

Podnikateľský zámer umeleckej kaviarne na klúč

Bc. Ľubica Turcerová

Diplomová práca
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lubica TURCEROVÁ, DiS.**
Osobní číslo: **M081173**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Podnikatelský záměr umělecké kavárny na klíč**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Definujte pojem marketingové řízení a specifikujte marketing služeb s návazností na oblast gastronomie.
- Prezentujte v teoretickém kontextu poznatky o tvorbě Corporate Identity a Brand Managementu v pohostinství.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu současného stavu marketingové komunikace vybrané společnosti.
- Analyzujte vybrané makro a mikro prostředí pro realizaci podnikatelského plánu kavárny na klíč.
- Vypracujte ucelenou marketingovou strategii kavárny, navrhnete způsob cenotvorby a vyřešte Corporate Identity.
- Vyčíslete předpokládanou rentabilitu projektu za prvních 5 let provozu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] DOOLE, I., LOWE, R. International Marketing Strategy. Edition 5th. London: Cengage Learning EMEA, 2008. 455 p. ISBN 987-184480-763-5.
[2] FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.
[3] HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. Marketingové řízení malých a středních firem. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 172 s. ISBN 80-7261-120-8.
[4] VAN DEN BOSCH, A. L. M., DE JONG, M. D. I., ELVING, W. J. L. How Corporate Identity Supports Reputation. Edition 1st. Bingley - UK: Emeral Group Publishing, 2005. 10 p. ISSN 1356-3289.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lubormír Turcer
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 23.5.2010

Tomáš Šelha

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cieľom nasledujúcej diplomovej práce je návrh kaviarne na kľúč, ktorá bude na základe tohto návrhu pripravená na realizáciu. V teoretickej časti sa diplomová práca zaoberá vytvorením prehľadu o podnikateľskom mikro a makro prostredí, pôsobiacom na odvetvie gastronómie ako takej a na malé a stredné podnikanie, do ktorého patrí väčšina pohostinských podnikov. Praktická časť rieši samotný návrh kaviarne, jej management, marketing, tvorbu značky, firemnú identitu a napokon rieši víziu financovania v 5-ročnom horizonte.

Kľúčové slová: podnikanie na kľúč, malé a stredné podniky (MSP), podnikateľský plán, makroprostredie, mikroprostredie, kaviareň, corporate identity

ABSTRACT

The aim of following graduation theses is to create a projection of an art coffee house on turnkey basis, to be ready for realization. The theoretical part comprises the preview of micro and macro business environments, which affect the single gastronomic branch as well as the small and medium enterprises (SME). The practical part tackle the concrete projection of coffee house, its management, marketing, brand creation, corporate identity and finally it deals with the vision of financing in the next 5years preview.

Key words: turnkey, small and medium enterprises (SME), business plan, macro environment, micro environment, coffee house, corporate identity

POĎAKOVANIE

Rada by som poďakovala svojmu odbornému vedúcemu Ing. Ľubomírovi Turcerovi za veľmi cenné rady pri spracovávaní diplomovej práce, obzvlášť v častiach s problematikou financií. Okrem toho moja vďačnosť za pomoc s touto prácou v profesnej gastronomickej oblasti patrí baristovi a barmanovi Michalovi Stanovi .

Motto:

*„Ak chceme vykonať v živote veľkú prácu, musíme hľadať cesty, ako
vybudovať veľkého človeka.“*

Tomáš Baťa

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

OBSAH

ÚVOD	11
I. TEORETICKÁ ČASŤ	12
1. ZÁKLADNÉ POJMY	13
1. Podnikateľský plán.....	13
1. 2. Podnikanie na kľúč.....	14
2. PROFESNÉ ZDRUŽENIA A LEGISLATÍVA V POHOSTINSTVE	15
2. 1. Legislatíva upravujúca podnikanie v pohostinstve.....	15
2. 2. Profesionálne združenia a zväzy v pohostinstve.....	16
2. 3. Normy a štandardy	17
3. PROSTREDIE POHOSTINSKÉHO PODNIKU	18
3. 1. Skúmanie makroprostredia	19
3. 1. 1. STEEPLE Analyza	19
3. 1. 2. Úloha etiky a morálky v manažerskej praxi.....	21
3. 2. Skúmanie mikroprostredia.....	24
3. 2. 1. Interné mikroprostredie.....	24
3. 2. 2. Externé mikroprostredie	30
4. FIREMNÁ IDENTITA A ZNAČKA V POHOSTINSTVE	35
4. 1. Corporate identity.....	35
4. 1. 1. Corporate Visual Identity a 5 dimenzií dobrej povesti.....	36
4. 2. Značka	37
4. 2. 1. Kolobeh značky	38
4. 2. 2. Ochranná známka.....	39
5. FINANCIE A PODNIK V POHOSTINSTVE	40
5. 1. Financovanie podniku.....	40
5. 2. Cenotvorba	42
5. 3. Financovanie podniku a marketing	42
5. 4. Výkonnosť.....	43
5. 5. Analýza finančných ukazovateľov.....	45

II.	PRAKTICKÁ ČASŤ.....	46
6.	VÍZIA A MISIA UMELECKEJ KAVIARNE THÁLIA.....	48
7.	MANAGEMENT KAVIARNE THÁLIA.....	49
	7. 1. Facility management Thália	49
	7. 2. Thália v manažerských funkciách.....	50
	7. 2. 1. Organizovanie	50
	7. 2. 2. Plánovanie.....	53
	7. 2. 3. Rozhodovanie.....	54
	7. 2. 4. Kontrola.....	55
8.	PRODUKT, SLUŽBA , VÝROBA V KAVIARNI THÁLIA.....	56
	8. 1. Produkt Thálie.....	56
	8. 1. 1. Káva Thálie	56
	8. 1. 2. Reštauračná a cukrárska ponuka.....	57
	8. 1. 3. Nápojová ponuka.....	57
	8. 2. Kaviareň s obsluhou ako služba Thálie.....	58
	8. 2. 1. Design interiéru a exteriéru prevádzky Thália.....	58
	8. 2. 2. Procesy výroby a distribúcie.....	59
	8. 2. 3. Kultúrne vyžitie.....	61
9.	MARKETING THÁLIE.....	62
	9. 1. Definovanie zákazníka.....	62
	9. 2. Spájanie odvetví.....	62
	9. 3. 5M – Tvorba komunikačnej kampane Thálie.....	63
10.	Firemná identita a značka Thália.....	67
	10. 1. Corporate identity manual Thália.....	67
	10. 1. 1. Corporate design.....	67
	10. 1. 2. Corporate culture.....	69
	10. 1. 3. Corporate communication.....	70
	10. 2. Značka Thália.....	70
11.	Financovanie projektu Thália.....	72
	11. 1. Kapitálová potreba.....	72
	11. 2. Cenotvorba.....	72
	11. 3. Meranie výkonnosti Thálie.....	73
	11. 4. Finančná projekcia Thálie v 5- ročnom časovom horizonte.....	74

ZÁVER.....	76
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	77
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK.....	80
ZOZNAM SCHÉM.....	81
ZOZNAM GRAFOV.....	81
ZOZNAM TABULIEK.....	81
ZOZNAM PRÍLOH.....	82

ÚVOD

Gastronómia je odbor v skutku čarovný. Zahrňuje v sebe možnosti prenesenej umeleckej sebarealizácie – sochárstva, maliarstva, ryectva, ... avšak s jednou nedocniteľnou cnosťou. Tou je možnosť dielo ochutnať. Prepojenie chutí a zážitku je i myšlienkou tejto diplomovej práce.

Na nedostatok pohostinských a kaviarenských zariadení sa v dnešných mestách či mestečkách určite nemôžeme sťažovať. Je ich neúrekom. Sme však ako hostia spokojní s ich ponukou či atmosférou? Málokedy na trhu nájdeme pohostinský podnik, ktorý nenabehne po krátkej dobe existencie do stereotypných koľají. Vtedy pocítujeme, že už by sme si dali napríklad šálku kávy aj v inom zariadení. Niekde, kde nás zasa niečím prekvapia, kde si z posedenia pri káve prinesieme i zážitok, alebo jednoducho iba iný pocit. Väčšina hostí kaviarní totiž kôli káve samotnej neprichádza.

Projekt divadelnej kaviarne je môj dlhoročný sen a pramení z niekoľkých dôvodov. Prvým je štúdium hotelierstva a cestovného ruchu, ktoré mám zdarne za sebou a veľmi ma bavilo. Druhý tkvie v účinkovaní v divadelnom a folkórnom súbore, v záľube k prednesu a tvorbe poézie a prózy. Posledným je podnikateľský duch. Na prvý pohľad je ťažké prepojiť tieto tri veci dohromady. Projekt umeleckej kaviarne na kľúč, projekt Thálie sa ale práve o toto pokúša vo forme nasledujúcej diplomovej práce.

Ako postupne po kapitolách zisťujem sama a verím že i budúci čitateľ práce, nie je to misia nemožná. Naopak. Tieto svety sa výborne dopĺňajú. Okrem toho, prepojenosť odvetví je stratégiou mnohých dnešných mimoriadne úspešných podnikov a to nielen gastronomických.

Cieľom existencie projektu umeleckej kaviarne na kľúč je doplniť miesto na trhu o kaviareň, ktorá sa pravidelne mení vo svojej rozšírenej ponuke ako aj v interiéry. O kaviareň, v ktorej nájdú zázemie umelci a spríjemnia tak pobyt hostí, kde sa budú hostia cítiť ako doma v obývačke, ale namiesto televízora sa potešia predstavením naživo a popri tom si budú držať v dlaniach dobrú, voňavú kávu.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1. ZÁKLADNÉ POJMY

Prvá kapitola ujasňuje pojmy podnikateľský plán a podnikanie na kľúč. Prvý preto, že vo forme diplomovej práce nejde o štandardnú formu akou býva podnikateľský plán prezentovaný. Druhý pojem „na kľúč“ je v našich končinách spojený považšine s obchodom s nehnuteľnosťami a preto kapitola hneď zo začiatku vymedzuje, čo predstavuje spojenie „kaviareň na kľúč“ v tejto diplomovej práci.

1. 1. Podnikateľský plán

Cieľom podnikateľského plánu je slúžiť podnikateľovi ako vodiaca mapa a zároveň kontrolný nástroj pri realizácii jeho zámeru. [26]

Typ a podrobnosť podnikateľského plánu sa značne odlišuje v závislosti od účelu, od užívateľov ako aj adresáta takéhoto plánu. Predstavuje však jeden z najbežnejších nástrojov pre komunikáciu podniku a jeho finančnú výkonnosť. A to interne (rada, manažéri, personál) alebo externe (voči podielnikom, bankám, kľúčovým spolupracujúcim osobám). [27]

Kvalitne vypracovaný podnikateľský plán má viesť podnikateľa od počiatočného nápadu počas celého obdobia jeho existencie. [26]

Podnikateľský plán má teda svoju štruktúru, ktorá závisí od účelu, pre ktorý je vytvorený. Mój podnikateľský plán tvorím prvotne za účelom naplnenia zadania diplomovej práce. Štruktúru plánu prispôbujem smerniciam a návodom na vypracovanie diplomovej práce podľa odporúčaní Univerzity Tomáša Baťu. Preto sa práca nebude uberať bežnou osou podnikateľského zámeru, ale bude dodržaná teoretická a praktická časť diplomovej práce.

1. 2. Podnikanie na kľúč

Definícia z kanadského podnikateľského serveru about.com znie: „*Podnikanie na kľúč je podnikanie, v ktorom je zahrnuté všetko čo človek potrebuje k okamžitému rozbehnutiu podnikateľskej činnosti.*“ Investor Words.com definuje tento druh podnikania ako „Pro-

dukt, alebo služba, ktorá je zavedená alebo užívaná bez dodatočnej potrebnej práce zo strany kupujúceho. Často sa považuje aj za synonymum k franchisingu, ale nie každé franchisingové podnikanie je podnikaním na báze kľúča.“ [44]

Bežne sa stretáme s pojmom „stavby na kľúč“ a hneď vieme, že za investované peniaze dostaneme domček, do ktorého stačí nanosiť nábytok a bývať. V spojení „kaviareň na kľúč“ si predstavujem vytvorenie projektu založeného na know – how, ktorý hľadá investora.

Kaviareň prezentovaná v tejto diplomovej práci je návrh komplexného riešenia podniku, zahŕňa rozhodnutia o marketingu, managemente, demonštruje predpokladaný vývoj zisku. Čo ale kaviareň v projekte nemá je spolu-investor a fixné miesto k realizácii na Slovensku. Projekt je určený hotelom, obchodným centrámi, obchodným uliciam či iným alternatívnym priestorom, ktoré chcú vo svojich priestoroch otvoriť kaviarenský prevádzku, ale nemajú s podnikaním v gastronómii skúsenosti, odhodlanie či záľubu ale majú odhodlanie investičné.

2. PROFESNÉ ZDRUŽENIA A LEGISLATÍVA V POHOSTINSTVE

Druhá kapitola sa venuje povinným i nepovinným zákonom, nariadeniam, vyhláškam, normám a štandardom, upravujúcich chod pohostinských podnikov.

1. novembra 2001 začala platiť na Slovensku nová vyhláška o kategorizácii stravovacích a ubytovacích zariadení a klasifikačných znakov na ich zaraďovanie do skupín. Zásadnou zmenou v nej oproti pôvodnej je v prípade pohostinských prevádzkarní zrušenie kategorizácie. Pôvodnú vyhlášku podnikatelia označovali za brzdu, ktorá im výrazne obmedzovala možnosti podnikania. Nová vyhláška rozširuje možnosti pre rozvoj služieb v ubytovacích a stravovacích službách. Zabezpečovanie kvalifikačných znakov je ponechané teraz na príslušné profesijné zväzy. Platný stavebný zákon a hygienické normy dostatočne upravujú podmienky pre prevádzkovateľov reštauračných a stravovacích zariadení, ostatné je vec podnikateľskej tvorivosti. [40]

2. 1. Legislatíva upravujúca podnikanie v pohostinstve

Spomínaná pôvodná vyhláška č. 125/1995 Z. z upravovala vo svojej kategorizácii kaviarne v skupine I. a II. Trieda sa rozlišovala na úrovni Libresso, Espresso, Kaviareň. [43] Dnes majú podnikatelia v pohostinstve „voľnejšie ruky“ a triedy zariadení nabrali internacionalizačný až globálny nádych. Názvy ako coffee house, kaffee, cafe bar vstupili do bežnej pohostinskej praxe. Zadefinovanie služieb poskytovaných pod týmito názvami spadlo tiež k zodpovednosti a názoru konkrétnych prevádzkovateľov a podnikateľov.

Mimo vyhlášky 125/1995 Z. z je treba rešpektovať i ďalšie normy, nariadenia, zákony a vyhlášky. Sú to najmä nasledovné :

- *ZÁKON 455/1991 Zb. zo dňa 2. októbra 1991 o živnostenskom podnikaní*

Rozoznávame dva základné druhy živností : ohlasovacie a koncesované. Ohlasovacie živnosti sú potom remeselné, viazané a voľné. Pohostinská činnosť a výroba hotových jedál pre výdajne je ohlasovacia remeselná živnosť. „*Pohostinskou činnosťou sa rozumie príprava a predaj jedál a nápojov, ak sa podávajú na priamu konzumáciu na mies-*

te. Súčasťou oprávnenia na pohostinskú činnosť je aj s ňou spojený predaj polotovarov alebo doplnkového tovaru.“ [42]

Pri poskytovaní pohostinských služieb musí podnikateľ spĺňať a zdokladovať okrem všeobecných podmienok aj podmienky odbornej spôsobilosti pre remeselnú živnosť. Tými sú odborná spôsobilosť získaná vyučením v odbore (výučný list) a najmenej 3-ročná prax v odbore. Všeobecnými podmienkami sa rozumejú potvrdenie zo sociálnej, zdravotnej poisťovne ako aj daňového úradu, že žiadateľ nemá záväzky po lehote splatnosti a výpis z registra trestov. [41]

- *NARIADENIE VLÁDY č. 298/2006 Z.z. o podrobnostiach o požiadavkách na zariadenia spoločného stravovania*

V práci s potravinami a v rozhodnutiach o riešení priestorov prevádzky – odbytových i skladových je toto nariadenie smerodajné a zavazujúce . Prikladám ho ako prílohu č. 1

- *NARIADENIE VLÁDY č. 387/2007 Z.z. o označovaní výrobkov cenami*
- *ZÁKON č. 272/1994 Z. z. o ochrane zdravia ľudí.*
- *ZÁKON č. 428/2002 Z. z. o ochrane osobných údajov*
- *ZÁKON č. 250/2007 Z. z. o ochrane spotrebiteľa*
- *ZÁKON č. 147/2001 Z. z. o reklame a o zmene a doplnení niektorých zákonov*
- *ZÁKON č. 219/1996 Z. z. o ochrane pred zneužívaním alkoholických nápojov a o zriaďovaní a prevádzke protialkoholických záchytných izieb. [43]*

Pri prevádzkovaní reštauračného zariadenia je kontrolný dohľad nielen v kompetencii Úradu verejného zdravotníctva SR, ale i Slovenskej obchodnej inšpekcie (SOI). Jej pôsobnosť v tejto oblasti vymedzuje zákon č. 128/2002 Z.z. o štátnej kontrole vnútorného trhu vo veciach ochrany spotrebiteľa. Predmetom kontroly SOI je kontrola všeobecných podmienok predaja výrobkov a poskytovania služieb podľa osobitného právneho predpisu – zákona č. 634/1992 Zb. o ochrane spotrebiteľa v znení neskorších predpisov. [38]

2. 2. Profesné združenia a zväzy v pohostinstve

Zväz hotelov a reštaurácií Slovenskej Republiky, ZHR

Cieľom zväzu je obhajovať spoločné záujmy členských subjektov voči orgánom štátnej správy a iným organizáciám, zvyšovať profesionálnu

prestíž, ovplyvňovať verejnú mienku riadiacich orgánov cestovného ruchu v štátnej správe



a samospráve na hotelierstvo, gastronómiu a cestovný ruch. ZHR SR uzavrel taktiež zmluvu so SOZA (Slovenský ochranný zväz autorský) a so Slovgromom. Členovia tak majú výrazné zľavy pri platení poplatkov týmto organizáciám.[28]



Speciality coffee association of Europe, SCAE

SCAE je celosvetová nezisková organizácia rozdelená na americkú SCAA a európsku SCAE, ktorá bola založená v roku 1998 . Na slovensku SCA alebo SCAE - slovakian chapter.

Poslaním organizácie je prezentácia kávy od zberu až po výsledné vychutnanie si svojej šálky , pripravenej na rozličný spôsob . Hlavnou myšlienkou je dostať čo najviac do povedomia kultúru pitia kávy, formou workshopov a rôznych školení ukázať typy a spôsoby zberu, praženia, pomáhať tretím krajinám a projektu FairTrade či CoffeeKids a školiť baristov. [30]

Asociacia somelierov Slovenskej republiky, ASSR

ASSR sa zaoberá problematikou somelierstva, vinárstva, predstavenia a degustácie vína v podmienkach modernej gastronómie. [29]



2. 3. Normy a štandardy

Štandardom sa rozumie predstava, ako má určitá vec vyzerat', čo má obsahovať, resp. stanovenie požiadaviek na produkt alebo službu. Je indikátorom pre meranie splnenia požiadaviek na kvalitu. Štandardy v pohostinstve zabezpečujú predovšetkým ochranu spotrebiteľa a majú nasledovné funkcie:

- chránia spotrebiteľa dodržiavaním noriem kvality tovaru, surovín i ostatných podmienok činnosti v odvetví
- chránia spotrebiteľa dodržiavaním prípustných a správnych postupov prípravy jedál a nápojov
- ochraňujú spotrebiteľa pri nákupe a spotrebe tovaru a služieb v zariadeniach pohostinských, ubytovacích a ostatných služieb [25]

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)

Je systémový prístup na zabezpečovanie zdravotnej bezpečnosti potravín založený na preventívnych opatreniach. Je postavený na zásadách:

- identifikácia a hodnotenie rizík
- určenie kritických kontrolných bodov
- zavedenie systému monitorovania rozhodujúcich kontrolných bodov [25]

ISO NORMY

Medzinárodná organizácia pre štandardizáciu (International Organisation for Standardization, 1947, Ženeva). Je nevládna organizácia. Norma, ktorú organizácia uvádza a rozširuje slúži na certifikáciu systému manažmentu kvality v organizáciach. Certifikáciu vykonáva nezávislý certifikačný orgán. V súčasnosti je vo viac ako 90 krajinách.

Úlohou manažérov voči normám ISO je spojiť všetky ich návrhy do jednotnej stratégie.

Úlohou štátu voči ISO, ako predstaviteľa záujmov určitej komunity, je zabezpečiť určitý inštitucionálny rámec. V tom je zahrnutá legislatíva, záruka dodržiavania právneho poriadku a jeho zmien na podporu podnikania.

Technická norma obsahuje pravidlá, usmernenia, charakteristiky alebo výsledky činností, ktoré sú zamerané na dosiahnutie ich najvhodnejšieho usporiadania v danej oblasti a pri všeobecnom a opakovanom použití. Technickou normou je verejne prístupná:

- a) medzinárodná norma (ISO, IEC)
- b) európska norma (EN)
- c) slovenská technická norma (STN). [24]

STN EN ISO 9004 a zlepšovanie kvality v zmysle ISO 9004 - 4 je súhrn činností vykonávaných vo firme za účelom zvyšovania efektívnosti a účinnosti procesov. Má dva veľké ciele a to zvyšovanie spokojnosti zákazníkov a nepretržité zdokonaľovanie všetkých činností vo firme. Princípy systémov riadenia kvality sú :

- Orientácia na zákazníka
- Neustále zlepšovanie, zapojenie ľudí
- Systémový prístup k manažérstvu , procesný princíp
- Orientácia na fakty pri rozhodovaní
- Prospešnosť vzťahov s dodávateľmi [24]

3. PROSTREDIE POHOSTINSKÉHO PODNIKU

Správne rozhodnutia podnikateľov o managemente a marketingu musia byť podložené faktami a reagovať na zmeny, ktoré sa dejú v okolitom prostredí. Predpovedanie takýchto zmien a analýza okolitých dejov sú základňa pre rozhodnutia, s ktorými bude podnik úspešne napredovať. Prostredie rozlišujeme mikro a makro – bližšie a vzdialenejšie.

3. 1. Skúmanie makroprostredia

Jedni nazývajú našu dobu turbulentnou, iní „funky“. V každom prípade faktom je, že sme sa posunuli z istôt desaťročí do úplnej neistoty zajtrajška. Rýchlosť zmien, prúdy informácií, inovácie a nové technológie sa nám deje pred očami v reálnom čase. Podkapitola o podnikateľskom makroprostredí začína na úvod „obrazom dnešného sveta“ od hlasateľov „funku“, profesorov štokholmskej ekonomickej Univerzity - Kjella Nordströma a Jonasa Riddersträleho. Tí bilancujú:

„Nastala tretia vedecká revolúcia – V roku 1967 existovali vo Veľkej Británii dva programy MBA. V roku 1995 ich bolo už 130. V tejto dobe sme odsúdení na neustále nedostatočné vzdelanie. Čoskoro začne byť kladený dôraz na život a nie kariéru. Práca bude pokladaná za sériu šancí alebo projektov. Novým konkurenčným aktíkom nie je technologická vyspelosť ale inteligencia a nehmotné hodnoty. Tri hnacie sily – technológie, inštitúcie a hodnoty vytvorili internacionálny – na znalosti orientovaný svet. Novými ríšami, ktoré riadia svet sú nadnárodné globálne spoločnosti. Philip Morris má väčší ročný obrat než je HDP Nového Zélandu. Hodnoty vedú k jednote i ku konfliktom. V našej časti sveta stál vždy uprostred dediny kostol a mal monopol nad lokálnymi hodnotami. Luther uctieval prácu, Konfucius múdrosť. Zatiaľ čo práca sa stala osou západného sveta a základom jeho priemyselnej prevahy, múdrosť je na Východe všetkým. Poprvé v dejinách súťažia ľudia z rôznych častí sveta so značne odlišnými definíciami pojmu „dobrý život.“ [1]

3. 1. 1. STEEPLE Analyza

STEEPLE analýza makroprostredia je rámec pre uvedomenie si možného dopadu širších faktorov z okolia na priemysel a podnik.[4] Podnik nie je chránená jednotka na samostat-

nom vršku. Denne sa musí rozhodovať rýchlo a čo najpresnejšie, často bez relevantných informácií. Preto nasledujúca analýza ponúka obraz o faktoroch z makroprostredia, ktoré sa viac či menej týkajú celého odvetvia pohostinstva nielen na Slovensku a tým samozrejme i jednotlivých podnikov v ňom. I keď je podnik na konci týchto vplyvov iba malá mikročastica, v spätnej väzbe je práve k jeho dobru sledovať trendy a smer vývoja makroekonomických činiteľov.

S = Social – sociálne faktory

V rámci poskytovania gastronomických služieb je nutné zohľadniť stárnutie populácie a čoraz častejšiu návštevu pohostinských zariadení deťmi, či už samotnými, alebo s rodinou. Otvorené hranice spôsobujú takmer voľnú migráciu obyvateľstva a preto treba rátať s prispôbením produktu a prostredia podniku globálnym potrebám, nie iba jednému národu. Miznú rasové predsudky a kultúrne bariéry. Pracuje sa v multinárodných kolektívoch.

T = Technological – technologické faktory

Možnosti plynúce z rozvoja informačných technológií nám umožňujú komunikovať prakticky za nulové náklady a zefektívňovať pracovné procesy, niekedy až k plnej automatizácii. V odvetví služieb ale vždy ostane kľúčový ľudský faktor. Technológie sú však práve ten „spolupracovník“, ktorý robí ľudí lepšími a presnejšími. V gastronómii ide hlavne o elektronické konzoly na prijatie objednávok, systém CRM – Customer Relationship Management, či využívanie databáz v B2B a B2C linii. Zrýchľujúci sa rozvoj vedy a techniky prináša stále viac prevratných poznatkov a pre najrýchlejších i konkurenčnú výhodu.

Navyše – je tu fenomén Metcalfového zákona – čím viac ľudí sa pripojí, tým cennejší je mobilný telefón, webová stránka, software, sociálna sieť. Miesto premiestňovania ľudí, premiestňujeme dnes ich myšlienky a nápady. [1]

E = Economic – Ekonomické faktory

Nezadržiteľne rastie prevaha ponuky nad dopytom a silnie domáca a zahraničná konkurencia. Internacionalizácia je bežný jav už pre malé a stredné podniky. Čoraz viac spoločností vzniká pod ideou „born global“ (internationalizácia už pri vzniku spoločnosti, nie ako proces expanzie). A tak ako to vždy v histórii bolo, na to čo je odpoveďa spoločnosť anti hnutiami. Konzumný svet sa začína zameriavať na nehmotné aktíva – na zmysly pôsobiace stratégie, pridané hodnoty k výrobkom.

E = Environmental - Ekologické faktory

Rastie závažnosť ochrany životného prostredia, povinnosť myslieť na budúce generácie. Trvalo udržateľný rozvoj (riadenie so zváženými dopadmi pre budúcnosť) je žiaducim faktorom. Ekolabeling – tzv. hodnotenie prevádzky vzhľadom na dopady na životné prostredie je ďalším signálom uvedomenia sa spoločnosti vo vzťahu k prírode.

V cestovnom ruchu sa už dlho hovorí o Green managemente. Jeho aplikácia v podniku je jednoduchá – od úsporných žiaroviek až po uvážené pranie bielizne, čistenie sódou, a prírodnými desinfekciami. Ekonomický a ekologický efekt je značný. Mnohí ekologicky zmysľajúci klienti si cielene vyberajú ubytovacie a stravovacie zariadenia s označením „green“.

P = Political – politické faktory

Národné ekonomiky a organizácie sa stále viac integrujú do globálnej, sieťovej ekonomiky sveta. Nepokoje vo vyspelých štátoch, ktorých kapitál je rozmiestnený po celom svete, zasahujú i vzdialené štáty či podniky a vlády ak sú s týmto kapitálom prepojené. Pozitívny makroekonomický vývoj je badať v podpore malého a stredného podnikania – nosného základu každej zdravej ekonomiky

L = Legal – právne faktory

Skôr než striktné upravy legislatívy sa dostáva do popredia otázka etiky a humánnosti. Legislatívne opatrenia vzhľadom k snahe zglobálniť trhy skôr benevolentnejú a preto nastupuje silnejšia propaganda a osвета ohľaduplného správania sa či už v biznise alebo spoločenskom živote ako všeobecný spoločensky žiaduci model správania.

E = European – európske

Dohody Svetovej obchodnej organizácie, ktoré majú vplyv na trhovú dynamiku ako aj konkurentov. Smernice, kôty a produkčné štandardy a obmedzenia Európskeho spoločenstva. [2]

3. 1. 2. Úloha etiky a morálky v manažerskej praxi

Niet lepšieho úvodu do podkapitoly o etike ako myšlienky veľkého muža, ktorého meno nesie naša zlínska univerzita. Tomáš Baťa bol ztĕlesněná podnikatelská etika sám o sebe.

Tomaš Baťa sa usiloval, aby každý robotník mal duch hospodára. Napísal: „*Pri své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybuďoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům, a on potom vybuďoval závod. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, svým spolipracovníkům a ke svým zákazníkům. Hlavní úlohou organizátora je vytvořit morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet. Tento systém se jmenuje příklad*“.[7]

Za Batu vznikali nové predajné metódy postavené na základoch psychológie. Celkovo ako podnikateľ vo svojej dobe bol nadčasový a to mu prinášalo početné konkurenčné výhody. Pre doplnenie Baťových myšlienok použijem citácie o etike opäť z knihy „*Funky business*“ od Kjella Nordströma a Jonasa Riddersträleho, ktorá o pár desaťročí iba v princípe potvrdzuje Baťovo učenie:

„*Internet sa dá používať k šíreniu pornografie alebo k nájdeniu nového obchodného partnera. Internet je . Budúcnosť neexistuje. Nie je dobrá alebo zlá. Stane sa z nej to čo z nej urobíme. „Co je , to je“ – hovorí dalajláma*“. *Etika sa musí vo firme týkať každého. Všade sa ňou musí všetko neustále riadiť. Nemôžete byť iba trochu etický len vtedy, keď sa Vám to hodí. Etika je absolútna. Vo veku citu a nadbytku sa etika stáva silnou konkurenčnou zbraňou. Organizácie pre ktoré stojí zato pracovať sa stretávajú s ľuďmi, ktorí staja zato byť zamestnaní*“ [1]

V pohostinstve má etika špeciálny význam v smere k hygienickým štandardom a potravinovému kódexu. Okrem toho, samotné odvetvie už nie jedenkrát preverilo, že iba poctivý podnikateľ, orientovaný na zákaznícke dobro a prospech spoločnosti môže rátať s dlhodobým úspechom až založením tradície.

Podnik a etika

Od myšlienok k praktickému aplikácii etiky v podniku postupuje Libor Friedel v prednáškových podkladoch Rotary Clubu Ostrava. Uvádza:

„*Ekonomické aktivity ľudí se vzájemně střetávají a tvoří velmi složitý sociální systém s četnými vrstvami a skupinami zájmů . Díky globalizaci přichází do kontaktu různé kultury a je důležité najít společný jazyk pro řešení problémů, roste požadavek na morální zodpovědnost. Právo nemůže poskytnout do detailu odpověď na každou otázku. Odpovědnost*

vůči společnosti je úsilí o porozumění a reagování na očekávání zainteresovaných ve společnosti. Prospěch z toho plynoucí sa odráží v zvýšení hodnoty značky, lepším přístupem k financím, motivovaných lidech, loajálních zákaznících, v posílenom závazeku a důvěře zainteresovaných“. [23]

Rovnaký materiál uvádza nasledujúce úrovne etiky:

Prinípy globálnej etiky

- Globálne právo, tak ako aj mezinárodné právo
- spoločenská zodpovednosť
- Správcovský prístup k prostrediu, úcta k miestu
- Vzájomná závislosť a zodpovednosť za „celok“

Prinípy profesnej etiky

- Nestrannosť, objektivita
- Otvorenosť, úplné odhalovania
- Due diligence - povinnosť starostlivosti
- Vernosť profesnej zodpovednosti
- Vyhybanie sa potenciálnemu konfliktu záujmov

Prinípy osobnej etiky

- Zamerenie sa na blaho druhých
- Rešpektovanie autonómie druhých
- Dôveryhodnosť a poctivosť
- Ochota ctiť zákony
- Odmietanie získať nepoctivú výhodu
- Zabraňovanie škodám [23]

Nástroje pre aplikovanie etiky v organizácii

Etika sa v podniku ale neudeje zo dňa na deň a sama od seba. Vyžaduje výchovu zamestnancov, vlastné uvedomenie si svojich hodnôt, postojov, vízií a cieľov a taktiež určitý administratívny podporný prostriedok. Tým je v podniku etický kódex. Podnik si ho tvorí sám a teda je aj v jeho zodpovednosti a svedomí ho dodržiavať. Napriek tomu, že je dobrovoľný, jeho záväznosť predsa netreba brať na ľahkú váhu. Raz stanovené a zverejnené

etické zásady sú predmetom záujmu zainteresovaných strán – zákazníkov, akcionárov... Ich nedodržiavanie môže výrazne narušiť podnikové vzťahy s verejnosťou.

K aplikovaniu etiky vo firme slúžia predovšetkým:

- Etický kodex
- Kódex správania
- Etický audit (riešenie etických dilém)
- Výchova k etickému jednaniu [16]

3. 2. Skúmanie mikroprostredia

Podkapitola o mikroprostredí bližšie určí poslanie pohostinského podniku a jeho vzťahy v ňom. Vzhľadom na snahu o výsledný efekt dobrej služby je v záujme každého podnikateľa v pohostinstve mať dobré vzťahy s kýmkoľvek, koho na podnikateľskej ceste stretne.

Ako povedal Tomáš Baťa: *„Úspech každého díla, kterého se zúčastňuje více lidí, záleží na moudrém vedení. Nevážní, pošetilí nebo slabí vudcové mohou rozházet ovoce práce i těch nejpilnějších obratných pracovníku a nejdokonalejších stroju.“* [7]

Mikroprostredie je teda okolie podniku, ktoré má na jeho chod priamy markantný vplyv. Mikroprostredie zachytáva vzťahy podniku s okolitými osobami či inštitúciami a identifikuje podnik samotný v tomto prostredí. Mikroprostredie rozlišujeme :

Interné : Management, marketing, ľudské zdroje

Externé: Dodávateľia, zákazníci, konkurencia, verejnosť, marketingoví partneri

3. 2. 1. Interné mikroprostredie

Management v odbore pohostinstva

V oblasti managementu je nevyhnutné prispôbiť sa faktom a trendom uvádzaným v časti makroprostredia. Jedným z nich je i postavenie organizačných štruktúr. Nordström a Niddersträle uvádzajú:

„Hierarchie sú postavené na troch kľúčových predpokladoch : prostredie je stabilné, procesy predvídateľné a produkcia daná. V každom prípade vážne pochybujeme, že by ktorékoľvek z týchto troch slov vystihovalo realitu. Hierarchia sa k spájaniu a kombinovaniu

nehodí, skôr k oddelovaniu a rozdelovaniu. Zabudnite teda na pyramidovú štruktúru, na organizácie s generálnym riaditeľom na špičke. Pyramidy je treba postupne nahradzovať ihriskami.“ [1]

V pohostinskej branži ide o viac ako doporučenie. Väčšina pozícií v pohostinskom podniku často fluktuuje. Znalosť práce ostatných kolegov je v mnohých výnimočných situáciách k nezaplateniu a navyše – v tejto branži sa nedá izolovať iba na sommeliera či baristu. Takúto úzku špecializáciu personálu by si mohlo dovoliť iba zlomové percento všetkých pohostinských podnikov. Viac ako hierarchie je dnes treba ošetriť organizačné správanie. Prostredie organizácie má tri základné úrovne :

- *Mikroúroveň organizačného správania*

Každý jedinec v organizácii má svoje predstavy, čo od svojho pôsobenia v nej očakáva, či už top manager, alebo robotník. Pre každého platí teda i iná motivačná sila. V pohostinstve sa dá odmeňovať z pohľadu managementu voči zamestnancom klasickými spôsobmi – finančne, profesným rastom, hmotnými či nehmotnými benefitmi. Z opačného pohľadu zamestnanca voči top managementu ide o lojalitu. Lojalita a etika je práve to, čo dnes očakávajú zamestnávateľia od zamestnancov ako pridanú hodnotu a naopak, zamestnanci už dávno nemajú záujem len o číslo na výplatnej páske. Chcú byť súčasťou organizácie, jej príbehu, chcú sa v rámci organizácie ďalej školiť a vyvíjať, seberealizovať, mať možnosť stať sa partnerom, s ktorým sa ráta a dostáva sa mu úcty, je vyslyšaný v návrhoch k chodu prevádzky, je jednoducho súčasťou duše podniku. Aj tu platí vyššie spomenuté – netvoríme pyramidové hierarchie s chladnými vzťahmi. Tvorme ihriská, priestor pre teamových hráčov, dobrých strelcov, vytrvalých obrancov a vážených a uznávaných trénerov.

- *Mezoúroveň – pracovná skupina, team*

Oproti skupine, v ktorej prevláda individuálny duch jej členov je team to pravé pre pohostinské podnikanie. Na ceste k zákazníkovi prejde jedna služba či produkt mnohými rukami a výsledný efekt záleží od každej z nich. Celé personálne obsadenie má teda spoločný cieľ. A teamy často produkujú synergické efekty. To znamená $1+1 = 3$. Znaky teamu uvádza i nasledujúca tabuľka:

Tabuľka č.[1]. „Team – charakteristické znaky.“

Charakteristické znaky	Team
Záujmy členov	všetci ťahajú za jeden povraz
Ciele	všetci sledujú rovnaký cieľ
Priority	príslušnosť k tímu ma najväčšiu prioritu
Kvalita organizácie	organizácia je jasná, pevná a záväzná
Motivácia	podnet prichádza z vnútra (sa chce)
Spôsob komunikácie	informačný proces a spätné väzby prebiehajú otvorene
Úroveň vzájomnej dôvery	silná dôvera medzi členmi tímu navzájom i v tíme

Okrem toho, že ľudia v teame vedia, čo je ich cieľ, musia vedieť medzi sebou i zdarne komunikovať. Pravidelné porady umožnia delegovať úlohy, projekty a určiť zodpovedných. Ani štýl vedenia v myšlienke teamovej súdržnosti nie je jasne vymedzený. Šéf je súčasťou teamu.

- *Makroúroveň – organizácia sama o sebe*

Organizačné správanie na makroúrovni ovplyvňuje značne Corporate Identity. Okrem toho sa rieši exteriérová úprava spoločnosti a jej pracovné prostredie, ktoré neraz prezrádza veľmi veľa a prvý dojem je ťažké naprávať ak je negatívny či už u partnerov alebo zákazníkov. I samotní zamestnanci potrebujú k dobrému výkonu práce čisté a zdravé zázemie. Dobrým ukazateľom toho, ako si spoločnosť vedie je priemerný počet usmiatí jej zamestnanca za deň. [1] Na makroúrovni je podnik taktiež spätý so svojimi víziami a s členstvom v profesných združeniach, ktorých zásady prijal, alebo s profesnými štandardami združení, ku ktorých pleniu sa zmluvne zaviazal.

Organizačná makroúroveň dnes viac ako inokedy potrebuje taktiež vyriešiť otázku kultúrnej odlišnosti členov. Multikultúrne teamy sú každodennou záležitosťou čoraz menších firiem a nie iba medzinárodných. Profesor Geert Hofstede z Maastricht University vo svojom výskume spoločnosti IBM vo viac ako 70tich krajinách definoval nakoniec 5 faktorov – dimenzii ovplyvňujúcich pracovné prostredie v naväznosti na kulturu. :

- index vzdialených mocenských pozícií PDI
- index maskulinity MAS
- individualizmus IDV
- index averzie k riziku UAI
- dlhodobá orientácia kultúry LTO

PDI určuje ako ďaleko ma jú k sebe šéf a pracovník v organizácii. MAS skúma postavenie mužov a žien v danej kultúre a teda i ich právomoci a poslania v obchode a pracovnom procese. IDV rieši jednotlivca v kultúre – či je vedený k samostanosti, alebo silno naviazaný na rodinu či iné skupiny v okolí. UAI zachytáva vzťah jedincov z odlišných kultúr voči riziku. LTO predstavuje naučené zvyky a tradície.

Hofstedeho výskum je jedným z mála v oblasti obchodnej kultúry a poskytuje cenné informácie nielen pre zvládnutie medzinárodného kolektívu, ale aj pre prípadnú prípravu na jednania so zahraničnými partnermi. [3, 22]

Marketing služieb a produktu pohostinstva

Marketing je umenie predať samo o sebe. V širokej praxi sa k stanoveniu marketingových stratégií používa známych 4P, v službách 7P. Tieto základné oporné body tvoria kostru rozhodovania sa o predajnej stratégii. 7P tvoria :

Product - Price - Place - Promotion - People - Process - Physical evidence.

V súvislosti s reklamou uvádzam i 5 M: *Mission-Mesage-Media-Money-Measurement*

Širší pohľad na „P“ Promotion ponúka ďalej komunikačný mix, ktorý uvádza jednotlivé formy komunikácie s cieľovým zákazníkom. Je na zváženie, ktorú položku použiť pre zviditeľnenie a predstavenie služby verejnosti. Najlepšie je vytvoriť kombinácie. Predmetom komunikačného mixu sú :

Reklama - Public Relation - Podpora predaj - Direct marketing - Osobný predaj

Ešte detailnejší pohľad existuje i k Public Relation. Tu sa používa model PENCILS :

Publications – Events – News - Community involment activities - Identity media - Lobbying activity - Social responsibility activities [4]

Úvahy o umiestnení pohostinského zariadenia rieši bod 7 P - Placement

V pohostinskej branži je umiestnenie prevádzky dôležitým rozhodnutím pre jej budúci úspech. Samozrejme centrá miest, lokality s kultúrnymi pamiatkami či inými pozoruhod-

nostami, alebo jednoducho miesta s vysokou frekvenciou okoloidúcich, hlavne peších osôb, sú v rebríčku najvhodnejších lokalít na prvých miestach.

V rámci rozhodovania o umiestnení prevádzky riešime predovšetkým : kto pride?, v akom počte?, odkiaľ?, pre ake nakupy?, v akom objeme?

Skúmame takzvaný akčný radius oblasti a jeho parametre: počet obyvateľov v oblasti, hustota osídlenia, štruktúra obyvateľov, charakter zastavby – vily, panelaky, domky, či ide o mesto, vidiek, zisťujeme aký je kúpny potenciál lokality, možnosti konkurencie. ..

Okrem toho je dôležité zohľadniť spádové pomery. Nákupný spád je hlavná línie – ťah presunu ľudí do škôl či zamestnania. Prípadne sa môže jednať i o spád vzhľadom na zaujímavosť cestovného ruchu. Pre výpočet a určenie spádovej oblasti sa používajú metódy kruhového grafu s ohniskom, index saturácie, alebo k nemu opačne - regresná metóda.

Charakteru prevádzky si vyžaduje nasledové dochádzkové vzdialenosti podľa stupňa dopytu a zamerania zariadenia : Denna = 5-10 min pešo, častá = 20-30 min MHD, občasná 30-40 min MHD, exkluzívna do 120 min MHD. [45]

Marketing služieb je odlišný od bežného marketingu produktu a to hlavne odlišným charakterom , ktoré služby voči produktu majú.

Špecifiká služieb sú :

- Kratsia expozicna lehota,
- Vyrazny vplyv psychiky a emocii pri nakupe
- Zlozite a premenlive distribucne cesty
- Vacsi doraz na propagaciu mimo sezonu
- Miestna a časová viazanos
- Pominuteľnosť

Na trh prenikajú stále nové formy prezentácie firiem, či už vďaka informačným technológiám, alebo z čistej vynaliezavosti marketingových managerov. Na naše zmysly v kinách útočí „product placement“ (cielené umiestnenie produktu do deja filmu) a čoskoro by nás malo už aj GPS upozorniť na dobrú reštauráciu v okruhu, ak je práve okolo 12tej hodiny na poludnie. Marketing sa stále vyvíja. Trendy v oblasti rozvoja marketingovej komunikácie sú:

- dôraz na využívanie marketingových databáz a uplatňovanie konceptu budovania a riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM)

- presadzovanie konceptu integrovanej marketingovej komunikácie (IMK) rozširovanie prvkov marketingového komunikačného mixu (predovšetkým o priamy marketing a event marketing),
- akcent na efektivitu marketingovej komunikácie a jej vnímanie ako investície, ktorá má prinášať zisky
- uplatňovanie „neštandardných“ riešení a postupov v marketingovej komunikácii (napr. gerilový marketing, virálny marketing, buzzmarketing, kontextová reklama)
- využívanie nových komunikačných médií a technológií (napr. internet, e-mail, mobilný telefón, digitálna televízia...)[36]

Ľudské zdroje - B2E (business to employees)

Podnik – to sú predovšetkým ľudia. A preto si ich treba starostlivo vybrať, dobre sa o nich starať a rovnako dobre sa s nimi rozlúčiť, ak je to nevyhnutné. Gastronómia na Slovensku je známa svojou vysokou fluktuáciou. Ľudia sú základ každej dobrej služby a pohostinstvo je oblasť kde sa profesionály cennia nielen zamestnávateľom ale i širokou verejnosťou. Často ide o samotnú osobu – čašníka, baristu, someliera, barmana, ktorý je lákadlom pre zákazníkov.

Outplacement

Túto zaujímavú službu ponúkajú na stránkách poradenskej agentúry Appel Counselling, s.r.o. Je bezpochyby etickou rozlúčkou so zamestnancom, hlavne ak jeho odchod z firmy je nechcenou nutnosťou. Anglický výraz outplacement znamená podporu a pomoc človeku v situácii, v ktorej sa nachádza pri strate zamestnania. Pomocou prepúšťaným ľuďom si firma buduje prestíž a pozitívny imidž. Tým okrem iného pôsobí na nových potenciálnych zamestnancov ako dôveryhodný zamestnávateľ, ktorý je zárukou istoty.“ [21]

I kariérny rast je často dôvod, prečo prevádzka stratí vyškolených a dobrých zamestnancov. V jej rozmedzí pôsobnosti už dosiahly tzv. sklenený strop a niet kam sa ďalej vyššie posunúť. To začne na zamestnanca tlačiť ako demotivačný fakt. Tento jav sa často vyskytuje v rodinných malých podnikoch.

Mentoring

Toto označenie používa pre človeka, ktorého znalosti presahujú naše a vie nám v danej oblasti poskytnúť užitočné informácie. Väčšinou ho používame pri adaptácii nového člo-

veka do firmy, kde je jeden pracovník poverený zaučením „nováčka“. Mentor môže byť človek „z vonku“, ale i interný pracovník – profesionál vo firme, ktorý je poverený školením ostatných kolegov. [31]

3. 2. 2. Externé mikroprostredie

Dodávateľia a trhy B2B (Business to Business)

Pohostinstvo má kľúčových dodávateľov v oblasti surovín na výrobu jedál a v oblasti nápojov. Mimo potravinové a surovinové potreby pohostinstvo jedná s pracovníkmi a čistiarňami reštauračnej bielizne, s dodávateľmi skla, reštauračného textilu, a v realizačných fázach či v exkluzívnych prípadoch aj s interérovými designérmi, štylistami a tvorcami priemyselného designu.

Keďže pohostinských podnikov je na trhu mnoho, väčšinou nebyva problém s dodávateľmi základných surovín v blízkom okolí. Ak aj niektorý dodávateľ nepredvídane vypadne, je možné v krátkom čase zabezpečiť potrebné suroviny u ďalšieho, alebo si vypomôcť mimoriadnym nákupom v okolitej veľkoobchodnej sieti. Závislosť na jednom či málo dodávateľoch vzniká ak sa v ponuke nachádza výnimočný produkt, alebo je firma zviazaná franchisingovou zmluvou, prípadne myšlienka založenia je postavená na Corporate Identity prepojenej s výhradným zastúpením určitej značky a s jej dominantnou prezentáciou v prevádzke.

Zo spätného pohľadu je dobré si uvedomiť, čím je odberateľ pre dodávateľa. Ako je odobierané množstvo a frekvencia objednávok dôležitá v očiach dodávateľa z jeho strany a či je odberateľ preňho kľúčový partner s nezanedbateľným podielom na odbyte. Ak ide o malý alebo stredný podnik, spolupráca s menšími dodávateľmi a menšími producentami je množno o niečo drahšia ako odber od veľkých producentov a veľkoskladov, ale úroveň spolupráce, lojality a vzájomných až priateľských vzťahov je „k nezaplateniu.“

Sprostredkovateľská činnosť je medzičlánkom dodávateľsko – odberateľských vzťahov. Ak uvažujeme troch výrobcov a troch odberateľov, pri vzájomných väzbách predstavujú celkom 9 ciest. Zaradením jedného medzičlanku sa počet ciest zníži o tretinu. Výhoda stúpa úmerne. Čím väčší počet obchodných partnerov, tým väčší efekt zo sprostredkovateľskej činnosti. [45]

B2B marketing

Vzťahy dodávateľov a odberateľov rieši tzv. B2B marketing prekladaný ako priemyslový marketing. Pod pojmom B2B chápeme obchodný vzťah medzi dodávateľom a odberateľom, pričom ani jeden z nich nie je koncový spotrebiteľ, zákazník. Ide o vzťah dvoch spoločností, ktoré vzájomne obchodujú. Priemyslový trh je trh, na ktorom nakupujú organizácie a firmy za účelom ďalšieho spracovania alebo výroby. Na úrovni B2B sa uprenostňuje ako komunikačná stratégia používanie direkt mailu, účasť na odborných veľtrhoch, inzercia v odbornej tlači alebo priama návšteva a ponuka v sídle potencionálných odberateľov s prezentáciou výrobku, [47]

Schéma č. 1 „Typy průmyslových zákazníků“



© Michal Pilík

Informačné technológie sú zdrojom nezadržateľného vývoja, zrýchlenia a zefektívnenia odberateľsko – dodávateľských vzťahov. Prepojené systémy okamžite hlásiace potrebu dodávky, priame pokyny do výroby, monitoring skladových zásob, informačný tok prístupný v reálnom čase každému účastníkovi on – line. To všetko posunulo trhy B2B skokom dopredu. M. Pilík v študijnom materiále predmetu B2B marketing uvádza i nasledujúce prognózy vývoja B2B trhov:

„Díky elektronickému obchodu dojde k podstatnému omezení zprostředkovatelských vztahů s velkoobchodníky a malo-obchodníky. Většina podniků si vybuduje vlastní databáze zákazníků. Podniky se přeorientují od perspektivy jednotlivých transakcí k perspektivě posilování loajality zákazníků. Omezení se hromadné televizní reklamy. Znemožní se udržení dlouhodobé konkurenční výhody. Konkurenti každou výhodu rychle okopírují pomocí benchmarkingu nebo zpětného engineeringu.“ [47]

Zákazníci a trhy B2C (business to customers)

Zákazníci sú zmysel existencie podnikov a organizácií. Bez ich spätnej väzby by proces výroby ani ponuky nemal žiaden zmysel. A pokiaľ ide o odvetvie akým je gastronómia a pohostinstvo, odvetvie čulé, rozvinuté, rôznorodé a súperiace, súťaž o zákazníka a hlavne stáleho a lojálneho zákazníka je každodenný neútočný boj. Zákazník v takýchto podmienkach nemá veľa príčin dávať podniku druhú šancu ak na prvýkrát nebol spokojný. Ide „vedľa“. To čo podnieti zákazníka prísť do podniku opakovane, je pridaná hodnota, či jedinečnosť prevedenia servisu alebo zážitok s pobytom v zariadení spojený.

Segmentáciu zákazníkov, ako aj orientáciu na určitú skupinu z nich, môže do značnej miery podnik ovplyvniť sám. Napríklad pri orientácii na rodiny s deťmi aplikovať prístup „family friendly“ – vybaviť podnik potrebným inventárom a zariadením pre túto klientelu a prispôbiť ponuku. Iným príkladom môže byť dôraz na bezbariérový prístup.

B2C - business-to-customers trhy

B2C je označenie pre internetové obchodovanie zamerané na anonymného zákazníka. V pohostinstve je B2C spôsob pridanej hodnoty vo forme možnosti rezervácie stola v prevádzke, ako objednávkový server pre hostiny a uzavretú spoločnosť, alebo ako informačná platforma o produktoch a dianí v podniku. [20]

Konkurencia

Vstup potencionalnej konkurencie na gastronomický trh je pomaly dennou záležitosťou. Prevádzky sa otvárajú aj miznú. Bariéry sú slabé, rozsiahlejšie administratívne procesy riešia hlavne realizátori projektov v pôvodných historických budovách alebo kultúrnych pamiatkach. V týchto prípadoch treba súhlas od Národného pamiatkového úradu. V zmysle ochrany pred konkurenciou v tejto branži sa stavia hlavne na ochrane know-how, tradícii podniku, marketingu slova a pridanej hodnote.

Konkurencia ako partner

Hovorí sa , že každá minaca má dve strany a tak je to aj s konkurenciou. Okrem faktu, že postavenie okolitých subjektov na trhu ohrozuje, núti v záujme prežiť k podaniu lepších výkonov, ale tiež poskytuje i možnosť partnerstva, účasti v spolkoch, zväzoch, profesných združeníach... Tymi aktivitami sa buduje silnejšie profesné odvetvie čo má v spätnej väzbe pozitívny vplyv na jeho základné jednotky – prevádzky. Možnosti spolupráce

s podnikmi podobného zamerania, alebo účasti v spoločnostiach vytvorených za rôznymi účelmi sú známe ako :

Obchodné kooperácie - predstavuje snahu súkromných vlastníkov (spoločností) se združovať tak, aby bolo možné získať výhody ako poskytuje obchodnú činnosť veľkých integrovaných celkov. Rozlišujeme vertikálne a horizontálne kooperácie:

- *Vertikálne kooperácie*

Predstavujú združenie sledujúce logistický pohyb tovaru, na princípe vzťahu dodateľ-odberateľ. Vertikálne kooperácie sú:

- Nákupné zväzy
- Franchisingové reťazce
- Dobrovoľné reťazce

Sú založené predovšetkým na výhodách pri nákupe tovaru a istote pri predeji tovaru. Používa sa i názov „zmluvné marketingové systémy“.

- *Horizontálne kooperácie*

Myšlienka horizontálnych kooperácií pochádza zo švédska, kde sa zrodila asi v 60tych rokoch. Predstavujú ju obchodné domy, nákupné strediská a obchodné centrá. Myšlienka spočíva v spojení nákupov s ďalšími službami, zábavného či reštauračného charakteru. Pôsobením v horizontálnej kooperácii je okrem snahy jednotlivcov uspieť prítomná i snaha o úspech celého strediska či centra. Horizontálna kooperácia je myšlienka „všetko pod jednou strechou“. Nejjednoduchšia forma spolupráce je sústredenie sa v určitých miestach: obchodné ulice, námestia ... Robí sa spoločná reklama lokality, zaistenie parkovacích plôch, upratovanie, bezpečnosť. [45]

Konzorcium - skupina podnikov združujúca sa za účelom určitej aktivity, alebo dosiahnutia určitého cieľa, ktorý presahuje možnosti jedného člena. [39]

Strategické zoskupenia - majú za cieľ presadzovanie jednotnej stratégie, spoločnú tvorbu imidžu, unifikovaný produkt, požiadavky na kvalitu, spoločný marketing, systém výchovy personálu. [19]

Verejnosť

Externé podnikateľské prostredie je - pokiaľ ide o ľudský faktor – tvorené širokou verejnosťou. Verejná mienka je silný fenomén. Ovplyvňovať sa ju snažia hlavne médiá a okrem nich rôzne záujmové inštitúcie a vláda či samospráva. Podniková verejnosť to sú:

- Občianske aktivity (hnutia), akcie – tieto skupiny sa angažujú v spotrebiteľských združeniach, v spolkoch ochrany životného prostredia, v záujmových organizáciách etnických skupín.
- Miestna verejnosť – každý podnik má svoje sídlo, závody, prevádzky či pobočky v určitej lokalite. Obyvateľstvo bývajúce v územnej blízkosti ako aj obecné úrady, vytvárajú miestnu verejnosť.
- Všeobecná verejnosť [18]

Marketingoví sprostredkovatelia

Spolupracovníci na ceste podniku k nájdeniu odbytu a uskutočneniu predaja sú marketingoví spolupracovníci. Sú partnermi v pravom slova zmysle:

- Sprostredkovatelia – firmy patriace do distribučných kanálov, ktoré pomáhajú podniku vyhľadávať, získať zákazníkov a realizovať predaj. Firmy fyzickej distribúcie – pomáhajú pri skladovaní a pohybe tovaru z miesta výroby do miesta určenia.
- Agentúry marketingových služieb – agentúry a inštitúcie marketingového výskumu, reklamné agentúry, médiá a marketingové konzultačné firmy pomáhajú podniku usmerňovať a podporovať predaj jeho produktov na správnych trhoch.
- Finanční sprostredkovatelia – banky, úverové spoločnosti, poisťovne a ostatné organizácie, ktoré pomáhajú pri finančných transakciách alebo pri poistení voči riziku spojenému s nákupom a predajom tovaru. [45]

4. FIREMNÁ IDENTITA A ZNAČKA V POHOSTINSTVE

Nasledujúca kapitola uvádza ako vytvoriť úspešnú identitu spoločnosti a ako pokrstiť značku. Značka a firemná identita sa ešte pred pár rokmi podniku akosi samo od seba udipli, bez toho aby ich skúmal ako časť marketingu alebo managementu. Dnes ale trh nie je malé jazero ale obrovské more a na každého jedinca denne útočí na stovky reklamných správ, sloganov, logá a farby, znelky a hlasy. Silná značka sa začína tvoriť v zdravom etickom jadre a v poslaní slúžiť spoločnosti. Vizualna stránka, pútavý design a dobre znejúce logo sú „len“ obalom.

4. 1. Corporate identity

Corporate image je všeobecná predstava okolia o danom subjekte, osobe, alebo firme. Nástrojom budovania image je corporate identita. Akýkoľvek prejav firemnej existencie je súčasťou budovania corporate identity. Ide o správanie zamestnancov, úrovneň vnútornej kultúry, spôsob riadenia, štýl obchodnej komunikácie, kvalita a cena produktov a hlavne úrovneň vizualnej prezentácie – logotyp, písmo, farebnosť, firemná tlač, internetová prezentácia, firemné uniformy, darčkové predmety atd.

Corporate identity musí byť najvyššou firemnou normou, ktorá riadi alebo ovplyvňuje takmer všetky jej kroky. Musí byť premyslená, ucelená, použiteľná a nadčasová.

Corporate identity môžeme rozdeliť na 4 firemné podskupiny identity:

- Marketingová komunikace, (*corporate communication*) Vytvára pozitívny postoj k organizácii a udržuje jednotný štýl komunikačných aktivít. Má základný jednotiaci prvok a tým je firemná filozofia. Patrí sem public relations, osobný predaj, direct marketing, podpora predaja, reklama, tiež propagácia stanovísk firmy, komunikácia na trhu práce, komunikácia s investormi...
- Jednotná firemná kultúra (*corporate culture*) alebo atmosféra firmy. Má svoje pravidlá, dodržiava ich a všetci spolupracovníci sa s nimi stotožňujú. Patria sem pravidlá jednania s klientami, prijímanie telefónnych hovorov, spôsoby obliekania alebo riešenie reklamácií.

- Produkt (*corporate product*) jeho vlastnosti, úroveň spracovania, predajná a servisná sieť, podpora, návody k použitiu, školenia a hlavne cena.
- Jednotný vizuálny štýl (*corporate design*) je stanovený v manuále vizuálneho štýlu. Vystupovať na verejnosti vizuálne jednotným spôsobom je základným predpokladom k jedinečnosti a jasnej zapamätateľnosti firmy na trhu (logo, firemné dokumenty, car image, orientačná grafika, odevy zamestnancov apod.. [37])

4. 1. 1. Corporate Visual Identity (CVI) a 5 dimenzií dobrej povesti

CVI má podstatnú úlohu v spôsobe akým sa podnik prezentuje či už vnútri alebo navonok. Hlavnými elementami CVI sú meno spoločnosti, logo, typ písma, slogan, refrén, farebná paleta... [36] Vývoj CVI je od základov spojený s procesom objavovania historických koreňov, kultúry, stratégie a štruktúry podniku. Akonáhle je známa podstata podniku, sú známe jeho ciele a vykryštalizovali sa odlišnosti voči iným organizáciám, proces tvorenia identity začína. CVI nie je cieľ sama o sebe, ale je prostriedkom na dosiahnutie cieľa.

Prepojenie CVI s piatimi všeobecnými dimenziami dobrej povesti do harmonického celku celopodnikovej identity. Sú to:

- *Rozpoznateľnosť* - ako silno je rozoznávaná značka v mysliach zákazníkov.
- *Príťažlivosť* - unikátna pozícia organizácie v mysliach zákazníkov a akcionárov. Organizácia ju dosiahne cez strategické aliancie, cez citovo pôsobiace vystupovanie, alebo cez poplašnú – prekvapujúcu správu v médiách.
- *Presvedčivosť* – Spočíva v procese: najskor si ujasnite, kto ste, čo chcete a kam ako organizácia idete. Jasne to vyjadrite a vysvetlite, toto svoje presvedčenie a smerovanie zakotvite hlboko v organizácii na každej jej úrovni, a dôverujte a zostante tomu verný.
- *Transparentnosť*- štvrtá dimenzia. Zvyšuje dôveru a znižuje neistotu. Hlavné oblasti transparentnosti sú výrobky a služby, výkonnosť, sociálna zodpovednosť a pracovné prostredie. Nároky na väčšiu transparentnosť iniciujú tlak trhového prostredia, sociálny, politický, právny tlak a vnútro podnikové tlaky. Príklad možnej podpory transparentnosti je napríklad etický kódex.
- *Jednotnosť* – zhoda. Posledná dimenzia poníma všetky zainteresované strany, firemnú komunikáciu a veškeré firemné iniciatívy v jednotnom duchu a v jasnej nerozporiteľnej myšlienke. [46]

4. 2. Značka

Človek má svoje meno, produkt má značku. Za každým človekom je jeho životný príbeh a tak isto je to i so značkou. Niektorí sa stane úspešný a svetoznámy, iní splynie s davom. Značka rovnako. Značka je hodnota i morálny záväzok. Tak ako odborníci vo svete ľudí majú svoju cenu, i značka sa dá oceniť, respektíve nedoceniť. Značky sú z geografického pohľadu lokálne, národné, kontinentálne a globálne. Úroveň geograficky pôsobnosti značky je zviazaná so stratégiou firmy a s cieľom pôsobiť iba na domácom trhu, internacionalizovať sa alebo až globalizovať. Kultúrny aspekt vnímania značky stavia vysoké nároky na tvorcov značky a celý management značky. Nie v každej zemi sa dá uplatniť rovnaká stratégia či design prevedenia. V odvetví malého a stredného podnikania a živností vznikajú predovšetkým monolitické stratégie značky = jedna firma, jedna značka.

Tabuľka č [2].. „Najcennejšie značky sveta“ Zdroj: [1]

Značka	Hodnota v mld. \$
Coca Cola	47,99
Marlboro	47,64
Mc Donalds	23,70
Disney	17,07
Sony	14,46
Budweiser	11,99
Gillette	11,99

Značka ako najhodnotnejšie nehmotné aktívum firmy je obchodovateľná i v astronomických číslach a taktiež opačne – môže byť mimoriadne zaujímavá kapitálová investícia. Preto sú značky chránené ochrannými známkami (trademark). Ich jedinečnosť je cenné aktívum. [32] Prepočty agentúry Interbrand ukázali, že v prípade silných značiek môže ich hodnota predstavovať až polovicu hodnoty celého podniku, teda zatiahovať aj hmotný majetok podniku. Len v automobilovom priemysle tvorí hodnota značky až 40 % celkovej hodnoty, podobne ako hmotný majetok. Čisto z právneho hľadiska je značka označením produktu, meno, znak alebo symbol, ktoré robia produkt jedinečným. V skutočnosti značka spôsobuje, že zákazníci podniku dôverujú, konkurenti ho rešpektujú a špekulanti chcú kúpiť. [33]

Značka však len tak jednoducho nevznikne... Cieľom tvorby a starostlivosti o značku by malo byť podstatné rozlíšenie vlastných produktov a ponuky od konkurencie spôsobom vhodným pre cieľovú skupinu. Vďaka tomu sa značka stáva pomôckou orientácie v ponuke, ktorá vyžaruje dôveru, vyvoláva túžbu a podporuje lojalitu. Má svoj život a potrebuje množstvo investícií, kým sa stane niečím významným, po čom mnohí túžia.

V posledných rokoch sa trendom v oblasti značky stali emócie. Značka musí jednoducho vzbudzovať pocity. [33]

FENOMÉN ZNAČKA	
V oblasti správania	V oblasti ekonómie
Značky sú v hlavách ľudí.	Značky zvyšujú ziskovosť.
Značky ovplyvňujú postoje a správanie.	Značky vytvárajú priestor pre rast.
Značky vytvárajú orientáciu, dôveru a lojalnosť.	Značky redukujú riziko.

Tabuľka č.[3]: „Fenomén značka „ Zdroj: www.eurobrand.cc

4. 2. 1. Kolobeh značky

Životný cyklus značky zahŕňa návrh dizajnu a stanovenie posolstva, neskôr riadenie jej používania a vyhodnocovanie jej pôsobenia, zaznamenávanie hodnoty, ktorú vytvorila. Sú výrobky a trhy, ktoré si občas vyžadujú aj tzv. „rebranding“. Ide o zmenu názvu produktu či celej organizácie. Ak je rebranding úspešný, samotný klient a potencionálny zákazník si už len obtiažne spomenú na pôvodné firemné meno či logo. Kolobeh značky má fázy:

Tvorba značky (Brand Creation)

V tejto fáze kolobehu značky sú definované stratégie, vytvárané mená a vytvorená vizuálna tvár značky vo všetkých dimenziách. Strategickým cieľom tvorby značky je zosúladiť všetky zážitky spojené so značkou do jedinečného sveta a pritom sprostredkovať jasné posolstvá prostredníctvom všetkých médií k cieľovým skupinám.

Manažment značky (Brand Management)

Fáza manažment značky sa sústreďuje na etablovanie značky a dokumentáciu jej pravidiel, stará sa o tradície značky a zabezpečuje jej budúcnosť. Zaraďujeme sem implementáciu značky, dokumentáciu, starostlivosť o značku a jej prieskum.

Ohodnotenie značky (Brand Evaluation)

Táto fáza kolobehu značky pozorne sleduje značku, hľadá cesty, chráni ju a určuje jej hodnotu. Ohodnotenie značky obsahuje všetky oblasti značky a odкрýva jej skutočnú identitu. Ohodnotenie značky sa ďalej delí na analýzu značky, jej finančné ocenenie a ochranu značky. [33]

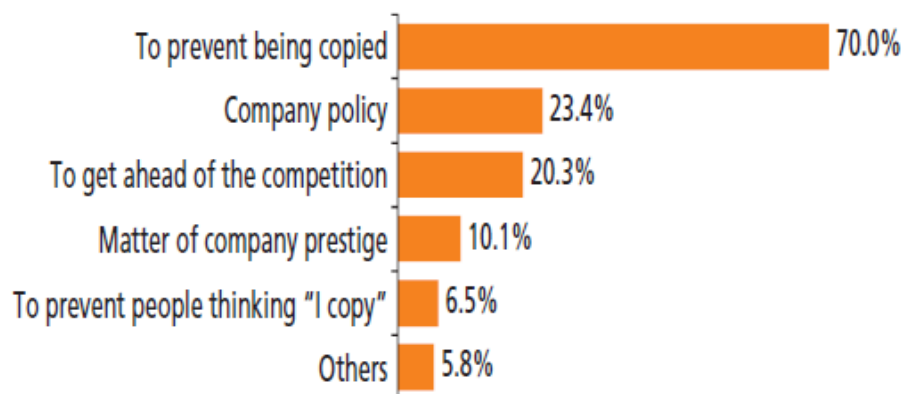
4. 2. 2. Ochranná známka

Registrácia značky a teda produktu v rozmedzí relevantných zákonov o ochrane obchodných značiek dá spoločnosti výhradné právo používania a zabráni prípadnému kopírovaniu či zneužitiu inou osobou.

V grafe sú dôvody najčastejších pohnútok spoločností k ochrane designu. Prevencia pred odkopírovaním jasne dominuje až 70 tími percentami. Mať unikátny nápad je bohatstvo 21. storočia. Na Slovensku registruje značky úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej Republiky a autorské práva chránia príslušné autorské zväzy. [32]

Graf č. 1. Dôvody ochrany značiek v EU.

Reasons for Protecting Designs in the European Union



Source: OHIM, Prospective Study about the Design Registration Demand at a European Union Level (2002).

5. FINANCIIE A PODNIK V POHOSTINSTVE

Pohostinské podniky sú z väčšej časti podniky malého a stredného podnikania. Preto sa ho budú týkať nasledujúce podkapitoly. Kapitola sa snaží zachytiť problematiku financií z investičného, účtovného, marketingového i výkonnostného pohľadu.

5.1. Financovanie podniku

Financovanie podniku sa odohráva v niekoľkých investičných štádiách: predštartovacia príprava, štart, rozbeh, rozvoj, rozširovania. (v anglickej terminológii: seed, start up, other early stage, development, expansion). Získať finančné prostriedky pre začatie podnikania nie je vždy ľahké. Medzi finančné nástrojebežné v praxi patria najmä:

- úver - kapitál pre začínajúcich podnikateľov,
- rizikový kapitál,
- rozvojové programy - prioritné odvetvia, regióny,
- leasing,
- podporné finančné programy - záručné, úverové, príspevkové programy, mikropôžičky, štartovací kapitál,
- investičné stimuly,
- nenávratné finančné prostriedky. [34]

Fondy EU

Na založenie alebo rozšírenie podniku je možno čerpať i financie EÚ. EU poskytuje malým podnikom financie v rôznych formách - granty, pôžičky a v niektorých prípadoch záruky. Financovanie EÚ je možné rozdeliť do dvoch kategórií:

- priame financovanie prostredníctvom grantov;
- nepriame financovanie prostredníctvom národných a miestnych sprostredkovateľov.

Pre Obdobie 2007-2013 je otvorená *iniciatíva JEREMIE*. (Joint European Resources for Micro and Medium Enterprises - Spoločné európske zdroje pre mikropodniky a stredné podniky.) Pomáha malým podnikom získať financovanie prostredníctvom finančných sprostredkovateľov. Finančné prostriedky JEREMIE sú k dispozícii v regiónoch oprávnených na financovanie v rámci cieľov regionálnej politiky.

Finančný nástroj MSP EÚ/EBOR (Európska banka pre obnovu a rozvoj) funguje v krajinách EÚ strednej a východnej Európy (vrátane Bulharska, Českej republiky, Estónska, Maďarska, Litvy, Lotyšska, Poľska, Rumunska, Slovenska a Slovinska). Financuje malé firmy cez pôžičky pre miestne banky, lízingové spoločnosti a investície do súkromného vlastného kapitálu.

Služby Európskeho investičného fondu (EIF) pre malé podniky - EIF poskytuje rizikový kapitál pre malé podniky prostredníctvom fondov rizikového kapitálu a podnikateľských inkubátorov, ktoré podporujú MSP a poskytuje záruky finančným inštitúciám, ako sú banky, na krytie úverov a záruk pre MSP.[35]

Zavedenie dohody Basel II Capital Accord v. r. 2003 a smernice Capital Requirement Directive (Basel II/CRD), vydané Európskou úniou si vyžaduje pripravenosť MSP taktiež pri získavaní finančných prostriedkov od miestnych bánk. Predovšetkým poznávanie hlavných praktík pri riadení podnikania a rizík, ktoré vo všeobecnosti banky zohľadňujú pri zostavovaní ratingu MSP a predstavu o tom, čo banky považujú za dobré riadenie podniku (corporate governance). Bankám tiež umožňuje preveriť si platnosť predpokladaných finančných projekcií MSP ako sú uvedené v podnikateľskom zámere či finančnom pláne. [27]

MSP vykazujú „zdravie“ cez nasledujúce nástroje:

- Premietnutá súvaha a výkaz ziskov a strát (Profit & Loss Statement)
- Projektovaný cash flow (peňažný tok) s obchodnými predpokladmi
- Breakeven & Sensitivity Analysis (analýza vyrovnanosti a citlivosti)
- Analýza kľúčových finančných ukazovateľov (financial ratios) Vysvetľuje finančné požiadavky a záruky, uvádza splácanie úrokov z úveru v minulosti
- Súčasný a premietnutý daňový status

Manažment obchodného rizika (Business Risk Management)

Pravidelný a priebežný review manažmentu obchodného rizika predstavuje zmes takých položiek, ktoré sú spoločné pre všetky podniky v branži alebo sektore služieb a tie, ktoré sú špecificky spojené s podnikaním MSP. Príklady kritických faktorov pre pohostinstvo sú:

- produkty, vyhovujúce medzinárodným kvalitatívnym štandardom
- pružnosť výrobných procesov - aby bolo možné prispôbiť produkty špeciálnym objednávkam zákazníka

- vývoj nových produktov a časový harmonogram ich zavádzania
- rozširovanie obchodných podmienok dodávateľov
- zavádzanie značkových produktov na trh (brand positioning)
- udržanie cenovej konkurencieschopnosti
- kvalifikované a motivované pracovné sily

5. 2. Cenotvorba

Cena je pohostinstve mimoriadne pružná veličina a dá sa s ňou pohybovať aj v priebehu jediného dňa. Vysegmentovanie produktového sortimentu pomôže k správnej cenovej politike. Cenotvorba môže byť nákladovo orientovaná alebo prispôbená konkurencii. Z praxe by sa mohlo zdať, že obmedzenie výšky ceny niektorých produktov prakticky neexistuje. Existuje. Každá cena má určitý nepredpísaný „morálny strop“. No táto hranica morálnosti vychádza od kupca.

5. 3. Financovanie podniku a marketing

Náklady na marketing predstavujú pre malý a stredný podnik často astronomické investície. Dilema, ktorý prostriedok komunikačného mixu použiť musí byť zdarne vyriešená. Návravnosť investícií sa podarí v prípade úspešných kampaní a prejaví v ukazateli ROI – (return of investments). V zájomnom pomere sa skúma objem vynaložených prostriedkov na kampaň a efekt jej pôsobenia. Samozrejme do miery, v ktorej je tento výsledný efekt merateľný. Ako bolo spomenuté v predchádzajúcej kapitole, je ťažké merať zvýšenie informovanosti či mieru povedomia verejnosti o značke.

Marketingový audit a kontrola

Podľa Kotlera je marketingový audit určitá forma nezávislého skúmania marketingovej výkonnosti podniku, ktorej cieľom je určiť problémové oblasti a marketingové príležitosti a doporučiť plán opatrení k zlepšeniu marketingovej výkonnosti firmy. Marketingový audit je systém kontroly efektívnosti marketingových činností. [8]

Krátkodobé zlepšenia sa merajú pokiaľ ide o zisky a dlhodobé zlepšenia sa sústreďujú na zvýšenia kapitálu značky v mysliach firemných zákazníkov, teda na zvýšenie image.

Pri meraní marketingu rozlišujeme dôležitý pojem metrika. Metrika je definovaná ako schopnosť posúdiť hospodársky výkon pri použití komplexného súboru ukazateľov (finančných či nefinančných, vo vzťahu k cieľom alebo konkurencii).

Metóda ABC (Activity Based Costing) predstavuje rozvrhnutie režijných nákladov podľa príčin ich vzniku, kde náklady sú priradované čiastkovým aktivitám. Podnikové činnosti sa rozvrhnú do takých elementárnych aktivít kde vznikajú režijné náklady, pričom sa skúma nevyhnutnosť nákladov týchto aktivít. Veľkou výhodou metódy ABC je získanie prehľadu o skutočných nákladoch na jednotlivé produkty, možnosti znižovať režijné náklady na nepotrebné činnosti“.

K tradičnému účtovnému auditu, auditu kvality, ekologickému auditu, bezpečnostnému auditu alebo personálnemu auditu by mali podniky zaradiť aj marketingový audit. [16]

5. 4. Výkonnosť

V otázke ako zmerať výkonnosť je nutné vziať do úvahy skutočnosť a jej rozdielne hodnotenie z pozície subjektov, ktoré sú späté s fungovaním a existenciou podniku. Postup pre účinné a efektívne riadenie malých a stredných podnikov by mal integrovať tieto rozdielne pohľady na výkonnosť:

Vlastníci hodnotia ako výkonný ten podnik, ktorý je schopný dosiahnuť maximálneho zhodnotenia vloženého kapitálu v najkratšom časovom horizonte. Kritériami výkonnosti sú hodnota firmy, ekonomická pridaná hodnota.

Zákazníci hodnotia ako výkonný ten podnik, ktorý je schopný ponúknuť kvalitný produkt za cenu zodpovedajúcu predstave zákazníka. Výkonnostné merania odráža kvalita, dodacia lehota, cena.

Manažéri hodnotia výkonnosť podniku podľa úrovne prosperity, stability na trhu, výšky hospodárnosti a produktivity, stavu a vývoja peňažných tokov, likvidity, rýchlosti reakcie na zmenu vonkajšieho prostredia. [15]

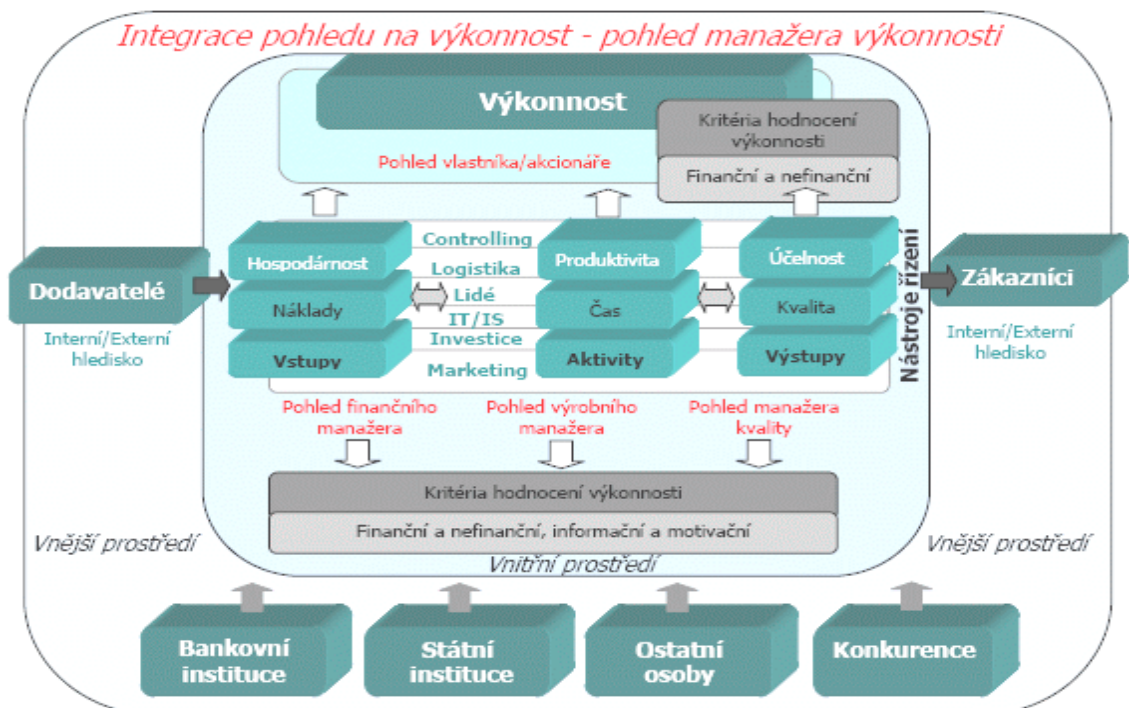
Nutné je reflektovať i vplyv vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku. Vnútorné prostredie definujú tri signifikačné promenné – vstup, výstup a aktivita. Vstupy sú spojené s nákladmi. Faktor času spojený s aktivitami - procesmi a kvalita je faktor, ktorý ovplyvňuje

výstup. Pre vnútorné prostredie je preto dôležitá propojenosť s nákladovým managementom i s ostatnými aktivitami, ako je riadenie času a kvality.

- Hospodárnosť je ovplyvňovaná nákladmi na vstupmi.
- Produktivita indikuje stupeň využitia zdrojov v danom čase.
- Účelnosť je ovplyvňovaná kvalitou a množstvom výstupu.

Treba harmonizovať hospodárnosť, produktivitu a účelnosť výstupu dohromady. Potom výkonnosť, ktorá je ovplyvnená hospodárnosťou, produktivitou a účelnosťou môže byť vylepšená zvyšovaním kvality a znižovaním nákladov alebo času. Na základe predchádzajúcej úvahy sa integruje vnútorný a vonkajší pohľad na výkonnosť. Z vonkajšieho pohľadu ide o pohľad zákazníka, konkurencie, financujúcich strán, prípadne dodavateľov a ostatných participujúcich osôb. Pro jednotlivé skupiny výkonnosti je nutné vytipovať ukazatele výkonnosti tak, aby podporovali dosiahnutie žiadaných strategických cieľov. Previazanosť vzťahov ilustruje koncept merania a riadenia výkonnosti MSP:

Schéma č. 2. : „Koncept měření a řízení výkonnosti malých a středních podniků“



Na základe tohto všeobecného konceptu merania a riadenia výkonnosti je možné vytvoriť konkrétny model hodnotenia výkonnosti, pre konkrétny podnik a jeho strategické ciele. Ako podporu je vhodné využiť manažérsky informačný systém, prípadne MS Excel. [15]

5. 5. Analýza finančných ukazovateľov

Porovnaním ukazovateľov v rámci toho istého finančného výkazu, môže manažér MSP alebo bankový analytik identifikovať možné silné alebo slabé stránky vo finančnej štruktúre podniku. Preskúmaním trendov, môžu manažér MSP alebo bankový analytik stanoviť vzorce likvidity, účinnosti danej činnosti, finančnej schopnosti a prevádzkovej ziskovosti podniku. [27]

Tabuľka č 4.: „Príklady typických finančných ukazovateľov.“ Zdroj: www.sme-basel.com

Ukazovatele likvidity - tieto ukazujú schopnosť podniku plniť si svoje krátkodobé finančné záväzky. Najčastejšie používané ukazovatele sú tieto:

Koeficient krytia	súčasný fixné aktiva (aktiva) : aktualne záväzky
Ukazovateľ krátkodobej likvidity (rychlo realizovateľné aktiva - okrem zásob)	hotovosť + pohľadávky z dodávok a výkonov (trade receivables) : aktualne záväzky
Prevádzkový kapitál	pohľadávky z dodávok a výkonov (trade receivables) + zásoby, mínus záväzky z dodávok a výkonov a iné výrobné záväzky

Ukazovatele efektívnosti a aktivity - tieto ukazujú ako dobre spoločnosť využíva aktiva na tvorbu obratu (tržieb). Najčastejšie používané ukazovatele sú tieto:

Počet dní záväzkov	[čisté pohľadávky (po odpočítaní rezerv a očistení od DPH) x 365] : čisté tržby t.j. v priemere, ako rýchlo (koľko dní) spoločnosť vyinkasuje peniaze zo svojho obratu (tržieb)?
Doba obratu zásob	[čisté zásoby (po odpočítaní rezerv a očistení od DPH) x 365] : netto náklady na predaný tovar t.j. v priemere, ako rýchlo (koľko dní) spoločnosť "otočí" svoje zásoby?
Obrat zásob (koľko krát)	náklady na predaný tovar : priem. zásoby
Obrat fixných aktív (koľko krát)	obrat (sales) : čisté fixné aktiva
Obrat celkových aktív (koľko krát)	čisté tržby : celkové aktiva

Finančné kapacitné ukazovatele - tieto ukazujú schopnosť spoločnosti požičať si a splácať stredno- a krátkodobé prostriedky. Najčastejšie používané ukazovatele sú tieto:

Počet dní záväzkov	[záväzky spojené s obchodom a výrobou x365] : náklady na predaný tovar
Finančná sila (Leverage)	Celkové záväzky/celkové aktiva mínus celkové záväzky (ktore predstavujú čistu hodnotu hmotného majetku)
Pomer požičiek k vlastnému kapitálu (Gearing)	celkový dlh : vlastný majetok (kapitál + nerozdelený zisk mínus nehmotný majetok)
Pokrytie úrokov z dlhov (koľko krát)	Čistý zisk pred zúčtením a zdanením : úrok
Doba splácania dlhu (počet rokov do zaplatenia všetkých dlhov)	dlhodobé plus krátkodobé dlhy : prevádzkový cash flow (peňažný tok) (zisk pred zúčtením, zdanením a odpismi)

Prevádzkový ukazovateľ a ukazovateľ ziskovosti - meria, ako účinne spoločnosť generuje obrat a zisk z investícií do kapitálu a majetku (aktív). Najčastejšie používané ukazovatele sú tieto:

Rast obratu (tržieb) (tržieb) (v %)	čisté tržby v tomto roku mínus čisté tržby v predchádzajúcom roku : čisté tržby v predchádzajúcom roku
Rast aktív (v %)	celkové aktiva v tomto roku mínus celkové aktiva v predchádzajúcom roku : celkové aktiva v predchádzajúcom roku
Rast zisku (v %)	čistý zisk po zdanení v tomto roku mínus čistý zisk po zdanení v predchádzajúcom roku : čistý zisk po zdanení v predchádzajúcom roku
Hrubá marža (v %)	čisté tržby mínus náklady na predaný tovar : čisté tržby
Prevádzková rezerva (v %)	zisk pred zúčtením a zdanením : čisté tržby
Čista marža - zisk (v %)	čistý zisk po zdanení : čisté tržby
Ukazovateľ premeny nákladov v %	prevádzkové náklady bez nákladov na predaný tovar : čisté tržby
Ukazovateľ premeny tržieb - koľko krát	čisté tržby : prevádzkový kapitál (pohľadávky plus zásoby mínus záväzky zo strany Vášho podniku)
Navratnosť aktív (Return on assets) (v %)	čistý zisk po zdanení : celkové aktiva
Navratnosť vlastného imania (Return on equity) (v %)	čistý zisk po zdanení : celkový vlastný majetok (kapitál plus nerozdelený zisk)

II. PRAKTICKÁ ČASŤ



Káva

...

Čierna ako diabol

horúca ako peklo

čistá ako anjel

a

sladká ako láska

Charles de Talleyrand-Périgord

6. VÍZIA A MISIA UMELECKEJ KAVIARNE THÁLIA

Praktická časť diplomovej práce tvorí návrh už konkrétnej kaviarne. Reflektuje pritom na poznatky zhromaždené v teoretickej časti. Praktická časť sama o sebe nesie štruktúru podnikateľského plánu, ale niektoré, bežne uvádzané kapitoly plánu boli už vyriešené v rámci teoretickej časti. Preto teoretická a praktická časť tvoria dva úzko späté celky aj napriek tomu, že pojednávajú o problematike odlišného cieľa v odlišnom pohľade. Teoretická časť načrtla podmienky pohostinského odvetvia v hospodárstve Slovenska a sveta. Praktická časť uvádza do života malý podnik Caffè Thália v náväznosti na tieto trhové poznatky.

O 5 rokov bude Caffè Thália známa ako umelecká kaviareň so stálou klientelou, silnou oblastnou registrovanou obchodnou značkou, pôsobiacou vo vlastných priestoroch plne prispôsobených účelu a navrhutých v spolupráci s mladými talentovanými interérovými designermi. V jej priestoroch budú vychovávaní budúci profesionáli gastronomickej branže a verejnosť bude denne prichádzať za zážitkami, chuťou a neopakovateľnou atmosférou.

Misia Thálie spočíva v pozdvihnutí gastronomickeho odvetvia, v službe zákazníkom, pre ktorých je vlastný kaviarenský spôsob života, v naplnení ich fyzických i duševných potrieb a v konečnom dôsledku v naplnení i jedného veľkého osobného sna : prepojiť príjemné s vysnívaným a užitočným.

7. MANAGEMENT KAVIARNE THÁLIA

„Emócie a predstavivosť nepatria do žiadneho oddelenia, ale ide o filozofiu a prístup“.

V teoretickej časti práce vedie väčšina trendových poznatkov k presunu od atómov k duši. Od hmotných aktív k nehmotným. A takto funguje i Thália management. Je to duchovný management pripravený na prichádzajúcu duchovnú ekonomiku, interaktívny vnútri i navonok.

7.1. Facility management Thália

Rozhodnutie o lokalite k umiestneniu

Thália je projektom na kľúč a preto sa o svojom pevnom mieste „ukotvenia“ dozvie až po nájdení investora. Je však stanovený určitý rámec predpokladov prostredia a trhu, v ktorom by tento projekt mal šancu byť úspešný. Vo všeobecnosti, Thália potrebuje k svojej existencii trhová základňu s existujúcim odborným školstvom a rôznorodými umeleckými telesami, či už profesionálnymi alebo amatérskymi a klientelu, ktorá si žiada umelecké vyžitie a je kúpyschopná aj vo vyššej než priemernej cenovej hladine pohostinských služieb. Tieto nároky stanovujú na Slovensku predpoklady pre možné varianty a tými sú:

- Kúpeľné strediská
- Nákupné centrá v krajských mestách
- Frekventované obchodné ulice okresných a krajských miest
- Hotely kategórie ****, *****
- Divadlá v centrách miest
- Business parky

Dostupnosť

Všetky vyššie uvedené varianty lokalít sú v ohnisku oblastného rádiusu frekvencie toku ľudí, alebo je klientela zabezpečená vzhľadom k danej inštitúcii (divadlo, business park). V inštitucionárnom umiestnení sa zjednodušuje problém parkovania. Preberá ho inštitúcia samotná (centrum, business park, hotel, divadlo alebo kúpeľný dom), ktorá sa stará o dostupnosť. Okrem toho, zvyčajne ide i o dobrú prepojenosť miestnej hromadnej dopravy a týchto cieľových bodov. Vo variante umiestnenia na obchodnej ulici alebo v centre mesta

je pre Tháliu dôležitá dostupnosť parkoviska. Hlavným dôvodom je obedové menu a prísun klientely, ktorá potrebuje v obedňajšej prestávke stihnúť príjemné posedenie pri obede v krátkom čase.

Prístupnosť

Nestačí však len prísť k dverám cieľového bodu. Ak nie sú otvorené, dostupnosť stráca na význame. Prístupnosť je reakcia na dostupnosť a jej úlohou je sprístupniť službu fyzicky a časovo keď zákazník o ňu žiada. Thália prispôsobuje otváracie hodiny toku obyvateľstva v mieste realizácie. Rešpektuje intenzitu spoločenských stretnutí po pracovnom týždni, v piatok podvečer a večer a v sobotu večer, keď ľudia vyrážajú do ulíc baviť sa. V týchto dňoch sa predlžuje otváracia doba do skorých ranných hodín. Nedeľa je čas pre poobedňajšie kultúrne vyžitia a tomu sa podriaďuje i kultúrny kalendár Thálie. V bežný pracovný týždeň je Thália otvorená po celý deň. Okrem časovej dispozície sa myslí i na priestorovú. Thália je interiérová bezbariérová.

Pracovné prostredie zamestnancov

Zásady pre bezpečnosť a hygienu pri výkone práce sú zohľadnené v interérom riešení a v návodoch na manipuláciu zo zariadením. Pracovníci majú bezplatný pitný režim, služobné uniformy a ako podporný komunikačný prostriedok pri výmene smien slúži i nástenka v kuchyni alebo v šatni pre odkazy, nápady, povzbudenie a upozornenia.

7. 2. Thália v manažerských funkciách

7. 2. 1. Organizovanie

Management Thálie nepoužíva klasickú organizačnú štruktúru ale tvorí „voľné ihrisko“. Práca v tejto myšlienke vyžaduje starostlivý výber ľudí – teamových hráčov. Pracovný team je jeden funkčný celok a pracuje na spoločnom ciele. Uplatňuje sa myšlienka „lietajúceho teamu“ – pracovníci fluktuujú v rôznych pozíciách. Ide o malý podnik a preto sú profesné pozície tiež kumulované. Thália je otvorená multinationálnemu teamu. Každá kultúra môže priniesť do podniku štipku zaujímavého korenia. Hranice miznú. Záujem spoznávať rozdielne kultúry a prekonávanie predsudkov či už rasových alebo náboženských nie je

iba výzva ale povinnosť. Thália dôrazne podporuje kolektívneho ducha. Profesionáli často vyžadujú samostatnosť a sebarealizáciu pri práci a preto je podporovaný aktívny teambulding v podobe spoločných mimopracovných aktivít, aby sa Thália nestala vesmírom zo samostatne lietajúcimi planétami.

Thália hľadá človeka, ktorý má nielen schopnosti, ale i motiváciu, so záujmom nielen o svoju profesiu, ale aj o odvetvie gastronómie ako takej. Človeka, ktorý docení spolupracovníkov v teame a zasa spätne je pre nich tiež prínosom. Človeka s IQ a EQ. Prijímací proces je interaktívny tak rečovo ako zručnostne.

Stály zamestnanecký team pracuje v smenných prevádzkach. Personálna požiadavka reflektuje silnú a slabú prevádzku. Keďže oragnizačná štruktúra sa deklaruje ako team s profesionálmi, bez línie typu „chytřejší hore, hlúpejší dole“, vyžaduje sa kolektívne organizovanie a pravidelné porady. Porady sú otvorená brainstormingová diskusia a zhodnotenie týždňa z pohľadu každého člena teamu. Zbierajú sa nápady na obnovu jedálneho a nápojového lístka, diskutujú sa situácie a spokojnosť zákazníkov. Porady sa konajú pred začatím prevádzky, alebo v slabej prevádzke.

Stály zamestnanecký team má vymedzené poslanie svojich profesií:

- *Manager* V teame pôsobí ako moderátor porád, vyhodnocuje návrhy spolupracovníkov, zabezpečuje pre ne finančné prostriedky ako aj pre chod podniku. Jedná s okolitými organizáciami ako sú banky, úrady, profesné združenia, dodávatelia, klienti. V silnej prevádzke posilňuje team spoluprácou v odbytovej či výrobnjej časti. V rámci adaptácie managerského smeru „*management by walking around - MBWA*“ [f] trávi v pracovnej dobe vždy určitý vyhradený čas medzi členmi teamu. Stará sa o corporate identity a marketing.
- *Barman – barista* Jeho pracovný priestor je primárne za barovým pultom. Tvorí nápojový lístok a pripravuje kávu a nápoje podľa požiadaviek hostí. Pripravuje objednávky pre dodávateľov nápojov a kávy reflektujúc odbyt.
- *Servírky a čašníci* Sú sprostredkovateľmi zákazníckych prianí kuchyni a barmanovi. Základným predpokladom ich dobrej práce je rýchlosť, znalosť ponuky, udržiavanie čistého a neporušeného inventáru a textilu a excelentné komunikačné vlastnosti. Zákazníkom prinášajú a servírujú objednaný sortiment podľa zásad

obsluhy, definovanej vo firemnom „Thália corporate design“ manuáli. Účtujú služby a tovar cez registračnú pokladnicu.

- *Kuchár – cukrár* Je kumulovaná funkcia. Počas slabej prevádzky, alebo v predotváracích hodinách pracuje kuchár - cukrár prioritne na cukrárskej výrobe. V silnej prevádzke a v čase obeda dominuje kuchárstvo. Kuchár je zodpovedný za kvalitu jedál a pripravuje ich podľa noriem a kalkulácii zdokumentovaných a schválených teamom Thália. Kuchár – cukrár má voľné ruky k tvorivosti ak mu to dovoľuje vyťaženosť prevádzky. Pravidelne obnovuje jedálny lístok podľa sezónnosti a dostupnosti potravín. Ponuku kuchyne diskutuje a prispôsobuje ponuke baru a opačne aby sa dominujúce jedlá a nápoje v sezónnych kulináriách dopĺňali.

Outsourcing

Outsourcing je využívaný v oblasti účtovníctva, upratovania, služieb práčovne a poradenstva interiérového a exteriérového designu.

Spolupráca so školami

Okrem stálych zamestnancov je Thália inkubátorom nových profesionálov a to formou spolupráce s odbornými školami. Stredné odborné školy a vyššie odborné školy sú pre tento účel najhodnejšie vzhľadom na značný fond povinných praktických hodín v študijných plánoch. Každá odborná škola pripravuje svoje najvýraznejšie talenty na profesné súťaže. Thália podporí takýchto študentov priestorom k tréningu a možnosťou prezentovania sa v jej priestoroch. Okrem gastronomických zručností budú študenti v podniku vedení ako prostredníci zberu informácií a názorov k marketingovým výskumom od zákazníkov.

Motivácia a odmeňovanie

Odmeňovanie tiež reflektuje teamové ciele, obzvlášť teda profesionalitu a odbornosť. Klasické motivačné prostredky dopĺňa sponzorstvo či plné hradenie ďalšej kvalifikácie najlepším zamestnancom. Ide hlavne o odmeny v podobe somelierských, baristických či barman-ských kurzov, sponzoring účasti na súťažiach profesionálov či hradenie návštev odborných veľtrhov a platených seminároch. A ako zistiť kto je najlepší zamestnanec? ...team si ho určí sám svojimi hlasmi prípadne sa vezmú na pomoc zákazníci a ich interaktívne hodnotenie.

7. 2. 2. Plánovanie

Dlhodobé plánovanie stanovuje kroky k naplneniu vízie. Krátkodobé rieši predovšetkým personálne obsadenie prevádzky, inováciu či zmenu ponúkaného sortimentu jedál a nápojov a kalendár kultúrno – umeleckých aktivít.

Plánovací proces sa skladá z uvedomenia si aktuálnej situácie, stanovenia cieľu, kam sa chceme dostať a medzi týmito dvoma métami zadefinovať spôsoby a postupy ako sa tak má stať v krátkodobých a dlhodobých krokoch.

Kde sme?

Thália je na úplnom začiatku. Existuje myšlienka, know – how a manažerský manuál – podnikateľský plán.

Kam smerujeme?

Thália túži byť v mysliach verejnosti hlboko zakotvená kvalitná designová umelecká kaviareň s emočnou komunikáciou, s kvalitnou obsluhou a zaujímavým sortimentom nielen jedál a nápojov, ale aj kultúrneho vyžitia. Prevádzka, ktorá vždy príjemne prekvapí i každodenného „stamgasta“, organizácia s nadčasovým manažerským pojatím prevádzkovania a miesto výchovy a rastu mladých i skúsených profesionálov gastronomickej branže.

Ako sa k tomuto cieľu dostať?

Oporné body na ceste k vízii Thália sú rozlíšené časovo a chronologicky reflektujú zákonitosti rozvoja pohostinského zariadenia podľa finančných možností i dôležitosti k jeho samotnej existencii

Aktivačné ciele

- Nájdenie investora a spolu s ním i vhodný priestor pre fyzickú realizáciu projektu
- Prieskum trhu.
- Jednania so vzdelávacími inštitúciami.
- Vyhľadávanie informácií o alternatívnych zdrojoch financovania ako napríklad možnosti čerpania fondov EU – aktuálne rozvojové programy v dobe realizácie.

Krátkodobé ciele

- Vytvorenie funkčného profesionálneho teamu
- Tvorba úspešnej spolupráce so vzdelávacími inštitúciami

- Tvorba komunikačnej stratégie
- Vytvorenie vzťahov s umeleckými telesami a tvorba zmluvných podmienok spolupráce

Dlhodobé ciele

- Ziskovosť
- Posilovanie corporate familiarity a rast hodnoty značky thália
- Profesné vzájomné uznanie a ocenenie
- Vysoká miera lojality zamestnancov
- Návratnosť investície

7. 2. 3. Rozhodovanie

Rozhodovanie je náročná manažerská funkcia nesúca zodpovednosť. V štýle uplatňovanej organizačnej „ne-archie“ sa management Thália snaží zapojiť do rozhodovania celý pracovný team. Ale i psychológ pôsobiaci na Michiganskej univerzite. Arnold S. Tannenbaum uvádza vo svojich výskumoch, že nie vždy to ide a skúma otázky:

- na ktorých úrovniach prebieha rozhodovanie?
- aká by mala byť účasť na rozhodovaní pracovníkov [14]

Otec rozhodovacieho prístupu k manažmentu Herbert Simon uvádza vo viacerých svojich publikáciách: „Rozhodovanie je determinované predpokladmi subjektu rozhodovania (schopnosti, vedomosti, osobné ciele a záujmy, psychologické rozpoloženie, nálada) a objektívnymi podmienkami materiálnej aj nemateriálnej povahy. [14]

Pravda je uprostred u oboch pánov. Thália rozlišuje rozhodovanie objektívne podložené, na úrovni zakladateľov a spoločníkov, a rozhodovanie teamu.

Rozhodovanie spoločníkov a zakladateľov pojednáva o problémoch výberu partnerov, províziách dodávateľom a o ďalších podmienkach zmluvných vzťahov s okolím, ktoré sa bezprostredne netýkajú výkonu práce zamestnancov. Rozhodovanie za účasti teamu rieši prevádzkové problémy.

7. 2. 4. Kontrola

V teame sa značne uplatňuje sebakontrola. Každý zamestnanec Thália si uvedomuje firemnú filozofiu a vie, že iba so zodpovedným a dobrým výkonom každého člena teamu sa team ako celok dostane k svojim cieľom.

Thália ako pohostinský podnik vyžaduje kontrolu kvality tovaru od dodávateľov a taktiež priebežné kontroly ziskovosti na finančnej úrovni, ako aj kontrolu efektivity marketingovej kampane.

Ako nástroj kontroly slúži pozorovanie a dáta prieskumu medzi zákazníkmi. V záujme dosiahnutia cieľov Thália sa vyhodnocujú mesiace prevádzky z rôznych pohľadov a koordinuje sa vývoj k udržaniu osi plánov jednotlivých oddelení.

8. PRODUKT, SLUŽBA , VÝROBA V KAVIARNI THÁLIA

8. 1. Produkt Thálie

Dominantným produktom v Thálii je káva, zákusky – koláčiky, kvalitné značkové destiláty a ľahké jedlá. Káve a kaviarenskeho charakteru prevádzky je však pripísané vedúce postavenie celej podnikovej filozofie. V thálii sa podporuje concept „The Positively Coffee“. Ide o komunikačný program medzinárodnej organizácie kávy (ICO), vytvorený pre širokú verejnosť i organizácie, ktoré sa chcú dozvedieť o zdravotnom aspekte spojenom s pitím kávy ako i ďalšie informácie o tomto lahodnom nápoji . [13]

8. 1. 1. Káva Thálie

Priniesť na stôl hosťovi dobrú kávu vyžaduje dlhú predošlú genézu precíznych činností a zručností. Zber , praženie a balenie , ktoré uchová kávu voňavú a chuťovo výraznú je záležitosť výrobcov a dodávateľov. Skladovanie, príprava a servis sú už v rukách baristov a obsluhy v Thálii.

Ako uvádza príručka pre čašníkov, rôzne stroje pracuju mnohými rôznymi spôsobmi, ale kľúčom k dobrej káve sú čerstvá káva, horúca šálka a dobre ošetrovaný stroj... [9]

Pri mojich rozhovoroch s konzultantom Michalom Stanom – baristom a barmanom, ma zaujímali i ďalšie činitele, ovplyvňujúce konečnú podobu a kvalitu kávy putujúcej v predhriatej šálke na stôl hosťa. Michal hovorí:

„Dobrá káva“ je pojem pre každého špecifický. Kávy majú rôzne chute. Kyslejšiu, výrazne horkú... každému chutí niečo iné. Čo však zaručene chuť kávy ovplyvniť dokáže v ktoromkoľvek prípade je voda a jej tvrdosť. Samozrejme aj pressostroj má určitý vplyv na dobrú kávu. Ten tkvie v použitých komponentoch (veľkosť bojlera - tanku, medené trubky, prevedenie - automatické alebo manuálne, výrobca, ...) Nedá sa úplne povedať že väčšie pressostroje sú lepšie, lebo na trhu su i malé „jednopáky“ čo sú kvalitou na rovnakej ak nie na lepšej úrovni ako veľké.

Thália používa kvalitný viacpákový pressostroj a minimálne dva druhy kávy s odlišnou chuťou, aby vyhovela i skutočným kávovým gurmánom. V thálii sa obsluhuje kaviarenským spôsobom obsluhy, ktorý znamená servis kávy na táckach rôznych veľkostí , s malým

pohárikom vody. K šálke kávy patrí i možnosť prečítania si dennej tlače a dobrý zákusok, čajové pečivo či pralinky.

8. 1. 2. Reštauračná a cukrárska ponuka

Pri tvorbe menu, nápojových ponúk a cukrárskej výrobe si Thália prvotne pokladá otázku: Akým štýlom hostia radi pijú kávu? Čo majú radi zákazníci ku káve ako zákusok? Po čom by siahli doma? Akým životným štýlom žijú a čo varia doma? V ktorých smeroch umelecky cítia? Čo obdivujú? Kedy naše produkty potrebujú v prevádzke a potrebujú ich iba v čase pobytu v prevádzke Thálie?

Nepochopenie príčiny, prečo má spotrebiteľ o produkt záujem je akési podnikateľské vnútorné vytvorenie si slepej uličky. Veľavravný je príklad z knihy „Different thinking“ Forsterovej a Kreuza. Zaoberá sa prehrou Nescafe versus úspech Starbucks. Uvádza: *„Starbucks má zo všetkých maloobchodníkov v USA najvernejších zákazníkov. Priemerný návštevník navštívi kaviareň 18 krát mesačne! Kde bolo Nestlé vyrábajúce najpredávanejšiu kávu na svete? Prečo nenapadlo nikoho v Nestlé vytvoriť celosvetovú sieť moderných kaviarní? Nad čím si lámali v Nestlé hlavu? Pravdepodobne nad farbou obalu a tvarom dóz pre supermarket... Prečo teda neprišli zabehnuté firmy s novinkou s akou prišiel otec Starbucks-u Howard Schultz? Je to prosté, ...túto šancu vôbec nevideli“* [41]

Tento príklad je vzorový aj pre uvažovanie Thálie. Thália sa v rámci vlastného know-how pokiaľ ide o fyzickú produktovú výrobu venuje cukrárstvu. Cukrárske výrobky sú jediný produkt Thálie, ktorý sa dá zabaliť, dlhodobejšie skladovať a teda je i ďalej obchodovateľný. V cukrárskej výrobe vidí Thália možnosť expanzie a pevnejšieho usadenia značky na trhu, pričom sa značka týmto spôsobom priradí i k hmotnému produktu, nielen k nehmotnej kaviarenskej službe.

8. 1. 3. Nápojová ponuka

Servis značkových a kvalitných destlátov v ponuke podporia „dni destilatov“ Destiláty sa servírujú vždy podľa zvykov v ich domovských krajinách alebo podľa aktuálnej reklamnej kampane príslušnej značky destilátu (napríklad Jagermeister a jeho Jageretky – baňky na likér.) Dni destilatov znamenajú i doplnenie nápojového lístka o kartu informujúcu o roznych značkách kvalitného pitia, príbehy firiem, informácie o zložení destilatov

i kultúrne zvyky spojené s ich pitím. Nápojová ponuka je silno lifestylovo orientovaná, založená na image destilátov a podporujúca komunikačné stratégie samotných značiek. V tejto súvislosti sa Thália nebránia, naopak, práve vyhľadáva možnosti brand positioning-u, čiže spoluprácu s výrobcami kvalitných destilátov a uvádza ich v svojich priestoroch na trh.

8. 2. Kaviareň s obsluhou ako služba Thálie

Služba je nehmotného charakteru tak ako i kaviarenský servis v kaviarňach. V budovaní pridanej hodnoty sa niektoré snahy o zhmotnenie služby daria. Spomínaná „tvorba umeleckého diela na tanieri“ je pridanou hodnotou. Fyzicky vznikne kopčekom šlaháčky, čokoládovou omáčkou, lístkom mäty alebo paličkou škorice. No vplyv na nehmotný pôžitok je markantný. Zhmotnenie a zviditeľnenie služieb je možné napríklad fotodokumentáciou alebo video záznamom. Premennivosť služieb je faktor, ktorý rieši Thália dôsledným školením zamestnancov a výberom dodávateľov. Nadradenosť firemného cieľu a poslania musí v pracovnom teamovom procese prevládať na subjektívnymi pocitmi a náladami.

Thália aplikuje v procese obsluhy myšlienku lietajúceho teamu a to hlavne u študentov praxujúcich v zariadení ale i u členov pracovného teamu, ktorý sú tejto myšlienke otvorení. Zmena pracovných pozícií, teda lietajúci team, prinesú inovačné myšlienky do jednotlivých oddelení Thálie a umožnia vidieť väzby pre ich lepšie prepojenie a vzájomné pochopenie. Mentoring bude aplikovaný ako podpora „lietajúcej“ myšlienky.

8. 2. 1. Design interiéru a exteriéru prevádzky Thálie

Kaviarne predstavujú od nepamäti miesta spoločenského života. Kultúra pitia tohto nápoja obletela svetom a za miesto zrodu jej najdokonalejších podôb sa považuje rakúska Viedeň. Za typické znaky kaviarní sa všeobecne považujú veľké okná – výklady, často vysoké stropy. Ide o prevádzky s dlhším pobytom hostí a preto posedenie tvorí pohodlný nábytok, vytvára sa komorná atmosféra.

Úvahy o vzhľade priestorov Thálie museli prvotne vychádzať z priestorových a kapacitných rozhodnutí. Frekvencia vyťaženia kaviarenskej prevádzky hovorí v priemere o 2,5 – 3 host'och za deň/ na stoličku. Na obratkovosť vplýva rýchlosť obsluhy,

sortiment sezonnosť a kategoria zariadenia. Pokrytie kapacity personálom používa koeficient 0,08. [10] Thália počíta s 55 miestnou kapacitou vnútornej prevádzky a asi 15 tmi miestami na vonkajšej terase. V kaviarenskej obrátkovosti to znamená približne 210 hostí denne. V čase obedňajšieho menu sa ale frekvencia podstatne zvýši a preto je konečný počet denných zákazníkov uvažovaný v čísle cca. 240. maximálny počet stoličiek – 70 je základ i prestanovenie personálneho pokrytia Thálie. Thália počíta podľa koeficientu 0,08 s 6-timi stálymi zamestnancami. Informačné technológie umožňujú výrazne zvýšiť rýchlosť servisu. Thália preto používa prepojené objednávkové software, ktorá prenášajú informácie medzi kuchyňou o odbytovou časťou.

Thália situuje svoju prevádzku do svetlého priestoru, s veľkými oknami. Vybavenie interiéru bude v duchu stredomorských rezidencií. Používa sa drevo, plátно a sklo v zemských farbách. Ako šatňa slúži veľká uzatvárateľná drevená skriňa s vešiakmi, umiestnená priamo v interiéri prevádzky. Odbytovej časti dominuje bar vhodne priestorovo a dizajnovoriešený, štýlovo podsvietený.

Atmosféru a funkčnosť prevádzkovej časti vytvárajú jej dve plne oddelené časti. Fajčiarska a nefajčiarska. Fajčiarska časť tvorí asi 30 % celého priestoru základnej prevádzky Thálie (30% z 55 miest vnútorného priestoru) , čiže asi 15 miest. Okrem toho vo fajčiarskej časti bude i krb s priestorom pre cigaretku a rozhovor v stoji, ak by si chcel fajčiar „odskočiť odvedľa“ od posedenia s inak nefajčiarskou spoločnosťou v a nechce pritom opustiť vnútorný priestor zariadenia Thálie. Krb je umiestnený i v nefajčiarskej časti. Ak nie je rozložený oheň, atmosféra v prevádzke je podporená zapálením veľkých sviec.

Interiér reaguje na kulinária, na prepojenia s divadelnými hrami, ktoré budú v aktuálnych kalendároch miestnych divadiel, prípadne na prednášky cestovateľov pripravované vo vlastných priestoroch Thálie. V interiéri sú vhodne umiestnené rekvizity, veľkoplošné fotografie ako aj divadelné kostými a masky.

8. 2. 2. Procesy výroby a distribúcie

Káva je voňavý prášok, alebo zrnko. Proces výroby z nej urobí lahodný nápoj. Distribúcia, v tomto prípade servis obsluhy v kaviarenskej prevádzke, spraví z lahodného nápoja službu kaviarne. Orišky, cukor, kakao, čokoláda, vajíčka či smotana sú suroviny. Vo výrobní

– cukrárni sa z nich stane zákusok a na tanieriku v kaviarni za asistencie obsluhujúceho personálu vznikne voňavé, chutné a farebné umelecké dielo Thálie. Procesy sú hlavnými strojcami pridanej hodnoty v Thálii. Ponuka sa cez ne stáva zážitkom a naberá na funkčnosti. Funkčnosť výroby a dodacích procesov, jednoducho teda systém v podnikaní vystihol na príklade Mcdonaldu autor knihy Casflowov kvadrant, Robert T. Kiyosaki:

Viete si Vy urobiť lepši hamburger ako Mc Donald? – Zatial mi 100% ludi odpovedalo „ano“. Všetci by dokazali pripraviť a naservirovať kvalitejši hamburger ako Mc Donald. Potom sa pýtam na ďalšiu vec: Vedeli by ste Vy osobne vybudovať lepši podnikateľsky systém než ma Mc Donald? ...rozdiel je hneď patrný. [5] Je to tak. V príklade McDonaldu je jasné, že zákazníkovi ide rovnako ako o produkt o rýchlosť, jednoduchosť ako ak o všeobecne globálne známu ponuku. Príklad zachytáva vo svojej podstate dôvod, prečo sa Thália rozhoduje nasledovne o organizácii chodu svojej prevádzky. Tento dôvod je funkčnosť:

Zmena účelu interieru Thálie v dennom behu

Kaviareň sa prevádzkuje od ranných hodín až do neskorého obeda ako kaviareň s reštauráciou. Popoludí sa charakter mení na caffè bar. Túto zmenu budú reflektovať uniformy obsluhujúceho teamu a ich farby ako aj zmena založenia inventáru na stolíčkoch a výmena jedálnych a menu lístkov za lístky nápojové. Výber hudby je cielený k dynamickejšim skladbám. V dňoch konania podujatí v priestoroch Thálie sa prevádzka i obsluha prispôsobí aktuálnemu žánru.

Samoobslužný pult pre prípravu vlastnej kávy

Myšlienka samostatnej prípravy kávy ma zaujala počas pobytu vo Švédsku. V Thálii bude realizovaná v ranných hodinách – od 8,00 do 11,00 ako malý pultík s potrebnými dochucovadlami, uvarenou konvicou kávy, smotanou a mliekom v džbánikoch. Tu si hosť sám pripraví svoju kávičku podľa chuti a zvykov do plastového pohárika s uzáverom alebo do vlastného termohrnčeka a zaplatí na bare u obsluhujúceho personálu.

Budúce vízie rozširovania pôsobnosti služieb Thálie

Thália vidí možnosť rozšírenia svojej kaviarenskej služby „káva zo sebou“ cez catering ako mobilná kaviaren na výstaviskách, v business parkoch alebo v priestoroch kín či univerzít.

8. 2. 3. Kultúrne vyžitie

Vystúpenia umelcov a umeleckých skupín sú službou, ktorá bude zvlášť spoplatnená iba v zvláštnych prípadoch. Bežne pôjde o doplnenie atmosféry v kaviarni a stimul k pobytu hostí a konzumácii.

Priestor kaviarne je menší a preto ráta k programovému pokrytiu s telesami ako malé bábkové divadlá, malé divadelné javiskové formy, pantomíma, prednášky cestovateľov a dobrodruhov, vystúpenia kúzelníkov, recitačné preteky, hudobníci jedného nástroja, maliari a sochári, show gastronomických ručností a techník.

Thália poskytne základnú ozvučovaciu techniku pre účinkujúcich, alebo sa účinkujúce telesá ozvučia sami, ak majú k tomu vybavení. Honoráre účinkujúcich sa vyplácajú z denných tržieb, respektive zo zisku a ich výška závisí na dohode. Priestor k umeleckej činnosti je vymezený vo vyvýšených miestach kaviarne. Spolupracuje sa s umeleckými telesami, ktoré veľkosťou a žánrom nenarúšajú inak bežný chod prevádzky, ale práve naopak, dotvárajú jej atmosféru.

Služba kulúrneho vyžitia vnáša do Thálie život a tvorí jej históriu a príbeh. Je taktiež pridanou hodnotou, ktorá ju výrazne odlišuje od konkurencie ako aj nosnou myšlienkou vzniku a existencie.

9. MARKETING THÁLIE

Kapitola marketing ujasní, ako sa Thália dostane do povedomia zákazníkov, akými cestami a prostriedkami. Thália uplatňuje marketing management, čo znamená, že v riadení zohľadňuje trh na ktorom pôsobí a jeho potreby. Marketing je orientovaný na kľúčové zákaznícke skupiny. Hľadá možnosti umiestnenia reklamy čo najbližšie k potenciálnemu iniciátorovi kúpy.

9.1. Definovanie zákazníka

Zákazníkom Thálie je stredný a top management podnikov, lifestyloví študenti, aktívni – s umením cítiaci dôchodci a gastronomickí pôžitkári bez rozdielu.

- Stredný a top management podnikov predstavuje pre Tháliu nosný segment. Ide o klientelu pravidelne využívajúcu reštauračné a kaviarenské prostredie a klientelu, ktorá v gastronomických zariadeniach organizuje i nezanedbateľnú časť svojich pracovných stretnutí a aktivít. Z pohľadu súkromného života týchto ľudí je rozhodná potreba voľnočasového vyžitia sa a vyhľadávanie spoločenských aktivít v mimopracovnom čase.
- Lifestyloví študenti sú silná kategória. V univerzitných mestách sú skupiny študentov častí zákazníci. Kávička po skončení vyučovania patrí k stereotypom študentského života. Okrem toho, sú študenti vlastne budúci stredný a top management.
- Aktívni dôchodcovia sú segment, ktorý vzhľadom k stárnutiu populácie netreba podneňovať. Okrem toho majú takmer neobmedzený fond voľného času a častú záľubu v divadle, knihách a umení.
- Gastronomickí pôžitkári sú náhodní klienti, ktorých osloví aktuálne kulinárium

9.2. Spájanie odvetví

Kaviareň ako miesto, kde sa varí káva a ponúkajú zákusky je všeobecne chápaný stereotyp. Aby sa kaviareň stala i niečím viac než miestom kde si vypijete horúci povzbudzujúci nápoj, musí sa pitie kávy spojiť i s dodatočnou emóciou, zážitkom, poznaním či skúsenosťou. Spájanie odvetví sa často javí ako nemožné. Nie vždy je tomu tak. Dnes už je kaviarenska

myšlienka vo svete reálne prepojená s galériou umenia, s bankou, s knižnicou. Prečo teda nie i s divadelným a muzickým umením?

To, prečo zákazník reálne príde do kaviarne nie je v skutočnosti káva sama o sebe. Je to povzbudenie proti únave. Je to rozhovor s priateľom. Je to príjemne strávený čas čakania na autobus. Je to chuť prečítať si dennú tlač a pritom začať deň s voňavou šálkou povzbudenia. Je to útočisko pre poetickú tvorbu, miesto písania divadelných hier. Miesto inšpirácie umelcov, spisovateľov, hercov a to od nepamäti. Miesto kde sa stretávajú a lúčia ľudské osudy. Kaviareň je voňavý svet s vlastným divadelným predstavením každý deň. Thália je umelecká kaviareň. Spája múzy a gastronómiu.

Prepojiť odvetvie netkvie ale iba v produktovom zameraní. Reklamná kampaň Thália osloví niekoľko profesií, aby vo svojich priestoroch mohla privítať tých správnych zákazníkov. Ide hlavne o sekretarky obchodných firiem, ktoré navrhujú a často i rozhodujú o miestach stretnutí svojich nadriadených, či o firemných stretnutiach. Ide o taxikárov, ktorí dovezú blúdiacich turistov pýtajúcich sa na dobrú kaviareň, či miesto s dobrou kuchyňou. Ide o recepčných v hoteloch, informátorov v informačných centrách...

V súvislosti s prepojením odvetví sa v marketingovej terminológii objavil i pojem „*Product placement*“. Pre Tháliu predstavuje tiež príležitosť. Product placement je umiestnenie produktu napríklad do filmu. V prípade Thálie do divadla. Je mnoho divadelných hier, ktoré sa odohrávajú v barovom či reštauračnom prostredí. Ak by v rámci predstavenia bolo žiaduce prevedenie barmanských či baristických zručností, ako príležitostní herci môžu byť angažovaní i zamestnanci thálie a v kulisnom prepracovaní sa použijú znaky firemnej Corporate Identity. V bulletine k predstaveniu bude samozrejme reklama na reálnu kaviareň. Diváci predstavenia budú potom môcť opäť vidieť aktéra z divadelnej hry i v skutočných priestoroch, v Thálii.

9. 3. 5M – Tvorba komunikačnej kampane Thálie

Návrh samotnej komunikácie s pomocou modelu 5M zdefinuje poslanie, prostriedky i správu, ktorú uplatní Thália pre oslovenie vyššie definovaných zákazníckych skupín.

„Mission“

Poslanie reklamnej kampane Thália je v základe pre všetky zadané segmenty rovnaké. „*Informovať o produktoch a podporovať familiaritu klientely so značkou*“. Thália potrebuje prvotne vybudovať obľubu svojích produktov a prostredia u klientely. V rámci podujatí v kultúrnom kalendári je dôležité, aby sa o nich verejnosť dozvedela včas a na správnych miestach. Druhotným cieľom je budovanie familiarity klientely so značkou Thália a zabezpečiť tak vysokú mieru jej preferencie u oslovenej skupiny zákazníkov.

„Message“

Správa bude vždy obsahovať firemné logo s názvom kaviarne vo farbách stanovených v jednotnej corporate identity. Väčšinou pôjde o reklamu tlačenú – letáčky, menu lístky, inzerciu v odbornej tlači, a o reklamu ústneho podania. Samozrejmosťou je internetová prezentácia Thália s rezervačným portálom pre uzavreté spoločnosti a stále aktuálnym kultúrnym kalendárom. Thália v reklamnej tlači a na internete informuje o ponuke a umeleckom programe.

V rámci interiéru kaviareň vzdeláva o divadle a nápojoch. Takto Thália podporuje kultúru pitia nielen kávy. Pozdvihuje informovanosť o nápojoch a ich účinkoch a tým buduje zo svojích klientov znalcov v gastronómii, ktorí sú potom schopnejší oceniť kvalitu ponuky.

Obsah a štýl správy Thália sa cielene rozlišuje pre každý zadaný segment :

- *Gastronomickí pôžitkári* – mediálna správa pre nich bude apelovať na zmysly a pripomínať časové obmedzenie ponuky. Pôjde o vizuálne starostlivo prevedenú správu, farebnú, s lákavými obrázkami.
- *Lifestyloví študenti* – oslovení budú výhodnou cenou a zaujímavým programom. V správe bude dominovať upozornenie na cenu a odkaz na webovú stránku. Prevedenie bude sledovať trendy grafiky, farebnú škálu aktuálnych módnych trendov a správa bude agresívnejšieho rázu.
- *Aktívni dôchodci* – nájdú v správe základné informácie o produkte, podujatí, čase, a mieste. Tieto informácie budú dominujúce a doplní ich názorný obrázok v reálnych farbách. Správa vyzdvihuje kvalitu a povzbudzuje k novému poznaniu zo zachovaným duchom starých trdícii.
- *Stredný a top management podnikov* – V tomto prípade je správa informačne bohatšia, v dynamickom štýle, môže obsahovať i príbeh či pripojené multimédium. Pou-

kazuje na profesionalitu a vyzdvihuje profesiu ako takú. Informuje o výnimočnosti produktu a jeho starostlivej príprave. Zdôrazňuje zážitok.

„Media“

Média sú prostriedky, cez ktoré sa správa Thálie dostane k príjemcovi. Thália sa preto snaží starostlivo vybrať médium, aby správa neskončila „na polceste“ a nevznikli tak v šume pseudosprávy, ktoré nekomplexne a mäťúco informujú o jej ponuke.

Média využívané Tháliou sú v silnej miere ovplyňované ňou samotnou. Šírenie správ cez vlastnú webovú stránku, tvorba propagačných letáčikov a menu lístkov podľa vlastného návrhu, či inzeráty v odbornej, oblastnej tlači a študentských časopisoch, tiež zadané s vlastnými návrhmi, to sú prostriedky, za ktoré zodpovedá Thália z väčšinového percenta úplne sama. Menší dosah má Thália na formu správ uverejnených na študentských weboch a v bulletinoch informačných centier. Takmer nulový vplyv je na marketing slova ako taký. V tomto prípade je jediná cesta k jeho pozitívnemu charakteru dobre odvedená služba a kvalitný produkt priamo v prevádzke kaviarne.

Konečný výber médiu je prevedený v návaznosti na cieľový segment :

- *Gastronomickí pôžitkári* - Správa bude v oblastnej tlači, na webových stránkach a vo forme letáčikov. Distribúcia letáčikov sa zacieli podľa druhu kulinária či ponuky.
- *Lifestyloví študenti* - Ako médiu poslúžia študentské časopisy, študentské portály, letáky sa umiestnia na nástenky na fakultách, mestské plagátovacie plochy, zastávky mestskej dopravy v blízkosti fakúlt, na nástenky a do priestorov internátov.
- *Aktívni dôchodci* - Prvotne sa za médium pre nich bude považovať oblastná tlač. Podpora bude v podobe letáčikov do schránok v mestských častiach s hustejšou koncentráciou ľudí vyššieho veku
- *Stredný a top management podnikov* - Správa v odborných časopisoch a webová stránka sú primárne určené médium pre tento segment. Na webovú stránku bude odkazovať i banner umiestnený na servroch prevádzkujúcich mailové schránky.

„Money“

Zo vstupom Thálie na trh sa počíta s vyššími výdavkami na reklamu v prvom roku existencie. Následne sa investícia ustáli pri sume potrebnej na zabezpečenie výdavkov spojených

s informovaním zákazníkov o aktuálne meniacej sa ponuke a programe v kaviarni. Reklamný rozpočet počíta i s pravidelnými aktivitami pre podporu predaja a podporu vzťahov s verejnosťou. Ide hlavne o reklamné predmety venované stálym zákazníkom či sponzorom.

„Measurement“

Zmerať efektívnosť takto navrhutej kampane Thálie sa podarí až po jej praktickom uvedení do života. Okrem pohybu tržieb bude Thália preverovať účinnosť médií a efektívnosť sprostredkovateľov správ spätnou väzbou v podobe rozhovoru so zákazníkom a zistením, odkiaľ sa o službe dozvedel. Širšiu spätnú väzbu no nie v ústnej forme, ale vo forme dotazníkovo bude Thália skúmať po uplynutí roku pôsobenia na trhu. Dotazníky budú distribuované do médií, v ktorých prebiehali reklamné kampane a ich vyplnenie bude motivované odmenou.

10. FIREMNÁ IDENTITA A ZNAČKA THÁLIA

V nasledujúcej kapitole navrhujem pre Tháliu manuál firemnej identity – corporate identity manual. Pre Tháliu je firemná identita (corporate identity, CI) nielen záležitosť image, ale predovšetkým nástroj, ako naplniť jeden z hlavných dlhodobých cieľov podniku – a to prebudiť vo svojej klientele familiarnosť smerom k značke Thália a schopnosť dobre ju rozlišovať od konkurencie. CI je adaptovaná skrz všetky firemné procesy.

Corporate identity Thálie rieši vizuálnu identitu i nehmotnú stránku image spoločnosti. Spolu sa snažia vytvárať atmosféru a dojmy pre okolie, ktoré má Tháliu vnímať ako kvalitnú kaviareň s inovačným duchom, kultivovanou komunikáciou a atraktívnou ponukou produktov. V očiach partnerov si buduje Thália i pomocou CI obraz zodpovednej, presnej a dôveryhodnej kaviarne, je vzornou reprezentantkou odvetvia gastronómie v jej tvorivej, inovačnej a vzdelávacej aktivite.

10. 1. Corporate identity manual Thália



Následné časti tvoriace corporate identity podajú obraz o prezentácii Thálie vnútri i navonok.

10. 1. 1. Corporate design

Vizuálny design Thálie je postavený v prvom rade na logu kaviarne, ktoré sa používa v rámci celej firemnej komunikácie, na všetkých tlačovinách, zdobí kapotu firemného auta a obsahuje ho i orientačná smerovacia grafika v okolí.

Logo

Thália sa vizuálnou stránkou svojej Corporate identity snaží prezentovať prepojenie kaviarne s divadlom. Logo je tvorené šálkou kávy s obrázkom smutnej a veselej masky, ako bežného piktogramu znázorňujúceho divadlá. Logo bude použité i na pracovných uniformách.

Pracovné Uniformy

Uniformy reflektujú dennú organizáciu v prevádzke kaviarne Thália a preto sa na prelome dňa mení ich farebnosť. Do asi 18tej hodiny večer je Thália orientovaná reštauračno kaviarsky. Po 18 hodine je atmosféra transformovaná skôr k štýlu *caffe – baru*. V ranej prevádzke je atmosféra ovplyvneá chťou na rannú kávu a obedovým menu. Preto Thália volí hnedo bielu farebnú kombináciu a formálnejšie oblečenie. Hnedá farba spolu s bielou evokuje predstavu farby kávy a formálnosť oblečenie prispeje k viac reštauračnému pocitu o charaktere prevádzky v čase obeda.



Červeno – čierna varianta patrí k večernej prevádzke a je menej formálna. Pôsobí dynamickejšie a človeku sa nespája s jedlom a kávou do takej miery, ako hnedá v bielej kombinácii. A to je dobre. Káva a jedlo totiž strácajú na frekvencii čo do objednávok po 18 tej hodine



a na rad prichádzajú miešané nápoje či dobrý alkohol. Thália má teda v uniformách dve farebné varianty Corporate designu. Logo bude umiestnené v príslušnej farbe podľa návrhu na uniformy. Na chrbáte, na prednom vrecku a na rukáve bude nápis „Caffe Thália“.

Na barmanských sukniach bude v úrovni bedier alebo na všitých vreckách. Firemné farby poniesie i personál kuchyne. Takisto sa na rondón umiestni logo. Personál kuchyne môže v zvláštych prípadoch hosťa i obslúžiť.



Pokiaľ ide o prepojenosť farebného prevedenia a ostatných prvkov firemnej identity

Thálie, prvotne sa používa hnedé prevedenie. Zdroj : www.palazzo.sk

Červeno čierne prevedenie sa zachová pri tvorbe nápojových lístkov miešaných a alkoholických nápojov.

10. 1. 2. Corporate culture

Táto vnútorná atmosféra firmy zvaná firemná kultúra či corporate culture je dôležitá pridaná hodnota, ktorú hosť v Thálii dostane. Káva je nápoj pre pohodu a oddych a preto prostredie kde sa servíruje musí mať atmosféru, z ktorej hostia načerpajú aspoň toľko sily ako z obľúbenej šálky kávy. Personál je vychovávaný k čo najmenšej hlučnosti, nepokrikuje po sebe, ale rieši objednávky v decentnej komunikácii. Hudba vhodne dopĺňa charakter prevádzky. V Thálii za žiadnych okolností nehrá rádio. Thália je kaviareň usmiateho pozitívneho personálu. Je miesto, kde sa hostia oslovujú „pane“, „dáma“ a „slečna“. Jednanie s klientami je priame a snaží sa čo najpresnejšie vystihnúť pranie hosťa. Jedálny a nápojový lístok preto slúži iba ako vzor ponuky. K mimoriadnym požiadavkám je venovaná maximálna ústretovosť do plnej miery možností ich prevedenia. Hosť musí mať dojem, že je oňho postarané zo záujmom, avšak prítomnosť a otázky obsluhy ho nevyrušujú v nesprávny čas.

Priestory sú udržiavané v maximálne nožnej čistote počas celej prevádzky. V telefonickom kontakte sa uplatňuje forma : pozdrav, caffè Thália, predstavenie - krstné meno obsluhujúceho a otázka „máte pranie“? Prípadné reklamácie sa riešia medzi štyrmi očami. Ak sa vyskytne pri obsluhu drobná chyba, obsluha sa raz zdvorilo ospravedlní a zaisť nápravu. Pri väčšej chybe, pomýlení objednávky, alebo iných vážnejších nedostatkoch ponúkne personál bezplatnú náhradu priamo na mieste a v čase, alebo v budúcej návšteve. V prípade pochvaly obsluhy sa táto s úsmevom poďakuje a prinesie hosťom malú

pozornosť. Ak bol hosť spokojný s kuchyňou, kuchár má milú povinnosť vyjsť z kuchyne do prevádzky a hosťovi sa poďakovať za prejavenu spokojnosť a pochvalu.

10. 1. 3. Corporate communication

Firemná komunikácia je vlastne komunikácia marketingových nástrojov. Je transparentá, uvádza pravdivé informácie o použitých surovinách a spôsoboch spracovania. Prezentuje pitie kávy ako životný štýl a modernému životnému štýlu je prispôsobená i kuchyňa a jej receptúry. V aktivitách vzťahov s verejnosťou (PR) je kladený dôraz na odbornosť, profesionálnu príslušnosť, filozofiu modernej zážitkovej gastronómie a etiku v podnikaní. Reklamná správa je pravdivá. Corporate communication navazuje na stratégie a filozofie jednotlivých položiek marketingového mixu služieb. Corporation product (produkt podniku) je ponúkaný a medializovaný v rámci zásad podnikateľskej etiky a v návaznosti na corporate design a corporate culture.

Corporate identity zložená z prezentovaných troch zložiek – corporate communication, design, a culture je komplexná image Thálie a je ucelená ako najvyššia firemná norma. Thália ju poskytuje ako manuál každému členovi pracovného teamu a v prepojení s etickým kódexom je v upravenej forme (bez vnútropodnikových smerníc) uverejnená i na webovej stránke kaviarne.

10. 2. Značka Thália

Značku (brand) , management značky (brand management) a veci so značkou spojené (branding) vo veľkej miere zahŕňa i corporate identity. Návrh značky a loga je časť firemného dizajnu (corporate design) a konkrétne jeho časti –vizuálnej identity (corporate visual identity - CVI).

Thália je podnik rešpektujúci značku a plne si uvedomujúci jej významu ako rozlišovacieho prostriedku pre zákazníkov i ako symbol dôvery pre obchodných partnerov. Keďže v prípade Thálie nejde celkom presne o výrobný podnik, ale o službu, ktorá sa iba ťažko zhmotňuje, registrácia ochrannej známky je náročnejší úkon a vyžaduje si určitú tradíciu a prvotný úspech. Určite ale patrí k cieľom podniku vo vzdialenejšom časovom horizonte.

Ako uvádza týždenník etrend vo svojom článku „Dve správy z Cannes“ :

„Dnes už značky nemôžu len vysielat', potrebujú vytvárať siete a vzťahy,“ povedal vo svojej prednáške John Lynn z Grey Global. Spotrebiteľia už nechcú byť pasívnymi ťažidlami svojich gaučov, ktorí zbožne a trpezlivo čakajú, čo im značky o sebe večer milostivo povedia cez telku. „Tradičná reklama je hovorením príbehov značiek. Dnes ľudia chcú byť súčasťou týchto príbehov, chcú na nich participovať, chcú ich tvoriť, chcú byť v nich,“ nezávisle od J. Lynna komentovala v Cannes Susannah Outfin, CEO Carat International. Svoju prednášku uzavrela: „Vítazmi budúcnosti sú značky, ktorých spotrebiteľia hovoria najlepšie príbehy.“[12]

Je to tak. V rámci brandingu aj za Tháliou bude stáť príbeh. Z počiatku však nie príbeh o jej vzniku ale príbehy a jej produktoch, O káve. O čokoláde. O divadlách, hercoch. Príbehy z plantáží, z divadelných šatien, príbehy značiek ponúkaného alkoholu. To všetko sa bude môcť hosť pri návšteve dozvedieť. Následne Thália verí, že bude môcť ponúknuť príbehy svojich profesionálov z teamových radov, ich skúsenosti a zážitky.

Ak v budúcnosti zaznamená Thália podnikateľský úspech, bude pravdepodobne uvažovať o vlastnej malej divadelnej scéne a integrovanej exkluzívnej cukrárskej výrobe. V takom prípade príde na rad dôsledný rebranding. Značka sa upraví aby prezentovala i priradené prevádzky. A samozrejme, príde nový skutočný príbeh.

Po prvom roku existencie pristúpi Thália k zaregistrovanej obchodnej značke na Úrade priemyselového vlastníctva Slovenskej Republiky

11. FINANCOVANIE PROJEKTU THÁLIA

„Majetok z nikoho neurobil boháča.“

Lucius Annaeus Seneca

Pre Tháliu sú finančné zdroje prostriedok ako uskutočniť svoje ciele a túžby. K uvedeniu myšlienky umeleckej kaviarne do života potrebuje štartovací finančný balík. Nasledujúca kapitola ujasní finančné toky v Thálií, realizačné i plánované investície a načrtne finančný chod v Thálií do horizontu piatich rokov existencie od zahájenia podnikateľskej činnosti.

11. 1. Kapitálová potreba

2 Projekt Thália je financovaný pri vstupe na trh vlastnými a cudzími zdrojmi. Tie sú v pomere 6 : 22 -vlastné : cudzie. Podiel cudzieho kapitálu sa môže zdať neúmerne vysoký. Thália je však v zakladateľskej koncepcii navrhovaná ako kaviareň na kľúč a preto sa z väčšinovým podielom cudzieho kapitálu rátalo hneď pri vzniku myšlienky. Okrem toho, v prvom roku podnikania sa postupným splácaním investorovi dostanú Thália a investor to úrovne rovnakého vkladu. Delenie zisku sa teda upraví na 50 : 50

Ako investori v prípade Thálie prichádzajú do úvahy:

- Kultúrne inštitúcie, ktoré by rady mali v priestoroch kaviarensku prevádzku, a popritom si chcú stále zachovať určité priestorovo - rozhodovacie práva.
- Divadlá ako inštitúcie, ktoré sa zosobňujú s myšlienkou Thálie a investičným podielom sledujú vybudovanie svojej malej komornej umelecko- kaviarenskej scény.
- Nezávislí investori hľadajúci investičné príležitosti v gastronomickej branži.
- Hotely a hotelové reťazce na podklade management kontraktu

11. 2. Cenotvorba

Cena sa v thálii tvorí nákladovo, upravením maržou alebo obchodnou prirážkou. Závisí od produktu a služby. Ceny sa pridelujú jednotlivým produktom prvotne podľa nákladových kalkulácií a následne sa upravujú marketingovo. Veľkosť prirážky či marže závisí od toho, akému segmentu je produkt primárne určený a či ide o segment sledujúci pozornejšie cenu, ako sú napríklad študenti a dôchodci, alebo ide o produkt exkluzívny. Takto potom Thália

následne segmentuje i nápojový lístok na aktívnu časť ponuky a položky príležitostného obratu.

$\frac{PC - NC}{NC} \cdot 100(\%)$ - spôsob cenotvorby obchodnou prirážkou

$\frac{PC - NC}{PC} \cdot 100(\%)$ - spôsob cenotvorby maržou

(*PC – prodajná cena. NC – nákupná cena*)

V aktívnej časti ponuky je vždy zaujímavá novinka za uvádzaciu cenu. Obsluhujúci team odhadom klientely doporučí a upozorní buď na výhodné menu, alebo špecialitu.

Cena je v Thálii vec dohody pokiaľ ide o akcie uzavretých spoločností. Stanoví sa pri jednaní objednávateľa s prevádzkovým teamom

11. 3. Meranie výkonnosti Thálie

Existujú tri základné relevantné výkazy pre zhodnotenie zdravia podniku, ktorými sú súvaha, výkaz ziskov a strát a prehľad peňažných tokov (Cash flow). Z nich sa dajú vygenerovať údaje k prepočtom ukazateľov rôznych podnikových aktivít a rentability.

Súvaha by sa dala nazvať momentkou dňa. Tento výkaz sa pripravuje ku koncu účtovného obdobia a zobrazuje všetky aktíva (majetok), ktorý podnik vlastní aj dlží ku dňu zostavovania.

Výkaz ziskov a strát, respektíve výsledovka je naopak súhrnom všetkých výnosov a nákladov za dané obdobie, väčšinou za kalendárny rok. [11]

Cash flow alebo peňažné toky sú rozdielom medzi bežnými príjmami a bežnými výdavkami podniku za určité časové obdobie. Negatívny cash flow sa dá riešiť cez tieto nástroje :

Zvýšenie príjmov - deinvestícia obežných a stálych aktív ako aj finančných prostriedkov
Zníženie výdavkov - redukcia investícií, zmena objemu objednávok.

11. 4. Finančná projekcia Thálie v 5- ročnom časovom horizonte

Pri tvorení finančnej prognózy Thálie som vychádzala z niekoľkých pomôcok a to hlavne z prieskumu trhu a cien strojov a surovín v gastronómii, z odborných konzultácii s ľuďmi aktuálne zainteresovaných v tejto branži a z príkladového modelu. Ako príkladový model mi poslúžila kaviareň v centre Trenčína. Trenčín je krajské univerzitné mesto s deklarovávaným počtom obyvateľov 55 808 a rozlohou 81,99 km². [17] Je taktiež turistická destinácia.

K zostaveniu projekcie cash-flow jednotlivých mesiacov prvého roku existencie Thálie som vychádzala z nasledovných odhadov: Tak ako príkladová kaviareň v trenčíne, tak i Thália počíta s kapacitou 55 miest na sedenie vo vnútri a 15 miest na terase. Umiestnenie vo frekventovanej časti s vysokým rádiusom, ponuka kávy, zákuskov, obedového menu.

Thália je otvorená denne od pondelka do štvrtku od 8, 00 do 24, 00 hod. V piatok 8,00-02,00 hod., sobotu 11, 00 – 02, 00 a v nedeľu 14, 00 – 24, 00.

V rámci obratu na stoličku predpokladám výmenu klientely každé 2 hodiny. To znamená 8 krát za deň. Pri 70 tich miestach i s terasou, z ktorých je reálne obsadených vždy cca. 36 to znamená $36 \times 8 =$ cca 290 zákazníkov denne. Pre obedové menu sa počíta i nižšia doba frekvencie, približne 0,7 hod – 40 min., ale tento fakt sa spriemeruje vzhľadom na skrátenú weekendovú dobu prevádzky a prípady keď v sa kaviareň nenaplní nad spodnú hranicu stálej obsadenosti 36 ľudí. Z 290 denných zákazníkov sa reálny odhad stanovuje na :

260 hostí denne si objedná kávu a zákusok v hodnote cca. 4 Euro	1040,- Euro
70 hostí denne sa naobeduje za cca. 4,2 Euro	294,- Euro
80 hostí denne požiada o pivo či vínov cene 1,0 Euro	80,- Euro
45 hostí denne pije destiláty v cene v priemere 2 Euro	90,- Euro

Denna tržba	1 504,- Euro
Mesačná tržba	45 120,- Euro
Tovar ako cigarety, oriešky, žuvačky sa odhaduje mesačne na	540,- Euro
Spolu predpokladaná mesačný obrat	45 660,- Euro

Okrem plánovaných tržieb na mesiac sa vychádza vo finančných výkazoch Thálie uvedených v prílohách z nasledujúcich faktov, odhadov a rozhodnutí :

- 1000 Euro nájom priestorov / mesiac
- Koeficient prepočtov spotreby automobilu 0,33 (pohonné hmoty + amortizácia)
- Nákup potrebného materiálu a tovaru pre štart cca. 20 000 Euro. Zásoby sa dokupujú priebežne.
- Obchodná prirážka tvorí u tovaru 20 %, u denného menu 50%, u zákuskov 100%, kávy 100%, pivo 30%, víno 30 % a destiláty 60 %.
- Thália má 6 stálych zamestnancov. Mzdy sú plánované na 700 Euro pre profesionálov, 500 Euro pomocný personál, 1000 Euro vedeni kaviarne / nezačne.
- Položka „Ostatné príjmy“ znamenajú čerpanie fondov EU
- Položka „Zmluvní pracovníci“ sú služby riešené outsourcingom – upratovanie a účtovníctvo
- Položka „Splátky úveru“ ukazuje postupné vyrovňavanie kapitálového vkladu – splácanie společníkovi.
- „Investície“ odrážajú nákup vybavenia kaviarne a auta.
- „ostatné výdavky, sponzorstvo“ zahŕňajú poplatky členským profesným združeniam
- V priebehu náhľadu 5 ročného horizontu sa až po 5ty rok kumulujú zisky a výraznejšie sa neinvestuje. V piatom roku však Thália kupuje vlastnú nehnuteľnosť v hodnote 1000 000 Euro.
- Položka denného obratu 45 660 Eur sa počíta až od druhého mesiaca. V prvom mesiaci sa necháva rezerva na zabehnutie a ostatné mesiace sa ráta s nárastom kôli terase a uzavretým spoločnostiam

Finančna projekcia Thálie s výhľadom na 5 r. je vo výkazoch v prílohách a to konkrétne :

Príloha č. 1	Plán tržeb a predpoveď toku hotovosti na rok 2011
Príloha č. 2	Tok hotovosti 2011 – 2015
Príloha č. 3	Výkaz o príjmoch a výdavkoch 2011 – 2015
Príloha č. 4	Výkaz majetku a záväzkov 2011 – 2015

Pri práci s výkazmi finančnej predpovede Thálie a pre pochopení zadaných údajov je pri ich čítaní nutné pracovať s poznámkami podkapitoly 11. 4.

ZÁVER

Spracovanie diplomovej práce umeleckej kaviarne na klúč ma vnieslo do sveta gastronómie, jej trendov a prvotné štúdium faktorov makro a mikro prostredia, v ktorom sa gastronómia nachádza, mi načrtlo, kam svet obchodu a služieb pravdepodobne speje. Speje k „*duchovnej ekonomike*“. Pojem použili vo svojej knihe „*Funky business*“ autori Jonas Ridderstråle a Kjell Nordström. Táto kniha bola pre mňa jednou zo základných inšpirácií ako myslieť nadčasovo pri realizácii projektu Thálie. Okrem toho, literatúra vzdelávajúca v nekonvenčnom myslení a obchodných praktikách mimo rámec klasického, rokmi opakovaného štýlu managementu a marketingu je práve to, na čom je postavená táto diplomová práca pokiaľ ide o informačné zdroje.

V úvode uvádzam prvotný účel tvorby projektu umeleckej kaviarne na klúč ako naplnenie zadania diplomovej práce. Verím ale, že Caffé Thália neostane ukrytá iba v čiernych doskách zo zlatým písmom. Doc. PhDr. Jozef Junger CSc. na 1 národnej konferencii o MSP v roku 2003 v Ostrave prehovoril na úvod k študentom takto „*V Irskej republike zahajuje podnikanie po absolvovaní školy cca 40 % študentov, v Českej Republike je to iba cca 0,4 %.*“ Myslím že situácia Slovenska bude na tom veľmi podobne. Caffé Thália má teda v blízkej budúcnosti ďalšie dôležité poslanie a to stať sa položkou skrytou v tom desiatinnom 0,4 % te.

Okrem poslania ekonomického sú tu ale i ďalšie. Tie boli prezentované ako hlavné body praktickej časti. Zo strany managementu by Caffé Thália ako zrealizovaný projekt rada uviedla do života príklad ne-archii a voľných organizačných štruktúr. Marketing je odlišný od bežných stratégií gastronomických podnikov práve prepojením smerom k ľudským zdrojom, ako nositeľom reklamnej informácie. Tlačená a neinteraktívna reklama sú až na druhom mieste dôležitosti. Tvorba firemnej identity a značky sa zhodujú v snahe odlíšiť produkt od konkurencie a hlavne, vniesť duch etiky, jasnosť a kvalitu do asociácii širokej verejnosti v súvislosti so slovným spojením Caffé Thália.

Ak sa bude projektu Caffé Thália reálne dariť, čaká ju expanzia a rozširovanie smerom k predstavám a návrhom verejnosti. V tomto prípade netvorí team Thálie už iba pracovníci a investori, ale i zákazníci dodávatelia a partneri, jednoducho všetci pre ktorých má pre Tháliu zmysel existovať.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] NORDSTROM, K., RIDDERSTRALE, J., Funky Business, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN: 80-247-1067-6
- [2] VODAČKOVÁ, O., VODÁČEK, L., Synergie v moderním managementu, 1.vyd., Management press, Praha, 2009, s. 12-13, ISBN 978-80-7261-190-4
- [3] TURECKIOVA, M., Organizační chování, 1. vyd., Praha: UJAK, 2009, ISBN 978-80-86723-66-2
- [4] BALÁŽOVÁ, E., PAPCUNOVÁ, V., JARÁBKOVÁ, J., Cestovní ruch a samospráva, Nitra: Municipalia, 2007, ISBN: 978-80-8069-862-1
- [5] LECHTER, S. L., KIOSAKI, R., Cashflow kvadrant, Praha: Pragma, 2001, ISBN 80-7205-853-3
- [6] FORSTER, A., KREUZ, P., Nekonvenční myšlení, 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN: 978-80-247-1741-8
- [7] REFLEX SPECIAL, Všetky naše republiky – od Bati k Evropsé unii, Praha: Česká unigrafie, ev. č. MK ČR: 5216, ISSN 0862-6634
- [8] KOTLER, P., Moderní marketing, Praha: Grada Publishing 2007, s.1041, ISBN 978-80-247-1545-2
- [9] HEPNEROVA, K., BROWN, G., Příručka pro číšníky, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-346-4
- [10] HOJO, K., CAKO, J., Manažment, financovanie, peňažné toky a zdroje investícií pre malý podnik cestovného ruchu, Prešov: Alldata, 1995, ISBN: 80-967455-1-4
- [11] OBČIANSKE ZDRUŽENIE GIMMA – Finančné projekcie [online] 2010, [cit. 2010-04-08]. Dostupný z WWW:
<http://www.podnikajte.sk/startpodnikania/category/podnikatelsky-zamer/article/struktura-podnikatelskeho-planu.xhtml>
- [12] TREND – týždenník o ekonomike a podnikani, číslo 25, Bratislava: Trend Holding, 2006, ISSN 1335 – 0684
- [13] The Positively Coffee [online] 2010, [cit. 2010-02-22]. Dostupný z WWW:
<http://www.positivelycoffee.org/copyright.aspx>
- [14] Euroekonom [online] 2010, [cit. 2010-01-12]. Dostupný z WWW:
<http://www.euroekonom.sk/manazment/manazer/rozhodovanie/>
- [15] ASCHENBRENNEROVÁ, H., Měření a řízení výkonnosti ke zvyšování konkurenceschopnosti MSP [online] 2010, [cit. 2010-03-18]. Dostupný z WWW:
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/mereni-rizeni-vykonnost-konkurence-krize/1001663/56777/>
- [16] SOLČANSKÝ, M., Marketingová výkonnosť a metóda ABC : Doktorandský workshop, Brno, 2009, [online] 2009, [cit. 2010-04-08]. Dostupný z WWW:
<http://konference.fbm.vutbr.cz/workshop/files2/solcansky.pdf>
- [17] Trenčín – mesto, [online] 2009, [cit. 2010-04-08]. Dostupný z WWW:
<http://www.trencin.sk>

- [18] Euroekonom [online] 2010, [cit. 2010-04-08]. Dostupný z WWW:
<http://www.euroekonom.sk/marketing/marketingova-analyza/mikroprostredie-podniku/>
- [19] Spišská regionálna rozvojová agentúra [online] 2010, [cit. 2010-04-08]. Dostupný z WWW: <http://www.srra.sk/rstp/zaver.pdf>
- [20] B2B [online] 2009, [cit. 2010-04-08]. Dostupný z WWW:
<http://www.efirma.sk/b2b.htm>
- [21] Appel Counselling, s.r.o. [online] 2009, [cit. 2010-04-08]. Dostupný z WWW:
<http://www.appel.sk/csx/personalne-projekty>
- [22] Geert Hofstede [online] 2010, [cit. 2010-04-15]. Dostupný z WWW:
http://www.geert-hofstede.com/geert_hofstede_resources.shtml
- [23] FRIDEL, L., Rotary Club Ostrava - Etika podnikání [online] 2002, [cit. 2010-04-08]. Dostupný z WWW: http://www.bestpractices.cz/etika_v_podnikani_prezentace.ppt
- [24] Cieľ vzdelávania o manažmente kvality [online] 2010, [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: <http://www.kves.uniza.sk/?menu=pub&page=konf>
- [25] Základné koncepcie manažérstva kvality, [online] 2009, [cit. 2010-01-12]. Dostupný z WWW: <http://www.ef.umb.sk/upload/predmet/20web.ppt>
- [26] Podnikam.sk [online] 2007, [cit. 2010-04-08]. Dostupný z WWW:
<http://www.podnikam.sk/spravodajstvo.php?id=920&kid=10&k=Chcem%20podnika%9D>
- [27] Impact of Basel II on SMEs. [online] 2009, [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW:
<http://www.sme-basel2.com>
- [28] Zväz hotelov a reštaurácií SR [online] 2010, [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW:
<http://www.zhrsr.sk/>
- [29] Asociácia someliérov SR [online] 2010, [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW:
<http://www.assr.sk/>
- [30] Speciality Caffè association of Europe [online] 2010, [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <http://scae.com/>
- [31] Mentoring [online] 2010, [cit. 2010-04-12]. Dostupný z WWW:
<http://www.hrsupport.sk/index.php/vzdelavanie/mentoring>
- [32] The World Intellectual Property Organization [online] 2006, [cit. 2010-01-12]. Dostupný z WWW:
http://www.wipo.int/freepublications/en/sme/900/wipo_pub_900.pdf
- [33] Časopis ZISK [online] 2010, [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW:
http://ezisk2.aion.cz/main/812/nejcitanejsie_14128.aspx
- [34] Comparative SMEs Studies 2003 – 2006 [online] 2006, [cit. 2010-01-15]. Dostupný z WWW: <http://leonardo.fiit.stuba.sk/Web/index.php?id=&lang=sk&res=750>
- [35] Európsky portál pre malých podnikateľov [online] 2010, [cit. 2010-04-11]. Dostupný z WWW: http://ec.europa.eu/small-business/funding-partners-public/finance/index_sk.htm

- [36] Časopis Marketing & komunikace [online] 2009, [cit. 2010-04-11]. Dostupný z WWW: <http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2008040010>
- [37] Adaptic - Corporate identity [online] 2005 - 2010, [cit. 2010-01-08]. Dostupný z WWW: <http://www.adaptic.cz/jeste-umime/corporate-identity.htm>
- [38] E-Trend [online] 2004, [cit. 2010-01-17]. Dostupný z WWW: <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-firemne-pravo/prevadzkovanie-restauracie-podla-noriem-eu.html>
- [39] Ekonomický Slovník [online] 2010, [cit. 2010-04-08]. Dostupný z WWW: <http://www.financnik.sk/financie.php?did=ekonomicky-slovnicky-vysvetlenie-pojmu>
- [40] eTREND [online] 2001, [cit. 2010.01. 05]. Dostupný z WWW: <http://relax.etrend.sk/relax-cestovanie/fantazia-podnikatelov-dostava-sirsie-kridla.html>
- [41] Posonium - združenie na podporu rozvoja CR [online] 2008, [cit. 2010-02-15]. Dostupný z WWW: http://www.vioregio.sk/sk/vzdelavanie/prirucka/formy_podnikania_v_turizme.php
- [42] Ústredný portál verejnej správy (ÚPVŠ) [online] 2010, [cit. 2010-01-18]. Dostupný z WWW: <http://portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=41&etype=2&aid=310>
- [43] Zbierka zákonov [online] 2010, [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <http://www.zbierka.sk>
- [44] Small business info Canada [online]. 2010, [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <http://hsbinfocanada.about.com/cs/startup/g/turnkey.html>
- [45] Obchodné podnikanie [online] 2010, [cit. 2010-02-15]. Dostupný z WWW: http://podfuck.net/dokumenty/stazeni_souboru/2494/OP1_soubor_prednasek_1_10.doc
- [46] VAN DEN BOSCH, A. L. M., DE JONG, M. D. I., ELVING, W. J. L. How Corporate Identity Supports Reputation. Edition 1st. Bingley - UK: Emerald Group Publishing, 2005. 10 p. ISSN 1356-3289.
- [47] B2B na FAME, Michal Pilík [online] 2010, [cit. 2010-04-15]. Dostupný z WWW: <http://www.fame.utb.cz/b2b>

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

ABC	Activity Based Costing
B2B	Business to buseness
B2C	Business to customer, consumer
B2E	Busines to employee
CI	Corporate identity
CVI	Corporate visual identity
EQ	Emočný quocient
EU	Europska únia
HCCP	Hazard and critical kontrol points.
HDP	Hrubý domáci produkt
Hod.	hodina
ICO	International coffe organization
IMK	Integrovaná marketingová komunikácia
IQ	Intelligenčný quocient
Km 2	Kilometrov štvorcových
MBA	Master of business administration
MBWA	Managemant by walking around
MHD	Mestská hromadná doprava
Min.	minuta
SOI	Slovenská obchodná inšpekci
Tzv.	takzvaný
Z. z	Zbierka zákonov
Zb.	zbierky

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1.: Team – charakteristické znaky

Tabuľka č. 2.: Najcennejšie značky sveta

Tabuľka č. 3.: Fenomén značka

Tabuľka č. 4.: Príklady typických finančných ukazateľov

ZOZNAM SCHÉM

Schéma č. 1.: Typy priemyslových zákazníkov

Schéma č. 2.: Koncept merania a riadenia výkonnosti malých a stredných podnikov

ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1.: Dôvody ochrany značiek v Európskej únii

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1.: Plán tržeb a predpoveď toku hotovosti kaviarne Thália na rok 2011

Príloha č. 2.: Tok hotovosti kaviarne Thália 2011 – 2015

Príloha č. 3.: Výkaz o príjmoch a výdavkoch kaviarne Thália 2011 – 2015

Príloha č. 4.: Výkaz majetku a záväzkov kaviarne Thália 2011 – 2015

PRÍLOHA P1 PLÁN TRŽEB A PREDPOVEĎ TOKU HOTOVOSTI KAVIARNE THÁLIA NA ROK 2011

Firma: Café Thalia

PLÁN TRŽIEB - 2011

Údaje v tis. Eur

Položka/mesiac	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	Celkom
Predaj výrobkov a služieb	33	42	53	54	54	60	60	60	60	54	54	54	638
- z toho hotovosť, okamžité spl. fa	33	42	53	54	54	60	60	60	60	54	54	54	638
- príjmy z pohľadávok do 1 mes.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- príjmy z pohľadávok do 2 mes.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- príjmy z pohľadávok do 3 mes.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spolu	33	42	53	54	54	60	60	60	60	54	54	54	638
Predaj tovaru	0,5	0,6	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	8,6
- z toho hotovosť	0,5	0,6	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	8,6
- príjmy z pohľadávok do 1 mes.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spolu	0,5	0,6	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	8,6
Ostatné príjmy	1	3	2,5	1,5	2	2	1	1,5	2	3	1,5	2	23
Príjmy spolu	34,5	45,6	56,25	56,25	56,75	62,75	61,75	62,25	62,75	57,75	56,25	56,75	670

PREDPOVEĎ TOKU HOTOVOSTI - 2011

Údaje v tis. Euro

Položka/mesiac	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	Celkom
Hotovosť na začiatku mesiaca*	33	41	56	75	94	113	138	162	187	212	232	251	
PRÍJMY													
Príjmy zahr. do základu dane													
Predaj za hotovosť, okamžité spl. fa	34,5	45,6	56,25	56,25	56,75	62,75	61,75	62,25	62,75	57,75	56,25	56,75	669,6
Predaj na faktúru	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Príjmy ne zahr. do základu dane													
Vložený kapitál	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Bankové úvery, pôžičky, príspev. z FZ	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22
Ostatné príjmy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Príjmy celkom	62,5	45,6	56,25	56,25	56,75	62,75	61,75	62,25	62,75	57,75	56,25	56,75	697,6
VÝDAVKY													
Výdavky zahr. do základu dane													
Nákup materiálu	17,73	22,54	28,97	28,97	28,97	28,97	28,97	28,97	28,97	28,97	28,97	28,97	329,97
Nákup tovaru	0,36	0,46	0,59	0,59	0,59	0,59	0,59	0,59	0,59	0,59	0,59	0,59	6,72
Mzdy zamestnancov	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	28,8
Platby do fondov za zamestnancov	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	10,8
Platby do fondov za podnikateľa	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	1,56
Nájomné+ leasingy+ aut	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Doprava, cestovné, PHM	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	4,8
Energia	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	2,4
Spoje	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1,2
Reklama	0,3	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	1,95
Údržba a opravy	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Poistenie majetku	0,12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,12
Kanclárske potreby	0,1	0	0,1	0	0	0,1	0	0	0,1	0	0	0	0,6
Finančné výdavky (úroky)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nákup DNIM a DHIM	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Ostatné výdavky (Zmluvn (pracovník))	0,24	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	1,56
Výdavky ne zahr. do základu dane													
Preddavky na daň z príjmov			0				0			0			0
Daň z príjmov (doplátok)													0
Splátky úveru, príspevku, pôžičky investície	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	15,96
Podlely na HV, osobná spotreba	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Ostatné výdavky, sponzorstvo	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,36
Výdavky celkom	54,34	30,76	37,42	37,32	37,32	37,42	37,32	37,32	37,42	37,32	37,32	37,32	458,8
HOTOVOŠŤ													
Príjmy - výdavky*	8	15	19	19	19	25	24	25	25	20	19	19	239
Hotovosť na konci mesiaca**	41	56	75	94	113	138	162	187	212	232	251	270	--

* Položka "Príjmy - výdavky" je tvorená rozdielom položiek "Príjmy celkom" a "Výdavky celkom" (bežný mesiac)

** Hotovosť na konci mesiaca je daná súčtom finančných prostriedkov na bežnom účte v pokladnici

PRÍLOHA P2 TOK HOTOVOSTI KAVIARNE THÁLIA 2011 – 2015

Firma: Café Thalia

TOK HOTOVOSTI

Údaje v tis. Sk

Položka/rok	2011	2012	2013	2014	2015
Prijmy zahrňované do zák. dane	647	712	783	862	949
Výdavky zahrňované do zák. dane	407	472	541	587	635
Rozdiel príjmov a výdavkov	239	239	242	276	314
Odpisy	2	3	3	3	0
Vložený kapitál	6	0	0	0	0
Poskytnuté úvery a príspevky	22	0	0	0	0
Ostatné príjmy	23	2	3	3	4
Príjmy nezahr. do zák. dane**	51	2	3	3	4
Preddavky na daň z príjmov	0	45,41	45,41	45,98	52,44
Daň z príjmov (doplatok, al. preplatok-)	0	0	0	0	0,47
Splátky úveru, príspevku, pôžičky	16	0	0	0	0
Investície	25	0	0	0	1000
Podiely na HV, osobná spotreba	12	12	12,5	13	13,5
Ostatné výdavky, sponzorstvo	0,36	0,45	0,50	0,55	0,80
Výdavky nezahr. do zák. dane***	53	58	58	60	1067
Zdroje v bežnom roku****	239	187	191	222	-749
Akumulované zdroje****	239	426	617	838	89

* Stav k 31. 12. bežného roka

** Príjmy nezahrňované do zák. dane = súčet 3 vyššie uvedených položiek

*** Výdavky nezahr. do zák. dane = súčet 6 vyššie uvedených položiek

**** Zdroje v bežnom roku = Rozdiel príjmov a výdavkov + Odpisy +
+ Príjmy nezahr. do zák. dane - Výdavky nezahr. do zák. dane

(Pri výpočte toku hotovosti (položka "Zdroje v bežnom roku") "Odpisy" pripočítame, pretože sme ich odpočítali od zisku - "Rozdielu príjmov a výdavkov".

"Odpisy" sú náklady, ale nie sú výdavky)

***** Akumulované zdroje = Zdroje v bežnom roku + Akumulované zdroje z minulého roka
(pri začatí podnikania Akumulované zdroje z min. roku = 0)

PRÍLOHA P3 VÝKAZ O PRÍJMOCH A VÝDAVKOCH KAVIARNE THÁLIA 2011 – 2015

Firma: Café Thalia

Výkaz o príjmoch a výdavkoch

Údaje v tis. Euro

Položka/rok	2011	2012	2013	2014	2015
	výhľad	výhľad	výhľad	výhľad	výhľad
PRÍJMY					
Predaj výrobkov a služieb	638	702	772	849	934
Predaj tovaru	8,6	10	11	13	15
Ostatné príjmy	0	0	0	0	0
Uzavierková úprava príjmov					
Príjmy celkom	647	712	783	862	949
VÝDAVKY					
Nákup materiálu	330	363	399	439	483
Nákup tovaru	6,72	6,77	7,79	8,96	10,30
Mzdy zamestnancov	28,8	30	31	32	33
Platby do fondov, z toho:	12,36	41	72	72	77
- za zamestnancov	10,8	11	12	12	13
- za podnikateľa	1,56	30	60	60	64
Prevádzkové réžia, z toho:	29,33	31,6	31,0	34,6	31,8
- nájomné a leasing	12,00	12,0	12,5	12,5	13,0
- doprava, cestovné, PHM	4,80	5,0	6,0	6,0	6,0
- energia	2,40	2,5	2,5	3,0	3,0
- spoje	1,20	1,0	0,9	0,9	0,9
- reklama	1,95	2,0	1,8	2,0	2,0
- údržba a opravy	2,00	2,2	2,2	3,1	3,0
- poistenie majetku	0,12	0,13	0,13	0,14	0,14
- kancelárske potreby	0,60	0,60	0,62	0,63	0,60
- finančné výdavky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- nákup DNIM a DHIM	1,00	1,10	1,10	1,15	1,50
- ostatné výdavky	1,56	1,60	1,65	1,75	1,70
- odpisy HIM a NIM	1,70	3,43	3,43	3,43	0,00
Uzavierková úprava výdavkov	0	0	0	0	0
Výdavky celkom	407	472	541	587	635
Rozdiel príjmov a výdavkov*	239	239	242	276	314

* Stav k 31. 12. bežného roka

** Rozdiel príjmov a výdavkov = Príjmy celkom - Výdavky celkom

**PRÍLOHA P4 VÝKAZ MAJETKU A ZÁVÄZKOV KAVIARNE
THÁLIA 2011 – 2015**

Firma: Café Thalia

Výkaz o majetku a záväzkoch

Projekcia pre jednoduché účtovníctvo

Údaje v tis. Euro

Položka\rok	2011	2012	2013	2014	2015
	výhľad	výhľad	výhľad	výhľad	výhľad
MAJETOK					
Nehmotný investičný majetok	0	0	0	0	0
Hmotný investičný majetok	25	22	19	16	1016
Zásoby celkom (z toho)	32	31	34	38	41
- materiál	30	30	33	37	40
- tovar	2	1,00	1,00	1,00	1,00
- nedokončená výroba, výrobky, zv.	0	0	0	0	0
Pohľadávky	0	0	0	0	0
Peniaze a ceniny	20	20	25	25	30
Priebežné položky	0	0	0	0	0
Bankové účty	219	406	592	813	59
Majetkové cenné papiere a vklady	0	0	0	0	0
Ostatný finančný majetok	0	0	0	0	0
Opr. pol. k nad. majetku (aktívna)	0	0	0	0	0
Majetok celkom	296	479	670	892	1146
ZÁVAZKY					
Rezervy	0	0	0	0	0
Záväzky	16	16	16,5	17,5	21
Úvery	0	0	0	0	0
Opr. pol. k nad. majetku (pasívna)	0	0	0	0	0
Záväzky celkom	16	16	16,5	17,5	21
Rozdiel majetku a záväzkov**	280	463	653,5	874,5	1125

* Stav k 31. 12. bežného roka

** Rozdiel majetku a záväzkov = Majetok celkom - Záväzky celkom