

Projekt založení nového podnikatelského subjektu

Bc. Veronika Machalová

Diplomová práce
2020

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Veronika Machalová**
Osobní číslo: **M18186**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt založení nového podnikatelského subjektu**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti podnikání spojenou se založením nového podnikatelského subjektu.

II. Praktická část

- Provedte průzkum trhu a analyzujte současné podmínky podnikatelského prostředí v dané lokalitě.
- Na základě provedených analýz vypracujte projekt založení nového podnikatelského subjektu.
- Návrh projektu podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Jazyk zpracování: **Slovenština**

Seznam doporučené literatury:

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019, 444 s. ISBN 978-1-933895-82-6.
MAJTÁN, Štefan. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2012, 323 s. ISBN 9788089393633.
SHELTON, Hal. *The secrets to writing a successful business plan: a pro shares a step-by-step guide to creating a plan that gets results*. Updated and expanded. Rockville: Summit Valley Press, 2017, 312 s. ISBN 9780989946032.
SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 9788024741031.
VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 9788024746425.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Ján Dvorský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 11. 06. 2020

Jméno a příjmení: Bc. Veronika Machalová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práca je zameraná na problematiku týkajúcu sa založenia nového kaviarskeho podniku v Trenčíne. Cieľom tejto práce je vytvorenie podnikateľského plánu, ktorého úlohou je objasniť jednotlivé kroky vedúce k založeniu a finálnemu zahájeniu činnosti tohto podniku. Diplomová práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť sa zaoberá literárnou rešeršou prameňov, ktoré sa vzťahujú na odborné poznatky z oblasti podnikania, podnikateľského plánu a vybraných analytických nástrojov. Praktická časť sa venuje prieskumu trhu a analýze podmienok podnikateľského prostredia v tejto lokalite. Obsahom praktickej časti je predovšetkým aj vypracovanie samotného projektu novo vznikajúcej kaviarne, ktorý vznikol na základe uskutočnených analýz. V závere práce je tento projekt podrobený nákladovej, časovej a rizikovej analýze. Výsledkom tejto práce je podnikateľský plán novej kaviarne, ktorý môže slúžiť ako podklad pre budúce podnikateľské rozhodovanie.

Kľúčové slová: podnik, podnikanie, podnikateľský plán, kaviareň, prieskum trhu

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on the issues related to the establishment of a new cafe business in Trenčín. The aim of this thesis is to create a business plan, whose task is to clarify the individual steps leading to the establishment and final start of activities of this enterprise. The diploma thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals with a literature search of sources that relate to professional knowledge in the field of business, business plan and selected analytical tools. The practical part is devoted to market research and analysis of business environment conditions in this area. The content of the practical part is mainly the elaboration of the project of the newly emerging cafe, which was created on the basis of the performed analyzes. At the end of the thesis, this project is subjected to cost, time and risk analysis. The result of this thesis is a business plan for a new cafe, which can serve as a basis for future business decisions.

Keywords: enterprise, business, business plan, cafe, market research

Na tomto mieste by som rada poďakovala vedúcemu mojej diplomovej práce Ing. Jánovi Dvorskému, Ph.D. za cenné rady, ochotu a čas, ktorý mi pri spracovaní tejto práce venoval.

Moja vďaka patrí tiež mojej rodine za podporu a trpezlivosť v priebehu celého môjho štúdia. Zároveň by som za podporu touto cestou rada poďakovala aj mojim priateľom.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

„Kapitál je výsledkom práce. Neexistoval by, keby predtým neexistovala práca.“

Abraham Lincoln

OBSAH

ÚVOD	10
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČASŤ	14
1 PODNIKANIE	15
1.1 DEFINÍCIA ZÁKLADNÝCH POJMOV	15
1.1.1 Podnikanie.....	15
1.1.2 Podnikateľ	16
1.1.3 Podnik	16
1.2 PRÁVNA ÚPRAVA PODNIKANIA V SLOVENSKEJ REPUBLIKE	17
1.3 PRÁVNE FORMY PODNIKANIA	18
1.3.1 Podnik živnostníka	18
1.3.2 Obchodné spoločnosti	19
1.3.3 Družstvo	20
1.4 KRITÉRIA VÝBERU PRÁVNEJ FORMY PODNIKANIA	20
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	22
2.1 ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	22
2.2 ZÁSADY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	22
2.3 ŠTRUKTÚRA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	23
2.3.1 Titulná strana a exekutívny súhrn	24
2.3.2 Analýza trhu	24
2.3.2.1 Analýza zákazníkov	24
2.3.2.2 Analýza konkurencie	25
2.3.3 Popis podniku.....	25
2.3.4 Výrobný plán.....	25
2.3.5 Marketingový plán	25
2.3.6 Organizačný plán	26
2.3.7 Hodnotenie rizík.....	26
2.3.8 Finančný plán	26
2.3.9 Prílohy	27
3 ANALYTICKÉ NÁSTROJE	28
3.1 SWOT ANALÝZA	28
3.2 PEST ANALÝZA	29
3.3 PORTEROV MODEL KONKURENČNÝCH SÍL	29
3.4 ANALÝZA BODU ZVRATU.....	31
3.5 FINANČNÁ ANALÝZA	32
3.5.1 Absolútne ukazovatele	32
3.5.2 Pomerové ukazovatele	33
3.5.3 Súhrnné metódy hodnotenia podniku.....	33
4 MARKETINGOVÝ MIX	34

4.1	PRODUCT.....	34
4.2	PRICE	34
4.3	PLACE	35
4.4	PROMOTION.....	35
5	ZDROJE FINANCOVANIA PODNIKU	37
5.1	VLASTNÉ ZDROJE	37
5.2	CUDZIE ZDROJE	38
6	ZHRUTIE TEORETICKEJ ČASTI PRÁCE.....	39
II	PRAKTICKÁ ČASŤ	40
7	ANALÝZA A PRIESKUM TRHU	41
7.1	PEST ANALÝZA	41
7.1.1	Sociálno-demografické faktory	41
7.1.2	Ekonomické faktory	42
7.1.3	Politicko-legislatívne faktory	43
7.1.4	Technologické faktory	44
7.2	PORTEROV MODEL KONKURENČNÝCH SÍL	44
7.2.1	Konkurencia	44
7.2.2	Zákazníci	48
7.2.3	Dodávatelia	49
7.2.4	Substitúty.....	50
7.2.5	Vstup nových konkurentov	51
7.3	FINANČNÁ ANALÝZA	51
7.3.1	Analýza absolútnych ukazovateľov	51
7.3.1.1	Analýza súvahy	52
7.3.1.2	Analýza výkazu zisku a strát	56
7.3.2	Analýza pomerových ukazovateľov.....	59
7.3.2.1	Ukazovatele zadlženosti	59
7.3.2.2	Ukazovatele likvidity	60
7.3.2.3	Ukazovatele rentability	61
7.3.2.4	Ukazovatele aktivity	62
8	ZHRUNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI PRÁCE.....	63
9	PODNIKATEĽSKÝ PLÁN	64
9.1	ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O PODNIKU	64
9.1.1	Popis a ciele podniku	64
9.1.2	Názov a logo spoločnosti	65
9.1.3	Sídlo spoločnosti	66
9.1.4	Predmet podnikania.....	66
9.1.5	Právna forma spoločnosti	66
9.2	ZALOŽENIE A VZNIK SPOLOČNOSTI.....	67
9.2.1	Spísanie spoločenskej zmluvy.....	67
9.2.2	Základné imanie	67
9.2.3	Získanie živnostenského oprávnenia.....	68
9.2.4	Zápis spoločnosti do obchodného registra	68
9.3	MARKETINGOVÝ PLÁN	69
9.3.1	Produkt	69

9.3.2	Cena.....	72
9.3.3	Distribúcia	72
9.3.4	Propagácia	72
9.4	MATERIÁLNE VYBAVENIE	74
9.5	ORGANIZAČNÝ PLÁN	77
9.5.1	Personálne zabezpečenie	77
9.5.2	Organizačná štruktúra	78
9.6	FINANČNÝ PLÁN	79
9.6.1	Zakladateľský rozpočet	79
9.6.2	Zdroje financovania	81
9.6.3	Plán výnosov, nákladov a zisku	81
9.6.4	Začiatočná súvaha	83
9.6.5	Plánovaný výkaz ziskov a strát	83
9.7	ANALÝZA BODU ZVRATU	84
9.8	SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI	86
10	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	87
11	ANALÝZA RIZÍK PROJEKTU.....	88
12	ZHODNOTENIE PROJEKTU	91
	ZÁVER	93
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	95
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	98
	ZOZNAM OBRÁZKOV	99
	ZOZNAM TABULIEK	100
	ZOZNAM PRÍLOH.....	102

ÚVOD

Podnikanie v oblasti pohostinstva je známe už po celé stáročia, pričom si nesie svoju bohatú tradíciu a históriu. V minulosti bolo toto podnikanie vnímané ako činnosť, ktorej základnou myšlienkou bolo uspokojovanie základných ľudských potrieb po jedle a pití. V dnešnej dobe sa návštevy pohostinských zariadení stávajú súčasťou životného štýlu či spôsobom trávenia voľného času obyvateľov a v neposlednom rade tiež predmetom spoločenského vyžitia.

Práve vďaka tomuto je pohostinstvo považované za veľmi atraktívnu oblasť podnikania, v ktorej stále vzniká veľký počet nových zariadení poskytujúcich tieto služby. S narastajúcou konkurenciou je čoraz náročnejšie vybudovať prosperujúci a konkurencieschopný podnik, ktorý je pripravený vyrovnávať sa s podmienkami na danom trhu a takisto pružne reagovať na neustále sa meniace trendy a zvyšujúce sa nároky zákazníkov. Preto je veľmi dôležitým krokom každej novovznikajúcej spoločnosti vypracovanie kvalitného podnikateľského plánu.

Cieľom tejto diplomovej práce je vytvorenie podnikateľského plánu na založenie novej spoločnosti podnikajúcej ako kaviareň v Trenčíne a jeho následné podrobenie potrebným analýzami.

Diplomová práca sa skladá z dvoch častí, a to z časti teoretickej a praktickej. Teoretická časť sa zaoberá literárnou rešeršou odborných poznatkov z oblasti podnikania, podnikateľského plánu a vybraných analytických nástrojov. Získané teoretické poznatky slúžia ako podklad pre vypracovanie praktickej časti práce.

Praktická časť diplomovej práce je ďalej rozdelená na analytickú a projektovú časť. Analytická sa venuje prieskumu a analýze miestneho trhu a podmienkam podnikateľského prostredia v tejto lokalite. Jej cieľom je získanie potrebných informácií o konkurencii, dodávateľoch a potenciálnych zákazníkoch. Táto časť formuje budúcu podobu podnikateľského plánu.

Najdôležitejšou časťou pre splnenie stanoveného cieľa tejto diplomovej práce je projektová časť, ktorá nadväzuje na poznatky získané z predchádzajúcich častí. Jej podstatou je vypracovanie podnikateľského plánu pre novovznikajúcu kaviareň. V úvode projektovej časti sú stanovené ciele a popis budúceho podniku. Pozornosť je ďalej sústredená na podrobný proces a postup založenia spoločnosti zvolenej právnej formy podľa podmienok ustanove-

ných slovenskou legislatívou. Podnikateľský plán je tiež zameraný na jednotlivé činnosti, ktoré nevyhnutne uskutočniť pre zahájenie prevádzky podniku. Náklady na tieto činnosti sú vyčíslené vo finančnom pláne, v ktorom je okrem nich vo forme výkazov obsiahnutý aj výhľad výsledkov budúceho hospodárenie podniku.

V závere diplomovej práce je navrhnutý projekt podrobený nákladovej, časovej a rizikovej analýze.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce je vytvorenie podnikateľského plánu na založenie nového kaviarenskeho podniku.

Teoretická časť práce je spracovaná prostredníctvom literárnej rešerše, ktorá sa zaoberá problematikou z oblasti podnikania spojenou so založením a vznikom nového podnikateľského subjektu, jednotlivými náležitosťami kvalitného podnikateľského plánu a v neposlednom rade s analytickými nástrojmi potrebnými pre vypracovanie tohto plánu. Literárna rešerš je vytvorená pomocou čerpania z českých, slovenských a anglických publikácií. Teoretická časť slúži ako východisko pre spracovanie nasledujúcej praktickej časti tejto práce.

Praktická časť pozostáva z dvoch častí – analytickej a projektovej. Prvá analytická časť sa venuje detailnému prieskumu vybraného trhu, na ktorý následne nadväzuje druhá projektová časť zameraná na vypracovanie podnikateľského plánu.

Cieľom analytickej časti práce je uskutočniť prieskum a analýzu trhu zaoberajúceho sa poskytovaním stravovacích a pohostinských služieb. Táto analýza je realizovaná pomocou vybraných analytických nástrojov, ktorými sú PEST analýza, Porterov model piatich konkurenčných síl a finančná analýza. Finančná analýza je uskutočnená na troch konkurenčných podnikoch, ktoré sa na tomto trhu nachádzajú. Potrebné údaje vychádzajú zo zverejnených účtovných výkazov týchto spoločností.

Projektová časť obsahuje tvorbu samotného podnikateľského plánu vychádzajúceho z poznatkov získaných z predchádzajúcich častí. V tomto pláne sú uvedené základné informácie o novovznikajúcom podniku, jeho popis, ciele a tiež proces jeho založenia. Podnikateľský plán sa ďalej skladá z marketingového, organizačného a finančného plánu. Marketingový plán pojednáva o poskytovaných službách a sortimente, ktorý bude podnik svojim zákazníkom ponúkať. V rámci tohto plánu sú tiež popísané jednotlivé formy propagácie podniku. Úlohou organizačného plánu je zabezpečiť potrebné kvalifikované pracovné sily a vymedziť organizačnú štruktúru spoločnosti. Finančný plán pozostáva zo zakladateľského rozpočtu, zdrojov financovania a analýzy výnosov a nákladov, na základe ktorých sú vyhotovené potrebné účtovné výkazy. Týmito výkazmi sú počiatočná súvaha a výkaz ziskov a strát podávajúci prehľad o predpokladanom hospodárení podniku v prvých troch rokoch od zahájenia činnosti. V rámci analýzy nákladov je využitá aj analýza bodu zvratu.

V závere podnikateľského plánu sa nachádza SWOT analýza, ktorej cieľom je identifikovať silné a slabé stránky podniku, jeho príležitosti a hrozby.

Následne je tento projekt podrobený časovej a rizikovej analýze. Časová analýza je vyhotovená prostredníctvom časového diagramu vymedzujúceho trvanie jednotlivých činností vedúcich k úspešnému zahájeniu podnikania. Riziková analýza definuje možné riziká a ich možný dopad na realizáciu projektu. Pre účely jej vyhodnotenia je využitá bodová metóda hodnotenia jednotlivých rizík, ktorej snahou je ozrejmiť vzťah medzi pravdepodobnosťou výskytu a dopadom týchto rizík na projekt.

V závere diplomovej práce je uvedené zhodnotenie, v ktorom sú zhrnuté najdôležitejšie výsledky tohto projektu.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 PODNIKANIE

Stať sa úspešným podnikateľom a nájsť správny smer vedúci k budúcemu úspechu v podnikaní nie je jednoduché. Je preto potrebné disponovať schopnosťou vytvárať podnikateľské myšlienky, mať odvahu ich realizovať a v neposlednom rade byť správne motivovaný k podnikaniu (Papula, 2018, s. 31).

1.1 Definícia základných pojmov

1.1.1 Podnikanie

Majtán (2012, s. 11) vo svojej knihe upozorňuje na to, že pojem podnikanie je v odbornej literatúre veľmi frekventovaný, avšak nie vždy je jeho interpretácia podaná správne.

Podnikanie je pokladané za ekonomickú činnosť, ktorú vykonávajú podnikateľské subjekty – teda fyzické či právnické osoby. Táto činnosť je vyvolávaná ekonomickými podnetmi a zameriava sa na dosiahnutie rovnovážneho ekonomického stavu. Podnikanie sa často spája so ziskom, vyhľadáva podnikateľské príležitosti, zaplňa prázdne miesta na trhu a zabezpečuje súlad medzi dopytom a ponukou (Majdúchová, Neumannová, 2014, s. 18).

Obchodný zákonník zase definuje podnikanie takto: „*Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.*“ (Slovensko, © 1991)

Veber a Srpová (2012, s. 14) rozlišujú štyri poňatia podnikania:

Ekonomické poňatie – úlohou podnikania je zapojiť ekonomické zdroje a iné aktivity takým spôsobom, ktorý vedie k rastu ich pôvodnej hodnoty. Týmto dynamickým procesom sa vytvára pridaná hodnota.

Psychologické poňatie – toto hľadisko znamená činnosť motivovanú potrebou niečo získať, dosiahnuť niečoho, niečo splniť alebo vyskúšať si niečo. Podnikanie je z tohto pohľadu spojené s dosiahnutím sebarealizácie či zbavením sa závislosti.

Sociologické poňatie – hlavnou myšlienkou tohto prístupu je zaistiť blahobyt pre všetky zainteresované objekty pomocou hľadania cesty k ideálnejšiemu využitiu zdrojov.

Právnické poňatie – toto poňatie sa zhoduje s definíciou podnikania podľa Obchodného zákonníka.

Kupkovič (2001, s. 14) uvádza tieto najdôležitejšie znaky podnikania:

- samostatné konanie hospodárskych subjektov,
- smelosť, vynaliezavosť, iniciatívnosť,
- riešenie neštandardných úloh a dosahovanie cieľov,
- schopnosť rozhodovania sa v podmienkach neistoty,
- ochota preberať a niesť podnikateľské riziká.

1.1.2 Podnikateľ

Podnikateľ je nositeľom a subjektom podnikateľských aktivít. Je to človek, ktorý pozná potreby ľudí, vytvára bohatstvo pre ostatných, snaží sa nájsť najlepšie využitie potenciálnych zdrojov a usiluje sa o zaistenie pracovných príležitostí (Majtán, 2012, s. 13).

Naproti tomu Veber a Srpová (2012, s. 15) definujú podnikateľa ako osobu, ktorá *investuje svoje prostriedky, čas, úsilie a meno, preberá zodpovednosť, nesie riziko s cieľom dosiahnuť svoje finančné a osobnostné uspokojenie.*

Zákon č. 513/1991 Zb. vymedzuje podnikateľa ako osobu, ktorá:

- je zapísaná v obchodnom registri,
- podniká na základe živnostenského oprávnenia,
- podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov (napr. advokáti, daňoví poradcovia, lekári)
- vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitných predpisov.

(Slovensko, © 1991)

Osobnosť podnikateľa by mala byť charakterizovaná určitými osobnými vlastnosťami, ktoré sú pre podnikanie nevyhnutné, podnikateľ by mal byť okrem iného cieľavedomý, vytrvalý, zodpovedný, poctivý a schopný čeliť riziku či zvládať prekážky, ktoré sú spojené so zahájením podnikania (Veber, Srpová, 2012, s. 55).

1.1.3 Podnik

Vochozka a Mulač (2012, s. 35) popisujú podnik ako základný prvok národného hospodárstva a je ním každý subjekt, ktorý vykonáva hospodársku činnosť bez ohľadu na jeho právnu formu. Tvorí ho:

- hmotné zložky podnikania (hnutel'ný a nehnuteľný majetok),
- osobné zložky podnikania (zamestnanci a zamestnávateľa),
- nehmotné zložky podnikania (obchodné meno, patenty, licencie, ochranné známky).

Veber a Srpová (2012, s. 15) vymedzujú podnik ako usporiadaný súbor prostriedkov, zdrojov, práv a iných majetkových hodnôt, ktoré podnikateľovi slúžia na prevádzku jeho podnikateľských aktivít. Všeobecne sa jedná o subjekt, v ktorom dochádza k transformácií zdrojov (vstupov) na statky (výstupy).

1.2 Právna úprava podnikania v Slovenskej republike

Podnikateľská činnosť na Slovensku je upravená niekoľkými právnymi normami. Podľa Kupkoviča (2001, s. 32) medzi najdôležitejšie zákony upravujúce podnikanie patria Obchodný zákonník č. 513/1991 Zb., Zákon o živnostenskom podnikaní č. 455/1991 Zb. a Občiansky zákonník č. 40/1964 Zb.

Obchodný zákonník – je základným prameňom pre podnikanie a obchod pričom je rozdelený do štyroch hlavných častí. Upravuje vzťahy, ktoré vznikajú medzi jednotlivými podnikateľskými subjektmi, definuje základné pojmy, dohliada nad vytváraním obchodných spoločností a určuje, kto a v akej forme môže vykonávať podnikateľskú činnosť.

Zákon o živnostenskom podnikaní – upravuje živnostenské podnikanie a kontrolu dodržiavania podmienok tohto podnikania, obsahuje druhy živností a vymedzuje rozsah živnostenského oprávnenia.

Občiansky zákonník – zaoberá sa záväzkovým právom a záväzkovými právnymi vzťahmi, do ktorých pri vykonávaní podnikateľským činností vstupujú jednotlivé zmluvné strany, obsahuje napríklad informácie o vybavovaní reklamácií.

(Súhrn právnych predpisov pre podnikateľov, © 2020)

Podnikanie na Slovensku je ošetrené ďalšími legislatívnymi dokumentmi, najvýznamnejšie z nich sú napríklad:

- Zákonník práce č. 311/2001 Z. z.,
- Zákon o ochrane hospodárskej súťaže č. 136/2001 Z. z.,
- Daňové a colné zákony atď.

(Kupkovič, 2001, s. 32)

1.3 Právne formy podnikania

1.3.1 Podnik živnostníka

Podnikanie fyzickej osoby, teda živnostníka je u nás upravené Živnostenským zákonom. Podľa tohto zákona sa živnosťou rozumie „*sústavná činnosť prevádzkovaná samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok ustanovených týmto zákonom.*“ (Slovensko, © 1991)

Vykonávať živnosť sú oprávnené fyzické i právnické osoby, v prípade, že splnia požiadavky živnostenského zákona (Kupkovič, 2001, s. 91).

Zákon ustanovuje **všeobecné podmienky** prevádzkovania živnosti, medzi ktoré patrí:

- dosiahnutie veku 18 rokov,
- spôsobilosť na právne úkony,
- bezúhonnosť.

(Slovensko, © 1991)

V niektorých prípadoch musia osoby, ktoré sa rozhodli vykonávať živnosť, splniť aj **osobitné podmienky** upravené legislatívou. Zaraďuje sa sem predovšetkým odborná alebo iná spôsobilosť, ktorou je možné rozumieť kvalifikačné predpoklady na výkon živnosti alebo požiadavky praxe v danom odbore. Ak osoba tieto podmienky nespĺňa musí si stanoviť zodpovedného zástupcu (Majtán, 2012, s. 51).

Živnosti sa podľa novej slovenskej legislatívy (Slovensko, © 1991) delia na:

- **remeselné** – predpokladom prevádzkovania je odborná spôsobilosť získaná vyučením v odbore,
- **viazané** – podmienkou vykonávania živnosti je inak získaná odborná spôsobilosť,
- **voľné** – odborná spôsobilosť nie je ustanovená, postačuje splnenie všeobecných podmienok.

V minulosti sa živnosti na Slovensku delili na ohlasovacie (vykonávané na základe ohlásenia na živnostenskom úrade) a koncesované (vykonávané na základe koncesie). V súčasnej dobe Zákon o Živnostenskom podnikaní už nepozná koncesované živnosti, ktoré boli od 1. 6. 2010 zrušené a prešli pod viazané živnosti (Ohlasovacie živnosti, © 2020).

1.3.2 Obchodné spoločnosti

Obchodné spoločnosti sú považované za právnické osoby, ktoré na Slovensku upravuje Obchodný zákonník. Rozdeľujú sa na dva typy – osobné a kapitálové spoločnosti (Majdúchová, Neumannová, 2014, s. 135-136).

Osobné spoločnosti

Sú to spoločnosti, ktoré môžu založiť minimálne dve osoby, pričom sa spoločne podieľajú na podnikateľskej činnosti. Spoločníci ručia za záväzky spoločnosti nielen svojim vkladom, ale aj vlastným majetkom, jedná sa teda o neobmedzené ručenie. Právne predpisy nenariaďujú minimálnu výšku vkladu (s výnimkou komanditistov), ani minimálne základné imanie. Medzi typické druhy osobných spoločností patria:

- **verejná obchodná spoločnosť** (v. o. s.) – je tvorená aspoň dvomi osobami, ktoré podnikajú pod spoločným obchodným menom a ručia za záväzky spoločnosti spoločne a nerozdielne celým svojim majetkom. Zakladá sa spoločenskou zmluvou. Na riadení spoločnosti je povolená účasť všetkých jej spoločníkov, zisk sa medzi spoločníkov delí rovným dielom, ak sa v spoločenskej zmluve nedohodli inak;
- **komanditná spoločnosť** (k. s.) – tento druh spoločnosti je charakteristický tým, že v ňom vystupujú dva typy spoločníkov s odlišným právnym postavením - komanditisti, ktorí musia zložiť vklad vo výške aspoň 250 € a komplementári, ktorí nemajú vkladovú povinnosť. Komanditisti ručia za záväzky spoločnosti len do výšky svojho nesplateného vkladu, komplementári ručia celým svojim majetkom. Štatutárnym orgánom spoločnosti sú komplementári. Zisk sa delí dve časti medzi komanditistov a komplementárov a následne je rozdelený medzi komanditistov podľa výšky vkladov a komplementárov si ho rozdelia rovným dielom.

(Majtán, 2012, s. 54; Kupkovič, 2001, s. 94-98; Slovensko, © 1991)

Kapitálové spoločnosti

Charakteristickým znakom kapitálových spoločností je kapitálová účasť spoločníkov, to znamená, že pri ich založení je potrebné vložiť do spoločnosti určitý kapitálový vklad. Nevyžaduje sa osobná účasť spoločníkov na riadení, vytvárajú sa tu osobitné orgány. Legislatíva na rozdiel od osobných spoločností ustanovuje minimálnu výšku základného imania a tiež povinnosť vytvoriť rezervný fond. Zaradujú sa sem:

- **spoločnosť s ručením obmedzeným** (s. r. o.) – založiť ju môže 1 fyzická alebo právnická osoba, maximálne však 50 spoločníkov. Zakladá sa spoločenskou zmluvou, v prípade 1 zakladateľa sa zakladá zakladateľskou listinou. Výška minimálneho vkladu na spoločníka činí 750 € a minimálna výška základného imania je podmienená na 5 000 €. Spoločníci ručia za záväzky len do výšky svojho nesplateného vkladu. Orgánmi takejto spoločnosti sú valné zhromaždenie (najvyšší orgán), konatelia (štatutárny orgán) a dozorná rada (kontrolný orgán).
- **akciová spoločnosť** (a. s.) – môže byť založená 1 právnickou alebo 2 fyzickými osobami, podmienkou je základné imanie v minimálnej výške 25 000 €, ktoré je rozvrhnuté na určitý počet akcií v určitej menovitej hodnote. Akciová spoločnosť ručí celým svojim majetkom a akcionári sa záväzky neručia. Orgánmi spoločnosti sú valné zhromaždenie, predstavenstvo a dozorná rada. Rozdelenie zisku medzi akcionárov prebieha vo forme dividend, členovia predstavenstva a dozornej rady majú nárok na výplatu tantiém.

(Majtán, 2012, s. 54; Majdúchová, Neumannová, 2014, s. 148-162; Slovensko, © 1991)

1.3.3 Družstvo

Družstvo je spoločenstvom, ktoré nemá uzavretý počet osôb a je založené za účelom podnikania alebo zabezpečovania hospodárskych, sociálnych alebo iných potrieb svojich členov. Družstvo je právnickou osobou, ktorá za svoje záväzky ručí celým svojim majetkom, jednotliví členovia nie sú povinní za záväzky ručiť. Založiť ho smie 5 fyzických alebo 2 právnické osoby. Základné imanie je tvorené súhrnom členských vkladov pričom musí činiť najmenej 1 250 €. Medzi orgány družstva patria členská schôdza, predstavenstvo a kontrolná komisia, prípadne ďalšie orgány ak sú ustanovené v stanovách (Slovensko, © 1991).

1.4 Kritéria výberu právnej formy podnikania

Voľba právnej formy patrí medzi jedno z najdôležitejších rozhodnutí, ktoré podnikateľ musí uskutočniť pred vznikom začínajúceho podniku. Toto rozhodnutie môže mať dlhodobý vplyv napríklad na spôsobe právnej komunikácie s okolím podniku. Výber právnej formy nemusí byť otázkou len vo fáze zakladania, môže k nemu dôjsť aj pri zmenách organizačnej štruktúry či zmene legislatívy. Kritérií, ktoré podnikateľ posudzuje pri svojom rozhodovaní je celá rada, medzi najzásadnejšie patria:

- počet zakladajúcich osôb – záleží na tom, či podnikateľ chce podnikat' samostatne, alebo uvažuje o spoločníkovi,
- spôsob a obsah ručenia – obmedzené či neobmedzené ručenie,
- kapitálová náročnosť pri vzniku spoločnosti,
- administratívna náročnosť založenia podniku a rozsah výdajov spojených so založením podniku,
- povinnosť tvorby rezervného fondu,
- účasť na riadení, zisku či strate
- flexibilita právnej formy a obtiažnosť pri prípadnej zmene na inú právnu formu,
- finančné možnosti, daňové zaťaženie.

(Synek, 2011, s. 26)

2 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

Predtým než podnikateľ pristúpi k realizácii svojho podnikateľského nápadu, je dôležité, aby si overil jeho reálnosť a životaschopnosť. K tomu by mal slúžiť dobre zostavený a podrobný podnikateľský plán (Srpková, 2011, s. 14).

Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 11) označujú za podnikateľský plán písomný dokument vypracovaný podnikateľom, ktorý popisuje všetky kľúčové vnútorné aj vonkajšie faktory, ktoré súvisia so založením a chodom podniku.

Shelton (2017, s. 23) naproti tomu dodáva, že podnikateľský plán nie je len fyzický dokument, je to predovšetkým štruktúrovaný proces overenia myšlienok, ktorého cieľom je určiť, či sú tieto myšlienky uskutočniteľné a finančne atraktívne.

2.1 Účel podnikateľského plánu

Cieľom podnikateľského plánu je odhaliť potenciálne riziká, pripraviť sa na ne a starostlivo zvážiť, akú veľkú šancu má daný projekt na úspech. Vďaka podnikateľskému plánu je podnikateľ schopný odhaliť možné nedostatky vo svojom prvotnom nápade a vyhnúť sa tak prípadnému neúspechu v podnikaní. Umožňuje tiež podnikateľovi priestor na prepracovanie do takej podoby, ktorá bude zmysluplná s vyššou úspešnosťou (Šafrová, 2019, 55-56).

Srpková (2011, s. 14) dopĺňa ďalšie podstatné dôvody pre tvorbu podnikateľského plánu, ktorými sú napríklad ujasniť si, aké kroky podnikateľ uskutoční v jednotlivých oblastiach, ako osloví potenciálnych zákazníkov, na akých trhoch bude svoje produkty ponúkať, aká silná je konkurencia a ako sa od nej odlíšiť, koľko bude potrebovať zamestnancov atď., či potreba chýbajúcich finančných prostriedkov. Tento plán tiež umožňuje porovnávať plány so skutočnosťou a v prípade odlišností, identifikuje odchýlky, ich mieru a dôvod vzniku. Pomáha pri plánovaní výdajov podniku alebo pri kontrole podnikateľských aktivít. Podnikateľský plán slúži nielen pre majiteľov firmy a ich manažérov, ale je určený aj externým investorom (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 13).

2.2 Zásady podnikateľského plánu

Podľa autorov Fotra, Vacíka, Špačka a Součka (2017, s. 169) by mal podnikateľský plán spĺňať nasledujúce požiadavky:

- byť stručný, prehľadný a zrozumiteľný,

- uvádzať výhody produktu pre užívateľa,
- podávať dôveryhodný obraz o realite,
- vychádzať z prognóz a zdôvodniť využiteľnosť vývojových trendov,
- pracovať s rizikom, správne ho identifikovať, vyhodnotiť a ošetriť,
- sledovať tvorbu hodnoty a mieru konkurencieschopnosti,
- poukazovať na realizáciu financií, stabilitu, a zhodnotenie vložených kapitálových zdrojov.

Shelton (2017, s. 23) okrem toho uvádza, že podnikateľský plán by mal obsahovať päť kľúčových prvkov:

- podnikateľské ciele,
- dôvody, prečo tieto ciele je potrebné dosiahnuť,
- plán ako tieto ciele dosiahnuť,
- informácie vyzdvihujúce jedinečnosť predávaných výrobkov a služieb,
- podporné údaje o organizácii a tíme, ktorý sa snaží tieto ciele dosiahnuť.

Odporúčanie, aký dlhý by mal byť podnikateľský plán, nie je veľmi jednoduché a jednoznačné, nakoľko jeho správna dĺžka závisí od účelu, pre ktorý je pripravený. Je nevhodné merať rozsah podnikateľského plánu podľa počtu stránok. Podstatnejšie je zameranie sa na jeho kvalitu s rešpektovaním pravidiel jednoduchosti, presnosti a reálnosti. Všeobecne sa však dá konštatovať, že by nemal byť dlhší viac ako 5 až 10 strán. Pre začínajúce podniky je štandardná dĺžka plánu 20 až 40 strán (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 39-40).

2.3 Štruktúra podnikateľského plánu

Šafrová (2019, s. 57) konštatuje, že v literárnych zdrojoch sa nachádza veľa rôznych štruktúr podnikateľského plánu, ktoré sa líšia predovšetkým v poradí či označení kapitol tohto plánu. Podľa nej neexistuje jednotná a všeobecne odsúhlasená štruktúra, vo väčšine prípadov však rozdiely medzi jednotlivými prístupmi spočívajú len v menších detailoch.

Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 36) rozdelili podnikateľský plán do základných častí, ich návrh vypadá nasledovne:

- titulná strana,
- exekutívny súhrn,
- analýza trhu,

- popis podniku,
- výrobný plán,
- marketingový plán,
- organizačná štruktúra,
- hodnotenie rizík,
- finančný plán,
- prílohy a podporná dokumentácia.

2.3.1 Titulná strana a exekutívny súhrn

Titulná strana podáva stručný popis obsahu podnikateľského plánu. Mala by zahŕňať názov projektu alebo podniku, sídlo podniku, mená podnikateľov a kontakty, popis podnikateľskej činnosti, označenie, že sa jedná o podnikateľský plán a prípadne miesto a dátum spísania plánu (Šafrová, 2019, s. 58; Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 36).

Exekutívny súhrn sa zaraďuje medzi úvodnú časť podnikateľského plánu, ktorý stručne predstavuje hlavné črty tohto plánu, nadväzuje na podnikateľskú stratégiu, charakterizuje základný profil a ciele podniku a sumarizuje základné aspekty plánu ako napríklad hlavné produkty a trhy, zákazníkov, finančné zabezpečenie, príležitosti, riziká atď. Napriek tomu, že sa uvádza na začiatku podnikateľského plánu, v skutočnosti sa zostavuje až po vyhotovení celého plánu (Papula, 2018, s. 246).

2.3.2 Analýza trhu

Táto časť podnikateľského plánu sa venuje dôkladnej analýze trhového prostredia a konkurencie. Cieľom je oboznámiť sa s trhovým okolím, na ktorom sa chce podnikateľ presadiť, čo by malo viesť k schopnosti prispôbiť sa situácií a podmienkam na danom trhu. Neodmysliteľnou súčasťou tejto oblasti je analýza zákazníkov a konkurencie (Šafrová, 2019, s. 59).

2.3.2.1 Analýza zákazníkov

Analýza zákazníkov by mala byť zameraná predovšetkým na vymedzenie jednotlivých trhových segmentov a ich špecifických vlastností. Ďalej je nevyhnutné určiť si cieľovú skupinu zákazníkov, ktorej podnikateľ bude ponúkať svoje produkty či služby, pričom je veľmi dôležité poznať potreby a požiadavky týchto zákazníkov (Papula, 2018, s. 247).

2.3.2.2 Analýza konkurencie

Veber a Srpová (2012, s. 101) zdôrazňujú, že každá firma by mala poznať svojich konkurentov a vedieť sa voči nim presadiť na trhu. Táto analýza sa preto snaží uskutočniť prieskum silných a slabých stránok konkurenčných podnikov. Prvým krokom tejto analýzy je zistiť, kto predáva alebo poskytuje porovnateľné výrobky a služby. V dokonalom podnikateľskom pláne by mali byť uvedení všetci konkurenti, no podrobnejšie skúmať stačí len takých, ktorí sú voči nám v priamom konkurenčnom vzťahu.

2.3.3 Popis podniku

Táto pasáž by mala byť podľa Abramsa (2019, s. 68) relatívne stručná, pričom by mala obsahovať len najdôležité aspekty, ktorými sú ciele, poslanie a základné princípy spoločnosti. Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 37) sa oproti tomuto domnievajú, že popis podniku by mal obsahovať tieto ďalšie základné elementy:

- výrobky alebo služby,
- lokalitu a veľkosť podniku,
- stručný prehľad o personáli podniku, organizačnú schému,
- potrebné technické vybavenie a zariadenie podniku,
- prípravu podnikateľa.

2.3.4 Výrobný plán

Výrobný plán sa zaoberá zaistením všetkých položiek potrebných pre realizáciu projektu a zachytáva celý výrobný proces vrátane dodávateľov, používaných materiálov, strojov a zariadení. Špecifikuje požiadavky pre objednávanie subdodávok a materiálov, kde sú okrem iného vyjadrené podmienky pre výber dodávateľov, fakturačné podmienky dodávok, vrátane postupu vyrovnania reklamácií či skladovania. V prípade, že sa jedná o podnik, ktorý poskytuje služby, bude táto časť zameraná na proces poskytovania služieb, väzby na subdodávky a hodnotenie vybraných subdodávateľov (Fotr, Vacík, Špaček, Souček, 2017, s. 165; Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 37-38).

2.3.5 Marketingový plán

Marketingový plán vychádza z marketingovej stratégie a je základným ťažiskom pri uplatnení podniku na trhu. Popisuje sledovaný segment zákazníkov, ich preferencie a správanie. Ďalej popisuje spôsob nastavenia ceny, distribučných ciest a propagácie produktov či slu-

žieb. Všetky tieto zložky musia byť vo vzájomnom súlade a korešpondovať s vybranou cieľovou skupinou zákazníkov (Šafrová, 2019, s. 59).

2.3.6 Organizačný plán

V tejto časti podnikateľského plánu sa nachádza popis formy vlastníctva nového podniku, u obchodných spoločnostiach je potrebné uviesť detailnejšie informácie o manageменте podniku. Sú tu uvedení vedúci pracovníci podniku a ich vzdelanie a skúsenosti, formuje sa organizačná štruktúra a vzťahy nadriadenosti a podriadenosti (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 38).

2.3.7 Hodnotenie rizík

Táto časť podnikateľského plánu je zameraná na analýzu rizík, ktorá je chápaná ako proces definovania možných hrozieb, pravdepodobnosti ich uskutočnenia a dopadu na daný projekt. Jedná sa teda o stanovenie rizík a ich závažnosti, na ktoré nadväzuje riadenie rizík. Výsledky hodnotenia rizík umožňujú vedeniu podniku určiť si jednotlivé kroky a priority pre zvládnutie rizík a pomáhajú pri realizácii opatrení určených k zabráneniu výskytu rizík. Pri zahájení podnikania sa odporúča stanoviť si úroveň, na akú je možné analyzované riziká eliminovať. Proces hodnotenia rizík je niekedy potrebné niekoľkokrát zopakovať, aby boli pokryté všetky časti podniku alebo jeho jednotlivé činnosti (Smejkal, Rais, 2010, s. 93-94).

2.3.8 Finančný plán

Finančný plán je považovaný za najvýznamnejšiu časť podnikateľského plánu, nakoľko transformuje jeho predchádzajúce časti do finančnej podoby. Poukazuje na to, či je podnikateľský zámer reálny. Finančný plán je rozdelený do troch základných oblastí:

- plánovaný výkaz zisku a straty (výsledovka),
- plánovaná súvaha,
- plán peňažných tokov (cash flow).

Finančný plán by mal tieto uvedené finančné výkazy odhadovať minimálne na tri roky (Veber, Srpová, 2012, s. 104).

Súvaha podáva prehľad o stave majetku (aktív) a kapitále (pasív) podniku k určitému dátumu. Pri založení podniku je potrebné zostaviť počiatočnú súvahu. **Výsledovka** slúži k zabezpečeniu výšky a spôsobu tvorby položiek výsledku hospodárenia, čiže nákladov

a výnosov a **Cash flow** zobrazuje rozdiel medzi príjmami a výdavkami peňažných prostriedkov za určité obdobie (Toth, Barešová, 2013, s. 7-14).

Uvedené výkazy musia mať podľa Srpovej (2011, s. 30) aj reálne podklady, ktoré sa doplnia stručným komentárom podnikateľa. Veľmi dôležitým aspektom finančného plánu je tiež presvedčiť užívateľa o efektívnosti podnikateľského plánu, k čomu je potrebné vytvoriť finančnú analýzu. Tiež sa odporúča vykonať analýzu bodu zvratu, čiže zistiť také množstvo produkcie, ktoré zaistí dosiahnutie zisku. V neposlednom rade je súčasťou finančného plánu aj návrh financovania projektu.

2.3.9 Prílohy

Do príloh je možné zaradiť rozsiahlejšie tabuľky, nákresy, technické plány, mapy, zoznamy, zmluvy či iné informačné dokumenty. Na každú prílohu je nutné odkázať v texte podnikateľského plánu, inak nemá jej zaradenie zmysel (Šafrová, 2019, s. 60).

3 ANALYTICKÉ NÁSTROJE

Pred založením nového podniku je nevyhnutné uskutočniť potrebné analýzy okolia podniku, ktoré sú rozdelené do dvoch základných rovín – makro okolia a mikro okolia. V tejto kapitole budú popísané rôzne nástroje, ktoré slúžia pre vykonanie jednotlivých analýz. Medzi tieto nástroje patrí napríklad SWOT analýza, PEST analýza určená pre analýzu makro okolia, či Porterov model konkurenčných síl pre mikro okolie podniku. Pred zahájením podnikania je tiež možné použiť finančnú analýzu, ktorej úlohou je zhodnotiť výkonnosť konkurenčného podniku (Šafrová, 2019, s. 65).

3.1 SWOT analýza

Srpová (2011, s. 174) konštatuje, že SWOT analýza je vhodným integrujúcim nástrojom v rámci strategickej situačnej analýzy, nakoľko jej úlohou je skúmať vzájomné vzťahy jak interných, tak externých činiteľov. Táto analýza zohľadňuje štyri nasledujúce perspektívy:

- Strengths (silné stránky),
- Weaknesses (slabé stránky),
- Opportunities (príležitosti),
- Threats (hrozby).

Silné a slabé stránky sa vzťahujú k vnútornému prostrediu, nad ktorými má firma značnú kontrolu a je schopná tieto faktory ovplyvniť. **Príležitosti a hrozby** vyplývajú z vonkajších faktorov, ktoré obklopujú danú firmu a nie je možné ich ovplyvňovať. Každý podnik by mal vo vlastnom záujme podporovať svoje silné stránky, obmedzovať svoje slabiny, využívať príležitosti a snažiť sa predvídať hrozby a zabezpečiť sa voči nim. Len touto cestou je možné získať istú konkurenčnú výhodu nad ostatnými (Kozel, 2006, s. 39).



Obrázok 1 SWOT analýza (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 15; vlastné spracovanie)

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 16) odvodili zo SWOT analýzy štyri základné stratégie:

- SO – využitie silných stránok v prospech príležitostí,
- WO – prekonanie slabých stránok vďaka využitiu príležitostí,
- ST – využitie silných stránok, ktoré vedie k odstráneniu hrozieb,
- WT – eliminácia slabých stránok a vyhnutie sa hrozieb.

3.2 PEST analýza

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 9-10) datujú vznik PEST analýzy (uvádzanej niekedy aj ako SLEPT analýza) do 80. rokov minulého storočia, kedy sa prístup k analýze makro okolia začal označovať pod týmto pojmom. Skratka tejto analýzy skúma a snaží sa načrtnúť štyri hlavné externé faktory, medzi ktoré sa radia:

- **politicko-legislatívne faktory** – sú zamerané predovšetkým na zákony, politickú stabilitu a daňovú politiku, no zahŕňajú aj ochranu životného prostredia a spotrebiteľa, či reguláciu zahraničného obchodu a pod.;
- **ekonomické faktory** – patria sem hospodárske cykly, inflácia, nezamestnanosť, úrokové miery, trendy HDP, priemerná a minimálna mzda, vývoj cien energií, kúpna sila, devízové kurzy atď.;
- **sociálno-demografické faktory** – obsahujú napríklad demografický vývoj, mobilitu, úroveň vzdelania, prístup k práci a voľnému času, zmeny životného štýlu a iné;
- **technologické faktory** – pozostávajú zo zmien a celkového stavu technológií, vládnej podpory vedy a výskumu, nových objavov, rýchlosti zastarávania atď.

3.3 Porterov model konkurenčných síl

Váchal a Vochozka (2013, s. 403-404) uvádzajú, že stav konkurencie v odvetví závisí na spoločnom pôsobení piatich základných síl, výsledkom ktorých je ziskový potenciál v danom odvetví. Autorom tohto modelu je Michael Porter a je zložený z nasledujúcich oblastí:

- ohrozenie zo strany nových konkurentov,
- vyjednávacía sila dodávateľov,
- vyjednávacía sila odberateľov,
- ohrozenie zo strany nových substitučných produktov,
- rivalita medzi existujúcimi podnikmi.

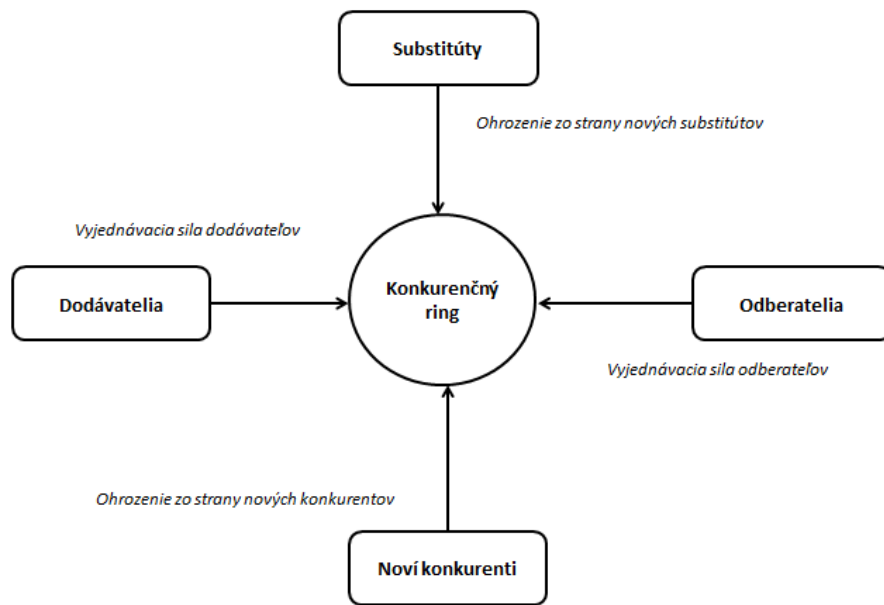
Noví (potenciální) konkurenti sú firmy, ktoré sa zatiaľ nenachádzajú v konkurenčnom prostredí, no môžu do neho vstúpiť. Silu rizika nových konkurentov ovplyvňujú bariéry vstupu do odvetvia, pričom prekonanie týchto bariér má vplyv na zvýšenie nákladov (Srpková, 2011, s. 166).

Váchal a Vochozka (2013, s. 406) sa domnievajú, že **vyjednávacía sila dodávateľov** závisí na mnohých činiteľoch, ktoré určujú pozíciu dodávateľov na trhu a ich relatívnu významnosť. Dodávatelia sú silní, vtedy ak ich produkt je jedinečný alebo jednoznačne odlišiteľný, dodávky ich produktov sa neviažu na dodávky z iných odvetví, ďalej ak odvetvie, v ktorom podnikáme nie je pre nich najdôležitejšie alebo ak majú možnosť vertikálne sa integrovať do odvetvia, do ktorého dodávajú. Svoju silu môžu demonštrovať zvýšením cien alebo znížením kvality dodávaných surovín (produktov).

Podobne ako dodávatelia môžu aj odberatelia výrazne ovplyvňovať ziskovosť odvetvia tlakom na cenu alebo kvalitu produkcie. **Vyjednávacía sila odberateľov** je vysoká ak odberatelia nakupujú vo veľkých množstvách, môžu ľahko zmeniť dodávateľa a odísť ku konkurencii, nakupovaný produkt je alebo nie je pre nich významný, ich dosahovaný zisk je nízky alebo ak majú možnosť vertikálnej integrácie do dodávateľského odvetvia (Váchal, Vochozka, 2013, s. 406).

Hrozba substitučných produktov sa vzťahuje na otázku, či sa v danom odvetví vyskytujú substitučné produkty a ako ľahko je možné dané výrobky nimi nahradiť. Platí, že čím jednoduchšie je nahradiť existujúce produkty substitútmi, tým menej je dané odvetvie atraktívne. Táto sila spôsobuje zvyčajne cenovú konkurenciu. (Srpková, 2011, s. 167; Váchal, Vochozka, 2013, s. 407).

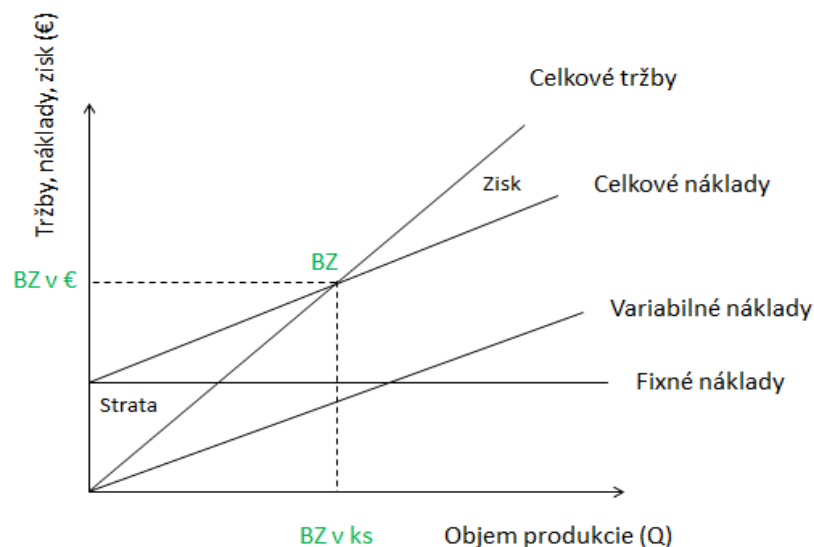
Podľa Srpkovej (2011, s. 166) **rivalitu medzi existujúcimi podnikmi** ovplyvňujú napríklad štruktúra odvetvia, ktorá je daná veľkosťou podielu jednotlivých firiem, podmienky dopytu a výška vstupných bariér. Najčastejšie sa však rivalita medzi konkurentmi prejavuje vo forme ceny.



Obrázok 2 Porterov model (Váchal, Vochozka, 2013, s. 404; vlastné spracovanie)

3.4 Analýza bodu zvratu

Šafrová (2019, s. 217) považuje analýzu bodu zvratu za jeden z najjednoduchších nástrojov analýz nákladov a ziskovosti podniku. Pre jej použitie je potrebné poznať veľkosť variabilných nákladov na jednotku produkcie, celkový objem fixných nákladov v sledovanom období (mesiac, rok) a cenu predávaného produktu. Bod zvratu tak predstavuje množstvo produkcie, pri ktorom sú pokryté celkové náklady a zároveň sa tieto náklady rovnajú celkovým tržbám, čiže ide o bod, kedy podnik nedosahuje zisk ani stratu.



Obrázok 3 Bod zvratu (Šafrová, 2019, s. 218; vlastné spracovanie)

3.5 Finančná analýza

Finančná analýza je dôležitou súčasťou podnikateľského plánu a finančného riadenia podniku, nakoľko poskytuje managementu spätnú väzbu a umožňuje odhaliť nedostatky vo finančnom hospodárení. Pre akékoľvek finančné plánovanie je potrebné poznať súčasnú finančnú situáciu a finančné zdravie podniku, prípadne konkurenčného podniku, t. j. poznať jeho rentabilitu, likviditu, finančnú stabilitu atď. (Hrdý, Horová, 2009, s. 118).

Růčková (2019, s. 9) definuje finančnú analýzu ako systematický rozbor získaných dát, ktoré sú obsiahnuté v účtovných výkazoch. Finančná analýza spočíva v hodnotení minulosti a súčasnosti podniku a predvídaní budúcich finančných podmienok.

Hlavným cieľom finančnej analýzy je teda vyjadriť majetkovú a finančnú situáciu podniku, podávať obraz o finančnom zdraví podniku a pripraviť podklady pre interné rozhodovanie jeho managementu. Pod finančnou situáciou podniku sa rozumie finančná výkonnosť, ktorá sa meria pomocou ziskovosti (rentability). Finančné zdravie podniku posudzuje uspokojivú finančnú situáciu podniku. Za finančne zdravý podnik je možné pokladať taký podnik, ktorý je schopný trvalo dosiahnuť investormi požadovanú mieru zhodnotenia vloženého kapitálu. Základnými požiadavkami, na ktoré sa kladie dôraz pri zostavovaní finančnej analýzy sú jej komplexnosť a sústavnosť (Hrdý, Horová, 2009, s. 118)

Finančná analýza slúži ako podklad pre viacero subjektov, pričom každý z nich má pre jej využitie iný motív. Manažéri sledujú, či je firma schopná čeliť výzvam trhu. Vlastníci podniku zase hodnotia návratnosť ich investície a rast hodnoty podniku. Banka pomocou finančnej analýzy zisťuje, ako veľmi je daný úver rizikový a či je podnik schopný tento úver splácať (Váchal, Vochozka, 2013, s. 216).

Váchal a Vochozka (2013, s. 217) zhrnuli postup finančnej analýzy do troch krokov:

- hodnotenie absolútnych ukazovateľov,
- hodnotenie pomerových ukazovateľov,
- aplikácia metódy súhrnného hodnotenia podniku.

3.5.1 Absolútne ukazovatele

Absolútne ukazovatele vychádzajú z údajov obsiahnutých priamo v účtovných výkazoch. Údaje zohľadnené v súvahe vyjadrujú stav k určitému časovému okamihu, jedná sa teda o stavové veličiny. Údaje, ktoré vyjadrujú vývoj za určitý časový interval vychádzajúce z výsledovky a cash flow sa nazývajú tokové veličiny. Absolútne ukazovatele nachádzajú

svoje využitie najmä pri analýze vývojových trendov jednotlivých položiek účtovných výkazov – horizontálna analýza a pri analýze štruktúry účtovných výkazov – vertikálna analýza (Hrdý, Horová, 2009, s. 121).

3.5.2 Pomerové ukazovatele

Podľa Totha a Barešovej (2013, s. 76) je pomerový ukazovateľ charakterizovaný vzájomným vzťahom medzi dvomi položkami účtovných výkazov pomocou ich pomerov. Preto, aby bolo možné analyzovať vzájomné väzby a súvislosti medzi ukazovateľmi, sú jednotlivé absolútne hodnoty udávané do vzájomných pomerov. Pre potreby finančnej analýzy sa jednotlivé ukazovatele triedia do viacerých skupín, ktoré posudzujú finančné zdravie podniku. Tieto skupiny sú vnímané ako rovnocenné a rovnako významné. Patria sem tieto ukazovatele:

- rentability,
- likvidity,
- aktivity,
- zadlženosti,
- kapitálového trhu.

3.5.3 Súhrnné metódy hodnotenia podniku

Tieto metódy poukazujú na finančné podmienky podniku. Výkonnosť celého podniku je možné vyjadriť prostredníctvom jedného čísla. Jedná sa o index, ktorý odráža celkovú finančnú charakteristiku podniku a dá sa ním tiež posúdiť výkonnosť a ekonomická situácia. K súhrnným indexom sa vzťahujú bankrotové a bonitné indikátory. Bankrotové indikátory informujú o tom, či sa v blízkej dobe môže vyskytnúť hrozba bankrotu podniku. Bonitné indikátory preukazujú mieru kvality podniku podľa jeho výkonnosti (Toth, Barešová, 2013, s. 83).

4 MARKETINGOVÝ MIX

Kotler (2007, s. 70) označuje marketingový mix ako súbor taktických marketingových nástrojov, ktoré podnik používa pri formovaní ponuky na základe cieľových trhov. Marketingový mix obsahuje všetky aspekty, ktorými firma môže vyvolať a posilniť dopyt po svojich výrobkoch či službách. Tieto spôsoby popisuje skratka 4P, v ktorej sú integrované štyri základné skupiny premenných veličín marketingovej stratégie: produktová politika (product), cenová politika (price), distribučná politika (place) a komunikačná politika (promotion).

4.1 Product

Produkt nemusí byť chápaný len ako hmotný výrobok, môže tiež znamenať službu, osoby, miesta alebo myšlienky. Jedná sa teda o komplexnú ponuku, ktorá sa snaží uspokojiť určité potreby. Produkt však nie je spojený len s plnením jeho základných funkcií či základného úžitku, ale zahŕňa tiež hmotné atribúty ako kvalitu, design, štýl, značku, obal atď. Ďalej môže obsahovať doplnkové charakteristiky ako napríklad servis, či poradenské služby. Stáva sa, že tieto aspekty veľakrát hrajú u zákazníka významnejšiu rolu ako základné funkcie výrobku či služby (Kozel, 2006, s. 37).

Službu je možné definovať ako produkt nehmotného charakteru, ktorý uspokojuje potreby zákazníka svojim priebehom. Špecifickou vlastnosťou služieb je ich nehmotná povaha, z ktorej vyplývajú ďalšie charakteristiky ako nemožnosť ich skladovania, balenia, či dopravy. Ďalšou podstatnou vlastnosťou služieb je neoddeliteľnosť od osôb, ktoré ich poskytujú (Veber, Srpová, 2012, s. 132).

4.2 Price

Cena je jediným prvkom marketingového mixu, ktorý produkuje príjmy. Cena rozhodne nie je statická, preto je jej výhodou možnosť rýchlych zmien v reakcii na zmenu dopytu a konkurencie. Cenová politika okrem ceny samotného produktu berie do úvahy aj ďalšie zložky, ako napríklad náklady na dopravu, poistenie, rôzne typy zliav a pod. (Šafrová, 2019, s. 140). Pri stanovení ceny je dôležité zvoliť správnu cenovú stratégiu. Pri vstupe na trh sa zavádzajú ceny s dlhodobým vplyvom. Je možné zvoliť stratégiu vysokej ceny unikátnych výrobkov alebo naopak využiť penetračnú stratégiu nízkej ceny, ktorá umožňuje rýchlo preniknúť na trh a získať značný trhovú podiel v čo najkratšom období (Kozel, 2006, s. 37).

Cenu je možné stanoviť na troch základných úrovniach, a to na úrovni nákladov, dopytu alebo konkurencie. Ideálna je kombinácia týchto troch hľadísk a stanoviť cenu produktu či služby tak, aby rešpektovala výšku vynaložených nákladov na daný produkt, aby cieľoví zákazníci boli ochotní túto cenu zaplatiť a zároveň aby bola cena schopná konkurovať na trhu s obdobnými produktmi (Šafrová, 2019, s. 141).

4.3 Place

Úlohou distribúcie je preklenúť vzdialenosť medzi výrobcom alebo poskytovateľom služieb a konečným spotrebiteľom. Hľadá optimálne riešenie komu a kde budú výrobky a služby predávané alebo poskytované. Je potrebné, aby boli výrobky zákazníkovi dopravené v správnej forme, v správnom čase, na správne miesto za správnych podmienok. V závislosti na intenzite distribúcie sa rozlišujú tri distribučné stratégie. Intenzívna distribúcia sa zameriava na čo najväčší počet obchodných miest. Selektívna distribúcia predpokladá výber distribučných článkov a udeľuje právo distribuovať výrobky len niektorým distribútorom. Posledná exkluzívna distribúcia vyhradzuje právo predajcu na distribúciu tovaru na základe výhradnej zmluvy (Kozel, 2006, s. 36-37).

Karlíček (2013, s. 214) dodáva, že podniky sa nerozhodujú len medzi týmito tromi distribučnými stratégiami. Musia tiež zvažovať, aké konkrétne cesty pre distribúciu svojich produktov zvolia. Zvyčajne rozlišujú priame a nepriame distribučné cesty. Pri priamych distribučných cestách nevstupuje medzi predajcu a zákazníka žiadny distribučný medzičlánok, čo znamená, že firma je tak so zákazníkom v priamom kontakte. V prípade nepriamych distribučných ciest podnik pri distribúcií využíva jeden alebo viac distribučných medzičlánkov. Najčastejšie sa jedná o maloobchod alebo veľkoobchod.

4.4 Promotion

Hlavným zámerom propagácie je predovšetkým poskytovanie informácií, ktoré sa viažu na daný produkt či službu, na jeho cenu a miesto predaja. Zásady efektívnej komunikácie spočívajú v tom, že zákazníkovi predložíme informácie:

- Ktoré hľadá, potrebuje alebo voči ktorým je pozorný,
- V mieste, kde sa pohybuje,
- V čase, kedy je schopný ich spracovania,
- Spôsobom, ktorému rozumie,
- Formou, ktorú si zapamätá.

Ďalšími rovnako dôležitými úlohami komunikácie sú vzbudiť u zákazníka záujem o daný produkt, uľahčiť mu orientáciu na trhu, presvedčiť ho k nákupu a budovať povedomie o značke aj podniku (Šafrová, 2019, s. 151).

5 ZDROJE FINANCOVANIA PODNIKU

Plánovanie potreby finančných prostriedkov je neodmysliteľnou súčasťou podnikateľského plánu. Pri uskutočňovaní podnikateľskej myšlienky začínajúceho podnikateľa vznikajú relatívne vysoké požiadavky na potrebu majetku, či už hmotného, nehmotného, finančného, dlhodobého alebo krátkodobého majetku. Zvyčajne nie je možné všetky požiadavky pokryť už pri zahájení podnikania, je preto potrebné vychádzať z reálnych možností, ktoré súvisia predovšetkým s jeho obmedzenými finančnými zdrojmi (Papula, 2018, s. 76).

Podľa Vebra a Srpovej (2012, s. 105) sa potreba počiatočného kapitálu spravidla odvíja od odborového zamerania podniku a objemu jeho produkcie. Je preto evidentné, že požiadavky na kapitál budú väčšie napr. u firmy zaoberajúcej sa obchodnou činnosťou než u firmy orientovanej na poradenstvo. Výška štartovného kapitálu súvisí tiež so zvolenou právnou formou podnikania. Pri založení nového podniku je možné čerpať z viacerých finančných zdrojov, ktoré sa delia na **vlastné a cudzie zdroje financovania**.

5.1 Vlastné zdroje

Vklady vlastníkov predstavujú základný zdroj vlastného financovania. Žiadne podnikanie sa nezaobíde bez počiatočného vkladu od podnikateľa, ktorý sa rozhodol podnikat'. Potreba a výška tohto vkladu závisí od podmienok určených zákonom. Vklady vlastníkov sú hlavnými nositeľom podnikateľského rizika, pretože v prípade likvidácie sa nároky majiteľov vyrovnávajú až ako posledné (Veber, Srpová, 2012, s. 106-107).

Zisk použitý ako zdroj financovania sa označuje ako samofinancovanie. Použitie zisku je výhodné, nakoľko pri ňom nevznikajú náklady na cudzie zdroje, nezvyšujú sa záväzky a zároveň sa znižuje finančné riziko podniku. Nevýhodou je, že financovať nový podnikateľský zámer týmito zdrojmi nie je možné, pretože podnik svojou činnosťou musí v prvom rade vytvoriť zisk v dostatočnom objeme (Veber, Srpová, 2012, s. 107).

Odpisy vyjadrujú mieru opotrebenia dlhodobého hmotného a nehmotného majetku v peňažnom vyjadrení. Odpisy ako zdroj financovania je možné vysvetliť tak, že odpisy sa účtujú do nákladov, sú súčasťou kalkulácie ceny výrobkov alebo služieb a vracajú sa naspäť do podniku vo forme inkasovaných tržieb. Týmto spôsobom sa stávajú zdrojom samofinancovania (Hrdý, Horová, 2009, s. 43).

5.2 Cudzie zdroje

Úvery sú tradičným cudzím zdrojom financovania podniku. Vo väčšine prípadov ich poskytujú finančné inštitúcie, najmä banky, kedy sa jedná o **bankové úvery**, na základe stanovených podmienok, ktorými sú zvyčajne výška úrokov a termíny splatnosti úveru. Úver môžu podniku poskytnúť aj jeho dodávatelia alebo odberatelia, v tomto prípade ide o **obchodný úver**. Bežnejší je úver dodávateľský a spočíva v odklade platby za dodanie výrobkov alebo služieb o vopred dohodnutý počet dní (Papula, 2018, s. 77; Srpová, 2011, s. 148).

Dlhopisy sú cenné papiere, ktoré vyjadrujú záväzok dlžníka (emitenta tohto CP) splatiť veriteľovi dlžnú čiastku zvýšenú o úrok v stanovenej lehote. Výhodou dlhopisov ako zdroja financovania je, že úrok z nich znižuje zisk pre účely zdanenia (Srpová, 2011, s. 148).

Leasing je alternatívnou formou financovania, kedy je možný nákup dlhodobého majetku bez výrazného dlhodobého zadĺženia. Leasing je možné definovať ako prenájom konkrétneho majetku prenajímateľa za dohodnuté nájomné nájomcovi, ktorý tento majetok používa podľa podmienok dohodnutých v leasingovej zmluve. Rozlišujú sa dva druhy leasingu – **operatívny** (krátkodobý), kedy po skončení doby prenájmu sa predmet vracia prenajímateľovi a **finančný** (dlhodobý), kedy predmet po skončení nájmu prechádza do vlastníctva nájomcu (Srpová, 2011, s. 149; Hrdý, Horová, 2009, s. 75-76).

Faktoring a forfaiting sú ďalšie možnosti financovania založené na odkúpení pohľadávok. Ak podnikateľ potrebuje okamžité finančné prostriedky, môže svoje pohľadávky odpredať faktoringovej alebo forfaitingovej spoločnosti. Faktoring je založený na odkupe krátkodobých pohľadávok, forfaiting sa týka dlhodobých a strednodobých pohľadávok (Veber, Srpová, 2012, s. 111).

Tiché spoločenstvo je forma nebankového vkladu, ktoré umožňuje Obchodný zákonník. Tichý spoločník sa v zmluve zaväzuje poskytnúť podnikateľovi určitý vklad, ktorý predstavuje jeho podiel na podnikaní. Na druhej strane podnikateľ vypláca tichému spoločníkovi určitú časť dosiahnutého zisku z jeho podnikateľskej činnosti (Papula, 2018, s. 78).

Rizikový kapitál alebo venture capital predstavuje zdroj financovania pre podnikateľské zámery, ktoré sú spojené s vyšším rizikom, ale zároveň predpokladajú vyšší výnos (Veber, Srpová, 2012, s. 109).

6 ZHRUTIE TEORETICKEJ ČASTI PRÁCE

V teoretickej časti práce bola vypracovaná literárna rešerš odborných poznatkov týkajúcich sa oblasti podnikania. Úvodná kapitola bola venovaná charakteristike základných pojmov, legislatíve upravujúcej podmienky pre podnikanie na Slovensku, možné právne formy podnikania a následné kritéria, na ktoré je potrebné brať zreteľ pri rozhodovaní o výbere vhodnej právnej formy. Ďalšia kapitola sa zaoberá tematikou spracovania podnikateľského plánu a jeho podstatným náležitostiam, ktoré by mal tento plán obsahovať. Teoretická časť tiež poukazuje na poznatky o vybraných analytických nástrojoch, marketingovom mixe a o možných zdrojoch financovania podnikateľských subjektov.

Každý začínajúci podnikateľ si musí ujasniť, akú právnu formu si pre svoj nový podnik zvolí. Táto časť práce pomáha lepšie sa orientovať v otázkach súvisiacich s jej výberom. Pri zakladaní podniku je možnosť zvoliť si právnu formu verejnej obchodnej spoločnosti, komanditnej spoločnosti, spoločnosti s ručením obmedzeným, akciovej spoločnosti, družstva alebo podnikania formou živnosti. Jednotlivé kritéria výberu, ktoré je nutné zvážiť budú predmetom rozhodovania o vhodnej právnej forme pre kaviarenský podnik.

Hneď na začiatku je možné vylúčiť možnosť podnikať ako akciová spoločnosť, a to z dôvodu predpokladanej veľkosti podniku. Navyše jej založenie je administratívne veľmi náročné, pričom je podmienené vysokým základným imáním.

Do úvahy neprichádza ani právna forma družstva, ktorá sa pre túto oblasť podnikania na Slovensku nevyužíva, nakoľko je účelom družstva predovšetkým zaistiť potreby a záujmov jeho členov. Odradzujúcou podmienkou je aj minimálny počet 2 právnických alebo 5 fyzických osôb, čo pre toto podnikanie nie je lákavé.

Forma verejnej obchodnej spoločnosti a komanditnej spoločnosti tiež nie je v tejto sfére príliš využívaná, pre ich vznik sú nutní aspoň dvaja spoločníci, ktorí za záväzky spoločnosti ručia celým svojim majetkom (vynímajúc komanditistov u komanditnej spoločnosti).

Najvhodnejšími možnosťami pre kaviarenský podnik zostáva forma spoločnosti s ručením obmedzeným alebo podnikanie na základe živnostenského oprávnenia, pri ktorých zakladaní postačuje len jeden zakladateľ. Živnostníci však za záväzky ručia tiež celým svojim majetkom, čím je pre zníženie rizika v prípade neúspechu v podnikaní táto možnosť taktiež zamietnutá.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

7 ANALÝZA A PRIESKUM TRHU

V nasledujúcej kapitole budú uskutočnené analýzy, ktoré pomáhajú čo najlepšie sa orientovať vo vybranom trhovom prostredí a spoznať jeho podmienky. Zmapovanie trhu je veľmi dôležitým krokom pred vstupom podnikateľa na trh, vďaka ktorému je schopný pripraviť sa na isté prekážky ale aj príležitosti spojené s podnikaním.

7.1 PEST analýza

PEST analýza slúži pre popis makroekonomického okolia vzťahujúcemu sa k zvolenej oblasti podnikania. Zaoberá sa štyrmi základnými skupinami faktorov, ktoré môžu výrazne ovplyvňovať priebeh vybranej podnikateľskej činnosti.

Novo vznikajúce kaviarenské zariadenie bude situované do Trenčianskeho kraja, konkrétne do centra mesta Trenčín.

7.1.1 Sociálno-demografické faktory

Okres Trenčín sa nachádza v západnej časti Trenčianskeho kraja, na severozápade hraničí s územím Českej republiky. K 31. 12. 2019 tu žilo celkovo 114 670 obyvateľov, v Trenčianskom kraji má trvalé bydlisko 584 569 obyvateľov. Okres Trenčín je tvorený 37 obcami, z toho len 3 majú štatút mesta. Najväčším mestom je mesto Trenčín pričom k 13. 1. 2020 zaznamenalo celkom 54 685 obyvateľov. Ďalšími mestami tohto okresu sú významné kúpeľné mesto Trenčianske Teplice a mesto Nemšová (Štatistický úrad Slovenskej republiky, © 2020).

Trenčiansky kraj ako aj samotné mesto Trenčín v priebehu posledných rokov zaznamenáva výrazný úbytok v počte obyvateľov, pre porovnanie v roku 1997 v Trenčíne žilo viac ako 59 000 obyvateľov, no v roku 2017 to bolo už len okolo 55 000. Dôvodom je hlavne dlhodobý trend zmeny životného štýlu, kedy čoraz viac ľudí uprednostňuje život na vidieku. Trenčiansky kraj stráca svojich obyvateľov prevažne prirodzenou cestou, no za posledných desať rokov k tomuto úbytku prispieva aj migrácia obyvateľov do iných častí Slovenska. Je dosť pravdepodobné, že tento trend poklesu populácie bude pokračovať aj v ďalších rokoch (Trenčiansky kraj naďalej výrazne stráca obyvateľov, © 2020)

V nasledujúcej tabuľke je znázornené demografické rozloženie obyvateľov mesta Trenčín.

Tabuľka 1 Demografické rozloženie obyvateľov mesta Trenčín (Demografia
© 2020; vlastné spracovanie)

Veková štruktúra	Počet obyvateľov
0 – 15	7 456
15 – 18	1 290
18 – 60	30 591
60 +	15 348
Spolu	54 685

Súčasný trendy v preferenciách spotrebiteľov poukazujú na uprednostňovanie kvality produktov pred cenou. Podľa prieskumu len 33 % nakupujúcich zaujíma cena tovaru (U Slovákov už zaváži viac kvalita ako cena, © 2018). Ďalším trendom v spoločnosti je tiež presadzovanie zdravého životného štýlu, značná časť obyvateľstva sa takisto čoraz viac zaujíma o ochranu životného prostredia.

7.1.2 Ekonomické faktory

Pred zahájením podnikania je potrebný prehľad základných makroekonomických charakteristík, ktoré vyobrazujú súčasnú ekonomickú situáciu na Slovensku ako aj v Trenčianskom kraji. Ide hlavne o výšku priemernej mzdy, mieru nezamestnanosti či veľkosť HDP.

V roku 2019 dosiahla priemerná nominálna mesačná mzda 1 092 €, čo predstavuje nárast o 7,8 % oproti roku 2018. Po očistení inflácie potom reálna mzda medziročne stúpila o 5 %. V poslednom kvartáli minulého roku pritom priemerná mesačná mzda činila až 1 177 €. V Trenčianskom kraji sa hodnota priemernej mzdy nachádzala na úrovni 1 015 € (Štatistický úrad Slovenskej republiky, © 2020). V nasledujúcej tabuľke je zobrazený vývoj priemernej mesačnej mzdy v uplynulých piatich rokoch.

Tabuľka 2 Vývoj priemernej mesačnej mzdy (ŠÚ SR, 2020; vlastné spracovanie)

Región/Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Slovensko	883 €	912 €	954 €	1 013 €	1 092 €
Trenčiansky kraj	812 €	827 €	895 €	951 €	1 015 €

Z údajov v tabuľke vyplýva, že priemerná mesačná mzda ako na Slovensku tak aj v Trenčianskom kraji sa každým rokom zvyšuje. Podiel mzdy v Trenčianskom kraji zo mzdy v SR tvorí v každom roku viac ako 90 %. Štatistický úrad SR odhaduje, že priemerná mesačná mzda bude rásť aj v roku 2020, pričom na konci tohto roku by mala predstavovať 1 163 €.

Pozitívne je možné hodnotiť tiež ročný vývoj nezamestnanosti, ktorý má za posledné roky klesajúci trend. Celková miera nezamestnanosti na Slovensku dosiala vo februári tohto roka 5,05 %, v rámci Trenčianskeho kraja nadobudla hodnôt 3,21 %. Trenčiansky kraj sa tak naďalej zaraďuje medzi kraje s najnižšou úrovňou nezamestnanosti. Nízka nezamestnanosť sa týmto odráža vo zvýšenej kúpnej sile obyvateľov.

Slovensko takisto zaznamenáva aj dlhotrvajúci kladný vývoj HDP, kedy minulý rok hodnota HDP činila 94 171, 2 mil. Eur s indexom 105,1, v roku 2018 to bolo 89 605,9 mil. Eur pri indexe 106,0. Tempo rastu HDP sa však oproti roku 2018 znížilo z 3,9 % na 2,4 % (Štatistický úrad Slovenskej republiky, © 2020).

7.1.3 Politicko-legislatívne faktory

Parlamentné voľby, ktoré sa konali 29. 2. 2020 priniesli očakávanú zmenu v slovenskej vláde, kedy bola zosadená dlhoročne vládnuca strana sociálnej demokracie. Občania SR v tento deň vyjadrili svoju dôveru stredopravicovému liberálno-konzervatívne hnutiu, ktoré ako víťaz volieb následne zostavilo vládu s liberálnymi a sociálno-konzervatívnymi stranami. Očakáva sa, že nová vláda môže prispieť k prípadným zmenám pre podnikateľov a živnostníkov. Politické faktory úzko súvisia s legislatívou, nakoľko sa práve vláda podieľa na vytváraní a upravovaní zákonov či rôznych vyhlášok.

Legislatívne faktory nastavujú pravidlá pre podnikanie vo forme zákonov, smerníc a nariadení, ktorými sa každý podnikateľ musí vo vlastnom záujme riadiť a ich predpisy dodržiavať. Je tiež potrebné neustále sledovať ich novely a aktualizácie, čím je možné predchádzať.

dzať a vyhnúť sa eventuálnym problémom. Dôležitými legislatívnymi dokumentmi sú predovšetkým Obchodný zákonník č. 513/1991 Zb. a Zákon o živnostenskom podnikaní č. 455/1991 Zb. Ďalej je nutná znalosť Občianskeho zákonníka, Zákonníka práce, Zákona o dani z príjmov, Zákona o DPH a Zákona o účtovníctve. Podniky pôsobiace v oblasti služieb a zvlášť v pohostinskej činnosti musia okrem toho dodržiavať vyhlášky týkajúce sa hygienických požiadaviek.

V neposlednom rade je nevyhnutné oboznámiť sa aj so Zákonom č. 289/2008 Z. z. o používaní elektronickej registračnej pokladnice. V decembri roku 2018 bola schválená novela tohto zákona doplnená o systém eKasa, ktorý ukladá povinnosť elektronickej evidencie tržieb a pokladničných dokladov. Od 1. júla 2019 musia byť v tomto systéme povinne pripojení už všetci podnikatelia s registračnou pokladnicou. Systém eKasa je tak jedným z ďalších opatrení Finančnej správy SR na boj proti daňovým podvodom, jeho účelom je predovšetkým zahatať, respektíve znížiť daňové medzery na DPH v hotelových, reštauračných a kaviarenských sektoroch (Všetko čo potrebujete vedieť o systéme eKasa, © 2020).

7.1.4 Technologické faktory

Čo sa týka technologických faktorov je pre podniky potrebné venovať svoju pozornosť novým technológiám a postupom, ktoré sa neustále vyvíjajú a prichádzajú do daného podnikateľského odboru. Je dôležité tiež sledovať rýchlosť zastarávania zariadení, ktoré podnikateľ pri výkone svojej podnikateľskej činnosti využíva. Avšak vzhľadom na sektor poskytovania služieb, vývin nových technológií v tomto odvetví nehrá tak významnú rolu, ako je tomu napríklad u podnikov pôsobiacich v technickej či výrobnjej sfére. Podniky pôsobiace v oblasti pohostinstva by mali upriamiť pozornosť hlavne na nové trendy a technológie u barovej techniky, strojov a zariadení určených na prípravu nápojov, vzduchovej techniky, osvetlenia či materiálneho vybavenia priestorov.

7.2 Porterov model konkurenčných síl

Porterova analýza sa predovšetkým snaží zhodnotiť mikroekonomické okolie, ktoré priamo ovplyvňuje daný podnik.

7.2.1 Konkurencia

Nová kaviareň bude situovaná priamo v centre mesta Trenčín, kde sa v súčasnosti nachádza niekoľko priamych či nepriamych konkurentov. Za priamu konkurenciu je možné po-

važovať podniky podobného charakteru, teda kaviarne a cocktail bary, prípadne cukrárne. Do nepriamej konkurencie boli zahrnuté reštaurácie, krčmy, vinárne či nočné kluby, nakoľko tieto podniky sa sústreďia v odlišnom zameraní a preto sa nimi bude neskôr zaoberať podkapitola určená substitútom. Zvolenými hlavnými kritériami pri výbere a hodnotení konkurencie sú lokalita, rozsah ponúkaného sortimentu, ceny, kvalita poskytovaných služieb, ochota a lojalita obsluhy a celkový vzhľad a atmosféra prostredia.

Da Vinci Café & Coctails

Jedná sa o veľmi obľúbený podnik v centre Trenčína, ktorý sa nachádza priamo oproti obchodnému domu Prior a tiež v blízkosti Okruhového Domu Armády (ODA) či mestskej knižnice. Priestory kaviarne sú priestranné, prevádzka je rozdelená na fajčiarsku a nefajčiarsku zónu. V teplejších mesiacoch je na posedenie pre zákazníkov k dispozícii aj pomerne veľká letná terasa. V nápojovom lístku je možné nájsť širokú ponuku teplých, studených a miešaných nápojov, ale aj rôznych zákuskov a dezertov za prijateľné ceny. Bar má veľmi príjemnú a ochotnú obsluhu. V piatkové a sobotné večery celkovú atmosféru spestrujú tematické hudobné akcie zabezpečované rôznymi dídžejmi. Otváracia doba je nasledovná:

Po – Pia 7:00 – 24:00, So 9:00 – 24:00, Ne 12:00 – 22:00.

Coffee Sheep

Coffee Sheep je kaviareň, ktorá ako prvá v meste začala používať vlastnú pražiareň. Okrem toho disponuje aj vlastným e-shopom s praženou kávou, čajom a príslušenstvom k príprave kávy. Táto kaviareň je určená predovšetkým pre milovníkov dobrej a kvalitnej kávy. Podnik vyrába kvalitnú 100% arabiku, začínal v malých priestoroch uličky Marka Aurélia vedúcej smerom k hradu, ktoré mu časom prestali kapacitne vyhovovať a tak sa kaviareň koncom minulého roka presunula na Mierové námestie do väčšieho priestoru z prvorepublikových čias s atraktívnym výhľadom (Coffe Sheep, © 2020). Súčasťou kaviarne je aj krásna priestranná letná záhradka, ktorá ponúka jedinečný výhľad na hrad. Personál je príjemný, no ceny sú o niečo vyššie, čo je ale vzhľadom na vlastnú pražiareň a vysokú kvalitu kávy pochopiteľné. Kaviareň je zvyčajne v prevádzke v týchto hodinách:

Po – Št 8:00 – 22:00, Pia 8:00 – 1:00, So – Ne 10:00 – 22:00.

Café Sládkovič

Táto štýlová kaviareň, ako už z jej názvu vyplýva, tematicky zdáva poctu slávnemu slovenskému básnikovi. Sídli na prahu Mierového námestia, interiér kaviarne je umelecky ladený, originálny, romantický a útulný. Moderný dizajn sa tu prelína s tradičným, na stenách sa vynímajú úryvky z básní Andreja Sládkoviča a historické fotografie, ktoré približujú našu slovenskú kultúru a tradície. Okrem klasickej ponuky teplých a studených nápojov, je kaviarnička známa prípravou osviežujúcich domácich limonád a zdravých raw koláčov. Kaviareň je nefajčiarska s malou letnou teraskou. Milá obsluha dotvára celkovú príjemnú a pohodovú atmosféru. Otváracie hodiny:

Po – Št 8:00 – 22:00, Pia 8:00 – 24:00, So 10:00 – 24:00, Ne 13:00 – 21:00.

Schoeller's Coffe House

Jedná sa o sieť kaviarní, ktorá okrem Trenčína má svoje pobočky aj v Trnave, Nitre či Leviceiach. Podnik je lokalizovaný v historickej budove na rohu Štúrovho námestia. Interiér je inšpirovaný moderným dizajnom, priestory sú pomerne rozsiahle doplnené o malý fajčiarsky kútik. Táto kaviareň okrem stálej ponuky nápojov a zákuskov obmieňa svoj sortiment podľa sezóny. V chladnom období zaraďuje do svojej ponuky bylinkové a ovocné čaje či rôzne horúce drinky a čokolády, v horúcich letných dňoch zase ľadové čaje a ovocné limonády. Ponúka tiež tradičnú ručne robenú taliansku zmrzlinu. Ceny sú priemerné, obsluha je veľmi príjemná a ústretová. V teplejších mesiacoch je možnosť využívať rozsiahlu letnú terasu v tesnej blízkosti Fontány vodníka Valentína. Otváracie hodiny sú nasledovné:

Po – Št 7:30 – 22:00, Pia 7:30 – 24:00, So 11:00 – 24:00, Ne 13:00 – 22:00.

Pražiareň kávy a kaviareň Ogado

Ide o ďalšiu kaviareň s vlastnou pražiarňou, ktorá si zakladá na ponuke kávy tej najvyššej kvality. Podobne ako Coffee Sheep prevádzkuje svoj vlastný e-shop. Jedná sa o menšiu útulnú kaviarničku v srdci Štúrovho námestia, ktorá má svoju pobočku aj v neďalekých Trenčianskych Tepliciach. Súčasťou interiéru je pražiaci stroj, pričom zákazníci sa počas posedenia pri šálke kávy môžu zoznámiť s procesom praženia surovej zelenej kávy na zrnkovú praženú. Kaviareň je otvorená v týchto hodinách:

Po – Ne 7:30 – 18:00.

Paddock Café

Tento podnik si v minulosti prešiel viacerými zmenami, aby sa dostal do dnešnej podoby veľmi obľúbenej a modernej kaviarne. Výborná a špeciálna ponuka, výhodná lokalita uprostred Mierového námestia s letnou terasou poskytujúcou výhľad na dominantu mesta, mladický a moderný vkus, zrenovovaný interiér v štýle art deca – týmto všetkým si kaviareň okamžite získala zákazníkov predovšetkým medzi mladými ľuďmi. Okrem širokej ponuky kvalitných nápojov si zákazníci môžu pochutiť na rozmanitom raňajkovom menu či ľahkom občerstvení. Vo večerných hodinách sa kaviareň postupne mení na bar, kde sa podávajú rozličné miešané coctaily. Počas leta sa v zadnej časti na dvore pavlačového domu usporadúvajú koncerty či filmové večery letného kina, ktoré dotvárajú unikátnu atmosféru tohto miesta (Paddock, © 2020). Otváracie hodiny:

Po – Št 7:00 – 23:00, Pia 7:00 – 2:00, So 9:00 – 2:00, Ne 10:00 – 23:00.

Kaviareň a cukráreň Alžbetka

Jedná sa o príjemnú kaviarničku s výhodnou lokalitou uprostred Mierového námestia hneď vedľa Piaristického kostola, čím sú jej zákazníkmi často ľudia, ktorí si po svätej omši radi zajúdu na šálku kávy alebo na dobrý zákusok či zmrzlinu. Podnik sa nachádza v priestoroch bývalého kláštora, interiér je zariadený v starodávnom štýle s historicky pôsobiacim zariadením. V teplých mesiacoch k posedeniu láka pomerne veľká terasa zabezpečujúca nádhernú scenériu hradu. Okrem klasickej ponuky kávy a zákuskov tu ponúkajú výbornú zmrzlinu vlastnej výroby. Majú otvorené v nasledujúcich hodinách:

Po – Pia 8:00 – 22:00, So – Ne 9:00 – 22:00.

Hodnotenie konkurencie

V nasledujúcej tabuľke je zhrnuté celkové hodnotenie vyššie uvedených konkurenčných podnikov, ktoré boli autorkou práce navštívené. Pri voľbe základných kritérií sa vychádzalo z oblastí, ktoré sú pre zákazníkov pri návšteve podnikov najdôležitejšie. Jednotlivé kritéria boli ohodnotené bodovou stupnicou 1 – 5, kde 5 predstavuje najlepšie hodnotenie, 1 znamená najhoršie hodnotenie. Po spočítaní bodov za jednotlivé aspekty bola vytvorená výsledná súhrnná známka, ktorá posudzuje daný podnik ako celok.

Tabuľka 3 Hodnotenie konkurencie (Vlastné spracovanie)

Kritérium	Da Vinci	Coffee Sheep	Sládkovič	Schoeller's	Ogodo	Paddock	Alžbetka
Lokalita	4	3	3	4	4	5	5
Rozsah ponúkaného sortimentu	4	3	4	4	2	5	2
Kvalita produktov a služieb	2	5	3	3	4	4	3
Obsluha	4	3	3	5	3	4	3
Ceny	4	3	4	4	3	4	4
Celkový vzhľad a atmosféra	4	3	4	3	2	5	2
Celkom	22	20	21	23	18	27	19

Z tabuľky vyplýva, že podľa uvedených kritérií získal najvyššie bodové hodnotenie podnik Paddock Café, ktorý je tým možné považovať za najväčšieho konkurenta pre novovznikajúci podnik. Na druhom mieste, no so značným odstupom sa umiestnil podnik Schoeller's Coffee House. Treba však upozorniť na to, že vypovedacia schopnosť hodnotenia nemusí byť v plnej miere objektívna, nakoľko sa jedná o autorkin subjektívny názor a zároveň niektoré aspekty hodnotenia môžu byť najmä z časového hľadiska premenlivé.

7.2.2 Zákazníci

Pre každý začínajúci podnik je veľmi dôležité určiť si cieľovú skupinu zákazníkov, ktorú má v záujme zaujať a osloviť. Tejto oblasti je potrebné venovať obrovskú pozornosť, nakoľko zákazníci sú zásadným kľúčovým faktorom, od ktorého sa odvíja budúci úspech poprípade neúspech v podnikaní. Návštevníkmi kaviarenských podnikov sú spravidla všetky vekové skupiny, najčastejšie sa však jedná o mladých ľudí a produktívnych ľudí v strednom veku, no svoje zastúpenie majú aj mamičky s deťmi, ale aj ľudia v dôchodkovom veku.

Pri rozhodovaní podniku o tom, či sa zameria na širokú a neobmedzenú cieľovú skupinu zákazníkov alebo si vytýči len istú vybranú skupinu, je potrebné brať do úvahy rozsah daného trhu a počet potenciálnych zákazníkov. V prípade väčších miest s vyšším počtom obyvateľov, kde sa zároveň koncentruje aj vysoký počet konkurentov, je lepšie špecializovať sa na obmedzenú skupinu zákazníkov. Naopak v menších mestách, kde je konkurencia relatívne nízka, je vhodné zamerať sa na širšie spektrum zákazníkov. Vzhľadom na to, že Trenčín je pomerne veľké mesto s vysokým počtom konkurenčných podnikov, ktoré sa

momentálne na tomto trhu nachádzajú, bude určite prospešnejšie sústrediť sa na konkrétnu špecifickú skupinu zákazníkov.

Trenčín, ako je známe, je významným turistickým mestom, ktoré sa pýši veľkým množstvom kultúrnych pamiatok. Vďaka tomu sem každoročne zavíta niekoľko tisícov slovenských ale aj zahraničných turistov. Zároveň je Trenčín tiež univerzitným mestom, nachádzajú sa tu dve vysoké školy - Univerzita Alexandra Dubčeka a Vysoká škola manažmentu, čím každým rokom sem prichádza množstvo nových študentov z rôznych kútov Slovenska. Nachádza sa tu tiež veľa stredných škôl, ktoré navštevuje značná časť študentov z okolitých dedín alebo menších miest. Okrem miestnych obyvateľov je preto možné aj tieto skupiny zahrnúť do potenciálnych návštevníkov budúcej kaviarne.

7.2.3 Dodávatelia

Rovnako ako výber správnej skupiny zákazníkov hrá pre podnikateľa veľmi významnú rolu aj starostlivý výber spoľahlivých dodávateľov, ktorí mu budú zabezpečovať potrebné produkty či služby.

V prípade podniku, ktorý funguje v sektore pohostinských služieb, sú jeho hlavnými dodávateľmi predajcovia kávy, alkoholických a nealkoholických nápojov, surovín alebo polotovarov potrebných pre prípravu dezertov či ľahkého občerstvenia, prípadne hotových produktov. Pri hľadaní vhodného dodávateľa je potrebné posúdiť základné kľúčové faktory, ktorými sú predovšetkým kvalita dodaného tovaru a surovín, cena, dodacie a platobné podmienky a v neposlednom rade spoľahlivosť dodávateľa.

Pre kaviarenský podnik je v prvom rade dôležité nájsť spoľahlivého dodávateľa kávy a zvoliť si kvalitnú značku, ktorú chce zákazníkom ponúkať. Jednou z možností je objednávať kávu prostredníctvom obchodných sprostredkovateľov, ktorí vo svojich predajniach alebo na internetových stránkach ponúkajú produkty rôznych značiek. V Trenčíne je takýmto predajcom firma Cofex, ktorá má vo svojom sortimente zaradenú širokú škálu káv značiek ako sú napríklad Lavazza, Molinari, Illy, Pellini, Bristot a mnohé ďalšie. Popri tom ponúka aj gastrozariadenie, kávovary či mlynčeky na kávu. Ďalšou možnosťou je odber kávy priamo od predajcov jednotlivých značiek, ktorí pri uzatvorení dlhodobej zmluvy a pravidelných objednávkach dokážu poskytnúť vernostné a množstvové zľavy. Okrem toho je možné získať rozličné bonusy za výhodné ceny, ktorými môžu byť reklamné predmety, barový inventár, príslušenstvo či barmanské oblečenie. Obdobná situácia platí aj pri obchodovaní s pivovarmi alebo vinárňami.

Ďalším zásadným dodávateľom je distribútor nápojov. Takýmito dodávateľmi sú zvyčajne veľkoobchody špecializované na distribúciu a predaj alkoholických a nealkoholických fľaškových nápojov, piva, vína, tabakových výrobkov a ostatného sortimentu. V Trenčíne je hlavným dodávateľom veľkoobchod PIMA, ktorého výhodou je jeho lokalita a spoľahlivosť, keďže sa jedná o spoločnosť, ktorá pôsobí na trhu už niekoľko rokov a svojim zákazníkom ponúka rôzne výhody ako je bezplatná doprava, či zvýhodnené ceny pri vyšších objednávkach. Okrem toho v Trenčíne sídli tradičný slovenský liehovar Old Herold, a tak sa naskytuje možnosť odoberať produkty tejto značky priamo z ich podnikovej predajne za nízke podnikové ceny a s vynaložením minimálnych nákladov na prepravu.

Ďalšími kľúčovými dodávateľmi pre kaviareň sú výrobcovia alebo predajcovia zákuskov, zmrzlín, tort, koláčov a surovín potrebných pre prípravu menšieho občerstvenia. V tejto oblasti je možný výber buď z veľkých firemných reťazcov, ktoré tieto výrobky distribuujú v rámci celej Slovenskej republiky, alebo sa zamerať na malých regionálnych dodávateľov, ktorí poskytujú domáce výrobky často krát vyššej kvality.

7.2.4 Substitúty

Do tejto kategórie je z hľadiska kaviarní a barov možné zaradiť podniky, ktoré ponúkajú podobné produkty či služby a uspokojujú tak potreby zákazníkov obdobným spôsobom. Patria sem hlavne reštaurácie, pizzerie, rýchle občerstvenia, nočné kluby, čajovne, krčmy či pivárne a ako už bolo spomínané, je možné ich označiť ako nepriamu konkurenciu.

Za hlavného nepriameho konkurenta sa dá považovať reštaurácia Speranza sídliaca v centre mesta pár krokov od Štúrovho námestia. Jedná sa o obľúbenú a jednu z najfrekventovanejších trenčianskych reštaurácií, ktorá v sebe spája kaviareň, cocktailový bar a pizzeriu. Okrem toho je známa aj ponukou širokého výberu vín. Ďalšou z najnavštevovanejších reštaurácií je Plzeňská reštaurácia – Stefany s dlhoročnou tradíciou a pestrou ponukou denného menu. Obľúbenou reštauráciou medzi Trenčanmi je tiež Country Pub, ktorá má pre zákazníkov k dispozícii bowling a v sobotné večery tu hrá živá hudba. Z pizzerií lokalizovaných v úzkom centre mesta je možno zmieniť Pizzeriu Castello nachádzajúcu sa vedľa Mestského úradu, ktorá okrem vynikajúcej talianskej pizze, cestovín a šalátov ponúka aj čerstvú praženú kávu.

Podnik Steps Pub & Club predstavuje zásadného nepriameho konkurenta, do ktorého už od roku 1995 prichádzajú za zábavou rôzne generácie ľudí. Hore nad pubom sa nachádza Steps Club – diskotekový bar so širokou ponukou alkoholických a nealkoholických nápo-

jov. V centre mesta sa tiež nachádza Trenčiansky pivovar Lanius s reštauráciou a pivárňou, ktorý sa vyznačuje výrobou remeselného piva rozmanitých druhov. Ďalšou nepriamou konkurenciou môže byť Sokolovňa pub, ktorý zároveň spadá pod sieť burgerových reštaurácií Regal Burger.

Za základný substitučný produkt kávy je považovaný čaj, takže je na mieste tiež spomenúť Čajovňu pod hradom, ktorá sídli na Mierovom námestí a ponúka rozmanité druhy kvalitných sypaných čajov, útulné prostredie a pohodovú atmosféru.

7.2.5 Vstup nových konkurentov

Nakoľko je prevádzkovanie pohostinského zariadenia veľmi atraktívnou oblasťou v podnikaní, vstup potenciálnych konkurentov na trh je vysoko pravdepodobný. Podnikanie v tomto odbore nie je nijak legislatívne obmedzené, neexistujú tu bariéry vstupu do odvetvia, limitom však môže byť presýtenie daného trhu prejavujúce sa v nedostatočnom dopyte. Ďalšími prekážkami u tohto druhu podnikania môžu byť tiež vysoké počiatočné náklady spojené so zahájením prevádzky, množstvo administratívnych povinností, nájdenie vhodného priestoru pre prevádzku vo výhodnej lokalite či nedostatok skúseností s riadením kaviarenskeho podniku.

7.3 Finančná analýza

Finančná analýza bude uskutočnená na troch vybraných konkurenčných podnikoch – Da Vinci Coffee & Coctails, Coffee Sheep a Ogodo na základe údajov z ich finančných výkazov, ktoré sú voľne dostupné na stránke FinStat. Dáta budú analyzované za posledné tri roky - 2019, 2018 a 2017. V prípade kaviarne Ogodo sa bude jednať o roky 2018, 2017 a 2016, nakoľko spoločnosť doposiaľ nezverejnila účtovnú závierku za rok 2019. Finančná analýza bude zameraná na posúdenie absolútnych a pomerových ukazovateľov.

7.3.1 Analýza absolútnych ukazovateľov

Úlohou analýzy absolútnych ukazovateľov bude zhodnotiť účtovné výkazy – súvahu a výkaz ziskov a strát vybraných konkurenčných firiem, na ktorých bude následne uskutočnená vertikálna a horizontálna analýza.

7.3.1.1 Analýza súvahy

Tabuľka 4 Aktíva konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)

	Da Vinci			Coffee Sheep			Ogodo		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018
Aktíva	28 014	19 137	23 520	73 424	55 078	73 030	627 103	610 071	585 126
Dlhodobý majetok	21 442	18 333	22 193	27 379	23 662	34 787	558 374	508 069	483 605
DHM	21 442	18 333	22 193	27 379	23 662	34 787	558 374	508 069	483 605
DNM	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DFM	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obežný majetok	6 563	684	1 098	46 045	31 416	38 243	68 729	102 002	101 521
Zásoby	2 039	0	0	18 004	16 268	3 791	31 142	36 652	12 196
Dlhodobé pohľadávky	0	0	0	0	0	0	0	0	-19
Krátkodobé pohľadávky	535	30	465	16 233	12 758	26 262	484	853	2 015
KFM	3 989	654	633	11 808	2 390	8 190	37 103	64 497	87 329
Časové rozlíšenie	9	120	229	0	0	0	0	0	0

Z tabuľky je zjavné, že výška dlhodobého majetku podnikov Da Vinci a Coffee Sheep má v priebehu rokov 2017 až 2019 kolísavý charakter. Z tabuľky tiež vyplýva, že každý z uvedených podnikov má relatívne odlišný pomer v skladbe majetku. Kým u podniku Da Vinci jednoznačne prevláda dlhodobý majetok nad obežným, u Coffee Sheep je táto situácia opačná a obežný majetok je o niečo vyšší respektíve takmer vyrovnaný s dlhodobým majetkom. Firma Ogodo opäť využíva obežný majetok len minimálne, no v posledných rokoch zaznamenáva jeho nárast na úkor dlhodobého majetku. Ani jedna z kaviarní vo svojej podnikateľskej činnosti nevyužíva dlhodobý nehmotný a finančný majetok.

V nasledujúcej tabuľke je uvedená vertikálna analýza týchto konkurenčných podnikov, ktorá podáva prehľad o tom, aký podiel majú jednotlivé položky na celkových aktívach.

Tabuľka 5 Vertikálna analýza aktív konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)

	Da Vinci			Coffee Sheep			Ogodo		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018
Aktíva	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlhodobý majetok	76,54%	95,80%	94,36%	37,29%	42,96%	47,63%	89,04%	83,28%	82,65%
DHM	76,54%	95,80%	94,36%	37,29%	42,96%	47,63%	89,04%	83,28%	82,65%
DNM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DFM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Obežný majetok	23,43%	3,57%	4,67%	62,71%	57,04%	52,37%	10,96%	16,72%	17,35%
Zásoby	7,28%	0,00%	0,00%	24,52%	29,54%	5,19%	4,97%	6,01%	2,08%
Dlhodobé pohľadávky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohľadávky	1,91%	0,16%	1,98%	22,11%	23,16%	35,96%	0,08%	0,14%	0,34%

KFM	14,24%	3,42%	2,69%	16,08%	4,34%	11,21%	5,92%	10,57%	14,92%
Časové rozlišení	0,03%	0,63%	0,97%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Ako už bolo spomínané, najvyšší podiel na celkovom majetku týchto podnikov má dlhodobý hmotný majetok, s výnimkou kaviarne Coffee Sheep. U kaviarne Da Vinci je nutné konštatovať, že podľa zverejnených výkazov má vskutku ojedinelú skladbu obežného majetku, ktorý hlavne v rokoch 2018 a 2019 využívala len veľmi minimálne a tiež v týchto rokoch neevidovala žiadne zásoby.

Nasledujúca horizontálna analýza sa snaží porovnať medziročné zmeny, ktoré nastali medzi jednotlivými položkami.

Tabuľka 6 Horizontálna analýza aktív konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)

	Da Vinci		Coffee Sheep		Ogodo	
	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018	2017/2016	2018/2017
Aktíva	-31,69%	22,90%	-24,99%	32,59%	-2,72%	-4,09%
Dlhodobý majetok	-14,50%	21,05%	-13,58%	47,02%	-9,01%	-4,82%
DHM	-14,50%	21,05%	-13,58%	47,02%	-9,01%	-4,82%
DNM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DFM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Obežný majetok	-89,58%	60,53%	-31,77%	21,73%	48,41%	-0,47%
Zásoby	-100,00%	0,00%	-9,64%	-76,70%	17,69%	-66,72%
Dlhodobé pohľadávky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohľadávky	-94,39%	1450,00%	-21,41%	105,85%	76,24%	136,23%
KFM	-83,60%	-3,21%	-79,76%	242,68%	73,83%	35,40%
Časové rozlišení	1233,33%	90,83%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Z tabuľky č. 6 vyplýva, že v kaviarni Da Vinci došlo v roku 2018 oproti predchádzajúcemu roku k poklesu obežného majetku až o takmer 90 %. O rok neskôr opäť narástol a to hlavne vďaka navýšeniu krátkodobých pohľadávok o rapidných 1 450 %. V podnikoch Coffee Sheep v roku 2019 a Ogodo v roku 2018 výrazne klesli zásoby, pričom krátkodobé pohľadávky sa u nich tiež značne navýšili.

Nasledujúca tabuľka podáva prehľad o štruktúre pasív vybraných konkurenčných podnikov.

Tabuľka 7 Pasíva konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)

	Da Vinci			Coffee Sheep			Ogodo		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018
Pasíva	28 014	19 137	23 520	73 424	55 078	73 030	627 103	610 071	585 126
Vlastné imanie	6 488	2 617	3 687	12 875	-7 239	34 956	-64 657	23 653	35 094
Základné imanie	6 639	6 642	6 642	5 001	5 001	5 100	5 000	5 000	5 000
Kapitálové fondy	3 719	3 719	0	20 000	20 000	60 000	5 000	5 000	5 000
Fondy zo zisku	0	0	0	236	559	559	0	0	0
VH minulých rokov	0	-3 870	-4 026	-15 697	-12 685	-32 799	-92 255	0	13 653
VH bežného obdobia	-3 870	-3 874	1 071	3 335	-20 114	2 096	17 598	13 653	11 441
Cudzíe zdroje	21 526	16 520	19 833	60 549	62 317	38 074	691 760	586 418	550 032
Rezervy	0	0	0	0	2 077	3 176	-922	648	1 066
Dlhodobé záväzky	0	0	0	764	373	0	258	403	586
Krátkodobé záväzky	21 526	16 520	19 833	33 585	44 337	19 019	526 680	445 582	425 453
Bankové úvery	0	0	0	26 200	15 530	15 879	165 744	139 785	122 927
Časové rozlíšenie	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Z tabuľky je zrejmé, že jednotlivé kaviarne sú pomerne zadlžené, nakoľko na svoju činnosť využívajú prevažne cudzie zdroje. Coffee Sheep v roku 2018 a Ogodo v roku 2016 dokonca zaznamenali vlastné imanie v záporných hodnotách a to z dôvodu dosiahnutia záporného výsledku hospodárenia. Vysoká hodnota cudzích zdrojov je spôsobená hlavne vysokými krátkodobými záväzkami. Kaviareň Da Vinci vykazovala stratu v prvých dvoch sledovaných rokoch, v roku 2019 zaznamenala čistý zisk v hodnote 1 071. Podnik Ogodo je jedinou kaviarňou, ktorá evidovala kladný výsledok hospodárenia za bežné obdobie vo všetkých sledovaných rokoch. Pomer jednotlivých ukazovateľov na celkových pasívach je zobrazený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 8 Vertikálna analýza pasív konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)

	Da Vinci			Coffee Sheep			Ogodo		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018
Pasíva	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastné imanie	23,16%	13,68%	15,68%	17,54%	-13,14%	47,87%	-10,31%	3,88%	6,00%
Základné imanie	23,70%	34,71%	28,24%	6,81%	9,08%	6,98%	0,80%	0,82%	0,85%
Kapitálové fondy	13,28%	19,43%	0,00%	27,24%	36,31%	82,16%	0,80%	0,82%	0,85%
Fondy zo zisku	0,00%	0,00%	0,00%	0,32%	1,01%	0,77%	0,00%	0,00%	0,00%
VH minulých rokov	0,00%	-20,22%	-17,12%	-21,38%	-23,03%	-44,91%	-14,71%	0,00%	2,33%
VH bežného obdobia	-13,81%	-20,24%	4,55%	4,54%	-36,52%	2,87%	2,81%	2,24%	1,96%
Cudzíe zdroje	76,84%	86,32%	84,32%	82,46%	113,14%	52,13%	110,31%	96,12%	94,00%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,77%	4,35%	-0,15%	0,11%	0,18%
Dlhodobé záväzky	0,00%	0,00%	0,00%	1,04%	0,68%	0,00%	0,04%	0,07%	0,10%

Krátkodobé závazky	76,84%	86,32%	84,32%	45,74%	80,50%	26,04%	83,99%	73,04%	72,71%
Bankové úvery	0,00%	0,00%	0,00%	35,68%	28,20%	21,74%	26,43%	22,91%	21,01%
Časové rozlíšenie	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Z tabuľky je možné vidieť, že cudzie zdroje v podniku Da Vinci tvoria drvivú väčšinu foriem financovania. Rovnako je to aj u ostatných podnikov, kde dokonca u oboch presiahol v jednom roku podiel cudzích zdrojov viac ako 100 %, čo bolo zapríčinené prepadnutím vlastných zdrojov financovania do záporných hodnôt. Zdá sa však, že u kaviarne Coffee Sheep sa táto situácia začína zlepšovať, nakoľko v minulom roku dosiahla zhruba vyrovnaný podiel vlastných a cudzích zdrojov.

Tabuľka 9 Horizontálna analýza pasív konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)

	Da Vinci		Coffee Sheep		Ogodo	
	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018	2017/2016	2018/2017
Pasíva	-31,69%	22,90%	-24,99%	32,59%	-2,72%	-4,09%
Vlastné imanie	-59,66%	40,89%	-156,23%	582,88%	136,58%	48,37%
Základné imanie	0,05%	0,00%	0,00%	1,98%	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy	0,00%	-100,00%	0,00%	200,00%	0,00%	0,00%
Fondy zo zisku	0,00%	0,00%	136,86%	0,00%	0,00%	0,00%
VH minulých rokov	0,00%	4,03%	-19,19%	158,57%	-100,00%	0,00%
VH bežného obdobia	0,10%	127,65%	-703,12%	-110,42%	-22,42%	-16,20%
Cudzíe zdroje	-23,26%	20,05%	2,92%	-38,90%	-15,23%	-6,20%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	52,91%	-170,28%	64,51%
Dlhodobé závazky	0,00%	0,00%	-51,18%	-100,00%	56,20%	45,41%
Krátkodobé závazky	-23,26%	20,05%	32,01%	-57,10%	-15,40%	-4,52%
Bankové úvery	0,00%	0,00%	-40,73%	2,25%	-15,66%	-12,06%
Časové rozlíšenie	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Z tabuľky je zrejmé, že vlastné imanie sa v podniku Da Vinci medzi rokmi 2017 a 2018 znížilo o takmer 60 %, no v roku 2019 sa oproti roku 2018 opätovne zvýšilo zhruba o 40 %. V podniku Coffee Sheep je tento trend rovnaký, ale s výraznejšími hodnotami. Podnik Ogodo, zaznamenáva navýšenie v oboch medziobdobiach, čo je spôsobené dosahovaním kladného výsledku hospodárenia. Základné imanie firiem sa v sledovaných obdobiach výrazne nemenilo. U kaviarne Ogodo dochádza medzi sledovanými rokmi k poklesu cudzích zdrojov, no aj napriek tomu stále ostáva tento podnik výrazne zadlžený.

7.3.1.2 Analýza výkazu zisku a strát

Tabuľka 10 Analýza výnosov konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)

	Da Vinci			Coffee Sheep			Ogodo		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018
Tržby z predaja tovaru	278 209	262 888	223 637	245 246	237 419	0	216 900	274 590	343 143
Tržby z predaja vl. výrobkov a služieb	12 802	766	36 390	9 524	23 149	251 015	132 470	51 056	39 742
Ostatné výnosy z hosp. činnosti	40	96	110	2 806	17 607	40 012	1 537	71	1 224
Prevod výnosov z hosp. činnosti	-344	-388	-167	0	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Kurzové zisky	0	0	0	0	1	0	0	1	3
Ostatné výnosy z finančnej činnosti	0	0	0	19	2	0	0	0	0
Prevod finančných výnosov	-488	-571	-268	0	0	0	0	0	0
Výnosy	290 219	262 791	259 702	257 595	278 178	291 028	350 908	325 718	384 112

Tabuľka 11 Vertikálna analýza výnosov konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)

	Da Vinci			Coffee Sheep			Ogodo		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018
Tržby z predaja tovaru	95,86%	100,04%	86,11%	95,21%	85,35%	0,00%	61,81%	84,30%	89,33%
Tržby z predaja vl. výrobkov a služieb	4,41%	0,29%	14,01%	3,70%	8,32%	86,25%	37,75%	15,67%	10,35%
Ostatné výnosy z hosp. činnosti	0,01%	0,04%	0,04%	1,09%	6,33%	13,75%	0,44%	0,02%	0,32%
Prevod výnosov z hosp. činnosti	-0,12%	-0,15%	-0,06%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosové úroky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Kurzové zisky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatné výnosy z finančnej činnosti	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Prevod finančných výnosov	-0,17%	-0,22%	-0,10%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosy	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabuľka 12 Horizontálna analýza výnosov konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)

	Da Vinci		Coffee Sheep		Ogodo	
	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018	2017/2016	2018/2017
Tržby z predaja tovaru	-5,51%	-14,93%	-3,19%	-100,00%	26,60%	24,97%
Tržby z predaja vl. výrobkov a služieb	-94,02%	4650,65%	143,06%	984,34%	-61,46%	-22,16%
Ostatné výnosy z hosp. činnosti	140,00%	14,58%	527,48%	127,25%	-95,38%	1623,94%
Prevod výnosov z hosp. činnosti	12,79%	-56,96%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosové úroky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%
Kurzové zisky	0,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%	200,00%
Ostatné výnosy z finančnej činnosti	0,00%	0,00%	-89,47%	-100,00%	0,00%	0,00%

Prevod finančných výnosov	17,01%	-53,06%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosy	-9,45%	-1,18%	7,99%	4,62%	-7,18%	17,93%

Z predchádzajúcich tabuliek je zrejme že, výrazný podiel na celkových výnosoch u podniku Da Vinci predstavujú tržby z predaja tovaru. Tieto tržby však majú medzi sledovanými obdobiami klesajúci charakter. Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb sú minimálne.

V podniku Coffee Sheep v prvých dvoch sledovaných rokoch prevládali na celkových výnosoch tržby z predaja tovaru, no v roku 2019 sa všetky dosiahnuté tržby sústreďujú len v položke Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb, čo môže byť dôsledkom toho, že v spoločnosti došlo k zmene účtovania a evidencie zásob. Tržby ako aj výnosy tejto kaviarne sa každým rokom zvyšujú.

V kaviarni Ogodo tvoria väčšinu celkových výnosov tržby z predaja tovaru, ktoré takisto každý rokom rastú približne o 25 %. Ostatné hospodárskej výnosy majú v tejto spoločnosti len nepatrný podiel, no medzi rokmi 2017 a 2018 došlo k ich výraznému navýšeniu o viac ako 1 600 %, čo mohlo byť spôsobené jednorazovým predajom dlhodobého hmotného majetku.

V nasledujúcich tabuľkách sú uvedené údaje o nákladoch týchto konkurenčných spoločností za jednotlivé roky.

Tabuľka 13 Náklady konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)

	Da Vinci			Coffee Sheep			Ogodo		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018
Náklady na predaný tovar	238 296	202 931	159 637	118 874	112 676	0	25 888	27 011	32 946
Výkonová spotreba	54 375	54 330	71 347	63 998	91 978	187 364	182 272	149 258	185 334
Osobné náklady	0	6 060	24 536	56 888	78 577	82 260	59 381	69 726	87 750
Dane a poplatky	458	235	2 312	345	325	1 041	2 961	3 134	3 055
Odpisy	0	3 109	416	10 655	11 113	10 409	49 780	52 471	50 297
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	0	0	0	1 362	1 086	3 986	471	850	210
Nákladové úroky	0	0	0	2 002	789	304	7 086	5 656	5 106
Kurzové straty	0	0	0	80	84	53	58	24	59
Ostatné náklady na finančnú činnosť	0	0	0	1 044	824	2 555	4 453	2 975	3 853
Náklady	293 129	266 665	258 248	255 248	297 452	287 972	332 350	311 105	368 610

Tabuľka 14 Vertikálna analýza nákladov konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)

	Da Vinci			Coffee Sheep			Ogodo		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018
Náklady na predaný tovar	81,29%	76,10%	61,82%	46,57%	37,88%	0,00%	7,79%	8,68%	8,94%
Výkonová spotreba	18,55%	20,37%	27,63%	25,07%	30,92%	65,06%	54,84%	47,98%	50,28%
Osobné náklady	0,00%	2,27%	9,50%	22,29%	26,42%	28,57%	17,87%	22,41%	23,81%
Dane a poplatky	0,16%	0,09%	0,90%	0,14%	0,11%	0,36%	0,89%	1,01%	0,83%
Odpisy	0,00%	1,17%	0,16%	4,17%	3,74%	3,61%	14,98%	16,87%	13,65%
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	0,00%	0,00%	0,00%	0,53%	0,37%	1,38%	0,14%	0,27%	0,06%
Nákladové úroky	0,00%	0,00%	0,00%	0,78%	0,27%	0,11%	2,13%	1,82%	1,39%
Kurzové straty	0,00%	0,00%	0,00%	0,03%	0,03%	0,02%	0,02%	0,01%	0,02%
Ostatné náklady na finančnú činnosť	0,00%	0,00%	0,00%	0,41%	0,28%	0,89%	1,34%	0,96%	1,05%
Náklady	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabuľka 15 Horizontálna analýza konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)

	Da Vinci		Coffee Sheep		Ogodo	
	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018	2017/2016	2018/2017
Náklady na predaný tovar	-14,84%	-21,33%	-5,21%	-100,00%	4,34%	21,97%
Výkonová spotreba	-12,10%	-10,21%	11,91%	-8,45%	-15,32%	23,83%
Osobné náklady	0,00%	304,88%	38,13%	4,69%	17,42%	25,85%
Dane a poplatky	-48,69%	883,83%	-5,80%	220,31%	5,84%	-2,52%
Odpisy	0,00%	-86,62%	4,30%	-6,33%	5,41%	-4,14%
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	0,00%	0,00%	-20,26%	267,03%	80,47%	-75,29%
Nákladové úroky	0,00%	0,00%	-60,59%	-61,47%	-20,18%	-9,72%
Kurzové straty	0,00%	0,00%	5,00%	-36,90%	-58,62%	145,83%
Ostatné náklady na finančnú činnosť	0,00%	0,00%	-21,07%	210,07%	-33,19%	29,51%
Náklady	-9,03%	-3,16%	16,53%	-3,19%	-6,39%	18,48%

Z predchádzajúcich tabuliek je možné usúdiť, že vývoj celkových nákladov v podniku Da Vinci má v rokoch 2017 až 2019 podobnú tendenciu ako celkové výnosy - každoročne klesajú. Najvyšší podiel na celkových nákladoch majú náklady na predaný tovar. Z výkazu zisku a strát spoločnosti je zrejmé, že v roku 2017 došlo ku chybe v zaúčtovaní, nakoľko do tohto výkazu zabudla zahrnúť osobné náklady a odpisy, a tým je aj celkový podiel ostatných nákladových položiek na celkových nákladoch mierne skreslený.

Čo sa týka firmy Coffee Sheep, tak aj tu majú najväčšie zastúpenie na celkových nákladoch náklady na predaný tovar. Celkové náklady sa v roku 2018 navýšili o takmer 17 %,

no o rok klesli približne o 3 %. Druhou najpočetnejšou položkou sú osobné náklady, ktoré sa v roku 2018 navýšili takmer o 40 %. Spoločnosť zaznamenala v roku 2019 výrazný nárast daní a poplatkov.

Firma Ogodo má na rozdiel od predchádzajúcich firiem najvyšší podiel vo výkonovej spotrebe, ktorá tvorí približne 50 % celkových nákladov. Rovnako ako vo všetkých spoločnostiach dochádza k rastu osobných nákladov, čo je zrejme príčinou každoročného zvyšovania minimálnych miezd. V porovnaní s podnikmi Da Vinci a Coffee Sheep má kaviareň Ogodo pomerne vysoké odpisy, čo znamená že pri svojej činnosti využíva vyššiu mieru dlhodobého majetku.

7.3.2 Analýza pomerových ukazovateľov

V prípade pomerových ukazovateľov budú vykonané analýzy ukazovateľov zadlženosti, likvidity, rentability a aktivity.

7.3.2.1 Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti sú pre podnik veľmi dôležité, nakoľko vyjadrujú jeho celkovú mieru zadlženia, teda poukazujú v akej miere pri svojej podnikateľskej činnosti využívajú cudzie zdroje. Vo všeobecnosti platí, že čím je podnik viac zadlžený, tým väčšie riziko podstupuje. Na druhej strane je však aj určitá výška zadlženia pre podnik výhodná. Zadlženosť konkurenčných podnikov je zobrazená v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 16 Ukazovatele zadlženosti konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)

	Da Vinci			Coffee Sheep			Ogodo		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018
Celková zadlženosť	76,84%	86,32%	84,32%	82,46%	113,14%	52,13%	110,31%	96,12%	94,00%
Miera zadlženosti	331,78%	631,26%	537,92%	470,28%	-860,85%	108,92%	1069,89%	2479,25%	1567,31%
Koeficient samofinancovania	23,16%	13,68%	15,68%	17,54%	-13,14%	47,87%	-10,31%	3,88%	6,00%

Ako už bolo možné vidieť pri analýze štruktúry pasív, všetky sledované podniky sú veľmi zadlžené, pričom do veľkej miery presahujú odporúčané hodnoty celkovej zadlženosti. Výnimku tvorí len spoločnosť Coffee Sheep v roku 2019, kedy sa celková zadlženosť dostala do optimálnej hodnoty, pohybuje sa však v jej hornej hranici. Hodnoty zadlženosti sú vysoké najmä kvôli vysokým záväzkom z obchodných vzťahov.

Miera zadlženosti je u všetkých podnikoch vyššia ako 100 %, pri väčšine z nich to platí dokonca niekoľkonásobne, čím jednoznačne prevláda financovanie cudzími zdrojmi nad vlastným kapitálom. V niektorých prípadoch táto miera vychádza v záporných hodnotách, a to z dôvodu záporného vlastného imania spoločností Coffee Sheep a Ogodo. Keďže sa firmy pohybujú v takýchto hodnotách, nie sú pre banky bonitnými klientmi a preto môžu mať problémy s poskytnutím nového úveru, prípadne im banky úver neposkytnú vôbec.

Koeficient samofinancovania vyjadruje do akej miery podnik využíva vlastný kapitál. Najhoršie je na tom kaviareň Ogodo, kde hodnoty tohto koeficientu sú na veľmi nízkej úrovni.

7.3.2.2 Ukazovatele likvidity

Likvidita je ďalším dôležitým ukazovateľom, ktorý by mal mať každý podnik pod kontrolou, pretože vyjadruje schopnosť podniku splácať svoje záväzky. Nasledujúca tabuľka zachytáva vývoj likvidity vybraných podnikov v sledovanom období.

Tabuľka 17 Ukazovatele likvidity konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)

	Da Vinci			Coffee Sheep			Ogodo		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018
Bežná likvidita	0,30	0,04	0,06	1,37	0,71	2,01	0,13	0,23	0,24
Pohotovú likvidita	0,21	0,04	0,06	0,83	0,34	1,81	0,07	0,15	0,21
Hotovostná likvidita	0,19	0,04	0,03	0,35	0,05	0,43	0,07	0,14	0,21

Ako je z tabuľky zrejmé, podniky Da Vinci a Ogodo majú hodnoty bežnej likvidity veľmi ďaleko za jej spodným limitom, pričom ideálne hodnoty bežnej likvidity sa pohybujú v rozmedzí 1,5 – 2,5. Kaviareň Coffee Sheep je na tom o niečo lepšie, v roku 2019 zaznamenala rapidný nárast bežnej likvidity, kedy sa jej hodnoty dostali do optimálneho rozhrania. V roku 2017 sa hodnota nachádzala len mierne pod odporúčanou hranicou.

Aj v prípade pohotovej likvidity, je kaviareň Coffee Sheep jedinou firmou, ktorá v roku 2017 splnila kritérium optimálnej hodnoty. Jej pohotovú likvidita sa v priebehu sledovaných rokov vyvíjala podobne ako bežná, v roku 2019 dokonca prekročila jej horný limit. O zvyšných podnikoch je možné konštatovať, že nie sú schopné splácať svoje záväzky. Aj napriek tomu, že pohotovú likvidita v kaviarni Ogodo každým rokom rastie, stále však nedosahuje požadovaný limit.

Ideálne hodnoty hotovostnej (okamžitej) likvidity sú limitované hranicou 0,2 - 0,5, z čoho vyplýva, že kaviareň Coffee Sheep aj v tomto prípade v rokoch 2017 a 2019 tieto hodnoty spĺňala. Hotovostná likvidita kaviarne Ogodo každým rokom stúpala a v roku 2019 dospe-la k dostatočnej hodnote. Kaviareň Da Vinci sa najmä v posledných dvoch rokoch nachá-dzala hlboko pod minimom, čo nasvedčuje o vysokej platobnej neschopnosti podniku.

7.3.2.3 Ukazovatele rentability

Rentabilita znamená schopnosť podniku dosahovať zisk použitím kapitálu. Údaje o renta-bilitách podnikov sú znázornené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 18 Ukazovatele rentability konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)

	Da Vinci			Coffee Sheep			Ogodo		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018
Rentabilita tržieb	-1,33%	-1,47%	0,41%	1,31%	-7,72%	0,84%	5,04%	4,19%	2,99%
Rentabilita aktív	-10,39%	-51,60%	6,18%	8,58%	-35,09%	4,60%	4,09%	3,32%	3,52%
Rentabilita VI	-59,65%	148,03%	29,05%	25,90%	277,86%	6,00%	-27,22%	57,72%	32,60%

Rentabilita tržieb dosahuje u všetkých podnikov minimálne hodnoty, v prípade kaviarní Da Vinci a Coffee Sheep vychádzajú tieto hodnoty v niektorých rokoch aj záporne, čo je dô-sledkom vykázania záporného VH. Najvyššiu rentabilitu tržieb zaznamenala kaviareň Ogodo v roku 2016, no len vo veľmi nízkej hodnote 5,04 %. Znamená to, že jedno euro tržieb prinieslo len 0,0504 € zisku.

Podobne aj rentabilita aktív je u týchto podnikov na veľmi nízkych úrovniach, v sledova-nom období dochádza k jej kolísaniu. Produkčná sila konkurencie je teda slabá, dochádza tu k veľmi nízkej návratnosti aktív. Dá sa konštatovať, že podniky nie sú schopné efektívne využívať svoju majetkovú bázu.

Firmy Da Vinci a Coffee Sheep majú v neposlednom rade problémy aj s rentabilitou vlast-ného imania, pričom jej úrovne sú záporne alebo dost' nízke. Firma Ogodo si v tomto sme-re v roku 2017 viedla relatívne dobre, kedy takmer 58 % čistého zisku pripadlo na 1 € in-vestovaného kapitálu, no nasledujúci rok sa výnosnosť kapitálu vloženého vlastníkami fir-my opäť znížila a to na približne 32 %.

7.3.2.4 Ukazovatele aktivity

Tabuľka 19 Ukazovatele aktivity konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)

	Da Vinci			Coffee Sheep			Ogodo		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018
Obrat aktív	10,39	13,78	11,06	3,47	4,73	3,44	0,56	0,53	0,65
Doba obratu zásob	3	0	0	25	22	5	32	41	11
Doba obratu pohľadávok	1	0	1	23	18	38	0	1	2
Doba obratu záväzkov	26	23	31	66	78	37	911	910	702

Obrat aktív je u kaviarní Da Vinci a Coffee Sheep vysoko nad odporúčanou hodnotou, čo znamená úmernú majetkovú vybavenosť týchto podnikov. V kaviarni Coffee Sheep sa teda aktíva obrátia v priemere 3,9 krát za rok. V prípade kaviarne Ogodo sa ukazovateľ obratu aktív v sledovanom roku pohyboval pod hranicou 1.

Doba obratu zásob je v kaviarni Da Vinci v posledných rokoch nulová, keďže podľa výkazov v tomto období nepracovala so zásobami. Doba obratu zásob ostatných kaviarní je v priemere 25 dní, čo je pre kaviarensky podnik pomerne optimálne. Zhoršené hospodárenie so zásobami zaznamenala v roku 2017 kaviareň Ogodo, kedy zásoby do doby ich spotreby držala až 41 dní.

Doba obratu pohľadávok je v kaviarňach Da Vinci a Ogodo veľmi nízka, čo znamená, že ich odberatelia si svoje záväzky plnia veľmi rýchlo. Kaviareň Coffee Sheep za sledované tri roky čakala v priemere 60 dní na prijatie platby od svojich odberateľov. U všetkých podnikoch platí základné pravidlo, že doba obratu pohľadávok by mala byť nižšia než doba obratu záväzkov.

8 ZHRUNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI PRÁCE

V rámci prieskumu trhu bola vykonaná PEST analýza popisujúca makroekonomické okolie novovznikajúceho podniku, ďalej Porterova analýza piatich konkurenčných síl zameraná na jeho mikroekonomické okolie a finančná analýza, ktorej úlohou bolo posúdiť aktuálnu finančnú situáciu konkurenčných podnikov na základe nimi zverejnených účtovných výkazov.

Výsledkom PEST analýzy bolo zhodnotenie súčasných podmienok pre podnikanie v SR ako aj v okrese Trenčín. Súčasné trendy v spotrebiteľskom správaní sa prejavujú najmä v uprednostňovaní kvality produktov pred cenou. Ekonomická situácia na Slovensku sa javí ako priaznivá, pričom za posledné roky dochádza k jej neustálemu zlepšovaniu, čo sa prejavuje vo zvýšenej kúpnej sile obyvateľstva. Podľa demografických údajov mesto Trenčín zaznamenáva úbytok obyvateľov, jeho populácia starne, avšak na druhej strane každým rokom do mesta prichádza veľa mladých ľudí vďaka prítomnosti dvoch vysokých a množstva stredných škôl.

Na základe Porterovej analýzy boli popísané základné faktory ovplyvňujúce priebeh podnikania – konkurencia, zákazníci a dodávatelia. Podľa zhodnotenia konkurencie na základe najdôležitejších kritérií je za najväčšie konkurenta považovaný podnik Paddock Café. Keďže rivalita konkurencie na trhu je pomerne vysoká, novovznikajúca kaviareň bude zameraná na špecifickú skupinu zákazníkov, ktorými budú predovšetkým mladí ľudia.

Poslednou analýzou bola finančná analýza, ktorá odhalila pomerne veľké nedostatky vo finančnom hospodárení vybraných konkurenčných firiem. Je však potrebné podotknúť, že pri analýze sa vychádzalo zo zverejnených účtovných závierok, ktorých dôveryhodnosť nie je možné absolútne zaručiť a tak skutočnosť nemusí plne korešpondovať s výsledkami tejto analýzy. Týmto autorka práce nechce ničím poukazovať na tieto analyzované podniky, ale len konštatovať, že aj takto to v podnikateľskej praxi môže vypadáť.

9 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

Na základe poznatkov získaných z teoretickej a analytickej časti práce bude nasledujúca projektová časť zameraná na vytvorenie podnikateľského plánu pre založenie nového podniku v oblasti poskytovania kaviarenských služieb.

9.1 Základné informácie o podniku

Názov:	Atmosphere Café & Bar
Predmet podnikania:	Pohostinská činnosť
Právna forma:	Spoločnosť s ručením obmedzeným (s. r. o.)
Sídlo:	Štúrovo námestie, 911 01 Trenčín
Dátum vzniku:	1. 10. 2020
Zakladateľ:	Ing. Milan Horňák
Spoločník:	Bc. Zuzana Dobiášová
Vklad zakladateľa:	4 000 €
Vklad spoločníka:	4 000 €
Základný kapitál:	8 000 €

9.1.1 Popis a ciele podniku

Novovznikajúci podnik bude pôsobiť v oblasti poskytovania kaviarenských a stravovacích služieb. Spoločnosť sa bude vyznačovať koncepciou spojenia kaviarne a baru poskytujúcou spoločenské a zábavné služby.

Hlavnou náplňou činnosti bude príprava a ponuka kávy prvotriednej kvality a ostatných teplých a studených nápojov. V ponuke bude aj široká škála špičkových miešaných drinkov. Samozrejmosťou bude tiež podávanie alkoholických a nealkoholických nápojov. Okrem nápojovej ponuky budú v sortimente zaradené cukrárenské výrobky (zákusky, torty, koláče, zmrzlina), ľahké občerstvenie a ostatné pochutiny.

Spoločnosť sa bude tiež zaoberať organizovaním rôznych eventových a spoločenských akcií, predovšetkým bude zameraná na konanie kvízových večerov ale aj koncertov.

Základným cieľom podniku budú predovšetkým spokojní zákazníci, ktorí budú ochotní kaviareň navštíviť aj v budúcnosti a ktorí budú spokojní s ponukou a kvalitou sortimentu,

obsluhou, prostredím a celkovou atmosférou. Základným cieľom z krátkodobého hľadiska bude úspešné preniknutie na trh a získanie stálej zákazníckej klientely. Dlhodobým cieľom potom bude vybudovanie si stabilnej pozície na trhu a jej udržanie.

Ďalšie hlavné ciele podniku sú vytýčené v nasledujúcich bodoch:

- poskytovať zákazníkom služby na najvyššej úrovni (s vysokým dôrazom na kvalitu ponúkaného sortimentu),
- zamestnávať kvalitný, školený a príjemný personál,
- získať spokojných a stálych zákazníkov,
- vytvoriť príjemné prostredie pre zábavu a odpočinok a dokonalú atmosféru,
- maximalizácia trhového podielu,
- zabezpečiť ziskovosť,
- udržať si dobré meno a kvalitu služieb po celú dobu pôsobenia podniku na trhu.

9.1.2 Názov a logo spoločnosti

Názov spoločnosti je Atmosphere Café & Bar. Tento názov vyplýva z jedného zo stanovenejších cieľov podniku, ktorým je navodenie pravej, jedinečnej a dokonalej atmosféry, ktorá každému návštevníkovi zaručí skvelý priestor pre oddych, zábavu a uvoľnenie sa od každodenných starostí a povinností.

Logo spoločnosti sa nesie v jednoduchom duchu minimalizmu – obsahuje názov spoločnosti napísaný jednoduchým štýlom písma čiernej farby na bledom podklade. Nad názvom je znázornená šálka kávy s horúcou parou, ktorá má v zákazníkovi evokovať vôňu dobrej a kvalitnej kávy.



Obrázok 4 Logo spoločnosti (Vlastné spracovanie)

9.1.3 Sídlo spoločnosti

Ako sídlo spoločnosti boli zvolené voľné obchodné priestory na Štúrovom námestí v Trenčíne. Jedná sa o priestory bývalého obchodu s oblečením, čiže bude nutné uskutočniť výrazné stavebné a interiérové úpravy. Výhodou týchto priestorov je ich pozícia vo veľmi frekventovanej zóne mesta. Priestory sa nachádzajú na prízemí budovy, sú teda z ulice ľahko prístupné a priestor pred budovou bude využitý pre vybudovanie menšej letnej terasy.

Celková veľkosť priestorov je 136 m², pričom sa skladajú z prízemia o veľkosti 90 m² a suterénu s rozlohou 46 m². V suteréne je k dispozícii sklad a toalety. Prenajímateľ prenájíma tieto priestory pre podnikanie za cenu 5,51 €/m², čiže výška nájomného činí 750 € za mesiac.

9.1.4 Predmet podnikania

Predmetom podnikania je pohostinská činnosť, ktorá je podľa Živnostenského zákona č. 455/1991 Zb. označovaná ako činnosť, ktorou sa rozumie príprava a predaj jedál a nápojov, ak sa podávajú na priamu konzumáciu na mieste. Súčasťou oprávnenia na pohostinskú činnosť je aj s ňou spojený predaj polotovarov alebo doplnkového tovaru a predaj na priamu konzumáciu. Táto činnosť patrí medzi remeselné živnosti, čiže pre jej prevádzkovanie je potrebné okrem všeobecných podmienok (vek nad 18 rokov, spôsobilosť na právne úkony a bezúhonnosť) splniť aj osobitné podmienky preukázaním odbornej spôsobilosti získanej vyučením v odbore. Podnikateľ je povinný uhradiť správny poplatok za ohlásenie živnosti vo výške 15 € za každú živnosť (Slovensko, 1991).

9.1.5 Právna forma spoločnosti

Pri rozhodovaní o voľbe právnej formy spoločnosti prichádzali do úvahy dve vhodné formy podnikania, a to spoločnosť s ručením obmedzeným alebo podnikanie na základe živnostenského oprávnenia. Po dôslednom zvažovaní bol nakoniec zvolený variant právnej formy spoločnosti s ručením obmedzeným z dôvodu obmedzeného rozsahu ručenia za záväzky, nakoľko živnostníci ručia za záväzky neobmedzene, celým svojim majetkom, teda aj svojim súkromným majetkom alebo majetkom svojej rodiny. V prípade spoločnosti s ručením obmedzeným spoločníci neručia za záväzky spoločnosti, ručia len do výšky svojho nesplateného vkladu. Osobný majetok spoločníkov je týmto oddelený od majetku

firmy. Další výhodou oproti živnosti je jednodušší přístup k cizím zdrojům financování.

9.2 Založení a vznik společnosti

9.2.1 Spisování společenské smlouvy

Založení společnosti s ručením omezeným probíhá na základě spisování společenské smlouvy (v případě více společníků) nebo zakladatelské listiny (v případě 1 společníka). Když při založení podniku figurují dva společníci, bude společnost založena uzavřením společenské smlouvy, která musí být ve formě notářského zápisu. Při uzavírání si společníci dohodnou obsah této smlouvy, ku kterému připojí své podpisy. Základní náležitosti společenské smlouvy jsou následující:

Obchodné meno:	Atmosphere, s. r. o.
Sídlo spoločnosti:	Štúrovo námestie, 911 01 Trenčín
Určenie spoločníkov:	Ing. Milan Horňák Rozmarínová 347/3, 911 01 Trenčín Bc. Zuzana Dobiášová Hurbanova 1598/58, 911 01 Trenčín
Zodpovedný zástupca:	Juraj Havran Inovecká 211/18, 911 01 Trenčín
Predmet podnikania:	Pohostinská činnosť
Výška základného imania:	8 000 € Vklad oboch spoločníkov je vo výške 4 000 €

9.2.2 Základné imanie

Minimálna výška základného imania pre spoločnosť s ručením omezeným na Slovensku tvorí čiastku 5 000 €. V prípade kaviarne Atmosphere bude základné imanie tvorené peňažnými vkladmi a bude činiť 8 000 €, pričom bude táto čiastka rozdelená medzi dvoch společníkov. Každý společník zloží svoj peňažný vklad vo výške 4 000 €. Tieto vklady budú vložené na bankový účet Slovenskej sporiteľne najneskôr do 31. 7. 2020. Správcom vkladu bude Ing. Milan Horňák. Na riadení spoločnosti sa budú podieľať obaja společníci.

9.2.3 Získanie živnostenského oprávnenia

Pre získanie živnostenského oprávnenia je potrebné ohlásiť živnosť na príslušnom živnostenskom úrade prostredníctvom žiadosti a potrebných dokumentov. Pri remeselnej živnosti je nutné splňať všeobecné aj osobitné podmienky o odbornej spôsobilosti. Keďže obaja spoločníci majú len ekonomické vzdelanie a nemajú požadované vzdelanie v odbore, je potrebné ustanoviť si zodpovedného zástupcu, ktoré podmienky o odbornej spôsobilosti splňa.

Po dohode spoločníkov bol za zodpovedného zástupcu zvolený Juraj Havran, narodený 17. 5. 1994, bytom Inovecká 211/18, 911 01 Trenčín, ktorý je vyučený v odbore kuchár/čaišník.

9.2.4 Zápis spoločnosti do obchodného registra

Spoločnosť vzniká až zápisom do obchodného registra. Pred tým je potrebné podať návrh na zápis do obchodného registra pomocou predpísaného formulára, ku ktorému je požadované doložiť nasledujúce prílohy:

- notársky overená spoločenská zmluva v dvoch vyhotoveniach,
- živnostenské oprávnenie prípadne výpis zo živnostenského registra - dve notársky overené kópie,
- vyhlásenie správcu vkladu Ing. Milana Horňáka o splatení vkladu,
- súhlas vlastníka nehnuteľnosti so zápisom sídla firmy v obchodnom registri s výpisom z listu vlastníctva k nehnuteľnosti,
- súhlas správcu dane so zápisom v obchodnom registri vyžadovaný za každého spoločníka,
- výpis z registra trestov konateľov a zodpovedného zástupcu nie starší ako 3 mesiace,
- čestné prehlásenia konateľov o spôsobilosti k právnym úkonom s úradne overenými podpismi.

Pri podaní návrhu na zápis do obchodného registra bol tiež zaplatený súdny poplatok vo výške 300 €. Tento návrh je potrebné podať do 90 dní od podpísania spoločenskej zmluvy. Registrový súd má na zápis spoločnosti do obchodného registra dvojdňovú lehotu. Po zápi-se súd doručí na adresu spoločnosti potvrdenie o zápise do obchodného registra.

Každá novozałożená spoločnosť je po zápise do obchodného registra povinná do 30 dní zaregistrovať sa u príslušného správcu dane pre daň z príjmu právnických osôb. V prípade kaviarne Atmosphere je ním Daňový úrad v Trenčíne. Následne má daňový úrad 30 dní na vydanie daňového identifikačného čísla.

9.3 Marketingový plán

9.3.1 Produkt

V súčasnosti sa do popredia dostáva zvýšený dôraz spotrebiteľov na kvalitu produktov a surovín, preto sa kaviareň bude snažiť ponúkať to najlepšie, čo je dostupné na trhu. Hlavným poslaním kaviarne Atmosphere teda bude poskytovať svojim zákazníkom kvalitné služby prostredníctvom ponuky prvotriednych produktov vyrobených z kvalitných a poctivých surovín. Tieto služby budú zabezpečované milou a ochotnou obsluhou, vždy ústretovou vyhovieť jednotlivým požiadavkám zákazníkov. Okrem toho cieľom bude nielen zákazníkom ponúkať kvalitné produkty, ale aj príjemný a jedinečný zážitok spojený s každou návštevou kaviarne.

Tieto služby budú poskytované v príjemnom a útulnom prostredí kaviarne, ktorá bude zariadená v modernom a vkusnom štýle so sviežim dizajnom s prvkami minimalizmu. Priestory kaviarne budú rozdelené na dve časti - nefajčiarsku zónu a malý fajčiarsky salónik. Zákazník si bude môcť vybrať medzi klasickými stolmi pre dve až štyri osoby alebo medzi rohovými stolmi so sedacími boxmi alebo pohodlnými pohovkami. V teplejších mesiacoch bude pre hostí k dispozícii aj posedenie na menšej letnej teraske. Doplnkovými službami bude možnosť internetového pripojenia prostredníctvom wifi či možnosť zapožičania dennej tlače.

Podnik bude pre svojich zákazníkov organizovať aj rôzne spoločenské akcie, predovšetkým sa chce angažovať v pravidelnom usporadúvaní kvízových večerov, čím splní podmienku odlíšenia sa od konkurencie, nakoľko pri prieskume trhu bolo zistené, že v meste túto obľúbenú aktivitu nezaistuje ani jeden konkurenčný podnik. Týmto rozhodnutím prinesie spoločnosť do mesta niečo nové, čo jej môže pomôcť rýchlejšie sa presadiť na trhu a prilákať väčšie množstvo zákazníkov.

Kvízové večery sa v posledných rokoch stali veľmi populárnym formátom aj na Slovensku, je teda prekvapivé, že v Trenčíne táto forma zábavy chýba. Ich princíp je veľmi jednoduchý – jedná sa o vedomostnú súťaž, ktorá spočíva v odpovedaní jednotlivých tímov

hráčov na otázky zo všeobecného prehľadu. Celá hra bude pozostávať zo šiestich tematických kôl. Tieto večery sa budú v období po otvorení kaviarne konať každý druhý piatok, neskôr to môže byť aj častejšie v závislosti od záujmu zákazníkov. Kvíz bude vždy štartovať o 20:00, pričom do 19:00 bude potrebná registrácia jednotlivých tímov po 2 až 6 hráčov, ktorá bude prebiehať prostredníctvom registračného formulára zverejneného na webovej stránke. Odmenou pre víťazný tím bude drink podľa ponuky na účet podniku pre každého člena tímu. Podrobné informácie o konaní budú vždy predbežne zverejnené na webových stránkach alebo na sociálnych sieťach kaviarne.

Okrem konania kvízových večerov plánuje podnik po jeho zabehnutí doladiť celkovú atmosféru živou hudbou v podaní koncertov miestnych mladých kapiel.

Nasledujúce riadky budú venované celému ponúkanému sortimentu kaviarne, ktorý bude pozostávať z nasledujúcich častí:

- káva,
- alkoholické a nealkoholické nápoje,
- coctaily.
- cukrárenské výrobky a dezerty,
- raňajkové menu,
- ostatné ľahšie jedlá a pochutiny.

Káva

Kaviareň bude svojim hosťom ponúkať kávu obľúbenej značky Lavazza rozličných druhov, ktoré sú uvedené v priloženom nápojovom lístku (viď. príloha PI). K vybraným druhom kávy sa okrem klasického kravského mlieka bude podávať aj mlieko sójové či ovsené. Táto alternatíva bude predovšetkým pre ľudí, ktorí trpia laktózovou intoleranciou či vyznávačov zdravších foriem stravovania.

Dodávateľom kávy Lavazza bude firma Reya, ktorá je výhradným dovozcom a distribútorom tejto značky v Slovenskej republike. Okrem dodania kávy a doplnkovému sortimentu ku káve ako cukor, karamelové sušienky a mandle v čokoláde bude pre kaviareň poskytnutý aj originálny barový inventár pozostávajúci zo šálok, podšálok a sklenených pohárov na sódu s logom tejto značky.

Okrem základnej ponuky káv značky Lavazza si hostia budú môcť vybrať aj z ďalších špeciálnych druhov káv z rôznych krajín sveta ako napríklad Brazília, Kuba, Ekvádor, Etiópia

a ďalšie. Distribútorom týchto produktov bude spoločnosť Vitarella, ktorá sa zaoberá predajom zdravých potravín a kozmetiky a okrem internetového obchodu má svoju kamennú prevádzku práve v Trenčíne.

Alkoholické a nealkoholické nápoje

Podstatnú časť sortimentu každej kaviarne tvoria rozličné druhy alkoholických a nealkoholických nápojov. V prípade nealkoholických horúcich nápojov budú v ponuke horúca čokoláda a samozrejme čaje, či už sypané alebo pripravené z čerstvého zázvoru či mäty. Medzi studené nealkoholické nápoje budú zaradené džúsy, minerálky a ďalšie limonádové nápoje. Tento sortiment bude dodávaný spoločnosťou Coca Cola Company, ktorá pri stanovenom objeme odberov dodá reklamnú chladničku a vonkajší reklamný pútač. Tento sortiment bude tiež doplnený o ponuku čerstvých domácich limonád.

Medzi alkoholickými nápojmi samozrejme nebude chýbať ponuka piva, pričom sa bude jednať o Slovákmi veľmi obľúbené pivo Zlatý bažant a moravské pivo Radegast. Oba pivovary podobne ako ostatné spoločnosti zaistia propagačné predmety na podporu predaja svojich výrobkov. Kaviareň Atmosphere teda získa výčapné zariadenie, originálne pivové poháre a rozličné drobné predmety ako sú napríklad tácky a podnosy, účtenky či podtácky pod pivo. Na svoje si prídu aj milovníci dobrého vína – v ponuke sa budú nachádzať najlepšie odrody vína zo skalických viníc. V neposlednom rade sa samozrejme budú podávať aj tvrdé liehoviny, ktorých hlavný distribútor bude veľkoobchod PIMA, s. r. o. a taktiež tradičný liehovar Old Herold, s. r. o.

Cocktaily

Kaviareň bude zameraná aj na pestrú ponuku kvalitných miešaných alkoholických aj nealkoholických drinkov pripravovaných skúsenými vysokoškolenými barmanmi. Kompletný zoznam cocktailov je súčasťou prílohy PI.

Cukrárenské výrobky a dezerty

Cukrárenský sortiment bude nakupovaný od lokálnych výrobcov, ktorí kladú vysoký dôraz na kvalitu a zaručujú čerstvosť ponúkaných výrobkov. Jedným z dodávateľov bude napríklad regionálny cukrár Ján Ihrský. Cukrárenské výrobky budú dodávané pravidelným rozvozom a budú závisieť na dennej ponuke, ktorá bude pravidelne obmieňaná aj podľa sezóny. Približná ponuka tohto sortimentu je uvedená v prílohe PI.

Raňajkové menu

Kaviareň bude svojim hosťom každý deň ponúkať chutné a čerstvé raňajky. Na výber bude osvedčená klasika v podobe praženice, párok či toastov alebo raňajky na sladký spôsob. Raňajky sa budú podávať každý deň do jedenástej hodiny. Kompletné raňajkové menu sa tiež nachádza v prílohe PI.

Ostatné ľahšie jedlá a pochutiny

Okrem raňajok bude aj počas dňa pre zákazníkov pripravené občerstvenie v podobe menších jednoduchých jedál. Všetky podávané jedlá budú pripravované len z kvalitných a pozitívnych surovín. Tieto suroviny budú nakupované nárazovo bez ohľadu na konkrétneho dodávateľa. V ponuke nebudú chýbať ani doplnkové pochutiny, medzi ktoré patria tradičné zemiakové lupienky, slané tyčinky, rôzne druhy orieškov a iné.

9.3.2 Cena

Cena ponúkaných produktov kaviarne bude kalkulovaná na základe nákladov vynaložených na nákup surovín s pripočítaním ziskovej marže. Ceny budú stanovené aj s prihliadnutím na ceny konkurencie, budú sa teda pohybovať zhruba v rovnakých cenových hladinách trhu. Podrobné ceny všetkých ponúkaných produktov sú uvedené v priloženom nápojovom a jedálnom lístku, ktorý je súčasťou prílohy PI.

9.3.3 Distribúcia

Kaviareň bude distribuovať svoje produkty prostredníctvom priamej distribučnej cesty. Zákazníci budú priamo obslužení v prevádzke na adrese Štúrovho námestia v Trenčíne. Zákazník si z nápojového a jedálneho lístka vyberie produkt, ktorý si následne objedná priamo pri stole u obsluhy, ktorá mu daný nápoj alebo jedlo pripraví podľa jeho želaní. Produkt pripravený na konzumáciu mu potom obsluha prinesie priamo ku stolu.

Zákazník bude za objednané menu platiť až pri jeho odchode z podniku, a to buď priamo pri stole alebo pri barovom pulte. Pri platbe budú k dispozícii možnosť platby v hotovosti alebo prostredníctvom platobnej karty.

9.3.4 Propagácia

Pre novovznikajúcu kaviareň je potrebné dostať sa do povedomia ľudí a získať si stálych a nových zákazníkov, preto je nevyhnutné uskutočniť jednotlivé propagačné a reklamné aktivity. Pre propagáciu kaviarne budú použité nasledujúce formy.

Vlastné webové stránky

V súčasnej dobe, kedy si každý vo svete plne uvedomuje význam internetu, je nevyhnutným krokom propagácie zabezpečiť vlastnú modernú webovú stránku. Pri prieskume konkurencie bolo zistené, že mnoho konkurenčných podnikov nevyužíva vlastné internetové stránky, čo môže byť pre kaviareň Atmosphere len výhodou.

Webová stránka kaviarne bude plniť predovšetkým informačnú funkciu o kaviarni samotnej, zákazník si bude môcť prezrieť fotky interiéru kaviarne a tiež tu nájde kompletne ponúkané menu doplnené o cenové informácie. Dôležitým prvkom tejto stránky budú jej pravidelné aktualizácie a informácie o nastávajúcich spoločenských udalostiach a akciách, ktoré sa v podniku budú pravidelne konať.

Tieto stránky budú navrhnuté a zabezpečené rodinným známym jedného z majiteľov, preto na túto formu propagácie nebudú v podstate vynaložené nijaké náklady.

Sociálne siete

Ďalšou formou internetovej reklamy bude propagácia na dvoch sociálnych sieťach Facebook a Instagram, ktoré sú v dnešnej dobe veľmi moderné, pričom Facebook je už využívaný ľuďmi takmer u všetkých vekových skupín. Keďže kaviareň chce vzbudiť záujem hlavne medzi mladými ľuďmi, nutnosťou je založenie účtu aj na sociálnej sieti Instagram. Tieto siete budú podávať rýchly prehľad o aktuálnom dianí v kaviarni, či ponúkať najnovšie fotografie pripravovaných nápojov, jedál a dezertov. Sledovatelia stránok budú tiež informovaní o tom, kedy sa budú konať najbližšie spoločenské akcie.

Inzercia v novinách

Táto klasická forma propagácie bude zverejnená v regionálnych inzertných novinách Trenčiansko, ktoré vychádzajú raz do týždňa a sú zadarmo dostupné pre všetkých obyvateľov Trenčína, Dubnice a Ilavy a ich priľahlých obcí. Tento inzerát bude obsahovať stručné základné informácie o kaviarni a jej poskytovaných službách, otváraciu dobu a kontakt. Inzercia bude od otvorenia kaviarne podaná v novinách každý týždeň po dobu jedného mesiaca.

Informačné letáky

Informačné letáky budú dodané prostredníctvom internetovej stránky asaprint.sk, ktorá okrem tlače zaistí aj grafický návrh letákov zdarma. Cena tlače pre 500 kusov letákov vo

formáte A5 činí 70,95 € (cena za 1 kus je 0,1419 €). Letáčky budú distribuované v prvom rade občanom Trenčína a pár ich bude tiež umiestnených v nákupných centrách či školách.

Vonkajšie označenie prevádzky kaviarne

Táto forma propagácie bude mať za úlohu predovšetkým upútať pozornosť ľudí prechádzajúcich ulicami mesta. Pôjde o označenie prevádzky jej logom na reklamnej tabuľke, ktorá bude umiestnená nad vchodom do kaviarne. Budova prevádzky disponuje veľkými sklenenými výkladmi, kde bude tiež umiestnená reklama s názvom a logom podniku v podobe polepov z fólií. Grafickú podobu ako aj tlač na zvolené materiály bude realizovať spoločnosť PROMO Design, s. r. o. Grafické spracovanie návrhu loga činí 50 €, vyhotovenie a inštalácia reklamnej tabuľky o rozmeroch 90 x 35 cm je vo výške 39,57 €, tlač 2 kusov lepiacich fólií vychádza na 19,95 €.

9.4 Materiálne vybavenie

Napriek tomu, že prenajaté priestory bývalého obchodu s oblečením disponujú určitým sociálnym zázemím a sú klimatizované, bude potrebné uskutočniť značnú úpravu a dovybavenie týchto priestorov. Z toho dôvodu je do tohto kroku potrebná investícia nemalej finančnej čiastky. Úprava samotných priestorov bude prebiehať do značnej miery svojpomocne, čím budú ušetrené ďalšie náklady. Prevádzka sa musí doplniť o vybavenie kuchyne, baru a barového pultu, odbytovej časti a dvoch sociálnych zariadení. Potrebná základná výbava kaviarne je uvedená v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 20 Základné materiálne vybavenie kaviarne (Vlastné spracovanie)

Základné zariadenie a spotrebiče	Počet ks
Technické vybavenie a bar	
Barový pult	1
eKasa	1
Chladnička	1
Vitrína na zákusky	1
Vitrína na víno	1
Umývačka riadu	1
Drez	2
Regál	3
Mlynček na kávu	1
Indukčný varič	1
Rýchlovarná kanvica	1
Wafflovač	1
Mixér	1

Svietidlá	6
Hi-fi systém s reproduktormi	1
Projekcia	1

Okrem položiek uvedených v zozname bude kaviareň disponovať reklamnou chladničkou od spoločnosti Coca Cola Company, a výčapným zariadením, ktoré dodá pivovar Rade-gast.

Predpokladaná kapacita kaviarne je 38 miest. V letných mesiacoch bude k dispozícii aj záhradné posedenie s kapacitou 16 miest. Ďalšia tabuľka podáva podrobný súpis potrebného nábytkového vybavenia, ktoré pre tieto kapacity bude potrebné zaobstaráť.

Tabuľka 21 Nábytkové vybavenie kaviarne (Vlastné spracovanie)

Nábytok	Počet ks
Stôl	10
Stolička	18
Kreslo	4
Sedačka	5
Barová stolička	2
Záhradný stôl	4
Záhradná stolička	16
Dekorácie	

Neodmysliteľnou súčasťou vybavenia kaviarne je aj barový inventár a pomôcky pre čašníkov. Potreba týchto položiek je uvedená v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 22 Inventárne vybavenie kaviarne (Vlastné spracovanie)

Inventár	Počet ks
Kávové sety (šálky + podšálky)	50
Hrnčeky	20
Kávové lyžičky	50
Poháre 0,2	40
Poháre 0,3	40
Poháre 0,5	40
Poháre na sekt (set po 6 ks)	3
Poháre na víno (set po 6 ks)	5
Poháre na whisky (set po 6 ks)	2
Poháre na liehoviny (set po 6 ks)	5
Dezertné taniere	35
Dezertné lyžičky	35

Šejker	1
Miešacia lyžica	5
Nožíky	4
Panvica	2
Sada príborov (24 ks v sade)	1
Servírovací podnos	30
Ďalšie baristické pomôcky	
Ostatné drobné vybavenie	

Položka ostatné drobné vybavenie zahŕňa predmety ako sú napríklad čistiace prostriedky, servítky, utierky, slamky a ostatné pomôcky.

V priestoroch sa nachádza jedno sociálne zariadenie, ktoré slúžilo ako toalety pre zamestnancov bývalého obchodu s oblečením. Toto zariadenie bude ponechané ako toalety pre personál, no ďalej bude potrebné investovať do vybavenia toaliet pre zákazníkov kaviarne. Podrobný súpis potrebných položiek k tomuto vybaveniu je zobrazený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 23 Vybavenie sociálnych zariadení kaviarne (Vlastné spracovanie)

Sociálne zariadenie	Počet ks
Toaletná misa	4
Umývadlo	2
Zrkadlo	2
Dávkovač mydla	2
Zásobník na utierky	2
Držiak na toaletný papier	4
Odpadkový kôš	4
Osvetlenie	4
Hygienické prostriedky	

Všetko materiálne vybavenie bude zaobstarané od rôznych dodávateľov podľa cien a ponúkaného sortimentu. Ceny týchto jednotlivých položiek budú vyčíslené neskôr vo finančnom pláne.

9.5 Organizačný plán

Ako už bolo spomínané odhadovaná kapacita kaviarne je 38 miest, otváracia doba je od pondelka do nedele v nasledovných hodinách:

Pondelok – Štvrtok: 7:30 – 22:00

Piatok: 7:30 – 24:00

Sobota: 9:00 – 23:00

Nedeľa: 10:00 – 21:00

Režim fungovania prevádzky kaviarne bude závisieť aj od záujmu zákazníkov. Je preto možné, že v budúcnosti sa otváracie hodiny môžu meniť, predovšetkým v piatok a v sobotu môžu byť predĺžené.

Pre obsluhu hostí budú na trvalý pracovný pomer prijatí traja zamestnanci, ktorí budú pracovať na dve zmeny. Personál bude najmä v letnom období pri využívaní terasy doplnený o brigádnikov. V počiatočkoch môžu byť do obsluhy zapojení aj majitelia spoločnosti.

Vedenie účtovníctva a administratívne činnosti bude mať na starosti zakladateľka Bc. Zuzana Dobiášová. Upratovacie činnosti budú riešené pomocou upratovacej firmy AMLUX, s. r. o., ktorá si bude tieto služby fakturovať raz do mesiaca.

9.5.1 Personálne zabezpečenie

Výber správneho personálu je jednou z najdôležitejších činností celého procesu zahájenia podnikania, nakoľko sú to práve zamestnanci, ktorí v zásadnej miere ovplyvňujú kvalitu služieb. Hlavným cieľom bude preto zamestnávať pracovníkov, ktorí budú mať príjemné vystupovanie a zodpovedný prístup k práci, budú usmievaví, ochotní, úslužní a v neposlednom rade prispôsobiví požiadavkám a prániam zákazníkov.

Ako už bolo vyššie zmienené, kaviareň prijme do hlavného pracovného pomeru troch zamestnancov pre obsluhu prevádzky. Pre získanie potrebných ľudských zdrojov budú podané inzeráty na pozíciu čašník/barman do regionálnych novín a tiež na internetový pracovný portál Profesia. Uchádzači o miesto budú musieť splniť tieto podmienky:

- vek minimálne 18 rokov,
- vyučenie v odbore čašník/barman,
- skúsenosti a prax v odbore – minimálne 1 rok,

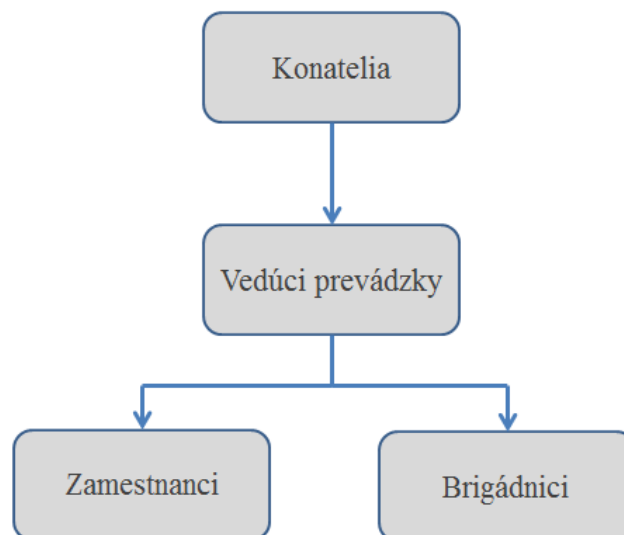
- dobré komunikačné schopnosti a slušné vystupovanie,
- zodpovednosť a spoľahlivosť,
- znalosť cudzieho jazyka výhodou.

Náplňou práce zamestnancov bude obsluha zákazníkov, prijímanie objednávok, práca za barom, príprava nápojov a jedál, vedenie registračnej pokladnice a udržovanie plynulého chodu a čistoty prevádzky.

Jednotliví kandidáti budú posudzovaní na základe zaslaných životopisov, najvhodnejší z nich budú potom pozvaní na osobný pohovor a praktické odskúšanie. S vybranými uchádzačmi bude uzatvorená pracovná zmluva na dobu neurčitú vrátane trojmesačnej skúšobnej doby.

9.5.2 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra spoločnosti má veľmi jednoduchú podobu. Dohľad nad všetkými činnosťami budú vykonávať konatelia spoločnosti. Pod konateľmi bude pracovať vedúci prevádzky, ktorým bude zodpovedný zástupca Juraj Havran, ktorý bude priamym nadriadeným zamestnancov prípadne brigádnikov a bude zodpovedať za ich činnosť a dohliadať na chod prevádzky.



Obrázok 5 Organizačná štruktúra (Vlastné spracovanie)

9.6 Finančný plán

Úlohou finančného plánu bude previesť tento podnikateľský zámer do peňažnej podoby. Jeho súčasťou bude predovšetkým zakladateľský rozpočet potrebný pri zahájení podnikania a prehľad o využití zdrojov financovania. Ďalej bude obsahovať plánovanú počiatočnú súvahu a plánovaný výkaz ziskov a strát.

9.6.1 Zakladateľský rozpočet

Účelom tejto časti bude kvantifikovať všetky finančné prostriedky, ktoré sú potrebné na založenie spoločnosti a následné spustenie podnikateľskej činnosti. Budú sem zahrnuté náklady spojené so založením spoločnosti s ručením obmedzeným, finančné prostriedky určené pre nákup materiálneho vybavenia a zásob, náklady na propagáciu a reklamu a nakoniec finančné prostriedky nevyhnutné pre zahájenie prevádzky.

Nasledujúca tabuľka podáva prehľad o potrebe finančných prostriedkov, ktoré je potrebné vynaložiť pri založení spoločnosti s ručením obmedzeným.

Tabuľka 24 Finančné prostriedky potrebné na založenie s. r. o. (Vlastné spracovanie)

Činnosť	Čiastka
Výpis z registra trestov	6 €
Notárske overenie podpisov a listín	33 €
Ohlásenie živnosti	15 €
Správny poplatok za zápis do obchodného registra	300 €
Zloženie základného imania	8 000 €
Celkom	8 354 €

Ďalšou skupinou nákladov nevyhnutných pri založení spoločnosti sú náklady na propagáciu a reklamu, ktoré sú vyčíslené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 25 Náklady určené na propagáciu a reklamu

Činnosť	Čiastka
Inzercia v regionálnych novinách Trenčiansko	215 €
Informačné letáky	70,95 €
Vonkajšie označenie prevádzky	109,52 €
Celkom	395,47 €

Najvýznamnejšou časťou zakladateľského rozpočtu sú finančné prostriedky vynaložené na materiálne vybavenie prevádzky kaviarne. Potreba týchto prostriedkov je vykalkulovaná v nasledujúcej tabuľke. Z dôvodu veľkého rozsahu jednotlivých položiek, je tu uvedený len súhrn jednotlivých skupín. Podrobnejší zoznam je súčasťou prílohy PII.

Tabuľka 26 Finančné prostriedky na materiálne vybavenie (Vlastné spracovanie)

Položka	Čiastka
Základné zariadenie a spotrebiče	10 273,40 €
Nábytok	4 810,60 €
Inventár a drobné vybavenie	980,93 €
Sociálne zariadenie	746,60 €
Celkom	16 811,53 €

Z tabuľky vyplýva, že najvyššiu čiastku je potrebné vynaložiť na nákup základného zariadenia a spotrebičov, čo je pochopiteľné, keďže priestory v minulosti fungovali na celkom odlišný účel a je preto nevyhnutná investícia do nového kompletného vybavenia.

Pred uvedením kaviarne do prevádzky je tiež nevyhnutné jej zásobenie tovarom a ďalšími surovinami. Potreba zásob je zobrazená v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 27 Finančné prostriedky potrebné na nákup zásob (Vlastné spracovanie)

Položka	Čiastka
Káva a čaj	255,70 €
Nealkoholické nápoje	484,32 €
Pivo	325,30 €
Víno	304,20 €
Liehoviny	568,95 €
Doplnkový tovar a suroviny	257,88 €
Celkom	2 196,35 €

Nakoľko sa jedná o prvotné obstaranie zásob, je ťažké odhadnúť, či výška uvedených nákladov bude približne rovnaká aj v ďalšom mesiaci a tiež predpokladanú dĺžku ich spotreby. Je preto veľmi pravdepodobné, že časť zásob vystačí a bude prenesená aj do ďalšieho mesiaca, všetko však závisí od objemu predajov a veľkosti dopytu.

Do zásob nie sú zahrnuté cukrárenské výrobky, ktoré budú do kaviarne denne dovážané dodávateľmi a ostatné suroviny podliehajúce rýchlej skaze, ktoré bude nakupované priebežne podľa potreby.

Poslednou skupinou nákladov potrebných pri štarte podnikania sú finančné prostriedky na zahájenie podnikateľskej činnosti zobrazené v tabuľke. Uvedené čiastky sa vzťahujú k prvému mesiacu podnikania, v budúcnosti sa predpokladajú ich zmeny najmä z dôvodu rastu cien energií alebo zvyšovania miezd.

Tabuľka 28 Náklady spojené so zahájením podnikateľskej činnosti (Vlastné spracovanie)

Položka	Čiastka
Nájomné	750 €
Energie	320 €
Služby (telefón, internet, ostatné služby)	189,90 €
Mzdy zamestnancov	2 610 €
Sociálne a zdravotné poistenie	918,72 €
Celkom	3 869,96 €

9.6.2 Zdroje financovania

Podnik bude čiastočne financovaný vlastnými zdrojmi, jeho zakladatelia sa dohodli zložiť základné imanie v celkovej výške 8 000 € pričom každý z nich splatí 4 000 €.

Celková výška potrebného kapitálu bola vyčíslená na 31 628 €, z ktorej 8 000 € tvorí základné imanie vložené podnikateľmi, ide teda o čiastku 23 628 €. Nakoľko je možné hneď po založení spoločnosti použiť základné imanie na krytie týchto výdajov, potreba cudzích zdrojov sa znižuje na sumu 15 628 €. Táto potreba bude financovaná prostredníctvom čerpania bankového úveru od UniCredit Bank. Ako bankový produkt bol využitý Presto úver, ktorého výhodou je, že môže byť poskytnutý na čokoľvek pri výhodnej úrokovej sadzbe. Výška úveru bola stanovená na 16 000 € pri ročnej úrokovej sadzbe 3,89 %.

9.6.3 Plán výnosov, nákladov a zisku

Okrem spracovania zakladateľského rozpočtu je nevyhnutnou súčasťou finančného plánu aj predikcia ekonomických výsledkov dosiahnutých po zahájení podnikateľskej činnosti.

Predikcia výnosov

Základnou zložkou výnosov kaviarne budú tržby z predaného tovaru, preto je potrebné odhadnúť ich predpokladanú výšku. Vzhľadom k tomu, že ponúkaný sortiment je veľmi rozmanitý a preto nie je možné presne určiť predané množstvo jeho jednotlivých položiek,

bude sa pri predikcii tržieb vychádzať z priemernej útraty zákazníka za jednu návštevu kaviarne.

V prvom rade je nevyhnutné vymedziť priemernú dennú návštevnosť kaviarne, ktorá bola s prihliadnutím na kapacitu a otváracie hodiny prevádzky odhadnutá na 80 zákazníkov denne. Priemerná útrata jedného zákazníka bola potom odhadnutá na 3,5 €. Vynásobením týchto dvoch veličín bola zistená denná tržba podniku.

Predpokladaná denná tržba: $80 * 3,5 = 280 \text{ €}$

Predpokladané mesačné tržby: $280 * 30 \text{ dní} = 8\,400 \text{ €}$

Predpokladané ročné tržby: $8\,400 * 12 \text{ mesiacov} = \mathbf{100\,800 \text{ €}}$

Vďaka konaniu kvízových večerov budú kaviarni plynúť príjmy aj z tejto aktivity, ktoré budú evidované ako tržby za poskytované služby. Ako už bolo spomínané, kvízové večery sa budú v počiatoch fungovania podniku usporadúvať každý druhý piatok, teda dva krát do mesiaca. Cena za zapojenie sa do hry na jedného hráča tímu bude činiť 4 €. Pri predpokladanom priemernom počte 16 hráčov na jeden večer budú ročné tržby vo výške 1 536 €.

Predikcia nákladov a zisku

Rovnako ako u výnosov sú aj v rámci nákladov ich najpodstatnejšou zložkou náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru. Pre zistenie ich predpokladanej výšky sa bude vychádzať z predajných cien jednotlivých položiek sortimentu uvedených v nápojovom lístku a z rozpočtu nákladov potrebných na obstaranie zásob.

Základná predajná cena espressa, ktoré obsahuje 7 g kávy je 1,40 €. Podľa rozpočtu zásob je nákupná cena 1 kg kávy vo výške 11,90 €, náklady na jednu dávku kávy sú potom 0,0833 €. Vydelením týchto nákladov predajnou cenou bol zistený ich podiel na celkovej cene produktu, v tomto prípade je to necelých 6 %, zvyšok je tvorený prirážkami. U ďalších ponúkaných produktov sa však prirážky a tým aj podiel nákladov na predaný sortiment líšia. Napríklad pri fľaške minerálky je predajná cena 1,30 €, pri nákupnej cene 0,25 € podiel týchto nákladov činí takmer 20 %. Ďalej napríklad u Coca Coly tento podiel tvorí 30 %, u jedného pohárika vodky Absolut činí necelých 23 %, u balíčka pistácií zase 44 % atď.

Priemerný podiel týchto nákladov z celkových tržieb bol stanovený na 25 %. Predpokladané ročné náklady vynaložené na obstaranie tovaru sú potom vo výške **25 200 €**.

Zvyšné ročné náklady tvorí súhrn mesačných nákladov na prevádzku kaviarne, ktoré obsahujú nájomné, energie, služby, mzdy, poistenie, odpisy a iné náklady. Pri vychádzaní údajov o nákladoch týkajúcich sa prvého mesiaca podnikania, bola predpokladaná výška týchto nákladov odhadnutá na 49 000 €.

Odpočítaním nákladov od dosiahnutých tržieb vzniká výsledok hospodárenia, ktorý je nižšie zachytený v plánovanom výkaze ziskov a strát.

9.6.4 Začiatková súvaha

Kaviareň plánuje začať svoju prevádzku dňom 1. 10. 2020, čiže začiatková súvaha, ktorá je zobrazená v tabuľke, bola zostavená k tomuto dátumu.

Tabuľka 29 Začiatková súvaha ku dňu 1.10. 2020 (Vlastné spracovanie)

Začiatková súvaha ku dňu 1. 10. 2020 v EUR			
AKTÍVA		PASÍVA	
Dlhodobý majetok	16 512	Vlastné imanie	8 000
Dlhodobý hmotný majetok	9 239	Základné imanie	8 000
Dlhodobý drobný hmotný majetok	7 273	Cudzie zdroje	16 000
Obežné aktíva	7 488	Bankový úver	16 000
Zásoby	2 496		
Bankový účet	4 992		
Celkom	24 000	Celkom	24 000

Súvaha podáva prehľad o štartovacej majetkovej a kapitálovej štruktúre kaviarne. Do dlhodobého hmotného majetku bol zaradený len majetok nad 1 700 €. Do dlhodobého drobného hmotného majetku bol zaradený všetok ostatný majetok s dobou použiteľnosti dlhšou ako jeden rok bez ohľadu na obstarávaciu cenu. Súčasťou tohto majetku je aj barový inventár, ktorý je chápaný ako jeden celok, jedná sa tým o súbor samostatných hnutelných vecí.

9.6.5 Plánovaný výkaz ziskov a strát

Plánovaná výsledovka vychádza z vyššie odhadovaných tržieb a hospodárskych nákladov. Nasledujúca tabuľka obsahuje predpokladaný výkaz ziskov a strát v prvých troch rokoch činnosti podniku.

Tabuľka 30 Výkaz ziskov a strát za prvé tri roky podnikania (Vlastné spracovanie)

Výkaz ziskov a strát v EUR	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby z predaja tovaru	100 800	113 400	129 600
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	25 200	28 350	32 400
Obchodná marža	75 600	85 050	97 200
Výroba	12 000	13 800	14 500
Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	12 000	13 800	14 500
Výrobná spotreba	8 020	8 822	9 704
Spotreba materiálu a energie	5 740	6 314	6 946
Služby	2 280	2 508	2 758
Pridaná hodnota	3 980	4 978	4 796
Osobné náklady	49 105	54 249	59 710
Mzdové náklady	36 320	40 125	44 164
Náklady na sociálne poistenie	12 785	14 124	15 546
Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	2 354	2 592	2 428
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	1 215	997	1 002
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	26 906	32 190	38 856
Nákladové úroky	623	485	345
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	-623	-485	-345
Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením	26 283	31 705	38 511
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	26 283	31 705	38 511

Z tabuľky vyplýva, že spoločnosť dosiahne kladný výsledok hospodárenia už v prvom roku podnikania. V ďalšom roku sa očakáva nárast tržieb o 12,5 % z dôvodu predpokladanej vyššej návštevnosti podniku.

9.7 Analýza bodu zvratu

Pri výpočte bodu zvratu je potrebné poznať jednotkovú cenu a variabilné náklady produktu a celkovú výšku fixných nákladov za dané obdobie.

Z dôvodu širokej škály a nepresnosti odhadu predaného množstva jednotlivých položiek sortimentu, bola ako cena jedného produktu zvolená suma, ktorú zákazník v priemere utratí počas jednej návštevy kaviarne, čiže cenou produktu bude 3,5 €.

Z rovnakého dôvodu nie je možné presne stanoviť ani výšku variabilných nákladov, preto bol opäť využitý priemerný podiel nákladov na obstaranie tovaru na celkovej cene, ktorý činí 25 %. Z ceny 3,5 € tvorí sumu 0,875 €, táto čiastka teda patrí jednotkovým variabilným nákladom produktu.

Hodnota fixných nákladov bude zahŕňať mesačné náklady, ktoré nie sú ovplyvnené zmenami predaného sortimentu, jedná sa teda o nájomné, energie, služby, mzdy, poistenie, úroky a ostatné náklady, ktorým prislúcha čiastka približne 4 240 € mesačne.

Pre výpočet bodu zvratu boli tieto hodnoty dosadené do nasledovného vzorca:

$$QBZ = \frac{FN}{p - b}$$

Po dosadení bol vypočítaný počet zákazníkov, pri ktorom kaviareň nedosahuje zisk ani stratu. Po vydelení tejto hodnoty 30 dňami bolo zistené, koľko hostí by minimálne malo kaviareň navštíviť, aby nebola stratová. Bodom zvratu je pre podnik teda priemerný počet 54 zákazníkov denne.

9.8 SWOT analýza spoločnosti

Tabuľka 31 SWOT analýza kaviarne Atmosphere (Vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Výhodná lokalita (centrum mesta) • Kvalitné produkty a služby • Široký sortiment • Profesionálna a ochotná obsluha • Prijemné prostredie a atmosféra • Priaznivé ceny • Potenciál v odlišení sa od konkurencie 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoký podiel konkurencie na trhu • Nemožnosť parkovania pred prevádzkou (umiestnenie v pešej zóne) • Vyššie investičné náklady • Vysoká potreba cudzieho kapitálu v začiatkoch podnikania • Status nového podniku
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Využitie nedostatkov konkurencie • Narastajúci dopyt • Rozšírenie sortimentu o bio a raw produkty • Vernosť a lojalita zákazníkov • Priaznivé zmeny v legislatíve • Spolupráca s inými obchodnými partnermi • Expandovanie do ďalších lokalít 	<ul style="list-style-type: none"> • Zmena postojov a nárokov zákazníkov • Vstup nového konkurenta • Znižovanie cien konkurencie • Nepriaznivé zmeny v legislatíve • Nepriaznivá ekonomická situácia

10 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Nevyhnutnou súčasťou projektu je tiež časový harmonogram, ktorého úlohou je vymedziť časové ohraničenie trvania jednotlivých činností potrebných pre založenie podniku. Podľa harmonogramu znázorneného v tabuľke by k zahájeniu činnosti kaviarne Atmosphere malo dôjsť približne po pol roku od začatia prvých potrebných aktivít vedúcich k realizácii projektu. Časovo najnáročnejšou činnosťou projektu je samotné založenie a príprava na založenie podniku.

Tabuľka 32 Časový harmonogram projektu (Vlastné spracovanie)

Činnosť	Predpokladaný termín
Prieskum trhu	apríl 2020
Hľadanie vhodnej lokality	máj 2020
Príprava na založenie - voľba právnej formy, určenie zodpovedného zástupcu, získanie živnostenského oprávnenia	jún - júl 2020
Založenie podniku - príprava potrebných dokumentov a ich notárske overenie	júl 2020
Vznik podniku	1. august 2020
Prihlásenie podniku na Finančnom úrade a Správe sociálneho zabezpečenia	2. august 2020
Dojednanie úveru s bankou	3. – 7. august 2020
Úprava obchodných priestorov	8. – 24. August 2020
Zaistenie materiálneho vybavenia	25. august – 8. september 2020
Výber dodávateľov	9. – 12. september 2020
Podanie inzerátu na zaistenie personálu	12. september 2020
Propagačné a reklamné činnosti	13. – 19. september 2020
Obstaranie zásob	20. – 23. september 2020
Výberové riadenie personálu	24. september 2020
Zaškolenie zamestnancov	25. – 26. september 2020
Konečné úpravy prevádzky	27. – 30. september 2020
Zahájenie činnosti podniku	1. október 2020

11 ANALÝZA RIZÍK PROJEKTU

Každý podnikateľský zámer so sebou nesie množstvo rizík, či už pozitívnych alebo negatívnych, ktoré v zásadnej miere môžu ovplyvniť jeho úspešnú realizáciu. Táto časť projektu sa bude venovať identifikácii možných negatívnych rizikových faktorov, ich vyhodnoteniu a návrhom na opatrenia, ktorými je možné tieto faktory eliminovať či úplne odstrániť.

Pre účely vyhodnotenia jednotlivých rizík je v nasledujúcej tabuľke zobrazená pravdepodobnosť ich výskytu a dopad týchto rizík na projekt. Stupeň dopadu rizík na projekt je meraný na hodnotiacej škále 1 – 5.

Tabuľka 33 Riziková analýza projektu (Vlastné spracovanie)

Riziko	Pravdepodobnosť výskytu	Dopad na projekt	Výsledok
Nedostatok zákazníkov	70%	5	3,5
Vstup nového konkurenta	60%	2,5	1,5
Vysoká platobná neschopnosť podniku	40%	4	1,6
Nedostatok zdrojov financovania	35%	3,5	1,225
Zvýšenie nákladov na prevádzku podniku	65%	2	1,3
Škody na majetku v dôsledku živelných pohrôm, krádeže majetku	10%	4	0,4
Nespolahlivosť dodávateľov	30%	2,5	0,75

Nedostatok zákazníkov

Jedná sa o najzávažnejší rizikový faktor celého projektu, nakoľko pravdepodobnosť tohto rizika je vysoká a má maximálny dopad na existenciu podniku. Od tohto faktoru sa často krát odvíjajú aj ďalšie riziká spojené s projektom. Nedostatočný dopyt vedie tiež k platobnej neschopnosti, ktorá môže mať za následok až bankrot podniku. Toto riziko je možné znížiť dôkladným sledovaním situácie na trhu, zavedením prvkov zaisťujúcich odlišnosť od konkurencie či flexibilnou reakciou na meniace sa trendy či postoje zákazníkov. V začiatkoch fungovania podniku je tiež potrebné sústrediť zvýšenú pozornosť na účinnú formu propagácie.

Vstup nového konkurenta

Každý podnikateľský zámer sa potýka s rizikami zo strany konkurencie či už súčasnej alebo novej. Najmä v oblasti poskytovania kaviarenských a stravovacích služieb je hrozba vstupu nového konkurenta vysoká, keďže sa jedná o veľmi atraktívny odbor podnikania. Spolu s novou konkurenciou prichádza nový priestor pre naplnenie potrieb zákazníkov, kto-

rý vedie k odlivu časti zákaznickej klientely a tým aj poklesu doterajších príjmov podniku. Tomuto riziku je možné predísť neustálym zlepšovaním poskytovaných služieb so zachovaním si príslušnej kvality ponúkaného sortimentu, vychádzaním v ústrety potrieb a práním zákazníkov a snahou v rámci možností tieto potreby naplňať.

Vysoká platobná neschopnosť podniku

Ako už bolo vyššie spomínané, tento rizikový faktor nadväzuje na nedostatočný počet zákazníkov. Riziko platobnej neschopnosti bolo vyhodnotené ako priemerné, avšak s výrazným dopadom na spoločnosť. Ak podnik nebude schopný riadne a včas plniť svoje záväzky, objavuje sa hrozba vzniku konfliktu s dodávateľmi, zamestnancami, bankou a v neposlednom rade s prenajímateľom priestorov, v ktorých sídli. Je však dôležité rozlišovať, či sa jedná o problém z dlhodobého alebo krátkodobého hľadiska. V prípade krátkodobej platobnej neschopnosti je možným riešením zabezpečenie dodatočných finančných prostriedkov na preklopenie tohto obdobia formou pôžičky od iného subjektu, z dlhodobého hľadiska zase vkladom nového prizvaného spoločníka. Najlepším spôsobom ako sa tomuto riziku vyvarovať je však podstupovať také kroky v podnikaní, aby sa firma do takejto situácie vôbec nedostala.

Nedostatok zdrojov financovania

Toto riziko sa môže vyskytnúť v prípade, že banka zamietne žiadosť o úver potrebný pre financovanie potrieb podniku. V tomto prípade je využitý úver určený na čokoľvek bez dokladania zámeru, navyše výška požadovaných zdrojov nie je príliš vysoká, čím by toto riziko malo byť zmiernené. Ak by však takáto situácia nastala, opatrením voči tomuto riziku môže byť znova zapojenie nového spoločníka do podnikania.

Zvýšenie nákladov na prevádzku podniku

Zvýšenie nákladov sa prejavuje predovšetkým v dôsledku rastu cien, či už energií, nájomného, nakupovaného tovaru a surovín a tiež zvyšovaním miezd. Výskyt tohto rizika bol vyhodnotený ako pomerne vysoký, nakoľko sa v budúcnosti očakáva výrazný rast cien. Predchádzať tomuto riziku je možné napríklad úsporným využívaním energií alebo nákupom väčšieho množstva zásob v predstihu. Táto možnosť však nie je príliš optimálna, nakoľko by v zásobách boli viazané vysoké finančné prostriedky, ktoré by podnik mohol využiť inak.

Škody na majetku v dôsledku živelných pohrôm a krádeže majetku

Tieto riziká nie je možné predvídať, opatrením ktoré je možné voči nim uplatniť môže byť dojednanie výhodného poistenia prevádzky a materiálneho vybavenia alebo využitím rôznych systémov určených na ochranu objektu. Síce sa tieto riziká vyskytujú len zriedkavo, ich dopad na podnik môže byť veľmi závažný.

Nespoľahlivosť dodávateľov

Toto riziko je späté s nekvalitnými alebo oneskorenými dodávkami tovaru a materiálu, čo môže do istej miery ohroziť plynulú prevádzku podniku. Najúčinnjšou prevenciou proti tomuto riziku je dôkladný a starostlivý výber spoľahlivých dodávateľov. Vzhľadom na vysoký počet odberateľov nachádzajúcich sa v tomto odvetví, nie je toto riziko pre projekt príliš významné.

12 ZHODNOTENIE PROJEKTU

Hlavnou úlohou projektu bolo založenie nového podnikateľského subjektu, ktorý sa vyznačuje konceptom spojenia kaviarne a baru. Podstatnú časť projektovej časti tvorí postup založenia podniku, pričom ako právna forma spoločnosti bola zvolená spoločnosť s ručením obmedzeným, nakoľko táto forma najviac vyhovovala skúmaným podmienkam a kritériám pre založenie spoločnosti. Samotné založenie podniku je časovo ale aj administratívne najnáročnejšou etapou celého projektu, keďže je potrebná starostlivá príprava všetkých potrebných listín a dokumentov a ich následné úradné overovanie.

Nevyhnutným krokom je ujasniť si víziu a vymedziť hlavné ciele podniku, ktoré sa bude snažiť počas svojho pôsobenia na trhu naplňať. Spoločnosť bola umiestnená do hlavného centra Trenčína a keďže sa už v tejto lokalite nachádza početná konkurencia, bolo pre jednoduchšie presadenie sa na trhu potrebné splniť podmienku odlíšenia sa od tejto konkurencie a zvoliť si vybraný segment zákazníkov. Kaviareň sa preto zaväzuje poskytovať svojim zákazníkom prvotriedne služby a okrem toho bude zaisťovať aj možnosť spoločenského vyžitia vo forme kvízových večerov či koncertov.

Pre prevádzku podniku boli zvolené obchodné priestory nachádzajúce sa na Štúrovom námestí. Pretože tieto priestory v minulosti slúžili pre obchod s oblečením, budú potrebné výrazné úpravy a tiež zaistenie ich celkového vybavenia, ktoré si vyžaduje pomerne vysoké investičné náklady. Vďaka do istej miery svojpomocnej úprave priestorov a uzavretiu zmlúv s dodávateľmi, ktorí pre kaviareň poskytnú reklamné predmety ako napr. chladničku, výčapné zariadenie a iné, bola značná časť týchto nákladov ušetrená. Ich celková výška činí 16 812 €.

Súčasťou projektu je ďalej marketingový plán, v ktorom bol predovšetkým predstavený ponúkaný sortiment kaviarne. Významnou úlohou marketingového plánu bolo aj zabezpečenie propagácie podniku, pre ktorú budú využité vlastné webové stránky, účty na sociálnych sieťach, inzercia v regionálnych novinách, informačné letáky a vonkajšie označenie prevádzky. Celková výška nákladov vynaložených na tieto činnosti bola vyčíslená na 395,47 €.

Podnik bude v rámci svojho organizačného plánu zamestnávať na trvalý pracovný pomer troch zamestnancov nad ktorých bude dohliadať zodpovedný vedúci. Potreba dodatočných pracovných síl najmä v letnom období bude riešená prostredníctvom náboru brigádnikov. Mesačné mzdové náklady boli vypočítané na 3 869,96 €.

Veľmi dôležitou časťou projektu je finančný plán, v rámci ktorého bol vypracovaný celkový zakladateľský rozpočet podávajúci prehľad o všetkých nákladoch, ktoré je potrebné na zahájenie prevádzky podniku vynaložiť. Okrem neho tento plán obsahuje predikciu budúcich výnosov a nákladov plynúcich z činnosti podniku, podľa ktorých boli zostavené potrebné výkazy – počiatočná súvaha a plánovaný výkaz ziskov a strán s perspektívnou na prvé tri roky podnikania.

Z vyhotovenej výsledovky vyplýva, že spoločnosť zaznamená zisk už v prvom roku svojej podnikateľskej činnosti, a tým sa v tomto roku očakáva aj návratnosť investície. Táto skutočnosť dokazuje, že projekt je výhodné realizovať.

ZÁVER

Založenie nového podniku je administratívne, časovo a predovšetkým znalostne veľmi náročný proces vyžadujúci si jeho dôkladnú prípravu. Touto prípravou môže byť vypracovanie kvalitného podnikateľského plánu, ktorého úlohou je pretaviť podnikateľské myšlienky do podoby ich realizácie.

Cieľom diplomovej práce bolo vytvorenie podnikateľského plánu na založenie nového kaviarenskeho zariadenia v Trenčíne. Táto práca bola rozdelená na dve časti, na časť teoretickú a praktickú. V teoretickej časti bola vypracovaná literárna rešerš zameraná na oblasť podnikania, podnikateľského plánu a jeho potrebných náležitostí. Okrem toho boli tiež získané teoretické poznatky o vybraných analytických nástrojoch, ktoré sú potrebné pre spracovanie praktickej časti tejto diplomovej práce.

Praktická časť sa opierala o poznatky, ktoré priniesla predchádzajúca teoretická časť. Táto časť ďalej pozostávala z dvoch častí – analytickej a projektovej. Základným cieľom analytickej časti bolo uskutočniť prieskum miestneho trhu poskytujúceho pohostinské služby na základe PEST analýzy, Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl a finančnej analýzy, ktorej snahou bolo načrtnúť hospodárske výsledky konkurenčných podnikov. Tieto analýzy poslúžili ako oporné body pre následné spracovanie projektu.

Projektová časť sa venovala tvorbe podnikateľského plánu novovznikajúcej kaviarne, ktorým bol splnený hlavný cieľ celej diplomovej práce. V tejto časti boli na začiatku vytýčené základné ciele podniku a popis jeho činností. V úvode bola tiež zvolená právna forma podnikania, ktorej podľa kritérií najviac vyhovovala spoločnosť s ručením obmedzeným. Ďalšia časť projektu sa zaoberala založením a vznikom samotnej spoločnosti, ktoré si vyžaduje splniť určité kroky od spísania zakladateľskej listiny, cez získanie živnostenského oprávnenia až po prípravu návrhu na zápis spoločnosti do obchodného registra. Pozornosť bola tiež sústredená na marketingový plán, v ktorom boli predstavené poskytované služby a plánované formy propagácie a reklamy. Podnikateľský plán v neposlednom rade pojednáva aj o potrebnom materiálnom a personálnom zabezpečení.

Neodmysliteľnou súčasťou celého projektu bolo vypracovanie finančného plánu, ktorý obsahoval zakladateľský rozpočet, zamýšľané zdroje financovania podniku a taktiež plánovanie tržieb a nákladov, na základe ktorého bola vyhotovená nákladová analýza a účtovné výkazy poukazujúce na perspektívu predpokladaných výsledkov v prvých troch rokoch hospodárenia podniku.

V závěrečné části projektu byla spracovaná časová a riziková analýza. Časová analýza bolo vykonaná pomocou tvorby časového harmonogramu určujúceho dĺžku trvania jednotlivých činností projektu. Predmetom rizikovej analýzy bolo identifikovať možné riziká a skúmať vzťah medzi pravdepodobnosťou výskytu týchto rizík a ich dopadom na projekt. Ďalej boli navrhnuté opatrenia, ktorými je možné tieto riziká eliminovať či v najlepšom prípade úplne odstrániť.

Výsledkom tejto práce nová kaviareň, ktorej zámerom je poskytovať zákazníkom pohostinské služby na najvyššej úrovni s dôrazom na vysokú kvalitu ponúkaného sortimentu. Doplnkové služby kaviarne majú tiež priniesť priestor pre spoločenské vyžitie obyvateľov ale aj návštevníkov mesta.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 444 s. ISBN 978-1-933895-82-6.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a IVAN Souček, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 318 s. ISBN 978-80-2710-434-5.

HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ, 2009. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 255 s. ISBN 978-80-2474-208-3.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. 1.Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-2471-545-2.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KUPKOVIČ, Milan, 2001. *Podnikové hospodárstvo : Komplexný pohľad na podnik*. Bratislava: Sprint vfra, 461 s. ISBN 80-88848-77-6.

MAJDÚCHOVÁ, Helena a Anna NEUMANNOVÁ, 2014. *Podnik a podnikanie*. 2. prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Sprint 2, 215 s. ISBN 978-80-8971-004-1.

MAJTÁN, Štefan, 2012. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vydanie. Bratislava: Sprint 2, 323 s. ISBN 978-80-8939-363-3.

PAPULA, Jozef, 2018. *Ako začať a úspešne podnikat': podnikateľské príbehy, vízie, stratégie a modely*. Praha: Wolters Kluwer, 279 s. ISBN 978-80-7552-985-5.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 152 s. ISBN 978-80-2712-028-4.

SHELTON, Hal, 2017. *The secrets to writing a successful business plan: a pro shares a step-by-step guide to creating a plan that gets results*. Updated and expanded. Rockville: Summit Valley Press, 312 s. ISBN 978-09-8994-603-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 354 s. ISBN 978-80-2473-051-6.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-2474-103-1.

SYNEK, Miroslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. ISBN 978-80-2473-494-1.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

TOTH, Daniel a Eva BAREŠOVÁ, 2013. *Základy finančního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 96 s. ISBN 978-80-7452-035-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 685 s. ISBN 978-80-2474-642-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. Aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 336 s. ISBN 978-80-247-8310-9.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 570 s. ISBN 978-80-2474-372-1.

Internetové zdroje:

Coffee Sheep s. r. o. – Suvaha, 2020. In: *FinStat.sk [online]*. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/46177604/suvaha>

Coffee Sheep s. r. o. – Výkaz ziskov a strát, 2020. In: *FinStat.sk [online]*. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: https://www.finstat.sk/46177604/vykaz_ziskov_strat

Demografia, 2020. In: *Trencin.sk [online]*. Trenčín 2020 [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://trencin.sk/pre-obcanov/o-meste/demografia/>

Da Vinci art, s. r. o. – Suvaha, 2020. In: *FinStat.sk [online]*. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/36350702/suvaha>

- Da Vinci art, s. r. o. – Výkaz ziskov a strát, 2020. In: *FinStat.sk [online]*. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: https://www.finstat.sk/36350702/vykaz_ziskov_strat
- ĎURČO, Ondrej, 2014. Súhrn právnych predpisov pre podnikateľov. In: *Podnikam.sk [online]*. Bratislava 25. 04. 2014 [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: <https://podnikam.sk/suhrn-pravných-predpisov-pre-podnikateľov/>
- HOMOLA, Miroslav, 2019. Všetko čo potrebujete vedieť o systéme eKasa. In: *Finance.sk [online]*. Bratislava 06. 06. 2019 [cit. 2020-02-19]. Dostupné z: <https://www.finance.sk/183364-vsetko-o-ekase/>
- HRUŠOVSKÁ, Barbora, 2018. U Slovákov už zaváži viac kvalita ako cena In: *Ekonomika.pravda.sk [online]*. Bratislava 06. 10. 2018 [cit. 2020-03-07].
- LUPRICH, Andrej, 2019. Trenčiansky kraj naďalej výrazne stráca obyvateľov. In: *Myt-rencin.sme.sk [online]*. 02. 07. 2019 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <https://mytrencin.sme.sk/c/22158673/trenciansky-kraj-nadalej-vyrazne-straca-obyvateľov.html>
- Kaviareň Coffee Sheep, 2020. In: *Coffeesheep.sk [online]*. Trenčín 2020 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.coffeesheep.sk/nase-miesta/kaviaren/>
- Ohlasovacie živnosti, 2020. In: *Podnikam.sk [online]*. Bratislava 2020 [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://podnikam.sk/slovník/ohlasovacie-zivnosti/>
- Ogodo s. r. o. – Súvaha, 2020 In: In: *FinStat.sk [online]*. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/47399503/suvaha>
- Ogodo s. r. o. – Výkaz ziskov a strát, 2020 In: In: *FinStat.sk [online]*. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: https://www.finstat.sk/47399503/vykaz_ziskov_strat
- PADDOCK, 2020. In: *Paddockcafe.sk [online]*. Trenčín 2020 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://paddockcafe.sk/>
- Slovensko, 1991. Zákon č. 455/1991 o živnostenskom podnikaní. In: *Zakonypreludi [online]*. 1991 [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-455>
- Slovensko, 1991. Zákon č. 513/1991 Zb. *Obchodný zákonník*. In: *Zakonypreludi [online]*. 1991 [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-513>
- Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2020. In: *Slovak.statistics.sk [online]*. Bratislava 2020 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/home>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

b	jednotkové variabilné náklady
BZ	Bod zvratu
DHM	Dlhodobý hmotný majetok
DNM	Dlhodobý nehmotný majetok
DPH	Daň z pridanej hodnoty
FN	Fixné náklady
HDP	Hrubý domáci produkt
ks	kus
p	jednotková cena
Q	Množstvo
SR	Slovenská republika
ŠÚ	Štatistický úrad
VI	Vlastné imanie
VH	Výsledok hospodárenia

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 SWOT analýza (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 15; vlastné spracovanie).....	28
Obrázok 2 Porterov model (Váchal, Vochozka, 2013, s. 404; vlastné spracovanie).....	31
Obrázok 3 Bod zvratu (Šafrová, 2019, s. 218; vlastné spracovanie).....	31
Obrázok 4 Logo spoločnosti (Vlastné spracovanie)	65
Obrázok 5 Organizačná štruktúra (Vlastné spracovanie)	78

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Demografické rozloženie obyvateľov mesta Trenčín (Demografia © 2020; vlastné spracovanie)	42
Tabuľka 2 Vývoj priemernej mesačnej mzdy (ŠÚ SR, 2020; vlastné spracovanie).....	43
Tabuľka 3 Hodnotenie konkurencie (Vlastné spracovanie)	48
Tabuľka 4 Aktíva konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)	52
Tabuľka 5 Vertikálna analýza aktív konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)	52
Tabuľka 6 Horizontálna analýza aktív konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie).....	53
Tabuľka 7 Pasíva konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie).....	54
Tabuľka 8 Vertikálna analýza pasív konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie).....	54
Tabuľka 9 Horizontálna analýza pasív konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie).....	55
Tabuľka 10 Analýza výnosov konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)	56
Tabuľka 11 Vertikálna analýza výnosov konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie).....	56
Tabuľka 12 Horizontálna analýza výnosov konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie).....	56
Tabuľka 13 Náklady konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie).....	57
Tabuľka 14 Vertikálna analýza nákladov konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie).....	58
Tabuľka 15 Horizontálna analýza konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie).....	58
Tabuľka 16 Ukazovatele zadlženosti konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie)	59
Tabuľka 17 Ukazovatele likvidity konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie).....	60
Tabuľka 18 Ukazovatele rentability konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie).....	61
Tabuľka 19 Ukazovatele aktivity konkurenčných podnikov (Vlastné spracovanie).....	62
Tabuľka 20 Základné materiálne vybavenie kaviarne (Vlastné spracovanie).....	74
Tabuľka 21 Nábytkové vybavenie kaviarne (Vlastné spracovanie)	75
Tabuľka 22 Inventárne vybavenie kaviarne (Vlastné spracovanie).....	75
Tabuľka 23 Vybavenie sociálnych zariadení kaviarne (Vlastné spracovanie	76
Tabuľka 24 Finančné prostriedky potrebné na založenie s. r. o. (Vlastné spracovanie)	79
Tabuľka 25 Náklady určené na propagáciu a reklamu	79
Tabuľka 26 Finančné prostriedky na materiálne vybavenie (Vlastné spracovanie).....	80

Tabuľka 27 Finančné prostriedky potrebné na nákup zásob (Vlastné spracovanie)	80
Tabuľka 28 Náklady spojené so zahájením podnikateľskej činnosti (Vlastné spracovanie).....	81
Tabuľka 29 Začiatočná súvaha ku dňu 1.10. 2020 (Vlastné spracovanie)	83
Tabuľka 30 Výkaz ziskov a strát za prvé tri roky podnikania (Vlastné spracovanie).....	84
Tabuľka 31 SWOT analýza kaviarne Atmosphere (Vlastné spracovanie).....	86
Tabuľka 32 Časový harmonogram projektu (Vlastné spracovanie).....	87
Tabuľka 33 Riziková analýza projektu (Vlastné spracovanie).....	88

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA P I

NÁPOJOVÝ A JEDÁLNY LÍSTOK

PRÍLOHA P II

ROZPOČET MATERIÁLNEHO VYBAVENIA

PRÍLOHA P III

ROZPOČET ZÁSOB

PRÍLOHA P I: NÁPOJOVÝ A JEDÁLNY LÍSTOK

Raňajky	Použité suroviny	Cena
Zapekané toasty	2 ks toasty, syr, šunka, kečup	1,60
Hemendex	3 ks vajíčka, šunka, pečivo	2,40
Pražnica	3 ks vajíčka, pečivo	2,10
Pražnica na cibulke a slaninke	3 ks vajíčka, slaninka, cibuľa, pečivo	2,50
Pražnica s čerstvými šampiňónmi	3 ks vajíčka, šampiňóny, pečivo	2,30
Frankfurtské párky	3 ks párky, chlieb, horčica alebo kečup	2,00
Mozzarella s paradajkami	100 g mozzarella, paradajky, olivový olej, pečivo	3,00
Obložený raňajkový tanier	šunka, syr eidam, údený syr, maslo, pečivo, zelenina	2,60
Fitness raňajky	musli, cereálie, mlieko, jogurt	2,90
Waffle s čokoládovou polevou a ovocím	2 ks waffle, čokoládová poleva, banán, jahody	3,10
Palacinky s nutellou alebo džemom	2 ks palacinky, nutella, domáci džem, šľahačka	2,80
Croissant s nutellou alebo džemom		1,80
Croissant šunkový		1,80
Croissant maslový		1,00
	+ Espresso s čerstvou pomarančovou šťavou k menu	+1,00
Káva	Použité suroviny	Cena
Espresso	7 g káva, horúca voda	1,40
Espresso s mliekom	7 g káva, horúca voda, mlieko	1,60
Cappuccino	7 g káva, spenené mlieko	1,80
Espresso Macchiato	7 g káva, spenené mlieko	1,70
Café Latte Macchiato	7 g káva, spenené mlieko, mliečna pena	2,00
Espresso Doppio	16 g káva, horúca voda	2,20
Espresso Americano	7 g káva, horúca voda	1,50
Viedenská káva	7 g kávy, domáca šľahačka	2,00
Alžírská káva	7 g káva, vaječný likér, domáca šľahačka	2,40
Írska káva	7 g káva, Jameson, domáca šľahačka	2,60
Ľadová káva	7 g káva, ľad, spenené mlieko	2,00
Ľadová káva so zmrzlinou a šľahačkou	7 g káva, ľad, mliečna pena, vanilková zmrzlina, domáca šľahačka	2,40
Frappe	7 g káva, ľad, mliečna pena, domáca šľahačka	1,90
Výberová káva		
Káva Ethiopia	100% Arabica Ethiopia Bashasha Natural Jimma	2,90
Káva Brazil	100% Arabica Brazil Santos NY2	2,90
Káva Cuba	100 % Arabica Cuba Superior Seranno Lavado Washed	2,90
Káva Colombia	100% arabica Colombia Supremo	2,90
Káva Ecuador	100% Arabica Organic Ecuador Altura	2,90

Káva Guatemala	100% Arabica Guatemala El Jaguar Washed	2,90
Doplňky ku káve		Cena
Mlieko do kávy	30 ml Maresi	0,20
Príchute	čokoláda, karamel, vanilka, kokos, mandľa	0,40
Príprava z alternatívneho mlieka	sójové/ovsené	0,30/0,60
Domáca šľahačka		0,50
Čaj sypaný	Druhy	Cena
Sir Williams	Ceylon Gold/English Breakfast/Earl Grey/Green Sencha/Peppermint/Williams White/Yerba Mate/Raspberry/Forest Fruits/Cranberry Rose/Rooibos/Chamomile	1,80
Wilfred Forest Fruit ovocný	jablko, ibištek, baza čierna, čierne ríbezle, červené ríbezle, maliny, jahody, prírodná aróma	2,00
Wilfred Relax bylinkový	harmanček, medovka, jablko, levanduľa	2,00
	med, citrón	
Čerstvé čaje	Použité suroviny	Cena
Čerstvá mäta	mäta, med, citrón	2,20
Čerstvý zázvor	zázvor, med, citrón	2,20
Horúca čokoláda	Druhy	Cena
Horúca čokoláda	mliečna/horká/biela, šľahačka	2,50
Horúca čokoláda De Luxe	mliečna/horká/biela, šľahačka	3,00
Nealkoholické nápoje (flaškové)	Druhy	Cena
Romerquelle 0,33 l	perlivá/jemne perlivá/neperlivá	1,30
Rajec bylina 0,33 l	púpava/materina dúška	1,30
Coca Cola 0,33 l	Original/Zero	1,50
Fanta 0,33 l		1,50
Sprite 0,33 l		1,50
Vinea 0,25 l	biela/červená	1,50
Kinley Tonic 0,25 l	Original/Ginger	1,50
Džús Cappy 100% 0,25 l	pomaranč/jablko/jahoda/ananás/čierna ríbezľa/multivitamín	1,60
Nestea 0,2 l	citrón/broskyňa	1,40
Red Bull 0,25 l		2,50
Čerstvé limonády		Cena
Baza - uhorka	0,45 l/1 l	2,60/5,10
Rebarbora - jahoda	0,45 l/1 l	2,60/5,10
Levanduľa - čučoriedka	0,45 l/1 l	2,60/5,10
Grep - bazalka	0,45 l/1 l	2,60/5,10
Baza - citrón	0,45 l/1 l	2,60/5,10
Rakytník - medovka	0,45 l/1 l	2,60/5,10
Sezónna podľa ponu-	0,45 l/1 l	2,60/5,10

ky		
Citronáda 0,4 l	citrónová šťava, voda/sóda, ľad	1,00
Pivo		Cena
Zlatý bažant 10° čapované	0,3 l/0,5 l	1,20/2,00
Zlatý bažant 12° čapované	0,3 l/0,5 l	1,40/2,20
Radegast 10° čapované	0,3 l/0,5 l	1,20/2,00
Radegast 12° čapované	0,3 l/0,5 l	1,40/2,20
Birell Nealko fľaškové	0,5 l	1,60
Birell Pomelo Grep fľaškové	0,5 l	1,60
Víno	Druhy	Cena
Muller Thurgau rozlievané 0,1 l	biele, suché, akostné odrodové	1,20
Modrý portugal rozlievané 0,10 l	červené, suché akostné odrodové	1,20
Cabernet Sauvignon Rose rozlievané 0,1 l	ružové, polosuché, akostné	1,20
fľaškové - podrobnosti u personálu		
Sekt		Cena
Prosecco Frizzante 0,1 l		1,80
Hubert De Luxe fľaša		9,50
Liehoviny		
Destiláty		Cena
Slivovica bošácka Old Herold	0,04 l	2,80
Hruškovica Old Herold	0,04 l	2,80
Koniferum borovička Old Herold	0,04 l	1,40
Beefeater Gin	0,04 l	2,20
Likéry, brandy		Cena
Becherovka	0,04 l	2,00
Fernet Stock	0,04 l	2,00
Fernet Stock Citrus	0,04 l	2,00
Jagermeister	0,04 l	2,50
Tatratea 52%	0,04 l	2,70
Metaxa 5*	0,04 l	2,50
Karpatské Brandy	0,04 l	2,50
Aperol	0,04 l	2,50
Malibu	0,04 l	2,50

Kahlua	0,04 l	2,50
Baileys	0,04 l	2,50
Vodka		Cena
Vodka Absolut	0,04 l	2,20
Vodka Absolut Citron	0,04 l	2,50
Vodka Absolut Curant	0,04 l	2,50
Vodka Absolut Grapefruit	0,04 l	2,50
Vodka Finlandia	0,04 l	2,20
Rum		Cena
Božkov Republica	0,04 l	2,20
Captain Morgan	0,04 l	2,20
Bacardi Oakheart	0,04 l	2,20
Bacardi Carta Blanca	0,04 l	2,80
Havana Anejo Blanco	0,04 l	2,50
Havana Anejo Especial	0,04 l	2,90
Cognac		
Hennessy	0,04 l	4,80
Tequila		Cena
Olmecca Tequila Silver	0,04 l	3,00
Olmecca Tequila Gold	0,04 l	3
Whisky, bourbon		Cena
Jack Daniels	0,04 l	3,20
Jack Daniels Honey	0,04 l	3,40
Jim Beam	0,04 l	2,80
Jameson	0,04 l	2,80
Tullamore Dew	0,04 l	2,80
Ballantines	0,04 l	2,80
Johnnie Walker	0,04 l	2,90
Vermut		Cena
Martini Bianco	0,08 l	2,30
Martini Extra dry	0,08 l	2,30
Campari Bitter	0,08 l	4,20
Cocktaily alko	Použité suroviny	Cena
Aperol Spritz	0,06 l Aperol, 0,09 l Prosecco, sóda	4,20
Bavorák	0,04 l Fernet, tonic, citrón	3,80
Gin and Tonic	0,04 l Gin, tonic, tymián, limeta	3,80
Mojito	0,04 l Havana, sóda, mäta, limeta, trstinový cukor	3,90
Cuba Libre	0,04 l Havana, Coca Cola, limeta	4,20
Cosmopolitan	0,04 vodka, 0,02 cointreau, brusnicový džús,	4,20
Margarita	0,04 l tequila, 0,02 cointreau, limetová šťava	4,50
Appletini	0,04 l vodka, jablkový džús, citrónová šťava	3,70
Tequila Sunrise	0,06 l tequila, 0,02 l grenadína, pomarančový džús, citrón	4,50

Pina Colada	0,04 l Havana, 0,02 l Malibu, ananášový džús, smotana	4,50
Blue Lagoon	0,04 l vodka, 0,02 l curacao blue, citrónová šťava	4,20
Moscow Mule	0,04 l vodka, zázvorové pivo, limetková šťava	4,40
Sex on the Beach	0,04 l vodka, 0,02 l broskyňový likér, pomarančový džús, brusnicový džús	4,20
Martini	0,04 l gin, 0,02 Martini, oliva	4,20
Old Fashioned	0,04 l whisky, angostura, cukor, sóda	4,20
Bloody Mary	0,04 l vodka, paradajkový džús, tabasco, worchesterská omáčka, citrónová šťava, soľ, korenie	4,30
Negroni	0,03 l gin, 0,03 l campari, 0,03 červený vermut	4,30
Orgasm	0,04 l vodka, Kahlua, Baileys, smotana	4,50
White Lady	0,04 l gin, 0,02 l cointreau, citrónová šťava	4,20
Churchill's Breakfast	0,04 l whisky, ľadová káva, javorový sirup, angostura	4,50
Mai Tai	0,04 l biely rum, 0,02 l tmavý rum, pomarančový likér, mandľový sirup, limetková šťava	4,50
White Russian	0,04 l vodka, 0,02 l Kahlua, smotana	4,50
Cocktaily nealko	Použité suroviny	Cena
Virgin Mojito	sóda, Sprite, mäta, limeta, trstinový cukor	1,80
Ovocné Virgin Mojito	sóda, Sprite, mäta, limeta, trstinový cukor, ovocie podľa sezóny	2,00
Virgin Pina Colada	kokosový sirup, ananášový džús, smotana	2,20
Virgin Margarita	sóda, pomarančový džús, limetková šťava	2,20
Banana Cocktail	mlieko, jogurt, banán, med	2,00
Cinderella	pomarančový džús, ananášový džús, sóda, citrónová šťava	2,20
Mango Delight	čerstvé mango, jahoda, limetková šťava	2,20
Atomic Cat	pomarančový džús, tonic	1,80
Chiquita	pomarančový džús, smotana, grenadína	2,20
Strawberry Delight	jahodový džús, pomarančový džús, limetková šťava	2,20
Safe on the Beach	brusnicový džús, pomarančový džús, broskyňový džús	2,20
Sladké pokušenie	Druhy	Cena
Jahodový cheesecake		2,50
Cheesecake s lesným ovocím		2,50
Cheesecake podľa ponuky		2,50
Sacher torta		2,20
Smotanová torta malinová		2,50
Marlenka		2,20
Tiramisu		2,20
Panna Cotta		2,50
Domáca bábovka	kakaová/citrónová	2,00
Domáca štrúdlá	jablkovo-orechová/tvarohová s hrozienkami/makovo-višňová	2,00

Malé občerstvenie na zahnanie veľkého hladu	Použité suroviny	Cena
Domáce steakové hranolky	zemiaky, kečup/omáčka podľa ponuky	2,00
Domáce batátové hranolky	sladké zemiaky, kečup/omáčka podľa ponuky	2,00
Ľahký zeleninový šalát	listová zelenina, rajčiny, uhorka, syr feta, olivy, rukola, dressing	3,50
Zapekaná bageta	bageta, bylinkové maslo, šunka, syr, zeleninová obloha	2,40
Pečený zemiak v šupke	zemiak, slanina, kyslá smotana, pažitka	2,80
Grilovaný oštiepok	oštiepok, brusnicová omáčka, toast, zeleninová obloha	3,80
Niečo pod zub	Druhy	Cena
Slovakia Chips	solené/paprikové/slaninové	1,20
Cyrilove lupienky	solené/cesnakové/horčicové	1,70
DRU tyčinky		0,80
Chrumky arašidové		1,00
Arašidy		1,60
Kešu		1,80
Pistácie		2,00

PRÍLOHA P II: ROZPOČET MATERIÁLNEHO VYBAVENIA

Základné zariadenie a spotrebiče	Počet ks	Cena za 1 ks v €	Celková cena v €
Technické vybavenie			3 000
Barový pult	1	1 100	2 100
eKasa	1	649	649
Výčapné zariadenie	1	0	0
Chladnička	2	279	279
Vitrína na zákusky	1	248,50	248,50
Vitrína na víno	1	229,90	229,90
Umývačka riadu	1	259	259
Drez	1	52	52
Regál	3	26,90	80,70
Kávovar	1	2 289	2 289
Mlynček na kávu	1	99,90	99,90
Indukčný varič	1	214,80	214,80
Rýchlovarná kanvica	1	34,90	34,90
Waflovač	1	322,80	322,80
Mixér	1	28,90	28,90
Svietidlá	6	7,40	44,40
Hi-fi systém s reprobedňami	1	75,20	75,20
Projektor	1	495,30	495,30
Celkom			10 273,40 €
Nábytok	Počet ks	Cena za 1 ks v €	Celková cena v €
Stoly	10	82	820
Stoličky	18	45,70	822,60
Kreslo	4	58	232
Sedačky	5	370	1 850
Barové stoličky	2	49	98
Záhradné stoly	4	69,90	279,60
Záhradné stoličky	16	34,90	558,40
Dekorácie			150
Celkom			4 810,60 €
Inventár	Počet ks	Cena za 1 ks v €	Celková cena v €
Kávové sety (šálky + podšálky)	50	0	0
Hrnčeky	20	1,1	22
Kávové lyžičky	50	0,74	37
Poháre 0,2	40	2,4	96
Poháre 0,3	40	2,9	116
Poháre 0,5	40	3,2	128

Poháre na sekt (set po 6 ks)	3	12,8	38,4
Poháre na víno (set po 6 ks)	5	14,2	71
Poháre na whisky (set po 6 ks)	2	3,59	7,18
Poháre na liehoviny (set po 6 ks)	5	2,89	14,45
Dezertné taniere	35	1,8	63
Dezertné lyžičky	35	1	35
Šejker	1	13,6	13,6
Miešacia lyžica	5	1,2	6
Nožičky	4	2,9	11,6
Panvica	2	11,4	22,8
Seda príborov (24 ks v sade)	1	9,9	9,9
Servírovací podnos	30	4,5	135
Ďalšie baristické pomôcky			54
Ostatné drobné vybavenie			100
Celkom			980,93
Sociálne zariadenie	Počet ks	Cena za 1 ks v €	Celková cena v €
Toaletná misa	4	54,99	219,96
Umývadlo	2	38	76
Zrkadlo	2	36,43	72,86
Dávkovač mydla	2	23,99	47,98
Zásobník na utierky	2	17,47	34,94
Držiak na toaletný papier	2	14,99	29,98
Odpadkový kôš	4	8,82	35,28
Svietidlá	4	7,4	29,6
Hygienické prostriedky		200	200
Celkom			746,6

PRÍLOHA P III: ROZPOČET ZÁSOB

Názov	Počet ks	Cena za kus	Cena celkom
Káva a čaj			
Lavazza Top Class 1kg, zrno	5	11,90	59,5
Lavazza Super Crema 1 kg, zrno	2	12,30	24,6
Lavazza cukor biely 1000 x 5g	1	13,5	13,5
Lavazza cukor trstinový 1000 x 5g	1	17,5	17,5
Lavazza karamelové sušienky 300 x 6g	2	14,8	29,6
Lavazza mandle v čokoláde 1 kg	1	16,7	16,7
Ethiopia výberová zrnková káva 200 g	1	9,3	9,3
Brazil výberová zrnková káva 200 g	1	6,3	6,3
Cuba výberová zrnková káva 200 g	1	7,9	7,9
Colombia výberová zrnková káva 200 g	1	6,3	6,3
Ecuador výberová zrnková káva 200 g	1	8,9	8,9
Guatemala výberová zrnková káva 200 g	1	7,3	7,3
Čaj Sir Williams kazeta 12x15 ks	1	39,9	39,9
Sypaný čaj Wilfred Forest Fruit 50 g	1	4,25	4,25
Sypaný čaj Wilfred Relax 50 g	1	4,15	4,15
Celkom			255,7
Nealkoholické nápoje			
Romerqulle sýtená (balenie 24 ks)	3x24 ks	0,25	18
Romerqulle jemne sýtená	3x24 ks	0,25	18
Romerqulle nesýtená	3x24 ks	0,25	18
Rajec púpava	2x24 ks	0,2	9,6
Rajec materina dúška	2x24 ks	0,2	9,6
Coca Cola Original	4x24 ks	0,45	43,2
Coca Cola Zero	2x24 ks	0,45	21,6
Fanta	2x24 ks	0,45	21,6
Sprite	2x24 ks	0,45	21,6
Vinea biela	2x24 ks	0,39	18,72
Vinea červená	2x24 ks	0,39	18,72
Kinley Tonic Original	2x24 ks	0,41	19,68
Kinley Tonic Ginger	1x24 ks	0,41	9,84
Cappy pomaranč	2x24 ks	0,56	26,88
Cappy jablko	2x24 ks	0,56	26,88
Cappy jahoda	2x24 ks	0,56	26,88
Cappy ananás	2x24 ks	0,56	26,88
Cappy čierna ríbezľa	2x24 ks	0,56	26,88
Cappy multivitamín	2x24 ks	0,56	26,88
Nestea citrón	2x24 ks	0,42	20,16
Nestea broskyňa	2x24 ks	0,42	20,16
Red Bull	2x24 ks	0,72	34,56

Celkom			484,32
Pivo			
Zlatý bažant 10° 1x50 l KEG	2	48,9	97,8
Zlatý bažant 12° 1x50 l KEG	1	50,9	50,9
Radegast 10° 1x50 l KEG	2	52,6	105,2
Radegast 12° 1x50 l KEG	1	54,6	54,6
Birell nealko 0,5 l	1x20	0,42	8,4
Birell pomelo grep 0,5 l	1x20	0,42	8,4
Celkom			325,3
Víno			
Muller Thurgau 0,75 l	10	5,5	55
Modrý Portugal 0,75 l	10	6,3	63
Chardonnay 0,75 l	4	7,5	30
Skalická frankovka 0,75 l	4	4	16
Svätovavrinecké 0,75 l	4	4	16
Rizlink vlašský 0,75 l	4	4,5	18
Pálava 0,75 l	4	8,5	34
Cabernet Sauvignon Rose 0,75 l	4	8	32
Prosecco Frizzante 1 l	4	4,2	16,8
Hubert De Luxe 0,75 l	6	3,9	23,4
Celkom			304,2
Liehoviny			
Slivovica bošácka Old Herold 1 l	1	14,8	14,8
Hruškovica Old Herold 1 l	1	14,8	14,8
Koniferum borovička Old Herold 1 l	2	6,8	13,6
Božkov Republica 0,7 l	1	9,49	9,49
Becherovka 1 l	1	9,29	9,29
Fernet Stock 1 l	2	8,19	16,38
Fernet Stock Citrus 1l	2	8,19	16,38
Jagermeister 1 l	1	14,79	14,79
Tatratea 52% 0,7 l	1	10,69	10,69
Metaxa 5* 0,7 l	1	8,89	8,89
Karpatské Brandy 0,7 l	2	7,65	15,3
Aperol 1 l	2	10,29	20,58
Captain Morgan 1 l	1	10,09	10,09
Bacardi Oakheart 1 l	1	11,9	11,9
Bacardi Carta Blanca 1 l	1	14,9	14,9
Havana Anejo Blanco 1 l	1	13,65	13,65
Havana Anejo Especial 1 l	1	20,15	20,15
Hennessy 0,7 l	1	26,9	26,9
Malibu 1 l	1	12,78	12,78
Baileys 1 l	1	14,63	14,63
Vodka Absolut 1,75 l	1	22,99	22,99
Vodka Absolut Citron 1 l	1	11,79	11,79

Vodka Absolut Curant 1 l	1	11,79	11,79
Vodka Absolut Grapefruit 1 l	1	11,79	11,79
Vodka Finlandia 1 l	2	10,29	20,58
Beefeater Gin 1 l	1	12,99	12,99
Olmecca Tequila Silver 1l	1	21,2	21,2
Olmecca Tequila Gold 1 l	1	21,2	21,2
Jack Daniels 1 l	1	18,49	18,49
Jack Daniels Honey 1 l	1	21,9	21,9
Jim Beam 1 l	1	12,99	12,99
Jameson 1 l	1	16,39	16,39
Tullamore Dew 1 l	1	14,49	14,49
Ballantines 1 l	1	12,59	12,59
Johnnie Walker 1 l	1	15,9	15,9
Martini Bianco 1 l	1	8,49	8,49
Martini Extra dry 1 l	1	8,49	8,49
Campari Bitter 1 l	1	14,9	14,9
Celkom			568,95
Doplnkový tovar a suroviny			
Slovakia Chips solené 100 g	2x15 ks	0,5	18
Slovakia Chips paprikové 100 g	1x15 ks	0,5	7,5
Slovakia Chips slaninové 100 g	1x15 ks	0,5	7,5
Cyrilove lupienky solené 100 g	1x20 ks	0,65	15
Cyrilove lupienky cesnakové 100 g	1x20 ks	0,65	15
Cyrilove lupienky horčicové 100 g	1x20 ks	0,65	15
DRU tyčinky slané 36x45 g	1x36 ks	0,23	8,28
Chrumky arašidové Miva 60 g	1x40 ks	0,32	12,8
Arašidy pražené solené 100 g	3x12 ks	0,54	19,44
Kešu pražené solené 60 g	2x12 ks	0,76	18,24
Pistácie pražené solené 80 g	2x12 ks	0,88	21,12
Ostatné trvanlivé suroviny			100
Celkom			257,88