



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**Podnikatelský plán**

Business plan

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Jakub Kalás

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Josef Veselý, CSc.

BRNO 2020

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Jakub Kalás**  
Studijní program: Procesní management  
Studijní obor: bez specializace  
Vedoucí práce: **Ing. Josef Veselý, CSc.**  
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Podnikatelský plán

### Charakteristika problematiky úkolu:

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

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Student zpracuje podnikatelský plán firmy.

### Základní literární prameny:

FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. 1. vyd. Praha: Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.

FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-24-0939-2.

HISRICH, R. D. a M. P. PETERS. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

.....  
doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

.....  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa,  
Ph.D. děkan

## **Abstrakt**

Bakalárska práca je tvorená s cieľom zhotoviť podnikateľský plán, ktorého predmetom je založenie spoločnosti pôsobiacej vo výrobnobchodnej sfére. Práca definuje základné, ale aj širšie skutočnosti a okolnosti vzniku spoločnosti ako po právnej tak po manažérskej a technickej stránke. Tieto pojmy, požiadavky a plány budú podniku slúžiť k jeho vzniku a následnej realizácii. Obsahom sú analýzy stavu, výpočty a kalkulácie spolu s návrhy na riešenia, ktoré pomôžu podniku realizovať sa a vyvíjať sa.

## **Kľúčové slová**

podnikateľská činnosť, objednávka, veľkoobchod, odberateľ, produkty

## **Abstract**

The aim of bachelor's thesis is to create a business plan, the subject of which is the establishment of a company operating in the production and trade sector. The work defines the basic, but also broader facts and circumstances of the company's origin, both legally and managerially and technically. These concepts, requirements and plans will serve the company for its creation and subsequent implementation. The content includes condition analyses and calculations together with suggestions for solutions that will help the company to operate and develop.

## **Key words**

business activity, order, wholesale, customer, products

### **Bibliografická citácia**

KALÁS, Jakub. *Podnikatelský plán* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127029>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Josef Veselý.

## **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne.  
Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským)

V Brne dňa 17. 05. 2020

.....

*podpis autora*

## **Pod'akovanie**

Veľké pod'akovanie z mojej strany bude smerovať k vedúcemu práce Ing. Josefovi Veselému, za jeho čas a ochotu spolupracovať pri tvorbe práce. Ďalšie d'akovanie by som chcel adresovať všetkým ostatným, ktorí mi pomáhali tvoriť, či už za motiváciu alebo odborné poznatky z praxe. V neposlednom rade d'akujem aj fakulte, za podmienky, ktoré mi k tvorbe poskytla.

# Obsah

ÚVOD .....	11
VYMEDZENIE PROBLÉMU A CIEĽA PRÁCE .....	12
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE .....	13
1.1 Podnikanie.....	13
1.1.1 Podnikateľská činnosť .....	13
1.1.2 Podnik .....	13
1.1.3 Podnikateľ .....	13
1.1.4 Ciele podniku .....	14
1.1.5 Poslanie firmy .....	14
1.1.6 Stratégia .....	15
1.2 Právne formy .....	15
1.2.1 Živnostenské podnikanie .....	15
1.2.2 Spoločnosť s ručením obmedzeným/ .....	16
1.3 Podnikateľský plán.....	16
1.3.1 Spracovanie podnikateľského plánu .....	17
1.3.2 Titulná strana .....	17
1.3.3 Exkluzívny súhrn .....	18
1.3.4 Analýza odvetvia .....	18
1.3.5 Popis podniku .....	19
1.3.6 Výrobný plán .....	20
1.3.7 Marketingový plán .....	20
1.3.8 Organizačný plán .....	21
1.3.9 Hodnotenie rizík .....	21
1.3.10 Finančný plán.....	21
1.3.11 Zásady spracovania finančného plánu .....	23

1.3.12	Prílohy.....	23
1.4	Analýza makroprostredia .....	24
1.4.1	SLEPT analýza .....	25
1.5	Analýza mikroprostredia.....	25
1.5.1	SWOT analýza.....	26
1.5.2	Porterov model konkurenčných síl .....	27
1.6	Marketingový mix.....	27
1.7	Výroba.....	29
1.7.1	Výrobné faktory a technológie .....	29
1.7.2	Vplyv na životné prostredie.....	30
2	ANALÝZA PORBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE .....	32
2.1	Charakteristika odvetvia pre podnikanie.....	32
2.1.1	Typ trhu.....	32
2.2	SLEPT analýza.....	33
2.2.1	Zhodnotenie SLEPT analýzy .....	37
2.3	Prieskum trhu .....	38
2.3.1	Zákazníci.....	38
2.4	Porterov model konkurenčných síl.....	42
2.5	SWOT analýza .....	44
3	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ, PRÍNOS NÁVRHOV RIEŠENÍ.....	47
3.1	Popis činnosti .....	47
3.1.1	Založenie firmy.....	47
3.1.2	Vízia a ciele spoločnosti .....	49
3.2	Organizačný plán .....	50
3.2.1	Profil pracovníka technického úseku.....	51
3.2.2	Profil pracovníka úseku predaja .....	54

3.2.3	Mzdové náklady.....	56
3.3	Marketingový mix.....	57
3.3.1	Produkty.....	57
3.3.2	Cena.....	59
3.3.3	Distribúcia.....	60
3.3.4	Propagácia.....	62
3.4	Plán predaja.....	63
3.5	Finančný plán.....	67
3.5.1	Počiatočná investícia a náklady.....	67
3.5.2	Zahajovacia súvaha.....	68
3.5.3	Náklady.....	69
3.5.4	Cashflow.....	72
3.5.5	Výsledok hospodárenia.....	73
3.6	Bod zvratu.....	79
3.7	Hodnotenie rizík.....	81
3.8	Procesy.....	82
3.9	Vplyv pandémie na podnik.....	83
3.10	Prínos návrhov riešení.....	84
	Záver.....	85
	Zoznam použitej literatúry.....	87
	Zoznam obrázkov.....	90
	Zoznam tabuliek.....	91

## ÚVOD

Skôr či neskôr si človek uvedomí, že značnú časť svojho života stráví v zamestnaní. Práve v zamestnaní bude systematickou prácou prispievať k svojmu blahu, tak ako aj k blahu okolia. Núka sa teda otázka, čo bude náplňou našich všedných dní počas pracovného života. Človek je už od podstaty bytosť tvorivá alebo tiež tvor tvorivý, ako sa zvykne hovoriť. Táto vlastnosť vo veľkej miere posunula dobu tam, kde je dnes. Za mnohými vecami, ktoré sa tvorili či už v minulosti, alebo sa tvoria dnes, stojí podnikateľské prostredie, čiže fakt, že ľudia podnikajú s tým, čo vedia tvoriť. Aby podniky mohli vzniknúť a následne aj zdravo fungovať pri svojej činnosti, vytvárajú kľúčový dokument a síce podnikateľský plán. Dokument, ktorý sprevádza podniky celým ich životom, je nositeľom odpovedí na otázky, pred ktorými podnik stál na začiatku a s ktorými sa bude v budúcnosti potýkať.

Otázku „Čo sa bude odohrávať v mojich všedných dňoch?“ som si pokladal už dávno. Nadšenie pre cyklistiku a kreativitu mi zapláňalo mnoho dní minulosti. Pohľad do budúcnosti však rýchlo odhalil fakt, že mojej perspektíve chýba práve podnikateľské pozadie pre jej ďalší vývoj. Vznikala teda potreba definovať to, čo chcem robiť v ekonomickej reči. Zostavenie podnikateľského plánu je teda jasnou voľbou.

Vytvorenie reálneho podnikateľského plánu je kľúčové pre vznik podniku a jeho úspešnú konkurenčne schopnú existenciu. Sprevádzať a dopĺňať vývoj odvetvia cyklistiky je hlavnou misiou podniku. Prispievať kvalitnými komponentami dostupnými ako pre strednú triedu cyklistov, tak aj komponentami pre profesionálov. Zastávať rolu člena cyklistickej scény ako takej. Byť spájaný nie len s predajom výrobkov, ale aj s komunitou či udalosťami v športe.

Rozdelenie práce predstavujú tri hlavné časti. Teoretická časť, kde sú obsiahnuté základné pojmy. Analytická časť je tvorená analýzou prostredia podniku, tak ako aj analýzou samotného podniku. Poslednou z častí je časť praktická, kde sa venujem už svojmu vlastnému návrhu riešenia a zostaveniu plánu.

## VYMEDZENIE PROBLÉMU A CIEĽA PRÁCE

Ako bolo v úvode jasne naznačené, písaním práce je sledovaný hlavný cieľ, ktorým je konkrétne spracovanie podnikateľského plánu pre malú spoločnosť a následné zhodnotenie jeho reálnej aplikácie v praxi. Novo vznikajúca spoločnosť so špecializáciou na návrh a dodávku komponentov určených pre potreby cyklistiky bude produkciou jednotlivých súčiastok vlastného návrhu usilovať o svoj trhový podiel.

Hlavným cieľom je teda dospieť k podnikateľskému plánu a zhodnoteniu jeho životaschopnosti a potenciálu uspieť na trhu.

Teoretické východiská uvádzané v prvej časti práce sú spracované na základe obsahovej analýzy a štúdia relevantnej literatúry, odborných prameňov, tak ako aj samotnej legislatívy. Obsahom sú pramene plynúce najmä z knižných ale aj digitálnych prameňov a legislatívnych zdrojov. Teoretická časť bude po jej definovaní slúžiť ako stavebná platforma pre nasledujúce časti spracované v mojej práci.

Nasledujúca časť nesúca názov Analýza problému a súčasnej situácie je tvorená zbieraním korektných informácií z rozoberanej problematiky a prácou s relevantnými dátami trhu a odboru.

Metódy a postup spracovania sa v jednotlivých častiach práce líšia a v poslednej časti tomu nebude inak. Pôjde o samotné navrhnutie podnikateľského plánu postaveného na vyvedení záverov z analytickej časti záverečnej práce. Súčasťou obsahu bude tiež formulácia vlastných návrhov a doporučení spolu so získanými poznatkami z odboru.

# 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V nasledujúcich riadkoch sa uvádzajú a definujú pojmy späté s teoretickými východiskami rozoberanej problematiky. Pre zrozumiteľné definovanie riešenia je nevyhnutné objasniť základné pojmy spolu s činnosťami či rôznymi kritériami tak, ako sú napríklad aj právne formy, či rôzne iné skutočnosti.

## 1.1 Podnikanie

### 1.1.1 Podnikateľská činnosť

Podľa § 2 zákona č. 513/1991 z Obchodného zákonníka sa pojmu podnikanie rozumie *„sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.“*

### 1.1.2 Podnik

Pre účely rozoberaného zákona sa podnikom rozumie nič iné ako súbor hmotných, tak ako aj osobných a nehmotných, zložiek podnikania. K podniku ako takému pripadajú nie len veci, ale aj práva alebo iné majetkové hodnoty, ktoré prislúchajú podnikateľovi a slúžia k prevádzke podniku, alebo s ohľadom na ich povahu majú tomuto účelu slúžiť. (513/1991 Zb., 2020)

### 1.1.3 Podnikateľ

Podnikateľom sa rozumie osoba, ktorú zákonník definuje ako osobu registrovanú v obchodnom registri. (513/1991 Zb., 2020)

Existuje mnoho definícií hovoriacich o tomto pomenovaní, plynú z nich teda aj rôzne pohľady na vec a na podnikateľa ako takého.

Svoj pohľad na pojem podnikateľ autori Robert D. Hisrich a Michael P. Peters (1996, s. 12) formulovali nasledovne: *„Podnikateľ svojím jednaním vytvára niečo nové, čomu prináleží hodnota prostredníctvom vynakladania času a úsilia, preberanie sprievodných finančných, psychických a spoločenských rizík a získavanie výslednej odmeny v podobe peňažného a osobného uspokojenie“*

S podnikateľom a jeho činnosťou sú spájané aj jeho vlastnosti, od ktorých sa toho mnoho odvíja. Preto sa naskytuje otázka akými vlastnosťami by mal podnikateľ disponovať. Odpoveď prináša štúdiá "Small enterprise development" vypracovaná Medzinárodným ústavom práce v Ženeve v štúdií. Objasnenie otázky formuluje ako nepretržitú snahu o:

- Dosahovanie dlhodobej prosperity
- Zaistenie trvalej likvidity

(Koráb, Mihalisko, 2003, s. 20)

Čo sa samotných vlastností týka ide najmä o

- Sebadôveru
- Vytrvalosť
- Asertívnosť
- Snahu o napredovanie (ambicióznosť)
- Vytváranie kapitálu
- Vystihnutie príležitostí a ich využívanie

(Koráb, Mihalisko, 2003, s. 20)

#### **1.1.4 Ciele podniku**

V nedávnej minulosti sa za cieľ podniku ako takého považovala maximalizácia zisku z krátkodobého hľadiska, bez ohľadu na vplyv rizika či časového obmedzenia. Za ukazovateľ interpretujúci mieru dosiahnutého cieľa bol považovaný prevažne účtovný zisk s ukazovateľmi výnosnosti. Dnešný pohľad na primárny cieľ podniku vidí tento cieľ ako maximalizáciu hodnoty podniku. Pozornosť nie je upriamovaná len na jeden cieľ ale spektrum cieľov. (Kocmanová, Luňáček – 1. díl, 2005, s. 17)

#### **1.1.5 Poslanie firmy**

Poslanie ako vyšší zmysel existencie podniku, je vo väčšine prípadov známy už v štádiu ich zakladania. Stručné vyjadrenie ako „budem sa venovať výrobe súčiastok pre bicykle“ je jednou z možností vyjadrení poslania. Zvykom však bývajú aj veľmi podrobné formulácie. Podľa Kotlera k formuláciám môže prispieť týchto 5 prvkov tvorby poslania:

- Minulosť podniku z hľadiska dosahovaných cieľov a výsledkov
- Preferencie majiteľov, prípadne vedenia podniku, a ich vlastné predstavy a ciele
- Trhové prostredie - zastupuje hlavné príležitosti a ohrozenia podniku
- Zdroje financovania - je obmedzením pre možné poslania
- Kompetencie - schopnosti a vlastné skúsenosti spolu s hlavnými prednosťami

(Kocmanová, Luňáček – 2. díl, 2005, s. 56)

### **1.1.6 Stratégia**

Je známych viacero definícií vypovedajúcich o tom, čo stratégia je. Pár z tých formulácií znie nasledovne:

- jej obsahom je definícia dlhodobej orientácie podniku;
- je zložená zo strategických cieľov, hodnôt firmy a základnými misiami firmy;
- ide všeobecne o smer, ktorým sa spoločnosť plánuje posúvať a čo tým sleduje.

(Žurková, 2007, s. 19)

## **1.2 Právne formy**

### **1.2.1 Živnostenské podnikanie**

Živnostenským oprávnením vzniká tzv. živnosť, ktorá je definovaná ako *sústavná činnosť prevádzkovaná samostatne, vlastným menom, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok stanovených týmto zákonom.* (455/1991 Zb., 2020)

Všeobecné podmienky prevádzkovania živnostenského oprávnenia pre fyzické osoby pokiaľ však nie je zákonom stanovené inak. Podmienkami sú

- Plná svojprávnosť
- Bezúhonnosť

(455/1991 Zb., 2020)

### 1.2.2 Spoločnosť s ručením obmedzeným/

Spoločnosť s ručením obmedzeným je najrozšírenejšou právnou formou nie len v Slovenskej republike, ale aj v Českej republike. Je to právna forma pre podnik, respektíve spoločnosť, ktorej kapitál tvoria spoločníci svojimi vkladmi. Za dlhy s. r. o. ručia jej spoločníci spoločne a nerozdeliteľne do sumy, ktorá predstavuje výšku nesplateného vkladu spoločníkov. Ďalej sa predkladá spoločenská zmluva v prípade, že spoločnosť zakladajú viacerí spoločníci. V prípade, že spoločnosť zakladá jeden človek, teda zakladateľ, ide o zakladateľskú listinu. Po naplnení vkladovej povinnosti spoločníkov a následnému zápisu do obchodného registra spoločníci prestávajú ručiť za s. r. o. Spoločnosť teda vzniká zapísaním splatených vkladov do obchodného registra. (Založenie a vznik obchodných spoločností, 2008)

Zhrnutie základných informácií o s. r. o.:

- Spoločnosť môže byť založená a môže mať nanajvýš 50 spoločníkov avšak, spoločnosť môže založiť aj jedna osoba
- Výška súhrnu nesplatených častí vkladov všetkých spoločníkov zapísaná v obchodnom registri predstavuje ručenie spoločnosti, ktorým spoločníci za záväzky ručia spoločne a nerozdielne
- Podnik musí obsahovať označenie jej právnej formy, čiže musí byť označená ako „spoločnosť s ručením obmedzeným“ alebo „spol. s.r.o.“ alebo „s.r.o.“
- Minimálna výška základného imania je stanovená na sumu 5 000 €.

(513/1991 Zb., 2020)

### 1.3 Podnikateľský plán

Pre podnik predstavuje vysoko dôležitý dokument a to nie len z hľadiska zahájenia podnikateľskej činnosti, ale aj pre ďalší vývoj a priebeh činností. Podnikateľský plán je písaný dokument zostavený podnikateľom za účelom definovania podniku a odpovedí na otázky týkajúce sa okolností spojených so životom podniku. Tento dokument by sa v určitých prípadoch dal prirovnať k „*mape*“, ktorá tiež obsahuje mnoho informácií a odpovedí na otázky. Zodpovedá otázky kde sme aktuálne, kam chceme ísť, kam smerujeme

a ako sa tam chceme dostať. Prostredníctvom uvedeného prirovnania je možné podnikateľský plán v širšej podstate lepšie pochopiť. (Koráb, Mihalisko, 2003, s. 40)

Plán slúži najmä dvom hlavným účelom, jednak to je interný dokument, ktorý je základom pre vlastné riadenie firmy a druhým účelom je externé uplatnenie podnikateľského plánu. Externým uplatnením rozumieme jeho predloženie stranám mimo samotný podnik. (Fotr, 1995, s. 169)

Zaujímať bude teda investorov, banky ale aj zákazníkov, zamestnancov či konzultantov. Najmä však spomínané banky alebo iné finančné a kapitálové strany, za predpokladu, že podnik plánuje realizovať financovanie z cudzích zdrojov. Možnosti využitia podnikateľského plánu ako dokumentu sú široké. Preto pri jeho tvorbe musíme brať na zreteľ fakt, že každej spomínanej strane musí poskytnúť potrebné informácie a je nutné ho vypracovávať komplexne. (Koráb, Mihalisko, 2003, s. 41)

Miera kvality vypracovania podnikateľského plánu môže mať teda priamy súvis s úspechom plánu v očiach investorov. (Fotr, 1993)

### **1.3.1 Spracovanie podnikateľského plánu**

Časová náročnosť spracovania samotného podnikateľského plánu s ohľadom na skúsenosti a zručnosti jeho autora, čiže podnikateľa, môže zabráť vyše stovky hodín práce. Podnikatelia si často náročnosť, a to nie len časovú, nevedia dobre predstaviť, avšak pri tvorbe podnikateľského plánu prichádzajú na jeho komplexnosť a náročnosť jednotlivých náležitostí. (Fotr, 1993)

### **1.3.2 Titulná strana**

Definuje základnú koncepciu, na ktorej podnikateľ plánuje pracovať. Pre investorov je nositeľom informácie o výške investície bez toho, aby boli nútení ju hľadať v obsahu plánu. Jej najtypickejším obsahom je práve:

- Názov, sídlo spoločnosti
- Meno podnikateľa spolu s telefonickým kontaktom
- Suma požadovanej investície

- Prehlásenie hovoriace o dôveryhodnosti správy (zaradené z bezpečnostných dôvodov)

(Hisrich, Peters, 1996)

### **1.3.3 Exkluzívny súhrn**

Tiež uvádzaný ako súhrn, je kapitola, ktorej vypracovanie sa realizuje až po zostavení celého podnikateľského plánu. Jej obsah tvoria 3 až 4 strany. Slúži najmä investorom, ktorým prispieva ku ich konečnému rozhodnutiu a teda sa ich snaží motivovať k investícií a k rozhodnutiu, či má plán ako taký vôbec ďalej študovať. Úlohou exkluzívneho súhrnu je teda presvedčivým a stručným spôsobom objasniť investorovi kľúčové body plánu. (Hisrich, Peters, 1996)

### **1.3.4 Analýza odvetvia**

Novovzniknutý podnik je nevyhnutné zatriediť do jemu prislúchajúceho kontextu. Ide teda o skutočnosť, že investor bude pri hodnotení podnikateľského plánu na základe množstva kritérií tiež chcieť vedieť, v akom konkurenčnom prostredí sa bude nachádzať. Nadviazaním na konkurenčné prostredie sem patria aj možnosti vývoja odvetvia, v ktorom sa bude podnik nachádzať, tak ako aj trendy či historické výsledky. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

Analýza konkurenčného prostredia prináša prehľad konkurentov v rámci odvetvia spolu s ich silnými a slabými stránkami. Ich dosah na negatívne ovplyvňovanie podniku či trhovú úspech je rovnako obsiahnuté v analýze konkurenčného prostredia. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

Kto bude predstavovať pre podnik zákazníka? Predmetom segmentácie je zvolenie cieľového trhu a teda aj zákazníkov, ktorí sa na tom trhu vyskytujú. Veľká časť novovzniknutých podnikov dokáže úspešne vstúpiť do konkurenčného prostredia len na pár tržných segmentoch. Tomu môže priaznivo nahrávať práve fakt, že konkurencia môže byť v týchto segmentoch trhu zraniteľná. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

Jedným z hlavných cieľov projektu je využitie jednotlivých disponibilných zdrojov alebo zameranie sa na uspokojenie už existujúceho či potenciálneho dopytu. Kľúčovou aktivitou pre oba prípady je však nutnosť uskutočnenia analýzy trhu. Tento krok hovoriaci o

akomsi spoznávaní trhu pomáha pri voľbe východísk v rámci marketingovej stratégie podniku, na ktorú je do značnej miery naviazaný aj marketingový mix. Napomáhajú tomu najmä samotné analýzy a prognózy dopytu, situácia spojená s konkurenciou tak isto ako aj ďalšie vplyvy. (Fotr, Souček, 2005, s. 34)

Pri téme tvorba marketingovej stratégie podniku je nutné pripomenúť, že je len zložkou celkovej stratégie podniku, respektíve ju môžeme stotožniť s celou firmou pokiaľ sa bude jednať o novovzniknutú spoločnosť. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

### **1.3.5 Popis podniku**

Pre investora sprostredkúva podrobný popis podniku, tak ako aj predstavu o jeho veľkosti a záberu. V tejto súvislosti ide hlavne o výrobky či služby, situovanie, personál, nutné vybavenie podniku samotnú veľkosť, či históriu podniku. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

Umiestnenie podniku zohráva veľkú úlohu najmä v prípade maloobchodu alebo poskytovania služieb. Vážnosť prislúchajúca problematike umiestnenia podniku je teda v priamom vzťahu k typu podniku. S hodnotením umiestnenia, čiže k budovám či k priestorom, sa vzťahujú aj príslušné náležitosti týchto objektov, a to dostupnosť dodávateľov, zákazníkov a distribútorov, parkovanie, prístup z hlavných ťahov a komunikácií. Zlou myšlienkou určite nie je priloženie stručného nákresu situovania podniku vo vzťahu k spomínaným prístupovým komunikáciám. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

Do kapitoly Popis podniku spadá aj týchto pár otázok:

- Aký veľký priestor je potrebný?
- Má byť podnik v prenájme alebo vo vlastných priestoroch?
- Nachádza sa podnik v komerčnej zóne?
- Aké miestne obmedzenia existujú vo vzťahu k reklamnej aktivite či parkovaniu?
- Aké sú miestne dane?

A ďalšie otázky z rozoberanej problematiky....

(Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

### **1.3.6 Výrobný plán**

Výrobný plán už z názvu evokuje, že bude potrebný pri podnikoch s výrobným charakterom. Výrobný podnik teda potrebuje konkrétny plán, ktorého náplňou je popis celej výrobnej činnosti, respektíve výrobného procesu. V prípade, že podnik si výrobný proces zabezpečuje externe, čiže nedisponuje vlastnou výrobnou technológiou, by aj tak mal byť výrobný plán spracovaný bez ohľadu na tento spôsob výroby. V tomto prípade by mal plán obsahovať informácie o tom, kto sú subdodávatelia výroby, kde sídlia, na základe čoho boli zvolení práve títo dodávatelia. Chýbať by nemali informácie o nákladoch a hlavne o uzavretých zmluvách s týmito stranami. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

V prípade, že podnikateľ výrobu zabezpečuje celkovo alebo len čiastočne, je nutné uviesť popis závodu a strojov spolu so zariadeniami, ktoré budú nevyhnutné pre realizáciu výroby. Ďalej je potrebné spomenúť špecifikácie surovín, adresy a mená dodávateľov, zmluvné podmienky, výrobné náklady a tiež potencionálne kapitálové potreby. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

U podnikov bez výrobného procesu, čiže u nevýrobných podnikov, sa kapitola výrobný plán nazýva obchodný plán. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

### **1.3.7 Marketingový plán**

V časti marketingového plánu sú objasňované a definované spôsoby, ktorými budú výrobky, prípadne služby, distribuované, ale aj oceňované a bude sa zaujímať aj o tvorbu prognóz. Obsah tvoria aj predpoklady objemu produkcie alebo služieb na základe, ktorých je možné odhadnúť následnú rentabilitu podniku. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

V očiach investorov zastupuje marketingový plán rolu jednej z najdôležitejších súčastí podnikateľského plánu, a to z dôvodu zaistenia úspechu podniku v čo možno najväčšej miere. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

Táto kapitola sa tiež zaoberá aj rozpočtom a mechanizmami kontroly, ktoré sú kľúčovými pre rozhodovanie sa v oblastiach stratégie marketingu. Marketingový plán je pre podnikateľa sprievodcom najmä pri krátkodobom rozhodovaní, vypracováva sa každoročne, čiže vždy na nasledujúcich 12 mesiacov. Je však nutné nepretržite kontrolovať a editovať

plán v kratšom časovom horizonte ako napríklad v týždenných a mesačných úpravách. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

### **1.3.8 Organizačný plán**

Objasňuje otázku ohľadom vlastníctva podniku, teda jej formu, a to v zmysle či je podnik v osobnom vlastníctve, partnershipe alebo obchodnou spoločnosťou. Forma partnerstva si vyžaduje uvádzanie príslušných zmluvných podmienok. V prípade formy obchodnej spoločnosti ide o uvádzanie údajov o akciových opciách a autorizovaných akciách. Je tiež potrebné uviesť mená spolu s adresami a bližšími údajmi o jednotlivých riaditeľoch a ostatných funkcionároch podniku. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

Organizačná štruktúra je súčasťou organizačného plánu, z ktorej plyní prehľad o systéme podriadenosti a zodpovednosti členov vedenia. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

### **1.3.9 Hodnotenie rizík**

Riziká a ich existencia vznikajú pri vzniku každého nového podniku. Ide o riziká z daného prostredia odvetvia a hlavne konkurenčného prostredia. Zvládnutie rizík v značnej miere závisí od toho, ako je podnikateľ schopný tieto riziká rozpoznať a následne sa pripraviť na ich zvládnutie. Prípravou na riziká sa myslí zvolenie účinnej stratégie k ich pokoreniu. Najsilnejším rizikom pre novovzniknutý podnik predstavuje reakcia konkurencie na slabé stránky výroby, marketingu či technológie. Ak nastáva situácia, kedy podnik tieto faktory neohrozujú, malo by byť definované, prečo je tomu tak. Je v záujme podnikateľa, aby disponoval alternatívnou stratégiou v prípade, že bude konfrontovaný s niektorým z vyššie uvedených rizík. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

### **1.3.10 Finančný plán**

Finančný plán má charakter dokumentu najčastejšie vo formáte tabuľky. Definuje plán číselne vyjadrených výsledkov, ktorých dosiahnutie podnikateľ plánuje za určité obdobie. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

Plánovanie ako proces so sebou všeobecne nesie činnosti ako stanovenie cieľov a ich následné spôsoby dosahovania vrátane potrebných zdrojov a očakávaných predpokladov. (Hrdý, Krechovská, 2016)

Čo sa finančného plánu týka jeho definíciu sformulovali Grünwald a Holečková v roku 2007 ako „*formalizované rozhodovanie a spôsob financovania (získavania kapitálu), o vkladaní finančných prostriedkov do výnosného majetku a o peňažnom sporení.*

Úlohou finančného plánovania je zostavovať prognózy vývoja podnikových financií v budúcnosti. Berie v úvahu ciele podniku spolu s aktuálnym stavom a vývojom ekonomiky, trhu, konkurencie a teda všetky ostatné faktory, ktoré na podnik v tomto smere môžu vplývať. Stanovuje nevyhnutne potrebné finančné zdroje k pokrytiu financovania majetku, ale aj k pokrytiu likvidity spoločnosti. Jeho cieľom je neodmysliteľne aj udržanie finančnej rovnováhy celého podniku s ohľadom na predvídavosť v zmysle predvídať problematické situácie, ktoré predstavujú možnú potencionálnu hrozbu. Z čoho vyplýva fakt, že berie v úvahu alternatívy možných scenárov budúcnosti, a teda dokáže lepšie predchádzať rizikám. Jeho náplňou je tiež definovanie vonkajších a vnútorných rizík a ich následné obmedzenie. Finančné plánovanie predstavuje pre finančné riadenie podniku jednu z jeho hlavných činností. (Hrdý, Krechovská, 2009)

Finančné plánovanie sa od začiatku jeho tvorby odráža od súčasného stavu finančnej situácie a nadväzuje na aktuálne výsledky hospodárenia podniku. Vízia, ciele a stratégia prispievajú k finančnému plánovaniu, ktoré sa usiluje o ich naplnenie, respektíve realizáciu. Finančné plánovanie sa do značnej miery spolupodieľa na dosiahnutí hlavného ekonomického cieľa podniku, a to zvýšenie trhovej hodnoty spoločnosti. Všetky činnosti spojené s podnikom sa premietajú do peňažných tokov, ktoré sú predmetom finančného plánu. Je zostavený z čiastkových plánov podniku. Tými základnými sú:

- Plán výroby
- Plán predaja
- Plán nákupu
- Personálny plán
- Plán investícií a inovácií
- Plán opravy a údržby majetku.

(Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

Finančný plán by určite nemal byť vnímaný ako administratívna záležitosť. Plán v tomto prípade zastáva funkciu nástroja podnikového riadenia, ale slúži aj ako nástroj na komunikáciu s externými subjektmi. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

### **1.3.11 Zásady spracovania finančného plánu**

Rešpektovanie zásad pri tvorbe finančného plánu je dôležité, nakoľko na základe nich sme schopní zostaviť plán s určitou výpovednou hodnotou. (Koráb, Mihalisko, 2005)

K týmto zásadám sa radia nasledovné:

- Systematickosť – systematické pozorovanie elementárneho cieľa, ktorého naplnenie je v záujme dielčích cieľov. Elementárnym cieľom rozumieme maximalizáciu tržnej hodnoty podniku
- Úplnosť – je nutné, aby pozostával zo všetkých činností a teda aj prvkov, ale aj zo všetkých faktorov, ktoré majú dosah na ovplyvňovanie činností
- Prehľadnosť – ide o jasnú štruktúru a interpretáciu, ktorá sprostredkuje bezproblémové a jednoduché použitie plánu
- Periodicita – časový harmonogram kedy sú plány zostavované pravidelne v rámci za sebou idúcich obdobiach
- Pružnosť – hodnoty obsiahnuté vo finančnom pláne by mali byť behom obdobia aktualizované
- Kĺzavosť – novovzniknutý plán pre nové nasledujúce obdobie by sa mal do určitej miery prekrývať s horizontom predchádzajúceho plánu

(Hrdý, Krechovská, 2016)

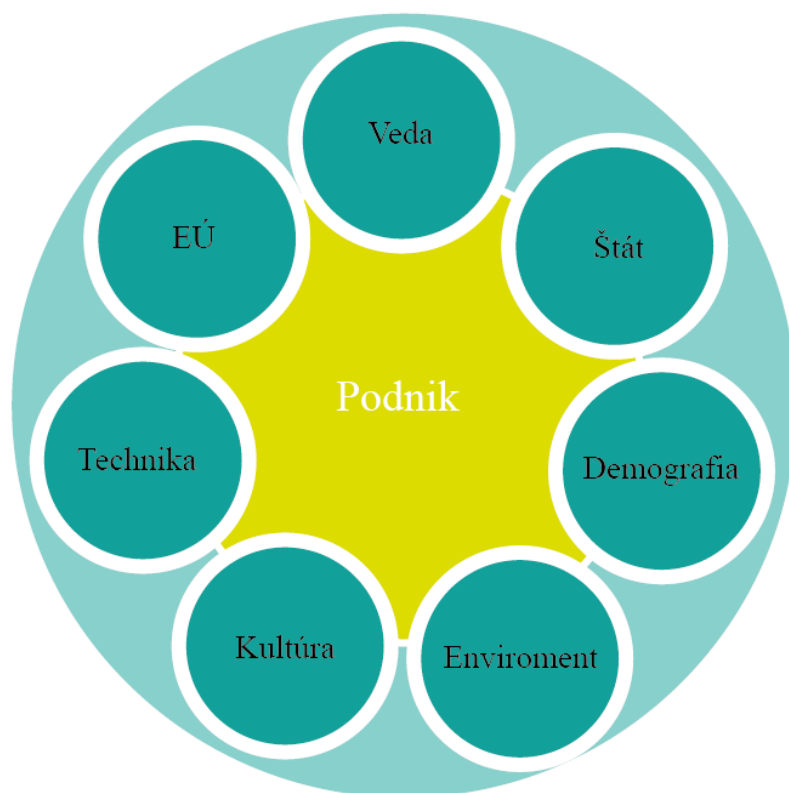
### **1.3.12 Prílohy**

K podnikateľskému plánu sa zvyčajne prikladajú aj informačné materiály, netvorí však hlavný obsah plánu, a preto sa zahŕňajú do sekcie príloh. V obsahu plánu by sa autor mal odvolávať práve na ne. Prílohou môžu byť dokumenty ako korešpondencia s dodávateľmi či zákazníkmi, zmluvy so subdodávateľmi, ale aj zmluvy o nájmoch či prenájmoch. Obsahom sú tiež informácie o cenách, čiže cenníky dodávateľov, ale aj konkurencie. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

## 1.4 Analýza makroprostredia

Makroprostredie ako také predstavuje prostredie, z ktorého na podnik pôsobia len málo predvídateľné vplyvy. Činnosť podniku je zo strany makroprostredia neustále ovplyvňovaná, na makroprostredie nie je možné nijako pôsobiť. Môžeme len pružne reagovať a prispôbovať sa. Makroprostredie prechádza nepretržitými zmenami, kedy každá nová príležitosť môže, no nemusí predstavovať hrozbu. (Kozel, 2006)

Spadá do neho viacero vplyvov, vývojových trendov či tendencií. Je teda nevyhnutné ich poctivo a systematicky analyzovať a monitorovať. Pri analýze tohto typu musíme brať v úvahu skutočnosť, že sa nejedná len o najbližšie okolie podniku ale jednotlivé vplyvy prichádzajú častokrát aj zo vzdialenejšieho okolia, a to napríklad z poza hraníc štátu. (Kozel, 2006)



Obrázok č. 1: Vplyvy pôsobiace na podnik  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

### **1.4.1 SLEPT analýza**

SLEPT analýza sa v niektorých literatúrach uvádza aj ako PEST analýza. Za pomoci tejto analýzy, ako nástroja na analýzu, je možné skúmať faktory okolia podniku, v ktorom sa nachádza a pôsobí. Názov analýzy plynie z prvkov, ktoré ju tvoria a tie sú nasledovné:

#### **S – Sociálne**

Trh práce, vplyv odborov, demografické ukazovatele či miera korupcie, alebo zvyklosti

#### **L – Legislatívne**

Zákony, predpisy, práca súdov

#### **E – Ekonomické**

Priame a nepriame dane, trhové trendy a predpoklady, makroekonomické ukazovatele, štátna podpora

#### **P – Politické**

Politický postoj k podnikaniu, stabilita pomerov štátnych inštitúcií

#### **T – Technologické**

Technologické trendy, podporné procesy a aplikácie či technológie a ich dostupnosť, vývoj a dôsledky vývoja

Tieto faktory všeobecného okolia podniku je nutné podrobiť dôkladnej identifikácii a následnej analýze nakoľko môžu ovplyvňovať podnikanie celkovo. (Kozel, 2006)

### **1.5 Analýza mikroprostredia**

Podnik spolu s jeho najbližším okolím tvoreným z podnikateľských a nepodnikateľských subjektov predstavujú mikroprostredie. V tomto prostredí sa teda nachádza podnik spolu s dodávateľmi, prostredníkmi, verejnosťou, zákazníkmi a v neposlednom rade s konkurenciou. Tieto subjekty v podniku jeho činnosti obmedzujú alebo mu v nej naopak napomáhajú. (Kozel, 2006)

### 1.5.1 SWOT analýza

V najpočetnejšom zastúpení z praxe ako nástroj analýzy je využívaná takzvaná SWOT analýza. Predstavuje analytický rámec spolu s postupom na základe, ktorého vieme identifikovať a posudzovať mieru významnosti faktorov, a to z viacerých pohľadov, ktoré vyplývajú zo samotného názvu analýzy SWOT. Ide o začiatkové písmená jednotlivých parametrov plynúcich z anglickej terminológie a to:

**S – Strengths – Silné stránky**

**W – Weakness – Slabé stránky**

**O – Opportunities – Príležitosti**

**T – Threats – Hrozby**

(Kozel, 2006)

Silné a slabé stránky zastupujú vnútorné, respektíve interné, faktory. Disponujeme teda kontrolou nad týmito faktormi a môžeme ich ovplyvňovať (Kozel, 2006)

Hrozby a príležitosti zastupujú naopak vonkajšie, čiže externé, faktory, ktoré nie sme schopní ovplyvniť. Môžeme však začať reagovať, a to v hladine prispôsobenia správania podniku. (Kozel, 2006)



**Obrázok č. 2: SWOT analýza**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Grafické zostavenie analýzy s typickým rozdelením faktorov zachytených v jednotlivých kvadrantoch nie je až tak kľúčové, ako by sa mohlo zdať. Ide najmä o interpretáciu získaných poznatkov z jednotlivých oblastí analýzy a sprostredkujú nám podklady pre ďalšie procesy a aktivity. (Kozel, 2006)

### **1.5.2 Porterov model konkurenčných síl**

Jedná sa o rámec určený na skúmanie reálnych, ale aj potencionálnych konkurentov podniku. Pre potreby podnikateľského plánu sa Porterov model zameriava na päť oblastí, v ktorých je nutné posudzovať mieru hrozby zo strany konkurentov, ale aj prípadný vznik novej konkurencie. Kozel (2006) vo svojej literatúre uvádza tieto oblasti, ktorými sú:

*Vnútoraná konkurencia* – konkurencia, ktorá sa nachádza v rovnakom odvetví ako samotný podnik

*Nová konkurencia* – subjekty, ktoré vstupujú na náš trh alebo sa nachádzajú v štádiu potencionálneho vstupu

*Zákazníci* – vyskytuje sa v dodávateľskom reťazci a plyní z nej riziko typu náhrady, kedy sa odberateľ rozhodne doposiaľ dodávaný produkt zabezpečiť samostatne

*Dodávateľia* – v odberateľskom reťazci nastane opačný prípad ako v spätnej integrácii

*Substitúty* – nastáva v prípade ohrozenia produktov vplyvom ich viac či menej príbuzných produktov, ktoré produkt v podniku nahrádzajú

### **1.6 Marketingový mix**

Tvorí ho štyri hlavné premenné veličiny, ktoré medzi sebou interagujú a vytvárajú tak marketingový mix. Konkrétne predstavuje marketingový systém zložený z ceny, distribúcie, propagácie a v neposlednom rade zo samotného produktu, prípadne služby. Jednotlivé premenné hodnoty sa líšia vplyvom viacerých faktorov. Nakoľko sa každý podnik spolu s jeho zameraním dá vnímať ako jedinečný, preto aj zloženie marketingového mixu podniku je individuálne a jednotlivé pomery veličín môžu byť rôzne. Môžu nastať rozdiely pri reklame, pri distribučných kanáloch či pri tvorbe ceny. (Koráb, Mihalisko, 2003, s. 49)

Marketingový mix z jeho druhej dimenzie v krátkodobých horizontoch je možné vnímať ako operatívny nástroj pre realizáciu zvolenej marketingovej stratégie. (Fotr, Souček, 2005. s. 39)

## **Cena**

Pri procese stanovenia predajných cien je potrebné brať v úvahu viac faktorov, hlavne však výšku nákladov na jednotku produkcie, cenovú elasticitu, cenovú politiku, zľavy, politiku rabatov, platobné podmienky a prípadne aj štátnu cenovú reguláciu, ktorá sa vyskytuje v určitých odboroch. (Fotr, 1995, s. 28)

Tak ako je cenová úroveň otázkou krátkodobej politiky, tak má tiež strategický aspekt a vychádza zo stratégie podniku a dlhodobej marketingovej stratégie. (vysoká cena vysoká kvalita, design, služby). (Fotr, 1995, s. 28)

Možné prístupy k stanoveniu ceny rozlišujeme nasledovne:

- Nákladovo orientovaná cena, ktorú je možné určiť tromi metódami:
  - prirážkou, ktorá je pripočítaná k cene produktu
  - analýzou nulového bodu a ceny s finálnym ziskom
  - získaním minimálnej sumy na pokrytie nákladov s ohľadom na generáciu požadovaného zisku
- Cena tvorená na základe konkurencie, ktorú je možné dosiahnuť dvomi postupmi:
  - Na základe štandardných cien trhu, kde je predpoklad zabezpečenia návratnosti minimálne v primárnej miere
  - Konkurzné stanovenie ceny vychádzajúce z konkurzného konania

(Tvorba cien, 2019)

## **Produkt**

Životaschopnosť podniku zabezpečujú najmä jeho výrobky a to len v prípade, že si tieto výrobky nájdu uplatnenie na trhu. Je teda nevyhnutné špecifikovať výrobný sortiment podniku. Predmetom uvažovania a hodnotenia by mala byť otázka na čo sa chce podnik sústrediť, či je to jediný produkt alebo viac odlišných produktov.

V rámci výrobného sortimentu a výrobnej politiky je nutné určiť:

- Šírku a hĺbku sortimentu – výroba jedinej varianty alebo viacero modifikácií.
- Návrh výrobku – väčšinou je nutné vyvinúť prototyp a otestovať ho na trhu.
- Spôsob balenia, záručné podmienky, servisné a popredajné služby.

(Fotr, 1995)

### **Propagácia**

Propagácia uvádzaná ako podpora predaja je tiež súčasťou marketingového mixu. Je nevyhnutná pri uvádzaní produktu na trh ako z hľadiska udržania pozície, tak z hľadiska dosahovania dlhodobých cieľov. Podnik by mal byť schopný sformulovať podporné formy predaja, ktoré plánuje využívať. Tiež by mal byť schopný vyčíslit' výšku nákladov spojených s realizáciou podpory. Bližšie špecifikácie propagácie a podpory predaja sa definujú až v ďalších krokoch, teda po uvedení produktu na trh. Podnik však musí mať predstavu a odhad. (Fotr, 1995)

### **Distribúcia**

Distribúcia je spájaná s pojmom distribučné kanály, ktoré predstavujú veľkoobchod, maloobchod a priamu distribúciu. Z voľby správneho distribučného kanála, teda respektíve najoptimálnejšie kombinácie vyššie spomenutých kanálov, plynú logické aspekty distribúcie. Zameriava sa na otázky spôsobov a prostriedkov dopravy, dodacích podmienok, optimalizácia dopravných tokov, ochrany tovaru spolu s riadením zásob. (Fotr, 1995)

## **1.7 Výroba**

### **1.7.1 Výrobné faktory a technológie**

Základnou dominantou pre nie len výrobný podnik je stav jeho technológií. Bez ohľadu na veľkosť, zameranie či právnu formu sa jedná o fakt, že podnik je v zásade schopný vyrobiť len to, čo mu jeho technologické vybavenie umožní zrealizovať. (Duchoň, 2007, s. 31)

Technológia je vnímaná ako archív alebo databáza znalostí a možností, ktoré môže podnik využiť vo svojej hospodárskej, ale aj produkčnej činnosti. Ide o znalosti dotýkajúce sa prírodovedeckých a spoločenských aspektov a ich následnú aplikáciu do technologických procesov so vzťahom k ich riadeniu. Medzi technológiou a technikou existuje určitá

spojitosť, ide však o rozdielne termíny. Technika je pomenovaním pre súbor hmatateľných prostriedkov vyplývajúcich z úrovne schopností a zručností jednotlivca. Technológia je definíciou pre zjednotenie techniky spolu s pracovnými procesmi v spojení s riadením a organizáciou. (Duchoň, 2007, s. 31)

„Veda – technológie – ekonomická využiteľnosť prírodných zdrojov – produkcia – spotreba“ (Duchoň, 2007, s. 31)

### **Výrobný management a jeho charakteristika**

Obsah a funkcie managementu výroby nepodliehajú jednoznačne daným stanovám určených pre jednotlivé druhy podnikov. V prvom rade sa odlišujú už samotnou typológiou podniku, ktorá môže podliehať širokému spektru charakteristík. Avšak je možné vychádzať z určitého rámcu tvoreného základnými nástrojmi a cieľmi managementu. Tie sú dané pointou a cieľmi ekonomiky výrobného procesu. (Jurová, 2001, s. 15)

#### **1.7.2 Vplyv na životné prostredie**

Podnikanie ako aj akákoľvek iná činnosť so sebou prináša dopad na životné prostredie, preto podnik vypracováva analýzu zameranú na hodnotenie týchto dopadov a účinkov. (Fotr. Souček, 2005, s. 49)

Nežiadúce dopady majú mnohokrát podobu produkcie nežiadúcich látok, ktoré sú z hľadiska ochrany životného prostredia neprijateľné. Sú teda potrebné zariadenia na ich likvidáciu či čistenie. Určité látky je možné tolerovať s ohľadom na klimatické a geologické podmienky oblasti, vzdialenosť od osídlených centier. Látky môžu mať rôzne podoby a môžu plynúť z hlavnej či vedľajšej činnosti podniku. (Fotr. Souček, 2005, s. 49)

Ciel analýzy je späť s hodnotením vplyvu podniku a jeho činnosti na životné prostredie a definovaním týchto účinkov. Ohodnotený musí byť ich význam a samotná veľkosť spolu s významom pre životné prostredie. Samozrejmosťou je aj následná formulácia variant opatrení vedúcich k celkovej eliminácii, prípadne minimalizácii, ktoré je nutné prijať. Ich prijatie je nutné k dosiahnutiu takej úrovne, ktorá bude schopná uchovať kvalitu životného prostredia. Prijatie jednotlivých opatrení je v značnej miere investične náročné a teda môže vo vyššej miere ovplyvniť podnik. Ochrana a udržiavanie životného prostredia na úrovni čo najväčšej možnej kvality by malo predstavovať prioritu. Touto prioritou

môže podnik následne dospieť k vylúčeniu určitých variant umiestnenia projektu. (Fotr. Souček, 2005, s. 49)

## **2 ANALÝZA PORBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE**

Obsahom predchádzajúcej kapitoly bakalárskej práce je vymedzenie všetkých potrebných východísk na teoretickej úrovni. Poznatky zhrnuté v kapitole Teoretické východiská práce budú slúžiť na zostavenie podnikateľského plánu v čo možno najlepšej kvalite. V analytickej časti práce je pozornosť venovaná rozboru, respektíve analýze, súčasného stavu. Pre správne zostavenie podnikateľského plánu je práve analýza súčasného stavu kľúčovou nakoľko sprostredkúva dáta a informácie o aktuálnom stave a teda napomáha k tomu, aby bol plán čo najreálnejší a zvýšili sa tak jeho šance na úspech. K skúmaniu súčasného stavu budú využité rôzne metódy pre analýzu a to konkrétne metódy SWOT a SLEPT.

S ohľadom na širšie súvislosti predstavuje platformu pre nasledujúcu návrhovú časť bakalárskej práce.

### **2.1 Charakteristika odvetvia pre podnikanie**

Záujmy podniku smerujú k návrhu, sprostredkovaní produkcie a následnému predaju produktov strojárkej výroby určenej pre oblasť cyklistiky. Podnik sa bude pohybovať vo výrobnom odvetví so zameraním na maloobchod, tak aj na veľkoobchod, kde bude poskytovať svoje produkty jednotlivcom, ale ja výrobným spoločnostiam v podobe subdávok. Spoločnosť bude svoju činnosť realizovať v odvetví športu, konkrétne cyklistiky, kde plánuje generovať zisk prostredníctvom predaja komponentov určených pre bicykle rôznych typov. Odvetvie cyklistiky je úzko spojené aj s udalosťami v tomto športe a podnik bude tiež participovať na podujatiach s charakterom cyklistiky.

Odvetvie javí charakter sezónnosti, kedy letné mesiace z hľadiska predaja prosperujú. Tento trend je viditeľný najmä pri maloobchode a pri distribučných odberateľoch. Veľkoobchodný výrobný odberatelia svoju činnosť realizujú kontinuálne a teda v stabilnom zastúpení sú aj zimné mesiace, kedy sa pracuje na produkcií nových model pre nastávajúcu sezónu.

#### **2.1.1 Typ trhu**

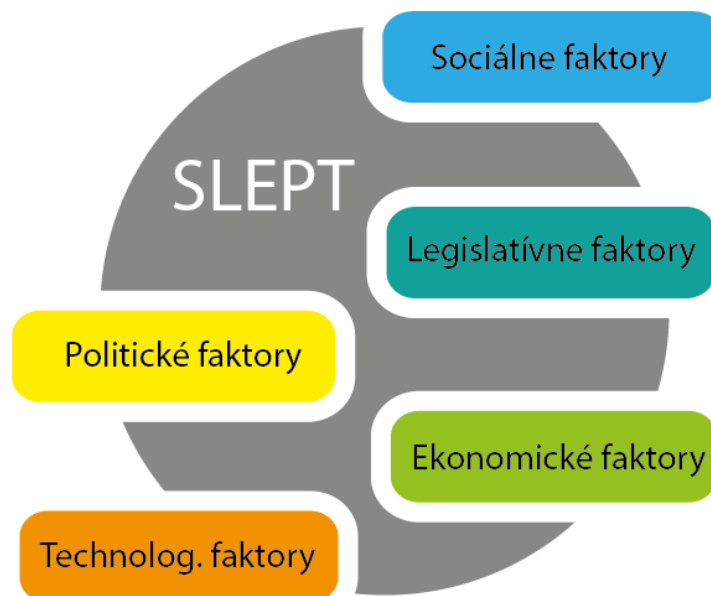
Obchod so špecializovaným sortimentom pre cyklistiku sa bude zameriavať na užšie špecifikovanú skupinu zákazníkov. Hlavnú časť príjmov budú predstavovať najmä tržby

z predaja dielov na úrovni veľkoobchodu, ale zastúpenie tu budú aj tržby z maloobchodného predaja.

## 2.2 SLEPT analýza

Hlavnou myšlienkou analýzy je charakterizovať jednotlivé zložky tvoriace okolie podniku. Zložky uvádzané aj ako faktory z okolia podniku môžu podnik priamo, ale aj nepriamo ovplyvňovať.

Nižšie uvedená grafická štruktúra jasne interpretuje aké skupiny faktorov sa podieľajú na tvorbe okolia podniku. Faktory však zo svojej pozície do značnej miery vplývajú na podnik ako taký.



Obrázok č. 3: SLEPT analýza  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

### Sociálne faktory

Spoločnosť sa plánuje zamerať ako na jednotlivcov, čiže nadšencov cyklistiky, tak aj na spoločnosti produkujúce hotové bicykle. Podnik bude teda usilovať o to, aby sa stal dostupným pre väčšie masy populácie z prostredia Českej a Slovenskej republiky, ale aj Poľska a Maďarska, kde má cyklistika hlboké korene z dôvodu ideálnych prírodných podmienok. Prítomnosť spoločností zaoberajúcich sa výrobou bicyklov je tiež značne prínosná. Pokrytie týchto trhov je značne náročné, avšak je nutné brať v úvahu, že početné

zastúpenie na uvedených trhoch bude postavené na platforme e-shopov, čo značne uľahčí cestu ku zákazníkom.

Zákazníkom je jedinec alebo aj skupina ako napríklad cyklistický oddiel vo veku od 12-65 rokov. Vrchná hranica je dosť individuálna nakoľko závisí od zdravia každého jednotlivca. Zákazník sa cyklistike venuje v určitej pravidelnosti. Vo väčšej miere ide o stredne pokročilých cyklistov ako o profesionálov, ktorí majú tiež zastúpenie v cieľovej skupine podniku. Zákazníkmi sú aj spoločnosti produkujúce kompletne zostavené bicykle.

### **Legislatívne faktory**

Podnikanie ako sústavná činnosť je spolu s procesom otvorenia podnikateľskej činnosti od jej samotného začiatku legislatívne, teda právne zaťažená. STRICT bike ako organizácia, respektíve podnik vystupujúci pod právnou formou spoločnosť s ručením obmedzeným, tiež podlieha legislatívnym faktorom.

V legislatívno-právnych záležitostiach je nutné udržiavať vždy prehľad a byť informovaný o zmenách a aktualitách. Tento fakt prispieva k bezproblémovému chodu spoločnosti a teda k ideálnym podmienkam pre výkon činnosti.

Právne princípy najmä na základnej úrovni zakotvuje Ústava Slovenskej republiky (č. 460/1992 Zb.). Ďalšie záležitosti späté s podnikateľskou činnosťou a jej vykonávaním sú obsahom dokumentov ako Obchodný zákonník (zákon č. 513/1991 Zb.), Občiansky zákonník (jeho novela, zákon č. 509/1991 Zb.), Živnostenský zákon (zákon č. 455/1991 Zb.), Zákonník práce (zákon č. 311/2001). Znenie všetkých vyššie spomenutých zákonov je možné dohľadať na stránke [www.slov-lex.sk](http://www.slov-lex.sk), ktorá slúži ako právny a informačný portál.

Nižšie uvedené odseky sú venované ďalším zákonom, vyhláškam a opatreniam stanovujúce právny rámec podnikania pre Slovenskú republiku.

#### **➤ Zákony**

- Zákon č. 530/2003 Z.z. o obchodnom registri a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- Zákon č. 328/1991 Zb. o konkurze a vyrovnaní,
- 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 a ďalšie.

(Legislatíva, 2020)

➤ **Vyhlášky a nariadenia vlády**

- 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 a ďalšie.

(Legislatíva, 2020)

➤ **Opatrenia ministerstiev**

- Opatrenie MPSVR SR č. 615/2005 Z.z. o sumách stravného,
- Opatrenie MPSVR SR č. 260/2004 Z.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 a ďalšie.

(Legislatíva, 2020)

**Ekonomické faktory**

O tom ako sa ekonomike darí, vypovedá aj hrubý domáci produkt, ktorý si Slovenská Republika v roku 2019 medziročne zvýšila o 3,6 % . HDP, čiže hrubý domáci produkt, vyjadruje peňažnú hodnotu novo vyprodukovaných statkov a služieb v podmienkach stanoveného územia a obdobia. Podľa neho je teda možné stanoviť výkonnosť ekonomiky. Rast a samotná výška HDP v Slovenskej Republike je na dobrej úrovni aj v porovnaní so susednými štátmi, respektíve štátmi Európskej únie, z čoho vyplýva skutočnosť, že podmienky na podnikanie sú priaznivé. (Ekonomika Slovenska 2019 – prognóza, 2019)

Tak ako HDP s jeho rastom robí podmienky na podnikanie ideálnejšími, tak tento stav tiež podporuje výška mesačnej nominálnej mzdy. Výška nominálnej mzdy v roku 2019,

predstavuje sumu presahujúcu 1 000€. V prípade zvyšovanie priemernej mzdy prichádza do domácností čoraz väčšie množstvo finančných prostriedkov. Tieto finančné prostriedky u spotrebiteľov vyvolávajú väčšiu ochotu prostriedky utrácať na nákup statkov a služieb, čo prináša príjmy do kás podnikateľov. V situácii rastu nominálnej mzdy treba brať v úvahu aj fakt, že pre zamestnávateľov to predstavuje zvýšenie nákladov. (Ekonomika Slovenska 2019 – prognóza, 2019)

Inflácia ako ďalší ekonomický faktor, na ktorý nemožno zabúdať, tiež vypovedá o stave ekonomiky. Miera inflácie sa v roku 2019 vyšplhala na hodnotu 3,5 %. Čo sa môže javiť znepokojivo. Podnik však touto informáciou disponuje a je schopný s ňou pracovať. (Ekonomika Slovenska 2019 – prognóza, 2019)

Je možné zhodnotiť, že v rámci Slovenskej republiky sa ekonomická situácia v posledných rokoch javí ako stabilná a vykazuje trend vzostupu. Rastúcu tendenciu majú aj mzdy pracujúcich a spolu s nimi aj ochotnejšia nálada domácností utrácať, čo predstavuje ideálnu dobu pre začatie podnikania. I keď v spoločnosti ale i v odbornej verejnosti je čoraz častejšie preberaná téma postupnej recesie výroby, a teda aj ekonomiky. Čísla stále hovoria jasne. Ekonomické faktory a situáciu ju nutné sledovať pravidelne a predísť tak možným nežiadúcim javom.

### **Politické faktory**

Ako faktor do značnej miery nadradený ostatným faktorom má široký dosah a miera jeho dopadu sa dá považovať za silnú nakoľko spadá na každý typ podnikania. Je určite na mieste venovať pozornosť politickej situácii a daniu na politickej scéne. Ide aj o udržiavanie prehľadu a aktuálnych informácií ohľadom zákonov a ich noviel, ktorý môžu mať dopad na podnikanie v danej oblasti.

K najvýznamnejším politickým faktorom, ktoré majú silu ovplyvniť dianie v oblasti podnikania, patria stabilita vlády, zameranie vládnucej politickej strany a jej ambície. Jednotlivé politické strany obhajujú rôzne záujmy spoločenských skupín. Politické faktory však dostávajú aj značne negatívne impulzy plynúce z diania vo svete, ktorý je zasiahnutý pandémiou. Aktuálne skutočnosti tak môžu byť obmedzené alebo regulované.

## **Technologické faktory**

Technologické faktory s väzbou na technologické procesy a činnosti majú hlboký význam pre podnik nakoľko sú naviazané na jeho existenciu. V médiách sú často diskutované nové technológie, ktoré sú práve na vzostupe avšak témou sú už aj zabehnuté technológie, ktorých je čím ďalej tým viac. Či už ide o strojárské technológie či informačné technológie. Na výber je z oboch odborov slušné množstvo technológií, ktoré môžu podniky vo svojom biznise využívať. Tomu prispieva aj aktuálna priemyselná revolúcia 4.0, tiež uvádzaná ako Industry 4.0. Tá prináša konektivitu v rámci celého podnikového procesu.

V prípade spoločnosti STRICT bike pôjde o využívanie informačných a produkčných technológií, hlavne návrhových CAD systémov a vizualizácii. Do istej miery teda bude aj dochádzať k ich prenutiu. Technologická vybavenosť prostredia, v ktorom sa bude podnik nachádzať je na vysokej úrovni, čo prispieva rôznym možnostiam a prístupom k technológiám.

### **2.2.1 Zhodnotenie SLEPT analýzy**

Po zhodnotení faktorov vyplývajúcich z analýzy SLEPT podnik dospel k záverom, že v spoločnosti je čoraz väčší záujem o cyklistiku a to naprieč celým jej spektrom. Domácnosti sú v štádiu, kedy ich výdaje vo veľkej miere smerujú k spoločnostiam, čo je pozitívnym faktorom. Spoločnosť tento trend vníma ako aj iní hráči na cyklistickom trhu a chce sa uchádzať o svoj trhovú podiel. Z aktuálneho ekonomického hľadiska to je možné, nakoľko ekonomika krajiny je v stave prosperity. Tieto fakty neodmysliteľne sprevádza politické dianie, ktoré je však stabilné a nie sú prognózované žiadne zásadné politické poryvy. Mimo parlamentných volieb, ktorých lídri sú pozitívne orientovaný na podnikateľské prostredie. Ceny technológií sa tešia dostupným cenám, čomu prispieva aj úroveň strojárského priemyslu v krajine. Dalo by sa hovoriť o ideálnom čase pre štart, kedy je podnik schopný realizovať svoj plán v stabilných podmienkach s vysokým predpokladom rastu.

Podmienky však neprajú len nám, ale aj našim konkurentom či už existujúcim, alebo novovznikajúcim. Finančné zabezpečenie zamestnancov je tiež reálnym úskalím, s ktorým sa podnik môže stretnúť..

## 2.3 Prieskum trhu

Prostredie trhu, na ktorom sa podnik účastní, vyvíja stimuly smerujúce k podnikateľovi. Trh je prostredím, v ktorom bude podnik pôsobiť, vyvíja tiež stimuly a trh samotný bude pôsobiť na podnik je očakávaný prieskum tohto prostredia. Z prieskumu sa podnik dostane k základným charakteristikám a povahe prostredia, kam vstupuje. Podnik cieli na trh B2B a B2C. Trh v základnom pohľade ponúka 150 registrovaných cyklistických klubov na území SR, 2 svetových výrobcov bicyklov, odhadom vyše 50 oficiálnych bike parkov pre rôznych typov cyklistiky. Trh pre maloobchodný kanál je dostupný pre celú Európu, čo predstavuje vysoko potenciálnu odberateľskú základňu. Pre veľkoobchod sa trh zužuje na distribútorov, ktorých sú v jednotlivých krajinách desiatky. Výrobné podniky sú v jednotlivých krajinách zastúpené v jednotkách. Pre Slovensko sú to 2 veľké podniky a 2 stredne veľké podniky s ohľadom na predajný dosah. V Českej Republike počet veľkoobchodných odberateľov stúpa. (Slovenský zväz cyklistiky – adresár klubov, 2020)

### 2.3.1 Zákazníci

Spoločnosť sa so svojimi výrobkami bude orientovať najmä na firmy, ktoré produkujú bicykle. Pôjde teda o B2B biznis model. Zákazníkmi však budú aj jednotlivci. Preto podnik rozlišuje 2 typy svojich odberateľov, a to veľkoobchodných a maloobchodných.

Pre veľkoobchod sú to stredne veľké spoločnosti so sídlom v Českej a Slovenskej republike a v blízkych krajinách, ktoré produkujú vlastné bicykle naprieč celým spektrom cyklistiky. Majú vybudované postavenie ako na domácom, tak zahraničnom trhu. Ponúkajú profesionálne bicykle pre náročných športovcov, ale aj bežných užívateľov. Ako na prvých zákazníkov sa bude podnik orientovať najmä na najbližšie podniky so sídlom v Česku a na Slovensku. K výrobným podnikom sa pridávajú aj distribútori velomateriálu a komponentov na lokálnych úrovniach v jednotlivých mestách. Krátky zoznam potenciálnych zákazníkov:

- TBB - bike
- PELLIS
- Rock Machine
- Kenzel

- Dema
- CTM
- KELLYS
- MAYO
- RIDE distribution
- Devil Works
- Amulet BICYCLES
- Author
- CRUSSIS
- BIKE FUN
- NS BIKES

Ročný priemer produkovaných bicyklov predstavuje počet prevyšujúci 45 000 kusov bicyklov celkovo v rámci jednej stredne veľkej spoločnosti. Objem produkcie predstavuje všetky modelové rady a typy. Spoločnosti v odvetví sú schopné svoju produkciu umiestniť na trh s 90 % úspešnosťou. Ročné predaje sa pohybujú na úrovni vyše 40 000 kusov bicyklov.

Spoločnosti svoje bicykle v značnej miere len montujú, málo z výrobcov produkuje svoje bicykle z vlastnej výrobnnej kapacity. Očakávaný je teda vysoký vstup dodávateľov pri väčšine potenciálnych zákazníkov. Veľkým dodávateľom kľúčových komponentov ako sú práve rámy bicyklov je Taiwan a Čína. Mechanicky sofistikovanejšie komponenty ako prehadzovačky, brzdy a odpruženie sú dodávané priamo od výrobcov ako je Shimano, Fox, Tiagra... špecializujúcich sa len na produkciu a vývoj svojich produktov.

Ostatné komponenty nie sú prevratne mechanicky komplikované. No aj napriek tomu výrobcovia vyhľadávajú dodávateľov na ich dodávky. Dodávky sú tiež v značnom zastúpení od dodávateľov z 3 krajín. Výrobné a logistické náklady s dodávkou komponentov vyrábaných na mieru z Číny už z ďaleka nie taká lukratívna ako kedysi a ako by sa mohlo zdať.

V praxi ide o fakt, že spoločnosti vyrábajúce bicykle sa podieľajú len na finalizácii bicyklov a výrobný proces je zabezpečený dodávateľsky. Aktuálne na Slovenskom trhu neexistuje spoločnosť sústrediaca sa na dodávku a návrh komponentov, pre takýto typ odberateľov.

Pre maloobchod to predstavuje zastúpenie ľudí, pre ktorých cyklistika znamená hobby, prípadne sa jej venujú pravidelne a sú na vyššej úrovni. Približná charakteristika zákazníka:

- Muž: 15-55 rokov
- Príjem: 2 000 – 65 000 CZK
- Vzdelanie: základné, stredné, vysoké I. a II. stupňa
- Rodina: slobodný, ženatý, vo vzťahu
- Zdatnosť v cyklistike: stredne pokročilý, pokročilý, hobby, master
- Na bicykli týždenne: 1 až 5-krát
- Výmena komponentov ročne: 2 až 3-krát
- Nový bicykel ročne: 1-krát počas 2 rokov

Tento zákazník navštevuje bežne dostupné kanály pre nákup komponentov pre jeho bicykel. Či už sú to weby výrobcov, e-shopy predajcov alebo miestne kamenné prevádzky. Dodávatelia

Materiály používané na výrobu sú tak isto ako aj samotná výroba zabezpečené dodávateľsky. Drvivá väčšina sortimentu je zhotovená zo zliatin hliníka, ale aj chrómmolybdénovej ocele. Uvádzané materiály sú často frekventovanými, z toho dôvodu sú uvedený ich možní dodávatelia, ktorí sú schopní realizovať pravidelné dodávky. Ostatné pomocné materiály ako sú tesnenia, či spojovací materiál budú dodávané z tretích krajín, nakoľko sa jedná o normalizované produkty, ktorých výrobu nie je nutné zabezpečiť.

### **Dodávatelia materiálu a ich stručná charakteristika**

*Metal Service Center – IMC Slovakia, s.r.o., Šebešťanová Považská Bystrica*

Stredne veľká spoločnosť so zameraním na predaj strojárskoho materiálu určeného nielen na obrábanie, disponujúca tiež výrobnou kapacitou. Distribuujúca najmä zliatiny hliníka a to ako na území Slovenskej či Českej republiky, tak aj na území EÚ.

*3M Steel, s.r.o. – Robotnícka ulica, Považská Bystrica*

Spoločnosť drobného charakteru, cielená na predaj materiálu priamo spotrebiteľovi na lokálnej úrovni so zameraním na ťažšie dostupné typy ocelí.

*Ferona, a.s. - Bytčická 12, 011 45 Žilina*

Predstavuje spoločnosť s dlhoročnou tradíciou v predaji materiálu a patrí medzi najznámejšie značky oboru. Dodávateľ pôsobí aj na Slovenskom trhu takže jeho dostupnosť sa javí priaznivo.

Pre výrobný proces sú to miestni dodávatelia, čiže Slovenské prípadne České podniky, tak aj zahraniční, respektíve dodávatelia z tretích krajín. S dodávateľmi budú podpísané zmluvy, ale spolupráce budú prebiehať aj operatívnu formou. Podnik bude mať snahu náročnejšie produkty držať v lokálnych výrobných kapacitách, avšak jednoduché veľkosériové diely budú subdodávané zo spomínaných tretích krajín. Pôjde najmä o Čínu, kde sú ľahko dostupné normované materiály, akými sú napríklad tesnenia. Miestna strojárská výrobná kapacita poskytuje mnoho možností. Tradícia miestnych strojární, tak ako aj možnosti strojárskoho vzdelania prispievajú ku kvalitnej pracovnej sile obsadzovanej v regióne. Strojárske zázemie má v Považskej Bystrici dlhoročnú históriu a produkujú sa tu súčasti pre svetové značky so širokým zameraním. Vybrané spoločnosti sú stredne veľkými spoločnosťami, ktoré disponujú moderným výrobným a technologickým kapitálom. Spoločnosti sú certifikované certifikátom kvality ISO 9001 a ISO 140001. Certifikáty vypovedajú o implementovanom manažérskom systéme, ktorý korešponduje s očakávanými štandardmi podniku. ISO 9001 garantuje spôsobilosť v strojárskej výrobe a montáži, čo pre podnik znamená garanciu kvality realizovaných výrobných procesov.

### **Dodávatelia strojárskej výroby**

R&D Mold Machining s.r.o. –Považská Bystrica

KMO Slovakia, s.r.o. – Považská Bystrica

Tempus, s. r. o. – Považská Bystrica

## 2.4 Porterov model konkurenčných síl

Ako jednou z metód analýz mikroprostredia podniku je možné aplikáciou Porterova modelu v prostredí podniku analyzovať samotné prostredie a odvetvie, kde bude podnik pôsobiť. Analýzu realizuje v piatich krokoch. Konkrétne sa jedná o nižšie uvedených päť krokov:

*Vnútoraná konkurencia*

*Nová konkurencia*

*Zákazníci*

*Substitúty*

*Dodávatelia*



**Obrázok č. 4: Porterov model konkurenčných síl**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

### **Vnútoraná konkurencia**

Trh cyklistiky je relatívne uzavretým a nie je jedným z najväčších. Zúčastňuje sa na ňom ako na špecifickom trhu menej účastníkov ako dopytu, tak aj ponuky. Preto sa podniky

vynasnažia do najvyššej možnej miery zabojuvať o priazeň zákazníkov. Nakoľko od zákazníkovho rozhodnutia o voľbe dodávateľa podnik profituje, je nutné sa zamerať na každého jednotlivo. Správnym prístupom je vnímať zákazníkov podniku individuálne, nakoľko nemôžeme pracovať len s tým, že máme niekoľko veľkých dominantných odberateľov. Snažiť sa teda nájsť ten správny prierez naprieč potenciálnymi zákazníkmi a tak si ich získať.

Medzi hlavné konkurenčné podniky patrí:

Salt,Eclat,

Tekro

Force

Longus

### **Nová konkurencia**

Spoločnosť bude musieť očakávať, že na trh, na ktorom bude pôsobiť, budú vstupovať nové podniky. Teoreticky neexistuje prostredie, kde by podnik nečelil hrozbe v podobe vstupu nových konkurentov. Napokon sám sa v tejto situácii nachádzal.

Značný vplyv na zvládnutie situácie vstupu nového konkurenta či konkurentov bude mať aj to, ako sa za uplynulé obdobie podniku darilo naviazať na seba stálych a perspektívnych zákazníkov, ktorí vytvoria stabilnú základňu pre dlhodobé fungovanie podniku. Samozrejmosťou je postupné rozširovanie tejto platformy klientov.

### **Zákazníci**

Vyjednávacia sila zákazníkov je v tomto prípade na prijateľnej úrovni. Prostredníctvom internetových obchodov je jednoduché realizovať cenový prieskum trhu a teda aj zrealizovať voľbu dodávateľa. Preto podnik posilní svoje postavenie cielenou marketingovou kampanou. Čo bude pre udržanie a následne zvyšovanie predajnosti nutné.

Pri výrobných odberateľoch sa tlak na cenu zo strany zákazníka zvyšuje, tu podnik plánuje svoju vyjednávaciu pozíciu obhajovať na základe svojich skúseností a možností. Charakter výrobných podnikov v tomto sektore je skôr o konečnej montáži, kedy si odberatelia, respektíve výrobcovia, nechávajú vyrábať a oni sami len montujú hotové bicykle.

## **Substitúty**

Nakoľko sa jedná o špecifické produkty pre konkrétne a technicky normované využitie, je prakticky nereálne nájsť vhodnú náhradu. Komponenty sú vyrábané v presných technických špecifikáciách, kedy ich osadenie priamo súvisí s celkovým chodom bicykla a teda zabezpečuje jeho činnosť.

Tam, kde má byť prevodník, respektíve ozubené koleso, musí byť jednoducho ozubené koleso inak sa bicykel stáva nefunkčným.

## **Dodávatelia**

Výroba realizovaná na základe subdodávok výroby s ohľadom na rozvinuté strojárské zázemie predstavuje ideálne podmienky. Výpadok dodávky výrobného procesu je vážnou hrozbou. Preto podnik plánuje svoje výrobné kapacity diverzifikovať. Prínos väčšej stability a možnosti porovnať dosahované výsledky. Avšak podnik si prípadnú hrozbu pripúšťa a snaží sa tak sústrediť na svoje dodávateľské kontrakty.

## **2.5 SWOT analýza**

Využívaná ako analýza, ktorá sprostredkúva a pracuje s výsledkami dosiahnutými v ostatných analýzach. Interné podnikové faktory sú často spájané práve so slabými a silnými stránkami, ale aj príležitosťami a hrozbami. Tieto atribúty sú obsiahnuté v analýze SWOT. S ohľadom na to, že v prípade SWOT sú príležitosti a hrozby vnímané ako záležitosti trhu, čiže nejde o interné príležitosti alebo hrozby, ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať.

### **Silné stránky**

Spoločnosť s bohatými skúsenosťami jej zakladateľa z prostredia cyklistiky či už po technickej alebo organizačnej stránke prispieva k pozitívnemu vývoju a napredovaniu.

Väzby na cyklistický klub WUPA bike o.z. vťahujú firmu do priameho diania a dostávajú ju do prostredia konfrontácie s účastníkmi trhu, s ich požiadavkami, pripomienkami, potrebami. A v neposlednom rade do povedomia prostredníctvom rôznych podujatí či už mimo región alebo v domácom športovisku WUPA bike park v Považskej Bystrici.

Sponzoring jazdcov je tiež naviazaný na výhody klubu či už z hľadiska prezentácie alebo testovania vyvinutých produktov.

Česká produkcia bicyklov tak ako aj Slovenská sa teší obľube a existuje mnoho výrobcov a značiek. Hovorím teda o veľkoobchodných odberateľoch. Maloobchodní odberatelia sú tiež v hojnom zastúpení. Zhrnutie faktorov plynúcich z analýz:

- Skúsenosti z odvetvia
- Napojenie na miestnu cyklistickú scénu
- Prístup k moderným technológiám

### **Slabé stránky**

Veľký marketingový tlak zahraničných spoločností s presadeným úspešným menom a produktom na trhu dáva spotrebiteľovi pocit prestížnej medzinárodnej značky. A teda je možné riziko uprednostnenia nákupu práve takého produktu.

Konkurenčný vplyv výrobných a technologických spoločností z tretích krajín. Taiwan, Čína. Zhrnutie faktorov plynúcich z analýz:

- Produkt nie je známy na trhu
- Sila konkurencie – 3 krajiny
- Nováčik v podnikaní

### **Príležitosti**

Šport sa dostáva do popredia a z roka na rok rastie počet nových športovísk či už pre BMX alebo horskú, rekreačnú ale aj elektro cyklistiku. Výstavba cyklotrás nie len v mestách a celková nálada v spoločnosti ohľadom cyklo-dopravy smeruje k rozširovaniu infraštruktúry ako zo zdrojov Európskej únie tak zo zdrojov samospráv.

Zaradenie BMX cyklistiky medzi Olympijské športy zvyšuje popularitu športu aj samotný záujem o šport hlavne v mladých generáciách.

Prvý česko-slovenský výrobca komponentov pre cyklistiku so širokým zameraním na oblasti cyklistiky. Zabezpečujúci výrobu, pre produkty vlastného vývoju so sprostredkovaním pre samotných výrobcov. Zhrnutie faktorov plynúcich z analýz:

- Rast športových podmienok
- Zvyšujúca sa popularita
- Strojárske zázemie v regióne

- Výrobcovia v regióne

### **Hrozby**

Spôľahlivosť výrobného procesu zabezpečovaná dodávateľsky, môže predstavovať riziko výpadku bez zavinenia spoločnosti v prípade, že dodávateľ podcení prípravu či iný nezodpovedným spôsobom znemožní proces výroby. Zhrnutie faktorov plynúcich z analýz:

- Náročná certifikácia a testovanie zhotovených komponentov pre potreby trhu.
- Nízka nezamestnanosť, čo môže viesť k náročnejšiemu získavaniu pracovnej sily
- Hrozba zo strany dodávateľov výroby.

## **3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ, PRÍNOS NÁVRHOV RIEŠENÍ**

V kapitole nesúcej názov Vlastné návrhy riešení, prínos návrhov riešení budú predmetom jej obsahu práve návrhy na samotné realizovanie podnikateľského plánu. Ide o najpraktickejšiu časť bakalárskej práce, v ktorej budú detailne rozoberané organizačné a plánovacie náležitosti plánu. Súčasťou poslednej kapitoly práce je aj finančný plán s prognózou budúceho vývoja vo viacerých variantoch, ale aj ďalšie organizačné a technické náležitosti zámeru. Výsledkom plynúcim z tejto časti by mala byť jasná a stručná predstava o fungovaní spoločnosti.

### **3.1 Popis činnosti**

Prostredím poskytujúcim podmienky pre vykonávanie podnikateľských činností bude jednotný trh Európskej únie. Podnik STRICT bike, s. r. o. plánuje vo svojom mene realizovať činnosti naviazané na návrh a následný vývoj strojárnských súčiastok s využitím v cyklistike.

V praxi pôjde o dodávanie komponentov jedinečnej špecifikácie danej zákazníkom. Špecifikáciou sa rozumejú údaje spojené hlavne s rozmermi a požiadavkami, ktoré sú na výrobok kladené. Činnosti budú pozostávať z procesov pokrývajúce celú výrobu od návrhu až po expedíciu hotových dielov.

#### **3.1.1 Založenie firmy**

Založenie spoločnosti je kľúčovým krokom, s ktorým je spojená veľká zodpovednosť a príprava. Je nutné myslieť na všetky povinnosti a náležitosti spojené s vykonávaním podnikateľskej činnosti. Založenie podniku predstavuje hneď prvý krok, teda vstup do sveta podnikania.

V tomto prípade je založenie spoločnosti spojené so spísaním zakladateľskej listiny, nakoľko ide o spoločnosť založenú jedným zakladateľom. Predpokladaný deň zápisu do obchodného registra je 07. 01. 2021. V dokumente musia byť jasne vymedzené základne informácie o organizácii, ktoré sú spísané v tabuľke č. 1.

**Tabuľka č. 1: Základné informácie o spoločnosti**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

<b>Obchodný názov</b>	STRICT bike, s.r.o.
<b>Sídlo</b>	Nám. Andreja Hlinku 29/34, 017 01 Považská Bystrica
<b>Právna forma</b>	spoločnosť s ručením obmedzeným
<b>Základné imanie</b>	5 000
<b>Platca DPH</b>	áno
<b>SK NACE</b>	C
<b>Počet zamestnancov</b>	3
<b>Predmet podnikania</b>	Priemyselná výroba
<b>Druh vlastníctva</b>	tuzemské - Slovensko

Zo založenia spoločnosti plynú aj ďalšie povinnosti a náležitosti. Tými sú napríklad prihlásenie k daniam, k zdravotnej a sociálnej poisťovni.

Samozrejmosťou je tiež rešpektovanie pravidiel, ktoré sú stanovené zákonom. Tieto zákony sa dotýkajú oblastí ako:

- Ochrana spotrebiteľa
- Ochrana hospodárskej súťaže
- Ochrana životného prostredie
- Dokázať spôsobilosť zamestnancov na výkon povolania

Tieto náležitosti sú zaťažené rôznymi poplatkami zo strany poskytovateľov a prirodzene pri ich nedodržaní bude podnik zaťažený nepríjemnými pokutami.



Obrázok č. 5: Logo spoločnosti  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

### 3.1.2 Vízia a ciele spoločnosti

#### Ciele spoločnosti STRICT bike, s. r. o.

Podnik si za cieľ stanovil vstúpenie a uplatnenie sa nie len na tuzemskom, ale aj na medzinárodnom trhu v rámci Európskej únie. Od vstupu na spomínané trhy si podnik postupom času sľubuje rozširovanie a následné stabilizovanie svojho postavenia. Pre prvý rok to je získanie 2 veľkoobchodných výrobných odberateľov a úspešne zrealizovaných 80 objednávok prostredníctvom e-shopu. Súčasťou cieľov je samozrejme aj dosahovanie ziskov a zvyšovanie tržnej hodnoty. Medziročné zvyšovanie ziskov v náraste min. 10 % podobu prvých 5 rokov, spolu s rastom odberateľskej základne. STRICT bike plánuje produkovať komponenty určené pre moderné, ale aj konvenčné bicykle. Taktiež plánuje aj efektívne využívať časový fond na výrobný proces, čo bude po prvom roku znamenať vyše 7 000 vyrobených kusov. Bude sa sústreďovať aj na vlastný vývoj či pružné reakcie na požiadavky trhu a zákazníkov. Do cieľov patrí aj získanie ochrannej známky, či patentu v priebehu existencie podniku.

Za cieľ sa predpokladá aj to, že sa spoločnosť stane subdodávateľom pre domácich a zahraničných producentov bicyklov a bude realizovať medzinárodné kontrakty.

#### Vízia spoločnosti

Spočíva v tom, dostať sa do širokého povedomia potenciálnych zákazníkov. Stať sa cenovo dostupnou ikonou spoľahlivého, nápaditého a kvalitného vybavenia pre bicykle širokého rozsahu. Byť spájaný s dianím v cyklistike a vnímaný verejnosťou ako stabilný

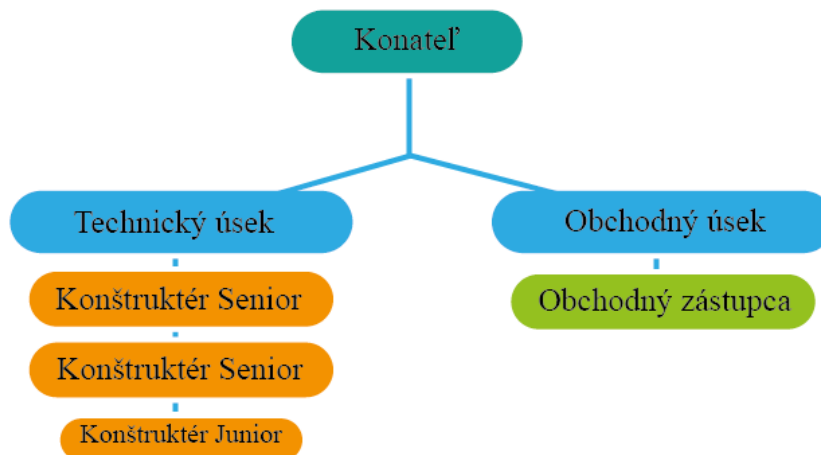
partner pre cyklistický šport. Stať sa partnerom silných výrobných spoločností a zabezpečiť tak zdravú a prosperujúcu hladinu predajov.

### **3.2 Organizačný plán**

Výpovedná hodnota organizačného plánu je postavená na predpokladaných skutočnostiach ako v krátkodobom, tak v dlhodobom horizonte. Plán by mal byť naplnený podľa očakávaní a je náповeďou pre napĺňanie cieľov. Dotýka sa hlavne mzdových personálnych plánov, ale aj samotnej organizácie.

STRICT bike, s. r. o. je spoločnosť poskytujúca riešenia hlavne z oblasti návrhu, vývoja a dodávky komponentov, nejde však o činnosti obstarania samotnej výroby. S ohľadom na tento fakt teda prirodzene vyplýva, že obsadenie zamestnancov spoločnosti bude pozostávať hlavne z pozícií administratívno-ekonomických a technicko-technologických. Spoločnosť samozrejme zahajuje svoju existenciu a činnosť s počiatočnými kapacitami, ktoré však pri plnení plánov a prognóz budú prechádzať ich rozširovaním. Z toho plynie skutočnosť, že aj charakter pracovných pozícií sa bude v čase vyvíjať. Spoločnosť bude zamestnávať 3 zamestnancov na hlavný pracovný pomer a jedna pozícia bude obsadená brigádnicky. Zamestnanci budú sústredení v 2 oddeleniach. Oddelenie vývoja, respektíve technického zamerania a predaj a podpora zákazníkov. Spoločnosť je teda rozdelená na technický a administratívny úsek, ktoré sú podriadené vedeniu spoločnosti, konateľovi.

Konateľ bude zastávať funkcie spojené hlavne s predajom a teda komunikáciou so zákazníkmi. Taktiež bude angažovaný v dizajnerských záležitostiach spojených s marketingom. Svoj čas vkladá do podnikania so zámerom podieľať sa na dosiahnutom zisku. Disponuje vlastnými zdrojmi na pokrytie svojich existenčných potrieb v dlhodobom horizonte.



**Obrázok č. 6: Organizačná štruktúra**  
(Zdroj: Vlastní spracovanie)

### 3.2.1 Profil pracovníka technického úseku

Pozícia technického vývoja a tvorby výrobnéj dokumentácie – výkresov a 3D modelov. Pre prvý rok v zastúpení 1 zamestnanca. Pozícia Konštruktér Senior pracovník Technického vývoja a podpory. Hlavný pracovný pomer, jednozmenňá 8 – hodinová pracovná doba.

Vzdelanie:

Stredné odborné s maturitou v strojárskoj oblasti

Vysokoškolské vzdelanie I. stupňa s technicko-strojárskym zameraním

Vysokoškolské vzdelanie II. stupňa s technicko-strojárskym zameraním

Ostatné znalosti:

AutoCad – expert

SolidWorks – expert

Autodesk Inventor – pokročilý

MS Office – pokročilý

Osobnostné predpoklady a zručnosti

Prax v strojárskom odbore minimálne 2 roky

Technické myslenie, zmysel pre detail a inováciu

Zodpovednosť, lojalnosť, samostatnosť, spoľahlivosť

Anglický jazyk B1, Nemecký jazyk výhodou

Náplň práce predstavuje tvorbu kompletného návrhu súčiastky spolu s jej vyhotovením na základe získaných parametrov a špecifikácií. Orientácia v strojárskych tabuľkách, materiáloch a výpočtoch. Voľba technológií spolu so spracovávaním technologických postupov. Zabezpečovanie záťažových testov kvality a rozmerov. Merné úkony spojené s vývojom.

**Tabuľka č. 2: Zloženie mzdy - Konštruktér Senior**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pozícia		Konštruktér Senior
Počet hodín mesačne		160
Hodinová mzda		6,53 €
Mesačná hrubá mzda		1 045,00 €
Sociálne poistenie	podnik	263,33 €
	zamestnanec	98,23 €
Zdravotné poistenie	podnik	104,50 €
	zamestnanec	41,80 €
Preddavok na daň		102,05 €
Mesačná čistá mzda		802,92 €
<b>Mzdové náklady</b>		<b>1 412,83 €</b>

Pre technické oddelenie vývoja a podpory výroby 1 ďalší zamestnanec, s nižšími nárokmi pre pozíciu Konštruktér Junior pracovník Technického vývoja a podpory pre dodávateľov. Čiastočný úväzok, brigádnicke vhodné pre študenta, 20 hodín týždenne.

Vzdelanie:

Stredné odborné s maturitou v strojárskych oblasti

Vysokoškolské vzdelanie I. stupňa s technicko-strojárskeho zameraním

Vysokoškolské vzdelanie II. stupňa s technicko-strojárskeho zameraním

Ostatné znalosti:

AutoCad – začiatočník

SolidWorks – pokročilý

Autodesk Inventor – začiatočník

MS Office – pokročilý

Osobnostné predpoklady a zručnosti

Prax v strojárskom odbore aspoň na úrovni školskej praxe

Technické myslenie, zmysel pre detail a inováciu

Zodpovednosť, komunikatívnosť, samostatnosť, spoľahlivosť

Anglický jazyk B1, Nemecký jazyk výhodou

Náplň práce spočíva najmä v pomocných prácach pri vývoji komponentu. Priama podpora pracovníkov Senior pri editácii výkresov a modelov. Tlačové interpretácie vyhotovenej dokumentácie. Objednávky a dodávky materiálov a tovaru nutného k vývoju. Komunikácia s dodávateľmi.

**Tabuľka č. 3: Zloženie mzdy - Konštruktér Junior**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pozícia	Konštruktér Junior
Počet hodín mesačne	60
Hodinová mzda	3,50 €
Mesačná odmena	210,00 €
<b>Mzdové náklady</b>	<b>210,00 €</b>

### 3.2.2 Profil pracovníka úseku predaja

Pozícia Predaj a podpora zákazníkov bude obsadená jedným zamestnancom s hlavným pracovným pomerom a jednozmennej 8 – hodinovej pracovnej doby. Zamestnanec bude jediným zamestnancom pre úsek predaja, ktorému bude sekundovať v určitých prípadoch aj vedenie spoločnosti.

Vzdelanie:

Stredné odborné s maturitou v ekonomickej o

Vysokoškolské vzdelanie I. stupňa s technicko-strojárskym zameraním

Vysokoškolské vzdelanie II. stupňa s technicko-strojárskym zameraním

Ostatné znalosti:

AutoCad – začiatočník – výhodou

MS Office – pokročilý

Osobnostné predpoklady a zručnosti

Prax v strojárskom odbore aspoň na úrovni školskej praxe

Technické myslenie, zmysel pre detail a inováciu

Zodpovednosť, komunikatívnosť, samostatnosť, spoľahlivosť

Anglický jazyk B2, Nemecký A2

Náplň práce zamestnanca úseku predaja spočíva najmä v komunikácií s potenciálnymi zákazníkmi, ale aj s okolím podniku. Spracovanie požiadaviek, príprava materiálov nutných k obchodným jednaniam. Prieskum trhu dodávateľov tak ako aj odberateľov. Priama spolupráca s vedením spoločnosti.

**Tabuľka č. 4: Zloženie mzdy - Obchodný zástupca**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pozícia		Obchodný zástupca
Počet hodín mesačne		160
Hodinová mzda		6,00 €
Mesačná hrubá mzda		960,00 €
Sociálne poistenie	podnik	241,92 €
	zamestnanec	90,24 €
Zdravotné poistenie	podnik	96,00 €
	zamestnanec	38,40 €
Preddavok na daň		88,06 €
Mesačná čistá mzda		743,30 €
<b>Mzdové náklady</b>		<b>1 297,92 €</b>

Predpokladaný priebeh obsadenosti pracovných pozícií v jednotlivých časových horizontoch je zaznamenaný v tabuľke č 5. Pracovné pozície budú obsadzované na základe predpokladaných podmienok. Novovzniknuté pozície zastrešujú počet miest, s ktorými

podnik do budúcnosti. Sú to pozície bližšie nešpecifikované, nakoľko ich obsadenie bude závisieť od aktuálnej situácie. Konkrétne môže ísť o pozície ako účtovník, ekonóm, testovací technik, technicko-hospodársky pracovník.

**Tabuľka č. 5: Predpokladaný priebeh obsadenosti pracovných pozícií**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Obdobie	Technický úsek 1	Technický úsek 2	Obchodný zástupca	Nové pozície	Celkom
1 rok	1	1	1	/	3
2 rok	2	1	2	/	5
3 rok	3	1	3	1	8
5 rok	6	2	6	3	17

Spoločnosť tiež vníma nutnosť zvyšovanie miezd v jednotlivých časových horizontoch. Výška nákladov spojených s navyšovaním miezd nie je priamo definovaná, nakoľko spoločnosť v tomto štádiu nemá zostavenú politiku hodnotenia práce. A však zvýšenie miezd sa bude odohrávať v 8 % až 15 % navýšeníach závisiac od dosiahnutých hospodárskych výsledkov.

### 3.2.3 Mzdové náklady

Vývoj mzdových nákladov je zaznamenaný v tabuľke č. 6. Odhadovaná výška mzdových nákladov je orientačným prepočtom, nakoľko odvody a rôzne iné podmienky sa môžu v čase meniť. V prehľade nákladov sa tiež počíta so zvyšovaním miezd.

**Tabuľka č. 6: Vývoj mzdových nákladov**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Mzdové náklady			
Obdobie	Počet zamestnancov	Mzdové náklady mesačné	Mzdové náklady ročné
1. rok	3	2 920,75 €	35 049,00 €
3. rok	8	8 342,25 €	110 117,70 €
5. rok	17	16 684,50 €	230 246,10 €

Mzdové náklady smerujúce k vedeniu spoločnosti nie sú kalkulované, nakoľko konateľ spoločnosti plánuje podnik financovať z vlastných zdrojov a nemá stanovenú mesačnú

mzdu. Po účtovnom období mu bude prevedená časť zisku na základe jeho uváženia a hospodárskeho výsledku.

### **3.3 Marketingový mix**

Po predošlých analýzach a zhodnoteniach zachytených faktov prichádza čas na ich zapracovanie a využiť tak ich možný potenciál. Marketingový mix spolu s jeho jednotlivými zložkami predstavujú ideálny nástroj na dosiahnutie kladných výsledkov z hľadiska uplatnenia sa na trhu. Nástroj je však nutné vypracovať na adekvátnej úrovni, aby bol spomínaný potenciál vytážený v čo možno najvyššej miere.

#### **3.3.1 Produkty**

Bicykel je zložený z veľkého množstva komponentov rôznych typov a materiálov. Podnik už vývoj a výrobu komponentov začína spracovávať pred samotným zahájením činnosti. Tento prístup zvolil pre dosiahnutie relevantných dát výroby a procesov. Ponúknou tak aj prezentačný a informačný materiál pre odberateľov a investorov. Sortiment podniku aktuálne disponuje len niektorými z celkového množstva komponentov plánovanej produkcie. Aktuálne sa jedná o pilotnú realizáciu výroby z modelovej rady pre BMX bicykle.

Plánom podniku je zabezpečiť stabilné rozširovanie sortimentu a prepracovať sa tak do stavu, keby bude spoločnosť schopná uspokojovať všetky potreby zákazníkov.

Myšlienkou súčiastok je však aj prínos dômyselného návrhu v spojení s obslužnými aktivitami ako sú servis a údržba. Bicykle dosahujú pri dnešnej úrovni technológií vysokú presnosť vyhotovenia. Povrchová drsnosť ako aj tolerančné medze sa znižujú a spolu s vysokým množstvom rôznorodých komponentov ide o komplikovanú zostavu, od ktorej sú vyžadované nároky rôznych typov. Dokonalosť styčných plôch, prevodové pomery, hmotnosť, povrchová úprava, ergonómia, odolnosť voči opotrebeniu, jednoduchosť údržby, montáže a servisu, finančná náročnosť produkcie.

Postupom času však podnik plánuje rozširovať svoje portfólio produktov. Pôjde o produktové rady pre ďalšie typy cyklistických odvetví a to najmä elektro – enduro. Vývoj sa bude sústreďovať na kľúčové produkty ako sú reťazové kolesá, predstavce, kľuky stredové a hlavové zloženia, riadidla, pedále, sedlové tyče, sedlá a ďalšie. Vývoj a škála sortimentu je do iste miery ovplyvnená samotným zákazníkom, nakoľko primárny vývoj bude

realizovaný aj zákazkovo. STRICT bike však ponúka aj vlastné katalógové produkty, tie však nie je možné použiť pre všetky technické riešenia.

Produkty podnikového katalógu pre kategóriu BMX sú zobrazené na obrázku č. 7.



Obrázok č. 7: Produkty podnikového katalógu  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

### Hlavové zloženie

Pridanou technickou hodnotou je fakt, že najrozšírenejšie hlavové zloženia obsahujú krytky, ktoré k správne osadeniu potrebujú ešte podložky pod predstavec. Prínos spočíva v návrhu vyššej krytky, aby sa v určitých prípadoch zamedzilo používaniu podložiek a tým pádom k zníženiu hmotnosti a jednoduchšej inštalácii a vyššej presnosti otáčacieho ústrojenstva.

Tabuľka č. 7: Hlavové zloženie - základné informácie  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Hlavové zloženie	
hmotnosť (g)	53g
material	EN AW 6082
technológia	CNC

## Reťazové koleso

Jedinečnosťou tejto súčiastky je jej dômyselný dizajn pôsobiaci ako kompas s názvom „SPOTFINDER“, čo možno voľne preložiť ako „hľadač miesta“, nakoľko sa tento šport mnohokrát odohráva priamo na mestskom priestranstve. Tak chce myšlienka a nápad tohto komponentu prispieť k nájdeniu toho správneho „spotu“, teda miesta či prekážky. Technické vyhotovenie a kvalita súčiastky je konkurencieschopnou, pevnou a dômyselne skonštruovanou variantov aj pre náročného zákazníka. Týmto produktom, chce podnik demonštrovať prepojenie umenia dizajnu so strojárskou, respektíve technickou stránkou výroby a návrhu.

Tabuľka č. 8: Reťazové koleso - základné informácie  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Reťazové koleso	
rozmer	19mm, 22mm, 24mm
varianty ozubenia	25, 28
hmotnosť	78g - 87g
technológia	CNC



Obrázok č. 8: Výstup 3D modelu súčiastky pre potreby návrhu technologického postupu. Ozubené koleso SPOTFINDER 28T  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

### 3.3.2 Cena

Podnik v záujme naplňania ziskotvorných aktivít musí venovať dostatočnú pozornosť nastaveniu cenovej politiky. Stanovenie ceny podlieha viacerým faktorom. Nastavenie ceny bude riešené na princípe stanovenej marže pre jednotlivé produktové kanály. Ceny sú pre

potreby plánov spriemerované v prehľade v tabuľke č. 9. Z tabuľky budú čerpané cenové informácie pre interpretovania prognózovaných stavov.

Podnik musí rátať s faktom, že jeho produkty budú ďalej distribuované a teda cena musí byť schopná aj po pridaní obchodnej marže zvládať konkurenčný boj. Strop obchodnej ceny však podnik svojim distribútorom nebude stanovovať nakoľko nechce na distribútorov viazať obmedzenia nesúce riziko neúspechu. Časom však podnik po skúsenostiach na trhu plánuje pristúpiť k zaväzujúcim cenovým podmienkam, no pre toto štádium budú predajné ceny len doporučené.

Nakoľko podnik realizuje zisk prostredníctvom viacerých obchodných kanálov, musí byť tvorba ceny nastavená pre každý kanál. Podnik ako platca DPH musí tiež počítať so zlozkou DPH, ktorá bude obsiahnutá v konečnej cene pre spotrebiteľa. Tabuľka č. 9 poskytuje jednoduchý náhľad do cenotvorby.

**Tabuľka č. 9: Cena**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Typ	Priemerná hodnota			
	Cena	Zisk	Objednávka	Zisk
maloobchodná cena	40 €	13,50 €	85 €	38,25 €
veľkoobchodná cena	35 €	12,25 €	4 000 €	1 400 €

### 3.3.3 Distribúcia

Spoločnosť cieľi ako na maloobchodných, tak ja veľkoobchodných zákazníkov. Bude teda pôsobiť na takzvanom trhu B2B a B2C. Business to business stratégia bude smerovaná na výrobcov bicyklov, ktorí budú produkty využívať ako subdodávky pre ich výrobu. Ide teda o výrobných odberateľov, ktorý produkt ďalej spracujú a využijú ho tak k zhotoveniu svojho vlastného produktu – bicykla. Na úrovni B2B bude tiež stratégiou cieľiť na distribučné spoločnosti, ktorých činnosť je spojená s predajom komponentov konečnému spotrebiteľovi. Poskytujú tiež zastúpenia pre jednotlivé národné trhy, aby bolo dosiahnuté výhradné zastúpenie pre jednotlivé trhy.

Stratégie pre B2B budú následne upravované zmluvnými vzťahmi, v ktorých budú ošetrované ďalšie postupy spoluprác. Pri odberateľoch z výrobnjej sféry pôjde napríklad

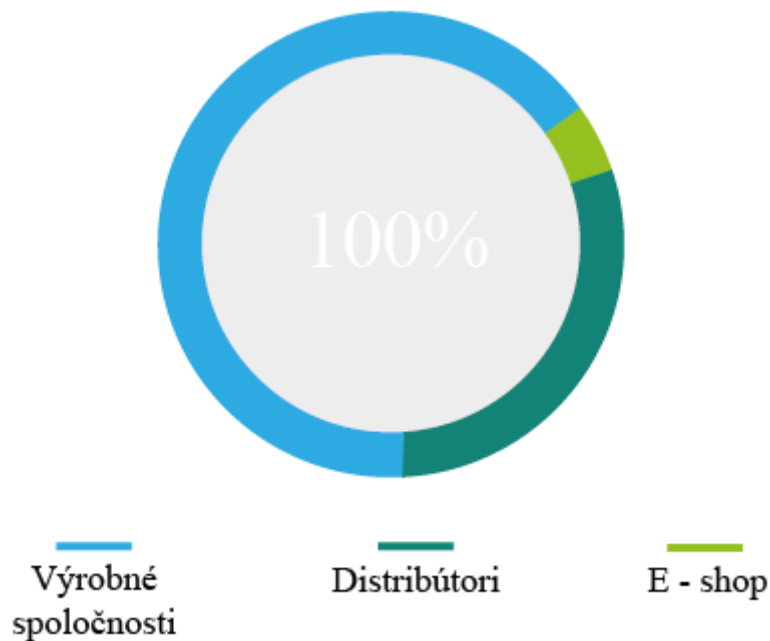
o politiku kvality, sankcie v prípade oneskorenia dodávok či zmluvné objednávky na stálu dodávku výrobkov.

Nakoniec to bude tiež predaj na spôsob B2C, čiže business to customer. Ide o predaj súčiastok na základe vlastného kanálu, ktorým bude internetový obchod, na ktorom budú ponúkané jednotlivé komponenty konečným zákazníkom. Prioritou podniku je sústrediť sa hlavne na veľkoobchodný predaj, avšak chce mať prístup aj ku konečnému spotrebiteľovi. Pre podnik to predstavuje určitú príležitosť, ako sa zúčastňovať na trhu aj takýmto spôsobom a môže to tak pre spoločnosť predstavovať nie len zisk, ale aj zdroj dôležitých dát. Podnik v tomto štádiu neplánuje prevádzkovať fyzickú predajňu pre svoje produkty. V tomto štádiu by to bolo vysoko nerentabilné a spoločnosť by tak svoje úsilie vynakladala na menej podstatné aktivity, ako je práve fyzický predaj spotrebiteľom. Internetový predaj je štandardom dnešných dní z čoho plánuje vychádzať aj stratégia pre B2C. Personalizovaný e-shop doplnený o video predstavenie jednotlivých komponentov.

**Tabuľka č. 10: Cieľové trhy**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

B2B		B2C
výrobcovia	obchodníci a distributori	e-shop

Prognózovaná štruktúra zákaznickej základne. Graf interpretuje štruktúru cieľových skupín na tvorbe zisku.



Obrázok č. 9: Prognózovaná štruktúra zákaznickej základne  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

### 3.3.4 Propagácia

Konkrétnymi prvkami propagácie bude: kvalitný e-shop s možnosťou analyzovať správanie návštevníkov, konzistentná grafická identita s ikonickými prvkami, ako je napríklad logo, duchaplný obsah na profiloch sociálnych sietí, videa predstavujúce použité technológie a predstavujúce produkty, nálepky k produktom či ich rozdávanie na rôznych akciách.

Vyššie uvedené propagačné spôsoby sú zamerané skôr na akési statické či on-line riešenia. Podnik však bude svoju propagačnú aktivitu vyvíjať aj off-line a to účasťou na športových akciách, výstavách a samotnou návštevou prípadných odberateľov. K ďalším aktivitám sa radí aj sponzoring cyklistov, ktorí budú budovať meno na súťažných podujatiach a podobne. Spoločnosť sa tiež naviaže na miestny cyklistický klub WUPA bikepark, ktorý prevádzkuje a buduje trate a prekážky, kde si značka získa začiatočnú základňu pre svoje produkty.

Produktom propagácie bude stabilné rozširovanie priaznivcov značky naprieč celým spektrom cyklistiky. Cieľom je hlavne dosiahnuť úctyhodné predaje, ale aj dlhodobé budovanie mena, ktoré síce hneď neprináša výsledky, no speje k zvýšeniu predajov.

**Tabuľka č. 11: Rozobratie marketingových nákladov**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Nákladové položky reklamného a marketingového charakteru								
Položka	Periodicita					Cena		
	7 dní	30 dní	1/4 ročne	1/2 ročne	Ročne	Základ	Ročne	
Sociálne média	x					75 €	900 €	
Video produkcia			x			70 €	280 €	
Tlačová reklama				x		20 €	40 €	
Grafika		x				5 €	60 €	
Podujatia			x			40 €	160 €	
Ostatné					x		50 €	
<b>Spolu ročne</b>								<b>1 440 €</b>

Smerom k zákazníkom veľkoobchodu sa podnik plánuje realizovať tak isto. Bude tomu tak musieť byť dokonca vo vyššej miere ako pri maloobchodných klientoch, nakoľko stratégia podniku je postavená najmä na predaji smerom k výrobcam bicyklov. Podnik ako neznámy, respektíve nový subjekt, začína svoju kariéru od nuly. Preto každá udalosť a možnosť, ako sa v kolektíve výrobcov zviditeľniť, je vítaná. Prvým z krokov bude registrácia do nasledujúcich spolkov:

AVDK – Asociace výrobců a dovozců jízdních kol a velomateriálu – CZ

EMBA - Európske združenie výrobcov bicyklov – EU

SLOVIBY – Asociácia Slovenských výrobcov a dovozcov bicyklov a bicyklových komponentov – SR a ďalšie

### 3.4 Plán predaja

Faktom ovplyvňujúcim plány je správanie trhu. Samotná miera dopytu a teda množstvo zákazníkov má silný dosah na plány. Tieto veličiny sa však dajú odhadovať v rôznych variantoch úspešnosti.

Práve predaj zabezpečuje dôležité generovanie zisku. Pri odhadnutí tržieb bolo nutné vychádzať z predpokladov predajnosti. Tieto predpoklady sú zachytené v tabuľkách č. 12 - 21. Podnik sa sústreďí na dva predajné kanále B2C a B2B. Oba z týchto kanálov majú vlastnú tabuľku v rámci každého obdobia.

Vývoj objednávok bude mať mierny nástup, podnik už v prvom roku začína na 9 objednávka prostredníctvom e-shopu. Objednávky z trhu B2B budú po prvom roku na úrovni 27 objednávok ročne. Tieto čísla však môže ovplyvniť ako negatívna, tak aj pozitívna situácia či už na trhu, alebo v podniku. Práve to sa môže odzrkadliť na objeme objednávok, čo je možné sledovať v tabuľkách č. 12 - 21.

**Tabuľka č. 12: Maloobchodné objednávky v 1. roku**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Variant	Počet objednávok		Celkové tržby	
	Mesačne	Ročne	Mesačný	Ročný
Realistická	9	81	765,00 €	6 885 €
Optimistická	12	108	1 020,00 €	9 180 €
Pesimistická	7	63	595,00 €	5 355 €

**Tabuľka č. 13: Veľkoobchodné objednávky v 1. roku**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Variant	Počet objednávok		Celkové tržby	
	Mesačne	Ročne	Mesačne	Ročne
Realistická	3	27	12 000 €	108 000 €
Optimistická	4	36	16 000 €	144 000 €
Pesimistická	2	18	8 000 €	72 000 €

**Tabuľka č. 14: Maloobchodné objednávky v 2. roku**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Variant	Počet objednávok		Celkové tržby	
	Mesačne	Ročne	Mesačne	Ročne
Realistická	14	168	1 190,00 €	14 280 €
Optimistická	16	192	1 360,00 €	16 320 €
Pesimistická	10	120	850,00 €	10 200 €

**Tabuľka č. 15: Veľkoobchodné objednávky v 1. roku**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Variant	Počet objednávok		Celkové tržby	
	Mesačne	Ročne	Mesačne	Ročne
Realistická	5	60	20 000 €	240 000 €
Optimistická	6	72	24 000 €	288 000 €
Pesimistická	4	48	16 000 €	192 000 €

**Tabuľka č. 16: Maloobchodné objednávky v 3. roku**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Variant	Počet objednávok		Celkové tržby	
	Mesačne	Ročne	Mesačne	Ročne
Realistická	16	192	1 360,00 €	16 320 €
Optimistická	20	240	1 700,00 €	20 400 €
Pesimistická	11	132	935,00 €	11 220 €

**Tabuľka č. 17: Veľkoobchodné objednávky v 3. roku**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Variant	Počet objednávok		Celkové tržby	
	Mesačne	Ročne	Mesačne	Ročne
Realistická	5	60	20 000 €	240 000 €
Optimistická	6	72	24 000 €	288 000 €
Pesimistická	4	48	16 000 €	192 000 €

**Tabuľka č. 18: Maloobchodné objednávky v 4. roku**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Variant	Počet objednávok		Celkové tržby	
	Mesačne	Ročne	Mesačne	Ročne
Realistická	16	192	1 360,00 €	16 320 €
Optimistická	19	228	1 615,00 €	19 380 €
Pesimistická	13	156	1 105,00 €	13 260 €

**Tabuľka č. 19: Veľkoobchodné objednávky v 4. roku**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Variant	Počet objednávok		Celkové tržby	
	Mesačne	Ročne	Mesačne	Ročne
Realistická	8	96	32 000 €	384 000 €
Optimistická	10	120	40 000 €	480 000 €
Pesimistická	6	72	24 000 €	288 000 €

**Tabuľka č. 20: Maloobchodné objednávky v 5. roku**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Variant	Počet objednávok		Celkové tržby	
	Mesačne	Ročne	Mesačne	Ročne
Realistická	20	240	1 700,00 €	20 400 €
Optimistická	22	264	1 870,00 €	22 440 €
Pesimistická	19	228	1 615,00 €	19 380 €

**Tabuľka č. 21: Veľkoobchodné objednávky v 5. roku**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Variant	Počet objednávok		Celkové tržby	
	Mesačne	Ročne	Mesačne	Ročne
Realistická	9	108	36 000 €	432 000 €
Optimistická	8	96	32 000 €	384 000 €
Pesimistická	7	84	28 000 €	336 000 €

Počas piatich rokov činnosti je prioritou podniku stabilne udržiavať a následne zvyšovať počet objednávok. Počet objednávok nie je priamo závislý od počtu odberateľov, nakoľko jeden odberateľ realizuje viacero objednávok. Na jedného B2B zákazníka pripadá 2 – 5 objednávok ročne v prípade distribútorov. Pri výrobných klientoch B2B to predstavuje 8-10 objednávok ročne. V prvom roku bude teda podnik začínať na zhruba 4 B2B odberateľoch. V prípade B2C sa teoreticky počet objednávok priamo úmerné rovná počtu klientov v rámci roka.

Ideálnym stavom po 5 rokoch je 20 objednávok prostredníctvom vlastného e-shopu a 8 mesačných objednávok získaných na základe veľkoobchodných vzťahov. Po prvom roku pôjde o 100 %-né navýšenie počtu objednávok, v ostatných rokoch rastu pôjde

o medziročný rast vo výške 15 % pre druhý až štvrtý rok. Pre posledný rok predpovede to predstavuje 20 %.

### 3.5 Finančný plán

Finančný plán ako podstatná časť podnikateľského plánu zachytáva vývoj nákladov a výnosov vo viacerých úrovniach a aj vo viacerých variantoch. Ide o kvantitatívne vyjadrenie realizovaných činností a ich vzťahy k finančnej náročnosti. Približené budú najmä mzdy, výroba ale aj náklady spojené s chodom podniku v čase a jeho samotným založením.

#### 3.5.1 Počiatočná investícia a náklady

##### Počiatočná investícia

Investícia, s ktorou podnik vstupuje do podnikateľskej činnosti predstavuje hodnotu 8 920 €. Hodnota investície je podložená hmotným majetkom, ako je osobný automobil, výpočtová technika a ďalšie. Podnik plánuje vstupnú investíciu odpisovať. Jednotlivé položky spolu so sumou sú obsahom tabuľky č. 22.

**Tabuľka č. 22: Počiatočná investícia**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	Suma
Osobný automobil	6 500 €
Počítač 1	300 €
Počítač 2	850 €
Počítač 3	900 €
Tlačiareň	170 €
Meracia technika	200 €
<b>Spolu</b>	<b>8 920 €</b>

##### Odpisy

Položky investície sú dlhodobým hmotným majetkom a sú teda uznateľné ako odpis. Odpis položiek sa bude realizovať na základe zákona č. 431/2002 Z.z o účtovníctve v znení neskorších predpisov. Odpisovaný majetok spadá do odpisovej skupiny číslo 1. Majetok spadajúci do skupiny číslo 1 sa odpisuje po dobu 4 rokov rovnomerným odpisovaním. Spôsob odpisovania je popísaný v tabuľke č. 23. Výška mesačného odpisu je po zaokrúhlení 186 €, čo reprezentuje podiel jedného mesiaca na ročnom odpise. (431/2002 Z. z., 2020)

**Tabuľka č. 23: Odpisy**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Odpisy		
Rok	Výška odpisu	Zostatok
1. rok	2 230,00 €	6 690,00 €
2. rok	2 230,00 €	4 460,00 €
3. rok	2 230,00 €	2 230,00 €
4. rok	2 230,00 €	0,00 €

### Počiatkové náklady

Ostatný majetok nespádajúci do vstupnej investície je definovaný ako počiatkový náklad. Ide o majetok, ktorý nemožno odpisovať, no je potrebný k zahájeniu činnosti. Výdavok spojený s jeho obstaraním je vo výške 970 €. Položkou je aj základné imanie vo výške 5 000 €. Podnik tiež počíta s neučtovaným nákladom spojeným so založením spoločnosti, ktorý bude podnikateľ kryť z osobných zdrojov. Jednotlivé položky sú obsahom tabuľky č. 24.

**Tabuľka č. 24: Počiatkové náklady**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	Suma
Mobilný telefón	105 €
Náradie	120 €
E-shop	200 €
Software	400 €
Licencie	25 €
Reprezentačné materialy	70 €
Prepravné vybavenie	50 €
<b>Spolu</b>	<b>970 €</b>

### 3.5.2 Zahajovacia súvaha

Nerozdeliteľnou časťou finančného plánu je súvaha. Súvaha poskytujúca prehľad vloženého majetku, respektíve kapitálu a jeho transformáciu na majetok a zásoby. Spoločnosť nie je zaťažená dlhom zo strany cudzích zdrojov. Kapitál spoločnosti je plne krytý z vlastných zdrojov vo výške 40 000 €, ktoré budú použité na nákup vybavenia potrebného k činnosti. Kapitál bude tiež prostredníctvom bankového účtu slúžiť na pokrytie nákladov prvých mesiacov. Bilančný princíp plynúci z výpovednej hodnoty súvahy interpretuje samotná súvaha.

**Tabuľka č. 25: Zahajovacia súvaha**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Aktíva		Pasíva	
Stále aktíva	10 065 €	Vlastné zdroje	40 000 €
Dlhodobý majetok	10 065 €	Vlastný kapitál	35 000 €
Dlhodobý hmotný majetok	9 290 €	Základné imanie	5 000 €
Samostatne hnutelné veci	9 290 €		
Dlhodobý nehmotný majetok	775 €		
Dlhodobý finančný majetok	0 €		
Obežná aktíva		Cudzie zdroje	
Zásoby	170 €	Cudzí kapitál	0 €
Krátkodobý finančný majetok	29 795 €	Závazky	0 €
Bankové účty	29 765 €		
Pohľadávky	0 €		
<b>Aktíva celkom</b>	<b>40 000 €</b>	<b>Pasíva celkom</b>	<b>40 000 €</b>

### 3.5.3 Náklady

#### Mesačné náklady

Nákladová štruktúra podniku plyní z tabuľky č. 26, kde sú obsiahnuté variabilné a fixné náklady v odhadovaných mesačných sumách pre 1. rok činnosti. Náklady sú interpretované v realistickej variante predpokladu, ostatné varianty sú obsahom tabuľky č. 28 Prehľad ročných nákladov. Podnik vynaloží mesačne približne rovnaké úsilie vo vzťahu k fixným nákladom. V praxi to znamená, že personál bude pracovať kontinuálne, rovnako bude plynúť nájom a ostatná fixná spotreba. Nájom spolu s internetom vychádza na 250 € mesačne, čo zahŕňa hlavnú kanceláriu na poschodí spolu so skladovými priestormi v podzemí mimo energií. Režijné náklady vo výške 150 € zahŕňajú nepretržité náklady spojené s prevádzkou podniku, pošty, poplatky, energie a ďalšie.

Keďže sa jedná o návrhársku spoločnosť dopytujúcu výrobu, budú variabilným nákladmi položky spojené s výrobou. Podnik mesačne obstaráva materiál a platí náklady samotnej

výrobou, od jej objemu závisí aj odbytová réžia. Odbytová réžia zahŕňa hlavne dopravu a obalové náklady.

Náklady spojené s výrobou sú kalkulované hodinovou sadzbou. Táto sadza je kalkulovaná na hodinu pracovného času CNC stroja a predstavuje hodnotu 45 €. V prvom roku mesačný náklad na výrobu predstavuje 3 150 €. Podnik teda mesačne disponuje 70 hodinovým pracovným fondom na výrobný proces.

**Tabuľka č. 26: Prehľad mesačných nákladov**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	Suma
<b>Fixné náklady</b>	<b>4 026 €</b>
Pracovné pomôcky	5 €
Telefón	10 €
Mzdové náklady	2 920 €
Nájom + internet	250 €
Externé účtovníctvo	50 €
Pohonné hmoty	150 €
Režijné náklady	150 €
Údržba	80 €
Propagácia	125 €
Odpisy	186 €
Vedenie účtu	10 €
Ostatné náklady	90 €
<b>Variabilné náklady</b>	<b>4 404 €</b>
Obstaranie materiálu	674 €
Dodávky výroby	3 150 €
Odbytová réžia	580 €
<b>Náklady spolu</b>	<b>8 430,00 €</b>

**Tabuľka č. 27: Prehľad ročných nákladov**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	Suma
Poistenie	180 €
Software	540 €
Diaľničné známky	50 €
Internetová doména	10 €
Licencie	30 €
Sponzoring	270 €
<b>Spolu</b>	<b>1 080 €</b>

Spoločnosť do svojich kalkulácií začlenila aj položky ročnej spotreby, ktoré sú rozpočítané na jednotlivé mesiace. Sú to položky, ktorých nákup je v ročnom intervale výhodnejší a prirodzenejší. Ide o položku ostatné náklady z tabuľky č. 26.

### Náklady – predpoveď

Výška ročných nákladov sa pohybuje v stovkách tisíc eur. Veľkú položku tvoria práve mzdové položky personálu. Podnik tvorí pridanú hodnotu na základe inžinierskych a produkčných služieb a tie sú založené na odbornosti personálu, ktorý je vysoko platovo hodnotený. Značnú položku bude v čase tvoriť výroba spolu s materiálom, ktorý je samostatnou položkou a nie je teda zahrnutý v cene výroby dodávateľa.

Štruktúra nákladov bude po nasledujúce roky zachovaná, pôjde len o zvyšovanie finančných hodnôt vplyvom zvyšovania personálnej základne. Náklady softwarového a licenčného charakteru. Naopak po štvrtom roku skončí odpisovanie počiatkovej investície, majetku. Spoločnosť kalkuluje aj so vznikom nových položiek v štruktúre nákladov, vplyvom rastu a vzniku nových potrieb, ako je napríklad právne poradenstvo.

Prvý rok podnikateľskej činnosti je doplnený o počiatkové náklady vo výške 970 €. Tento náklad je kalkulovaný do položky ročných nákladov len 1. roku.

**Tabuľka č. 28: Náklady jednotlivých rokov**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Obdobie		Varianty		
		Realistická	Optimistická	Pesimistická
Náklady 1. rok	Mesačný	8 430,00 €	8 177,10 €	8 598,60 €
	Ročný	102 130,00 €	99 095,20 €	104 153,20 €
Náklady 2. rok	Mesačný	12 820,00 €	12 435,40 €	13 076,40 €
	Ročný	153 840,00 €	149 224,80 €	156 916,80 €
Náklady 3. rok	Mesačný	19 539,25 €	18 953,07 €	19 930,04 €
	Ročný	234 471,00 €	227 436,87 €	239 160,42 €
Náklady 4. rok	Mesačný	24 083,33 €	23 360,83 €	24 565,00 €
	Ročný	289 000,00 €	280 330,00 €	294 780,00 €
Náklady 5. rok	Mesačný	28 974,50 €	28 105,27 €	29 553,99 €
	Ročný	347 694,00 €	337 263,18 €	354 647,88 €

## Tržby – predpoveď

Ako náklady, tak aj tržby je možné predpokladať. Pri tržbách je predpoveď naviazaná na plán predaja. Predmetom prehľadu je súčet B2B a B2C objednávok z jednotlivých rokov, ktoré predstavujú celkové tržby. Realistický, optimistický a pesimistický variant, prispieva k širšiemu povedomiu o možných scenároch.

Tabuľka č. 29: Náklady jednotlivých rokov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Obdobie		Varianty		
		Realistická	Optimistická	Pesimistická
Tržby 1. rok	Mesačný	9 573,75 €	12 765,00 €	6 446,25 €
	Ročný	114 885,00 €	153 180,00 €	77 355,00 €
Tržby 2. rok	Mesačný	21 190,00 €	25 360,00 €	16 850,00 €
	Ročný	254 280,00 €	304 320,00 €	202 200,00 €
Tržby 3. rok	Mesačný	21 360,00 €	25 700,00 €	16 935,00 €
	Ročný	256 320,00 €	308 400,00 €	203 220,00 €
Tržby 4. rok	Mesačný	33 360,00 €	41 615,00 €	25 105,00 €
	Ročný	400 320,00 €	499 380,00 €	301 260,00 €
Tržby 5. rok	Mesačný	33 870,00 €	37 700,00 €	29 615,00 €
	Ročný	406 440,00 €	452 400,00 €	355 380,00 €

### 3.5.4 Cashflow

Tok peňazí spoločnosti v práci definovaný ako cashflow pracuje s hodnotami prognózovanými v realistických variantoch finančného plánu. Zachytáva peňažné príjmy a výdavky. Do výkazu cashflow vstupujú realistické predpovede dopytu a vynaložených nákladov.

**Tabuľka č. 30: Výkaz Cashflow**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Rok	1	2	3	4	5
Počiatočný stav	40 000 €	52 755 €	153 195 €	175 044 €	286 364 €
Príjem	114 885 €	254 280 €	256 320 €	400 320 €	406 440 €
Výdavky	102 130 €	153 840 €	234 471 €	289 000 €	347 694 €
Cashflow	12 755 €	100 440 €	21 849 €	111 320 €	58 746 €
<b>Konečný stav</b>	52 755 €	153 195 €	175 044 €	286 364 €	345 110 €

Cashflow zostavený na 5 rokov činnosti interpretuje reálny tok peňazí. Počas všetkých rokov je podnik schopný generovať zisk, ktorý má stúpajúci charakter. Už od prvého roku sa podniku za realistických podmienok podarí nastúpiť na trend zvyšovania zisku.

### 3.5.5 Výsledok hospodárenia

Nazývaný tiež výkaz ziskov a strát je výsledkom finančného plánu. Zostavením výkazu dostáva podnik reálny rámec predstavy o tom, ako sa bude situácia podniku vyvíjať v číslach. Počas prvého roku sa objavujú výsledky straty, čo vypovedá o fakte, že podnik prvé mesiace bude pracovať na konštrukcii a nastavovaní procesov. Po prvých 2-3 mesiacoch sa začnú uzatvárať prvé obchody a začnú sa realizovať predaje. Nastáva teda obdobie, kedy na seba podnik dokáže zarobiť a zaniká nutnosť dotovať činnosť podniku z vlastného kapitálu. Strata je stanovená maximálnou hranicou vo výške mesačných nákladov, čo je 8 430 €. Naopak tržby, ktoré dosiahnu strop počas sezóny, sú odhadované na 21 105 €. Aj po úvodných mesiacoch vykazujúcich stratu podnik po 1. roku očakáva zisk 13 725 € za realistických podmienok.

Zisky v jednotlivých variantoch je nutné kalkulovať spolu s vynaloženými počiatočnými nákladmi, ktoré sa podniku majú vrátiť po prvom roku činnosti. Výška týchto nákladov je 970€. Podnik sa rozhodol tieto náklady diverzifikovať a nezačleniť ich tak do mesačných nákladov. Finálna kalkulácia je uvedená pod jednotlivými výkazmi.

**Tabuľka č. 31: VZZ – výsledok hospodárenia realistickej var. za 1. rok**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Obdobie	Položka		
	Náklady	Tržby	Zisk/Strata
1. mesiac	8 430,00 €	0,00 €	-8 430,00 €
2. mesiac	8 430,00 €	0,00 €	-8 430,00 €
3. mesiac	8 430,00 €	340,00 €	-8 090,00 €
4. mesiac	8 430,00 €	4 510,00 €	-3 920,00 €
5. mesiac	8 430,00 €	8 765,00 €	335,00 €
6. mesiac	8 430,00 €	12 850,00 €	4 420,00 €
7. mesiac	8 430,00 €	16 935,00 €	8 505,00 €
8. mesiac	8 430,00 €	21 105,00 €	12 675,00 €
9. mesiac	8 430,00 €	12 765,00 €	4 335,00 €
10. mesiac	8 430,00 €	12 680,00 €	4 250,00 €
11. mesiac	8 430,00 €	12 510,00 €	4 080,00 €
12. mesiac	8 430,00 €	12 425,00 €	3 995,00 €
<b>Celkom</b>	<b>101 160,00 €</b>	<b>114 885,00 €</b>	<b>13 725,00 €</b>

13 725 – 970 = 12 775 €. Konečným výsledkom hospodárenia v realistickej variante po odčítaní počiatkových nákladov je zisk **12 755 €**.

**Tabuľka č. 32: VZZ – výsledok hospodárenia optimistickej var. za 1. rok**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Obdobie	Položka		
	Náklady	Tržby	Zisk/Strata
1. mesiac	8 177,10 €	0,00 €	-8 177,10 €
2. mesiac	8 177,10 €	0,00 €	-8 177,10 €
3. mesiac	8 177,10 €	510,00 €	-7 667,10 €
4. mesiac	8 177,10 €	4 680,00 €	-3 497,10 €
5. mesiac	8 177,10 €	8 680,00 €	502,90 €
6. mesiac	8 177,10 €	16 935,00 €	8 757,90 €
7. mesiac	8 177,10 €	25 020,00 €	16 842,90 €
8. mesiac	8 177,10 €	29 275,00 €	21 097,90 €
9. mesiac	8 177,10 €	25 190,00 €	17 012,90 €
10. mesiac	8 177,10 €	21 020,00 €	12 842,90 €
11. mesiac	8 177,10 €	12 850,00 €	4 672,90 €
12. mesiac	8 177,10 €	9 020,00 €	842,90 €
<b>Celkom</b>	<b>98 125,20 €</b>	<b>153 180,00 €</b>	<b>55 054,80 €</b>

55 054,80 – 970 = 54 084,8 €. Konečným výsledkom hospodárenia v optimistickej variante po odčítaní počiatočných nákladov je zisk **54 084,8 €**.

**Tabuľka č. 33: VZZ – výsledok hospodárenia pesimistickej var. za 1. rok**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Obdobie	Položka		
	Náklady	Tržby	Zisk/Strata
1. mesiac	8 598,60 €	0,00 €	-8 598,60 €
2. mesiac	8 598,60 €	0,00 €	-8 598,60 €
3. mesiac	8 598,60 €	255,00 €	-8 343,60 €
4. mesiac	8 598,60 €	4 170,00 €	-4 428,60 €
5. mesiac	8 598,60 €	4 425,00 €	-4 173,60 €
6. mesiac	8 598,60 €	8 680,00 €	81,40 €
7. mesiac	8 598,60 €	8 850,00 €	251,40 €
8. mesiac	8 598,60 €	12 765,00 €	4 166,40 €
9. mesiac	8 598,60 €	12 680,00 €	4 081,40 €
10. mesiac	8 598,60 €	8 595,00 €	-3,60 €
11. mesiac	8 598,60 €	8 510,00 €	-88,60 €
12. mesiac	8 598,60 €	8 425,00 €	-173,60 €
<b>Celkom</b>	<b>103 183,20 €</b>	<b>77 355,00 €</b>	<b>-25 828,20 €</b>

$-25\,828,20 - 970 = -26\,798,2$  €. Konečným výsledkom hospodárenia v pesimistickej variante s ohľadom na počiatočné náklady podnik vygeneroval stratu vo výške **26 798,2 €**.

Rok zobrazený v reči čísiel hovorí o skromných začiatkoch, ale vcelku uspokojivých koncoch, čo sa týka či už realistickej, optimistickej alebo pesimistickej variante. Podnik počíta s priaznivým nástupom objednávok z vlastného e-shopu. Tieto tržby však nie sú hlavným ťahúňom ekonomickej výkonnosti, nakoľko zastupujú zhruba 5 % tržieb. Veľkoobchodný predaj na zisku zastáva zvyšných 95 %. Postupný vývoj veľkoobchodných objednávok je kľúčovým, pre prvý rok predstavuje základnú hranicu vo výške 3 objednávok mesačne.

**Tabuľka č. 34: VZZ – výsledok hospodárenia realistickej var. za 2. rok**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Obdobie	Položka		
	Náklady	Tržby	Zisk/Strata
1. štvrťrok	38 460,00 €	42 380,00 €	3 920,00 €
2. štvrťrok	38 460,00 €	84 760,00 €	46 300,00 €
3. štvrťrok	38 460,00 €	84 760,00 €	46 300,00 €
4. štvrťrok	38 460,00 €	42 380,00 €	3 920,00 €
<b>Celkom</b>	<b>153 840,00 €</b>	<b>254 280,00 €</b>	<b>100 440,00 €</b>

**Tabuľka č. 35: VZZ – výsledok hospodárenia optimistickej var. za 2. rok**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Obdobie	Položka		
	Náklady	Tržby	Zisk/Strata
1. štvrťrok	37 306,20 €	51 400,00 €	14 093,80 €
2. štvrťrok	37 306,20 €	93 100,00 €	55 793,80 €
3. štvrťrok	37 306,20 €	100 250,00 €	62 943,80 €
4. štvrťrok	37 306,20 €	59 570,00 €	22 263,80 €
<b>Celkom</b>	<b>149 224,80 €</b>	<b>304 320,00 €</b>	<b>155 095,20 €</b>

**Tabuľka č. 36: VZZ – výsledok hospodárenia pesimistickej var. za 2. rok**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Obdobie	Položka		
	Náklady	Tržby	Zisk/Strata
1. štvrťrok	39 229,20 €	33 700,00 €	-5 529,20 €
2. štvrťrok	39 229,20 €	54 975,00 €	15 745,80 €
3. štvrťrok	39 229,20 €	75 400,00 €	36 170,80 €
4. štvrťrok	39 229,20 €	38 125,00 €	-1 104,20 €
<b>Celkom</b>	<b>156 916,80 €</b>	<b>202 200,00 €</b>	<b>45 283,20 €</b>

Po druhom roku firma očakáva úspešný nárast veľkoobchodných odberateľov, čo sprostredkováva hlavné zisky. Vypracovanie je opäť v 3 variantoch po jednotlivých

štvrtrokoch. Strata sa objavuje len v pesimistickej variante v 1. a 4. štvrtroku. Sú to mesiace mimo cyklistickú sezónu čo má značne negatívny vplyv na predaj.

3., 4., a 5. rok budú stabilizovať príjmy, ale podnik stále očakáva za najnegatívnejších podmienok generovanú stratu v 3. roku.

**Tabuľka č. 37: VZZ – výsledok hospodárenia za 3. rok**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	Variant		
	Realistická	Optimistická	Pesimistická
Ročné tržby	256 320,00 €	308 400,00 €	203 220,00 €
Ročné náklady	234 471,00 €	227 436,87 €	239 160,42 €
Zisk/Strata	21 849,00 €	80 963,13 €	-35 940,42 €

**Tabuľka č. 38: VZZ – výsledok hospodárenia za 4. rok**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	Variant		
	Realistická	Optimistická	Pesimistická
Ročné tržby	400 320 €	499 380 €	301 260 €
Ročné náklady	289 000,00 €	280 330,00 €	294 780,00 €
Zisk/Strata	111 320,00 €	219 050,00 €	6 480,00 €

**Tabuľka č. 39: VZZ – výsledok hospodárenia za 5. rok**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	Variant		
	Realistická	Optimistická	Pesimistická
Ročné tržby	406 440 €	452 400 €	355 380 €
Ročné náklady	347 694,00 €	337 263,18 €	354 647,88 €
Zisk/Strata	58 746,00 €	115 136,82 €	732,12 €

Tretí, štvrtý a piaty rok, ktoré sú obsahom tabuliek č. 37 - 39, hovoria nasledovne. Tretí rok hovorí o nestabilnej predikcii vývoja ostatne tak ako aj iné roky. Ide o fakt, že objednávky sú vždy naviazané na nižší počet veľkoobchodných klientov, ktorí svoje objednávky opakujú. Preto v prípade poľavení objednávok týchto odberateľov vznikajú vysoké výkyvy. To sa však očakáva len pri hraničných pesimistických situáciách. Pri poľavení

veľkoobchodných odberateľov sa podnik vynašajú posilniť svoje marketingové stimuly smerom k maloobchodu, kde sa bude snažiť konkurovať a rozširovať trhové obsadenie.

Kolísanie tržieb vo vzťahu k nákladom predpovedá fakt, že objem predaj nebude konštantný tak ako náklady, vzhľadom na sezónnosť. Strop predajov sa odohráva počas teplých mesiacov, kedy je veľký záujem o produkty. Začiatkom a koncom roka predaje klesajú, ale objem nákladov ostáva, nakoľko podnik pracuje kontinuálne tak, ako plynú aj náklady. Dôvodom je, aby bol podnik celoročne produktívny a pripravený aj na väčšie odbery. V neposlednom rade to má pozitívny dopad na výšku nákladov, kedy je väčší objem práce výhodnejšie kalkulovaný.

Uvádzané finančné ukazovatele sú interpretované v hodnote pred zdanením.

### 3.6 Bod zvratu

Bod zvratu alebo tiež nulový bod je stavom, do ktorého sa podnik dostáva v prípade, že sa jeho celkové tržby rovnajú celkovým nákladom. Stav kedy je zisk rovný nule. Pre výpočet som zvolil hodnoty realistickej varianty pre 1. rok podnikateľskej činnosti.

Tabuľka č. 40: Vstupné údaje pre analýzu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

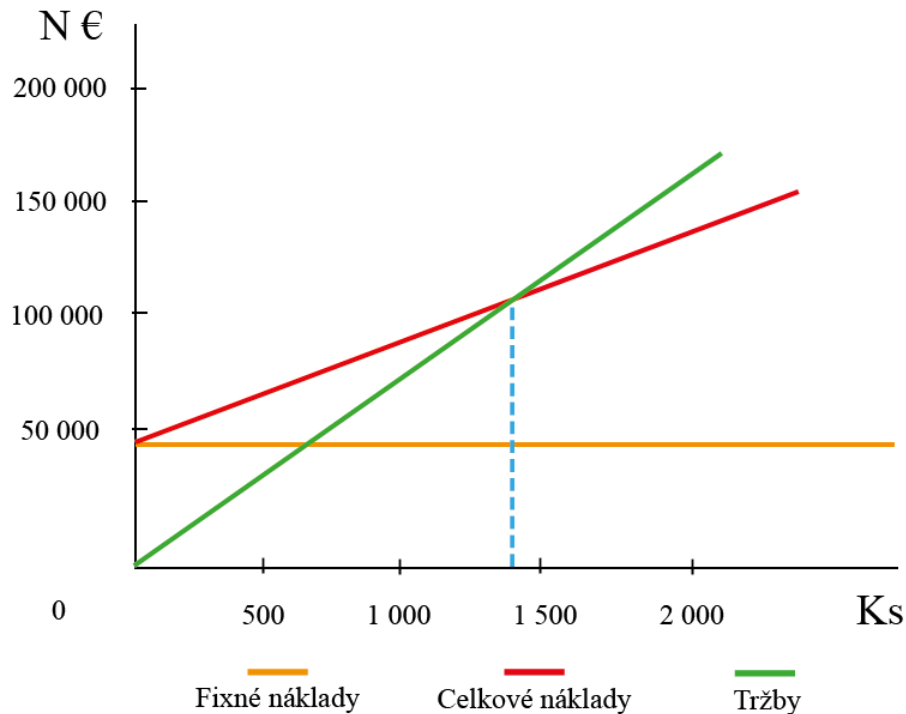
Položka		Suma
F	Mesačné fixné náklady	4 026,00 €
FN	Ročné fixné náklady	48 312,00 €
p	Cena jedného produktu	40,00 €
b	Variabilné náklady na 1 produkt	6,30 €

K výpočtu je použitý nasledovný vzorec

$$Q = \frac{FN}{(p - b)}$$

(Synek a kol., 2011)

Hodnota Q predstavuje kalkulované množstvo, ktorého hodnota 1 434 ks je predmetom výpočtu. Vypovedá o množstve produktov, ktoré musí podnik predať, aby sa dostal do nulového bodu, ostatné premenné z výpočtu sú vysvetlené v tabuľke.



**Obrázok č. 10: Bod zvratu**  
(Vlastné spracovanie)

Bodu zlomu podnik dosiahne za predpokladu dodržania plánu predaja počas prvého roka činnosti. Na dosiahnutie bude nutné disponovať 2 veľkoobchodnými výrobnými klientmi.

Sumy použité pre výpočet vychádzajú z priemernej sumy produktu, ktorú podnik stanovil na základe odborného odhadu. Variabilné náklady sú kalkulované z vyrobeného množstva na základe kalkulácií.

**Tabuľka č. 41: Objem výroby**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	Suma
Hodinová sadzba výroby	45 €
Mesačný náklady výroby	3 150 €
Počet výrobných hodín	70
Počet ks za hodinu	10
Počet ks mesačne	700

Výrobné náklady predstavujú mesačný náklad 3 150 €, čo s ohľadom na produkciu 10 kusov za hodinu dáva mesačnú produkciu vo výške 700 ks. Vytáženosť strojov je vplyvom rôznorodého produktového radu rozdielna, preto ide o kalkulovaný priemer.

**Tabuľka č. 42: Variabilné náklady**  
(Zdroj: Vlastné náklady)

Položka	Suma
Variabilné náklady mesačne	4 404 €
Variabilné náklady ročne	52 848 €
Mesačná produkcia (ks)	700
Ročná produkcia (ks)	8400
Variabilné náklady 1 ks	6,30 €

Variabilné náklady na jednu položku činia 6,30€. Suma zahŕňa odbytovú réžiu, materiál a cenou výroby. Podnik si pre výpočty volí priemerované sumy.

### 3.7 Hodnotenie rizík

Každý podnikateľský projekt so sebou nesie riziká. Pre podnik je dôležité pristupovať k rizikám zodpovedne. Je teda kľúčové tieto riziká poznať, definovať ich a brať ich na vedomie pri realizácii podnikateľskej činnosti. Tieto hrozby sú obsahom aj SWOT analýzy a sú spomínané v rôznych častiach práce. Tými najkritickejšími, s ktorými sa podnik bude potýkať, sú:

A: Slabé povedomie o spoločnosti

B: Komplikácie zo strany dodávateľov výrobného procesu

C: Konkurencia

Podnik definoval 3 závažné hrozby, ktoré bude hodnotiť na základe dvoch kritérií. Prvým kritériom je pravdepodobnosť výskytu hrozby a druhým je miera dopadu.

Jednotlivé kritéria sú hodnotené na základe zostavenej stupnice ktorá je obsahom tabuľky č. 43. Stupnica hodnotenia je postavená nasledovne, bod 1 až 5 bude vzostupne indikovať mieru ohrozenia konkrétnym rizikom, pričom 1 predstavuje minimálnu mieru ohrozenia a stupeň 5 maximálnu mieru ohrozenia.

**Tabuľka č. 43: Hodnotenie rizík**

(Vlastné spracovanie)

Pravdepodobnosť výskytu	1	2	3	4	5
Závažnosť dopadu					
1					
2					
3				B	C
4			A		
5					

**A: Slabé povedomie o spoločnosti**

Toto riziko spoločnosť vníma ako stredne pravdepodobné, nakoľko plánuje realizovať marketingovú kampaň a ostatné aktivity spojené s propagáciou, ako je napríklad sponzoring. Naopak miera dopadu je hodnotená vysoko. Miera postihnutia podniku týmto rizikom ohrozuje priaznivý vstup na trh.

**B: Komplikácie so strany dodávateľov výrobného procesu**

Vnímanie pravdepodobnosti daného rizika je vyššej strednej úrovni a je hodnotené stupňom 4. Reálnym faktom je, že s výrobou bývajú často spojené nečakané problémy. Miera dopadu je hodnotená stredne. Podnik totiž s touto hrozbou počítal a preto svoje výrobné procesy diverzifikoval medzi viacero dodávateľov výrobného procesu.

**C: Konkurencia**

Hrozba konkurencie je predpovedateľná so 100 %-nou istotou, preto podnik hodnotí mieru pravdepodobnosti stupňom 5. Stup nových konkurentov, ako do veľkoobchodného tak aj do maloobchodného distribučného kanála je realitou. Realitou, s ktorou podnik počíta a je pripravený jej čeliť. Už len samotná orientácia na 2 distribučné kanály prináša väčšiu istotu. Tejto istote bude sekundovať marketingová aktivita spolu s vytváraním partnerstiev s okolím podniku. Miera dopadu je hodnotená stupňom 3. Podnik plánuje ťažiť z orientácie na domácu produkciu, ktorá sa pre zahraničné spoločnosti môže javiť neatraktívna.

**3.8 Procesy**

Procesy odohrávajúce sa v podniku sa odohrávajú hlavne okolo organizačne -projektantských aktivít. Hlavnou náplňou podnikateľskej činnosti je konštrukcia produktov. Do

tohto procesu vstupujú samozrejme aj iné vstupy. Pre potreby správneho nastavenia procesov a ich následnému sledovaniu a podpore podnik vypracoval procesnú mapu na základnej úrovni (Príloha č. 1). Procesná mapa sa sústreďí na modelový proces, a to na spracovanie objednávky. Od jej prijatia až po predaj produktov. Oranžovou farbou sú vyznačené činnosti, ktoré v plnej miere riadi a vykonáva podnik – v práci označená ako vnútorná vetva. Vytvorená slučka v týchto procesoch simuluje situáciu, kedy hodnotenie produktu dosiahne negatívneho výsledku a proces je nutné opakovať od kroku konštrukcie. Časový rámec procesu je individuálny od charakteru objednávky a navrhovaného produktu. Interval sa pohybuje od doby 2 dní až po dobu 2 týždňov.

Tému procesov, bude podnik sledovať a prehlbovať. Meranie jednotlivých procesov sa bude sústreďiť aj na procesy naviazané na konkrétny produkt alebo zákazníka. Podnik tak bude môcť hodnotiť efektivitu, výkonnosť či mieru ziskovosti jednotlivých projektov-procesov, za predpokladu aplikovania procesného manažmentu do funkcií podniku.

Výstupom z dielčích činností obsiahnutých v modelovom procese je napríklad technický výkres súčiastky. (Príloha č. 2)

Predbežná kalkulácia spadá do predvýrobného procesu. Podnik touto kalkuláciou sleduje náklady vynaložené na produkciu. Na základe zvoleného reprezentanta podnik definuje predpokladané náklady nového produktu. (Príloha č. 3)

### **3.9 Vplyv pandémie na podnik**

Mimoriadna situácia spojená s pandémiou nového koronavírusu COVID-19 pre ekonomiku predstavuje značnú komplikáciu. Pre ekonomiku samotnú, ale najmä pre rast ekonomiky, to je veľký výkričník. Aktuálne sa o raste ekonomiky ani nedá hovoriť, faktom je ekonomická recesia. Podmienky pre vznik nového podniku v čase, kedy podniky zaniškajú, je jasným krokom do neznáma. Avšak nahnutá ekonomická situácia dáva šancu aj novým príležitostiam. Vytvára podmienky na to, aby sa veci robili inak.

V prípade spoločnosti STRICT bike, s. r. o. ide o vznik problému, čo sa týka vstupu na trh za predpokladaných podmienok. Tak isto problém zasahuje do vývoja biznis stratégie a finančného plánu. Už teraz sa dá hovoriť o fakte, že podnik nebude vznikať tak, ako sa predpokladalo a proces vzniku bude zaťažený nepredpokladanými okolnosťami.

Podnik svoj vznik patrične prehodnotil a dospel k záveru, že aj napriek situácií chce svoju podnikateľskú činnosť realizovať. Otázkou je, ako ho realizovať za aktuálnej situácie. Nutnosťou je premyslieť vstup do činnosti tak ako aj jej vývoj, plusy a mínusy. Aktivity spoločnosti sa po jej vzniku budú prvé mesiace sústrediť najmä na konštrukčnú prípravu výroby a nastavovanie procesov. Tieto činnosti je možné realizovať aj počas obmedzení na trhu. Z toho vyplýva, že podnik môže svoje prvé mesiace fungovať aj napriek obmedzenému režimu, nakoľko tieto aktivity sú dodávateľsky a odberateľsky menej náročné ako bežné predpokladaná prevádzka.

Spoločnosť bude tiež do určitej miery ovplyvnená situáciou, ktorá nastáva pri dodávkach z 3 krajín, čo môže hrať v prospech predaja tuzemského dodávateľa, akým podnik je.

Okolnosti naviazané na krízu pandémie vírusu sú ťažko predpovedateľné a správne kroky sa len ťažko definujú. Vznik veľkého množstva otázok je dnešnou realitou, zodpovedanie týchto otázok je bojovou úlohou, s ktorou sa vedenie spoločnosti bude musieť popasovať. Vedomostná vybavenosť, ale aj podnikateľské šťastie budú mať určite veľkú zásluhu na krokoch spoločnosti.

### **3.10 Prínos návrhov riešení**

Na základe dosiahnutých záverov, ktoré sprostredkujú vyššie uvádzané výpočty a analýzy je možné prehlásiť, že vyhotovený podnikateľský zámer je reálny. Je možné konštatovať, že podnikateľský zámer je za stanovených podmienok a okolností, v danom mieste a čase realizovateľný. Realizácia navrhovaného podnikateľského plánu je podložená tvorbou zisku, peňažným tokom či analýzou bodu zvratu, kedy je spoločnosť schopná dosiahnuť zisk už pri počte 1 434 predaných kusov. Vyčíslením mesačných nákladov a následne generovaných tržieb je tiež podložiteľný fakt generovania zisku. Za uvedených podmienok je vhodné podnikateľský zámer realizovať. Čo sa podľa plánov ukáže už v 1. roku činnosti dosiahnutím zisku vo výške 13 725 €, čo podnik realisticky predpokladá. Ďalšie predpoklady úspechu sú obsahom vypracovaných plánov a analýz.

## Záver

Bakalárska práca sleduje cieľ, ktorým je spracovanie podnikateľského plánu. Predpokladom k úspešnému podnikaniu je dôležité mať dobrú myšlienku, byť schopný organizovať jej realizáciu a hlavne byť pripravený a informovaný. Cieľom práce bolo vypracovať podnikateľský plán pre spoločnosť STRICT bike, s. r. o., ktorej aktivity sa budú venovať návrhu a dodávkam súčiastok pre bicykle.

Spracovaný podnikateľský plán pre novovzniknutú spoločnosť vo forme bakalárskej práce vo svojej podstate zakotvuje praktické riešenia spolu s ich definovaným teoretickým pozadím. Teoretické prostredie práce sprostredkúva vstup nutnej vedomostnej vybavenosti, pre ďalšiu prácu s dokumentom. Objasňuje pojmy ako podnikanie, podnikateľ, podnikateľský plán. Ďalej pracuje s definíciou právnej formy spoločnosti a jej náležitostí. Práca je štruktúrovaná do 3 na sebe nadväzujúcich častí, ktoré postupne rozvíjajú rozoberanú problematiku. Z teoretického prostredia práca postupuje do analytickej časti.

Analytická časť je tvorená pozorovaním, definovaním a hlavne analyzovaním. Analyzuje hlavne prostredie, do ktorého spoločnosť vstupuje. Obsahom druhej časti sú analýzy ako SLEPT, Porterov model konkurenčných síl a SWOT analýza, ktorá zhodnocuje skutočnosti dosiahnuté v predošlých analýzach. Prínosom kapitoly sú konkrétne definície príležitostí, hrozieb ale aj legislatívne faktory. Definované sú aj technologické faktory, ktoré sú viac než priaznivé, čo pre podnik znamená veľkú príležitosť. SWOT analýzou podnik definoval príležitosť zúčastniť sa rozmachu elektrifikácie cyklistiky.

Podnik nesúci názov STRICT bike vzniká na voľnom európskom trhu a vystupovať bude ako spoločnosť s ručením obmedzeným, čo prináša väčšiu dôveryhodnosť a možnosti. Spoločnosť plánuje svoj vznik v prvom mesiaci roku 2021 a svoju činnosť bude kryť vlastnými zdrojmi vo výške 40 000 €. Spoločnosť bude dodávateľom komponentov vlastného návrhu pre veľkoobchodný a aj maloobchodný kanál. Do činnosti vstupu je dodávateľský proces výroby a materiálu, pre jeho potrebu sú teda aj charakterizovaní dodávateľia podieľajúci sa na realizácii. Pre uľahčenie realizácie projektu sú zhotovené prognózy predaja, ktoré hovoria o dosiahnutí zisku už v prvom roku podnikanie. Následne poskytuje štruktúru nákladov, ktorých mesačná výška je 8 430 €. Obsiahnuté sú aj výkazy ziskov a strát, ktoré tiež hovoria o dosahovaní zisku a stabilnom zvyšovaní trhového podielu. Uvedené finančné prognózy pracujú s tromi variantmi úspešnosti a to

s realistickým, optimistickým a pesimistickým variantom. Istotu dosiahnutia očakávaných stavov môže tiež podporovať analýza rizík, na základe ktorej bude podnik vedieť lepšie taktizovať.

Ciele, ktoré som si určil pred vypracovaním práce, som bol schopný naplniť a dosiahnuť. Vyhotovením bakalárskej práce som potvrdil, že mnou navrhnutý podnikateľský plán je realizovateľný, životaschopný a má predpoklady dlhodobého dosahovania ziskov.

## Zoznam použitej literatúry

- 431/2002 Z. z., *Slov-Lex právny a informačný portál* [online]. 2020 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2002/431/20200101>
- 455/1991 Zb. *Slov-Lex právny a informačný portál* [online]. 2020 [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/1991/455/20200409>
- 513/1991 Zb., *Slov-Lex právny a informačný portál* [online]. 2020 [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/1991/513/20190701>
- Ekonomika Slovenska 2019 – prognóza, *EuroEkonom* [online]. 2019 [cit. 2020-12-16]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2019/>
- DUCHOŇ, Bedřich, 2007. *Inženýrská ekonomika*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-763-0.
- FOTR, Jiří, 1993. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. 1 vyd. Praha: Eurovia. ISBN 80-901186-0-7.
- FOTR, Jiří, 1995. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada. ISB 80-85623-20-x.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada ISBN 80-247-0939-2.
- GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.
- HISRICH, Robert D. a Michael P. 1996. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
- HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2009. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788073574925.
- HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2016. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-449-2.
- JUROVÁ, Marie, 2001. *Řízení výroby*. Brno: Zdeněk Novotný. ISBN 80-214-2031-6.

KOCMANOVÁ, Alena a Jiří LUŇÁČEK, 2005. *Ekonomika podniku: studijní text pro kombinovanou formu studia. 1. díl*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-3016-8.

KOCMANOVÁ, Alena a Jiří LUŇÁČEK, 2005. *Ekonomika podniku: studijní text pro kombinovanou formu studia. 2. díl*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-3017-6.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO, 2003. *Založení a řízení podniku: studijní text pro obor Podnikové finance a obchod*. Brno: Zdeněk Novotný. ISBN 80-214-2513-x.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO, 2005. *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1 vyd. Brno: Computer Press. ISBN 802510592x.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-x.

SYNEK, M. a kol, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3493-1.

Slovenský zväz cyklistiky – adresár klubov, *Cycling-Info.sk* [online]. 2020 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.cycling-info.sk/images/stories/slovaci/na-index/adresar-klubov-szc-2014.pdf>

Tvorba cien, *EuroEkonom* [online]. 2019 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/obchod/tvorba-cien/>

Založenie a vznik obchodných spoločností, *EuroEkonom* [online]. 2008 [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/ekonomika/obchodne-pravo/zalozenie-a-vznik-obchodnych-spolocnosti/>

McKinsey 7s Model, *Strategic Management insight* [online]. 2013 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>

Legislatíva, *Akopodnikat* [online]. 2020 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: [http://www.akopodnikat.sk/index.php?option=com\\_content&task=section&id=9&Itemid=53](http://www.akopodnikat.sk/index.php?option=com_content&task=section&id=9&Itemid=53)

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada. ISBN 9788024718446.

## Zoznam obrázkov

<b>Obrázok č. 1: Vplyvy pôsobiace na podnik .....</b>	<b>24</b>
<b>Obrázok č. 2: SWOT analýza .....</b>	<b>26</b>
<b>Obrázok č. 3: SLEPT analýza .....</b>	<b>33</b>
<b>Obrázok č. 4: Porterov model konkurenčných síl .....</b>	<b>42</b>
<b>Obrázok č. 5: Logo spoločnosti.....</b>	<b>49</b>
<b>Obrázok č. 6: Organizačná štruktúra .....</b>	<b>51</b>
<b>Obrázok č. 7: Produkty podnikového katalógu .....</b>	<b>58</b>
<b>Obrázok č. 8: Výstup 3D modelu súčiastky pre potreby návrhu technologického postupu. Ozubené koleso SPOTFINDER 28T .....</b>	<b>59</b>
<b>Obrázok č. 9: Prognózovaná štruktúra zákaznickej základne.....</b>	<b>62</b>
<b>Obrázok č. 10: Bod zvratu .....</b>	<b>80</b>

## Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1: Základné informácie o spoločnosti.....	48
Tabuľka č. 2: Zloženie mzdy - Konštruktér Senior.....	52
Tabuľka č. 3: Zloženie mzdy - Konštruktér Junior .....	54
Tabuľka č. 4: Zloženie mzdy - Obchodný zástupca .....	55
Tabuľka č. 5: Predpokladaný priebeh obsadenosti pracovných pozícií.....	56
Tabuľka č. 6: Vývoj mzdových nákladov.....	56
Tabuľka č. 7: Hlavové zloženie - základné informácie .....	58
Tabuľka č. 8: Reťazové koleso - základné informácie .....	59
Tabuľka č. 9: Cena .....	60
Tabuľka č. 10: Cieľové trhy .....	61
Tabuľka č. 11: Rozobratie marketingových nákladov.....	63
Tabuľka č. 12: Maloobchodné objednávky v 1. roku.....	64
Tabuľka č. 13: Veľkoobchodné objednávky v 1. roku.....	64
Tabuľka č. 14: Maloobchodné objednávky v 2. roku.....	64
Tabuľka č. 15: Veľkoobchodné objednávky v 1. roku.....	65
Tabuľka č. 16: Maloobchodné objednávky v 3. roku.....	65
Tabuľka č. 17: Veľkoobchodné objednávky v 3. roku.....	65
Tabuľka č. 18: Maloobchodné objednávky v 4. roku.....	65
Tabuľka č. 19: Veľkoobchodné objednávky v 4. roku.....	66
Tabuľka č. 20: Maloobchodné objednávky v 5. roku.....	66
Tabuľka č. 21: Veľkoobchodné objednávky v 5. roku.....	66
Tabuľka č. 22: Počiatočná investícia .....	67
Tabuľka č. 23: Odpisy.....	68
Tabuľka č. 24: Počiatočné náklady .....	68
Tabuľka č. 25: Zahajovacia súvaha .....	69
Tabuľka č. 26: Prehľad mesačných nákladov .....	70
Tabuľka č. 27: Prehľad ročných nákladov .....	70
Tabuľka č. 28: Náklady jednotlivých rokov.....	71
Tabuľka č. 29: Náklady jednotlivých rokov.....	72
Tabuľka č. 30: Výkaz Cashflow .....	73

<b>Tabuľka č. 31: VZZ – výsledok hospodárenia realistickej var. za 1. rok .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabuľka č. 32: VZZ – výsledok hospodárenia optimistickej var. za 1. rok .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabuľka č. 33: VZZ – výsledok hospodárenia pesimistickej var. za 1. rok .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabuľka č. 34: VZZ – výsledok hospodárenia realistickej var. za 2. rok .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabuľka č. 35: VZZ – výsledok hospodárenia optimistickej var. za 2. rok .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabuľka č. 36: VZZ – výsledok hospodárenia pesimistickej var. za 2. rok .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabuľka č. 37: VZZ – výsledok hospodárenia za 3. rok .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabuľka č. 38: VZZ – výsledok hospodárenia za 4. rok .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabuľka č. 39: VZZ – výsledok hospodárenia za 5. rok .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabuľka č. 40: Vstupné údaje pre analýzu .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabuľka č. 41: Objem výroby .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabuľka č. 42: Variabilné náklady .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabuľka č. 43: Hodnotenie rizík .....</b>	<b>82</b>

## **PRÍLOHY BAKALÁRSKEJ PRÁCE**

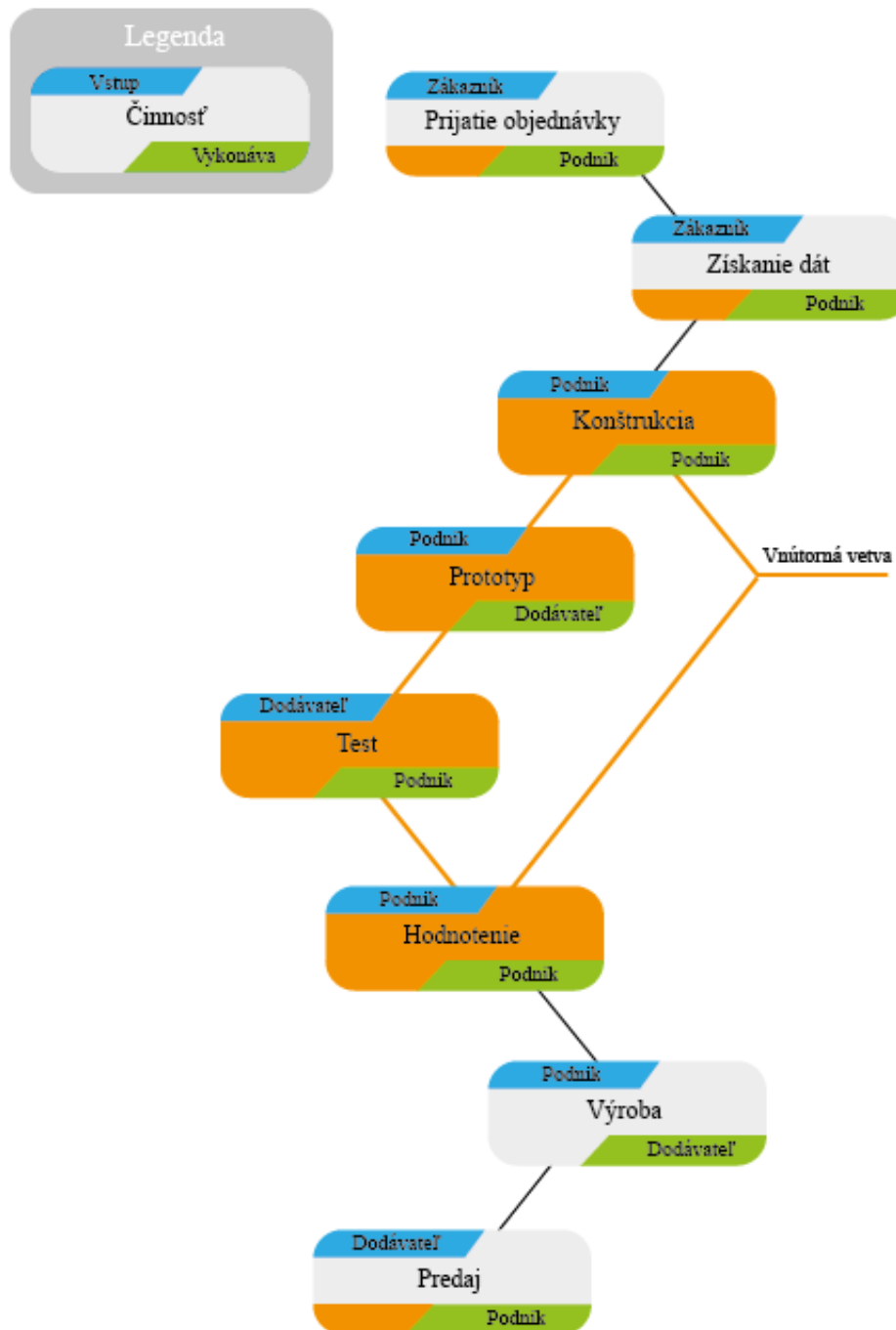
Zoznam príloh:

Príloha č. 1 – Procesná mapa

Príloha č. 2 – Technický výkres súčiastky

Príloha č. 3 – Kalkulácia predajnej ceny produktu

## Príloha č. 1 – Procesná mapa





**Príloha č. 3 – Kalkulácia predajnej ceny produktu**

<b>STRICT bike, s.r.o.</b>		Výroba - návrh	
<b>KALKULAČNÝ LIST</b>		ČÍSLO <b>1/2020</b>	DRUH: <b>predbežná</b>
VÝROBOK (VÝKON)		KÓD	KALKULAČNÉ JEDNOTKY
1.	<b>Prevodník 28 T</b>	2A	ks
2.	<b>Stredové zloženie MID BB</b>	STMB	ks
POLOŽKA KALKULÁCIE		<b>Prevodník</b>	<b>Stredové zloženie</b>
Č.	NÁZOV		
1.	Priamy materiál	1,20	5,40
2.	Priame mzdy	4,20	4,20
3.	Výroba	7,50	1,50
4.	Odbytová réžia	0,83	0,83
5.	Ostané nákladové zložky	1,68	1,68
6.	<b>Úplné náklady</b>	<b>15,41</b>	<b>13,61</b>
7.	Kalkulovaný zisk	9,80	4,00
<b>Cenová kalkulácia</b>			
1.	PC základná	25,21	17,61
2.	Obchodná marža 22%	5,55	3,87
3.	Cena s Maržou	30,76	21,48
4.	DPH 20%	6,15	4,30
5.	<b>PC + DPH</b>	<b>36,91</b>	<b>25,78</b>
DÁTUM: 25/02/2020		VYHOTOVIL: Kalás	