

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104002/I/2013/0327729604

MOŽNOSTI ZOHLADNENIA RIZIKA PRI TVORBE PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU
Diplomová práca

2013

Bc. Peter Smutný

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**MOŽNOSTI ZOHLADNENIA RIZIKA PRI TVORBE
PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU**

Diplomová práca

Študijný program: 6276 8 06 Manažment a ekonomické zručnosti

Študijný odbor: 6276 8 00 Finančný manažment

Školiace pracovisko: Podnikovohospodárska katedra

Školiteľ: Ing. Daniela Rybárová, PhD.

Bratislava 2013

Bc. Peter Smutný

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a uviedol som všetku použitú literatúru.

Dátum: 30.4.2013

.....
(podpis študenta)

Pod'akovanie

Touto cestou chcem pod'akovat' Ing. Daniele Rybárovej, PhD. za pomoc, odborné vedenie a pripomienky pri písaní mojej diplomovej práci.

Dátum: 30.4.2013

.....
(podpis študenta)

ABSTRAKT

SMUTNÝ, Peter: *Možnosti zohľadnenia rizika pri tvorbe podnikateľského plánu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Podnikovohospodárska katedra– Vedúci záverečnej práce: Ing. Daniela Rybárová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2013, 77 s.

Cieľom záverečnej práce bola aplikácia získaných teoretických a praktických skúsenosti pri tvorbe podnikateľského plánu s rozšírením o posúdenie rizika jednotlivých častí v začínajúcej ale dynamicky sa rozvíjajúcej spoločnosť Private Hire s.r.o. Za hlavné aspekty práce je považované podrobné popísanie plánu už fungujúceho podniku a poris rizikových faktorov jeho jednotlivých činností. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Prvá kapitola je venovaná pojmom podnikateľský plán a riziko. Jej súčasťou je aj popis štruktúry podnikateľského plánu a jej jednotlivých častí ako aj podrobne charakterizovaný manažment rizika. V ďalšej časti sa zaoberám problematikou podnikateľského plánu konkrétneho podniku. Podrobne popisujem každú jeho zložku a každý jeden proces v spoločnosti. Prichádzam k záveru, že podnikateľský plán aj navzdory nutnosti prijať určité riziká je realizovateľný a má svoje opodstatnenie. Záverečná kapitola diskusia sa zaoberá výsledkom mojej práce, kde sú prezentované dôvody pre realizovanie plánu.

Kľúčové slová:

Riziko, podnikateľský plán, doprava, nadštandardné prepravné služby

ABSTRACT

SMUTNÝ, Peter: *Possibilities of risk evaluation in the development of business plan* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Business, Consultant: Ing. Daniela Rybárová, PhD. - Bratislava: FBM UE, 2013, 77 p.

Aim of the thesis is the application of theoretical and practical experience in creating a business plan with the extension of the risk assessment of individual parts of a fledgling but dynamically developing company Private Hire Ltd. The work is divided into five chapters. The first chapter is devoted to the concept of a business plan and risk. It includes a description of the structure of the business plan and its component parts as well as spelled out risk management. The next section deals with the problems of the business plan of a particular company. I describe in details of each component and each process in the company. I conclude that the business plan and despite having to take certain risks is feasible and makes sense. The final chapter deals with the discussion results of my work, where are presented the reasons for the implementation of the plan.

Key words:

Risk, business plan, transportation, superior transportation services

Obsah

Úvod.....	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	12
1.1. Podnikateľský plán.....	12
1.1.1. Analýza SWOT	15
1.1.2. Marketingový plán	17
1.2. Manažment rizika.....	21
1.2.1. Proces manažmentu rizika	24
2. Cieľ práce	32
3. Metodika práce a metódy skúmania.....	34
4. Výsledky práce	35
Podnikateľský plán Private Hire s.r.o.	35
4.1. Popis podniku	36
4.2. Forma podniku	37
4.3. Lokalita.....	38
4.4. Poistenie podniku	38
4.5. Popis podnikateľskej činnosti	40
4.5.1. Popis produktov	40
4.5.2. Private Hire.....	41
4.5.3. Coach Hire.....	43
4.5.4. Auto na svadbu	44
4.6. Konkurenčná výhoda.....	44
4.7. Pridaná hodnota pre klienta	45
4.8. Ciele podniku a vlastníka	46
4.9. Konkurencia.....	47
4.9.1. Priama konkurencia.....	47
4.9.2. Nepriama konkurencia	49
4.10. SWOT analýza	50
4.11. Analýza zákazníkov.....	52
4.12. Marketingová stratégia.....	54
4.13. Proces realizácie prepravy.....	57
4.14. Dopad na životné prostredie.....	62
4.15. Finančný plán	63

4.15.1.	Počiatočná súvaha	66
4.15.2.	Finančné výkazy	66
4.15.3.	Analýza pomerových finančných ukazovateľov	69
4.16.	Hodnotenie efektívnosti podnikateľského plánu	71
5.	Výsledky práce a diskusia	73
	Záver	75
	Zoznam použitej literatúry	76

Úvod

Téma mojej diplomovej práce vyplynula z mojej momentálneho pôsobenia v spoločnosti Private Hire a z absencie tohto dôležitého dokumentu vo firme. Spoločnosť Private Hire bola založená s cieľom poskytovať služby osobnej prepravy so širokospektrálnym záberom a s myšlienkou stať sa „Pelikánom“ v osobnej doprave na Slovensku.

Je všeobecne známe, že podmienkou pre začiatok každého podnikania je mať v hlave dobrý nápad a vypracovaním podnikateľského plánu si overiť jeho realizovateľnosť. Preto by som touto prácou rád overil, či je slovenský trh a potenciálny zákazník pripravený na vstup nového typu týchto štandardných služieb orientovaných na prepravu osôb. Konkurenčné prostredie, v oblasti prepravných služieb, je pomerne rozsiahle a rad spoločností tohto typu v takto tvrdých podmienkach neprežije a je odsúdené k zániku. Dôvodom je veľmi často neoslovenie dostatočného počtu zákazníkov, nezaujímavý sortiment poskytovaných služieb či nechota poskytnúť niečo navyše. Vypracovaním podnikateľského plánu možno vyššie spomenutým faktorom rizika predísť alebo ich aspoň čiastočne eliminovať a pripraviť tak spoločnosť na rôzne úskalia spojené s vybranou podnikateľskou činnosťou.

Cieľom tejto diplomovej práce je vytvoriť podnikateľský plán v oblasti prepravných služieb ponúkaných zákazníkovi na celosvetovo uznávanom štandarde a poskytovaných medzinárodne a zhodnotiť jeho realizovateľnosť. Spoločnosť Private Hire so svojím konceptom vymyká súčasným firmám, ktoré ponúkajú činnosť výhradne na lokálnom trhu a aj to v nedostatočnej kvalite. Koncept odráža trend dnešnej doby, ktorým sa stala globalizácia všetkých služieb a jednotnosť štandardov a bezpečnosti.

Diplomová práca je členená na tri hlavné časti a to na teoretickú, praktickú, hodnotenie a záver. V teoretickej časti je spracovaná teória z odbornej literatúry, ktorá je uvedená v zozname literatúry. Zameriavam sa tu predovšetkým na popis štruktúry podnikateľského plánu a charakteristiku jeho jednotlivých častí a charakteristiku rizika a spôsoby zmiernenia rizika samého alebo jeho následkov.

Praktická časť sa zaoberá detailným popisom podnikateľského plánu, ktorým je plánovanie fungovania spoločnosti nasledujúce 3 roky. Opis podniku zoznamuje čitateľa s kľúčovými osobnosťami, cieľmi podniku a konkurenčnými výhodami zámeru. Následne popisujem štruktúru poskytovaných služieb, ktorá zahŕňa ich jednotlivý popis. Táto štruktúra zahŕňa poskytovanie služieb nielen na Slovensku ale kdekoľvek vo viac ako 550

krajinách sveta. Ponúkaná štruktúra by mala uspokojiť široký zámer zákazníkov od profesionálov v odvetví cez pravidelných firemných cestujúcich až po príležitostnú súkromnú klientelu. Popísaný sortiment by mohol vyplniť medzeru na slovenskom trhu a ponúknuť tak zákazníkovi alternatívu k súčasným možnostiam prepravy.

Pre vytvorenie kvalitného podnikateľského plánu je tiež potrebné zmapovať súčasný trh so štandardnými ako aj nadštandardnými prepravnými službami. Pre úspešnosť podnikateľského plánu a celého konceptu je rozhodujúci sa zamerať aj na potreby potencionálnych zákazníkov. Teda, čo by sami zákazníci uvítali v poskytovaných službách, aké sú trendy a štandardy v limuzínovej a zmluvnej preprave a aký je najvhodnejší ponúkaný sortiment produktov a služieb.

Dôležitým bodom každého podnikateľského zámeru je stanovenie cien produktov. Ceny sa budú odvíjať ako od nákladov fixných a variabilných, tak aj od cien konkurencie. Vďaka analýze bodu zvratu bude možné odhadnúť za akých podmienok projekt začne byť ziskový. Finančný plán zobrazuje naplánovanú výšku dosahovaných tržieb pre pokrytie nami odhadovaných nákladov a tvorbu zisku. Súčasťou finančného plánu sú finančné výkazy zostavené na tri roky dopredu. Súčasťou tejto časti je aj stanovenie odhadu očakávaného dopytu po ponúkaných službách. Tento odhad vychádza z mojich osobných skúseností a dokonalého poznania zákazníkov, trhu a konkurencie. Podnikateľský plán je považovaný za investičný projekt, ktorého hlavným cieľom je zvyšovanie hodnoty a prosperity podniku ako aj stanovenie jasne definovaných cieľov pre manažment ako aj zamestnancov podniku. Dôležitou súčasťou podnikateľského plánu bude teda pomocou vybraných metód hodnotenia investičných projektov dôjsť k záveru, či investíciu realizovať a za akých podmienok. Plán bude slúžiť len na účely prezentácie spoločnosti a predovšetkým na vnútrofiremné účely.

V závere a diskusii zhodnotím naplnenie cieľov diplomovej práce, vrátane odporúčaní a námetov na zlepšenie.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1. Podnikateľský plán

"Je strategickou chybou, ak sa domnievajú manažéri a podnikatelia, že podnikateľský plán je dokument, ktorý slúži len ako podklad k úspešnému vybaveniu bankových úverov, a podľa toho potom pristupujú k jeho vypracovaniu. Podnikateľský plán výrazne prekračuje hranice finančných a obchodných oddelení. Je to určitá forma cestovného poriadku, ktorú oznamujeme investorom, vlastníkovi, bankám a všetkým zainteresovaným osobám, že naše strategické ciele majú reálny základ a že ju s ohľadom na naše obchodné, marketingové, personálne, výrobné a finančné možnosti aj dokážeme naplniť. Prostredníctvom podnikateľského plánu preukazujeme nielen to, že si veríme, ale aj to, že vieme ako svoje ciele dosiahnuť. Nepochopenie princípu podnikateľského plánu znamená, že sme nepochopili elementárne základy riadenia firmy."¹

„Podnikateľský plán je pomerne univerzálnym typom plánu s diferencovaným časovým horizontom. K spracovaniu podnikateľského plánu pristupujú podnikateľské subjekty najčastejšie pri zakladaní podniku a pri zmene alebo rozširovaní podnikateľských aktivít. Rad podnikov však používa vykonávací plán ako základný dokument pravidelne, s časovým horizontom 1 až 3 roky.

Najčastejšie sa podnikateľský plán používa ako dokument, ktorý má presvedčiť investorov, že podnikateľ má jasnú predstavu pre svoj podnik na nasledujúce 2 až 3 roky, že jeho podnikateľský zámer je rentabilný a bude schopný plniť si svoje záväzky k veriteľom. Keďže cieľom podnikateľa je získať financie z cudzích zdrojov, musia čísla v pláne presvedčiť, že príjmy podniku umožnia splácať úroky i úver, že finančné ukazovatele podnikateľského zámeru vykazujú vyššie hodnoty, ako je priemer odvetvia, že podnikateľ je schopný poskytnúť záruky a na financovaní navrhovaných projektov sa aj sám podieľa vlastnými prostriedkami.

Formálna a obsahová stránka plánu ako naznačuje bohatá literatúra, je dobre rozpracovaná, ale isté odlišnosti jej vtláčajú komerčné banky, ktoré používajú vlastné metodiky.²

Z hľadiska štruktúry podnikateľského plánu neexistuje ideálny vzor, podľa Czech Invest by mal obsahovať tieto časti:

¹ PROKOP, M. a kol 2005. *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu*. 1. vyd. Praha: CzechInvest, 2005. 98 s. Dostupné na internete: Dostupné na internete: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf> ISBN (Brož.)

² MAJTÁN, Miroslav a kolektív 2008 *Manažment* štvrté vydanie, Bratislava, SPRINT 2008 195 s. ISBN 978-80-89085-72-9

1. Elevator Pitch – prezentácia vo výťahu
2. Executive Summary
3. Skrátený podnikateľský plán
4. Plný podnikateľský plán
5. Produkt/služba
6. SWOT analýza
7. Predajná a marketingová stratégia
8. Hotovostné toky
9. Zakončenie plánu
10. Prílohy

V tomto prípade sa jedná o úplnú štruktúru podnikateľského plánu.⁴

Elevator Pitch, Executive Summary, Skrátený a Plný podnikateľský plán sú rôzne druhy plánov líšiac sa od seba hlavne množstvom a detailnosťou poskytovaných informácií v nich. Ich použiteľnosť závisí od formy prezentácie.

Elevator Pitch v doslovnom preklade znamená výťahový predaj. V USA odporúčajú, aby každý začínajúci podnikateľ mal vo svojej hlave práve túto „výťahovú prezentáciu“, v dĺžke maximálne do jednej minúty. Mala by byť stručná, jasná, zrozumiteľná a aby bola rýchlo a kdekoľvek prezentovaná.⁵

Táto minútová prezentácia by mala obsahovať nasledujúce prvky:⁶

- Čo je moja myšlienka.
- Ako som s touto myšlienkou ďaleko.
- Aké trhy existujú pre uplatnenie mojej myšlienky.
- Aké výhody na týchto trhoch mám.
- Aké výhody mám oproti konkurencii.
- Ako chcem získať peniaze.

⁴ PROKOP, M. a kol. 2005 *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu*. 1. vyd. Praha: CzechInvest, 2005. 98 s. Dostupné na internete: Dostupné na internete: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf> ISBN (Brož.).

⁵ PROKOP, M. a kol. 2005 *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu*. 1. vyd. Praha: CzechInvest, 2005. 98 s. Dostupné na internete: Dostupné na internete: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf> ISBN (Brož.).

⁶ PROKOP, M. a kol. 2005 *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu*. 1. vyd. Praha: CzechInvest, 2005. 98 s. Dostupné na internete: Dostupné na internete: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf> ISBN (Brož.).

- Koľko budem potrebovať celkovo.
- Koľko z toho budem potrebovať financovať externe a čo za to ponúkam investorovi.
- Kto je súčasťou môjho tímu.
- Aký je potenciálny zisk pre investora.

Vždy je potrebné pamätať si, že výťahová prezentácia nemá nahradiť podnikateľský plán, ale iba zaujať potenciálneho investora.

Executive Summary - tieto anglické slová znamenajú doslova výkonný plán či výkonný súhrn a sú krátkou verziou podnikateľského plánu, ale rozsiahlejšou ako Elevator Pitch. Tu sa jedná už o písomnú prezentáciu v rozsahu jednej, maximálne dvoch strán formátu A4. Popisujeme tu podstatu svojho návrhu bez použitia terminológie, hantírky našej profesie tak, aby tomu čo najviac investor rozumel a pochopil.⁷

Zatiaľ čo Elevator Pitch je stručný podnikateľský plán predávaný ústne a Executive Summary je stručný podnikateľský plán komunikovaným písomne na jednej stránke A4, skrátený podnikateľský plán je už oveľa komplexnejší dokument.⁸ S Executive Summary a plným podnikateľským plánom bude totožný vo svojich záhlaviach, to znamená, že bude stále hovoriť o sebe, o svojom produkte, o trhu, o konkurencii, o tom, koľko potrebuje a ako s týmito prostriedkami naloží. Jediný rozdiel bude spočívať v tom do akej hĺbky budú tieto detaily rozpracované. Je ale potrebné pri zostavovaní tohto plánu dať si pozor, aby sme neuviedli skutočné detaily ale ponechali si ich až na úplný podnikateľský plán⁹

Plný podnikateľský plán musí mať tri základné, východiskové body a to ČO ROBÍM, ČO POTREBUJEM a ČO PONÚKAM. Všetko, čo napíšeme do svojho podnikateľského plánu, by sa malo týkať týchto troch bodov. Iný pohľad hovorí, že by sme sa pri príprave podnikateľského plánu mali neustále pýtať, či sme odpovedali na všetky otvorené otázky KTO, KDE, AKO, ČO, PREČO, a KOLKO?

Rovnako ako v Executive Summary a v skrátenom podnikateľskom pláne budeme hovoriť o rovnakých oblastiach, ibaže v oveľa väčšom detaile:

⁷ PROKOP, M. a kol. 2005 *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu*. 1. vyd. Praha: CzechInvest, 2005. 98 s. Dostupné na internete: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf> ISBN (Brož.).

⁸ PROKOP, M. a kol. 2005 *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu*. 1. vyd. Praha: CzechInvest, 2005. 98 s. Dostupné na internete: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf> ISBN (Brož.).

⁹ PROKOP, M. a kol. 2005 *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu*. 1. vyd. Praha: CzechInvest, 2005. 98 s. Dostupné na internete: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf> ISBN (Brož.).

- seba a svojom tíme ,
- svojej myšlienke/produkte/službe,.
- svojom trhu a konkurencii,.
- finančných parametroch,.
- tom, koľko potrebujeme a ako s týmito peniazmi vynaložíme,.
- tom čo ponúkame, aký podiel.

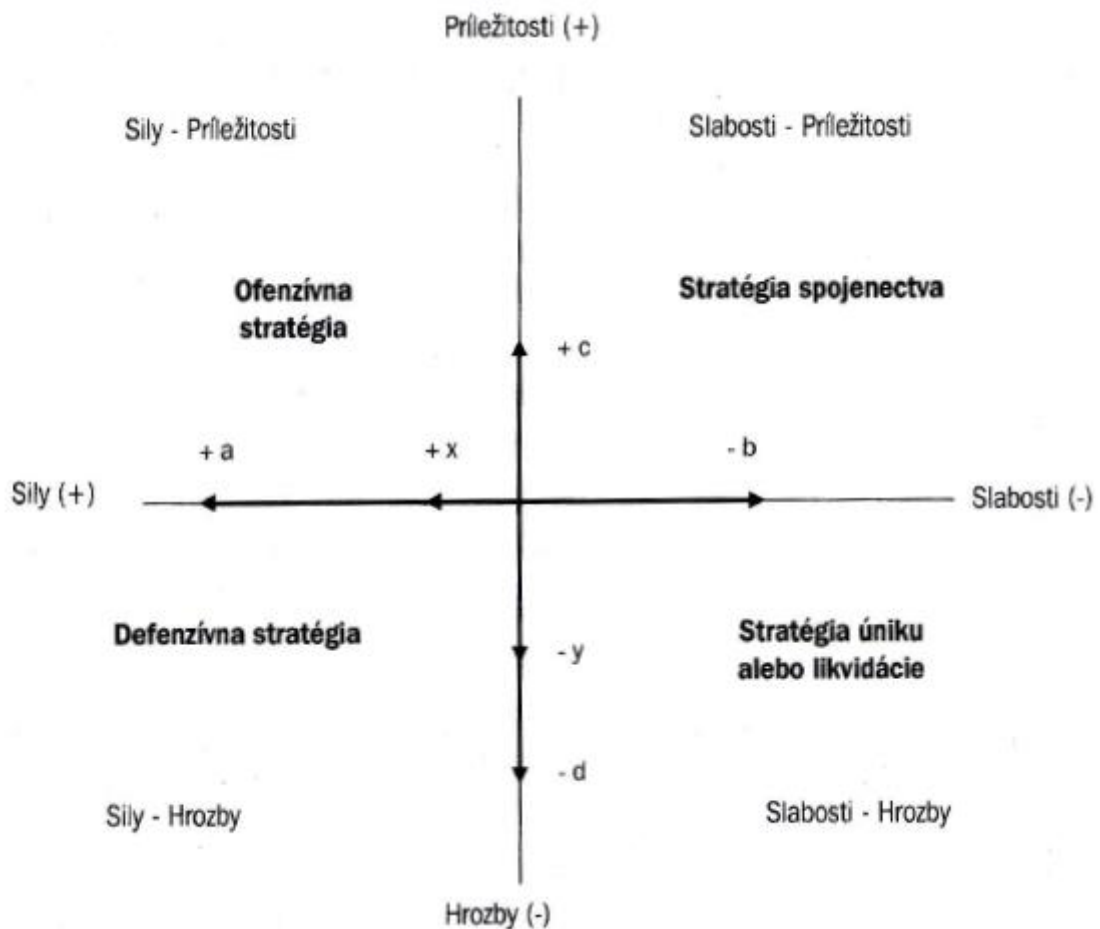
1.1.1. Analýza SWOT

Táto analýza bola vyvinutá Albertom Humphreym, ktorý viedol v 60. a 70. rokoch 20 storočia výskumný projekt na Stanfordskej univerzite, pričom boli využité dáta od 500 najvýznamnejších amerických spoločností.¹⁰ SWOT je skratkou pre anglické termíny STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS. Prvé znamená silné stránky, druhé slabé stránky, tretie je výrazom pre príležitosti a štvrté ohrozenia.

Silné a slabé stránky skúmajú vnútro spoločnosti a sú to v podstate interné faktory, nad ktorými máme určitú kontrolu a môžeme ich ovplyvňovať ako napr. manažérske schopnosti, personál. Vonkajšie prostredie hľadá a klasifikuje príležitosti a hrozby pre spoločnosť. Tie sú na druhej strane naopak vplyvmi externými, ktoré sami ovplyvniť nemôžeme. Môžeme na nich iba reagovať ako napr. situácia na trhu práce, konkurencia. SWOT analýza je súčasťou strategického(dlhodobého) plánovania spoločnosti.

¹⁰ Tim Friesner 2013 *History of SWOT analysis* Marketing teacher ltd. 2013 Dostupné na internete: <http://www.marketingteacher.com/swot/history-of-swot.html>

Obrázok č. 1: Aplikácia matice SWOT



Zdroj: SLÁVIK, Štefan, 2009, Strategický manažment druhé vydanie, Bratislava, 2009, 162 s., Sprint dva, ISBN 978-80-89393-08-4

SWOT analýzu je možné využiť ako silný nástroj pre stanovenie a optimalizáciu stratégie spoločnosti, projektu alebo zlepšovaniu stávajúceho stavu či procesov. Pri tejto možnosti je možné sa rozhodovať pre ktorú stratégiu sa manažment rozhodne. (2)

Druhy stratégie:

- Ofenzívna stratégia („max - max“ alebo SO)

Prevažujú silné stránky nad slabými a tiež príležitosti nad hrozbami. Je to najpriaznivejšia zo všetkých situácií. Podnik by sa mal sústrediť na rozvoj a posilňovanie konkurenčnej stability.

- Defenzívna („min - max“ alebo diverzifikačná stratégia, ST)

Silné stránky sú v prevahe, ale sú ohrozované nepriazňou okolia. Predpokladá sa posilnenie pozície s využitím silných stránok a snaha minimalizovať hrozby. S touto stratégiou sa podnik snaží uchrániť si aktuálnu pozíciu.

- Stratégia odolnosti („max - min“, stratégia spojenectva, WO)

Prevažujú slabosti nad silami. Podnik sa však nachádza v prostredí plnom príležitostí. Aby však mohlo dôjsť k ich využívaniu, musí sa podnik snažiť o postupné odstraňovanie nedostatkov.

- Obranná stratégia („min - min“, stratégia odchodu, WT)

Podnik sa nachádza v neatraktívnom prostredí a prevládajú slabé stránky nad silnými. Odporúča sa minimalizovať tieto slabé stránky a riziká. Najčastejšou voľbou je však odchod z podnikania.

Princípy analýzy SWOT môžu byť tiež využité pre zostavenie analýz SWOT konkurencie pre najvýznamnejších konkurentov, ako súčasť analýzy konkurencie obrázok č.1. Cieľom je zvažovať potenciálne reakcie konkurentov a očakávané príležitosti a hrozby vzhľadom k ich rozpoznaným silným a slabým stránkam.¹²

Tabuľka č.1: SWOT

	Hrozby (T)	Príležitosti (O)
Slabé stránky konkurenta (W)	Reakcia konkurenta na hrozby okolia s ohľadom na jeho slabé stránky	Reakcia konkurenta na príležitosti s ohľadom na jeho slabé stránky
Silné stránky konkurenta (S)	Reakcia konkurenta na hrozby okolia s ohľadom na jeho silné stránky	Reakcia konkurenta na príležitosti s ohľadom na jeho silné stránky

Zdroj: Vlastné spracovanie

1.1.2. Marketingový plán

Marketingový plán objasňuje spôsoby distribúcie, oceňovania, propagovania výrobkov a služieb. Uvádza tu taktiež odhadované objemy produkcie výrobkov alebo služieb, z ktorých je možné následne odvodzovať odhady rentability. Marketingový plán je často krát považovaný investormi za najdôležitejšiu súčasť pri zaistení úspechu.

Účelom predajnej a marketingovej stratégie je podľa Czech Invest poukázať na to, ako budú peniaze investorov použité. Preto je podstatné zodpovedať na všetky návrhy, ktoré podnikateľský plán obsahuje a mať pripravené vhodné odpovede.

¹² SEDLÁČKOVÁ, H.2000, *Strategická analýza*. 1 vyd. Praha : C.H.Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

Na dnešných trhoch sa presadzujú hlavne výrobky a služby vyvinuté podľa potrieb zákazníkov, preto je nutné tieto potreby včas a presne rozoznať. Marketing zahŕňa všetky aktivity slúžiace k tomu, aby sme dosiahli trvalých konkurenčných výhod. Ako konkurenčné výhody ich však musia vidieť hlavne zákazníci, pretože oni sú tí, ktorí rozhodujú o tom, čo a u koho nakupovať.¹³

Medzi nástroje zaisťujúce marketingový plán patria analýza trhu a dopytu, marketingový mix a analýza nákladov, ktoré je potrebné vynaložiť.¹⁴

V rámci marketingovej stratégie dochádza k voľbe segmentu trhu, na ktorý sa firma bude zameriavať. Segmentácia je daná odlišnosťou potenciálnych zákazníkov na danom trhu. Nie je možné vždy pokryť kompletne celú škálu zákazníkov v odvetví, v ktorom pôsobí.

Problémom je množstvo, požiadavky a kúpna sila zákazníkov. Je teda vhodné zamerať sa iba na určitý segment trhu. Kritéria pre stanovenie segmentov na danom trhu sú:

- Geografické kritéria

Geografické kritéria rozdeľujú trh na odlišné jednotky podľa miest, štátov, dedín a pod. Je všeobecne platné, že podnik sa bude snažiť obsadiť predovšetkým najbližší segment, a to hlavne z dôvodu nízkych nákladov.

- Demografické kritéria

Do skupiny demografických kritérií patria pohlavie, vek, veľkosť rodiny, náboženstvo a pod. Demografický segment predstavuje jednotku s homogénnymi požiadavkami.

- Psychologické kritéria

„Kritéria psychologické (psychografické) rozdeľujú zákazníkov do skupín podľa životného štýlu alebo charakteru osobnosti.“¹⁵

Kritéria hodnoty zákazníka hrajú v tomto smere významnú rolu. Hodnoty spotrebiteľa sú často v praxi základom pri tvorbe segmentácie.

- Sociálno-ekonomické kritéria

Mzda, spoločenská trieda, vzdelania a pod. sú typickým príkladom pre sociálno-ekonomické kritéria.¹⁶

¹³ WUPPERFELD, U. 2003 *Podnikateľský plan pro úspěšný start*. Praha : Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

¹⁴ FOTR, J., SOUČEK, I. 2005 *Podnikateľský záměr a investiční rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2

¹⁵ KOTLER, P. 2007 *Marketing management*. 1 vyd. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

¹⁶ KOTLER, P. 2007 *Marketing management*. 1 vyd. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Marketingový mix je súbor taktických marketingových nástrojov:

- Produktových ako sortiment, design, značka, kvalita, služby.
- Cenových, ku ktorým patria zľavy, náhrady, úverové podmienky, cenníky.
- Distribučných s distribučnými kanálmi, dostupnosť, sortiment, zásoby, umiestnenie, doprava.
- Komunikačných ako reklama, osobný predaj, publicita atď.(12)

Všeobecne uznávaná teória 4 P je:

- Product

Produktom môže byť čokoľvek, čo je možné ponúknuť na predaj, kúpu a čo môže uspokojiť nejakú potrebu. Či už sa jedná o fyzické predmety, služby, osoby, miesta a pod.

- Price

Cena je množstvo, suma peňažných prostriedkov, ktoré požadujeme za daný produkt, službu.

- Place

Distribúcia, alebo miesto je všetka činnosť podniku, ktorá robí produkt alebo službu dostupnú zákazníkom.

- Promotion

Komunikácia zahŕňa činnosti, ktoré predávajú zákazníkovi vlastnosti a prednosti produktu, služby.

Obrázok č. 2: Porterov model.



Zdroj: vlastné spracovanie

Marketingový mix možno poňať aj zo strany zákazníka. Tu sa používa označenie 4 C, ktoré znamenajú:

- Customer solution (riešenie potrieb zákazníka).
- Customer cost (vzniknuté náklady pre zákazníka).
- Convenience (dostupnosť riešení alebo pohodlie).
- Communication (komunikácia).

Hodnotenie rizík

„Hodnotenie rizík je proces popisovania najväčších rizík, ktoré by mohli nastať z reakcie konkurencie, slabých a silných stránok marketingu, výroby, technologického rozvoja alebo manažérskeho tímu. Všetky tieto riziká je potrebné analyzovať a pripraviť alternatívne stratégie pre ich elimináciu. Pre potenciálneho investora je tento prístup zárukou, že podnikateľ si je vedomý týchto rizík a je na ne dostatočne pripravený.“¹⁷

Finančný plán

„Finančná analýza zaujíma medzi čiastkovými analýzami, ako súčasťami analýzy zdrojov a schopností, nezastupiteľnú úlohu. Jej úlohou je charakterizovať čo najkomplexnejšie finančnú situáciu podniku. Získané závery sú veľmi závažné a majú významný vplyv na celú radu strategických rozhodnutí. Tvoria podstatné východisko pre určenie silných a slabých stránok podniku a predovšetkým identifikáciu základov konkurenčnej výhody.“¹⁸

Finančné plánovanie je proces tvorby finančných cieľov podniku a súhrn opatrení, činností na ich dosiahnutie. Plánovanie je rozhodovací proces, pri ktorom sa formulujú budúce parametre podnikovej činnosti.

„Finančné plánovanie je významný nástroj finančného riadenia. Výsledkom finančného plánovania je finančný plán.“¹⁹

Z hľadiska časového horizontu je finančný plán súčasťou všetkých subsystemov plánu podniku. Platí, že čím je plánovací horizont finančného plánu kratší, tým vyšší stupeň istoty a presnosti. Časový horizont finančného plánu rozlišuje:

- Dĺžku plánovacieho obdobia.

¹⁷ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. 2007 *Podnikateľský plán*. Brno : Computer press, 2007. 216 s. ISBN 80-251-1605-0.

¹⁸ SEDLÁČKOVÁ, H. 2000, *Strategická analýza*. 1 vyd. Praha : C.H.Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

¹⁹ DLUHOŠOVÁ, D. 2008 *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2 vyd. Praha : Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

- Úlohy.
- Štruktúru a obsah.
- Používané metódy a techniky tvorby plánu.
- Spravidla aj druhy finančných zdrojov²⁰

Pre investora, ktorý hodlá vstúpiť do malého a stredného podniku (MSP) svojím kapitálom, sú z finančného hľadiska podstatné tri dokumenty. Ide o súvahu, výsledovku a hotovostné toky (cash flow). Prvé dva typy existujú iba u spoločnosti, ktorá už má nejakú históriu a hotovostné toky budú existovať pri všetkých.

Produkt/služba

„Zmyslom tejto kapitoly je uvedomiť si, že to, čo je podstatné pre investora, nie je iba to, čo je produkt/služba, ale čo tento produkt/služba vie. V angličtine sa nazýva analýza tohto problému Feature-Benefit-Proof, čo znamená v preklade popis - výhoda - dôkaz. Popisom bude stručný opis výrobku/služby, ako funguje, aký úžitok bude prinášať spotrebiteľovi, aké sú prednosti, výhody oproti konkurencii. Veľmi užitočné môžu byť nezávislé hodnotenia a odporúčania s prípadnými podrobnosťami uvedenými v prílohe. Výhodami môžu byť napríklad nízke fixné náklady, vysoká hodnota PR atď. Dôkazom bude vyjadrenie týchto výhod vo finančných metrikách.“²¹

Prílohy

Táto sekcia by mala obsahovať údaje ako kontakt na nás, pavúk alebo inak povedané schéma kľúčových zamestnancov, ich vzťahy a funkcie. Curriculum vitae (CV) kľúčových osôb manažmentu, alebo členov tímu, ktoré bude obsahovať, čoho dosiahli na akademickej a profesionálnej úrovni. Posledným by malo byť Non Disclosure Agreement (NDA) aby ste ochránili chýlostivé časti vášho podnikateľského plánu.

1.2. Manažment rizika

Manažment rizík je identifikácia, vyhodnotenie a stanovenie priorít rizík (definované v norme ISO 31000 ako účinok neistoty na ciele, či už pozitívne alebo negatívne), nasledovaný koordinovaným a ekonomickým použitím zdrojov k

²⁰ CISO, Š.2005 *Finančná analýza a plánovanie*. Kunovice : Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2005. 122 s. ISBN 80-7314-060-8.

²¹ PROKOP, M. a kol. 2005 *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu*. 1. vyd. Praha: CzechInvest, 2005. 98 s. Dostupné na internete: Dostupné na internete: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf> ISBN (Brož.).

minimalizácii, sledovaniu a ovládaníu pravdepodobnosti a / alebo vplyvu nešťastných udalostí alebo maximalizácii realizácie príležitostí. Riziká môžu pochádzať z neistoty na finančných trhoch, projektových zlyhaní (v ktorejkoľvek fáze v dizajne, vývoji, výrobe, alebo prostriedkov globálneho životného cyklu), právnych záväzkov, úverového rizika, nehôd, prírodných príčin a katastrof, ako aj úmyselným útokom protivníkov, alebo udalostí neistých alebo nepredvídateľných základných príčin.

Niekoľko štandardov riadenia rizík boli vyvinutých, vrátane Project Management Institute, Národného inštitútu pre štandardy a technológie, poisťné spoločnosti, a ISO noriem.²²²³ Metódy, definície a ciele sa značne líšia v závislosti na tom, či metóda riadenia rizík je v kontexte projektového riadenia, bezpečnosti, strojárstva, priemyselných procesov, finančného portfólia, poisťno-matematického hodnotenia, alebo verejného zdravia a bezpečnosti.

Stratégie riadenia rizík zvyčajne zahŕňajú prenos rizika na inú stranu, aby sa predišlo riziku, zníženia negatívneho vplyvu alebo pravdepodobnosti rizika, alebo dokonca prijatia niektorých alebo všetkých potenciálnych alebo skutočných dôsledkov určitého rizika.

Niektoré aspekty mnohých štandardov riadenia rizík sa dostali pod kritiku za to, že neprišlo k žiadnemu merateľnému zlepšeniu ohodnotenia rizika, napriek tomu sa zdá, že dôvera v odhady a rozhodnutiasa zvýšila.²⁴

V ideálnom manažmente rizík sa stanovuje priorita pre riziká s najväčšou stratou (alebo dopadom) a najväčšou pravdepodobnosťou výskytu a riziká s nižšou pravdepodobnosťou výskytu a nižšou stratou sú spracované v zostupnom poradí. V praxi proces posudzovania celkového rizika môže byť zložitý, a vynaložené prostriedky používané k zmierneniu rozdielov medzi rizikami s vysokou pravdepodobnosťou výskytu, ale nižšími stratami verzus riziko s vysokou stratou, ale nižšiu pravdepodobnosť výskytu môžu byť často nezvládnuté.

Nehmotný manažment rizík identifikuje nový typ rizika, ktoré má 100% pravdepodobnosť výskytu, ale je ignorovaný podnikmi kvôli nedostatku identifikačných schopností. Napríklad, keď sú nedostatočné poznatky aplikované na situáciu znalosti vzniku poisťnej udalosti. Vzťah rizika sa objaví, keď dôjde k neefektívnej spolupráci .

²² ISO/IEC Guide 73:2009 . *Risk management — Vocabulary*. International Organization for Standardization.

²³ ISO/DIS 31000 2009. *Risk management — Principles and guidelines on implementation*. International Organization for Standardization.

²⁴ Hubbard, Douglas 2009. *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. John Wiley & Sons. str. 46. ISBN 978-0-470-38795-5

Riziko zavádzania procesov môže byť problém, ak sú aplikované neefektívne prevádzkové postupy. Toto riziko priamo znižuje produktivitu znalostných pracovníkov, znižuje nákladovú efektivitu, ziskovosť, servis, kvalitu, povesť, hodnotu značky a pridanú hodnotu kvality. Nehmotný manažment rizika umožňuje manažmentu rizika vytvoriť okamžitú hodnotu z identifikácie a znižovania rizík, ktoré znižujú produktivitu.

Risk manažment tiež zápasí s problémami pri pridelovaní zdrojov. To je myšlienka nákladov príležitosti. Zdroje vynaložené na manažment rizík by boli vynaložené na ziskovejšie aktivity. Opäť platí ideálny manažment rizika minimalizuje výdavky (alebo potrebu pracovnej sily alebo iné zdroje) a tiež minimalizuje negatívne dopady rizika.

V podnikovom manažmente, sú riziká, definované ako možné udalosti alebo okolností, ktoré môžu mať negatívnym vplyv na podnikanie. Jeho vplyv môže byť na samotnej existencii, zdrojov (ľudských a kapitálu), produktoch a službách, odberateľoch podniku, rovnako ako vonkajšie vplyvy na spoločnosť, trhy, a životné prostredie. Vo finančnej inštitúcii, je podnikový manažment rizika zvyčajne myšlienka ako kombinácia úverového rizika, úrokového rizika a riadenia aktív a pasív, riziko likvidity, trhové riziko, a operačné riziko.

Medzinárodná organizácia pre normalizáciu (ISO) uvádza nasledujúce zásady manažmentu rizika:²⁵ Manažment rizík by mal:

- vytvárať hodnoty - zdroje vynaložené na zmiernenie rizík by byť nižšie ako dôsledky nečinnosti, zisk by mal byť vyšší ako náklady
- byť neoddeliteľnou súčasťou organizačných procesov
- byť súčasťou rozhodovacieho procesu
- výslovne adresovať neistoty a predpoklady
- byť systematicky a štruktúrovaný
- byť založený na najlepších dostupných informáciách
- byť šitý na šitý na
- brať ľudské faktory do úvahy
- byť transparentný a inkluzívny
- byť dynamický, interaktívny a reagovať na zmeny
- byť schopný neustále sa zlepšovať a rozvíjať sa
- byť neustále alebo periodicky prehodnocovaný

²⁵ ISO/DIS 31000 2009. *Risk management — Principles and guidelines on implementation*. International Organization for Standardization..

1.2.1. Proces manažmentu rizika

Proces riadenia rizika sa skladá z niekoľkých krokov takto:²⁶

1. identifikáciu rizika vo vybranom odbore záujmu,
2. plánovanie zvyšku procesu,
3. zmapovanie nasledovného:
 - sociálna oblasť pôsobnosti manažmentu rizika
 - identity a ciele zainteresovaných strán
 - základ, na ktorom sa má riziko vyhodnotiť, obmedzenia.
4. vymedzenie rámca pre činnosť a program pre identifikáciu,
5. rozvíjať analýzu rizika súvisiaceho s procesom,
6. zmiernenie alebo riešenie rizika s využitím dostupných technologických, ľudských a organizačných zdrojov.

Identifikácia rizika

Po vytvorení rámca, ďalším krokom v procese riadenia rizika je identifikácia potenciálnych rizík. Riziká sú o udalostiach, ktoré ak sa udejú, môžu spôsobiť problémy. - Preto sa môže identifikácia rizika začať zaoberať so zdrojom problémov, alebo s problémom samotným.

- Analýza zdrojov - Rizikové zdroje môžu byť interné alebo externé k systému, ktorý je cieľom manažmentu rizika.
- Analýza problému - Riziká sa týkajú zistenej hrozby.

Ak je známy buď zdroj alebo problém, môžu sa udalosti, ktoré môžu vyvolať zdroj alebo udalosti, ktoré môžu viesť k problému byť vyšetované. Napríklad: dôverné informácie môžu byť ukradnuté zamestnancami aj v rámci uzavretej siete; blesk udrie do lietadla počas štartu sa môžu všetci ľudia na palube stať obeťami .

Zvolená metóda identifikácie rizík môže závisieť od kultúry, odvetvovej praxe. Tieto metódy identifikácie sú tvorené podľa šablón alebo vytvárané zo šablón pre identifikáciu zdroja, problému alebo udalosti. Bežné metódy identifikácia rizika sú:

- Cieľovo - orientovaná identifikácia rizika - podniky a projektové tímy majú ciele. Akákoľvek udalosť, ktorá môže ohroziť dosiahnutie cieľa čiastočne alebo úplne je identifikovaná ako riziko.

²⁶ ISO/DIS 31000 2009. *Risk management — Principles and guidelines on implementation*. International Organization for Standardization. 2009

- Scenárove - orientovaná identifikácia rizika - v scenárovej analýze sú vytvorené rôzne scenáre. Scenáre môžu byť alternatívne spôsoby, ako dosiahnuť ciele, alebo ako analýza interakcie síl, napríklad, na trhu alebo vo vojne. Akákoľvek udalosť, ktorá spúšťa nežiaduci scenár je identifikovaná ako riziko
- Taxonómne-- orientovaná identifikácia rizika - klasifikácia v taxonómne orientovanej identifikácii rizika je členenie možných zdrojov rizík. Na základe taxonómie a znalosti osvedčených postupov, je zostavený dotazník. Odpovede dotazníkové otázky by mali odhaliť riziko.²⁷
- Bežná kontrola - V niekoľkých odvetviach sú k dispozícii záznamy s bežnými rizikami. Každé riziko v zozname môže byť kontrolované pre aplikáciu na konkrétnu situáciu.
- Riziko grafov - Táto metóda kombinuje vyššie uvedené prístupy podľa usporiadania zdrojov v ohrození, ktorým sa menia faktory, ktoré môžu zvyšovať alebo znižovať želané riziká a dôsledky. Vytvorenie matice podľa týchto čísel umožňuje rôzne prístupy.²⁹

Posudzovanie

Keď riziká boli identifikované, musí potom byť posúdené ako je ich potenciálna závažnosť dopadu a pravdepodobnosť výskytu. Tieto množstvá môžu byť buď ľahko merateľné, v prípade, že hodnoty sú exaktné, alebo nemožné vedieť, či za predpokladu pravdepodobnosti nepravdepodobné. Preto v procese hodnotenia je dôležité, aby boli čo najlepšie zdôvodneného rozhodovania, aby sa náležite zvýhodňovala realizácia plánu riadenia rizík.

Zásadný problémov v oblasti hodnotenia rizík je určenie miery výskytu, pretože štatistické údaje nie sú k dispozícii zo všetkých druhov skorších incidentov. Ocenenie aktív je ďalšia otázka, ktorú treba riešiť. Aby mohlo hodnotenie rizík poskytovať informácie pre riadenie organizácie, ktorej primárne riziká sú ľahko pochopiteľné, rozhodnutia o riadení rizík môžu byť uprednostnené. Existujú mnohé rôzne vzorce na ocenenie rizika, ale snáď najdôležitejší široko používaný vzorec pre kvantifikáciu rizika je: Rýchlosť (alebo pravdepodobnosť) výskytu vynásobená dopadom udalosti sa rovná magnitúde rizika.

²⁷ Carr, M., Konda, S., Monarch, I., Walker, C., & Ulrich, F. 1993. *Taxonomy-Based Risk Identification* (Technical Report CMU/SEI-93-TR-006). Pittsburgh: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University. (cit. 2013-4-10) Dostupné na internete:

<http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/93tr006.cfm>

²⁹ Crockford, Neil 1986. *An Introduction to Risk Management* (2 ed.). Cambridge, UK: Woodhead-Faulkner. s. 18. ISBN 0-85941-332-2.

Index rizika

Vplyv rizikovej udalosti sa bežne posudzuje na stupnici od 1 do 5, kde 1 a 5 predstavujú minimálny a maximálny možný vplyv výskytu rizika (zvyčajne ide o finančné straty). Je však možné stupnicu 1-5 prispôbiť a nemusí byť na lineárnej báze.

Pravdepodobnosť výskytu sa tiež bežne posudzuje na škále 1 až 5, kde 1 predstavuje veľmi nízku pravdepodobnosť rizikovej udalosti, 5 predstavuje veľmi vysokú pravdepodobnosť výskytu. Táto os môže byť vyjadrená buď v matematických termínoch, alebo môže byť vyjadrená v slovnej forme. Opäť platí, že stupnicu 1 až 5 možno prispôbiť svojvoľne alebo nelineárnej závislosti na rozhodnutiach predmetných odborníkov.

Index tak môže nadobúdať hodnoty v rozmedzí od 1 do 25, pričom tento rozsah je zvyčajne ľubovoľne rozdelený do troch čiastkových rozsahov. Celkové hodnotenie rizík je potom Nízke, Stredné alebo Vysoké, v závislosti na čiastkovom rozsahu obsahujúcom vypočítanú hodnotu Indexu. Poznamenajme, že pravdepodobnosť výskytu rizika je ťažké určiť, pretože historické údaje o frekvenciách nie sú k dispozícii, ako je uvedené vyššie. Koniec koncov, pravdepodobnosť neznamená istotu. Rovnako tak, vplyv rizika nie je ľahké odhadnúť, pretože je často ťažké odhadnúť potenciálne straty v prípade výskytu rizika.

Ďalej možno oba vyššie uvedené faktory meniť v rozsahu a závislosti od primeranosti predchádzaniu rizík a preventívne prijatých opatreniach a vzhľadom k zmenám vo vonkajšom podnikateľskom prostredí. Preto je absolútne nevyhnutné, pravidelne znovu posúdiť riziká a posilniť / zmierniť opatrenia . Zmeny v postupoch, technológii, plány, rozpočty, trhové podmienky, politické prostredie, alebo iné faktory zvyčajne vyžadujú opätovné posúdenie rizík.

Zvládnutie potenciálneho rizika

Opatrenia na zmiernenie rizík sú zvyčajne formulované na základe jednej alebo viacerých z nasledujúcich možností, ktoré sú:

- Navrhnuť nové obchodné procesy so zodpovedajúcim vstavaným riadením rizikovej a kontrolných opatrení od začiatku.
- Pravidelne znovu posúdiť riziká, ktoré sú povolené v prebiehajúcich procesoch ako normálnu súčasť obchodných operácií a upraviť opatrenia na zmiernenie.
- Presun rizika na externú agentúru (napr. poisťovňu)

- Vyvarovať sa rizikám celkom (napr. ukončením konkrétnej vysoko-rizikovej oblasti)

Neskorší výskum ukázal, že finančné prínosy riadenia rizík sú menej závislé na použitom vzorci, ale sú viac závislé na frekvencii a ako sa vykonáva hodnotenie rizika. V podnikaní je nutné byť schopný prezentovať výsledky hodnotenia rizík o rozpočtových, trhových, alebo dohodnutých podmienkach. Robert Courtney Jr (IBM, 1970) navrhol vzorec pre prezentáciu rizík v účtovných podmienkach. Vzorec Courtney bol prijatý ako oficiálna metóda analýzy rizík pre vládve agentúry USA . Vzorec navrhuje výpočet ALE (annualised loss expectancy) a porovnáva očakávané straty hodnoty na zabezpečenie trov konania realizácie (cost-benefit analysis).

Všetky techniky manažmentu rizika na zvládanie potenciálneho rizika patria do jednej alebo viacerých z týchto štyroch hlavných kategórií:³⁰

- Vyhnúť sa (odstrániť, odstúpiť alebo sa nemali zapájať)
- Znížiť (optimalizácia - zmiernenie)
- Zdieľať (prevod - outsourcing alebo poistenie)
- Prijat' (začleniť do a rozpočtu)

Ideálne použitie týchto stratégií, nemusí byť možné. Niektoré z nich môžu zahŕňať kompromisy, ktoré nie sú prijateľné pre organizáciu alebo osobou, ktorá robí rozhodnutia riadenia rizík.

Snaha vyhnúť sa riziku zahŕňa nielen nevykonávať činnosť, ktorá by mohla niesť riziko. Príkladom môže byť nekúpenie nehnuteľnosti alebo firmy, aby sa predišlo právnej zodpovednosti, ktorá prichádza s ním. Iný príklad je ne lietanie, aby nedošlo k riziku, že lietadlo by malo byť unesené. Vyhybanie sa môže zdať odpoveď na všetky riziká, ale vyhýbať sa rizikám znamená tiež, že prichádzame o potenciálny zisk, kde prijateľné riziko môže byť povolené. Pokiaľ nezačnete podnikat', aby sa predišlo riziku straty tiež odstraníte akúkoľvek možnosť zisku.

Prevenia hazardu odkazuje na prevenciu rizík v prípade núdze. Prvá a najúčinnějšía fáza prevencie rizík je odstránenie nebezpečenstva. Ak to trvá príliš dlho, je príliš nákladné, alebo je inak nepraktické, druhá fáza je zmierňovanie.

Zníženie rizika alebo "optimalizácia" zahŕňa zníženie závažnosti straty alebo pravdepodobnosť straty z okolnosti.

³⁰ Dorfman, Mark S. 2007. *Introduction to Risk Management and Insurance* (9 ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall. ISBN 0-13-224227-3.

Uznávajúc, že riziká môžu byť pozitívne alebo negatívne, optimalizácia rizík znamená nájsť rovnováhu medzi negatívnym rizikom a prínosom operácie alebo činnosti, a medzi znižovaním rizika a úsilím aplikovanom. Prostredníctvom dodávateľov účinne uplatňujúcich HSE Management v ich organizáciách, môže optimalizovať úroveň dosiahnutého rizika, ktoré sú znesiteľné.³¹

Moderné metódy vývoja softvéru umožňujú znížiť riziko vyvoja a dodávky softvéru postupne. Skoré metodiky trpeli tým, že oni len dodali softvér v záverečnej fáze vývoja, prípadné problémy v skoršej fáze viedli k nákladnému prepracovaniu a často ohrozeniu celého projektu. Vývojom v iteráciách, možno softvérových projektov obmedziť plytvanie úsilie na jednu iteráciu.

Outsourcing môže byť príkladom zníženia rizika v prípade, že zadávateľ môže preukázať vyššiu schopnosť na riadenie alebo zníženie rizika.³² Napríklad, môže spoločnosť outsourcovať len vlastný vývoj softvéru a na oddelenie zákazníckej podpory potrebuje iné spoločnosti, pri vlastnom s manažovaní. Týmto spôsobom sa môže spoločnosť viac sústrediť na rozvoj podnikania, bez toho aby sa museli starať toľko o výrobné procesy, riadenie vývojového tímu, alebo nájsť fyzické umiestnenie pre call centrá.

Rozdelenie rizika je stručne definované ako zdieľanie s inou stranou, záťaž straty alebo v prospech zisku, z rizika, a opatrenia na zníženie rizika.

Termín prenos rizika je často používaný v mieste zdieľania rizík v mylnom presvedčení, že je možné preniesť riziko na tretiu osobu formou poistenia alebo outsourcing. V praxi, ak poisťovňa alebo dodávateľ skrachuje, alebo skončí na súde, je riziko pravdepodobne vrátené k prvému účastníkovi. Ako taký je nákup poistnej zmluvy často popisovaný ako prevod rizika. Avšak, technicky vzaté, kupujúci zmluvy vo všeobecnosti ponecháva právnu zodpovednosť za straty prevedených, čo znamená, že poistenie môže byť popísané presnejšie ako poudalostný kompenzačný mechanizmus. Napríklad, osobné úrazové poistenie neprevedie riziko dopravnej nehody na poisťovňu. Riziko stále leží na poisťníkovi teda osoba, ktorá bola pri nehode. Poistenie iba stanovuje, že v prípade nehody dôjde k účasti poisťníka potom niektoré náhrady môžu byť splatné poisťníkovi, ktoré sú úmerné.

Prijatie rizika zahŕňa prijateľnú stratu, alebo prínos zisku, z rizika, ak k nemu dôjde. Riziko prijatia je životaschopná stratégia pre malé riziká, ak náklady na poistenie proti

³¹ IADC HSE Case Guidelines prer MODUs 3.2, časť 4.7

³² Roehrig, P 2006. "Bet On Governance To Manage Outsourcing Risk". *Business Trends Quarterly*.

riziku môžu byť väčšie v priebehu doby, než celková výška vznikutej straty. Všetky riziká, ktoré nie sú vylúčené alebo prevedené, sú uchovávané v predvolenom nastavení. To zahŕňa riziká, ktoré sú tak veľké, alebo katastrofické, že buď nemôžu byť poistené alebo poistenie by bolo neuskutočniteľné. Vojna je príkladom, pretože väčšina majetku a riziká nie sú poistené proti vojne. Tiež akékoľvek sumy potenciálnych strát cez poistnej sumy je zachované riziko. To môže byť tiež prijateľné, ak pravdepodobnosť veľmi veľkej straty, je malá alebo ak náklady na poistenie pre väčšie pokrytie súm, je tak veľké, že by to bolo prekážkou cieľov organizácie

Uprednostňovanie

Uprednostňovanie procesov riadenia rizika príliš vysoko by mohlo spomaliť organizáciu od dokončenia projektu, alebo dokonca od začatia. To platí najmä v prípade ak ďalšie práce sú pozastavené, kým sa proces riadenia rizika považuje za úplný.

Je tiež dôležité mať na pamäti rozdiel medzi rizikom a neistotou. Riziko možno merať - dopady x pravdepodobnosť.

Ak riziká sú nesprávne posúdené a priority a čas môže byť vynakladaný na riešenie rizika, ktoré sa s najväčšou pravdepodobnosťou nastane. Tráviť príliš veľa času posudzovaním a riadením rizík je nepravdepodobné, môžete presmerovať zdroje, ktoré by mohli byť použité užitočnejšie. Nepravdepodobné udalosti sa vyskytujú, ale v prípade, že sú nepravdepodobné a riziko sa objaví, môže byť lepšie jednoducho udržať riziko a riešiť až výsledok, v prípade, že k stratám sa v skutočnosti dôjde. Kvalitatívne hodnotenie rizík je subjektívne a chýba súdržnosť. Primárny dôvod pre formálny proces hodnotenia rizík je zákonný a byrokratický.

Pozitívny risk manažment

Pozitívny Risk Management je prístup, ktorý uznáva význam ľudského faktora a individuálnych rozdielov v náchylnosti k riziku. Vychádza z práce mnohých akademikov a profesionálov, ktorí vyjadrili obavy o vedeckú prísnosťou širšej debaty riadenia rizík,³³ alebo ktorí urobili príspevok zdôrazňujúci ľudský rozmer rizika.^{34,35}

³³ John Adams 1995, RISK, Routledge 1995

³⁴ David Hillson; Ruth Murray-Webster 2007. *Understanding and Managing Risk Attitude*. Gower Publishing, Ltd. 2007. ISBN 978-0-566-08798-1.

³⁵ David Cooper 25 May 2010. *Leadership Risk: A Guide for Private Equity and Strategic Investors*. John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-03264-0.

Po prvé, uznáva, že akýkoľvek predmet alebo situácia môže byť považované za nebezpečné, zapojenie niekoho s nevhodnou dispozíciou k riziku, či už prílišné riskovanie alebo prílišné odmietanie rizika .

Po druhé, uznáva, že riziko je nevyhnutný a všadeprítomný prvok v priebehu života: od počatia až do bodu na konci života, keď sme konečne prehrali svoju osobnú bitku s život ohrozujúcim rizikom.

Po tretie, uznáva, že každý jedinec má určitú orientáciu na riziká, zatiaľ čo jeden extrém ľudí môže zo svojej podstate byť plachý, nervózny a báť sa, iní môžu byť dobrodružný, impulzívny a takmer zabúdajú na nebezpečenstvo. Tieto rozdiely sú viditeľné v spôsobe, akým šoférujeme naše autá, v našej strave, v našich vzťahoch, v našich kariérach.

Konečne, pozitívny risk management uznáva, že riskovanie je nevyhnutné, pre všetky podniky, kreativitu, hrdinské činy, vzdelávanie, vedecký pokrok - v skutočnosti na akúkoľvek činnosť a všetky iniciatívy, ktoré prispeli k našej evolučnej úspešnosti a civilizácii. Za zmienku stojí, koľko príjemných aktivít zahŕňa strach a radi prijímame riskovanie.

V rámci celej literatúry riadenia rizika nájdete malý alebo žiadny odkaz pre ľudskú časť rizikovej rovnice iné ako to, čo by mohlo byť predpokladané výrazom vyhovujúci. To dokazuje, že úzke zameranie je hlavná značka väčšiny súčasnej praxe riadenia rizík. Táto situácia vyplýva zo základných predpokladov tradičného risk manažmentu a postupov spojených so zdravím a bezpečnosťou v rámci pracovného prostredia. K dispozícii je základná logika na myšlienku, že každá nehoda musí odrážať nejaký dohľad alebo situačnú predispozíciu, že ak je identifikované, môže byť napravené. Ale, a to predovšetkým kvôli takmer inštitucionalizovanému zanedbávaniu ľudského faktora, situačne zamerané paradigma sa rozrástla úponkami, ktoré prenikajú do všetkých kútov moderného života a do situácií, kedy nezamýšľané negatívne dôsledky ohrozenia prevažujú nad výhodami.

Pozitívny manažment rizika vidí ako riskovať a averzie k riziku ako komplementárne a rovnakej hodnote a významu v príslušnom kontexte. Ako také, to je videné ako doplnok k tradičnému risk manažmentu . Zavádza toľko potrebnú rovnováhu postupov manažmentu rizika a kladie väčší dôraz na manažérske zručnosti a rozhodovanie. Je to dynamický prístup futbalového manažéra, ktorý ocenia útočné a obranné schopnosti v rámci dostupného fondu hráčov. Každá organizácia má role, ktoré sa lepšie hodia na berúcich na seba riziko a role vhodnejšie k odporcom rizika. Úlohou risk manažmentu je zabezpečiť, aby správni ľudia boli umiestnení v každej práci. Avšak, Fischer & Ferlie uvažuje, či tento

ideál komplementárnosti funguje v praxi, zistil, že dynamické rozpory môžu zvýšiť napätie, vyrába to nepoddajný konflikt a vidie k organizačnej kríze.³⁶ Na cintoríne bývalých veľikánov je veľa príkladov, kedy postoj k riziku šiel vážne nakrivo, Enron a RBS. Ich príbehy sa stali kultové odkazy v panteóne podnikovej kultúry a firemnej úmrtnosti. Eastman Kodak môže byť kandidát na opačnom póle - odmietania firemného rizika .

Pozitívny risk manažment spolieha na schopnosť identifikovať individuálne rozdiely v náchylnosti k riskovaniu. Veda sa v tejto oblasti veľmi rýchlo rozvíja, v poslednom desaťročí v oblasti osobnostného hodnotenia. Niekedy oblasti takmer kmeňovej vernosti rôznych škôl myslenia, dnes existuje široká zhoda šíriť informácie o štruktúre hodnotenia osobnosti a jeho postavenie v rámci krížového disciplinárneho pokroku dosiahnutého v našom chápaní ľudskej povahy. Päť faktorovým modelom (FFM/five factor model)³⁷ osobnosti bolo preukázané, že majú význam na mnohých rôznych kultúrach, zostať konzistentné počas pracovného života a sú výrazne dedičné. V tomto rámci je mnoho pramienkov, ktoré majú jasný vzťah k tolerancii rizika a riskovaniu. Napríklad, Eysenck (1973) uvádza, že osobnosť ovplyvňuje, či sa zamerať na to, čo by sa mohlo pokaziť alebo potenciálne výhody;³⁸ Nicholson uvádzajú, že viac extrovertným jedincom je venovaná väčšia tolerancia rizika;³⁹ McCrae a Costa spájajú osobnosť a toleranciu neistoty, inovácie a ochotu myslieť mimo krabice,⁴⁰ Kowert spája osobnosť dobrodružnosť , predstavivosť, hľadanie nových zážitkov a aktívne vyhľadávanie rizika.⁴¹ Postavené z týchto základov dobre validovaných postupov posudzovania, už viac špecializované hodnotenia boli vyvinuté, vrátane posúdenia typu rizika.⁴²

³⁶ Fischer, Michael Daniel; Ferlie, Ewan 2013. "Resisting hybridisation between modes of clinical risk management: Contradiction, contest, and the production of intractable conflict". *Accounting, Organizations and Society* s 38 (1): 30–49. (cit. 2013-04-17) Dostupné na internete: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368212001109>

³⁷ Digman, J M 1990. "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model". *Annual Review of Psychology* 1990 s: 417..

³⁸ Eysenck M. W. 1992 *Anxiety and The Cognitive Perspective*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates 1992

³⁹ Nicholson, N., Soane, E., Fenton-O'Creevy, M., & Willman, P. 2005. "Personality and domain specific risk taking". *Journal of Risk Research* 8 (2): s. 157–176.

⁴⁰ McCrae, R., & Costa, P.T. 1997 Conceptions and correlates of Openness to Experience. In J. Johnson, R. Hogan and S. Briggs (Eds.) *Handbook of Personality Psychology*. London: Academic Press.

⁴¹ Kowert, P.A., & Hermann, M.G. 1997. "Who takes risks? Daring and caution in foreign policy making". *Journal of Conflict Resolution* 1997 s.611174466.

⁴² Geoff Trickey 2011, *Risk Types*. *OP Matters* No 14 February 2012 The British Psychological Society

2. Cieľ práce

Cieľom záverečnej práce je aplikácia získaných teoretických a praktických skúseností pri tvorbe podnikateľského plánu s rozšírením o posúdenie rizika jednotlivých častí v začínajúcej ale dynamicky sa rozvíjajúcej spoločnosť Private Hire s.r.o. Podnikateľský plán a manažment rizika je spracovaný na základe štruktúry popísané v predchádzajúcej teoretickej časti.

Prvým z cieľov je podrobný opis podniku, kľúčových osobností a podnikateľské príležitosti. Špecifikum trhu a zákazníkov, ktorí o ponúkaný sortiment služieb majú záujem a spolupodielajú sa na rozkvetení podniku. Z podrobných analýz trendov a záujmov o nadštandardné prepravné služby medzi rôznymi skupinami spotrebiteľov je ďalším cieľom vyprofilovanie cieľovej skupiny zákazníkov a ich potrebám sa prispôbiť marketingový plán. Dôležitú úlohu tiež hrá konkurencia na lokálnom a globálnom trhu, kde sa bude podnik nachádzať. Cieľom analýzy konkurencie je zameranie sa na podniky ponúkajúce prepravné služby štýlu taxi a exkluzívnu prepravu, takzvaný limousine service. Analýza dodávateľov je vykonaná s ohľadom na požiadavky vysokej kvality servisu typológie vozidiel, bezpečnostných a environmentálnych požiadaviek ako aj požiadaviek zákazníkov.

Súčasťou a cieľom marketingovej stratégie je segmentácia spotrebiteľov a odkrytie cieľových trhov. Podstatná časť tejto kapitoly je venovaná dôkladnému popisu základných prvkov marketingového mixu, ktorý je doplnený o vlastný výskum formou expertného a skúsenostného odhadu množstva a frekvencie využívania daných služieb podnikmi a jednotlivcami v operovanom trhu. Závery vyplývajúce z výskumov budú využité s cieľom odhadu priemernej dennej vyťaženia vozidiel, pri zostavení finančných výkazov reálneho finančného plánu.

Podrobný popis poskytovaných služieb a ich segmentácia charakterizuje ich diferenciáciu ako aj spoločné črty týchto služieb. Cieľom tejto časti je definovanie bodu zvratu, v ktorej je určená výška mesačných fixných nákladov, jednotkové variabilné náklady a cena. Z tejto analýzy vyplýva odhadovaný počet najazdených kilometrov a sprostredkovaných služieb, ktorý je nutný predat', aby podnikanie bolo ziskové.

Záverom praktickej časti je hodnotenie projektu vybranými metódami hodnotenia efektívnosti podnikateľského plánu. Medzi vybrané metódy patrí metóda ROI, rentabilita investície a priemerná doba návratnosti. Pri týchto dvoch parametroch bol stanovený cieľ hodnoty ROI na úrovni nad 20% a priemernej doby návratnosti pod piatimi rokmi.

Hodnotenie efektívnosti podnikateľského plánu je dôležitým podkladom pre rozhodovanie o pokračovaní alebo ukončení podnikania.

3. Metodika práce a metody skúmania

V tejto diplomovej práci sa za objekt skúmania považuje problematika tvorby podnikateľského plánu a hodnotenie rizika jeho jednotlivých častí. Pri spracovaní tejto témy som postupoval podľa krokov, ktoré sú na jej spracovanie nevyhnutné. Ako prvé som zdefinoval pojmy podnikateľský plán a riziko. Následne som dopodrobna opísal a charakterizoval a popísal jednotlivé časti a súčasti podnikateľského plánu. Napokon som charakterizoval riziko jeho možné indexovanie, jeho vzťah a definovanie v ISO normácii. Pre problematiku, ktorú tým pádom potrebujeme podrobnejšie analyzovať, je nutné lepšie spoznať a preto je potrebné zhromaždiť dostatočné informácie.

Informácie a poznatky boli čerpané z mojich osobných skúseností v danom obore, pri diskusii s odborníkmi na celosvetovej úrovni a z rešerše internetových stránok k danej téme. Použil som rozličné metódy, napríklad všeobecné metódy, ktorými sú abstrakcia, syntéza a analýza a v neposlednom rade komparatívne metódy, ako aj metódy brainstormingu, expertného odhadu.

Podstatným zdrojom informácií boli internetové články, web stránky konkurenčných a spolupracujúcich spoločností, moje skúsenosti s prácou v danom obore a konzultácie s odborníkmi o zahraničných spoločností zameraných na prepravu pasažierov.

Pomocou abstrakcie som vybral len podstatné informácie, ktoré boli potrebné na analýzu dát skúmaného predmetu. Postupoval som taktiež uplatnením metódy analýzy, ktorej použitie je spočíva v spolupráci so syntézou. Analýza znamená rozloženie faktov na jednotlivé časti, ktoré následne podliehajú rozboru. Tak vznikol jasný obraz o danej práci ako celku. Diplomovú prácu som takto rozčlenil do kapitol a podkapitol podľa vecného obsahu. Syntéza, opak analýzy, je zameraná na spojenie častí a vytvorenie uceleného obrazu. Po naštudovaní danej problematiky som aplikoval výsledky a skúsenosti, a tak nakoniec vznikol podnikateľský plán so zhodnotením rizika v jednotlivých jeho častiach.

Záverečnou kapitolou práce je formulácia záveru a zhrnutie celej problematiky. V tejto časti píšem, že sa nám podarilo v dokázať opodstatnenosť realizovania podnikateľského plánu pri znesiteľnej miere rizika.

4. Výsledky práce

Podnikateľský plán Private Hire s.r.o.

Podnikateľský plán

Private Hire s.r.o.

Obrázok č. 3.: logo spoločnosti Private Hire s.r.o.



PRIVATE HIRE

Zdroj: Private Hire s.r.o.

Predmet podnikania: cestná motorová doprava vykonávaná osobnými vozidlami do 9 miest na sedenie, sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb

Fakturačná adresa: Ferienčíkova 18, 81108 Bratislava

Sídlo: Mlynské nivy 77, 82105 Bratislava

Kontaktná osoba: Peter Smutný

Web: www.privatehire.eu, www.coach-hire.eu, www.autonasvadbu.eu, www.bratislava-ground-transportation.eu

Dátum začatia podnikania: 10. 8. 2012

Vlastníci: Michal Molek, Peter Smutný

Všetky informácie uvedené v tomto podnikateľskom pláne sú dôverné a sú predmetom obchodného tajomstva. Dokument obsahuje skutočnosti o spoločnosti ako aj jej know-how, preto žiadna časť tohto dokumentu nesmie byť reprodukováaná, kopírovaná alebo akýmkoľvek iným spôsobom rozmnožovaná alebo ukladaná v tlačenej alebo elektronickej podobe bez písomného súhlasu autora.

4.1. Popis podniku

Novozaložený podnik nesie názov Private Hire. Názov je na slovensku originálny a ľahko zapamätateľný, zodpovedá aj hlavnému zameraniu podniku. „V Londýne je termín minicab používaný označenie súkromného prenájmu auta s vodičom a termín "Private hire" je používaný vo zvyšku Spojeného kráľovstva, a znamená že je auto s vodičom k dispozícii na prenájom iba na vopred rezervovanom základe. Spoločnosti tohto druhu začali pracovať v roku 1960 v súťaži s klasickými taxi po zbadaní štrbiny v zákone (aj keď v niektorých oblastiach je možné držať dvojité taxi / Private hire licenciu). Vozidlo nutné objednať cez napríklad cez telefón cez internet cez alebo faxom cez alebo osobne v kancelárii registrovaných Vozidlo. Vozidlo si môžete rezervovať v čase, keď je potrebné cez ale iba v kancelárii spoločnosti registrovanej prijímať rezervácie.“

Rozhodnutie pre anglický názov Private Hire bolo urobené predovšetkým preto, aby lepšie uspilo u mladšej generácie zákazníkov a stále sa zvyšujúcej anglicky hovoriacej klientele.

Operačné centrum Private Hire funguje 24/7/356, čiže neustále, aby sa pokryla potreba odpovedať na mailovú objednávku do dvoch hodín od jej prijatia. Zámerom je najmä pokryť objednávky od partnerských spoločností ako aj ostatných zákazníkov s celesvetovou pôsobnosťou.

Špecializovaný rezervačný softvér bol implementovaný aby splnil všetky normy a postupy kontroly kvality. Private Hire je jediná spoločnosť na Slovensku používajúca Technológiu špeciálne vyvinutú pre limuzínový a autobusový priemysel.

Všetky vodiči sú multi-jazyční a plynule Anglicky hovoriaci, sú všetci vyškolení v technike defenzívnej jazdy a v uplatňovaní excelentného zákazníckeho servisu. Vodiči sú tiež cvičení v bezpečnosti a ochrany zdravia (na základe zásad požadovaných pri poskytovaní služieb klientom Shell), a podstupujú udržiavacie školenia a testovanie dvakrát ročne.

Vozový park sa skladá z čisto čiernych posledných modelov Mercedes Benz E Triedy, S Triedy BMW radu 7, Volkswagen Caravelle a Mercedesom Viano, s vozidlami BMW radu 7 k dispozícii aj v Košiciach.

Private Hire si buduje pozíciu ako spoločensky zodpovedná firma so zameraním na hmotné znížovanie spotreby paliva a emisií s tým spojených, a tiež zníženie kancelárskeho odpadu uložením a zasielaním všetkých dokladov elektronicky. Spoločnosť tiež daruje %

svojho zisku každý rok Lige proti rakovine a hrdo sa zúčastňuje charitatívnej akcie Deň narcisov.

4.2. Forma podniku

Podnikateľská činnosť je prevádzkovaná právnickou osobou na základe registrácie na obchodnom registri v Bratislave (OR Okresný súd Bratislava I odd. Sro vložka č. 83607/B).

Spolomajiteľmi spoločnosti sú k 10.3.2013 Michal Molek a Peter Smutný, za spoločnosť koná konateľ Peter Smutný samostatne. Do 1.1.2014 na slovensku niesú žiadne obmedzenia súvisiace s týmto oborom podnikania. Od 1.1.2014 však prichádza do platnosti zákon obmedzujúci podnikanie, a ktorým zaniká voľná živnosť cestná motorová doprava vykonávaná osobnými vozidlami do 9 miest na sedenie, ktorú nahrádza viazaná živnosť Taxislužba. Podľa Zákon č. 56/2012 Z. z. § 27 odsek 2 Koncesia oprávňuje dopravcu ponúkať dopravné služby a uzatvárať zmluvy o preprave osôb len na území vymedzenom v koncesii. Dopravca môže prepraviť cestujúceho z územia vymedzeného v koncesii do ktoréhokoľvek cieľového miesta v Slovenskej republike alebo v cudzine a z cieľového miesta v Slovenskej republike na územie vymedzené v koncesii.

Legislatívny rámec však nie je dokonalý a Private Hire iba štandardizuje svoju ponuku z ponuky prepravných služieb na celosvetový štandard prenájmu vozidla so šoférom. Túto formu podnikania majitelia zvolili predovšetkým z dôvodu lepšieho riešenia vlastnickej štruktúry a vysokej záťaži odvodovej povinnosti pri živnosti. Podnik vedie podvojnú účtovníctvo a od 10.10.2012 je kvartálnym platiteľom DPH, od 1.1.2013 mesačným.

Riziko formy podniku

Podnikatelia si zvolili danú formu podnikania aby zabezpečili minimalizáciu rizík z prípadného neúspechu z podnikania, ktoré úzko súvisí s obmedzeným ručením spoločníkov. V prípade nepriaznivej situácie a nezvládnutia nástrah podnikania tak fyzická osoba ako spoločník spoločnosti minimalizuje svoje straty len do výšky svojho vkladu na základnom imaní spoločnosti. Navzdory tomu je konateľ zodpovedný a majetkovo ručí za nesplácanie úverov z dôvodu podpísaných zeniek. Potenciálne riziko je viditeľné v legislatívnych obmedzeniach, vo formulovaní fakturovaných služieb. S tým je spojené aj navýšenie ceny o DPH pri cestách mimo Slovenskej republiky pre zahraničnú klientelu. DPH si len ťažko vedia uplatniť. Táto suma je momentálne od DPH oslobodená.

4.3.Lokalita

Slovensko sa nachádza v strednej Európe s populáciou viac ako 5 miliónov, a je rýchlo rozvíjajúce sa ako dôležitý hráč na európskej aj globálnej scéne. Je členskou krajinou Európskej únie, NATO, Organizácie Spojených národov a Svetovej obchodnej organizácie, a Slovensko sa v dobrej pozícii, aby pokračovalo vo svojom úspešný rozvoji.

- Politika podpory priamych zahraničných investícií - od roku 2000 investície rástli viac ako 600% na viac ako € 28 miliárd 2010
- Rýchlo rastúce priemyselné odvetvia - najmä v oblasti výroby automobilov a elektrického inžinierstva

Významné medzinárodné korporácie s hlavnými operáciami na slovensku :

US Steel, Samsung, Siemens, Volkswagen, Emerson, Alcatel, Sony, Kia Motors, Whirlpool, DHL, Dell, Hyundai, IBM, Accenture, Lenovo, Enel, HP, Johnson Controls, PWC,

- Vysoko kvalifikovaný a flexibilná pracovná sila - zaradená na 10. mieste zo 139 krajín, pokiaľ ide o pomer platu a produktivity [Svetové ekonomické fórum, Global Competitiveness Report 2010 - 11]
- Bankové a obchodné sektory sú založené predovšetkým v hlavnom meste Bratislave

Sídlo Private Hire je ideálne alokované pre promptné reagovanie na objednávky. Geograficky zastávame vedúce postavenie na Slovensku so zmluvnými partnermi v Poprade, Košiciach ako aj na celom svete.

Riziko lokality

Slovenská republika mala doposiaľ enormný ekonomický nárast, čo sa týka množstva investícií a počtu zahraničných spoločností, ktoré vstúpili na slovenský trh. Momentálne je reálna hrozba poklesu týchto nových klientov a tým aj väčší boj a konkurencia pri získavaní nových respektíve preberaní klientov.

4.4.Poistenie podniku

Poistenie podniku nie je v Private Hire chápané ako súčasť znižovania rizika. Keďže sa jedná o prepravu osôb automobilmi a autobusmi je najväčšie riziko, ktoré vidí klient, spojené s autohaváriou. Z toho dôvodu bol spoločnosťou Private Hire vyvinutý expertný systém hlásenia i minoritných nehôd a pokročilá analýza ich dôvodov.

Avšak pri obrovskom nájazde kilometrov sa zvyšuje aj riziko nehodovej udalosti. Preto ako zníženie ekonomickej náročnosti jej dopadov a záruka pre klientou má každé jedno vozidlo v spoločnosti rozšírený balík zákonného poistenia s poistením sedadiel vo vozidle pre prípad smrti na 5 000 000 € a úrazu s trvalými následkami na 1 000 000 €. Tieto sumy sú kalkulovaná za celé vozidlo. Následne má spoločnosť uzatvorené separátne poistenie sedadiel pre každé vozidlo, pre každé sedadlo do výšky 70 000€ pre prípad smrti, 70 000€ pre prípad úrazu s následkom čiastočnej trvalej invalidity, 3500€ na liečbu zlomenín a popálenín. Jasne stanovené sú aj pravidlá nesenia zodpovednosti za nesplnenie objednaného servisu. Dané ustanovenia sú limitované vo všeobecných obchodných podmienkach a to nasledovne: „Nároky na odškodnenie z nemožnosti výkonu a porušenia povinnosti sú vylúčené proti spoločnosti Private Hire s.r.o. rovnako ako proti jeho zástupcom, neplatí pre úmysel alebo z hrubú nebanlivosť. Zodpovednosť Private Hire s.r.o. je obmedzená na maximálne 3 násobok ceny dohodnutého výkonu. Osobné zranenia a popáleniny sú z poistenia spoločnosti obmedzené do výšky 3.500 € za poškodenú osobu. Pre prípad smrti 70.000€. Všetky nároky na základe pracovného výkonu v Private Hire s.r.o., ktoré prichádzajú do úvahy, musia byť predložené v písomnej forme, do 3 pracovných dní po skončení platnosti zmluvy s Private Hire s.r.o.“

„Private Hire s.r.o. nenesie zodpovednosť za oneskorenie alebo zlyhanie v dôsledku určitej sily alebo udalostí, ktoré spoločnosť Private Hire s.r.o. pokladá ťažké alebo nemožné dokončiť (to zahŕňa najmä technické poruchy, Božie zákony, súvisiace s počasím, nariadeniach vlády, štrajky, pracovné výluky, demonštrácie, atď), a to aj v prípade, dodávateľov a subdodávateľov spoločnosti Private Hire s.r.o. dokonca so záväznými a potvrdenými termínmi. Tieto skutočnosti oprávňujú spoločnosť Private Hire s.r.o. odložiť počiatočný čas, alebo odstúpiť od nenaplnených časti zmluvy úplne alebo čiastočne. Private Hire s.r.o. je tiež oslobodená od zodpovednosti, ak čas prepravy je prekročený v dôsledku okolností, ktorým sa aj napriek maximálnej starostlivosti nedá vyhnúť a ktorých následky nieje možné odvrátiť. Nenesieme zodpovednosť za veci ponechané vo vozidlách. Vozidlá nesmú byť naložená nad kapacitu.“

Riziká pri poistení podniku

Poistenie podniku je len zmiernenie následkov rizikových udalostí, nie elimináciou rizika samého. Je dôležité zameriavať svoju pozornosť na reálne znižovanie rizika rizikovej udalosti, ktoré je v spoločnosti Private Hire zvládnuté na profesionálnej úrovni.

4.5. Popis podnikateľskej činnosti

„Private Hire je profesionálna spoločnosť s bohatými skúsenosťami zaoberajúca sa prepravou jednotlivcov a skupín štýlovo, pohodlne a čo je dôležitejšie absolútne bezpečne. Hlavnou prioritou je zabezpečenie efektívneho, cenovo prijateľného, k životnému prostrediu šetrného a spoľahlivého servisu.

Vychutnajte si vysoko kvalitnú atmosféru, príjemné prostredie pre mobilnú kanceláriu, našu flexibilitu a mobilitu bez kompromisov. Naš vyškolený personál je spoľahlivý, profesionálny s niekoľkoročnými skúsenosťami. K Vášmu cieľu Vás dovezieme diskrétno, bezpečne a spoľahlivo.

Spoločnosť Private Hire je kedykoľvek schopná prispôbiť svoj vozový park aby vyhovoval Vaším potrebám. Ponúkame exkluzívnu mobilitu na Vašu akciu prostredníctvom našich služieb.

My v Private Hire vieme, že si zaslúžite viac ako len jazdu. Jednoducho, exkluzívne a spoľahlivo. To je náš servis pre Vás.“

Toto je text zo stránky privatehire.eu, ktorý výstižne popisuje hlavnú myšlienku a činnosť spoločnosti. Ide teda o osobnú prepravu. Spoločnosť predáva svoje služby pod tromi obchodnými značkami, ktoré sú: Private Hire, Coach Hire a autonasvadbu.

4.5.1. Popis produktov

Produktové portfólio je rozdelené do samostatných značiek, kde osobná doprava je predávaná pod značkou Private Hire, autobusová doprava ako Coach Hire a špecifický produkt auto na svadbu.

Služby poskytované všeobecne pri všetkých značkách okrem autonasvadbu sú nasledovné:

Letiskový transfer - či už zákazník priletí na letisko Schwechat /letisko Viedeň/VIE, do Bratislavy BTS, do Prahy PRG alebo do Budapešti BUD bude na neho čakať v priletovej hale vodič spoločnosti Private Hire s ním klienta. Potom, čo klienta naša business limo odvezie do požadovaného cieľa, budeme klientovi k dispozícii aj ďalej podľa jeho želania. Odvezieme ho späť na letisko alebo do inej ním zvolenej destinácie. Na náš letiskový transfér sa môžete spoľahnúť, klient ho môže využiť tiež ako jednosmernú cestu. Garantujeme nekomplikovaný príchod rovnako ako pohodlný, bezproblémový odchod.

Preprava z A do B - hotel shuttle service, služobná cesta, transfer na letisko, alebo preprava z miesta A do miesta B? Klient si byť istý, že budeme mať vždy k dispozícii vozidlo, ktoré potrebujete so spoľahlivým a diskretným vodičom, ktorý nielenže pozná cesty Bratislavy a okolia, ale ktorý je tiež skúsený v ostatných obchodných a turistických oblastiach v regióne.

Limousine service - klientova bezpečnosť, klientove pohodlie a úplná diskretnosť klientovho osobného vodiča sú našou prioritou. Posad'te sa, uvoľnite sa a s dôverou sa zverte do rúk nášmu priateľskému vodičovi. Využite naše dlhoročné skúsenosti, osvedčenú spoľahlivosť a nadšenie našich šoférov pre svoju prácu.

Prenájom limuzíny so šoférom - mať limuzínu s profesionálne trénovaným vodičom stále k dispozícii? Žiaden problém. Doprajte si ho a doprajte ho aj Vaším zákazníkom a obchodným partnerom. Naši špeciálne vyškolení vodiči Vám budú k dispozícii po celú dobu rezervácie. Zažite niečo "iné" s využitím služieb nášho limousine servisu.

Vyhliadkové jazdy - spoznajte krásy Bratislavy, Viedne a ich okolia, hrad Červený kameň alebo si užite vínnu cestu v pohodlí a súkromí našich vozidiel.

Nákupné výlety - náš vodič klienta vyzdvihne z domova a dovezie priamo k vchodu do obľúbenej nákupnej oblasti či už Parndorf, SCS Viedeň... a bude sa starať o klientovu batožinu, kým si dáte obed alebo sa zastavíte na kávu.

4.5.2. *Private Hire*

Produktová línia Private Hire je zameraná na prepravu do 8 osôb. Je rozdelená do viacerých kategórií, podľa typu vozidla.

Basic sedan

Službou basic sedan je zabezpečovaná iba jedna destinácia a síce transfer z/na letisko Vieden. Služba vznikla ako požiadavka trhu na nízkorozpočtovú prepravu na danú destináciu. Táto služba je viňatá zo štandardov spoločnosti Private Hire, a nieje k nej poskytovaný akýkoľvek prídavný servis.

Typ použitého vozidla: Mercedes Benz E trieda, BMW radu 5, Škoda Superb, Audi A6 alebo iné obdobné vozidlo

Farba vozidla: akákoľvek

Vek vozidla: maximálne 7 rokov

Štandard vozidla: čistý a udržiavaný interiér

Štandard vodiča: milý v saku oblečený

Pristavenie vozidla na adresu: presne v čas objednávky, vodič čaká v aute

Standard Sedan

Je poskytovaná na transfer do akejkoľvek destinácie podľa zadania klienta. Službami pri standard sedan sa spoločnosť vyrovná s konkurenciou a plne implementovala štandardy spoločnosti Carey ako najexkluzívnejšej prepravnej spoločnosti na svete s globálnou pôsobnosťou.

Typ vozidla: Mercedes Benz E trieda

Farba vozidla: čierna

Vek vozidla: maximálne 3 roky

Štandard vozidla: čistý a udržiavaný interiér, umytý exteriér, jemne perlivá minerálna voda, domáca a zahraničná tlač (mesačník Forbes) hygienické vreckovky, mentolové cukríky, platobný terminál,

Štandardy vodiča: uniforma spoločnosti Private Hire obsahujúca čierne šnurovacie topánky, čierny oblek, bielu vyžehlenú košelu a čiernu kravatu s logom Private Hire, pripnutý odznak Private Hire, plynule anglicky hovoriaci vodič, ďalší jazyk na dorozumievacej sa úrovni, absolvované HSE školenie, Local Knowledge školenie, Školenie defenzívnej jazdy, Školenie chauffeured service a customer delivery service

Pristavenie vozidla na adresu: minimálne 15 minút pred plánovaným začiatkom objednávky, vodič čaká presne podľa pokynov uvedených vo všeobedných obchodných podmienkach a zásadách spoločnosti Private Hire (príloha 1)

Premium sedan

Typ vozidla: Mercedes Benz S trieda alebo BMW radu 7

Farba vozidla: čierna

Vek vozidla: maximálne 3 roky

Štandard vozidla: čistý a udržiavaný interiér, umytý exteriér, minerálna voda Evian, mesačník Forbes a denník podľa výberu klienta (zvyčajne Times), hygienické vreckovky a uteráky, mentolové cukríky, poznámkový blok, platobný terminál, WIFI, možnosť zapožičania tabletu

Štandardy vodiča: uniforma spoločnosti Private Hire obsahujúca čierne šnurovacie topánky, čierny oblek, bielu vyžehlenú košelu a čiernu kravatu s logom Private Hire, pripnutý odznak Private Hire, plynule anglicky hovoriaci vodič, ďalší jazyk na

dorozumievacej sa úrovni, absolvované HSE školenie, Local Knowledge školenie, Školenie defenzívnej jazdy, Školenie chauffeured service a customer delivery service
Pristavenie vozidla na adresu: minimálne 15 minút pred plánovaným začiatkom objednávky, vodič čaká presne podľa pokynov uvedených vo všeobedných obchodných podmienkach a zásadách spoločnosti Private Hire

Pri službách typu Premium ide len o približný opis. Všetky poskytované služby sú šité konkrétnemu zákazníkovi na mieru.

4.5.3. *Coach Hire*

Podložka spoločnosti zameraná na sprostredkovanie prepravy autobusom, minibusom a minivanom. Či už je potrebné zabezpečiť autobus pre firemnú dopravu, mikrobuser na prenájom pre transfer z letiska alebo autobus štandardnej veľkosti na prehliadku mesta, budete v odborných rukách, keď si urobíte rezerváciu v Coach Hire. Klienti sa na Coach Hire môžu pokojne obrátiť s požiadavkou na autobus na svadbu, preprava autobusom na večeru alebo autobus na vínnu cestu prípadne husacinu.

Bez ohľadu na to, kde je potrebné cestovať, koľko ľudí treba prepraviť alebo ako veľký alebo malý je klientov rozpočet, Coach Hire s klientom spolupracuje, aby mu ponúkli službu, ktorá vyhovuje všetkým jeho požiadavkám. Všetci zamestnanci sú veľmi dobre informovaní o všetkých aspektoch prenájmu autobusov a budú radi konzultovať každú z dostupných možností. V Coach Hire poradia najlepšie ponuky, aby vyhovovali klientovým možnostiam.

V Coach Hire je kladený dôraz na to, aby všetci naši klienti dostali tú najlepšiu skúsenosť s objednávaním autobusovej prepravy, ponúkajú iba vozidlá na najvyššej úrovni. Všetky autobusy a minibusy sú pravidelne udržiavané a sú plne vybavené najmodernejšími bezpečnostnými prvkami, medzi ne patrí 3 bodový bezpečnostný pás, lekárničky a hasiace prístroje.

Ak klient plánuje cestu na dlhú vzdialenosť potom môžete mať záujem o prenájom autobusu, ktorý ponúkajú vynikajúcu úroveň komfortu. Na palube týchto luxusných autobusov sa nachádzajú polohovateľné sedadlá, stoly, príprava čaju a kávy, DVD / TV systém, WC a klimatizáciu. Klient si bude istý, že si užije pokojný výlet, keď si najme jedno z týchto vozidiel.

Samozrejme, každý z autobusov a minibusov je dodávaný spolu so skúseným vodičom, ktorý sa bude starať o detaily vašej cesty. Bude nápomocný s nakladaním a vykladaním batožiny, parkovaním a plánovaním komfortných prestávok.

Potvrdené rezervácie alebo cenové ponuky môžu byť získavané pomocou on-line rezervačného systému. Pre zložitejšie rezervácie zahŕňajúce eventy, viac autobusov, komplexný itinerár, je potrebné kontaktovať spoločnosť Private Hire operujúcu značku Coach Hire. Rezervačný systém je kompatibilný so všetkými hlavnými kreditnými kartami. Pre faktúry a vyúčtovania služieb Vám zamestnanci radi pomôžu. Všetky ceny autobusovej prepravy sú generované s prihliadnutím na čas, prejdené kilometre a ročného obdobia, nezahŕňajú ubytovanie a stravu pre vodiča pri cestách mimo Bratislavy a náklady na druhého vodiča (ak je potrebný). Zamestnanci Coach Hire Vám ochotne poradia, ako sa vyhnúť / minimalizovať dodatočným nákladom ak je to možné

4.5.4. Auto na svadbu

Táto samostatná značka spoločnosti Private Hire bola založená ako marketingový ťah na rozdelenie zákazníkov na prevažne firemných, operovaných práve Private Hire a jednoúčelovo zamerachých súkromných, komunikovaných značkou auto na svadbu.

Produkt auto na svadbu sa značne podobá na klasický prenájom so šoférom. Má však svoje špecifiká ako je termín odoberanej služby, zvolené destinácie. Ale aj služby, ktoré niesú vidno, ako vybavovanie povolení na miestnom úrade pre vstup do pešej zóny a s tým spojené dlhodobé fixovanie jedného konkrétneho vozidla na určitý termín.

Zabezpečenie dokonale čistého vozidla je samozrejmosťou ako aj svadobná výzdoba ak je požadovaná.

Vodič musí samozrejme mať dostatočné skúsenosti s jazdou po pešej zóne, ako aj poznať vhodné miesta na svadobné fotenie, ak je požadované.

4.6. Konkurenčná výhoda

Ako jediná spoločnosť svojho druhu na slovensku úspešne implementovala sofistikovaný rezervačný systém. Tento systém umožňuje prijímať objednávky ako od registrovaných užívateľov tak aj od meregistrovaných, občasných klientov. Tento program plne zastupuje booking agenta a tým aj znižuje náklady konkrétneho zákazníka na objednanie prepravy. Taktiež je to kompletný dispečerský systém umožňujúci automatizované procesovanie objednávok od ich prijatia, delegovania konkrétnemu vodičovi po ich finalizáciu formou zaslania faktúry za služby klientovi bez priameho zásahu ľudského faktora. Tým je zabezpečované odstránenie chybovosti, čo je

u konkurencie úplne bežný jav, ako aj úspora operačných nákladov a zvýšenie ziskovosti firmy.

Private Hire ako prvá a doposiaľ jediná spoločnosť bola schopná splniť požiadavky na členstvo v sieti Carey ako prémiových poskytovateľov limousine service služieb na slovensku. To je základný predpoklad a záruka kvality služieb v celom rozsahu. Ako jediná je členom NLA (National Limousine Asociation) medzinárodnej asociácie limuzínových spoločností a tým má plný prístup k novinkám na trhu a ich promptnej implementácii.

Private Hire nevznikla ako odnož alebo vývynový prvok taxislužby. To znamená, že jej zameranie nie je poznačené deformáciou štandardov taxi, ktoré sú veľmi vzdialené štandardom požadovaným cieľovou klientelou.

Ako jediná spoločnosť operuje vlastný vozový park v Bratislave a Poprade s kľúčovým partnerom v Košiciach, spoločnosťou Eurobus BMW taxi, najluxusnejšou taxislužbou na slovensku. Private Hire je jediná Slovenská spoločnosť svojho druhu schopná poskytnúť všetkým klientom rovnaký štandard služieb v 125 krajinách sveta a v takmer každom kľúčovom mieste na svete. Plne tak zastúpi DMC (destination management companies) spoločnosti operujúce viac-menej lokálne

4.7. Pridaná hodnota pre klienta

Zákazník sa môže spoľahnúť na prvotriedny servis po všetkých stránkach. Ako na strane exekutívy čím je konkrétne vybavenie „odvezenie“ objednávky tak aj služieb v pozadí ako napríklad plný prehľad o stave objednávky, vystavenie faktúry do 48 hodín od ukončenia jazdy.

Uľahčenie práce pre osoby zodpovedné za zabezpečovanie služobných ciest a firemných akcií tzv. „travell desk officers“, kde v spoločnosti Private Hire nájdú komplexne všetky služby pozemnej cestnej osobnej dopravy. Je tu markantná úspora času a financií pre spoločnosti vzhľadom na odstránenie jedného článku reťazca.

Riziko pri podnikateľskej činnosti Private Hire

Najmarkantnejšie riziko je v okopírovaní poskytovaných služieb konkurenciou. Je potrebné tomuto javu predísť neustálym zdokonaľovaním a inovovaním štandardov s cieľom poskytovať iný ako bežný servis. Druhým značným rizikom je nepochopenie poskytovaných služieb zo strany zákazníka a tým jasné nezodpovedanie otázky „za čo

mám zaplatiť?“ Je potrebné mať stále pre klienta jasne definované výhody a dôvody prečo je Private Hire lepšia spoločnosť.

4.8. Ciele podniku a vlastníka

Každý podnikateľ by mal vstupovať na trh s konkrétnymi cieľmi, ktoré chce za určité obdobie dosiahnuť. Najprv si v rámci podnikateľského plánu vymedzíme najvšeobecnejšie ciele firmy, medzi ktoré patrí misie a vízie podniku.

Poslanie podniku

Prostredníctvom najlepších vodičov, najkvalitnejších a najbezpečnejších vozidiel a najsofistikovanejšieho systému dopraviť pasažierov spoľahlivo tam, kde si budú želať.

Vízia podniku

Víziou spoločnosti Private Hire je stať sa „Pelikánom“ na poli cestnej osobnej automobilovej a autobusovej prepravy

Ciele podniku

Cieľom podnikania je vyplniť medzeru na stále rastúcom trhu nadštandardných prepravných služieb, uspokojiť dopyt spotrebiteľov, ktorí sa chcú prepraviť bezpečne, komfortne a kvalitne. Postupne preniknúť na trh všetkých prepravných služieb a zaviesť štandardy limousine service spoločností do autobusovej prepravy a udržať si na tomto trhu stabilnú pozíciu.

Vytvorenie enviromentálne a charitatívne zodpovednej spoločnosti, prospešnej pre lokálnu komunitu ako aj pre široké okolie. Hlavným cieľom pre nasledujúce 3 roky je: byť najväčšou a technologicky najvyspelejšou spoločnosťou svojho druhu na Slovenskú s indexom spokojnosti zákazníkov sa blížiacim sa k 100%.

Riziko pri cieľoch podniku a vlastníka

Nesúlada cieľov podniku a požiadavkami trhu. Ani jasne stanovené vizia a cieľ podniku nezaručujú jeho úspech. Je dôležité dbať na prispôsobovanie sa požiadavkám trhu a vývyn ciešov podniku a vlastníka v čase.

4.9. Konkurencia

Vzhľadom k tomu, že všetky podniky sa musia presadzovať na trhu medzi konkurentami, je nutné porovnať silné a slabé stránky spoločnosti Private Hire a konkurencie. Úlohou prieskumu silných a slabých stránok je spoznanie konkurencie a odhadnutie jej vplyvu na odbytové možnosti. Pod pojmom konkurencia sa nerozumie len firma pôsobiaca v blízkosti podniku predkladateľa podnikateľského plánu alebo podniky poskytujúce také isté služby, ale všetky podniky ktoré ponúkajú podobné alebo substitučné služby.

4.9.1. Priama konkurencia

Limousine Service s.r.o.

Adresa: (hotel Crowne Plaza) Hodžovo námestie 2, Bratislava,

Strategicky rozmiestnené vozidlá: Kempinski Hotel River park, Sheraton Bratislava, DoubleTree By Hilton, Bratislava, Kempinski Hotel High Tatras

Web: www.limousineservice.sk

Odhadované priemerné mesačné tržby: 120 000€

Popis: spoločnosť prezentujúca sa ako najluxusnejšia zmluvná preprava na Slovensku s dlhou tradíciou a stabilnou klientelou. Po ostatné roky najkvalitnejšia limuzínová doprava na Slovensku. Zameranie najmä na hotelovú klientelu. Ťažiskom úspechu je úzke previazanie na majiteľov niektorých firiem skupiny J&T.

Vozový park: Mercedes Benz E trieda, BMW trieda 5, Mercedes Benz S trieda, BMW trieda 7, Mercedes Vito/Viano, Mercedes Sprinter Bus, Scania Irizar

Cenové rozpätie: od 50-87€ (standard) basic sedan

Od 70 do 98 premium sedan

Spôsob zamestnávania pracovníkov: TPP (minimálna mzda a doplatok „na čierno“), brigádne (reálne peniaze „na čierno“), živnosť (živnostníci nevystavujú faktúry, peniaze dostávajú „na čierno“)

Prednosti: naviazanie na skupinu J&T je tak prednosťou ako aj nedostatkom. Tradícia a výborne zvolený názov. Veľkosť vozového parku a jeho čiastočná obnova koncom roka 2012. Štruktúra vozového parku, aj keď predávajú basic sedan a tvrdia že je to štandard.

Nedostatky: nefunkčný CRM, a vobec systémové zabezpečenie je absolútne nedostatočné, z čoho je spôsobovaných množstvo chýb.

2pcom limousine service

Adresa: Popradská 28, Bratislava

Strategicky rozmiestnené vozidlá: Radisson Blue Carlton Hotel

Web: www.2pcom.sk

Odhadované priemerné mesačné tržby: 110 000€

Popis: spoločnosť zameraná najmä na korporátnu klientelu, ktorej ťažiskom je najmä JCI Slovakia. Zmluva však expiruje v lete 2013.

Vozový park: Mercedes Benz E trieda, Mercedes Benz S trieda, Volkswagen Caravelle

Cenové rozpätie: od 43-98€ (standard) basic sedan

Od 70 do 98 premium sedan

Spôsob zamestnávania pracovníkov: TPP (minimálna mzda a doplatok „na čierne“), živnosť (živnostníci nevystavujú faktúry, peniaze dostávajú „na čierne“)

Prednosti: diverzifikácia klientov na 5 nosných spoločností a veľa menších, prevažná väčšina z rôznych sfér podnikania

Nedostatky: neexistujúci systém, klamanie zákazníkov, preťažovanie vodičov, nedostatočná kvalita vodičov

Mercedes Limousine service

Adresa: Záhradnícka, Bratislava

Strategicky rozmiestnené vozidlá: nie

Web: www.mls.sk

Odhadované priemerné mesačné tržby: 40 000€

Popis: spoločnosť zameraná najmä na korporátnu klientelu, ktorej ťažiskom je najmä Enel Slovakia.

Vozový park: Škoda Superb, Mercedes Benz E trieda, Mercedes Benz Viano, autobusy

Cenové rozpätie: od 43-60€ (standard) basic sedan

Spôsob zamestnávania pracovníkov: živnosť (živnostníci nevystavujú faktúry, peniaze dostávajú „na čierne“), a úplne „na čierne“

Prednosti: nízka úroveň cien

Nedostatky: neexistujúci systém, klamanie zákazníkov, preťažovanie vodičov, úbohá kvalita vodičov, neexistujúci marketing, boj o zákazníka výhradne cenou

Synerta systems

Adresa: Mileticova, Bratislava

Strategicky rozmiestnené vozidlá: nie

Web: www.synerta.sk

Odhadované priemerné mesačné tržby: 70 000€

Popis: spoločnosť zameraná na všetko čo sa týka osobnej dopravy s celoslovenským pokrytím spolupracovníkov

Vozový park: žiadne auto v osobnom vlastníctve

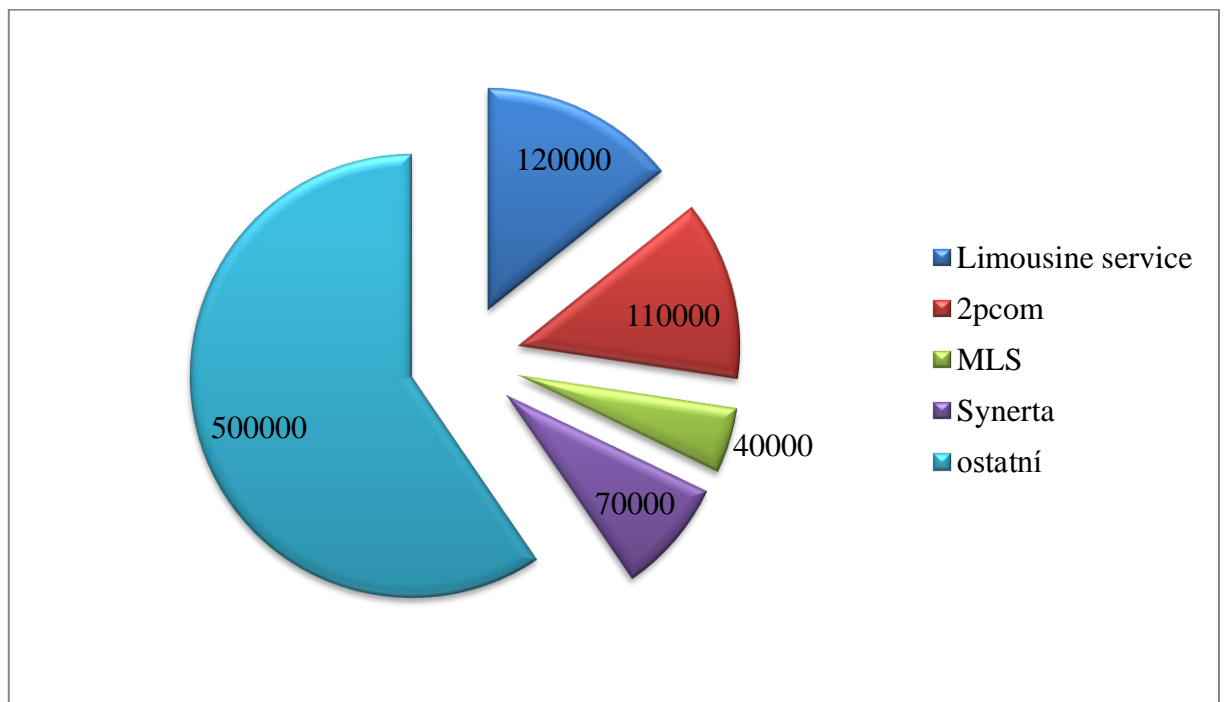
Cenové rozpätie: od 43-55€ (standard) basic sedan

Spôsob zamestnávania pracovníkov: TPP, živnosť

Prednosti: tvárenie sa ako veľká spoločnosť, výborný marketing, prepracovaná prozákaznícky orientovaná stránka

Nedostatky: je to z prevažnej časti len sprostredkovateľ služieb, aj keď majiteľ je ten istý ako majiteľ jednej z najekvalitnejších spoločností DA.sk, ktorá je pred bankrotom.

Graf č. 2.: podiel na trhu



Zdroj: Vlastné spracovanie

4.9.2. Nepriama konkurencia

Do nepriamej konkurencie možno zaradiť klasické taxislužby, ktoré operujú v Bratislave avšak kvalitou služieb sa nezhodujú s predmetom podnikania.

Riziko konkurencie

Je absolútne nevyhnutné neustále sledovanie zámerov konkurencie a vedieť promptne reagovať na jej kroky. Je úplne optimálne keď podnikateľ vie definovať kroky konkurencie ešte pred tým ako ich konkurencia začne realizovať. To je možné len dôverným poznaním osobností, ktoré stoja za konkurenčnými spoločnosťami. Aj navzdory tomu je ťažké presne určiť jej exaktné smerovanie a realizované činnosti. Najmä z dôvodu nejasných personálnych prepojení s objednávateľskými spoločnosťami, kde nevyhráva lepšia ponuka ale lepšie kontakty.

4.10. SWOT analýza

SWOT analýza spája analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia a ich skúmaných vlastností a súvislostí. Podáva zhrnutie v bodoch o tom, čo je potrebné využiť vo svoj prospech, čomu sa vyhnúť a vyvarovať.

Silné stránky

- Mamažerske zručnosti – jeden z majiteľov spoločnosti dokázal preprogramovaním a úpravou predajných aktivít tak ako ich rozšírením a rozšírením marketingu zvýšiť obrat spoločnosti Limousine Service z 65 000€ mesačne na 120000€ mesačne
- Novátorské technológie – ako prvá spoločnosť svojho druhu na slovensku Private Hire začína implementovať Clowd system do svojej rutinej činnosti a komunikácii so zákazníkmi
- 24/7 servis – nepretržitý chod spoločnosti. Tak jej exekutívnej podoby vo forme vodičov, tak aj jej kancelárskej sekcie
- Medzinárodná spolupráca – spoločnosť Private Hire je súčasťou Carey Alliance najluxusnejšej a najstatšej limuzínovej spoločnosti na svete. Je členom NLA National Limousine Association. Implementuje zásady spoločnosti Green Ride Global ako najenvironmentálne priateľskej prepravnej skupiny na svete.
- Jasné definície – ako jediná spoločnosť na slovensku v limuzínovom segmente má spoločnosť Private Hire vypracovanú dokumentáciu ku každému kroku v spoločnosti tak ako aj jasne stanovenú stratégiu a ciele
- Technické vybavenie – spoločnosť disponuje najlepším softwerovým a hadrvéfovým vybavením na slovensku v tomto segmente

- Spolupracovníci a zamestnanci – všetci sú špička a špeciálne vyškolený na svoj obor

Slabé stránky

- Nízka kapacita vozového parku – spôsobená nedostatkom objednávok na financovanie väčšieho
- Kapitálové zabezpečenie – majitelia financujú spoločnosť výlučne zo svojich zdrojov a formou leasingu
- Marketing – momentálny marketing spoločnosti sa len momentálne rozbieha a je zatiaľ nedostatočný

Príležitosti

- Expirácia kontraktu JCI
- Využitie iných ako zaužívaných distribučných kanálov
- Internacionalizácia odvetvia a tlak na celosvetové kontrakty klientou
- DMC
- Schopnosť ponúknuť klientovi oveľa viac ako si dokáže predstaviť

Hrozby

- Nedôvera klientov v novovzniknutý podnik
- Podkapitalizovanie spoločnosti
- Nedostatočná kapacita a nezvládnutie objemu objednávok pri získaní veľkého kontraktu a strata zákazníka

Tabuľka č.2.: tabuľka SWOT

<p>Mamažérske zručnosti Novátorské technológie 24/7 servis Medzinárodná spolupráca Jasné definície Technické vybavenie Spolupracovníci a zamestnanci</p>	<p>Nízka kapacita vozového parku Kapitálové zabezpečenie Marketing</p>
<p>Expirácia kontraktu JCI Využitie iných ako zaužívaných distribučných kanálov Internacionalizácia odvetvia a tlak na celosvetové kontrakty klientou DMC Schopnosť ponúknuť klientovi oveľa viac ako si dokáže predstaviť</p>	<p>Nedôvera klientov v novovzniknutý podnik Podkapitalizovanie spoločnosti Nedostatočná kapacita a nezvládnutie objemu objednávok pri získaní veľkého kontraktu a strata zákazníka</p>

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.11. Analýza zákazníkov

Potenciálnym zákazníkom je každá spoločnosť, ktorá potrebuje svojich klientov alebo zamestnancov prepraviť z bodu A do bodu B a každý jednotlivec, ktorý sa chce odviezť bezpečne, elegantne a profesionálne

Tým sa nám prirodzene vytvárajú dve skupiny klientov – korporátny a privátny.

Korporátna klientela

Tvorí majoritu zákazníckej základne každej profesionálne fungujúcej prepravnej spoločnosti, ktorá je zameraná na prepravu jednotlivcov. Prevažná časť objednávok je realizovaná v priebehu pracovného týždňa.

Aj táto klientela sa však následne delí na koncovú korporátnu klientelu, cestovné agentúry, outscoursingové agentúry na zabezpečovanie služobných ciest a špecializované nadnárodné spoločnosti zamerané na dopravu.

Koncová korporátna klientela je charakterizovaná rôznymi požiadavkami na destinácie z dôvodu druhu organizácie. Najčastejšie objednávaný transfer je Bratislava – letisko Viedeň, kde je aj najväčší tlak na cenu. Menej žiadané sú cesty po slovensku, prípadne na inú destináciu ako napr. Budapešť prípadne Praha. Preprava v rámci Bratislavy je vlnimočná, keďže je dopravu potrebné objednávať z väčším časovým predstihom ako bežné taxi.

Cestovné agentúry a outscoursingové agentúry na zabezpečovanie služobných ciest sú špecifické dobrým zvládnutím plánovania dopravy a tým odpadá táto položka z nákladov. Avšak je tým pádom aj väčší tlak na cenu. Štandardné destinácie, letisko Viedeň, sú objednávané ako dennodenná rutina. Špecifické destinácie sú viac bežné ako u koncovej korporátnej klientely, keďže sa tu sústreďuje značná časť tohto typu destinácií.

Špecializované nadnárodné spoločnosti zamerané na dopravu sú typické pre najnáročnejšiu klientelu s najvyššími bezpečnostnými požiadavkami a požiadavkami na komfort. Aj bežné destinácie sú osobitne upravené podľa konkrétnych potrieb klientov. Je tu minimálny, resp. žiaden tlak na cenu. Avšak enormný tlak na zabezpečenie prvotriedneho servisu.

Privátna klientela

Najmarkantnejším rozdielom je spôsob platby, ktorý je u tejto klientely hotovosťou, i keď ani platba na faktúru nie je nezvyčajné. Prevládajú objednávky realizované cez víkend. Tlak na cenu je podľa typu klienta. Niektorí vyslovene potrebujú vysokú cenu, aby mali pocit, že kupujú vlnimočnú a drahú službu. Toto tvrdenie vyslovene platí na objednávanie svadobnej prepravy ako takej, najmä však auta pre mladomanželov.

Riziko pri konkrétnych klientoch

Osobná preprava je určitý druh nadštandardu. Pri zlej finančnej situácii je to jeden zo spôsobov, kde sa šetria prostriedky, keďže preprava autobusom alebo vlakom má rovnaký výsledok. Korporátna klientela však pochopila, že už táto služba nieje nadštandard ale nevyhnutnosť, z dôvodu úspory času. Tým sa dostávame k relatívne stabilnému prípadne rastúcemu objemu zákazok ale s väčším tlakom na cenu.

Privátna klientela je citlivejšia na výkyvy vo financiách, avšak nie v našom prípade. Privátka klientela týchto typov spoločností nepocíti núdzu o financie.

4.12. Marketingová stratégia

Dobre zvolená marketingová stratégia, ktorá vychádza z analýzy trhu, zákazníkov, konkurencie a stanovených marketingových cieľov, je základom úspešného podnikania. Za marketingové ciele zakladatelia spoločnosti Private Hire považujú predovšetkým osloviť cieľových zákazníkov dosiahnutím trvalej konkurenčnej výhody prestredníctvom nepretržitých inovácií technológie a softvéru, vybudovanie si vedúceho postavenia na slovensku.

Logo podniku je grafické spracovanie jeho názvu – „Private Hire“. Jedná sa o dvojfarebné logo a svojím vzhlľadom sa radí do kategórie moderných značiek. Logo má vypovedajúcu schopnosť o charaktere spoločnosti, má za úlohu vzbudiť záujem zákazníkov o ponúkané produkty. Logo bude v podobe samolepiek používané na streche vozidiel aby bolo jasné že zákazník má vozidlo pripravené. Ďalej sa uplatňuje na boku vozidiel, vizitkách, propagačnýchbrožúrach a pečiatkách. Aby sme mohli osloviť cieľové zákazníkov, musíme najprv definovať ich spotrebné správanie, nákupné rozhodovanie, zvyky a záluby.

Produkt

Nosným produktom spoločnosti je transfer na letisko Viedeň zabezpečovaný profesionálnymi vodičmi na bezpečných a bezchybne udržiavaných vozidlách. Klienti si môžu vybrať základý, štandardná alebo prémiový typ služby. Bezchybné prevedenie služby je už našou každodennou rutinou.

Preto sa spoločnosť zamerala na zjednodušenie a zefektívnenie procesov objednávania a fakturácie, ktoré sú nosné pre v tomto odvetví najdôležitejšie osoby – Office managerky, osobné asistentky. Pri množstve svojej práce potrebujú mať prehľad, či danú službu objednali hneď a nemusia hľadať mail alebo naposledy volané číslo.

Cena

Tvorba ceny je podriadená vlastnostiam produktov, nákladom, cenám konkurencii a cieľom cenovej politiky podniku. Čím lepšie vyhovuje produkt potrebám zákazníka, tým ochotnejšie za neho zaplatí. V prvých mesiacoch fungovania, keď firma vstúpila na trh a stále je v tomto období sa služby budú predávať za ceny, ktorých cieľom bude čo najväčší

podiel na trhu. Neskôr, až sa podnik zavedie a bude rásť dopyt po službách, sa plánuje pristúpiť k cieľu v podobe orientácia na maximalizáciu svojej trhovej hodnoty a tvorby väčšej pridanej hodnoty. Cena musí pokryť prevádzkové aj „výrobné“ náklady a prispieť k tvorbe zisku. Pri stanovení ceny vychádzajú podnikatelia z kalkulácie nákladov na jednotlivé služby a ceny konkurencie. Nižšie uvedené cenové kalkulácie sú na základný typ služby.

Cena za kilometer

Je stanovená na základe kalkulácie nákladov a to následovne:

Tabuľka č. 3.: štruktúra nákladov na kilometer

personálne náklady	0,140 €
palivo	0,080 €
výbava auta	0,006 €
údržba	0,010 €
vozidlo	0,060 €
	0,296 €

Zdroj: Private Hire s.r.o.

Uvedené náklady sú ako úplné minimum po zohľadnení všetkých zliav a výhod spoločnosti a sú uvádzané bez DPH. Spoločnosť predáva svoje služby za 0,42€ za kilometer ako spodnú hranicu.

Cena za letisko Viedeň

Aj pri celkovom nábehu priemerne 120km za túto destináciu a pri prídavných nákladoch 4,5€ za parkovné je táto služba (v extrémne výnimočných prípadoch) predávaná za 38€. Je to z dôvodu vyťaženia vozidla, keď ide plné cestou tam aj späť. Následne je pri súčte dvoch najnižších cien $38+38=72€$, odrátaní parkovného a rovnakých kilometrov cena za 1 kilometer 0,56€.

Predpoklad vyťaženia vozidiel je 35%. To znamená k minimálnej cene jednosmernému transferu, ktorá činí pri 38€ 0,316€ pripočítame 0,11€, čím sa dostávame na cieľových 0,426€ za prejdený kilometer.

Distribúcia

Distribučná politika sa zaoberá organizáciou a spôsobom predaja produktov konečnému zákazníkovej. Súčasťou predajnej stratégie je využitie predajných zručností a znalosti jedného zo spolumajiteľov – Petra Smutného. Úlohou obchodného zástupcu bude zabezpečovať odbyt služieb, a to najmä formou objednávok na zákazku. Potencionálnym odberateľom budú ponúkané vzorkové jazdy. Stálym zákazníkom prvotriedna podpora a usretový prístup.

Reklama

Hlavným cieľom propagácie je čo najrýchlejšie a najefektívnejšie dostať ponúkané produkty do podvedomia zákazníkov a podporiť tým dopyt k nákupu priamo na základe zmluvy alebo cez internetové stránky podniku.

Spôsob propagácie vychádza z popisu cieľového segmentu zákazníkov, definovaného v analýze zákazníkov. Ide teda o majetných koncových klientov a o osoby zodpovedné v spoločnosti za zabezpečovanie prepravy a o budúce manželské páry. Ako spôsob propagácie bola zvolená profesionálna OOH reklama prostredníctvom reklamných obrazoviek v nákupnom centre Central zameraná na propagáciu firmy a na koncových zákazníkov zo segmentu svatba.

Následne je vytvorenie imageovej a funkčnej web stránky spolu so SEO a s google reklamou. Celé podporené vhodnou propagáciou na facebooku, linkedine a twiteri. Tu si klient nájde nielen informácie o spoločnosti a jej službách ale aj novinky vo firme a referencie ako aj prebiehajúce významné podujatia v Bratislave.

Nepriamym nástrojom marketingu je bezplatná distribúcia brožúry s názvom „úplná príručka pre výber osodného dopravcu“, ktorá je tvorená v spolupráci so spoločnosťou EmpireCLS prémiovým poskytovateľom šoférskejších služieb v USA. Je v nej cielene umiestnená reklama spoločnosti Private Hire ako odporúčaného prepravcu.

Najefektívnejšou propagáciou je však odporúčanie od zainteresovaných osôb. To je zabezpečované predajnými s komunikačnými schopnosťami majiteľa Petra Smutného.

Nepostrádateľná časť reklamy je aj formou spolupráce s významnými nadnárodnými spoločnosťami ako je Carey UK, ktorá propaguje spoločnosť v zahraničí a aktívne vyhľadáva zákazky na globálnej úrovni. Členstvo v obchodných komorách zabezpečuje reklamu na lokálnej národnej úrovni. Členstvo v Národnej Limousinovej Asociácii poskytuje reklamu na nadnárodnej úrovni, reklamu na špecializovaných serveroch, členstvo v americkej obchodnej komore, záruku kvality a čerpanie novín na

globálnej úrovni. To je hlavnou zložkou marketingu spoločnosti, ktorý je inovatívny a cieľový

Riziko marketingovej stratégie

Definovanie nosneho produktu je absolútne vyhovujúce, navzdory tomu tento typ služby je tak bežný, že je veľmi ľahko zameniteľný a nahraditeľný lacnejším spôsobom prepravy, ktorý trh poskytuje. Pri stanovení minimálnej ceny na letisko Viedeň je značné riziko pri odhade percenta vyťaženia vozidiel v oboch smeroch. Tento fakt môže spôsobiť markantné rozdiely v ziskovosti spoločnosti. Pri distribúcii produktov a získavaní nových klientov je ako jediný zodpovedný Peter Smutný, na ktorého je vyvíjaný veľký tlak a čelí riziku vyhorenia. Nezískanie však nových zákaziek prináša riziko straty bonity a spomalenie až zastavenie rastu spoločnosti. Pri reklame je rizikovým faktorom nesprávne stanovené cielenie OOH reklamy a tým neefektívne vynaložené finančné prostriedky a následne nenaplnenie očakávaní v príleve nových zákazníkov.

4.13. Proces realizácie prepravy

Každá preprava začína objednaním služby. Je to jeden z najdôležitejších procesov v spoločnosti. Vstupuje tu prvý možný chybový faktor. Je ním osoba, ktorá objednáva. Možná chybovosť vzniká nekompletnými informáciami, prípade chybnými informáciami.

Pre ich elimináciu spoločnosť Private Hire je majiteľom nekomplikovaného ale precízneho odjednávkového systému vytvoreného konkrétne na objednávanie tohto typu prepravy. Šetrí tým čas na napísanie objednávky, keďže je v ňom zakonponované intuitívne predvypisovanie údajov a prenáša zodpovednosť chybovosti na objednávateľa. Samozrejme objednávku je možné realizovať mailom, telefonicky alebo cez SMS. Skúsený tím Private Hire je natoľko profesionálny, že vie klientovi efektívne poradiť a informovať sa o detailoch cesty tak aby poskytnuté informácie postačovali na bezproblémové zabezpečenie prepravy. V pláne spoločnosti je aj vytvorenie mobilnej aplikácie pre smartphony na personalizované zadávanie objednávok.

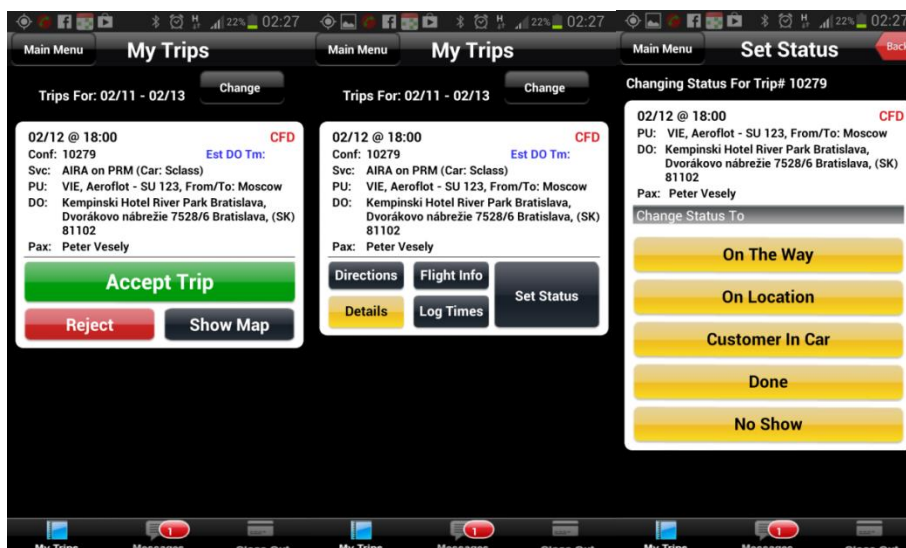
Klient a strana objednávateľa následne obdržia potvrdzujúci email o rezervovaní prepravy so sumárom objednávky ako dátum, čas počet pasažierov, batožiny, destinácia, cena, spôsob platby a odkaz na všeobecné obchodné podmienky.

Deň pred realizáciou prepravy klient obdrží mail s pripomenutím objednanej prepravy a s telefónnym číslom na prideleného vodiča. Služba nieje ponúkaná pre typ basic.

Pridelenie vodiča so vykonáva manuálne v systéme a je to jeden z kritických momentov. Bolo však odstránených viacero nutných zásahov človeka, čiže riziko je prijateľné. Avšak aj na tomto odstránení ľudského zásahu sa pracuje.

Tak ako príde potvrdenie klientovi aj vodič obdrží zadanie objednávky do svojho mobilného zariadenia, kde vidí detaily objednávky. Odstránené bolo hovorené slovo a tým aj extrémna chybovosť, prípadne denný súpis, ktorý bol statický a nutné použiť hovorené slovo. Pre prípadné zmeny je možnosť systémovo zmeniť preferencie jazdy a vodiča informovať o ich zmene prostredníctvom systémovej správy. Vodič musí odsúhlasiť prijatie objednávky.

Obrázok č. 4.: snímky zo sekcie vodiča



Zdroj: Private Hire s.r.o.

Pri realizácii objednávky vodič postupne zadáva stav realizácie objednávky. Či už je na ceste pre zákazníka, na mieste vyzdvihnutia, zákazník v aute, objednávka ukončená alebo zákazník neprišiel. Tieto statusy sa objavujú jednako v dispočercskom systéme ako aj v rezervačnom systéme zákazníka s oneskorením len 5 sekúnd.

Po skončení objednávky ná vodič požnosť prijať platbu v hotovosti alebo kreditnou kartou. Samozrejme všetko cez systém, tak aby operátor a účtovné oddelenie vedelo o spôsobe platby. Klientovi sa následne na mail pošle príjmový doklad.

V prípade akejkoľvek chyby pri objednávke je táto zapísaná k danej objednávke a okamžite riešená pokiaľ ide o urgentnú chybu. Následne je chybovosť mesačne sumarizovaná a sú stanovované precízne postupy na jej odstranovanie.

Operátor ukončí objednávku jej skontrolovaním a splnením všetkých systémových kontrolných mechanizmov a pripraví objednávky na fakturáciu.

Fakturácia prebieha na pravidelnej báze podľa preferencií klienta a je plne automatizovaná. Je odstránený ľudský faktor, dvojitá kontrola a zabudnutie fakturovať. Manuálne sa zadáva len prijatie platby na účet, keďže slovenské banky nevedia spracovať tento úkon. Upozornenie na faktúru po splatnosti je zasielané klientovi tiež automaticky vždy 5 dní po neobdržaní platby.

Samozrejme celý systém je formou „Cloudu“ a je zálohovaný na serveri poskytovateľa služby a na serveri spoločnosti Private Hire. Tak ako aj systém aj všetky ostatné náležitosti spoločnosti Private Hire sú vo forme „Cloudov“ s bezproblémovým prístupom odkiaľkoľvek pre všetkých, ktorí majú prístup na danú sekciu.

Realizácia objednávky vodičom

Súkromie zákazníka a dôvernosť: Private Hire sro zaistí, že ani Private Hire s.r.o. ani jej vodiči neodhalia identitu zákazníkov, ich trasy cestovania, alebo služieb tretím osobám. Private Hire s.r.o. a jeho vodiči upustia od požiadaviek o autogramy, fotografie či suveníry a vodiči sa zdržia obťažovania a zbytočného rozhovoru so zákazníkom

Preferencie zákazníkov a Profil: Private Hire s.r.o. bude čítať špecifických požiadaviek zákazníka, ktoré sú uvádzané ako rezervačné údaje do systému spoločnosti Private Hire s.r.o, vrátane, ale nie obmedzené na nasledujúce:

Preferované kontaktné informácie: Private Hire s.r.o. bude čítať zákazníkov preferovaný spôsob kontaktu (napr. e-mail alebo text namiesto telefónneho hovoru) všetky komunikácie so zákazníkom, najmä potvrdenie. To bude tiež zahŕňať zákazníkovu preferovanú kontaktnú osobu (napr. o zákazníkovu asistentku alebo cestovnú kanceláriu).

Preferované pokyny vyzdvihnutia / vysadenia: Private Hire s.r.o. bude čítať všetky špecifické pick-up alebo drop-off pokyny zákazníka, ktoré sú povolené pre Private Hire s.r.o.

Oblečenie: V niektorých prípadoch môže Zákazník požiadať aby niektoré oblečenie nebolo nosené šoférom (napríklad oblečenie značky, ktoré zobrazuje logo konkurenta Zákazníka). Napríklad, vodič nesmie nosiť topánky s logom Adidas, ak to je výslovne požadované zákazníkom v rezervačných údajoch.

Ďalšie pokyny: Private Hire s.r.o. sa bude tiež riadiť všetkými pokynmi poskytnutými zákazníkovým zástupcom alebo agentom, vrátane, ale nie obmedzených na

akúkoľvek politiku a postupy týkajúce sa "paparazzi" alebo o iných tretích stranách sa usilujúcich sa o prístup ku zákazníkovi.

Doba pristavenia vozidla: Private Hire s.r.o. pristaví vozidlo na miestobvyzdvihnutia aspoň 15 minút pred plánovaným časom vyzdvihnutia pokiaľ nie je uvedené inak. Zákazník na základe svojho vlastného uváženia, môže vyžadovať od Private Hire s.r.o. vozidlo na mieste 30 minút pred pre VIP rezervácie. V prípade, že vodič nedorazí v plánovanom čase, Private Hire s.r.o. bude aktívne kontaktovať zákazníka pre komunikáciu potenciálneho oneskorenia. Private Hire s.r.o. sa zaväzuje informovať Zákazníkov, akonáhle potenciálne oneskorenie je pravdepodobné.

Politiky pre konkrétne typy služieb: Ak nie je výslovne špecifikované inak podľa prania zákazníka a informáciami poskytnutými Private Hire s.r.o, Private Hire s.r.o. bude vychádzať z *nasledovných zásad pre poskytovanie služieb*:

Vyzdvihnutie pre komerčné lety:

Šofér bude čakať zákazníka podľa požiadaviek zákazníka, štandardne však v priletovej hale pokiaľ to predpisy letiska povoľujú. Pre vyzdvihnutie z letiska Viedeň, šofér čaká zákazníka priletovej hale pred obchodom "Anker" (červený obchod na pravej prednej strane výstupu z batožinovej oblasti) s ceduľkou s Zákazníka.. .

Vyzdvihnutie na terminály všeobecného letectva (FBO):

Šofér dorazí na FBO aspoň 30 minút pred plánovaným priletom.

Po príchode na FBO, šofér zaparkuje vozidlo na schválenom mieste a povolenom od zástupcu oddelenia služieb zákazníkom FBO na hlavnej recepcii.

Šofér poskytne zástupcovi oddelenia služieb zákazníkom zákazníkove meno, číslo chvosta lietadla, a miesto, kde zaparkoval.

Šofér bude čakať vnútri lobby FBO s ceduľkou so zákazníkom menom a víta zákazníka vo vstupnej hale.

V prípade, že vodič nemôže vítať zákazníka vnútri vestibule FBO, Private Hire s.r.o. musí kontaktovať zákazníka a bezodkladne oznámiť presné umiestnenie šoféra.

Šofér nikdy nevôjde na letiskovú plochu bez výslovného súhlasu prevádzkovateľa FBO a bez toho aby sa splnili všetky platné FAA a FBO nariadenia a postupy pre „asfaltový“ prístup.

Vyzdvihnutie v Hoteli:

Po príchode do hotela, šofér zaparkuje vozidlo na schválenom mieste a skontrolujte to s doormanom, recepciou alebo concierge.

Šofér poskytne hotelovému zástupcovi zákazníkove meno, a umiestnenie vozidla.

Šofér bude stáť mimo vozidla, v prednej časti hlavného vchodu do hotela, s označením zobrazujúci meno zákazníka, až kým sa stretne so zákazníkom.

V prípade, že vodič nemôže vítať zákazníka pred hlavným vchodom, Private Hire s.r.o. musí kontaktovať zákazníka a bezodkladne oznámiť presné umiestnenie šoféra. V prípade, že vodič musí krúžiť okolo hotela kvôli dopravným predpisom a / alebo nedostatku parkovacích miest, Private Hire s.r.o. musí kontaktovať zákazníka a ho informovať o situácii.

Vyzdvihnutie vo verejných budovách (výstavyská / štadióny):

Po príchode ku budove, šofér zaparkuje vozidlo v schválenom mieste dobre viditeľnom od hlavného vchodu.

Šofér bude stáť mimo vozidla, pred hlavným vchodom alebo na inom mieste konkrétne vyžiadanom zákazníkom (napr. strana budovy alebo parkovacie garáže), s označením zobrazujúci meno klienta, až kým sa stretne so zákazníkom.

V prípade, že vodič nemôže vítať zákazníka pred hlavným vchodom, Private Hire s.r.o. musí kontaktovať zákazníka bezodkladne oznámiť presné umiestnenie šoféra.

V prípade, že vodič musí krúžiť okolo budovy kvôli dopravným predpisom a / alebo nedostatku parkovacích miest, Private Hire s.r.o. musí kontaktovať zákazníka a bezodkladne informovať ho o situácii.

Vyzdvihnutie v Obytných častiach:

Šofér zaparkujete buď pred rezidenciou alebo na príjazdovej ceste, podľa toho, ktoré miesto poskytuje najvhodnejší prístup do vozidla.

Šofér bude stáť mimo vozidla pri čakaní na zákazníka, s označením zobrazujúci meno klienta, až kým sa stretne so zákazníkom.

Vodiči

Každý vodič vykonávajúci služby musí byť riadne kvalifikovaný .

Vodiči a ostatní zástupcovia Private Hire s.r.o. prichádzajúci do kontaktu so zákazníkom musia nosiť vyžehlenú bielu košeľu, tmavú kravatu, čierny oblek, a leštené čierne oblekové topánky. Celkovo by šoférov vzhľad mal byť konzervatívny, profesionálny a uhladený .

Vodiči vykonávajúci služby drží označenie obsahujúce meno klienta pre všetky vyzdvihnutia v prípade potreby.

Private Hire s.r.o. riadi a vykonáva svoju činnosť a poskytuje služby všeobecne takým spôsobom, aby odrážali jej špičkovú kvalitu a dodržiavali takú dodatočne špecifickú kvalitu zodpovedajúcu celosvetovým normám.

Riziko pri realizácii prepravy

Najmarkantnejším rizikovým faktorom je ľudský faktor. Spoločnosť Private Hire sa snaží toto riziko do maximálnej možnej miery eliminovať. V tomto prípade to však nieje možné a preto bola vyvynutá snaha na prísnu kontrolu a dodržiavanie stanovených pravidiel. Avšak riziko tu stále existuje a je značné, pretože nekvalitne prevedená služba jednému zákazníkovi vytvára negatívny multiplikačný efekt, ktorý neznamená len stratu konkrétneho zákazníka a jeho okolia ale nezískanie odporúčaní a následných ďalších odporúčaní. Jeden nespokojný zákazník sa rovná približne 1000€ následnej straty.

4.14. Dopad na životné prostredie

Private Hire je lídrom v oblasti zodpovednosti za životné prostredie. Ako členovia Green Ride Global™, Private Hire zaviazala znižovanie emisií skleníkových plynov zníženie zo všetkých oblastí spoločnosti obchodných operácií o 20 percent pod úroveň odvetvia. Je to globálny cieľ, na slovensku sa v tomto odvetví merania nerobia. Ak by každá zodpovedná Európska spoločnosť svojho druhu aj Private Hire sa zaviazala k vytváraniu nižších emisií, spoločne by tak spoločnosti mohli prispieť k obráteniu globálneho otepľovania. Ročne sa ušetrí cez 490.000 ton skleníkových plynov – ekvivalent k odstráneniu 100.000 vozidiel z cesty, usporí sa 1-milión barelov ropy, a rastie a ochrana viac ako 400.000 hektárov uhlíka pohlcujúceho lesa.

Program ochrany životného prostredia

Komplexná politika životného prostredia, ktorá sa dotýka celej spoločnosti a zameriava sa na prevenciu a znižovanie možných vplyvov na životné prostredie zo všetkých oblastí podnikania. Implementácia ISO 14001 v súlade s požiadavkami systému environmentálneho manažérstva. Priebežné štvrťročné meranie a monitorovanie emisií skleníkových plynov a validácia podľa Green Ride Global s cieľom zabezpečiť, aby bola Private Hire na dobrej ceste k dosiahnutiu 5-ročného cieľa byť 20 percent pod priemernými emisiami odvetvia

- Výkon šetrné k životnému prostrediu vodičských postupov v rámci celého vozového parku

- Dusík v pneumatikách na všetkých autách vozového parku
- Prechod na najnovšie nízkouhlíkové vozidlá a pohonné hmoty
- Zníženie spotreby energie a spotreby elektriny v každej kancelárii a garáži zariadenia
- Monitorovanie zamestnancov služobných cesty a vykonávanie účinných cestovných postupov
- Zníženie odpadu prostredníctvom opätovného použitia a recyklačného programu
- Obmedzenie používania kancelárskeho papiera len v nevyhnutných prípadoch
- Partnerstvo s globálnymi pobočkami, ktorých politiky ochrany životného prostredia majú rovnaký zámer a vplyv v ich vlastných zemepisných oblastiach

Za zmienku stojí uhlíková stopa každého vozidla. Dokonca aj tradičné fosílné palivá vozidiel poháňaných majú nižšiu uhlíkovú stopu v parku Private Hire než priemysel normy. Toto je dosiahnuté prostredníctvom programu Green Ride Global. Uhlíková stopa flotily Private Hire je sledovaná a kontrolovaná Green Ride Global. Zakonponovanie Green Ride Global štvrťročných správy o udržateľnosti životného prostredia do manažmentu Private Hire a inými zainteresovanými stranami sledovanie celkové emisie proti ročných cieľom znižovania emisií.

4.15. Finančný plán

Hlavným cieľom finančného plánovania je ukázať investorom, ako aj predkladateľovi podnikateľského plánu samotnému, ako sa bude vyvíjať finančná situácia podniku, keď sa budú dosahovať všetky plánované ciele. Finančné prostriedky spojené so založením podniku.

Prvá kapitola finančného plánu sa zameriava na vymedzenie výdavkov spojených so založením a prevádzkovaním podniku. V tabuľke sú uvedené výdavky, s ktorými podnikatelia musia kalkulovať, aby mohli založiť podnik v oblasti zmluvnej automobilovej prepravy zodpovedajúce prevádzkovým a legislatívnym požiadavkám. Celkové výdavky spojené so začatím podnikania sú 3400€.

Tabuľka č. 4.: výdavky spojené so založením spoločnosti

výdavky spojené so založením spoločnosti	
Kúpa spoločnosti a právne úkony	750 €
Web stránky	1 500 €
Corporate identity	800 €
Kaucia za nájom kancelárie	350 €
celkom	3 400 €

Zdroj: Private Hire s.r.o.

Do vyššieuvedených výdavkov je zakonponovaná aj corporate identity tvorená vytvorením loga spoločnosti a nastavením farebnosti spoločnosti ako aj celej formy komunikácie spoločnosti.

Tabuľka č. 5.: počiatočné náklady spojené s obstaraním majetku spoločnosti

Výdavky spojené s obstaraním majetku spoločnosti	
Mercedes Benz E trieda	35 000 €
Mercedes Benz E trieda	31 000 €
Mercedes Benz S trieda	25 000 €
Volkswagen Caravelle	13 500 €
BMW rady 7	37 500 €
Zariadenie kancelárie	1 500 €
Limoanywhere systém	1 600 €
Technické zariadenia	2 500 €
Mobilné telefóny	2 500 €
Výpočtová technika	1 700 €
Operatívny materiál	1 000 €
Pohotovostné peňažné prostriedky	15 000 €
celkom	157 800 €

Zdroj: Private Hire s.r.o.

Uvedené motorové vozidlá boli obstarané prostredníctvom leasingu s priemernou akontáciou 20%

Celková výška počiatočnej investície je 161 200€. Jedná sa o súčet celkových výdavkov na založenie podniku a výdavkov spojených s obstaraním majetku spoločnosti ako je zrejme z tabuliek č 4 a 5.

Táto suma bude hradená čiastočne z vlastných zdrojov zakladateľov podniku a prostredníctvom leasingového úveru. Pohotovostné peňažne prostriedky sú určené najmä na pohonné hmoty spoločnosti a na financovanie dodávateľských faktúr za služby pri rozdielnych splatnostiach v odberateľsko- dodávateľských vzťahoch. S prevádzkou sú aj spojené fixné poplatky za správu softvéru, telekomunikačné služby, účtovnícke služby uvedené v tabuľke nižšie.

Celková mesačná suma na obstaranie vstupov a poplatky za služby a splátky leasingov a poistení je stanovená na základe kalkulácií predpokladaného počtu najazdených kilometrov.

Tabuľka č. 6.: štruktúra výdavkov

Naklady spoločnosti		
typ		suma
BL372FD	poistenie	100 €
	leasing	564 €
BL201EU	poistenie	95 €
	leasing	609 €
PP426CT	poistenie	104 €
	leasing	545 €
PP478CN	poistenie	131 €
	leasing	346 €
najom	kancelária	231 €
	prestom	36 €
terminály		72 €
system		37 €
uctovnicka		70 €
telekomunikačné služby		150 €
Palivo		1 800 €
Celkom		4 890 €

Zdroj: Private Hire s.r.o.

4.15.1. Počiatočná súvaha

Uvedené údaje v predchádzajúcej kapitole sme použili na zostavenie nasledujúcej zjednodušenej súvahy.

Tabuľka č. 7.: počiatočná súvaha

Aktíva	€	Pasíva	€
Dlhodobý hmotný majetok	150 200 €	Vlastné imanie	47 600 €
Hnuteľné veci a súbory hnuteľných vecí	150 200 €	Základné imanie	5 000 €
Oprávky		Kapitálový fond	42 600 €
Dlhodobý nehmotný majetok	1 600 €	nerozdelený zisk z minulých rokov	
Software	1 600 €	Výsledok hospodárenia bežného roku	
Zásoby		cudzíe zdroje	113 600 €
Krátkodobý finančný majetok		Dlhodobé záväzky a úvery	113 600 €
PPP	9600 €	krátkodobé záväzky a úvery	
Spolu	161 200 €	spolu	161 200 €

Zdroj: Private Hire s.r.o.

Najväčšou položkou aktív je dlhodobý hmotný majetok, ktorý v súlade s predmetom podnikania pozostáva z automobilov využívaných priamo na podnikateľskú činnosť. Táto suma 150 200€ bude odpísala rovnomerne po dobu 4 rokov. Peniaze v hotovosti budú v prvých mesiacoch podnikania slúžiť ku krytiu očakávaných a neočakávaných výdavkov spojenými s podnikaním.

Na strane pasív je položkou vlastný kapitál, ktorý do podnikania vložili majitelia z osobných zdrojov a poskytnuté leasingy na osobné vozidlá. Touto sumou je krytá výška aktív potrebná pre začatie podnikania.

4.15.2. Finančné výkazy

Plánované finančné výkazy sú pre potreby podnikateľského plánu vypracované na obdobie 3 rokov, teda do doby dosiahnutia jedného z hlavných cieľov majiteľov, byť číslo jedna v Bratislave. Finančné výkazy vychádzajú zo skúseností a reálneho pohľadu na trh zo strany Petra Sumtného a z kalkulácie cien jednotlivých typov služieb. Spoločnosť už istý i keď krátky čas existuje a môže počítať s istým objemom zákaziek od prvého kalkulovaného mesiaca. V ďalších mesiacoch sa predpokladá konštantný rast počtu

zákazníkov predovšetkým vďaka prepracovanej propagácii podniku a aktivitám generálneho riaditeľa.

Tržby sú počítané pre realistický predaj a v priebehu prvého roka podnikania kolíšu predovšetkým vplyvom letných prázdnin a vianočných sviatkov, kedy je všeobecný trend menšieho počtu prepráv.

Tabuľka č.8.: zjednodušená súvaha v rokoch 2013, 2014 a 2015

Súvaha							
Aktíva	2013	2014	2015	Pasíva	2013	2014	2015
Dlhodobý hmotný majetok	260 484 €	355 120 €	588 959 €	Vlastné imanie	5 343 €	69 102 €	152 608 €
Hnuteľné veci a súbory hnuteľných vecí	260 484 €	355 120 €	588 959 €	Základné imanie	5 000 €	5 000 €	5 000 €
Oprávky	0 €	0 €	0 €	Kapitálový fond			
Dlhodobý nehmotný majetok	1 600 €	1 600 €	1 600 €	nerozdelený zisk z minulých rokov		343 €	64 102 €
Software	1 600 €	1 600 €	1 600 €	Výsledok hospodárenia bežného roku	343 €	63 759 €	83 506 €
Zásoby	0 €	0 €	0 €	cudzí zdroje	266 741 €	297 961 €	512 053 €
Krátkodobý finančný majetok	0 €	0 €	0 €	Dlhodobé záväzky a úvery	266 741 €	297 961 €	512 053 €
PPP	10 000 €	10 343 €	74 102 €	krátkodobé záväzky a úvery			
Spolu	272 084 €	367 063 €	664 661 €	spolu	272 084 €	367 063 €	664 661 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č. 9.: štruktúra nákladov, výnosov a výdavkov v roku 2013

	januar	februar	marec	apríl	máj	jún	júl	august	september	október	november	december	ROČNE
VÝNOSY (PREDAJ)													
Private Hire	4 500 €	5 300 €	6 500 €	10 600 €	17 500 €	21 000 €	18 000 €	17 500 €	22 500 €	26 500 €	27 000 €	24 000 €	200 900 €
Coach Hire	-€	135 €	600 €	1 200 €	5 200 €	2 000 €	5 000 €	5 000 €	4 000 €	3 000 €	5 000 €	2 000 €	33 135 €
Auto na Svatbu	-€	-€	-€	150 €	300 €	1 500 €	4 000 €	4 000 €	2 000 €	500 €	200 €	-€	12 650 €
CELKOVÝ PREDAJ	4 500 €	5 435 €	7 100 €	11 950 €	23 000 €	24 500 €	27 000 €	26 500 €	28 500 €	30 000 €	32 200 €	26 000 €	246 685 €
NÁKLADY ZA PREDAJ													
PrivateHire	901 €	1 061 €	1 301 €	2 122 €	3 504 €	4 204 €	3 604 €	3 504 €	4 505 €	5 305 €	5 405 €	4 805 €	40 220 €
Coach Hire	-€	108 €	480 €	960 €	4 160 €	1 600 €	4 000 €	4 000 €	3 200 €	2 400 €	4 000 €	1 600 €	26 508 €
Auto na Svatbu	-€	-€	-€	8 €	15 €	75 €	200 €	200 €	100 €	25 €	10 €	-€	633 €
CELKOVÉ NÁKLADY ZA PREDAJ	901 €	1 169 €	1 781 €	3 090 €	7 679 €	5 879 €	7 804 €	7 704 €	7 805 €	7 730 €	9 415 €	6 405 €	67 361 €
Hrubý zisk		3 599 €	4 266 €	5 319 €	8 860 €	15 322 €	18 621 €	19 196 €	18 797 €	20 696 €	22 270 €	22 785 €	19 595 €
VÝDAVKY													
Mzdové výdavky	3 000 €	3 000 €	3 000 €	4 450 €	5 900 €	6 350 €	6 350 €	6 350 €	7 800 €	9 250 €	10 800 €	10 800 €	77 050 €
Dodávané služby	109 €	109 €	109 €	134 €	134 €	134 €	134 €	134 €	134 €	134 €	134 €	134 €	1 533 €
Zásoby (kancelária a prevádzka)	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	240 €
Opravy a údržba	120 €	120 €	450 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	650 €	120 €	120 €	2 300 €
Reklama	-€	-€	-€	3 200 €	100 €	150 €	150 €	100 €	100 €	-€	-€	150 €	3 950 €
Účtovnícke a právne náležitosti	70 €	70 €	70 €	70 €	70 €	70 €	70 €	70 €	70 €	70 €	70 €	70 €	840 €
Nájomné	262 €	262 €	262 €	262 €	262 €	262 €	262 €	262 €	262 €	262 €	262 €	262 €	3 144 €
Telefón	150 €	150 €	150 €	180 €	195 €	210 €	210 €	160 €	195 €	220 €	230 €	180 €	2 230 €
Poistenie	250 €	250 €	450 €	450 €	450 €	760 €	550 €	550 €	650 €	750 €	850 €	850 €	6 810 €
Úrok	250 €	250 €	450 €	450 €	450 €	550 €	550 €	550 €	650 €	750 €	850 €	850 €	6 600 €
Odpisy	1 531 €	1 531 €	2 178 €	2 958 €	2 958 €	3 605 €	3 605 €	3 605 €	4 252 €	4 899 €	5 546 €	5 546 €	42 216 €
CELKOVÉ VÝDAVKY	5 762 €	5 762 €	7 139 €	12 294 €	10 659 €	12 231 €	12 021 €	11 921 €	14 253 €	17 005 €	18 882 €	18 982 €	146 913 €
Čistý zisk		-2 163 €	-1 496 €	-1 820 €	-3 434 €	4 663 €	6 389 €	7 175 €	6 876 €	6 442 €	5 264 €	3 902 €	613 €

Zdroj: Private Hire s.r.o.

Tabuľka č. 10.: štruktúra nákladov, výnosov a výdavkov v rokoch 2014 a 2015

	2014	2015
VÝNOSY (PREDAJ)		
Private Hire	487 000 €	1 448 000 €
Coach Hire	35 135 €	90 000 €
Auto na Svatbu	12 650 €	15 650 €
CELKOVÝ PREDAJ	534 785 €	1 553 650 €
NÁKLADY ZA PREDAJ		
PrivateHire	97 497 €	289 890 €
Coach Hire	26 508 €	70 400 €
Auto na Svatbu	633 €	783 €
CELKOVÉ NÁKLADY ZA PREDAJ	124 638 €	361 072 €
Hrubý zisk	410 147 €	1 192 578 €
VÝDAVKY		
Mzdové výdavky	171 300 €	559 350 €
Dodávané služby	1 558 €	1 558 €
Zásoby (kancelária a prevádzka)	240 €	3 000 €
Opravy a údržba	2 300 €	14 400 €
Reklama	1 800 €	30 150 €
Účtovnícke a právne náležitosti	1 440 €	17 400 €
Nájomné	3 144 €	6 600 €
Telefón	2 940 €	7 200 €
Poistenie	13 900 €	29 700 €
Úrok	13 900 €	29 700 €
Odpisy	98 364 €	193 313 €
CELKOVÉ VÝDAVKY	310 886 €	892 371 €
Čistý zisk	99 261 €	300 207 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.15.3. Analýza pomerových finančných ukazovateľov

Táto analýza vypovedá najmä o tom, ako sa vyvíja podnikanie v jednotlivých rokoch. K tomu nám pomôžu vybrané pomerové ukazovatele. Ich hodnoty sa vypočítajú na plánované tri roky.

Ukazovatele rentability

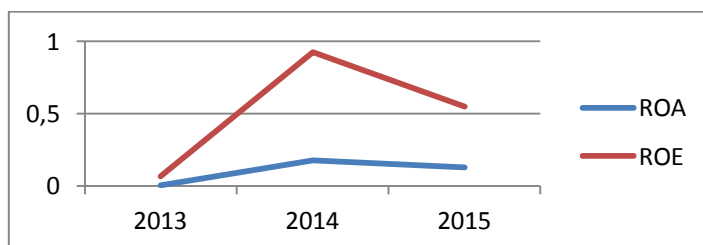
Ukazovatele rentability merajú zisk k jednotlivým položkám z bilancie. pre zhodnotenie realistické varianty finančného plánu použijeme ukazovateľ rentability vlastného kapitálu a rentability celkových aktív. Rentabilita aktív (ROA) hodnotí, ako podnik dokáže hospodáriť so všetkými aktívami, ktoré má k dispozícii a rentabilita vlastného kapitálu (ROE) ukazuje, ako sa v podniku zhodnocuje vložený kapitál. Cieľom podniku je teda dosiahnuť trvalého rastu rentability.

Tabuľka č. 11.: ROA a ROE

Rok	2013	2014	2015
Výsledok hospodárenia po zdanení	343 €	63 759 €	83 506 €
Aktíva celkom	272 084 €	367 063 €	664 661 €
Vlastný kapitál celkom	5 343 €	69 102 €	152 608 €
Nákladové úroky	6 600€	13 900€	27 300€
ROA	0,02551	0,21157	0,16671
ROE	0,064162574	0,922682356	0,547191857

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č.3.: ROA a ROE



Zdroj: Vlastné spracovanie

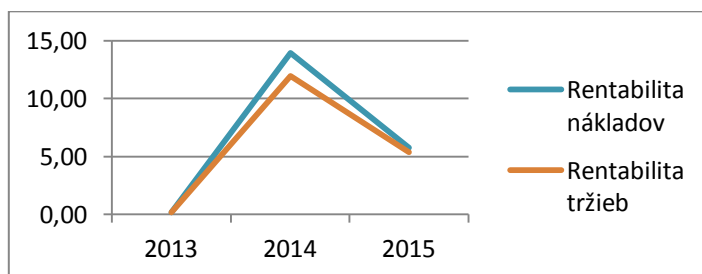
Tieto ukazovatele rentability vypovedajú o úrovni a vývoji efektívnosti parciálnejšie ako predošlé ukazovatele. Zisk sa porovnáva s objemom činnosti podniku, ktorej podstatnú časť predstavujú náklady.

Tabuľka č. 12.: rentabilita nákladov a rentabilita tržieb

Rok	2013	2014	2015
Výsledok hospodárenia po zdanení	343 €	63 759 €	83 506 €
Náklady	246273,63	458273,9	1453443,1
Tržby	246685	534785	1553650
Rentabilita nákladov	0,14	13,91	5,75
Rentabilita tržieb	0,14	11,92	5,37

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 4.: rentabilita nákladov a rentabilita tržieb



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ukazovatele zadĺženosti

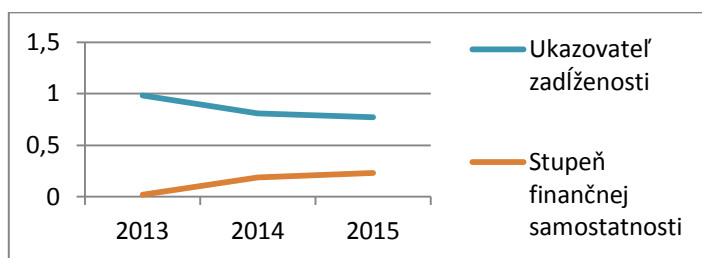
Vyjadrujú štruktúru zdrojov financovania, pričom veritelia majú záujem na čo najmenej zadĺženosti

Tabuľka č. 13.: ukazovateľ zadĺženosti a stupeň finančnej samostatnosti

Rok	2013	2014	2015
Aktíva celkom	272 084 €	367 063 €	664 661 €
Cudzie zdroje celkom	266 741 €	297 961 €	512 053 €
Vlastné zdroje celkom	5 343 €	69 102 €	152 608 €
Ukazovateľ zadĺženosti	0,980363387	0,811743231	0,770397549
Stupeň finančnej samostatnosti	0,019636613	0,188256769	0,229602451

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 5.: ukazovateľ zadĺženosti a stupeň finančnej samostatnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

Riziko finančného plánu

Financovanie spoločnosti najmä v jej začiatkoch obsahuje mnoho kritických bodov. Je nastavené na neustály rast tržieb, ktorý keď nebude dosahovať plánovanú úroveň, hrozí spoločnosti bankrot, resp. ďalšie podnikanie si bude vyžadovať vložiť do podnikania ďalšie finančné prostriedky. Ďalším rizikom spoločnosti sú leasingové splátky. Závazky spoločnosti sú leasingové splátky. Podpísané leasingové zmluvy sú zabezpečené zmenkami na meno. Aj keď sa to javí ako zmiernenie dopadov bankrotu hrozí reálny osobný bankrot pána Smutného, keďže on je na zmenkách podpísaný ako vazal. Po úspešnom prvom roku podnikania je riziko finančnej situácie omnoho prijateľnejšie aj z dôvodu väčšieho množstva objednávok a tým rozloženia rizika pri možnej strate malých zákaziek, čo zmierňuje dopad na tržby spoločnosti.

4.16. Hodnotenie efektívnosti podnikateľského plánu

V tejto kapitole zhodnotím podnikateľský zámer ako investičný projekt. Na základe výsledkov jednotlivých metód hodnotenia efektívnosti podnikateľského plánu potom záverom zhodnotím, či investíciu realizovať a za akých podmienok.

Požadovanú mieru výnosnosti investovaného kapitálu stanovím na základe ušlého zisku zo zamestnania a ušlých úrokov z investovanej sumy, ktorá bola vložená do podnikania. Ak budem uvažovať čistý mesačný príjem zo zamestnania vo výške 800€ ročný ušlý zisk vychádza na 9600. Požadovaná miera výnosnosti investície je stanovená na 24%.

Metóda výnosnosti investícií

Z ukazovateľov rentability sa pre hodnotenie investičných projektov najčastejšie používa rentabilita investovaného kapitálu ROI. Jedná sa o statickú metódu hodnotenia investícií, ktorá nerešpektuje časovú hodnotu peňazí.

Tabuľka č.14: rentabilita investícií

Celkové investície	588 952 €
Celkový zisk po zdanení	147 608 €
ROI	0,25

Zdroj: Vlastné spracovanie

Rentabilita investovaného kapitálu je 25%, a ak ju porovnáme s požadovanou mierou výnosnosti investície, ktorá bola stanovená na 24%, dôjdeme k záveru, že investícia je za stanovených podmienok realizovateľná.

Priemerná doba návratnosti

Výpočtom tejto metódy získame počet rokov, v ktorých by sa podniku mal vrátiť celkový investovaný kapitál pri rovnomernej realizácii peňažných tokov.

Tabuľka č. 15: výpočet doby návratnosti

Celkové investície	588 952
Priemerný CF	133 360
Doba návratnosti	4,41 roka

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuľky č 16 je zrejmé, celkový investovaný kapitál by sa mal vrátiť za 4,41 roka. Na základe výslednej hodnoty indikátora priemernej doby návratnosti nebola splnená požiadavka návratnosti investície do 4 rokov. Podnikatelia však priebežne investujú do podniku a podnik kumuluje následne väčší cash flow.

5. Výsledky práce a diskusia

Hlavnou myšlienkou a jedným z cieľov podnikateľského plánu bolo vyplniť medzeru na trhu poskytovania prepravných služieb a uvedenie si rizika s cieľom jeho minimalizácie a zmierňovania jeho prípadných následkov. Ponúknuť potencionálnym zákazníkom nové nadštandardné služby, ktoré môžu využívať na dennodennej báze s dobrým pocitom, bezpečne, jednoducho a spoľahlivo.

Z výsledkov analýz je zrejmé, že trend v nadštandardnej doprave na slovenskom trhu stále rastie a z tohto dôvodu otvoriť spoločnosť, ktorá ponúka tieto služby je aj pri jasne definovaných rizikách a rizikových faktoroch, vhodnou príležitosťou ako túto medzeru vyplniť.

Z výsledkov analýzy zákazníkov takisto vyplynulo, že dopyt po produktoch nadštandardnej dopravy na slovenskom trhu existuje, a preto sa podnikatelia pokúsia tento dopyt uspokojiť predovšetkým svojim nadštandardným a individuálnym prístupom ku každému zákazníkovi. Navzdory množstvu potenciálnych rizík je ich eliminácia zásadným faktorom budúceho úspech podnikateľského plánu. Marketingovo je ale dôležité jedinečnosť spoločnosti vhodne prezentovať správnej skupine spotrebiteľov. K tomuto účelu posluží propagácia formou OOH reklamy, internetových stránok, sociálnych sietí a predovšetkým snaha všetkých zamestnancov firmy vybudovať lepšiu spoločnosť. Navyše výhodou individuálnej osobnej automobilovej a autobusovej dopravy je jej úzky vzťah s klientom a tým aj lepšia informovanosť a väčšia pravdepodobnosť rýchleho eliminovania rizika pri vzniku.

Pre zhodnotenie podnikateľského zámeru ako investičného projektu, boli použité výsledky jednotlivých metód hodnotenia. Za predpokladu požadovanej návratnosti investície do 4 rokov od začatia podnikania nie je výhodné podnikateľský zámer realizovať. Dôvodom sú dosahované nižšie zisky v prvých rokoch podnikania, vysoké počiatkové a hlavne následné investičné výdavky. Štyri roky je príliš krátka doba na vrátenie pomerne vysokej počiatkovej investície vložené do podnikania ako aj následných mohutných investícií do spoločnosti. Je to zrejmé z výsledkov statických metód, kde bola vypočítaná priemerná doba návratnosti investície 4,41 roka. Záverom z toho vyplýva, že podnikateľský zámer je realizovateľný na základe predpokladu navrátenie pôvodnej a následných investícií v dlhšom časovom horizonte.

Po finančnej stránke je podnikanie ziskové, vyplýva analýzy účtovných výkazov na najbližšie tri roky. Priaznivý vývoj podnikania je zrejmý aj z výsledkov pomerových

finančných ukazovateľov. Ukazovatele rentability medziročne značne vzrástli a následne klesli, to však z dôvodu doinvestovania. V nasledujúcom roku sa predpokladá ich opätovný nárast. Extrémnym a najviac rizikovým je ukazovateľ zadĺženosti v prvom roku podnikania. Tento fakt je najväčšou hrozbou, kde pri aj miernom výkyve v objeme tržieb môže spôsobiť až fatálne následky na celú existenciu podnikania. V tomto prípade by som odporučil mať dostatok vlastných finančných zdrojov a byť pripravený podniku pomôcť pri možných komplikáciách. Podnikatelia však vychádzajú z presvedčenia, že vlastné zdroje sú drahšie ako cudzie, preto to markantné číslo.

Ak sa podnikanie aj v ďalších rokoch bude vyvíjať stále rovnakým tempom a hodnota dosahovaných tržieb sa bude medziročne zvyšovať, tak ako je naplánované, môže dôjsť k realizácii ďalšieho cieľa, ktorým je stať sa majoritným poskytovateľom prepravných služieb v Bratislavskom regióne a tým aj jednotkou na slovenskom trhu v osobnej automobilovej doprave, ako aj významným hráčom v luxusnej autobusovej doprave.

Záver

Záver tejto diplomovej práce je venovaný zhrnutiu dosiahnutých výsledkov k stanovenému cieľu, záverečnej práce zameranému na tvorbu podnikateľského plánu s rozšírením o posúdenie rizika jednotlivých častí častí v začínajúcej ale dynamicky sa rozvíjajúcej spoločnosť Private Hire s.r.o.

Podnik bol podrobne popísaný vo všetkých jeho častiach fungovania a pri každej z uvedených častí boli identifikované dôležité rizika vyplývajúce z popisovanej činnosti. Jasne sformulované riziko je základným predpokladom jeho eliminácie. Boli vyprofilované a jasne definované cieľové skupiny zákazníkov s popisom rizikových faktorov konkrétnych skupín. Konkurencia ako jeden z najvýznamnejších rizikových faktorov je neustále monitorovaná aby bolo možné odhadnúť jej postup pre zabezpečenie rastu trhového podielu a zníženie rizika poklesu tržieb vplyvom konkurencie. Pri marketingu bol kladený dôraz na jeho efektívnosť a cieľové využívanie finančných prostriedkov pre zníženie náročnosti a posilnenie finančnej stability s ohľadom na finančné ciele pod dohľadom nakladania s financiami. Plynule bolo prejdené k finančným analýzám a k jednému zo zásadných rizikových faktorov fungovania podnikania. Keďže podnikanie generuje dostatok zisku a podnikatelia si jasne uvedomujú aj finančné riziko je zrejmé že podnikanie aj po tejto stránke bude úspešné.

Z vyššie uvedených záverov vyplýva, že podnik má šancu uspieť a dosiahnuť tak stabilnú pozíciu na trhu služieb osobnej prepravy. Je však dôležité mať na pamäti, že konkurencia je veľká a zabezpečiť, aby sa zákazníci radi vracali vyžaduje veľkú námahu a vysoké pracovné nasadenie. Preto by spoločnosť mala vytvoriť program starostlivosti o svojich zákazníkoch a rozšíriť ich okruh poskytovaním nízkonákladovej časti služieb. Hlavný cieľ ako aj čiastkové ciele tejto diplomovej práce boli splnené. Podnikateľský plán bol zostavený a jeho realizovateľnosť bola zhodnotená.

Zoznam použitej literatúry

1. ADAMS, John 1995, RISK, Routledge 1995
2. CARR, M., Konda, S., Monarch, I., Walker, C., & Ulrich, F. 1993. Taxonomy-Based Risk Identification (Technical Report CMU/SEI-93-TR-006). Pittsburgh: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University. (cit. 2013-4-10) Dostupné na internete: <http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/93tr006.cfm>
3. CISKO, Š.2005 Finančná analýza a plánovanie. Kunovice : Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2005. 122 s. ISBN 80-7314-060-8.
4. COOPER, D 2010). Leadership Risk: A Guide for Private Equity and Strategic Investors. John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-03264-0.
5. CORCKFORD, Neil (1986). An Introduction to Risk Management (2 ed.). Cambridge, UK: Woodhead-Faulkner. sp. 18. ISBN 0-85941-332-2. Dorfman, Mark S. (2007). Introduction to Risk Management and Insurance (9 ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall. ISBN 0-13-224227-3.
6. DIGMAN, J M (1990). "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model". Annual Review of Psychology 41 1990 s: 417.
doi:10.1146/annurev.ps.41.020190.002221.
7. DLUHOŠOVÁ, D. 2008 Finanční řízení a rozhodování podniku. 2 vyd. Praha : Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
8. DORFMAN, Mark S. (2007). Introduction to Risk Management and Insurance (9 ed.). ENGLEWOOD Cliffs, N.J: Prentice Hall. ISBN 0-13-224227-3.
9. EYSENCK, M. W. (1992) Anxiety and The Cognitive Perspective. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates 1992
10. FISCHER, Michael Daniel; Ferlie, Ewan (1 January 2013). "Resisting hybridisation between modes of clinical risk management: Contradiction, contest, and the production of intractable conflict". Accounting, Organizations and Society s 38 (1): 30–49. (cit. 2013-04-17) Dostupné na internete: doi:10.1016/j.aos.2012.11.002.
11. FOTR, J., SOUČEK, I. 2005 Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
12. FRIESNER, T 2013 History of SWOT alalysis Marketing teacher ltd. 2013 Dostupné na internete: <http://www.marketingteacher.com/swot/history-of-swot.html>
13. HILLSON, D; Ruth Murray-Webster 2007. Understanding and Managing Risk Attitude. Gower Publishing, Ltd.2007. ISBN 978-0-566-08798-1.

14. HUBBARD, Douglas (2009). *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. John Wiley & Sons. str. 46. ISBN 978-0-470-38795-5
15. ISO/DIS 31000 (2009). *Risk management — Principles and guidelines on implementation*. International Organization for Standardization.
16. ISO/DIS 31000 2009. *Risk management — Principles and guidelines on implementation*. International Organization for Standardization. "Committee Draft of ISO 31000 Risk management" (PDF). International Organization for Standardization.
17. KOTLER, P. 2007 *Marketing management*. 1 vyd. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. 2007 *Podnikatelský plán*. Brno : Computer press, 2007. 216 s. ISBN 80-251-1605-0.
18. KOWERT, P.A., & Hermann, M.G. (1997). "Who takes risks? Daring and caution in foreign policy making". *Journal of Conflict Resolution* 1997 s.411 (5): 611–37. doi:10.1177/0022002797041005001. JSTOR 174466.
19. MAJTÁN, Miroslav a kolektív 2008 *Manažment štvrté vydanie*, Bratislava, SPRINT 2008 195 s. ISBN 978-80-89085-72-9
20. McCRAE, R., & Costa, P.T. (1997) *Conceptions and correlates of Openness to Experience*. In J. Johnson, R Hogan and S. Briggs (Eds.) *Handbook of Personality Psychology*. London: Academic Press.
21. NICHOLSON, N., Soane, E., Fenton-O'Creevy, M., & Willman, P. (2005). "Personality and domain specific risk taking". *Journal of Risk Research* 8 (2): s. 157–176. doi:10.1080/1366987032000123856.
22. PROKOP, M. a kol. 2005 *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu*. 1. vyd. Praha: CzechInvest, 2005. 98 s.
23. SEDLÁČKOVÁ, H. 2000, *Strategická analýza*. 1 vyd. Praha : C.H.Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
24. SLÁVIK, Štefan, 2009, *Strategický manažment druhé vydanie*, Bratislava, 2009, 162 s., Sprint dva, ISBN 978-80-89393-08-4 SEDLÁČKOVÁ, H.2000, *Strategická analýza*. 1 vyd. Praha : C.H.Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
25. TRICKEY, Geoff (2011), *Risk Types*. OP Matters No 14 February 2012 The British Psychological Society
26. WUPPERFELD, U. 2003 *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha : Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.
27. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368212001109>