, 2011. ISBN 978-80-89393-35-0

Konkrétne faktory, ktoré by mali byť pri samotnej analýze zvolené, sa odvodzujú podľa špecifik konkrétneho plánovania.

III. Prílohy

Obsah prílohy nie je presne stanovený , Preto táto kapitola Zahŕňa informáciám Ktory by mohli zaberá čitateľa podnikateľského plánu a nie je vhodné ich uvádza Priamo v texte.

Prílohy k podnikateľskému plánu sú všetky dokumenty, ktoré nie sú zapracované priamo do podnikateľského zámeru, ale mohli by byť pre potencionálneho investora tiež zdrojom informácií.

V prílohách sa uvádzajú doklady o splnení legislatívnych predpokladov k realizácii podnikateľskej činnosti:

- živnostenský list
- koncesná listina
- výpis z obchodného registra
- výpis zo živnostenského registra

Ďalšie prílohy môžu tvoriť:

- fotografie
- výpisy z bankového účtu
- uzavreté zmluvy
- nájomné zmluvy
- projektová dokumentácia
- životopisy, referencie
- cenníky
- výsledky prieskumu trhu
- výpočty finančnej efektívnosti
- finančné výkazy za minulé a bežné obdobie
- variantné prepočty plánov
- ďalšie doplňujúce informácie

2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

2.1 Základná charakteristika odvetvia stavebníctva

Odvetvie stavebníctva býva často označované za barometer ekonomického vývoja ako takého, nakoľko veľmi citlivo reaguje na zmeny v správaní investorov. Výkony v stavebníctve môžeme považovať za jeden z indikátorov konjunktúrneho vývoja ekonomiky tým, že sú úzko prepojené s ďalšími odvetviami a ich rozsah a rozvoj je závislý na rozvoji ostatných odvetví.

V dôsledku toho sa stavebníctvo stáva jedným z rozhodujúcich faktorov pre priemyselný rast krajiny. Táto skutočnosť má však aj protipól a to v pomerne výraznom poklese stavebníckeho priemyslu pri náznaku recesie.

Stavebníctvo ako odvetvie sa vyznačuje celým radom špecifík, ktoré ho do značnej miery odlišujú od ostatných priemyselných odvetví. Sú to predovšetkým:

- mobilnosť miesta výroby
- rôznorodosť dĺžky výrobného cyklu a doby viazanosti finančných prostriedkov
- závislosť na klimatických podmienkach
- sezónnosť výroby
- veľké objemy a hmotnosť spracovaných materiálov
- vyzretosť technológii a dlhý inovačný cyklus
- individuálnosť a dlhá životnosť každého výrobku
- výroba je takmer vždy individuálna (spravidla pre dopredu známeho zákazníka)
- veľká fluktuácia pracovníkov
- náročnosť na manuálnu prácu a z toho vyplývajúca absorpcia nekvalifikovanej pracovnej sily
- vysoká citlivosť dopytu na konjunktúrne cykly v ekonomike

2.2 Stavebníctvo v Slovenskej republike

Stavebníctvo v Slovenskej republike patrí k rozhodujúcim národohospodárskym odvetviám, nakoľko zamestnáva cca 6,9 % osôb pracujúcich v hospodárstve SR, jeho podiel na celkovom HDP štátu sa pohybuje na úrovni 5,6 – 5,8 %. Stavebníctvo je z vecnej stránky hlavným realizátorom stavieb a budov, ktoré tvoria dôležitú súčasť tvorby hrubého fixného kapitálu. Slovenské stavebníctvo sa aktívne podieľa na raste dynamiky celej

Slovenskej republiky, v súčasnosti je takmer úplne sprivatizované (cca 99,7 % stavebnej produkcie je realizovanej súkromným sektorom) a opiera sa o vlastný ekonomický a výrobný potenciál, ale aj o know-how a špičkové technológie zahraničných partnerov, ktorí vstúpili do najväčších slovenských stavebných firiem,

2.3 Dôsledky vstupu Slovenskej republiky do Európskej únie pre stavebný priemysel

Vstup Slovenska do Európskej únie v máji 2004 predstavoval pre slovenské stavebníctvo a celú ekonomiku krok, ktorý je porovnateľný s takými medzníkmi, akými sú privatizácia, resp. liberalizácia.

Celkovo sa dá skonštatovať, že členstvo v EÚ je a bude pre slovenské stavebníctvo prínosom. K výhodám možno radiť napríklad väčší prílev zahraničných investícií a účasť na európskom trhu. K slabým stránkam patrí naopak silnejšie konkurenčné prostredie.

V súvislosti so vstupom SR do EÚ sa stavebníctvo muselo vyrovnat' s niekoľkými náročnými úlohami:

- harmonizácia príslušných predpisov s európskym právom a hospodárskou politikou EÚ,
- postupné zavádzanie európskych noriem systémov riadenia kvality, certifikácie a pod.,
- osvojenie si zásad spoločnej obchodnej politiky,
- zvýšenie starostlivosti o kvalitu v stavebníctve,
- efektívnejšie zhodnocovanie energií,
- využitie moderných stavebných strojov a mechanizmov k zníženiu prácnosti, skráteniu doby výstavby a prihliadanie k európskym trendom vo všetkých odboroch výstavby,
- osvojenie si štandardov v pracovných vzťahoch, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,
- otvorenie trhu so stavebnými materiálmi, výrobkami a technológiami,
- zvýšenie kvalifikácie zamestnancov, s osobitným zameraním na robotnícke profesie, vzájomné uznávanie kvalifikácie,
- zintenzívnenie využívania výsledkov výskumu a vývoja a zvýšenie účinnosti ich podpory,
- riešenie problémov cenovej politiky.¹⁵

¹⁵ <http://www.build.gov.sk/mvrrsr/source/document/002686.pdf>

Európa predstavuje obrovský stavebný trh s objemom takmer 1 bilión EUR. Slovenská republika sa ňom podieľa asi 1 %. Ceny stavebných prác v SR sa pohybujú nad 50 % cien v EU a produktivita v rozmedzí 75 – 80 % starých zemí EU.

Sektoru stavebníctva venuje Európska komisia značnú pozornosť a je priamo zainteresovaná aj na jeho problémoch. V tomto kontexte existujú tri hlavné dôvody prečo je stavebnému priemyslu v EU venovaná práve takáto pozornosť. Prvým dôvodom je veľkosť sektora, ktorý je zároveň najväčším zamestnávateľom v priemysle v Európe. Druhým dôvodom je schopnosť stavebníctva vytvárať pracovné miesta - na jedno novovytvorené pracovné miesto priamo v stavebníctve vznikajú dve nepriame pracovné miesta v súvisiacich sektoroch. Tretím dôvodom je jeho vplyv na celkovú európsku ekonomiku. Stavebníctvo totiž predstavuje základný vstup pre konkurencieschopnosť ostatných priemyselných sektorov a služieb.¹⁶

2.4 Vývoj stavebníctva na Slovensku po roku 2000

2.4.1 Vývoj stavebníctva na Slovensku pred krízou v rokoch 2000-2008

Slovenské stavebníctvo sa dostalo od roku 2000 na vzostupnú krivku svojho rozvoja. Svedčí o tom predovšetkým významný nárast stavebnej produkcie v roku 2005, keď bol realizovaný objem stavebných prác v hodnote 122,2 mld. Sk v bežných cenách, resp. 93,5 mld. Sk v stálych cenách v roku 2000; čo v bežných cenách znamená rast oproti roku 2004 o 18,8 %.

Po obrovskom stavebnom boome nastal koncom roka 2008 útlm v stavebníctve, čo bol dôsledok svetovej hospodárskej a finančnej krízy. Odvtedy sa stavebníctvo nielen na Slovensku borí s problémami a to aj napriek tomu, že sa pred niekoľkými málo rokmi ešte dokončovali niektoré veľké projekty ako Eurovea alebo Riverark v Bratislave a bol vyhlásený aj Vládny program zatepľovania, ktorý mal tiež pomôcť zamedziť ďalšiemu prepadu zamestnanosti v stavebníctve.¹⁷

¹⁶ MVRR. Slovenské stavebníctvo a Európska Únia. 2003, s. 12.

¹⁷ <http://www.4-construction.com/sk/clanok/sucasny-stav-a-prognoza-rozvoja-stavebnictva-na-slovensku-rozhovor/>

Štatistiky ministerstva koncom roka 2007 zaznamenali v stavebníctve v priemere 165 200 zamestnancov stavebných podnikov, čo je približne o 40 000 zamestnancov viac ako v roku 2001. Trend zvyšovania počtu pokračoval v prvom polroku 2008, kedy sa vyšplhal až na 175 300 osôb. Z regionálneho hľadiska v roku 2007 najvyšší priemerný evidenčný počet zamestnancov v stavebníctve zaznamenali podniky so sídlom v bratislavskom kraji.

Podľa výsledkov Štatistického úradu Slovenskej republiky dosiahla stavebná produkcia v roku 2007 sumu 5,32 miliárd EUR – teda zhruba 8-percentný nárast oproti predchádzajúcemu obdobiu. Najvyšší podiel (24%) vyprodukovali stavebné podniky Bratislavského kraja, najnižší (7%) podniky Banskobystrického kraja.

Nárast reálneho objemu stavebnej produkcie ovplyvnil predovšetkým zvýšený dopyt po stavebných prácach realizovaných na novej výstavbe, rekonštrukciách a modernizáciách v tuzemsku. Ten v roku 2007 predstavoval 81-percentný podiel na štruktúre stavebnej produkcie.

Vývoj podielu odvetvia stavebníctva na tvorbe HDP a celkovej zamestnanosti v národnom hospodárstve SR v jednotlivých rokoch znázorňuje nasledujúca tabuľka:

ROK	PODIEL STAVEBNÍCTVA V %				
	pridanej hodnoty v stavebníctve na tvorbe HDP		stavebnej produkcie na tvorbe HDP		Na zamestnanosti
	Bežné ceny	Stále ceny	Bežné ceny	Stále ceny	
2000	6,3	6,3	7,6	7,6	6,8
2001	5,7	5,6	7,7	7,6	6,6
2002	6,5	6,7	7,6	7,5	6,4
2003	5,5	6,1	7,6	7,4	6,4
2004	5,7	5,8	7,6	7,4	6,6
2005	5,8	6,0	8,2	7,9	6,9
2006	5,7	6,0	8,3	7,8	7,1
2007	5,8	6,2	8,2	7,8	7,1
2008	5,8	6,1	8,3	7,9	7,2

Tab.č.2

Zdroj: Štatistická správa o základných vývojových tendenciách v hospodárstve SR, ŠÚ SR, jún 2008

2.4.2 Vývoj stavebníctva na Slovensku v priebehu nástupu hospodárskej krízy od roku 2009 po súčasnosť

Je zrejmé, že rok 2008 bol posledným rokom konjunktúry stavebníctva na Slovensku.

Slovenské stavebníctvo začalo rok 2009 podľa predpokladov s negatívnymi výsledkami. Stavebná produkcia už za 1. štvrťrok dosiahla o 13,6 % menej ako v rovnakom období roku 2008. Produkcia realizovaná v 1. kvartáli 2009 v tuzemsku medziročne klesla o 12,8 % a produkcia realizovaná v zahraničí klesla o 30,1 %. Tento pokles stavebnej produkcie sa prejavil v celej štruktúre. Realizované objemy stavebných prác boli nižšie pri nových stavbách, rekonštrukciách aj modernizáciách budov.¹⁸

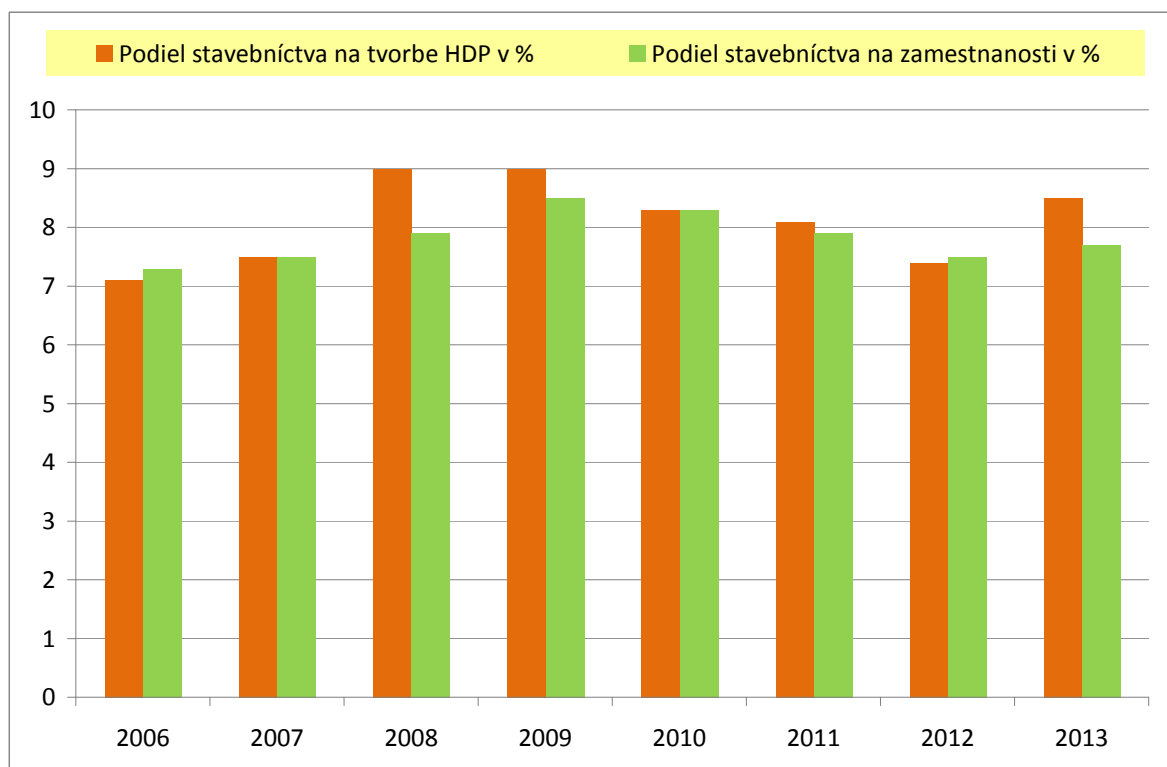
Pre stavebné firmy sa stala najdôležitejšou úlohou najmä orientácia v podmienkach, kedy bol stavebný boom minulosťou. Firmy riešili skôr otázky udržateľnosti, kedy sa globálna finančná kríza začala prejavovať aj v tomto odvetví. Nie všetky firmy boli na krízu pripravené a dá sa predpokladať, že väčšina stavebných firiem nemala k dispozícii vopred plánované krízové scenáre. Najmä vedenie a manažment firiem sa začali orientovať na výkonnosť, zvýšenie produktivity za podmienky nezvyšovania počtu zamestnancov, zmenu obchodnej politiky, ako aj zahraničnú orientáciu – teda nové výzvy a možnosti.

K rozhodujúcim faktorom, ktoré ovplyvňujú stavebný vývoj patria ekonomický rozvoj štátu, vytvárajúci vnútorné zdroje investovania, a hospodárska politika, orientovaná na tvorbu stabilného podnikateľského prostredia. Tá zároveň podporuje prílev zahraničných investícií, konkurencieschopnosť a ekonomickú silu podnikateľských subjektov či obyvateľstva. Dôležitá vo vzťahu k rozvoju stavebníctva je aj schopnosť osvojenia si nových druhov financovania výstavby (napr. realizácia PPP projektov) a vývoj nových finančných produktov pre samotné podniky a ich klientov.¹⁹

¹⁸ <http://www.uzemneplany.sk/sutaz/slovenske-stavebnictvo-roku-2008-z-pohladu-zsps>

¹⁹ <http://www.asb.sk/aktualne/novinky/stavebnictvo-na-slovensku>

Nasledujúci graf znázorňuje vývoj podielu stavebníctva na základných ukazovateľoch v hospodárstve SR v rokoch 2006-2013.



Graf.č.1

Zdroj: http://www.casopiseurostav.sk/documents/top_100_tabulky/top100_stavebnictvo_2012.pdf

Kríza v stavebníctve sa dotkla najmä menších a stredných firiem . Ich hrubý zisk od roku 2008 poklesol takmer o tri štvrtiny , u stredných firiem presiahol pokles polovicu . Vyplýva to z analýz v publikácii Personálny manažment v stavebníctve. Hrubý zisk menších firiem s maximálne 50 zamestnancami medzi rokmi 2008 a 2012 klesol o 73,8 percenta. Značné straty utrpeli aj stredné podniky s 51 až 250 zamestnancami . Ich zisk pred zdanením sa v sledovanom období znížil v priemere o 55,5 percenta .

Veľké stavebné firmy kvôli kríze začali rozširovať svoje aktivity aj mimo svoj sektor, investovali napríklad do médií či telekomunikácií. Vyplýva to z aktuálnej štúdie spoločnosti Mazars, podľa ktorej podiel stavebníctva na európskom hrubom domácom produkte medzi rokmi 2007 a 2011 klesol o dva percentuálne body na desať percent.

Celkový pokles dopytu po stavebných prácach má dopad najmä na malé a stredné podniky.

2.4.3 Prognózy vývoja stavebníctva v poskrízovom období od roku 2014

Slovenské stavebníctvo klesá od roku 2009, pri porovnávaní výkonov z januára až septembra 2013 sa sektor oproti roku 2008 prepadol o 33,2 percent. Ako ale ukazujú najnovšie údaje, táto situácia by sa mala začať meniť. Slovenské stavebné spoločnosti očakávajú, že v tomto roku by sa výkon ich sektoru mal po predchádzajúcich piatich rokoch konzistentných poklesov už začať stabilizovať.

Podľa najnovšej Kvartálnej analýzy slovenského stavebníctva Q4/2013 očakávajú riaditelia stavebných firiem v roku 2014 stabilizáciu a mierny rast výkonu sektoru o 1,3 percenta. Problémy a prepád objemu práce od roku 2008 sa dotkli tiež projektových spoločností. I tie ale teraz očakávajú blížiacu sa stabilizáciu výkonu svojho sektoru. Táto stabilizácia by mala postupne prejsť do pozvoľného rastu v roku 2015. Zhodujú sa na tom riaditelia veľkých firiem v oboch segmentoch – riaditelia stavebných firiem očakávajú v roku 2015 rast stavebných výkonov o 3,4 percenta, predstavitelia projektových firiem o 2,9 percenta. Jedným z hlavných problémov ale zostávajú aktuálne príliš veľké kapacity, ktoré sa stále neprispôbili poklesu dopytu. Nedostatočný dopyt a menší objem zákaziek už v minulosti viedol k prepúšťaniu a znižovaniu kapacít v troch zo štyroch stavebných firiem. Najviac celá tretina firiem očakáva, že v tomto trende bude musieť ešte v budúcom roku pokračovať.²⁰

Z analýzy vývoja stavebnej produkcie vyplýva, že stavebníctvo je pripravené a schopné podľa požiadaviek domáceho i zahraničného trhu zvyšovať svoju produkciu. Jeho vývoj bude určený predovšetkým celkovým vývojom domáceho makroekonomického prostredia, vonkajšími vplyvmi a obmedzeniami, ako aj budúcimi zámermi a zvolenými postupmi na dosiahnutie ekonomickej a sociálnej stability, rovnovážneho rastu a vyváženého rozvoja regiónov Slovenska. Prognózovaním makroekonomického vývoja na Slovensku sa zaoberajú viaceré domáce a zahraničné inštitúcie z prostredia verejného i súkromného sektora.

Európska ekonomika po prepade v prvom štvrtroku 2013, začala v druhom kvartáli opäť rásť, pričom hospodárske oživenie by malo postupne zrýchliť. Potvrdila to vo svojej jesennej hospodárskej prognóze Európska komisia. Komisia odhaduje, že výkon ekonomiky eurozóny v roku 2014 vzrastie o 1,1 % a 1,4 % v celej EÚ.

²⁰ <http://www.asb.sk/biznis/stavebne-podnikanie/slovenske-stavebnictvo-sa-odraza-odo-dna.-ale-velmi-pozvolna>

Rast v oboch blokoch by mal pokračovať aj v roku 2015 o 1,7 % respektíve o 1,9 %. Rast HDP by mal v roku 2014 dosiahnuť 2,1 a v roku 2015 sa zrýchli na 2,9 %.²¹

Za najvýznamnejší vplyv, ktorý by významným spôsobom zmenil prognózovaný vývoj je potrebné označiť očakávanú dĺžku krízy. Vzhľadom na štruktúru našej ekonomiky je pochopiteľné, že čím skôr sa obnoví zahraničný dopyt a svetový hospodársky rast, tým skôr na ňu naša výroba bude schopná zareagovať. V prípade dlhotrvajúcich problémov, ktoré spôsobia postupný odchod priemyselných podnikov, bude potrebné čeliť významnejším problémom aj vzhľadom na fyzický odliv výrobných kapacít a investícií.

Ďalším významným prvkom bude vývoj kurzu okolitých krajín. V súčasnosti je častým jav, kedy je spotreba časti domácností uskutočňovaná v zahraničí, čo výrazne pôsobí na rast dovozov, ako aj zníženie objemu produkcie sektoru maloobchodu. Omnoho vážnejší je však fakt, že vplyvom kurzových rozdielov sa naša pracovná sila stáva drahšou a preto môže nastať postupný odliv ľahko mobilných výrobných kapacít do krajín s nižšou cenou práce. Na druhú stranu adaptovanie Eura napomohlo počas prebiehajúcej krízy čiastočne eliminovať negatívny vplyv na stabilitu kurzu.

2.5 Definícia malých a stredných podnikov

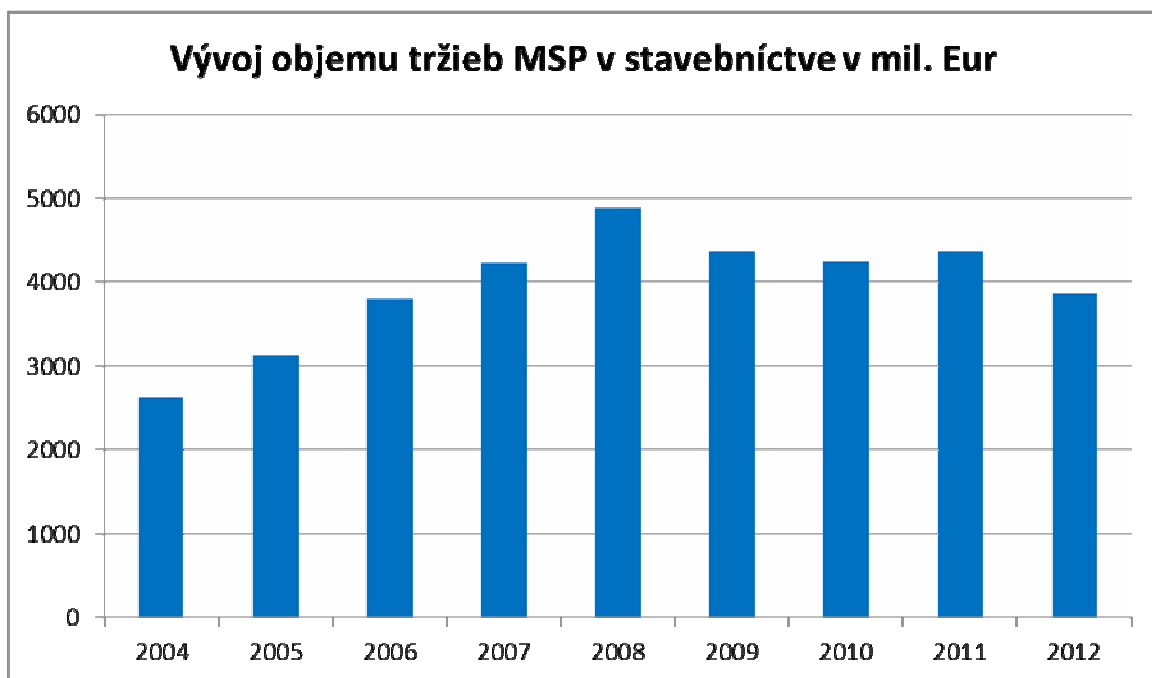
Malé a stredné podniky sú bezpochyby pilierom slovenského hospodárstva. Tvoria 99,9 % podiel z celkového počtu podnikateľských subjektov. Malé a stredné podniky majú svoje nezastupiteľné miesto v rozvinutých aj transformujúcich sa ekonomikách. Prispievajú k pružnému zavádzaniu nových výrobkov na trh, k zvyšovaniu inovačných aktivít a k rozvíjaniu konkurenčného prostredia, vytvárajú pracovné príležitosti, sú rýchlo adaptabilné a citlivo reagujú na zmenu.

Do skupiny malých a stredných podnikov zaradíme tie, ktoré majú menej ako 250 zamestnancov a ich ročný obrat nepresahuje 50 miliónov eur, respektíve ich ročná bilancia nesmie prekročiť 43 miliónov eur.

Podľa veľkosti malé a stredné podniky delíme na mikropodniky, ktoré majú menej ako 10 zamestnancov, malé podniky s počtom 10 až 49 zamestnancov a stredné podniky s počtom 50 až 249 zamestnancov. Okrem týchto právnických osôb do malého a stredného podnikania sa zahŕňa aj podnikanie fyzických osôb.

²¹ <http://www.euractiv.sk/ekonomika-a-euro/clanok/jesenna-ekonomicka-prognoza-komisia-potvrdila-postupne-ozivenie-021704>

V stavebníctve sú to živnostníci- fyzické osoby podnikajúce podľa živnostenského zákona a sú zapísané v živnostenskom registri.



Graf.č.2

Zdroj: Štatistický úrad SR, spracované NARMSP

Organizačná štruktúra slovenského dodávateľského stavebníctva je už dlhodobo obdobná ako vo vyspelých krajinách Európy. Z celkového počtu podnikov v rámci EÚ má až 97 % menej ako 20 zamestnancov a 93% menej ako 10 zamestnancov. Z tohto pohľadu je zrejmé, že malé a stredné podnikanie v stavebníctve zaujíma významné postavenie a takáto organizačná štruktúra bude podporovaná aj v budúcnosti.²²

2.5.1 Vplyv globálnej finančnej hospodárskej krízy na malé a stredné podniky

Hospodárska kríza ako taká je v súčasnosti jednou z najaktuálnejších a najviac rozoberaných tém vo svete ekonomiky každého štátu nevynímajúc Slovenskú republiku. Veľkou mierou sa na hospodárstve a raste slovenskej ekonomiky podieľajú malé a stredné podniky, ktoré v tomto krízovom období zaznamenali pokles produktivity, čím sa ekonomika štátu výrazne narušila.

Spomínané malé a stredné podniky zasiahla kríza, čo negatívne ovplyvnilo ich chod. Postupne, ako sa finančná kríza menila na hospodársku krízu, sa dosahy odrážali

²² Štatistický úrad SR

v čoraz väčšej miere. Na slovenskú exportne orientovanú ekonomiku mala a má hospodárska kríza výrazný dosah.

Za posledných 5 rokov čelili malé a stredné podniky ťažkému obdobiu. Globálna hospodárska a finančná kríza zasiahla tieto podniky v značnej miere a mnohé z nich, najmä podniky závislé od obmedzeného počtu zákazníkov či odberateľov, vyhlásili bankrot.

Druhá skupina malých a stredných podnikov, ktorá dokázala na krízu reagovať správnym spôsobom, naďalej funguje a niektoré z nich dokonca prosperujú prekvapivo viac ako v dobe svojho vzniku, či v období pred krízou. Hospodársky pokles pôsobil na všetky podniky rovnako, no mnohé malé a stredné podniky sa vedia obratnejšie adaptovať v turbulentnom podnikateľskom prostredí v snahe o záchranu a existenciu ako veľké podniky.

Možno konštatovať, že výhodou týchto malých a stredných podnikov je práve ich veľkosť, nakoľko dokážu rýchlejšie reagovať na stavy vonkajšieho prostredia. Vedia sa prispôbiť tomuto zložitému podnikateľskému prostrediu, napríklad zdieľaním nákladov na prenájom administratívnych priestorov s iným malým podnikom. Takýto postoj malých a stredných podnikov vedie k ich efektívnosti a neprístupujú v takej veľkej miere k prepúšťaniu či rušeniu prevádzok ako veľké spoločnosti.

Na druhej strane sú malé a stredné podniky v nevýhode, nakoľko k štátnej pomoci sa väčšinou dostávajú väčšie podniky.²³

Na záver je potrebné dodať, že aj v období globálnej finančnej a hospodárskej krízy malé a stredné podniky zohrávajú významnú úlohu v rozvoji ekonomiky, pretože vytvárajú konkurenciu, zabráňujú vzniku monopolov, pomáhajú riešiť hospodársku krízu, zabezpečujú akceleráciu a rast hospodárskej krajiny a jej jednotlivých regiónov.²⁴

2.5.2 Základné znevýhodnenia malých a stredných podnikov

Malé a stredné podniky sa zvyčajne označujú za „chrbtovú kosť európskeho hospodárstva“.²⁵ Z dôvodu svojej veľkosti sa malé a stredné podniky stretávajú s viacerými ťažkosťami, ako napríklad ťažký prístup k financiám, obmedzené zdroje, ťažkosti so získavaním kvalifikovaných pracovníkov alebo pri vstupe na nové trhy. Vedomosti malých a stredných podnikov o prostredí (ekonomickom, právnom a

²³ Podnikanie v stavebníctve a jeho vplyv na zamestnanosť - MVR SR, Bratislava 2007

²⁴ https://www.pp.sk/6424/Vplyv-globalnej-financnej-a-hospodarskej-krizy-na-podniky-a-ich-konkurencieschopnost_A-DAU28868.aspx

²⁵ http://ec.europa.eu/enterprise/index_en.htm

administratívnom), v ktorom pôsobia, sú okrem toho zvyčajne obmedzené na to, čo potrebujú vedieť na každodenné fungovanie a splnenie svojich bezprostredných potrieb. Následne majú sklon sústrediť sa na svoje základné obchodné aktivity: vývoj, výrobu a marketing svojich produktov. Vo väčšine prípadov si často neuvedomujú svoje práva a príležitosti, ktoré by mohli využívať, vrátane práva využívať nástroje proti nepoctivému obchodu alebo postaviť sa proti využívaniu týchto nástrojov.

Podporovanie malých a stredných podnikov sa môže diať viacerými spôsobmi. Podpora môže plynúť z verejných zdrojov a rovnako aj zo súkromných. Vstupom Slovenska do EÚ sa rozšírila možnosť podpory malých a stredných podnikov o prostriedky z Európskych fondov, ktoré sú poskytované v rámci jednotlivých cieľov.

V súlade s politikou EÚ v oblasti malých a stredných podnikov a s mnohými legislatívnymi textami, ktoré stanovujú osobitné úpravy pre malé a stredné podniky, prijali európske inštitúcie aj v koordinácii s členskými štátmi rôzne praktické opatrenia na pomoc malým a stredným podnikom. Môžeme spomenúť napríklad:

1. Európsky týždeň MSP

- Európsky týždeň MSP³³, o ktorom sa prvýkrát uvažovalo v rámci iniciatívy „Small Business Act“ pre Európu, zastrešuje mnohé propagačné akcie, ktoré sa konajú v celej Európe³⁴ a poskytujú malým a stredným podnikom informácie o pomoci a podpore pre podniky od európskych, vnútroštátnych, regionálnych a miestnych orgánov.

2. Sieť Enterprise Europe

- Sieť Enterprise Europe je sieť na podporu podnikania zahŕňajúca 600 partnerských organizácií pôsobiach v 44 krajinách. Do decembra 2011 táto sieť dosiahla určitý úspech tým, že sa do nej zapojilo približne 3 000 profesionálnych pracovníkov z približne 3 miliónov malých a stredných podnikov, ktorým pomohla.²⁶

Napriek všeobecnému zámeru EÚ uľahčovať aktivity a rozvoj malých a stredných podnikov sú takéto iniciatívy stále iba okrajovými iniciatívami v rámci útvarov Európskej komisie na ochranu obchodu.

Firmy na Slovensku v posledných rokoch prežívajú obdobie finančných problémov. Okrem toho, že finančno-ekonomická kríza ich postihla rovnako ako väčšie podniky, musia sa navyše často potýkať s ďalšími problémami, ktoré vznikajú pri neuhrádzaní pohľadávok, meškanií platieb, či problémom pri získaní bankového úveru.

²⁶ http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/epc/proposal_en.pdf .

Príkladom tejto situácie môže byť aj VÁHOSTAV-SK, ktorý patrí k najväčším stavebným spoločnostiam v Slovenskej republike. Ako pred časom Doprastav, tak len nedávno sa aj VÁHOSTAV – SK dostal do problémov s vyplácaním svojich záväzkov.

Spoločnosť Váhostav nevyplácala svojim dodávateľom načas za práce na stavbe diaľnice D1 Dubná Skala - Turany. Zdôvodňovala to však tým, že ide o stratovú stavbu.

Majitelia subdodávkových firiem nemali z čoho vyplácať mzdy, ale napríklad ani DPH, ktoré platia akonáhle vystavia faktúru bez ohľadu na to, či im ju niekto preplatil. Dodávatelia a zamestnanci čakali na vyplatenie svojich pohľadávok niekoľko mesiacov. Niektorí stavbári pracovali na výstavbe diaľnice napriek tomu, že im Váhostav nevyplatil niekoľkomesačnú mzdu.

Na riešení situácie sa aktívne podieľal manažment spoločnosti hľadaním príležitostí v súkromnom sektore, zúčastňovaním sa na tendroch na štátne zákazky, no taktiež neodmietali spoluprácu na projektoch v zahraničí. Spoločnosť Váhostav okrem finančnej podpory pomohla i štátna zákazka na výstavbu úseku diaľnice medzi Svrčinovcom a Skalitým. Po tom, ako sa dodávatelia začali sťažovať na to, že im Váhostav načas neplatí za úkony na stavbe diaľnice, skončila v konkurze jedna z jeho dcérskych firiem VHS-SK-Projekt.

Podobné prípady sa vyskytli vo viacerých stavebných firmách na Slovensku, nakoľko stavebný sektor bol posledné roky pod enormným tlakom na znižovanie cien, čo sa teraz preukazuje práve na stratovosti stavieb a vzniknutých problémoch.

Predstavitelia najzraniteľnejších malých a stredných firiem vyžadujú od vlády na ochranu malých podnikov prijatie komplexnej zmeny legislatívy. Riešenie vidia v tom, aby veľkých dodávateľov, ktorí nevyplatia malých subdodávateľov, zasa nevyplácal štát a aby bola dobrá platobná disciplína z minulosti jednou z podmienok účasti v tendroch. Firmy síce majú aj dnes právne možnosti, ako sa brániť pred meškajúcimi platbami, ale vidina dlhých súdnych sporov ich demotivuje. Na týchto návrhoch by mali pracovať ministerstvá spravodlivosti a vnútra.

Aktuálnu situáciu konkrétneho malého podniku spolu s návrhom podnikateľského plánu uvádzam v tretej časti bakalárskej práce, ktorá poukazuje na aktuálnu situáciu stavebnej firmy v postkrízovom období, jeho vývoj a ciele do ďalších období.

3 Výsledky práce a diskusia

PODNIKATEĽSKÝ PLÁN STAVEBNEJ FIRMY PROFIMAJSTER V POSTKRÍZOVOM OBDOBÍ

I. SUMÁR

Podnikateľský plán stavebnej firmy Profimajster, s.r.o. je spracovaný predovšetkým ako podklad pre získanie finančných zdrojov formou bankového úveru, prostredníctvom ktorého chce stavebná firma zakúpiť budovu v Bratislave, za účelom kompletnej rekonštrukcie a následného využívania pre účely firmy. V budove má firma v pláne umiestniť i sklad materiálu a tým ušetriť náklady za prenájom skladových a kancelárskych priestorov v Bratislave.

Stavebná firma Profimajster, s.r.o. pôsobí na trhu od roku 2010, kedy bola otvorená prvá pobočka v Bratislave, na ulici Štefánikova 31. Do roku 2011 boli otvorené ďalšie 3 pobočky- v Košiciach, v Žiline a v Banskej Bystrici. Stavebná firma Profimajster teda funguje a prosperuje už štvrtý rok a v druhej polovici roka 2012 sa rozšírila o ďalšiu pobočku, tentokrát už za hranicami Slovenska, konkrétne v Českej republike, v Brne, kde už ale vystupuje ako ďalšia firma Profimistr.

Firma Profimajster, s.r.o. vo svojej činnosti vykonáva najmä kompletne rekonštrukčné práce zamerané na byty, domy a kancelárske priestory . Od roku 2010 sa vyprofilovala ako spoľahlivá firma s širokou ponukou remeselníckych prác (služieb) v stavebnej oblasti. Jej cieľom je perfektne odvedená práca, ktorej výsledkom je spokojnosť zákazníka a dlhoročné skúsenosti predurčujú firmu a jej vedenie k spoľahlivosti služieb.

Ambíciami, ktorými sa riadi firma už od vzniku stavebnej firmy v roku 2010, sú poskytovanie nadpriemerných služieb slovenským i zahraničným klientom, počínajúc kvalitne odvedenou prácou, spoľahlivou montážou, až po organizáciu priebehu stavby. Poskytujeme komplexné služby pre náročných zákazníkov, ktorí uprednostňujú komfort pred nízkou cenou. Vedenie stavebnej firmy Profimajster neustále sleduje vývoj situácie na trhu a snaží sa prispôbiť okoliu a momentálnym požiadavkám a prániam klientov. Firma neustále sleduje nové trendy v oblasti stavebníctva a snaží sa ich uplatňovať vo svojich projektoch.

Stavebná firma má za cieľ udržať si priazeň stálych klientov, okrem iného aj prostredníctvom zľavových poukážok. Taktiež by radi oslovili nových, potencionálnych zákazníkov a tým zväčšili obratovosť a rentabilitu spoločnosti. Firma Profimajster má záujem neustále rásť, rozvíjať sa a expandovať do ďalších miest v zahraničí, preto potrebujeme zvýšiť povedomie ľudí o existenci firme Profimajster. Tento náš cieľ by sme radi naplnili pomocou inzercie v tlači a pomocou reklamy na internete.

Z dôvodu nedostatku vlastných finančných zdrojov by sme radi touto cestou požiadali o bankový úver v mBank vo výške **80 000 €**. Úver plánuje firma splatiť do 5 rokov.

II. HLAVNÁ ČASŤ

1. Opis firmy

1.1. História spoločnosti

Stavebná firma Profimajster, s.r.o. bola založená pred 4 rokmi, 1. marca 2010 zápisom do obchodného registra. Spoločnosť vznikla za účelom prevádzkovania kompletných rekonštrukcií domov, bytov a kancelárskych priestorov. Vyvinula sa so zámerom presadiť sa v konkurencii stavených firiem svojou kvalitou, flexibilným a profesionálnym prístupom ku svojim zákazníkom. Zameriava sa predovšetkým na domáci trh a v súčasnosti preniká i na zahraničný trh. Svoju prvú pobočku za účelom priameho kontaktu so zákazníkom zriadila v Bratislave v marci 2010.

Rozvoj firmy a nárast dopytu po ponúkaných službách, prispel k tomu, že v priebehu nasledujúcich rokov boli otvorené ďalšie pobočky v slovenských mestách – Košice, Žilina, Banská Bystrica. Do roku 2012 pribudla i zahraničná pobočka firmy Profimajster, konkrétne v Českej republike v Brne, kde pôsobíme ako firma Profimistr, s.r.o. . V priebehu činnosti firmy dochádzalo k zefektívneniu celého procesu rekonštrukcie nielen bytových priestorov, od drhých rekonštrukcií k jednoduchým, finančne zaujímavým rekonštrukciám a prerábkam nebytových priestorov.

1.2. Identifikačné údaje

Obchodné meno: Profimajster, s.r.o.

Právna forma: spoločnosť s ručením obmedzeným

Sídlo: Štefánikova 31, Bratislava, Slovenská republika

IČO: 22544789

DIČ: 2920414244

IČ DPH: SK 2920414244

Dátum vzniku: 1. marec 2010

Hlavný predmet činnosti: predaj stavebných a rekonštrukčných prác

Tel: +421 2 543 246

Mobil: +421 904 444 444

E-mail: profimajster@profimajster.sk

Webová stránka: www.profimajster.sk

Spoločnosť je platiteľom dane z pridanej hodnoty (DPH).

1.3. Charakteristika predkladaného projektu a logo firmy

Spoločnosť plánuje investovať do nákupu budovy v hodnote 100 000 EUR. Táto investícia si však vyžaduje množstvo dodatočných finančných zdrojov. Celkový objem úverových zdrojov by mal byť vo výške 80 000 EUR , čo predstavuje 80 % z finančných prostriedkov, ktoré podnik potrebuje. Zvyšných 20 % podnik bude investovať z vlastných zdrojov.

Podnik predpokladá splatiť úver počas 5 rokov, pri úverovej sadzbe 5,5 %. Jedná sa hlavne o prevádzkovú činnosť firmy, vďaka ktorej by Profimajster mohol rozšíriť svoje pôsobenie v rámci Bratislavského kraja, ktorý predstavuje hlavnú oblasť zamerania v rámci Slovenskej republiky. Nákup budovy a jej následné využívanie ako sídlo firmy, by pomohlo znížiť ostatné náklady súvisiace s prenájmom priestorov v Bratislave, nakoľko v predmetnej budove sú okrem kancelárskych priestorov i skladové priestory.



2. Manažment a hlavní predstavitelia spoločnosti

Spoločnosť založili 2 spoločníci, ktorí sa zároveň stali jej konateľmi. Veronika Hladíková sa podieľala na základnom imaní 46 %-ami a Daniel Kostelník, ktorému patrí zvyšných 54 %.

Spoločníci	Podiel na majetku v %	Vklady vlastníkov v eurách
Veronika Hladíková	46 %	23 000 €
Daniel Kostelný	54 %	27 000 €
Spolu základné imanie	100 %	50 000 €

Stavebná firma Profimajster, s.r.o. sa radí medzi stredne veľké firmy. Z toho vyplýva aj fakt, že má pomerne mnoho zamestnancov. Na čele stoja 2 majitelia firmy, resp. konatelia.

2.1 Organizačná štruktúra

Základnou požiadavkou na zabezpečenia trvalého a stabilného rozvoja firmy je dosiahnutie, udržiavanie a rozvoj kvalifikácie, vedomostí, zručností a postojov zamestnancov. Na kvalite zamestnancov závisí kvalita firmy.

Spoločnosť Profimajster, s. r. o. zamestnáva 26 ľudí. Post personálneho a finančného manažéra je zastúpený Ing. Matejom Polákom, ktorý zodpovedá za vyhľadávanie a udržiavanie pracovníkov, preberanie objednávok a všetky finančné náležitosti firmy. Ďalej Profimajster zamestnáva 5 administratívnych zamestnancov a 20 pracovníkov.

Náplň práce jednotlivých pracovníkov:

finančný a personálny manažér:

- plánovanie a analýza personálnych potrieb spoločnosti,
- príprava stratégie a personálnej politiky a ich následná implementácia,
- nastavenie systémov odmeňovania a hodnotenia,
- organizácia a vedenie výberových procesov podľa aktuálnych potrieb spoločnosti,
- sledovanie a vyhodnocovanie výkonnosti zamestnancov,
- strategické finančné plánovanie so zameraním na zabezpečenie finančnej stability, spoločnosti a analýza výsledkov hospodárenia,

administratívni pracovníci

- styk so zákazníkmi, aktívny predaj,
- sledovanie skladových zásob, prijímanie objednávok,
- poskytovanie poradenstva zákazníkovi,

ostatní zamestnanci

- vykonávanie rekonštrukčných prác,
- vykonávanie stavebných prác,
- kontrola kvality používaných materiálov a hotových výrobkov,
- dodržiavanie stanovených postupov a pokynov vedenia i zákazníkov,
- zabezpečiť materiály proti poškodeniu počas prepravy a kontrola pri prevzatí na mieste stavby
- vykonávanie stavebných prác,
- kontrola kvality používaných materiálov a hotových výrobkov



Obrázok č.2: Zamestnanec v priebehu rekonštrukčných prác
Zdroj: <http://www.profimistr.cz/uvod.html>

3. Situačná analýza

3.1 Všeobecný opis objektu podnikania

Firma Profimajster podniká v oblasti rekonštrukcie bytov, domov, kancelárskych priestorov. Základným pilierom filozofie firmy Profimajster je rýchlosť a profesionalita prevedenej práce, pri dodržaní stanovených cien a termínov.

Takisto firma dbá na priebežné vzdelávanie a vysokú kvalifikáciu pracovníkov na všetkých pozíciach v spoločnosti. Všetci remeselníci sú pravidelne školení tak, aby mohli kvalitne a odborne prevádzať jednotlivé celky stavby. Väčšina prác na stavbe sa realizuje kmeňovými zamestnancami Profimajster.

Na webových stránkach firmy sa nachádza cenník jednotlivých prác a tiež cena materiálu, kde zákazník nájde prehľad ponúkaných služieb, ich cenu a pomocou projektovej kalkulačky, získa celkovú orientačnú cenu danej práce.

Cenník materiálu firmy Profimajster:

Jednotková cena	Položka
Kontajner 4 m ³	190 €
Kontajner 7 m ³	240 €
Kontajner 9 m ³	260 €
Sadrokartón, rohy, pásy, skrutky	8,30 €
Nivelačná hmota do výšky 1,5 cm	3,50 €
Dlažba (priemerná cena)	35 €
Obklad (priemerná cena)	25 €
Plávajúca laminátová podlaha	8 €
Plávajúca drevená podlaha	18 €
Materiál: lepidlá, malta, kvádre, skrutky	350 €
Elektroinštalačný materiál	450 €
Primurovky, malta, vymurovanie	130 €
Stierky, rohová páska, farba,	370 €
Vodoinštalácia – WC, kuchyňa, kúpeľňa	180 €

Ukážka projektovej kalkulačky:

CENA MATERIÁLU				
Položka	Množstvo	Jednotková cena	Cena	
Kontajner 4 m³	0 ks	190.00 €	0.00 €	x
Kontajner 7 m³	0 ks	240.00 €	0.00 €	x
Kontajner 9 m³	0 ks	260.00 €	0.00 €	x
Sadrokartón, rohy, pásky, skrutky	0 m²	8.30 €	0.00 €	x
Nivelačná hmota do vrstvy 1,5 cm	0 m²	3.50 €	0.00 €	x
Dlažba (priemerná cena)	0 m²	35.00 €	0.00 €	x
Obklad (priemerná cena)	0 m²	25.00 €	0.00 €	x
Plávajúca laminátová podlaha (priemerná cena)	0 m²	8.00 €	0.00 €	x
Plávajúca drevená podlaha (priemerná cena)	0 m²	18.00 €	0.00 €	x
Materiál: lepidlá, malta, kvádre, skrutky, špárovačka	0	350.00 €	0.00 €	x
Elektroinštalačný materiál	0	450.00 €	0.00 €	x
Primurovky, malta, vymurovanie	0	130.00 €	0.00 €	x
Stierky, farba, rohové pásky, penetrák	0	370.00 €	0.00 €	x
Vodoinštalácia - WC, kuchyňa, kúpeľňa	0	180.00 €	0.00 €	x
CENA SPOLU			0.00 €	

3.2 Trhy a konkurencia

Keďže stavebná firma Profimajster pôsobí momentálne v rámci celej slovenskej republiky a nezameriava sa na žiadny konkrétny región alebo kraj, konkurencia na trhu je pomerne výrazná. Najvýraznejšie sa prejavuje najmä v bratislavskom kraji, kde je dopyt po stavebných prácach a rekonštrukcii priestorov v rámci Slovenska najvyšší a zároveň klientela z hľadiska požadovania kvality dodávaných služieb, najnáročnejšia. Stavebná firma Profimajster sa zameriava najmä na udržanie dvojich skalných klientov, ktorých získavala postupne od vzniku spoločnosti a ktorí jej väčšinou priazeň zachovávajú doteraz. Snaží sa taktiež o rozširovanie pôsobenia, získavanie nových klientov, ku ktorému patrí i investovanie do ďalšej reklamy a propagácie firmy.

Ponuka na trhu firmy Profimajster bude naďalej posilňovaná vo všetkých dôležitých oblastiach. Smerom práce v dodávateľskom procese Profimajster pre nasledujúce tri roky je:

- dodávať vynikajúcu kvalitu produktu, zlepšenie kvality dvojnásobne,
- zabezpečiť plnú kontrolu nad dodržiavaním požiadaviek, ktoré sú kladené na vykonávané služby

- eliminovať poruchy v plnení objednávok
- minimalizovať reklamácie klientov
- mať najlepšiu porovnateľnú cenovú ponuku pre odberateľov všetkých služieb

Vedenie firmy si uvedomuje, že ak má byť firma úspešná musí uspokojovať potreby a prania svojich zákazníkov lepšie ako konkurencia. Aj preto sa snažíme svoju konkurenciu čo najlepšie poznať.

Medzi našich najväčších konkurentov patria:

- ▶ SEDOM, s.r.o.
- ▶ MM Stav BB
- ▶ Renovujeme interiér s.r.o.
- ▶ STOMIFA, spol. s.r.o.
- ▶ Šamko rekonštrukcie
- ▶ M – REAL 2000 s.r.o.
- ▶ Stavby Ondřej Svoboda

Veľkou konkurenčnou výhodou oproti niektorým z konkurentov je čas, počas ktorého je firma na trhu. Počas tohto času sa podarilo firme získať verných zákazníkov a tak isto sa pozitívne zapísať do povedomia klientov. Počas existencie bolo zaznamenaných minimum reklamácií (vždy išlo o malé reklamácie a nie vždy boli opodstatnené) a nikdy sa nestalo, že by klientom neboli vykonané práce v požadovanom rozsahu a kvalite, za ktorú zaplatili. Ďalšou konkurenčnou výhodou je cenová politika firmy, vysoká úroveň poskytovaných služieb a vyškolený personál, ktorý je vždy ochotný svojim klientom pomôcť a poradiť.

3.3. Podnikateľské príležitosti a silné stránky

Firma Profimajster vidí svoje príležitosti a silné stránky v dvoch oblastiach:

Oblasť Služby:

- **spôsob realizácie vykonaných prác**
 - každý projekt sa vždy realizuje na základe požiadaviek zákazníka a na základe prípadných pripomienok počas realizácie,
 - zisťovanie požiadaviek klientely, v prípade potreby vylepšenie pránu realizácie ešte pred začatím rekonštrukcie
 - počas celej realizácie projektu sa dbá o vysokú kvalitu práce, kontroluje sa stav prác, stav používaného materiálu a dodržiavanie povodného plánu,

- **rozvoj firmy a akceptovanie nových trendov a technológií**

- neustále sledovanie stavu na trhu stavebníctva a postupov, týkajúcich sa vykonávaných prác

Oblasť Zákazníci:

- Správny predpoklad vývoja trendov u zákazníkov, ktorí majú tendenciu inklinovať k moderným technológiám a inovatívnym materiálom,
- Profimajster pôsobí a predáva svoje služby zákazníkom na celom Slovensku a od roku 2012 aj zákazníkom v Českej republike, konkrétne Juhomoravského a Stredočeského kraja.

3.4. Prognóza predaja a podielu na trhu

Cieľom firmy v budúcnosti je byť všeobecne uznávaným dodávateľom služieb v stavebníckom priemysle a distribútorom rekonštrukčných, stavebných prác na Slovensku, ktorého charakterizujú profesionalita, veľmi dobré obchodné vzťahy, vnútorný a vonkajší rast, systematická a cieľavedomá orientácia na zákazníka. Snažiť sa uspokojiť zákazníkov a vytvoriť nové pracovné miesta, pričom spokojnosť svojich zákazníkov dosahuje dobrou kvalitou služieb a neustálym rozširovaním ponúkaných stavebných prác a úkonov.

V jej záujme je dosiahnuť stabilitu na trhu a pozitívny imidž u zákazníkov. Má záujem vstupovať na nové trhy a získavať tak nových odberateľov, a prekonať konkurenciu dosiahnutím vyššieho podielu na trhu v porovnaní s konkurenciou.

3.5 SWOT Analýza

Základnou úlohou marketingového manažmentu je analýza trhových príležitostí a hrozieb a analýza silných a slabých stránok podniku podľa ich dôležitosti, tzv. SWOT analýza.

Strengths (sila, silné stránky) – sú konkurenčnou výhodou, ktorá existuje vo vnútri podniku.

Weaknesses (slabosť, slabé stránky) – sú nevýhodou

Opportunities (príležitosti) – priaznivá situácia v podnikovom okolí

Threats (hrozby) – nepriaznivé aspekty v okolí podniku

SWOT analýza je ľahko použiteľný nástroj pre pomerne rýchle spracovanie prehľadu o strategickej situácii podniku. Táto analýza predstavuje základný bod, v ktorom úlohou stratégie je vytvoriť tesný súlad medzi vonkajším prostredím (príležitosťami a hrozbami) a internými schopnosťami (silami a slabosťami).

Silné stránky	Slabé stránky
- Kvalitné výrobky za nižšie ceny v porovnaní s konkurenciou - Výhodná poloha - Kvalifikovanosť a prax personálu - Obchodné kontakty	- Vysoká závislosť od dodávateľov - Neustále vstupovanie nových stavebných firiem na trh - Menší počet predajní oproti konkurencii
Príležitosti	Hrozby
- Rozvoj nových predajní aj v iných častiach Slovenska - Ďalšia propagácia podniku a vybudovanie si dobrého mena	- Vstup nových konkurentov na trh - Zvyšovanie cien - Vysoké náklady

4 Podnikateľské a výrobné stratégie a plány

4.1 Charakteristika služby a jej komparatívne výhody

Služby, ktoré firma Profimajster vykonáva, predstavujú základné, najmä interiérové rekonštrukčné práce. Rozsah prác, ktoré firma ponúka, je možné rozčleniť do niekoľkých okruhov podľa typológie vykonaných opráv:

- Rekonštrukcie bytov a jadier
- Maľovanie a stierkovanie bytov
- Pokládka parkiet, montáž dverí
- Montáž sadrokartónu
- Elektorinštalácie
- Búracie práce
- Kúrenie a vodoinštalácia
- Pokládka zámkovej dlažby
- Výškové práce
- Klampiarske práce

Komparatívna, konkurenčná či akokoľvek nazvaná výhoda oproti „súperovi“ na trhu sa nedá získať bez predchádzajúcej prípravy a stratégie. Vedenie firmy dbá na včasné dodanie služieb, profesionálny prístup a snaží sa upriamiť pozornosť na výhody, ktoré vznikajú odberateľovi pri využití služieb firmy opakovane. Všetci zákazníci získavajú zľavy na základné produkty – obklady, dlažbu, sanitu, maľbu, ktoré majú dodáciu lehotu a montáž max 5 dní. V zimnom období majú klienti možnosť využiť rekonštrukciu so zľavou až 10-15 % z celkovej sumy. Zákazníci, ktorí využívajú služby firmy opakovane, majú okrem zľavy aj kratšiu dobu čakania na poskytnutie služby.

Na všetky vykonané stavebné práce poskytuje firma záruku 2 roky. To dáva zákazníkovi záruku a istotu pri výbere firmy na rekonštrukciu.

Na základe pomerne rýchleho rozvoja firmy a spolupráce s poprednými dodávateľmi materiálov a zariadení, ponúka tiež firma Profimajster svojim klientom tzv. "PROFI ZĽAVY" (na obklady, dlažby, sanitu, lepidlá, sadrokartón,...) vo výške 15-29 % podľa celkovej ceny za rekonštrukciu a to od významných a časovo overených dodávateľov RAKO keramika, SIKO kúpeľne, keramika SOUKUP a dvere SAPELI.

O výhodách a efektívnosti služieb dodávaných firmou Profimajster sa presvedčilo už mnoho zákazníkov. Ich hodnotenia a referencie sú pravidelne uverejňované na webovej stránke spoločnosti.

4.2 Plán marketingu

Firma PROFIMAJSTER sa usiluje v oblasti marketingu o tieto body:

- podporiť výkonnosť spoločnosti,
- marketing by sa mal stať prirodzenou súčasťou mítingov s dodávateľmi materiálu, ktorí zabezpečujú pre firmu nákup materiálu na poskytovné služby,
- očakávané prínosy: - zabezpečenie existujúceho biznisu
- prínos nového biznisu

4.3 Technológia výroby a jej ďalší rozvoj

Centrom distribučnej jednotky v Bratislave je sklad, slúžiaci pre uskladnenie materiálov. Sklad je vybavený modernou skladovou technikou. Plocha skladu je 1 500 m², na ktorých je vytvorená skladovacia kapacita s viac ako 800 paletovými miestami. Konceptia skladu sa vyznačuje vysokou efektivitou využitia skladovej plochy a rýchlou a presnou manipuláciou s materiálom. Skladové priestory nie sú majetkom firmy Profimajster, firma ich má v dlhodobom prenájme. Momentálne firma nedisponuje vlastnými priestormi, kde by bolo možné skladovať materiál. Kapacita skladu je v súčasnej dobe pri aktuálnom vyťažení postačujúca, nakoľko zakúpený materiál sa tu skladuje dočasne, spravidla maximálne dva týždne, a následne je využívaný pri stavebných prácach. V súčasnosti má firma k dispozícii iba jeden sklad pre všetky pobočky v rámci Slovenskej republiky. Na území Českej republiky zatiaľ sklad zriadený nie je, materiál sa nakupuje operatívne podľa potreby.

4.4 Ciele firmy

Krátkodobým cieľom je osloviť veľký počet ľudí a uspokojovať čo najlepšie všetky potreby a prania zákazníkov a budovať tak dobré meno firmy. Dôležitým cieľom je aj zabezpečenie finančnej stability a zvýšenie obratu.

Medzi dlhodobé ciele patrí rozšírenie predávaných produktov, získanie nových zákazníkov a otvorenie nových predajní.

K ďalším cieľom patrí dodržiavanie dohodnutých zmluvných podmienok, poskytovanie konkurencieschopných služieb, maximálne zhodnotenie majetku spoločnosti, vytváranie nových pracovných miest, vykazovanie kladného výsledku hospodárenia.

4.5 Plán

Výkonnosť posledné dva až tri roky

V oblasti poskytovaných služieb mala spoločnosť v minulých dvoch rokoch stanovené 43 základné **základné ciele**, ktoré uvádza tabuľka spolu s výsledkami za rok 2012 a 2013.

Základné ciele	FY 112	FY 13
zníženie nákladov v %	-0,01	0,07
hodnota reklamácií v %	0,0005	0,0080
plnenie požadovaných objednávok v %	98,90	99,21

Plnenie požadovaných objednávok vyjadruje plnenie zákazníckych objednávok včas, v požadovanom rozsahu a kvalite.

Dosiahnuté výsledky ukazujú, že v oblasti plnenia požadovaných objednávok, je potrebné vložiť úsilie do udržateľnosti a stability dosiahnutých výsledkov. Toto môže zabezpečiť priebeh obchodu a konkurencieschopnosť podniku na trhu.

Plán na nasledujúce tri roky

Základné ciele	FY 14	FY 15
zníženie nákladov v %	-0,75	-0,67
hodnota reklamácií v %	0,0035	0,0018
plnenie požadovaných objednávok v %	99,65	99,90

4.6. Reklama

V záujme zvýšenia predajnosti a získania nových odberateľov a zákazníkov sa firma snaží využívať reklamné prostriedky rôzneho druhu, ktoré by však v blízkej budúcnosti chcela osviežiť novou reklamnou kampaňou. Firma sa orientuje na promotion. Zameriava sa na priame médiá ako sú Internet, Zlaté stránky, pošta, ale aj ostatné médiá – propagačné akcie, sponzorstvo, výstavy a veľtrhy.

Za samotnú reklamu možno v tomto prípade považovať i samotných spokojných klientov, ktorí svoju skúsenosť posunú ďalej a tým sa firma dostáva do povedomia potencionálnych zákazníkov. Okrem toho môžu záujemcovia o služby navštíviť webové stránky spoločnosti, kde sú k dispozícii referencie od klientov, s konkrétnym popisom vykonaných opráv a tiež fotodokumentácia celého priebehu procesu rekonštrukcií a ďalších prác.

4.7. Služby a záruky

Sféra služieb je v podniku pomerne rozvinutá a sústredená predovšetkým na pohodlie odberateľov služieb. Práve z toho dôvodu zabezpečuje Profimajster vykonanie objednaných prác v čo najkratšom čase a dodržiavanie stanovených termínov. Druhou službou, ktorú pre našich zákazníkov zabezpečujeme je podniková predajňa, ktorá ponúka možnosť osobného kontaktu so zaškoleným predajcom – s administratívnym pracovníkom.

V prípade záujmu je klientovi zaistené obchodné stretnutie s jedným z konateľov spoločnosti na ktorejkoľvek predajni. Ak sa klient rozhodne využiť služby firmy, je mu zaslaná predbežná kalkulácia požadovaných prác a spotreby materiálu. V prípade, že nenastanú zmeny zo strany odberateľa, alebo iné neočakávané zmeny, konečná čiastka neprevyšuje cenu predbežnú uvedenú v kalkulácii. Zákazníci majú odo dňa skončenia vykonaných prác záruku na dodané služby záruku v dĺžke 2 roky. V prípade opakovaného využitia služieb firmy Profimajster, sú im ponúkané individuálne "PROFI" zľavy ako verným zákazníkom.

4.8. Plán predaja

Spoločnosť Profimajster prevádzkuje 4 predajne, kde sa uskutočňuje osobný kontakt so zákazníkmi, ktoré uprednostňujú priamy kontakt pred mailovou a telefonickou komunikáciou.

Otváracie hodiny predajní:

Pondelok	09.00 – 17.30 prestávka na obed 12.00 – 12. 30
Utorok	09.00 – 17.30 prestávka na obed 12.00 – 12. 30
Streda	09.00 – 17.30 prestávka na obed 12.00 – 12. 30
Štvrtok	09.00 – 17.30 prestávka na obed 12.00 – 12. 30
Piatok	09.00 – 17.30 prestávka na obed 12.00 – 12. 30
Sobota	08.00 – 13.30

Predajne sú otvorené každý pracovný deň a v sobotu, keďže jednou z priorít firmy je vyhovieť každému zákazníkovi a poskytovať služby aj cez víkend.

4.8.1. Predajňa

Najväčšia kancelária – predajňa firmy a zároveň sídlo firmy sa momentálne nachádza v Bratislave, na Štefánikovej ulici č. 31 v prenajatých priestoroch. Predajňa sa nachádza v centre, má výbornú polohu, čo prináša firme konkurenčnú výhodu, nakoľko väčšina konkurentov má predajne a kancelárie v okrajových častiach Bratislavy. Predajňa má jeden vchod, nad ktorým sa nachádza nápis spoločnosti s logom. Na vchodových dverách je umiestnená informačná tabuľa s otváracími hodinami a telefonický kontakt na konateľov. Ďalšie predajne v Košiciach, v Žiline a v Banskej Bystrici, sú menšie, nemajú samostatný vchod ale všetky tri sú umiestnené v spoločných kancelárskych priestoroch nákupných centier.

4.9. Personál

Firma zamestnáva okrem dvoch vlastníkov, ktorí sú zároveň aj konateľmi firmy, 1 manažéra, 5 administratívnych pracovníkov a 20 pracovníkov, ktorí vykonávajú prácu v teréne.

Hrubá mzda finančného a personálneho manažéra je 800 EUR

Hrubá mzda administratívneho pracovníka je 500 EUR

Hrubá mzda pracovníkov je 700 EUR

V záujme firmy je rozširovať svoje portfólio zákazníkov a podiel na slovenskom trhu otváraním nových predajní. Preto očakáva v budúcnosti potrebu prijímania nových zamestnancov.

5 FINANČNÉ PROJEKCIE

5.1 Výkaz ziskov a strát

Výkaz ziskov a strát za prvé obdobie			
Náklady v 1.roku	suma v €	Výnosy v 1.roku	suma €
501 - Spotreba materiálu	22800	602 – Tržby z predaja služieb	301 660
502 – Spotreba energie	2400	604 - Tržby za tovar	40 500
513 - Náklady na reprezentáciu	2900		
518 – Ostatné služby	3 000		
521 - Mzdové náklady	207 600		
524 – Záonné sociálne poistenie	73 075		
551 - Odpisy	5 000		
562 - Úroky	4 400		
584 – Tvorba rezerv	2 000		
VH (zisk)	56 000		
Spolu	342 160	Spolu	342 160

Výkaz ziskov a strát za druhé obdobie			
Náklady v 2.roku	suma v €	Výnosy v 2.roku	suma €
501 - Spotreba materiálu	20400	602 - Tržby z predaja služieb	440 755
504 – Spotreba energie	2220	604 - Tržby za tovar	65 365
513 - Náklady na reprez.	1500		
518 – Ostatné služby	2 000		
521 - Mzdové náklady	224 400		
524 - Odvody do SP	78 989		
551 - Odpisy	5 000		
562 - Úroky	3 520		
584 – Tvorba rezerv	2000		
VH (zisk)	74 000		
Spolu	506 120	Spolu	506 120

5.2 Súvaha

Súvaha za 1. rok			
Aktíva	suma v €	Pasíva	suma v €
SHV a SHV	9 000	Základné imanie	50 000
Dopravné prostriedky	30 000	Zákonný rezervný fond	5 000
Materiál	40 000	HV za bežné obdobie	56 000
Odpisy	7 500	Dlhodobé bankové úvery	80 000
Pokladnica	33 576	Závazky voči zamestnancom	17 254
Bankové účty	109 788	Závazky voči dodávateľom	15 000
		Závazky voči štátu - odvody	6 610
Spolu	229 864	Spolu	229 864

Súvaha za 2. rok			
Aktíva	suma v €	Pasíva	suma v €
SHV a SHV	11 000	Základné imanie	50 000
Dopravné prostriedky	30 000	Zákonný rezervný fond	15 000
Materiál	42 000	HV za bežné obdobie	74 000
Odpisy	7 500	Dlhodobé bankové úvery	64 000
Pokladnica	35 000	Závazky voči zamestnancom	18 651
Bankové účty	117 751	Závazky voči dodávateľom	15 000
		Závazky voči štátu - odvody	6 600
Spolu	243 251	Spolu 10581	243 251

5.3 Plán úverového zaťaženia

Na realizáciu už spomínaného nákupu budovy firma predpokladá náklady vo výške 80 000€. Po preštudovaní ponúk úverov od mBank sme sa rozhodli práve pre **extra úver**, ktorý banka ponúka pri úrokovej miere 5,5% p. a. Tento úver by mal byť splatený za 5 roky, čiže bol zvolený typ splátkového úveru. Všetky podmienky na získanie tohto úveru firma spĺňa.

Daný úver spoločnosť plánuje čerpať k 1.1.2014 na účel zakúpenia budovy s kancelárskymi a skladovými priestormi.

Úroková miera: 5,5 % p.a.

Doba splatnosti úveru: 5 rokov = 60 mesiacov.

Periodicita splátok: ročne vždy k 1. dňu posledného mesiaca v roku

Účel: nákup budovy

Splátkový plán pre všetky roky splácania:

Obdobie	Stav úveru	Splátka istiny	Úrok	Dlhová služba
December 2014	80 000	16 000	4 400	20 400
December 2014	64 000	16 000	3520	19 520
December 2015	48 000	16 000	2 640	18 640
December 2017	32 000	16 000	1 760	17 760
December 2018	16 000	16 000	880	16 880
SPOLU		80 000	13 200	93 200

6. KRITICKÉ FAKTORY

Kritické rizikové faktory predstavujú faktory, ktoré môžu podnik ohroziť a s ktorými treba počítať.

Môžeme ich rozdeliť na dve skupiny:

a) vnútorné

- ľudský faktor – nevhodný výber pracovníkov
- škody spôsobené násilným vniknutím cudzích osôb do objektu
- poruchovosť a zastaralosť technického vybavenia
- škody na majetku

b) vonkajšie

- nestálosť trhu
- platobná neschopnosť odberateľov
- nový konkurent na trhu, ktorý môže ohroziť pozíciu podniku
- problémy s dodávkami materiálu
- problémy s dodávkami elektrickej energie

Firma Profimajster, s.r.o. sa snaží tieto možné riziká eliminovať.

Spôsoby eliminácie vnútorných rizík:

- zvyšovanie odbornosti samoštúdiom, kurzy hradené spoločnosťou
- bezpečnostné zabezpečenie podniku
- pravidelná prehliadka aj údržba náradia a nástrojov používaných pri práci

Spôsoby eliminácie vonkajších rizík:

- prístup k partnerovi, meno, kvalita
- serióznosť a zodpovednosť partnerov
- využitie marketingových aktivít na získanie zákazníkov, uzavretie zmlúv s dodávateľmi a odberateľmi

7. ZÁVER

Spoločnosť Profimajster, s.r.o. je pomerne úspešná stavebná firma, ktorá svoje služby ponúka zákazníkom na území celej Slovenskej republiky, no najväčšiu časť jej klientskeho základu tvoria zákazníci z Bratislavského kraja. Jej veľkou konkurenčnou výhodou je možnosť ponúkať služby kdekoľvek, vo všetkých regiónoch a v požadovanom rozsahu. Odberateľmi sú prevažne náročnejší klienti, ktorí uprednostňujú kvalitne odvedenú prácu pred lacnejším, menej kvalitným variantom.

Cieľom tohto projektu bolo získať úver od banky na financovanie nákupu budovy, ktorá by firme zaistila stále sídlo na ďalšie roky pôsobenia, vlastné kancelárske priestory a dostatok skladových priestorov. Nakoľko predmetná budova sa nachádza v centre mesta Bratislavy, jej nákupom by sa zvýšilo i povedomie o existencii firmy u cieľových zákazníkov. Tým by sa zvýšila predajnosť služieb a v konečnom dôsledku zlepšila trhovú pozíciu a zabezpečila maximálny zisk.

ZÁVER

Vzhľadom k tomu, že malé a stredné podniky sú chrbticou hospodárstva prakticky každej vyspelej krajiny, je dôležité si uvedomiť, čo všetko je potrebné urobiť pre to, aby takéto podniky uspeli v silnej konkurencii. Tvorba podnikateľského plánu môže každému podniku len pomôcť. Pri jeho vytváraní sa veľa premýšľa, objasňuje, skúma a analyzuje podnik a prostredie, v ktorom sa nachádza. Výsledkom je kompletná analýza podniku a jeho okolia, ktorá často podnikateľom prináša úplne nový pohľad na celú situáciu

V úvode tejto práce som si za cieľ stanovila vytvorenie podnikateľského plánu pre malý podnik pôsobiaci v oblasti stavebníctva. Prostredníctvom prevedenia vnútornej aj vonkajšej analýzy podniku, zostavenia podnikateľského plánu, ako i vyhodnotením rizík podnikateľského zámeru a zhrnutím možností budúceho rozvoja bol vytýčený cieľ dosiahnutý. K tomuto výsledku prispela aj dôsledná aplikácia teoretických poznatkov v praktickej a analytickej časti práce.

V analytickej časti som sa pokúsila zhrnúť aktuálnu situáciu a vývoj stavebného priemyslu na Slovensku za posledné roky a taktiež poukázať na významnú úlohu malých a stredných podnikov, ktoré tvoria neoddeliteľnú súčasť hospodárstva.

V praktickej časti som využila predstavenú teóriu a vytvorila som podnikateľský plán. Tento podnikateľský plán sa zameriava na stavebnú firmu Profimajster, ktorá poskytuje komplexné služby v oblasti stavebníctva. Súčasťou sú tiež finančné projekcie a kritické faktory.

Súčasťou podnikateľského plánu je aj zhodnotenie rizík, ktoré môžu plán ohroziť. Za najväčšie riziko považujem množstvo konkurencie a následné nepresadenie sa na trhu. Súčasne ale uvádzam aj opatrenia, ktorými je možné toto riziko eliminovať - najmä aktívnym vyhľadávaním nových príležitostí pre rozvoj ponúkaných produktov a služieb, ktoré budú zodpovedať novým požiadavkám zákazníkov. Charakter podniku potom ponúka schopnosť pružne reagovať na novo vzniknuté situácie.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. BARROW, C. - BARROW, P. – BROWN, R. *The Business Plan Workbook*. Londýn : Kogan Page, 1992. 125 s. ISBN 0-7494-0644-5 PB
2. GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. *Firemné plánovanie*. Bratislava : Sprint, 2011. ISBN 978-80-89393-35-0
3. VEBER J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. s. 120. ISBN 80-7261-029-5
4. KEŘKOVSKY, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. s. 120. ISBN 80-7179-453-8.
5. LHOTSKY, J. *Tvorba obchodní strategie podniku*. 2006. s. 58. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Viliam Záthurecký.
6. SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. Brno: Computer Press, 2003. s. 57-60. ISBN 80-722-6875-9.
7. MVR. Slovenské stavebníctvo a Európska Únia. 2003, s. 12.
8. http://sk.wikipedia.org/wiki/Podnikate%C4%BESk%C3%BD_pl%C3%A1n
9. http://en.wikipedia.org/wiki/Feasibility_study
10. http://en.wikipedia.org/wiki/Feasibility_study
11. <http://www.4-construction.com/sk/clanok/sucasny-stav-a-prognoza-rozvoja-stavebnictva-na-slovensku-rozhovor/>
12. <http://www.uzemneplany.sk/sutaz/slovenske-stavebnictvo-roku-2008-z-pohladu-zsps>
13. <http://www.asb.sk/aktualne/novinky/stavebnictvo-na-slovensku>
14. <http://www.asb.sk/biznis/stavebne-podnikanie/slovenske-stavebnictvo-sa-odraza-odo-dna.-ale-velmi-pozvolna>
15. http://www.euractiv.sk/ekonomika-a-euro/clanok/jesenna-ekonomicka-prognoza-komisia-potvrdila-postupne-oziveni_021704
16. https://www.pp.sk/6424/Vplyv-globalnej-financnej-a-hospodarskej-krizy-na-podniky-a-ich-konkurencieschopnost_A-DAU28868.aspx