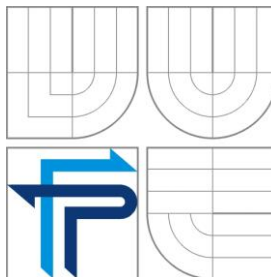


**VYSOKÉ UČENÍ
TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATEL'SKÝ ZÁMER – BALKY, S.R.O.
TITLE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MIROSLAV BALKOVIČ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. JITKA STUDENÍKOVÁ

BRNO 2008

Abstrakt

V tejto bakalárskej práci sa bude hovoriť o firme Balky, s.r.o. a bude sa zvažovať možnosť rozvoja podnikania tejto firmy.

V teoretickej časti tejto práce sa definujú základné pojmy vrátane definície podnikateľského zámeru a jeho štruktúry. V praktickej časti je navrhnutý a spracovaný podnikateľský zámer novej činnosti podnikania.

Abstract

In this bachelor work the firm Balky, s.r.o. is discussed and another way of its possible development is considered. The theoretical part defines basic concepts including business plan and its structure. The practical part attends to the suggestion and the elaboration of the plan of a new business activity.

Kľúčové slová

podnikanie, podnikateľský zámer, SWOT analýza, predmet podnikania

Pivotal words

enterprise, business plan, swot analysis, subject of enterprise to prospectus

Bibliografická citácia práce

BALKOVIČ, M. *Podnikatelský zámer – Balky, s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 54 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jitka Studeníková

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je povodná a spracoval som ju samostatne.
Prehlasujem, že citácie použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 30. mája 2008

Podpis

Podakovanie

Týmto by som sa chcel poďakovať vedúcej mojej bakalárskej práce Ing. Jitke Studeníkovej za ochotu, rady a pripomienky, vďaka ktorým som mohol túto prácu dokončiť.

Obsah

Úvod.....	8
1 Podnikanie	10
1.1 Podnikanie ako pojem	10
1.2 Podnikateľ ako pojem	10
1.3 Spoločník.....	11
2 Poslanie podniku, ciele a vlastníci	13
2.1 Definícia vízie podniku	13
2.2 Podnikové ciele	15
2.3 Filozofia podniku	16
3 Stratégia	17
3.1 Definícia stratégie	17
3.2 Princípy strategického myslenia	18
4 Podnikateľský zámer	21
4.1 Účel	21
4.2 Náležitosti podnikateľského plánu	22
4.3 Požiadavky	22
4.4 Štruktúra	22
4.5 Strategické riadenie v podniku	23
4.6 Zakladateľský rozpočet	26
5 Analýza problému a súčasnej situácie	28
5.1 Činnosti ktorým sa firma venuje	28
5.2 Financovanie spoločnosti	30
5.3 Hlavné problémy spoločnosti.....	30
5.4 Postavenie firmy na trhu	31
6 Vlastné návrhy riešenia.....	32
6.1 SWOT analýza	33
6.2 Plán zájazdov	34
6.3 Náklady na zájazd na osobu	36
6.4 Náklady na zájazd celkom	38
6.5 Kalkulácia na jeden rok.....	41
6.6 Ročné hospodárske výsledky	43
Záver	45
Zoznam použitej literatúry:.....	46
Zoznam grafov	47

Zoznam tabuliek	47
Zoznam príloh.....	47
Prílohy.....	48

Úvod

V dnešnom svete si väčšina ľudí kladie otázku, či po ukončení štúdia sa pokúsi podnikat', alebo sa zamestná ako zamestnanec. Každá alternatíva tohoto rozhodnutia nesie so sebou klady aj zápory. Samozrejme jednoduchším a dostupnejším riešením sa zdá byť zamestnanie sa u nejakej firmy. Dotyčný má množstvo výhod, istôt, nepremrhá toľko času a nevyvinie toľko úsilia. Nikde tiež nemá zaručené, že sa mu táto snaha adekvátne vráti. No na druhú stranu, si nikdy nepovie, že pracuje sám na seba. Nepreverí naplno svoje schopnosti. Neskúsi si zariskovať. Preto obdivujem ľudí, ktorí sa na takúto cestu vydali, nebáli sa a mnoho tomu obetovali. Ešte viac si cením a vážim takých, ktorí vďaka schopnostiam a umu sa dokázali presadiť a tým si zabezpečili obdiv, no tiež nadštandardné finančné zabezpečenie. Bohužiaľ viem, že v našich pomeroch, a tiež vďaka histórii krajiny nie sú ľudia zvyknutí na finančné rozdiely medzi nami a namiesto pomoci druhému v úspechu, dokážu mnohokrát výrazne uškodiť. Preto podnikanie u nás je špecifické a je o ňom možno polemizovať dlhú dobu. Práve tieto veci ma vždy veľmi zaujímali a tak som si aj vybral túto prácu, ktorá k spomínanému má veľmi blízko. A tak sa nesmierne teším, že si otestujem svoje schopnosti a cítenie podnikateľa. Téma tejto práce nebude klasický podnikateľský zámer, ktorý sa používa pri zakladaní úplne novej firmy. Tento zámer bude zameraný na rozšírenie predmetu podnikania o novú činnosť.

Cieľ práce

Táto bakalárska práca má stanovené tieto ciele:

- **vypracovanie konkrétneho podnikateľského zámeru podniku**
- **stanovenie kalkulácie rozvoja novej činnosti podniku**
- **vytvorenie postupu rozbehnutia nového predmetu podnikania**

Prácu bude členená na teoretickú časť, praktickú časť a záver.

V *teoretickej časti* bude čerpané z odbornej literatúry uvedenej v zozname literatúry. V tejto časti sa práca pokúsi priblížiť základné pojmy, poslanie a ciele podniku, ďalej stratégiu a tiež rozoberie podnikateľský zámer a jeho teoretickú rovinu. Dôležitosť teoretickej časti spočíva v lepšej možnosti následnému porozumeniu praktickej časti a všetkého čo s tým súvisí.

V *praktickej časti* bude vypracovaný podnikateľský zámer podniku BALKY, s.r.o., s pomocou znalostí, ktoré sa práca poukúša priblížiť v teoretickej časti. Najprv práca popíše firmu ako celok, potom sa zameriava na problémy, ktoré podnik sužujú. A nakoniec detailne rozoberie, nový predmet podnikania, firmou pripravovanú cestovnú kanceláriu.

1 Podnikanie

Táto kapitola sa snaží objasniť všetky oblasti, ktoré s podnikaním súvisia. Konkrétne tu budú spomínané pojmy ako podnikanie, podnikateľ, spoločník, vízie a ciele podniku, no tiež možnosti neúspechu.

1.1 Podnikanie ako pojem

Pojem podnikanie (enterprise) je veľmi ťažké definovať. Existujú rôzne možnosti interpretácie tohoto pojmu. Môže to byť napríklad ekonomická, psychologická, sociologická, či právnická. [3]

Čo sa týka Českej republiky tá tento termín vymedzuje zákonom č. 513/1991 Sb., v platnom znení takto: Podnikání je soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Definičně lze podnikání označit za proces utváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení. [6]

1.2 Podnikateľ ako pojem

Konateľom podnikateľskej činnosti je podnikateľ ("entrepreneur") slovo francúzskeho pôvodu, ktoré v preklade znamená „sprostredkovateľ“ alebo „prostriedok“. [6]

Dôvody ľudí, prečo začať podnikáť sú rôzne. Väčšinou ide o základný cieľ a to je dosiahnutie zisku. No nemenej dôležité hnacie motory sú pre ľudí tiež potreba seberealizácie, vlastných nápadov, možnosť pracovať na niečom vlastnom, určitá voľnosť, sloboda. Všetky tieto „podciele“ sú veľmi dôležité, každý podnikateľ si predstavuje krásnu vidinu práce, čo ho baví a ktorú chce robiť a dostatok peňazí na náklady na ňu, ale aj na osobný život, zo zisku z tejto práce.

Bohužiaľ podnikanie nesie tiež veľké riziko neúspechu. Na to musí byť pripravený každý, kto sa na túto cestu vydá. Samozrejme miery neúspechu môžu byť rôzne. A nie

každý musí zákonite prísť o veškerý majetok, včetně osobného. Niekedy je neúspech minimálny, no naznačí to niečo málo o tom, že podnikateľ by mohol skúsiť šťastie, trebárs v inom obore. Každopádne je potreba akékoľvek riziko dostať na minimum. Toho sa dá dosiahnuť, keď budeme mať dobre rozmyslenú a zhodnotenú celkovú situáciu. Pri tom nám pomôže vypracovanie **podnikateľského plánu** ako dôležitého dokumentu, ktorý konkretizuje **podnikateľský zámer**.

1.3 Spoločník

Podnikateľ môže svoju činnosť vykonávať sám, no tiež ju môže vykonávať so spoločníkom, či dokonca viacerými. V kalkulácií, či sa do podnikania pustiť sám, alebo s niekoho pomocou, je si potrebné uvedomiť, čo nám táto spolupráca prinesie? Aké sú hlavné dôvody pre spoluprácu viacerých osôb v podnikaní? Odpoveď môžeme nájsť v uvedených dôvodoch neúspešnosti malých podnikov.

Podľa Synka [1] sú to:

1. Nedostatok skúseností
2. Prehnaná optimistická predstava o veľkosti trhu
3. Podceňovanie voľby vhodného momentu pre zahájenie činnosti
4. Nedostatok obežného kapitálu
5. Príliš nákladné zahájenie podnikania
6. Nevhodné sídlo podniku
7. Nesprávne vedenie účtovníctva

Tiež môže dojsť k prepojeniu miestnych a zahraničných aktivít, ktoré býva niekedy označované ako *spoločné podnikanie*. Dá sa rozdeliť na:

- a) podnikanie bez kapitálovej účasti

b) podnikanie s kapitálovou účasťou

Výsledkom priamej investície dvoch, alebo viacerých podnikov, ktoré na základe zmluvy zakladajú právnickú osobu, ktorej kapitál spoločne vytvárajú a na jej riadení sa podieľajú označujeme ako **joint venture** (spoločné riziko). [1]

Doteraz sa spomínali, len výhody spoločného podnikania, no teraz je čas, aby sa spomenuli aj negatíva. Problémom je, že ľudia sú rôzni a aj pri totálnej zhode názorov vzniká možnosť predstavy si určitých detailov v trochu rozdielnej rovine. Takže predpoklad, že teraz sme so spoločníkom vo výbornej zhode, všetko vidíme jasne, no je tu možnosť, že časom sa bude náš názor na vývoj firmy líšiť, urobíme jednu prostú vec. Vytvoríme s pomocou právnika partnerskú dohodu, ktorá bude vypracovaná písomne. Táto zmluva bude upravovať body odlišujúce sa od zákona a pokrývať oblasti, ktoré nie sú zastúpené zákonom. Dnes je už takáto zmluva v podnikaní nutnosťou. [5]

2 Poslanie podniku, ciele a vlastníci

Podniková stratégia musí uspokojiť záujmy hlavne dvoch skupín. A tými sú predovšetkým vlastníci podniku a zamestnanci. Preto podnik musí s týmito skupinami prednostne rátať a zahrnúť ich do svojho počínania. Požiadavky týchto dvoch skupín sa samozrejme potom musia odzrkadliť v poslaní podniku.

Poslanie podniku môžeme definovať ako stanovenie vnútorného podnikového kontextu, v ktorom budú prebiehať strategické rozhodnutia. Inak sa dá tomu rozumieť, že poslanie vymedzuje, na čo sa má podnik sústrediť a akým smerom ísť. Všetky strategické rozhodnutia vyplývajú z poslanca podniku.

Autori stratégií spravidla doporučujú zahrnúť do poslanca podniku tri komponenty:

1. Definíciu vízie podniku
2. Stanovenie základných cieľov podniku
3. Stanovenie podnikovej filozofie

2.1 Definícia vízie podniku

Definícia nás sama o sebe núti položiť si otázky. V akom obore bude firma podnikat? Aký ten podnik bude? Odpovede na otázky sa líšia v tom, či podnik má jednu podnikateľskú aktivitu, alebo ich má viac.

2.1.1 Podnik s jednou podnikateľskou aktivitou

Opäť si musíme položiť otázku “Aká je naša podnikateľská aktivita?” Derek F. Abell predpokladal, že podnikateľská aktivita by mala fungovať v troch rovinách:

1. Kto bude uspokojovaný (aká skupina zákazníkov)

2. Čím bude uspokojovaný (aké sú potreby zákazníka)
3. Ako budú uspokojované potreby zákazníkov (aké schopnosti alebo kvalifikáciu k tomu bude podnik potrebovať)

2.1.2 Podnik s viacerými podnikateľskými aktivitami

Takýto podnik má špeciálne problémy v prípade, že chce definovať svoju podnikateľskú aktivitu. V tomto prípade je podnikateľská aktivita zameraná na celý súbor podnikateľských aktivít. V týchto podnikoch sa kladie otázka “Aká je naša podnikateľská aktivita?” musí byť položená na dvoch úrovniach:

1. Úroveň podnikateľských jednotiek
2. Podniková úroveň

Keďže úroveň podnikateľských jednotiek je zameraná na zákazníka, tak podniková úroveň nemôže byť len obyčajným agregátom jednotlivých podnikateľských aktivít. Podniková úroveň sa musí orientovať na vytváranie správneho portfólia jednotlivých podnikateľských aktivít. Definícia podnikateľského portfólia musí zahŕňať:

- Účel podnikateľského portfólia z hľadiska celého podniku
- Potrebnú skladbu podnikateľského portfólia
- Potrebnú rovnováhu vo vnútri podnikateľského portfólia

Ak neexistuje žiadne obmedzenie v skladbe podnikateľských aktivít, potom podnikový management môže rôzne experimentovať. No musí vziať v úvahu, že v portfóliu je dôležitá rovnováha medzi rôznymi aktivitami. Musí preto rozhodnúť, ako vybalancovať jednotlivé aktivity tak, aby každá podnikateľská aktivita vytvárala odpovedajúci príspevok na tvorbu podnikového zisku.

2.2 Podnikové ciele

Podnikové ciele v podstate charakterizujú, čo chce podnik dosiahnuť. Dávajú zmysel stanovenému poslaniu a sú potrebné aj pri plánovaní stratégie. Napr. uvedený základný cieľ General Electrics bol prvý, alebo druhý na každom trhu, na ktorý vstúpi. Pravdou však je, že všetky ciele by mali smerovať k jednému a to k maximalizácii bohatstva vlastníkov podniku.

2.2.1 Maximalizácia bohatstva vlastníkov podniku

Vlastníci podniku poskytujú firme kapitál a za to očakávajú odpovedajúci výnos zo svojej investície. Hlavný cieľ väčšiny podnikov je maximalizácia vlastníkov podniku, ktorí dlhodobo zaisťujú zvyšovanie výnosu akcií. Vlastníci získavajú výnos v dvoch podobách:

1. Podoba dividend
2. Podoba tržnej ceny akcií pri rastúcich cenách týchto akcií (kapitálové zhodnotenie)

Najlepšou cestou ako sa dostať k vytúženej maximalizácii bohatstva vlastníkov je sledovať také stratégie, ktoré maximalizujú výnosnosť investícií (ROI). Táto výnosnosť sa považuje za dobrý ukazovateľ efektívnosti podniku. Samozrejme z toho vyplýva, že podnik je efektívnejší, keď dokáže vyplácať dividendy a dosahuje lepší výsledok pre akcionárov. Podľa výšky ROI sa odvíja aj dopyt po akciách firmy. Dopyt následne vedie k zvyšovaniu ceny akcií, čo vedie k zhodnoteniu kapitálu.

2.2.2 Odvodené ciele

Peter F. Drucker a ďalší teoretici varujú pred jednostrannou orientáciou na ROI. Orientácia len na ROI môže z viesť manažérov na nesprávnu cestu a vďaka tejto orientácii môžu uskutočniť chybné rozhodnutia. Napr. maximalizácia ROI z krátkodobého hľadiska.

Krátkodobá orientácia obchádza skutočnosť, že takéto akcie, ktoré sú z dlhodobého hľadiska podstatné – neberú v úvahu výskum, vývoj, nové kapitálové investície a pod. Aj keď krátkodobé akcie môžu priniesť krátkodobo vysoké ROI, výsledkom

z dlhodobého hľadiska je podinvestovanie, ťažkosti na trhu a zhoršenie ROI z dlhodobého hľadiska. Cez uvedené negatívne dôsledky manažéri často takéto rozhodnutia robia. Umožňuje im to skutočnosť, že nepriaznivý efekt z krátkodobej orientácie nemôže byť bezprostredne materializovaný a vlastníci podniku nemusia zaznamenať ich negatívny dopad aj niekoľko rokov.

2.3 Filozofia podniku

Tretou súčasťou poslania podniku je filozofia podniku, ktorá odzrkadľuje základné miery, hodnoty a filozofické priority, nimi sú tí, čo robia rozhodnutia, viazaný, a ktoré sprevádzajú management podniku. Táto časť sa zaoberá vzťahom dvoch aspektov a to podnikanie a uznanie sociálnej zodpovednosti.

Veľa podnikov si stanovuje filozofické krédo, aby zdôraznili vlastný jasný názor na podnikanie. Podnikové krédo vytvára základ pre vyjadrenie podnikovej kultúry, neskôr aj určité chovanie tohoto podniku. Napr. heslo zaistiť rast produktivity s príspevom zákazníkov a zamestnancov prostredníctvom nižších cien a vyšších platiev. To sebou prináša špecifické stratégie, ciele a operatívnu politiku. [8]

3 Stratégia

Prečo sú niektoré podniky úspešné a iné nie? Prečo sa niektorým podnikom darí získať väčší podiel na trhu a iné sa o to len márne snažia? Aby sme poznali odpovede na tieto otázky, museli by sme mať hromadu skúseností. No mnoho firiem, alebo dokonca štátov tieto skúsenosti má a za správnu odpoveď považujú **strategické riadenie**. Aby toto strategické riadenie mohlo prebiehať, musí mať podnik vypracovanú určitú stratégiu, ktorej sa drží a využíva ju pri svojom riadení. Platí to obecné, ako pre malú firmu o veľkosti jedného zamestnanca, tak pre veľkú firmu s niekoľkými tisícami zamestnancov.

3.1 Definícia stratégie

Tradičný prístup

Stratégia má svoj pôvod vo vojenskej oblasti, kde bola definovaná ako veda o plánovaní a určení smeru vojenských operácií. V ekonomickej oblasti existuje mnoho definícií tohoto pojmu. Alfred Chandles definuje stratégiu ako určenie dlhodobých cieľov podniku, priebehu jednotlivých akcií a rozmiestenie zdrojov nezbytných pre splnenie daných cieľov. Definícia hovorí o tom, že stratégia je racionálnym plánovaním. Podobne ako Chandles definuje stratégiu aj James B. Quinn z Dorthmouth College. Ten definuje stratégiu ako model, alebo plán ktorý integruje organizáciu hlavných cieľov, politiku a sled jednotlivých činností do jedného celku.

Nový prístup

Tradičná definícia stratégie vychádzala z predpokladu, že základom stratégie je racionálny plán postupu k dosiahnutiu stanoveného cieľa. No táto definícia bola podrobená kritike. Hlavným kritikom je Henry Mintzberg z McGill University, ktorý tvrdí, že plánovací prístup nesprávne predpokladá, že stratégia je vždy výsledkom racionálnych úvah. Mintzberg tvrdí, že tradičná definícia stratégie zabúda na skutočnosť, že stratégia môže vznikať z vnútorných potrieb podniku, kde nie je potreba

formálnych plánov. Ďalej predpokladá, že stratégia je viac ako čo podnik zamýšľa alebo plánuje urobiť, je to tiež i to, čo robí a čo musí robiť, aby bol úspešný.

Mintzberg preto definuje stratégiu ako sled rozhodnutí a činností, kde výsledkom je nielen to, čo podnik chce urobiť, ale aj to, čo by mal resp. musí urobiť, aby si udržal silnú konkurenčnú pozíciu.

Mintzberg tvrdí, že “nutná stratégia“ je často úspešná a môže byť vhodnejšia než “zamýšľaná stratégia“. Z tohoto všetkého vyplýva, že nie je dôležité len to čo sa zamýšľa a aký je plán. Je tiež dôležité, čo podnik skutočne potrebuje. Preto ideálnou stratégiou je kombinácia týchto dvoch aspektov.

Na základe týchto úvah sa dá tvrdiť, že **stratégia zahrňuje to, čo podnik hodlá v budúcnosti urobiť a súčasne i to, čo musí urobiť, aby zaistil rozvoj svojho majetku a bol likvidný.**

3.2 Princípy strategického myslenia

Princíp variantnosti vyplýva zo skutočnosti, že nevieme ako sa v priebehu strategického obdobia budú vyvíjať faktory ovplyvňujúce stratégiu podniku. Strategické obdobie zvykne mať dĺžku 3 až 10 rokov. Môže dojsť, k zmene mnohých vecí, k zmene na politickej scéne, vo svetovom hospodárstve, ale domácej ekonomike, vede atď. **Stratégia podniku preto musí byť vypracovaná vo viacerých variantoch**, ktoré vychádzajú zo znalosti možných vývojov situácie okolo podniku. Podnik tým čelí vzniku tzv. **strategického prekvapenia**, ktoré ho postaví do situácie, kedy už nie je schopný svojimi silami oddialiť zrútenie podniku.

Varianty stratégie podniku musia byť pritom kompatibilné, tj. musia byť koncipované tak, aby podnik mohol podnik v prípade potreby prejsť od jedného variantu k druhému a aby tým nebola ohrozená jeho existencia. Väčšinou to predpokladá mať varianty, v ktorých sa využíva tie isté výrobné zariadenia a tá istá kvalifikovanosť pracovnej sily, akurát patrí tento variant do iného segmentu dopytu. To umožňuje vysokú **pružnosť stratégie**, ktorá je v súčasnom premenlivom svete jedným z predpokladov úspešnosti podniku, pretože prispôsobuje podnik neistote, diskontinuite a turbulentnému vývoju okolia.

Princíp permanentnosti prací na stratégii súvisí s predchádzajúcim princípom. Znamená, že pracovať na stratégii treba neustále. Treba sledovať, či všetko prebieha podľa plánu, či nedochádza k odchýlke od predpokladaných hodnôt. V prípade zistenia odchýlok je potreba rozhodnúť o ďalšom postupe. Možnosťou je prechod na iný variant rozvoja, zotrvanie u pôvodného variantu aj za zmenených podmienok, alebo vypracovanie úplne nového variantu.

Princíp celosvetového systémového prístupu vychádza zo skutočnosti, že súčasný svet je vzájomne prepojený a doslova “všetko so všetkým súvisí“. Preto dobrá stratégia podniku musí vychádzať zo znalostí o celosvetovom politickom, ekonomickom, ekologickom, vedeckotechnickom i sociálnom vývoji na celom svete. Iba na základe všetkých týchto informácií môže byť kvalitná stratégia spracovaná. Vytvorenie systému strategických informácií je preto jedným zo základných podmienok úspešného spracovania stratégie.

Princíp kreatívneho prístupu vychádza z poznatku, že v súčasnom svete sa na trhu nepresadí žiadny podnik, ktorý neprináša niečo nové. V stratégii preto nemá miesto rutina, opakovanie starého, napodobovanie niečoho, čo už používajú iní. Presadia sa len firmy, ktorých stratégie prinášajú buď nové výrobky, alebo nové technológie, nové spôsoby uspokojovania potrieb trhu, nové cesty znižovania nákladov atď. Takéto nápady, majú len pracovníci s kreatívnym myslením. Sú to “šampióni“ podniku. Podnik im musí pripraviť vhodné podmienky, všetko čo k práci potrebujú, ale tiež musí ich firma zahrnúť podporou a starostlivosťou. Tiež musia byť vhodným spôsobom odmeňovaní. Platy šampiónov u špičkových firiem mnohonásobne prevyšujú priemerné mzdy.

Princíp interdisciplinarity znamená využívanie poznatkov a metód všetkých vedných odborov pri vytváraní stratégie. Skúsenosti ukazujú, že najväčších výsledkov bolo dosiahnuté prácou interdisciplinárnych tímov pri riešení určitých problémov, alebo poznatkov z určitého oboru v obore úplne inom. U nás je častá otázka osvojenia znalosti ekonomiky pri riešení technických a investičných problémov.

Princíp vedomia práce s rizikom vychádza z už spomínanej neistoty o rozvoji faktorov ovplyvňujúcich stratégiu podniku a zo zložitosti strategického rozhodovania. Žiadne strategické rozhodnutie nemá zaistenú stopercentnú úspešnosť. Každé je spojené s rizikom. Riziko sa znižuje tým viac, čím viac máme vypracovaných variantov a viac získaných informácií. Poznané riziko nie je tak veľké ako nepoznané. No úplne vylúčiť sa samozrejme nedá. Preto v čele podniku musia byť pracovníci psychicky spôsobilí toto riziko niesť. Finančné plány podniku musia počítať s rizikom a s možným neúspechom niektorých strategických operácií.

Princíp koncentrácie zdrojov vychádza z poznatku, že každé strategické rozhodnutie vyžaduje určité, často značné zdroje. Ich rozptýlenie vedie k neúspechu. Naopak koncentrácia podniku na malé množstvo strategických cieľov väčšinou prináša úspech. Nejde len o zdroje finančné a hmotné, ale hlavne o zdroje ľudské, predovšetkým zdroje kreatívnych pracovníkov.

Princíp vedomia práce s časom vychádza z toho, že v modernej tržnej spoločnosti “čas je viac ako peniaze“. Radikálne skrátenie doby výskumu, vývoja, výstavby, výroby i obehu je preto samozrejmom súčasťou stratégie úspešného podniku. Zvláštny význam má tiež správne načasované využívanie finančných prostriedkov podniku. Peniaze musia vynášať peniaze a zisk musí plodiť ďalšie zisky.

Zvládnutie princípov strategického myslenia je základným predpokladom strategického riadenia a spracovania stratégie. Každý kto chce podnikat' si ich musí osvojiť. [8]

4 Podnikateľský zámer

Výrazom podnikateľského zámeru je podnikateľský plán.

Podnikateľský plán je pomôckou pre podnikateľa, ktorý má v pláne realizovať svoje vízie a predstavy. Výhodou tohoto plánu je, že keď sa spraví poctivo a nič sa nepodcení, môže zraziť riziko neúspechu na minimum. Samozrejme, keď sa podnikateľ už po vypracovaní plánu dozvie, že takto to nepôjde, samozrejme skúsi to znovu, no už inou cestou. Preto je podnikateľský plán najväčšou pomôckou podnikateľa.

Ďalej sa možno pozerat' na podnikateľský plán, ako na písomný dokument spracovaný podnikateľom, popisujúci všetky dôležité vnútorné, ale aj vonkajšie faktory súvisiace so zahájením podnikateľskej činnosti, či fungovaním existujúcej firmy. [3]

Každý začínajúci podnikateľ by mal vypracovaniu podnikateľského plánu venovať veľkú pozornosť, tým väčšiu čím zložitejšie činnosti hodlá prevádzať.

4.1 Účel

Podnikateľský plán, inak tiež business plán, alebo podnikateľská koncepcia, slúži k dvom **účelom**. A to k vonkajšiemu a vnútornému. Vnútorný slúži podnikateľovi, na to aby zistil do akej miery je projekt reálny, či riskantný. Vďaka tomuto plánu zistí, či ho má, alebo nemá uskutočniť. Plán proste slúži k tomu, aby podnikateľ nešiel do projektu, ktorý je už dopredu stratový. Druhým účelom je vonkajší, ten sa používa, keď podnikateľ nemá dostatočné financie na realizovanie projektu. Vtedy pomocou podnikateľského plánu láka investorom na spolupodieľaní sa na projekte. Samozrejme od kvality spracovania plánu a kvality projektu, bude intenzívny záujem o spolufinancovanie. Na koniec ešte nesmieme zabudnúť na to, že podnikateľský plán slúži ešte ako nástroj kontroly. Počas realizácie projektu, porovnávame skutočnosť s pôvodným plánom a môžeme zistiť určitú odchýlku. Podľa veľkosti tejto odchýlky prijímame určité opatrenia, aby sme túto odchýlku minimalizovali alebo úplne vymazali.

4.2 Náležitosti podnikateľského plánu

Podnikateľský plán musí **obsahovať** *poslanie* firmy, dlhodobé a krátkodobé *ciele* firmy a *stratégie* k ich dosiahnutiu. Popisuje ponúkané *výrobky a služby*, *konkurenčné výrobky* a ich postavenie na trhu, *potenciál trhu*, *stratégiu vstupu na trh*, *výrobu*, *management* a *organizáciu*, *finančnú situáciu*, *riziká*. [3]

4.3 Požiadavky

Podnikateľský plán by mal spĺňať určité **požiadavky**, a to: [2]

- byť stručný a prehľadný
- byť čo najdôveryhodnejší a realistický
- nebyť príliš optimistický z hľadiska tržného potenciálu
- nebyť však ani príliš pesimistický – to znižuje atraktivitu pre investora
- nezakrývať slabé miesta a riziká projektu
- upozorniť na konkurenčné výhody projektu

4.4 Štruktúra

Štruktúra podnikateľského plánu nie je presne daná, pretože každý podnik je trochu iný z pohľadu odvetvia, veľkosti, či spôsobu riadenia. Preto neexistuje žiadny typový plán, ktorý by sa hodil univerzálne na všetky firmy. Štruktúra podnikateľského plánu môže vyzeráť napríklad takto: [4]

1. Prehľad obsahu
2. Zhrnutie

3. Všeobecný popis podniku
4. Kľúčové osobnosti a organizácia podniku
5. Výrobky alebo služby
6. Analýza trhu a prognóza obratu
7. Odbyt
8. Výroba
9. Medzné termíny
10. Finančný plán
11. Financovanie
12. Príloha

Bohužiaľ ani po takto zostavenom pláne nemôžeme úplne vylúčiť možnosť krachu projektu. No dá sa povedať, že riziko takéhoto prípadu sa rapídne zníži a nádej na úspech stúpa.

4.5 Strategické riadenie v podniku

Najdôležitejšie príčiny, ktoré ovplyvňujú dosiahnutia cieľov podnikov sú dané predovšetkým vplyvom faktorov pochádzajúcich z okolia podniku. Dá sa povedať, že úspech podniku v tržnom hospodárstve je podmienený sledovaním okolia, predvídaním potencionálnych príležitostí a hrozieb a riešením potencionálnych problémov strategického charakteru. Ako uvádzajú Keřkovský a Vykypěl [7] ciele sú žiaduce stavy, ktorých sa podnik snaží dosiahnuť prostredníctvom svojej existencie a svojich činností, stratégie potom vyjadrujú základné predstavy o tom, akou cestou budú podnikové ciele dosiahnuté. Strategické riadenie je uskutočňované vrcholovým managementom podniku, prípadne vlastníkami podniku, čo práve u malých podnikov,

ktoré sú často riadené zakladateľmi bez dostatočných manažérskych znalostí môže byť prekážkou v rozvoji podniku. Keřkovský a Vykypěl [7] predpokladajú, že existuje hierarchická sústava na sebe nadväzujúcich stratégií tvorená podnikovou (corporate), obchodnou (business) a funkčnou (functional) úrovňou.

1. Podniková stratégia

Vymedzuje základné oblasti ako sú zeme, obor podnikania, strategické obchodné jednotky, formy konkurenčného boja.

2. Obchodná stratégia

Táto stratégia podrobne definuje konkrétne strategické ciele a cesty ich dosiahnutia pre jednotlivé strategické obchodné jednotky. Pokiaľ existujú medzi jednotlivými jednotkami vzájomné vzťahy, sú koordinované formou horizontálnej stratégie.

3. Funkčná stratégia

Stratégie jednotlivých strategických obchodných jednotiek sú rozčlenené podľa jednotlivých špecifických oblastí (napríklad výskum a vývoj, marketing, ľudské zdroje, výroba, odbyt).

Pred vlastnou formuláciou stratégie podniku je najskôr potrebné previesť strategické analýzy medzi ktoré patrí analýza podniku, analýza očakávania rozhodujúcich stakeholders, analýza vnútorného prostredia a **SWOT analýza**.

SWOT analýza

Pri SWOT analýze je vyhodnocované ako mikroprostredie, tak makroprostredie. Špecifikované faktory a skutočnosti znamenajúce pre analyzovaný podnik silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses), príležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Tieto kľúčové faktory sú slovne špecifikované v štyroch kvadrantoch tabuľky. Keřkovský a Vykypěl [7] doporučujú rešpektovať pri spracovaní SWOT analýzy nasledujúce zásady:

- závery musia byť relevantné, resp. mali by byť spracované vzhľadom na účel použitia,
- zamerané len na podstatné fakty a javy,
- analýza musí byť objektívna, vhodné je spracovanie v skupine,
- najvýznamnejšie faktory zvýrazniť,
- je výhodné jednotlivé fakty identifikovať, identifikátory využiť pri zdôvodnení návrhu stratégie

Na formulácii **podnikovej stratégie**, sa podieľa najužší tím vlastníkov a top manažérov, podniková stratégia obsahovo vymedzuje prevažne jednotlivé strategické obchodné jednotky, ich ciele a cesty k ich naplnení. Východiskom formulácie **obchodnej stratégie** by mal byť rozbor a formulácie strategických obchodných jednotiek, tj. základných

komponentov stratégie – výrobkov, trhov a funkcií. Nasleduje stanovenie prostriedkov a foriem konkurenčného boja (napríklad pomocou Porterovho konceptu generických stratégií). Podľa charakteru stratégie je rozlišovaná **nákladová stratégia**, založená na nízkej cene a **stratégia odlišnosti**, ktorej význam spočíva predovšetkým v odlišnosti výrobkov od konkurencie a prémiovej vyššej cene. Stratégia odlišnosti je vhodná hlavne pre malé podniky, ktoré nemôžu využívať úspory z rozsahu a majú vyššie variabilné náklady. Prostredníctvom nákladovej stratégie a stratégie odlišnosti môže byť realizovaná **focus stratégia**, ktorú využívajú podniky pôsobiace na obmedzenom trhu.

Po vymedzení oblasti podnikania a rozhodnutí o konkurenčnej podstate podnikania, je možno formulovať rôzne strategické alternatívy naplnením základných rozhodnutí. Podľa charakteru ďalšieho vývoja sa dá rozlíšiť **stratégia expanzie, obmedzenia, stability a kombinovanú stratégiu**. V závislosti na tom, či podnik môže realizovať vybraný variant relatívne nezávisle alebo v spojení so svojím okolím, hovoríme o interných a externých variantoch strategických alternatív. V závislosti od toho, či je preferovaný aktívny alebo pasívny prístup k naplneniu určitej stratégie rozlišujeme ofenzívny a defenzívny variant strategických alternatív. Z vyššie uvedených variantov a

kombinácií je následne potrebné vybrať taký variant, dávajúci najväčšiu záruku, že budú dosiahnuté strategické ciele s ohľadom na vývoj podmienok v okolí podniku. Pričom sa doporučuje posúdiť varianty z hľadiska ich **vhodnosti, prijateľnosti a uskutočniteľnosti**.

Po výbere najvhodnejšieho variantu musí nasledovať jeho realizácia a overenie jeho efektívnosti v praxi. Pre úspešnosť realizácie je potrebné zabezpečiť nasledujúce predpoklady:

- vytvorenie organizačných podmienok pre spracovanie vybranej varianty do následných plánov a smerníc,
- vydanie organizačnej smernice o strategickom riadení (na začiatku),
- riadne rozpracovanie stratégie do formy nadväzujúcich plánov a smerníc, za predpokladu že top management definuje rozhodujúce strategické ciele a riadne s nimi zoznámi všetky zainteresované osoby,
- informovanie manažérov a radových pracovníkov o úlohách pre ne vyplývajúcich z prijatej stratégie včetně spojenia realizácie úloh so systémom motivácie,
- aktualizovanie stratégie, nadväzných plánov a smerníc

4.6 Zakladateľský rozpočet

V rámci príprav realizácie podnikateľského zámeru je potreba okrem spracovania podnikateľského plánu zostaviť **zakladateľský rozpočet**.

4.6.1 Účel rozpočtu

Účelom spracovania zakladateľského rozpočtu je hlavne špecifikácia a kvantifikácia potrebných zdrojov, ktoré sa musia vložiť do podniku skôr, ako tento podnik začne profitovať.

4.6.2 Náležitosti rozpočtu

Ide hlavne o[3]:

- Súpis dlhodobého hmotného a nehmotného majetku nutného na rozbeh firmy
- Kvantifikácia vyššie obežných aktív potrebných v počiatočných fázach podnikania, kým firma začne generovať peniaze
- Predpokladaný rozsah výnosov, nákladov a zisku – tento prepočet je dobré stanoviť v niekoľkých možných variantoch od pesimistického výhľadu až po optimistický
- Zostavenie predpokladaného toku peňažnej hotovosti
- Predpokladaná návratnosť vloženého kapitálu

Pri zostavovaní zakladateľského rozpočtu by podnikateľ nemal zabudnúť, že okrem počiatočných štartovacích nákladov súvisiacich bezprostredne so založením firmy vznikajú tiež pravidelne sa opakujúce výdaje v súvislosti s prevádzkovaním firmy, ako je nájom, mzdy, poistenie, poplatky, výdaje na energiu, vodné a stočné, propagácia, ktoré nebývajú vo fáze zahájenia činnosti kryté odpovedajúcimi príjmami.

S tým by mal počítať a plánovať výkaz výdajov a príjmov v počiatočnom období tak, aby na jednej strane neohrozil likviditu firmy nedostatkom hotovosti a na druhej strane, aby neviazal zbytočne veľa peňazí v málo výnosných aktívach.

Zostavením zakladateľského rozpočtu získa podnikateľ prehľad o potrebe finančných prostriedkov v počiatočných fázach vývoja firmy tj. od založenia, cez zahájenie až po stabilizáciu a bežnú réžiu.

5 Analýza problému a súčasnej situácie

Táto bakalárska práca je o podniku s názvom BALKY, s.r.o., ktorý má hlavné sídlo v Podbrezovej, konkrétne v časti zvanej Lopej. Ale predmet podnikania sa uskutočňuje v dvoch slovenských mestách a to sú Zvolen, Banská Bystrica. Preto ako bezprostredné okolie firmy budem považovať tieto mestá a hlavnú kanceláriu, z ktorej je riadená celá činnosť podniku, ktorá je taktiež vo Zvolene. Tieto mestá sa nachádzajú na strednom Slovensku, vzdialené od seba dvadsať kilometrov. Určite nie je novou vecou, že životná úroveň na Slovensku sa mení od regiónu k regiónu. Najbohatšia je Bratislava, potom západné Slovensko, ďalej stredné Slovensko a východné Slovensko. Z toho vyplýva určitá meniacia sa nezamestnanosť, rozloženie strategických podnikov, ale aj zhoršujúce sa podmienky pre začatie podnikania. Priemerná mzda v tejto časti republiky predstavuje za rok 2007 sumu 17 947,- Sk.

Firma je kapitálovým podnikom, konkrétne spoločnosťou s ručením obmedzeným. Jediným trvalým pracovníkom je konateľ firmy Ing. Miroslav Balkovič, ostatní zamestnanci pracujú na dohodu o vykonaní práce. Vo firme je to riešené tak preto, lebo firma podniká v rôznych smeroch, resp. činnostiach a v každej z týchto činností klesá a stúpa dopyt. Preto najvýhodnejšie pre firmu, aby si zachovala flexibilitu, bolo prijať týchto zamestnancov na dohodu o vykonaní práce. Ale firma má priemerne jedného stáleho zamestnanca a päť zamestnancov na dohodu.

5.1 Činnosti ktorým sa firma venuje

- Technická správa budov
- Vedenie účtovníctva
- Vypracovávanie bezpečnostných projektov a registratúrnych poriadkov

Firma sa týmito činnosťami zaoberá už viacero rokov, v podstate od svojho založenia, čo bolo pred piatimi rokmi. Okrem vypracovávania bezpečnostných projektov a

registratúrnych poriadkov, ktorým sa venuje od začiatku minulého roka, keď táto činnosť bola veľmi aktuálna. V nasledujúcich riadkoch bude popísaná silná a slabá stránka jednotlivých činností. V závere zhrnutie, ktorou činnosťou sa podnik najviac zaoberá, respektíve, ktorá činnosť mu nesie najväčší profit.

Technická správa budov

- Silná stránka technickej správy budov je to, že firma už dlhší čas podniká v tomto obore a za ten čas si stihla vybudovať dobré meno a stálu klientelu zákazníkov.
- Slabá stránka podniku v tomto obore súvisí s tou istou vecou. Má klientelu stálu, no vďaka dobrému menu firmy príde niekto nový, čo má záujem o služby tejto firmy a prichádza problém, ktorým je málo zamestnancov. Podnik už sa dlhšie pokúša o nové pracovné sily na trhu práce, ale má problém nájsť dostatočne kvalifikovaných pracovníkov, ktorí by mali zároveň záujem o túto prácu.

Vedenie účtovníctva

- Silná stránka účtovníctva spočíva vo vysoko kvalifikovanej účtovníčke, ktorá u firmy pôsobí na spomínanú dohodu o prevedení práce.
- Slabá stránka tejto činnosti podnikania je, že síce firma má skvelú odborníčku na danú oblasť, bohužiaľ je jediná. Z toho vyplýva aj určitá obmedzenosť zákaziek, či veľké problémy v prípade komplikácii s práceschopnosťou tejto zamestnankyne.

Vypracovávanie bezpečnostných projektov a registratúrnych poriadkov

- Silná stránka tohoto predmetu podnikania je slabá konkurencia, no to súvisí s ohromnou časovou aj finančnou náročnosťou získania licencie. Čo sa týka predstavy slabej konkurencie, licenciu vlastní pár ľudí v celej republike.
- Slabá stránka u tejto činnosti je častá zmena zákona, tj. neustála zmena dátumov odovzdania, zmena štruktúry vypracovania týchto poriadkov a projektov, ale hlavne zmena, či je firma zo zákona povinná vlastniť takúto vec, či je to dobrovoľné.

Samozrejme je to tiež jedna z príčin, prečo sa do takéhoto podnikania až tak nikto nehrnie.

Toto boli silné a slabé stránky podnikania. Najviac je zárobkovo činná, aj finančne, či časovo náročná technická správa budov, vďaka menu a skúsenostiam firmy. Na druhom mieste je vypracovávanie registratúrnych poriadkov a bezpečnostných projektov. Síce sa jedná o nárazovú prácu, ktorá najväčšie ovocie priniesla v minulom roku, do polovice ktorého to zo zákona mali povinnosť vlastníť všetky firmy v republike. No zhruba mesiac pred ukončením sa zákon zmenil a tí, ktorí to nemajú, sa čas od času rozhodnú si ich nechať vypracovať. Vidina väčšieho zárobku a vyťažnosti je možná pri opätovnej zmene zákona, alebo priblíženiu sa opäť nejakému dátumu potreby to vlastníť. No aj pri nárazovosti tejto činnosti sa poriadky a projekty držia, čo sa týka zárobkov na druhom mieste. Na poslednom mieste je účtovníctvo a to z prostého dôvodu. Málo pracovnej sily, málo zákaziek, malý zárobok.

5.2 Financovanie spoločnosti

Táto firma funguje na trhu piatym rokom a za celú svoju činnosť nepotrebovala cudzí kapitál. Čerpala vždy len zo základného imania, respektíve s peňazí, ktoré si sama zarobila. Dôvodom je aj to, že firma sa nikdy nezameriavala na veľké projekty, alebo finančne náročné záležitosti. Skôr postupovala malými krokmi a keď tak zväčšovala výdaje až po dosiahnutí určitých príjmov. Takže podnik žije len z vlastných zdrojov a to mu stačí ako na bežnú činnosť, tak aj na prípadné investície do nových oblastí podnikania.

5.3 Hlavné problémy spoločnosti

Najväčším problémom spoločnosti je nízky počet zamestnancov. Je to spôsobené tým, že dopyt po službách tohoto podniku je premenlivý a preto by nebolo z ekonomického hľadiska rozumné držať týchto zamestnancov na stálo. No na druhú stranu sa stáva, že pri veľkom náraste dopytu, nie je firma schopná zrazu nájsť takú veľkú pracovnú silu, aby uspokojila všetky potreby zákazníkov a práve preto mnoho zákazníkov nemá

trpezlivosť a následne prechádza ku konkurencii. Tento problém sa už riešil vo firme niekoľkokrát, no vždy sa dospelo k názoru, že nevýhodnejšie by bolo držať zbytočne veľký počet zamestnancov, len preto aby v prípade náporu dopytu po službách firmy, boli všetky potreby zákazníkov uspokojené. A prechod ku konkurencii zákazníkov u služieb potrebných v tak malej intenzite nie je trvalý.

5.4 Postavenie firmy na trhu

Postavenie firmy na trhu nie je zlé. Firma si získala za dobu svojej činnosti určité meno v obore a vďaka tomuto postaveniu má celkom dobrý príjem. Má dobré vzťahy s okolím, pretože si podnik zakladá na slušnosti a férovom jednaní. Na prvý pohľad sa táto situácia zdá ako výborná, no pravda je trochu iná. Bohužiaľ na tomto trhu podniká veľké množstvo firiem a preto nie je jednoduché uspieť. To sa tejto firme do určitej miery podarilo, no existuje potrebný krok číslo dva a to je rast firmy. No a s týmto krokom je problém. Trh je tak presýtený, resp. zákazky obmedzené, že firma má problém s väčším rastom. Jednoducho v tomto smere je trh týchto služieb zameraný skôr na množstvo malých podnikov ako na jedného či dvoch gigantov. A s týmto stavom nie je firma spokojná.

Vzhľadom na predchádzajúce skutočnosti sa firma rozhodla, že skúsi šťastie na novom trhu. A to konkrétne na trhu cestovného ruchu. Firma bude naďalej robiť činnosti ako doteraz, no zároveň sa pokúsi presunúť určité finančné zdroje na tento trh a pokúsi sa presadiť ako cestovná kancelária. Pokiaľ sa to firme podarí a uspeje vo veľkej miere, môže sa na tento trh presunúť úplne.

Na to aby sa zistilo, či sa firma dokáže presadiť a uspieť ako cestovná kancelária sa musia najprv zistiť niektoré skutočnosti, ktoré budú zároveň parciálne ciele. To bude napríklad zistenie, či firma dokáže profitovať z jedného zájazdu? Ak áno, koľko zájazdov musí za sezónu absolvovať, aby dokázala pokryť réžiu? Ako získa firma zákazníkov?

6 Vlastné návrhy riešenia

V tejto práci sa už čosi pohovorilo o možnosti nového predmetu podnikania, cestovnej kancelárie. Je namieste prejsť k reálnym predstavám firmy a tiež objasniť situáciu ako sa podnik k tomuto nápadu vlastne dostal.

Firma Balky, s.r.o. začína podnikat' v oblasti cestovného ruchu úplnou náhodou. Konateľ firmy, Ing. Miroslav Balkovič sa dozvedel, že jeho známy robí pre svojich priateľov a kamarátov zájazdy na Kubu, bez akéhokoľvek výnosu. Tento známy niekoľko rokov žil na Kube a tiež tam pracoval a za túto dobu si tam vypestoval mnoho dobrých vzťahov, mimo iné aj s predstaviteľmi turizmu na Kube. A tiež udržuje styky s charge d' affaires Kuby v ČR. Následne konateľ firmy sa jedného zájazdu zúčastnil a vtedy ho napadla myšlienka, že prečo z podobných zájazdov nespraviť zárobkovú činnosť. Preto sa rozhodol po vzájomnej s dohode s týmto známym, Ing. Josefom Štofanom, že by to mohli skúsiť. Dohodli sa, že Josef Štofán, by sa staral o zájazdy samotné a Miroslav Balkovič by všetko riadil a koordinoval.

Preto ako prvú vec, je potrebné si zažiadať na obchodnom registri o pridanie cestovnej kancelárie do predmetu podnikania. Treba poznamenať, že zájazdy budú poskytované v Českej republike, prevažne v Brne a okolí. Bude sa tak diať, pomocou nového zamestnanca Ing. Josefa Štofana. Pomocou tejto osoby, by chcela firma získať cenovú výhodu, oproti konkurencii, vďaka jednaniu priamo s kubánskou cestovnou kanceláriou. Normálne české cestovné kancelárie jednájú zvlášť s hotelmi, zvlášť si zabezpečujú odvoz atď. Vďaka sprostredkovaniu len cez jednu kubánsku kanceláriu, to príde na firmu o poznanie lacnejšie. Preto môže firma buď stanoviť cenu, rovnako ako konkurencia, čím získa výhodu väčšieho zisku. Alebo druhou a lepšou možnosťou je pre firmu stanoviť cenu o niečo nižšie a tým sa uviesť na trhu. Preto najlepšou reklamou bude prvý zájazd, po ktorom firma dúfa, že si získa dobré meno a vďaka tomu priláka ďalších zákazníkov. Inak sa reklame spočiatku nebude venovať veľká pozornosť. Výnimkou bude výroba reklamných predmetov a ich následné rozdanie medzi potencionálnych zákazníkov. Ďalej okrem propagácie zájazdov, bude v kompetencii Ing. Josefa Štofana, robiť sprievodcu a presné naplánovanie celého zájazdu. Podnik

plánuje dvojtýždňový zájazd, bude sa nazývať “Velký okruh“ a trojtýždňový zájazd, bude sa nazývať “Napříč Kubou“.

6.1 SWOT analýza

Už v predchádzajúcich riadkoch bolo povedané čosi o silných a slabých stránkach cestovnej kancelárie. Bola spomínaná silná stránka a to cena zájazdu a tiež kvalitný sprievodca cestovnej kancelárie. Je možné doplniť, že silnou stránkou je výnimočnosť zájazdu, keď podobný zájazd sa u konkurencie v podstate nevyskytuje. Bola spomínaná slabá stránka v podobe slabej reklamy. Tiež je možno dodať, že slabými stránkami sú neskúsenosť na novom trhu, s tým súvisiace neznáme meno firmy v obore a len jeden sprievodca. Posledný fakt, by mohol napríklad pri chorobe sprievodcu zajistiť firme nemalé problémy.

Do príležitostí firmy na novom trhu patrí získanie si zákazníka výhodnou cenou, alebo relatívne slabou konkurenciou v obore, resp. u takýchto zájazdov. V príležitostiach sa samozrejme odzrkadlí aj stúpajúci dopyt po exotických zájazdoch u solventných spoluobčanov. Samozrejme nie je možné sa vyhnúť hrozbám, ktoré na novú cestovnú kanceláriu určite číhajú. Je tu hrozba nepresadenia sa na novom trhu, pre viaceré možnosti. Hrozí nezískanie potrebného množstva klientov. Ďalšou hrozbou sú finančné možnosti českého národa. Pretože zájazd si napriek výhodnej cene, žiada aj tak nemalé peňažné prostriedky a bohužiaľ z priemerných plátov sa na tento zájazd musí šetriť relatívne dlhú dobu.

Silné stránky - nízka cena zájazdu - kvalitný sprievodca s dobrou znalosťou Kuby - jedinečnosť zájazdu	Slabé stránky - slabá reklama - neskúsenosť na novom trhu - nezvučné meno firmy pre klienta - len jeden sprievodca
Príležitosti - získanie si zákazníka cenou - slabá konkurencia - trend stúpajúceho záujmu o exotické oblasti	Hrozby - možnosť nepresadenia sa - nezískanie potrebného množstva klientov - finančné možnosti potencionálnych klientov

6.2 Plán zájazdov

Následujúce dve podkapitoly sa zaoberajú popisom obidvoch typov zájazdov.

6.2.1 Dvojtýždňový zájazd

Dvojtýždňový zájazd odštartuje na Ruzini v Prahe, kde sa všetci účastníci stretnú. Potom bude nasledovať let buď do Madridu, Londýna, alebo Paríža, záleží, ktorá spoločnosť ponúkne najlacnejšie letenky. Samozrejme šlo by letieť aj cez iné destinácie, ale prevaha letov je cez tieto mestá a tiež najlacnejšie letenky sú poskytované touto trasou. Cestujúci presadnú do iného lietadla a nastáva presun do Havany. Podľa nasledujúceho plánu je zrejmé, že zájazd bude kombináciou klasickej dovolenky na pláži a poznávacieho zájazdu. To preto, aby zájazd oslovil čo najviac potencionálnych klientov. Prvé štyri dni budú účastníci zájazdu ubytovaní v Havane, budú poznávať prevažne pamätihodnosti mesta ale tiež život v meste. Po týchto štyroch dňoch nastane presun do mesta Pinar del Rio, kde budú ľudia ubytovaní ďalšie dva dni. Tu si prídu na svoje prevažne milovníci prírody, no je tu možnosť vidieť scenérie, ktoré oslovia

každého z nás. Potom sa zájazd presunie do Guajimica, kde bude ubytovanie tri dni a tu sa ľudia budú môcť kochať prírodnými úkazmi, ale tiež sa potešia potápači, pretože je tu možnosť vidieť až stovky rôznych morských živočíchov. No tiež je tu možnosť kúpania, či už v mori, alebo v bazéne. Potom je presun do Santa Clary, kde sa cestujúci zdržia len jeden deň. Je to miesto určené hlavne pre obdivovateľov histórie, pretože sa tu uskutočnili dôležité udalosti súvisiace s revolúciou na Kube. Posledné štyri dni sú cestujúci ubytovaní na svetoznámom poloostrove Varadero. Tam sa uskutočňuje prevažne voľný program s možnosťou nákupu a posledného oddychu pri mori, ale aj pri hotelovom bazéne. Potom nasleduje presun do Havany na letisko José Martího a let do Prahy s medzipristátím opäť buď v Madride, Londýne, alebo v Paríži.

6.2.2 Trojtýždňový zájazd

Trojtýždňový zájazd podobne ako dvojtýždňový začína na Pražskom letisku, kde sa stretnú všetci cestujúci. Tiež sa letí cez tri alternatívy Madrid, Londýn, Paríž. Na rozdiel od kratšieho zájazdu sa pristáva v Santiagu de Cuba. Tak ako už samotné názvy zájazdov naznačujú u prvého šlo o okruh, ktorý začínal a končil v Havane. U tohoto zájazdu sa začína v spomínanom Santiagu de Cuba a končí na druhom konci krajiny a to v Havane. V Santiagu de Cuba sa cestujúci zdržia 4 dni a spoznajú mnoho pamätihodností, niektoré sú dokonca pamiatkami Unesco. Tiež tu možno vidieť množstvo prírody, najvyššie pohorie na Kube atď. Potom sa zájazd presunie do mesta zvaného Bayamo, kde je najznámejšou atrakciou pešia zóna a jej okrajoch množstvo barov a podnikov zameraných na zábavu. Ďalší deň opäť presun do ďalšieho mesta s názvom Holguin, tu stojí za zmienku múzeum s najväčšou zbierkou ulít a lastúr na Kube. Nasledujúci deň opäť presun, tentokrát do mesta Camaguey, tu sa zájazd zdrží dva dni. Pritom navštívi množstvo miest, ktoré budú prevažne venované prírode a umeniu. Potom príde presun do Guajimica, tu sa naše zájazdy prelínajú, turisti sa na mieste zdržia tri dni. Opäť bude pobyt venovaný prírode a odpočinku pri vode. Nasleduje cesta do mesta Santa Clara, zájazd tu strávi dva dni a počas nich zažije návštevy priemyselných objektov. Tiež navštívia cestujúci pomník známeho argentínskeho účastníka kubánskej revolúcie Ernesta Guevary prezývaného Kubáncami "Che". Tiež podobne ako u dvojtýždňového zájazdu sa zájazd presunie na Varadero, kde strávi štyri dni plné opaľovania na svetoznámej pláži s možnosťou výletu po

polostrove, alebo nákupu suvenírov. Ako posledné mesto navštívia cestujúci Havanu, kde podobne ako u kratšieho zájazdu spoznajú samotné mesto, jeho novú i starú časť, ale tiež kultúrny – nočný život v meste. Po piatich dňoch strávených v Havane sa presunie zájazd na letisko a odtiaľ lietadlom cez jednu z alternatív Madrid, Paríž, Londýn až do Prahy.

Výhodou tohoto zájazdu je, že cestujúci sa nestretnú počas zájazdu so žiadnym zážitkom dvakrát. Život na Kube a s tým spojených mnoho vecí sa mení od mesta k mestu. Ďalšou výhodou je, že cenový rozdiel medzi týmito zájazdmi nie je nijak markantný, aj keď si cestujúci tohoto zájazdu na Ostrove slobody budú užívať o týždeň viac. Na druhú stranu množstvo ľudí dáva prednosť kratšiemu zájazdu, z dôvodov práce alebo rodiny. Trojtýždňový zájazd si každý veľmi dlho rozmýšľa.

6.3 Náklady na zájazd na osobu

V nasledujúcej tabuľke je možno si všimnúť náklady na jeden zájazd, koľko firmu stojí jeden cestujúci a koľko tvoria náklady na sprievodcu. A tiež koľko firma zinkasuje za jedného turistu.

Tabuľka 1 – Náklady na jeden zájazd

Náklady	2-týždňový	3-týždňový
	<i>náklady na osobu</i>	<i>náklady na osobu</i>
pobyt na Kube :		
skupina 15-20 osôb	16 324	21 182
skupina 21-30 osôb	15 269	20 016
letenka	21 800	21 800
vízum	750	750
spolu pobyt	38 874 – 37 819	43 732 – 42 566
náklady na sprievodcu:		
letenka	21 800	21 800
diéty	16 324	24 486
vreckové	6 530	9 794
plán.poplatky na Kube	583	583
mimoriadne poplatky	1 110	1 110
spolu sprievodca	46 347,00	57 773,00

Výnosy	2-týždňový	3-týždňový
	<i>cena na osobu</i>	<i>cena na osobu</i>
cena zájazdu	49 500,00	57 000,00

Zdroj: vlastné spracovanie

Z tabuľky 1 je patrné, že náklady na jedného cestujúceho sa menia v závislosti na počte účastníkov zájazdu. Na Kube miestne cestovné kancelárie rozlišujú dva druhy skupín. Aby brali zájazd za skupinu musí cestujúcich byť minimálne pätnásť. Od tohoto počtu dostáva zájazd k dispozícii kubánskeho sprievodcu, ktorý ale bohužiaľ nepozná český alebo slovenský jazyk a preto služby firemného sprievodcu sú nepostrádateľné.

Výhodou je, že vyťaženosť sprievodcu CK BALKY nebude až tak vysoká a preto sa dá ušetriť na nákladoch na mzdu. Kubánsky sprievodca čaká zájazd na letisku, spolu s autobusom a vodičom autobusu. Od tohoto momentu sú obidvaja a autobus celé dva resp. tri týždne k dispozícii zájazdu. Kubánska strana im hradí ubytovanie a stravu v tých istých hoteloch ako cestujúcim.

Ďalej z tabuľky 1 vyplýva, že ďalšou hranicou je počet cestujúcich dvadsaťjeden. V podstate sa nič veľkého s týmto počtom nemení, no menia sa náklady spojené na jedného človeka. Počet cestujúcich je maximálne tridsať. Pretože kapacity autobusu a aj práca sprievodcov je určená maximálne pre tento počet. Letenka a víza pre cestujúceho, ale aj pre sprievodcu sú nemenné. Letecké spoločnosti nie sú ochotné dávať množstevnú zľavu, naopak uznávajú skupinu len do počtu dvadsaťdva cestujúcich a ostatným sa musia kúpiť letenky samostatne na meno.

Taktiež je vidno z tabuľky 1, že podnik platí firemnému sprievodcovi diéty, ktorých výška je zákonom daná a vreckové ktoré môže byť maximálne štyridsať percent z diét a v tejto výške ho firma sprievodcovi vypláca. Tiež sú tam plánované poplatky, tie sú hlavne spojené s poplatkami na letisku a mimoriadne sú na krízové záležitosti. Ako posledné sú uvedené ceny za jednotlivé zájazdy, ktoré sú zároveň pre firmu aj jedinými výnosmi.

Pred tým ako sa budú rozoberať samotné náklady za zájazd, je potrebné si uvedomiť, že to nie sú jediné náklady. Po odrátaní nákladov za cestujúcich a sprievodcu, treba dať sprievodcovi ešte plat a diéty. Ten plat poberá aj v čase ponúkajú zájazdov. Ďalej si treba uvedomiť náklady spojené s cestovaním, telefonovaním a tiež reklamou, aj keď minimálnou. Samozrejme tiež treba platiť za kanceláriu a energie, ktoré sa minú pri jej používaní.

6.4 Náklady na zájazd celkom

Táto kapitola dopĺňa predchádzajúcu o celkové čísla a o hospodárske výsledky, ktorých bude podľa výpočtov dosiahnuto pri zájazde pre 15 a 21 cestujúcich, tiež bude povedané, prečo bola zvolená práve táto veľkosť skupín.

6.4.1 Zájazd pre 15 cestujúcich

V nasledujúcej tabuľke bude rozobraný zájazd pre 15 cestujúcich, je to minimálna hranica, aby bola skupina uznaná kubánskou stranou.

Tabuľka 2 - Náklady a výnosy na zájazd pri účasti 15 cestujúcich v KČ

Náklady	2-týždňový	3-týždňový
	<i>náklady na 15 osôb</i>	<i>náklady na 15 osôb</i>
pobyt na Kube :		
pobyt pre 15 účastníkov	244 860	317 730
letenky pre 15 osôb	327 000	327 000
vízum pre 15 osôb	11 250	11 250
spolu pobyt	583 110,00	655 980,00
náklady na sprievodcu:		
letenka	21 800	21 800
diéty	16 324	24 486
vreckové	6 530	9 794
plán.poplatky na Kube	583	583
mimoriadne poplatky	1 110	1 110
spolu sprievodca	46 347,00	57 773,00

Výnosy	2-týždňový	3-týždňový
	<i>cena za 15 osôb</i>	<i>cena za 15 osôb</i>
cena zájazdu	742 500,00	855 000,00

Hospodársky výsledok	2-týždňový	3-týždňový
	<i>náklady na 15 osôb</i>	<i>náklady na 15 osôb</i>
spolu náklady	629 457,00	713 753,00
spolu výnosy	742 500,00	855 000,00
Hospodársky výsledok	113 043,00	141 247,00

Zdroj: vlastné spracovanie

Vo vrchnej časti tabuľky je vidno, že sa náklady z predchádzajúcej tabuľky vynásobili pätnástimi účastníkmi a dostali sme náklady za všetkých cestujúcich. Keď k tomu pripočítame náklady za sprievodcu, ktoré sa nijak nezmenili, dostaneme položku spolu náklady. V položke cena zájazdu resp. spolu výnosy je vidieť súčet pätnástich cien zájazdu, za pätnástich cestujúcich. Od spolu výnosov a spolu nákladov sa odvíja hospodársky výsledok, ktorým sa pri počte ľudí pätnásť dosiahol zisk 113 043,- Kč resp. 141 247,- Kč.

6.4.2 Zájazd pre 21 cestujúcich

V nasledujúcich riadkoch bude rozoberaný zájazd s 21 cestujúcimi. To preto, lebo od tejto hranice sú pre cestovnú kanceláriu nižšie náklady na jedného cestujúceho.

Tabuľka 3 - Náklady a výnosy na zájazdy pri účasti 21 cestujúcich v Kč

Náklady	2-týždňový	3-týždňový
	<i>náklady na 21 osôb</i>	<i>náklady na 21 osôb</i>
pobyt na Kube :		
pobyt pre 21 účastníkov	320 649	420 336
letenky pre 21 osôb	457 800	457 800
vízum pre 21 osôb	15 750	15 750
spolu pobyt	794 199,00	893 886,00
náklady na sprievodcu:		
Letenka	21 800	21 800
Diéty	16 324	24 486
Vreckové	6 530	9 794
plán.poplatky na Kube	583	583
mimoriadne poplatky	1 110	1 110
spolu sprievodca	46 347,00	57 773,00

Výnosy	2-týždňový	3-týždňový
	<i>cena za 21 osôb</i>	<i>cena za 21 osôb</i>
cena zájazdu	1 039 500,00	1 197 000,00

Hospodársky výsledok	2-týždňový	3-týždňový
	<i>náklady na 21 osôb</i>	<i>náklady na 21 osôb</i>
spolu náklady	840 546,00	951 659,00
spolu výnosy	1 039 500,00	1 197 000,00
Hospodársky výsledok	198 954,00	245 341,00

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 3 sa od tabuľky č. 2 líši len v počte cestujúcich. Tu sa počítalo s minimálnym počtom ľudí, aby sa zájazd posunul do druhého, nákladovo lacnejšieho pásma t.j. dvadsaťjeden. Náklady na cestujúceho sú u oboch zájazdov o niečo nižšie a počet účastníkov je väčší, preto sa očakáva od tohoto zájazdu väčší zisk. Položka spolu nákladov sa proti tabuľke 2 zvýšila o 211 089,- Kč resp. 237 906,- Kč. Tiež sa zmenila oproti predchádzajúcej tabuľke aj položka spolu výnosy 297 000,- Kč resp. 342 000,- Kč. Z toho vyplýva aj zmena hospodárskeho výsledku, keď sa zvýšil zisk o 85 911,- Kč resp. o 104 094,- Kč. Takže teraz zisk činí 198 954,- Kč resp. 245 341,-Kč.

6.5 Kalkulácia na jeden rok

Kalkuláciu nákladov a výnosov za obdobie jedného roku, keď sa uskutočnia 4 zájazdy pri kombinovanej účasti 15 a 21 účastníkov na 2 dvojtyždňových a 2 trojtyždňových zájazdoch v KČ obsahuje tabuľka č.4

Tabuľka 4 – Kalkulácia na jeden rok fungovania CK

Druh nákladov	Výška nákladov
1.zájazd	629 457,00
2.zájazd	713 753,00
3.zájazd	840 546,00
4.zájazd	951 659,00
Režijné náklady :	
nájomné na kanceláriu	41 424,00
energie	2 400,00
mzda zamestnanca	84 000,00
odvody- v SR 35,2%	29 568,00
telefón	12 000,00
iné materiál. nákl.	4 800,00
cestovné	6 000,00
reklama	12 000,00
Ročné náklady	3 327 607,00
Druh výnosov	Výška výnosov
1.zájazd	742 500,00
2.zájazd	855 000,00
3.zájazd	1 039 500,00
4.zájazd	1 197 000,00
Ročné výnosy	3 834 000,00
Hospodársky výsledok	506 393,00

Zdroj: vlastné spracovanie

V tejto tabuľke okrem nákladov a výnosov na tieto štyri zájazdy, sú vykreslené náklady na réžiu počas jedného roku. Ako sa už spomínalo, je potrebné platiť prenájom kancelárie, energie, ktoré sa v nej vyčerpajú. Ďalej mesačná mzda za Jozefa Štofana je 7000,- KČ. Poberať ju bude celý rok preto celkové náklady na neho tvoria 84 000,- KČ. S tou stálou mzdou sa to uskutočňuje preto, lebo jeho pracovná náplň je rôznorodá. Počas ponúkania zájazdov práca nie je tak náročná, nehovoriac o práci počas letných mesiacov. Vykompenzuje sa to počas mesiacov, keď budú zájazdy, vtedy bude jeho práca skutočne náročná. No aj tak bude mu počas zájazdu nápomocný kubánsky sprievodca.

V tabuľke sa ďalej počíta s odvodmi za zamestnanca, ktoré na Slovensku tvoria 35,2 percenta. Tiež sú tu ročné náklady na telefón ohľadne zájazdov, ktoré vyprodukujú ako Jozef Štofán so zákazníkmi, tak s Miroslavom Balkovičom, ktorý bude konzultovať prípadné problémy zo Slovenska. Treba počítať aj s inými materiálovými nákladmi, ktoré sa budú týkať kancelárskej činnosti. Potom nákladmi na cestovné, jednak aby Jozef Štofán mohol jazdiť za zákazníkmi, alebo aby mohol jazdiť do hlavnej kancelárie firmy, ktorá je vo Zvolene.

Posledná položka sú náklady za reklamu, tu sú prevažne započítané náklady na reklamné predmety. Pre lepšiu predstavu ide o tričká s logom firmy a obrázkom Kuby a tiež podobné igelitové tašky a šiltovky. No najdôležitejšie z tabuľky je rozdiel medzi celkovými nákladmi na jeden rok fungovania a celkovými výnosmi. Náklady celkom nám tvoria náklady na štyri zájazdy plus náklady na ročnú réžiu. Kdežto výnosy nám tvoria len výnosy za spomínané štyri zájazdy. Hospodársky výsledok za rok, alebo rozdiel medzi ročnými výnosmi a nákladmi je 506 393,- Kč zisku.

V tabuľke 4 sú odzrkadlené náklady a výnosy na jeden rok. Počíta sa s tým, že firma bude uskutočňovať spočiatku štyri zájazdy ročne. Prvý sa uskutoční na prelome novembra, decembra tohoto roku. Ostatné po novom roku až do konca apríla. Momentálne začína **prvá etapa** - etapa ponúkajú zájazdu Ing. Jozefom Štofanom, ktorý na to, aby naplnil štyri zájazdy v počte ľudí minimálne pätnásť má šesť mesiacov.

Druhá etapa začne v spomínanom novembri tohoto roku a skončí v mesiaci apríl roku nasledujúceho. Je to kvôli tomu, že zájazdy je vhodné pre českých turistov realizovať len v období november – apríl kvôli klimatickým podmienkam. Do novembra tam vyčíňajú cyklóny a v máji začína obdobie dažďov, potom nasledujú teploty okolo 50 stupňov Celzia, ktoré nie sú pre našinca znesiteľné. Zvlášť na poznávacom zájazde.

Preto firma počíta so spomínanými štyrmi zájazdmi. Dva budú dvojtyždňové a dva trojtyždňové. V tabuľke 4 je možné si všimnúť, že sa počítalo s kombináciou pätnásť a dvadsaťjeden účastníkov na dvojtyždňové a trojtyždňové zájazdy. Prvý zájazd má pätnásť účastníkov a je na dva týždne. Druhý zájazd má pätnásť cestujúcich a je na tri

týždne. Posledné dva zájazdy majú dvadsaťjeden účastníkov a sú na dva a posledný na tri týždne.

Pre firmu je to relatívne pesimistická predstava, ale snaží sa eliminovať následné sklamanie resp. neúspech, preto volí pesimistickú variantu. Tiež sa počíta s tým, že nie všetky zájazdy sa predajú za plnú sumu. Pri zakúpení napr. pol roka dopredu sa bude uskutočňovať zľava na zájazd a tiež pri nepredaní všetkých zájazdov sa budú ponúkať lacnejšie last minute zájazdy. Ale predpokladá sa, že zájazdy budú viac obsadené ako je napísané v tabuľke, preto by mali vyššie výnosy eliminovať, menšie výnosy spojené s predajom lacnejších zájazdov. Preto sa počíta minimálne s rovnakým ziskom, ako je v tabuľke 4.

6.6 Ročné hospodárske výsledky

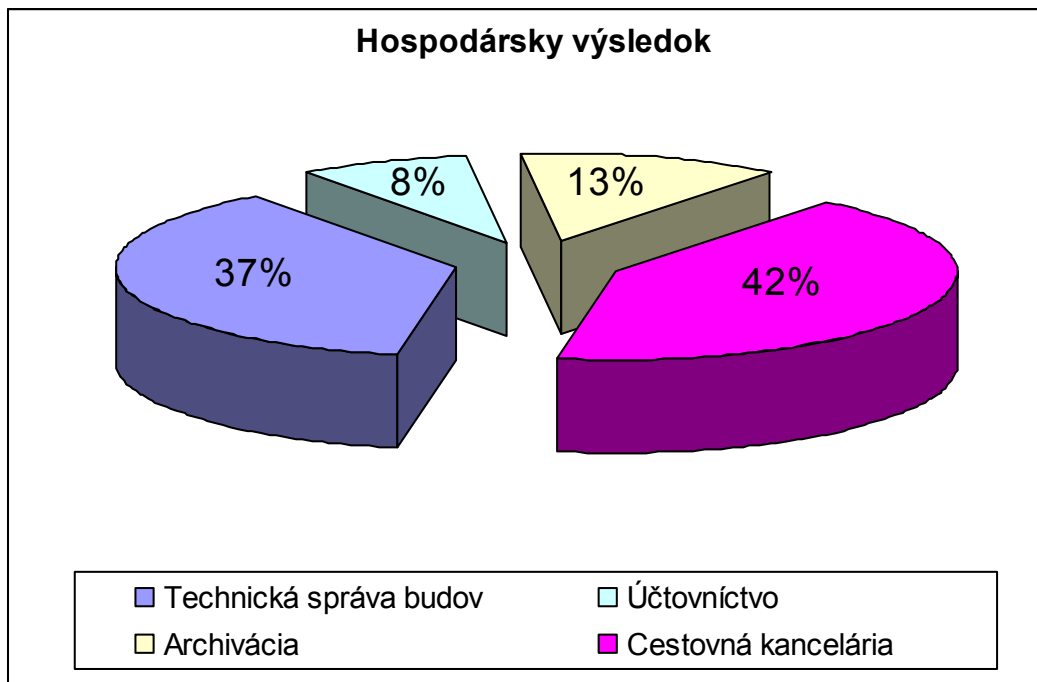
Ako zaujímavosť je určite možno považovať porovnanie predpokladaných výsledkov cestovnej kancelárie a skutočných výsledkov ostatných činností. Viac v nasledujúcej tabuľke a v grafe.

Tabuľka 5 - Hospodárske výsledky podľa jednotlivých činností

Činnosti	Hosp.výsledok v tis.Kč	Hosp.výsledok v %
Technická správa budov	445	37,1%
Účtovníctvo	96	8,0%
Archivácia	151	12,6%
Cestovná kancelária	506	42,2%
Spolu	1198	100,0%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 1 – Hospodárske výsledky podľa jednotlivých činností



Zdroj: vlastné spracovanie

Na zhrnutie by bolo dobré dodať, čo by takýto zisk, resp. kladný hospodársky výsledok znamenal pre firmu. Po preštudovaní tabuľky 5 a následne na graf 1 vidí, že po prvom roku existencie, by sa dostala činnosť cestovnej kancelárie na prvé miesto spomedzi činností, ktoré podnik vykonáva z pohľadu zárobku. So ziskom 506 tisíc Kč ročne by cestovnej kancelárií dokázala z časti konkurovať, len technická správa budov so 445 tisícami zisku ročne. Potom ďaleko za nimi nasleduje archivácia a na poslednom mieste je účtovníctvo. Takže zistenie, že z ročného hospodárskeho výsledku, ktorý činí 1 198 tisíc Kč vytvorí 42 percent cestovná kancelária. Z toho nám patrne vyplýva, že cesta na ktorú sa firma chystá dať by mohla byť tá správna.

Záver

Malé podniky sú v dnešnej dobe globalizácie a nadnárodných koncernov nepostrádateľnou súčasťou všetkých vyspelých ekonomík. Sú schopné zvyšovať dynamiku trhu a vytvárať zdravé podnikateľské prostredie, medzi ich hlavné výhody patrí flexibilita, inovatívnosť a odolnosť voči hospodárskej recesii. Majú významnú úlohu v oblasti inovácií a technologických zmien. Pre založenie podniku a to nielen malého je kľúčovým dokumentom písomne spracovaný podnikateľský zámer, ktorý obsahuje všetky podstatné vonkajšie aj vnútorné faktory ovplyvňujúce nielen založenie, ale aj jeho následný chod. Tak isto je nesmierne dôležitý v prípade tejto práce a to pri rozširovaní podnikania firmy o novú činnosť. Dobre spracovaný zámer môže výrazne znížiť riziko neúspechu podniku.

V teoretickej časti sa práca venovala vymedzeniu základných pojmov spojených s danou témou. Pokúsila sa vysvetliť pojmy ako podnikateľ, podnikanie, alebo spoločník. Ďalej sa povedalo niečo o poslaní podniku, o jeho cieľoch a jeho vlastníkoch. Nasledovala stratégia podniku, vysvetlil sa tento pojem a následne bol rozobraný. Na záver v teoretickej časti sa hovorilo o podnikateľskom zámere. Čo to je, na čo sa používa a samozrejme sa prešli jeho náležitosti. Spomenula sa tiež SWOT analýza a zakladateľský rozpočet.

Teoretické poznatky sa následne aplikovali v praktickej časti, v ktorej sa vypracoval konkrétny podnikateľský zámer ohľadne rozšírenia činností o cestovnú kanceláriu u podniku Balky, s.r.o. Spracovaný podnikateľský zámer zahŕňa všeobecný popis firmy, vysvetlenie postavenia firmy na trhu a následné rozobratie novej činnosti podnikania včetně SWOT analýzy. Ďalej bola urobená kalkulácia jedného zájazdu, ale tiež kalkulácia na jeden rok. Záver praktickej časti je venovaný hodnoteniu výsledkov kalkulácie.

Účelom tejto práce bolo navrhnúť podnikateľský plán pre firmu Balky, s.r.o. Treba povedať, že v novej oblasti, v ktorej by podnik rád podnikal, a tou je cestovný ruch je možné získať taký podiel na trhu, ktorý by časom zaistil podniku istú výnosnosť a teda aj ziskovosť práve v tejto oblasti podnikania.

Na úplný záver je potrebné uviesť, že táto práca dokazuje, že rozšírenie podniku je možné a to s relatívne veľmi pozitívnymi výsledkami.

Zoznam použitej literatúry:

- (1) SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2000. 456 stran. ISBN 80-7179-388-4.
- (2) FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 stran. ISBN 80-247-0939-2.
- (3) VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. 304 stran. ISBN 80-247-1069-2.
- (4) STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. Přeložil Ing. Jiří Vašenda. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 136 stran. ISBN 80-85603-12-8.
- (5) BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-232-8.
- (6) HISRIC, R.D. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s. 1996. ISBN 80-85865-07-6.
- (7) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- (8) DEDOUCOVÁ, M. *Kvalitní strategie: předpoklad úspěchu firmy*. 1. vyd. Praha: Profess, 1998. 108 s. ISBN 80-85253-25-0.

Zoznam grafov

Graf 1 – Hospodárske výsledky podľa jednotlivých činností.....	44
--	----

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 – Náklady na jeden zájazd.....	37
Tabuľka 2 - Náklady a výnosy na zájazdy pri účasti 15 cestujúcich v Kč	39
Tabuľka 3 - Náklady a výnosy na zájazdy pri účasti 21 cestujúcich v Kč	40
Tabuľka 4 – Kalkulácia na jeden rok fungovania CK	41
Tabuľka 5 - Hospodárske výsledky podľa jednotlivých činností	43

Zoznam príloh

Príloha 1 – Informácie o prvom zájazde.....	48
Príloha 2– Plán trojtýždňového zájazdu	50
Príloha 3 – Plán dvojtýždňového zájazdu.....	52

Prílohy

Príloha 1 – Informácie o prvom zájazde

Poznávací zájezd „Napříč Kubou“

Zprostředkovatel:

Balky ,s.r.o

Divadelní 4

Zvolen

Tel:00421- 455360573

Mob:00421 903 450 474

e-mail: balkovic@zmail.sk

Vedoucí zájezdu:

Ing.Josef Štofan

Ježkova 2

Brno

00420- 548520034

00420 737322669

stofin@seznam.cz

Zájezd je organizován pro příslušníky České a Slovenské republiky.

Termín zájezdu: odlet 22.11.2008

přílet 11.12.2008

V případě většího zájmu nevylučuje se pořádání dalšího turnusu v navazujícím termínu.

Trasa zájezdu: Santiago de Cuba,El Cobre , Bayamo, Holquín,Las Tunas,
Camaquey,Cienfuegos,Trinidad,Santa Clara, provincie Matanzas
Varadero,Rio Canimar, Havana

Obsah a časový rozvrh je uveden v příloženém programu.Drobné změny v návaznosti na vyřizování letenek a ubytování se nevylučují.Definitivní program bude předán účastníkům jeden měsíc před odletem.

Navštívená místa: 5 pláží v rozsahu osmi dnů, 7 muzeí, 10 kubánských zvláštností, 3 závody,4 trhy, 2 základní školy , 2 setkání s občany

Cena zájezdu: 57 000 Kč

V ceně zájezdu je zahrnuta :zpáteční letenka Praha –Santiago a Havana –Praha
palivové a letištní poplatky v Evropě
vízum
pobytové náklady na Kubě /ubytování,stravování,
vstupenky,odborný doprovod/

V ceně zájezdu není zahrnuta doprava z místa bydliště na letiště Ruzyň, letištní poplatky v Havaně- 24 EURO a převoz na letišti ve Francii 17 EURO.

Ubytování: dvoulůžkové pokoje ve standardních hotelových komplexech.

Stravování: polopenze v hotelích ve formě švédských stolů plus jeden oběd při
řece Canimar. U večeří je v ceně kalkulováno jedno pití nealko.

Doprava: klimatizovaný autobus vyhrazený členům našeho zájezdu.

Přihlášky: nejpozději 2,5 měsíce před odletem telefonicky, nebo e-mailem na
kteroukoliv uvedenou adresu. Přihláška musí obsahovat jméno a
příjmení, datum narození, adresu bydliště, státní příslušnost, číslo pasu,
číslo telefonu a číslo e-mailu pokud ho vlastníte.

Platba: nejpozději 2 měsíce před odletem 30 tisíc
nejpozději 3 týdny před odletem 27 000 tisíc

Platba se zasílá na účet zprostředkovatele nebo předává proti potvrzení.

Potvrzení přihlášek: se zájemci uzavře zprostředkovatel smlouvu

Ing. Balkovič, zprostředkovatel

Ing. Štofán, vedoucí zájezdu

Príloha 2– Plán trojtýždňového zájazdu

Napříč Kubou s lovy fotoaparátom, kamerou nebo vizuálně při plavání, šnorchlování, prohlídce muzeí, botanických a přírodních parků, závodů, pláží, škol a květeny

- 1 den: Přistání v Santiago de Cuba. Doprava do hotelu v San Juan. Slavnostní přívitek. Večeře. Ubytování. Koupání v hotelovém bazénu.
- 2 den: Snídaně. Prohlídka pamětihodností města Santiago de Cuba (Casco historico – park Cespedes a okolí). Návštěva muzea 26. července tzn. Kasárna Moncada. Odpoledne prohlídka pevnosti Morro – památky Unesco. Návrat do hotelu. Koupání v hotelovém bazénu. Večeře.
- 3 den: Snídaně. Návštěva Velkého kamene (Gran Piedra) v pohoří Sierra Maestra. Výhled do překrásného okolí, téměř až ke Quantánamu. Nákup dárkových předmětů na odpočívadlech při stoupání do pohoří. Odpoledne pobyt na pláži Baconao. Návrat do hotelu. Večeře. Koupání v hotelovém bazénu.
- 4 den: Snídaně. Návštěva baziliky v El Cobre – poutního místa Kubánců. Přesun k nedalekému monumentu al Cimarron – místa povstání otroků, s výhledem na baziliku a skály zbarvené mědi u uzavřeného dolu. V odpoledních hodinách přesun do Bayama. Ubytování v hotelu Royalton a prohlídka města. Srdcem Bayama je Pargue Cespedes, pěší zóna s muzeem voskových figurin, Casou de la Trova ...večeře. Večerní setkání s reprezentanty města v prostorách CDR.
- 5 den: Snídaně. Přesun do města Holguin – města parků. Prohlídka parku Calicto Garcia a parku Perolta. Návštěva muzea de Ciencias Carlos de la Torre – největší sbírky ulit a lastur na Kubě a fabriky de Organos – flašinetů. Ubytování v hotelu Perník. Večeře. Koupání v hotelovém bazénu.
- 6 den: Snídaně. Přesun do města las Tunas. Prohlídka závodu na výrobu školního nábytku zprovozněného za účasti čsl. techniků a návštěva památníků Memorial a los Martires de Barbados. Přesun do města Camaguey. Ubytování v hotelu Puerto Principe. Večeře.
- 7 den: Snídaně. Prohlídka města (kostel Merced, náměstí San Juan, náměstí del Carmen) a návštěva muzea Ignacia Agramonte – věnovaného přírodě a umění. Návštěva Agropecuaria – nejživější kubánský trh mastičkářů a bylinkářů. Návrat do hotelu. Večeře.
- 8 den: Snídaně. Přesun na pláž Ancon. Koupání v moři nebo v bazénu a opalování. V podvečer přesun do Guajimica. Ubytování v rodinných chatkách. Večeře.

- 9 den: Snídaně. Koupání v mořském zálivu nebo v bazénu. Individuální prohlídka divoké jeskyňky. Večeře.
- 10 den: Snídaně. Přesun do města Cienfuegos. Prohlídka botanické zahrady a vybraných částí města. Odpolední návrat do Guajimica. Koupání v mořském zálivu nebo v bazénu. Večeře.
- 11 den: Snídaně. Přesun do města Trinidad – památky Unesco. Prohlídka města včetně návštěvy baru Cancanchara (nápoje z medu a rumu). Odpolední koupání na pláži Ancon nebo v bazénu. V podvečer přesun do města Santa Clara. Ubytování v hotelu Santa Clara. Večeře.
- 12 den: Snídaně. Prohlídka města včetně návštěvy památníku Che. Návštěva fabriky Impud, budované za pomoci čsl. odborníků. Návrat do hotelu. Večeře.
- 13 den: Snídaně. Přesun do provincie Matanzas. Prohlídka krokodýlí farmy a indiánské vesničky. Vykoupání se na pláži Giron. Zastavení u náhodného památníku. V podvečer přesun na Varadero. Ubytování v hotelu Acuazul. Večeře.
- 14 den: Snídaně. Celodenní pobyt na světoznámé pláži Varadero. Večeře.
- 15 den: Totéž s možností prohlídky poloostrova výletním autobusem.
- 16 den: Totéž s možností nákupu na tržištích.
- 17 den: Snídaně. Přesun do Havany se zastávkou na Rio Canimar. Výlet výletní lodí do rekreačního centra. Projížďka na koních a motorových člunech. Společný oběd. Odpoledne pokračování v cestě do Havany. Ubytování na východní pláži apart hotel Atlantico. Večeře. Koupání na pláži Santa Maria.
- 18 den: Snídaně. Okružní cesta Starou Havanou. Procházka přístavem, uličkami Staré Havany Návštěva muzea rumu. Návštěva trhu v přístavišti a Maleconu. Návštěva zmrzlinového stánku Copelie. Návrat do hotelu. Koupání na pláži. Večeře.
- 19 den: Snídaně. Celodenní pobyt na pláži Santa Maria. Večeře.
- 20 den: Snídaně. Okružní cesta novou Havanou (památník Jose Martího, Focsa, Quinta Avenida, ...). Návštěva mořského akvária – acuario Nacional. Poslední nákup ve Staré Havaně. Odjezd na letiště.
- 21 den: Přílet do Paříže v 13:10 hod. na letiště Orly
Odlet z letiště Charles de Gaulle v 19:00 hod.
Přílet do Prahy ve 20:45 hod.

V programu nejsou zahrnuté večerní kulturní akce v hotelových komplexech. Účastníci zájezdu budou o nich denně informováni. Vstup je pro hosty zdarma.

Príloha 3 – Plán dvojtyždňového zájazdu

Program „Velkého okruhu Kubou“

- 1.deň – Pristání v Havaně na letišti José Martino v 23.30 hod.
Přivítání stanoveným průvodcem.Doprava do hotelu.Večeře.
Ubytování v hotelu Kohly nebo Bosque.
- 2.deň - Snídaně.Prohlídka pamětihodností staré Havany v historickém centru.Návštěva muzea rumu.Návrat do hotelu.Koupání v hotelovém bazénu.Večeře.Přespání v hotelu.
- 3.deň - Snídaně .Okružní cesta moderní Havanou.Návštěva náměstí revoluce, památníku José Martino, hřbitova Kolumba,hotelu Nacionál. Návrat do hotelu.Koupání v hotelovém bazénu.Večeře.Přespání v hotelu.
- 4.deň - Snídaně.Okružní cesta po Hemingwayových stopách.Návštěva muzea v San Francisko, přístaviště a restaurace v Cojimar, Bodeguity del Médico a hotelu Amos Mundos ve Staré Havaně.Návrat do hotelu, koupání v hotelovém bazénu.Večeře.Přespání v hotelu.
- 5.deň - Snídaně.Exkurze do přírodního parku v Las Terrazas-pěstování kávy otroky. Slavnostní oběd v přírodě při poslechu kubánské hudby. Návštěva orchiderária v Soroa.Přesun do města Pinar del Río. Ubytování ve Villa Aguas Claras.Večeře.
- 6.deň - Snídaně.Přesun do blízkého Viñalesu.Prohlídka prehistorické nástěnné malby a indiánské jeskyně.Oběd v restauraci. Procházka okolím. Večeře při hudbě.Přespání ve Villa.
- 7.deň - Snídaně .Přesun do provincie Matanzas.Prohlídka krokodýlí farmy, Indiánské vesničky a muzea Giron.Vykoupání se na pláži Giron. Přesun do Guajimica.Ubytování v hotelových chatkách.Večeře.
- 8.deň - Snídaně.Prohlídka botanické zahrady a města Cienfuegos.Návrat do Guajimica.Koupání v hotelovém bazénu nebo v mořském zálivu. Večeře.Přespání v Guajimicu.
9. deň - Snídaně.Prohlídka města Trinidad včetně návštěvy baru Canchanchara. Ochutnávka medových nápojů s rumem. Návrat do Guajimica.Prohlídka divoké jeskyňky a koupání. Přespání v Guajimicu.
- 10.deň - Snídaně.Odjezd do kopců pohoří Escambray.Exkurze do parku Guana-

yara-Slavnostní oběd.Přesun do města Santa Clara.Ubytování v hotelu Los Caneyes.Večeře.

11.deň - Snídaně.Návštěva mauzolea Che Guevary .Přesun do Varadera.

Ubytování v hotelu Acuazul.Koupání v hotelovém bazénu nebo v moři na nejhezčí pláži.Večeře.

12.deň - Snídaně.Volný plážový den možností návštěvy místních trhů.Večeře.

Společné posezení při kulturním programu.Přespání v hotelu.

13.deň - Snídaně .Volný plážový den s možností projížďky ostrovem za 5 CUC

/cca 140 Kč/ po celý den.Večeře.Přespání v hotelu.

14.deň - Snídaně.Volný plážový půlden.Oběd v hotelu.Odjezd na letiště José Martího do Havany.

15.deň - Odlet z Havany těsně po půlnoci z 24.2. na 25.2.Přilet do Ruzyně v 21.00 hod.