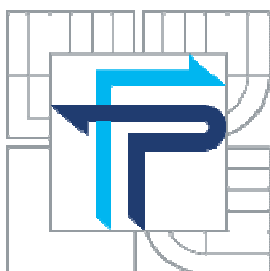


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF

## **PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR**

BUSINESS PLAN

### **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. MICHAELA KARLUBÍKOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. JOSEF VESELÝ, CSc.**

BRNO 2012

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Karlubíková Michaela, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

## **Podnikatelský záměr**

v anglickém jazyce:

## **Business Plan**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

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

KEŘKOVSKÝ, M. Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project). 6. vyd. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.

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

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

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Veselý, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 23.05.2012

## **Abstrakt**

Témou diplomovej práce je vytvorenie realizovateľného podnikateľského zámeru pre zriadenie internetového obchodu s vlasovým tovarom. Konkrétne sa jedná o vlasy používané na predlžovanie. Podnik bude založený formou spoločnosti s ručením obmedzeným. Teoretická časť sa zaoberá zakladaním spoločnosti a tvorbou podnikateľského plánu.

## **Abstract**

Topic of this thesis is to create a practicable business plan for foundation e-shop with hair. Specifically, the hair used for extensions. Company will be founded as limited liability company. The theoretical part deals with setting up company and creating business plan.

## **Kľúčové slová**

Podnikateľský plán, založenie podniku, elektronický obchod, spoločnosť s ručením obmedzeným, vlasy na predĺženie.

## **Key words**

Business plan, establishment of enterprise, electronic business, limited liability company, hair extensions.

## **Bibliografická citácia**

KARLUBÍKOVÁ, M. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 87 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Josef Veselý, CSc.

## **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som v práci neporušila autorské práva (v zmysle zákona č. 121/2000 Sb. O práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 15. mája 2012

.....

## **Pod'akovanie**

Rada by som vyjadřila veľké ďakujem vedúcemu diplomovej práce Ing. Josefovi Veselému, CSc., za jeho príjemný prístup, výstižné poznámky, rady a ochotu ponoriť sa do témy predlžovania vlasov.

Mimoriadne ďakujem patří môjmu drahému Tomášovi, ktorý mi bol nápomocný počas celého štúdia, podporoval ma, poskytol mi strechu nad hlavou, obetoval nemalé finančné prostriedky pre moje pohodlie, ochotne zaspával pri svetle, vždy keď som sa učila, a pravidelne ráno vstával, aby mi pripravil desiatu do školy.

Ďakujem tiež rodičom - bez nich by som tu nebola.

# Obsah

ÚVOD.....	9
CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUP SPRACOVANIA .....	11
<b>1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
1.1 PODNIKANIE A PODNIKATEĽ .....	12
1.1.1 <i>Rozhodnutie stať sa podnikateľom</i> .....	13
1.1.2 <i>Výhody a nevýhody podnikania</i> .....	14
1.2 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN .....	15
1.2.1 <i>Základné typy podnikateľského plánu</i> .....	17
1.2.2 <i>Štruktúra podnikateľského plánu</i> .....	17
1.2.3 <i>Marketingový plán</i> .....	21
1.2.4 <i>Finančný plán</i> .....	23
1.2.5 <i>Požiadavky na podnikateľský zámer</i> .....	26
1.3 SPOLOČNOSŤ S RUČENÍM OBMEDZENÝM .....	26
1.3.1 <i>Výhody a nevýhody s.r.o</i> .....	29
1.3.2 <i>Základná charakteristika s.r.o. v ČR a v SR</i> .....	30
1.3.3 <i>Zahájenie podnikania a založenie s.r.o v SR</i> .....	31
1.4 PODNIKANIE NA INTERNETE .....	34
1.4.1 <i>E-marketigový mix</i> .....	35
1.4.2 <i>Internetový obchod</i> .....	36
1.4.3 <i>Úspech v internetovom podnikaní</i> .....	37
1.4.4 <i>Ako dosiahnuť lepšie výsledky</i> .....	39
<b>2 ANALÝZA PROBLÉMU .....</b>	<b>40</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA TRHU .....	40
2.2 SLEPT ANALÝZA .....	40
2.2.1 <i>Sociálne faktory</i> .....	40
2.2.2 <i>Legislatívne a Politické</i> .....	42
2.2.3 <i>Ekonomické faktory</i> .....	42
2.2.4 <i>Technologické faktory</i> .....	45
2.3 PORTEROVA ANALÝZA .....	46
2.3.1 <i>Analýza konkurencie</i> .....	46
2.3.2 <i>Rivalita v rámci odvetvia</i> .....	49
2.3.3 <i>Hrozba vstupu nových konkurentov</i> .....	49
2.3.4 <i>Vyjednávacia sila zákazníkov</i> .....	49
2.3.5 <i>Hrozba substitútov</i> .....	50
2.3.6 <i>Vyjednávacia sila dodávateľov</i> .....	50
2.4 SWOT ANALÝZA.....	50
2.5 ZÁVER VYPLÝVAJÚCI Z ANALÝZ.....	52
<b>3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA .....</b>	<b>53</b>
3.1 PODNIKATEĽSKÝ ZÁMER – EXEKUTÍVNY SÚHRN.....	54
3.2 ZÁKLADNÉ ÚDAJE O SPOLOČNOSTI MELLORHAIR S.R.O.....	55
3.3 MARKETINGOVÝ MIX .....	56
3.3.1 <i>Produkt</i> .....	56
3.3.2 <i>Cena</i> .....	61
3.3.3 <i>Distribučná politika</i> .....	61
3.3.4 <i>Propagácia, podpora predaja</i> .....	62
3.4 FINANČNÝ PLÁN .....	63
3.4.1 <i>Počiatočné náklady</i> .....	63
3.4.2 <i>Štruktúra majetku a zdrojov financovania</i> .....	64
3.4.3 <i>Tržby</i> .....	65
3.4.4 <i>Náklady a výnosy - pesimistický variant</i> .....	66
3.4.5 <i>Náklady a výnosy - realistický variant</i> .....	68
3.4.6 <i>Náklady a výnosy - optimistický variant</i> .....	70

3.4.7	<i>Porovnanie výsledkov jednotlivých variant.....</i>	72
3.4.8	<i>Plán peňažných tokov.....</i>	74
3.4.9	<i>Konečná súvaha na nasledujúcich 5 rokov.....</i>	77
3.5	ORGANIZAČNÝ PLÁN .....	78
3.5.1	<i>Plán a realizácia.....</i>	78
3.6	HODNOTENIE RIZÍK.....	80
ZÁVER	.....	82
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	.....	84



## Úvod

Podstatou diplomovej práce je vytvorenie podnikateľského zámeru, konkrétne sa jedná o internetový obchod zameraný na predaj vlasového tovaru – pravé ľudské vlasy používané na predlžovanie a zhutňovanie vlastných vlasov. Podnik bude založený ako spoločnosť s ručením obmedzeným.

Mnoho žien nepozná možnosť predlžovania vlasov, nevedia o metódach, ktoré im dokážu zabezpečiť krásne vlasy, čo neskutočne zvyšuje sebavedomie. Dlhšiu dobu som sledovala ako sa trh s týmto tovarom vyvíja. Na Slovensku je stále dosť veľká medzera a len zopár predajcov ponúka vlasy na predĺženie viacerých typov, kvalít a metód na jednom mieste. Tento plán by som chcela skutočne zrealizovať a zabezpečiť si tak stály príjem.

Teoretická časť poskytuje základné poznatky, ktoré by mal začínajúci podnikateľ alebo človek uvažujúci o podnikaní poznať. Vychádzala som z vlastnej potreby získania vedomostí a zamerala som sa na problematiku, ktorá mňa osobne zaujíma a je pre mňa dôležitá v prípade, že uvažujem o založení spoločnosti. V prvej časti som sa zamerala na vysvetlenie základných pojmov a na faktory, ktoré ovplyvňujú rozhodnutie stať sa podnikateľom. V ďalších častiach sa zaoberám prípravou podnikateľského plánu, právnou formou podnikania spoločnosti s ručením obmedzeným a internetovým podnikaním. Keďže by som chcela svoj podnik založiť na Slovensku, charakterizovala som s.r.o. v ČR i SR a rozpísala postup pri zakladaní spoločnosti v SR.

Praktická časť sa zaoberá samostatným návrhom podnikateľského plánu - založenie internetového obchodu zameraného na predaj pravých ľudských vlasov. Tento plán má overiť svoju reálnosť a životaschopnosť, priniesť dôkladnejší pohľad na trhové možnosti, financovanie, zákazníkov či vytvorenie pevného základu pre úspešné podnikanie. Podnikateľský plán odráža výsledky analýz, ktoré vypovedajú o stave trhu. Predaj pre konečného spotrebiteľa bude prebiehať cez internet. E-obchodovanie sa stále rozvíja a čoraz viac ľudí takéto obchody vyhľadáva. Výhodou sú nižšie náklady na prevádzku s porovnaním klasických obchodov, jednoduchosť a pohodlie

nakupovania. Predaj kaderníkom bude prebiehať prostredníctvom osobného kontaktu a prezentáciou tovaru priamo v kaderníctvach.

Podnikateľský zámer má byť prínosom pre podnikateľa, ktorý ujasní všetky potrebné kroky, týkajúce sa podnikateľského nápadu a tiež bude predložený pri žiadaní o nenávratný finančný príspevok na podnikanie, ktorý je poskytovaný z úradu práce.

*„Cíl náš musí být určitý, a pak silný cit půjde za ním. Jen citem a instinktem se nedostaneme nikam. Praxe bez teorie není možná.“*

*Tomáš Garrigue Masaryk*

## **Ciele práce, metódy a postup spracovania**

Hlavný cieľ práce je vytvorenie obhájiteľného a zároveň uskutočniteľného podnikateľského plánu zameraného na internetový predaj pravých ľudských vlasov na predlžovanie. Zámerom je tiež získať potrebný kapitál, ktorý poskytuje úrad práce vo forme príspevku na podnikanie pre začínajúcich podnikateľov. Plán má odhaliť faktory ovplyvňujúce realizáciu projektu a zabezpečiť celkový pohľad na trhové okolie podniku, riziká ovplyvňujúce podnik, potenciálnych zákazníkov a potrebnosť finančných prostriedkov. Prostredníctvom analýz a prieskumu zistiť situáciu na trhu. Výstupom práce je tiež predstaviť dádam spôsoby a ponúknuť možnosti ako urobiť svoje vlasy príťažlivo krásne, husté a dlhé.

V práci sú na skúmanie rôznych väzieb použité metódy ako: dedukcia, prieskum, analýzy. Použitá je SLEPT analýza - zachytáva vplyv okolia na podnik, analýza konkurencie, SWOT analýza, porovnávací metóda - použitá pri zostavovaní finančného plánu.

Postup spracovania zahŕňa niekoľko hlavných krokov. Na začiatku sú zhromaždené teoretické poznatky, ktorých znalosť je nutná pre spracovanie podnikateľského plánu. Ďalšími krokmi je prevedenie analýzy súčasnej situácie, vytvorenie finančného plánu podniku, navrhnuť realizáciu v čase. Na záver sa vyhodnotí celý podnikateľský plán.

# 1 Teoretické východiska práce

Teoretickú časť som venovala otázkam spojeným s rozhodnutím stať sa podnikateľom a samotnému založeniu spoločnosti s ručením obmedzeným. Vysvetľujem tu pojmy súvisiace s podnikaním a tým, čo je dôležité vedieť pred začiatkom podnikania. Zaoberám sa tvorbou podnikateľského plánu a podnikaním na internete. Vzhľadom na praktickú časť – vytvorenie podnikateľského plánu, bolo vhodné zvoliť tému teoretickej časti tak, aby na seba nadväzovali a aby boli poznatky z teoretickej časti aplikované v časti praktickej. Ale nezabúdam na slová, ktoré prehlásil Jan Amos Komenský: „Teória zostane úbohú teóriou, pokiaľ neprikročíme k činu.“

## 1.1 Podnikanie a podnikateľ

Mnoho ľudí si vysvetľuje pojem podnikanie rôzne. Rozdiely sa môžu líšiť vzhľadom na kultúru či krajinu. Podnikanie je v dnešnej dobe hybným motorom trhového hospodárstva, no začalo sa rozvíjať spolu s vývojom civilizácie. Definícií v literatúre môžeme nájsť mnoho. Obchodný zákonník vymedzuje podnikanie takto: „**Podnikaním** sa rozumie sústavná činnosť prevádzanú samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.

**Podnikateľom** podľa tohto zákona je:

- osoba zapísaná v obchodnom registri,
- osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,
- osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa zvláštnych predpisov,
- osoba, ktorá prevádza poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa zvláštného predpisu.“ (36)

**Podnik** je základným článkom ekonomickej činnosti v procese uspokojovania potrieb pomocou výroby a predaja. Pozostáva z hmotných, osobných a nehmotných zložiek podnikania. Za podnik môžeme považovať každú organizačnú jednotku vyrábajúcu výrobky alebo poskytujúcu služby určené na predaj.

### 1.1.1 Rozhodnutie stať sa podnikateľom

Podnikanie sa každoročne začne zaoberať množstvo ľudí. Impulzov, prečo sa vrhnú do podnikania môže byť niekoľko. Mnohokrát chcú zmeniť spôsob života, nechodiť do práce, ktorá im pripadá stereotypná. Človek si dokáže uvedomiť, v akej oblasti je dobrý a musí vedieť prehodnotiť, či je schopný vytvoriť si priestor na trhu a zaplniť ho. Musíme si uvedomiť svoje silné stránky v oblasti odboru, managementu či marketingu. Impulz začať podnikat' môže vychádzať z rodinného prostredia, rodinných tradícií ak tu dostávame pocit, že podnikanie je správny krok. Musíme vedieť zhodnotiť úvahu o podnikaní, tak aby riziko omylu bolo nízke.

„Človek, ktorý sa rozhoduje, či podnikat' alebo nie, by mal zvažovať mnoho ďalších faktorov, ktoré budú ovplyvňovať jeho podnikanie. Ide predovšetkým o počet zakladateľov podniku, nároky na počiatočný kapitál, ručenie za záväzky podniku, daňové zaťaženie, náročnosť na vedenie účtovníctva a povinnosti vo vzťahu k auditu a zverejňovaní informácií o podniku, finančnú a administratívnu náročnosť správy podniku, delegáciu právomocí riadenia podniku, podiel vlastníka na zisku (strate) podniku, dostupnosť vlastných a cudzích zdrojov nutných pre rozvoj podniku lokalizácie podniku a jeho prevádzky, exportné možnosti atd. Ak nenachádza záujemca o podnikanie energiu zistiť čo ho „čaká a neminie“, keď začne podnikat', nemal by sa do podnikania vôbec púšťať.“ (10, s. 32)

Rozhodovací proces začína zhodnotením svojej osobnosti, kedy je vhodné si uvedomiť, v čom je naša sila a aké máme prednosti. Na tomto postavíme svoje podnikanie. Ďalej musíme zistiť príležitosti a zhodnotiť ich. Ide o najnáročnejšiu časť tohto procesu. Uvedomiť si príležitosť si vyžaduje veľkú pozornosť a vnímavosť. Každá príležitosť musí byť zhodnotená. Zdrojom príležitostí môže byť ktokoľvek - zákazník, obchodný partner alebo technický odborník. Po týchto krokoch nastáva čas vytvoriť podnikateľský plán, ktorý slúži pre vlastné riadenie firmy a tiež pre získavanie financií. Do tohto kroku spadá získanie potrebných zdrojov nutných na rozbeh podnikania. Na základe spomenutého nastáva proces riadenia nového podniku.

### 1.1.2 Výhody a nevýhody podnikania

Výhod a nevýhod je niekoľko. Každý by si mal v rámci zvažovania či začať podnikat' uvedomiť prednosti a riziká, s ktorými predpokladá stretnutie. Tieto plusy a mínusy je nutné zhodnotiť a na ich základe sa rozhodnúť či vstúpiť do podnikania alebo nie.

#### Výhody

Začiatok podnikania znamená stať sa sám sebe pánom. Môžeme sa slobodne rozhodovať, riadiť a tvoriť podnik podľa vlastného mienenia.

**Sloboda jednania** nám poskytne priestor pre sebarealizáciu, čo v bežnom zamestnaní ľuďom často chýba. Prácu si môžeme upraviť tak, aby sme zúročili naše schopnosti čo najefektívnejšie.

**Flexibilita času** je základnou výhodou. Svoj čas využijeme podľa nášho uváženia, nemusíme vykonávať povely nadriadených. My rozhodujeme, akým aktivitám venujeme svoj čas a sami si určíme ako dlho sa nimi budeme zaoberať. Môžeme si vybrať dovolenku kedy a na ako dlho nám to vyhovuje.

**Samostatný výber obchodných partnerov či kolegov** je veľkou výhodou, kedy si sami môžeme určiť s kým budeme spolupracovať. Do fungovania svojho podniku sme schopní začleniť rodinu či priateľov.

**Finančná nezávislosť** je ďalšou výhodou. Na rozdiel od zamestnania hodnota zárobku nie je ohraničená a závisí len na nás, koľko úsilia do podnikania vložíme od čoho sa odvíja výška nášho finančného ohodnotenia. Nie je nutné tu čakať na termín výplaty a výška odmeny za našu prácu môže rásť omnoho rýchlejšie. Podnikanie je jednou z ciest ako prísť k lepšej finančnej situácii, tiež nás obohatí o nové skúsenosti, využijeme naše vedomosti a koníčky. (17)

#### Nevýhody

**Riziko neúspechu** je hrozbou každého podnikateľského zámeru. Nie je zaručené, že každý podnikateľský zámer uspeje a prinesie podnikateľovi zisk. Na obavách z tohto rizika zaniká mnoho podnikateľských plánov. Je známe, že tých neúspešných projektov je viac, ako tých úspešných. S týmto môže byť spojená ďalšia nevýhoda - zle vypracovaný podnikateľský plán.

**Investícia veľkého množstva** času je podstatnou nevýhodou, ktorú podnikanie prináša. Podnikanie si na začiatku vyžiada veľa hodín a úsilia vloženého do vývoja, napredovania podniku a tým do našej budúcnosti. Je dobré vedieť si svoj čas rozdeliť, aby sme sa nestali otrokom svojho času a tiež si rozdeliť čas na prácu a súkromný život. Podnikanie je beh na dlhé trate a na výsledky nášho úsilia môžeme čakať mesiace či roky. S podnikaním je spojený stres, ktorý vzniká na základe zaneprázdnenosti, zaťaženia informáciami, práci s ľuďmi, povinností, zodpovednosti a celkovom riadení. Zo začiatku je nutné byť pri všetkom, čo sa v podniku odohráva.

**Byrokratická náročnosť** je strašiacom mnohých malých podnikateľov. Administratívne pochybenia ako napr. nesprávne vyplnené formuláre alebo neskoro odovzdané, nezaregistrovanie zmeny zákona sú trestané pokutami, ktoré nám ukladajú úrady. S týmto neprospechom sa spája **daňové a odvodové zaťaženie**. Vďaka tomuto zaťaženiu je problematické prijímanie nových zamestnancov. (16)

## 1.2 Podnikateľský plán

„Podnikateľský plán je dokument, ktorý má podnikateľovi pomáhať ako v začiatkoch pri vytváraní potrebných podmienok pre zahájenie vlastnej podnikateľskej činnosti, tak neskôr pri riadení už rozvinutých podnikateľských aktivít. V podnikateľskom pláne získavajú na počiatku väčšinou len všeobecné a nie z celia jasné predstavy o zamýšľanom podnikaní reálnou a konkrétnou podobou. Podnikateľský plán, v ktorom sú vytýčené ciele, ktoré majú byť dosiahnuté je možné neskôr využiť ku kontrole úspešnosti podnikania, t.j. porovnanie toho čo bolo, s realitou.“ (6, s. 7)

Tento písomný materiál spracováva podnikateľ, kde uvádza vnútorné i vonkajšie faktory súvisiace s podnikom. Podnikateľ sa pri jeho spracovávaní môže radiť s inými osobami, odborníkmi ako napr. účtovníkmi, právnikmi, marketingovými poradcami a pod. Závazná úprava podnikateľského plánu nie je stanovená. Všetky uvedené štruktúry sú orientačné. Môže obsahovať rôzny počet strán. Veľkosť závisí od záberu navrhovaného podniku. Ak chce niekto navrhnuť výrobu nového produktu bude plán isto zložitejší, ako keď sa jedná napr. o predaj. Budem sa venovať zostaveniu zakladateľského plánu, ktorý sa často využíva pri nedostatku kapitálu a záujmu získať

úver. Pri jeho spracovaní je dôležité, aby si podnikateľ uvedomil všetky fakty súvisiace so založením a chodom firmy. Podnikateľský plán by mal byť spracovaný komplexne, aby obsahol viacero dôvodov zainteresovanosti, pretože je možné, že ho bude čítať viacero osôb (investori, banky, zamestnanci, zákazníci..) z rozličných pohľadov. Od začiatku by mali byť jasne definované ciele, z ktorých zistíme, aké kroky je potrebné urobiť.

Ešte pred začiatkom spracovania plánu by mal podnikateľ vyhodnotiť možné prekážky pri jeho realizácii pomocou stručnej štúdie. Zahrnuté by mali byť údaje týkajúce sa marketingu, financovania a produkcie. Je tu potrebné vyhodnotiť vedomosti o trhovom potenciály jeho výrobkov či služieb. Do plánu musia byť zahrnuté informácie o konkurencii, trhových trendoch, rastovom potenciály a distribučnej marži. Tiež musíme rozhodnúť o umiestnení firmy a veľkosti priestorov, výrobných operáciách, potrebných surovinách na výrobu, potrebných zariadeniach, pracovnej odbornosti a prehľade potrebných položiek pre výrobu. Potrebné je mať vyriešenú otázku financovania, ktorá povie investorom nakoľko bude podnik rentabilný. „Uskutočniteľnosť podnikateľského zámeru sa obvykle zisťuje na základe finančných informácií, pokrývajúce tri oblasti: očakávané príjmy a výdaje aspoň za obdobie prvých troch rokov, hotovostné toky v prvých troch rokoch a bilanciu za bežné obdobie, ako i odhadované obdobie bilancie za prvé tri roky. Odhad očakávaných príjmov a výdajov za každý z prvých dvanástich mesiacov a potom za každý nasledujúci rok sa robí na základe trhových informácií. Všetky výdajové položky musia byť špecifikované a uvádzané na mesačnom základe za rok.“ (5, s. 112) Hotovostné toky ukážu aká je schopnosť podniku platiť. Mala by tu byť uvedená počiatková hotovosť, očakávané splatné pohľadávky a ostatné príjmy a výdaje. Bilančné údaje hovoria o aktívach a záväzkoch a investíciách.



### 1.2.1 Základné typy podnikateľského plánu

- **Zakladateľský** - pripravuje sa pred začatím podnikania. Obsahuje analýzu podnikateľa a jeho schopnosti pre danú podnikateľskú činnosť, ekonomické informácie a prognózy. Tento zámer by mal byť sústredený na otázky: V čom budem podnikat'? Aké ciele chcem dosiahnuť? Aké metódy a prostriedky využijem na dosiahnutie cieľa? Aký kapitál mám k dispozícii?
- **Strategický** – interný dokument podniku, ktorý sa zameriava na ciele firmy a napomáha k ich dosiahnutiu. Slúži ako monitorovací nástroj. Takýto plán sa zostavuje vo väčších firmách na obdobie 3 – 5 rokov a medzi tým sa každý rok zostavuje ročný plán. Dôležitými časťami sú: analýza trhu, opis podnikateľského prostredia, analýza konkurencie, analýza ekonomických trendov v danej oblasti.
- **Finančný plán** – zostavuje sa nie len pre potrebu firmy, ale pre potrebu získania úverov od banky, investorov. Zaujíma sa predovšetkým o finančnú oblasť. Investor na základe tohto plánu získa informácie a rozhodne a či bude projekt financovať. Banky sa zaujímajú hlavne o podmienky trhu, očakávaný rast financií, výšku zisku, návratnosti investícií. (26)

### 1.2.2 Štruktúra podnikateľského plánu

#### ➤ **Zhrnutie**

Táto časť je veľmi dôležitá. Na samom začiatku je potrebné podať informáciu, pre koho je daný plán určený, o aké produkty pôjde, aké kompetencie majú kľúčové osobnosti v podniku, koľko to bude stáť a čo z toho možno získať. Ide o zhrnutie celého podnikateľského plánu. Takýto úvodný súhrn by mal čitateľa oboznámiť o realizovanom pláne a mal by ho zaujať a prilákať prečítať si zámer celý. Súhrn sa zostavuje až po dokončení celého podnikateľského plánu a je nutné mu venovať veľkú pozornosť, pretože mnoho investorov sa rozhoduje na základe tohto či ich zhrnutie plánu presvedčí ku kompletnému prečítaniu. Treba tu stručne a jasne predstaviť celý plán, ktorý poskytne presvedčivý obraz o podnikateľských cieľoch a stratégii ich dosiahnutia.

### ➤ **Titulná strana**

Titulná strana podáva stručný výklad o podnikateľskom pláne. Mala by obsahovať: názov a sídlo spoločnosti, právnu formu, stručný opis činností, personálne informácie – mená podnikateľov, kontakty, čiastku potrebnú na financovanie a jej štruktúru.

### ➤ **Analýza odvetvia**

Zostavíme analýzu odvetvia, v ktorom bude podnik pôsobiť. Je tu potrebné vedieť aké je konkurenčné prostredie, kto je naša konkurencia, silné a slabé stránky konkurencie a ako nás môže ovplyvniť. Pre investorov sú dôležité informácie o tom, ako sa bude vyvíjať daný trh, aké nové produkty môžu do odvetvia vstúpiť. Uvedieme, aký bude prínos našej ponuky pre zákazníkov, dôvody prečo by mali k nám zákazníci prichádzať, na aké cieľové skupiny zákazníkov sa chceme zamerať. Zdôrazníme našu konkurenčnú výhodu a vysvetlíme aké uspokojenie sa dostáva zákazníkovi momentálne. Zanalyzujeme vývojový trend daného odvetvia. Uvedieme, čo nás na trh privádza práve v tomto čase. Zmienime jednotlivé kroky potrebné na uskutočnenie cieľa.

„Najdôležitejšie otázky z hľadiska odvetvia: Aké boli celkové tržby odvetvia za posledných 5 rokov? Aký rast sa v odvetví očakáva? Koľko nových firiem zahájilo činnosť v odvetví za posledné 3 roky? S akými novými výrobkami vstúpilo odvetvie na trh v poslednom období? Aká je najbližšia konkurencia? V čom budete lepší než ona? Tržby vašich jednotlivých hlavných konkurentov rastú, klesajú alebo zostávajú na rovnakej úrovni? Aké sú silné a slabé stránky vašich jednotlivých hlavných konkurentov? Aký je profil vašich zákazníkov? Ako sa profil vašich zákazníkov líši od klientov konkurencie?“ (5, s. 115)

### ➤ **Popis produktu**

Popíšeme výrobok / službu / riešenie s akým vstupujeme na trh. Ako prvý zdôrazníme produkt zabezpečujúci najväčšiu časť obratu a potom spomenieme ďalšie produkty. Čitateľovi, prípadne potenciálnemu investorovi zľahka objasníme dôležité parametre výrobku. Nezachádzajme príliš do detailov a pamätajme, že čitateľ môže byť i laik. Môžeme tu využiť porovnanie výkonových parametrov a ceny nášho a konkurenčného produktu. Tieto parametre veľmi ovplyvňujú rozhodovanie zákazníka o kúpe (údaje o produktoch konkurencie môžeme získať z prospektov, výstav..). Produkt môže byť

zameraný na konkrétne ciele ako: kvalita, servis, funkcie, široký sortiment, dobré ceny, nový technologický postup, prednosti oproti konkurencii, rozvoj podniku a pod. Výhodou môžu byť i certifikáty kvality k výrobkom či službám, výsledky výskumov, odporúčania, spokojnosť zákazníkov, vplyv na životné prostredie.

➤ ***Externé prostredie***

Okolie firmy nám ponúka príležitosti, ale i hrozby, preto ho musíme dobre poznať, neustále sledovať a využiť to, čo nám ponúka k nášmu posunu vpred. Z nášho okolia nás ovplyvňuje najviac konkurencia.

➤ ***Analýza zákazníkov***

Táto analýza nám poskytne pohľad na okruh cieľových zákazníkov. Aby sme zistili, komu bude náš produkt určený, musíme zistiť požiadavky a potreby budúcich zákazníkov. Potrebujeme vedieť, ktoré produkty budú akým zákazníkom poskytované, kde budú poskytované, čo priláka zákazníka ku kúpe a ako často zákazník nakupuje. Je potrebné odhadnúť počet nákupov zákazníka v priebehu roka. Približné informácie o počte zákazníkov môžeme získať napr. zo štatistického úradu, obchodných komôr, veľtrhových katalógov.

➤ ***Analýza konkurencie***

Potrebujeme preskúmať pomery konkurencie, z čoho zistíme vplyv na odbyt nášho tovaru. Je dobré si zhrnúť silné a slabé stránky konkurencie, aké využíva konkurencia postupy. Sledovať by sme mali odbytové cesty, objemy predaja, kvalitu servisu, imidž a dodacie lehoty konkurencie. Je dobré napísať si vlastné silné a slabé stránky, ktoré potom porovnáme s konkurenciou. Informácie o konkurencii môžeme získať: z tlače, letákov, brožúrok, zakúpením konkurenčného výrobku. Informácie, ktoré získame si treba overiť. Konkurenčné podniky môžu niekedy urobiť opatrenia ako znížiť cenu, zosilniť reklamu, rozšíriť o sebe klamlivé informácie a pod.

### ➤ *Opis podniku*

Podrobne popíšeme nový podnik a jeho ciele. V opise sa zameriame na výrobky či služby, umiestnenie podniku, veľkosť podniku, kancelárske zariadenie, prípravu podnikateľa. „*Popis podniku*: Aké výrobky alebo služby sú ponúkané? Popis výrobku alebo služieb, vrátane patentov, autorských práv a obchodných známk. Umiestnenie podnikov. Je budova vášho podnikania nová? Alebo potrebuje opravu? (v kladnom prípade uveďte náklady). Budova patrí vám alebo ju najímate? Aké ďalšie zručnosti a personál budú potrebné k prevádzkovaniu vášho podniku? Aké kancelárske zariadenie budete potrebovať? Budete zariadenie nakupovať alebo najímať? Akú máte podnikateľskú prípravu? Aké máte manažérske skúsenosti? Uveďte informácie o svojom vzdelaní, veku, zvláštnych schopnostiach a záujmoch. Prečo sa púšťate do podnikania? Prečo dosiahnete v tomto podnikaní úspech? Aké prípravné práce ste už zavíšili?“ (5, s. 115)

### ➤ *Výrobný plán*

Popíšeme celý výrobný proces, uvedieme prípadných subdodávateľov vrátane dôvodov ich výberu. Zachytíme informácie o nákladoch a už o uzatvorených zmluvách. Ak bude výroba zabezpečovaná podnikateľom, popíšeme závod a potrebné zariadenia. Pokiaľ sa nejedná o výrobný podnik nazveme túto časť obchodným plánom, v ktorom uvedieme správy o nakupovanom tovare, skladových priestoroch či popíšeme proces poskytovania služieb.

### ➤ *Marketing a predaj*

Preukazujeme tu ako budeme produkty dostávať k zákazníkom, ako ich budeme distribuovať, propagovať, oceňovať. Odhadujeme tu množstvo produkcie alebo služieb. Efektívnosť marketingu považujú väčšinou investori za najdôležitejšiu. Marketing ovplyvňuje budúci úspech firmy. Je dobré odpovedať na otázky:

O aké postavenie na trhu usilujeme? O aké podiely a obraty usilujeme v ďalších rokoch? Ktoré rastové ciele sledujeme? Nevyhnutná je správna cenová politika.

### 1.2.3 Marketingový plán

„Marketing a marketingové plánovanie tvorí významnú časť činnosti každého nového podniku, pretože základom podnikateľského úspechu je úspešné uplatnenie výrobkov či služieb na trhu. Toto nie je možné dosiahnuť bez vyvinutia dostatočne účinných marketingových aktivít. Tu platí dvojnásobne: „Aj keby bol váš tovar ten najlepší čo bol vyrobený od dôb Edisona, pokiaľ ho nepredáte a hlavne neobjavia sa zaň peniaze na vašom bankovom účte alebo vo vašej pokladni, ako by tovar ani nebol.“ (8, s. 33)

Na počiatku tvorby marketingového plánu je analýza prostredia. Vonkajšie prostredie – ekonomika, kultúra, technológie, právne aspekty, dopyt, suroviny, konkurencia. Vnútorne prostredie – finančné zdroje, dodávatelia, ciele a zámery, manažérsky tím. Následne po analýze prevádzame marketingové rozhodnutia. Na realizácii sa zúčastňuje prakticky celý podnik. Pri vytváraní marketingového plánu je potrebné identifikovať oblasti:

- informácie o zákazníkoch – kto a koľko u nás nakupuje, kde sa nachádza,
- aká reklama a propagácia je účinne využívaná,
- zmeny v trhových cenách,
- prístup trhu ku konkurujúcim výrobkom,
- distribučné kanály – aké sú a ako fungujú,
- konkurencia – kto je to, kde sa nachádza a aké má výhody / nevýhody, akú používajú marketingovú techniku,
- silné a slabé stránky podniku,
- aká je výrobná kapacita jednotlivých výrobkov,
- aké sú ciele na nasledujúcich 5 rokov.

Hlavnými argumentmi pre prípravu marketingového plánu sú: minimalizácia podnikateľského rizika, zvyšuje obrat a zisk firmy, budeme vidieť aké sú naše úspechy, zvýšime prestíž a dôveryhodnosť podniku.

#### Obsah marketingového plánu

**Vnútorne marketingové faktory:** motivácia podnikateľa, podnikateľove marketingové kompetencie (úsudok, skúsenosti, znalosti, komunikácia), konkurenčné výhody, marketingové zdroje ( aké množstvo peňazí je dostupných na marketingovú kampaň).

**Vonkajšie marketingové faktory:** Zákazníci (kto je náš zákazník a aké má nákupné chovanie), trh/odvetvie (trendy a veľkosť trhu), konkurencia, makroprostredie (sociálne, ekonomické, technologické, politické faktory).

➤ **Finančný plán**

Finančný plán je ďalšou dôležitou časťou podnikateľského plánu. Hovorí o objeme potrebných investícií. Táto časť vyjadruje podstatu zámeru v číselnej podobe. Ukazuje realnosť plánu z ekonomického hľadiska. Finančný plán tvorí: plán majetku a zdrojov (zahajovacia súvaha), plán nákladov, plán výnosov, plánovaný výkaz ziskov a strát, plánovaná súvaha, plán peňažných tokov, výpočet bodu zvratu, hodnotenie efektívnosti, plán financovania. Minimálne plánovacie obdobie je do obdobia vykazovania zisku, splatenia úveru alebo životnosti investície.

➤ **Projektový plán**

Znamená pre podnikateľa harmonogram aktivít súvisiaci s realizáciou podnikateľského plánu.

➤ **Hodnotenie rizík**

Riziko je vlastne negatívna odchýlka od cieľa. Pred začatím každého podnikania hrozia vždy nejaké riziká, preto je dôležité uvedomiť si ich a pripraviť sa na ne vhodnou stratégiou. Hodnotenie rizík v podnikateľskom pláne slúži pri vzniku rizikovej situácie v podnikaní, kedy použijeme alternatívnu stratégiu. Je dôležité, aby podnikateľ vedel, aké riziká môžu nastať a v prípade ich vzniku im čelil. Zanalyzujeme riziká a pomocou nich dospejeme k vhodným opatreniam na zníženie rizika. Príklady rizikových faktorov: zmeny v chovaní zákazníkov, technologický pokrok, zmena chovania konkurencie atď.

➤ **Príloha**

V časti prílohy môžeme doplniť podnikateľský zámer o výpis z obchodného registra, životopisy kľúčových osobností, výsledky prieskumov trhu, výkazy ziskov a strát, výkresy výrobkov atď.

#### 1.2.4 Finančný plán

K vytvoreniu finančného plánu je potrebné mať určité znalosti z oblasti podnikových financií. Môžeme tiež využiť externú pomoc. Na začiatku podnikania musíme disponovať prostriedkami na financovanie prevádzkových nákladov do doby, kým nezískame prvé tržby.

#### Plán nákladov a výnosov, príjmy a výdaje

Náklady sú peňažným vyjadrením zníženia majetku podniku a výnosy sú výsledkom podnikateľskej činnosti vyjadrené v peniazoch za dané obdobie. Výsledkom rozdielu nákladov a výnosov je výsledok hospodárenia a sú zobrazené vo výkaze ziskov a strát. Pre efektívne riadenie je potrebné náklady sledovať podľa druhu, účelu, činnosti, závislosti na zmenách objemu (variabilné, fixné). Rozdelenie nákladov na variabilné a fixné sa využíva tiež k stanoveniu objemu výroby, kedy sa tržby rovnajú celkovým nákladom. Tento objem nazývame **Bod zvratu**, pomocou ktorého zistíme množstvo produkcie kedy nebudeme v strate ani nebudeme vytvárať zisk. Efektívnosť podnikateľského plánu preukážeme **finančnou analýzou**. Tu ukážu ukazovatele rentability schopnosť firmy tvoriť zisk a zhodnocovať vložený kapitál, ukazovatele likvidity ukážu schopnosť splácať včas krátkodobé záväzky, ukazovatele aktivity – intenzitu využitia majetku, ukazovatele zadlženosti - informácie o dlhodobej stabilite firmy.

Príjmy sú peniaze získané z predaja alebo poskytovania služieb. Výdaj je úbytok peňažných prostriedkov firmy. Je dôležité rozlišovať výnos a príjem. Pri vedení podvojného účtovníctva musíme rátať s tým, že nie je brané do úvahy či boli tržby v skutočnosti uhradené. Účtovné poňatie výnosov sa dostáva do rozporu s reálnymi príjmami. (11)

Podmienkou úspešného podnikania je prísť s produktom, o ktorý je záujem zo strany zákazníkov a prinesie zisk. Druhou podmienkou je disponovať finančnými zdrojmi pre realizáciu plánu. Pokiaľ nie je dostatok financií je potrebné spojiť sa s investorom. Veľmi dôležité je zostaviť reálny rozpočet výdajov a financovanie prevádzky tzv. **zakladateľský rozpočet**. Účelom zakladateľského rozpočtu je minimalizovať neúspech podnikania už na začiatku.

Je potrebné zamerať sa na:

- „predpokladaný objem predaja a tržieb z neho plynúcich, výnosov, nákladov a zisku,
- veľkosti dlhodobého majetku nutného k zabezpečeniu predpokladaného objemu predaja,
- veľkosti a štruktúry obežného majetku potrebného k zabezpečeniu plynulosti výroby,
- objemu potrebných zdrojov financovania,
- očakávaných príjmov a výdajov – bežných tokov,
- výnosnosti z podnikania, ktorá sa realizáciou zámeru dosiahne.“ (9, s. 138)

**Finančné výkazy**

➤ **Plánovaná súvaha**

Zobrazuje očakávaný vývoj aktív a pasív firmy. Odporúča sa zostaviť počiatočnú súvahu, súvahu za prvý polrok a v ďalších obdobiach k 31.12 príslušného obdobia. (11)  
“Súvaha poskytuje statický pohľad na majetok podniku (aktíva) a jeho financovanie (pasíva), tj. k určitému dňu sa súvaha zostavuje. Vzhľadom k tomu, že žiadna firma nemôže vlastniť viac majetku ako má zdrojov, musí platiť bilančná rovnosť medzi aktívami a pasívami firmy.“ (9, s. 128)



**Tabuľka č. 1:** Súvaha v skrátrenom rozsahu (Zdroj: 9, s. 128)

<b>AKTÍVA CELKOM</b>	<b>PASÍVA CELKOM</b>
<b>Pohľadávky za upísaný vlastný kapitál</b>	<b>Vlastný kapitál</b>
<b>Stále aktíva</b>	<b>Základný kapitál</b>
Dlhodobý nehmotný majetok	Kapitálové fondy
Dlhodobý hmotný majetok	Fondy tvorené zo zisku
Dlhodobý finančný majetok	Výsledok hospodárenia minulých rokov
	Výsledok hospodárenia bež. uč. obdobia
<b>Obežné aktíva</b>	<b>Cudzie zdroje</b>
Zásoby	Rezervy
Dlhodobé pohľadávky	Dlhodobé záväzky
Krátkodobé pohľadávky	Krátkodobé záväzky
Finančný majetok	Bankové úvery a výpomoci
<b>Ostatné aktíva</b>	<b>Ostatné pasíva</b>

➤ **Plán peňažných tokov**

„Špecifikuje predpokladané príjmy a výdaje súvisiace s našou činnosťou, pričom počiatočná fáza podnikania by mala byť v závislosti na kapitálovej náročnosti podnikania spracovaná podrobnejšie (aspoň v rozsahu prvých šesť mesiacov). V ďalších obdobiach stačia ročné údaje. Čítajúci získa informácie, či v jednotlivých obdobiach budeme mať dostatok finančných prostriedkov na realizáciu našich zámerov.“ (11, s. 30)

➤ **Plánovaný výkaz ziskov a strát**

Podobne ako pri súvahe je vhodné podrobne spracovať výkaz ziskov a strát prvý raz za prvý pol rok a v ďalších obdobiach jedenkrát ročne. Tento výkaz zobrazuje vzťahy medzi výnosmi a nákladmi a tiež výsledok hospodárenia za jednotlivé obdobia. Z výkazu sa dozvieme aký bude výsledok hospodárenia v jednotlivých rokoch a či budeme schopní hradiť naplánované splátky. (11)

### 1.2.5 Požiadavky na podnikateľský zámer

- „Byť stručný a prehľadný,
- byť jednoduchý a nezachádzať do technických a technologických detailov,
- demonštrovať výhody produktu či služby pre užívateľa, resp. zákazníka,
- orientovať sa na budúcnosť,
- byť čo najvierohodnejší a realistický,
- nebyť príliš optimistický z hľadiska trhového potenciálu,
- nebyť však ani príliš pesimistický,
- nezakrývať slabé miesta a riziká projektu,
- upozorniť na konkurenčné výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenciu manažérskeho tímu,
- preukázať schopnosť firmy hradiť úroky a splátky,
- preukázať, ako môže poskytovateľ kapitálu formou účasti, rizikového kapitálu získať späť vynaložený kapitál s patričným zhodnotením,
- byť spracovaný kvalitne i po formálnej stránke.“ (4, s. 309)

### 1.3 Spoločnosť s ručením obmedzeným

Spoločnosť s ručením obmedzeným je najviac bežnou a historicky najmladšou, organizačne právnou formou obchodnej spoločnosti. Jedná sa o *kapitálovú spoločnosť*, ktorú zakladá **minimálne jedna fyzická alebo jedna právnická osoba**. Maximálny počet spoločníkov je 50. Táto spoločnosť sa síce zaraďuje medzi kapitálové, no vyskytujú sa v nej prvky osobných spoločností ako napr. čiastočné ručenie spoločníkov, právo spoločníkov rozhodovať i mimo valnú hromadu. Spoločnosť s ručením obmedzením je založená dňom podpísania spoločenskej zmluvy všetkými zakladateľmi. V prípade jedného zakladateľa sa jedná o zakladateľskú listinu. Výška základného kapitálu je uvedená v spoločenskej zmluve.

#### Obchodné meno

Meno spoločnosti si môžeme stanoviť podľa vlastného výberu, ale je nutné sa presvedčiť, či už nejaká iná firma nefiguruje pod voleným názvom. V prípade zhody názvu s existujúcou firmou by nám obchodný súd zamietol zápis do obchodného

registra. Názov musí obsahovať označenie „spoločnosť s ručením obmedzeným“ alebo skratku „s.r.o.“ či „spol. s r.o.“. Na rozlíšenie obchodného mena právnických osôb nestačí rozdielna forma podnikania, teda nemôže byť napr. SKLO s.r.o a tiež SKLO a.s.

### **Predmet podnikania**

V prvom rade je dobré spísať si všetky predmety činnosti, ktorými sa bude naša spoločnosť zaoberať. So zoznamom predmetov činnosti je nutné ísť na živnostenský úrad a prekonzultovať náš výber s kompetentnou osobou, či spĺňame požiadavky na ich vykonávanie. Následne treba podať tlačivo so žiadosťou o osvedčenie o živnostenskom oprávnení. Všetci spoločníci nemusia spĺňať požiadavky živnostenského zákona pre daný druh činnosti, stačí len jeden, ktorý povedie danú činnosť. Ďalší môže napr. len financovať podnikanie alebo venovať sa marketingu.

### **Sídlo spoločnosti**

Pri podávaní žiadosti o osvedčenie o živnostenskom oprávnení a návrhu na zápis do obchodného registra je potrebné predložiť nájomnú zmluvu alebo iný doklad preukazujúci naše právo na využívanie priestorov, kde je nutný súhlas vlastníka so zriadením sídla spoločnosti v týchto priestoroch. V prípade, že vlastníme byt alebo dom, môže sa táto nehnuteľnosť stať sídlom nášho podnikania. Tiež je nutné predložiť dokazujúci dokument.

### **Spoločenská zmluva**

Nevyhnutnosťou pri zakladaní spoločnosti je spísanie spoločenskej zmluvy. Zmluva musí podľa §110 obchodného zákonníka obsahovať aspoň: firmu a sídlo, určenie spoločníkov firmy alebo názvu a sídla právnickej osoby alebo mená a bydlisko fyzickej osoby, predmet činnosti, výšku základného kapitálu a výšku vkladu každého spoločníka vrátane spôsobov a doby splatenia vkladu, mená a bydlisko prvých konateľov spoločnosti a spôsob akým jednajú menom spoločnosti, mená a bydlisko členov prvej dozornej rady, ak sa zriaďuje, určenie správcu vkladu. (36) V prípade zakladateľskej listiny sa náležitosti neodlišujú. Obe musia mať formu notárskeho zápisu.

### **Základný kapitál**

Spoločnosť v SR musí mať minimálny základný kapitál vo výške 5000 Eur, pričom každý spoločník musí vložiť minimálne 750 Eur. Spoločník sa môže podieľať na základom kapitále len jedným vkladom, ktorý musí byť deliteľná na celé tisíce. Každý spoločník môže vložiť čiastku v inej hodnote. Pred podaním návrhu na zápis spoločnosti musí byť splatená najmenej zákonom určená časť peňažných vkladov a všetky nepeňažné vklady (hodnota nepeňažných vkladov musí byť určená znaleckým posudkom). Celé emisné ážio musí byť splatené ešte pred podaním návrhu na zápis spoločnosti do obchodného registra a na každý peňažný vklad musí byť splatených 30%. Základný kapitál nie je nedotknuteľný, je majetkom spoločnosti, ktorá za tieto peniaze nakupuje zariadenie do kancelárií, nakupuje tovar, platí bežné účty. Čo sa týka nepeňažných vkladov, hodnota základného kapitálu neklesá pri odpisovaní.

### **Valná hromada**

Valná hromada je najvyšším orgánom spoločnosti, ktorý schvaľuje jednania uskutočnené v mene spoločnosti pred jej vznikom a tiež schvaľuje riadne, mimoriadne, konsolidované účtovné závierky, rozdelenie zisku a vyrovnávanie strát, prehlasovanie obmien v spoločenskej zmluve. Tento orgán tiež rozhoduje o vymenovaní a odmeňovaní konateľov, vylúčení spoločníka, rozhoduje o zmene výšky základného kapitálu a o ďalších zákonom poverených otázkach. Pôsobnosti valnej hromady sú uvedené v § 125 obchodného zákonníka.

### **Konatelia**

Konateľ – fyzická osoba je štatutárny orgán spoločnosti, ktorý zaisťuje obchodné vedenie tzn. organizuje a riadi spoločnosť a jej podnikateľské činnosti. Štatutárny orgán môže byť tvorený viacerými konateľmi, ktorí majú práva vykonávať všetky právne úkony v mene spoločnosti v medziach jeho právnej subjektivity. Konateľ je oprávnený vykonávať právne úkony v mene spoločnosti mimo tých, ktoré sú zverené valnej hromade (prípadne dozornej rade). Spoločenská zmluva môže práva konateľa obmedziť. Konateľom môže byť tiež zamestnanec.

### 1.3.1 Výhody a nevýhody s.r.o

#### Výhody

- Spoločnosť ručí do výšky svojho majetku.
- Môže založiť len jeden zakladateľ.
- Jednoduché vedenie spoločnosti pri jednom majiteľovi.
- Nízky základný kapitál.
- Nemá povinnosť overovania účtovnej závierky audítorm, ak nedosahuje limity stanovené v zákone o účtovníctve.
- Spoločník neručí celým svojím majetkom.
- Keďže základné imanie nie je nutné vkladať na účet, stačí vyhlásenie správcu v kladu, čo znamená, že nie je potrebné reálne splatenie základného imania spoločnosti.
- Spoločnosť nezaniká smrťou spoločníka.
- Nemusí byť vytvorená dozorná rada.
- Spol. s r.o. pôsobí dôveryhodnejšie ako podnikanie na živnosť.
- V prípade s.r.o platí zákaz dvojitého zdanenia. V prípade, že má spoločník príjem zo zdaneného zisku spoločnosti, tento príjem nezdaňuje.
- Ak je predmetom podnikania remeselná činnosť nemusíme mať odborné vzdelanie v danom obore, stačí zvoliť zodpovedného zástupcu, ktorý ním disponuje.

#### Nevýhody

- Môže mať max. 50 spoločníkov.
- Fyzická osoba môže byť jediným spoločníkom najviac v troch spol s r.o.
- Právnická osoba s jediným spoločníkom nemôže byť jediným zakladateľom alebo jediným spoločníkom v inej spoločnosti s ručením obmedzeným.
- Spoločník nemôže vystúpiť zo spoločnosti jednostranným úkonom.
- Povinnosť viesť podvojnú účtovníctvo.

### 1.3.2 Základná charakteristika s.r.o. v ČR a v SR

Tabuľka č. 2: Základná charakteristika s.r.o v ČR a v SR (Zdroj: 34)

	ČR	SR
<b>Minimálny počet zakladateľov</b>	1FO alebo 1 PO	1FO alebo 1 PO
<b>Maximálny počet spoločníkov</b>	50	50
<b>Minimálna výška základného kapitálu</b>	200 000 Kč	5 000 Eur
<b>Najnižší možný vklad spoločníka</b>	20 000 Kč	750 Eur
<b>Najvyšší možný vklad</b>	neobmedzený	neobmedzený
<b>Rozsah splatenia vkladu pri vzniku</b>	30% z každého vkladu, celkom min. 100 000 Kč	30% z každého vkladu, celkom min. 2 500 Eur
<b>Doba splatenia vkladu</b>	Najviac do 5 rokov od vzniku	Najviac do 5 rokov od vzniku
<b>Počet hlasov ku vkladu</b>	Na každých 1000 Kč 1 hlas (spoločenská zmluva môže uviesť inak).	Počet hlasov spoločníka sa určuje pomerom hodnoty jeho vkladu k výške ZK, ak spol. zmluva neurčí inak.
<b>Ručenie spoločníka za záväzky spol.</b>	Spoločne a nerozdielne do výšky nesplatených vkladov všetkých spoločníkov podľa stavu zápisu v OR.	Spoločník ručí za záväzky spoločnosti do výšky svojho nesplateného vkladu zapísaného v OR.
<b>Predmet činnosti</b>	Podnikanie, možné založiť i za iným účelom.	Podnikanie, možné založiť i za iným účelom.
<b>Orgány spoločnosti</b>	Valná hromada, štatutárny orgán – konateľ, dozorná rada – nepovinná, ďalšie	Valná hromada, štatutárny orgán – konateľ, dozorná rada – nepovinná, ďalšie

	podľa spoločenskej zmluvy.	podľa spoločenskej zmluvy.
<b>Zakladateľský dokument</b>	Spoločenská zmluva alebo zakladateľská listina vo forme notárskeho zápisu.	Spoločenská zmluva alebo zakladateľská listina vo forme notárskeho zápisu.
<b>Povinnosť a výška rezerv</b>	Vytvára sa rezervný fond zo zisku, výška podľa spoločenskej zmluvy – najmenej 10% zisku	Vytvára sa rezervný fond zo zisku, výška podľa spoločenskej zmluvy – najmenej 5% čistého zisku, najviac 10% ZK

### 1.3.3 Zahájenie podnikania a založenie s.r.o v SR

Podnikanie formou spoločnosti s ručeným obmedzeným je veľmi populárne. Približne 75% všetkých právnických osôb, ktoré podnikajú, túto formu využívajú. Začatie podnikateľskej činnosti si vyžaduje určitý proces nasledovných úkonov. Tento proces môže byť niekedy jednoduchou záležitosťou, inokedy zložitý právny problém.

#### ➤ *Výpis z registra trestov*

Výpis nie je nutné dokladať, príslušný úrad si ho vyžiada vo vlastnej réžii. Spoločník (vlastník) môže mať zápis v registri trestov, no konatelia musia mať čistý výpis z registra trestov. Ak by mal byť konateľ cudzinec, dokladá výpis z registra trestov.

#### ➤ *Výber obchodného mena*

Názov spoločnosti – obchodné meno si môžeme vybrať podľa uváženia, ale potrebujeme si overiť či toto meno nepoužíva iný subjekt. Pre toto overenie nie je nutné chodiť na krajský súd. Môžeme ho vyhľadať na stránkach obchodného registra [www.orsr.sk](http://www.orsr.sk). Pokiaľ meno niekto používa, musíme zvoliť iné. Na konci názvu je nutné uviesť dodatok právnej formy „s.r.o“. Je nutné rozlišovať veľké a malé písmená, pretože je nutné používať meno aké máme zapísané v obchodnom registri.

➤ ***Sídlo spoločnosti***

Sídlo a adresa prevádzky sa nemusia zhodovať. Sídлом môže byť tiež virtuálna kancelária vo väčšom meste napr. v Bratislave a prevádzku môžeme mať v meste, odkiaľ budeme svoje podnikanie riadiť. Existujú firmy, ktoré virtuálne sídla dávajú na prenájom, kde je možné využívať ich adresu ako adresu našej spoločnosti s možnosťou preposielania pošty na nami zvolenú adresu. Zákon nebráni umiestneniu registračného sídla vo virtuálnej kancelárii. (Virtuálna kancelária je vhodná pre slovenské i zahraničné firmy, ktoré rozbiehajú vlastné podnikanie, ktoré nepotrebuje využívať vlastnú kanceláriu a predsa budú sídliť v reprezentatívnych priestoroch za prijateľný poplatok – výhodnejšie ako prenajímať priestor. Firmy poskytujú v prípade potreby i zasadacie miestnosti.)

➤ ***Spísanie spoločenskej zmluvy***

Náležitosti spoločenskej zmluvy sú uvedené v obchodnom zákonníku a podpisujú ju spoločníci pred notárom – nutné počítať s notárskym poplatkom. Potrebné je vytvoriť kópie zmlúv. 1 zmluva pre každého spoločníka, 1 do archívu spoločnosti, 1 do živnostenského registra, 2 pre obchodný súd.

➤ ***Vyhlásenie správcu vkladu a splatenie základného kapitálu***

Minimálne základné imanie je 5000 Eur. Výška vkladu spoločníkov môže byť rozdielna a vyjadrená kladným celým číslom. Spoločníci túto čiastku zložia správcovi, ktorý musí napísať prehlásenie o tom, v akej výške vklady prebral. Správca vkladu môže byť rovnaká osoba ako spoločník. Peniaze sa nemusia vkladať do banky. V prípade, že sa do banky vkladá minimálna hodnota základného kapitálu je potrebné dávať pozor na prelom mesiaca. Banka nám môže strhnúť poplatky a na výpise nebude požadovaná minimálna suma, potom bude nutné doložiť peniaze a celý proces sa bude musieť zopakovať.



➤ **Podpisový vzor**

Je nutné vyhotoviť podpisový vzor konateľa overený notárom (možné využiť i matriku). Tento dokument znázorňuje spôsob podpisovania a treba ho podpísať aspoň v dvoch vyhotoveniach.

➤ **Registrácia na živnostenskom úrade**

Je potrebné požiadať živnostenský úrad o vydanie osvedčenia o živnostenskom oprávnení. Úrad bude vyžadovať okrem vyplneného tlačiva notársky overenú spoločenskú zmluvu / zakladateľskú listinu, doklad o práve využívať priestory ako sídlo spoločnosti, kolky po 5 Eur na každú voľnú živnosť a 15 Eur na každú remeselnú alebo viazanú živnosť. Živnostenské oprávnenie by malo byť vydané do 5 pracovných dní. Dve fotokópie treba dať overiť notárovi. Ak máme viac predmetov podnikania je výhodnejšie vyžiadať si o výpis zo živnostenského registra v dvoch vyhotoveniach a poplatky budú pre nás nižšie ako pri overovaní kópie každého živnostenského listu.

➤ **Podanie návrhu na zápis do obchodného registra**

Tlačivo pre návrh zápisu spoločnosti do obchodného registra je k dispozícii na obchodnom súde, prípadne je dostupné k stiahnutiu na [www.justice.gov.sk](http://www.justice.gov.sk). Vyplnené tlačivo konateľa podpíšu u notára, ktorý overí podpisy. Súdny poplatok za zápis je 331,50 Eur. V podateľni obchodného registra na obchodnom súde musíme odovzdať nasledovné **dokumenty**: formulár s overenými podpismi, 2x spoločenská zmluva / zakladateľská listina, 2x kópia živnostenského listu, 2x vyhlásenie správcu vkladu, 2x listina preukazujúca oprávnenie k zriadeniu sídla v danej nehnuteľnosti, 2x podpisový vzor konateľov, ak je jediný spoločník 2x vyhlásenie, že nie je jediným spoločníkom vo viac ako dvoch s.r.o., kolky za 331,50 Eur. Výpis z obchodného registra obdrží každý spoločník.

➤ **Otvorenie podnikateľského účtu**

Po zapísaní do obchodného registra si otvoríme účet v banke.

➤ **Registrácia na daňovom úrade**

Nasledovným krokom je registrácia na daňovom úrade na platbu dane z príjmu, prípadne na daň z pridanej hodnoty. Zaregistrovať sa je nutné do 30 dní. Od daňového úradu nám bude pridelené daňové identifikačné číslo DIČ. Na základe tohto čísla nás bude vedieť daňový úrad identifikovať. Úrad bude od nás vyžadovať číslo podnikateľského účtu. Registráciu na daňovom úrade môže za nás vykonať živnostenský úrad, v prípade, že si túto možnosť zvolíme pri žiadosti o živnostenské oprávnenie.

➤ **Registrácia v sociálnej poisťovni**

Sociálne poistenie je dobrovoľné v prvom roku podnikania. Zaregistrujeme seba ako samostatne zárobkovo činnú osobu, prípadne pracovníkov ako platcov poistného na nemocenské, dôchodkové a úrazové zabezpečenie.

➤ **Registrácia v zdravotnej poisťovni**

V zdravotnej poisťovni zaregistrujeme seba ako samostatne zárobkovo činnú osobu, prípadne pracovníkov ako platca zdravotného poistenia.

### **Ďalšie povinnosti podnikateľa**

- Povinnosti voči obecnému / mestskému úradu v prípade platenia poplatkov, voči colnému úradu v prípade exportu a importu.
- Povinnosť vytvárať sociálny fond ak máme aspoň jedného zamestnanca.
- Platiť odvody do sociálnej poisťovne za zamestnancov.
- Používať na evidenciu tržieb certifikovanú elektronickú pokladnicu s tlačiarňou.
- Povinnosť viesť podvojnú účtovníctvo.

## **1.4 Podnikanie na internete**

Internet navštevuje každý deň obrovské množstvo ľudí, za rôznym účelom. Pre úspešné podnikanie na internete je potrebné pracovať a obetovať čas. Ponúka nám veľké množstvo možností.

### **1.4.1 E-marketingový mix**

Marketingový mix nám poskytuje pomoc pri plánovaní marketingových aktivít smerom k trhu. Správna kombinácia 4P – product, price, place, promotion nám pomôže uspokojiť svojich zákazníkov. Zákazníkom musíme namiešať kvalitu produktu, imidž produktu, dostupnosť produktu zákazníkovi, cena a servis. Marketingový mix môže byť spresnený pre pomery internetu.

#### **Produkt**

Produkty na internete môžeme rozdeliť na hmotné a nehmotné. Hmotné produkty nám cez internet nemôžu byť dodávané, ale iba ponúkané a nakupované. Nehmotné je možné cez internet nakupovať predávať, ale i dodávať. U produktoch na internete sú dôležité doplnkové služby ako napr. záruky, rýchle dodanie, záručná doba, dostatok informácií o produkte. Významná je tiež kvalita a značka. Pri vysokej konkurencii je význam značky nenahraditeľný. Značka nás odlišuje od konkurencie a zvyšuje šance nákupu. Inovatívnosť, kreativita na internete a nové nápady sú nevyhnutnosťou pre zvýšenie konkurencieschopnosti produktu.

#### **Cena**

Cena znamená hodnotu pre zákazníka. Na internete má zákazník možnosť veľmi rýchlo porovnať naše ceny s konkurenciou a môže si vybrať tú najvýhodnejšiu. Cena na internete je viac elastická a je ju možné kedykoľvek zmeniť. Internetové ceny sú nižšie ako v klasických obchodoch z dôvodu nižších nákladov.

Podnikateľ si môže zvoliť svoju cenovú stratégiu: môže zvoliť hneď zo začiatku nízke ceny, no nie je isté či ju dokáže dlho udržať. Stratégiu nízkej ceny je vhodné použiť v prípadoch, keď sa zákazníci rozhodujú väčšinou podľa ceny. Taktiež môže využiť stratégiu pridanej hodnoty, kedy poskytuje služby k produktu navyše, čím vyrovná vyššiu cenu. Stratégia dynamickej tvorby ceny – ceny sa diferencujú podľa konkrétnych trhov a podmienok aké na trhu sú. Cena sa tiež môže meniť podľa konkurencie, kedy cenu v danej chvíli znížime a potom znova zvýšime. Ak poskytujeme rôzne výrobky môžeme zvoliť stratégiu rôznych cenových variant.

## **Distribúcia**

Cez internet môžeme distribuovať produkty v elektronickej podobe ako napr. noviny, informácie, knihy, hudba, televízia a pod. Výhodou je jednoduchosť prepravy a rýchle dodanie, úspora nákladov a možnosť vstupu na trh. Nevýhodou je potreba prevádzať produkty do elektronickej podoby, k čomu sú potrebné určité technológie. Negatívom je, že vo veľa prípadoch sa za takto nakúpené produkty cez internet neplatí, a preto platba sa k nám dostane neskôr, ako my odošleme produkt. Neexistuje tu žiadny osobný kontakt. Internet je jedným zo spôsobov ako sa dostať k tovaru. Hmotný tovar je cez internet nakúpený prípadne zaplatený no doručenie prebieha iným spôsobom napr. dobierkou. Ide o integráciu distribučných ciest, sú tu využívané tradičné cesty a tiež internet.

## **Propagácia**

Za propagáciu môžeme považovať samú internetovú stránku. Internet môžeme využiť na reklamu formou banerov, e-mailová propagácia, PR. Zadávanie reklamy na internet je v podstate jednoduché a rýchle. Možné je využitie textovej reklamy, ktorá funguje na vyhľadávačoch. Užívateľ zadáva konkrétne slová, preto je veľmi dôležité aké kľúčové slová zadáme.

### **1.4.2 Internetový obchod**

Internetový obchod nie je zložitý založiť, no aby ho ľudia našli a radi navštevovali je potrebná vysoká starostlivosť a neustále vylepšovanie. Dôležité je pridržať sa istých zásad: Dôkladne popíšeme produkty a priložíme fotografie, pravdivo uvádzajme informácie o dostupnosti tovaru, zverejňujeme pozitívne odporúčania, ktoré vyvolávajú dôveru v zákazníkov. Nevyžadujeme mnoho informácií pri registrácii, umožníme zákazníkovi zrušenie objednávky a vrátenie tovaru, uvádzajme dodacie podmienky, obchodné podmienky a kompletné kontaktné informácie o firme.

Podnikanie na internete zaznamenáva stále vyššiu popularitu i napriek tomu, že už nejakú dobu funguje a nie je to nič nové, má stále veľký potenciál. Vzhľadom na rozvoj internetu sa obchodovanie presúva z offline na online formu.

Neodmysliteľnou súčasťou „kamenných“ obchodov sa stáva prezentácia na internete. No tým klasické obchody svoje „čaro“ určite nestrácajú.

### **Výhody online podnikania**

*Nižšie náklady* na prevádzku obchodu, od čoho sa odvíja i nižšia cena pre zákazníka. *Globálnosť* zabezpečuje možnosť ponúknuť produkty do celého sveta a tiež možnosť poskytnúť zákazníkovi nakupovať odkiaľkoľvek.

*Priestorová a časová neobmedzenosť*. Nakupovať a predávať môžeme kedykoľvek a neobmedzujú nás otváracie hodiny. Taktiež môžeme ponúkať široký sortiment tovaru, mnohokrát širší, ako by nám umožnil kamenný obchod.

*Prehľad o návštevníkoch obchodu*. Vieme informácie z akého mesta návštevník prišiel, čo hľadal, koľko času strávil v obchode, koľko stránok si pozrel a či vôbec niečo kúpil. Získa tiež informácie o verných a nových zákazníkoch. Predávajúci sa dokáže dostať do povedomia cieľenej skupiny zákazníkov. (22)

### **Nevýhody online podnikania**

*Nemožnosť vyskúšať tovar* je veľkou nevýhodou z pohľadu zákazníka ale i predávajúceho, pretože mu to odrádza kupujúcich. Mnoho ľudí nenakupuje cez internet isté druhy tovaru, pretože má potrebu tovar vidieť, chytiť, vyskúšať.

*Blízka konkurencia* Zákazník môže veľmi rýchlo prejsť ku konkurencii a veľmi ľahko s konkurenciou porovnávať. Vzhľadom na globálnosť internetu je konkurencia veľká. Udržanie si zákazníka alebo prilákanie nových nie je jednoduché. Mnohým stačí veľmi mála a prejdu k inému obchodníkovi. Napr. neskoro odpovieme na ich otázky, neobdržia tovar v stanovenom termíne, nedostatočná úroveň zákazníckych služieb.

*Anonymita kupujúcich* môže byť niekedy problém pre obchodníka. Nájdú sa ľudia, ktorí úmyselne škodia. Napr. objednávajú tovar na neexistujúcu adresu alebo na cudziu adresu, nepreberajú zásielky atď.

### **1.4.3 Úspech v internetovom podnikaní**

Základom úspechu je motivácia a chcenie dosiahnuť svoj cieľ. Mnoho ľudí zamietne myšlienku podnikáť z obavy prekážok, omylov, rizika, no bez toho podnikanie nie je

možné. Pokiaľ človek nie je ochotný čeliť prekážkam, nikdy úspešného podnikania nedosiahne. Ďalším plusom k úspechu je výnimočnosť.

### **Kroky k úspechu v podnikaní cez internet**

#### **➤ Profesionalita – dobré meno**

Vybudovanie a udržanie si dobrého mena je veľmi významné pre trvalý úspech. Svojou profesionalitou vytvoríme dojem na zákazníka, poskytneme mu informácie jasne a prehľadne, využívajme svoje logo. V prípade e-shopu je potrebné vytvoriť profesionálny dizajn webovej stránky a zabezpečiť jej jednoduchosť na orientáciu. Dobré meno budujú tiež ľudia pracujúci vo firme, preto vyberajme tých správnych. Nezabudnime ani na svoj osobný rast v danom obore. Vytvoríme značku. Značka dodáva ľuďom dôveru a zvýši sa ňou hodnota nášho podnikania. Značku si zákazník zapamätá a bude sa k nám vracat'. Značka robí naše podnikanie viac profesionálnym.

#### **➤ Efektívny podnikateľský plán**

Ak chceme vytvoriť úspešný podnik je potrebné mať podnikateľský plán. Mnoho podnikateľov funguje bez podnikateľského plánu, majú dojem, že vedia, čo je ich cieľom a nie je nutné dávať do to na papier, no je dobré mať víziu do budúcnosti a podnikateľskú činnosť vylepšovať. Podľa štatistík 90% nových podnikov ukončí svoju činnosť do 5 rokov, dôvodom je neprítomnosť podnikateľského plánu. Je to ako nepoznať cestu a cestovať bez mapy. (28)

#### **➤ Prekonať konkurenciu**

Spoznajme svoju konkurenciu a porovnajme sa s ňou. Prinesme zákazníkovi lepší inovatívny produkt, ponúknime svojim zákazníkom iné výhody ako konkurencia. Ponúknime zákazníkovi to, čo majú radi, čo oceňujú - bonusy, akcie, prekvapenia. Predstavme im niečo nové, prinesme zmenu. (28)

#### **➤ Starostlivosť o zákazníka**

Podnikanie je založené na zákazníkovi a spokojní zákazníci prinášajú dlhodobý úspech, preto je pre nás dôležité vedieť o ich potrebách a očakávaní. Na základe ich potrieb budeme schopní ponúkať lepšie produkty. Potreby zákazníkov zistíme na základe

spätnej väzby, preto musíme zabezpečiť komunikáciu s nimi a poskytnúť im to, čo hľadajú. Otázky zákazníkov netreba prehliadať, potrebné je úsilie a snaha zodpovedať pomôcť im a vybaviť ich požiadavky, čo najskôr.

#### **1.4.4 Ako dosiahnuť lepšie výsledky**

**Sociálne siete** - zoskupujú informácie a prepájajú ľudí medzi sebou. Tieto médiá poskytujú výhody ako získanie okamžitej spätnej väzby – nízkonákladové marketingové prieskumy, komunikácia so spotrebiteľmi – zákaznícky servis. Umožňujú prepojenie na webovú stránku, vytvorenie účtov, zasielanie aktualít. (30)

**SEO** - znamená optimalizovanie nášho webu pre vyhľadávače tak, aby považovali našu stránku za podstatnú pre zadané kľúčové slová a bude zobrazená v popredných miestach vo vyhľadávačoch. Prináša vyššiu návštevnosť stránok, čo umožňuje zvýšenie počtu objednávok, nízke náklady, zviditeľnenie sa, funguje dlhodobo. To či SEO prinesie účinok, môžeme zistiť pomocou Google Analytics. (29)

**Linkbuilding** – vytváranie odkazov. Snažíme sa tu vytvárať odkazy smerujúce na našu webovú stránku. Mnoho webov súťaží o prvenstvo vo vyhľadávačoch, no jedným z faktorov, ktorý vyhľadávače uprednostňujú je množstvo a kvalita spätných odkazov.(13)

**PPC reklama** – pay per click. Takáto reklama dostane náš web na popredné miesta vo vyhľadávači. Inzerenti platia za každé kliknutie na reklamu, na základe uvedených kľúčových slov. PPC kampaň si môžeme ovládať sami alebo to nechať na agentúru.

## **2 Analýza problému**

Časť analýza problému sa zaoberá situáciou trhového prostredia, ktorá zohráva dôležitú úlohu pri posudzovaní podnikateľského plánu. Pred začatím samostatného návrhu podnikateľského plánu je potrebné analyzovať prostredie firmy, v ktorom sa nachádza. Z týchto analýz plynú dôležité informácie pre novo zakladaný podnik ako zistenie možných príležitostí či hrozieb.

### **2.1 Charakteristika trhu**

Firma sa rozhodla realizovať svoje podnikanie v pomerne špecifickom obore. Segment zákazníkov sa stále rozrastá vzhľadom na trendy, ktoré sa v dnešnej dobe v úprave vlasov prevádzajú. Táto myšlienka sa zrodila zo skúseností a zistení nedostatku i požiadaviek zákazníkov jednej zo spoločníčok, ktorá pracuje v oblasti kaderníckych prác. V tomto obore môžeme rozdeliť cieľových zákazníkov na dve skupiny. Prvou sú kaderníci, ktorý predlžujú vlasy vo svojich salónoch. Každý z nich má svojich zákazníkov a určitá časť z nich sú i záujemcovia o predlžovanie vlasov. Druhou kategóriou sú jednotlivci, moderné ženy, ktoré si potrpia na krásu a krásne, dlhé, husté, vlasy. Je dôležité zistiť koľkým dáмам v priemere mesačne kaderníci predlžujú vlasy. Pokiaľ sa jedná o druhú skupinu, je možné povedať, že každá žena je potenciálnym zákazníkom. Podľa internetových zoznamov som získala počet kaderníctiev na Slovensku 1070. Tieto zoznamy nie sú presné, kaderníctiev je viac, len nie sú registrované na internete. Približne štvrtina z nich sa zoberá predlžovaním vlasov.

### **2.2 SLEPT analýza**

SLEPT analýza je nástroj identifikujúci a skúmajúci externé faktory oblasti: sociálnej, legislatívnej, ekonomickej, politickej, technologickej.

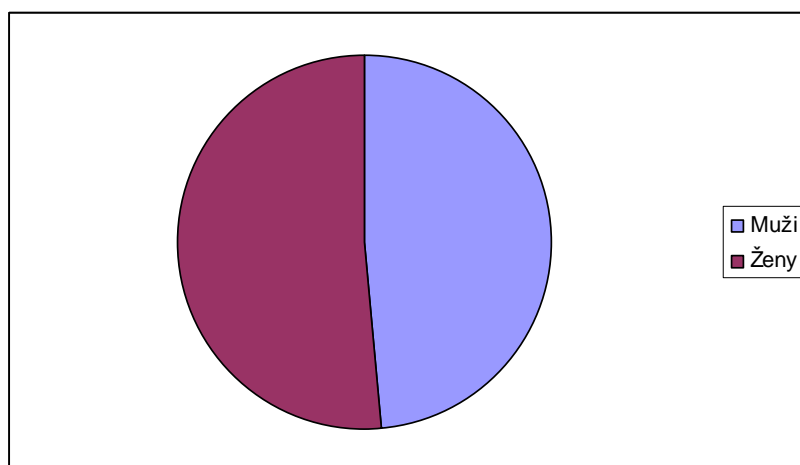
#### **2.2.1 Sociálne faktory**

Sociálne faktory zahŕňajú predovšetkým štruktúru obyvateľstva, vzdelanosť, vek a zamestnanie. Znalosť sociálneho prostredia umožňuje podniku zamerať sa na určité

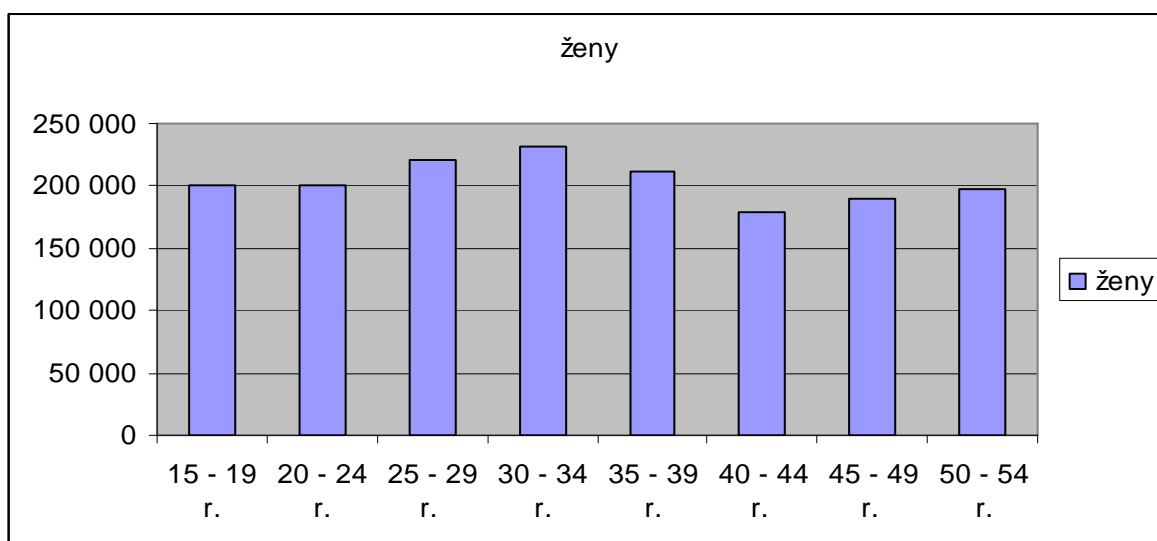


vekové kategórie a v tomto prípade je dôležité i pohlavie, kde sú hlavným záujmom ženy. Štatistický úrad Slovenskej republiky uvádza na konci roka 2010 počet obyvateľov SR 5 435 273 z toho žien 2 793 033. Pre danú firmu je zaujímavá skupina obyvateľov ženského pohlavia vo veku 15 – 54 rokov. V tomto veku sa nachádza 1 613 204 žien. Všetky ženy sú možnými zákazníkmi.

**Graf 1: Vekové zloženie obyvateľstva SR (Zdroj: 25)**



**Graf 2: Vekové rozdelenie žien 15 – 54 rokov (Zdroj: 32)**



### **2.2.2 Legislatívne a Politické**

Za najrozhodujúcejšie faktory považuje firma veľké množstvo zákonných noriem a opatrení, ktoré je nutné splňať a dodržiavať. Podmienky pre podnikateľskú činnosť sa stávajú neustále zložitejšími. Je veľmi náročné sledovať všetky tieto nariadenia a vedieť sa orientovať vo všetkých zákonoch. Štát podnikateľské prostredie nerobí atraktívnym a zvýhodnenie podmienok v jednej oblasti, znevýhodní podmienky v druhej. Podnik musí sledovať obchodné právo, daňové zákony, právnu úpravu pracovných podmienok. Je potrebné vedieť o podmienkach dovozu tovaru a prípadných colných poplatkoch. Dane, odvody a tiež náklady na byrokráciu sú dosť vysoké. Vysoká byrokrácia a dané administratívne postupy je tiež prekážkou zamestnávania viacerých osôb. Súčasné pravidlá tak bránia firmám rozširovať sa. Dôvodom sú napr. privysoké mzdové náklady, hospodárske príčiny, kedy konkurencia neumožňuje rozširovanie podniku do budúcnosti. Slovenská republika má problémový odvodový a daňový systém. Je komplikovaný, administratívne a finančne náročný. Podnikatelia majú zvýšené administratívne náklady. Roztrieštený systém výberu daní znižuje úspešnosť výberu daní a odvodov. Zamestnávateľ musí komunikovať s tromi rôznymi inštitúciami – Daňovým úradom, Sociálnou poisťovňou a Zdravotnou poisťovňou. Pokiaľ sú zamestnanci poistencami rôznych zdravotných poisťovní, je potrebné komunikovať s každou. Môžeme dúfať, že predčasné voľby v marci 2012 prinesú nových zákonodarcov, ktorí sa budú zaoberať touto problematikou a prijmu opatrenia, ktoré zavedú tento systém prijateľnejší a jednoduchší.

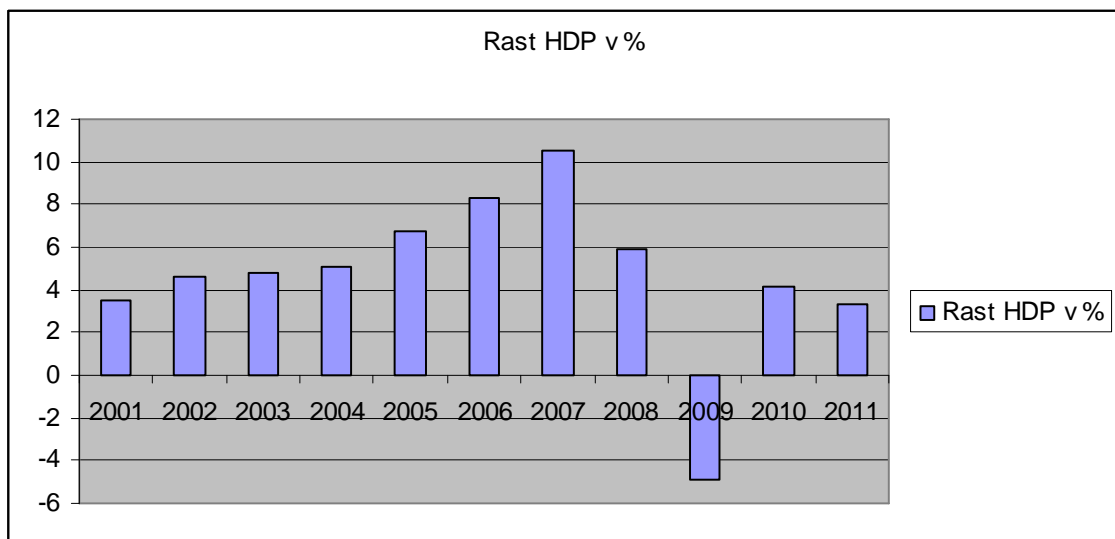
### **2.2.3 Ekonomické faktory**

Momentálne pôsobí na slovenskú ekonomiku svetová ekonomická kríza, ktorá prepukla v roku 2008. Vplyv krízy je pociťovaný vo všetkých svetových ekonomikách a bolo zaznamenané správanie charakteristické pre obdobie recesie. Vzhľadom na umiestnenie SR v Európskej únii má podnik rozšírené možnosti vykonávania svojej podnikateľskej činnosti i na zahraničných trhoch. Podnik túto možnosť ešte nevyužil a pôsobí zatiaľ len na tuzemskom trhu. Ekonomické faktory charakterizujú ekonomické prostredie, v ktorom sa firma nachádza. Výkonnosť štátu je meraná základnými ukazovateľmi: hrubý domáci produkt, inflácia, nezamestnanosť, bilancia zahraničného obchodu.

Zohľadňuje sa tiež vývoj kurzu cudzích mien, výška priemernej mzdy a pod. Na základe sledovania trendov vývoja týchto ukazovateľov je firme umožnené odhadnúť chovanie jej cieľových zákazníkov a ich celkovú kúpnu silu.

**HDP** na Slovensku stúplo v roku 2011 o 3,3% a spomalilo tak rast z 4,2% -ného rastu z roku 2010. Štatistíci uvádzajú ako hlavný zdroj rastu HDP čistý export, kde dominoval vývoz automobilov, elektrotechniky, palív a mazív a hutníctva. Pokles spotreby domácností sa odráža v znižovaní priemernej mzdy a rast nezamestnanosti.(23)

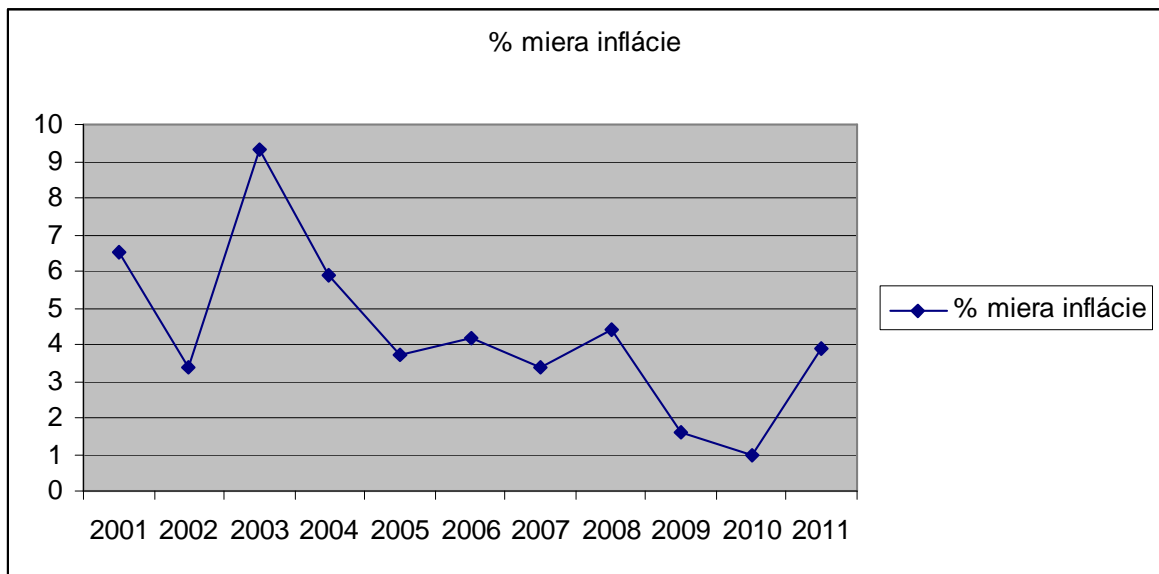
**Graf 3: Miera rastu HDP SR v % (Zdroj: 15)**



Z pozície firmy je možné konštatovať, že vývoj nie je veľmi priaznivý, pretože obyvateľstvu sa znižuje úroveň, čo môže ovplyvniť záujem zákazníkov o produkty podniku. Toto môže tiež donútiť konkurenciu odísť z trhu

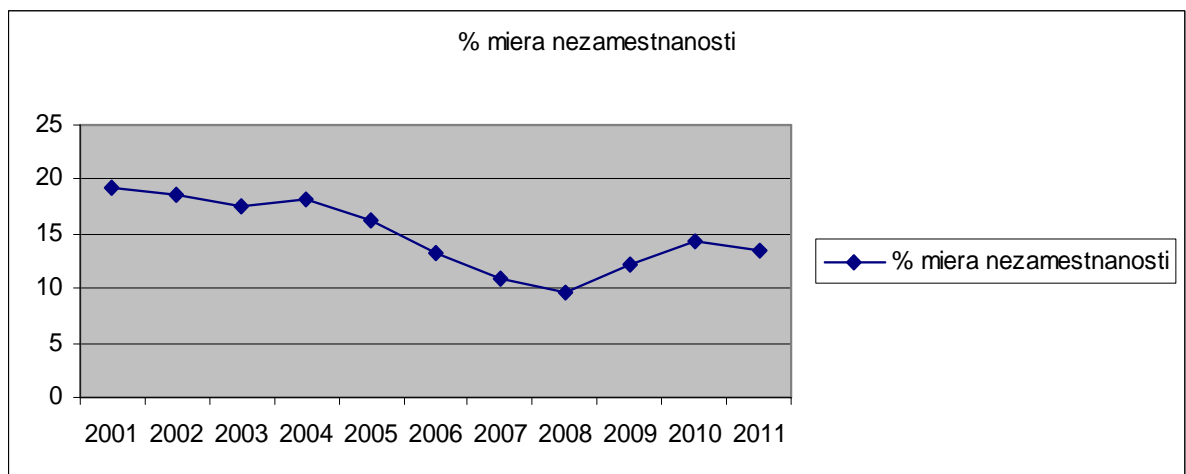
**Inflácia** znamená rast cenovej hladiny. Nárast hladiny v roku 2011 spôsobilo hlavne zvyšovanie cien bývania, energií, potravín. V roku 2010 bola inflácia veľmi nízka, čo spôsobuje nižšiu kúpyschopnosť obyvateľov. Podniky mali výhodu, že mali možnosť znižovať mzdy svojim zamestnancom. Táto situácia sa v roku 2011 zlepšila, čo má lepší vplyv na podnik, tým že je obyvateľstvo viac kúpyschopné.

**Graf 4: Inflácia na Slovensku 2001 - 2011** (Zdroj: 18)



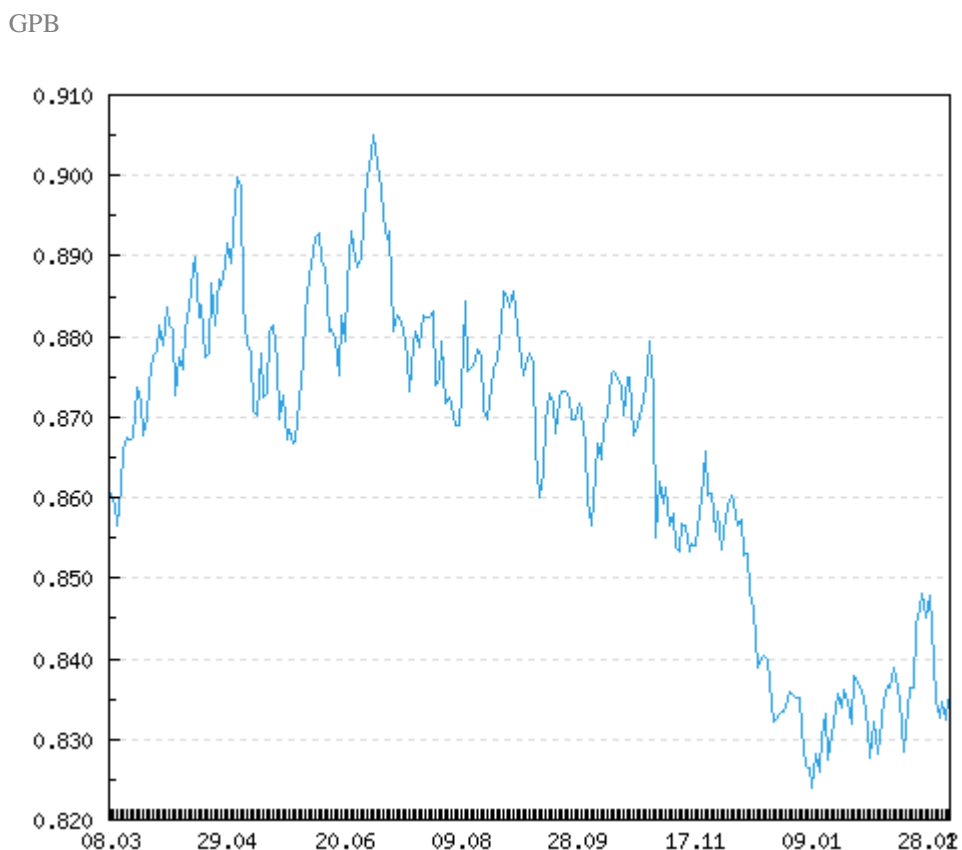
**Nezamestnanosť** na Slovensku je momentálne pomerne vysoká. V roku 2011 oproti roku 2010 z grafu vyplýva, že sa miera nezamestnanosti znížila. Vysoký počet ľudí bez práce a väčšia sporoblivosť znížia objem nákupov obyvateľstva, čo na podnik vplýva negatívne. Je tu hrozba nižších tržieb a zisku.

**Graf 5: Vývoj nezamestnanosti v rokoch 2001 – 2011 podľa výberového zisťovania pracovných síl** (Zdroj: 21)



**Vývoj devízového kurzu** je veľmi dôležitým ukazovateľom, ktorý ovplyvní úspešnosť budúcej firmy. Dôvodom je nákup tovaru z Anglicka. Vzhľadom na dovoz je pre nás výhodná apriácia Eura. Momentálne je situácia pre podnik nevýhodná vzhľadom na pokles Eura.

**Graf 6: Graf vývoja 1EUR/ GBP za posledný rok (8.3.2011 – 28.2.2012)** (Zdroj: 14)



#### 2.2.4 Technologické faktory

Široká spoločnosť si zvykla na vysoké tempo technického rozvoja, preto je potrebné tiež, aby kancelárska technika nebola zastaraná, ale prispôbená daným technológiám. Podnik potrebuje využívať rýchly a spoľahlivý internet, počítač, kopírovacie či multifunkčné zariadenie. Je dôležité vytváranie obrázkov – fotografií produktov, na čo je nutné vlastniť kvalitný fotoaparát, ktorý dokáže fotiť i detaily. Čím sú fotografie krajšie, pútavejšie, dobre rozpoznateľné oslovuje to stále nových návštevníkov webovej stránky.

Čo sa týka spracovania produktov je dôležité sledovať vývoj a trend akým sa tovar uberá a vznik nových metód predlžovania vlasov.

## **2.3 Porterova analýza**

Porterova analýza popisuje vonkajšie podmienky na trhu. Analyzuje konkurenciu na danom trhu, rivalitu v rámci odvetvia, hrozbu vstupu nových konkurentov, vyjednávaciu silu zákazníkov, hrozbu zo strany substitútov a vyjednávaciu silu dodávateľov.

### **2.3.1 Analýza konkurencie**

Mienený internetový obchod bude pôsobiť na slovenskom trhu, preto sa v analýze budem zaoberať len týmto trhom. Na tomto trhu existuje niekoľko firiem, ktoré sa zaoberajú predajom vlasového tovaru. Podľa prieskumu som zaznamenala 30 internetových predajcov. V tomto počte sú zahrnutí predajcovia poskytujúci na predaj pravé ľudské vlasy rôznych typových štruktúra metód predlžovania. Naša firma sa bude zaoberať predajom indických, ruských a ázijských vlasov prevedené v metódach micro ring, keratín I-tip, U -tip, tape in, clip in, šité na páse a tiež voľné vlasy. Z celkového počtu 30 predajcov, 11 je zameraných len na predaj clip in vlasov, ktoré sú určené na domáce predlžovanie. Tento predaj je zameriavaný prevažne konečnému spotrebiteľovi.

V nasledujúcich riadkoch zmienujem konkurenciu, ktorú považujeme za najväčšiu. Pre udržanie určitej anonymity neuvádzam konkrétne názvy subjektov.

#### **Konkurent č. 1**

Jedná sa o firmu pôsobiacu na trhu 9 rokov, ktorá spracováva vlasy a zabezpečuje dodávku do 17-tich krajín a zameriava sa nie len na kadernícke salóny, ale i na divadlá, filmy, televíziu, kadernícke školy, výrobcov hračiek a na onkologických pacientov. Firma na internete okrem iného ponúka Európske, ruské, indické, ázijské vlasy

v spracovaní: parochne, clip in vlasy, micro ring, keratín, šité na páse a vlastnú špeciálnu metódu. Tovar je spracovávaný i na zákazku podľa požiadaviek odberateľa. Cenám vlasov je možné konkurovať. Internetová stránka je pre užívateľa dosť neprehľadná. Firma používa vlastné obaly so svojim obchodným menom. Dodanie tovaru je do dvoch dní.

### **Konkurent č. 2**

Firma sa venuje predaju vlasov 8 rokov a postupnými skúsenosťami získali dodávateľov z celého sveta. Špecializujú sa na panenské vlasy, ktoré neboli nikdy chemicky upravované ale tiež i farbené. Konkrétne ruské a brazílske v podobné voľných vlasov, metóda keratín, I –tip vo vysokej kvalite. Poskytujú servis úpravy zakončení vlasov. Tiež ponúkajú doplnkový tovar. Vidieť istú profesionalitu firmy a dobré ohlasy zákazníkov. Kvalita je vysoká, cena porovnateľná, ale je možné jej konkurovať.

### **Konkurent č. 3**

Firma na stránke neuvádza o sebe informácie, z čoho vyplýva značná neprofesionalita. Vzhľadom na ponuku produktov a vyhľadateľnosť internetovým vyhľadávačom ju považujem za konkurenciu. V ponuke tovaru sa nachádzajú stredoeurópske vlasy, ruské vlasy, organické vlasy na metódy clip in, keratín, pásky, voľné vlasy. Tiež ponúka príslušenstvo k vlasom. Ceny ľudských vlasov sú primerané, stále konkurencie schopné. Čo sa týka internetovej stránky, sú to produkty málo popísané, často bez obrázkov, čo užívateľa odrádza. Firma vykonáva i školenia na predlžovanie vlasov rôznych metód.

### **Konkurent č. 4**

Táto firma sa dosť rozrástla vzhľadom na sledovanie dlhší čas. V internetovom obchode je stále viac produktov mimo vlasov i tovar na úpravu nechtov, vlasová kozmetika, predlžovanie mihalníc. Z vlasov ponúkajú stredoeurópske, východoeurópske, európsky typ. Z metód: clip in, copy, keratín, micro ring, pásky, šité na páse. Nevýhodou je, že kvalitné vlasy ponúkajú len vo voľnej forme, nespracované na žiadnu metódu.

Stránka je často aktualizovaná, tiež majú veľa fanúšikov na sociálnej sieti Facebook, kde pravidelne píšú statusy a venujú sa ľuďom. Firma má salón a predajňu v hlavnom

meste, čo je istá výhoda. Usporiadava školenia na predlžovanie vlasov. Dodanie do 24 hodín.

### **Konkurent č. 5**

Na stránke nenachádzam žiadne údaje o firme, no z vlastného sledovania viem, že firma pôsobí na trhu už niekoľko rokov. V ponuke je možné nájsť tovar ako: ruské vlasy, indické, panenské vlasy – voľné, metódy: tape in, keratín, clip in, copy - syntetické, micro ring, vlasy talianskej značky so.cap. Firma sa zaoberá tiež predajom vlasovej kozmetiky, tovarom na úpravu nechťov a mihalníc. Predajca má produkty málo popísané, čakala by som viac zmienok o kvalite a životnosti. Micro rings, keratín a tape vlasy predávajú pravdepodobne v nízkej kvalite, čo usudzujem hlavne podľa ceny a chabého popisu „pravé ľudské vlasy“. Značka So.cap má už určité meno na trhu no reakcia zo strany spotrebiteľov je miestami negatívna, čo sa týka kvality. Tieto vlasy si vyžadujú vysokú starostlivosť. Na internetovej stránke prevádzkujú chat, kde môže zákazník môže zadávať otázky, no stále sú offline. Žiadne reakcie od zákazníkov som nezaznamenala.

### **Konkurent č. 6**

Firma sa začala zaoberať predajom vlasov v roku 2008. Doteraz má 1537 registrovaných užívateľov. Ponúka vlasy značky so.cap (podľa reakcií spotrebiteľov, kvalita nie je vysoká, vlasy sa lámu) a ruské panenské vlasy. Tieto vlasy spracováva podľa požiadaviek na metódu keratín. Cenám tovarov je možné v danej kvalite konkurovať. Objednávky fungujú len telefonicky, čo je pre mnohých zákazníkov nevyhovujúce. Kniha návštev veľmi nespĺňa svoj účel. Za posledného vyše roka má len 4 reakcie. Dodanie tovaru trvá 14 dní. Mám zo stránky dojem nízkej profesionality.

### **Konkurent č. 7**

Firma sa zaoberá spracovaním a predajom ruských vlasov maloobchodne i veľkoobchodne. Tovar spracováva na metódy: keratín, micro ring a poskytuje i voľné vlasy. Jedná sa internetovú stránku na Slovensku no firma má sídlo v ČR. Nie je možné objednávať priamo cez obchod vložením do košíka. Dodanie 2 dní.



Zvyšné obchody ponúkajú väčšinou len metódu clip in a predbiehajú sa medzi sebou len v cene. Zopár obchodov ponúka i trvalé metódy predlžovania, no väčšinou sa jedná o veľmi nízku kvalitu. Mnoho z nich je zameraných len na konečných spotrebiteľov. Domnievam sa, že na tomto trhu je stále priestor pre vstup našej firmy a je možné i manipulovať s cenou.

### **2.3.2 Rivalita v rámci odvetvia**

Rivalita je vyššia v rámci predaja clip-in vlasov. Pri predaji iných metód a kvalít nepovažujem rivalitu za vysokú vzhľadom na pomerne malý počet konkurentov pôsobiacich v odvetví. Je možné povedať, že pre mnohých ľudí je neuveriteľná existencia možnosti predlžovať vlasy a vlasy dokonca predávať formou internetového obchodu. Iných zas pritiahne zaujímavosť odvetvia a fakt prítomnosti nízkej konkurencie.

### **2.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentov**

Vzhľadom k situácii v akej sa súčasný trh s vlasovým tovarom nachádza, kedy je o tento druh tovaru stále väčší záujem, vyskytuje sa tu určitá hrozba vstupu nových konkurentov. Na začatie činnosti v tejto oblasti je potrebná istá finančná investícia a náročné je získať strategického a kvalitného dodávateľa a dostatočné množstvo zákazníkov. I keď samostatný vstup na trh by pre potenciálnych konkurentov nemusel byť príliš zložitý. Zložitý je proces pochopenia kvality vlasov. Nikto to človeku nepovie, musí to zistiť skúsenosťou. Na trhu je viacero predajcov, ktorí ani nevedia, čo presne predávajú.

### **2.3.4 Vyjednávací sila zákazníkov**

Firma sa bude orientovať na konečných spotrebiteľov i na kaderníctva. Kaderníctva budú viac cenené ako zákazník, z dôvodu pravidelnejších a väčších odberov. Z pohľadu jednotlivcov je vyjednávací sila malá, keďže strata jednotlivca neprináša také riziko. Stálym odberateľom budú ponúkané zľavy a akciové ponuky, aby sme si udržali ich priazeň a odbyť. Odberatelia potom majú pocit, že sa firma o nich stará, a tak na ňu

s cenou netlačia. Vyjednávací sila by bola silnejšia, v prípade straty svojich odberateľov a firma by bola závislá na malom počte zákazníkov.

### **2.3.5 Hrozba substitútov**

Tlak zo strany substitútov je v podstate malý, vzhľadom na povahu tovaru. Vlasy sú v podstate jedinečným tovarom a je ho možné nahradiť syntetickými vlasmi, ktoré spĺňajú rovnakú funkciu. Tento substitút je vo výhode svojou nízkou cenou, no kvalita je nízka tiež. O umelé vlasy veľký záujem nie je, pretože ľudské vlasy sú omnoho prirodzenejšie a je možné ich získať za výhodné ceny v nižšej kvalite. Najnovšie sa objavili vlasy organické. Nejedná sa o pravé vlasy, ale umelo vytvorené vlákno podobné vlasom. Tento tovar je lacnejší, predajcovia uvádzajú rovnakú manipuláciu ako s vlasmi – farbenie, kulmovanie, žehlenie, fénovanie. Je otázne ako sa spotrebitelia k tomuto substitútu postavia. V prípade záujmu zo strany spotrebiteľov budeme uvažovať o zaradení do ponuky.

### **2.3.6 Vyjednávací sila dodávateľov**

Výber správnych dodávateľov je veľmi dôležitý. Firma bude mať dvoch hlavných dodávateľov z Anglicka a z Írska. Z Anglicka budú dodávané indické a ázijské vlasy v metódach clip in, keratín, micro ring, tape in. Z Írska budú nakupované vlasy v najvyššej kvalite Ruské keratín, voľné vlasy, šité vlasy. Ak bude naša firma s dodávateľmi spokojná, uzatvoríme zmluvy čo prináša výhody napr. množstevné zľavy. Keďže sa bude jednať o dvoch hlavných dodávateľov, ich vyjednávací sila bude značne veľká. Dodávateľ určuje minimálne množstvo odberu a pri vyššej objednávke poskytuje zľavy z ceny tovaru.

## **2.4 SWOT analýza**

Táto analýza ukazuje silné, slabé stránky budúceho podniku a popisuje tiež príležitosti a hrozby, s ktorými je možné sa stretnúť.

➤ **Silné stránky**

- Kvalita produktov
- Nižšie ceny oproti konkurencii
- Šírka sortimentu
- Profesionálny prístup k vedeniu podniku
- Internetový predaj
- Získať konkurenčné výhody

➤ **Slabé stránky**

- Založenie úplne novej firmy – začínanie od úplného začiatku
- Verejnosti neznámy podnik
- Menšia vyjednávacía sila oproti fungujúcim podnikom
- Malé skúsenosti s podnikaním

➤ **Hrozby**

- Boj zo strany konkurencie
- Vstup nových konkurentov
- Zvyšovanie nákladov na doručenie tovaru
- Zmeny v legislatíve
- Nepriaznivý vývoj kurzu – kurzové straty
- Zmeny v potrebách zákazníkov
- Nepriaznivo sa vyvíjajúca ekonomická situácia obyvateľstva
- Obtiažnosť získania klientov
- Zlyhanie dodávateľa

➤ **Príležitosti**

- Existencia zákazníkov, kt. o nás nevedia
- Príležitosť presadiť sa na trhu a získať svoj podiel
- Nadviazanie kontaktov s novými partnermi (dodávateľmi, odberateľmi)
- Neveľký počet podnikov pôsobiacich v tomto obore

## **2.5 Záver vyplývajúci z analýz**

Z analýz vyplýva, že naša firma má možnosť uplatniť sa na slovenskom trhu, keďže predajcov tohto druhu je pomerne málo. Horšie to je v predaji clip in vlasov, no predaj tejto metódy nebude našou prioritou medzi konečnými spotrebiteľmi. Na trhu je stále voľný priestor pre vstup našej firmy s tým, že je dôležitý profesionálny prístup k vedeniu podniku. Poučenie si môžeme vziať od úspešných e-shopov pohybujúcich sa v tomto obore, ale tiež sa snažiť vyhnúť chybám, ktoré sa vyskytujú hlavne v prevedení stránky, poskytovaní informácií či prístupe k zákazníkovi.

Ľudské vlasy sú v podstate jedinečný druh tovaru a za substitút by sme mohli považovať umelé vlasy, no tie nie sú žiadané, z dôvodu, že je možné ľudské vlasy získať za pomerne nízke ceny.

Ohrozenie zo strany vstupu novej konkurencie sa tu určite vyskytuje, no urobíme všetko preto, aby sme si vytvorili dobré meno a ponúkli zákazníkovi daný tovar za prijateľnú a primeranú cenu, čím si vytvoríme stálu klientelu verných zákazníkov.

Výhodou je, že módné trendy sa neustále vyvíjajú a rozširujú, dámy rady investujú do krásy, a preto môžeme i počítať s budúcim rozvojom našej firmy.

### **3 Vlastné návrhy riešenia**

V tejto časti predstavím konkrétny podnikateľský plán, ktorý by som chcela v skutočnosti zrealizovať. Týmto podnikaním by som si chcela zabezpečiť stály príjem a tiež zúročiť znalosti získané vysokoškolským štúdiom. Myšlienke predaja vlasov sa venujem už dlhší čas. Počas tejto doby som sledovala vývoj trhu s týmto druhom tovaru a sledovala konkurenciu. Vyhľadávala som možných dodávateľov a testovala vzorky ich tovarov. Za tento čas som získala množstvo vedomostí o vlasoch, kvalitách, typoch i metódach. Dúfam, že pomaly nastáva čas, informácie využiť.

*„S pocitom úľavy prechádzam od neklidného mora príčin a teórií na pevnú pôdu faktov a výsledkov.“ Winston Churchill.*

### 3.1 Podnikateľský zámer – exekutívny súhrn

Podnikateľský plán je vytvorený pre založenie *internetového obchodu zameraného na predaj vlasov* vhodných na predlžovanie a zhusťovanie vlastných vlasov. Firma bude založená ako spoločnosť s ručením obmedzeným s dvomi spoločníkmi. V prvých rokoch neuvažujeme stať sa platcom DPH. Jedna zo spoločníčok prevádzkuje kaderníctvo a sama vlasy predlžuje.

Na základe predloženého podnikateľského zámeru chceme získať nenávratný finančný príspevok, ktorý poskytuje úrad práce, sociálnych vecí a rodiny. Výška príspevku je 3000 Eur. Príspevok získa uchádzač o zamestnanie evidovaný minimálne tri mesiace na úrade práce (v tomto prípade Michaela Karlubíková) s tým, že splní dané podmienky: podanie písomnej žiadosti o príspevok na samostatne zárobkovú činnosť, absolvovanie prípravy samostatnej zárobkovej činnosti zabezpečovanej úradom práce, predloženie podnikateľského plánu, uzatvorenie dohody s úradom práce o poskytnutí príspevku, zahájiť podnikanie a vykonávať túto činnosť po dobu minimálne 2 roky (pri nedodržaní doby sa časť príspevku vracia). **Základné imanie v peňažnej i nepeňažnej forme je 12100 Eur**, vrátane príspevku. Plán vyžaduje náklady na zriadenie kancelárie, slúžiaca tiež ako sklad a prevažná časť objemu peňazí bude vložená do tovaru na sklade.

Tovar je určený pre kaderníkov, ktorí vlasy predlžujú, ale i pre konečného spotrebiteľa, čo môže byť každá žena od 15 rokov. S vlasmi na predĺženie prinesieme dámam krásu a sebavedomie. Vlasy budú poskytované v troch typoch (indické, ázijské, ruské), piatich rôznych spracovaniach (clip in, micro ring, keratín I-tip a U-tip, tape in) a dĺžkach od 40cm do 60 cm. Tovar zaobstaráme od írskoho a anglických dodávateľov.

### **3.2 Základné údaje o spoločnosti Mellorhair s.r.o.**

Spoločnosť Mellorhair s. r. o. bude fungovať s dvoma spoločníkmi Melánia Karlubíková, má s podnikaním viacročné skúsenosti, prevádzkuje kadernícky salón, sama vlasy predlžuje a s vlasmi má značné skúsenosti. Druhým spoločníkom bude Michaela Karlubíková, ktorá je absolventkou vysokej školy ekonomického zamerania a bude môcť využiť poznatky, ktoré počas štúdia získala. Obe zakladateľky sa budú aktívne zúčastňovať na vedení spoločnosti, tak aby získala významné miesto na trhu.

**Obchodné meno:** Mellorhair, s. r. o.  
**Sídlo spoločnosti:** Sv. Gorazda 621, Močenok  
**web:** www.mellorhair.sk  
**kontakt:** mellorhair@mellorhair.sk

#### **Vízia spoločnosti Mellorhair s.r.o.**

Víziou spoločnosti je stať sa uprednostňovaným veľkoobchodným i maloobchodným dodávateľom vlasového tovaru do salónov na profesionálne predlžovanie. Stabilnými vzťahmi s odberateľmi zabezpečiť trvalý rozvoj firmy a získať si dobré meno i medzi koncovými spotrebiteľmi.

#### **Cieľ spoločnosti Mellorhair s.r.o.**

Cieľom je preniknúť na trh, zabezpečiť si stálu klientelu, vytvoriť si vlastnú značku a stať sa vyhľadávaným predajcom vlasov na predlžovanie. Zaujať kvalitou výrobkov, šírkou sortimentu, rýchlosťou dodania a prístupom k zákazníkom. Udržať si dlhodobú pozíciu a zhodnocovať vlastný kapitál.

### 3.3 Marketingový mix

Marketingový mix popisuje produkt, cenu, miesto, propagáciu.

#### 3.3.1 Produkt

Firma sa bude zaoberať predovšetkým predajom vlasov. Jedná sa o skutočné ľudské vlasy, ktoré sa v dnešnej modernej dobe využívajú na predlžovanie a zhršťovanie vlasov. Doplnkovým tovarom bude náradie a materiál potrebný na predlžovanie, špeciálne kefy na vlasy a vlasová kozmetika. Na trhu je niekoľko typov vlasov, rozdeľujeme ich podľa pôvodu z akej krajiny pochádzajú. V našej ponuke budú zahrnuté *vlasy ruské, indické a ázijské*. Tieto vlasy budú predávané ako voľné – bez zakončenia a tiež spracované na jednotlivé metódy predlžovania. Konkrétne pôjde o spracovanie *keratín – U-tip, I-tip, Micro ring, Clip in, Tape in*.

*Voľné vlasy* – tieto vlasy sú určené pre kaderníkov, ktorí si vedia a chcú samostatne spracovať zakončenie – keratín, micro ring.

**Obrázok č. 1:** Ukážka voľných vlasov (Zdroj: vlastné spracovanie)





**Clip-in** – vlasy na sponkách. Tieto vlasy najviac využívajú koncové zákazníci, jedná sa o tzv. domáce predĺženie. Vlasy si dokážu pripojiť samé za pár minút. Tiež ich využívajú kaderníci do účesov.

**Obrázok č. 2:** Ukážka vlasov metódy clip in (Zdroj: vlastné spracovanie)



**Tape hair** – vlasy na špeciálne lepiacej páske. Dva pramene vlasov sa pripoja oproti sebe, medzi ktorými je prameň vlastných vlasov.

**Obrázok č. 3:** Ukážka vlasov metódy tape in (Zdroj: vlastné spracovanie)



**Keratín** – U-tip: pramene približne o hmotnosti 1g sú zakončené keratínovým nechťikom v tvare U, ktoré sa tepelnými kliešťami pripievňujú k vlastným vlasom. tepelná metóda, I-tip: toto spracovanie je možné využiť pri viacerých metódach ako micro ring, eurolock, bellargo.

**Obrázok č. 4:** Ukážka vlasov so zakončením v tvare „U“ (Zdroj: vlastné spracovanie)



**Obrázok č. 5:** Ukážka vlasov so zakončením v tvare „I“ (Zdroj: vlastné spracovanie)



**Loop mikro rings** – mikrokrúžky. Prameň vlastných vlasov sa prevlečie pomocou slučky cez krúžok a ten sa zatlačí kliešťami.

**Obrázok č. 6:** Ukážka vlasov loop micro ring (Zdroj: vlastné spracovanie)



*Vlasy šité na páse* – voľné vlasy niťou šité na dlhom páse sú vhodné na metódu weaving, možné pripevniť pomocou micro ringov, možné prerobiť na clip in i odstrihnúť a pramene prispôbiť na U-tip, I-tip.

**Obrázok č. 7:** Ukážka vlasov šitých na páse (Zdroj: vlastné spracovanie)



Ponúkané vlasy budú buď farbené, ktoré prechádzajú zložitým procesom farbenia alebo virgin, označované tiež ako panenské vlasy – nespracované, nefarbené, vytriedené. Firma bude ponúkať rôzne dostupné kvality.

**Ruské vlasy** budú v najvyššej kvalite so životnosťou približne 5 rokov, predávané ako: voľné vlasy, U-tip, I-tip, šité na páse. Dĺžky vlasov 35 – 55cm. Možnosť výberu z 15 farebných odtieňov.

**Indické vlasy** budú ponúkané v strednej kvalite so životnosťou do jedného roka, predávané v metódach: clip in, šité na páse, micro ring, tape in, U-tip, I-tip. Dĺžky: 40 - 65cm., 15 farieb.

**Ázijské vlasy** budú ponúkané v nižšej kvalite so životnosťou do 4 – 8 mesiacov, predávané v metódach: clip in, micro ring, : 40 - 65cm., 15 farieb. Tieto vlasy sú vhodné použiť i na školenia.

V skutočnosti nebude možné mať všetok tovar naskladnený, čo by muselo byť každá metóda v každej dĺžke a farbe. Farebných odtieňov je vyrábaných veľké množstvo, preto zo začiatku budú skladovať tie základné. Časom zistíme aký tovar s akými parametrami je najžiadanejší a podľa toho prispôbíme zásoby. Tovar, ktorý nebude skladovať, si bude môcť zákazník objednať s krátkou dodacou dobou približne 5 dní.

Predlžovanie vlasov sa vykonáva rôznymi metódami. Najjednoduchšou a cenovo najvýhodnejšou metódou vhodnou na domáce predlžovanie je metóda clip-in. Ide o vlasy pripevnené na sponkách a zákazníčka si ich dokáže aplikovať sama za veľmi krátku dobu približne 5 -10 minút. Tieto príčesky sú najčastejšie nakupované cez internet, preto by mali byť v internetovom obchode spoločnosti. V tomto prípade budú podstatnou cieľovou skupinou jednotlivci, ale i kaderníctva pre využívanie do účesov. Ďalší sortiment je vhodný predovšetkým do kaderníctiev a salónov na profesionálne predĺženie. Každý zákazník má rôzne požiadavky a odlišné nároky na kvalitu. Zámerom je, aby si rôzne nároční klienti našli u nás svoj produkt. Ruské vlasy sú najpodobnejšie našim európskym, a preto sú pomerne drahé. Indické vlasy sú dostupné za veľmi prijateľné ceny, keďže sú na trhu ľahko dostupné v porovnaní s európskymi. Ázijské vlasy sú tiež dostatkovým tovarom v porovnaní s európskymi. Ponukou rôznych typov a kvalít chce spoločnosť zastrešiť široké spektrum zákazníkov.

### 3.3.2 Cena

Pridelenie cien je rozhodujúcim aspektom, ktorý ovplyvní úspešnosť podniku. Ceny tovarov budú vytvorené na základe niekoľkých faktorov. Týmito faktormi sú: náklady na prevádzku, stanovená marža, konkurenčné ceny, ochota zákazníkov platiť. Cena, za ktorú bude tovar predávaný je závislá na nákladoch podniku, ktorý sa bude snažiť o maximalizáciu zisku. Veľký význam majú konkurenčné ceny, medzi ktorými sú v niektorých prípadoch často značné rozdiely. Cena samozrejme závisí od kvality, druhu a dostupnosti tovaru.

Vytvorila som analýzu konkurenčných cien a zohľadnila som ich v stanovených cenách. Nechceme viesť cenovú vojnu, ktorá by bola na úkor zisku.

**Tabuľka č. 3: Cenník**

<b>Ruské vlasy</b>	<b>Dĺžka v cm</b>	<b>Cena v Eur / prameň / g</b>
Keratín I-tip	50 - 55 cm	2,1
Keratín U-tip	50 - 55 cm	2,1
Bez spoja	35 - 50 cm	1,7 - 1,99
Šité na páse 100g	50 cm	180 Eur

<b>Indické vlasy</b>	<b>Dĺžka v cm</b>	<b>Cena v Eur / prameň</b>
Loop micro ring	40 - 60 cm	0,55 - 0,75
Tape	40 - 60 cm	0,55 - 0,75
Clip in, sada na celú hlavu	40 - 60 cm	64 - 100

Uvedený cenník obsahuje ceny určené pre konečného spotrebiteľa. Kaderníctvam bude poskytnutá 10% zľava.

### 3.3.3 Distribučná politika

Zásobovanie obchodu ruských vlasov bude priamo od európskeho výrobcu, ktorý má sídlo v Írsku. Indické a ázijské vlasy bude dodávať výrobca z Číny, ktorý má zriadenú prevádzku vo Veľkej Británii odkiaľ zasiela tovar.

Tovar bude expedovaný pre našich zákazníkov z nášho hlavného skladu v sídle spoločnosti, prostredníctvom kuriérskej služby TNT. Výhodou kuriérskej služby je rýchle a priame doručenie na danú adresu a tiež veľmi presné a podrobné sledovanie zásielok na internetovej stránke TNT. V prípade záujmu si zákazník bude môcť dať poslať balík Slovenskou poštou alebo prebrať tovar i osobne v sklade, ktorý sa bude nachádzať v objekte kadernického salónu jednej zo spoločníčok.

### 3.3.4 Propagácia, podpora predaja

Keďže ide o novo zakladanú firmu a meno spoločnosti nie je známe, propagácia je veľmi dôležitá. Je nutné vytvoriť si dobré meno a dostať sa do povedomia zákazníkov. Propagácia bude prebiehať niekoľkými etapami. Snahou bude podsunúť reklamu maximálnemu množstvu potenciálnych zákazníkov. Vzhľadom na financie sa budeme snažiť využívať efektívnu reklamu, na ktorú nie je nutné vynaložiť vysoké náklady.

Značnú časť propagácie tvorí prevedenie samotného *e-shopu*. Základom bude stránka bez registrácie s jednoduchou a ľahkou orientáciou. Dôkladne vytvoríme obraz o tovare, aby zákazník dostal všetky informácie, ktoré potrebuje. Nebudú chýbať fotografie a pridanú hodnotu budeme vytvárať aktuálnymi článkami zo sveta predlžovania vlasov. Časom zozbierame od zákazníkov referencie a zverejníme ich.

Samotný e-shop bude zaregistrovaný v internetových katalógoch (zoznam.sk, azet.sk, heureka.sk) a sústrediť sa bude na fulltextové vyhľadávače hlavne Google, kde je registrácia bezplatná. Podstatou *optimalizácie webu* je správne vkladanie kľúčových slov – názvy stránok v e-hope, meta popisy, popis tovaru, komentáre, recenzie, články. Využijeme tiež najúčinnějšíu platenú reklamu *Pay Per Click*. Môžeme si denne regulovať, aký objem peňazí do tejto reklamy vložíme a cenu zaplatíme za kliknutie spotrebiteľ'a.

Zaregistrujeme sa na stránke *mimibazar.sk*, ktorá je spotrebiteľmi veľmi vyhľadávaná. Za poplatok 21 Eur mesačne tu môžeme predávať tovar a tiež propagovať vlastný e-shop.

Využívať budeme využívať *sociálne siete* Facebook a Google +, prostredníctvom ktorých budeme uvádzať novinky a podávať informácie. Tento nástroj

je výborný pre získanie spätnej väzby. Taktiež budeme vyhlasovať súťaže, ktoré by mali napomôcť zviditeľniť našu stránku.

Založíme **blog** prostredníctvom, ktorého budeme poskytovať naše skúsenosti s tovarom, ktorý predávame, skúsenosti s jednotlivými metódami predlžovania a mnoho ďalších informácií. Aby sa zákazník vždy na blog vrátil zabezpečíme pravidelné prispievanie. Využijeme tiež umiestnenie reklamy na vlastnom automobile, v časopisoch určených kaderníkom a v kaderníckom salóne jednej zo spoločníčok firmy.

Samostatné bude zameranie na kaderníctva. Propagácia bude prebiehať hlavne prostredníctvom **osobného kontaktu** – osobná návšteva ako to bežne v kaderníctvach prebieha. Kaderníci budú môcť vidieť produkt, čo je cez internet možné len prostredníctvom fotografie. Tiež využijeme letáky a brožúrky.

Do budúcnosti by sme sa chceli zúčastniť predajných výstav, čo je výborným miestom na prezentáciu tovar. Zvyknú sa konať v Bratislave, Prahe, Trenčíne.

### 3.4 Finančný plán

Finančný plán zobrazuje pesimistický, realistický a optimistický variant plánovaných výnosov a nákladov na obdobie 5 rokov. Prvý rok je zobrazený mesačne, druhý po kvartáloch a zvyšné ročne.

#### 3.4.1 Počiatočné náklady

Založenie spoločnosti	330 EUR
Založenie e-shopu	1000 EUR
Ekonomický software Pohoda Profi	270 EUR
Počiatočný nákup tovaru	3500 EUR
Vybavenie kancelárie	1000 EUR
<b>Náklady celkom</b>	<b>6100 EUR</b>

Na založenie spoločnosti a vypracovanie všetkých potrebných dokumentov poveríme spoločnosť Company Consulting s.r.o. Táto možnosť je pohodlnejšia, lacnejšia a bez väčších starostí. Tvorbu e-shopu zabezpečí firma All4Net s.r.o. Na evidencii chodu firmy bude slúžiť ekonomický systém Pohoda Profi.

Nebytové priestory budeme mať prenajaté v novovybudovanom polyfunkčnom dome v centre obce. Cena prenájmu spolu s energiami činí 130 Eur. Kancelária bude vybavená kancelárskym nábytkom – pracovný stôl, stoličky, skrinky, notebook, multifunkčné zariadenie a špeciálne vešiaky, na ktorých bude tovar uskladnený. Vzhľadom na malé rozmery tovaru, nebude nutný prenájom ďalších priestorov ako sklad a zásoby budú umiestnené priamo v kancelárii.

### 3.4.2 Štruktúra majetku a zdrojov financovania

Tabuľka č. 4: Počiatočná súvaha k 1.1. 2013

<b>AKTÍVA</b>	<b>Eur</b>	<b>PASÍVA</b>	<b>Eur</b>
<i>Stále aktíva</i>	<b>5 100</b>	<i>Vlastný kapitál</i>	<b>12 100</b>
Zriaďovacie náklady	336	Základný kapitál	12 100
E-shop + Software	1 264		
Automobil	2 500		
Vybavenie kancelárie	1 000		
<i>Obežný majetok</i>	<b>7 000</b>	<i>Cudzie zdroje</i>	<b>0</b>
Tovar	3 500		
Finančný majetok	3 500		
<b>Celkom</b>	<b>12 100</b>	<b>Celkom</b>	<b>12 100</b>

Do podnikania bol Melániou Karlubíkovou vložený starší automobil typu Ford Focus spolu s peňažnými prostriedkami 1000 Eur a Michaela Karlubíková vložila peňažné prostriedky vo výške 3000 Eur. Počítame s nenávratným finančným príspevkom 3000 Eur. Bol nakúpený tovar pre počiatočné naskladenie v hodnote 3500 Eur.



### 3.4.3 Tržby

Tržby vznikajú v dvoch smeroch. Jedny plynú s priameho predaja kaderníkom. Z dotazníkového prieskumu som zistila, že kaderník predĺži v priemere piatim ženám vlasy za mesiac. V letných mesiacoch je záujem o predlžovanie vlasov vyšší. Počítame s tým, že tieto dámy chodia na prepájanie prameňov, prípadne dopĺňanie. Tiež sme zistili, že kaderníctva vo väčšine prípadoch používajú najradšej najkvalitnejšie ruské, európske vlasy. Preto práve tržby z ruských vlasov budú plynúť najmä od kaderníkov. Kaderník potrebuje na jednu hlavu použiť približne 120 prameňov.

Druhou cestou odkiaľ prichádzajú tržby je internetový obchod. Vzhľadom na to, že sa jedná o špecifický druh tovaru a bežné metódy hodnotenia zlyhávajú bol použitý odhad. V tomto prípade je potenciálnou zákazníčkou každá žena vo veku od 15 rokov do 55 rokov. Vzhľadom na nižšiu cenu indických vlasov predpokladáme, že bude o tento druh vlasov záujem zo strany konečných spotrebiteľov objednávajúcich priamo cez internetový obchod. Frekvenciu nákupu je možné vyhodnotiť podľa opotrebenia vlasového tovaru. Pri indických vlasoch je to 1x za pol roka, pri ruských vlasoch 1x za 2 roky. Vlasy je potrebné dopĺňať, prípadne obmieňať pramene vlasov. Problémom je, že zákazníčka po tejto dobe nemusí chcieť mať znova predĺžené vlasy. Pravidelné nákupy odhadujeme pri spotrebnom tovare ako šampóny na predĺžené vlasy, kondicionéry, kefy na vlasy. Pre výpočet tržieb počítame s maržou **45%**. Vzhľadom na stále rozširovanie sa trendu predlžovania a zhusťovania vlasov, predpokladáme zvyšujúce sa tržby v ďalších rokoch.

### 3.4.4 Náklady a výnosy - pesimistický variant

V prvom roku firma pravdepodobne dosiahne stratu, no v ďalších rokoch predpokladáme posun z červených čísiel k zisku. Počítame s maržou na úrovni 45%.

**Tabuľka č. 5:** Výnosy a náklady, VH v prvom roku 2013 (v EUR), pesimistický variant

Mesiac (EUR)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>Tržby</b>												
Predaj tovaru	0	0	240	400	480	480	2 100	2 100	2 180	2 260	2 260	2 420
<b>Náklady</b>												
Nákup tovaru	200	100	100	100	100	100	1 080	1 409	1 200	1 300	1 300	1 300
Nájom, Energie	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Reklama	300	300	200	200	200	500	200	200	400	200	400	250
Pohonné hmoty	150	150	150	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Telefón, Internet	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Ostatné náklady	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
<b>Náklady celkom</b>	<b>870</b>	<b>770</b>	<b>670</b>	<b>770</b>	<b>770</b>	<b>1 070</b>	<b>1 750</b>	<b>2 079</b>	<b>2 070</b>	<b>1 970</b>	<b>2 170</b>	<b>2 020</b>
<b>VH pred zdanením</b>	<b>-870</b>	<b>-770</b>	<b>-430</b>	<b>-370</b>	<b>-290</b>	<b>-590</b>	<b>350</b>	<b>21</b>	<b>110</b>	<b>290</b>	<b>90</b>	<b>400</b>

Tržby	14 920
Náklady	16 979
<b>VH pred zdanením</b>	<b>-2 059</b>
Daň z príjmov 19%	0
<b>VH po zdanení</b>	<b>-2 059</b>

Položka ostatné zahŕňa povinné zmluvné poistenie na automobil (170 Eur ročne), poplatky za web-hosting a doménu (70 Eur ročne), kancelárske potreby (300 Eur ročne). Predpokladom je dosiahnutie straty v prvom roku. Stratu spôsobujú najmä peniaze vložené do tovaru na sklade.

**Tržby** z predaja prichádzajú z dvoch strán. Prvou sú koneční spotrebitelia nakupujúci priamo cez internetový obchod a druhým zdrojom sú kaderníci, ktorých si získame svojimi návštevami u nich a prezentáciou nášho tovaru. V prvom roku v pesimistickom pohľade počítame s tým, že po pol roku si získame dvoch stálych odberateľov medzi kaderníkmi a každý z nich predĺži mesačne priemerne piatim ženám vlasy, čo tvorí celkový nákup jedného kaderníka za mesiac v hodnote 770 Eur. Táto suma je vynásobená šiestimi mesiacmi a počtom kaderníkov, teda dvomi. Zvyšok tržieb prinieslo 71 zákazníkov nakupujúcich cez internetový obchod v priemernej cene 80 Eur. Nákupy sú podrobnejšie zobrazené v nasledovných riadkoch.

Mesiac	Január	Február	Marec	Apríl	Máj	Jún
Výpočet	0	0	3 x 80	5 x 80	6 x 80	7 x 80
Tržba	0	0	240	400	480	560
Mesiac	Júl	August	September	Október	November	December
Výpočet	7 x 80 + 2 x 770	7 x 80 + 2 x 770	8 x 80 + 2 x 770	9 x 80 + 2 x 770	9 x 80 + 2 x 770	10 x 80 + 2 x 770
Tržba	2100	2100	2180	2260	2260	2340

**Tabuľka č. 6:** Výnosy a náklady, VH v rokoch 2014 – 2017 (v EUR), pesimistický variant

Obdobie	1. Q 2014	2. Q 2014	3. Q 2014	4. Q 2014	2015	2016	2017
<b>Tržby</b>							
Tržby za tovar	6 220	6 620	9 330	11 640	60 000	69 000	79 300
<b>Náklady</b>							
Nákup tovaru	3 400	3 500	5 200	6 683	33 333	38 333	44 056
Nájom, Energie	420	420	420	420	1 680	1 740	1 800
Reklama	600	800	500	700	2 600	3 000	3 000
Pohonné hmoty	450	450	450	450	1 800	1 800	1 800
Tel., Internet	135	135	135	135	540	580	580
Ostatné náklady	135	135	135	135	540	600	600
<b>Náklady celkom</b>	<b>5 140</b>	<b>5 440</b>	<b>6 840</b>	<b>8 523</b>	<b>40 493</b>	<b>46 053</b>	<b>51 836</b>
<b>VH pred zdanením</b>	<b>1 080</b>	<b>1 180</b>	<b>2 490</b>	<b>3 117</b>	<b>19 507</b>	<b>22 947</b>	<b>27 464</b>

Rok	2014	2015	2016	2017
Tržby spolu	33 810	60 000	69 000	79 300
Náklady spolu	25 943	40 493	46 053	51 836
<b>VH pred zdanením</b>	<b>7 867</b>	<b>19 507</b>	<b>22 947</b>	<b>27 464</b>
Daň 19%	1 495	3 706	4 360	5 218
Úspora dane	391	0	0	0
<b>VH po zdanení</b>	<b>5981</b>	<b>15 801</b>	<b>18 587</b>	<b>22 246</b>

V roku 2014 vznikla úspora dane využitím odpočtu straty z roku 2013. V druhom roku podnikania uvažujeme, že budeme mať postupne podchytené 4 kaderničky, ktoré predlžujú vlasy a budú od nás tovar pravidelne odoberať. Priemerný mesačný odber je v hodnote 770 Eur. Cez internetový obchod u nás nakúpi spolu 105 zákazníkov. Priemerný nákup bude v hodnote 80 Eur. Nákupy sú podrobnejšie zobrazené v nasledovných riadkoch.

Štvrťrok	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q
Výpočet	20 x 80 + 2 x 3 x 770	25 x 80 + 2 x 3 x 770	30 x 80 + 3 x 3 x 770	30 x 80 + 4 x 3 x 770
Tržba	6220	6620	9330	11640

Tržby v roku 2015 prináša 5 kaderníctiev, ktoré každý mesiac nakupujú tovar v priemernej hodnote 770 Eur. Zvyšok tržieb plynie od konečných spotrebiteľov v počte 170 s priemerným nákupom 80 Eur. V ďalších rokoch počítame s medziročným nárastom tržieb vo výške 15%.

### 3.4.5 Náklady a výnosy - realistický variant

Tabuľka č. 7: Výnosy a náklady, VH v prvom roku 2013 (v EUR), realistický variant

Mesiac (EUR)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>Tržby</b>												
Predaj tovaru	0	80	240	1 250	1 250	1 330	2 100	2 180	2 260	2 260	2 340	2 340
<b>Náklady</b>												
Nákup tovaru	100	100	200	700	700	754	1 240	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Nájomné, Energie	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Reklama	300	300	200	200	200	300	200	200	200	200	250	250
Pohonné hmoty	150	150	150	250	250	250	150	250	250	250	250	150
Telefón, Internet	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Ostatné náklady	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Náklady celkom	770	770	770	1 370	1 370	1 524	1 810	1 870	1 870	1 870	1 920	1 820
VH pred zdanením	-770	-690	-530	-120	-120	-194	290	310	390	390	420	520

Tržby	17 630
Náklady	17 734
VH pred zdanením	-104
Daň z príjmov 19%	0
VH po zdanení	-104

**Tržby** v prvom roku v realistickom variante prinášajú získané dve kaderničky. Prvú sme získali v apríli a ďalšiu v júli. Každá nakúpi mesačne tovar za 770 Eur. Ďalšiu časť tržieb prinášajú zákazníci nakupujúci cez internetovú predajňu. Konečných zákazníkov je spolu 76. Ich priemerný nákup je v hodnote 80 Eur. Nákupy sú podrobnejšie zobrazené v nasledovných riadkoch.

Mesiac	Január	Február	Marec	Apríl	Máj	Jún
Výpočet	0	1 x 80	3 x 80	6 x 80 + 770	6 x 80 + 770	7 x 80 + 770
Tržba	0	80	240	480	480	560
Mesiac	Júl	August	September	Október	November	December
Výpočet	7 x 80 + 2 x 770	8 x 80 + 2 x 770	9 x 80 + 2 x 770	9 x 80 + 2 x 770	10 x 80 + 2 x 770	10 x 80 + 2 x 770
Tržba	2100	2180	2260	2260	2340	2340

**Tabuľka č. 8:** Výnosy a náklady, VH 2014 – 2017 (v EUR), realistický variant

Obdobie	1. Q 2014	2. Q 2014	3. Q 2014	4.Q 2014	2015	2016	2017
Tržby							
Tržby za tovar	8 930	11 640	12 040	14 750	70 000	80 500	93 000
Náklady							
Nákup tovaru	5 300	6 411	7 000	7 600	38 889	44 722	51 667
Nájom, Energie	420	420	420	420	1 680	1 740	1 800
Reklama	600	800	500	700	2 600	3 000	3 000
Pohonné hmoty	450	450	450	450	1 800	1 800	1 800
Tel., Internet	135	135	135	135	540	580	580
Ostatné náklady	135	135	135	135	540	600	600
Náklady celkom	7 040	8 351	8 640	9 440	46 049	52 442	59 447
VH pred zdanením	1 890	3 289	3 400	5 310	23 951	28 058	33 553

Rok	2014	2015	2016	2017
Tržby spolu	47 360	70 000	80 500	93 000
Náklady spolu	33 471	46 049	52 442	59 447
VH pred zdanením	13 889	23 951	28 058	33 553
Daň 19%	2 639	4550,69	5331,02	6375,07
Úspora dane	20	0	0	0
VH po zdanení	11 230	19 400	22 727	27 178

V roku 2014 vznikla úspora dane využitím odpočtu straty z roku 2013.

V realistickom variante v druhom roku počítame s postupným získaním piatich stálych odberateľov z radov kaderníkov. Priemerný mesačný nákup kaderníka je 770 Eur s predpokladom, že predĺži či zhustí vlasy piatim svojim zákazníkom. Cez obchod si objedná tovar 130 zákazníkov s priemerným košíkom 80 Eur. Nákupy sú podrobnejšie zobrazené v nasledovných riadkoch.

Štvrťrok	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q
Výpočet	$25 \times 80 + 3 \times 3 \times 770$	$30 \times 80 + 4 \times 3 \times 770$	$35 \times 80 + 4 \times 3 \times 770$	$40 \times 80 + 5 \times 3 \times 770$
Tržba	8 930	11 640	12 040	14 750

V realistickom variante v roku 2015 rátame so šiestimi stálymi odberateľmi spomedzi kaderníkov s priemerným mesačným nákupom 770 Eur. Ďalšie tržby prinášajú zákazníci nakupujúci cez internetovú predajňu. Konečný počet týchto zákazníkov je 182 s priemerným nákupom 80 Eur. V ďalších rokoch počítame s nárastom tržieb vo výške 15%.

### 3.4.6 Náklady a výnosy - optimistický variant

Tabuľka č. 9: Výnosy a náklady, VH v prvom roku 2013, optimistický variant

Mesiac (EUR)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>Tržby</b>												
Predaj tovaru	0	160	320	1 250	1 250	2 180	2 180	2 950	3 030	3 030	3 110	3 190
<b>Náklady</b>												
Nákup tovaru	0	83	200	700	700	1 200	1 230	1 640	1 640	1 680	1 730	1 780
Nájomné, Energie	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Reklama	300	300	200	200	100	100	200	100	100	100	100	150
Pohonné hmoty	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Telefón, Internet	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Ostatné náklady	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
<b>Náklady celkom</b>	<b>670</b>	<b>753</b>	<b>770</b>	<b>1 270</b>	<b>1 170</b>	<b>1 670</b>	<b>1 800</b>	<b>2 110</b>	<b>2 110</b>	<b>2 150</b>	<b>2 200</b>	<b>2 300</b>
<b>VH pred zdanením</b>	<b>-670</b>	<b>-593</b>	<b>-450</b>	<b>-20</b>	<b>80</b>	<b>510</b>	<b>380</b>	<b>840</b>	<b>920</b>	<b>880</b>	<b>910</b>	<b>890</b>

Tržby	22 650
Náklady	18 973
<b>VH pred zdanením</b>	<b>3 677</b>
Daň z príjmov 19%	699
<b>VH po zdanení</b>	<b>2 978</b>

**Tržby** v prvom roku v optimistickom variante vychádzajú z predpokladu získania troch stálych zákazníkov z radov kaderníkov s pravidelným mesačným odberom vo výške 770 Eur. Prvého kaderníka sme získali už v apríli, druhého v júni a ďalšieho v auguste. Ostatné tržby plynú od zákazníkov nakupujúcich cez e-shop. Priemerný košík je v hodnote 80 Eur. Zákazníkov nakupujúcich cez obchod je spolu 81. Nákupy sú podrobnejšie zobrazené v nasledovných riadkoch.

Mesiac	Január	Február	Marec	Apríl	Máj	Jún
Výpočet	0	2 x 80	4 x 80	6 x 80 + 770	6 x 80 + 770	8 x 80 + 2 x 770
Tržba	0	160	320	1250	1250	2180
Mesiac	Júl	August	September	Október	November	December
Výpočet	8 x 80 + 2 x 770	8 x 80 + 3 x 770	9 x 80 + 3 x 770	9 x 80 + 3 x 770	10 x 80 + 3 x 770	11 x 80 + 3 x 770
Tržba	2180	2950	3030	3030	3110	3190

**Tabuľka č. 10 : Výnosy a náklady, VH 2014 – 2017 (V EUR), optimistický variant**

Obdobie	1. Q 2014	2. Q 2014	3. Q 2014	4.Q 2014	2015	2016	2017
<b>Tržby</b>							
Tržby za tovar	11 640	12 040	14 750	16 900	80 000	92 000	106 000
<b>Náklady</b>							
Nákup tovaru	6 000	6 739	8 200	9 800	44 445	51 111	58 889
Nájom, Energie	420	420	420	420	1 680	1 740	1 800
Reklama	600	800	500	700	2 600	3 000	3 000
Pohonné hmoty	450	450	450	450	1 800	1 800	1 800
Tel., Internet	135	135	135	135	540	580	580
Ostatné náklady	135	135	135	135	540	600	600
<b>Náklady celkom</b>	<b>7 740</b>	<b>8 679</b>	<b>9 840</b>	<b>11 640</b>	<b>51 605</b>	<b>58 831</b>	<b>66 669</b>
<b>VH pred zdanením</b>	<b>3 900</b>	<b>3 361</b>	<b>4 910</b>	<b>5 260</b>	<b>28 395</b>	<b>33 169</b>	<b>39 331</b>

Rok	2014	2015	2016	2017
Tržby spolu	55 330	80 000	92 000	106 000
Náklady spolu	37 899	51 605	58 831	66 669
<b>VH pred zdanením</b>	<b>17 431</b>	<b>28 395</b>	<b>33 169</b>	<b>39 331</b>
Daň 19%	3 312	5 395	6 302	7 473
<b>VH po zdanení</b>	<b>14 119</b>	<b>23 000</b>	<b>26 867</b>	<b>31 858</b>

V roku 2014 počítame s postupne získanými piatimi kaderníkmi, ktorí budú pravidelne mesačne nakupovať tovar vo výške 770 Eur. Zvyšok tržieb prinesie 145 konečných spotrebiteľov s priemerným nákupom 80 Eur. Nákupy sú podrobnejšie zobrazené v nasledovných riadkoch.

Štvrťrok	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q
Výpočet	30 x 80 + 4 x 3 x 770	35 x 80 + 4 x 3 x 770	40 x 80 + 5 x 3 x 770	40 x 80 + 5 x 3 x 770
Tržba	11640	12040	14750	16900

V roku 2015 prichádzajú príjmy od siedmych stálych kaderníkov s priemerným mesačným nákupom 770 Eur. Ďalšie tržby plynú od konečných zákazníkov. Celkový počet týchto zákazníkov je 192 s priemerným košíkom 80 Eur. V ďalších rokoch počítame s nárastom tržieb vo výške 15%.

### 3.4.7 Porovnanie výsledkov jednotlivých variant

Tabuľka č. 11: Porovnanie variant – pesimistická, realistická, optimistická

Variant - rok	Tržby	Náklady	VH pred zdanením	VH po zdanení
P - 2013	14 920	16 979	-2 059	-2 059
R - 2013	17 630	17 734	-104	-104
O - 2013	22 650	18 979	3 677	2 978
P - 2014	33 810	25 943	7 867	7 995
R - 2014	47 360	33 471	13 889	11 527
O - 2014	55 330	37 899	17 431	14 119
P - 2015	60 000	40 493	19 507	15 801
R - 2015	70 000	46 049	23 951	19 400
O - 2015	80 000	51 605	28 395	23 000
P - 2016	69 000	46 053	22 947	18 587
R - 2016	80 500	52 442	28 058	22 727
O - 2016	92 000	58 831	33 169	26 867
P - 2017	79 300	51 836	27 464	22 246
R - 2017	93 000	59 447	33 553	27 178
O - 2017	106 000	66 669	39 331	31 858

Tabuľka zobrazuje pesimistický, realistický a optimistický pohľad, ktorý je zobrazený v nasledujúcich piatich rokoch 2013 – 2017. Vzhľadom na novo založenú firmu, je ťažšie odhadnúť počet zákazníkov, ktorí navštívia náš internetový obchod a nakúpia. Z tohto dôvodu boli vytvorené predložené tri varianty. Nasledujúca tabuľka ukazuje počet zákazníkov v jednotlivých rokoch a variantoch.

Tabuľka č. 12: Počet zákazníkov a ich prínos tržieb.

Variant - rok	Počet kaderníkov	Prínos tržieb	Ostatní zákazníci	Prínos tržieb	Tržby spolu
P - 2013	2	9 240	71	5 680	14 920
R - 2013	2	11 550	76	6 080	17 630
O - 2013	3	16 170	81	6 480	22 650
P - 2014	4	25 410	105	8 400	33 810
R - 2014	5	36 960	130	10 400	47 360
O - 2014	5	43 730	145	11 600	55 330
P - 2015	5	46 400	170	13 600	60 000
R - 2015	6	55 440	182	14 560	70 000
O - 2015	7	64 640	192	15 360	80 000



Pri rovnakých počtoch kaderníkov sa môže výška prínosu tržieb líšiť. Dôvodom je skutočnosť, že kaderníkov získavame počas roka v rôznych mesiacoch, a nie každý z nich je našim odberateľom od začiatku roka. Podrobnejší popis počtu zákazníkov je možné vidieť na predošlých stranách, v časti plánovania výnosov a nákladov. Kaderníci v každom prípade prinášajú vyššie zisky, pretože ich odber je omnoho pravidelnejší, ako sú nákupy ostatných zákazníkov.

Firma bude pravdepodobne v prvom roku v strate. Príčinou sú vyššie náklady na dopravu a marketing. Pozitívne je, že náklady na prevádzku nie sú vysoké. Jediný optimistický variant sa nachádza v prvom roku v kladných číslach. Spôsobuje to odhadovaný vyšší počet získaných zákazníkov.

V roku 2014 všetky tri varianty predpovedajú zisk. V tomto roku predpokladáme zvyšujúci sa trend predaja. Počet nákupov bude záležať od schopnosti získať nových zákazníkov a vernosti doterajších zákazníkov. Významnú rolu zohráva marketing a samotná propagácia. Predpokladom do ďalších rokov je narastajúci trend predlžovania vlasov a zvyšujúci sa príjem, na základe udržania si verných zákazníkov medzi kaderníkmi i konečnými spotrebiteľmi.

### 3.4.8 Plán peňažných tokov

#### Pesimistický variant

Tabuľka č. 13: Plán peňažných tokov 2013 (v EUR), pesimistický variant

Mesiac (EUR)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Stav	3 500	2 630	1 860	1 430	1 060	770	180	530	551	661	951	1 041
Peňažné príjmy												
Tržby z predaja	0	0	240	400	480	480	2 100	2 100	2 180	2 260	2 260	2 420
<b>Príjmy spolu</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>240</b>	<b>400</b>	<b>480</b>	<b>480</b>	<b>2 100</b>	<b>2 100</b>	<b>2 180</b>	<b>2 260</b>	<b>2 260</b>	<b>2 420</b>
Výdavky												
Nákup tovaru	200	100	100	100	100	100	1 080	1 409	1 200	1 300	1 300	1 300
Nájom, energie	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Marketing	300	300	200	200	200	500	200	200	400	200	400	250
Pohonné hmoty	150	150	150	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Tel., Internet	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Ostatné náklady	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
<b>Výdavky spolu</b>	<b>870</b>	<b>770</b>	<b>670</b>	<b>770</b>	<b>770</b>	<b>1 070</b>	<b>1 750</b>	<b>2 079</b>	<b>2 070</b>	<b>1 970</b>	<b>2 170</b>	<b>2 020</b>
Zostatok	2 630	1 860	1 430	1 060	770	180	530	551	661	951	1 041	1 441

Tabuľka č. 14: Plán peňažných tokov 2014 - 2017(v EUR), pesimistický variant

Obdobie	1. Q 2014	2. Q 2014	3. Q 2014	4. Q 2014	2015	2016	2017
Stav	1 441	2 521	3 701	6 191	9 308	28 815	51 762
Peňažné príjmy							
Tržby z predaja	6 220	6 620	9 330	11 640	60 000	69 000	79 300
<b>Príjmy spolu</b>	<b>6 220</b>	<b>6 620</b>	<b>9 330</b>	<b>11 640</b>	<b>60 000</b>	<b>69 000</b>	<b>79 300</b>
Výdavky							
Nákup tovaru	3 400	3 500	5 200	6 683	33 333	38 333	44 056
Nájom, energie	420	420	420	420	1 680	1 740	1 800
Marketing	600	800	500	700	2 600	3 000	3 000
Pohonné hmoty	450	450	450	450	1 800	1 800	1 800
Telefón, Internet	135	135	135	135	540	580	580
Ostatné náklady	135	135	135	135	540	600	600
<b>Výdavky spolu</b>	<b>5 140</b>	<b>5 440</b>	<b>6 840</b>	<b>8 523</b>	<b>40 493</b>	<b>46 053</b>	<b>51 836</b>
Zostatok	2 521	3 701	6 191	9 308	28 815	51 762	79 226

## Realistický variant

Tabuľka č. 15: Plán peňažných tokov 2013 (v EUR), realistický variant

Mesiac (EUR)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Stav	3 500	2 730	2 040	1 510	1 390	1 270	1 076	1 366	1 676	2 066	2 456	2 876
Peňažné príjmy												
Tržby z predaja	0	80	240	1 250	1 250	1 330	2 100	2 180	2 260	2 260	2 340	2 340
<b>Príjmy spolu</b>	<b>0</b>	<b>80</b>	<b>240</b>	<b>1 250</b>	<b>1 250</b>	<b>1 330</b>	<b>2 100</b>	<b>2 180</b>	<b>2 260</b>	<b>2 260</b>	<b>2 340</b>	<b>2 340</b>
Výdavky												
Nákup tovaru	100	100	200	700	700	754	1 240	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Nájom, energie	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Marketing	300	300	200	200	200	300	200	200	200	200	250	250
Pohonné hmoty	150	150	150	250	250	250	150	250	250	250	250	150
Telefón, Internet	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Ostatné náklady	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
<b>Výdavky spolu</b>	<b>770</b>	<b>770</b>	<b>770</b>	<b>1 370</b>	<b>1 370</b>	<b>1 524</b>	<b>1 810</b>	<b>1 870</b>	<b>1 870</b>	<b>1 870</b>	<b>1 920</b>	<b>1 820</b>
Zostatok	2 730	2 040	1 510	1 390	1 270	1 076	1 366	1 676	2 066	2 456	2 876	3 396

Tabuľka č. 16: Plán peňažných tokov 2014 – 2017 (v EUR), realistický variant

Obdobie	1. Q 2014	2. Q 2014	3. Q 2014	4. Q 2014	2015	2016	2017
Stav	3 396	5 286	8 575	11 975	17 285	41 236	69 294
Peňažné príjmy							
Tržby z predaja	8 930	11 640	12 040	14 750	70 000	80 500	93 000
<b>Príjmy spolu</b>	<b>8 930</b>	<b>11 640</b>	<b>12 040</b>	<b>14 750</b>	<b>70 000</b>	<b>80 500</b>	<b>93 000</b>
Výdavky							
Nákup tovaru	5 300	6 411	7 000	7 600	38 889	44 722	51 667
Nájom, energie	420	420	420	420	1 680	1 740	1 800
Marketing	600	800	500	700	2 600	3 000	3 000
Pohonné hmoty	450	450	450	450	1 800	1 800	1 800
Telefón, Internet	135	135	135	135	540	580	580
Ostatné náklady	135	135	135	135	540	600	600
<b>Výdavky spolu</b>	<b>7 040</b>	<b>8 351</b>	<b>8 640</b>	<b>9 440</b>	<b>46 049</b>	<b>52 442</b>	<b>59 447</b>
Zostatok	5 286	8 575	11 975	17 285	41 236	69 294	102 847

## Optimistický variant

Tabuľka č. 17: Plán peňažných tokov 2013 (v EUR), optimistický variant

Mesiac (EUR)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Stav	3 500	2 830	2 237	1 787	1 767	1 847	2 357	2 737	3 577	4 497	5 377	6 287
Peňažné príjmy												
Tržby z predaja	0	160	320	1 250	1 250	2 180	2 180	2 950	3 030	3 030	3 110	3 190
<b>Príjmy spolu</b>	<b>0</b>	<b>160</b>	<b>320</b>	<b>1 250</b>	<b>1 250</b>	<b>2 180</b>	<b>2 180</b>	<b>2 950</b>	<b>3 030</b>	<b>3 030</b>	<b>3 110</b>	<b>3 190</b>
Výdavky												
Nákup tovaru	0	83	200	700	700	1 200	1 230	1 640	1 640	1 680	1 730	1 780
Nájom, energie	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Marketing	300	300	200	200	100	100	200	100	100	100	100	150
Pohonné hmoty	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Tel., Internet	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Ostatné náklady	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
<b>Výdavky spolu</b>	<b>670</b>	<b>753</b>	<b>770</b>	<b>1 270</b>	<b>1 170</b>	<b>1 670</b>	<b>1 800</b>	<b>2 110</b>	<b>2 110</b>	<b>2 150</b>	<b>2 200</b>	<b>2 300</b>
Zostatok	2 830	2 237	1 787	1 767	1 847	2 357	2 737	3 577	4 497	5 377	6 287	7 177

Tabuľka č. 18: Plán peňažných tokov 2014 – 2017 (v EUR), optimistický variant

Obdobie	1. Q 2014	2. Q 2014	3. Q 2014	4. Q 2014	2015	2016	2017
Stav	7 177	11 077	14 438	19 348	24 608	53 003	86 172
Peňažné príjmy							
Tržby z predaja	11 640	12 040	14 750	16 900	80 000	92 000	106 000
<b>Príjmy spolu</b>	<b>11 640</b>	<b>12 040</b>	<b>14 750</b>	<b>16 900</b>	<b>80 000</b>	<b>92 000</b>	<b>106 000</b>
Výdavky							
Nákup tovaru	6 000	6 739	8 200	9 800	44 445	51 111	58 889
Nájom, energie	420	420	420	420	1 680	1 740	1 800
Marketing	600	800	500	700	2 600	3 000	3 000
Pohonné hmoty	450	450	450	450	1 800	1 800	1 800
Telefón, Internet	135	135	135	135	540	580	580
Ostatné náklady	135	135	135	135	540	600	600
<b>Výdavky spolu</b>	<b>7 740</b>	<b>8 679</b>	<b>9 840</b>	<b>11 640</b>	<b>51 605</b>	<b>58 831</b>	<b>66 669</b>
Zostatok	11 077	14 438	19 348	24 608	53 003	86 172	125 503

### 3.4.9 Konečná súvaha na nasledujúcich 5 rokov

#### Pesimistický variant

Tabuľka č. 19: Konečná súvaha v skrátrenom rozsahu k 31. 12 k príslušnému roku

Aktíva	Predvaha	2013	2014	2015	2016	2017
Dlhodobý majetok	5100	5100	5100	5100	5100	5100
DNM z toho:	1600	1600	1600	1600	1600	1600
drobný dnm	1600	1600	1600	1600	1600	1600
DHM z toho:	3500	3500	3500	3500	3500	3500
drobný dhm	3500	3500	3500	3500	3500	3500
Obežné aktíva	7000	4941	12808	32315	55262	82726
Zásoby z toho:	0	3500	3500	3500	3500	3500
zboží	0	3500	3500	3500	3500	3500
Krátkodobý fin. majetok	7000	1441	9308	28815	51762	79226
<b>Aktíva celkom</b>	<b>12100</b>	<b>10041</b>	<b>17908</b>	<b>37415</b>	<b>60362</b>	<b>87826</b>
<b>Pasíva</b>						
Vlastný kapitál	12100	10041	17908	37415	60362	87826
Základný kapitál	12100	12100	10041	17908	37415	60362
VH z bežného účt. Obdobia		-2059	7867	19507	22947	27464
Cudzie zdroje	0	0	0	0	0	0
<b>Pasíva celkom</b>	<b>12100</b>	<b>10041</b>	<b>17908</b>	<b>37415</b>	<b>60362</b>	<b>87826</b>

#### Realistický variant

Tabuľka č. 20: Konečná súvaha v skrátrenom rozsahu k 31. 12 k príslušnému roku

Aktíva	Predvaha	2013	2014	2015	2016	2017
Dlhodobý majetok	5100	5100	5100	5100	5100	5100
DNM z toho:	1600	1600	1600	1600	1600	1600
drobný dnm	1600	1600	1600	1600	1600	1600
DHM z toho:	3500	3500	3500	3500	3500	3500
drobný dhm	3500	3500	3500	3500	3500	3500
Obežné aktíva	7000	6896	20785	44736	72794	106347
Zásoby z toho:	0	3500	3500	3500	3500	3500
zboží	0	3500	3500	3500	3500	3500
Krátkodobý fin. majetok	7000	3396	17285	41236	69294	102847
<b>Aktíva celkom</b>	<b>12100</b>	<b>11996</b>	<b>25885</b>	<b>49836</b>	<b>77894</b>	<b>111447</b>
<b>Pasíva</b>						
Vlastný kapitál	12100	11996	25885	49836	77894	111447
Základný kapitál	12100	12100	11996	25885	49836	77894
VH z bežného účt. Obdobia	0	-104	13889	23951	28058	33553
Cudzie zdroje	0	0	0	0	0	0
<b>Pasíva celkom</b>	<b>12100</b>	<b>11996</b>	<b>25885</b>	<b>49836</b>	<b>77894</b>	<b>111447</b>

## Optimistický variant

Tabuľka č. 21: Konečná súvaha v skrátrenom rozsahu k 31. 12 k príslušnému roku

Aktíva	Predvaha	2013	2014	2015	2016	2017
Dlhodobý majetok	5100	5100	5100	5100	5100	5100
DNM z toho:	1600	1600	1600	1600	1600	1600
drobný dnm	1600	1600	1600	1600	1600	1600
DHM z toho:	3500	3500	3500	3500	3500	3500
drobný dhm	3500	3500	3500	3500	3500	3500
Obežné aktíva	7000	10677	28108	56503	89672	129003
Zásoby z toho:	3500	3500	3500	3500	3500	3500
zboží	3500	3500	3500	3500	3500	3500
Krátkodobý fin. majetok	3500	7177	24608	53003	86172	125503
<b>Aktíva celkom</b>	<b>12100</b>	<b>15777</b>	<b>33208</b>	<b>61603</b>	<b>94772</b>	<b>134103</b>
<b>Pasíva</b>						
Vlastný kapitál	12100	15777	33208	61603	94772	134103
Základný kapitál	12100	12100	15777	33208	61603	94772
VH z bežného účt. Obdobia	0	3677	17431	28395	33169	39331
Cudzí zdroje	0	0	0	0	0	0
<b>Pasíva celkom</b>	<b>12100</b>	<b>15777</b>	<b>33208</b>	<b>61603</b>	<b>94772</b>	<b>134103</b>

## 3.5 Organizačný plán

Štruktúru spoločnosti budú tvoriť dvaja spoločníci, ktorý sa budú zúčastňovať na vedení podniku. Firma zo začiatku neplánuje zamestnávať iných ľudí.

### 3.5.1 Plán a realizácia

1. **Výber obchodného mena**, pod ktorým bude firma vystupovať – Mellorhair. Preverili sme na stránkach obchodného registra, že tento názov ešte žiadny subjekt nepoužíva.
2. **Výber činností**, ktoré budú vykonávané:  
kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod),  
kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod), sprostredkovanie obchodu a služieb v rozsahu voľných živností,
3. **Spísanie spoločenskej zmluvy**, musí obsahovať notársky overené podpisy.
4. **Získanie živnostenského oprávnenia** pre s.r.o.. Konateľ požiada o vydanie živnostenského oprávnenia odbor živnostenského podnikania obvodného úradu miestne príslušného, podľa sídla spoločnosti na jednotlivé predmety činnosti spoločnosti.

5. **Splatenie základného vkladu.** Správcom vkladu bude Melánia Karlubíková, ktorá písomne prehlási, že každý spoločník vložil svoj vklad na firemný účet.
6. **Zápis spoločnosti do Obchodného registra.** Je potrebné vyplniť formulár k návrhu na zápis, priložiť potrebné prílohy a odovzdať ho na okresnom súde v sídle kraja. Ak je všetko v poriadku registrovaný súd rozhodne o zapísaní do 5 pracovných dní a vystaví potvrdenie o vykonaní zápisu a spoločnosť obdrží výpis z obchodného registra.
7. **Registrácia spoločnosti na daňovom úrade.** Daňový úrad do 30 dní vydá daňové identifikačné číslo. Akékoľvek zmeny čo sa týka spoločnosti je nutné daňovému úradu oznámiť do 15 dní.

*Ďalšie kroky, ktoré bude nutné vykonať:*

- **Uzatvorenie zmlúv s dodávateľmi**
- **Vytvorenie elektronického obchodu** – najprv bude nutný prenájom domény [www.mellorhair.sk](http://www.mellorhair.sk). Druhým krokom bude postavenie obchodu na voľne dostupnej neplatenej aplikácii Prestashop. Prestashop sme vybrali hlavne pre jeho jednoduchosť a prehľadnosť ako pre zákazníka tak i pre administrátora. Jedná sa o najnovšiu verziu aplikácie Prestashop, v ktorej nie je nutná registrácia zákazníka, je tu možnosť sledovania objednávky, automatické vytváranie faktúr a možnosť sledovania stavu zásob. Taktiež je možné sledovať návštevnosť a pôvod návštevníkov, no táto časť aplikácie nie je veľmi dokonalá preto budeme využívať podrobnejší súhrn na [www.google.com/analytics](http://www.google.com/analytics). Google analytics je riešenie webovej analýzy pre podniky, poskytuje podrobné prehľady o návštevnosti a o efektívite marketingu.
- **Naskladnenie tovaru** - tovar bude zo začiatku podnikania naskladnený len z časti. Na sklade bude najviac využívaný tovar to znamená ruské, indické vlasy v dĺžkach od 40 cm do 60 cm, farby čierna, tmavá hnedá, stredná hnedá, svetlá hnedá, tmavá blond, stredná blond, najsvetlejšia blond. Skladom budú metódy keratín, tape, clip-in, loop mikro ring. Ďalší tovar budeme dodávať na objednávku, ktorá trvá 2 - 5 dní. Časom budú skladom všetky druhy tovaru. Skladom bude tiež kozmetika na predĺžené vlasy, lepidlá, lepiace pásky, nástroje a ďalší drobný materiál.

### 3.6 Hodnotenie rizík

Ovplyvniteľných a neovplyvniteľných rizík, ktoré môžu ovplyvniť podnikanie je niekoľko. Dôležitý význam má riziko vstupu nových predajcov vlasového tovaru na trh. Predajcov tohto druhu na Slovenskom trhu je stále pomerne malé množstvo. Vysoká konkurencia je len, čo sa týka predaja príčeskov clip –in na domáce predĺženie.

Ďalším rizikom možným rizikom je nesprávne nastavená cena. V prípade vysokej ceny nemusíme získať dostatočné množstvo zákazníkov a ak bude cena nízka získame pravdepodobne viac zákazníkov no niektorých exkluzívnych zákazníkov môže tiež cena odradiť. Nastavenie správnej ceny je veľmi dôležité.

S týmto rizikom je spojené ďalšie a to nezujem o internetový obchod zo strany kaderníctiev. Predpokladáme, že každé kaderníctvo či salón, ktorý poskytuje služby predlžovania vlasov má svojho dodávateľa, preto sa domnievame, že nemajú potrebu vyhľadávať iného. Z tohto dôvodu je nutný osobný kontakt, pri ktorom je možné najlepšie prezentovať svoje produkty. Mnoho salónov používa vlasy nižších kvalít, pretože sledujú nižšiu cenu. V našej ponuke chceme zaviesť ceny, ktoré budú veľmi priaznivé pre odberateľov, no nechceme aby bola cena veľmi nízka. Mnoho kaderníctiev používa indické vlasy, pretože sú cenovo výhodné, ale menej vyhovujú vlasom aké majú európske ženy. Domnievame sa, že mnoho salónov netuší, že môžu získať kvalitnejšie a maximálne podobné vlasy. Z našich zistení plynie záver, že medzi kaderníkmi či inými ľuďmi, ktorí predlžujú vlasy sa nachádza mnoho neprofesionálov a sami sa kvalite vlasov veľmi nerozumejú. Na internete mnoho informácií nenájdu, preto by sme im pri osobných stretnutiach chceli čo najlepšie túto problematiku vysvetliť a tým si ich prilákať na svoju stranu. Vyhneme sa tak riziku odmietnutia ihneď na začiatku.

Rizikom môže byť i zlyhanie niektorého z vybraných dodávateľov a s tým spojené komplikácie. Za významné riziko považujeme tiež kurzové zmeny. Keďže dodávateľ predkladá ceny v GBP, posilnenie kurzu GBP voči Euru bude mať negatívny dopad. Po identifikácii nebezpečenstiev či možného rizika, prichádza na rad rozhodovanie o riziku spojene s vhodnými protiopatreniami. Voľba opatrení závisí na viacerých okolnostiach, predovšetkým však na finančných a ľudských zdrojoch a tiež na uskutočniteľnosti opatrení. Niektoré riziká sa totiž odstrániť nedajú.



V tomto prípade je najvhodnejšie využiť možnosť vyhnúť sa riziku či eliminácii rizika hneď na začiatku, pokiaľ je to možné. Je potrebné zabrániť výberu nevhodného dodávateľa, je nutné si uvedomiť akými kvalitami má dodávateľ disponovať a patrične si preveriť ich prítomnosť. Každopádne je vhodné mať v zálohe i iných dodávateľov, ktorí ho dokážu nahradiť.

**Tabuľka č. 22 :** Rizikové faktory a opatrenia.

<i><b>Rizikový faktor</b></i>	<i><b>Opatrenie</b></i>
Nízky záujem zákazníkov	Dôrazná marketingová kampaň
Príliš optimistický projektový plán	Úprava projektu
Nové požiadavky zákazníkov	Monitorovanie požiadaviek
Oneskorenie dodávok	Zmluvné vzťahy
Nízka kvalita dodávok	Zmluvné vzťahy
Zmena legislatívnych podmienok	Monitorovanie makrookolia
Zmena cien tovaru	Pružná reakcia úpravou cien

## Záver

Hlavný cieľ diplomovej práce „zostaviť podnikateľský plán“ stanovený na začiatku, je splnený. Diplomová práca je rozdelená do troch základných častí. Prvou je teoretická časť obsahujúca poznatky a znalosti, ktorými je vhodné disponovať pred zahájením podnikania. Druhou časťou je charakteristika a analýza trhu, na ktorom sa bude plánovaný podnik nachádzať. Popisujem SLEPT, Porterovu a SWOT analýzu. Z analýz vyplýva, že firma má možnosť uplatniť sa na trhu, vzhľadom na pomerne nízku konkurenciu. Konkurencia nie je vysoká, no na internete je v podstate blízko nás a zákazník môže medzi nami veľmi ľahko prechádzať. Preto bude náš e-shop vytvorený, tak aby bol jednoduchý a príjemný pre užívateľa, s cieľom udržať si zákazníkovu pozornosť. Samozrejmosťou bude tovar rozlíšený podľa metód predlžovania, k dispozícii bude viacero tried kvality a cenová hladina sa bude pohybovať vo väčšom rozsahu. Každý zákazník si tak bude môcť vybrať metódu, ktorá mu vyhovuje a za cenu, ktorú je ochotný zaplatiť.

Finančný plán zahŕňa tri možné varianty plánovaných výnosov a nákladov. Za najviac pravdepodobnú považujem realistickú variantu, ktorá zobrazuje primerané nákupy a tržby. Ktorý variant sa v skutočnosti naplní, bude závisieť marketingu a hlavne na šikovnosti získať si stálych zákazníkov. V prvom roku bude dosiahnutá strata, ktorá sa pohybuje blízko nuly. Rovnako to ukazuje i pesimistický variant, no optimistický sa nachádza v zisku. V roku 2014 si firma získa postupne piatich odberateľov spomedzi kaderníkov a 130 konečných spotrebiteľov nakupujúcich cez internetový obchod. Tržby tento variant predstavuje vo výške 47 360 Eur. V porovnaní s pesimistickým pohľadom je to o 13 550 Eur viac. Na druhej strane optimistický pohľad stanovuje tržby vo výške 55 330 Eur. V roku 2015 firma zaznamená zvýšenie tržieb, vzhľadom na stále zvyšujúci sa záujem o predlžovanie vlasov. Realistický variant predpokladá tržby 70 000 Eur. Pesimistický variant na základe nižšieho počtu uskutočnených nákupov zobrazuje tržby o 10 000 Eur nižšie, ale optimistický variant práve naopak o 10 000 Eur vyššie.

Pravé ľudské vlasy sú jedinečný tovar a nemajú substitút s rovnakými vlastnosťami. Ohrozenie zo strany vstupu novej konkurencie sa tu samozrejme

vyskytuje, no firma bude robiť všetko preto, aby si vytvorila svoju klientelu, dobré meno a silnú pozíciu na trhu. V tretej časti je popísaný samotný podnikateľský plán. Predložený podnikateľský plán bol vytvorený pre založenie nového podniku, ktorý sa venuje predaju vlasov na predĺženie. Podnikateľský plán bol tiež vytvorený za účelom získania nenávratného finančného príspevku z úradu práce, ktorý je poskytovaný pri zakladaní podniku za splnenia určitých podmienok popísaných v exekutívnom súhrne. Predmetný plán spolu s finančným plánom bude predložený a obhajovaný pred komisiou, ktorú zostavuje príslušný úrad práce. Dôležité bude preukázať jeho realizovateľnosť. Finančný plán bol zostavený tak, aby základný kapitál pokryl prvotné náklady, ale i náklady vznikajúce v nasledovnom období. Najväčšia časť financií bude vložená do tovaru. Čísla vykázané vo finančnom pláne sú odhadom vyplývajúcim z prieskumov a skúseností. Po založení podniku bude na plán prihliadané, v prípade nezrovnalostí bude upravovaný.

## Zoznam použitých zdrojov

- 1) BLAŽKOVÁ, M. *Jak využit internet v marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2005. 156 s. ISBN 80-247-1095-1.
- 2) BUZAN, T. *Myšlenkové mapy v byznysu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3162-6.
- 3) FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. 1. vyd. Praha: Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.
- 4) FOTR, J. SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 5) HISRICH, R.D., PETERS, M.P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- 6) KEŘKOVSKÝ, M. *Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project)*. 6. vyd. Brno: Ing. Zdedněk Novotný CSc., 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.
- 7) KEYESHKA, N. *Srovnání klasického a internetového prodeje*. (Diplomová práce) Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. 51 s.
- 8) KORÁB, V., MIHALSKO, M. *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- 9) KORÁB, V. PETERKA, J. REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Dotisk 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008 ISBN 978-80-251-1605-0.
- 10) SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 11) SRPOVÁ, J. SVOBODOVÁ, I. SKOPAL, P. ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

## Elektronické zdroje

- 12) *Ako získat peniaze na podnikanie*. [online]. 2007 [cit. 2011-10-20]. Dostupné z: <<http://www.uspesne-podnikanie.sk/ako-ziskat-financie-na-podnikanie>>
- 13) *Dlouhodobá optimalizace webu-linkbuilding*. [online]. 2011 [cit. 2011-11-28]. Dostupné z: <<http://blog.ataxo.cz/article:dlhodoba-optimalizace-webu-linkbuilding?discussion%5Broll%5D=1>>.
- 14) *Graf vývoja EURO k referenčnej mene*. [online]. 2012 [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <<http://kurzy.surf.sk/>>.

- 15) *HDP Slovenska - graf*. [online]. 2011 [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: <<http://ako-investovat.sk/index.php/hdp-slovenska-vs-inflacia>>.
- 16) *Hlavné nevýhody a riziká podnikania*. [online]. 2009 [cit. 2011-11-06]. Dostupné z: <<http://www.msponline.sk/content/hlavne-nevyhody-rizika-podnikania>>.
- 17) *Hlavné výhody podnikania*. [online]. 2009 [cit. 2011-10-03]. Dostupné z: <<http://www.msponline.sk/content/hlavne-vyhody-podnikania>>.
- 18) *Inflácia na Slovensku - graf*. [online]. 2011 [cit. 2012-03-06]. <<http://ako-investovat.sk/index.php/inflacia-na-slovensku>>.
- 19) *Kamenné obchody vs eshopy*. [online]. 2009 [cit. 2010-11-21]. Dostupné z: <<http://itblog.sk/2009-01-08/kamenne-obchody-vs-eshopy/>>.
- 20) *Magazín ako investovať*. [online]. 2011 [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: <<http://ako-investovat.sk/index.php/hdp-slovenska-vs-inflacia>>.
- 21) *Nezamestnanosť*. [online]. 2011 [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=184>>.
- 22) *Online alebo offline podnikanie*. [online]. 2011 [cit. 2011-11-4]. Dostupné z: <<http://www.podnikanie.net/podnikanie/online-alebo-offline-podnikanie/>>.
- 23) *O peniazoch*. [online]. 2012 [cit. 2012-03-6]. Dostupné z: <<http://openiazoch.zoznam.sk/cl/118421/Slovensky-HDP-v-minulom-roku-stupol-o>>.
- 24) PALACKOVÁ, D. *Právna úprava podnikania*. [online]. 2010 [cit. 2011-10-14]. Dostupné z: <<http://maag.euba.sk/documents/KAP6PravnaupravapodnikaniaDP.pdf>>.
- 25) Počet obyvateľov SR k 30. septembru 2011. [online]. 2011 [cit. 2012-03-06]. Dostupné <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=40930>>.
- 26) *Podnikateľský plán*. [online]. 2011 [cit. 2011-10-27]. Dostupné z: <<http://www.szco.sk/Chcem-zacat-podnikat/Podnikatelsky-plan>>.
- 27) *PPC reklama*. [online]. 2011 [cit. 2011-11-25]. Dostupné z: <<http://inmarketing.sk/reklama-na-internete-a-jej-ucinnost/ppc-reklama/>>.
- 28) *Tipy pre úspešné podnikanie*. [online]. 2011 [cit. 2011-11-24]. Dostupné z: <<http://www.podnikanie.net/podnikanie/tipy-pre-uspesne-podnikanie/>>.
- 29) *Title*. [online]. 2011 [cit. 2011-11-22]. Dostupné z: <<http://www.seoachat.sk/title-stranok/>>.
- 30) *Twitter, Facebook, YouTube: Vplyv sociálnych médií na podnikanie*. [online]. 2010 [cit. 2011-11-22]. Dostupné z: <<http://www.finance.sk/spravy/finance/40773-twitter-facebook-youtube-vplyv-socialnych-medii-na-podnikanie/>>.

- 31) *Spoločnosť s ručením omezeným*. [online]. 2011 [cit. 2011-11-11]. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>>.
- 32) Vekové zloženie obyvateľstva SR podľa pohlavia a veku. [online]. 2011 [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: <[http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=2477&m\\_sso=2&m\\_so=7&ic=30](http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=2477&m_sso=2&m_so=7&ic=30)>.
- 33) *Zákony online*. [online]. 2011 [cit. 2011-11-1]. Obchodní zákonník. Dostupné z: <<http://zakony-online.cz/?s1&q1=all>>.
- 34) *Založenie s.r.o – spoločnosti s ručením obmedzeným*. [online]. 2011 [cit. 2011-10-08]. Dostupné z: <<http://www.mojepodnikanie.sk/clanky/Zalozenie-spolocnosti-s-ručenim-obmedzenym-sro>>.
- 35) *Zamestnanie verzus podnikanie*. [online]. 2009 [cit. 2011-11-08]. Dostupné z: <<http://www.msponline.sk/content/zamestnanie-verzus-podnikanie>>.
- 36) *Zákony online*. [online]. 2011 [cit. 2011-11-1]. Obchodní zákonník. Dostupné z: <<http://zakony-online.cz/?s1&q1=all>>.
- 37) *11 tipov pre dobrý internetový obchod*. [online]. 2010 [cit. 2011-11-08]. Dostupné z: <<http://www.uspesne-podnikanie.sk/10-tipov-pre-dobry-internetovy-obchod>>.

## **Zoznam tabuliek, grafov a obrázkov**

**Tabuľka č. 1:** Súvaha v skrátrenom rozsahu

**Tabuľka č. 2:** Základná charakteristika s.r.o v ČR a v SR

**Tabuľka č. 3:** Cenník

**Tabuľka č. 4 :** Počiatočná súvaha k 1.1. 2013

**Tabuľka č. 5:** Výnosy a náklady, VH v prvom roku 2013 (v EUR), pesimistický variant

**Tabuľka č. 6:** Výnosy a náklady, VH v rokoch 2014 – 2017 (v EUR), pesimistický variant

**Tabuľka č. 7:** Výnosy a náklady v prvom roku 2013, VH (v EUR), realistický variant

**Tabuľka č. 8:** Výnosy a náklady, VH 2014 – 2017 (v EUR), realistický variant

**Tabuľka č. 9:** Výnosy a náklady, VH v prvom roku 2013, optimistický variant

**Tabuľka č. 10 :** Výnosy a náklady, VH 2014 – 2017 (v EUR), optimistický variant

**Tabuľka č. 11:** Porovnanie variant – pesimistická, realistická, optimistická

**Tabuľka č. 12:** Počet zákazníkov a ich prínos tržieb

**Tabuľka č. 13:** Plán peňažných tokov 2013 (v EUR), pesimistický variant

**Tabuľka č. 14:** Plán peňažných tokov 2014 - 2017(v EUR), pesimistický variant

**Tabuľka č. 15:** Plán peňažných tokov 2013 (v EUR), realistický variant

**Tabuľka č. 16:** Plán peňažných tokov 2014 – 2017 (v EUR), realistický variant

**Tabuľka č. 17:** Plán peňažných tokov 2013 (v EUR), optimistický variant

**Tabuľka č. 18:** Plán peňažných tokov 2014 – 2017 (v EUR), optimistický variant

**Tabuľka č. 19:** Konečná súvaha v skrátrenom rozsahu k 31. 12 k príslušnému roku

**Tabuľka č. 20:** Konečná súvaha v skrátrenom rozsahu k 31. 12 k príslušnému roku

**Tabuľka č. 21:** Konečná súvaha v skrátrenom rozsahu k 31. 12 k príslušnému roku

**Tabuľka č. 22 :** Rizikové faktory a opatrenia.

**Graf 1:** Vekové zloženie obyvateľstva SR

**Graf 2:** Vekové rozdelenie žien 15 – 54 rokov

**Graf 3:** Miera rastu HDP SR v %

**Graf 4:** Inflácia na Slovensku 2001 – 2011

**Graf 5:** Vývoj nezamestnanosti v rokoch 2001 – 2011 podľa výberového zisťovania pracovných síl

**Graf 6:** Graf vývoja GBP – EUR za posledný rok (8.3.2011 – 28.2.2012)

**Obrázok č. 1:** Ukážka voľných vlasov

**Obrázok č. 2:** Ukážka vlasov metódy clip in

**Obrázok č. 3:** Ukážka vlasov metódy tape in

**Obrázok č. 4:** Ukážka vlasov so zakončením v tvare „U“

**Obrázok č. 5:** Ukážka vlasov so zakončením v tvare „I“

**Obrázok č. 6:** Ukážka vlasov loop micro ring

**Obrázok č. 7:** Ukážka vlasov šitých na páse