



SKHU/WETA/1901/4.1/336

VZOROVÝ PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

Remeselná výroba, domáca drobná
živnosť





www.rdvegtc-spf.eu

**Publikácia bola vypracovaná v rámci projektu
SKHU/WETA/1901/4.1/336.**

Vypracovali:

**Szlovákiai Magyar Közgazdász Társaság - Združenie maďarských
ekonómov na Slovensku**

Arrabonus Vállalkozásfejlesztési Közhasznú Egyesület

2021

Obsah tejto stránky nemusí odzrkadľovať oficiálne stanovisko Európskej únie.

Európsky fond regionálneho rozvoja

Obsah

1. Úvod.....	6
2. Manažérske zhrnutie.....	7
3. Charakteristika spoločnosti.....	7
4. Odvetvová analýza	8
4.1. Všeobecná charakteristika remeselnej výroby a domácej drobnej živnosti	8
4.2. Atraktivnosť remeselnej výroby a domácej drobnej živnosti ako turistickej kategórie	10
4.3. Podmienky fungovania podnikov v oblasti remeselnej výroby a domácej drobnej živnosti	12
5. Analýza konkurencie.....	13
6. Analýza cieľových skupín a okruhu potenciálnych zákazníkov	14
7. Predstavenie produktov a služieb	15
8. SWOT analýza.....	16
9. Analýza rizík.....	18
10. Marketingový plán	20
10.1. Marketingový mix	21
10.1.1. Produkt/služba (Product).....	21
10.1.2. Propagácia (Promotion).....	25
10.1.3. Cena (Price).....	27
10.1.4. Predajné kanály, miesto (Place)	29
10.1.5. Ľudia (People)	31
10.1.6. Materiálne zabezpečenie (Physical evidence).....	32
10.1.7. Procesy (Process)	33
10.2. Organizovanie možností voľnočasových a rekreačných programov	33
10.3. Marketingový akčný program	35
10.4. Plán predaja	36
10.5. Marketingové náklady	37
11. Prevádzkový plán	37
12. Organizačný plán	38
12.1. Organizačná štruktúra	39
12.2. Politika a stratégia ľudských zdrojov	39

13. Finančný plán	40
13.1. Plán financovania	42
13.2. Plán obratu.....	43
13.3. Plán nákladov	43
13.4. Plán hospodárskeho výsledku	46
13.5. Plán súvahy	47
13.6. Plán cash-flow (peňažných tokov)	48
13.7. Ostatné finančné prognózy	48
14. Podpora a úverové prostriedky	48
14.1. Schémy zvýhodnených pôžičiek	50
14.2. Nenávratné finančné príspevky – Programy Európskej únie	53
14.3. Projekt „Majstrovské dielo maďarského remeselného umenia“	53
Použitá literatúra.....	54
Obsah.....	56
1. Podnikateľský plán spoločnosti Minta Fafaragó Kft.....	59
Údaje spoločnosti.....	59
III. Charakteristika spoločnosti.....	61
<i>III.1. Predstavenie produktov</i>	<i>62</i>
IV. Prevádzkový plán.....	62
<i>IV.1. Potreba pracovnej sily</i>	<i>62</i>
<i>IV.2. Jednorazové výdavky.....</i>	<i>63</i>
<i>IV.3. Priebežné výdavky</i>	<i>63</i>
<i>IV.4. Skladové hospodárstvo</i>	<i>63</i>
V. Marketingový plán	64
V.1. Marketingová situácia.....	64
V.2. Marketingové ciele	64
V.3. Situácia na trhu	64
V.4. Hlavní konkurenti	64
V.5. Cieľová skupina.....	66
V.6. Marketingová stratégia	66
V.7. Offline marketingové nástroje	67

V.8. Online marketingové nástroje	67
V.8.1. Optimalizácia pre vyhľadávače	67
V.8.2. Google Adwords	68
V.8.3. Facebook	68
V.8.4. Banery	68
V.8.5. Newsletter	68
V.9. Marketingový rozpočet	69
VI. Organizačná štruktúra	69
VIII.1. SWOT analýza	74
X.1. Finančná kalkulácia v roku investície	77
X.2. Podrobnosti o príjmoch a výdavkoch	78
X.3. Výkaz ziskov a strát	79
X.4. Súvaha	80

1. Úvod

Účelom tohto dokumentu je poskytnúť pomoc a oporný bod čitateľovi k tomu, aby sa v prípade činnosti plánovanej v oblasti remeselnej výroby a domácej drobnnej živnosti dostal od nápadu k rozsiahlemu a podrobnému premysleniu a formalizovanému popisu začatia podnikania prostredníctvom prezentácie vzorového podnikateľského plánu.

Dokument vzorového podnikateľského plánu pomáha zaznamenať a následne systematizovať proces začatia podnikania: predstavuje časti podnikateľského plánu, ich hlavný účel a poskytuje oporné body pre obsah jednotlivých kapitol.

Podnikateľské plány pripravujú začínajúce, ale aj už fungujúce spoločnosti, najmä pri príprave väčšej investície. Je potrebné, aby každý podnikateľ prehodnotil svoju obchodnú činnosť a zaznamenal svoje budúce vízie. Vtedy sa testujú nápady vypracované na prevádzkovanie spoločnosti, ale podnikateľský plán je zároveň aj nástrojom implementácie.

Časti všeobecného podnikateľského plánu:

- Obsah
- Zhrnutie vedúceho
- Všeobecná charakteristika spoločnosti
- Odvetvová analýza (Ak je to pre podnikanie mimoriadne dôležitá.)
- Analýza konkurencie
- Cieľová skupina
- Produkt / Služba
- SWOT analýza
- Analýza rizík
- Marketingový plán
- Prevádzkový plán
- Organizačný plán
- Finančný plán

Určenie miesta odvetvovej analýzy je najviac otázne. Ak je mimoriadne dôležitá pre úspech podnikania alebo ak podnik vstúpi do neznámeho odvetvia, malo by sa to nachádzať na začiatku podnikateľského plánu po manažérskom zhrnutí. Na druhej strane je ťažké oddeliť odvetvovú analýzu od marketingového plánu, preto je v mnohých prípadoch prezentovaná ako súčasť marketingového plánu. Odvetvová analýza môže byť prezentovaná na oboch miestach, zostavovateľ podnikateľského plánu sa musí individuálne rozhodnúť, kde bude táto téma rozvedená.

V prvej časti tohto dokumentu sa predstavuje odvetvová analýza, v ktorej je popísaná všeobecná charakteristika remeselnej výroby, domácej drobnnej živnosti, regulačného prostredia v Maďarsku a na Slovensku a podmienky vykonávania činnosti.

Podrobnosť vysvetlenia ďalších kapitol závisí od účelu daného podnikateľského plánu a od toho, pre koho sa pripravuje, v tejto štúdiu uvádzame kroky podnikateľského plánovania z pohľadu začínajúceho podniku (start-up).

V prípade začínajúceho podniky cieľom podnikateľského plánu je konkretizovať a upresniť vzniknuté nápady. Kompletné premyslenie fungovania pomáha pri identifikácii kľúčových úloh, ktoré určujú úspech podnikania. Medzi veľmi podrobnými a schematickými predstavami je potrebné nájsť si zlatú strednú cestu, nakoľko sa plán priebežne mení počas realizácie, a preto veľmi podrobné vysvetlenie vyžaduje zbytočné mrhanie energiou a schematické vysvetlenie neposkytuje potrebné určenie smerovania.

V nasledujúcej časti uvádzame vysvetlenie obsahu jednotlivých častí podnikateľského plánu.

2. Manažérske zhrnutie

Manažérske zhrnutie je prvá kapitola podnikateľského plánu a považuje sa za jeho najdôležitejší prvok. Manažérske zhrnutie je krátkym, stručným a faktickým zhrnutím celého podnikateľského plánu. Hoci sa nachádza na začiatku podnikateľského plánu, musí sa zostaviť až po vypracovaní ostatných kapitol a je potrebné zabezpečiť, aby predstavovalo komplexnú, stručnú, logicky vypracovanú a presvedčivú prezentáciu plánu ako celku.

Jeho účelom a poslaním je, aby vzbudilo záujem a pozornosť v súvislosti s obsahom plánu. Čitateľ by mal pochopiť podstatu podnikateľského plánu zo súhrnnej časti. Musí byť dostatočne krátke a nemalo by byť dlhšie ako 1-2 strany.

V rámci manažérskeho zhrnutia je spoločnosť predstavená všeobecne: pozadie založenia spoločnosti, jej vytýčené ciele, okruh vlastníkov, charakter činnosti, produkty a služby, stručne načrtneme poslanie a podnikateľskú filozofiu spoločnosti. Zameriava sa na funkčné oblasti, ako je popis produktového radu, marketingový plán, prevádzkový plán a finančný plán, ale uvádza len základné myšlienky a fakty.

Zvýrazňuje len najdôležitejšie údaje z finančného plánu, typicky dôležitou súčasťou je hodnotenie tržieb a zisku, prahy rentability a návratnosť kapitálu, trhovú podiel, ziskovosť, kapitálová štruktúra.

Manažérske zhrnutie má lepšie posúdenie, ak je uzavreté osobným názorom a stanoviskom vedúcich predstaviteľov spoločnosti. Táto časť by mala byť krátka a mala by v sebe zahŕňať hodnotenie minulých aj v budúcnosti plánovaných činností, ako aj osobné názory a podnikateľské náhľady v tejto súvislosti.

3. Charakteristika spoločnosti

V kapitole charakteristika spoločnosti je potrebné predstaviť právnu a organizačnú formu a veľkosť spoločnosti, opísať minulosť spoločnosti a históriu jej vývoja, jej rast, jej súčasné danosti a budúce ciele.

Organizačná štruktúra zvyčajne sleduje nasledujúcu štruktúru:

- história spoločnosti a okolnosti jej založenia;
- poslanie, misia a obchodná filozofia spoločnosti;
- právna a organizačná forma;
- vlastnícka štruktúra;
- charakter činnosti, okruh hlavných produktov/služieb;
- doterajšia životná dráha a veľkosť spoločnosti;
- krátko-, stredno- a dlhodobé ciele, stratégie;
- potenciálni zákazníci, cieľová skupina;
- hlavné charakteristiky ľudských zdrojov, charakteristiky infraštruktúry výroby/poskytovania služieb;
- majetková situácia spoločnosti a jej doterajšie výsledky.

Rozmery a veľkosť spoločnosti majú byť charakterizované zo strany vstupov aj výstupov, čo zahŕňa prezentáciu použitých zdrojov, výdavkov a nákladov a tržieb z predaja. V prípade majetkovej situácie je dôležité, aby odrážala stabilitu, úspešnú a zároveň efektívnu prevádzku. Majetkovú a finančnú situáciu charakterizuje predovšetkým zloženie aktív, kapitálová sila, výška dlhov a likvidita.

Ak spoločnosť v čase prípravy podnikateľského plánu ešte neexistuje, je potrebné v tejto kapitole uviesť hlavné očakávané ekonomické/podnikateľské charakteristiky začínajúcej spoločnosti.

4. Odvetvová analýza

4.1. Všeobecná charakteristika remeselnej výroby a domácej drobnnej živnosti

Cieľom odvetvovej analýzy je prezentácia širšieho okolia, pomocou ktorej uvádzame najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce úspech spoločnosti.

Je potrebné brať do úvahy, že čitatelia podnikateľského plánu (napr. investori do fondu rizikového kapitálu, finanční investori) nemusia mať nevyhnutne podrobné informácie o priemyselnom odvetví/sektore, o jeho produktoch/službách, preto je dôležité, aby bola táto oblasť prezentovaná spôsobom pochopiteľným aj pre osoby, ktoré sa v tejto oblasti až tak veľmi nevyznajú.

Najdôležitejším cieľom odvetvovej analýzy je analytické predstavenie toho sektora, respektíve priemyselného odvetvia, v ktorom spoločnosť svojou hlavnou činnosťou pôsobí alebo plánuje pôsobiť. Poskytuje komplexný a pochopiteľný obraz aj pre tých, ktorí sa v danom

sektore/priemyselnom odvetví nevyznajú, a tak budú mať možnosť posúdiť ekonomický potenciál a technologickú úroveň podniku.

Z obsahového hľadiska je potrebné pri odvetvovej analýze predstaviť nasledujúce:

- Relevantné makroekonomické, politické, právne prostredie, ktoré ovplyvňuje chod podniku.
- Odvetvové trendy a perspektívy.
- Trhové príležitosti a obmedzenia.

Analýza sa musí zaoberať so súčasnou situáciou odvetvia, ako aj s jeho budúcnosťou na národohospodárskej i globálnej ekonomickej úrovni. V súvislosti s trhovými príležitosťami a obmedzeniami analyzujeme faktory, ktoré najviac ovplyvňujú situáciu na trhu produktov a služieb daného odvetvia a jeho vývoj (napr.: zmeny v spotrebných návykoch, vplyvy administratívnych opatrení a pod.).

Predstavíme hlavné trhy v odvetví, a to geograficky aj z hľadiska cieľového spotrebiteľského segmentu. Rozoberáme očakávané zmeny na trhu a z nich vyplývajúci vývoj v rámci daného odvetvia.

Situáciu remeselnej výroby možno prezentovať aj na základe štatistických údajov, ktoré sú dôležitým doplnkom analýzy založenej na kvalitatívnych metódach.

Veľkosť remeselnej výroby v oblasti pôsobenia nášho podniku, ako aj počet podnikov môžeme skúmať na základe verejných údajov Ústredného štatistického úradu (ÚŠÚ). Môžeme analyzovať, ako sa vyvíja rozmiestnenie podnikov pôsobiacich v jednotlivých pododvetviach v rámci remeselnej výroby a v akej forme riadenia pôsobia.

V závere kapitoly zhrnieme hlavné zmeny, trendy a ich očakávané ekonomické dopady v danom odvetví/priemysle.

Pri všeobecnej prezentácii remeselnej výroby a domácej drobnej živnosti ako odvetvia je potrebné objasniť pojem remeselnej výroby a remesiel.

Remeselná výroba sa v povedomí verejnosti široko stotožňovaná s remeslami. Pojem remeselník, ktorý je zrkadlovým prekladom nemeckej definície, sa v podstate obmedzuje na tradičné remeselné profesie.

Pritom ale spektrum podnikov pôsobiacich v oblasti remeselnej výroby je oveľa širšie. Zákon číslo XVI z roku 1994 rozlišuje 221 remeselných profesií. Ich drvivá väčšina pochádza z okruhu mikro- a malých podnikov a zahŕňa väčšinu profesií v stavebníctve a v ľahkom priemysle. Podiel týchto podnikov na hospodárstve predstavuje viac ako 70 %. V prípade ich núteného ukončenia ich nemôžu nahradiť veľké spoločnosti.

Podľa Révaiovho veľkého lexikónu remeselná výroba je „*odvetvie priemyselnej výroby, ktoré sa vykonáva s obmedzeným počtom pomocných pracovníkov a menších strojov*“.

Zákon číslo CXXXI z roku 1999 o obchodných komorách hovorí: „*Remeselná činnosť: činnosť, ktorá sa vzhľadom na zohľadnenie majetku, obratu, veľkosti podniku, počtu a kvalifikácii zamestnancov podniku, charakteru výrobnnej, obchodnej činnosti alebo činnosti poskytovania služieb a osobnej angažovanosti spoločníka hospodárskeho subjektu, bola zaradená na zoznam remeselných činností a profesií vrátane aj umeleckých remesiel*“.

Slovo „remeslo“ sa vzťahuje na tradičnú domácu drobnú živnosť alebo remeselnú činnosť založenú na tradíciách a vykonávanú pomocou ručných nástrojov a jedinečných postupov.

Pred príchodom továrenského priemyslu bola ručná práca neoddeliteľnou súčasťou každodenného života. S príchodom strojov dopyt po ručnej práci klesol. Hoci priemyselná revolúcia, masová výroba a technologické inovácie vo všeobecnosti – vrátane mechanizácie a následne automatizácie – zhoršili situáciu v oblasti remeselnej výroby a v niektorých prípadoch výrazne zmenili profesie vyžadujúce manuálnu zručnosť či fyzickú silu, nedokázali ich úplne vytlačiť.

Prevažne drobná remeselná výroba je dôležitou hnacou silou rastu a prosperity. Jednotlivé poľnohospodárske podniky a rodinné farmy zohrávajú kľúčovú úlohu v hospodárstve a zamestnanosti vidieckych oblastí, pretože zohrávajú kľúčovú úlohu v oblasti zamestnanosti, vytvárania pracovných miest, odbornej prípravy a daňových príjmov.

Drobné živnosti a malé podniky boli vždy veľmi mobilné a inovatívne, napriek tomu môžeme vyhlásiť, že sa im v socializme, ale aj v uplynulých desaťročiach dostalo menej pozornosti a podpory v porovnaní s tým, aký rozmer dosahujú v rámci hospodárstva a akú majú dôležitosť a význam pri formovaní dlhodobej ekonomiky.

4.2. Atraktivnosť remeselnej výroby a domácej drobnej živnosti ako turistickej kategórie

V rámci odvetvovej analýzy stojí za to preskúmať úlohu remeselnej výroby a domácej drobnej živnosti z pohľadu cestovného ruchu.

Vidiecky turizmus je neustále rastúcim faktorom miestnej ekonomiky v celej Európe. Vidiecky turizmus potrebuje produktové prvky, ktoré priamo vychádzajú z vidieckych skúseností, ako sú ukážky prírodných daností, technických zaujímavostí alebo špeciálnych aktivít.

V koncepciách rozvoja turistických destinácií sa spravidla objavuje rozvoj ľudových tradícií a remesiel a v prípade viacerých destinácií zohráva táto oblasť významnú úlohu. Predtým sa ponuka miestnych produktov sústreďovala na vidiek a výrazne sa prelínala s folklórom. Dnes sa do popredia dostali charakteristiky a špecifickosti oblasti a destinácie, vidiecky charakter nie je prvoradý, v rámci miestnych produktov hodnotu predstavujú miestne suroviny a ručné spracovanie. Využívanie miestnych produktov a služieb na turistické účely stavia na tradíciách, je blízke miestnemu obyvateľstvu, ktoré má pocit, že sa ich to dotýka vzhľadom na ich korene a vecnú kultúru.

Jedným z hlavných spôsobov zachovania národných tradícií je pestovanie tradície remesiel. Remeselné činnosti danej krajiny sa stanú národnými, pretože nimi žije miestne obyvateľstvo vo svojom každodennom živote. Remeselná kultúra, rovnako ako každodenný život, je v cestovnom ruchu vždy prítomná. Na jednej strane turistov ženie prirodzená zvedavosť, aby sa dotkli ručne vyrobených produktov remeselnej výroby ručnej práce, ručne vyrobeného koberca, vyskúšali si umenie pletenia košíkov či výroby keramiky.

Ďalší segment turistov tvoria tí, ktorých hlavnou motiváciou je spoznávanie kultúry ľudových remesiel a vyskúšanie tradícií.

Zahraničných turistov okrem foriem uchváti aj životný štýl, ktorého neodmysliteľnou súčasťou sú remeselné výrobky. Prostriedky uvádzania remeselných tradícií na trh - ako najcharakteristickejších prvkov produktov cestovného ruchu - možno klasifikovať ako remeselné podujatia, ukážky, otvorené dielne, živé múzeá a vidiecke domy.

Je dôležité, aby sa záujemcovia mohli naučiť jednotlivé postupy predstavovaných remesiel a mohli si vyrobené kusy odnieť domov a vystaviť ich tam.

Realizovateľné prostriedky a metódy aktivít remeselnej turistiky sú nasledujúce:

- spolupráca s inými podnikateľmi v danej oblasti (napr. poskytovatelia reštauračných služieb, poskytovatelia ubytovania) s cieľom vytvoriť rozmanitejšiu atraktivnosť;
- prezentácia s inými tradíciami;
- organizovanie viacdenného programu v danej oblasti;
- usporiadanie niekoľkých prezentácií ročne, počas sezóny aj mimo nej;
- prevádzka obchodu so suvenírmi;
- príprava a distribúcia brožúr a letákov obsahujúcich hlavné informácie o dostupných podujatiach, prezentáciách, workshopoch atď.;
- organizovanie samostatných programov pre rôzne vekové kategórie, aby obec mohla súčasne prijímať návštevníkov s rôznymi záujmami;
- prezentácia činnosti na podujatiach, ktoré sa konajú aj v iných obciach.

Miestne produkty a služby destinácií ponúkajú množstvo príležitostí, ktoré sa dajú úspešne využiť v rámci cestovného ruchu. Atrakcie umeleckej úrovne, ktoré upútajú hosťa, môžu byť samostatné produkty, ale ako jediný faktor majú vo všeobecnosti nízky potenciál zvýšiť výkonnosť cestovného ruchu a počet prenocovaní hostí. Stále však môžu zohrávať významnú úlohu pri vytváraní alternatívneho zdroja príjmov.

Pri správnej podpore, vytváraní podmienok pre remeselný cestovný ruch, jeho premena na produkt a jeho odporúčanie sa môže stať jedným z úspešných opatrení na alternatívne získavanie príjmov v rámci rozvoja vidieka, čím sa môže stať neustále sa silnejúcim faktorom vidieckeho cestovného ruchu a miestnej ekonomiky.

4.3. Podmienky fungovania podnikov v oblasti remeselnej výroby a domácej drobnej živnosti

V prípade začínajúcej spoločnosti je potrebné preskúmať prevádzkové podmienky pre výkon činnosti, ako aj právne a hospodárske predpisy, ktorými sa treba riadiť.

Pred začatím podnikania je dôležité, aby si budúci podnikateľ uvedomil rôzne formy podnikania, ich výhody a nevýhody. Ak pozná práva a povinnosti týkajúce sa jednotlivých spoločností, môžete si ľahšie vybrať najvhodnejšiu formu.

Mali by sa zhodnotiť dostupné finančné prostriedky, prípadne možné formy podpory a možnosti uchádzania sa o fondy. Začatie podnikania si zvyčajne vyžaduje väčšiu sumu peňazí, ktorá pokryje náklady na počiatočné zásoby, potrebné vybavenie, prípadne nájom priestoru.

Okrem finančných zdrojov by mal potenciálny podnikateľ zvážiť, či má organizačné a manažérske schopnosti a zručnosti, ktoré sú potrebné na úspešné fungovanie podniku.

V súčasnosti sa v Maďarsku môže založiť podnik jednotlivca (zákon č. CXV z roku 2009 - o samostatne zárobkovo činnnej osobe a o podniku jednotlivca) **alebo obchodná spoločnosť** (zákon č. IV z roku 2006 - o obchodných spoločnostiach). Za obchodnú spoločnosť sa považuje komanditná spoločnosť, akciová spoločnosť a spolupráce s ručením obmedzeným. Podmienky zakladania a fungovania podnikov sú stanovené právnymi predpismi a na každú formu podnikania sa vzťahujú iné právne predpisy.

Na Slovensku, rovnako ako v Maďarsku, rozlišujeme dve skupiny foriem podnikania:

- Podnik fyzickej osoby (podnik jednotlivca) podľa zákona číslo 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní;
- Podnikanie vo forme obchodnej spoločnosti (ako právnická osoba). V zmysle slovenského právneho poriadku - zákona číslo 513/1991 Zb. (jednotlivých ustanovení Obchodného zákonníka) sa za obchodnú spoločnosť považuje:
 - o verejná obchodná spoločnosť
 - o komanditná spoločnosť
 - o spolupráce s ručením obmedzeným
 - o akciová spoločnosť.

Výber právnej formy spoločnosti je dôležitým rozhodnutím, pretože okrem iného ovplyvňuje možnosti neskoršieho zdanenia či navýšenia kapitálu. Za zváženie stojí aj administratívna záťaž, oznamovanie údajov a povinnosti týkajúce sa poskytovania údajov v rámci daného typu spoločnosti.

Okrem výberu právnej formy je potrebné pri začatí podnikania zvážiť aj technické a prevádzkové podmienky na výkon činnosti.

Osoby pôsobiace v oblasti remeselnej výroby musia preskúmať, aký má byť dizajn a vybavenie dielne; aké aspekty a požiadavky je potrebné vziať do úvahy; aké ručné nástroje a stroje sú

potrebné na vykonávanie práce; ktoré sú základnými podmienkami uvedenia do prevádzky a prevádzky.

Ak ide o drevára, ktorý vyrába väčšie predmety a sám vykonáva všetky pracovné procesy výroby, musí mať na prácu dobre vybavenú dielňu príslušnej veľkosti a dispozície. Okrem ručného náradia na zvýšenie efektivity práce môže byť potrebné použiť aj stroje.

Spustenie prevádzky dielne podlieha ohlasovacej povinnosti a jej vytvorenie a prevádzku upravujú rôzne predpisy. Ak podnikateľ zamestnáva v dielni aj zamestnanca, musí dodržiavať aj povinnosti vzťahujúce sa na zamestnávateľa, medzi ktoré patrí aj zabezpečenie primeraných pracovných podmienok.

Dielňa je dejiskom výroby produktov od návrhu až po realizáciu, takže je potrebné poskytnúť vhodné miesto pre rôzne pracovné fázy. Je vhodné vytvoriť samostatný priestor pre návrhársku prácu, pre samotnú fyzickú prípravu a výrobu produktu a pre použitie malých strojov a inštaláciu montovaných strojov.

Samostatný priestor si vyžaduje aj skladovanie rôznych surovín, chemikálií, pomocného materiálu a potrieb, odpadu, hotových výrobkov a samozrejme aj nástrojov. Odporúča sa vyčleniť samostatný priestor pre odbornú literatúru, projektovú dokumentáciu, technickú dokumentáciu, rôzne záznamy a dokumenty. Dobre vybavená a správne navrhnutá dielňa výrazne zjednodušuje a urýchľuje proces výroby produktu a ovplyvňuje kvalitu vykonanej práce.

V dnešnej dobe na úspešné podnikanie musí byť remeselník aj dizajnér, prieskumník trhu, obchodník a manažér v jednej osobe. Pre ich prácu to zabezpečuje výmenu skúseností, ďalšie vzdelávanie, komunikáciu a odborné informácie, ak patria k istej komunite tvorcov. Vytvorenie možnosti výstavy, organizácia odbornej prezentácie, spoznanie možností účasti na jarmokoch, zabezpečenie účasti na nich a zároveň zjednodušenie celého procesu je takisto úspešnejšie v organizačnom rámci.

Na miestnej úrovni vznikli menšie tvorivé komunity, ľudové umelecké ateliéry a oblastné a krajské organizácie Zväzu ľudového umenia. Na celoštátnej úrovni Ministerstvo národného kultúrneho dedičstva, Program Národného kultúrneho fondu, Dom tradícií a Asociácia ľudových umeleckých spolkov (NESZ) pomáhajú a podporujú snahy, tvorcov a programy, ktoré pokračujú v tradíciách a obnovujú tradície ľudového umenia. Okrem možnosti zúčastniť sa na veľtrhoch a výstavách poskytuje Národná asociácia priemyselných zväzov a jej miestne členské organizácie členom organizácií aj informácie a zastupovanie záujmov potrebné pre chod podniku.

5. Analýza konkurencie

Podniky už prítomné na trhu majú alebo môžu mať určité výhody oproti začínajúcim podnikom. Medzi takéto výhody patria existujúce obchodné skúsenosti, znalosť miestnych podmienok,

prístup k predajným kanálom atď. Dôležitá je obchodná súťaž medzi konkurentmi, pretože tá zásadne ovplyvňuje zisky, ktoré je možné v rámci danej činnosti dosiahnuť.

Pri analýze priameho konkurenčného prostredia zisťujeme, koľko konkurentov je prítomných v danom odvetví, aké je ich rozloženie a veľkosť. Je tiež dôležité analyzovať predajný kanál, cez ktorý sa konkurenti dostanú k svojim zákazníkom.

Znalosť konkurencie je tiež veľkou pomocou pri objavovaní trhových medzier dostupných pre daný podnik. Je potrebné poznať silu hráčov na trhu, musíme vedieť, ako ich úloha ovplyvňuje rozvoj nášho vlastného podnikania, jeho miesto v danom odvetví.

Pokiaľ ide o konkurentov, je potrebné preskúmať nasledujúce: podiel na trhu, silné a slabé stránky, charakterizuje podnik vývoj alebo stagnácia, respektíve aké sú charakteristiky lídrov konkurenčnej spoločnosti vo vzťahu k pôsobeniu spoločnosti.

Oplatí sa analyzovať aj potenciálnych spojencov, berúc do úvahy členstvo v komorách, respektíve tých, ktorí môžu akýmkoľvek spôsobom podporiť naše aktivity.

Dôležitým zdrojom informácií o aktivitách konkurentov môžu byť zákaznícke informácie. Je potrebné si uvedomiť, že negatívna spätná väzba nemusí znamenať, že konkurent je na danom trhu slabý – zákazník, ktorý je s jeho prácou a produktom spokojný, sa k nám nedostane. Je to však určite informatívne, ak sa počet sťažovateľov na konkurenta počas daného obdobia výrazne zvýši.

Okrem existujúcich konkurentov je potrebné zistiť aj to, kto môžu byť potenciálni (budúci) súper, keďže súčasnú konkurenčnú situáciu treba posudzovať v súlade s dlhodobým vývojom a meniacimi sa trhovými pozíciami.

Na základe analýzy konkurentov sa musia tí, ktorí pracujú v oblasti remeselnej výroby a domácej drobnéj živnosti, rozhodnúť o nasledujúcich aspektoch:

- Na základe znalosti konkurencie na ktoré cieľové skupiny sa zamerať.
- Akú metódu cenotvorby zvoliť. Aké zľavy ponúkať.
- Ako zabezpečiť jedinečnosť značky a konkurencieschopnosť v silnejšom konkurenčnom boji.

Konkurenti v oblasti remeselnej výroby sú zároveň aj kolegovia. Na jednotlivých jarmokoch, remeselníckych ukázkach a odborných fórach môžu spoločne analyzovať zmeny trhu a módy a reakcie kúpyschopného dopytu.

6. Analýza cieľových skupín a okruhu potenciálnych zákazníkov

Snáď najvýznamnejšou z analýzy faktorov, ktoré priamo ovplyvňujú podnikanie, je skúmanie potenciálnej zákazníckej základne, keďže zákazníci zásadne určujú obrat podniku.

V závislosti od toho, aké produkty spoločnosti ponúkajú alebo aké služby poskytujú, sa z pohľadu zákazníkov posudzujú rôzne. Posúdenie môže byť odlišné napríklad v kategórii tovaru dlhodobej spotreby a v kategórii luxusného tovaru. Najprv je teda potrebné posúdiť veľkosť trhu, počet a zloženie potenciálnych zákazníkov.

Medzi zákazníkmi kupujúcimi naše produkty a využívajúcimi naše služby môžu byť obzvlášť výrazné rozdiely vo vekovom zložení, v rozdelení podľa pohlavia, vzdelania alebo mieste bydliska atď.

Tiež stojí za to preskúmať psychologické charakteristiky cieľovej skupiny:

- stručná charakteristika životného štýlu cieľovej skupiny - aké potreby životného štýlu uspokojujú produkty a služby ponúkané spoločnosťou?
- aké faktory najviac ovplyvňujú nákupné návyky cieľovej skupiny?

Pri analýze môžeme použiť štatistické údaje a prieskumy inštitútov na výskum trhu, ale pri skúmaní tohto tematického okruhu môžu byť dôležité aj osobné znalosti.

7. Predstavenie produktov a služieb

Táto časť podnikateľského plánu poskytuje informácie o charaktere ponuky spoločnosti. Pri prezentácii produktov a služieb spoločnosti je dôležité jasne a jednoducho prezentovať ich vlastnosti a atraktivitu.

Produkt/služba „sa musí predat“ v tejto časti. V tejto kapitole je potrebné presvedčiť čitateľa, že to, na čom je celý podnik založený, je skutočne schopné presadiť sa na trhu.

V tejto časti je zvyčajne potrebné informovať čitateľa o nasledujúcom:

- fyzický popis produktu/služby, technický obsah;
- atraktivnosť a použiteľnosť produktu/služby;
- referencie, garancia, záruka, certifikáty kvality.

Pri fyzickej prezentácii produktu je vhodné priložiť fotografiu, kresbu alebo brožúru. V prípade služby je jednoduchšie prezentovať služby poskytované podnikom pomocou vývojového diagramu.

Podnik môže fungovať efektívne a vytvárať zisk len dovedy, kým dokáže uspokojiť vznikajúce potreby spotrebiteľov na očakávanej úrovni (kvalita, množstvo, cena, čas atď.). Pri stanovovaní cieľov by sa mali zväžiť tieto otázky:

- aké sú neuspokojené potreby existujúcich alebo potenciálnych klientov, zákazníkov?
- čo očakáva spotrebiteľ od produktu alebo služby?
- je ochotný alebo koľko je ochotný zaplatiť za produkt alebo službu a ako sa vyvíja rezervačná cena pre potenciálnych kupcov?
- čo môže ponúknuť konkurencia?

Ak sme už opísali produkt alebo službu, mali by sme opísať ich rôzne využitie a atraktivnosť. Je to príležitosť na zdôraznenie jedinečných vlastností produktov alebo služieb a na určenie potenciálu podnikania.

Osobitná pozornosť by sa mala venovať prezentovaniu vlastností produktu alebo služby, ktoré ich odlišujú od produktov/služieb konkurentov. Je potrebné spomenúť aj možné medzery na trhu (napr. trh s produktmi Hungaricum), ktoré môžu naše produkty vyplniť.

Musíme sa venovať aj tomu, ako sme vypracovali a vyvinuli produkty a služby ponúkané spoločnosťou na súčasnú úroveň a ako ich mienime ďalej rozvíjať v budúcnosti.

Ak sa na produkty spoločnosti vzťahuje záručná doba, treba to tiež uviesť. Ak sa garančná doba alebo záručná doba výrazne líši len od bežnej garančnej/záručnej doby v odvetví alebo priemyselnom sektore – v pozitívnom smere – treba to spomenúť aj v marketingových kampaniach.

Daný produkt alebo služba môže byť úspešná, ak je výhodnejšia ako to, čo ponúkajú konkurenti, inovatívna v uspokojovaní potrieb, cena zodpovedá hodnote, ktorú im pripisujú zákazníci a propagácia funguje efektívne.

8. SWOT analýza

Existuje množstvo faktorov, ktoré možno zväziť pri začatí podnikania alebo pri osobnom rozhodovaní podľa rôznych zoskupení. **SWOT analýza**, ktorá sa pripisuje Albertovi Humphreyemu, ktorý vykonal výskum na Stanfordskej univerzite so zameraním na analýzu najväčších firiem v 60. a 70. rokoch minulého storočia, poskytuje akési logické zoskupenie, ktoré berie do úvahy mnohé vonkajšie a vnútorné faktory.

SWOT analýza poskytuje dôležité informácie pre rozvoj stratégií založených na identifikácii **silných stránok (Strengths)**, **slabých stránok (Weaknesses)**, **príležitostí (Opportunities)** a **hrozieb (Threats)**.

Pri analýze je dôležité zásadné oddelenie vnútorného a vonkajšieho prostredia. Základom rozlišovania medzi vonkajšími a vnútornými prvkami je, či by tento prvok existoval, keby neexistoval samotný podnik. Pokiaľ je odpoveď áno, ide o vonkajší prvok. V prípade vonkajšieho prostredia je potrebné brať do úvahy najdôležitejšie vplyvy makro- a mikroprostredia ovplyvňujúce podnikanie. V prípade vplyvov makroprostredia treba vyzdvihnúť ekonomické, populačné, právne, technické, politické, sociálne, kultúrne vplyvy, v prípade mikroprostredia naopak zákazníkov, konkurentov, predajné kanály a dodávateľov.

Pri analýze vnútorného prostredia sa skúmajú silné stránky (S) a slabé stránky (W). Silné a slabé stránky môžu pochádzať z vnútorných zdrojov spoločnosti, ako aj z jej organizačnej štruktúry.

O **slabej stránke** môžeme hovoriť v prípade tých charakteristík podnikania, pri ktorých nie sú efektívne využívané príležitosti. Obmedzenie alebo nedostatok zdrojov, schopností, ktoré výrazne obmedzujú vysokú úroveň podaného výkonu. Zdrojmi slabých stránok môžu byť napríklad finančné zdroje, vodcovské schopnosti, marketingové schopnosti, imidž značky, infraštruktúra a pod.

Medzi **silné stránky** patria vlastnosti podniku, ktoré dokáže poskytovať efektívnejšie ako jeho konkurenti a v prípade produktu aj schopnosti, ktoré lepšie zodpovedajú potrebám jeho zákazníkov. Silnou stránkou teda môže byť zdroj, schopnosť alebo iná relatívna výhoda oproti konkurentom, ktorá je prispôbena potrebám zákazníka alebo klientely, na ktorú sa podnik zameriava. Jedná sa o osobné alebo organizačné vlastnosti, ktoré môžu pomôcť podniku dosiahnuť svoj cieľ.

Pri skúmaní vonkajšieho prostredia musíme posúdiť príležitosti (O) a hrozby (T) a zamerať sa na identifikáciu a analýzu konkurentov. Tieto dva faktory podnik nedokáže ovplyvniť, musí sa im prispôbiť.

Hrozby môžu mať významný, negatívny dopad na pôsobenie podniku alebo daného produktu na trhu. Jedná sa o vonkajšie faktory, ktoré môžu byť škodlivé alebo môžu brzdiť dosiahnutie určitého cieľa. Ako príklad môžeme uviesť príchod nového konkurenta, spomalenie rastu trhu alebo nepriaznivé technologické zmeny. Keď podnik posúdi hrozby, môže sa pripraviť na ich výskyt a analyzovať pravdepodobnosť ich výskytu.

Naproti tomu prítomnosť alebo budúci výskyt **príležitostí** môže pozitívne ovplyvniť osud podniku. Príležitosťou je zásadne priaznivá situácia v prostredí podniku. Predtým prehliadané segmenty trhu, zmeny v konkurenčných alebo regulačných podmienkach, technologické zmeny a zlepšené vzťahy so zákazníkmi a dodávateľmi, to všetko môže poskytnúť príklad na príležitosti spoločnosti.

Pri SWOT analýze je dôležité mať na zreteli zákaznícky prístup. Nemáme sa sústrediť na to, ako vidíme seba, ale na to, ako nás vidia naši klienti a zákazníci. Je tiež potrebné vziať do úvahy názory zamestnancov a spolupracovníkov. Úspešné definovanie obchodných cieľov podniku závisí od toho, aké silné stránky dokážeme premeniť na schopnosti využitím existujúcich zdrojov.

V nasledujúcej časti uvádzame SWOT analýzu vidieckej remeselnej cukrárne:

Silné stránky	Slabé stránky
----------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> - Zákusky bez obsahu cukru a laktózy; <ul style="list-style-type: none"> - Produkty paleo; - Zákusky bez konzervačných látok a prísad; <ul style="list-style-type: none"> - Terasa (letná, zimná); - Wifi sieť; - Internetový obchod; - Vyškolený, kompetentný personál; - Doručenie 	<ul style="list-style-type: none"> - Nenachádza sa v hlavnom meste; - Rozmery vnútorných priestorov nie sú dostatočne veľké; - Nachádza sa na prízemí bytového domu (nie v samostatnej budove); - V prípade začínajúcej spoločnosti nedostatočná známosť
Možnosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Vybudovanie okruhu stálych zákazníkov; <ul style="list-style-type: none"> - Silná marketingová kampaň; - Využitie potenciálu sociálnych sietí; - Expanzia (rozšírenie podniku o nové obchodné priestory) 	<ul style="list-style-type: none"> - Objavenie sa konkurentov na trhu; - Vplyv kolísania výmenného kurzu na spotrebu; <ul style="list-style-type: none"> - Vysoká cena surovín; - Obmedzený prístup k surovinám

9. Analýza rizík

Riziká zahŕňajú neisté udalosti alebo podmienky, ktoré v prípade ich výskytu môžu nepriaznivo ovplyvniť fungovanie podniku. Pri analýze rizík musíme rozlišovať medzi rizikovými faktormi, ktoré závisia od nás, a tými, ktoré sú nezávislé od nás a musíme skúmať pravdepodobnosť ich výskytu. Odporúča sa vypracovať klasifikačný systém a určiť možné účinky výskytu každého rizikového faktora na podnikanie.

Nasledujúca tabuľka nám pomáha odhadnúť pravdepodobnosť výskytu určitej udalosti a jej vplyv na fungovanie podniku, čím dokážeme stanoviť rozsah, v akom môže ohroziť naše ciele. Čísla uvedené v tabuľke predstavujú nebezpečenstvo rizika: vyššie hodnoty predstavujú vyššie riziko.

Tabuľka rizík:

	Vplyv na podnikanie
--	----------------------------

		Veľmi malý	Malý	Stredný	Vysoký	Veľmi vysoký
Pravdepodobnosť výskytu	Veľmi vysoká	5	10	15	20	25
	Vysoká	4	8	12	16	20
	Stredná	3	6	9	12	15
	Malá	2	4	6	8	10
	Veľmi malá	1	2	3	4	5

Riziká by sa mali rozlišovať podľa ich váhy a významu. Podnik sa môže na niektoré z nich pripraviť, takže v podnikateľskom pláne musíte ukázať, čo sa stane, ak k nim dôjde. Je dôležité ukázať, že podnik má k dispozícii alternatívne činnosti.

Formy potenciálnych rizík možno zoskupiť niekoľkými spôsobmi, možné rozdelenie je uvedené nižšie.

Hlavné skupiny rizikových faktorov ovplyvňujúcich podnikateľskú činnosť sú:

Názov rizikového faktora	Popis
Finančné riziko	Riziko finančnej činnosti vykonávanej v záujme financovania aktív podniku. Tu môžeme vyzdvihnúť napríklad kurzovú stratu v prípade exportu, stratu dotácií a pod.
Trhové riziko	Trhové riziko môže vzniknúť predovšetkým v súvislosti s kolísaním cien vyrábaných produktov, poskytovaných služieb a nakupovaných surovín. Okrem toho trhové riziko predstavujú aj ťažkosti trhu pri predaji produktov a služieb.
Produkčné/výrobné riziko	Výrobné riziko sa môže prejavovať v zmene množstva a kvality produktu, vo výpadku výroby, ktorý môže byť spôsobený napríklad poruchou strojov a zariadení, nedostatkom surovín a pod.

Právne riziko	Ziskovosť hospodárenia a konkurencieschopnosť podnikov môžu výrazne ovplyvniť zákony a predpisy vymedzujúce rámec podnikania, ako aj ich zmeny a ciele štátu ovplyvnené súčasnou politikou.
Personálne riziko	Medzi osobné riziká patrí nedostatočná kvalifikácia a skúsenosti zamestnancov, spolupracovníkov alebo strata kľúčových zamestnancov, ktorí zohrávajú kľúčovú úlohu pri vykonávaní danej činnosti. Úspešnosť podnikania môžu výrazne ovplyvniť aj manažérova zdatnosť, spoľahlivosť, zdravotný stav a rodinné pomery.

Treba rozlišovať aj medzi rizikovými faktormi, ktoré závisia od spoločnosti a tými, ktoré sú od spoločnosti nezávislé, keďže je rozdiel aj medzi tým, ako sa tieto rizikové faktory správajú. Riadenie rizikových faktorov, ktoré závisia od spoločnosti, musí mať preventívny charakter. Je potrebné vynaložiť maximálne úsilie, aby sa predišlo výskytu daného rizikového faktora predchádzaním všetkým jeho negatívnym účinkom. Napríklad pravidelná údržba, priebežná renovácia a výmena môžu zabrániť stratám spôsobeným poruchou stroja.

Na druhej strane nie je možné vyhnúť sa výskytu rizikových faktorov nezávislých od spoločnosti. V takom prípade je jedinou možnosťou pre podniky vyzbrojiť sa voči týmto vplyvom a minimalizovať ich účinky. Ako príklad môžeme spomenúť negatívne dopady ľudskej epidémie COVID-19, v dôsledku ktorej boli zrušené mnohé remeselné jarmoky, a tým pádom remeselný podnik musel počítať so značným výpadkom príjmov, avšak vďaka predaju online môže dobrá marketingová kampaň znížiť finančný dopad epidémie na podnikanie (zníženie tržieb z predaja).

Na základe analýzy rizík, v závislosti od veľkosti jednotlivých rizík, je potrebné identifikovať alternatívy riadenia rizík.

Hlavné metódy riadenia rizík sú nasledujúce:

- Odstúpenie od činnosti alebo jej časti;
- Tvorba rezerv na termíny a náklady;
- Presun rizík, ktorý môže mať formu rôznych záručných záväzkov, poistenia alebo ručenia;
- Prerozdelenie rizika medzi zainteresovanými stranami.

10. Marketingový plán

V dnešnej dobe nestačí byť dobrým remeselníkom, aby ste sa užívali svojím remeslom, musíte predstaviť seba a svoj tovar kupujúcej verejnosti na trhu, musíte „predať seba aj svoje produkty“ na trhu. Konkurentov je veľa a dnešný globalizovaný svet nie je naklonený trhu náročných, pomerne drahých výrobkov a remeselných diel.

V užšom zmysle pojem marketing znamená podnikateľskú činnosť, ktorá analyzuje trh s cieľom uspokojiť potreby zákazníkov a používateľov, predstavuje produkty a služby spoločnosti spotrebiteľom, stanovuje ceny, organizuje predaj a ovplyvňuje rozhodnutia zákazníkov.

V širšom zmysle je marketing celopodnikový prístup, za ktorý je zodpovedný vedenie podniku.

Marketing sa snaží premeniť informácie mimo podniku na interný zdroj zvyšovaním ziskovosti a efektívnosti prostredníctvom prieskumu trhu, analýzy konkurencie a pochopenia potrieb spotrebiteľov.

Marketingový plán je jednou z najdôležitejších častí podnikateľského plánu, pretože tu predstavíme povahu plánovaného podnikania a ako môže byť podnikanie úspešné.

V tejto časti je potrebné rozviesť, ako chceme ovplyvňovať trh a reagovať na tamojšie podmienky, aby sme realizovali obrat podniku. Je dôležité ukázať, akým spôsobom dosahujeme naše ciele, je potrebné prezentovať výsledky relevantného prieskumu trhu a analýzy trhu, stratégiu, na základe ktorej dokážeme využiť trhové príležitosti a výhody oproti konkurencii.

Marketingový plán stanovuje čo, ako, kedy je potrebné na trhu robiť a kto je za čo zodpovedný.

Marketingový plán sa zaoberá predovšetkým optimálnou koordináciou prvkov marketingového mixu.

10.1. Marketingový mix

Marketingový mix je súbor nástrojov, ktoré podnik používa na dosiahnutie a realizáciu svojich marketingových cieľov.

Klasický marketingový mix nie je nič iné ako **model 4P**, ktorý má nasledujúce prvky:

- Produkt (Product)
- Propagácia (Promotion)
- Cena (Price)
- Miesto (Place)

Rozvoj marketingu služieb však viedol k ďalšiemu vývoju modelu 4P, a tak bol vyvinutý model 7P, ktorý okrem vyššie uvedeného obsahuje aj tieto prvky:

- Ľudia (People)
- Materiálne zabezpečenie (Physical evidence)
- Procesy (Process)

10.1.1. Produkt/služba (Product)

Produkt (produktová politika) nie náhodou je prvý v rade prvkov marketingového mixu, keďže poskytuje pevný základ. Ak je produkt zlý, bohužiaľ mu nepomôže ani dobrý marketing. Produktom môže byť čokoľvek, čo uspokojuje potreby spotrebiteľov a zákazníkov, preto sem zaradujeme aj služby, ide o takzvané nehmotné produkty.

Podstatou produktovej politiky je, že firmy musia prispôbiť svoje ponuky produktov a služieb aktuálnym potrebám spotrebiteľov.

Prvky produktovej politiky:

- Životný cyklus produktu
- Dizajn a vlastnosti
- Balenie a označovanie
- Kvalita
- Garancia a záruka
- Sortiment
- Značka a politika značky
- Cesta produktu alebo rôzne balíčky služieb

Životný cyklus produktu:

Skúmanie životných cyklov produktov je dôležitým nástrojom strategického plánovania, keďže ku každej fáze životného cyklu produktu možno priradiť rôzne strategické akcie podľa faktorov úspechu spojených s produktom.

Životný cyklus produktu možno rozdeliť do štyroch častí:

- zavedenie;
- rast;
- zrelosť;
- pokles.

Vo fáze **zavedenia** je úroveň zisku negatívna alebo nanajvýš mierne pozitívna v dôsledku nízkeho obratu a vysokých nákladov na distribúciu a propagáciu. Účelom marketingu v prípade produktu v tejto fáze je predstavenie produktu.

Fáza **rastu** je charakterizovaná zvýšením obratu produktu. Hlavným cieľom spoločností v tomto období je zvýšenie predaja a podielu na trhu. Typické sú intenzívne reklamné kampane a časté tlačové konferencie. Počet konkurentov rapídne rastie, využívajúc slabé stránky firmy uvádzajúcej produkt na trh a silná konkurencia tlačí nadol trhové ceny.

Uplatniteľné marketingové stratégie v tejto fáze môžu zahŕňať:

- Spoločnosť zlepšuje kvalitu produktu, uvádza na trh nové vlastnosti produktu.
- Uvádza na trh nové varianty produktov alebo súvisiace produkty.
- Rozširuje distribúciu produktov a zavádza nové predajné kanály.
- Reklamy sa zameriavajú na nákup produktu namiesto zvyšovania povedomia.
- Zníženie cien sa používa na získanie zákazníkov citlivých na cenu.

Fáza **zrelosti** ideálne trvá dlhšie ako tie predchádzajúce fázy. Úlohou marketingu je udržať produkt vo fáze zrelosti čo najdlhšie. Vstup nových konkurentov obmedzuje sila tých, ktorí už sú na trhu, nenachádzajú ziskové nové segmenty, často sú nútení poskytovať zľavy. Toto štádium je charakterizované spotrebiteľským uznaním a dôverou. Mimoriadny význam majú služby súvisiace s produktmi, ktoré umožnia rozlíšiť jeden produkt od druhého.

Marketingové stratégie, ktoré sa môžu uplatniť vo fáze zrelosti, môžu zahŕňať:

- Rozšírenie trhu zvýšením počtu používateľov značky;
- Rozšírenie trhu povzbudením zákazníkov, ktorí už výrobok používajú, aby konzumovali častejšie;
- Úprava produktu;
- Úprava marketingových nástrojov v záujme zvýšenia obratu.

Poslednou fázou životného cyklu produktu je **pokles**. Ak nie je možné obnoviť alebo aktualizovať produkt a potreby zákazníkov klesnú, produkt vstúpi do obdobia poklesu. V tomto prípade krivky predaja aj zisku vykazujú klesajúci trend. Úlohou marketingu je vyvinúť stratégiu selektívneho odchodu.

Marketingové stratégie a úlohy, ktoré treba dodržiavať vo fáze poklesu:

- Zvýšenie investícií podniku s cieľom získať vedúce postavenie na trhu;
- Udržanie predchádzajúcej úrovne investícií v prípade dočasného poklesu obratu;
- Opustenie neziskových skupín spotrebiteľov, zvýšenie investícií do ziskových segmentov trhu;
- Zníženie nákladov spojených s produktmi vo fáze poklesu;
- Stiahnutie sa z priemyselného odvetvia.

Dizajn a vlastnosti:

Dizajn označuje vlastnosti, ktoré určujú vzhľad a fungovanie produktu, prispôsobeného potrebám spotrebiteľov. Je dôležité, aby tvar produktu bol prispôsobený jeho funkcii a aby dizajn zvýšil úžitkovú hodnotu tohto produktu.

Vlastnosti produktu dopĺňajú základné funkcie produktu. V trhovej konkurencii sú vlastnosti produktu prostriedkom na odlíšenie produktu spoločnosti od produktu jej konkurentov.

Pre tých, ktorí pracujú v remeselnom priemysle, je charakteristické, že v dôsledku módnosti skupiny predmetov sa zásoba tovaru stáva jednotvárnou. Každý ponúka napríklad vyrezávané svietniky, podnosy atď., ale osobitosť jednotlivých remeselných majstrov je menej zjavná. Je dôležité, aby v rámci danej funkcie našiel remeselný majster svoj vlastný štýl. Preto, ak plánujeme vyrobiť typ objektu, ktorý úspešne vyrába naša konkurencia, stojí za to porozmýšľať, čím bude iný, krajší, lepší alebo dokonca lacnejší. Čo môžeme pridať ako inováciu? Okrem funkcie sa to môže prejaviť farbou, tvarom, dekoráciou, ale môže byť doplnená aj o špeciálne výrobky od lokálnych malovýrobcov, ako sú mydlá vyrobené z prírodných surovín pri ručnej výrobe keramických misiek na mydlo.

Balenie a označovanie

Mnohé hmotné produkty uvádzané na trh je potrebné zabaliť a označiť. Sú prípady, kedy úloha obalu nie je dôležitá, no sú aj prípady, keď na tom skutočne záleží. V poslednej dobe sa balenie stalo účinným marketingovým nástrojom. Dobře navrhnutý obal predstavuje pohodlie pre spotrebiteľa a reklamnú hodnotu pre podnikateľa.

Podľa svojej obchodnej úlohy obal zaisťuje jednoduchú prepravu, tvorbu zásob, bezpečné uchovávanie produktu a priestorovo úsporné skladovanie.

Marketingovou úlohou obalov je dobre prezentovať produkt a povzbudzovať zákazníkov k nákupu. Je dôležité, aby sa obal produktu líšil od obalov konkurentov.

Obal ako marketingový nástroj

- zvyšuje úžitkovú hodnotu výrobku tým, že chráni vlastnosti výrobku (vôňa, farba, chuť, tvar);
- informuje spotrebiteľa;
- podnecuje k nákupu: tvar, farba, materiál a text obalu zohrávajú dôležitú úlohu pri výbere produktu u spotrebiteľa;
- identifikuje a rozlišuje: prostredníctvom balenia môže spotrebiteľ ľahko rozlíšiť náš produkt od produktov konkurentov.

Dôležitou súčasťou balenia je označenie, ktoré prezrádza konkrétne údaje a informácie o produkte. V súlade so zákonnými požiadavkami musia byť na etikete produktu uvedené určité informácie ako je záruka, zloženie, spôsob použitia, údaje o výrobcovi a krajine pôvodu.

Kvalita:

Kvalita produktu znamená úroveň zhody s požiadavkami. O vysokej kvalite môžeme hovoriť vtedy, ak daný produkt spĺňa všetky spotrebiteľom stanovené požiadavky, alebo ich dokonca prekračuje.

Na splnenie vyšších kvalitatívnych požiadaviek nie je potrebný významný kapitál a menšie podniky sú schopné produkovať vysokokvalitné produkty. Navyše sa produkty nižšej kvality sú práve tie, ktoré sú vyrábané v hromadnej výrobe alebo vo veľkých sériách.

Garancia a záruka:

Všetky podniky majú právnu zodpovednosť za zabezpečenie toho, aby tovar spĺňal bežné alebo primerané očakávania kupujúceho. Záruka predstavuje formálne vyhlásenie dodávateľa týkajúce sa očakávaného výkonu produktu.

Produkty v záruke je možné vrátiť dodávateľovi alebo určenému servisnému stredisku na opravu, výmenu alebo vrátenie peňazí.

Väčšina podnikov ponúka všeobecnú alebo špecifickú záruku. Záruka znižuje riziko vnímané zákazníkom, naznačuje, že produkt je dobrej kvality a že výkon podniku a produktu/služby, ktoré ponúka, sú spoľahlivé.

Garancia môže byť najúčinnejšia v dvoch prípadoch:

- garancia vrátenia peňazí: ak obchod alebo samotný produkt nie je dobre známy, opláti sa využiť garanciu vrátenia peňazí, takže ak kupujúci nie je spokojný s produktom, dostane späť jeho cenu. Pre zákazníka to znamená istotu, ktorá mu uľahčuje zaviazať sa ku kúpe produktu.

- Garancia kvality: Keď je kvalita produktu lepšia ako kvalita produktov konkurentov, podnik môže profitovať z garantovania lepšieho výkonu a vyššej kvality, pretože vie, že konkurenti nemajú možnosť ponúkať rovnakú garanciu.

Sortiment:

Sortiment produktov je šírkou produktovej štruktúry ponúkanej spoločnosťou. Kupujúci zvyčajne uprednostňujú väčší výber, pretože tento väčší výber zvyšuje šance na nájdenie produktu, ktorý sa im páči.

Sortiment spoločnosti musí zodpovedať potrebám cieľového trhu. Trhový úspech podniku je do značnej miery ovplyvnený jeho schopnosťou rozpoznať požiadavky trhu a vyvinúť ponuku produktov, ktorá poskytuje najoptimálnejší zisk. Či sa dokáže rozhodnúť včas zmeniť sortiment, stiahnuť produkt z trhu, určiť smer vývoja nového produktu a uviesť ho na trh.

Značka a politika značky:

Značka je názov, výraz, znak, symbol alebo ich kombinácia. Jej účelom je identifikovať a odlíšiť produkty alebo služby konkrétneho podniku od jeho konkurentov.

Kritériá dobrej značky:

- má odkazovať na výhody produktu;
- má odkazovať na špecifiká produktu;
- má byť ľahko vysloviteľná, okamžite rozpoznateľná a zapamätateľná;
- má byť rozlišovacia.

Cesta produktu alebo rôzne balíčky služieb:

Kľúč k úspešnej obchodnej súťaži na trhu často spočíva v rozširovaní služieb poskytovaných produktom a zlepšovaní ich kvality. Hlavnými rozlišovacími faktormi služby sú: jednoduchosť objednávania, doručenie domov, uvedenie do prevádzky, školenie zákazníkov, poradenstvo zákazníkom a údržba a oprava.

10.1.2. Propagácia (Promotion)

Úlohou reklamy je informovať spotrebiteľov o produkte alebo službe a vytvárať tak priaznivý imidž podniku. Reklama poskytuje informácie, nesie posolstvo firmy o produkte a službe, ovplyvňuje vkus spotrebiteľov, naznačuje kvalitu.

Úlohou marketingu je dať zákazníkom v cieľovej skupine daného podniku vedieť, že produkt alebo služba, ktorú hľadajú a ktorá najlepšie vyhovuje ich potrebám, je dostupná na správnom mieste a za správnu cenu.

Je dôležité zdôrazniť, že všetko a všetci v podniku sú nositeľmi správ, teda komunikujú. Všetko, čo je viditeľné, predstavuje správanie sa a vonkajší vzhľad predavačov, spolupracovníkov, vzhľad dielne a predajného miesta a produkty môžu pozitívne i negatívne pôsobiť na spotrebiteľa.

Je rovnako dôležité, aby na produktoch podniku boli vždy uvedené logo, značka a monogram. Dôležité je, aby aj obaly produktov boli krásne, podľa možnosti jedinečné.

Dôležité je aj to, či má podnik vlastnú dielňu, predvázacie miestnosti, vlastnú značku, ktorou sa môže odlíšiť od konkurencie a upozorniť na vlastné remeslo.

V dnešnej dobe je veľmi dôležitá dostupnosť internetu a úloha vlastnej webovej stránky. Jednak záujemcovia môžu skôr nájsť náš podnik a jednak aj my sami vieme ponúkať naše produkty a služby na rôznych internetových fórach.

V prípade webovej stránky je mimoriadne dôležité, aby bola dobre štruktúrovaná, pekná, v štýle primeranom danej činnosti, neustále aktualizovaná a udržiavaná.

Hlavné formy reklamy:

Reklama	Účel	Časový interval	Primárna cieľová skupina
Inzercia	Zvýšenie predaja	krátky	Cieľová skupina spotrebiteľov
PR (Public Relations)	Budovanie imidžu	Dlhý	Všeobecní mienkotvorní vodcovia
Propagácia	Zvýšenie predaja	krátky	Potenciálni zákazníci

Inzercia:

Inzerciou nazývame každú neosobnú správu, za ktorú zákazník zaplatí a dostane sa k príjemcovi prostredníctvom masmédií.

Inzercie rozdeľujeme na dve hlavné kategórie: offline a online. Offline inzercie sú tradičné reklamy, ktoré sa zobrazujú v televízii, rádiu alebo tlačených novinách. Online inzercie sa na druhej strane objavujú na internete a sú súčasťou online marketingu.

Online inzercie sa môžu zobrazovať takmer kdekoľvek na webe: vo výsledkoch Google, na webových stránkach, na sociálnych platformách, vo videách YouTube, v podcastoch a pod.

PR (Public Relations)

PR označuje programy určené na propagáciu imidžu alebo jednotlivých produktov podniku.

PR pokrýva tieto oblasti:

- Materiálny, vizuálny vzhľad podniku;
- Vzhľad personálu (oblečenie, uniformy);
- Vystupovanie na verejnosti;
- Imidž;
- Vzťahy s tlačou.

Najdôležitejšie nástroje PR:

- Publikácie: Publikáčne materiály na oslovenie a ovplyvnenie cieľových trhov. Takými sú napríklad brožúry, články, podnikové informačné newslettery a časopisy, ako aj audiovizuálne materiály.

- Udalosti: Na nové produkty alebo služby môžeme upozorniť potenciálnych kupujúcich a zákazníkov aj organizovaním špeciálnych akcií. Patria sem napríklad tlačové konferencie, semináre, vyhlásenia, obchodné výstavy, výstavy atď.
- Sponzorstvo: Našu značku a podnikanie môžeme propagovať aj sponzorovaním športových a kultúrnych podujatí, ako aj spoločenských tém, ktoré sú v centre pozornosti.
- Správy: Jednou z najdôležitejších úloh PR profesionálov je vyhľadávať a vytvárať pozitívne správy o spoločnosti, jej produktoch a zamestnancoch a presvedčať médiá, aby akceptovali tlačové správy spoločnosti a zúčastňovali sa tlačových konferencií.
- Činnosti verejnej služby: Svoju povest' si môžeme vylepšiť aj venovaním peňazí a času na určité charitatívne účely.
- Nositelia identity: Naši zákazníci a klienti potrebujú okamžite rozpoznateľnú vizuálnu identitu. Takúto identitu predstavujú firemné logá, brožúry, značky, firemné písacie potreby, vizitky, uniformy a pod.

Propagácia:

Propagácia je kľúčovým prvkom marketingových kampaní. Jedná sa o zvyčajne krátkodobé stimuly, ktorých cieľom je primäť spotrebiteľov, aby si rýchlejšie alebo častejšie kúpili alebo používali určité produkty alebo služby.

Zatiaľ čo reklama poskytuje dôvod na nákup, propagácia je skôr stimulom na kúpu. Nástrojmi propagácie môžu byť napríklad vzorky tovaru, kupóny, ponuky vrátenia peňazí (cashback), propagačné akcie, vernostné odmeny, reklamné darčeky a pod.

10.1.3. Cena (Price)

Kedykoľvek spoločnosť uvádza na trh nový produkt, chce predstaviť svoj existujúci produkt v novom predajnom kanáli alebo geografickej oblasti, alebo ak poskytuje cenovú ponuku na subdodávky, musí byť stanovená cena. Cenová politika zahŕňa princípy a metódy riadenia ponukovej ceny a riadenia reakcií spotrebiteľov.

Cena je prvkom marketingového mixu, ktorý má okamžitý vplyv na vývoj obratu. Cena je jediným a najflexibilnejším prvkom marketingového mixu, ktorý generuje výnosy. Na rozdiel od vlastností produktu alebo predajných kanálov sa dá rýchlo zmeniť.

Z hľadiska marketingového plánovania je najdôležitejšia cieľová cena, teda suma, ktorú by chcel podnikateľ od spotrebiteľa za produkt alebo službu dostať. Úlohou cenotvorby je vytvárať optimálny zisk, ktorý zapadá do ostatných prvkov marketingového mixu.

K správnej cenotvorbe je potrebné poznať dopyt na trhu, identifikovať obmedzenia, ktoré ovplyvňujú cenu (napr. vnímanie spotrebiteľa, konkurenčný tlak, legislatíva a pod.), ale aj analyzovať možnosť ziskovosti.

Podniky väčšinou nestanovujú individuálne ceny, ale využívajú rôzne cenové stratégie, teda stanovujú ceny podľa rôznych hľadísk.

Najčastejšie problémy cenotvorby:

- cenotvorba je príliš zameraná na náklady;
- cena sa určuje nezávisle od ostatných prvkov marketingového mixu;
- ceny nie sú dostatočne rozptýlené medzi rôzne produkty a segmenty.

Účelom cenových metód je zúžiť cenové pásmo, z ktorého potom firma vyberá konečnú cenu. Spoločnosť pri tom zohľadňuje aj doplnkové faktory ako napr. vplyv psychologického oceňovania, cenovej politiky spoločnosti alebo iných prvkov marketingového mixu na cenu.

Mnoho kupujúcich vníma cenu ako vyjadrenie kvality. V prípade vysokokvalitného produktu môže podnik použiť imidžovú cenotvorbu a v prípade priemernej kvality môže byť najlepším riešením propagačná cena (taktika neokrúhleho čísla).

Pri stanovovaní ceny je potrebné vziať do úvahy nasledujúce faktory:

- dopyt;
- výrobné náklady;
- konkurenčné ceny;
- ciele a metódy cenotvorby.

Hlavné postupy cenotvorby sú nasledujúce:

- **Cenotvorba orientovaná na náklady:** v tomto prípade sa predajná cena produktu môže vypočítať tak, že sa k výrobným alebo obstarávacím nákladom sa pripočíta vopred stanovená úroveň zisku. Výhodou tohto postupu je jednoduchá aplikácia, nevýhodou však je, že nezohľadňuje konkurenčnú situáciu na trhu, v dôsledku čoho môže byť podnik konkurenčne znevýhodnený.
- **Cenotvorba orientovaná na dopyt:** pri tomto postupe sa pred stanovením predajnej ceny produktu je potrebné pomocou prieskumu trhu stanoviť tzv. rezervačnú cenu, teda cenu, nad úrovňou ktorej sa už produkt vôbec nedá predávať. Potom je možné stanoviť cenu, ktorá sa môže uplatniť pri množstve určenom na predaj. Výhodou tohto postupu je, že takto vieme stanoviť pomerne vysokú predajnú cenu, nevýhodou však je, že nezohľadňuje štruktúru nákladov ani konkurenčnú situáciu.
- **Cenotvorba orientovaná na konkurenciu:** pomocou tejto metódy predávame naše produkty za rovnakú cenu ako naši konkurenti. Výhodou je jednoduchá aplikácia, produkt je možné umiestniť vedľa produktov konkurencie. Nevýhodou je, že uplatnenie postupu nie je v prípade cenovej konkurencie nákladovo efektívne.
- **Prieniková (dopingová) cenotvorba:** túto metódu používame, ak je naša cieľová skupina cenovo citlivá a chceme dosiahnuť vysoký podiel na trhu aplikáciou nízkej ceny. Z dlhodobého hľadiska nie je možné túto techniku uplatňovať, keďže legislatíva môže tento typ tvorby cien zakázať v záujme zachovania hospodárskej súťaže.
- **Príplatková cenotvorba:** oplatí sa použiť, ak uvádzame na trh inovatívny produkt, ktorý je sotva známy a ak má spoločnosť monopolné postavenie: Z dlhodobého hľadiska sa samozrejme nedá použiť ani tento spôsob, no krátkodobo je možné realizovať vysoký zisk, ktorý je zároveň zdrojom návratnosti výdavkov na výskum a vývoj.

Z vyššie uvedeného je tiež zrejmé, že cenová stratégia zohráva dôležitú úlohu v celkovej marketingovej stratégii. Všeobecná cenová štruktúra musí byť vykázaná a odôvodnená. Musia byť popísané aj usmernenia vzťahujúce sa na poskytovanie zliav a na zmenu cien.

10.1.4. Predajné kanály, miesto (Place)

V obchodnej politike musíme definovať umiestnenie produktu na strategickej úrovni. Je potrebné presne si naplánovať, že akou cestou a akým spôsobom bude produkt doručený našim zákazníkom.

Základom pre výber cieľového trhu je segmentácia trhu. Spoločnosť musí vyhodnotiť a zväžiť každý segment trhu a potom špecifikovať cieľové trhy. Následne je potrebné určiť, aké vlastnosti majú naše produkty na trhu v porovnaní s podobnými produktmi konkurencie, t. j. aké sú faktory, ktoré poskytujú spotrebiteľovi výhodu pri kúpe nášho produktu.

Definovanie cieľového trhu, segmentácia znamená rozdelenie väčšieho trhu na menšie spotrebiteľské jednotky, ktoré sú si podobné svojimi vlastnosťami, trhovým správaním, potrebami a požiadavkami.

Pre každú skupinu zákazníkov je potrebné ponúknuť a zdôrazniť rôzne výhody. Možnosti segmentácie sú nasledujúce:

- **geografický segment:**

podľa miesta bydliska zákazníkov môže byť segmentácia založená na krajine, regióne, meste alebo menšej miestnej komunite;

- **demografický segment:** segmentácia vychádza z veľkosti, zloženia, rozloženia obyvateľstva, teda podobnosti podľa pohlavia, veku, náboženstva, národnosti, rodinného stavu, zamestnania, sociálnej vrstvy a vzdelania;
- **psychografický segment:** trh je rozdelený na základe podobnosti alebo rozdielu v životnom štýle a osobnostiach zákazníkov;
- **behaviorálny segment:** rozdelenie podľa motívov a postojov zákazníkov (prístup, správanie).

Ak sme si vybrali najvhodnejšiu metódu segmentácie pre naše produkty a služby a identifikujeme skupiny spotrebiteľov, ktoré možno jednotným spôsobom rozdeliť, môžeme začať zužovať rozsah na tie, ktoré sú pre naše podnikanie najrelevantnejšie.

Musíme nájsť najvhodnejšie predajné kanály, berúc do úvahy nasledujúce faktory:

- **dopyt** (povaha, flexibilita, počet zákazníkov atď.)
- **ponuka** (jednotková cena, počet predajcov atď.)
- **vlastnosti produktu** (zložitosť, veľkosť, funkcia atď.)

- **špecifickosti nákupných rozhodnutí spotrebiteľov** (pravidelné alebo príležitostné nákupy, veľkosť a frekvencia objednávok, skupinové alebo individuálne rozhodovanie atď.)
- **interné faktory súvisiace s podnikom** (veľkosť výroby atď.)
- **vonkajšie prostredie** (mikro- a makroprostredie).

Pre podnikateľov pôsobiacich v remeselnom odvetví najbežnejšia forma predaja je **bez sprostredkovateľa od výrobcu k spotrebiteľovi**. Do tejto skupiny patria remeselné jarmoky, kultúrne podujatia spojené s ukázkami remesiel, predaj vo vlastnej dielni a vlastný predaj cez internet.

Výhodou je, že podnikateľ sa môže osobne stretnúť so svojimi zákazníkmi a klientmi, môže priamo posúdiť záujem, potreby spotrebiteľa, pôsobiť na zákazníka svojou osobnosťou a znalosťami. Táto forma je výhodná aj z ekonomického hľadiska, nakoľko ceny vieme prispôbiť danej situácii. V tomto prípade je predaj úlohou podnikateľa, táto činnosť odvádza pracovný čas i energiu od výkonu iných úloh, ale obchodný zisk v celkovej výške patrí iba remeselníkovi a nikomu inému.

Pre mnohých remeselných podnikateľov je to najvýhodnejšia forma predaja, pretože režijné náklady na obchod prevádzkovaný obchodníkom sú často vyššie ako náklady na predmetné riešenia, takže výberom tohto typu predaja je možné zvoliť menšiu maržu.

Je však dôležité vziať do úvahy, či sa takýto predaj dá realizovať popri výrobnej a odbornej práci a či je pre podnikateľa vôbec atraktívne vykonávať úkony spojené s predajom.

Ďalšou formou predaja je **maloobchodná jednotka, kde jediným sprostredkovateľom od výrobcu cez maloobchodníka až po spotrebiteľa**. Sú tu súkromní obchodníci, ktorí prevádzkujú remeselné obchody, obchody ľudového umenia a predajné miesta. Tieto obchody pôsobia na frekventovaných turistických miestach, v mestách, múzeách, vidieckych domoch, alebo v súvislosti s vidieckym cestovným ruchom a agroturistikou sa produkty predávajú v kanceláriách na poskytovanie informácií turistom Tourinform a ubytovacích zariadeniach. Je dôležité aj osobne sa presvedčiť o tom, aké produkty ponúka predajca okrem našich vlastných. Je potrebné zvážiť prostredie, v ktorom sa naše diela a výtvary predávajú. Takáto forma predaja môže spôsobiť viac škody ako úžitku, ak sa napríklad v týchto predajniach vyskytuje „gýč“, ktorý je dnes, žiaľ, na remeselnom trhu veľmi bežný.

Nevýhodou tejto formy môže byť aj to, že obchodníci zvyčajne preberajú produkty do komisionálneho predaja a platia neskoro. Je dôležité, aby sme si dôkladne prečítali zmluvy, dbali na časový harmonogram platieb a zúčtovania, naplnenia a aby sme sami boli spoľahlivými partnermi a v prípade opätovného objednania dodali produkty včas a v rovnakej kvalite!

Tretí typ predaja je, keď sa k reťazci výrobca-maloobchodník-spotrebiteľ pridá aj veľkoobchodník alebo agent. V remeselnom priemysle je táto forma veľmi zriedkavá, ale môže sa vyskytnúť napríklad pri objednávke zo zahraničia alebo pri objednávke od väčšej siete predajní.

10.1.5. *Ludia (People)*

Podnik, produkty a služby zákazníkom prezentujú zamestnanci. Zodpovednosť predajcu je v marketingu mimoriadne dôležitá, keďže spokojnosť zákazníka závisí tak od kvality služby, ako aj od formulácie alebo sprostredkovania dobrej marketingovej správy alebo umiestnenie produktu.

Tento poznatok viedol k tomu, že k vyššie uvedeným štyrom prvkom marketingového mixu boli pridané ďalšie tri faktory ako súčasť marketingu zameraného na služby, z ktorých ako prvú uvádzame úlohu **ľudských faktorov**.

Oblasti:

- Nábor, zaúčanie a ďalšie vzdelávanie
- Uniformy, požiadavky na oblečenie a vzhľad, očakávania
- Komunikačné panely, texty
- Riešenie čakania, státia v radoch
- Riešenie sťažností

Marketingovo orientované riadenie ľudských faktorov znamená reguláciu správania a komunikácie ľudí zapojených do činnosti podniku, čím sa zvyšuje spokojnosť používateľov.

Pozostáva z troch regulačných okruhov úloh:

- **Interný marketing:** navrhnutý na zlepšenie vzťahu medzi zamestnancami v pozadí a zamestnancami v prvej línii. Interný marketing je marketingová činnosť zameraná na zamestnancov spoločnosti. Okrem efektu zvyšovania kvality zlepšuje aj identifikáciu zamestnancov s marketingovými cieľmi.
- **Riadenie frontovej línie:** zameriava sa na zamestnancov v prvej línii, teda na tých, ktorých primárnou úlohou je udržiavať kontakt so zákazníkmi a klientmi. Základným princípom je, že imidžotvorným faktorom je aj personálna politika personálu poskytovateľa služieb vo frontovej línii. Zákazníci sa pri kúpe fyzických produktov väčšinou nestretávajú so žiadnymi členmi výrobného personálu. Čiže ich názor na podnik sa vytvára vplyvom produktu, marketingovej komunikácie, činnosti PR a podobne. Naproti tomu zákazníci pri využívaní služby prichádzajú do osobného kontaktu s určitými zamestnancami podniku. Ich správanie a komunikácia sú priamou správou pre používateľov o hodnotách a kultúre spoločnosti. Pri riadení ľudských zdrojov preto musí výber, riadenie, motivácia a kontrola zamestnancov v prvej línii zodpovedať aj aspektom orientácie na zákazníka.
- **Aktívna zákaznícka politika:** plánuje a kontroluje činnosť používateľa - zákazníka s cieľom znížiť neistotu vyplývajúcu z nepredvídaných udalostí. Samotný používateľ sa aktívne podieľa na „produkcii“ služieb, preto je dôležité zvážiť, do akej miery sú používatelia zapojení do rozhodovania o produktovej politike.

Podnikateľský plán by mal obsahovať aj naše nápady na nábor, výber, prijímanie, rekvifikáciu, povzbudzovanie, odmeňovanie a motiváciu zamestnancov. Najmä v prípade začínajúcich podnikov je potrebné plánovať výber a prijatie, ako aj načasovanie budúcich zamestnancov vzhľadom na pokrytie potrebných kompetencií.

Dôležitým hľadiskom pri posudzovaní vhodnosti obslužného personálu je to, či sa jedná o personál v pozadí (napríklad reklamný grafik v reklamnej agentúre), o pracovníkov, ktorí sú v kontakte so spotrebiteľom (napríklad recepcný v ubytovacom zariadení) alebo o tzv. „putovných pracovníkov“ (napr. konzultantov).

10.1.6. Materiálne zabezpečenie (*Physical evidence*)

V prípade služieb je vnímanie kvality sťažené tým, že väčšina parametrov služieb sa nedá uchopiť. Napríklad kompetencie (odborné znalosti) je ťažké definovať a niečo iné znamená pre poskytovateľa služieb a niečo iné pre používateľa.

Fyzické podmienky a materiálové prvky na druhej strane môžu zákazníkom uľahčiť hodnotenie kvality.

Pod materiálovými prvkami podľa pôvodnej koncepcie marketingu služieb rozumieme viditeľné prostredie služby vo fyzickom zmysle spolu s niektorými doplnkovými materiálnymi objektmi.

Riadenie hmotných prvkov môže znamenať dizajn založený na produktovej psychológii, časopriestorové riadenie hmotného prostredia a tzv. objektivizácia. Posledná metóda stavia na komunikačnom efekte hmatateľných prvkov.

Hmotné prvky zahŕňajú prostredie, v ktorom poskytujeme službu a kde dochádza k interakcii medzi poskytovateľom služby a používateľom, ako aj akýkoľvek hmatateľný prvok, ktorý uľahčuje poskytovanie služby a komunikáciu.

Medzi prvkami prostredia rozlišujeme vonkajšie a vnútorné prostredie. Vonkajšie prostredie ešte nie je súčasťou skutočnej frontovej línie, ale používatelia našej služby sa s týmito prvkami stretnú ako prvými (napr. parkovisko, predsieň nehnuteľnosti atď.).

Hmotnými prvkami služby môžu byť:

Prvky prostredia:	Ďalšie hmatateľné faktory
<p>Vonkajšie prvky prostredia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vonkajší dizajn • Informačné značky • Parkovisko • Terénne úpravy • Priame prostredie <p>Interné prvky prostredia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zariadenie miestnosti • Nábytok • Informačné značky • Umiestnenie • Kvalita a teplota vzduchu 	<ul style="list-style-type: none"> • Vizitky • Firemný hlavičkový papier • Faktúry, potvrdenia o platbe • Správy • Oblečenie zamestnancov • Firemné uniformy • Prospekty

10.1.7. Procesy (Process)

Charakteristickou črtou služieb je, že musíte predávať proces a výsledok súčasne. Používateľ služby kupuje celý proces, na rozdiel od nákupu produktu, kde platí za konečný produkt oddelene od výroby. Zákazníka ovplyvňuje celý proces poskytovania služby, preto je potrebné prerobiť celý proces k tomu, aby sa zlepšila kvalita služby.

Politika procesu poskytovania služby teda nie je nič iné ako návrh a riadenie tých procesov, ktoré môžu ovplyvniť hodnotenie kvality služby a tým aj spokojnosť používateľov.

V procesne orientovanom marketingu sa musia dodržiavať tieto štyri zásady:

- rozložiť procesy do logických krokov, ktoré uľahčia ich kontrolu;
- je potrebné preskúmať všetky možné postupnosti činností vedúcich k rôznym výsledkom;
- spojenie jednotlivých prvkov procesu musí slúžiť maximálnemu pohodliu používateľov služby;
- mali by sa stanoviť normy tolerancie procesov s cieľom špecifikovať maximálne povolené odchýlky.

10.2. Organizovanie možností voľnočasových a rekreačných programov

V súčasnosti je čoraz dôležitejšie popri možnostiach, ktoré ponúkajú moderné technológie, aj pestovanie tradícií. Remeslá zohrávajú významnú úlohu v oblasti voľnočasových aktivít a rozvoja zručností ako špecifický prvok kultúry intelektuálnej rekreácie.

Kreatívne kurzy sú vhodné na realizáciu sebavyjadrenia aj v školskom veku a možno zdôrazniť aj význam pri riešení problémov a zvyšovaní efektívnosti učenia. Sebarealizácia je funkcia, ktorá robí tieto aktivity čoraz obľúbenejšími medzi mladými dospelými.

Remeselné činnosti sú neoddeliteľnou súčasťou intelektuálnej rekreácie vzhľadom na ich prospešný vplyv na duševnú a fyzickú kondíciu, pocit blahobytu a sociálnu interakciu. Okrem iného mimoriadny význam majú výtvarné umenie v podobe sochárstva a maliarstva, fotografovanie v rámci technického umenia a v rámci úžitkového umenia hrnčiarstvo, kožená galantéria, nábytkárstvo, drevorezba, textilné a sklárske umenie.

Miestami pre tradičné a moderné remeselné aktivity môžu byť miesta intelektuálnej rekreácie (ako sú kultúrne domy, obecné domy, kultúrne zariadenia, vzdelávacie inštitúcie, výstavy výtvarného a úžitkového umenia, galérie, ľudovo-umelecké a verejné kultúrne spolky, zábavné inštitúcie), ako aj ľudovo-umelecké podujatia a workshopy, festivaly, umelecké veľtrhy, bazáre a tábory.

Remeselné aktivity sú čoraz populárnejšie v hoteloch, kempingoch, v rámci animácie, v súvislosti so slávnostnými alebo inými témami.

Zorganizovanie remeselných aktivít, workshopu alebo ukážky z dielne dáva možnosť vzbudiť u účastníkov záujem o činnosť našej spoločnosti, naučiť sa triky konkrétneho odboru, nahliadnuť do tajov remeselnej dielne.

Organizovanie voľnočasových a oddychových programov preto poskytuje možnosť prezentovať našu prácu širokej verejnosti. K tomu, aby tieto podujatia a programy priniesli čo najväčší úspech a uznanie, prípadne ďalšie objednávky, je dôležité vopred naplánovať kroky, ktoré môžu prispieť k úspechu podujatia alebo ktoré sú kľúčové pre jeho vznik.

V prípade podujatia na základe pozvánky tvorca „požičtia“ svoje dielo, prípadne pripraví niečo špeciálne na tú výstavu, zostaví námety pre danú remeselnú aktivitu. Väčšinou sa do organizačných prác nezapája samotný remeselník, takže nemá žiadne úlohy spojené s realizáciou.

Tvorca je preto s najväčšou pravdepodobnosťou konfrontovaný s organizačnou alebo koordinačnou prácou len v prípade podujatí, ktoré si organizuje z vlastného podnetu. Takéto programy a workshopy vždy zahŕňajú investíciu zo strany umelca, či už intelektuálnu alebo v prípade remeselnej dielne konkrétne materiálnu (napríklad náklady na nákup potrebných surovín a nástrojov na výrobu daného predmetu).

Pred začatím akéhokoľvek podujatia je najdôležitejším krokom vytvorenie približného plánu nákladov. Na základe toho môžeme vidieť, či dokážeme plán zrealizovať alebo na akých riešeniach musíme popracovať, aby bol realizovateľný. Musíme posúdiť rôzne druhy nákladov

– ako sú náklady na výrobu predmetu alebo kolekcie, náklady na prenájom miesta konania, náklady na dopravu, náklady na otvorenie atď. – a zdroje, ktoré máme k dispozícii, im musia byť pridelené.

Pri plánovaní podujatí a tvorbe programov musíme definovať aj cieľové publikum. Je to potrebné k tomu, aby bolo možné cielene vzbudiť záujem o podujatie. Je potrebné brať do úvahy potenciálnych návštevníkov, účastníkov, ale musia sa zväžiť aj potenciálne kanály zo strany médií. Treba si premyslieť, na akých fórach chceme inzerovať naše podnikanie alebo podujatie.

Aj samotná realizácia si vyžaduje spoločnú prácu viacerých osôb, rovnako ako príprava. Musíme myslieť aj na prípadne pohostenie, prijímanie účastníkov, informovanie predstaviteľov tlače a fotografov. Možno budeme musieť zostaviť tlačový materiál, ktorý môžeme počas podujatia odovzdať predstaviteľom médií.

Účelom všetkých výstav, prezentácií, účasti na jarmokoch, návštevy dielní, či dokonca remeselných aktivít je získavanie zákazníkov a propagácia. V záujme toho je dôležité, aby sme boli pripravení, mali sme u seba vizitky, prípadne prospekty a letáky.

Ak ideme na skupinovú výstavu alebo na jarmok s viacerými účastníkmi, musíme sa vedieť odlišiť od konkurencie. Môžeme to dosiahnuť našim stánkom, našimi letákmi alebo jednoducho „servisom“.

Po jednotlivých programov a podujatiach sa oplatí urobiť následné hodnotenie, pretože tak môžeme naformulovať vzniknuté problémy, ktorým môžeme pri ďalšom podujatí venovať väčšiu pozornosť.

10.3. Marketingový akčný program

Na konci marketingového plánu si musíme odpovedať na otázky, kto bude čo robiť, kedy a koľko to bude stáť. Pri príprave marketingového akčného programu je vhodné prezentovať v tabuľkovej forme, že akú marketingovú úlohu vykonávame v mesačných alebo štvrťročných cykloch v rámci obdobia pokrytého marketingovým plánom.

V akčnom programe je potrebné uvádzať nasledujúce popri priradení k danému mesiacu/štvrtroku:

- názov úlohy;
- určenie zodpovedných osôb/účastníkov;
- trvanie a termín realizácie;
- merateľnosť výkonu, spôsob overovania;
- výdavky a náklady potrebné na realizáciu.

Je vhodné vytvoriť si mesačný harmonogram (Ganttov diagram) pre reklamu, podporu predaja a PR aktivity.

Harmonogram marketingových činností:

Marketingové činnosti	Mesiace											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. činnosť												
2. činnosť												
3. činnosť												
4. činnosť												

10.4. Plán predaja

Plán predaja zobrazuje očakávaný vývoj objemu predaja spoločnosti na základe marketingového plánu. Pri príprave plánu treba brať do úvahy okruh produktov a služieb, ktoré sa majú predávať, spôsoby predaja, cenovú stratégiu, sezónnosť, podiely na trhu, geografický rozsah.

Plán predaja poskytuje základ pre finančné plánovanie, preto je pre podnik mimoriadne dôležité pripraviť ho.

Plán predaja našej spoločnosti sa oplatí vypracovať tak, aby z neho vyplynulo viacero možných výstupov - optimistický, pesimistický, realistický a aby obsahoval predpoklady súvisiace s každým výstupom - ako sú zmeny dopytu, reakcie konkurencie a pod.

Z plánu predaja by mal čitateľ dostať odpovede na nasledujúce otázky:

- Aký produkt/službu presne predávame?
- Prostredníctvom akých predajných kanálov predávame naše produkty/služby?
- V akých smeroch predaja predávame? Objavujú sa produkty/služby len na domácom trhu, alebo plánujeme (aj) export?
- V akom množstve, zložení a za aké ceny plánujeme predávať?

V pláne predaja musíme teda popísať rozsah produktov a skupín produktov určených na predaj, služby, ktoré sa majú poskytnúť počas plánovacieho obdobia, teda všetky činnosti, ktorými môže podnik dosiahnuť tržby z predaja.

Plán predaja podnikov zaoberajúcich sa obchodnou činnosťou sa nazýva obchodný plán, pretože v týchto podnikoch sa príprava plánu môže realizovať len spolu s plánovaním zásob tovaru a obstarávaním tovaru.

Obchodný plán pozostáva z troch častí:

- plán predaja;
- plán zásob a
- plán obstarávania.

Je vhodné prezentovať vývoj predaja v závislosti od času, v mesačnom alebo štvrtročnom harmonograme. Týmto spôsobom je možné ilustrovať očakávaný rast a vývoj faktorov, akým sú aj sezónne predaje.

Prognózy predajných plánov zohrávajú kľúčovú úlohu pri tvorbe finančného plánu, keďže optimistickejšie, cieľavedomejšie plány si často vyžadujú viac zdrojov, no sľubujú aj vyššie zisky.

10.5. Marketingové náklady

Na základe marketingového akčného programu a plánu predaja vieme zostaviť rozpočet na marketingový plán, ktorý zahŕňa priame aj nepriame náklady na marketing a predaj.

Na príjmovej strane rozpočtu musíme zobraziť plánovaný objem predaja, priemernú cenu, na strane výdavkov musíme zobraziť podrobné marketingové náklady. Pri plánovaní marketingových nákladov je potrebné zvážiť všetky náklady spojené s predajom a podporou predaja.

Nesmieme zabudnúť ani na propagačné a PR úlohy definované v marketingovom pláne, keďže v súvislosti s predajom vznikajú aj náklady na tieto úlohy. Marketingové náklady by mali byť v súlade s harmonogramom marketingových činností.

11. Prevádzkový plán

V prevádzkovom pláne je potrebné prezentovať procesy a zdroje, ktoré chceme použiť na výrobu našich produktov a/alebo poskytovanie našich služieb.

Prezentuje nielen výrobný proces a požiadavky na prácu, ale obsahuje aj popis dodávateľov a dodávky produktu alebo služby na predajné miesta.

Prevádzkový plán by mal zodpovedať nasledujúce otázky:

- Kde a ako prebieha výroba produktov/poskytovanie služieb, respektíve samotný proces?
- Aké výrobné/servisné systémy a technológie používame?
- Aké aktivity plánujeme využiť od ostatných účastníkov trhu, aké formy spolupráce budú využívané?
- Aký investičný majetok je potrebný na vykonávanie činnosti?
- Aké suroviny, suroviny, polotovary a hotové výrobky sú potrebné na vykonávanie činnosti, odkiaľ a za akých podmienok sa zaobstarajú?
- S akými kapacitami môže podnik počítať?
- Ako sa bude vyvíjať dopyt po surovinách a stav zásob?

- Aké procesy technologického vývoja prebiehajú, v akom štádiu sú, aké výsledky od nich môžeme očakávať, aké vylepšenia plánujeme?

V prípade začínajúcich podnikov, najmä malých podnikov, je potrebné načrtnúť základnú myšlienku založenia podniku, na ktorej je možné úspešne vybudovať prevádzku a hospodárenie podniku.

Prevádzkový plán musí obsahovať spôsob, akým bude spoločnosť vytvárať svoje produkty a služby. Je potrebné zamerať sa na vývoj produktov, ukázať, nakoľko sú produkty a služby moderné. Je potrebné popísať, ako a za akých podmienok vyrábame naše produkty, poskytujeme naše služby a aký vývoj v tejto oblasti plánujeme.

Z hľadiska fungovania podniku nesmieme zabúdať na dôležitosť technologického procesu tvorby produktov a poskytovania služieb. Výrobný podnik musí ilustrovať výrobný proces, spoločnosť poskytujúca služby proces poskytovania služby.

Prevádzkový plán musí obsahovať aké pracovné procesy budeme vykonávať vo vlastnej réžii a ktorých subdodávateľov plánujeme zapojiť do realizácie. Začínajúce podniky môžu znížiť svoje kapitálové požiadavky tým, že využijú služby externých aktérov na vykonanie čo najväčšieho počtu čiastkových úloh, keďže nie je potrebné viazať fixné aktíva a ľudské zdroje. Pri diskusii o výrobnom procese musia byť zahrnuté požiadavky na zdroje (stroje, závody, prevádzka, požiadavky na pracovné sily), výrobný proces a ukazovatele výkonnosti.

Z prevádzkového plánu musí tiež vyplývať, kto budú skutoční dodávatelia spoločnosti, aké produkty a služby od nich budeme nakupovať.

Na konci kapitoly by sme mali tiež popísať, ako sa produkt/služba dostáva na miesta predaja.

12. Organizačný plán

Organizačný plán sa používa na prezentáciu prevádzkového rámca spoločnosti, riadenia a vlastnickej štruktúry, ako aj politiky riadenia ľudských zdrojov.

Z pohľadu financujúcej strany - najmä v prípade externej financujúcej strany (napr. banka, finančný investor a pod.) - má prvoradý význam spoľahlivosť a angažovanosť vlastníkov a manažérov spoločnosti,

preto sa štúdium podnikateľského plánu často začína kapitolou o organizačnej štruktúre. O tom, či investori považujú podnikanie za zaujímavé, v mnohých prípadoch rozhoduje úveryšchopnosť manažmentu. Organizačná štruktúra, počet odborníkov zapojených do podniku, spôsobilosť, kvalifikácia, odborná prax veľa prezrádza o odbornej zarietosti vedenia.

12.1. Organizačná štruktúra

V kapitole o organizačnej štruktúre je vhodné predstaviť osoby, ktoré zohrávajú dôležitú úlohu pri zakladaní a prevádzkovaní podnikania, ako napr.

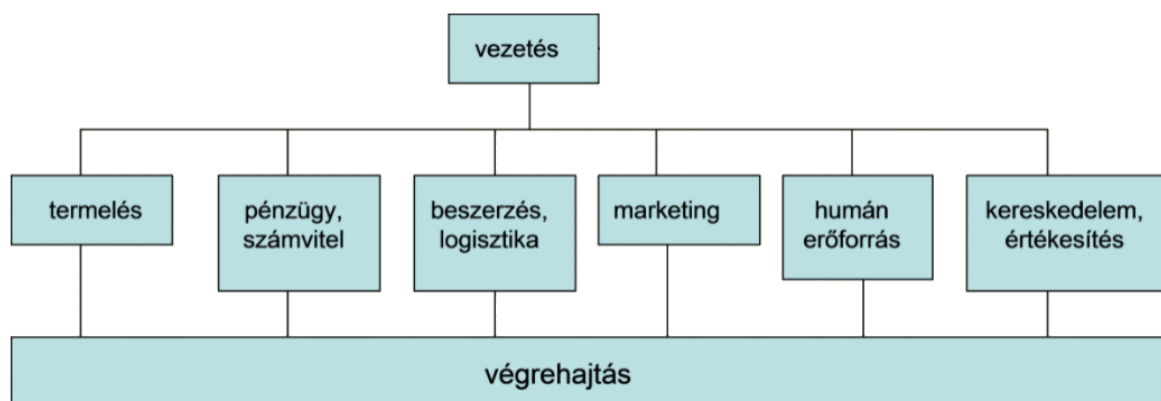
- vedenie;
- vedúci predstavitelia;
- členovia predstavenstva;
- aktívni investori;
- kľúčoví zamestnanci;
- poradcovia.

V prípade začínajúceho podnikania je vždy vhodné informovať externého čitateľa o osobách, ktoré sú zodpovedné za rozvoj, rozbeh a vedenie podnikateľského konceptu podnikania. Spomedzi investorov stojí za to bližšie predstaviť tých, ktorí na jednej strane vložili do rozbehu podnikania významnú kapitálovú investíciu a na druhej strane sa aktívne podieľajú na prevádzke podniku v spojení s ich odbornosťou a kompetenciou. Sú to takzvaní profesionálni investori.

Jednou z najdôležitejších častí kapitoly o organizačnej štruktúre je prezentácia tých osôb, od ktorých sa očakáva, že budú zohrávať kľúčovú úlohu pri zakladaní a vedení podniku.

Najtransparentnejšou formou prezentácie organizačnej štruktúry je **organizačný diagram**, z ktorého sa možno dozvedieť o vzťahoch podriadenosti a nadriadenosti, povinnostiach a deľbe práce v rámci organizácie. V prípade potreby sa oplatí doplniť organizačnú schému krátkym vysvetlením.

Možná prezentácia organizačnej štruktúry



12.2. Politika a stratégia ľudských zdrojov

Podnikateľský plán musí obsahovať aj naše predstavy o nábore, výbere, prijímaní, motivácii a odmeňovaní zamestnancov.

Súčasťou stratégie ľudských zdrojov je formulovať ciele riadenia ľudských zdrojov a prognózovať kvantitatívne a kvalitatívne potreby ľudských zdrojov. V prípade začínajúcich

podnikov je prvoradá naplánovať výber, nábor a načasovanie prijímania budúcich zamestnancov, vrátane potrebných kompetencií.

Je vhodné prezentovať aj naše predstavy o odmeňovaní ľudí zamestnaných vo firme. Cieľom nie je načrtnúť konkrétne mzdy, ale porovnať mzdové štruktúry s konkurenciou, sociálne dávky, stimuly a podiely na zisku.

13. Finančný plán

Finančný plán popisuje finančné aspekty údajov a procesov prezentovaných v predchádzajúcich častiach podnikateľského plánu, preto musí byť s nimi v úzkom súlade. Finančný plán odráža finančnú výkonnosť podniku, ktorá je jedným z najdôležitejších ukazovateľov atraktivity podniku.

Hlavným účelom finančného plánu je prezentovať dôveryhodné a podrobné finančné prognózy, ktoré sú v súlade s plánovanými aktivitami spoločnosti. V tejto časti sa musíme zamerať na budúcu majetkovú, finančnú a príjmovú situáciu firmy a na výsledky hospodárenia.

Vo finančnom pláne je potrebné definovať a prezentovať plánované výnosy, výrobné náklady, očakávané výsledky, vývoj majetku podniku a peňažné toky dôležité z hľadiska likvidity. Je tiež účelné opísať tu ekonomické ukazovatele a ukazovatele hospodárnosti súvisiace s činnosťou, ako aj výsledky rôznych ekonomických analýz.

Finančné plánovanie je zložitý proces. Hoci neexistuje úplne všeobecný systém finančného plánovania, existujú súvislosti a zákonitosti, podľa ktorých sa dá vytvoriť dobre fungujúci a prevádzkovateľný proces.

Najdôležitejšie fázy finančného plánovania:

- Zber informácií;
- Základná analýza, zostavenie variantov plánu;
- Príprava konečného plánu;
- Monitorovanie.

Zber informácií:

V záujme spoľahlivosti finančného plánu je potrebné spoliehať sa na množstvo informácií. **Makroekonomické prognózy** obsahujú prognózy hodnôt najdôležitejších ekonomických ukazovateľov daného regiónu alebo národného hospodárstva. Patrí medzi ne napríklad miera inflácie, kurz domácej meny a vývoj diskontnej sadzby centrálnej banky.

Odvetvové prognózy tiež poskytujú dôležité základné informácie pre finančné plánovanie. Obsahujú informácie o všeobecnej situácii daného odvetvia (ako sú zmeny v priemernej ziskovosti, zmeny veľkosti a koncentrácie odvetvia) a čiastočne o zmenách v regulačnom systéme ovplyvňujúcom dané odvetvie (ako sú zmeny v sadzbe DPH vzťahujúcej sa na danú

činnosť). Ďalšou kľúčovou oblasťou prognózy odvetvia je skúmanie vývoja konkurentov a očakávaného podielu na trhu.

Je dôležité, aby finančný plán obsahoval **aj finančné informácie o danej spoločnosti**. Tieto informácie by mali byť odvodené predovšetkým z účtovnej závierky za predchádzajúce roky.

Základná analýza, zostavenie variantov plánu:

Dôležitým prvkom finančného plánovania je tzv. **základná analýza**, t.j. prezentácia a analýza počiatočného stavu plánovania. Nestačí, aby finančný plán obsahoval iba akčný plán vzťahujúci sa na najpravdepodobnejší budúci výsledok, je potrebné predložiť aj výskyt iných možností. V súlade s tým je potrebné pripraviť finančné plány pre najmenej tri rôzne scenáre, ktoré však samozrejme nie sú na sebe nezávislé. Prvý predstavuje najpravdepodobnejší prípad; toto je očakávaný scenár. Ďalšie dva opisujú situáciu horšiu, ako sa očakávalo („pesimistický plán“) a priaznivejšiu situáciu („optimistický plán“). Plány viacerých výstupov nám umožňujú flexibilnejšie sa vysporiadať s budúcimi neistotami a umožňujú spoločnosti prispôbiť sa im s menším úsilím.

Príprava konečného plánu:

Finančný plán musí spĺňať tieto požiadavky:

- *nemá byť len prognóza, ale aj séria budúcich opatrení:*

plán by mal vychádzať z prognóz, ale mal by obsahovať aj tzv. akčný plán, teda predstavenie toho, že ako a s akými krokmi by podnik reagoval na konkrétne situácie.

- *nemá minimalizovať podnikateľské riziko:* samozrejme, v našom plánovaní musíme zväziť riziká, ale nie je našou úlohou vypracovať kroky na ich minimalizáciu. Vo finančnom pláne musíme uviesť, že pri budúcich investičných a finančných rozhodnutiach sa snažíme udržiavať prijateľnú mieru rizika stanovenú na základe stratégie spoločnosti.
- *má poskytnúť primeranú spätnú väzbu:* dobre štruktúrovaný finančný plán by mal podniku poskytnúť možnosti spätnej väzby. Dodržiavanie plánov je potrebné priebežne monitorovať a každú odchýlku podrobne zdôvodniť. Je dôležité, aby tieto informácie boli priebežne zapracované do obchodných plánov na budúce obdobia.
- *má byť dostatočne podrobný:* treba nájsť rovnováhu medzi zložitou a ovládateľnosťou. Vypracovanie príliš podrobného a zložitého finančného plánu môže spôsobiť ťažkosti a sťažiť kontrolu dodržiavania plánu. Čím je plán zložitejší, tým je väčšia pravdepodobnosť chyby.
- *nemá byť len účtovného zamerania:* finančný plán musí obsahovať okrem informácií obsiahnutých v účtovných výkazoch aj množstvo ďalších finančných údajov súvisiacich s podnikateľskou činnosťou spoločnosti. Uplatňovanie účtovného prístupu je dôležitým, ale nie jediným prvkom finančného plánovania.

Monitorovanie:

Proces plánovania sa prípravou finančného plánu nekončí. Zahŕňa aj ďalšiu dôležitú časť, a to je monitorovanie. Prostredníctvom monitorovania môže podnik v odôvodnených prípadoch zasahovať do plnenia plánu, čiže má možnosť plán zodpovedajúcim spôsobom upraviť. Monitorovanie je možné použiť na funkciu kontroly plánu a tiež na meranie výkonnosti podniku.

13.1. Plán financovania

Plán financovania obsahuje kapitálovú požiadavku podnikateľského nápadu, ktorý má spoločnosť realizovať, predloženie analýz a nápadov na vytvorenie alebo transformáciu kapitálovej štruktúry.

Plán financovania je kľúčovou súčasťou podnikateľského plánu, najmä ak sa plánuje použitie nejakého externého zdroja.

V prípade začínajúceho podniku je potrebné definovať a prezentovať, ako podnik plánuje vytvárať svoju **kapitálovú štruktúru**. V prípade už fungujúcich podnikov by mali informovať o akýchkoľvek zmenách vo vlastnickej štruktúre a kapitálovej štruktúre.

V súvislosti s kapitálovou štruktúrou je potrebné podrobne prezentovať aj stav vlastného imania a cudzích zdrojov, ktoré má podnik k dispozícii, prípadne ktoré plánuje, plánované zmeny zdrojov, plány a koncepcie súvisiace s využívaním vnútorných a vonkajších zdrojov financovania.

Medzi zdrojmi financovania má prvoradý význam veľkosť vlastných zdrojov, ktoré má spoločnosť k dispozícii. Ak kapitálová požiadavka podnikateľského nápadu prevyšuje výšku vlastných zdrojov, je podnik nútený zapojiť externé zdroje. Jedným z najbežnejších externých zdrojov je pôžička, čo je pôžička vo vopred stanovenej výške s dobou splácania a úrokom. Pôžičky môžu byť dobrým zdrojom financovania, napríklad ak sa zriadi nová dielňa. Je dôležité venovať veľkú pozornosť rovnováhe medzi kapitálom a úvermi. Ak je pomer úverov v rámci zdrojov vysoký, vedie to k vysokému dlhovému zaťaženiu.

Prostredníctvom vzťahov na komoditnom trhu sa vytvárajú krátkodobé zdroje financovania na nákupných a predajných trhoch medzi podnikom a dodávateľmi (nákup tovaru) a medzi podnikom a odberateľmi (predaj tovaru).

Jedným z najdôležitejších externých zdrojov financovania podnikov sú prostriedky poskytované Európskou úniou a národné dotácie. Pre podniky sú tieto zdroje nezaťažené a fungujú priamo alebo nepriamo ako vlastné zdroje, ich získanie je však podmienené odlišnými podmienkami.

Dlhodobé investície je možné financovať aj prostredníctvom lízingu, ktorý môže byť dobrým riešením pre podniky, ktoré majú problém získať úver.

Dôležité je čo najpresnejšie stanoviť kapitálovú požiadavku, ktorá je potrebná na začatie prevádzky v prípade začínajúceho podniku a na realizáciu daného podnikateľského nápadu a rozvoja v prípade už fungujúceho podniku.

Najjednoduchší spôsob, ako určiť množstvo zdrojov potrebných na nadobudnutie majetku, vybavenia, zásob a nehnuteľností, je to, že tieto náklady môžu byť v mnohých prípadoch podložené cenovými ponukami, odhadmi nákladov a predajnými zmluvami. Výpočet je náročnejší v prípade požiadaviek na pracovný kapitál a rezervný kapitál, pretože tie závisia najmä od projektovaného cash flow (peňažné toky).

Predpokladané kapitálové požiadavky by mali byť v súlade s ostatnými časťami plánu. Údaje v pláne financovania musia byť v súlade s údajmi v ostatných kapitolách finančného plánu, najmä s plánovanou súvahou, ktorá odráža zdroje a spôsob ich použitia.

13.2. Plán obratu

Plán obratu vychádza z plánu výroby a predaja podniku, ktorý obsahuje množstvo (resp. jeho peňažnú hodnotu), ktoré hodlá podnik vyrobiť a predáť z rôznych produktov a služieb. Preto je vhodné plánovať tržby z predaja na základe prognózy predajných údajov počas prieskumu trhu.

Na určenie čistého obratu z predaja sa množstvo predaných produktov/služieb musí vynásobiť predajnou cenou bez DPH. Ak sa v jednotlivých rokoch používajú rôzne predajné ceny, je nevyhnutné ich opísať v závislosti od času, pretože to určuje zmenu v tržbách z predaja pri rovnakom objeme predaja.

Zhrnutie očakávaného vývoja čistých tržieb z predaja:

Názov	1. rok				Celkom
	Štvrťroky				
	I.	II.	III.	IV.	
1. Čistá tržba z predaja produktu/služby					
2. Čistá tržba z predaja produktu/služby					
.....					
X. Čistá tržba z predaja produktu/služby					
Čisté tržby z predaja celkom					

V prípade obchodných podnikov môže byť plán obratu zostavený len v spojení s plánovaním zásob a obstarávania tovaru.

13.3. Plán nákladov

Podkapitola zaoberajúca sa plánovaním nákladov poskytuje zhrnutie štruktúry nákladov spoločnosti a jej vývoja na základe zistení a záverov uvedených v kapitolách marketingového a prevádzkového plánovania. Táto časť obsahuje výpočty investičných nákladov, personálnych a materiálových nákladov, ostatných prevádzkových nákladov, výpočty týkajúce sa financovania a splátok úverov.

Pomocou plánu investičných nákladov je možné systematizovať počiatočné náklady vynaložené v súvislosti so začatím podnikania a realizáciou podnikateľského nápadu.

Investičné potreby súvisiace s hmotným majetkom, nehmotným majetkom a finančným majetkom, ktoré už boli prezentované v kapitole prevádzkového plánu, je potrebné zohľadniť pri plánovaní nákladov s prihliadnutím na investičné výdavky na rast, rozvoj a obnovu.

Plánovanie nákladov je teda založené na poznaní objemu použitých výdavkov.

Plánovanie nákladov sa najčastejšie vykonáva podľa typu nákladov (primárnych foriem, v ktorých sa náklady podniku objavujú).

Na plánovanie **materiálových nákladov** potrebujeme plán obstarávania a využitia surovín (ktorý už bol popísaný v prevádzkovom pláne) a plán využívaných služieb. Náklady je vhodné uviesť v tabuľke, z ktorej sa dá zistiť aj časový vývoj vzniku nákladov.

Súhrn materiálových nákladov (tisíc HUF):

Názov	1. rok				Celkom
	Štvrťroky				
	I.	II.	III.	IV.	
Náklady na materiál					
Náklady využitých služieb					
Náklady na ostatné služby					
Materiálové náklady celkom					

Pri plánovaní **personálnych výdavkov** je potrebné brať do úvahy informácie a zistenia uvedené v prevádzkovom a organizačnom pláne. Je potrebné preskúmať tri nákladové položky: mzdové náklady, príspevky zamestnávateľa, ktoré znáša podnik a iné personálne náklady.

Mzdové náklady predstavujú mzdy a platy vyplácané v hotovosti a v naturáliách osobám zamestnaným v podniku, ktoré môžu byť úmerné času alebo výkonu. Pri periodickej mzde (dočasná pracovná sila) je potrebné plánovať dĺžku pracovného času (počet odpracovaných hodín) a jeho jednotkovú cenu (hodinová mzda) v danom období. V prípade stálych zamestnancov sa to môže prejavovať aj paušálne vo forme hrubej mesačnej mzdy. V prípade mzdových nákladov stanovených na základe podaného výkonu je základom plánovania

množstvo vykonanej práce v danom období alebo výsledok vynásobenia jednotkovej ceny s daným množstvom.

Príspevky zamestnávateľ, ktoré znáša podnik, zahŕňajú sociálne odvody, príspevok na odborné vzdelávanie a akékoľvek iné náklady určené na základe personálnych nákladov alebo počtu zamestnancov.

Ďalšie personálne náklady zahŕňajú náhradu výdavkov na dochádzanie do zamestnania, náklady na vyslanie do zahraničia a náklady na rôzne príspevky typu cafetéria.

Personálne náklady vynaložené na činnosť je účelné – podobne ako v prípade materiálových nákladov – uvádzať v štruktúrovanej forme, zoskupené podľa jednotlivých pracovných pozícií.

Súhrn personálnych nákladov (tisíc HUF):

Názov	1. rok				Celkom
	Štvrťroky				
	I.	II.	III.	IV.	
Pozícia č. 1					
Mzdové náklady					
Príspevky hradené zamestnávateľom					
Iné personálne náklady					
Pozícia č. 2					
Mzdové náklady					
Príspevky hradené zamestnávateľom					
Iné personálne náklady					
Personálne náklady celkom					

Pri plánovaní ostatných prevádzkových nákladov je potrebné zohľadniť výdavky, ktoré nespádajú do predchádzajúcich kategórií súvisiacich s činnosťou spoločnosti. Tu môžeme uviesť očakávané režijné náklady, nájomné, marketingové náklady, poštovné a náklady na IT služby, ako aj všeobecné a administratívne náklady.

V súvislosti s odhadom nákladov je potrebné predstaviť aj plán splácania úveru a platenia úrokov zo strany spoločnosti, ktorý je určený na základe stavu krátkodobých a dlhodobých úverov využívaných spoločnosťou, účtovanej úrokovej sadzby a spôsobu splácania.

Súhrnný plán nákladov obsahuje všetky očakávané budúce náklady súvisiace s prevádzkou podniku a ich zoskupenie podľa rôznych kritérií. Je dôležité zdôrazniť, že s prihliadnutím na účel a čitateľa podnikateľského plánu sa štruktúra plánu nákladov môže líšiť z hľadiska zoskupenia nákladov a spôsobov ich stanovenia.

13.4. Plán hospodárskeho výsledku

Cieľom plánu hospodárskeho výsledku je čo najpresnejšie určiť očakávané výsledky podniku. Zostavuje sa na základe plánu obratu a plánu nákladov, poskytuje informácie o očakávaných výsledkoch hospodárenia podniku a výsledky realizovaného podnikateľského nápadu.

Plán hospodárskeho výsledku sa môže pripraviť v zjednodušenej i podrobnej forme. V druhom prípade sa môže použiť metóda celkových nákladov alebo metóda nákladov na obrat.

Plán hospodárskeho výsledku na základe metódy celkových nákladov (tisíc HUF):

Názov	1. rok	2. rok	3. rok
Čisté tržby z predaja			
Hodnota aktivovaných vlastných výkonov			
Ostatné výnosy			
Materiálne náklady			
Personálne náklady			
Odpis zníženia hodnoty			
Iné náklady			
Hospodársky výsledok z prevádzkovej činnosti			
Výnosy z finančných operácií			
Náklady finančných operácií			
Hospodársky výsledok z finančnej činnosti			
Hospodársky výsledok z bežnej činnosti			
Mimoriadne výnosy			
Mimoriadne náklady			
Hospodársky výsledok z mimoriadnej činnosti			

Hospodársky výsledok pred zdanením			
Daňová povinnosť			
Hospodársky výsledok po zdanení			
Vyplatená dividendy			
Hospodársky výsledok podľa súvahy			

Plán hospodárskeho výsledku na základe metódy nákladov na obrat (tisíc HUF):

Názov	1. rok	2. rok	3. rok
Čisté tržby z predaja			
Priame náklady na predaj			
Hrubý hospodársky výsledok z predaja			
Nepriame náklady na predaj			
Ostatné výnosy			
Iné náklady			
Hospodársky výsledok z prevádzkovej činnosti			

Metóda celkových nákladov je založená na hrubom výsledku, ktorá porovnáva všetky náklady a výdavky vynaložené počas obchodného roka so súčtom bežných tržieb spoločnosti, hodnotou vlastných výkonov zahrnutých do majetku a sumou ostatných výnosov. Plán hospodárskeho výsledku zostavený metódou celkových nákladov je účelný, ak sa podnik zaoberá najmä poskytovaním služieb alebo obchodnými činnosťami a podrobnejšie skúmanie každej činnosti nie je vzhľadom na rozsah činnosti podniku opodstatnené.

Na druhej strane, plán hospodárskeho výsledku pripravený s použitím metódy nákladov na obrat porovnáva realizované tržby z predaja obchodného roka s jeho nákladmi. Túto metódu by mali využívať spoločnosti zaoberajúce sa výrobnou činnosťou.

13.5. Plán súvahy

Plán súvahy je súvaha zostavená k poslednému dňu plánovacieho obdobia, ktorá zobrazuje štruktúru majetku spoločnosti, t.j. aktíva a pasíva a poskytuje informácie o čistom majetku podniku. Podobne ako plán hospodárskeho výsledku aj tu je dôležité myslieť na to, ktoré riadky

súvahy je potrebné podrobne prezentovať, ktoré je potrebné prezentovať konsolidovane a v zoskupenom stave.

Účelom zostavenia plánu súvahy je ukázať vplyvy plánovaných investičných a finančných rozhodnutí spoločnosti na štruktúru aktív a pasív. Z týchto informácií je možné určiť platobnú schopnosť spoločnosti, jej zadlženosť a záväzky a do akej miery to ovplyvní jej hospodárenie v budúcnosti.

13.6. Plán cash-flow (peňažných tokov)

Plán cash-flow (peňažných tokov) predstavuje očakávaný voľný peňažný tok spoločnosti so zohľadnením skutočných prílevov a odlivov peňažných prostriedkov. **Na príjmovej strane** výkazu peňažných tokov uvádzame položky, ktoré zahŕňajú skutočné peňažné toky v hotovosti alebo peňažné toky na účte, teda všetky príjmy bez ohľadu na to, či ovplyvňujú alebo neovplyvňujú hospodársky výsledok. Peňažné prostriedky spoločnosti sú teda navýšené o čisté tržby z predaja, výšku DPH, ostatné príjmy, investičné dotácie, úvery a pôžičky.

Na strane výdavkov sa uvádzajú položky, ktoré sme skutočne zaplatili, čiže treba brať do úvahy všetky výdavky, ktoré ovplyvňujú a neovplyvňujú hospodársky výsledok. Nesmieme zabúdať ani na také náklady, za ktorými nestojí skutočný peňažný pohyb, akými sú napríklad odpisy.

Odporúča sa vypracovať výkaz peňažných tokov čo najpodrobnejšie, zvyčajne na mesačnej alebo štvrťročnej báze. V prípade výrobných podnikov alebo podnikov poskytujúcich služby sa odporúča skúmať najmä krátkodobé peňažné toky, keďže príjmy týchto podnikov sú generované prerušovane a náklady zas priebežne.

13.7. Ostatné finančné prognózy

Okrem vyššie uvedeného sa vo finančnom pláne môžu použiť ďalšie finančné prognózy. Príklady zahŕňajú analýzu úrovne krytia, analýzu hranice ziskovosti, finančné ukazovatele, štatistické prognózy atď.

Výkazy hospodárskeho výsledku a cash-flow (peňažných tokov) sa môžu podľa potreby pripraviť na úrovni produktu alebo služby, divízie alebo geografickej oblasti.

14. Podpora a úverové prostriedky

Pomoc poskytovaná pri rozvoji mikropodnikov a malých podnikov a zabezpečenie ich prístupu ku kapitálu je nevyhnutná pre hospodárstvo ako celok.

V nasledujúcej časti uvedieme niektoré z možností podpory a úverových možností, ktoré môžu pomôcť financovať začínajúce podniky.

14.1. Schémy zvýhodnených pôžičiek

Názov schémy	Typ úveru	Dlžník	Výška úveru	Splatnosť (max.)	Financované činnosti	Ďalšie informácie
Karta Széchenyi	Kontokorentný úver	MSP, živnostník, družstvo s uzavretým hospodárskym rokom	0,5-100 miliónov HUF	1 rok (alebo 1+1 rok)		www.kavosz.hu
Úver Széchenyi pred poskytnutím podpory / Úver Széchenyi na doplnenie vlastných zdrojov	úver pred poskytnutím podpory / doplnkový úver	MSP, živnostník, družstvo s uzavretým hospodárskym rokom aj začínajúce podniky, ak projekt nepredpisuje históriu hospodárenia	0,5-100 miliónov HUF	1-5 rokov / 10 rokov	- pred poskytnutím podpory / vlastné zdroje - aj neodpočítateľná DPH	www.kavosz.hu
Úver Széchenyi na pracovný kapitál	dlhodobý úver na pracovný kapitál	MSP, živnostník, družstvo s uzavretým hospodárskym rokom	1-100 miliónov HUF	1- 3 roky	- obstaranie obežných aktív a/alebo služieb	www.kavosz.hu



NHP Hajrá (Úverový program na podporu rastu Hajrá)	prevádzkový kapitál alebo investičný úver, finančný lízing	domáce mikropodniky, malé a stredné podniky	1 milión - 20 miliárd HUF	20 rokov	<ul style="list-style-type: none"> - obstaranie nového a použitého hmotného a nehmotného majetku na podnikateľskú činnosť - premena a modernizácia existujúceho alebo prenajatého majetku - financovanie prevádzkového kapitálu - splatenie úveru 	www.kavosz.hu
Úverový program na podporu vývozu	úver na financovanie prevádzkového kapitálu alebo investície	exportujúce MSP alebo MSP ako dodávateľa na exportné účely, aj poľnohospodárske podniky	min. 50 miliónov HUF alebo 160 tisíc Eur	2-15 rokov	<ul style="list-style-type: none"> - činnosť súvisiaca s exportom podľa typu úveru (exportná investícia, export alebo dodávka na účely exportu) 	www.mfb.hu
Program budúcich vývozcov	prevádzkový kapitál, investičný majetok alebo investičný úver	všetky malé, stredné a veľké podniky so sídlom alebo prevádzkarňou v Maďarsku	min. 50 miliónov HUF (alebo ekvivalent v Eur)	6 mesiacov-15 rokov	<ul style="list-style-type: none"> - predfinancovanie podpory - suroviny, hotové výrobky, obstarávanie tovaru, zálohy na zásoby, pohľadávky odberateľov - financovanie prevádzkových nákladov - financovanie nových investícií, zavedenia inovatívnych technológií - založenie firmy, kúpa firmy/obchodného podielu, navýšenie kapitálu 	www.mfb.hu
Úverový program konkurencieschopnosti MFB	dlhodobý úver na financovanie prevádzkového kapitálu alebo investície	všetky podniky (poľnohospodárske i nepoľnohospodárske), začínajúce podniky,	100 miliónov - 10 miliárd HUF	1-15 rokov	<ul style="list-style-type: none"> - financovanie investície - dlhodobé financovanie pracovného kapitálu 	www.mfb.hu

		podniky jednotlivca, aj družstvá			- financovanie akvizície na účely rozvoja - financovanie splatenia úveru	
Investičný úver Széchenyi	investičný úver	MSP, živnostník, družstvo s uzavretým úplným hospodárskym rokom	1-100 miliónov HUF	1-10 rokov	- obstarávanie nehmotných aktív - výstavba, kúpa a rozvoj nehnutelností - obstarávanie nového alebo použitého stroja, zariadenia alebo iného hmotného investičného majetku - obstarávanie obežného majetku súvisiaceho s investíciou (max. do výšky 20 % výšky úveru)	www.mfb.hu

14.2. Nenávratné finančné príspevky – Programy Európskej únie

Pomocou programov Európskej únie majú firmy možnosť žiadať aj o nenávratné finančné príspevky. Finančné príspevky na oživenie hospodárstva je možné získať prostredníctvom projektov vyhlásených v rámci Széchenyiho plánu Plus v programovom období 2021-2027.

Prostredníctvom projektov môžu podniky získať podporu pre akvizíciu aktív, rozvoj informačných technológií a dokonca aj na rozvoj nehnuteľností. Ďalšie informácie o vyhlásených projektoch a o presných podmienok výziev na predkladanie projektov nájdeme na internetovej stránke www.palyazat.gov.hu.

14.3. Projekt „Majstrovské dielo maďarského remeselného umenia“

Projekt „Majstrovské dielo maďarského remeselného umenia“ spustila Maďarská obchodná a priemyselná komora v roku 2002. V rámci iniciatívy na lepšie využitie maďarských remeselných tradícií a daností môžu tvorcovia výnimočných remeselných výrobkov rok čo rok získať titul „Majstrovské dielo maďarského remeselného umenia“.

Účel projektu:

- uznanie hodnôt a majstrov maďarského remeselného umenia,
- prezentácia kvalitných remeselných výrobkov,
- orientácia domácich a zahraničných spotrebiteľov, zlepšovanie povesti/reputácie maďarských výrobkov,
- prehĺbovanie podnikateľskej kultúry zameranej na zachovávanie tradícií v maďarskom remeselnom priemysle, zvyšovanie úrovne remeselníckej profesie, obohatenie ponuky maďarského remeselného priemyslu pre cestovný ruch,
- zachovania a oživenie tradícií ľudových remesiel.

Okruh produktov tvoriacich predmet projektu:

Produkty vytvorené v rámci činnosti remeselnej výroby (v stavebníctve; kovopriemysle; drevárskom priemysle; odevnom, textilnom a kožiarskom priemysle; sklárskom, papierenskom, keramickom a inom priemysle).

Uchádzať sa o podporu v rámci projektu môžu všetky fyzické i právnické osoby, hospodárske subjekty bez právnej subjektivity, živnostníci, umeleckí remeselníci a remeselníci úžitkového umenia z Maďarska a Karpatskej kotliny, ktorí vyrábajú výrobok uvedený v projekte.

Žiadateľ môže podať maximálne dve žiadosti ročne. Jeden projekt môže zahŕňať jeden produkt alebo skupinu produktov a skupina súvisiacich položiek sa považuje za jednu skupinu produktov.

Ďalšie informácie o projekte sú dostupné na internetovej stránke Maďarskej obchodnej a priemyselnej komory (www.mkik.hu).

Použitá literatúra

1. Szöllősi László – Szűcs István (2015) - Az üzleti tervezés alapjai (Základy podnikateľského plánovania)
2. dr. Jáki Erika (2017) – Üzleti terv készítés (Vypracovanie podnikateľského plánu)
3. Pressonline Kommunikációs Tanácsadó Kft. (2011) – Üzleti tanácsok kezdő művészeti vállalkozók számára (Obchodné poradenstvo pre začínajúcich podnikateľov v oblasti umenia)
4. Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2016) – Marketingmenedzsment (Marketingový manažment)
5. Deutsch Nikolett–Jelen Tibor (2019) – Üzleti és projekttervezés (Podnikateľské a projektové plánovanie)

Vzorový

Podnikatel'ský plán

Pre **PODNIKY V OBLASTI REMESELNEJ
VÝROBY A DOMÁCEJ DROBNEJ ŽIVNOSTI**

Obsah

1. Úvod.....	6
2. Manažérske zhrnutie.....	7
3. Charakteristika spoločnosti.....	7
4. Odvetvová analýza	8
4.1. Všeobecná charakteristika remeselnej výroby a domácej drobnnej živnosti	8
4.2. Atraktivnosť remeselnej výroby a domácej drobnnej živnosti ako turistickej kategórie	10
4.3. Podmienky fungovania podnikov v oblasti remeselnej výroby a domácej drobnnej živnosti	12
5. Analýza konkurencie.....	13
6. Analýza cieľových skupín a okruhu potenciálnych zákazníkov	14
7. Predstavenie produktov a služieb	15
8. SWOT analýza.....	16
9. Analýza rizík.....	18
10. Marketingový plán	20
10.1. Marketingový mix	21
10.1.1. Produkt/služba (Product).....	21
10.1.2. Propagácia (Promotion).....	25
10.1.3. Cena (Price).....	27
10.1.4. Predajné kanály, miesto (Place)	29
10.1.5. Ľudia (People).....	31
10.1.6. Materiálne zabezpečenie (Physical evidence).....	32
10.1.7. Procesy (Process)	33
10.2. Organizovanie možností voľnočasových a rekreačných programov	33
10.3. Marketingový akčný program	35
10.4. Plán predaja	36
10.5. Marketingové náklady.....	37

11. Prevádzkový plán	37
12. Organizačný plán	38
12.1. Organizačná štruktúra	39
12.2. Politika a stratégia ľudských zdrojov	39
13. Finančný plán	40
13.1. Plán financovania	42
13.2. Plán obratu.....	43
13.3. Plán nákladov	43
13.4. Plán hospodárskeho výsledku	46
13.5. Plán súvahy	47
13.6. Plán cash-flow (peňažných tokov)	48
13.7. Ostatné finančné prognózy	48
14. Podpora a úverové prostriedky	48
14.1. Schémy zvýhodnených pôžičiek	50
14.2. Nenávratné finančné príspevky – Programy Európskej únie	53
14.3. Projekt „Majstrovské dielo maďarského remeselného umenia“	53
Použitá literatúra.....	54
Obsah.....	56
1. Podnikateľský plán spoločnosti Minta Fafaragó Kft.....	59
Údaje spoločnosti.....	59
III. Charakteristika spoločnosti	61
<i>III.1. Predstavenie produktov</i>	<i>62</i>
IV. Prevádzkový plán.....	62
<i>IV.1. Potreba pracovnej sily</i>	<i>62</i>
<i>IV.2. Jednorazové výdavky.....</i>	<i>63</i>
<i>IV.3. Priebežné výdavky</i>	<i>63</i>
<i>IV.4. Skladové hospodárstvo</i>	<i>63</i>
V. Marketingový plán	64

V.1. Marketingová situácia.....	64
V.2. Marketingové ciele	64
V.3. Situácia na trhu	64
V.4. Hlavní konkurenti	64
V.5. Cieľová skupina.....	66
V.6. Marketingová stratégia	66
V.7. Offline marketingové nástroje	67
V.8. Online marketingové nástroje.....	67
V.8.1. Optimalizácia pre vyhľadávače	67
V.8.2. Google Adwords	68
V.8.3. Facebook.....	68
V.8.4. Banery.....	68
V.8.5. Newsletter	68
V.9. Marketingový rozpočet	69
VI. Organizačná štruktúra	69
VIII.1. SWOT analýza	74
X.1. Finančná kalkulácia v roku investície	77
X.2. Podrobnosti o príjmoch a výdavkoch.....	78
X.3. Výkaz ziskov a strát	79
X.4. Súvaha	80

1. Podnikateľský plán spoločnosti Minta Fafaragó Kft.

Údaje spoločnosti

<i>Úplná názov spoločnosti:</i>	Minta Fafaragó Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság (spoločnosť s ručením obmedzením zameraná na obchodnú činnosť a poskytovanie služieb)
<i>Skrátený názov spoločnosti:</i>	Minta Fafaragó Kft.
<i>Právna forma spoločnosti:</i>	Spoločnosť s ručením obmedzeným
<i>Sídlo spoločnosti:</i>	3500 Miskolc, Bükkfá u. 55.
<i>Telefón:</i>	06 46 123 456
<i>E-mailová adresa:</i>	fafarago@fafarago.hu
<i>Číslo bankového účtu spoločnosti:</i>	12345678-12345678-00000000 (OTP Bank Nyrt.)
<i>DIC spoločnosti:</i>	12345678-9-10
<i>IČO:</i>	Cg. 12-34-567890
<i>Založenie spoločnosti:</i>	01.01.2021
<i>Konateľ:</i>	Sándor Faragó
<i>Spôsob vedenia účtovnej evidencie:</i>	dvojité účtovníctvo
<i>Daňový režim spoločnosti</i>	platca DPH
<i>Zapísané základné imanie spoločnosti:</i>	10.000.000 HUF
<i>Činnosť spoločnosti:</i>	Výroba vyrezávaného nábytku, úžitkových a dekoračných predmetov
<i>Členstvo v komore:</i>	Obchodná a priemyselná komora župy Borsod-Abaúj-Zemplén

I. Manažérske zhrnutie

Minta Fafaragó Kft. je malý podnik, ktorý vznikol z rodinného mikropodniku, ktorý disponuje aj malým obchodíkom a dielňou umiestnenými na frekventovanom mieste v Miškovci. V záujem dlhodobého rozvoja a udržania konkurencieschopnosti neustále hľadáme nové možnosti expanzie.

Hlavným okruhom činnosti našej firmy je výroba vyrezávaného nábytku, úžitkových a dekoračných predmetov.

Vyrába sa výhradne z prírodných, kvalitných drevených materiálov, predovšetkým na zákazku, ale menšie predmety a nábytok sú našim zákazníkom k dispozícii aj skladom.

Cieľom spoločnosti je držať krok s konkurenciou a rozvíjajúcim sa svetom, ako aj s potrebami zákazníkov.

Na základe spätnej väzby od zákazníkov stále viac ľudí žiada, aby s nami mohli nadviazať kontakt aj online, prezreli si našu ponuku tovaru a prípadne si od nás objednali produkty na mieru.

Vedenie na základe pozitívnych príkladov príklady mnohých konkurentov a trendov na trhu dospelo k záveru, že vynechaním elektronického obchodu by spoločnosť ohrozila svoj dlhodobý úspech.

Účelom nášho podnikateľského plánu je predstaviť naše plány na spustenie nášho internetového obchodu, ďalej naše ciele s internetovým obchodom a toho, ako chceme dlhodobo získať vedúce postavenie na trhu v online obchode s našimi vyrezávanými výrobkami.

Okrem internetového obchodu chceme profil spoločnosti rozšíriť aj o rôzne služby vo forme workshopov a návštev dielni.

Vyvinuli sme samostatný marketingový koncept na propagáciu internetového obchodu aj novozavedených služieb. Chceme tiež využívať množstvo marketingových nástrojov súčasne, aby sa o našich aktivitách dozvedelo čo najviac ľudí.

Dúfame, že naše odborné skúsenosti a zručnosti, ktoré sme nadobudli v oblasti rezbárstva, prispievajú k úspechu nášho podnikania a spokojnosti našich zákazníkov s našou spoločnosťou.

II. Odvetvová analýza

Rezbárstvo má veľmi dlhú históriu a po stáročia je neoddeliteľnou súčasťou ľudskej kultúry. Začiatkom 20. storočia však stratila svoj funkčný význam, no po umeleckej stránke prekvitá dodnes.

V 30. rokoch 20. storočia drevorezba ožila vďaka novým technikám a novému svetu motívov. Kvety, listy a jemné úponky rastlín, známe aj z výšiviek, boli vyrezávané ako reliéfne motívy na rôzne náčinia a nábytok. Pri rozlišovaní jednotlivých štýlov nábytku zohralo významnú úlohu aj využitie drevorezby a dekoratívnych motívov.

Sme optimistickí, pokiaľ ide o budúcnosť odvetvia a neočakáva sa pokles trhu s produktov remeselnej výroby vrátane drevorezieb. Ďalej očakávame všeobecné posilnenie ekonomiky, od ktorého sa očakáva zvýšenie kúpnej sily našich zákazníkov a dopytu po kvalitných a drahých remeselných produktoch.

Vo svete rastie záujem o remeselné činnosti a čoraz obľúbenejšie je aj rezbárstvo, ktoré poskytuje dokonalé uvoľnenie a trávenie voľného času, je jednoduché a ľahko sa učí.

Vzhľadom na rastúcu obľubu remeselnej výroby v Maďarsku pribúda firmami pôsobiacimi v oblasti ľudového úžitkového umenia. Zároveň je dôležité poznamenať, že počet podnikateľov zaoberajúcich sa rezbárstvom nie je významný.

V záujme získania konkurenčnej výhody chce naša spoločnosť konkurovať svojou marketingovou politikou a zavedením nového predajného kanála (internetový obchod) a nových služieb (remeselné aktivity, workshopy).

III. Charakteristika spoločnosti

Motto spoločnosti: „Vysoká kvalita pre náročných zákazníkov!“

Prvoradým cieľom našej spoločnosti je uspokojiť potreby skupiny zákazníkov preferujúcich kvalitu v na najvyššej úrovni. Za týmto účelom sa snažíme byť prítomní na remeselnom trhu s našimi vyrezávanými výrobkami na čo najväčšom počte lokalít. V rámci našej obchodnej politiky považujeme za dôležité neustále sa prispôbovať trhu a meniacim sa potrebám s cieľom prilákať nových zákazníkov pri zachovaní našej súčasnej zákazníckej základne.

Naša spoločnosť začala svoju činnosť 1.1.2021. Spočiatku sme mali len jednu dielňu, no pomerne skoro, už v treťom mesiaci od nášho vzniku, bola otvorená naša predajňa na prezentáciu a predaj produktov, ktoré máme na sklade. Prevažnú časť tržieb z predaja tvorí nábytok vyrobený na základe individuálnych nápadov a objednávok.

Obchodné priestory, dielňa, ako aj náradie a vybavenie potrebné na rezbárstvo sú vo vlastníctve firmy a sú bez akýchkoľvek tiarch.

Naša spoločnosť zamestnáva 8 osôb. Štruktúra našej spoločnosti dá sa povedať je veľmi jednoduchá.

Úlohy spojené s riadením a organizáciou spoločnosti, ako aj organizáciou marketingových aktivít zabezpečuje konateľ a jemu priamo podriadený marketingový asistent. Výrobu nábytku, úžitkových a dekoratívnych predmetov zabezpečujú 4 rezbári zamestnaní na plný úväzok, ako aj ďalšiu jednu osobu na obsluhu zákazníkov v priestoroch predajne a jednu osobu na zabezpečenie predaja na remeselných trhoch.

Zapísané základné imanie spoločnosti je vo výške 10 miliónov HUF, z toho 6,1 milióna HUF predstavuje hotovosť a 3,9 milióna HUF je nepeňažný vklad. Ročné tržby z predaja boli v minulom roku na úrovni 95 miliónov HUF, ale tento rok sme sa už zamerali na tržby vo výške takmer 120 miliónov HUF.

Naša spoločnosť je zástancom dlhodobých vzťahov a s našimi dodávateľmi máme vytvorené dlhodobé výborne fungujúce vzťahy.

Vždy sa snažíme plánovať dopredu, tým pádom je zadelenie práce jednoduchšie, no podarilo sa nám dosiahnuť takú vysnenú hranicu obratu, na ktorú sme sa pred pár rokmi ani neodvážili pomyslieť. Naš priemerný mesačný obrat je na úrovni 7,9 milióna forintov.

V našom predaji môžeme spozorovať určitú sezónnosť. Predaný objem sa zvyšuje v letných mesiacoch a na konci roka. Sú na to dva samostatné dôvody. Počas letného obdobia nám stúpa obrat

kvôli veľkému množstvu vonkajších akcií a nákupov počas týchto akcií a remeselných jarmokov a v zime sú dôvodom zvýšeného obratu sviatky, najmä Vianoce.

III.1. Predstavenie produktov

Naše produkty zahŕňajú široký sortiment: malé a veľké skrinky, úložné boxy, stoličky, lavice, stoly, drevené misky a kuchynské potreby, reliéfy, nástenné hodiny, rámy na obrazy a iné úžitkové a dekoratívne predmety.

IV. Prevádzkový plán

V dnešnom uponáhľanom svete je potrebné držať krok s vývojom a technologickými zmenami, inak ohrozujeme našu dlhodobú konkurencieschopnosť. Naša spoločnosť sa preto chce objaviť na internete, keďže elektronický obchod sa v čoraz väčšom rozsahu presadzuje aj v Maďarsku.

Naša spoločnosť oslovila spoločnosti zaoberajúce sa vývojom webových stránok ale nakoniec sme zvolili ponuku spoločnosti, ktorá sa špecializuje práve na internetový obchod. Spoločnosť ProfiWebshop Kft. si získala našu dôveru výbornými referenciami, marketingovým prístupom a riešením internetového obchodu, ktoré sľubuje neustály rozvoj.

Pôsobenie nášho podnikania zavedenie internetového obchodu výrazne neovplyvní. Záležitosti súvisiace s internetovým obchodom chceme vybaviť v kancelárii našej hlavnej predajne.

Dôležitým poslaním našej spoločnosti je priblížiť ľudové umenie drevorezby širokej verejnosti. Jedným z hlavných spôsobov zachovania národných tradícií je pestovanie tradície remesiel. Remeselné aktivity sú čoraz populárnejšie v hoteloch, kempingoch, v rámci animácie, v súvislosti so slávnostnými alebo inými témami.

Zorganizovanie remeselných aktivít, workshopov alebo ukážok z dielne dáva možnosť vzbudiť u účastníkov záujem o činnosť našej spoločnosti, naučiť sa triky konkrétneho odboru, nahliadnuť do tajov remeselnej dielne. Organizovanie takýchto druhov programov preto poskytuje možnosť prezentovať našu prácu širokej verejnosti.

IV.1. Potreba pracovnej sily

Na vykonávanie činností súvisiacich s internetovým obchodom by sme chceli projekt jedného hospodárskeho informatika, ktorý má isté skúsenosti aj v oblasti internetových aplikácií. Jeho úlohou bude spravovať stránku, nahrávať databázu produktov, vykonávať zmeny v obsahu špecifikovanom naším marketingovým kolegom, vykonávať úlohy súvisiace so službami zákazníkom a na začiatku aj vykonávať úlohy súvisiace s balením a dodaním objednaných produktov.

S balením vedia pomôcť aj naši predajcovia a rezbári, ak by sa obrat neskôr výrazne zvýšil, plánujeme na tento účel prijať samostatnú pracovnú silu.

Organizovanie a vedenie remeselných aktivít, workshopov a ukážok dielní si spočiatku nevyžaduje prijatie nových zamestnancov. Úlohy súvisiace s programami budú vykonávať predovšetkým rezbársky majster, ktorý firmu zakladal a ďalší rezbárski kolegovia zamestnaní vo firme. V závislosti od počtu záujemcov o programy vedenie spoločnosti posúdi, či sú postačujúce dostupné pracovné sily na výkon úloh v náležitej kvalite a v prípade potreby rozhodne o prijatí ďalších zamestnancov.

IV.2. Jednorazové výdavky

Vytvorenie a aplikácia vlastného dizajnu v rámci systému trvá 6 týždňov a náklady sú vo výške 240 000 HUF + DPH. Na spustenie internetového obchodu sa nevzťahujú žiadne počítateľné investičné náklady.

IV.3. Priebežné výdavky

Pri výbere balíka ProfiWebshop Gold nevznikajú žiadne náklady na neustály vývoj a údržbu, iba plánovaný fixný mesačný poplatok vo výške 20 000 HUF + DPH. Táto cena zahŕňa aj náklady na údržbu IT, takže to nemusíme plánovať samostatne.

Okrem toho sa za údržbu domény platí ročný poplatok vo výške 5 000 HUF + DPH.

Vyššie náklady predstavuje priebežná obsahová údržba systému a samozrejme obsluha objednávok.

Okrem toho sú s priebežným marketingom a získavaním zákazníkov spojené značné náklady, ktorých podrobný rozpis nájdete v marketingovom pláne.

V súvislosti s remeselnými aktivitami a workshopmi ručných prác musíme počítať s nákladmi na použité suroviny pri programoch, čo znamená náklady vo výške 100 000 HUF + DPH pre 10 osôb.

IV.4. Skladové hospodárstvo

Zatiaľ nechceme meniť naše skladové hospodárstvo. Proces objednávania sa zmení do tej miery, že namiesto doterajších mesačných objednávok dreva bude náš dodávateľ dodávať na týždennej báze a objednané množstvo bude narastať v čoraz väčšom tempe. Naši dodávatelia samozrejme spolupracujú a prispôbujú sa zmenám.

V. Marketingový plán

V.1. Marketingová situácia

V súčasnosti sa naše podnikanie riadi veľmi jednoduchou marketingovou stratégiou. Tá sa vyčerpáva tým, že niekoľkokrát do mesiaca zverejňujeme naše inzeráty v oblúbenom týždenníku zaoberajúcom sa zariaďovaním domácnosti a na sociálnych sieťach, v ktorých upozorňujeme na naše aktuálne akcie.

Zavedením elektronického obchodu sme okrem nástrojov, ktoré sme používali v minulosti, vyvinuli inú marketingovú politiku, ktorá sa prispôbuje svetu internetu.

V.2. Marketingové ciele

Cieľ našej marketingovej politiky súvisiacej s internetovým obchodom je dvojaký: na jednej strane sa ním snažíme získať priamych zákazníkov a na druhej strane s jeho pomocou chceme zvýšiť obrat našej predajne.

S kvalitným, elegantným internetovým obchodom sa očakáva aj výrazné zvýšenie efektívnosti nami používaných offline marketingových nástrojov, keďže stačí webovú stránku najskôr spropagovať a potom môžeme našim zákazníkom poskytnúť oveľa viac a kvalitnejších informácií.

Okrem konkrétnych nákupov slúži internetový obchod aj na zostavenie nášho zoznamu adries, snažíme sa predovšetkým získať prvých zákazníkov s úvodným nákupným kupónom v hodnote 1 000 HUF.

V.3. Situácia na trhu

Neočakávame zmenu v štruktúre našich zákazníkov. Nadalej sa zameriavame na náročné a lepšie situované dámy a pánov v mladom a strednom veku. Internetový obchod predstavuje zmenu v tom, že sa počet našich zákazníkov a ich geografická poloha výrazne rozšíria.

Doteraz sme za konkurenciu považovali drevorezbárske firmy pôsobiace v okolí nášho sídla. Naša predajňa obsluhuje takmer 20 % trhu na svojom území.

Z pohľadu nášho internetového obchodu považujeme 5 nami najlepšie hodnotených internetových obchodov za našich konkurentov. O rok totiž chceme patriť medzi najlepších. Týchto päť internetových obchodov sa od ostatných odlišuje širokou ponukou produktov a používateľsky príjemným dizajnom, ako aj prijateľnými cenami. My ich chceme prekonať aj v týchto oblastiach.

V.4. Hlavní konkurenti

Exkluzív Faragott Bútor Kft.:

- Ako už aj samotný názov napovedá, zaoberá sa výlučne výrobou nábytku so zameraním na exkluzívne produkty vysokej hodnoty.
- Exkluzivita prémiovej kategórie, ale aj tam je výber skromný.
- Drahé produkty.
- Má vkusnú, no ťažko použiteľnú webovú stránku.

Fából Faragott Csodák Bt.:

- Spoločnosť s dlhou históriou ako vodca v oblasti drevených vyrezávaných dekoratívnych predmetov.
- Limitovaný počet produktov, iba dekoratívne predmety, vrátane frekventovaných a známych produktov, hlavne svietnikov a drevených figúrok.
- Cenové umiestnenie v hornom segmente.
- Profesionálna webová stránka, ktorá zodpovedá imidžu spoločnosti, ale obsahuje málo informácií o produktoch.
- Zažili sme aj profesionálnu prácu pri skúšobnom nákupe, aj keď sa našli slabšie miesta (balenie, kuriérska služba).

Álomfaragók Kft.:

- Dobre použiteľný internetový obchod.
- Široký sortiment, jedinečné produkty.
- Cenové umiestnenie nemá, predáva produkty vo všetkých kategóriách.
- V rámci svojej okruhu činnosti ponúka aj služby, vo forme remeselných prác.
- Neprijíma individuálne objednávky, zameriava sa len na predaj hotových výrobkov.

Díszes Fakanál Kft.

- Široká ponuka tovaru od rôznych kuchynských doplnkov, misiek, od jednoduchých až po zložitejšie, zdobenejšie predmety.
- Skôr produkty nižšej cenovej kategórie, úplne chýba prémiový segment.
- Cenové umiestnenie je v dolnom segmente.
- Predáva len cez internetový obchod, ktorý však na viac pokusov počas skúšobného nákupu nefungoval.
- Internetová stránka je iba funkčného zamerania, bez akýchkoľvek dizajnových prvkov a so slabou prezentáciou. Nemá logo.

Konkurencia Fafaragó Bt.

- Široký sortiment tovaru v oblasti vyrezávaného nábytku a spotrebného tovaru.
- Dekoračné predmety nie sú hlavným produktom, predstavujú len 10 % celkovej ponuky a prevažujú funkčné, ľahko použiteľné predmety a menej zdobené menšie kusy nábytku.
- Cenové umiestnenie je v najnižšom segmente.
- Predáva len cez webovú stránku.
- Internetová stránka je iba funkčného zamerania, bez zložitých dizajnových prvkov a so slabou prezentáciou. Len použitie loga je konzistentné.

V.5. Cieľová skupina

1. Demografia:
 - ženy a muži vo veku 25-55 rokov s nadpriemernými príjmami
 - študenti nad 14 rokov
 - cudzinci žijúci v Maďarsku
2. Geodemografia:
 - predovšetkým obyvatelia veľkých miest,
 - špeciálne Miškovec a jeho okolie
3. Psychografia:
 - Náročný zákazník, s vycibreným vkusom
 - Podmienky kúpy sú pre neho dôležité tak z hľadiska estetiky, ako aj z hľadiska pohodlia
 - Oceňuje starostlivosť, osobnú pozornosť
 - Očakáva ďalšie informácie o produkte
 - Nerozhoduje len na základe ceny

V.6. Marketingová stratégia

Pri nahrávaní nášho internetového obchodu sa snažíme, aby bol jednoduchý na používanie a esteticky kvalitný. Vo väčšine internetových obchodov je ťažké nájsť jednotlivé produkty, preto sme venovali osobitnú pozornosť tomu, aby vyhľadávanie a filtrovateľnosť produktov bola užívateľsky príjemná. Snažíme sa našim zákazníkom pomáhať pri rozhodovaní, odporúčame produkty na všetky príležitosti a účely.

Naše produkty sú vo vysokých cenových reláciách, zvyčajne sú drahšie ako konkurenčné produkty. Preto náš internetový obchod ponúkne kvalitu a exkluzivitu svojim vzhľadom i obsahom.

Medzi výhody internetového obchodu bude patriť oveľa detailnejšia prezentácia produktov v porovnaní s našimi konkurentmi. Pri nakupovaní online sa naši zákazníci nemôžu dotknúť našich produktov ani si ich vyskúšať, preto sa to snažíme vyvážiť podrobnými informáciami. Ku každému produktu pridávame niekoľko kvalitných fotografií s veľkým rozlíšením, s možnosťou otáčania o 360 stupňov, ktoré sa dajú aj zväčšiť.

Popisy budú namiesto nezmyselných popisov technických parametrov typických pre náš priemysel skutočnými zákaznicky prívetivými textami a budeme sa snažiť zamerať sa na výhody našich produktov.

Technické parametre budú uvedené v samostatnej tabuľke.

Okrem toho poskytneme našim zákazníkom minimálne 2 nové články mesačne, v ktorých poskytneme aj poradenstvo k našim produktom.

V prípade väčšiny konkurentov zákazníci musia zaplatiť ešte aj náklady na dopravu vo výške 1 200 HUF. Nám sa podarilo uzavrieť veľmi výhodnú zmluvu, a tým pádom táto suma bude aj v prípade doručenia na dobierku len 990 HUF a zároveň plánujeme, že v prípade nákupu nad 50 000 HUF,

dopravné náklady budeme hradit' my a samozrejme od toho očakávame, že sa na jednej strane zvýši priemerná hodnota nákupov a na druhej strane získame si aj časť cenovo citlivejších zákazníkov.

Novozavedené služby, remeselné kurzy, workshopy a návštevy dielní si vyžadujú aj nový marketingový prístup. Na jednej strane chceme osloviť účastníkov rôznych remeselných jarmokov a na druhej strane je skupina študentov nad 14 rokov dôležitou cieľovou skupinou remeselných kurzov a návštev dielní. V záujme ich oslovenia je kľúčové posilniť kampaň na sociálnych sieťach.

V.7. Offline marketingové nástroje

Podstatou starej marketingovej politiky je mať raz týždenne inzerát o našej predajni v miestnom denníku, v ktorom zverejňujeme naše aktuálne akcie. Tento prístup meníme do tej miery, že propagujeme internetový obchod a akcie v offline kampaniach a vždy do internetového obchodu dávame akcie a ponuky. Okrem toho na každú vizitku, na každú tašku a na každú faktúru píšeme adresu internetového obchodu.

Účastníkov remeselných jarmokov je možné osloviť distribúciou publikácií a letákov, v prípade žiakov plánujeme vystupovanie v triedach škôl, v rôznych programoch a predvádzanie remesiel.

V.8. Online marketingové nástroje

V.8.1. Optimalizácia pre vyhľadávače

Väčšinu online kupujúcich plánujeme získať prostredníctvom vyhľadávačov, najmä pomocou Google. Jedným z najdôležitejších cieľov inzercie nášho internetového obchodu je teda dosiahnutie čo najvyššej pozície vo vyhľadávačoch. Náš výber systému internetového obchodu bol do veľkej miery ovplyvnený tým, že máme systém priateľský k vyhľadávateľom, v tomto smere sú internetové obchody poskytované spoločnosťou ProfiWebshop mimoriadne dobrým riešením.

Cieľom je dostať sa medzi 10 najlepších výsledkov pre slová „drevorezba“, „vyrezávaný“ a „vyrezávaný nábytok“ do 3 mesiacov od začatia pôsobenia. Ďalším cieľom je, aby návštevníci zaradili našu stránku medzi tri najlepšie výsledky na Google pri hľadaní názvov našich produktov.

Prvotnú optimalizáciu pre vyhľadávače a marketing odkazov (linkov) robí špecializovaná firma, no z dlhodobého hľadiska aj my sami plánujeme robiť niečo pre úspech nášho obchodu.

Z dlhodobého hľadiska plánujeme získať z optimalizácie pre vyhľadávače denne 150-200 návštevníkov, u ktorých sa očakáva nákup pri konverznom pomere 1-1,5 percenta, výsledkom čoho bude (ak počítame s priemernou hodnotou nákupu vo výške 10 tisíc forintov) denný obrat 15-30 tisíc HUF a mesačný obrat 300-450 tisíc HUF.

V.8.2. Google Adwords

Ďalším veľmi dôležitým marketingovým nástrojom je Google Adwords, na ktorý sa mienime veľmi intenzívne spoliehať v prvej polovici roka, kým sa nedosiahnu výsledky optimalizácie pre vyhľadávače. Kampaň týkajúcu sa služby AdWords chceme spravovať interne a náš marketingový kolega bude okrem internetového obchodu využívať aj sprievodcu Google Adwords, ktorý je tiež dostupný ako bonus. Spočiatku plánujeme minúť 100 000 HUF mesačne na Google Adwords.

Na základe tých 100 000 forintov môžeme očakávať, že nám príde okolo 1 500 - 2 000 návštevníkov mesačne, u ktorých sa predpokladá nákup pri konverznom pomere 2 percent, teda okolo 30 - 40 zákazníkov bude u nás nakupovať mesačne. Očakávame, že výsledkom budú mesačné tržby z predaja na úrovni 600 – 750 000 forintov.

Rámec 100 000 HUF plánujeme zdvojnásobiť počas posledných 3 mesiacov.

V.8.3. Facebook

Začneme s aktívnou komunikáciou na Facebooku a zverejníme aj výhernú súťaž, kde medzi osobami, ktorá nám pridajú „like“, vyžrebujeme darčkové poukážky od našich partnerských spoločností. Túto výhernú súťaž sa budeme snažiť zvýrazniť platenými reklamami a inzerovať na facebookových nástenkách.

Plánujeme vyčleniť na to 60 000 HUF mesačne, teda 2 000 HUF na deň. Dúfame, že z toho získame 100 kliknutí denne a 3 000 kliknutí mesačne a dúfame, že takmer polovica z nich sa stane sledovateľom našej facebookovej stránky, takže očakávame, že za pol roka vybudujeme veľký 10 000 facebookový sledovací tábor.

V.8.4. Banery

Banery sú dnes už tradičnou online reklamou. Vybrali sme stránku, ktorej návštevníci sú podobní našim zákazníkom. Na tejto stránke si môžete vybrať reklamný priestor, ktorý sľubuje 600 000 zobrazení, čo znamená, že bude viditeľný približne 2 mesiace, to všetko za 400 000 HUF.

Na baneroch plánujeme inzerovať konkrétne produkty a predpokladáme, že ľudia kliknú na banery v pomere 0,5 % zo zobrazení, čo znamená 3000 návštevníkov na 600 000 zobrazení. Predpokladáme, že z našich návštevníkov v priemere nakúpi 1 %, takže touto kampaňou získame 30 nových zákazníkov. Na základe našich doterajších skúseností očakávame priemernú hodnotu nákupu okolo 10 000 HUF. Táto reklama nám teda vygeneruje obrat vo výške 300 000 HUF. Keďže naša spoločnosť pracuje s 50 % maržou, výška marže je 150 000 HUF. Ak to porovnáme so skutočnosťou, že kampaň stojí 150 000 forintov, je jasné, že na tejto kampani si nezarobíme, ale získame množstvo nových zákazníkov a odberateľov newslettera, z ktorých sa dúfame stanú vracajúci sa zákazníci. Keďže banerová kampaň je naplánovaná na 2 mesiace pred Vianocami, je možné, že kampaň bude oveľa efektívnejšia, ako sa očakáva.

V.8.5. Newsletter

Budeme sa usilovne snažiť povzbudiť našich návštevníkov, aby sa prihlásili na odber nášho newslettera, pretože nám to umožní informovať potenciálnych zákazníkov o nových produktoch a

aktuálnych akciách priamo e-mailom. Jedná sa o takmer bezplatný marketingový nástroj, ktorá je ale veľmi efektívny, pretože oslovuje skutočných záujemcov. Skutočný náklad predstavuje spôsob, ako prinútiť našich návštevníkov, aby sa prihlásili na odber nášho newslettera.

V.9. Marketingový rozpočet

Náklady na platenú inzerciu vo vyhľadávaní môžeme považovať za dlhodobu fixnú. Náklady na to sa odhadujú na približne 100 000 HUF mesačne.

Za optimalizáciu pre vyhľadávače budeme firme zaoberajúcej sa optimalizáciou pre vyhľadávače platiť prvých 6 mesiacov 40 000 HUF mesačne, potom to bude robiť kolega 8 hodín týždenne – tiež to bude stáť asi 40 000 HUF.

Na reklamy na Facebooku minieme 60 000 forintov mesačne, plus kolega to bude spravovať 8 hodín týždenne, čo znamená ďalšie mesačné náklady vo výške 40 000 forintov, takže to bude stáť okolo 100 000 forintov mesačne.

Najväčším jednorazovým nákladom je banerová reklama (150 000 HUF).

Zhrnutie marketingových nákladov:

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Reklamy AdWords			100	100	100	100	100	100	100	200	200	200
Optimalizácia pre vyhľadávače			40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Reklama na Facebooku			60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Správa sociálnych médií			40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Banerová reklama											150	
Celkom	0	0	240	240	240	240	240	240	240	340	490	340

tisíc HUF

Celkové marketingové náklady za celý rok predstavujú 2 850 000 HUF.

VI. Organizačná štruktúra

Štruktúra našej spoločnosti sa dá povedať, že je veľmi jednoduchá. V súčasnosti pod našim vedením pracuje celkovo 8 ľudí. Riadenie spoločnosti, strategické rozhodnutia a kontroly zabezpečuje generálny riaditeľ. Marketingový asistent vykonáva všetky komunikačné aktivity spoločnosti. Vedením našej predajne a predajom na remeselných jarmokoch sú poverené jednotlivé osoby, ktoré zodpovedajú vedeniu spoločnosti.

Marketingové rozhodnutia sú v kompetencii marketingového asistenta. Pred rozšírením alebo zúžením sortimentu, cenových a reklamných rozhodnutí konzultuje s generálnym riaditeľom.

Chýba systematické marketingové plánovanie nad rámec štvrt'ročného zberu údajov o predaji, vo firme nefungujú pravidelné audity marketingových aktivít a marketingového riadiaceho systému, keďže konateľ je schopný vzhľadom na rozsah činností dokázať mať prehľad o chode spoločnosti.

VII. Finančný plán

Podľa plánov by vytvorenie internetového obchodu malo stáť iba 240 000 HUF (náklady na dizajn a prispôbenie). Naša spoločnosť má k dispozícii tomu potrebné zdroje. Ďalšími nákladmi sú registrácia domény (5 000 HUF) a mesačný poplatok za internetový obchod (20 000 HUF mesačne), ktorý zahŕňa náklady na neustály vývoj a plnú IT podporu.

Na spravovanie internetového obchodu sme najali aj jednu pracovnú silu a príslušné náklady sú znázornené na nasledujúcom obrázku, ktorý zahŕňa tržby aj náklady. Nasledujúca tabuľka zobrazuje všetky náklady spojené so spustením internetového obchodu v počiatočnom roku.

Error! Not a valid link.

Po preštudovaní tabuľky vidíme, ako vývoj internetového obchodu zapadá do našich plánov výnosov/nákladov. Môžeme spozorovať významný a priebežný rast tržieb z predaja, pričom sa očakáva, že náklady budú rásť priamo úmerne s predaným množstvom. Do odhadov tržieb sme zahrnuli zvýšený dopyt pred zimnými sviatkami (predovšetkým pred Vianocami), no snažili sme sa zostať pesimistickejší.

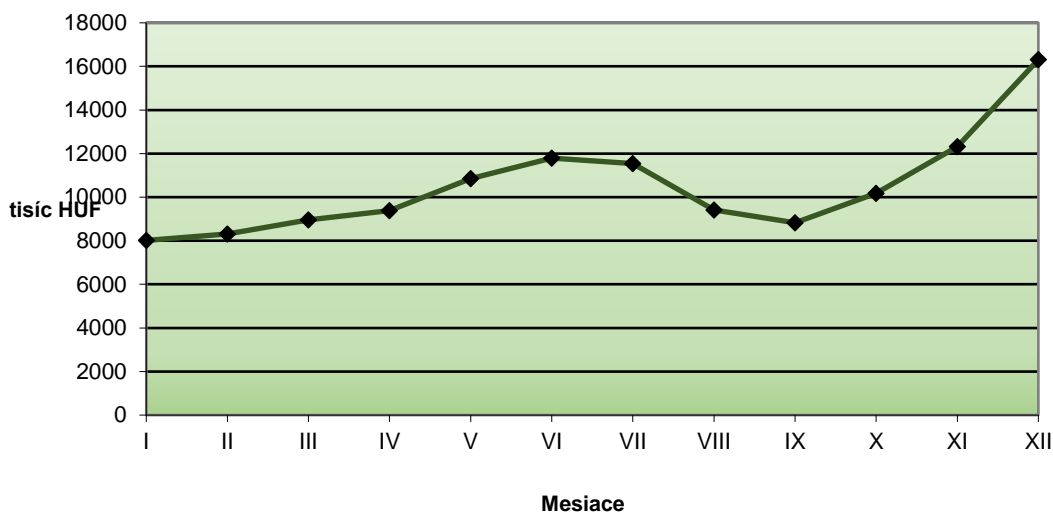
Podľa našich plánov tak prostredníctvom nášho internetového obchodu dosiahneme počas roka obrat vo výške 14 miliónov forintov. Očakáva sa, že bod ziskovosti nášho obchodu bude v 3. mesiaci od spustenia.

VII.1. Finančný plán na rok investície

(tisíc HUF)	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Celk.
PRÍJMY													
Obchod	4525	4543	4657	4752	5641	6335	5835	4320	4165	4560	5840	7288	62461
Remeselný jarmok	3140	3420	3356	3477	3860	4014	4150	3440	2904	3670	4130	5670	45231
Internetový obchod	0	0	600	800	1000	1100	1200	1300	1400	1600	2000	3000	14000
Remeselné kurzy, workshopy, návštevy dielni	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4200
Získanie úveru													0
CELKOVÉ PRÍJMY	8015	8313	8963	9379	10851	11799	11535	9410	8819	10180	12320	16308	125892
VÝDAVKY													
Materiálové náklady	5059	5256	5685	5959	6931	7556	7382	5980	5590	6488	7900	10532	80317
Personálne náklady	1917	1917	1917	1917	1917	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	24285
Ostatné náklady	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Všeobecné náklady	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
Marketingové náklady	110	110	350	350	350	350	350	350	350	350	600	450	4070
Náklady na IT	265	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	485
Splácanie úveru	12	12	12	12	12	12	12	12					98
Daň z príjmov právnických osôb			396						396			396	1187
VÝDAVKY CELKOM	7933	7885	8950	8828	9800	10609	10434	9032	9025	9528	11190	14068	117282
BILANCIA	82	428	13	551	1051	1190	1101	378	-206	652	1130	2240	8610

Naše finančné plány ukazujú, že hoci sa očakáva, že naša bilancia bude o mesiac záporná, keďže naša spoločnosť má voľnú hotovosť, finančné prekážky spôsobené investíciou dokáže naša spoločnosť ľahko prekonať. Navyše na konci roka očakávame ešte viac financií ako na začiatku roka.

Nasledujúci obrázok ukazuje vývoj tržieb z predaja. Väčšie oživenie sa očakáva koncom roka, keďže dovtedy bude náš internetový obchod naozaj v plnom prúde, no k tomuto oživeniu prispeje aj fakt, že návštevnosť sa nám vždy koncom roka kvôli sviatkom zvýši.



Investíciu sme aj preto cielene spustili už na začiatku roka, aby sa náš obchod stál známym do jesennej a vianočnej sezóny a dokonalo fungoval a tým pádom generoval ešte viac príjmov.

Výkaz ziskov a strát	
PRÍJMY	125892
NÁKLADY	115997
Materiálne náklady	80317
Mzdové	24285
Iné	11395
VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA Z HOSPODÁRSKEJ ČINNOSTI	9895
VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA Z FINANČNEJ ČINNOSTI	-98
VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA Z MIMORIADNEJ ČINNOSTI	0
VÝSLEDOK HOSPODÁRENIE (POĎĽA SÚVAHY)	9797

Podľa výkazu ziskov a strát sa očakáva, že naša spoločnosť uzavrie hospodársky rok s výrazne pozitívnym výsledkom, ktorý chce naša spoločnosť investovať do ďalšieho rozvoja podniku.

VIII. Analýza rizík

Pri prevádzkovaní investície môžu vzniknúť rôzne rizikové faktory, ktoré sa však spoločnosť snaží eliminovať a minimalizovať.

VIII.1. SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- Efektívna správa zákazníkov- Internetový obchod priateľský k zákazníkovi a marketingu- Efektívnejšia prezentácia produktov ako u našich konkurentov- Efektívny marketing- Dlhodobé myslenie- Nízke náklady na IT, neustále sa rozvíjajúci internetový obchod (vďaka prenajímateľnému systému internetového obchodu)	<ul style="list-style-type: none">- Nedostatok skúseností- Vyššie ceny (kvôli vyššej kvalite produktov)- Časová nevýhoda oproti firmám, ktoré boli pred nami zverejnené na internete
Možnosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- Otvárajú sa nové trhy- Rastúci internetový dopyt po vyrezávaných výrobkoch- Oslovenie väčšej cieľovej skupiny zavedením nových služieb- Zvyšovanie konkurencieschopnosti	<ul style="list-style-type: none">- Rastúci počet konkurentov s nízkymi cenami- Právna neistota- Nedostatok pracovnej sily v dôsledku zložitejších úloh- Nedostatok záujemcov o remeselné kurzy a workshopy.

Naša spoločnosť má vo vzťahu k internetovému obchodu množstvo silných stránok. S prenajímateľným internetovým obchodom sa zvýši naša dlhodobá konkurencieschopnosť (keďže náš internetový obchod s nákladmi vo výške 20 000 HUF mesačne sa bude vyvíjať rýchlejšie ako je to v prípade konkurencie, ktorá sa sama snaží rozvíjať internetovým obchodom), dokážeme nadviazať efektívnejšiu komunikáciu s našimi zákazníkmi, marketingová efektivita sa zvyšuje, administratíva je oveľa jednoduchšia ako v prípade klasického predaja.

Slabé stránky môžu vyplynúť z prevádzky systému, najmä v počiatočnej, implementačnej fáze. Dúfame, že slabé stránky spôsobené našou neskúsenosťou sa nám podarí čoskoro prekonať, za týmto účelom sme si už vymenili skúsenosti s mnohými spoločnosťami, ktoré už internetový obchod majú. Žiaľ, národné právne predpisy ešte nie sú úplne vyzreté v tejto oblasti, čo môže spôsobiť problémy. Nové trhy ponúkajú obrovské príležitosti pre rozvoj nášho podnikania.

Zavedenie nových služieb na jednej strane predstavuje príležitosť osloviť širšiu cieľovú skupinu, z ktorej sa mnohí môžu stať našimi potenciálnymi zákazníkmi. Organizovanie a uskutočňovanie programov však predstavuje dodatočné úlohy pre súčasných zamestnancov, a preto môže byť potrebný ďalší personál. V záujme zvyšovania záujmu o remeselné kurzy, workshopy a návštevy dielni je potrebná silná marketingová kampaň.

IX. Harmonogram činností

Nasledujúca tabuľka uvádza harmonogram činností zameraných na vývoj internetového obchodu, aby boli úplne prehľadné všetky úlohy súvisiace s internetovým obchodom.

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Prispôsobenie	X	X		X								
Doplnenie produktov	X	X										
Registrácia domény	X											
Príjem pracovnej sily	X											
Vytvorenie reklamných inzerátov Adwords			X									
Spustenie optimalizácie vyhľadávače pre			X									
Spustenie facebookovej kampane			X									
Banerová kampaň										X		

Očakáva sa, že skutočne veľkou úlohou bude vybudovanie našej databázy produktov, ktorá sa vykoná v štruktúre poskytovanej ProfiWebáruház. Máme takmer 2000 produktov a chceme pre každý produkt pridať veľmi veľké množstvo údajov.

Vzhľadom na to, že zhromažďovanie tohto množstva údajov je pomerne náročná práca, zhromažďovanie začneme už pri začatí vývoja obchodu, takže približne 2 mesiace, ktoré sú k dispozícii, by mali stačiť na tento účel.

X. Prílohy

1. Finančná kalkulácia v roku investície
2. Podrobnosti o príjmoch a výdavkoch
3. Výkaz ziskov a strát
4. Súvaha

X.1. Finančná kalkulácia v roku investície

(tisíc HUF)	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Celk.
POČIATOČNÝ STAV	513	595	1023	1036	1587	2638	3828	4929	5307	5101	5753	6883	
PRÍJMY													
Obchod 1	4525	4543	4657	4752	5641	6335	5835	4320	4165	4560	5840	7288	62461
Obchod 2	3140	3420	3356	3477	3860	4014	4150	3440	2904	3670	4130	5670	45231
Internetový obchod	0	0	600	800	1000	1100	1200	1300	1400	1600	2000	3000	14000
Iné	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4200
Získanie úveru													0
CELKOVÉ PRÍJMY	8015	8313	8963	9379	10851	11799	11535	9410	8819	10180	12320	16308	125892
VÝDAVKY													
Materiálové náklady	5059	5256	5685	5959	6931	7556	7382	5980	5590	6488	7900	10532	80317
Personálne náklady	1917	1917	1917	1917	1917	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	24285
Ostatné náklady	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Všeobecné náklady	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
Marketingové náklady	110	110	350	350	350	350	350	350	350	350	600	450	4070
Náklady na IT	265	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	485
Splácanie úveru	12	12	12	12	12	12	12	12					98
Daň z príjmov právnických osôb			396						396			396	1187
VÝDAVKY CELKOM	7933	7885	8950	8828	9800	10609	10434	9032	9025	9528	11190	14068	117282
BILANCIA	82	428	13	551	1051	1190	1101	378	-206	652	1130	2240	8610
KONEČNÝ STAV	595	1023	1036	1587	2638	3828	4929	5307	5101	5753	6883	9123	



X.2. Podrobnosti o příjmech a výdavkoch

Tržby z predaja

Príjmy v tis. HUF	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Celk.
Obchod	4525	4543	4657	4752	5641	6335	5835	4320	4165	4560	5840	7288	62461
Predaj na trhu	3140	3420	3356	3477	3860	4014	4150	3440	2904	3670	4130	5670	45231
Internetový obchod	0	0	600	800	1000	1100	1200	1300	1400	1600	2000	3000	14000
Služby	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4200
Celk.	8015	8313	8963	9379	10851	11799	11535	9410	8819	10180	12320	16308	125892

Náklady

Výdavky v tis. HUF	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Celk.
Materiálové náklady	5059	5256	5685	5959	6931	7556	7382	5980	5590	6488	7900	10532	80317
Personálne náklady	1917	1917	1917	1917	1917	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	24285
Ostatné náklady	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Marketingové náklady	110	110	350	350	350	350	350	350	350	350	600	450	4070
Náklady na IT	265	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	485
Všeobecné náklady	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
Celk.	7921	7873	8542	8816	9788	10596	10422	9020	8630	9528	11190	13672	115997

X.3. Výkaz ziskov a strát

Výkaz ziskov a strát	tisíc HUF
PRÍJMY	125892
NÁKLADY	115997
Materiálne náklady	80317
Mzdové	24285
Iné	11395
VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA Z HOSPODÁRSKEJ ČINNOSTI	9895
VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA Z FINANČNEJ ČINNOSTI	-98
VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA Z MIMORIADNEJ ČINNOSTI	0
VÝSLEDOK HOSPODÁRENIE (PODĽA SÚVAHY)	9797

X.4. Súvaha

Aktíva	tisíc HUF	tisíc HUF
Názov položky	Predch. rok	Bežný rok
A. Investičný majetok	8841	9283
<i>I. Nehmotné aktíva</i>	321	321
<i>II. Hmotné aktíva</i>	8520	8962
B. Obežné aktíva	11994	22713
<i>I. Zásoby</i>	11220	13210
<i>II. Pohľadávky</i>	126	245
<i>III. Cenné papiere</i>	135	135
<i>IV. Peňažné prostriedky</i>	513	9123
C. Časové rozlíšenie aktív	231	123
AKTÍVA CELKOM	21066	32119
Pasíva		
Názov položky	Predch. rok	Bežný rok
D. Vlastné imanie	13562	9902
<i>I. Zapísané základné imanie</i>	10000	10000
<i>VII. Hospodársky výsledok podľa súvahy</i>	3562	-98
E. Rezervy	560	456
F. Záväzky	6710	13047
<i>II. Dlhodobé záväzky</i>	256	256
<i>III. Krátkodobé záväzky</i>	6454	12791
G. Časové rozlíšenie pasív	234	411
PASÍVA CELKOM	21066	23816