



SKHU/WETA/1901/4.1/336

# VZOROVÝ PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

## Vidiecky cestovný ruch





**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 publikácie nemusí odzrkadľovať oficiálne stanovisko Európskej únie.*

Európsky fond regionálneho rozvoja

# Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Manažérske zhrnutie.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Charakteristika spoločnosti.....</b>	<b>6</b>
<b>4. Odvetvová analýza .....</b>	<b>7</b>
4.1. Všeobecná charakteristika vidieckeho cestovného ruchu .....	7
<b>5. Analýza konkurenčného prostredia .....</b>	<b>10</b>
<b>6. Cieľová skupina, analýza potenciálnych zákazníkov .....</b>	<b>11</b>
<b>7. Charakteristika produktov a služieb.....</b>	<b>12</b>
<b>8. SWOT analýza.....</b>	<b>13</b>
<b>9. Riziková analýza.....</b>	<b>14</b>
<b>10. Marketingový plán .....</b>	<b>17</b>
10.1. Ľudská stránka vidieckeho turizmu - komunikácia .....	20
10.2. Komplexné služby, programové balíky, tematické výlety, sviatky .....	21
10.3. Marketingový akčný program.....	22
10.4. Predajný plán .....	23
10.5. Marketingové náklady .....	23
<b>11. Prevádzkový plán .....</b>	<b>24</b>
<b>12. Organizačný plán .....</b>	<b>25</b>
12.1. Organizačná štruktúra .....	25
12.2. Politika a stratégia využitia ľudských zdrojov .....	25
<b>13. Finančný plán .....</b>	<b>26</b>
13.1. Plán financovania .....	28
13.2. Plán tržieb .....	29
13.3. Plánovanie nákladov .....	30
13.4. Plán výkazu ziskov a strát.....	32
13.5. Plánovaná súvaha.....	34
13.6. Plán výkazu peňažných tokov (cash-flow) .....	34
13.7. Ostatné finančné prognózy .....	35
<b>14. MOŽNOSTI ZÍSKANIA DOTÁCIÍ A ÚVEROVÉ NÁSTROJE .....</b>	<b>35</b>
14.1. Systémy zvýhodnených úverových nástrojov .....	36
14.2. Priame dotácie – granty Európskej únie .....	38
<b>Použitá literatúra.....</b>	<b>39</b>
<b>Vzorový Podnikateľský plán .....</b>	<b>40</b>
<b>1. Podnikateľský plán spoločnosti Mókus Panzió Kft. ....</b>	<b>41</b>

Údaje spoločnosti.....	41
<b>I. Manažerske zhrnutie .....</b>	<b>42</b>
<b>II. Odvetvová analýza .....</b>	<b>42</b>
<b>III. Charakteristika spoločnosti.....</b>	<b>44</b>
<b>IV. Investícia a jej financovanie.....</b>	<b>45</b>
<b>V. Marketingový plán .....</b>	<b>46</b>
<b>VI. SWOT analýza.....</b>	<b>48</b>
<b>VII. Plán činností.....</b>	<b>49</b>
<b>VIII. Finančná prognóza .....</b>	<b>50</b>

# 1. Úvod

Založenie spoločnosti začína sformulovaním životaschopného podnikateľského nápadu. Musíme si ujasniť, akú činnosť budeme v rámci svojho podnikania vykonávať, na koho sa touto činnosťou chceme zamerať, aké zdroje máme k dispozícii na rozbehnutie podnikateľskej činnosti. Podnikateľský plán slúži na zozbieranie a podrobný rozpis týchto informácií.

Cieľom dokumentu je, aby čitateľa prostredníctvom vzorového podnikateľského plánu od zámeru založenia spoločnosti v oblasti vidieckeho cestovného ruchu nasmeroval k rozsiahlemu a podrobnému premysleniu naštartovaniu podnikateľskej činnosti a jej formálnemu popisu prostredníctvom vzorového podnikateľského plánu.

Tento dokument vám pomôže zapísať a následne zorganizovať proces založenia spoločnosti: predstaví časti podnikateľského plánu, ich hlavný cieľ, poskytne oporu k vytvoreniu obsahu jednotlivých kapitol. Podnikateľské plány pripravujú aj začínajúce, aj už fungujúce spoločnosti, najmä, ak sa pripravujú na väčšie investície.

Každý podnikateľ potrebuje premyslieť svoju podnikateľskú činnosť a zaznamenať svoje vízie do budúcnosti. Otestujú tým nápady vypracované pre fungovanie spoločnosti, ale podnikateľský plán je aj nástrojom realizácie.

## **Časti všeobecného podnikateľského plánu:**

- Obsah
- Manažérske zhrnutie
- Charakteristika spoločnosti
- Odvetvová analýza (Ak má mimoriadny význam z pohľadu podnikania.)
- Analýza konkurenčného prostredia
- Cieľová skupina
- Produkt / Služba
- SWOT analýza
- Analýza rizík
- Marketingový plán
- Prevádzkový plán
- Organizačný plán
- Finančný plán

Otázne je najmä určenie miesta odvetvovej analýzy. Ak je mimoriadne dôležitá pre úspešné fungovanie spoločnosti, alebo ak spoločnosť vstupuje do neznámeho odvetvia, je potrebné sa jej venovať v úvode podnikateľského plánu, po manažérskom zhrnutí. Na druhej strane odvetvová analýza sa dá len ťažko oddeliť od marketingového plánu, preto je v mnohých prípadoch prezentovaná ako súčasť marketingového plánu. Odvetvová analýza môže byť

uvedená na oboch miestach, autor podnikateľského plánu sa musí individuálne rozhodnúť, na ktorom mieste sa jej bude venovať.

Odvetvová analýza v tomto dokumente je predstavená v jeho prvej časti, v ktorej je popísaná všeobecná charakteristika vidieckeho cestovného ruchu, regulačné prostredie a podmienky pre pokračovanie podnikateľskej činnosti.

Podrobnosť opisu nasledujúcich kapitol závisí od toho, pre koho a za akým účelom sa pripravuje, kroky podnikateľského plánovania v tejto štúdii uvádzame z pohľadu novozaloženej spoločnosti.

Kupujúci pri kúpe spotrebného tovaru od výrobu vždy očakáva rovnaký výkon. Od služby poskytovanej v oblasti cestovného ruchu si však každý spotrebiteľ sľubuje splnenie svojich individuálnych očakávaní. Už len tento fakt mimoriadne sťažuje plánovanie, keďže správanie turistov je takým faktorom, ktorý nevieme ovplyvniť. Pravdepodobnosť nepríjemných prekvapení môžeme znížiť predbežným marketingovým prieskumom. Cieľom podnikateľského plánu v prípade rozbehnutého podnikania je konkretizácia a upresnenie vzniknutých nápadov. Celkové premyslenie fungovania pomôže identifikovať kľúčové úlohy, ktoré určia mieru úspešnosti spoločnosti. Medzi príliš podrobnými a útržkovitými myšlienkami treba nájsť správnu mieru, zlatý stred, lebo plán počas realizácii sa neustále mení, do príliš podrobného rozpisu si zbytočne vkladáme množstvo energie, a príliš strohý rozpis nám neposkytuje dostatočný návod a nasmerovanie.

Nižšie budú vysvetlené obsahové súvislosti jednotlivých častí podnikateľského plánu.

## **2. Manažérske zhrnutie**

Manažérske zhrnutie je prvou kapitolou podnikateľského plánu, je jedným z jeho najdôležitejších prvkov. Manažérske zhrnutie je krátkym, stručným, faktickým abstraktom celého podnikateľského plánu. Napriek tomu, že sa uvádza v úvode podnikateľského plánu, musíme ho zostaviť až po príprave nasledujúcich kapitol, aby bol vhodný na komplexnú, stručnú, logicky upravenú a presvedčivú prezentáciu plánu ako celku.

Jeho cieľom a úlohou je vzbudiť záujem a pozornosť o obsah plánu. Čitateľ by tohto súhrnu mal porozumieť podstate podnikateľského plánu. Mal by byť dostatočne krátky, nie dlhší ako niekoľko strán.

Manažérske zhrnutie obsahuje všeobecnú charakteristiku spoločnosti: jej pozadie a ciele, vlastnícku skupinu, charakteristiku činnosti, produktov a služieb, stručný náčrt poslania a podnikateľskej filozofie spoločnosti. Zameriava sa na funkčné oblasti, ako je popis produktového radu, marketingového plánu, prevádzkového plánu a finančného plánu, ale uvádzajú sa v ňom len základné myšlienky a fakty.

Z finančného plánu sa uvádzajú len najdôležitejšie ukazovatele, jeho typicky dôležitou súčasťou je hodnotenie tržieb a zisku, hedgingové body/istina a návratnosť kapitálu, trhovú podiel, ziskovosť, kapitálová štruktúra.

Kvalitu posúdenia manažérskeho zhrnutia zvyšuje, ak ho uzavrieme osobným názorom a stanoviskom manažérov. Táto časť by mala byť krátka a mala by zahŕňať hodnotenie doterajších aj plánovaných aktivít, a s nimi súvisiace osobné názory a obchodné intuície.

### **3. Charakteristika spoločnosti**

V kapitole venovanej charakteristike spoločnosti je potrebné opísať právnu formu, organizačnú štruktúru a veľkosť spoločnosti, jej minulosť, históriu jej rozvoja, rastu, jej súčasné vlastnosti a ciele do budúcnosti.

**Jej štruktúra je väčšinou vystavaná nasledovným spôsobom:**

- minulosť spoločnosti, okolnosti jej založenia;
- poslanie, misia, obchodná filozofia spoločnosti;
- jej právna forma, organizačná štruktúra;
- vlastnícka skupina;
- charakteristika činnosti, rozsah hlavných produktov/služieb;
- doterajšia kariéra a veľkosť spoločnosti;
- krátkodobé, strednodobé a dlhodobé ciele, stratégie;
- potenciálni zákazníci, cieľová skupina;
- hlavné charakteristiky ľudských zdrojov, charakteristika výrobnjej/servisnej infraštruktúry;
- finančná situácia spoločnosti a jej doterajšie výsledky.

Rozsah a veľkosť spoločnosti by mala byť charakterizovaná zo strany vstupov aj výstupov, čo zahŕňa použité zdroje, náklady a výdavky, ako i výnosy z predaja. V prípade finančnej situácie je dôležité, aby odrážala stabilitu, efektívne fungovanie s dobrými výsledkami. Majetkovú a finančnú situáciu charakterizuje predovšetkým zloženie aktív, kapitálová sila, dlh a likvidita.

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

## 4. Odvetvová analýza

### 4.1. Všeobecná charakteristika vidieckeho cestovného ruchu

Cieľom odvetvovej analýzy je prezentácia širšieho prostredia, pomocou ktorej uvádzame najdôležitejšie faktory, ktoré majú vplyv na úspešnosť spoločnosti.

Treba brať do úvahy, že čitatelia podnikateľského plánu (napr. fond rizikového kapitálu, finanční investori) nemusia mať nevyhnutne podrobné informácie o odvetví/sektore, o jeho produktoch/službách, preto je dôležité, aby táto oblasť bola prezentovaná spôsobom, ktorý je zrozumiteľný aj pre nezainteresovaných.

Najdôležitejším cieľom odvetvovej analýzy je analytický opis sektora alebo odvetvia, ktorého je spoločnosť súčasťou alebo v ktorom sa spoločnosť nachádza alebo má v úmysle podieľať sa na svojich hlavných činnostiach. Poskytuje ucelený a zrozumiteľný obraz aj pre tých, ktorí sa v danom odvetví/sektore nevyznajú, a tak budú mať možnosť posúdiť ekonomický potenciál a technologickú úroveň spoločnosti.

#### **Pokiaľ ide o obsah, v odvetvovej analýze je potrebné uviesť nasledovné:**

- Relevantné makroekonomické, politické, právne prostredie, ktoré ovplyvňuje chod spoločnosti.
- Trendy a vyhliadky v odvetví.
- Trhové príležitosti, obmedzenia.

Analýza sa musí zaoberať súčasnou situáciou odvetvia a jeho budúcnosťou na národnej aj globálnej úrovni. V súvislosti s trhovými príležitosťami a obmedzeniami analyzujeme faktory, ktoré najvýraznejšie ovplyvňujú trhovú situáciu produktov a služieb v danom odvetví a jej vývoj (napr.: zmeny spotrebiteľských návykov, vplyvy administratívnych opatrení a podobne).

Uvádzame hlavné trhy odvetvia aj z geografického hľadiska, aj z hľadiska cieľového spotrebiteľského segmentu. Rozoberieme očakávané zmeny na trhu a procesy v odvetví, ktoré z týchto zmien vyplývajú.

Situáciu vidieckeho cestovného ruchu môžeme prezentovať aj na základe štatistických údajov, ktoré sú dôležitým dodatkom k analýze založenej na kvalitatívnych metódach. Rozsah vidieckeho cestovného ruchu a počet firiem v oblasti pôsobenia našej spoločnosti môžeme preskúmať na základe verejne prístupných údajov štatistického úradu.

Môžeme analyzovať, ako sa vyvíja rozloženie spoločností, ktoré pôsobia v rámci jednotlivých pododvetviach vidieckeho cestovného ruchu, aj formy ich hospodárenia.

V závere kapitoly zhrnieme hlavné zmeny, trendy a ich očakávané ekonomické dopady na sektor/odvetvie.



Vidiecky cestovný ruch je uspokojovanie širokých potrieb voľnočasových aktivít domácich a zahraničných hostí na komerčnej báze mimo miest, v regionálne a lokálne atraktívnom, udržiavanom vidieckom, dedinskom prostredí, ako aj spolupráca miestnych inštitúcií a poskytovateľov služieb.

Vidiecky cestovný ruch okrem základných služieb cestovného ruchu – ubytovanie, stravovanie - ponúka veľmi široký a bohatý program pre ľudí, ktorí túžia spoznať vidiek. Pre obyvateľov mesta, ktorí tvoria základ klientely, táto forma dovolenky znamená nielen odreagovanie sa od každodenných problémov, ale podnecuje aj k zmene postoja spoznaním úplne iného spôsobu života.

Keďže tieto služby na trhu sa môžu efektívne spôsobiť len spoločne, formou nadstavby, usporiadané v jednom balíku, v tejto oblasti je potrebná súdržnosť, efektívna organizácia a spolupráca.

V súvislosti s rozvojom a rastom vidieckeho cestovného ruchu, štátna správa a verejná sféra (ministerstvá, organizácie manažmentu cestovného ruchu, samosprávy) zohráva rovnako dôležitú úlohu ako ekonomická sféra (centrá pre podporu podnikania, miestni podnikatelia), pridružené organizácie (odborné organizácie, turistické informačné strediská a cestovné kancelárie, vzdelávacie inštitúcie) a v neposlednom rade aj občianska sféra (združenia, miestni obyvatelia, motivátori, organizátori). Vidiecky cestovný ruch, ktorý je veľmi dôležitým prvkom rozvoja vidieka aj pre obec, aj pre región, môže byť efektívny len vďaka spolupráce uvedených zložiek.

## **4.2. Podmienky fungovania spoločnosti v oblasti vidieckeho cestovného ruchu**

V prípade začínajúcej spoločnosti je potrebné preskúmať, aké sú podmienky pokračovania v podnikateľskej činnosti, aké právne predpisy, zásady hospodárenia je potrebné dodržiavať.

Pred začatím podnikania je dôležité, aby sa budúci podnikateľ zoznámil s rôznymi formami podnikateľských subjektov, spoznal ich výhody a nevýhody. Ak pozná práva a povinnosti jednotlivých foriem podnikateľských subjektov, ľahšie sa rozhodne pre tú, ktorá mu najviac vyhovuje.

Je potrebné posúdiť dostupné finančné zdroje, v prípade potreby možné formy podpory, verejné súťaže. Založenie spoločnosti si zvyčajne vyžaduje väčší obnos peňazí, ktorý pokryje náklady na prvé skladové zásoby, chýbajúce zariadenie a cenu prenajatých priestorov.

Okrem finančných prostriedkov si budúci podnikateľ musí premyslieť, či disponuje tými organizačnými a riadiacimi schopnosťami / zručnosťami, ktoré sú potrebné pre úspešné fungovanie spoločnosti.

Vykonávať podnikateľskú činnosť v **Maďarsku** v súčasnosti je možné formou živnosti (zákon CXV z roku 2009 - o živnostníkoch) alebo obchodných spoločností (zákon IV z roku 2006 - o obchodných spoločnostiach). Spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť a spoločnosť s ručením obmedzeným sa považujú za obchodné spoločnosti. Podmienky zakladania a činnosti spoločností určujú právne predpisy, na každú právnu formu sa vzťahujú odlišné právne predpisy.

Na Slovensku, podobne ako v Maďarsku, rozlišujeme dve skupiny podnikateľských foriem:

- Fyzická osoba prevádzkujúca živnosť (živnostenské podnikanie) na základe Zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (**živnostenský zákon**)
- Formou obchodnej spoločnosti (ako právnická osoba). Slovenská legislatíva – na základe príslušných paragrafov Obchodného zákonníka, Zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník, za hospodársku (obchodnú) spoločnosť sa považuje:
  - o verejná obchodná spoločnosť
  - o komanditná spoločnosť
  - o spoločnosť s ručením obmedzeným
  - o akciová spoločnosť

Výber formy spoločnosti je dôležitým rozhodnutím, pretože v nachádzajúcom období okrem iného bude mať vplyv na platenie dane alebo možnosti ďalšieho rozširovania imania. Za zváženie stojí aj administratívna náročnosť daného typu spoločnosti, oznamovacie povinnosti po registrácii podnikania, povinnosti poskytovania údajov.

Na začiatku podnikania okrem výberu právnej formy je potrebné zvážiť aj technické a prevádzkové podmienky na pokračovanie v podnikateľskej činnosti.

### **Pre podnikateľské subjekty v oblasti vidieckeho cestovného ruchu a agroturistických služieb platia osobitné pravidlá zdaňovania.**

Hospodársku činnosť je možné vykonávať len na základe prideleného daňového identifikačného čísla, keďže povinnosť odvedenia DPH sa vzťahuje aj na obyčajný prenájom izby, preto je nevyhnutné požiadať o daňové identifikačné číslo. Po jeho obdržaní je možné zvoliť si formu plnenia daňovej povinnosti.

Pravidlá pre zriadenie vidieckeho ubytovacieho zariadenia v Maďarsku sú zhrnuté vo vládnom nariadení 239/2009. (X. 20.) o „podrobných podmienkach pri vydávaní povolenia pre poskytovanie ubytovacích služieb a prevádzkovania ubytovacieho zariadenia“.

Vidiecke ubytovanie je ubytovacie zariadenie v obciach do 5000 obyvateľov, respektíve v oblastiach s hustotou obyvateľstva menšou ako 100 osôb/km<sup>2</sup>, ktoré bolo vytvorené pre komplexnú prezentáciu vidieckych životných podmienok, miestnych vidieckych zvykov, kultúry a poľnohospodárskych tradícií, v danom prípade aj so súvisiacimi službami.

Ďalšie hmotnoprávne podmienky pre zriadenie a prevádzkovanie vidieckeho ubytovacieho zariadenia sú totožné s podmienkami, ktoré sa vzťahujú na **iné ubytovanie**.

Iné ubytovanie je do vyššie uvedených kategórií nezaradená samostatne stojaca budova alebo jej na účely ubytovacích služieb vymedzená časť, nezriadená výlučne na účely ubytovacích služieb, pričom počet izieb využívaných na tento účel nesmie presiahnuť osem a počet lôžok nesmie presiahnuť šesťnásť.

## 5. Analýza konkurenčného prostredia

Podnikateľské subjekty, už prítomné na trhu majú alebo môžu mať určité výhody oproti začínajúcim spoločnostiam. Medzi takéto výhody patria už existujúce obchodné skúsenosti, znalosť miestnych podmienok a pomerov, prístup k predajným kanálom atď. Konkurenčný boj je dôležitým faktorom, pretože zásadným spôsobom ovplyvňuje dosiahnuteľnú mieru zisku z danej činnosti.

Pri analýze priameho konkurenčného prostredia preskúmame počet prítomných konkurenčných subjektov v danom odvetví, ich rozloženie a veľkosť. Je tiež dôležité analyzovať predajný kanál, cez ktorý sa konkurencia dostáva k svojim zákazníkom.

Informácie o konkurencii sú nápomocné aj pri objavovaní trhových medzier, ktoré sú dostupné pre našu spoločnosť. Musíme poznať silu hráčov na trhu, vedieť, ako ich miesto ovplyvňuje rozvoj našej vlastnej spoločnosti a jej umiestnenie v sektore.

Čo sa konkurenčného prostredia týka, stojí za to preskúmať nasledovné: podiely na trhu, silné a slabé stránky, či ho charakterizuje stagnácia alebo rozvoj, prípadne aj to, aké vlastnosti majú lídri konkurenčných spoločností vo vzťahu k fungovaniu spoločnosti.

Oplatí sa analyzovať aj potenciálnych spojencov, berúc do úvahy ich členstvo v komore, a tých, ktorí našu činnosť môžu akýmkoľvek spôsobom podporiť.

Informácie od zákazníkov môžu byť dôležitým zdrojom informácií o aktivitách konkurencie. Treba 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. V každom prípade má výpovednú hodnotu, ak sa počet sťažovateľov na niektorú z konkurenčných podnikateľských subjektov v danom období výrazne zvýši.

Okrem existujúcich konkurentov je potrebné zistiť aj to, ktoré z nich môžu byť našimi potenciálnymi (v budúcnosti očakávanými) protivníkmi, keďže aktuálne konkurenčné prostredie je potrebné posudzovať v súlade s dlhodobým vývojom a meniacimi sa trhovými pozíciami.

Konkurencieschopnosť v prípade ubytovania je výrazne ovplyvnená lokalitou, kvalitou a originalitou ponúkaných služieb, prítomnosťou konkurencie a jej výkonom. Spoločnosti

predovšetkým zdroje, ponúkané služby a ojedinelosť umožnia vstúpiť na trh s produktom, ktorý je predateľný so sľubným ziskom. V prípade ubytovania konkurencieschopnosť môžeme merať mierou úspešnosti predaja ponúkaných služieb tak, že sú s nimi spokojní aj zákazníci, aj majitelia, aj personál.

## 6. Cieľová skupina, analýza potenciálnych zákazníkov

Keďže zákazníci zásadne určujú obrat spoločnosti, spomedzi analýz faktorov, ktoré priamo ovplyvňujú naše podnikanie, je mimoriadne dôležitá práve analýza potenciálnych zákazníkov.

Spoločnosti z pohľadu zákazníkov podliehajú odlišnému hodnoteniu v závislosti od toho, aké produkty ponúkajú alebo aké služby poskytujú. Napríklad, vnímanie môže byť iné pre tovar dlhodobej spotreby a iné pre luxusný tovar. Najprv teda treba posúdiť veľkosť trhu, počet a zloženie potenciálnych zákazníkov.

Medzi osobami, ktoré kupujú naše produkty a využívajú naše služby môžu byť obzvlášť výrazné rozdiely podľa veku, pohlavia, vzdelania, bydliska atď.

Oplatí sa preskúmať aj psychologickú charakteristiku cieľovej skupiny:

- stručný popis životného štýlu, ktorým sa cieľová skupina riadi – aké potreby životného štýlu spĺňajú produkty a služby ponúkané spoločnosťou?
- ktoré faktory najviac ovplyvňujú nákupné návyky cieľovej skupiny?

Pri analýze môžeme použiť štatistické údaje a údaje agentúr pre prieskum trhu, ale pri analýze témy môžu byť dôležité aj osobné poznatky.

Keďže príťažlivosť vidieka je veľmi rozmanitá a vďaka nej aj ponuka programov na vidieku je veľmi rôznorodá, je veľmi dôležité rozhodnúť sa, na čo klásť hlavný dôraz vo vlastnom podnikaní. Ak je ponúkaná služba príliš všeobecná, bude ju využívať viac ľudí, ale nebude špeciálna. Vďaka špecializácii ju zas bude využívať len málo ľudí.

Hlavné cieľové skupiny vidieckeho cestovného ruchu :

- Rodiny (s malými deťmi, mladomanželia, manželský pár)
- Aktívni dôchodcovia s nízkymi príjmami
- Mládež (turisti v kanadách)
- Tí, ktorí prihliadajú na zdravotné aspekty (rekreácia)
- Ekologicky uvedomelí ľudia (biohospodárstvo, ekoturizmus)

## 7. Charakteristika produktov a služieb

Táto časť podnikateľského plánu poskytuje informácie o povahe ponuky spoločnosti. Pri popise produktov a služieb spoločnosti je dôležité jasne a jednoducho sformulovať ich vlastnosti a atraktivitu.

V tejto časti je potrebné „predať“ produkt/službu. V tejto kapitole musíte čitateľa presvedčiť, že to, na čom je celé podnikanie založené, je skutočne predateľné.

**V tejto časti je zvyčajne potrebné čitateľa informovať o nasledujúcom:**

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

K fyzickej prezentácii produktov je vhodné priložiť fotografiu, nákres a brožúru. V prípade služieb, pomocou vývojového diagramu vieme jednoduchšie prezentovať tie služby, ktoré spoločnosť poskytuje. Osobitná pozornosť by sa mala venovať prezentovaniu tých vlastností produktu alebo služby, ktoré ich odlišujú od konkurenčných produktov/služieb. Treba spomenúť aj možné medzery na trhu (napr. trh s produktmi „hungaricum“), ktoré môžu naše produkty vyplniť.

Vidiecky cestovný ruch je vždy jedinečný, no celkovo sa vždy výrazne líši od spôsobu života a prostredia, z ktorého klient prichádza. Zaujímavosti danej obce z pohľadu cestovného ruchu nazývame atrakciou. Atrakciu niekedy je možné okamžite využiť v ponuke služieb, napr. krásnu krajinu, vhodnú na výlet a turistiku. Zvyčajne však na to, aby sa atrakcia zmenila na program a ponúkanú službu, je potrebné vyvinúť menšie či väčšie úsilie, a vo väčšine prípadov si to vyžaduje aj úzku spoluprácu. Atrakcie vidieckeho cestovného ruchu, vrátane prírodných atrakcií, po jednom majú menší význam. Tento sektor v oblasti cestovného ruchu na trhu dokáže prežiť, ak sa ich pokúsime prediť nie jednotlivo, ale usporiadané v programových balíkoch.

Špeciálnou možnosťou týchto programových balíčkov je tematická cesta, ktorá zaujímavosti ponúka tematicky usporiadané. Táto usporiadanosť je hlavnou atrakciou tematickej cesty, ku ktorej môžeme pripojiť aj ďalšie zaujímavosti. Organizačným princípom môže byť spoznávanie prírody, prechádzka po turistických chodníkoch, návšteva školy v prírode alebo chráneného územia, skrátka prepojenie ekologických turistických atrakcií. Záujem o tieto cesty prejavia predovšetkým tí ľudia, ktorí chcú spoznávať prírodu, no popri tejto ponuke si môžu urobiť aj komplexný obraz o živote obce a na vidieku.

Vidiecky cestovný ruch ako podnikateľská činnosť okrem ubytovania zahŕňa aj ďalšie príležitostné vidiecke a agroturistické služby poskytované sezónne alebo nepravidelne:

- prezentácia lokálneho ľudového umenia, národopisných, remeselných, stavitel'ských, kultúrnych hodnôt a dedičstva;
- prezentácia dedinského života a prostredia, ukážka tradičných dedinských prác;
- dedinská gastronómia (predaj doma vyrobených lokálnych potravín, ukážka aktivít súvisiacich s gastronomickými tradíciami);
- ukážka lokálnych poľnohospodárskych, pestovateľských a výrobných metód;
- predaj lokálnych ľudovo-umeleckých a remeselníckych výrobkov návštevníkom;
- organizovanie dedinských podujatí súvisiacich s činnosťami uvedenými vyššie.

Pre vidiecky cestovný ruch je veľmi dôležitý ekologický prístup, ktorý by sme mali premietnuť do všetkých ponúkaných služieb. Používanie recyklovaného papiera a ekologických čistiacich prostriedkov, používanie interiérového vybavenia a záhradného nábytku z prírodných materiálov, využívanie prírodnej energie atď. V oblasti gastronómie mnohí požadujú bio produkty a v oblasti služieb programy, ktoré taktiež súvisia s prírodou.

## 8. SWOT analýza

Existuje množstvo faktorov, ktoré pri začatí podnikania alebo pri osobnom rozhodovaní je možné zvážiť podľa rôzneho zoskupenia. SWOT analýza, pripisovaná Albertovi Humphreymu, ktorý v 60. a 70. rokoch viedol výskum na Stanfordskej univerzite so zameraním na analýzu najväčších firiem, poskytuje akési logické zoskupenie mnohých vonkajších a vnútorných faktorov.

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 rozlíšenie **vnútorného a vonkajšieho prostredia**. Základom rozlišovania medzi vonkajšími a vnútornými prvkami je, či by daný prvok existoval, keby neexistovala samotná spoločnosť.

Ak áno: ide o vonkajší prvok. V prípade vonkajšieho prostredia je potrebné brať do úvahy najdôležitejšie vplyvy makro- a mikroprostredia na dané odvetvie.

Kým v prípade makroprostredia je potrebné vyzdvihnúť ekonomické, populačné, právne, technické, politické, sociálne, kultúrne vplyvy, pri mikroprostredí predovšetkým zákazníkov, konkurenciu, predajné kanály a dodávateľov.

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

**O slabých stránkach** môžeme hovoriť v prípade tých charakteristík podnikania, pri ktorých sa príležitosti nevyužívajú efektívne. Obmedzenie alebo nedostatok zdrojov, schopností, ktoré

výrazne obmedzujú výkonnosť na vysokej úrovni. Zdrojmi slabých miest môžu byť napríklad finančné zdroje, líderské schopnosti, marketingové zručnosti, imidž značky, infraštruktúra a pod.

Medzi **silné stránky** patria tie vlastnosti spoločnosti, ktoré dokáže poskytovať efektívnejšie ako konkurenčné prostredie, v prípade produktu tie zručnosti, ktoré lepšie zodpovedajú potrebám zákazníkov. Silnou stránkou preto môžu byť ľudské zdroje, zručnosť alebo iná relatívna výhoda v porovnaní s konkurenciou v súvislosti s očakávaniami cieľovej skupiny alebo okruhu zákazníkov. Také osobné alebo organizačné vlastnosti/danosti, ktoré môžu pomôcť dosiahnuť spoločnosťou vytýčené ciele.

Pri skúmaní vonkajšieho prostredia musíme posúdiť príležitosti (O) a hrozby (T) so zameraním na identifikáciu a analýzu konkurenčného prostredia. Tieto dva faktory spoločnosť nedokáže ovplyvniť, musí sa im prispôbiť.

**Hrozby** môžu mať významný, negatívny dopad na fungovanie spoločnosti alebo daného produktu na trhu. Ide o také vonkajšie faktory, ktoré sú škodlivé a môžu byť prekážkou pri dosahovaní vytýčeného cieľa. Ide napríklad o nového konkurenta, spomalenie nárastu na trhu alebo nepriaznivé technologické zmeny. Keď spoločnosť posudzuje hrozby, môže sa pripraviť na ich výskyt a analyzovať pravdepodobnosť ich výskytu.

Oproti tomu prítomnosť alebo možný výskyt **príležitostí** v budúcnosti môže pozitívne ovplyvniť osud spoločnosti. Príležitosťou je zásadne priaznivá situácia v prostredí spoločnosti. Predtým prehliadané segmenty trhu, zmeny konkurenčného prostredia alebo regulačných podmienok, technologické zmeny a zlepšenie vzťahov so zákazníkmi a dodávateľmi, to všetko môže spoločnosti poskytnúť možnosť pre využitie príležitostí.

Pri SWOT analýze je dôležité mať na pamäti zákaznícky prístup. Nemali by sme sa sústrediť na to, ako vidíme seba, ale na to, ako nás vidia naši zákazníci. Je dobré vziať do úvahy aj názory zamestnancov a kolegov. Úspešné definovanie cieľov spoločnosti závisí od toho, ktoré silné stránky dokážeme premeniť na schopnosti využitím existujúcich (ľudských) zdrojov.

## 9. Riziková analýza

Riziká zahŕňajú tie neisté udalosti alebo okolnosti, ktorých eventuálny výskyt bude mať negatívny vplyv na fungovanie spoločnosti. Pri rizikovej analýze musíme rozlišovať medzi tými rizikovými faktormi, ktoré sú od nás závislé a tými, ktoré sú od nás nezávislé, musíme skúmať aj pravdepodobnosť ich výskytu. Odporúča sa vypracovať klasifikačný systém a určiť možné účinky každého prípadného rizikového faktora na fungovanie spoločnosti.

Nasledujúca tabuľka nám pomáha odhadnúť pravdepodobnosť výskytu určitej udalosti, respektíve jej dopad na fungovanie spoločnosti, čím dokážeme vymedziť rozsah, v akom môže

ohroziť naše ciele. Čísla uvedené v tabuľke predstavujú riziko nebezpečenstva: vyššie hodnoty predstavujú vyššie riziko.

**Tabuľka rizík:**

		Vplyv na podnikateľskú činnosť				
		Veľmi malý	Malý	Stredný	Veľký	Veľmi veľký
<b>Pravdepodobnosť výskytu</b>	<b>Veľmi vysoká</b>	5	10	15	20	25
	<b>Vysoká</b>	4	8	12	16	20
	<b>Stredná</b>	3	6	9	12	15
	<b>Nízka</b>	2	4	6	8	10
	<b>Veľmi nízka</b>	1	2	3	4	5

Riziká treba rozlišovať podľa ich váhy a významu. Na niektoré z nich sa spoločnosť dokáže pripraviť, takže v podnikateľskom pláne musíte poukázať na to, akým spôsobom sa s nimi vysporiadate. Je dôležité ukázať, že spoločnosť disponuje alternatívnou činnosťou. Na základe analýzy rizík v závislosti od veľkosti jednotlivých rizík je potrebné identifikovať alternatívne opatrenia na ich riadenie.



### Hlavné skupiny rizikových faktorov ovplyvňujúcich podnikateľskú činnosť:

Názov rizikového faktora	Popis
Finančné riziko	Riziko finančnej činnosti pri financovaní aktív podniku. Tu môžeme vyzdvihnúť napríklad kurzovú stratu v prípade exportu, stratu dotácií atď.
Trhové riziko	Trhové riziko môže vzniknúť predovšetkým v súvislosti s kolísaním cien vyrábaných produktov, poskytovaných služieb a nakupovaných surovín. Trhové riziko predstavujú napríklad aj ťažkosti pri predaji produktov a služieb
Výrobné riziko	Výrobné riziko sa môže prejavovať zmenou množstva a kvality produktu, výpadkom vo výrobe spôsobeným napríklad poruchou strojov, zariadení, nedostatkom surovín a podobne.
Právne riziko	Efektívnosť hospodárenia a konkurencieschopnosť spoločnosti môžu výrazne ovplyvniť zákony a legislatíva vymedzujúca rámec podnikateľskej činnosti, ako aj ich zmeny a štátom stanovené ciele ovplyvnené aktuálnou politikou.
Personálne riziko	Medzi personálne riziká môžeme zaradiť nedostatočné vzdelanie a skúsenosti zamestnancov, prípadne stratu kľúčových zamestnancov počas podnikateľskej činnosti.

Je potrebné rozlišovať aj medzi rizikovými faktormi, ktoré závisia od spoločnosti a tými, ktoré sú od nej nezávislé, pretože ich riešime rozdielnym spôsobom. Riadenie rizikových faktorov závislých od spoločnosti musí mať preventívny charakter. Malo by sa vynaložiť maximálne úsilie na zabránenie výskytu daného rizikového faktora všetkými dostupnými prostriedkami, a zabránením jeho výskytu predísť negatívnym účinkom. Napríklad pravidelná údržba, nepretržitá renovácia a výmena môžu zabrániť stratám spôsobeným poruchami strojov.

Na druhej strane výskytu rizikových faktorov nezávislých od spoločnosti nedokážeme zabrániť. V takom prípade pre spoločnosť je jedinou možnosťou im predchádzať a minimalizovať ich účinky. Príkladom sú negatívne dopady celosvetovej epidémie COVID-19, ktorá pre mnohé ubytovacie zariadenia spôsobila značný výpadok príjmov, ale negatívne finančné dopady (pokles príjmov) epidémie na podnikateľské subjekty sa dobrou marketingovou kampaňou môžu znížiť.

#### Hlavné spôsoby riadenia rizík sú nasledovné:

- Odstúpenie od činnosti alebo jej častí;
- Určenie rezerv pri termínoch a nákladoch;
- Prenos rizík, prostredníctvom rôznych záručných záväzkov, poistenia alebo ručiteľov;
- Rozdelenie rizika medzi zainteresované strany.

## 10. Marketingový plán

Akokoľvek malý je náš objem obchodnej činnosti, k fungovaniu predaja nie je možné opomenúť nástroje patriace pod hlavičku „marketing“. Nestačí totiž niečo len vytvoriť (výrobok, službu – napr.: ubytovaciu kapacitu, program), ale je potrebné ju aj zviditeľniť, aby bol pre potenciálneho zákazníka dostatočne žiadaný. Tým bude rásť náš trhovú potenciál a paralelne s tým aj naše príjmy.

Výraz marketing znamená v užšom zmysle slova takú podnikateľskú činnosť, ktorá je pre naplnenie požiadaviek kupujúcich a užívateľov zameraná na analýzu trhu, na prezentáciu ponúkaných tovarov a služieb, na cenotvorbu, na zorganizovanie predaja a na ovplyvňovanie rozhodnutí klientov. V širšom zmysle slova je marketing dosiahnutie požadovaného celkového vnímania podnikateľskej činnosti spoločnosti, ktorej realizácia je úlohou vedenia firmy.

Marketing sa snaží zhodnotiť informácie získané mimo firemného prostredia v prospech vnútorných procesov riadenia a fungovania podnikania, prostredníctvom zvýšenia efektívnosti a ziskovosti, analýzy trhu, analýzy konkurenčného prostredia a spoznania požiadaviek spotrebiteľov.

Marketingový plán je najpodstatnejšou časťou podnikateľského plánu, nakoľko tu sa predstavuje celková filozofia podnikania, respektíve to, ako môže byť podnikanie úspešné.

V tejto časti je potrebné vysvetliť, ako chceme v snahe o dosiahnutie požadovaných príjmov ovplyvniť trh, respektíve reagovať na trhové prostredie. Je potrebné prezentovať, ako budeme realizovať vytýčené ciele, treba priložiť potrebné prieskumy a analýzy trhu, ozrejmiť na nich založenú stratégiu, vďaka ktorej budeme môcť využiť trhové možnosti a naše výhody voči konkurencii.

V turizme je kupujúcim hosť a predajným artiklom zvyčajne služba. Dojem z tejto služby si klient odnáša so sebou domov. Nemôže dopredu vidieť, čo si kupuje a väčšinou si nič hmotné so sebou ani domov neberie (nanajvýš len nejaký suvení, napr. nejakú ručne vyrobenú vec alebo domáci artikel potravinového charakteru).

Osobnejší, rodinnejší klientsky prístup je pre vidiecky, dedinský turizmus charakteristický ako pre komerčné ubytovacie zariadenia. Na základe tohto princípu je potrebné vytvoriť aj marketingovú stratégiu.

Vidiecky turizmus sa často spája s "agroturizmom". O agroturizme hovoríme vtedy, keď je pre hostiteľa hlavným príjmom obživy poľnohospodárstvo, je aktívny vo viacerých poľnohospodárskych odvetviach a túto činnosť ponúka aj ako vidiecku turistickú atrakciu.

Sú štáty, kde sa "oddych na dedinskom statku" samostatnou kategóriou v rámci vidieckeho turizmu. Po dlhú dobu bola hlavným zdrojom príjmov vidieckeho obyvateľstva poľnohospodárska výroba. Dnes sa však musí vtesnať do prísnych kvót a rámcov, preto služby

hrajú čoraz dôležitejšiu rolu, na ktorú treba klásť potrebný dôraz. Z ponuky vidieckych služieb sa vyníma najmä turizmus, v rámci ktorého sa ako osobitná súčasť vzmáha kategória "oddych na vidieku".

„Tovar” poskytovateľa:

- **nemateriálne statky (služby):**
  - ubytovanie
  - ukážka poľnohospodárskych úkonov
  - odborné vedomosti (ručné pracovné zručnosti, gastronómia, znalosť miesta)
  - organizačná zručnosť
  - priateľský prístup, vytvorenie ľudských väzieb
- **materiálne statky:**
  - poľnohospodárske komodity
  - ručne vyrábané veci

Načasovanie úvodu a záveru sezóny je kľúčovou otázkou. Treba docieľiť, aby táto doba bola čo najdlhšia. Je to možné dosiahnuť vhodnou ponukou programov.

V marketingovom pláne je obsiahnuté, že čo, kedy a ako treba robiť ohľadne trhu a kto aké má v tomto smere povinnosti.

Aby bola marketingová činnosť účinná, treba si osvojiť vhodný prístup. Je založený na proklientskom zmýšľaní, čo však neznamená, že budeme stále zasahovať do súkromia hostí. Toto zmýšľanie je jednak vrodené, ale sčasti sa dá aj naučiť. Ako pri každej profesii si aj tu musíme položiť otázku, či sme tohto prístupu charakterovo schopní.

Ani najjednoduchšia činnosť spojená s vidieckym turizmom nesmie opomenúť potrebu **reklamy**. Otázkou je len to, akú formu reklamy je najvhodnejšie si vybrať. Reklama zvolená nevhodne a v nevhodný čas môže byť úplne neúčinná, napriek tomu môže zhltnúť nepomerne veľa finančných prostriedkov.

Preto je vhodné vypracovať **reklamnú koncepciu**, ktorá obsahuje nasledovné:

- Čo je cieľom reklamy, približne koľko strávených nocí by sa ňou malo získať
- Stanovenie cieľových skupín, možnosti dosahu – stanovenie formy, miesta a času reklamy, ktorou budú dané cieľové skupiny oslovené
- Čo je možné uviesť v reklame ako argument, ktorý by bol konkurenčnou výhodou poskytovateľa ubytovania alebo služby
- Ako sa dá najvhodnejšie naformulovať text reklamy. Dôležitý je jasný a jednoznačný text, ktorý je motivujúci a dostatočne vzbudzuje pozornosť
- Aký finančný obnos je možné do reklamy investovať
- Ako je možné kontrolovať efektivitu reklamy

Aké **reklamné nosiče a formy reklamy** môže využiť podnikateľ zaoberajúci sa vidieckym turizmom: dôležité je vymyslieť symbol, vytvoriť logo, emblém, ktorý bude zobrazený na všetkých reklamných nosičoch a časom bude pre mnohých automaticky spojené s danou podnikateľskou aktivitou. Symbol musí byť graficky vhodne vypracovaný a mal by jasne vystihovať podnikateľom ponúkanú službu. K upriamaniu pozornosti verejnosti môže prispieť aj vhodne zvolený slogan.

- hlavičkový papier, obálka, vizitka
- pohľadnica
- cenník
- leták
- drobný darčekový predmet
- smerové tabule
- informačná brožúra na izbe
- hosťovská kniha
- inzeráty, videofilmy, vlastné noviny
- plagáty

V prípade služieb poňatie kvality sťažuje, že veľa jej parametrov je nehmotných. Napríklad odborná kompetencia je ťažko definovateľná, navyše znamená niečo iné pre poskytovateľa služby a zasa niečo iné pre jej užívateľa.

**Fyzické parametre, hmatateľné prvky** užívateľom naopak uľahčujú hodnotenie kvality.

Hmatateľnými prvkami sa podľa pôvodného poňatia marketingu služieb rozumejú fyzicky existujúce, viditeľné prvky samotnej služby a na mieste poskytovania služby.

Medzi fyzické parametre patrí psychologicky podmienený návrh foriem vecí a miest súvisiacich s podnikateľskou aktivitou (design), priestorovo-časový management hmatateľného, fyzického prostredia a vo všeobecnosti tzv. materializácia. Táto metóda je založená na komunikačnom vplyve vecných prvkov.

Medzi hmatateľné prvky patrí okolie, v ktorom sa služba poskytuje, kde ju poskytovateľ ponúka a užívateľ prijíma, teda kde medzi nimi prebieha určitá interakcia, spolu so všetkými vecnými elementami, ktoré sú v danom prostredí a napomáhajú komunikácii medzi stranami a tiež k naplneniu obsahu ponúkanej služby.

Hmatateľné prvky prostredia sa delia na interiérové a exteriérové. Exteriér nie je súčasťou frontovej línie poskytovanej služby, ale klient sa s exteriérovými prvkami stretáva ako s prvými (napr. parkovisko, priečelie budovy a plocha pred budovou a pod.).

**Vecnými prvkami služby môžu byť:**

<b>Prvky prostredia</b>	<b>Iné hmatateľné parametre</b>
<p><b><i>Vonkajšie prvky prostredia:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exteriérový design</li> <li>• Informačné tabule</li> <li>• Parkovisko</li> <li>• Parková úprava</li> <li>• Bezprostredné okolie</li> </ul> <p><b><i>Vnútorne prvky prostredia:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interiérový design</li> <li>• Zariadenie</li> <li>• Informačné tabule</li> <li>• Aranžovanie zariadenia</li> <li>• Kvalita/teplota ovzdušia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizitky</li> <li>• Firemné dokumenty</li> <li>• Faktúry, pokladničné doklady</li> <li>• Reporty</li> <li>• Oblečenie zamestnancov</li> <li>• Firemné rovnošaty</li> <li>• Prospekty</li> </ul>

Charakteristickou črtou služby je, že je potrebné naraz predať **priebeh** aj výsledok. Užívateľ, ktorý službu využije si kúpi jej celý priebeh, oproti predaju nejakého výrobku, kde sa platí len za finálny artikel. Pri službe užívateľa ovplyvňuje celý priebeh služby, preto ak chceme zvýšiť kvalitu ponúkanej služby, treba meniť celý proces.

Politika priebehu celej služby je vlastne navrhnutie a realizovanie jej dielčích procesov, ktoré môžu ovplyvniť hodnotenie kvality ponúkanej služby, ako aj konečnú spokojnosť jej užívateľov.

**V rámci marketingu zameraného na celý priebeh služby je potrebné dodržať nasledovné základné princípy:**

- celý priebeh rozdelíme na také logické kroky, ktoré následne dopomôžu ku kontrole celého procesu;
- treba stanoviť všetky možné poradia úkonov potrebných k dosiahnutiu určitých cieľov;
- vzťahy medzi jednotlivými prvkami úkonov musia slúžiť k čo najväčšiemu pohodliu užívateľov služby;
- treba stanoviť hraničné štandardy procesov, ktoré určujú najväčšie, ešte povolené odchýlky.

## **10.1. Ľudská stránka vidieckeho turizmu - komunikácia**

Vidiecky turizmus sa odlišuje od iných odvetví turizmu (hotel, okružné výlety a pod.) najmä tým, že sa vytvára omnoho osobnejší vzťah medzi hosťiteľom a hosťom. Hovoríme tomu rodinnejší prístup. Na druhej strane oproti hotelovému ubytovaniu tu môžu vznikať aj

problémy, nakoľko tu bývajú nejaký čas vedľa seba dve aj viaceré rodiny. Ohľadne úspechu podnikania hrá táto medziľudská stránka snád' dôležitejšiu rolu ako akákoľvek ponúkaná služba. Príjemná rodinná atmosféra dokáže potlačiť aj určité nedostatky týkajúce sa ponúkaných služieb.

Prívetivé ubytovacie prostredie a srdečnosť hostiteľa môže vytvoriť príjemnú atmosféru, ale ako aj v rodine môže byť nepríjemné, ak je niekto svojou dotieravosťou na príťaž niekoho iného, aj tu musí hostiteľ vedieť kedy je a kedy nie je komunikácia s hosťom vhodná a aj to, kedy to s interakciou netreba preháňať.

### **Komunikácia pozostáva z troch základných atribútov:**

- Vedomé: slovné – naučiteľné, rozvíjateľné, riaditeľné
- Do určitej miery riaditeľné, geneticky podmienené
  - rytmus reči
  - výška hlasu
  - tón hlasu: odzrkadľuje emócie (napr.: veselý hlas: radosť; zarieknutý hlas: zármutok)
  - gestikulácia. Mnohí ho zaraďujú k reči tela.
- Nevedomé: Reč tela – len ťažko sa dá formovať, odzrkadľuje našu osobnosť. Ak predsa chceme na reči tela niečo meniť, treba pristúpiť k metódam formovania osobnosti.

## **10.2. Komplexné služby, programové balíky, tematické výlety, sviatky**

Niektoré programové služby vidieckeho turizmu nie sú dostatočne efektívne, preto ich treba ponúkať v rámci programových balíkov. Môže sa to realizovať jednorázovou spolupracou viacerých poskytovateľov, ale aj stálou spolupracou, aj na užšej regionálnej báze. Budovanie partnerstiev je v dnešnej dobe už takmer nevyhnutnosťou k dosiahnutiu čo najväčšej efektívnosti vidieckeho turizmu.

Takzvané tematické výlety si vyžadujú vysokú mieru organizácie. Najznámejšie sú Vínné cesty, ktorých je už viac ako dvadsať a koordinuje ich Maďarská asociácia vínnych ciest.

Sviatočné programy si vyžadujú tiež dobrú organizovanosť a sú vo všeobecnosti založené na tradíciách.

Charakteristickou črtou **tematických výletov** je, že sú síce ponúkané ako artikel vidieckeho turizmu, ale zahŕňajú v sebe celú škálu vidieckych zážitkov. Turisticky prepája mestá s okolitými dedinami, čím sa vytvárajú naozaj komplexné ponuky.

Môže sa však stať, že nejaká konkrétna atrakcia sa tým nedostane do ponuky, čo nie je veľký problém, lebo súbor atrakcií zoskupený podľa určitej metodiky priláka vždy inú klientelu, čo v konečnom dôsledku znamená celkovo zvýšenú atraktivitu celého regiónu.

Keď plánujeme nejaké podujatie alebo program, musíme stanoviť aj cieľovú skupinu. Je to potrebné preto, aby sme mohli o podujatie vzbudiť cieľnú pozornosť. Treba vedieť, kto budú potenciálni návštevníci, aké mediálne možnosti sú k dispozícii na propagáciu a tiež to, kde budeme inzerovať danú podnikateľskú činnosť, respektíve podujatie.

Aj na samotné zorganizovanie podujatia môže byť potrebných viac ľudí ako aj na prípravu. Treba myslieť na pohostenie ľudí, uvítanie účastníkov, na informovanie novinárov, fotografov. Môže byť potrebné aj zostavenie informačného materiálu pre médiá, ktoré je možné po podujatí odovzdať novinárom. Po každom podujatí, programom bude je vhodné urobiť následné hodnotenie, kde môžeme spísať vzniknuté problémy, ktorých sa môžeme na ďalšom podujatí už vystríhať.

### 10.3. Marketingový akčný program

Na konci marketingového plánu musíme zodpovedať otázky vzťahujúce sa na to, že kto, kedy a konkrétne čo má robiť a koľko budú stáť tieto aktivity. Pri vytváraní marketingového akčného programu je vhodné marketingové úlohy zoradiť do prehľadnej tabuľky podľa štvrťročného alebo mesačného členenia.

**V akčnom programe je vhodné k danému mesiacu, respektíve štvrťroku priradiť nasledovné atribúty:**

- pomenovanie úlohy;
- pomenovanie zodpovedných/účastníkov;
- časový rámec a termín vykonania;
- merateľnosť vykonania, forma overenia;
- finančné náklady na realizáciu.

Ohľadom reklamy, motivácie predaja a PR aktivít je vhodné vytvoriť mesačný rozpis časovania činností (Gantt-diagram).

**Časovanie 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. Predajný plán

Predajný plán zahŕňa objem plánovaného predaja podľa návrhu obsiahnutom v marketingovom pláne. Pri plánovaní je potrebné brať do úvahy okruh predávaného artiklu, služby, formy predaja, stratégiu cenotvorby, sezonalitu, trhovú podiel a teritoriálny záber. Predajný plán je základom finančného plánovania, čím je pre podnikanie mimoriadne dôležité.

Je vhodné predajný plán vypracovať tak, aby obsahoval viac rôznych dopadov – optimistický, pesimistický, realistický - aby bolo možné predvídať, čo sa stane v prípade rôznych dopadov – napr. zmena dopytu, reakcie konkurencie a podobne.

**Z predajného plánu je potrebné, aby boli zrejmé odpovede na nasledovné otázky:**

- Aký konkrétny produkt/službu predávame?  
Akými predajnými kanálmi predávame produkt/službu?
- Akými smermi predávame? Či predávame len na domácom trhu, alebo plánujeme predávať (aj) do zahraničia?
- V akom objeme, zložení a v akej cenovej rovine plánujeme predaj?

V predajnom pláne treba teda ozrejmiť okruh predávaných produktov, v plánovanom období ponúkané služby, teda všetky také činnosti, ktoré môžu znamenať dosiahnutie finančného príjmu.

Vývoj predaja je vhodné prezentovať v určitom časovom horizonte, pri mesačnom alebo štvrtročnom členení. Tak je možné sledovať vývoj zmien, ako napríklad aj objem sezónneho predaja.

## 10.5. Marketingové náklady

Na základe marketingového akčného programu a predajného plánu je možné zostaviť rozpočet marketingového plánu, ktorý obsahuje priame aj nepriame výdavky spojené marketingom a predajom.

Na príjmovej strane rozpočtu uvádzame plánovaný objem predaja a priemernú cenu. Na výdavkovej strane rozpočtu uvádzame podrobný prehľad nákladov na marketing. Treba tam uviesť všetky možné výdavky spojené s predajom a s podporou predaja.

Nesmieme zabudnúť ani na výdavky spojené s promočnou a PR činnosťou, ktoré sa objavujú v súvislosti s predajnou činnosťou. Náklady na marketing musia byť v súlade s naplánovanou marketingovou činnosťou.



## 11. Prevádzkový plán

V prevádzkovom pláne je potrebné uviesť použitím akých procesov a zdrojov bude možné zrealizovať produkt a/alebo služba.

Neobsahuje len popis výrobného procesu a potreby ľudských zdrojov, ale aj popis dodávateľov a tiež logistický proces, ktorým sa dosiahne, že sa produkt a/alebo služba dostane na miesto prvého kontaktu s klientom.

**Z prevádzkového plánu je potrebné, aby boli zrejmé odpovede na nasledovné otázky:**

- Kde a ako sa realizuje produkt/ponúka služba, respektíve celý proces s tým súvisiaci?
- Aké výrobné/služobné procesy a technologické postupy budú využívané?
- Aké úkony plánujeme využiť od iných účastníkov trhu a aké formy kooperácie budú využívané?
- Aké investičné nástroje budú potrebné na dosiahnutie potrebných úkonov?
- Aké materiály, polotovary, či tovary budú potrebné k vykonaniu potrebných úkonov, odkiaľ a s akými dodacími podmienkami budú získané?
- S akými kapacitami môže podnikanie rátať?
- Aký bude stav spotreby materiálu a skladové zásoby materiálu?
- Aké technologické vylepšenia sa plánujú, v akom stave je ich realizácia a čo sa od nich môže očakávať, aké sú ďalšie vývojové plány?

Pri začínajúcich podnikaniach, najmä pri malých podnikateľoch je potrebné opísať zásadnú myšlienku podnikania, ktorá môže byť základom úspešného podnikania a hospodárenia subjektu.

Prevádzkový plán musí obsahovať, ako bude podnikateľský subjekt realizovať produkty, služby. Treba ich opísať, aby bolo zrejmé, nakoľko sú moderné, konkurencieschopné. Taktiež podrobne opísať realizačný postup a tiež plánované aktivity spojené s ďalším rozvojom podnikania.

Z pohľadu fungovania podnikania nesmieme zabudnúť na dôležitosť technologickej realizácie produktu, služby. Výrobná prevádzka musí opísať výrobný proces, podnikanie ponúkajúce službu musí opísať proces realizácie služby.

Prevádzkový plán musí obsahovať aj to, že kto budú reálni dodávatelia, aké produkty, služby si od nich budeme kupovať. Na konci treba popísať aj to, ako sa tovar/služba dostane na miesto predaja.

## 12. Organizačný plán

V organizačnom pláne sa uvádzajú základné parametre fungovania podnikania, je opísaný okruh vedenia a majiteľov spoločnosti, respektíve je predstavená politika ľudských zdrojov.

Stránka financovania – hlavne v prípade externého financujúceho (napr. banka, finančný investor a pod.) – je veľmi dôležitým faktorom spoľahlivosť a lojalita majiteľov a vedenia podnikania. Preto sa veľakrát hodnotenie podnikateľského plánu začína preštudovaním organizačnej štruktúry. Veľakrát sa zo strany investora o podpore podnikania rozhoduje práve na základe kredibility vedenia. Organizačná štruktúra, počet odborníkov, ich kompetencie, vzdelanie, odborné skúsenosti môže veľa napovedať o odbornej kvalite vedenia.

### 12.1. Organizačná štruktúra

**V rámci časti opisujúcej organizačnú štruktúru je vhodné predstaviť ľudí, ktorí hrali kľúčovú rolu v rozbehu a fungovaní podnikania, ako napríklad:**

- vedenie;
- vedúci pracovníci;
- členovia exekučnej rady;
- aktívni investori;
- kľúčoví zamestnanci;
- poradcovia.

V prípade začínajúceho podnikania je vhodné informovať aj o osobách, ktoré majú na starosti vytvorenie a realizáciu obchodnej koncepcie podnikania. Z investorov je vhodné predstaviť tých, ktorí k úspechu podnikania prispeli, respektíve prispievajú finančne alebo svojou odbornosťou, ktorých nazývame odbornými investormi.

V rámci organizačnej štruktúry je potrebné uviesť najmä osoby, ktoré budú hrať kľúčovú úlohu pri rozbehu a pri ďalšom fungovaní podnikania.

### 12.2. Politika a stratégia využitia ľudských zdrojov

V obchodnom pláne je potrebné uviesť aj predstavy ohľadne získania, výberu, zamestnania, motivácie a odmeňovania nových zamestnancov.

Stratégia ľudských zdrojov obsahuje definíciu cieľov manažmentu ľudských zdrojov, ako aj predpoveď potreby zamestnania nových ľudí po stránke kvantity aj kvality. Pri začínajúcom podnikaní je veľmi dôležité naplánovanie časového harmonogramu prijímania zamestnancov, podmienky ich výberu s ohľadom na požadované kompetencie.

Je vhodné uviesť aj predstavy ohľadom platov zamestnancov. Cieľom nie je uviesť konkrétne výšky platov, ale porovnanie platových pomerov s konkurenciou. Týka sa to okrem platov aj iných finančných a nefinančných benefitov, motivačných prvkov a prerozdelenia zisku.

## 13. Finančný plán

Finančný plán predstavuje finančné aspekty údajov a procesov uvedených v predchádzajúcich častiach podnikateľského plánu, preto s nimi musí byť úzko prepojený. Finančný plán odráža finančnú výkonnosť podniku, ktorá je jedným z najdôležitejších ukazovateľov jeho atraktívnosti.

Hlavným cieľom finančného plánu je predložiť dôveryhodné a podrobné finančné prognózy, ktoré zodpovedajú plánovaným činnostiam podniku. V tejto časti by sme sa mali zamerať na budúcu majetkovú, finančnú a výnosovú pozíciu podniku a výsledky jeho činnosti.

Vo finančnom pláne je potrebné určiť a prezentovať príjmy, výrobné náklady, očakávané výsledky, vývoj majetku spoločnosti a peňažné toky, ktoré sú dôležité pre likviditu. Takisto je užitočné uviesť ekonomické ukazovatele a ukazovatele hospodárnosti týkajúce sa tejto činnosti a výsledky rôznych ekonomických analýz.

Finančné plánovanie je zložitý a komplexný proces. Hoci neexistuje úplne univerzálny systém finančného plánovania, existujú určité súvislosti a zákonitosti, ktoré možno využiť na vytvorenie dobre fungujúceho a funkčného procesu.

### **Kľúčové fázy finančného plánovania:**

- Zhromažďovanie informácií;
- Základná analýza, príprava variantov plánu;
- Príprava konečného plánu;
- Monitorovanie.

### **Zhromažďovanie informácií:**

Na zabezpečenie spoľahlivosti finančného plánu sa môžeme opierať o celý rad informácií. **Makroekonomické prognózy** poskytujú prognózy hodnôt kľúčových ekonomických ukazovateľov pre región alebo národné hospodárstvo. Patrí sem napríklad miera inflácie, výmenný kurz domácej meny, vývoj základnej sadzby centrálnej banky.

**Odvetvové prognózy** tiež poskytujú dôležité podklady pre finančné plánovanie. Obsahujú informácie o všeobecnej situácii v odvetví (ako je vývoj priemernej ziskovosti, veľkosť a koncentrácia odvetvia) a o zmenách v regulačnom režime, ktoré ovplyvňujú odvetvie (ako sú zmeny sadzby DPH pre danú činnosť). Kľúčovou oblasťou prognózovania odvetvia je aj analýza konkurencie a očakávaného vývoja trhového podielu.

Je dôležité, aby finančný plán obsahoval **finančné informácie o podniku**. Tieto informácie by mali pochádzať predovšetkým z finančných (účetných) výkazov za predchádzajúce roky.

### **Východisková analýza, príprava variantov plánu:**

Dôležitým prvkom finančného plánovania je tzv. **východisková analýza**, t. j. prezentácia a analýza počiatočného stavu plánovania. Nestačí, aby finančný plán obsahoval akčný plán pre najpravdepodobnejší budúci výsledok, ale musí ukázať aj výskyt iných možností. Preto by mal byť finančný plán pripravený aspoň pre tri rôzne scenáre, ale samozrejme nie nezávisle od seba. Prvý z nich predstavuje najpravdepodobnejší vývoj, očakávaný scenár. Ďalšie dva opisujú najhorší možný scenár ("pesimistický plán") a najlepší možný scenár ("optimistický plán").

Plány s viacerými možnými výsledkami umožňujú väčšiu flexibilitu pri riešení budúcich neistôt a umožňujú podniku prispôbiť sa im s menším úsilím.

### **Príprava konečného plánu:**

Finančný plán musí spĺňať tieto požiadavky:

- *má byť nielen prognózou, ale stanoviť aj sériu budúcich opatrení:* plán by mal byť založený na prognózach, ale mal by obsahovať aj akčný plán, t. j. opis toho, ako by spoločnosť reagovala na konkrétne situácie a aké opatrenia by prijala.
- *nemá minimalizovať podnikateľské riziko:* samozrejme, že pri plánovaní musíme brať do úvahy riziká, ale nie je našou úlohou vyvíjať kroky na ich minimalizáciu. Vo finančnom pláne musíme stanoviť, že budúce rozhodnutia o investíciách a financovaní sa budú snažiť zachovať prijateľnú úroveň rizika, ako je definované v obchodnej stratégii.
- *má poskytovať primeranú spätnú väzbu:* dobre zostavený finančný plán by mal podniku poskytovať možnosti spätnej väzby. Dodržiavanie plánov by sa malo priebežne monitorovať s podrobným zdôvodnením dôvodov akýchkoľvek odchýlok. Je dôležité, aby sa tieto informácie priebežne zapracovávali do obchodných plánov na nasledujúce obdobia.
- *má byť primerane podrobný:* je potrebné nájsť rovnováhu medzi zložitou a zvládnuteľnou. Realizácia príliš podrobného a zložitého finančného plánu môže spôsobiť ťažkosti a sťažovať monitorovanie jeho plnenia. Čím je plán zložitejší, tým väčšia je pravdepodobnosť chyby.
- *nemal by mať len účtovný prístup:* finančný plán by mal okrem informácií uvedených v účtovných výkazoch a správach obsahovať aj celý rad ďalších finančných údajov týkajúcich sa podnikateľskej činnosti spoločnosti. Účtovný prístup je dôležitý, ale nie je jediným prvkom finančného plánovania.

### **Monitorovanie:**

Prípravou finančného plánu sa proces plánovania nekončí. Zahŕňa aj ďalšiu dôležitú fázu, monitorovanie. Monitorovanie umožňuje spoločnosti v odôvodnených prípadoch zasiahnuť do realizácie plánu, t. j. vykonať v ňom príslušné zmeny.

Monitorovanie možno použiť aj na výkon kontrolnej funkcie plánovania a na meranie výkonnosti podniku.

### 13.1. Plán financovania

Plán financovania obsahuje opis kapitálových požiadaviek podnikateľského zámeru, ktorý má spoločnosť v úmysle realizovať a tiež analýzu a predstavy na vytvorenie alebo reštrukturalizáciu kapitálovej štruktúry.

Plán financovania je veľmi dôležitou súčasťou podnikateľského plánu, najmä ak je jeho cieľom získať externé zdroje financovania.

V prípade začínajúceho podniku je potrebné definovať a opísať, ako plánuje vytvoriť **kapitálovú štruktúru** podniku. V prípade existujúceho podniku by sa mala opísať vlastnícka štruktúra a prípadné zmeny kapitálovej štruktúry.

V súvislosti s kapitálovou štruktúrou je potrebné uviesť podrobnosti o dostupnom alebo plánovanom vlastnom a cudzom kapitáli spoločnosti, o jeho plánovaných zmenách a o plánoch a koncepciách využitia vlastných a vonkajších zdrojov financovania.

Výška vlastného kapitálu, ktorý má podnik k dispozícii, je kľúčovým zdrojom financovania. Ak kapitálové požiadavky podnikateľského nápadu presahujú výšku vlastných zdrojov, podnik bude nútený získať externé zdroje. Jedným z najbežnejších externých zdrojov je úver, ktorý predstavuje finančnú pôžičku vo vopred stanovenej výške so splátkami a úrokmi počas určitého obdobia. Úvery môžu byť vhodným zdrojom financovania napríklad na zriadenie novej dielne. Je dôležité venovať osobitnú pozornosť rovnováhe medzi kapitálom a úvermi. Vysoký podiel úverov na pasívach bude mať za následok vysoké dlhové zaťaženie.

Tovarové trhové vzťahy vytvárajú krátkodobé zdroje financovania medzi podnikom a jeho dodávateľmi (nákup tovaru) a medzi podnikom a jeho zákazníkmi (predaj tovaru) na nákupnom a predajnom trhu.

Jedným z najdôležitejších externých zdrojov financovania pre podniky je pomoc Európskej únie a vnútroštátne dotácie. Pre podniky sú tieto zdroje nezaťažené a pôsobia priamo alebo nepriamo ako vlastné zdroje, ale ich získanie podlieha rôznym podmienkam.

Dlhodobé investície možno financovať aj prostredníctvom lízingu, ktorý môže byť dobrým riešením pre podniky, ktoré majú problém s prístupom k úverom.

Je dôležité čo najpresnejšie definovať kapitálové požiadavky, ktoré sú v prípade začínajúceho podniku potrebné na začatie činnosti a v prípade existujúceho podniku na realizáciu podnikateľského zámeru alebo rozvoja.

Najjednoduchšie je určiť výšku zdrojov potrebných na nákup aktív, zariadení, zásob a majetku, pretože tieto náklady možno často podložiť cenovými ponukami, odhadmi nákladov a kúpnyimi

zmluvami. Požiadavky na pracovný kapitál a rezervný kapitál sa vypočítavajú ťažšie, pretože závisia najmä od prognózy peňažných tokov.

Plánované kapitálové potreby musia byť v súlade s ostatnými časťami plánu. Údaje vo finančnom pláne by mali byť v súlade s údajmi v ostatných kapitolách finančného plánu, najmä s predpokladanou súvahou, ktorá by mala odrážať zdroje a spôsob ich použitia.

### 13.2. Plán tržieb

Plán tržieb vychádza z plánu výroby a predaja podniku, ktorý obsahuje množstvo (alebo peňažnú hodnotu) rôznych výrobkov a služieb, ktoré podnik plánuje produkovať a predávať. Preto je vhodné plánovať tržby na základe údajov o predaji prognostizovaných podľa prieskumu trhu.

Na určenie čistých tržieb z predaja sa množstvo predaného tovaru alebo služieb vynásobí predajnou cenou bez DPH. Ak sa medzi jednotlivými rokmi používajú rôzne predajné ceny, je nevyhnutné opísať ich v čase, pretože to určuje zmenu tržieb pri rovnakom objeme predaja.

#### Zhrnutie očakávaného vývoja čistých tržieb z predaja:

Názov	1. rok				Spolu
	Kvartály				
	I.	II.	III.	IV.	
1. Čisté tržby z predaja výrobku/služby					
.....					
Čisté tržby z predaja X. výrobku/služby					
<b>Celkové čisté tržby z predaja</b>					

V prípade podnikov, ktoré sa zaoberajú obchodnou činnosťou, sa plán predaja môže vypracovať len v spojení s plánovaním zásob a nákupu tovaru.

### 13.3. Plánovanie nákladov

V podkapitole o plánovaní nákladov sa uvádza zhrnutie štruktúry nákladov podniku a jej vývoj na základe zistení a záverov kapitol o marketingovom pláne a pláne podnikateľských činností. V tejto časti by sa mali vykonať výpočty investičných nákladov, osobných a materiálových nákladov, ostatných prevádzkových nákladov, výpočty financovania a splátok úverov.

Plán investičných nákladov možno použiť na usporiadanie počiatočných nákladov spojených so začatím podnikania a realizáciou podnikateľského zámeru.

Pri plánovaní nákladov je potrebné zohľadniť investičné potreby pre hmotný, nehmotný a finančný majetok, ktoré už boli uvedené v kapitole o pláne činností, pričom sa zohľadnia investičné náklady na rast, rozvoj a obnovu. Plánovanie nákladov je preto založené na znalosti objemu použitých vstupov.

Plánovanie nákladov sa najčastejšie vykonáva podľa nákladových položiek (základné formy kalkulácie nákladov v podniku).

Na plánovanie **materiálových nákladov** potrebujeme plán nákupu a použitia materiálov a plán použitých služieb, ktoré sú už opísané v pláne podnikateľských činností. Je užitočné zhrnúť náklady do tabuľky, z ktorej bude zrejmé aj ich časové rozloženie.

#### Prehľad materiálových nákladov (v tis. HUF):

Názov	1. rok				Spolu
	Kvartál				
	I.	II.	III.	IV.	
Materiálové náklady					
Náklady na použité služby					
Náklady na ostatné služby					
<b>Celkové materiálové náklady</b>					

Pri plánovaní **osobných nákladov** je potrebné zohľadniť informácie a zistenia uvedené v pláne podnikateľských činností a organizačnom pláne. Je potrebné preskúmať tri nákladové položky: mzdové náklady, príspevky zamestnávateľa splatné podniku a ostatné osobné náklady.

Mzdové náklady sú mzdy a platy v hotovosti a v naturáliách vyplácané osobám zamestnaným v podniku, ktoré sa môžu odvíjať od času alebo dosiahnutého výkonu. V prípade periodickej mzdy je potrebné naplánovať dĺžku odpracovaného času (odpracované hodiny) a jej jednotkovú cenu (hodinovú sadzbu). V prípade stálych zamestnancov môže byť táto suma vyjadrená ako paušálna suma vo forme hrubej mesačnej mzdy. V prípade mzdových nákladov založených na vykonanej práci je základom pre plánovanie množstvo práce vykonanej v danom období vynásobené jej jednotkovou cenou.

Príspevky zamestnávateľa, ktoré platí podnik, zahŕňajú daň zo sociálnych odvodov, príspevky na odborné vzdelávanie a všetky ostatné náklady sa odvíjajú od osobných nákladov alebo počtu zamestnancov.

Medzi ostatné osobné náklady patrí okrem iného náhrada cestovných nákladov, náklady na tuzemské služobné cesty a náklady na rôzne cafeteria benefity (zamestnanecké výhody osobne preferované zamestnancom).

Podobne ako pri materiálových nákladoch, je užitočné prezentovať osobné náklady vzniknuté v priebehu činnosti v štruktúrovanej forme, zoskupené podľa pracovných pozícií.

**Prehľad osobných nákladov (v tis. HUF):**

Názov	1. rok				Spolu
	Kvartál				
	I.	II.	III.	IV.	
<b>Pracovná pozícia 1.</b>					
Mzdové náklady					
Príspevky odvádzané zamestnávateľom					
Ostatné osobné náklady					
<b>Pracovná pozícia 2.</b>					
Mzdové náklady					
Príspevky odvádzané zamestnávateľom					
Ostatné osobné náklady					
<b>Celkové osobné náklady</b>					



Pri plánovaní ostatných prevádzkových nákladov je potrebné zohľadniť náklady, ktoré vznikli v súvislosti s činnosťou podniku a ktoré nemožno zahrnúť do predchádzajúcich kategórií. Môžu sem patriť odhadované režijné náklady, nájomné, náklady na marketing, poštovné a náklady na IT služby, všeobecné a administratívne náklady.

Odhad nákladov by mal obsahovať aj plán splátok úverov a úrokov vypočítaných na základe stavu krátkodobých a dlhodobých úverov, účtovanej úrokovej sadzby a spôsobu splácania.

Súhrnný plán nákladov zahŕňa všetky náklady súvisiace s prevádzkou podniku, ktoré sa očakávajú v budúcnosti, a ich klasifikáciu podľa rôznych kritérií. Je dôležité zdôrazniť, že pri zohľadnení účelu podnikateľského plánu a jeho čitateľa sa štruktúra plánu nákladov môže líšiť, pokiaľ ide o spôsob zoskupenia a definovania nákladov.

### 13.4. Plán výkazu ziskov a strát

Cieľom plánu výkazu ziskov a strát je čo najpresnejšie určiť očakávané výsledky podnikania. Vypracúva sa na základe plánu príjmov a výdavkov a poskytuje informácie o očakávaných výsledkoch podnikania, resp. realizácie podnikateľského zámeru.

Plán výkazu ziskov a strát môže byť vypracovaný v zjednodušenej alebo podrobnej forme. V druhom prípade sa môže použiť metóda celkových nákladov alebo metóda podľa funkcie nákladov.

#### Plán výkazu ziskov a strát zostavený metódou celkových nákladov (v tis. HUF):

Názov	1. rok	2. rok	3. rok
Čisté tržby z predaja			
Kapitalizovaná hodnota vlastnej práce			
Iné príjmy			
Materiálové náklady			
Osobné náklady			
Odpisy a amortizácia			
Iné náklady			
<b>Výsledky hospodárenia</b>			
Príjmy z finančných operácií			
Výdavky na finančné operácie			

Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti			
<b>Bežný prevádzkový výsledok</b>			
Mimoriadne príjmy			
Mimoriadne výdavky			
Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti			
<b>Zisk pred zdanením</b>			
Daňová povinnosť			
<b>Zisk po zdanení</b>			
Vyplatené dividendy			
<b>Výsledok hospodárenia podľa súvahy</b>			

**Plán výkazu ziskov a strát zostavený metódou podľa funkcie nákladov (v tis. HUF):**

Názov	1. rok	2. rok	3. rok
Čisté tržby z predaja			
Priame náklady na predaj			
Hrubý zisk z predaja			
Nepriame náklady na predaj			
Iné príjmy			
Ostatné výdavky			
<b>Výsledky hospodárenia</b>			

Metóda celkových nákladov je prístup zohľadňujúci hrubé čísla, pri ktorom sa všetky náklady a výdavky vzniknuté počas účtovného obdobia porovnávajú so súčtom tržieb z predaja podniku, hodnotou vlastnej práce zahrnutej do aktív a inými príjmami počas plánovaného obdobia.

Plán výkazu ziskov a strát zostavený metódou celkových nákladov je vhodný, ak sa podnik zaoberá prevažne službami alebo obchodnými činnosťami a podrobnejšia analýza jednotlivých činností nie je odôvodnená rozsahom činností podniku.

Na druhej strane, plán výkazu ziskov a strát zostavený metódou podľa funkcie nákladov berie do úvahy čisté čísla, porovnáva tržby z predaja realizované počas účtovného obdobia s nákladmi naň. Je to metóda, ktorá je užitočná pre podniky zaoberajúce sa výrobnou činnosťou.

### 13.5. Plánovaná súvaha

Plánovaná súvaha je súvaha zostavená k poslednému dňu plánovacieho obdobia, ktorá poskytuje informácie o majetkovej štruktúre podniku, t. j. o jeho aktívach a pasívach a čistého majetku. Podobne ako pri pláne ziskov a strát je dôležité zvážiť, ktoré položky súvahy je potrebné prezentovať podrobne a ktoré v súhrnnej a zoskupenej forme.

Cieľom vypracovania plánovanej súvahy je ukázať vplyv plánovaných investičných a finančných rozhodnutí spoločnosti na štruktúru jej aktív a pasív. Tieto informácie možno použiť na určenie platobnej schopnosti podniku, úrovne jeho zadlženosti a záväzkov a toho, ako to ovplyvní jeho budúce hospodárenie.

### 13.6. Plán výkazu peňažných tokov (cash-flow)

Plán cash-flow z pohľadu peňažných tokov zobrazuje očakávané voľné peňažné toky podniku zohľadnením skutočných prítokov a odtokov peňažných prostriedkov. **Prijmová strana** výkazu peňažných tokov zahŕňa položky, ktoré majú skutočný peňažný obrat alebo obrat peňažného ekvivalentu, t. j. všetky príjmy bez ohľadu na to, či ovplyvňujú hospodársky výsledok alebo nie. Peňažné prostriedky a peňažné ekvivalenty podniku sa preto zvyšujú o prijaté čisté tržby, príjmy z DPH, iné príjmy, investičné dotácie, úvery a pôžičky.

**Na strane výdavkov** uvádzame položky, ktoré sme skutočne zaplatili, t. j. mali by sa zohľadniť všetky výdavky ovplyvňujúce a neovplyvňujúce hospodársky výsledok. Nemali by sme zabúdať ani na výdavky, ktoré v skutočnosti nesúvisia s peňažnými tokmi, ako sú napríklad odpisy.

Výkaz peňažných tokov je vhodné zostavovať čo najpodrobnejšie, zvyčajne v mesačnom alebo štvrtročnom členení. V prípade výrobných podnikov alebo podnikov služieb sa odporúča skúmať najmä krátkodobé peňažné toky, pretože tieto podniky vytvárajú príjmy nepravidelne a výdavky priebežne.

### **13.7. Ostatné finančné prognózy**

Okrem vyššie uvedeného sa vo finančnom pláne môžu použiť aj iné finančné prognózy. Príklady zahŕňajú analýzu úrovne krytia, analýzu rentability, finančné ukazovatele, štatistické prognózy atď.

Výkazy ziskov a strát a peňažných tokov možno v prípade potreby pripraviť na úrovni výrobku alebo služby, divízie, geografickej oblasti.

## **14. MOŽNOSTI ZÍSKANIA DOTÁCIÍ A ÚVEROVÉ NÁSTROJE**

Pomoc mikropodnikom a malým podnikom pri rozvoji a prístupe ku kapitálu je tiež nevyhnutná pre hospodárstvo ako celok.

Tu sú niektoré z grantov a pôžičiek, ktoré môžu pomôcť financovať začínajúce podniky.

## 14.1. Systémy zvýhodnených úverových nástrojov

Názov úverového nástroja	Druh úveru	Dlžník	Výška úveru	Splatnosť úveru (max.)	Činnosti oprávnené na financovanie	Viac informácií
Széchenyiho karta	kontokorentný úver	malé, stredné a veľké podniky (MSP), živnostníci, družstvá s jedným uzavretým účtovným obdobím	0,5-100 miliónov HUF	1 rok (alebo 1+1 rok)		<a href="http://www.kavosz.hu">www.kavosz.hu</a>
Preklenovací úver na Széchenyiho dotáciu / Széchenyiho doplnkový úver na doplnenie spoluúčasti	preklenovací úver / doplnkový úver k dotáciám	MSP, živnostníci, družstvá s jedným uzavretým účtovným obdobím začínajúce podniky, ak sa v žiadosti nevyžaduje história podnikania	0,5-100 miliónov HUF	1-5 rokov / 10 rokov	– Predfinancovanie dotácie / spoluúčast' – vrátane neodpočítateľnej DPH	<a href="http://www.kavosz.hu">www.kavosz.hu</a>
Széchenyiho úver na obežný majetok	dlhodobý úver na obežný majetok	MSP, živnostníci, družstvá s jedným uzavretým účtovným obdobím	1-100 miliónov HUF	1-3 rokov	– nákup obežného majetku a/alebo služieb	<a href="http://www.kavosz.hu">www.kavosz.hu</a>
NHP Hajrá (Rastový úverový program Go)	úver na obežný majetok alebo investičný úver, finančný lízing	mikropodniky, malé a stredné podniky so sídlom v Maďarsku	1 milión – 20 miliardy HUF	20 rokov	– obstaranie nového a použitého hmotného a nehmotného investičného majetku na podnikateľské účely – konverzia, modernizácia existujúcich alebo prenajatých aktív – financovanie obežného majetku – refinancovanie úveru	<a href="http://www.kavosz.hu">www.kavosz.hu</a>

<b>Program stimulačných úverov na podporu vývozu</b>	úver na obežný majetok alebo investičný úver	vyvážajúce alebo na vývoz orientované dodávateľské MSP vrátane poľnohospodárskych podnikov	min. 50 miliónov HUF alebo 160 tisíc eur	2–15 rokov	– činnosť súvisiaca s vývozom (vývozná investície, vývoz alebo vývozná dodávky) zodpovedajúca druhu úveru	www.mfb.hu
<b>Program Exportéri budúcnosti</b>	úver na obežný majetok, investičný úver alebo investičná pôžička	všetky malé, stredné a veľké podniky so sídlom alebo miestom podnikania v Maďarsku	min. 50 miliónov HUF (alebo ekvivalent v EUR)	6 mesiacov – 15 rokov	– predfinancovanie dotácie – nákupy surovín, hotových výrobkov, zásob, preddavky na zásoby, pohľadávky z obchodného styku – financovanie prevádzkových nákladov – financovanie nových investícií a zavádzanie inovatívnych technológií – založenie firmy, kúpa firmy/akcií, zvýšenie kapitálu	www.mfb.hu
<b>Úverový program pre konkurencieschopnosť Maďarskej rozvojovej banky (MFB) 2020</b>	dlhodobý úver na obežný majetok alebo investičný úver	všetky podniky (poľnohospodárske aj nepoľnohospodárske, začínajúce podniky, živnostníci, družstvá	100 miliónov – 10 miliárd HUF	1–15 rokov	– financovanie investícií – financovanie dlhodobého obežného majetku – financovanie akvizícií na účely rozvoja – refinancovanie úverov	www.mfb.hu
<b>Széchenyiho investičný úver</b>	investičný úver	MSP, živnostníci, družstvá s jedným uzavretým účtovným obdobím	1–100 miliónov HUF	1–10 rokov	– nákup nehmotného investičného majetku – výstavba, kúpa, rozvoj nehnuteľností – nákup nových alebo použitých strojov, zariadení a iného dlhodobého hmotného investičného majetku – nákup obežného majetku súvisiaceho s investíciou (do výšky 20 % sumy úveru)	www.mfb.hu

## **14.2. Priame dotácie – granty Európskej únie**

Granty EÚ pomáhajú podnikom získať prístup aj k nenávratným dotáciám. Stimulačné granty budú k dispozícii prostredníctvom výziev na predkladanie žiadostí o dotácie v rámci Széchenyiho plánu Plus v programovom období 2021 – 2027.

Prostredníctvom výziev na predkladanie žiadostí o dotácie môžu podniky získať podporu na nákup zariadení, rozvoj informačných technológií a dokonca aj na rozvoj nehnuteľností. Viac informácií o výzve na predkladanie žiadostí o dotácie a presné podrobnosti o jednotlivých výzvach nájdete na stránke [www.palyazat.gov.hu](http://www.palyazat.gov.hu).

## Použitá literatúra

1. Szöllősi László – Szűcs István (2015) – Az üzleti tervezés alapjai [Základy podnikového plánovania]
2. dr. Jáki Erika (2017) – Üzleti terv készítés [Príprava podnikateľského plánu]
3. Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2016) – Marketingmenedzsment [Marketingový manažment]
4. Deutsch Nikolett–Jelen Tibor (2019) – Üzleti és projekttervezés [Obchodné a projektové plánovanie]
5. Molnár Csilla PhD–Remenyik Bulcsú PhD (2017) – A falusi turizmus helyzete és fejlesztési lehetőségei [Situácia a potenciál rozvoja vidieckeho cestovného ruchu]



# Vzorový Podnikateľský plán

PRE PODNIKY PÔSOBIACE VO  
VIDIECKOM CESTOVNOM RUCHU

# 1. Podnikateľský plán spoločnosti Mókus Panzió Kft.

## Údaje spoločnosti

<i>Úplný názov firmy:</i>	Mókus Panzió Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság
<i>Skrátený názov spoločnosti:</i>	Mókus Panzió Kft.
<i>Právna forma spoločnosti:</i>	Spoločnosť s ručením obmedzeným
<i>Sídlo firmy:</i>	3557 Bükkszentkereszt, Patak u. 65.
<i>Telefón:</i>	+36 6 46 123 456
<i>E-mailová adresa:</i>	info@mokuspanzio.hu
<i>Bankové spojenie firmy:</i>	12345678-12345678-00000000 (OTP Bank Nyrt.)
<i>Daňové identifikačné číslo:</i>	12345678-9-10
<i>Identifikačné číslo organizácie:</i>	Cg. 12-34-567890
<i>Deň založenia spoločnosti:</i>	01.01.2021
<i>Konateľ:</i>	István Mókus
<i>Spôsob vedenia účtovníctva:</i>	podvojný účtovníctvo
<i>Platenie dane:</i>	platiteľ DPH
<i>Základné imanie spoločnosti:</i>	350.000.000 HUF
<i>Činnosti spoločnosti:</i>	Výroba vyrezávaného nábytku, náradia a dekoratívnych predmetov
<i>Členstvo v komore:</i>	Obchodná a priemyselná komora župy Borsod-Abaúj-Zemplén

# I. Manažérske zhrnutie

Cieľom tohto podnikateľského plánu je načrtnúť fungovanie spoločnosti Mókus Panzió Kft. a poskytnúť presvedčivý obraz o tom, ako možno jeho činnosť dlhodobo udržať so ziskom.

Spoločnosť s ručením obmedzeným Mókus Panzió Kft. je malý rodinný podnik, ktorý sa nachádza v pohorí Bükk, ktoré má veľký význam pre cestovný ruch. Trojhviezdičkový penzión sa nachádza v obci Bükkszentkeresz, v 15-izbovom objekte vo vlastníctve spoločnosti a jeho služby sa poskytujú v súlade s ustanoveniami nariadenia vlády č. 239/2009 (X. 20.) o podrobných podmienkach poskytovania ubytovacích služieb a o postupe pri vydávaní povolení na prevádzkovanie ubytovacích zariadení.

Činnosť spoločnosti Mókus Panzió Kft. nie je len o ubytovaní, pretože chceme vytvoriť komplexný produkt cestovného ruchu. Okrem ubytovania sem patria aj atrakcia, dostupnosť, pohostinnosť, starostlivosť a iné programy.

Chceme každoročne zvyšovať náš zisk, ale vždy chceme časť z neho reinvestovať späť do podniku, čo vedie k neustálemu rozširovaniu a zlepšovaniu kvality.

Dlhodobým cieľom je preto predovšetkým dosahovať zisk a stať sa známym a uznávaným komerčným ubytovacím zariadením v tejto oblasti. Naším cieľom je prilákať segment, ktorý uprednostňuje sofistikované ubytovanie rodinného charakteru.

V kratšom časovom horizonte je dôležité vytvoriť dobrý imidž, vybudovať dôveryhodný obraz a propagovať spoločnosť pre širokú verejnosť aj cestovný sektor (cestovné kancelárie).

Na dosiahnutie týchto cieľov je potrebné predovšetkým vypracovať vhodný marketingový plán s osobitným dôrazom na PR aktivity (veľmi dôležité pre začínajúce podniky a investície), účasť na výstavách a podujatiach na propagáciu penziónu a nadviazanie vhodných vzťahov a vytvorenie zmluvných systémov s niektorými cestovnými kancelárkami, ktoré budú predávať izby v penzióne za províziu. Radi by sme nadviazali kontakty s turistickými informačnými kancelárkami Tourinform, ktoré navštevuje veľký počet zahraničných hostí hľadajúcich ubytovanie.

## II. Odvetvová analýza

Cestovný ruch je najrýchlejšie rastúcim sociálnym a hospodárskym fenoménom 20. storočia. V dnešnej zážitkovej ekonomike si čoraz viac ľudí uvedomuje, že preplnené mesto alebo masová turistická destinácia nemusia byť tým najlepším miestom na oddych od fyzického, duševného a duchovného stresu každodenného života, a preto často vyhľadávajú dedinské prostredie kvôli romantike vidieka, autentickej kultúre, gastronómii, pokoju a možnostiam aktívneho trávenia voľného času, ktoré vidiek ponúka.

Severomaďarský región zahŕňa 3 župy: Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves a Nógrád. Hory, údolia a dediny tohto regiónu ponúkajú nezabudnuteľné zážitky, ktoré nemajú v celej krajine obdobu. Tento región je esenciou Maďarska, pretože na jednom mieste nájdete všetko, čo krajina ponúka. Región je bohatý na pamätihodnosti, atrakcie, históriu a kultúru. Podľa Ústredného štatistického úradu je severné Maďarsko štvrtým najobľúbenejším regiónom v krajine.

Pokrytie regiónu hotelmi je pod celoštátnym priemerom, len 13 % obcí ponúka hotelové služby a počet lôžok je tiež pod celoštátnym priemerom. Pokrytie lôžkami v najnavštevovanejších obciach však prevyšuje regionálne aj národné ukazovatele, pričom najvyššia ubytovacia kapacita je v okolí miest Eger a Miskolc (Miškovec).

Bükkszentkereszt je jednou z najvyššie položených obcí v Maďarsku (600 m n. m.), obľúbené stredisko pre milovníkov zimných športov. V obci a jej okolí, ktorá je postavená v údolnej rovine obklopenej horami, dosahuje snehová pokrývka v januári a februári pravidelne 30-40 cm. Bükkszentkereszt zahŕňa Hollóstató, jedno z najkrajších rekreačných stredísk v pohorí Bükk (slovensky aj Bukové vrchy).

Cestovný ruch zohráva v regióne dôležitú úlohu. Zdravotný cestovný ruch je prioritnou oblasťou rozvoja Bükkszentkereszt, a to na základe podnebia, liečivých rastlín a prírodných podmienok oblasti.

V posledných rokoch zaznamenal bylinný priemysel v Maďarsku veľkolepý rast a zároveň sa bylinné produkty stali čoraz dostupnejšími na spotrebiteľskom trhu. Bükkszentkereszt má celoštátny význam a okrem liečivého vzduchu sú tu hlavnou atrakciou bylinky. Zber liečivých rastlín je pre obyvateľov obce dôležitým zdrojom príjmov. Bükkszentkereszt vďačí za svoju slávu a povest' Györgyovi Szabóovi, ktorý je známy aj ako "bylinkár z Bukových vrchov".

Obec Bükkszentkereszt má v súčasnosti 32 ubytovacích zariadení s celkovým počtom približne 1244 lôžok. Z hľadiska ubytovacích zariadení je podľa webovej stránky obce a turistických brožúr 16 ubytovacích zariadení v súkromí, 12 komerčných a 3 podnikové a v obci sa nachádza aj náboženské ubytovacie zariadenie.

Možno konštatovať, že v období od 1. novembra do 30. apríla je počet návštevníkov pomerne nízky, čo je spôsobené nedostatkom zimných programov a príležitostí. Významné podujatia v letných mesiacoch a na jeseň majú pozitívny vplyv na návštevnosť ubytovacích zariadení. Dni bylín aj Dni húb vyvolávajú zvýšený dopyt. K výraznej sezónnosti prispieva okrem cestovateľských zvyklostí Maďarov aj nútené zimné prerušenie bylinkových túr, čo znamená výpadok jednodňových a trojdňových zájazdov.

### III. Charakteristika spoločnosti

Pri návrhu služieb penziónu Mókus sa primárne zohľadňovalo nariadenie vlády č. 239/2009 (X. 20.) o podrobných podmienkach poskytovania ubytovacích služieb a o postupe pri vydávaní povolenia na prevádzkovanie ubytovacích zariadení.

#### Služby nášho penziónu:

- recepcná služba (2 cudzie jazyky na smenu) od 7.00 do 22.00, pohotovostná služba od 22.00 do 7.00;
- každá izba má vlastnú kúpeľňu a kúrenie ovládateľné hosťom;
- každá izba má samostatný telefón, ktorý možno používať na medzimestské hovory a ako izbový telefón;
- izby sú vybavené minibarom, chladničkou, farebnou TV s diaľkovým ovládaním;
- posteľná bielizeň sa mení každé dva dni, uteráky a upratovanie denne;
- reštaurácia podávajúca raňajky, jedlá a nápoje à la carte.

#### Ďalšie služby:

- 24-hodinová úschovňa batožiny;
- trezor v izbách a na recepcii;
- tlačové produkty sú k dispozícii na recepcii;
- bezplatné WIFI;
- ponuka športových príležitostí a kultúrnych programov.

#### Kapacita:

- 14 izieb, 30 lôžok (10 izieb s 2 lôžkami, 2 izby so 4 lôžkami a 2 izby s 1 lôžkom).

#### Profil podniku:

- Pri navrhovaní profilu penziónu sa zohľadňovali dva aspekty: charakter cieľovej skupiny a lokalita. Preto má penzión elegantný štýl, a teda aj pomerne vysokú cenovú úroveň. Vonkajšia farba budovy je bledožltá, nie príliš výrazná, pôsobí elegantne a zároveň jednoducho, dobre ladí s budovami v okolí. Vnútorne steny izieb sú biele a nábytok je spravidla tmavohnedý. Koberce a nábytok sú v rôznych odtieňoch červenej a podlahy sú pokryté mramorovými dlaždicami maslovej farby.

#### Penzión má tri poschodia:

- Na prízemí sa nachádza recepcia, bar, reštaurácia, salónik – lobby a administratívne kancelárie. Nájdete tu veľké, svetlé a prehľadné priestory.
- Na prvom a druhom poschodí sa nachádzajú izby pre hostí, ktoré sú rozdelené takto:
- 1. poschodie: 6 izieb s 2 lôžkami a 1 izba s 1 lôžkom
- 2. poschodie: 4 izby s 2 lôžkami, 2 izby so 4 lôžkami a 1 izba s 1 lôžkom

## IV. Investícia a jej financovanie

Vlastné imanie: 350 000 000 HUF

Základné imanie: 350 000 000 HUF

Spoločnosť Mókus Panzió Kft bola založená 1. januára 2021 štyrmi domácimi fyzickými osobami so základným imaním 350 000 000 HUF. Spoločnosť bola zapísaná do obchodného registra 12. februára 2021.

### Kapitálové požiadavky:

Sektor ubytovacích zariadení sa vyznačuje veľmi vysokými kapitálovými požiadavkami, predovšetkým v dôsledku vysokých počiatkových a investičných nákladov. Ich výška závisí od typu, veľkosti a kategórie ubytovacieho zariadenia. Doba návratnosti investovaných prostriedkov je vo všeobecnosti dlhá a závisí od úrovne príjmov z prevádzky a využitia kapacity. Nízka ziskovosť a produktivita kapitálu sú typické počas dlhej doby návratnosti, najmä na začiatku tohto obdobia.

### Investičné náklady na penzión:

#### I. NEHNUTEĽNOSŤ

1. Pozemok:	600 m2 x 180.000 HUF/m2	108.000.000 HUF
2. Budova:		350.000.000 HUF
3. Technické vybavenie budovy, úprava pozemku:		5.600.000 HUF

---

**Nehnuteľnosť spolu: 463.600.000 HUF**

#### II. UBYTOVACIA ČINNOSŤ

1. Vybavenie izieb

##### Investičné náklady:

<i>Typ izieb</i>	<i>Jednotková cena</i>	<i>Počet izieb</i>	<i>Suma</i>
Jednolôžková izba	1.044.480 HUF	2	2.088.960 HUF
Dvojlôžková izba	1.912.140 HUF	10	19.121.400 HUF
Štvorlôžková izba	2.673.315 HUF	2	5.346.630 HUF
<b>Spolu:</b>		<b>14</b>	<b>26.556.990 HUF</b>

- |   |               |
|---|---------------|
| 2. Spoločné priestory (vybavenie chodieb, spoločné soc. zariadenia) | 1.800.000 HUF |
| 3. Lôžkoviny a iné textilie:  | 950.000 HUF   |
| 4. Upratovacia a čistiaca technika:                                 | 240.000 HUF   |
| 5. Uniformy a pracovné odevy:                                       | 300.000 HUF   |
| 6. Zariadenia na správu penziónu (napr. výpočtová technika)         | 1.200.000 HUF |

**Ubytovacia činnosť spolu: 31.046.990 HUF**

### III. POHOSTINSKÁ ČINNOSŤ

- |   |                |
|---|----------------|
| 1. Vybavenie kuchyne (zariadenia vysokej hodnoty):        | 13.000.000 HUF |
| 2. Vybavenie skladov pre pohostinskú činnosť:             | 1.500.000 HUF  |
| 3. Gastronábytok a vybavenie (reštaurácia, bar):          | 2.000.000 HUF  |
| 4. Gastrovybavenie pre obsluhu hostí:                     | 1.900.000 HUF  |
| 5. Špecializovaná výpočtová technika pre gastroprevádzky: | 500.000 HUF    |
| 6. Pracovné oblečenie, ochranný odev:                     | 195.000 HUF    |

**Pohostinská činnosť spolu: 19.095.000 HUF**

### IV. INÉ VŠEOBECNÉ ČINNOSTI

- |   |               |
|---|---------------|
| 1. Administratíva (nábytok, vybavenie, počítače, pracovné oblečenie): | 5.525.000 HUF |
| 2. Predaj (nábytok, vybavenie, reklamný materiál):                    | 1.930.000 HUF |
| 3. Iné (napr. riadenie ľudských zdrojov atď.):                        | 600.000 HUF   |

Ostatné všeobecné činnosti spolu: 8.055.000 HUF

Náklady na konzultantov pre analýzu lokality,  
notárske poplatky za zápisnice:

650.000 HUF

**Celkové investičné náklady na penzión: 522.446.990 HUF**

**Penzión má k dispozícii základné imanie vo výške 350 000 000 HUF. Na financovanie investície by sme si chceli vziať bankový úver vo výške 200 000 000 HUF.**

## V. Marketingový plán

### Produktová politika:

V ubytovacom sektore je produktom samotná izba, ktorá môže byť doplnená o celý rad ďalších služieb. Najdôležitejšou z nich (z hľadiska objemu aj príjmov) je pohostinská činnosť. Treba spomenúť aj rôzne agentúrne služby a prípadné maloobchodné činnosti. S cieľom ponúknuť

lepšie ceny predáva penzión Mókus izbu a stravu (izba s raňajkami) spolu, hlavné jedlá nie sú zahrnuté v cene izby.

### **Cenová politika:**

Naším hlavným cieľom v cenovej politike je stanoviť dlhodobu stabilnú cenu. Ceny by sa mali stanoviť s ohľadom na ceny konkurencie, distribučné kanály a sezónne vplyvy. Stanovili sme mimosezónne, predsezónne, posezónne ceny a ceny pre hlavnú sezónu, s cieľom zabezpečiť rovnomerné využitie kapacity.

a) Mimosezónne ceny – HUF (15. október – 20. december a 5. január – 1. marec)

	<i>1-lôžková</i>	<i>2-lôžková</i>	<i>4-lôžková</i>
Rack Rate	4.000	4.500	4.900
Ceny pre cestovné kancelárie (-10%)	3.600	4.050	4.410

b) Predsezónne a posezónne ceny – HUF (02. marec – 15. máj a 15. september – 15. október)

	<i>1-lôžková</i>	<i>2-lôžková</i>	<i>4-lôžková</i>
Rack Rate	5.200	5.800	6.700
Ceny pre cestovné kancelárie (-10%)	4.680	5.220	6.030

c) Hlavná sezóna – HUF (16. máj – 14. september)

	<b>1-lôžková</b>	<b>2-lôžková</b>	<b>4-lôžková</b>
Rack Rate	6.800	7.500	8.300
Ceny pre cestovné kancelárie (-10%)	6.120	6.750	7.470

Ceny zahŕňajú raňajky, DPH nie je zahrnutá (čisté ceny, takže zostávajú v penzióne).

### **Distribučné kanály:**

Penzión predáva svoje služby priamo a prostredníctvom sprostredkovateľov.

#### Priamy predaj:

- telefonicky
- hostia bez predchádzajúcej rezervácie
- cez internet

Priamy predaj vyžaduje tieto hlavné aktivity:

- umiestnenie billboardov a plagátov (billboardy, podsvietené CityLight plagáty) na rôznych miestach v okolitých obciach



- prítomnosť na internete (prostredníctvom webovej stránky spoločnosti Magyar Turizmus Rt., vývoj, prevádzka a údržba vlastnej webovej stránky)
- distribúcia brožúr a letákov v maďarčine, nemčine, taliančine a angličtine.

Nepriamy predaj:

V našom penzióne je naším hlavným cieľom budovať, rozvíjať a využívať vzťahy so sprostredkovateľmi. Cestovné kancelárie pracujú na základe provízie. Metóda, ktorou sa to robí, je duálne oceňovanie, ktoré je opísané v časti cenová politika. Penzión distribuuje letáky a brožúry týmto agentúram a turistickým informačným kanceláriám Tourinform.

## VI. SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tento región je jednou z najobľúbenejších turistických destinácií v Maďarsku;</li> <li>- Destinácia sa dostáva do katalógov čoraz väčšieho počtu domácich a zahraničných cestovných kancelárií a médiá prejavujú o Bükkszentkereszt neustály záujem;</li> <li>- Priaznivé prírodné podmienky;</li> <li>- Jedinečný tematický profil a typ ubytovania v regióne;</li> <li>- Rozvoj infraštruktúry: cestná sieť, ubytovanie, kúpele, komunikácie;</li> <li>- Optimálna destinácia pre výletnú turistiku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoci sa infraštruktúra v regióne rozvíja, je v súčasnosti slabá;</li> <li>- Cestovný ruch sa sústreďuje v niektorých obciach regiónu;</li> <li>- Neistota ohľadom dopytu;</li> <li>- Nízky počet prenocovaní v regióne.</li> </ul>
Príležitosti	Ohrozenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zabezpečenie vysokých ziskov z dlhodobého hľadiska;</li> <li>- Môže sa stať popredným ubytovacím zariadením v tejto oblasti;</li> <li>- Služby penziónu môžu byť atraktívne aj pre miestne obyvateľstvo (reštaurácia);</li> <li>- Možnosti získania grantov a dotácií</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurencia;</li> <li>- Meniace sa regulačné prostredie;</li> <li>- Nedostatok vysokokvalifikovanej, multifunkčnej pracovnej sily;</li> <li>- Dodatočné výdavky z dôvodu neočakávaného zvýšenia nákladov.</li> </ul>

## VII. Plán činností

Investícia má vysoké požiadavky na živú prácu. Osobou zodpovednou za odbornú činnosť je riaditeľ-manažér penziónu, ktorý má odbornú kvalifikáciu v oblasti prevádzkovania ubytovacích zariadení. Požiadavky na živú prácu a vybavenie sú podrobne uvedené nižšie.

Konateľ spoločnosti – riaditeľ-manažér penziónu je držiteľom osvedčenia o odbornej kvalite manažéra ubytovacích zariadení, a preto je osobou zodpovednou za odbornú činnosť. V tejto funkcii zabezpečuje správu penziónu.

Zástupca riaditeľa je zároveň aj finančným riaditeľom, na toto pracovné zaradenie penzión neprijme osobitného zamestnanca. Menovaný je zodpovedný najmä za finančné záležitosti spoločnosti. Vybavuje korešpondenciu, plní úlohy spojené s administratívou a personálnym manažmentom.

Personál recepcie (vrátnik, recepcný/recepčná) má za úlohu aj prácu s pokladňou, preto disponujú príslušným odborným vzdelaním v oblasti hotelierstva a cestovného ruchu.

Údaje v tabuľke sú uvedené v tis. HUF.

Pracovná pozícia	Počet osôb	Ročné náklady
<b>Správa</b>		
Riaditeľ-manažér	1	2.160
Zástupca riaditeľa	1	1.800
Účtovník	1	1.320
Sekretárka	1	1.080
<b>Front Office</b>		
Front Office Manager	1	1.560
Vrátnik	1	900
Recepcný/Recepčná	2	2.040
<b>Housekeeping</b>		
Správca, prevádzkar	1	1.380
Chyžná	2	1.440
<b>Pohostinská činnosť</b>		
Kuchár	2	1.920
Hlavný čašník	1	1.200

Umývač riadov	1	660
Obsluhujúci čašník	3	2.520
<b>Spolu:</b>	<b>18</b>	<b>19.980</b>

## VIII. Finančná prognóza

### TRŽBY Z PREDAJA:

#### A. Predaj ubytovania:

*Plánovaná priemerná cena izieb v penzióne na ročnej báze je 6.581 HUF*

(Tento údaj sa získa vydelením dopytu po jednotlivých typoch izieb 10-50-40 % a sezónnym rozdelením: 15-30-55 %. Podiel izieb predaných na základe Rack Rate a cestovnými kancelárkami je 70-30 %).

Na základe plánovanej priemernej ceny môžeme vypočítať ročný obrat. To si však vyžaduje obsadenosť, ktorá sa v prvom roku odhaduje na 60 %. Môže sa to zdať relatívne málo, ale pre začínajúcu firmu je to realistické číslo.

*Tržby = počet izieb x obsadenosť x priemerná cena x 365 x 365 = 20 x 0,6 x 6581 x 365 = 28.824.780Ft*

*Na základe toho sa určuje hodnota raňajok:*

Hodnota 1 raňajok: 600 HUF

Priemerný počet hostí na 1 izbu: 2,5

Počet prenocovaní = priemerný počet hostí x počet izieb x 365 x obsadenosť = 25 x 20 x 365 x 06 = **10.950**

Raňajky x počet prenocovaní = 600 x 10.950 = **6.570.000 HUF**

*Obrat z povinných raňajok: 6.570.000 HUF*

Prijmy zo sadzieb za izby = 28.824.780 - 6.570.000 = **22.254.780 HUF**

#### B. Príjmy z pohostinskej činnosti

*1. Hodnota povinných raňajok: 6.570. 000 HUF*

*2. Minibar*

Pri zohľadnení obsadenosti (0,6) a priemerného počtu hostí na izbu (2,5) sa odhaduje, že minibar denne využije 7 hostí. Priemerná spotreba na osobu: 500 HUF.

Prijmy z minibaru za rok: 7 x 500 x 365 = **1.277.500 HUF**

### 3. Reštaurácia

Reštauráciu denne navštívi 23 hostí a počítame aj s návštevníkmi reštaurácie z ulice.

Priemerná spotreba potravín na osobu: 1.400 HUF

Priemerná spotreba nápojov na osobu: 650 HUF

Spolu: 2.250 HUF

**Ročné tržby = 23 x 2.250 x 365 = 18.888.750 HUF**

Celkové príjmy z pohostinskej činnosti: **26.736.250 HUF**

### C. Iné činnosti

#### 1. Izbový telefón

Príjmy z telefónu nie sú v príjmoch penziónu významné. Jedným z dôvodov je zloženie hostí, v ktorom sú hlavne rodiny, výletníci a len nízky podiel obchodníkov. Na druhej strane, používanie izbových telefónov sa stalo značne obmedzeným rozšírením mobilných telefónov. Vzhľadom na tieto skutočnosti využíva izbový telefón 30 % hostí.

Počet denných používateľov =  $20 \times 0,6 \times 2,5 \times 0,30 = 9$

Priemerná hodnota telefonického hovoru: 150 HUF

Ročné tržby =  $9 \times 150 \times 365 = 492.750$  HUF

Túto službu však musí penzión preúčtovať poskytovateľovi služieb, ide o sprostredkovanú službu.

Penzión si účtuje 90 % manipulačný poplatok za telefonické hovory, takže tržby za telefón =  $492.750 \times 1,9 = 936.225$  HUF

#### 2. Agentúrne služby:

Penzión predáva služby blízkeho centra voľného času a rôzne kultúrne programy za províziu. Penzión dostáva priemernú províziu vo výške 9 % z ceny poskytovaných služieb. Podľa potrieb hostí očakávame obrat približne 54 000 HUF mesačne.

Ročné tržby =  $54.000 \times 12 \times 0,09 = 58.320$  HUF

**Celkové plánované čisté tržby:**

$22.254.780 + 26.736.250 + 936.225 + 58.320 = 49.985.575$  HUF