



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MÁRIA KOSTKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VLADIMÍRA KUČEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kostková Mária, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KORÁB, V., MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 24.05.2010

Abstrakt

Obsahom diplomovej práce je vytvorenie podnikateľského zámeru malej pekárne. Práca pozostáva z teoretickej a praktickej časti. V praktickej časti sa najskôr zaoberám podnikateľským prostredím štátu, v ktorom bude hospodárska jednotka vykonávať svoju činnosť a potom nasleduje návrhová časť podnikateľského zámeru. Jej cieľom je na základe analýz a finančného plánu navrhnuť podnikateľský plán pre založenie podniku.

Abstract

The contents of final thesis is to create a business plan small bakery. The work consists of theoretical and practical parts. The practical part deals with the first business environment the country in which the economic unit will operate and followed part of creating a business plan. The objective of final work is on pursuance of analysis and financial plan propose an entrepreneurial plan for establishment of business.

Kľúčové slova

Podnikateľský plán, podnikanie, marketing, finančný rozpočet, peňažný tok, pekáreň

Keywords

Business plan, business, marketing, financial plan, cash-flow, bakery

Bibliografická citácia

KOSTKOVÁ, M. Podnikateľský plán. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 88 s. Vedúci bakalárskej práce Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som diplomovú prácu *Podnikateľský plán* spracovala samostatne pod vedením Ing. Vladimíry Kučerovej, Ph.D. a uviedla v zozname literatúry všetky použité literárne a odborné zdroje. Ďalej prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná a že som v práci neporušila autorské práva.

V Brne dňa 28. mája 2010

.....

Pod'akovanie

Rada by som pod'akovala Ing. Vladimíre Kučerovej, Ph.D. za odborné rady a konzultácie, ktorými prispela k vypracovaniu mojej diplomovej práce. Vďaka tiež patrí aj mojej rodine a priateľom, že ma po celú dobu štúdia podporovali.

Osnova

Úvod	10
Vymedzenie problému a cieľ práce.....	11
1 Teoretické východiská práce	13
1.1 Podstata a cieľ podnikania.....	13
1.2 Legislatíva a voľba právnej formy podnikania	14
1.3 Založenie podniku	17
1.4 Podnikateľský plán.....	18
1.4.1 Formy podnikateľského plánu.....	21
1.5 Podnikateľský zámer	21
1.6 Základné časti podnikateľského zámeru	22
1.6.1 Titulná strana	23
1.6.2 Exekutívny súhrn.....	23
1.6.3 Popis podniku	23
1.6.4 Externé prostredie.....	24
1.6.5 Marketingový plán.....	25
1.6.6 Operačný plán.....	26
1.6.7 Personálne zdroje.....	27
1.6.8 Finančný plán	27
1.6.9 Možnosti financovania podniku	30
1.6.10 Hodnotenie rizík	31
1.6.11 Prílohy	31
1.7 Podnikanie v Európskej únii.....	32
1.8 Založenie podniku jednotlivca v Nemecku	33
2 Analýza problému a súčasnej situácie	36
2.1 SLEPTE analýza	36
2.1.1 Sociálne faktory.....	36
2.1.2 Legislatívne faktory.....	37

2.1.3	Ekonomické faktory	41
2.1.4	Politické faktory	42
2.1.5	Technologické faktory	42
2.1.6	Ekologické faktory	43
2.2	Porterov model analýzy konkurencie v odvetví	43
2.2.1	Ohrozenie zo strany nových konkurentov	43
2.2.2	Dodávateľia	44
2.2.3	Zákazníci	44
2.2.4	Ohrozenie substitútmi	44
2.2.5	Rivalita medzi existujúcimi podnikmi	45
2.3	Analýza SWOT	46
3	Vlastný návrh riešenia	47
3.1	Exekutívny súhrn	47
3.2	Popis podniku	47
3.2.1	Predmet činnosti	48
3.2.2	Produkt	48
3.2.3	Miesto podnikania	49
3.3	Marketing	50
3.3.1	Produkt	50
3.3.2	Cena	51
3.3.3	Miesto	52
3.3.4	Reklama	53
3.4	Operačný plán	54
3.5	Personálne zdroje	59
3.6	Finančný plán	63
3.6.1	Plánovanie príjmov	63
3.6.2	Plánovanie nákladov	63
3.6.3	Bod zvratu	65
3.6.4	Cash-flow	66
3.6.5	Účet ziskov a strát a konečná súvaha	69
3.6.6	Financovanie	70
3.7	Eliminácia rizika	72

Záver	74
Zoznam použitých zdrojov.....	77
Internetové zdroje.....	77
Zoznam grafov	80
Zoznam použitých skratiek a symbolov.....	81
Zoznam príloh.....	82

Úvod

V ekonomike štátu veľkú úlohu zohráva súkromné podnikanie. Ľudia sa chopia príležitostí osobne. Majú svoje nápady, ktoré chcú realizovať. Nieže by kedysi ľudia nerealizovali svoje nápady, avšak museli sa zameriavať na oblasti, ktoré predovšetkým uspokojovali ich hlavné potreby. Dnes už väčšina z nás má zabezpečené slušné podmienky pre život, má uspokojené základné fyzické potreby, a tak svojou ctižiadostivosťou hľadá ďalšie oblasti a možnosti, čo by mohol vylepšiť alebo ako by si mohol zjednodušiť prácu. Zmena podmienok fungovania spoločnosti priniesla väčší priestor pre uplatnenie individua v oblasti podnikateľskej činnosti. V súkromnom podnikaní ľudia našli väčšiu nezávislosť a uspokojenie osobných potrieb aj spoločenských, ale zároveň sa zvýšili nároky na osobné dimenzie a zodpovednosť za svoje konanie.

Súkromné podnikanie sa stáva tým sektorom, ktorý je najviac schopný vytvárať nové pracovné príležitosti a ktorý môže podstatnou mierou prispieť k oživeniu nášho národného hospodárstva.

Podnikanie si však vyžaduje nielen nápad, motiváciu a kapitál, bez ktorého by sme sa nezaobišli, ale aj radu osobných vlastností, medzi ktoré zaiste patrí odvaha začať podnikat' a nieť riziko s ním spojené, a znalosti z danej oblasti podnikania. Na začiatku sa musia hľadáť možnosti a oblasti, v ktorej by sa podnik mohol presadiť. V súčasnosti je trh presýtený, preto je veľmi ťažké nachádzať nové „medzery na trhu“. Niektorí by si mohli myslieť, že po nájdení takejto medzery, je všetko vyriešené, však opak je pravdou. Nájdením oblasti na presadenie sa začína hľadanie informácií, možností a spôsobov ako uskutočniť daný zámer. Zisťujú sa aspekty podnikania (osobné, obchodné, technické, ekonomické, právne a organizačné) a následne sa zhodnotia sa. Podľa analýz sa uskutočňuje rozhodnutie, či daný projekt je výhodné realizovať alebo radšej nie. Často sa stáva, že firmy začnú analyzovať svoju situáciu až v okamžiku, keď skutočnosť nie je v zhode s ich predstavami.

Vymedzenie problému a cieľ práce

Vo svojej diplomovej práci sa zaoberám spracovaním podnikateľského zámeru pre založenie malej pekárne. S ohľadom na to, že pôsobnosť pekárne je situovaná do iného štátu než Českého alebo Slovenského, konkrétne do Nemecka, venujem väčšiu pozornosť právnym podmienkam v danej krajine. Počas svojho študijného pobytu v Nemecku som si všimla, že v potravinách nikdy nemajú určitý druh pečiva, konkrétne rožky. Na Slovensku a v Česku je tento druh pečiva najobľúbenejší a často nahradzuje chlieb ako hlavnú položku dennej stravy občanov. Na nemeckom trhu existuje medzera na trhu a vo svojom práci navrhmem plán na vyplnenie medzery. Táto problematika ma zaujala a motivovala ma k spracovaniu podnikateľského plánu, pretože uvažujem o možnom budúcom pôsobení v uvedenom odvetví a trhu.

V teoretickej časti opisujem, čo všetko by mal podnikateľský zámer obsahovať. Cieľom kapitoly je získanie nevyhnutných informácií pre tvorbu práce.

Teória tvorí základ pre vypracovanie mojej návrhovej časti. Prvým mojím cieľom je zanalyzovanie budúceho okolia podniku, zhodnotenie príležitostí, ktoré by podnik mal využiť, hrozieb, ktoré by ho mohli ovplyvniť jeho činnosť, a tiež miesta podnikania. Ďalším cieľom je navrhnutie marketingového, výrobného plánu a finančného plánu, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou podnikateľského plánu.

V závere prevediem celkové zhodnotenie navrhnutého riešenia a uvediem nutné podmienky, za ktorých by mal byť podnikateľský zámer úspešný.

Na zistenie nových poznatkov v danej oblasti som využila možnosti rozhovorov s pekárenským podnikom, ktorý mi pomohol pri objasnení niektorých skutočností a tiež s podnikom, ktorý plánuje založiť pekáreň na Slovensku. Naprieč celou prácou používam spôsob dokazovania rôznych skutočností a ich využívanie pre ďalšie postupy v práci. Pomocou zozbieraných údajov a teórií som odvodzovala možné riešenia. Ďalej som v práci použila vyhľadávanie informácií a ich následnú analýzu. Medzi analýzami je najdôležitejšia analýza vonkajšieho prostredia, na jej základe som prevádzala dedukovanie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb, ktoré som zhrnula v SWOT analýze. Pri popisovaní vonkajšieho okolia podniku je tiež využívaná metóda porovnávania javov, kde rozpisujem rozdiel medzi nemeckým a slovenským prostredím.

Cieľom diplomovej práce je vytvorenie kompletného podnikateľského plánu pre úspešné zahájenie podnikateľskej činnosti pekárne Röscheck, ktorá bude pôsobiť v Mníchove. Plán je navrhnutý tak, aby podnik dokázal prekonať možné budúce prekážky pri vstupe na trh a bol schopný dosahovať prosperitu.

1 Teoretické východiská práce

1.1 Podstata a cieľ podnikania

Podnikanie definuje Obchodný zákonník ako sústavnú činnosť uskutočňovanú podnikateľom samostatne, vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť s cieľom dosahovať zisk, pričom všetky znaky musia byť splnené súčasne. Na to využíva rôzne nástroje. Cieľom je dlhodobý ekonomicky a sociálne prosperujúci podnik. Za podnikanie sa považuje sústavná, čiže nepretržitá zárobková činnosť. Dôležitým znakom podnikania je samostatnosť pri rozhodovaní o činnosti podniku. Podnikanie vo vlastnom mene znamená, že podnikateľ uskutočňuje podnikanie pod svojím obchodným menom a pod vlastnou zodpovednosťou chápeme zodpovednosť za dosiahnutý výsledok hospodárenia podniku.

Podnikaním nie je príležitostná zárobková činnosť, ani keď o činnosti podnikaní rozhoduje niekto iný.

Cieľom podnikania je zväčšiť kapitál podniku. Podnik je prosperujúci, ak dodržiava princíp hospodárnosti, teda ak dosahuje maximálny efekt s minimálnymi zdrojmi. Prosperujúci podnik sa snaží znižovať náklady, dosiahnuť maximálny zisk a mať schopnosť konkurovať kvalitou svojich výrobkov a služieb. Podnikanie je však vždy spojené s rizikom neúspechu, je potrebné ho vopred odhadnúť a správne mu čeliť.

Podnikať môžu jednotlivci – podnikatelia, ktorý sa rozhodnú uplatniť to najlepšie zo svojej osobnosti na trhu a podnikateľské jednotky – obchodné spoločnosti, družstvá, banky, štát. Podnikateľom sa v Slovenskej republike môže stať každý občan, ktorý má záujem o podnikanie a pokiaľ dosiahol vek 18 rokov, je spôsobilý na právne úkony a je bezúhonný. Aby sa človek stal úspešným podnikateľom musí mať aj osobné vlastnosti ako je pracovitosť, vytrvalosť, schopnosť správne sa rozhodovať, organizačné schopnosti, disponovať potrebnými teoretickými a praktickými vlastnosťami.

1.2 Legislatíva a voľba právnej formy podnikania

Podnikanie je činnosť zameraná na dosahovanie vytýčených cieľov. Základnou právnou normou pre oblasť podnikania v Slovenskej republike je Obchodný zákonník, zákon č. 513/91 Zb., v znení noviel – zákonník upravuje postavenie podnikov, záväzkové vzťahy ako aj vzťahy, ktoré s podnikaním súvisia (napr. účtovníctvo, Obchodný register).

So začatím podnikateľskej činnosti a jej ďalším vykonávaním súvisia aj nasledujúce právne predpisy:

- Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov (Živnostenský zákon),
- Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov,
- Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov,
- Zákon č. 283/2002 Z. z. o cestovných náhradách v znení neskorších predpisov,
- Zákon č. 311/2001 Z. z., Zákonník práce v znení neskorších predpisov,
- Zákon NR SR č. 18/1996 Z. z. o cenách v znení neskorších predpisov,
- Vyhláška MV SR č. 322/2001 Z. z. o inšpekčných knihách,
- Vyhláška MF SR č. 55/1994 Z. z. o spôsobe vedenia evidencie tržieb elektronikou registračnou pokladnicou v znení neskorších predpisov,
- Nariadenie vlády SR č. 540/2006 Z. z., ktorým sa ustanovuje výška minimálnej mzdy,
- Nariadenie vlády SR č. 504/2002 Z. z. o podmienkach poskytovania osobných ochranných pracovných prostriedkov,
- Opatrenie MPSVR SR č. 615/2005 Z. z. o sumách stravného,
- Opatrenie MPSVR SR č. 260/2004Z. z. o sumách základnej náhrady za používanie cestných motorových vozidiel pri pracovných cestách,
- Opatrenie MF SR č. 641/2006 Z. z., ktorým sa ustanovujú na rok 2007 základné sadzby stravného v cudzej mene pri zahraničných pracovných cestách,

(8)

Právna forma predstavuje právne pravidlá, ktoré usmerňujú činnosť podnikateľských subjektov. Rozdiely medzi jednotlivými právnymi formami, ktoré sú uvedené v tabuľke 1, sú najmä v podmienkach pre ich založenie v spôsobe získavania základného kapitálu, v rozsahu ručenia za vzniknuté záväzky vo finančnom hospodárení a v spôsobe riadenia podniku.

Právna forma	Živnosť	Verejná obchodná spoločnosť	Komanditná spoločnosť	Spoločnosť s ručením obmedzeným	Akciová spoločnosť	Družstvo
Typ spoločnosti	osobná	osobná	osobná	kapitálová	kapitálová	osobitná
Založenie	živnostenský list	spoločenskou zmluvou	spoločenskou zmluvou	spoločenskou zmluvou, zakladateľskou listinou	zakladateľskou zmluvou (listinou)	stanovy
Počet osôb	1 FO alebo 1 PO	minimálne 2 FO alebo 2 PO	minimálne 2 FO alebo 2 PO	1 – 50 FO alebo 1 – 50 PO	minimálne 1 PO alebo 2 FO	minimálne 5 FO alebo 2 PO
Základné imanie	nie je podmienkou vzniku	nie je podmienkou vzniku	nie je podmienkou vzniku	spoločnosť 6638,78 , spoločník 995,82 €	66 387,84 €	1 658,70 €
Ručenie podniku	celým svojím majetkom	neobmedzené	komplementári neobmedzene komandisti obmedzene	spoločnosť celým majetkom spoločníci obmedzene	spoločnosť celým majetkom akcionári neručia	podnik celým svojím majetkom členovia neručia
Riadenie spoločnosti	živnostník	všetci alebo poverený spoločník	komplementári	valné zhromaždenie	valné zhromaždenie	členská schôdza družstva
Štatutárny orgán	živnostník	poverený spoločník	komplementári	konatelia	predstavenstvo	predstavenstvo
Kontrola	živnostník	všetci spoločníci	všetci spoločníci	dozorná rada	dozorná rada	kontrolná komisia

Tabuľka 1 Právne formy podnikania na Slovensku

1.3 Založenie podniku

Na založenie podniku je potrebný predovšetkým dobrý nápad a vypracovanie podnikateľského zámeru, ktorý zabezpečí dlhodobú prosperitu podniku. Podnikateľský zámer musí vyjadrovať stratégiu podniku, čiže jeho rozvojové zámery a očakávané ekonomické dopady. V skutočnosti kto chce podnikat' musí mať spracovanú stratégiu tak, že má sformulované svoje ciele a operácie, pomocou ktorých ich dosiahne.

Podnik si musí zvoliť ministratégiu, ktorá má tieto časti:

➤ **Stručná analýza okolia**

Podnik môže dosiahnuť úspech len vtedy a tam, kde existuje solventný dopyt, preto zisťuje aká je situácia na trhu. Najväčší úspech má ten podnik, ktorý ponúka také výrobky, ktoré doteraz spotrebitelia nepoznali.

➤ **Analýza silných a slabých stránok podniku**

Silnou stránkou podniku je to, čo dokáže podnik lepšie, lacnejšie a rýchlejšie predat' a vyrobiť. Slabé stránky si každý podnik musí zistiť, analyzovať a čo najrýchlejšie odstrániť.

➤ **Formulácia špecifických predností**, ktorými sa podnik odlišuje od ostatných podnikov a prípadných hrozieb.

➤ **Vízia podniku**

Vízia vyjadruje aký chceme mať podnik. Patria sem predstavy o finančných zdrojoch a o raste podniku.

➤ **Formulácia strategických cieľov**, ktorých podnik plánuje dosiahnuť do 3 rokov.

➤ **Formulácia strategických operácií, postupov na vytýčenie cieľov**

➤ **Zakladateľský rozpočet**

Rozpočet obsahuje kalkuláciu finančných prostriedkov, ktoré sú potrebné na začatie podnikania, predbežných nákladov, výnosov, rozpočet kapitálu a zdrojov jeho financovania.

Pri zakladaní podniku, prípadne pri jeho rozširovaní je potrebné riešiť nasledujúce okruhy:

- aké výrobky, resp. služby sa budú produkovať,
- aká bude ich kvalita,
- aký potrebný je kapitál a jeho možnosti získania a aké je jeho očakávané zhodnotenie,
- kde bude podnikateľská jednotka umiestnená.

Riešenie týchto otázok tvorí ťažisko podnikateľského zámeru.

1.4 Podnikateľský plán

Podnikateľský plán by mal slúžiť na vypracovanie plánu na podnikanie. Vytvára sa z dôvodu prezentácie svojho zámeru v oblasti založenia nového podniku pre potenciálnych investorov, zákazníkov, ale i dodávateľov. Najčastejším dôvodom je predloženie zámeru banke. Na kvalitne vypracovanom projekte veľa krát záleží budúcnosť, úspech či neúspech.

Podnikateľský plán je písomný materiál spracovaný podnikateľom, popisujúci všetky kľúčové vonkajšie aj vnútorné faktory súvisiace so založením a chodom podniku. (3)

Podnikateľský plán musí zahrňovať krátkodobé i dlhodobé podnikové ciele, analýzu okolia, trhu a tržných príležitostí, popis ponúkaných výrobkov alebo služieb, definíciu zákazníka, spôsob realizácie celého zámeru spolu s personálnym obsadením, náplňou kontrolných činností a finančnou časťou venujúcou sa zdrojom a spôsobom ich použitia a zhodnotenie celého zámeru. Žiaduce je uvádzať všetky fakty v porovnaní s konkurenciou.

Existujú 3 druhy podnikateľských plánov:

1. **zakladateľský plán** – podnikový zámer, je špecifickým druhom plánu, pripravuje sa pred začatím podnikania, keď podnikateľ nemá k dispozícii údaje o predošlej činnosti firmy, o ktoré by sa mohol oprieť.

V tomto druhu sa venuje veľká pozornosť analýze podnikateľa:

- o v čom chce podnikat'
- o čo chce dosiahnuť
- o akými prostriedkami a metódami
- o aký má kapitál

2. **strategický podnikateľský plán** – je to vnútorný dokument firmy, ktorý je zameraný na dosahovanie cieľov firmy, kľúčové časti plánu sú:

- o analýza trhu
- o podnikateľské prostredie
- o konkurencia
- o ekonomické trendy danej oblasti

Zostavuje ho sám podnikateľ vo väčších firmách top manažmentu. Strategický plán sa pripravujú na obdobie 3-5 rokov, každoročne sa pripravuje podrobný ročný plán.

3. **Finančný plán** - od strategického plánu sa líši tým, že nie je len vnútorným dokumentom pripravovaným pre potrebu firmy, ale aj pre banky, prípadne pre investorov, ak chce firma získať úver.

(8)

Špeciálny prípad podnikateľského plánu je **Feasibility study** (technicko-ekonomická štúdia). Jedná sa o variantný podnikateľský plán, ktorý posudzuje výhodnosť minimálne dvoch alternatív, napr. posúdenie – nových, veľkých technologických investícií od rôznych dodávateľov; organizačné zmeny veľkých podnikov a podobne. (3)

Podnikateľský plán fungujúcej firmy sa zostavuje na účely:

- získania bankových úverov,
- zmeny rozsahu výroby, služieb (zakúpenie nových technológií),
- zmeny právnej formy (samostatný podnikateľ, obchodná spoločnosť osobná alebo kapitálová),
- reštrukturalizácie podniku (štátne podniky, príspevkové organizácie, vznik dcérskych spoločností, deliminácia na iné subjekty),
- rozširovania o nové prevádzky (napr. odkúpenie konkurenčných prevádzok),
- zakladania spoločných podnikov (napr. so zahraničným subjektom),

- náročných investičných akcií,
- kombinácie uvedených dôvodov.

V podnikateľských plánoch sa uplatňujú mnohé nástroje i z iných odborov ekonómie, ako je marketing, manažment, personalistika, účtovníctvo alebo finančná analýza. Na to, aby sa podnikateľ v súčasnej dobe presadil, musí skutočne využiť všetky svoje možnosti a schopnosti. Pokiaľ chce preraziť popri dravých podnikoch, mal by si stanoviť jasné priority, mal by ovládať svoje pozitíva aj negatíva, svoje silné aj slabé stránky. Silné stránky by mal posilniť a rozvinúť a na slabých zapracovať. Podnikateľský zámer je veľmi dôležitý, pretože od neho sa podnikajúci odrazí. Určite sa nemôže pripraviť na každú situáciu, ale musí počítat ako s úspechmi, tak aj s rizikami. To najväčšie je samozrejme to, že mu jeho činnosť neprinesie vyžadovaný zisk, nevrátia sa mu náklady a on zbankrotuje a o všetko príde. Preto je potrebné rozmyslieť si, či to, v čom chceme podnikať, sa skutočne uplatní na trhu a či to bude pre potencionálnych zákazníkov lákavé.

Popis samotného predmetu podnikania, analýza trhu a konkurencie. Mal by zahŕňať i popis prevádzkových priestorov, ale i samotného manažmentu a personálu. Prevádzkový plán a rozpočet (vo forme prognózy). Predpokladané zdroje financovania. Podnikateľský plán sa vytvára z dôvodu prezentácie svojho zámeru v oblasti vytvárania nového podniku. Vytvára sa pre potenciálnych investorov, zákazníkov, ale i dodávateľov. Najčastejším dôvodom je predloženie zámeru bankárom, prípadne iným investorom. Na kvalitne vypracovanom projekte veľa krát záleží budúcnosť, úspech či neúspech. Podnikateľský plán musí zahrňovať krátkodobé i dlhodobé podnikové ciele, analýzu okolia, trhu a tržných príležitostí, popis ponúkaných výrobkov alebo služieb, definíciu zákazníka, spôsob realizácie celého zámeru spolu s personálnym obsadením, náplňou kontrolných činností a finančnou časťou venujúcou sa zdrojom a spôsobom ich použitia a zhodnotenie celého zámeru. Žiaduce je uvádzať všetky fakty v porovnaní s konkurenciou.

1.4.1 Formy podnikateľského plánu

Podnikateľský plán sa spracováva v zažitej forme, ktorá sa opiera hlavne o svetovo prijímané metodiky prípravy projektov, spracovávané organizáciou UNIDO (organizácia OSN pre priemyselný rozvoj). Kľúčovým znakom podnikateľského zámeru je jeho variantnosť. Jednotlivé varianty sú navrhnuté tak, aby spoločnosť mohla prejsť od jednej varianty k druhej, bez toho aby došlo k ohrozeniu jej existencie. Skutočná hodnota podnikateľského zámeru je skrytá v novej myšlienke, ktorá až po spracovaní dostáva jasné obrysy. Podnikateľský zámer môže byť spracovaný ako krátkodobý, strednodobý alebo dlhodobý. Spracováva sa pre celú spoločnosť, jej podnikateľské jednotky, prípadne jednotlivé funkčné úrovne. (18)

1.5 Podnikateľský zámer

Podnikový zámer je zakladateľský plán, ktorý sa pripravuje pred začatím podnikania. Je to jeden z troch základných druhov podnikateľských plánov popísaných v kapitole 1.4.

„Plánovanie je vlastne projektovanie budúcnosti organizácie. Každá firma musí hľadať možnosti a cesty svojho budúceho rozvoja. Plány pomáhajú stanovovať ciele a stratégie na ich dosiahnutie.“(3)

Kľúčovým krokom plánovania je podnikateľský zámer. Podnikateľský zámer obsahuje rozvojové podnikové aktivity zabezpečujúce úspešný rozvoj a dlhodobú prosperitu. Je to dokument, ktorý zahŕňa podstatné informácie o podniku, o jeho prostredí, histórii, o jeho minulých a súčasných aktivitách a jeho krátkodobých a dlhodobých cieľoch. Zároveň je nevyhnutnou súčasťou plánu rozvoja podniku, prílohou žiadosti o úver, alebo pôžičku a pod. Podnikateľský zámer môže poslúžiť majiteľom, či vedeniu podniku ujasniť si aj možnosti investovania do ďalšieho rozvoja.

Úlohou podnikateľského zámeru je podrobne pripraviť založenie, vznik a ďalší rozvoj nového podniku.

Podnikateľský zámer sa zameriava na nasledovné stránky podnikania:

- **na vecno–technickú stránku** – volí sa vhodný predmet podnikania, správny spôsob, čiže technológia výrobkov a zabezpečenie potrebných finančných, materiálnych a ľudských zdrojov,
- **na právno–organizačnú stránku** – rozhoduje sa o vhodnej voľbe právnej formy podnikania ako aj splnenie právnych podmienok, ktoré sa vyžadujú pri zakladaní podniku. Rozhodovanie je spojené s úvahami, v ktorých sa zvažujú výhody I nevýhody jednotlivých právnych foriem pre naplnenie podnikateľského zámeru a súčasne sa riešia otázky organizácie podniku:
 - deľba práce v rámci podniku,
 - organizačná štruktúra,
 - členenie aj na menšie podnikové jednotky,
 - lokalizácia podniku.
- **na ekonomickú stránku** – pred vznikom podniku podnikateľ zisťuje, či bude podnikanie rentabilné, očakávané zhodnotenie kapitálu, ako sa podnik presadí na trhu, aké vysoké vzniknú náklady spojené s podnikaním, aké sú predpokladané tržby, rentabilita a aká je potreba kapitálu. Jeho výsledkom je výpočet očakávaných výnosov z predaja, predpokladané N na zabezpečenie výroby a zisk, výpočet potrieb kapitálu na financovanie potrieb podniku, výpočet ukazovateľov ukazujúcich očakávanú efektívnosť novej výroby. (8)

Vypočítaný podnikateľský zámer sa konkretizuje do podnikateľského plánu. (8)

1.6 Základné časti podnikateľského zámeru

Spracovaný podnikateľský zámer sa môže skladať z nasledovných častí:

1. Titulné strany
2. Exekutívny súhrn
3. Popis podniku
4. Externé prostredie
5. Marketingový plán
6. Operačný plán

7. Personálne zdroje
8. Finančný plán
9. Hodnotenie rizík
10. Prílohy

(6)

1.6.1 Titulná strana

Hneď, ako zoberieme do rúk podnikateľský zámer, vidíme titulnú stranu. Strana nie je ani tak dôležitá svojím obsahom, pretože neuvádza veľa informácií, ale skôr tým, že zanecháva na osobe prvý dojem. Za titulnou stranou by mal nasledovať krátky úvod a obsah dokumentu.

1.6.2 Exekutívny súhrn

Zhrnutie projektu je najdôležitejšou časťou plánu, lebo po jeho prečítaní musí byť jasné kto je realizátorom projektu, kde sa bude realizovať, o aké výrobky resp. služby a trhy pôjde, aké kompetencie majú kľúčové osobnosti v podniku, koľko to bude stáť a čo z toho môže podnik získať. V zhrnutí projektu treba stručne a jasne predstaviť celý podnikateľský plán, zosumarizovať hlavné body plánu, jeho ciele, hlavnú produkciu, výrobu, hlavných odberateľov, zákazníkov, požadovanú sumu finančných prostriedkov. Nakoniec sa tiež uvádzajú predpoklady vývoja, ekonomiky, ziskovosti a potenciálu obchodného úspechu. Túto časť je najlepšie písať ako poslednú v rozsahu minimálne jednej strany.

Zámerom zhrnutia musí byť presvedčivý obraz o podnikových cieľoch a stratégii ich dosiahnutia. Podnikateľský zámer by nemal byť príliš optimistický a musí byť realistický.

1.6.3 Popis podniku

Tretia časť podnikateľského zámeru opisuje dôkladne podnik, ktorý chce fyzická alebo právnická osoba založiť, načrtne dôvody prečo chce firmu založiť, odkiaľ pochádza základná myšlienka, v čom by spočívala jeho výhoda oproti konkurencií, a reálne

ciele, ktoré plánuje dosiahnuť. Nemôžeme tu pozabudnúť spomenúť tiež osobné schopnosti a praktické skúsenosti, ktoré má zakladateľ.

Podnik musí uvažovať aká právna forma je pre daný typ podniku vhodná. Musí sa rozhodnúť, či bude voliť formu živnosti, ktorá je najčastejšie využívaná alebo formu obchodnej spoločnosti alebo družstva.

Následne sa uvedie popis výrobku, ktorý bude podnik vyrábať, poprípade popis služby, ktorú chce poskytovať. Popis začína problémom, ktorý sa má riešiť a návrhom riešenia vo forme vlastného výrobku (služby). Je potrebné zmieniť sa o dôležitých funkciách. Výrobok (služba) by mal byť popísaný terminológiou, ktorej čitateľ porozumie. V opise sa používajú reálne údaje a dokazujú sa pomocou čísel, prečo je výrobok najlepší a prečo by mal byť najlacnejší. Vhodne volené čísla majú vyššiu vypovedaniu schopnosť.

Táto časť by mala mať nasledujúce informácie:

- stručný popis výrobku alebo služby,
- jeho funkcia, prípadne jeho využitie,
- jeho prednosti oproti konkurencii,
- akékoľvek nezávislé ocenenie.

Pri výrobe výrobkov sa uvádza kalkulácia nákladov na jeden výrobok, pri službách spôsob stanovenia ceny služby.

1.6.4 Externé prostredie

Na analýza externého prostredia sa často využíva metóda SLEPT, kde sa popíšu faktory, ktoré budú pôsobiť na podnik. Jedná sa o:

S – sociálne,

L – legislatívne,

E – ekonomické,

P – politické, a

T – technologické podmienky na podnikanie.

(6)

Tiež sa skúmajú možné budúce vzťahy podniku s okolím, ktoré tvoria zákazníci, dodávatelia a konkurencia. Z hľadiska informácií o konkurencii nás zaujíma kto sú a kde sídlia, aké majú ceny, kvalitu, spôsob propagácie a výhody našej firmy oproti konkurencii. Analýza trhu obsahuje rozsah, trendy a predpokladaný podiel na trhu, analýzu spotrebiteľov a konkurencie.

1.6.5 Marketingový plán

Pre odbyt je dôležitý prieskum trhu, od neho závisí náplň hlavnej činnosti podniku. Na trhu zisťujeme o čo majú spotrebiteľia záujem a podľa toho sa orientuje i výroba. Túto činnosť nazývame marketing. Jeho cieľom je zvýšiť dopyt po výrobkoch, pričom podnik využíva informačné a prevádzkové marketingové nástroje.

Aj keby váš výrobok alebo služba bolo to najlepšie, čo od dôb Edisona bolo vynájdené, nedosiahnete ničoho, ak nebude po vašom výrobku dopyt alebo ak sa vám nepodarí tento výrobok uviesť na trh. Veľmi dôležitý je prieskum trhu. Jeho výsledky by mali predovšetkým pomôcť určiť budúcich zákazníkov (napríklad mladí ľudia, ľudia stredného veku, dôchodci, ľudia s priemernými príjmami, bohatí ľudia atď.), budúci trh – jeho geografické vymedzenie, odhad predaja a jeho vývoj konkurentov a ich prípadnú reakciu na váš vstup do uvažovaného trhu. (2)

Informačné marketingové nástroje sa používajú pri prieskume trhu. sleduje sa vývoj potrieb dopytu a sleduje sa aká je situácia na trhu a na základe týchto informácií sa rozhoduje vo výrobe.

Prevádzkové marketingové nástroje sa používajú na ovplyvňovanie odberateľov. Poznáme ich pod názvom „marketingový mix“, ktorý zahŕňa 4 politiky.

Sortimentná a výrobková politika podniku – jej úlohou je prispôbovať ponuku výrobkov meniacim sa potrebám spotrebiteľov. Vyvíja nové výrobky, mení ich vlastnosti, ponúka doplnkové služby, prípadne mení svoj sortiment.

Cenová politika sa zaoberá tvorbou cien a ich zmenami. Ceny výrobkov a služieb sa tvoria na trhu v závislosti od ponuky a dopytu. Podnik berie pri tvorbe cien do úvahy i vynaložené náklady na výrobu, ktoré by mali byť dolnou hranicou pri určovaní cien.

Distribučná politika zabezpečuje premiestňovanie výrobkov od výrobcu k spot-

rebitel'ovi. Musí zvolit' vhodné odbytové cesty, spôsob predaja, prepravy a skladovania. Predaj sa môže uskutočňovať priamo, teda od výrobcu priamo k spotrebiteľovi alebo nepriamo, kedy medzi výrobcu a spotrebiteľom vstupuje obchod.

Komunikačná politika má za úlohu presvedčiť zákazníka o prednostiach jeho výrobkov a podnietiť ich ku kúpe. Politika sa vykonáva prostredníctvom reklám, účasti na veľtrhoch, výstavách a podobne.

Marketingový plán obsahuje celkovú trhovú stratégiu, cenovú politiku, taktiku odbytu, politiku servisu a záruk, reklamu a distribúciu.

F. Bartes uvádza „Máme-li získat konkurenční výhodu oproti soupeřům v odvětví nebo zaútočit na konkurenční výhodu našeho soupeře na trhu, jsme-li popř. nuceni ji chránit před napadením konkurenční firmou, musíme systematicky zkoumat všechny potřebné činnosti jak vlastní firmy, tak i konkurence a identifikovat, jak na sebe tyto činnosti působí a ve vzájemných vztazích vytváří zdroje konkurenčních výhod té které firmy.“ (1)

1.6.6 Operačný plán

Operačný plán podniku predstavuje plánovanie výroby a technickej prípravy výroby, zostavujú sa prevádzkové plány a základné rozpočty.

Mal by tu byť zachytený celý výrobný proces. Pokiaľ bude nový podnik realizovať časť výroby formou subdodáviek, mali by tu byť uvedení aj títo subdodávatelia vrátane odôvodnenia, prečo boli vybraní. Rovnako je nutné uviesť informácie o nákladoch a už uzavrených zmluvách. Pokiaľ bude celú alebo aj časť výroby zaisťovať sám podnikateľ, musí tu byť uvedený popis závodu, strojov a zariadení, ktoré budú potrebné, ďalej potom používané materiály a ich dodávateľov. Pokiaľ nepôjde o výrobný podnik, bude sa táto časť nazývať „obchodný plán“ a mal by obsahovať informácie o nákupe tovaru a služieb, potrebné skladovacie priestory atd. (5)

Táto časť je zameraná na prevádzkový cyklus, stratégiu, plány a právne problémy. Zahŕňa informácie o konečnom stave, o základných úlohách rozvoja, možných rizikách, informácie o nových výrobkoch a o potrebných investíciách.

1.6.7 Personálne zdroje

Do problematiky personálnych zdrojov spadá plánovanie počtu zamestnancov. Úlohou plánovania je určiť potrebný počet pracovníkov podľa jednotlivých profesií ako aj kvalifikácie.

Zakladateľ tiež rieši problematiku organizácie práce, vedenia podniku, predstavenstva spoločnosti, zamestnancov, investorov, akcionárov alebo spoločníkov, profesionálnych poradcov ako i platy a odmeny manažmentu a vlastníkov.

Podnik môže získavať pracovníkov:

- a) vlastným výberom,
- b) pomocou úradov práce,
- c) iným spôsobom – na základe inzerátov, konkurzom, externým výberom.

1.6.8 Finančný plán

Finančný plán sa zostavuje podľa predpokladaných budúcich nákladov a výnosov a súčasne sa zisťuje bod zvratu. Sú tu dôležité výpočty a kalkulácie. Uvádza sa potrebné finančné zabezpečenie na vznik podniku a tiež vklad zakladateľa. Na tomto základe sa zisťuje potreba cudzieho kapitálu, možnosti jeho obstarania a náklady spojené s obstaraním. Plánuje sa predbežne hotovostný tok (cash flow), rozvaha, príjmy a výdaje.

Financovanie projektu zahŕňa podrobné informácie o samotnom financovaní či už z vlastných alebo cudzích zdrojov. Medzi vlastné zdroje patria: zisk, kapitálové vklady, odpisy, rezervy, kapitálové fondy. Cudzie zdroje predstavujú predovšetkým: obchodné úvery (faktúry, zmenky), bankové úvery, zálohy od odberateľov, granty a iné záväzky.

Zakladateľský rozpočet

Zakladateľský rozpočet je súčasťou podnikateľského zámeru, odhaduje sa ním potreba kapitálu, ale aj pravdepodobný hospodársky výsledok budúceho podniku.

Rozpočet musí obsahovať:

- rozpočet nákladov, výnosov a zisku
- rozpočet potreby investičného a prevádzkového kapitálu
- rozpočet zdrojov financovania.

Pre tých, ktorí začínajú podnikat' po prvýkrát, môže byť predstava zostavovania odhadov príjmov peňazí dosť odradzujúca. Ale ak budeme žiadať o úver, banka bude odhad požadovať, a to aj v prípade tých najmenších podnikov. To preto, že odhad jej umožní predstavu o tom, či vôbec a kedy asi dostane svoje peniaze späť.

Odhad príjmov peňazí udáva čiastku, obvykle v mesačných stĺpcoch, o ktorom sa domnievate, že ich získate z predaja. Tento prítok peňazí sa porovnáva s čiastkou, ktorú budete musieť zaplatiť za udržiavanie zásob, za materiál, výrobnú réžiu, strojné vybavenie, a s čiastkou, ktorú budete musieť z podnikania vybrať na pokrytie svojich životných nákladov.

Nejde o predpoveď ziskovosti podniku, ale iba o odhad, či vôbec, v krátkodobom termíne, bude váš podnik viac peňazí dostávať ako vydávať.

(2)

Podľa Blackwella (1993, 134 s.) najskôr uvádzame čísla, s ktorými sme si úplne istý:

- nájmy – v mesiaci, v ktorom musí byť zaplatený,
- podiely,
- platby za vozidla a strojné zariadenie,
- splátky termínovaných úverov, ktoré máte alebo hodláte mať,
- mzdy všetkých stálych zamestnancov,
- čiastku, ktorú musíte vyčleniť z podniku na krytie vlastných životných nákladov,
- každú ďalšiu očakávanú platbu, pokiaľ poznáte čiastku.

(2)

Ďalšie položky sú trochu zložitejšie, pretože ide o krytie výrobných nákladov. Ich výška až taká istá nie je, pretože sme doteraz nedostali faktúry. Budú v nich zahrnuté:

- účty za elektrinu a plyn,
- účet za telefón,

- náklady za reklamu a publicitu,
- pohonné hmoty a ďalšie náklady na prevádzku motorov,
- písacie potreby a tlač,
- poštovné a obaly,
- poistenie,
- opravy a rekonštrukcie, atď.

(2)

Ďalšia vec, ktorú je na rade je, že sa vyplnia začiatkové príjmy a platby, ktoré náš podnik odštartujú. Príjmy budú zahrňovať:

- termínované úvery z banky,
- pôžičky od rodiny a priateľov,
- vaše vlastné peniaze vložené na podnikový účet po zahájení podnikania,
- finančná podpora (granty).

V platbách môžu byť uvedené:

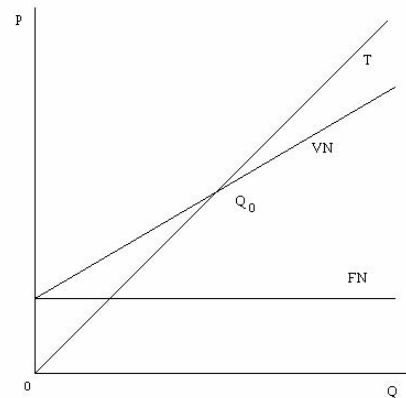
- kapitálové platby za leasing,
- strojné zariadenie a vybavenie,
- začiatkové licenčné poplatky,
- právne poplatky,
- inštalačné náklady,
- vybavenie kancelárií,
- počiatkové zásoby,
- reklama pre uvedenie výrobku na trh.

Nezabudnite, že odhad príjmov peňazí má začínať určitým dňom. Akákoľvek prevedená platba alebo prijaté peniaze pred týmto dátumom sa nesmú brať v úvahu. To čo píšete, je odhad príjmov peňazí, nie výsledovka.

(2)

Bod zvratu

Pri finančných výpočtoch je dôležité zistiť objem výkonov, ktoré musí podnik vyrobiť a predať, aby ich hodnotou pokryl celkové vynaložené náklady na ich výrobu. Tento objem predstavuje dolnú hranicu objemu výkonov, pod ktorou podnik už vykazuje stratu a nad ktorou vykazuje zisk. Okamih, v ktorom sa podnik nie je v zisku ani v strate, sa nazýva bod zvratu a je znázornený na grafe 1.



Graf 1 Bod zvratu

Pre výpočet bodu zvratu sa používa nasledujúci vzorec:

$$Q_0 = \frac{FN}{P - VN_j}$$

1.6.9 Možnosti financovania podniku

Aby podnik mohol vykonávať svoju činnosť musí mať k dispozícii dostatok finančných prostriedkov, čiže kapitálu. Kapitál podniku sú finančné zdroje, ktoré podnik používa na získavanie majetku podniku.

Kapitál môže byť:

- vlastný
- cudzí

Činnosť zameraná na získanie kapitálu sa volá financovanie. Podnik môže byť financovaný buď interne alebo externe.

Interné financovanie je financovanie z vlastných, čiže podnikových zdrojov, a to z podnikového zisku, odpisov alebo zo zmeny majetkovej štruktúry podniku (napr. od-predaj majetku).

Externé financovanie je získanie kapitálu z vonkajších zdrojov, a to:

- z úverov,
- z dotácií,
- zo zálohy od dodávateľov,
- z pôvodného a dodatočného vkladu vlastníkov,
- z dlhopisov (pri akciových spoločnostiach)
- prostredníctvom leasingu,
- faktoringu a forfaitingu (pri existujúcich firmách).

(3)

Výsledok financovania sa odráža v stave kapitálu a majetku podniku k určitému časovému okamihu.

1.6.10 Hodnotenie rizík

Podnik vykonáva konkrétnu analýzu rizikových faktorov pre podnikateľský zámer, uvedie všetky možné riziká, s ktorými by sa mohol stretnúť, ohodnotí ich podľa stupňa rizika a určí pravdepodobnosť výskytu rizika.

Na základe analýzy vypracuje záver s návrhmi na príslušné opatrenia.

1.6.11 Prílohy

Prílohy sú poslednou časťou podnikateľského zámeru. Prikladajú sa tu dokumenty, ktoré podrobne objasňujú určitú problematiku. Priamo v niektorej časti podnikateľského zámeru sa väčšinou neuvádzajú, aby nezakryli dôležité informácie a aby podnikateľský zámer zostal prehľadný a stručný. V prílohách sa môže uviesť napríklad aj presný časový plán realizovania podnikateľského zámeru, čiže harmonogram realizácie, ak sa neuvedie v inej časti.

1.7 Podnikanie v Európskej únii

Globalizačné tendencie, vyvolané hlavne liberálnym chovaním väčšiny štátov, môžu vyvolávať otázku, či by nebolo výhodné podnikat' v zahraničí. Obvyklé dôvody, ktoré vedú k rozšíreniu podnikateľských aktivít do cudziny, je možné vidieť v umiestnení produkovaného tovaru či služieb na nové trhy s očakávaním, že tieto trhy zvýšia odbytové možnosti materskej firmy. Pokiaľ sú vývozy sťažované (napríklad colnými bariérami), môže byť prikrúčené k vybudovaniu miestnych montážnych závodov alebo prevádzok. Zriadenie miestnych jednotiek môže byť však motivované aj výhodnejšími prevádzkovými nákladmi – lacnejšími surovinami, pracovnou silou, nižšími logistickými nákladmi a podobne. Pre angažovanosť na zahraničných trhoch môžu byť aj ďalšie dôvody, napríklad investovanie voľných finančných prostriedkov s presvedčením, že budú lepšie zhodnotené ako vo vlastnej krajine.

Kľúčovú otázku, ktorú si musí podnikateľ ujasniť je voľba teritória, na ktoré mieni firma vstúpiť. V tejto súvislosti je treba uvážiť stabilitu politického a ekonomického prostredia, logistickú dostupnosť trhov, podnikateľské prostredie, daňové zaťaženie, veľkosť potenciálneho trhu obce a podobne.

Dôležitosť voľby teritória je do značnej miery viazané na aspekt mobility podnikania, teda ako veľmi je ľahké premiestniť podnikateľskú jednotku do iného teritória, v prípade, že sa podnikanie prestane vyplácať.

Vstup do zahraničných podnikateľských aktivít môže mať rôznu podobu:

- obchodné aktivity – dovozy, vývozy; ich dôvodom spravidla býva obstaranie vstupných komponentov výhodnejšie, než by tomu tak bolo na tuzemskom trhu (rozšírenie odbytových možností, dosiahnutie výhodnejších cien a pod.),
- kooperácie, hlavne výroba niektorých komponentov; realizujú sa hlavne pre tie operácie, pre ktoré sú v danej zemi lepšie predpoklady (napr. servisné zabezpečenie)
- licencie, franchising, spoločné podnikanie; výhodou je, že rozdeľujú riziko medzi 2 subjekty. Expandujúca firma obvykle poskytuje odborné know-how, poprípade finančné prostriedky, subjekt v hostiteľskej zemi poskytuje pracovnú silu, prevádzkové priestory a zabezpečuje aj vyriaďovanie nevyhnutných administratívnych for-

- formalít v danej zemi,
- strategické aliancie, fúzie,
 - priame zahraničné aktivity (dcéry, vnučky).

V súvislosti so vstupom Česka a Slovenska do EÚ môžu slovenské (české) fyzické a právnické osoby vyvíjať podnikateľskú činnosť na území iných členských štátov vo dvoch formách, a to na základe tzv. „práva na usadenie“ a práva na „voľné poskytovanie služieb“.

Právo na usadenie zahŕňa oprávnenie zriadiť a riadiť podnik na území hostiteľského členského štátu EÚ za právnych podmienok stanovených pre vlastných príslušníkov hostiteľského členského štátu. Pokiaľ podnikateľská činnosť vyžaduje splnenie odbornej alebo inej spôsobilosti, musí ju podnikateľský subjekt v hostiteľskej krajine preukázať.

Poskytovaním služieb sa rozumie dočasný a príležitostný výkon podnikateľskej činnosti podnikateľom z jedného členského štátu na území hostiteľského členského štátu bez toho, aby mal tento podnikateľ úmysel sa v hostiteľskom členskom štáte usadiť. Aj v tomto prípade je treba k tomuto podnikaniu získať oprávnenie. Jednotlivé štáty si môžu i pre tento typ oprávnenia stanoviť pravidla, ktoré budú určovať, či pre dočasné a príležitostné aktivity charakteru služieb bude stačiť národné živnostenské oprávnenie alebo je treba splniť ďalšie požiadavky.

Pre vyšší typ podnikateľských aktivít v zahraničí by si mal podnikateľ ujasniť, aké možnosti daný právny poriadok vyžaduje pre fungovanie podnikateľskej jednotky a zdanenie, či je nutné zriadiť právny subjekt v danej zemi, či právny subjekt musí byť viazaný na existenciu stálej prevádzky alebo či stačí zahraničná kancelária alebo dokonca zástupca vybavený plnou mocou k uzatváraniu zmlúv jeho menom.

(7)

1.8 Založenie podniku jednotlivca v Nemecku

Zásada slobody v živnostenskom podnikaní, ktorá je garantovaná ekonomickým rádom Nemecka, zaručuje ďalekosiahlu slobodu prístupu k vykonávaniu samostatnej

zárobkovej činnosti. Z hľadiska živnostenského práva majú faktory ako cudzia štátna príslušnosť alebo právna forma spoločnosti iba nepatrný význam. Ak je pre výkon určitej činnosti potrebné zvláštne povolenie, musia zahraničné osoby splniť rovnaké požiadavky ako nemecké. Zahraničný podnikateľ, ktorý má v úmysle založiť firmu v Nemecku, potrebuje povolenie k pobytu, niekedy aj zvolenie cudzineckého úradu k výkonu samostatnej zárobkovej činnosti. Pri vykonávaní činnosti musí podnik dodržiavať živnostenský zákon, daňový zákon, zákon o sociálnom poistení, bezpečnosť pri práci a zákon o ochrane životného prostredia. Vykonávanie povolání ako sú napríklad pekár, očná optika, staviteľ, elektrotechnika, pohostinstvo, správca nehnuteľnosti a iné musia preukázať svoju odbornú spôsobilosť.

Povolenie sa udeľuje s obmedzením druhu činnosti a miesta podnikania, ak existuje ekonomický záujem, verejný záujem alebo mimoriadna miestna potreba.

Pre zahájenie remeselnej živnosti musí sa podnikateľ registrovať na nasledujúcich úradoch:

- **na živnostenskom úrade** (Gewerbeamt)- každá živnosť sa musí nahlásiť na živnostenský úrad. K nahláseniu je treba predložiť občiansky preukaz alebo cestovný pas a preukázanie odbornej spôsobilosti u remeselných živností.

Odborná spôsobilosť sa môže preukázať:

- nemeckým majstrovským listom,
- 6 rokmi nepretržitej praxe v obore ako OSVČ alebo ako vedúca prevádzky,
- 3 rokmi nepretržitej praxe v obore ako OSVČ alebo ako vedúca prevádzky, ak má 3-ročné vzdelanie v danom obore,
- 3 rokmi nepretržitej praxe v obore ako OSVČ a k tomu minimálne 5 ďalších v obore v zamestnaneckom pomere,
- 5 rokov nepretržitej praxe v riadiacej funkcii, z toho minimálne 3 roky praxe, spojené s technickými úlohami a s vedením kolektívu, s podmienkou 3-ročného vzdelania v danom obore

Nie je nutné, aby podmienku vzdelania a odbornej praxe splňoval majiteľ živnosti. Môže samozrejme zamestnať osobu, ktorá bude spĺňať podmienky odbornej spôsobilosti. (17)

Živnostenský úrad spravidla informuje finančný úrad, oborový zväz, zemský štatistický úrad, remeselnícku komoru (u remeselných povolání), priemyselnú

a obchodnú komoru a registračný súd. Obchodný názov by sa mal prerokovať s obchodnou a priemyselnou komorou.

- **na finančnom úrade** (Finanzamt) – finančný úrad prideli číslo daňového poplatníka, je potreba vyplniť dotazník. Nevyžaduje sa zvláštna registrácia pre platby DPH. Nemecké finančné úrady vyžadujú iba jednu registráciu.
- **v remeselnej komore** (Handwerkkammer) – podnik podľa svojho hlavného predmetu činnosti musí byť vždy členom buď remeselníckej komory alebo obchodnej a priemyselnej komory (Industrie- und Handelskammer). Pre prihlasovanie živnosti je oprávnený okresný úrad, oddelenie hospodárstva. Podnik sa prihlasuje v tom okrese, v ktorom sa bude nachádzať jeho budúce sídlo.
- **na úrade práce** (Bundesagentur für Arbeit) – ak má podnik zamestnancov, obdrží od úradu práce IČO. Aj v prípade prevzatia existujúceho podniku musí byť podaná žiadosť o pridelenie nového čísla podniku.
- **na úrade zdravotného poistenia** (Allgemeine Ortskrankenkasse AOK) – zamestnanci, ktorí majú príjem nižší ako daný limit, musia byť povinne zaregistrovaní
- **v oborovom zväze** – je to povinné, pokiaľ má podnik zamestnancov. Úrad práce dáva kľúčový zoznam všetkých činností, ktoré podliehajú ohlasovacej povinnosti u oborových zväzoch. (12) (14)

Poplatky za oznámenie živnosti sú rôzne, pohybujú sa v rozpätí od 20 – 60 €.

Všetky uvedené inštitúcie pošlú novému podniku relevantné dokumenty a informujú ich o prípadnom povinnom členstve a povinnostiach. Pre majiteľov a partnerov nie je sociálne poistenie povinné. Môže byť však vyžiadané, ak vlastní jeden z partnerov minoritný podiel a z jeho pozície v spoločnosti vyplývajú osobné riziká a jeho príjmy sa viac približujú pozícií zamestnanca ako partnera.

Po založení živnosti je ďalej nutné vzhľadom na sídlo firmy zmeniť údaje u komunálnych a energetických podnikov, ktoré poskytujú vodné, stočné, elektrický prúd a podobne.

Podnikatelia môžu konzultovať proces založenia s príslušnou regionálnou obchodnou a priemyselnou komorou (IHK), ktorá tieto informácie poskytuje bezplatne.

(12)

2 Analýza problému a súčasnej situácie

2.1 SLEPTE analýza

Slepte analýza býva označovaná ako prostriedok pre analýzu okolia. Prostredníctvom nej vyhodnotíme aké dopady budú mať na náš podnik sociálne, legislatívne, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory.

2.1.1 Sociálne faktory

V Nemecku žije 81,5 milióna ľudí, z toho približne 20 % tvoria dôchodci starší ako 65 rokov. Produkčná vrstva obyvateľstva od 20. do 64. roku života tvorí 60 %. Rovnaké čísla štatistík dosahujú aj zoberieme do úvahy len Bavorsko. Firma bude pôsobiť v Mníchove, kde býva 1,3 mil. obyvateľov. Je to hlavné mesto Bavorka, v tom sa odráža, že tu koncentruje veľa cudzincov kvôli práci alebo štúdiu. Na vysokých školách tvoria až 14 % študentov cudzinci. Na celom území žije celkovo 91,5 % Nemcov. Medzi početnú národnostnú menšinu patria Turkovia. Nemci nemajú v láske cudzincov, preto sme sa rozhodli umiestniť náš podnik, nie do menších miest a obcí, kde sa viac ľudia poznajú osobne, ale do veľkého mesta. Mníchov predstavuje mesto, kde sa stretávajú rôzne kultúry sveta, celkovo sa tam žije viac ako 300 000 cudzincov. Keďže prišli do zahraničnej krajiny, tak je zrejmé, že radi poznávajú nové veci a budú otvorený aj pre náš nový produkt na danom trhu. Tento 23 % podiel cudzincov zanechá na meste svoju stopu, pretože občania Mníchova už sú viac zvyknutí na zahraničné osoby z rôznych kútov sveta. Avšak na tento faktor budeme myslieť, ľahšie si asi získame skôr zahraničných zákazníkov, ale budeme sa zameriavať na to, aby sme si získali dôveru Nemcov. V podniku budeme zamestnávať len nemeckých pracovníkov, ktorí budú sami dôkazom našej kvality a bezpečnosti výrobkov a budú nielen našimi zamestnancami, ale aj zákazníkmi a nenútenými rozširovateľmi nášho produktu. V obchodných vzťahoch si každý nový podnik musí najskôr získať dôveru, tú si získame predovšetkým dobrou platobnou disciplínou.

Plat ľudí nezáleží len na povolaní a pracovnom čase, ale aj na ďalších faktoroch ako je miesto a pohlavie. Celkovo sa radí medzi krajiny s vysokou životnou úrovňou.

Avšak pôrodnosť predstavuje len 1,4 detí na jednu ženu, čo je ďaleko pod hranicou minimálneho koeficienta 2,1 na udržanie počtu populácie. Do väčších miest prichádzajú zahraničné osoby, preto neočakávame zníženie počtu zákazníkov.

2.1.2 Legislatívne faktory

Pekáreň so zameraním na výrobu pečiva sa musí riadiť rovnako ako iné spoločnosti Zákonom o daniach, Obchodným zákonníkom a Zákonníkom práce, ktoré platia v Nemecku. Vzhľadom k účtovníctvu a činnosti spoločnosti je dôležité pravidelne sledovať zákony, pretože aj malá zmena sa môže prejaviť v chode firmy.

V nemeckom právnom systéme pozostáva delenie podnikov na osobné a kapitálové spoločnosti a na jednotlivé podniky. Typy spoločnosti sa líšia najmä v daňovom zaobchádzaní.

K osobných spoločnostiam patrí:

- verejná obchodná spoločnosť (OHG),
- komanditná spoločnosť (KG),
- vklad tichého spoločníka,
- občianske združenia (GbR alebo BGB-Gesellschaft).

Ako kapitálové spoločnosti sú označené:

- spoločnosť s ručením obmedzeným (LLC),
- akciová spoločnosť (AG),
- komanditná spoločnosť na akcie (KGaA),
- registrované družstvá.

(10)

Popri tom existuje rad zmiešaných a špeciálnych foriem, z ktorých ako najznámejšie sú spoločnosť s ručením obmedzeným & komanditná spoločnosť (GmbH & Co KG). Vzhľadom na rôzne posudky Európskeho súdneho dvora EÚ je v Nemecku tiež možné, založiť právnu formu „Limited (Ltd.)“, ktorá je najviac podobná spoločnosti s ručením obmedzeným. Pri forme Ltd. nie je povinný základný kapitál. Okrem toho existujú vlastné právne formy EÚ – európske akciové spoločnosti. (10)

Forma jednotlivé podniky je podnikateľská aktivita vykonávaná bez partnera alebo s partnerom, bez zapojenia iných FO alebo PO. Jednotlivý podnik vzniká, keď si živnostník alebo osoba vykonávajúca voľnú živnosť otvorí obchod. Táto právna forma je vhodná pre vstup. Podnik ručí celým svojím majetkom (aj osobným). Jeho výhodou sú minimálne náklady na založenie. Náš podnik bude vykonávať svoju činnosť na živnostenskej oprávnenie. Pekárstvo patrí medzi remeselné ohlasovacie živnosti.

Na zdanenie tovaru sa rozlišujú 2 sadzby:

- spoločnú sadzbu dane 19 %,
- zníženú sadzbu dane 7 %.

Znížená sadzba 7 % sa týka väčšiny potravín, ako je napríklad naše pečivo, kultúrnych ponúk, zhodnocovania a autorských práv a prímestskej, predmestskej a mestskej dopravy.

Na zníženie dane sa využíva odpisovanie majetku. Rozhodujúcu úlohu pri ňom zohráva výška hodnoty majetku. V tabuľke 2 sú znázornené možné spôsoby odpisovania majetku podľa zákona.

Hodnota majetku bez DPH	Okamžitý odpis	Podľa doby použitia	Odpisovanie nad 5 rokov Súhrnná čiastka	Podľa Afa tabuľky
do 150 €	x	x		
150 – 410 €	x	x	x	
410 – 1000 €			x	x
nad 1000 €				x

Tabuľka 2 Možné spôsoby odpisovania majetku

Majetok nad hodnotu 1000 € sa musí odpisovať podľa doby použitia uvedenej v Afa tabuľke. Po dátume 1.1.2008 je možné odpisovať len lineárne. Degresívna metóda bola zakázaná. Pri degresívnom odpisovaní si podnik mohol uplatniť až 2,5 násobok hodnoty odpisu oproti lineárnemu odpisovaní. Hodnota odpisov podľa lineárneho odpisovania sa vypočíta tak, že obstarávaciu hodnotu majetku delíme dobou životnosti. Do-

ba životnosti je určená ku každému majetku osobitne, nie je určená k odpisovej skupine.

Majetok je zaradený do 7 odpisových skupín:

1. Nehnuteľný majetok
2. Pozemné zariadenia
3. Všeobecné priemyselné prostriedky
4. Vozidlá
5. Obrábacie a spracovacie stroje
6. Podnikové a obchodné vybavenia
7. Ostatné aktíva

(20)

Rozdiel v zákonoch spočíva aj vo výpočte čistej mzdy zamestnancov, ktorá sa ráta podľa vzorca:

Hrubá mzda

– daňové odpočty, do ktorých spadá:

- daň z príjmov podľa daňových pásiem a tabuliek
- solidarita za účelom vyrovnania rozdielov medzi NDR a SRN 5,5 % z DzP
- cirkevná daň 8% v Bavorsku z DzP (pokiaľ osoba patrí do cirkvi)

– sociálne zabezpečenie počítané z hrubej mzdy

- 14,9 % zdravotné poistenie
- 19,9 % dôchodkové zabezpečenie
- 2,8 % poistenie pre prípad nezamestnanosti
- 1,95 % sociálne poistenie (2,2% v prípade bezdetných osôb)

Čistá mzda

- daňovo a sociálne nepodliehajúce poplatky
 - príslušné zrážky
-

Výplata zamestnanca

(19)

Sociálne zabezpečenie zahrňuje odvody zamestnanca aj zamestnávateľa spolu. Na sociálnom zabezpečení sa podieľajú 50 % zamestnanec a 50 % zamestnávateľ 50 %. Podrobnejší prehľad je v tabuľke 3.

Poistenie		Sadzba z HM	Podiel zamestnanca	Podiel zamestnávateľa
Zdravotné		14,0 %	7 %	7 % + 0,9 % z HM
Dôchodkové		19,9 %	9,95 %	9,95 %
Na nezamestnanosť		2,8 %	1,4 %	1,4 %
Sociálne	Osoba s deťmi	1,95 %	0,975 %	0,975 %
	Bezdetný	2,2 %	0,975 %	0,975 % + 0,25 % z HM
Spolu	Osoba s deťmi	39,55 %	19,325 %	20,225 %
	Bezdetný	39,8 %	19,325 %	20,475 %

Tabuľka 3 Podiel zamestnanca a zamestnávateľa na odvodoch (19)

Daň zo mzdy zamestnancov nie je jednotná ako na Slovensku 19 %. Osoby sa začleňujú do daňových tried, ktorých prehľad je zobrazený v tabuľke 4. V mzdových daňových tabuľkách sa vyhladá príslušná výška hrubej mzdy a začlenenie do daňovej skupiny, tým sa určí výška dane zo mzdy. Ďalej sa podľa počtu detí určí výška príspevku na solidaritu, za účelom odstránenia sociálnych rozdielov medzi časťami Nemecka NDR a SRN a výška cirkevnej dane, pokiaľ zamestnanec je členom cirkvi.

Daňová trieda	Zostručnená charakteristika
1	Pracovníci, ktorí nie sú zosobášení, sú ovdovený alebo rozvedený.
2	Pracovníci, ktorí majú aspoň jedno dieťa a jedného člena, ktorý platí dane.
3	Ženatý, ktorej manžel (manželka) buď nedostáva plat alebo nepatrí do daňovej triedy 5.

Daňová trieda	Zostručnená charakteristika
4	Ženatý, ak sú obidvaja zárobkovo činný.
5	Ženatý. Obidvaja sú zárobkovo činný. Keď jeden z manželov na vyžiadanie sa zapíše do triedy 5, druhý nepadne do skupiny 4.
6	Keď zamestnanec pracuje u viacerých zamestnávateľov, patrí pre každého ďalšieho zamestnávateľa do mzdovej daňovej triedy 6.

Tabuľka 4 Daňové triedy pre určenie výšky dane zo mzdy (19)

Náš sortiment je určený na priamu konzumáciu, preto je nevyhnutnosťou dodržiavať kvalitu, zdravotne nezávadné prostredie a bezpečnostné opatrenia podľa nemeckých noriem. Podnik musí brať do úvahy Nariadenie (ES) č. 852/2004 o hygiene potravín. Sú to medzinárodné normy, teda sú bežne používané aj na Slovensku, ktoré sú založené na sledovaní kritických bodov (HACCP) vo výrobe potravín. Certifikát sa vydáva spravidla na dobu 3 rokov a medzičasom sa každoročne prevádza dohľad nad dodržiavaním stanovených požiadaviek.(9)

2.1.3 Ekonomické faktory

Z hľadiska výroby náklady na výrobnú linku aj priamy materiál na výrobu pečiva budú porovnateľné s nákladmi, ktoré by vznikli na Slovensku. Hlavné rozdiely budú predstavovať mzdové náklady, ktoré sú v Nemecku niekoľkokrát vyššie a náklady na prenájom priestorov. V Nemecku na druhú stranu nie je stanovená úroveň minimálnej mzdy a hodnoty miezd sa pohybujú od čiastky 700 €.

V roku 2009 Nemecko vykázalo reálny pokles HDP -4,96 %, na čom sa isto podpísala aj hospodárska kríza. V tomto roku bol zaznamenaný 1,21 % rast HDP. Inflácia je na úrovni 0,92 %. Za posledných 5 rokov sa pohybovala v rozmedzí od 0,32 do 2,63 %, čo znamená, že tempo rastu cenovej hladiny je mierne a akceptovateľné pre ekonomiku podniku. V podniku sa inflácia odrazí predovšetkým vyššími nákladmi na nájomné, vodu, elektrinu, plyn. S infláciou musíme počítať v cenách našich produktov.

Zmena HDP by nás nemala ovplyvniť, pretože náš podnik predáva základné potraviny, ktorých spotreba by sa nemala meniť.

2.1.4 Politické faktory

Nemecko je federatívna republika, ktorá pozostáva zo 16 spolkových krajín. Hlavou štátu je prezident, vládne parlamentná demokracia s dominantným postavením vlády. Vláda a parlament podporujú rozvoj podnikania. Nemecko patrí medzi zakladajúcich členov EÚ a v procese európskej integrácie bolo jedným z hlavných hráčov.

Nemecká ekonomika bola považovaná za motor európskeho hospodárstva, v posledných rokoch sa v nej však objavili problémy, ktoré sú striedavo pripisované následkom zjednotenia s Východným Nemeckom, nízkej inovatívnosti, či neprispôsobenia štruktúry hospodárstva a sociálneho systému globalizovanej ekonomike. Nemecko je stále najvyšším prispievateľom do spoločného rozpočtu, čo mu spolu s najvyšším počtom obyvateľov v EÚ dáva veľkú váhu v európskej politike. Okrem toho je členom OECD, NATO a G8.

2.1.5 Technologické faktory

Nemecko patrí jednoznačne ku krajinám, ktoré podporujú výskum a vývoj v krajine. V súčasnosti je viac než polovica priemyselnej výroby v Nemecku sústredená do oblastí náročných na výskum a vývoj.

V pekárskom obore za posledných 20 rokov došlo k inovačným zmenám. Zrušila sa pekárska lopata, zaviedla sa priemyselná automatizácia a počítačové riadenie procesu pečenia, tieto zmeny znamenajú výhody pre našu oblasť podnikania. Naša pekárňu bude vybavená novými technológiami, ktorá je síce drahšia, avšak vyžaduje minimálnu prácnosť a tak aj nižšie mzdové náklady podniku. Nové technológie nebudú znamenať pre nás hrozbu, ale príležitosť ako zlepšiť výrobný proces.

2.1.6 Ekologické faktory

Nemci sú známy svojou priateľskosťou k životnému prostrediu, ktorú preukazujú triedením odpadov a využívaním obnoviteľných zdrojov energií. V činnosti firmy sa problematika ekológie prejaví v rámci likvidácie odpadov z výrobných vstupov priameho materiálu. Odpad sa triedi na viaceré položky:

- recyklovateľné obaly,
- sklo,
- papier,
- kovy (hliník, cín, železo a iné),
- biologický odpad.

V krajine sa prísne dbá na hľadisko ochrany životného prostredia. Od roku 1990 je recyklácia obalového materiálu zverená inštitúcií „Duales System Deutschland“, ktorá vlastní svoju značku „zelenú bodku“, uvádzanú na obale. Napojenie na systém nie je povinné, ale bez uvedenej zelenej bodky je tovar fakticky nepredajný. Plastové a sklenené obaly sú vratné u predajcov. Bez certifikácie označenia vratnosti na obale je tovar nepredajný, preto náš podnik napojíme na uvedený systém a budeme nakupovať obaly so zelenou bodkou. Uvedeným spôsobom ovplyvňujú ekologické faktory a zákony náš podnik, avšak neohrozujú naše podnikanie. (17)

2.2 Porterov model analýzy konkurencie v odvetví

Analýza oborového okolia závisí na pôsobení piatich základných síl, ktoré ovplyvňujú dlhodobú ziskovú príťažlivosť trhu alebo tržného segmentu. Ide o sily:

2.2.1 Ohrozenie zo strany nových konkurentov

Riziko vstupu nových konkurentov na trh určite existuje. Prekážkou vstupu nových konkurentov by mohol byť potrebný vstupný kapitál. Obor je dosť prácny, to sa

niektorým ľuďom príliš nepáči, a nie natoľko lukratívny, aby motivoval prípadného nového konkurenta vstupovať na daný trh.

2.2.2 Dodávatelia

Výhodou pekárni je, že na produkciu svojich výrobkov potrebuje základné potraviny. V potravinárskom priemysle je veľa možností, kde je možné nakúpiť základné potraviny, či už sa jedná o hypermarkety, supermarkety alebo nákupné centrá. My však by sme sa snažili nakupovať priamo od výrobcov základných potravín, aby sme si zabezpečili, čo najlepšiu kvalitu našich produktov a najnižšie náklady na produkt. Vyjednávací sila dodávateľov je malá.

2.2.3 Zákazníci

Potencionálnymi zákazníkmi našej firmy sú všetci ľudia. Avšak my sa budeme zameriavať na strednú vrstvu, ktorej patria domácnosti s deťmi a na žiakov. Naš sortiment je vhodný ako rýchla desiata, či už pre pracujúcich ľudí, turistov, školákov.

Väčšiu časť predaja budeme uskutočňovať cez maloobchodné siete a obchody potravín. Budeme si zakladať na kvalite svojich výrobkov, ktoré splňujú dôležité štandardy kvality.

Dôležitým faktorom je kvantita zákazníkov. Čím menší počet je zákazníkov, tým je ich vyššia vyjednávací schopnosť a naopak. Vyjednávací sila zákazníkov bude stredná.

2.2.4 Ohrozenie substitúti

Z hľadiska účelu využitia je možné nahradiť rožok chlebom alebo zemiakmi. Každá pekáreň vyrába chlieb, zemiaky nevyrábajú všetky pekárne, ale väčšina áno. Priemerná cena zemiaky je 0,25 €, našou výhodou je, že cena rožka je oveľa nižšia, a to je 0,10 €.

Z hľadiska účelu je rožok nahraditeľný, avšak z pohľadu chuti je jedinečný.

2.2.5 Rivalita medzi existujúcimi podnikmi

Konkurencia v mieste pôsobenia je stredná. V danom meste sa nachádza 86 pekárni a pobočiek, ale aj trh je široký a každý si môže nájsť svojich zákazníkov. Denne musia poskytnúť pečivo pre 1,3 milióna obyvateľov. Výhodou našej pekárne oproti konkurencií bude odlišnosť v produkte za čo možno najnižšiu cenu. Rožky v danej lokalite bude vyrábať len náš podnik.

2.3 Analýza SWOT

Silnou stránkou podniku je to, čo dokáže podnik lepšie, lacnejšie a rýchlejšie predat' a vyrobiť. Slabé stránky si každý podnik musí zistiť, analyzovať a čo najrýchlejšie odstrániť. Na základe doterajších analýz môžeme naše silné a slabé stránky, možné príležitosti a hrozby zhrnúť do jednej tabuľky:

Silné stránky	Slabé stránky
➤ najnovšia technológia ➤ kvalitné produkty ➤ osvedčené produkty v zahraničí aj v Nemecku (v 2 zo 16 krajoch) ➤ najlacnejšie pečivo (0,10 €/1 ks) ➤ schopnosť ponúknuť nižšiu cenu ➤ kvalifikovaný pracovníci	➤ začínajúci podnik - menšia dôveryhodnosť od obchodných partnerov a od zákazníkov ➤ jazyková bariéra – nemecký jazyk nie je materským jazykom
Príležitosti	Hrozby
➤ vstup na nový trh ➤ výhodné ceny výrobkov ➤ rozširovanie trhu ➤ získanie nových zákazníkov ➤ vyhľadanie strategického partnera ➤ možnosť zvýšiť výrobnú kapacitu ďalšou smenou a znížiť tak fixné náklady ➤ spolupráca s inými pekárňami	➤ neprijatie produktu od obchodných partnerov alebo zákazníkov ➤ neochota dodávateľov spolupracovať s cudzincom

Tabuľka 5 Analýza SWOT

3 Vlastný návrh riešenia

3.1 Exekutívny súhrn

Pekáreň sa bude nachádzať v Mníchove v Nemeckom štáte, ktoré je členom Európskej únie. Mníchov je najväčšie mesto v Bavorsku. Spoločnosť bude založená podľa platného Obchodného zákonníka na území Nemecka ako jednotlivý podnik. Firma bude pôsobiť hlavne v mieste podnikania a jeho okolí. Pekáreň so zameriava na výrobu pekárenských výrobkov, predovšetkým rožkov.

3.2 Popis podniku

Obchodná firma	Röscheck
Obor podnikania	NACE C 10.71.0 výroba chleba, výroba čerstvého pečiva a koláčov
Právna forma podnikania	Podnik jednotlivca
Platcovstvo DPH	Nie sme platcovia DPH
Sídlo firmy	Mníchov, Nemecko
Počet zamestnancov na HPP	5

Tabuľka 6 Identifikačné údaje firmy

Obchodný názov je vybraný tak, aby pôsobil nemecky a zároveň sa čo najviac podobal slovenskému hovorovému výrazu „rožek“. Tiež som usilovala o to, aby dané názov mal aj význam slova. Slovenský názov je rožok, je odvodený od slova roh, preto som zvolila názov pozostávajúci zo slov rösch, čo znamená dobre upečený a das Eck – kút, roh. Takže doslovný preklad je „dobře upečený rožok“. Pri voľbe právnej formy pripadali do úvahy dve možnosti a to podnik jednotlivca alebo spoločnosť s ručením obmedzením so základným kapitálom 25 000 €. Zvolili sme formu podnik jednotlivca,

pretože spoločnosť s r. o. je zdanené vyššou sadzbou dane a je náročnejšia na vedenie účtovníctva.

Pokiaľ firma nepresiahne obrat viac ako 500 000 € alebo nedosiahne zisk 50 000 €, nemusí byť platcom DPH.

Cieľom firmy je za prijateľné ceny ponúkať kvalitné výrobky.

3.2.1 Predmet činnosti

Od 1.1.2008 platí revidovaná klasifikácia ekonomických činností (OKEČ) na území Slovenskej republiky. Táto klasifikácia člení činnosti do sekcií, divízií, skupín, tried a podtried. Je to klasifikácia NACE, ktorá je záväzná pre členské štáty EÚ prostredníctvom smerníc a Nariadení Rady Európy a Európskeho parlamentu.

Náš podnik spadá do sekcie C – Priemyselná výroba, pod kód 10 Výroba potravín. Táto divízia je usporiadaná podľa činností zahŕňajúcich rôzne druhy výrobkov: mäso, ryba, ovocie a zelenina, tuky a oleje, mliečne výrobky, výrobky z mletého obilia, pekárenské a práškové výrobky, ďalšie potraviny a krmivo pre zvieratá. Výroba môže byť realizovaná na vlastný účet alebo pre tretie strany. Divízia vylučuje prípravu jedál na okamžitú spotrebu, ako napr. v reštauráciách. (16)

Pekárstvo je ďalej zaradené v skupine 10.7 Výroba pečiva a múčnych výrobkov a v triede 10.71 a podtriede 10.71.0, ktoré majú aj rovnaký názov výroba chleba, výroba čerstvého pečiva a koláčov.

V našich pekárenských predajniach budeme predávať naše výrobky, ale aj tovary iných firiem, z tohto dôvodu si rozšírime našu živnosť ešte aj o ďalšie 2 činnosti:

- Maloobchod v nešpecializovaných predajniach najmä s potravinami, nápojmi a tabakom,
- 47.24.0 Maloobchod s chlebom, pečivom, cukrárskymi výrobkami v špecializovaných predajniach.

3.2.2 Produkt

Produktom firmy je veľmi chutné pečivo, ktoré sa na Slovensku, ale aj v Česku teší širokej obľube - rožok. Môžeme povedať, že patrí medzi základné potraviny, ktoré

domácnosti takmer denne nakupujú. Rožok je vhodný na prípravu raňajok alebo večere a je kombinovateľný s množstvom iných potravín.

Naším hlavným produktom bude síce biely rožok, ale budeme ponúkať aj rôzne iné druhy rožkov, a to celozrnný rožok, cereálne, sladký rožok, grahamový rožok, cesnakový a syrový. Medzi doplnkovým sortimentom zákazníci si nájdu chlieb a rôzne druhy koláčov. Doplnkový sortiment bude nakupovaný od iných pekárni.

Po zabehnutí prevádzky a jej ustálení by sa podnik zameral na výrobu pekárenských bioproduktov. Zmena by spočívala predovšetkým v zmene nákupnej stratégie, pretože by sa museli nakupovať suroviny, ktoré pochádzajú z ekologického poľnohospodárstva a majú lepšie kvalitatívne vlastnosti, teda biosuroviny.

3.2.3 Miesto podnikania

Hoci na našom území je toto pečivo samozrejmosťou, v Nemecku ho nie je vôbec ľahké zohnať. Po hlbšom skúmaní trhu som zistila, že sa vyrába len v dvoch zo 16 spolkových krajín, a nimi sú Sasko a Porýnie.

Naša firma bude sídliť v hlavnom meste spolkovej krajiny Bavarsko. Svoju pôsobnosť bude postupne rozširovať aj do okolia mesta. Mníchov je 3. najväčšie mesto v Nemecku a patrí medzi tie nemecké veľkomestá, ktoré majú najväčšiu hustotu osídlenia.

Nemecko vs. Slovensko

V Mníchove žije 1,3 milióna obyvateľov, čo je 3-krát viac ako v hlavnom meste Slovenska. Je tu vyššia tržná sila, ale zároveň nemôžeme zabudnúť nespomenúť, že zároveň aj väčšia konkurencia.

Na Slovensku náš produkt vyrába pravdepodobne každá pekáreň, v Mníchove budeme jedinou pekárňou s daným produktom. Zriadenie prevádzky na Slovensku s možnosťou vývozu do Nemecka nepripadá v prípade pečiva do úvahy, pretože dopravným premiestnením výrobkov by vypršala doba spotreby. Náklady na logistiku by sa tak zvýšili, že by prevyšovali dosahované výnosy. Z tohto pohľadu musí byť jednoznačne prevádzka vytvorená v Nemecku.

Zhrnutie výhod a nevýhod prevádzkovania pekárne v Nemecku a na Slovensku:

Výhody

- logistická dostupnosť trhu
- stabilné ekonomické prostredie
- vyššia kúpna sila
- väčšia veľkosť trhu
- lepšie zhodnotenie finančných prostriedkov oproti materskej krajine

Nevýhody

- jazyková bariéra
- kultúrna odlišnosť
- vyššie mzdové náklady
- väčšia konkurencia z hľadiska pekárenských výrobkov, ale zároveň veľmi malá konkurencia z hľadiska nášho produktu

3.3 Marketing

Súčasťou podnikateľskej činnosti každého podniku je marketing, preto v nasledujúcich riadkoch načrtnem marketingovú stratégiu podniku.

3.3.1 Produkt

Výrobný sortiment podniku bude stredne široký. Naším hlavným produktom sú klasické rožky, ale pre rozšírenie sortimentu budeme ponúkať aj celozrnný rožok, cereálny, sladký, grahamový, cesnakový a syrový. Avšak budeme nakupovať od iných pekárni iné tovary, aby sme prilákali ďalších našich zákazníkov. Podrobnejší popis môžeme nájsť v kapitole 3.2.2.

Predstavuje výrobky určené pre domácnosť na priamu spotrebu. Rozhodujúcim objemom na tržbách sa bude podieľať produkcia klasických rožkov. Ostatné druhy pečiva budú vyrábané za účelom lepšieho využitia výrobnnej kapacity a kvôli širšej ponuke

pre zákazníka.

Naše výrobky budú kvalitné a s minimálnym nežiaducim vplyvom na životné prostredie. Nemci sa snažia ochraňovať životné prostredie, každý nemec má v sebe zabudované ekologické cítenie. Túto skutočnosť budeme zohľadňovať pri predaji v obalovej oblasti. Naše pečivo, ktoré budeme predávať v maloobchodnej sieti, budeme baliť do vratných plastových obalov. V rámci nášho podniku a predajne budeme skladovať naše výrobky v prepravkách, takže nebude vznikať žiadny odpad a v našej predajni si zákazníci budú môcť zvoliť obal, buď recyklovateľný plastový alebo papierový obal. Obaly budú navrhnuté s pekárenským motívom, na ktorých bude aj názov našej predajne, logo a zaujímavý recept na využitie našich výrobkov.

3.3.2 Cena

Cena nášho hlavného výrobku sa odvíja od kalkulácie nákladov a tiež tu zohľadníme cenové ponuky konkurentov na zahraničnom trhu. Produkt bude drahší než na slovenskom trhu, ale zároveň cenovo prijateľný na danom trhu. Na začiatku zavedenia rožkov do obehu budeme poskytovať akcie ako napríklad chlieb plus 3 rožky zdarma a rôzne ochutnávky, aby ľudia spoznali výrobok. Naším cieľom v tejto oblasti je zamerať sa na zákazníka, preto kvalitou našich produktov a našou cenou by sme chceli tvoriť pridanú hodnotu pre zákazníka.

Väčším odberateľom, ktorý budú mať dobrú platobnú disciplínu, budeme poskytovať množstvové zľavy podľa dohody.

Kalkuláciu výrobkov prevádzame podľa našich receptov, ktorý vychádza z toho, že minimálna výrobná dávka je 15 ks výrobkov. Ceny vstupov zodpovedajú nemeckému trhu. Položky soľ a droždie vykazujú na 15 ks veľmi nízke ceny, ktoré sa pohybujú v tisícinách. Kalkulácia na 1 alebo 15 ks by ceny týchto surovín nebola schopná zachytiť, preto prevádzame kalkuláciu aspoň na 150 ks.

Potrebný materiál	Potreba na 15 ks	Jednotky	Počet jednotiek na 150 ks	Cena v EUR za 1 kg/l	Cena za 150 ks
Hladká múka	500	g	5000	0,5	2,5
Mlieko	250	ml	2500	0,65	1,625
Maslo	50	g	500	2,6	1,3
Droždie	42	g	420	0,15	0,063
Sol'	3,5	g	35	0,5	0,0175
Cukor	5	g	50	0,8	0,04
Priamy materiál spolu					5,55 EUR

Tabuľka 7 Kalkulácia materiálových nákladov

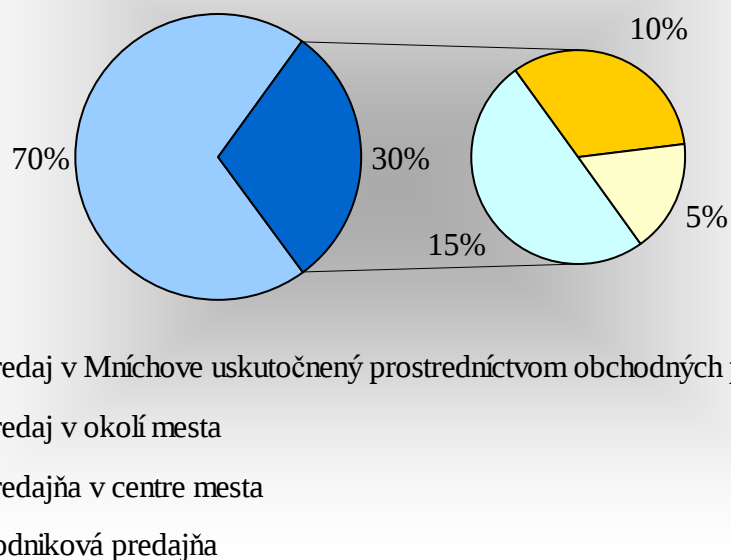
Po prepočte materiálové náklady na jeden produkt vychádza 0,037 €, príspevok na úhradu fixných nákladov a režijných nákladov predstavuje 0,063 €. Naša predajná cena je stanovená na 0,10 €.

3.3.3 Miesto

Podnik nebude voči okoliu uzavretý, ale bude sa snažiť komunikovať s obchodnými partnermi. Výroba pečiva je flexibilná a je schopná prispôbiť sa aj menším dávkam objednávok. Predaj sa uskutočňuje priamo v podnikovej predajni a nepriamo prostredníctvom iných potravinových obchodov, s ktorými bude mať podnik uzatvorenú zmluvu. Firma predáva svoje produkty v mieste sídla (Mníchov) a jeho okolí. Výrobnú halu s predajňou odporúčam umiestniť do priestorov, ktoré sú situované s dobrou dostupnosťou do hlavnej časti mesta. Predajňa by sa mala nachádzať v centre mesta v blízkosti autobusovej zástavky, vlakovej stanice alebo na inom veľmi frekventovanom mieste.

Podnik bude uskutočňovať predaj aj prostredníctvom iných obchodov. Doprava k nim bude realizovaná na základe dohody s odberateľom, ktorý si buď bude uskutočňovať dovoz sám alebo bude zaistená našim rozvozom. To isté platí v prípade nákupnej politiky.

Odhadovaná štruktúra spôsobu a miesta predaja



Graf 2 Odhadovaná štruktúra predaja

3.3.4 Reklama

Sme podnik, ktorý prichádza na miestny trh s relatívne novým produktom. Preto si uvedomujeme nutnosť propagácie nášho produktu. Budeme musieť náš produkt nejako ľuďom priblížiť, tak, aby sa im dostal do podvedomia, aby spoznali jeho znamenitú chuť a hlavne, aby si ho obľúbili. Tým že zákazníci so náš výrobok obľúbia, budeme mať zabezpečený odbyt a z toho plynúce tržby a v konečnom dôsledku aj očakávaný zisk.

Ťažiskový bod našej propagácie budú ochutnávky rožkov. Tieto promo akcie budeme robiť prevažne v blízkosti našej podnikovej predajne, aby sme oslovili hlavne našich potencionálnych zákazníkov. Teda tých, ktorí majú bydlisko v okolí predajne, prípadne tých, ktorí okolo predajne pravidelne prechádzajú. Práve títo ľudia sú našou cieľovou skupinou.

Návrh na logo podniku si podnik dá spracovať marketingovej agentúre, pretože logo podniku nie je možné si tak ľahko zmeniť a bude prezentovať podnik. Spracované logo bude použité aj pri navrhovaní dizajnu vonkajšieho vzhľadu pekárne, na vrchu

regálov vo vnútri podnikovej predajne a na papierových vrecúškach pri predaji. Tiež prichádza do úvahy razba zjednodušeného loga na každý 20. rožok vo výrobe, pokiaľ by tým nebol narušený priebeh výrobného procesu. Naším odberateľom po určitom čase darujeme drevený box, v ktorom by mohli skladovať a predávať naše výrobky. Na boxoch by bola reklama s názvom a logom podniku.

Ďalej by som odporúčala prezentovať sa aj prostredníctvom webových stránok, ktoré by boli jednoduché a prehľadné s moderným dizajnom a poskytujúce hlavné informácie pre dodávateľov aj odberateľov. Jazyk na stránke by mal byť samozrejme nemecky.

3.4 Operačný plán

Výroba bude umiestnená do výrobnéj haly s rozlohou okolo 300 m². V tej istej budove sa bude nachádzať aj predajňa, aby sme aspoň čiastočne znížili náklady na prevádzku obchodu. Okrem tejto predajne podnik vlastní ešte jednu, v ktorej uskutočňuje predaj svojich výrobkov.

Keďže výrobná hala sa má nachádzať v Mníchove, predpokladáme, že všetky priestory budú spĺňať základné požiadavky na zariadenie ako sú zavedený plyn, elektrina, voda, kanalizácia, avšak je nutné tieto informácie zmieniť a nepozabudnúť na ne.

Na spustenie výroby bude musieť podnik dať vypracovať štúdiu kritických bodov (HACCP) podľa nariadenia o hygiene potravín, o ktorom bolo písané v kapitole 2.1.2. Pre pekáreň to v zásade znamená previesť nasledujúce kroky:

- zanalyzovať všetky zodpovedné oblasti podniku, v ktorých existuje nebezpečenstvo bezpečnosti potravín,
- určiť rozhodujúce kontrolne body, s ktorými možno každému jednotlivému riziku predchádzať, eliminovať ho alebo ho minimalizovať na prijateľnú úroveň. Technologický postup výrobkov musí byť schválený hygienickou stanicou. Musíme tiež skúmať nebezpečenstva:
 - o mikrobiologické – ku kontaminácii používaných surovín môže dôjsť nevhodným skladovaním a prípravou pokrmov,
 - o chemické – otravy vyvolávajú cudzorodé alebo prirodzene sa vy-

skytujúce látky v požívatinách (konzervačné látky, farbivá, aromatické látky),

o fyzikálne – možné znečistenie výrobkov lietajúcim a lezúcim hmyzom, výlučkami hlodavcov, predmetmi ako sú napríklad sklo, špendlíky, gombičky.

- stanoviť postupy pre priebežné sledovanie kritických bodov, údaje musia byť sledované, zapisované a podpísané pracovníkom, ktorý uskutočnil kontrolu,
- stanoviť postupy pre priebežné preskúmanie kritických bodov,
- určiť nápravné opatrenia v prípade odchýlok,
- skontrolovať, či systém je navrhnutý na zabezpečenie bezpečnosti potravín,
- všetky opatrenia zdokumentovať a 1 rok archivovať.

Po 3 rokoch musí pekáreň požiadať o preskúmanie dodržovania podmienok a o vydanie certifikátu.

Dôležité je začať s implementáciou právnych požiadaviek na zavedenie správnej hygienickej praxe (GHP). Preventívne opatrenia ako sú čistiaci program, vzdelávanie, boj proti škodcom, vstupná kontrola, surovinová politika sú dopredu vydané pre profesijné skupiny. Na tomto základe stojí podnik. Správa musí byť vypracovaná samostatne pre každý podnik. Vyplýva z možných kritických kontrolných bodov, ktoré musia byť spravované. Musím poznamenať, že samotná hygienická správa však nie je HACCP plán. Základné podmienky pre skladovanie potravín sú uvedené v prílohe 2 na strane 84. Súčasťou HACCP je aj hygienicko-sanitačný plán.

Výroba bude na začiatku vyrábať systémom tlak, ale po určitej doby by chcela prejsť na systém ťahu. Výrobný proces je možné uskutočňovať buď prostredníctvom automatických alebo neautomatických strojov. Keďže v Nemecku je pomerne drahá pracovná sila, zvolila som najmodernejšiu technológiu, ktorá vyžaduje minimálnu prácnosť a z dlhšieho časového pohľadu je cenovo výhodnejšia. Ceny strojov bolo obtiažné zistiť, pretože firmy zhotovujú výrobné stroje pre pekárne na zákazku. Nakoniec mi 2 cenové ponuky poskytla jedna firma, ktorá plánuje založiť pekáreň. Cenové ponuky sú zo Slovenska a z Česka. Z nich som vybrala najvhodnejšie stroje pre našu výrobu.

stroj	počet ks	predpokladaná cena v EUR
hmetač (mixér)	1	27 465 €
delička cesta plne automatická	1	11 999 €
rohlíkový stroj malé rožky od 30 do 120g	1	6 330 €
kysiareň	1	8 820 €
rotačná pec na rožky a koláče	1	29 860 €
klimatizácia	1	2 460 €
<u>váha</u>	<u>1</u>	<u>500 €</u>
Spolu	7	85 035 €

Kapacita uvedeného zariadenia je 5 500 ks za hodinu. Na prepravu polotovarov do pece bude potrebný vozík a plechy. Tieto nástroje sa nepodieľajú na kvalite produktov, preto by sme ich mohli kúpiť už použité. Ich cena bude predstavovať 2000 €.

základné pomôcky	počet kusov	Cena spolu v EUR
ladnička	1	300 €
stôl	2	300 €
misky	3	80 €
prepravka	30	100 €
teplovzdorné rukavice	2	20 €
odmerka 2l	2	14 €
lopatka	2	10 €
teplomer digitálny	1	25 €
teplomer na cesto	1	5 €
<u>nerezové sito s držadlami</u>	<u>1</u>	<u>50 €</u>
Spolu		1 104 €

Stroje budeme nakupovať u českej rodinnej firmy Kornfeil, s. r. o., ktorá sídli v Čejči v blízkosti Brna. Dôležité je pre nás, že má pobočku v Nemecku a poskytuje servis. Zameriava sa na výrobu pekárenských pecí a súvisiacej techniky pre moderné pekárne. Pôsobí v 6 štátov (Česká republika, Nemecko, Slovensko, Rusko, Bielorusko, Ukrajina, Poľsko).

Omega CZ spol. s r. o. so sídlom v Prahe, ale má zástupcu v Plzenskom kraji Náhradnými dodávateľmi ľahko prenosných zariadení pri založení podniku by bola firma PekaStroj, s. r. o. so sídlom v Nitre a I. S. P., spol. s r. o. sídliaca v Nitre. Obidve firmy sa zaoberajú výrobou strojov a zariadení pre pekárne. Po založení podniku by sme už spolupracovali predovšetkým s firmami, ktoré majú sídlo alebo aspoň pobočku v Nemecku ako napríklad spoločnosť Kornfeil, s. r. o.

Odpad z výrobného procesu bude patriť medzi biologický odpad. Jeho možné využitie je pri chove ošípaných, avšak takýmto postupom sa aspoň na začiatku nebude môcť zaoberať. Výrobky budú skladované v prepravných a nebudú balené, aby nevznikal ďalší odpad. V predajni sa však baleniu nevyhneme, preto budeme uprednostňovať recyklované plastové a papierové obaly.

Plánovanie zásob je neoddeliteľnou súčasťou podnikových procesov. Nasledujúce tabuľky informujú o plánovanej dennej a týždennej spotrebe jednotlivých surovín a o plánovaní počtu dodávok za týždeň za účelom optimalizovania hodnoty zásob.

Potrebný materiál	Počet jednotiek na 1 hodinu		Priemerná denná spotreba	Priemerná Týždenná spotreba
Hladká múka	43,3	kg	346,7	1733,3
Mlieko	21,7	l	173,3	866,7
Maslo	4,3	kg	34,7	173,3
Droždie	3,6	kg	29,1	145,6
Sol'	0,3	kg	2,4	12,1
Cukor	0,4	kg	3,5	17,3

Tabuľka 8 Plán potreby materiálu

Potrebný materiál	Plánovaný počet dodaní zásob za týždeň	Veľkosť dodávky	Poistná zásoba	Jednotky
Hladká múka	3	577,8	192,6	kg
Mlieko	5	173,3	57,8	l
Maslo	1	173,3	57,8	kg
Droždie	1	145,6	48,5	kg
Sol'	1	12,1	4,0	kg
Cukor	1	17,3	5,8	kg

Tabuľka 9 Plánovanie nákupu a stanovenie poistnej zásoby

Podnik bude mať zavedenú iba jednu zmenu. Za hodinu bude vyrábať podľa plánu odbytu 1300 kusov. Podnik tak nebude využívať kapacitu na 100 %. Má značnú rezervu a v prípade zvýšenia predaja by podnik zaviedol druhú zmenu, čím by sa mu výrazne znížili fixné náklady na jednotku produkcie plynúce z odpisov strojov a režijné náklady na jednotku.

Tiež tu patria aj náklady na zásoby, ktoré podnik objednáva plánu uvedeného v operačnom programe výroby. Týždenne musí nakúpiť zásoby vo výške 1 922 €.

Potrebný materiál	Hodnota poistnej zásoby	Hodnota dodávky	Plánovaný počet dodaní zásob za týždeň	Náklady za týždeň
Hladká múka	96	289	3	867
Mlieko	38	113	5	563
Maslo	150	451	1	451
Droždie	7	22	1	22
Sol'	2	6	1	6
Cukor	5	14	1	14
Spolu	298	894	-	1 922

Tabuľka 10 Náklady na zásoby

3.5 Personálne zdroje

Zamestnanci sú najväčší kapitál, preto musia byť správne vybraný. Naším cieľom je zamestnávať angažovaných pracovníkov, ktorý by sa denne starali o to, aby našim zákazníkom mohli byť k dispozícii kvalitné pečivo. Zamestnancov si vyberieme na základe inzerátov v novinách a na internetových stránkach dopytu práce. Základným predpokladom bude výber vhodného asistenta, ktorý by mal záujem podieľať sa na budovaní nového podniku, dokázal by byť samostatný a pomáhal by výbere ostatných zamestnancov.

V podniku budú zriadené nasledovné pracovné miesta:

- asistent na čiastočný pracovný úväzok,
- pekár,
- predavač,
- rozvážač na čiastočný pracovný úväzok.
- pomocný brigádnici.

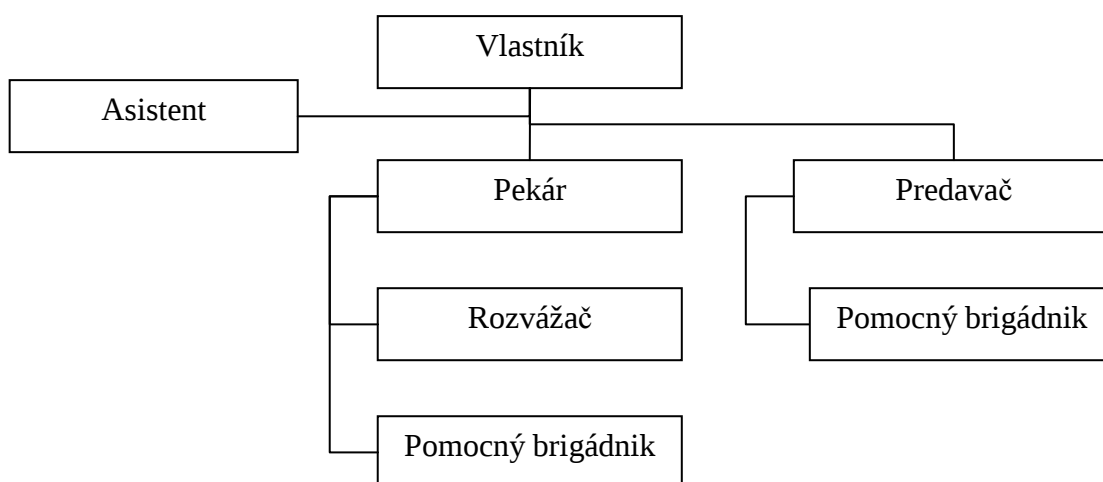
Vlastník bude spolu zamestnávať 4 zamestnancov a 2 brigádnikov. Činnosti vo výrobe budú vykonávané jednozmenne. Zmena bude trvať 8 hodín a zamestnanci budú pracovať 5-krát týždenne. Brigádnici budú pomáhať buď pri predaji alebo vo výrobe hlavne v čase, keď si niektorý zamestnanec vyberie dovolenku.

V budúcnosti by sa podnik mohol dohodnúť s niektorou strednou odbornou školou oboru pekárstvo a ponúkať prax pre mladých pekárov.

Pracovné miesto	Hlavné požiadavky na danú pozíciu	Základná náplň práce
Asistent	Vysokoškolské vzdelanie ekonomického zamerania Prax 2 roky Znalosť účtovných a daňových predpisov Schopnosť samostatne viesť účtovníctvo Komunikatívna osoba, vyjednávacie schopnosti samostatnosť	Administratívne činnosti Korešpondencia Vedenie účtovníctva, kalkulácií,
Pekár	Vyučený v obore pekár Odborná spôsobilosť Schopnosť organizovať	Objednávanie zásob Riadenie prevádzky Plánovanie Príprava surovín Spracovanie cesta Delenie cesta Pečenie
Pomocný brigádnik	Vyučený Zameranie kuchár alebo predavač výhodou	Obsluha zákazníkov Pomoc pri výrobe pečiva Udržiavanie čistoty vo výrobe
Predavač	Vyučený v obore predavač	Predaj výrobkov Práca s pokladňou Udržiavanie čistoty v predajni
Rozvážač	Vodičský preukaz B, B1	Rozvoz výrobkov Dovoz materiálu Dovoz tovaru

Tabuľka 11 Základné požiadavky pozície a náplne práce zamestnancov

Riadenia ľudských zdrojov bude prebiehať podľa organizačnej štruktúry zobrazenej na grafe 3. Na tento proces je kladená úloha nájsť a vybrať správnych ľudí, umiestniť ich na správnom mieste, poskytnúť im priestor na rozvoj a v neposlednom rade ich stabilizovať. Strategickým zameraním je zvyšovanie produktivity práce z pridanej hodnoty na základe príjemného pracovného prostredia.



Graf 3 Organizačná štruktúra podniku

Zatiaľ čo v niektorých štátoch Európskej únie sa presadzuje minimálna mzda, v iných sú proti, pretože tvrdia, že minimálna mzda predstavuje brzdu v podnikaní. Do týchto krajín spadá aj Nemecko. Keďže sa pri určovaní mzdy nemôžeme odvíjať od výšky minimálnej mzdy ako to zvykom, či už na Slovensku alebo v Česku, výšku mzdy v podniku určíme nielen podľa konkrétneho pracovného miesta, ale aj podľa aktuálnych dopytov po práci v danom regióne.

Na základe dostupných informácií na internete som zistila priemerné platy v Nemecku v potravinovom priemysle:

- jednotlivé podnikanie 1.670€
- vedúci výroby (zameranie: kuchár), 2.393€
- pekár 1.462 €, kuchár (1.262€)
- predavač v pekárni 1.176€
- administratívny pracovník 1.713€

Priemerné platy v Bavorku:

- asistent 1.865€
- pekár 1.656€
- rozvážač. 1.757€

(13)

Podľa uvedených informácií určíme zamestnancom výšku hrubej mzdy pri plnom pracovnom čase:

- | | | |
|---|-------------------|---------|
| ➤ | vlastník | 1.670 € |
| ➤ | asistent | 1 865 € |
| ➤ | pekár | 1.656 € |
| ➤ | predavač | 1.176 € |
| ➤ | rozvážač | 1 757 € |
| ➤ | pomocný brigádnik | 200 € |

Pracovníci budú musieť prejsť kontrolou u lekára a požiadať o vystavenie zdravotného preukazu. Budú musieť dodržiavať hygienické a bezpečnostné predpisy. Pracovníci sa pravidelne zúčastňujú na povinných školeniach a lekárskech prehliadkach. Na pracovisku musí byť lekárnička pre prípad úrazu.

Cieľom našej stratégie je vytvoriť vhodné pracovné podmienky pre zamestnancov, v ktorom by sa cítili spokojne, motivujúco a bezpečne.

Naším zamestnancom ponúkame:

- partnerský vzťah medzi zamestnávateľom a zamestnancami,
- motivujúce pracovné ohodnotenie,
- zvyšovanie kvalifikácie,
- možnosť získania praxe,
- spoločenské aktivity a posedenia,
- príspevky na športové aktivity.

3.6 Finančný plán

Finančný plán je neoddeliteľnou súčasťou každého podnikateľského plánu. Zaoberá sa plánovaním príjmov, výdavkov, na základe ktorých zostavíme cash-flow a tiež plánovaním nákladov a výdajov, pomocou nich zistíme výšku hospodárskeho výsledku daného obdobia. Pri plánovaní budem vychádzať z toho, že mesiac má v priemere 20 pracovných dní.

3.6.1 Plánovanie príjmov

V jednom obchode, ktorý sa nachádza v obci s 900 obyvateľmi a 3 obchodmi, sa za týždeň priemerne predá 500 rožkov a 50 chlebov. Ak má každý obchod 33 % podiel na trhu, tak daný predaj pripadá na 300 obyvateľov. Títo obyvatelia za mesiac nakúpia 2 000 rožkov, je to konkrétny príklad z mojej obce na Slovensku.

Naším cieľom je získať na trhu 2 % podiel. Z 1,3 milióna obyvateľov to bude 26 000 obyvateľov. Predpokladáme, že zákazníci priemerne kúpia 2 rožky za týždeň.

Naším doplnkovým tovarom bude chlieb. Ak v každej predajni predáme 50 chlebov za týždeň, za mesiac to bude 400 chlebov. Cena chlebov sa v Nemecku pohybuje okolo 2 €. Pečivo iných pekární budeme predávať s 10 % maržou.

Plánované tržby za mesiac:

za výrobky (rožky)	26 000 zákazníkov * 2 rožky * 4 týždne * 0,1 € cena =	20 800 €
za tovar (chlieb)	50 chlebov * 4 týždne * 2 € =	800 €

3.6.2 Plánovanie nákladov

V súvislosti so založením podniku vznikajú zakladateľovi finančné výdavky ešte pred vznikom účtovnej jednotky. Tieto finančné výdavky sú zároveň aj nákladmi pre podnik v prvom roku hospodárenia. Náklady sú spojené s vybavovaním registrácie živnostenského listu, s nákupom nových strojov a vybavenia pre výrobu a tiež vznikajú náklady na propagáciu. Náklady sú zobrazené v tabuľke 12.

Náklady	Cena v €
Registrácia živnosti	100,00
Nákup strojov	87 434,00
Zariadenie	1 104,00
Dodávkový automobil	15 000,00
Ostatné vybavenie	500,00
Propagácia	4 000,00
Spolu	108 138,00

Tabuľka 12 Náklady pred vznikom podniku

Konkrétny rozpis strojov a zariadenia aj s cenami je uvedený v kapitole 3.4 Operačný plán. Obstaraný dlhodobý majetok budeme odpisovať. Podľa zákona o účtovníctve majetok nad hodnotu 1000 € sme zaradili do nasledujúcich odpisových skupín uvedených v prílohe 3 a vypočítali výšku odpisov uvedených v tabuľke 13. Náklady na ročné odpisy sú 10 092 €, mesačné odpisy vychádzajú na 841 €.

Stroj	Doba odpisovania	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Hmetač	13	2 112	2 112	2 112	2 112	2 112
Delička cesta	7	1 714	1 714	1 714	1 714	1 714
Rohlíkový stroj	13	486	486	486	486	486
Kysiareň	13	678	678	678	678	678
Rotačná pec	13	2 296	2 296	2 296	2 296	2 296
Klimatizácia	11	223	223	223	223	223
Váha	6	83	83	83	83	83
Dodávkový automobil	6	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Spolu		10 092	10 092	10 092	10 092	10 092

Tabuľka 13 Odpisový plán majetku na 5 rokov

Po založení bude musieť podnik počítať s výdajmi, ktoré mu budú vznikať každý mesiac.

S výrobou súvisia prevádzkové náklady, ktoré budú vznikať každý mesiac, patrí tu:

spotreba energie	400 €
mzdy zamestnancov vrátane odvodov	6 713 €
nájomné	1 250 €
výrobných priestorov	850 €
predajne	400 €
prevádzkové vybavenie	100 €
<u>ostatné výdaje</u>	<u>1 000 €</u>
Spolu	10 464 €

3.6.3 Bod zvratu

Tie náklady, ktoré za mesiac nemôžeme ovplyvniť, berieme za fixné náklady. Variabilné náklady vznikajú pri dodatočnej výrobe produktov. Ustálené fixné náklady za mesiac sú vo výške 8 956 €, tvoria ich odpisy, priemerná mesačná splátka úveru, mzdové náklady, náklady na energie, na nájom, na prevádzkové vybavenie a iné náklady. Variabilné náklady na jednotku produkcie 0,037 €. Cena produkcie je 0,10 €.

Bod zvratu vypočítame, keď fixné náklady delíme rozdielom jednotkovej ceny a variabilných nákladov.

$$Q_0 = \frac{841 + 1055 + 6713 + 400 + 1250 + 100 + 1000}{0,10 - 0,037} = 180302ks$$

Podnik musí vyrobiť za mesiac minimálne 180 302 kusov rožkov, aby nebol v strate. Podľa plánovaných tržieb podnik bude predávať o 30 000 kusov mesačne viac. Ak by vzrástli tržby podnik má dostatočnú kapacitu na zvýšenie produkcie.

3.6.4 Cash-flow

V nasledujúcom prehľade je uvedený prehľad plánovaných nákladov a výnosov za prvý rok začínajúceho podniku v EUR. Príjmy z predaja našich výrobkov sú tržby z našej predajne a splatené faktúry od odberateľov za rožky. Príjmy z predaja výrobkov sú tržby za tovar nakúpený od iných pekární, napríklad za chlieb.

Mesiac	Január	Február	Marec	Apríl	Máj	Jún
Začiatkový stav peňazí	84 238	23 706	18 620	17 745	21 491	25 236
Počet predaných kusov	104 000	145 600	166 400	208 000	208 000	208 000
Príjmy z predaja výrobkov	10 400	14 560	16 640	20 800	20 800	20 800
Príjmy z predaja tovaru	800	800	800	800	800	800
Úver	46 000	0	0	0	0	0
Celkové príjmy	57 200	15 360	17 440	21 600	21 600	21 600
Výdaje za materiál	3 848	5 387	6 157	7 696	7 696	7 696
Výdaje za tovar	696	696	696	696	696	696
Spotreba energie	400	400	400	400	400	400
Mzdové výdaje (vrátane odvodov)	0	6 713	6 713	6 713	6 713	6 713
Nákup strojov	102 434	0	0	0	0	0
Splátky úverov a leasingu	0	0	0	0	0	0
Opravy a údržba	0	0	0	0	0	0
Nájomné	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250
Prevádzkové vybavenie	1 104	1 000	100	100	100	100
Ostatné náklady	8 000	5 000	3 000	1 000	1 000	1 000
Celkové výdaje	117 732	20 446	18 315	17 855	17 855	17 855
Rozdiel príjmov a výdajov	-60 532	-5 086	-875	3 746	3 746	3 746
Konečný stav peňazí	23 706	18 620	17 745	21 491	25 236	28 982

Tabuľka 14 Náklady a výnosy za obdobie január - jún

Mesiac	Júl	August	September	Október	November	December
Začiatkový stav peňazí	28 982	32 727	36 473	40 218	43 964	47 609
Počet predaných kusov	208 000	208 000	208 000	208 000	208 000	208 000
Príjmy z predaja výrobkov	20 800	20 800	20 800	20 800	20 800	20 800
Príjmy z predaja tovaru	800	800	800	800	800	800
Úver	0	0	0	0	0	0
Celkové príjmy	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600
Výdaje za materiál	7 696	7 696	7 696	7 696	7 696	7 696
Výdaje za tovar	696	696	696	696	696	696
Spotreba energie	400	400	400	400	400	400
Mzdové výdaje (s odvodmi)	6 713	6 713	6 713	6 713	6 713	6 713
Nákup strojov	0	0	0	0	0	0
Splátky úverov a leasingu	0	0	0	0	0	12 650
Opravy a údržba	0	0	0	0	0	1 000
Nájomné	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250
Prevádzkové vybavenie	100	100	100	100	200	200
Ostatné náklady	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Celkové výdaje	17 855	17 855	17 855	17 855	17 955	31 605
Rozdiel príjmov a výdajov	3 746	3 746	3 746	3 746	3 646	-10 005
Konečný stav peňazí	32 727	36 473	40 218	43 964	47 609	37 605

Tabuľka 15 Náklady a výnosy za obdobie júl – december

Môžeme si všimnúť, že podnik prvé mesiace nepočíta s úplným odbytom, preto bude v januári vyrábať len 50 % svojej plánovanej produkcie. Je to aj z dôvodu zabehnutia výroby. Na začiatku budú vznikať zmätky pri výrobe a výroba bude trvať dlhší čas. Vo februári očakáva, že podnik získa nové odbytové cesty a zvýši produkciu na 70 %, v marci opäť zvýši na 80 % budúcich priemerných tržieb. V prvých 3 mesiacoch je z tohto dôvodu nebude mať také príjmy, aby pokryl všetky výdaje, a preto bude aj hotovostný tok peňazí záporný. V prvom mesiaci sa tiež odrážajú náklady, ktoré podnik musel vložiť pred začatím podnikania. Najvyšším výdajom je nákup strojov, na ktorý podnik nebude mať dostatok finančných prostriedkov, preto si musí zobrať úver. Po 3

mesiacoch si však zamestnanci zvyknú vo výrobe, skráti sa priebežná doba, výrobný proces sa optimalizuje a bude sa vyrábať podľa plánu 208 000 kusov. Príjmy budú pre-
vyšovať výdaje.

V ďalších rokoch podnik počíta so vzrastajúcimi tržbami z predaja výrobkov aj z predaja tovaru. Splátky úveru majú klesajúcu tendenciu. Podnik za 5 splatí celú výšku úveru. V prvom roku budú zvýšené výdaje na prevádzkové vybavenie a na marketing. Výdaje na udržiavanie majetku budú naopak vykazovať stúpajúcu tendenciu, pretože majetok sa postupne opotrebováva a potrebuje dodatočné opravy. Hotovostný tok je v prvom roku záporný, čo je spôsobené vysokými investičnými nákladmi do výrobného systému podniku. V ostatných rokoch je kladný a dosahuje hodnôt okolo 30 000 €. Zá-
porný hotovostný tok z prvého roku podnik dokáže vykryť za nasledujúce 2 roky.

Rok	1.	2.	3.	4.	5.
Začiatkový zostatok	84 238	37 605	64 830	94 747	126 871
Príjmy z predaja výrobkov	228 800	252 096	254 617	257 163	259 735
Príjmy z predaja tovaru	9 600	9 696	9 793	9 891	9 990
Úver	46 000	0	0	0	0
Celkové príjmy	284 400	261 792	264 410	267 054	269 725
Výdaje za materiál	84 656	93 276	94 208	95 150	96 102
Výdaje za tovar	8 352	8 436	8 520	8 605	8 691
Spotreba energie	4 800	7 200	7 200	7 200	7 200
Mzdové výdaje (vrátane odvodov)	73 838	84 095	84 095	84 095	84 095
Nákup strojov	102 434	0	0	0	0
Splátky úverov a leasingu	12 650	11 960	11 270	10 580	9 890
Opravy a údržba	1 000	1 100	1 200	1 300	1 400
Nájomné	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Prevádzkové vybavenie	3 304	1 500	1 000	1 000	1 000
Ostatné náklady	25 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Daň z príjmov	0	0	63	158	235
Celkové výdaje	331 034	234 566	234 493	234 930	235 378
Hotovostný tok	-46 634	27 226	29 917	32 124	34 347
Konečný zostatok	37 605	64 830	94 747	126 871	161 217

Tabuľka 16 Cash-flow na nasledujúcich 5 rokov

3.6.5 Účet ziskov a strát a konečná súvaha

Na zistenie hospodárskeho výsledku podnik musí zohľadňovať iba tie príjmy a výdaje z cash-flow, ktoré sú zároveň aj nákladmi a výnosmi podniku. Nimi sú výnosy z predaja výrobkov a tovaru, náklady na nákup tovaru, spotrebu materiálu, energií, náklady na opravy, nájomné, prevádzkové vybavenie a mzdové a ostatné náklady. Splátky úveru a náklady na nákup majetku, nie sú priamymi nákladmi, avšak vstupujú do nákladov prostredníctvom nákladových úrokov zo splátky a odpisov majetku.

N	Účet ziskov a strát	V
Spotreba materiálu	84 656	Výnosy z predaja výrobkov 228 800
Spotreba energie	8 352	Výnosy z predaja tovaru 9 600
Predaný tovar	4 800	
Mzdové náklady	73 838	
Odpisy	10 092	
Úroku	3 450,00	
Opravy	1 000	
Nájomné	15 000	
Prevádzkové vybavenie	3 304	
Ostatné náklady	25 000	
MD	229 492	D 238 400
Zisk	8 909	
Náklady spolu	238 400	Výnosy spolu 238 400

Podnik vykazuje v prvom roku zvýšené náklady, ktoré súvisia so vznikom účtovnej jednotky. Väčšina podnikov je v prvom roku v strate, náš podnik nie je v strate, ale dosahuje nízky zisk vo výške 8 909 €. Keďže táto čiastka je nižšia ako odpočítateľná suma 24 500 €, podniku nevzniká povinnosť platiť daň z príjmov. Prehľad nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia na nasledujúcich 5 rokov je uvedený v prílohe 5, prehľad výpočtu dani z príjmov v prílohe 6.

Hodnota finančných prostriedkov z cash-flow a výsledok hospodárenia z účtu ziskov a strát sa prejaví v súvahe na konci účtovného obdobia. Začiatočná súvaha je uvedená v prílohe 4. V aktívach je zachytený nákup dlhodobého majetku aj s výškou odpisov za príslušný rok, ale tiež stav zásob a výšku pohľadávok voči odberateľom. Vlastné zdroje sa zvýšili o zisk v danom roku, naopak úver sa znížil o výšku splátky v danom roku. Na konci roka podnik má dostatok finančných prostriedkov a vykazuje veľmi dobrú okamžitú likviditu.

Na konci účtovného obdobia je plánovaná nasledovná rozvaha:

A	Súvaha na konci obdobia	P
Dlhodobý majetok	92 842	Vlastné zdroje93 147
- Hnetáč	27 465	Vklad podnikateľa84 238
- Delička cesta	11 999	Výsledok hospodárenia8 909
- Rohlíkový stroj	6 330	
- Kysiareň	8 820	
- Rotačná pec	29 860	
- Klimatizácia	2 460	
- Váha	500	
- Počítač	500	
- Dodávkový automobil	15 000	
- Odpisy	-10 092	
Obežný majetok	63 605	Cudzie zdroje63 300
Zásoby	10 000	Dlhodobé záväzky36 800
- materiálu	5 000	- úver36 800
- výrobkov	3 000	Krátkodobé záväzky26 500
- tovaru	2 000	- dodávateľia19 787
Odberatelia	16 000	- zamestnanci6 713
Finančné prostriedky	37 605	
Spolu A	156 447 EUR	Spolu P156 447 EUR

3.6.6 Financovanie

Podnikateľ vloží do podnikania kapitál vo výške 84 238 EUR. Keďže podnik nebude mať dostatok finančných prostriedkov musí si zobrať úver v hodnote 46 000 EUR. Výhodný úver je od Českej sporitelny 5 Plus. Nasledovná tabuľka zobrazuje prehľad úrokových sadzieb:

Počet rokov fixácie	1	2	3	4	5
Úroková sadzba p. a. v %	7,25	7,25	7,30	7,40	7,50

Tabuľka 17 Úrokové sadzby úveru na 1-5 rokov fixácie (11)

Počet rokov fixácie	6	7	8	9	10
Úroková sadzba p. a. v %	7,60	7,65	7,70	7,80	7,85

Tabuľka 18 Úrokové sadzby úveru na 6-10 rokov fixácie (11)

Možnosťou je zobrať si úver na 5 rokov s ročnými splátkami. Úver je možné splácať buď s konštantnou anuitou alebo konštantným úmorom. V nasledujúcich tabuľkách si urobíme prepočet o koľko preplatíme úver.

Rok splátky	Anuita	Úrok	Úmor	Zostatok
0				46 000,00
1	11 369,58	3 450,00	7 919,58	38 080,42
2	11 369,58	2 856,03	8 513,55	29 566,88
3	11 369,58	2 217,52	9 152,06	20 414,82
4	11 369,58	1 531,11	9 838,47	10 576,35
5	11 369,58	793,23	10 576,35	0,00

Tabuľka 19 Splátkový kalendár úveru s konštantnou anuitou

Číslo splátky	Splátka	Úrok	Úmor	Zostatok
0				46 000,00
1	12 650,00	3 450,00	9 200,00	36 800,00
2	11 960,00	2 760,00	9 200,00	27 600,00
3	11 270,00	2 070,00	9 200,00	18 400,00
4	10 580,00	1 380,00	9 200,00	9 200,00
5	9 890,00	690,00	9 200,00	0,00

Tabuľka 20 Splátkový kalendár s konštantným úmorom

Úver s konštantnou anuitou by sme preplatili o 10 847 €. Ak by sme zobrali úver s konštantným úmorom, tak by sme zaplatili o 10 350 € viac. Podnik si zoberie ten výhodnejší úver, teda s konštantným úmorom a s nepravidelnými splátkami. Výška splátok bude v nasledujúcich rokoch klesať a podnik splatí úver za 5 rokov.

3.7 Eliminácia rizika

Podnikanie je vždy spojené s rizikom. Podnikateľ si musí byť toho plne vedomý a byť schopný zobrať zodpovednosť na seba. Podnikanie v domácom prostredí má výhodu, že osoba pozná charakteristické správanie sa ľudí. Pri prenikaní na nové trhy, musí podnikateľ spoznať novú kultúru, ich odlišné nákupné zvyklosti a byť pripravení prekonať rôzne bariéry. Aby sa čo najviac eliminovalo riziko, musíme zistiť všetky rizikové faktory, ktoré by mohli nastať a spôsobiť komplikácie. V tabuľke 20 som rozobrala možné rizikové faktory pekárne a uviedla opatrenia, akými chce pekáreň bojovať, aby znížila riziko dopadu na firmu.

Rizikový faktor	Možné spôsoby opatrení	Cieľ opatrenia
nemožnosť nadviazať kontakty z dôvodu neprijatie zahraničného partnera	s obchodnými partnermi nadviažeme kontakty ešte pred založením podniku a uzatvoríme obchodné zmluvy, aby sme sa vyhli budúcim oneskoreným reakciám	zabezpečenie dodávateľských a odberateľských vzťahov
malý podiel na trhu	1. oslovíme nových možných odberateľov 2. pokúsime sa vyhľadať strategického partnera, osloviť ho a vytvoriť fúziu podnikov	zväčšenie podielu na trhu, zisk sa bude musieť rozdeliť
úzka špecializácia – malý sortiment	budeme spolupracovať s niektorými konkurentmi, my budeme ponúkať ich tovar a partneri zase naše výrobky	rozšírenie sortimentu a predajných miest našich produktov
nedôvera k našim výrobkom od zákazníkov, podceňovanie kvality výrobkov	1. pokúsime sa vyhľadať partnera, ktorý by nám poskytol svoju značku za primerané náklady 2. vytvoríme fúziu podnikov 3. budeme zamestnávať len nemeckých pracovníkov	získame dôveru zákazníkov a väčší podiel na trhu

Rizikový faktor	Možné spôsoby opatrení	Cieľ opatrenia
nedostatok finan- cií na rozbehnutie vlastného podniku	1. zoberieme si úver 2. vstúpime do iného podniku ako tichý spoločník	možnosť zrealizovať plán, avšak náš podiel na zisku bude len určité percento
Náš produkt už stihol zaviesť iný podnik na daný trh	1. navrhnuť spoluprácu 2. zanalyzovať iný trh a umiestniť tam našu výrobu	podiel na zisku

Tabuľka 21 Rizikové faktory a návrh opatrení

Ak by podnik mal vytvoriť fúziu s inou pekárňou, vzdal by sa tým sám časti svojich ziskov, ale na druhú stranu by mohol získať dobré meno u zákazníkov, zvýšiť podiel na trhu a znížiť náklady na prevádzku, ako napríklad mzdové náklady za vedenie účtovníctva, náklady na výrobné priestory, náklady na prevádzkovanie predajní, atď.

Z hľadiska kultúrnej odlišnosti, je dôležitý poznatok, že v 2 oblastiach Nemecka zo 16 sa rožky vyrábajú. Na jednej strane ich môžeme brať ako našich konkurentov, ktorí však nezasahujú do nášho trhu, ale na druhej strane znižuje to riziko nášho neúspechu v tom, že by náš produkt nemeckí obyvatelia nepriali. Na tomto základe máme už istotu, že daný produkt vyhovuje ich požiadavkám, chutí im a sú s ním spokojní.

Medzi menej pravdepodobné riziká patrí aj nemožnosť zohnať kvalifikovaných zamestnancov, predovšetkým pekárov. Z tohto pohľadu je možné si dorobiť potrebné vzdelanie na strednej škole a získať tak výučný list. Veľkou nevýhodou by tu zohrával čas, ktorý by musel obetovať podnikateľ. Avšak určitú skúsenosť podnikateľ môže dosiahnuť aj 2-ročnou praxou v danom obore. Lepšie by bolo uskutočniť si prax v nemeckom podniku, pretože by počas tejto doby mohol sledovať a poznávať miestne zvyklosti, používané výrobné technológie a spôsoby produkcie, čo by mu pomohlo pri realizácii svojho plánu.

Záver

Na základe vzniknutých trhových príležitostí som vytvorila podnikateľský plán pre úspešné zahájenie podnikateľskej činnosti pekárne Röscheck. Firma sa bude špecializovať na výrobu veľmi chutného druhu pečiva - rožkov, ktoré je na Slovensku veľmi rozšírené a obľúbené. Svoju činnosť bude vykonávať na základe remeselného živnostenského oprávnenia.

Najviac úsilia som venovala analýze vonkajšieho okolia podniku a zostaveniu finančného plánu. Na danom trhu ani jedna pekáreň nevyrába rožky, ak si to zoberieme z pohľadu celého Nemecka, tak sa náš produkt produkuje len v 2 zo 16 oblastí. Mníchov predstavuje mesto s vysokou kúpnu silou, kde sa stretávajú rôzne kultúry. Predstavuje vhodné miesto pre umiestnenie nášho podniku. Žije tam viac ako 23 % cudzincov, to že prišli do inej krajiny je tiež symbolom zvedavosti a poznávania nových vecí, kultúr, výrobkov.

Náš produkt bude na Mníchovskom trhu prvý a s náskokom, ktorý si vytvoríme budeme, bude ťažké pre konkurenciu kopírovať naše plány. Avšak v našej stratégii bude uprednostňované nadväzovanie dobrých obchodných vzťahov s konkurenciou oproti konkurenčnému boju. Náš podnik bude predávať výrobky konkurentov a oni zase naše.

Podnikateľské podmienky v Nemecku sú odlišné od podmienok na Slovensku. Najväčší rozdiel spočíva v tom, že na základe vyspelejšej ekonomiky štátu sa výška miezd pohybuje od hranice 700 €. V našom podniku sme úroveň miezd odvíjali od priemernej miezd v danom regióne, ich hodnota sa pohybuje v rozmedzí 1 100 – 1 900 €.

Skutočnosť, že Slovensko je súčasťou Európskej únie, sa odráža v rovnakej legislatíve na Slovensku a v Nemecku napríklad v oblasti bezpečnosti potravín (HACCP) a v obore klasifikovania ekonomických činností (OKEČ).

Na prevádzku výroby bude potrebné zaistiť hnetač, deličku cestu, rohlíkový stroj, kysiareň, rotačnú pec, klimatizáciu, váhy a iné prevádzkové vybavenie. S ohľadom na vysoké mzdové náklady v Nemecku, som vybrala najmodernejšie technologické vybavenie výroby pekárne, ktoré vyžaduje minimálnu prácnosť a z dlhodobého pohľadu je cenovo výhodnejšia. Kapacita výroby je pripravená na objem produkcie 5 500 kusov za hodinu, čo jej zabezpečuje pružne reagovať na zmenu dopytu.

Naše pečivo bude najlacnejšie na trhu. Cena výrobkov 10 centov za kus je stanovená tak, aby prilákala čo najviac zákazníkov a nevytvárala priestor pre vstup priamych konkurentov. Po rozšírení produktu na danom trhu by podnik mal opäť prepočítať svoju cenu.

V prvom roku podnik musí počítať s tým, že hotovostný tok peňazí bude záporný. Je to z dôvodu nákupu výrobných strojov a zariadenia a vysokých marketingových nákladov, ktoré podnik vynaloží na prezentáciu svojich výrobkov. V nasledujúcich rokoch sa hotovostný tok stabilizuje a bude vykazovať hodnoty okolo 30 000 € za rok. Takto podnik dokáže záporný hotovostný tok z prvého roku vykryť za nasledujúce 2 roky. Tiež tržby za výrobky vykazujú rastúcu tendenciu, čo naznačuje zvyšujúci počet spokojných zákazníkov. Naša predpoveď hotovostných tokov indikuje, že vlastný kapitál a úver plne stačí na potrebnú investíciu a v priebehu ďalších 5. rokov nebude potreba brať si úver. Naopak za týchto 5. rokov stihneme splatiť úver a zbaviť sa tak dlhodobých záväzkov.

Z podnikateľského zámeru je jasné, že podnik je schopný obsadiť zahraničný trh, dokáže sa na ňom udržať, byť konkurencieschopný a vykazovať dlhodobú prosperitu podniku. Na danom trhu je tiež málo pekárenských bioproduktov, to môže predstavovať pre podnik po ustálení hotovostného toku a podrobnom preskúmaní trhu budúce príležitosti.

Každé podnikanie nesie so sebou aj riziká. Na zníženie rizika pre vstup na nemecký trh, odporúčam podniku konzultovať svoje postupy realizácie s priemyselnou a obchodnou komorou v Mníchove (Industrie- und Handelskammer), ktorá poskytuje zadarmo informácie, ale aj kontakty na nadviazanie spolupráce podnikov. Podnik by mal byť schopný pružne reagovať na zmeny, a preto ak by sa naskytl vhodný partner pre uskutočnenie podnikateľského zámeru, nemusí sa držať právnej formy podniku jednotlivca, ale mal by byť otvorený pre spoluprácu. Najvýhodnejším partnerom by bola nemecká zabehnutá pekáreň, ktorá by poskytovala svoje dobré meno našim produktom.

V praktickej časti som vychádzala nielen z informácií uvedených v teoretickej časti, ale aj z doteraz získaných vedomostí na vysokej škole, rôznych dostupných zdrojov (odborná literatúra, internet). Tiež som využila možnosť navštívenia pekárne, kde som spoznala výrobnú technológiu a dostala odpovede na moje vopred pripravené otázky. Tieto poznatky mi veľmi pomohli pri práci.

Podnikateľský plán mi poskytol priestor nielen pre prepojenie doterajších poznatkov z oblasti marketingu, ekonomiky, účtovníctva a financií, ale ma aj inicioval k samoštúdiu nemeckých zákonov a noriem. Vypracovanie práce ma stálo veľa úsilia, avšak v konečnom dôsledku je práca pre mňa veľkým prínosom a splnila svoj cieľ.

Informácie z analýzy sociálnych, legislatívnych, ekonomických, politických a ekologických faktorov môžu byť prínosom pre slovenské a české podniky, ktoré sa rozhodujú pre vstup na nemecký trh.

Podnikateľský zámer pre založenie podniku Röscheck je vhodnou príležitosťou v podnikaní aj pre existujúce pekárne a hlavne pre pekárne, ktoré v súčasnosti pôsobia v západných Čechách, blízko nemeckých hraníc.

Zoznam použitých zdrojov

1. BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
2. BLACKWELL, Edward. *How to Prepare a Business Plan*. Praha : Readers International Prague, 1993. 134 s. Preložil Jiří Toman. ISBN 80-901454-1-8.
3. FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
4. KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Podnikatelský projekt*. 3. vydanie. Brno : MSD, spol. s. r. o., 2002. 54 s. ISBN 80-86510-51-4.
5. KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 160 s. ISBN 80-251-0592-X.
6. KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
7. VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2005. Úvahy o podnikání v zahraničí, s. 58-60. ISBN 80-247-1069-2.

Internetové zdroje

8. *Ako podnikat.sk : Informačná stránka pre podporu začínajúcich podnikateľov* [online]. 2008 [cit. 2010-05-24]. Dostupné z WWW: <www.akopodnikat.sk>.
9. B. Behr's Verlag GmbH & Co. KG. *HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point* [online]. 2010 [cit. 2010-05-28]. Grundlagen der Lagerhaltung. Dostupné z WWW:
<<http://www.haccp.de/upload/doks/Grundlagen%20der%20Lagerhaltung.pdf>>.
10. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. *Gründerleitfaden* [online]. 2010 [cit. 2010-05-28]. Dostupné z WWW:
<<http://www.gruenderleitfaden.de/recht>>.

11. Česká spořitelna. *Česká spořitelna* [online]. 2008 [cit. 2010-05-28]. Úrokové sazby. Dostupné z WWW: <http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/STANDARD_CONTENT_OT01_007052.XML>.
12. Enterprise Europe Network. *Podpora podnikania na dosah ruky* [online]. 2010 [cit. 2010-05-28]. Založení firmy. Dostupné z WWW: <http://www.een.sk/docs/NADSME_DE_Zalozenie_firmy.pdf>.
13. *Gehaltsvergleich.com* [online]. 2010 [cit. 2010-05-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.gehaltsvergleich.com/>>.
14. Industrie- und Handelskammer. *Tschechien-kontakt* [online]. 2010 [cit. 2010-05-28]. Založení podniku v Nemecku. Dostupné z WWW: <http://www.kontaktcentrum.cz/pitcms/.tschechien_cz/hauptordner3/UGruendungBRD-czech.pdf>.
15. Industrie- und Handelskammer. *IHK Region Stuttgart* [online]. 2010 [cit. 2010-05-28]. Steuern für Existenzgründer/innen. Dostupné z WWW: <http://www.stuttgart.ihk24.de/produktmarken/starthilfe/gruendung/Steuern_fuer_Existenzgruender.jsp>.
16. Infostat. *Infostat* [online]. 2008 [cit. 2010-05-28]. Odvetvová klasifikácia ekonomických činností - SKNACE. Dostupné z WWW: <<http://www.infostat.sk/ELIS/RES/okecnace.html#c>>.
17. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. 2010 [cit. 2010-05-28]. Německo. Dostupné z WWW: <http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/nemecko/ekonomika/zakladni_podminky_pro_uplatneni_ceskeho.html>.
18. *Referaty.sk* [online]. 2004 [cit. 2010-05-17]. Kvalitatívne požiadavky na podnikateľský plán. Dostupné z WWW: <<http://referaty.atlas.sk/odborne-humanitne/ekonomia/13447/kvalitativne-poziadavky-na-podnikatelsky-plan>>.
19. *Rechnungswesen verstehen* [online]. 2010 [cit. 2010-05-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.rechnungswesen-verstehen.de/>>.
20. *Steuer Links* [online]. 2000 [cit. 2010-05-28]. AfA-Tabelle für allgemein verwendbare Anlagegüter. Dostupné z WWW: <<http://www.steuerlinks.de/afa-tabelle-000-allgemein-verwendbare-anlagegueter.html>>.

21. *Steuernetz.de : Die Online Zeitungen* [online]. 2004 [cit. 2010-05-28]. Dostupné z WWW:
<http://www.steuernetz.de/aav_steuernetz/steuern/afa/?jsessionid=31350CCEABF109985039F499E933BD58>.
22. Štátna veterinárna a potravinová správa SR. *Štátna veterinárna a potravinová správa SR* : [online]. 2007 [cit. 2010-05-28]. Dostupné z WWW:
<http://www.svssr.sk/sk/legislative/legislative_dal.asp#5>.

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Právne formy podnikania na Slovensku.....	16
Tabuľka 2 Možné spôsoby odpisovania majetku	38
Tabuľka 3 Podiel zamestnanca a zamestnávateľa na odvodoch (19)	40
Tabuľka 4 Daňové triedy pre určenie výšky dane zo mzdy (19).....	41
Tabuľka 5 Analýza SWOT	46
Tabuľka 6 Identifikačné údaje firmy	47
Tabuľka 7 Kalkulácia materiálových nákladov	52
Tabuľka 8 Plán potreby materiálu	57
Tabuľka 9 Plánovanie nákupu a stanovenie poistnej zásoby.....	58
Tabuľka 10 Náklady na zásoby	58
Tabuľka 11 Základné požiadavky pozície a náplne práce zamestnancov	60
Tabuľka 12 Náklady pred vznikom podniku	64
Tabuľka 13 Odpisový plán majetku na 5 rokov	64
Tabuľka 14 Náklady a výnosy za obdobie január - jún	66
Tabuľka 15 Náklady a výnosy za obdobie júl – december.....	67
Tabuľka 16 Cash-flow na nasledujúcich 5 rokov	68
Tabuľka 17 Úrokové sadzby úveru na 1-5 rokov fixácie (11).....	70
Tabuľka 18 Úrokové sadzby úveru na 6-10 rokov fixácie (11).....	71
Tabuľka 19 Splátkový kalendár úveru s konštantnou anuitou.....	71
Tabuľka 20 Splátkový kalendár s konštantným úmorom	71
Tabuľka 21 Rizikové faktory a návrh opatrení.....	73

Zoznam grafov

Graf 1 Bod zvratu	30
Graf 2 Odhadovaná štruktúra predaja	53
Graf 3 Organizačná štruktúra podniku.....	61

Zoznam použitých skratiek a symbolov

Skratka	Vysvetlivka
EÚ	Európska únia
FO	Fyzická osoba (resp. fyzické osoby)
PO	Právnická osoba (resp. právnické osoby)
SR	Slovenská republika
NR	Národná rada
MF	Ministerstvo financií
MV	Ministerstvo vnútra
MPSVR	Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny
FN	Fixné náklady
VN	Variabilné náklady
VN _j	Variabilné náklady na jednotku
P	Cena výrobku
T	Tržby za výrobku (služby)
Q	Množstvo výrobkov
Q ₀	Bod zvratu
NACE	Medzinárodný štandard priemyselnej klasifikácie
DzP	Daň z príjmov
HM	Hrubá mzda
OECD	Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj
NATO	Organizácia Severoatlantickej zmluvy
G8	Skupina siedmich najvyspelejších krajín sveta a Ruska
HACCP	Riziková analýza a kritické kontrolné body
OSVČ	Osoba samostatne výdělečně činná
OKEČ	Oborová klasifikácia ekonomických činností

Zoznam príloh

Príloha 1 Podmienky pobytového povolenia v EÚ.....	83
Príloha 2 Informácie o podmienkach skladovania.....	84
Príloha 3 Odpisové skupiny majetku	85
Príloha 4 Začiatočná súvaha	86
Príloha 5 Výkaz ziskov a strát	87
Príloha 6 Výpočet dane.....	87

Príloha 1 Podmienky pobytového povolenia v EÚ

Od 1. mája 2004 sú občania SR v zásade oslobodení od vízovej povinnosti a majú právo usadiť sa kdekoľvek na území EÚ. Na pobyt, či už prechodný alebo trvalý, nepotrebujú žiadne povolenie. Právo usadiť sa kdekoľvek na území štátu však platí len vtedy, ak majú zabezpečenú obživu a uzavreli dostatočné nemocenské poistenie. V prípade, že tieto predpoklady nie sú splnené, je osoba oprávnená usadiť sa kdekoľvek na území štátu iba vtedy, keď

- predloží vyhlásenie zamestnávateľa o úmysle túto osobu zamestnať alebo potvrdenie o zamestnaní, alebo
- môže doložiť, že vykonáva samostatne zárobkovú činnosť, alebo
- hodnoverne preukáže, že existuje odôvodnený predpoklad na to, že v priebehu šiestich mesiacov začne vykonávať zárobkovú činnosť, alebo
- môže dokladovať, že jej ako rodinnému príslušníkovi zabezpečí obživu občan EÚ.

Manželia a deti občanov SR majú právo usadiť sa na území Rakúska ak sú takisto občanmi EÚ. Aj v ich prípade však musí byť zabezpečená obživa a uzavreté dostatočné nemocenské poistenie.

Príloha 2 Informácie o podmienkach skladovania

Pokyn na skladovanie	Význam
Hlboko mrazené	Uchovávať pri teplote nižšej ako -18 ° C v mrazničke
Ochladené	Skladujte pri 2-8 ° C v chladiacej miestnosti alebo v chladiacom zariadení
V chlade	Skladovanie pri teplotách menších ako 15 ° C na chladnom mieste, ale nie v chladiacej miestnosti alebo zariadení
Pri izbovej teplote	Uchovávať pri teplote 18 – 22 ° C bez pozorovania zvláštnych prídavných podmienok
Chrániť pred teplom	Znesie vyššie hodnoty ako pri izbovej teplote, ale nesmie sa uchovávať v blízkosti zdroja tepla (slnečné žiarenie, rúra)
V suchu	Skladovať pri max. 70 % relatívnej vlhkosti vzduchu.
Bezpečne od svetla	Skladovať chránene pred priamym dopadom svetla.
Na vlhkom a chladnom mieste	Skladovať pri teplote 6 – 15 ° C a 70 – 90 % relatívnej vlhkosti vzduchu.

Príloha 3 Odpisové skupiny majetku

Názov majetku	Odpisová skupina	Názov odpisovej skupiny	Doba odpisovania
hmetač	5.27	Iné obrábacie a spracovacie stroje	13
delička cesta	5.15.2	Deliaci stroj – mobilný	7
rohlíkový stroj	5.27	Iné obrábacie a spracovacie stroje	13
kysiareň	5.27	Iné obrábacie a spracovacie stroje	13
rotačná pec na rožky a koláče	5.27	Iné obrábacie a spracovacie stroje	13
klimatizácia	6.5	Klimatizačné prístroje	11
váhy	6.19.6	Váhy (na ovocie, zeleninu,...)	11
dodávkový automobil	4.2.1	Osobný automobil a osobný dodávkový automobil	6
pokladňa	6.14.7	registračné pokladne	6
stôl	6.1	hospodársky majetok dielni	14
pult do obchodu	6.16	predajné pulty	10
zariadenie do obchodu	6.2	majetok obchodného zariadenia	8

(20),(21)

Príloha 4 Začiatočná súvaha

A	Súvaha na začiatku obdobia		P
Dlhodobý majetok	102 934	Vlastné zdroje	84 238
Hmetač	27 465		
Delička cesta	11 999		
Rohlíkový stroj	6 330		
Kysiareň	8 820		
Rotačná pec	29 860		
Klimatizácia	2 460		
Váha	500		
Počítač	500		
Dodávkový automobil	15 000		
Odpisy	0		
Obežný majetok	27 304	Cudzie zdroje	46 000
Zásoby	7 304	Dlhodobé záväzky	46 000
materiálu	4 500	Úver	46 000
výrobkov	0	Krátkodobé záväzky	0
tovaru	2 804	Dodávatelia	0
Odberatelia	0	Zamestnanci	0
Finančné prostriedky	20 000		
Aktíva spolu	130 238 EUR	Pasíva spolu	130 238 EUR

Príloha 5 Výkaz ziskov a strát

Rok	1	2	3	4	5
Výnosy z predaja výrobkov	228 800	252 096	254 617	257 163	259 735
Výnosy z predaja tovaru	9 600	9 696	9 793	9 891	9 990
Celkové výnosy	238 400	261 792	264 410	267 054	269 725
Spotreba materiálu	84 656	93 276	94 208	95 150	96 102
Energie	4 800	7 200	7 200	7 200	7 200
Predaný tovar	8 352	8 436	8 520	8 605	8 691
Mzdové náklady	73 838	84 095	84 095	84 095	84 095
Odpisy	10 092	10 092	10 092	10 092	10 092
Úrok	3 450,00	2 760,00	2 070,00	1 380,00	690,00
Opravy	1 000	1 100	1 200	1 300	1 400
Nájomné	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Prevádzkové vybavenie	3 304	1 500	1 000	1 000	1 000
Ostatné náklady	25 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Celkové náklady	229 492	235 458	235 385	235 822	236 270
Výsledok hospodárenia	8 909	26 334	29 025	31 232	33 455

Príloha 6 Výpočet dane

Rok	1	2	3	4	5
VH	8 909	26 334	29 025	31 232	33 455
Zaokrúhlenie nadol na 100 €	8 900	26 300	29 000	31 200	33 400
Odpočítateľná položka	24 500	24 500	24 500	24 500	24 500
Suma k výpočtu	0	1 800	4 500	6 700	8 900
Daňová miera 3,5 %	0	63	158	235	312
Zvýšená sadzba mesta Mníchov 490 %	0	309	772	1 149	1 526
Dĺžná daň	0	309	722	1 149	1 526