

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Podnikatelský plán vybraného podniku
Hrdličková Aneta

Bakalářská práce
2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta Hrdličková**
Osobní číslo: **E13171**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Podnikatelský plán vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je vypracování optimálního řešení podnikatelského plánu založení vybraného podniku.

Osnova:

- Struktura a požadavky podnikatelského plánu.
- Porterova analýza oborového prostředí, SWOT analýza.
- Finanční plán.
- Volba právní formy podnikání.
- Popis vybraného podniku.
- Rozpočet jeho založení, ekonomické ukazatele, časový harmonogram.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **min. 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FINCH, Brian. How to write a business plan. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page Limited, 2006, vii, 151 p. Creating success. ISBN 07-494-4553-X.

Kol. autorů (CzechInvest). Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu. 1. vydání. Praha: CzechInvest, 2005. 98 s. bez ISBN.

KORÁB, Vojtěch. Podnikatelský plán. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003, 159 s. Creating success. ISBN 80-726-1075-9.

Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. Alexandr Šenec

Ústav podnikové ekonomiky a managementu



Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2016**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

PROHLAŠUJI:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 28. 4. 2016

Aneta Hrdličková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho odbornou pomoc, která mi pomohla při zpracování bakalářské práce. Dále děkuji rodičům za cenné rady a informace, které byly pro tuto práci rozhodující.

ANOTACE

Předmětem této bakalářské práce je zpracování podnikatelského plánu pro založení stavebního podniku. Tato práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část obsahuje informace o podnikatelském plánu. V praktické části je zpracován konkrétní podnikatelský plán.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikání, podnikatelský plán, finanční analýza, SWOT analýza

TITLE

Business plan of the selected company

ANNOTATION

The subject of this bachelor work is processing a business plan for the establishment of construction company. This work is divided into two parts, theoretical and practical. Theoretical part is focused on basic information about the business plan. In the practical part is developed a concrete business plan.

KEYWORDS

Business, business plan, financial analysis, SWOT analysis

OBSAH

ÚVOD	13
1 PODNIKÁNÍ	14
1.1 Podnikatel.....	14
1.2 Podnik.....	14
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	15
2.1 Účel podnikatelského plánu	15
2.2 Pro koho je podnikatelský plán určen	16
2.2.1 Majitelé	16
2.2.2 Manažeri	16
2.2.3 Investoři	16
2.3 Zásady tvorby podnikatelského plánu.....	17
2.4 Příprava podnikatelského plánu	17
3 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	19
3.1 Titulní strana	19
3.2 Exekutivní souhrn	19
3.3 Popis podnikatelské příležitosti.....	20
3.4 Popis firmy	21
3.5 Klíčové osobnosti.....	21
3.6 Analýza okolí podniku a potenciální trhy	22
3.6.1 Analýza makroprostředí – SLEPT analýza.....	22
3.6.2 Analýza mikroprostředí – Porterův model.....	23

3.6.3	SWOT analýza	25
3.7	Marketingový plán	26
3.7.1	Marketingový mix /4P	27
3.8	Realizační projektový plán.....	29
3.9	Organizační plán a personální zdroje.....	29
3.10	Finanční plán	29
3.10.1	Rozvaha	30
3.10.2	Cash flow	31
3.10.3	Výkaz zisku a ztrát.....	31
3.10.4	Ekonomické ukazatele	31
3.11	Hodnocení rizik	32
3.12	Přílohy	32
4	PRAKTICKÁ ČÁST	34
4.1	Titulní strana	34
4.2	Exekutivní souhrn	34
4.3	Popis podnikatelské příležitosti.....	35
4.4	Popis podniku.....	35
4.5	Klíčové osobnosti.....	35
4.6	Analýza okolí podniku a potenciální trhy	36
4.6.1	Analýza makroprostředí – SLEPT analýza.....	38
4.6.2	Analýza mikroprostředí – Porterův model.....	39
4.6.3	SWOT analýza	41

4.7	Marketingový plán	42
4.7.1	Marketingový mix/4P	42
4.8	Realizační projektový plán.....	43
4.9	Finanční plán	44
4.9.1	Zakladatelský rozpočet	44
4.9.2	Plán nákladů.....	45
4.9.3	Výkaz zisku a ztrát - předpoklad	46
4.9.4	Rozvaha – předpoklad	48
4.9.5	Cash flow	52
4.10	Ekonomické ukazatele finanční analýzy	52
4.10.1	Ukazatel zadluženosti	52
4.10.2	Ukazatel rentability	53
4.11	Hodnocení rizik	53
4.12	Shrnutí	54
4.12.1	Srovnání zpracovaného podnikatelského plánu se standardním podnikatelským plánem	54
4.12.2	Vyrovnanost finančního rozpočtu podniku.....	54
4.12.3	Perspektivnost dlouhodobého fungování podnikatelského záměru.....	54
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM LITERATURY	56

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Porterův model pěti sil	24
Obrázek 2: Příklad SWOT analýzy	25
Obrázek 3: SWOT analýza	26
Obrázek 4: Rozvaha.....	31
Obrázek 5: Statistiky produkce projektů ISTAV dle základního rozdělení	36
Obrázek 6: Statistiky produkce projektů ISTAV dle základních kategorií staveb	37
Obrázek 7: Statistiky produkce dle kraje	38

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza.....	41
Tabulka 2: SWOT analýza – strategie	41
Tabulka 3: Časový harmonogram činností ve dnech.....	43
Tabulka 4: Zakladatelský rozpočet – vstupní náklady v Kč.....	44
Tabulka 5: Náklady na provoz podniku.....	45
Tabulka 6: Náklady na zaměstnance	46
Tabulka 7: Výkaz zisku a ztrát (2016 - 2017) v Kč.....	46
Tabulka 8: Rozvaha (2016 - 2017) v Kč - pesimistická varianta	48
Tabulka 9: Rozvaha (2016 - 2017) v Kč - realistická varianta.....	49
Tabulka 10: Rozvaha (2016 - 2017) v Kč - optimistická varianta.....	51
Tabulka 11: Tabulka toku hotovosti v Kč	52
Tabulka 12: Rentabilita tržeb v %	53
Tabulka 13: Rentability aktiv v %	53

Tabulka 14: Rentabilita vlastního kapitálu v %	53
--	----

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

HDP – Hrubý domácí produkt

ROA – Return on Assets – Rentabilita celkového kapitálu

ROS – Return on Sales – Rentabilita tržeb

ROE – Return on Equity – Rentabilita vlastního kapitálu

EBIT – Zisk před zdaněním a úroky

EAT – Čistý zisk

VR – Věřitelské riziko

ÚVOD

Podnikání ve stavebnictví patří k nejnáročnějším, a představuje nedílnou součást života lidí. Zejména ve srovnání s průmyslem se podnikání ve stavebnictví vyznačuje řadou zvláštností, které ovlivňují jeho ekonomiku. Tyto zvláštnosti by měl ať už začínající, tak i úspěšný podnikatel ve stavebnictví dobře znát, neboť rozhodují o úspěchu či neúspěchu jeho podnikání. K zvláštnostem tohoto typu podnikání můžeme zařadit zejména náročnost na lidskou práci, stavební práce jsou namáhavé a rizikové. Vzhledem k dlouhověkosti stavebního díle je třeba dbát na kvalitu provedení, tak aby byly splněny veškeré podmínky. Stavební výroba neprobíhá ve vlastních provozovnách, ale na pozemcích zákazníků či investorů podle projektů a stanovených lhůt výstavby. Každá stavba vyžaduje pozměnění vedení, pracovníků, stejně tak i vybavení a strojů. Každá stavba je tedy pro podnikatele jedinečná.

Tyto charakteristiky mají značný vliv na organizaci a řízení výrobních faktorů, lidí a majetku, které jsou nezbytné k podnikání. Předpokladem úspěšného podniku ve stavebnictví je optimální kombinace těchto výrobních faktorů.

Cílem této bakalářské práce je vypracování optimálního řešení podnikatelského plánu založení vybraného podniku. Téma této bakalářské práce jsem si zvolila z důvodu, že se jedná o rodinný podnik.

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních kapitol. V první teoretické části je vysvětlen pojem podnikání, podnikatel a podnik. Hlavní kapitolou teoretické části je pojem podnikatelský plán, jeho účel, zásady a struktura.

Praktická část se řídí osnovou vytvořenou v části teoretické. Poznatky budou aplikovány na konkrétní návrh podnikatelského záměru pro společnost KZP – Hrdlička, s r.o.

Součástí praktické části je vypracování analýzy prostředí podniku - SWOT analýza, SLEPT analýzy a analýza konkurence. Dále bude vypracován marketingový mix. Nemenší část bude věnována finančnímu plánu, kde budou vypočítané potřebné náklady na zahájení činnosti. Dále budou vyčísleny předpokládané náklady a tržby v prvním roce podnikání.

1 PODNIKÁNÍ

Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. [1]

1.1 Podnikatel

Osoba zapsaná v obchodním rejstříku, nebo osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, či osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů nebo osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu. [1]

1.2 Podnik

Podnikem se rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. [1]

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Co je podnikatelský plán? Pro jeho přesné definování je možné použít několik definic.[10]

Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny vnější a vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. [11]

Podnikatelský plán konkretizuje záměry podnikatele do budoucna. Můžeme jej přirovnat k autoatlasu, který by nám měl usnadnit odpovědi na otázky typu: kde jsme, tj. situace ve které se podnik nachází, kam se chceme dostat, tj. pro koho je plán zpracován a kam chceme směřovat, a jak se tam dostaneme, tj. metody a určení zdrojů, pro to, abychom dosáhli cíle. [11]

Podnikatelský plán bude přesně definovat, v jaké fázi se myšlenka/podnik nachází a jaké peníze, respektive kolik, potřebuje. Tímto dokumentem oslovíte finanční sektor v případě, že budete chtít zaujmout investora či si půjčit od banky za účelem rozvoje vaší podnikatelské myšlenky. Je zcela jedno, zda se jedná o myšlenku, která je zatím ve vaší hlavě, či o firmu, která již funguje pár let a potřebuje kapitál na další růst. [4]

2.1 Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je určen i k interním účelům, zejména je však vyžadován externími subjekty. [11]

Uvnitř firmy slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces, nástroj kontroly atd., zejména v případech, kdy podnikatel firmu zakládá a kdy firma stojí před výraznými změnami, které mohou mít dlouhodobé důsledky na její chod. Touto změnou může být například velká investice, sloučení s jiným podnikatelským subjektem, rozdělení firmy na několik částí, vstup do strategické aliance, odprodej nebo uzavření neefektivních provozů. Někteří podnikatelé dávají stručný výtah z podnikatelského plánu k dispozici i zaměstnancům, aby se seznámili se základními cíli a posílila se identita pracovníků s firmou. Přínosy podnikatelského plánu pro management spočívají zejména v tom, že jeho zpracování umožňuje:

- získávání užitečných poznatků z analýz, které by měly předcházet přípravě podnikatelského plánu,
- přehledné demonstrování záměrů ve vývoji firmy, předpokladů, na kterých jsou tyto záměry postaveny a možných rizik jejich dosažení,

- predikci vývoje finančních toků, zjištění potřeby a tvorby finančních prostředků z podnikatelské činnosti,
- včasné odhalení možných slabin či rizik ve zvolených záměrech či cestách jejich dosažení,
- informovat zaměstnance o záměrech firmy v budoucnosti, budovat podnikovou kulturu. [11]

Externí subjekty analyzují na základě podnikatelského plánu schopnost firmy realizovat náročnější investiční program, připravenost ucházet se o některý druh podnikatelské podpory apod. V tomto případě je totiž třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu (investora) o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování kapitál požadujeme. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může významně přispět k získání potřebného kapitálu. [11]

2.2 Pro koho je podnikatelský plán určen

Na podnikatelském plánu budou zainteresovány tři typy osob:

- Majitelé – myslí hlavně na budoucnost podniku
- Manažeři – řídí podnik
- Investoři – hodlají vstoupit do podniku buď jako rizikovní investoři, nebo jako bankéři, kteří úvěrují podnik [5]

2.2.1 Majitelé

Majitelé mají podnikatelské plány zejména pro plánování budoucnosti svých podniků – strategické plány. To však nic nemění na skutečnosti, že je budou též používat pro řízení růstu podniku, plánování změn apod. Majitelé využívají také podnikatelský plán k jedné ze základních věcí – při zahájení podnikání. [5]

2.2.2 Manažeři

Manažeři jsou v podnicích zapojeni jednak do přípravy podnikatelských plánů, jednak jsou uživateli a příjemci výhod podnikatelských plánů. Dá se říci, že podnikatelské plány mohou být hlavním plánovacím nástrojem v rukách manažerů. [5]

2.2.3 Investoři

Jak banky, tak ostatní investoři mají zájem na tom, aby získali svoje investované peníze zpět s patřičným ziskem. Nicméně s výjimkou tohoto bodu se jejich další cíle značně liší. Banka se bude chtít ujistit, že během doby splatnosti půjčky bude podnik schopen splácet jak jistinu, tak

úroky. Toto hledisko ostatní investory moc nezajímá. Investorům se jejich investice vrací zpět teprve v momentě prodeje, tedy často v horizontu mnoha let. [5]

Banky mají pro účely ověřování podniku sestaveny vlastní formuláře. Je vhodné, aby podnik vypracoval podnikatelský plán s vysokou mírou pečlivosti, formálnosti a musí být věcný. [4]

2.3 Zásady tvorby podnikatelského plánu

Při zpracování podnikatelského plánu by měly být respektovány obecně platné zásady. Jejich smyslem není toho, kdo plán vypracovává, nějakým způsobem omezovat. Jde o to, že zejména externí subjekt bude mít s největší pravděpodobností k dispozici plány jiných firem, které na něj chtějí také zapůsobit. Účelem je tedy poukázat na směr, jakým podnikatelský plán formulovat a zvýšit tak jeho rating v očích osob mimo podnik. Z tohoto důvodu je vhodné, aby podnikatelský plán byl:

- srozumitelný – při sestavování podnikatelského plánu je vhodné vyjadřovat se jednoduše, neprezentovat zbytečně mnoho myšlenek v jedné větě přidavná jména vybírat opatrně, není třeba s jejich počtem plýtvat, je vhodné pro přehlednost sestavit tabulku, tam kde by to bylo ku prospěchu.
- logický – myšlenky a skutečnosti uvedené v podnikatelském plánu na sebe musí navazovat, musí být podložena fakty, tvrzení obsažená v plánu si nesmí odporovat. Je vhodné časový průběh znázornit graficky s doplněním harmonogramu.
- uváženě stručný – myšlenky či závěry obsažené v plánu je třeba uvést stručně, ovšem v žádném případě ne na úkor postižení základních faktů.
- pravdivý a reálný – pravdivost uváděných údajů a reálnost predikovaného vývoje by měla být samozřejmostí.
- respektování rizika – podnikatelský plán je o budoucnosti. Řadě podnikatelům dělá problém se dobře orientovat v současné realitě a předvídat budoucí vývoj je ještě obtížnější. Respektování rizik, identifikace rizik, popř. variantnost navrhovaných řešení v kritických momentech budoucího vývoje zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu. [11]

2.4 Příprava podnikatelského plánu

Rozsah a zpracovanost podnikatelského plánu závisí na velikosti firmy a účelu, pro který je určen. Rozdíly mezi rozsahem podnikatelského plánu mohou záviset na tom, zda se nová firma bude zabývat poskytováním služeb či výrobou, nebo zda půjde o zboží osobní či průmyslové spotřeby. Komplexnost podnikatelského plánu může být rovněž ovlivněna

velikostí trhu, konkurencí a růstovým potenciálem. Při zpracování přihlížíme k tomu, zda se podnikatelský plán sestavuje pro interní či externí účely. [11]

3 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

V literatuře se uvádí velké množství struktur podnikatelského plánu. Obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální záležitostí, některé atributy by však měl obsahovat každý podnikatelský plán, ať již je vypracován pro jakýkoliv podnik a jakoukoliv skupinu uživatelů. [5]

Všechny podnikatelské plány se zabývají následujícími čtyřmi oblastmi:

- Trh – Existuje dostatečně velký trh?
- Výrobek – Jsou výrobky nebo služby kvalitní?
- Lidé/personál – Budou řídicí pracovníci podniku schopní a výkonní?
- Finance – Budou stačit poskytnuté finance na pokrytí požadavků včetně rozumné výše nepředvídaného vydání? [5]

Jednotlivé druhy podnikatelských plánů se liší komplexní a detailní propracovaností výše uvedených částí. [5]

Podnikatelský plán se skládá z následujících základních částí. [5]

3.1 Titulní strana

Podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Obvykle by zde měly být uvedeny údaje jako název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty (telefon, e-mail), popis podniku a povaha podnikání či způsob financování a jeho struktura. [5]

Uvádí se zde také logo firmy (pokud již existuje) a datum založení. [10]

3.2 Exekutivní souhrn

Tato kapitola se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu. [5]

Shrnutí by mělo být krátké, jen v rozsahu několika stránek. Ten, kdo podnikatelský plán píše, by se měl v této části soustředit zejména na klíčové body, které jsou důležité, vyhnout se opakování, používat přesvědčivá slova a nenudit čtenáře. [2]

Shrnutí nesmí být chápáno jako úvod, ale jako zhuštěná informace o tom, co je na následujících stránkách popsáno podrobněji. Po přečtení shrnutí se má ve čtenáři vzbudit zvědavost a zájem přečíst si i zbytek plánu a zabývat se podrobnostmi. [11]

Jako hrubá osnova shrnutí nám mohou sloužit následující body:

- Jaké produkty budeme poskytovat?

- Proč jsou naše produkty lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka?
- Komentář k trhu a tržním trendům (velikost trhu, růst, chování zákazníků) a ke konkurenci
- Kdo jsou klíčové osobnosti a jaké jsou jejich realizované úspěchy?
- Nejdůležitější kvantitativní finanční informace jako celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů apod.) [10]

Pokud je zpracován právě pro investory, je jeho úkolem v maximální možné míře podnít jejich zájem. Investoři se totiž na jeho základě rozhodují, zda má význam pročíst podnikatelský plán jako celek. [5]

3.3 Popis podnikatelské příležitosti

Tato část se věnuje objasnění, v čem daná firma spatřuje podnikatelskou příležitost. Může jít například o nalezení mezery na trhu, objevení nějakého nového technického principu aj. Potřebujeme čtenáře přesvědčit, že právě nyní je ten nejvhodnější okamžik pro realizaci našeho nápadu a že my máme pro jeho realizaci ty nejlepší předpoklady. V rámci popisu podnikatelské příležitosti se zaměříme zejména na:

- popis produktu (výrobku nebo služby);
- konkurenční výhodu produktu či služby;
- užitek produktu či služby pro zákazníka. [10]

Popis produktu určuje jak fyzický vzhled v případě výrobku, tak vlastnosti v případě služby. [10]

Pokud váš podnikatelský záměr spočívá v nabídce výrobku, popište jej. Objasněte, o jaký výrobek jde, jaké má vlastnosti a k čemu má sloužit. Uveďte rovněž, zda jde o výrobek zcela nového druhu, tedy o inovaci, a pokud ano, pak sdělte, v čem tato inovace tkví. [12]

Důležité je zmínit se také o službách doplňujících nabídku výrobku. Příkladem takových služeb mohou být opravářské a údržbářské práce, servisní podpora zákazníků, zaškolení pro správné používání výrobku, instalace a montáž nebo poradenské služby. Čtenáře přitom rovněž zajímá, zda budeme tyto služby zajišťovat samostatně nebo ve spolupráci s partnerem a jaká bude výsledná cena pro zákazníka. Při uvádění technických charakteristik musíme brát v úvahu, že čtenáři a případní investoři nejsou techničtí odborníci. Je tedy nezbytné vyhnout se odborným výrazům a vyjadřovat se tak, aby výkladu porozuměl i laik. Stejně tak by měly být pokud možno co nejkratší i technické popisy. [10]

Pokud nabízíme službu, uvedeme, v čem spočívá a jak funguje. Je nutno objasnit, jak bude tato služba poskytována a která zařízení nebo jaké vybavení vyžaduje. [10]

Náš výrobek nebo služba musí mít konkurenční výhodu, musí být lepší než konkurenční nabídky. Zejména dnes, kdy vládne tvrdá konkurence, nováčkovi na trhu nestačí být stejně dobrý jako ostatní firmy. Je nutné být každopádně lepší než konkurenti. Musíme tedy prokázat, že přicházíme s lepší nabídkou pro zákazníka, zajímavější koncepcí, profesionálnějším servisem, že lépe řešíme problémy zákazníka. [10]

Podnikatelský plán může být úspěšný pouze tehdy, jestliže náš produkt přinese užitek pro zákazníka. Proto je třeba zdůraznit, jaký prospěch plyne z naší nabídky pro zákazníky a proč by zákazníci měli nakupovat právě od nás a ne od konkurence. To přirozeně předpokládá, že budeme vědět, kdo jsou naši zákazníci, respektive na které trhy se chceme orientovat a jaký je jejich růstový potenciál. [10]

Tato část tedy popisuje, jak má fungovat firma, co bude komu prodávat, jak chce získat přístup na daný trh a jak silného postavení v konkurenci chce dosáhnout. Na místě je uvést také podnikatelské zásady a dlouhodobé cíle. [12]

3.4 Popis firmy

V této části podnikatelského plánu se uvádí podrobný popis podniku. Je důležité, aby byla potenciálnímu investorovi zprostředkována představa o velikosti podniku a jeho záběru. Popis podniku by měl obsahovat pouze doložitelná fakta, která se týkají jeho založení, různých úspěchů, dále se v něm definuje strategie podniku a cíle a cesty k jejich dosažení. [5]

Klíčovými prvky v této části podnikatelského plánu jsou:

- výrobky nebo služby,
- umístění/lokalita a velikost podniku,
- přehled personálu podniku/organizační schéma,
- veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení,
- příprava podnikatele, znalostní vybavení a předchozí praxe či reference. [5]

3.5 Klíčové osobnosti

Při posuzování podnikatelského plánu je na charakteristiku důležitých osob ve firmě kladen velký důraz. Výroba špičkového produktu či poskytování vynikající služby bude málo platná, když ve vedení firmy budou manažeři, kteří nebudou umět této konkurenční výhody využít.

Obvykle se uvádí dosažené vzdělání a praktické zkušenosti vedoucích pracovníků v řídicích funkcích. Úplné životopisy nejsou nutné, ty patří spíše do přílohy. [11]

3.6 Analýza okolí podniku a potenciální trhy

Při realizaci podnikatelského plánu můžeme uspět pouze tehdy, když bude existovat trh, který bude mít zájem o naše produkty, popř. jejich inovace. Úspěšné zavedení nových produktů dokonce často předpokládá trh s velkým růstovým potenciálem a odpovídající velikostí. [10]

Investory či případné společníky velmi zajímají fakta o potenciale trzích a možnostech se na nich uplatnit. Na základě důkladné analýzy trhu a oboru musíme prokázat existenci těchto potenciale tržů. Slouží k tomu údaje o velikosti trhu, o obvyklé oborové výnosnosti, o překážkách vstupu na trh a o zákaznících. [10]

V podnikatelském plánu uvedeme informace o celkovém a cílovém trhu. Musíme přesně určit, co je to celkový trh a na který cílový trh v rámci celkového trhu se chceme zaměřit. [10]

Celkový trh zahrnuje všechny myslitelné možnosti využití daného výrobku či služby. Nepopisujeme ale podrobně celý trh či všechny potenciální zákazníky. Uvedeme zejména takové skupiny zákazníků, které mají z výrobku či služby užitek, mají k výrobku či poskytované službě snadný přístup a ty, kteří jsou ochotni za produkt či službu zaplatit. Znamená to, že vymezíme cílový trh a popíšeme jeho charakteristické znaky. Čím lépe se nám to podaří, tím lépe můžeme výrobky či služby přizpůsobit potřebám a přáním zákazníků a tím většího úspěchu můžeme dosáhnout. [10]

Pro strukturovanější provádění analýz je účelné a běžné odlišit analýzy makroprostředí a mikroprostředí. [5]

3.6.1 Analýza makroprostředí – SLEPT analýza

Při zkoumání makroprostředí je vhodné použít rámec SLEPT analýzy, který by měl strukturovat uvažování tak, abychom neopomněli žádný z důležitých faktorů makroprostředí. Do makroprostředí spadají vlivy, které firma ovlivnit nemůže. [5]

SLEPT (označována také jako PEST) analýza

- S – sociální oblast - trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, migrace, životní hodnoty
- L – legislativní oblast – legislativa, zákony, jejich použitelnost a interpretovatelnost

- E – ekonomická oblast - makroekonomické ukazatele, toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, přímé a nepřímé daně, tržní trendy,
- P – politická oblast - stabilita poměru resp. státních institucí, politické trendy a postoje k podnikání,
- T – technologická oblast - technologické trendy tj. vývoj a důsledky vývoje výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how a nových technologií. [5]

3.6.2 Analýza mikroprostředí – Porterův model

Analyzovat mikroprostředí našeho budoucího podniku znamená především posoudit charakteristiky trhu, na němž chceme svoje podnikání realizovat. Kromě úvah o trhu samotném v hranicích našich zamýšlených aktivit (lokální či regionální trh, celostátní působení podniku apod.) a předpokladů jeho dalšího vývoje (bude trh růst, stagnovat, jakým tempem a za jakých podmínek?) včetně případných geografického rozšiřování našeho individuálního trhu do budoucna, je třeba především analyzovat:

- ❖ naše zákazníky, zejména pak koncové zákazníky, jimž je určen náš produkt či služba
- ❖ obchodní partnery, zejména pak naše „výrobní“ dodavatele částí a komponent klíčových pro tvorbu našeho produktu
- ❖ naši konkurenci, a to pokud možno nejen současnou, ale i budoucí, tedy potenciálně vznikající konkurenty [5]

Porterův model konkurenčních sil

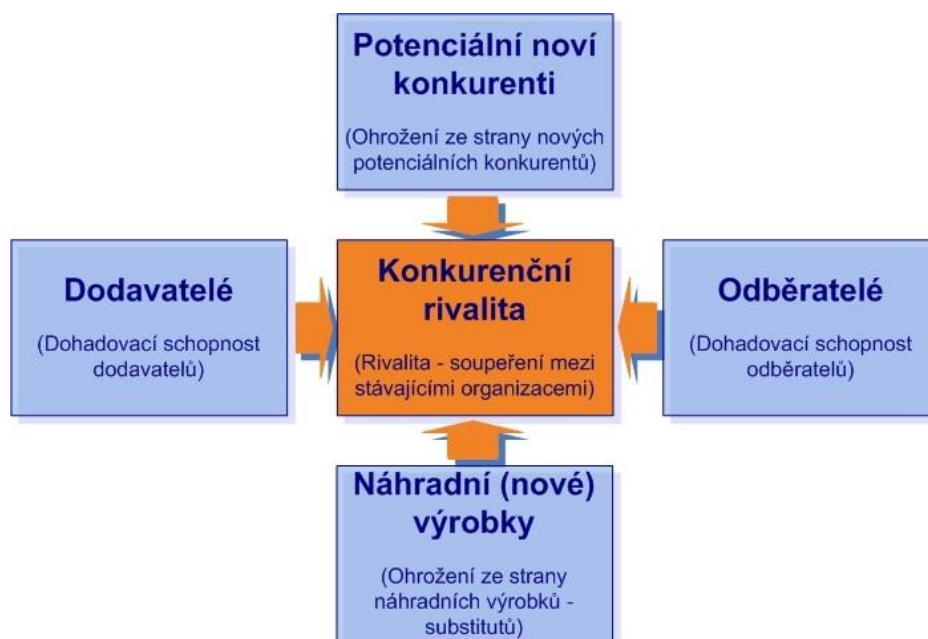
Pro analýzu mikroprostředí, respektive odvětví či trhu, můžeme použít Porterův model pěti sil. Michael Porter identifikoval síly, které působí na firmu a představují možné hrozby nebo příležitosti. Tyto síly mohou působit souběžně, může však působit také jen některá z nich. Intenzita a směr působení výrazně ovlivňují podnikatelské činnosti. [10]

Model vychází z faktu, že se zvyšující se konkurencí se firma stává méně ziskovou a naopak. Čím se konkurence snižuje, tím dochází obecně k vyšší ziskovosti. [6]

Jedná se o následujících pět sil:

- rivalita mezi stávajícími podniky
- riziko vstupu potenciálních konkurentů
- hrozba substitučních produktů
- smluvní síla kupujících

➤ smluvní síla dodavatelů. [10]



Obrázek 1: Porterův model pěti sil

Zdroj: [7]

Vnitřní rivalita mezi existujícími podniky v téže odvětví – to je ta, co nás napadne jako první. Její stupeň určuje koncentrace konkurentů (počet výrobců a jejich podíl na trhu), diferenciací výrobků (čím méně se výrobky liší, tím rostou konkurenční tlaky). Dalšími aspekty jsou změna velikosti trhu (pokud se trh rozšíří, konkurenční tlaky se zmírní), struktura nákladů, nárůst výrobní kapacity, bariéry vstupu. [6]

Rivalita nových konkurentů vzniká tehdy, dochází-li v odvětví k dosahování nadprůměrných zisků a je-li snadné do odvětví vstoupit. Bariéry vstupu může tvořit: potřeba zkušeností, vysoké finanční investice, legislativní omezení atd. [6]

Rivalita substitučních produktů přichází v úvahu, když lze potřebu uspokojit produktem, který nabízí jiné odvětví. Rivalita roste, pokud se poměr kvality a ceny u substitutů zlepšuje. Roli zde hraje také pružnost zákazníků a neméně důležitou stránkou je míra investice zákazníka do možnosti využívat substitut. [6]

Rivalita vyvolaná dodavateli. Dodavatel může vyrábět to, co původně vyráběla jeho odběratelská firma. Čím je jednodušší dopředeně integrovat, čím jsou jedinečnější jejich

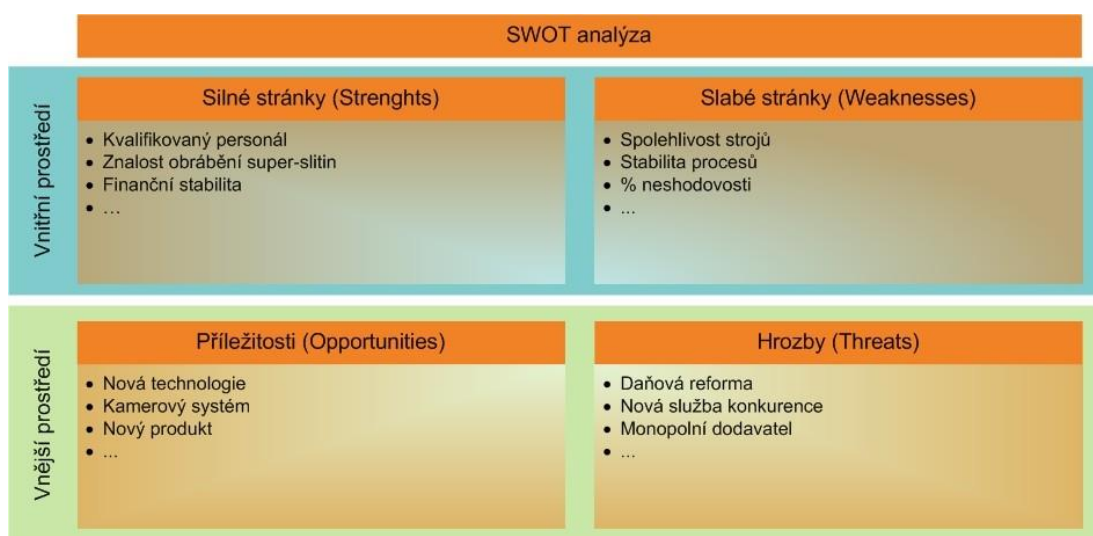
produkty, čím je to, co dodávají, významnější pro firmu a když roste stupeň jejich koncentrace, tak síla dodavatelů roste. [6]

Rivalita vyvolaná zákazníky opět záleží na jejich koncentraci, schopnosti se spojit a společně vyjednávat podmínky. Stejně jako u dodavatelů s možností integrace (tentokrát zpětně) se síla zákazníků zvyšuje. Dalšími aspekty ovlivňujícími síly zákazníků jsou diferenciace produktů – čím je zákazník závislejší na specifickém produktu, tím jeho síla slabne. Citlivost na kvalitu se projeví podobně. [6]

3.6.3 SWOT analýza

Jde o obecný rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných a slabých stránek zkoumaného objektu, tedy v našem případě samotného podnikatelského záměru a budoucího podniku, a dále z pohledu příležitostí a hrozeb, kterým je nebo bude zkoumaný objekt, tedy náš podnik vystaven. Přitom je třeba si uvědomit, že:

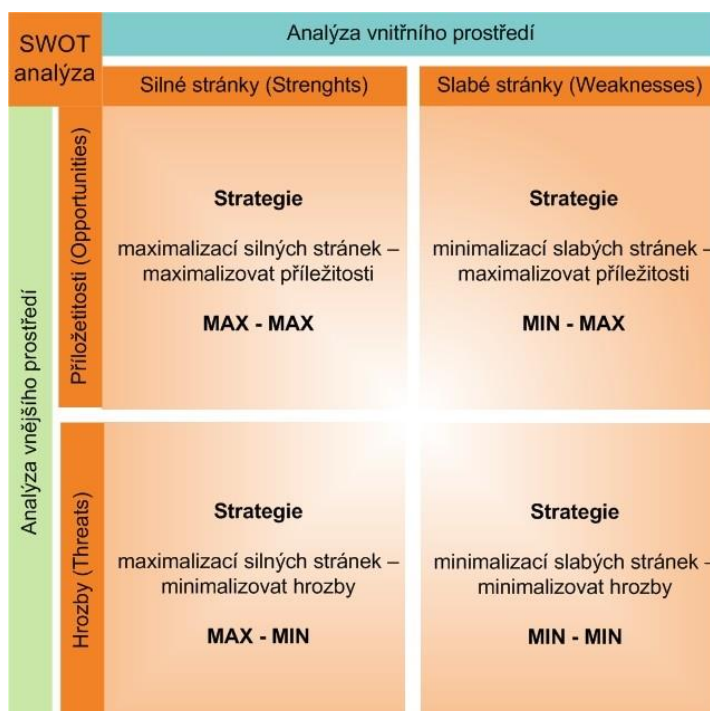
- silné a slabé stránky jsou v podstatě interní faktory, nad kterými máme určitou kontrolu a které samy o sobě můžeme ovlivňovat (například naše dobré nebo špatné manažerské schopnosti, jedinečnost nebo průměrnost našeho produktu, personálu)
- hrozby a příležitosti jsou externími vlivy, které samy o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme v rovině přizpůsobení záměru, respektive chování podniku, tak či onak reagovat (například situace na trhu práce, silná nebo slabá konkurence, legislativa – daňová politika státu, „pracovní“ právo). [5]



Obrázek 2: Příklad SWOT analýzy

Zdroj: [7]

Dalším krokem je hledání souvislostí mezi SW a OT a zvažování možností, jak díky svým silným stránkám využít příležitosti a snížit míru ohrožení. Musí se zvažovat proveditelnost jednotlivých variant a vybrat nejlepší možnost. [6]



Obrázek 3: SWOT analýza

Zdroj: [7]

3.7 Marketingový plán

Tato část objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Jsou zde uvedeny rovněž odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze následně odvodit odhad rentability podniku. Marketingový plán bývá často investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku. [5]

Tento plán je strategickým plánem podniku, který naznačuje, jakým způsobem se podnik hodlá prosadit na trhu proti konkurenci. Plán může zohledňovat rozdílný marketing pro období vstupu podniku na trh a jeho etablování se na trhu a následně marketing pro úspěšné fungování již etablovaného podniku na příslušném trhu z dlouhodobého hlediska. Naplnění obou úloh může využívat, a často také využívá, odlišné marketingové nástroje, které jsou definované v rámci návrhu marketingového mixu. [5]

Klíčové prvky marketingové strategie jsou produkt, cena, propagace a distribuce, dohromady nazývané marketingový mix neboli 4P. [10]

3.7.1 Marketingový mix /4P

Produkt (product)

Produkt tvoří podstatu naší nabídky na trhu a bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníků. Z uvedených důvodů je produkt jádrem marketingu. Základní problémy, které řešíme v podnikatelském plánu v oblasti produktové politiky, jsou:

- které produkty budeme nabízet, které nové produkty uvedeme na trh a které starší produkty budeme z trhu stahovat ve sledovaném období;
- atributy produktu, resp. Jejich změny, jde o vlastnosti produktu, tedy jeho design, značku, balení, záruku a dodatečné služby;
- produktový mix, tj. v jakých objemech a sortimentu budeme konkrétní produkt vyrábět;
- životní cyklus produktu, tj. jak bude probíhat vývoj produktu, jeho uvedení na trh, fáze zralosti a útlumu, jak budeme postupovat při inovaci či uvedení nové generace produktu na trh. [10]

Cena (price)

Velkou pozornost budeme věnovat také ceně. Význam cenové politiky spočívá v tom, že výška a stabilita ceny jsou prvky, jež vytvářejí příjmy firmy a na nichž závisí její existence a prosperita. Stanovením ceny určujeme svoji pozici v hierarchii spotřebitelů, ovlivňujeme jejich nákupní rozhodování a zároveň určujeme také svoji konkurenční pozici. [10]

Mezi faktory, k nimž přihlížíme při tvorbě ceny, patří:

- firemní cíle a cíle cenové politiky
- náklady
- poptávka,
- konkurence,
- fáze životního cyklu produktu,
- právní a regulační opatření (např. pevné stanovené nejvyšší ceny v některých oblastech) a další. [10]

Distribuce (place)

Většina podnikatelů zná dobře svůj produkt, jeho konkurenční výhodu i přidanou hodnotu pro zákazníka. Má představu o tom, za kolik se bude produkt prodávat. Chybí jim ale distribuční politika, tj. návrh vhodné organizace prodeje. [10]

V podnikatelském plánu je nutné vysvětlit prodejní strategii a popsat použití jednotlivých distribučních cest. Jde v podstatě o odpovědi na otázky:

- Budeme samostatně zajišťovat všechny prodejní aktivity? Bude prodej probíhat přímo konečným zákazníkům?
- Pokud je potřeba využít prodejních mezičlánků, ptáme se, které osoby, instituce nebo firmy přicházejí vůbec v úvahu, které z nich jsou nejvhodnější?
- Pokud budeme využívat obchodní mezičlánky, ptáme se, které organizace budou zapojeny? Bude docházet ke spolupráci s velkoobchodními organizacemi nebo bude zásobován jen maloobchod? [10]

V podnikatelském plánu popíšeme strukturu obchodního útvaru, uvedeme počet a kvalifikaci jeho pracovníků. Lze zmínit i to, jak by se např. v budoucnu dala přizpůsobit obchodní strategie změněným produktům nebo novým potřebám zákazníků. [10]

Propagace (promotion)

Komunikace, propagace je pravděpodobně nejviditelnější složkou marketingového mixu. Obvykle se mnohým z nás v souvislosti s pojmem marketing vybaví reklama, která je jedním z nástrojů komunikačního mixu. Pomocí zvolené komunikační politiky se snažíme plnit ekonomické cíle, tj. stimulovat poptávku k samotnému nákupu; informační cíle, tj. poskytovat informace o existenci produktu, jeho vlastnostech, kvalitě a způsobu užití; emocionální cíle, tj. vytvářet u spotřebitelů pozitivní postoj a preference. Můžeme k tomu využít jednotlivé složky komunikačního mixu:

- reklama – placená neosobní forma komunikace prostřednictvím různých medií, především hromadného působení, nákladově nejvýhodnější bývá reklama tam, kde je potřebné rychle oslovit širokou skupinu spotřebitelů, nevýhodou reklamy je jednosměrnost komunikace, čímž klesá její naléhavost a přesvědčivost;
- podpora prodeje – podporu můžeme realizovat u konečných spotřebitelů i obchodních zprostředkovatelů, formy podpory jsou bonusy, kupónový prodej, vzorky zdarma, zákaznické kluby, spotřebitelské soutěže;
- public relations (vztahy s veřejností) – chápeme v širším smyslu, nejenom jako vztah k potenciálním spotřebitelům, ale jako vztah ke všem tržním subjektům a zájmovým skupinám firmy jenom vztah;
- osobní prodej – získávání zákazníka formou přímého dialogu mezi nabízejícím a kupujícím; např. veletrhy, výstavy, poradenství při prodeji, obchodní setkání apod.;

- přímý marketing – využívá zejména poštovní zásilky, telefon, e-mail a další prostředky kontaktu pro bezprostřední poskytování informací a získávání přímých odpovědí od určitých zákazníků a k průzkumu jejich názorů. [10]

3.8 Realizační projektový plán

Důležitým krokem při sestavování podnikatelského plánu je časový harmonogram všech činností a jejich dodavatelské zajištění. Jde o realizační projektový plán. Nejprve si určíme všechny důležité kroky a aktivity, které musíme v souvislosti s realizací podnikatelského plánu podniknout, milníky, jichž chceme dosáhnout, a termíny jejich dosažení. K tomu můžeme použít úsečkový diagram, který znázorňuje plánované aktivity jako úseky v diagramu. Na základě úseček je ihned jasné, kdy a jaké práce musí začít, jak dlouho mají trvat a kdy mají být ukončeny. Začátky a konce úseček se označují jako mezníky. Z úsečkového diagramu se dá později při finančním plánování odvodit výše a termín investičních a osobních výdajů. [10]

3.9 Organizační plán a personální zdroje

Začlenění této kapitoly do podnikatelského plánu nebo její rozsah a důležitost závisí velmi na typu podnikání a předpokládaném rozsahu. V případech mikrofirem je samozřejmě tato kapitola spíše zbytečná a zcela postačí informace o klíčových osobnostech, jejich kvalifikaci, zkušenostech a dalším případném potenciálu využitelném pro podnikání zahrnout do části popis podnikání či klíčoví osobnosti. [5]

Je-li však podnikatelský plán rozsáhlejší, komplexnější a tedy vyžadující větší tým pracovníků, nebo pokud je založen na využití drahých specialistů či pracovních sil s nedostatkovou kvalifikací na trhu práce (například odborností specifická lékařská zařízení, biotechnologie apod.), je třeba personální oblast záměrů detailně zpracovat a prezentovat – kdo a v jakém počtu bude pokrývat tu či onu specializaci a pracovní pozici, jakou musí mít požadovanou kvalifikaci, jakým způsobem budou na takové pozice pracovníci hledáni a najímáni, jaké budou jejich platy, benefity a tedy celkové osobní náklady atd. [5]

3.10 Finanční plán

Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán peněžních toků, plán nákladů, plán výnosů, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaná rozvaha. [10]

Sestavení finančního plánu je završením tvorby podnikatelského plánu. Je spojovacím článkem mezi představami a touhami vlastníků podniku, případně jeho managementu a realitou. Ověřuje reálnost podnikatelského záměru, případně přesvědčuje investora o jeho výnosnosti. [5]

Musíme si uvědomit, že v případě začínající firmy potřebujeme prostředky na založení firmy, prostředky na pořízení dlouhodobého majetku, prostředky na pořízení oběžného majetku a prostředky na zahájení podnikatelské činnosti tj. na financování provozních nákladů do doby, než obdržíme první tržby. Musíme např. uhradit nájem, mzdy pracovníků, elektřinu, plyn, teplo, nakoupené zboží apod. [10]

Častou chybou u začínajících podnikatelů bývá, že nerozlišují kategorie zisk a peněžní tok, výnosy a příjmy, náklady a výdaje. [10]

3.10.1 Rozvaha

Rozvaha poskytuje statický pohled na majetek podniku (aktiva) a jeho financování (pasiva), tj. k určitému dni, ke kterému se rozvaha sestavuje. Vzhledem k tomu, že žádná firma nemůže vlastnit víc majetku, než má zdrojů, musí platit bilanční rovnost mezi aktivy a pasivy firmy. Základním principem účetní evidence je princip souvztažnosti, který vychází z principu zachování hmoty a zdůrazňuje, že spotřeba majetku v jedné formě (např. peněžních prostředků) se musí projevit v nárůstu podnikového majetku v jiné formě (např. zásob). [5]

Aktiva podniku představují jeho majetek a jsou důsledkem minulých investičních rozhodnutí. V rozvaze jsou uspořádány podle funkce, kterou v podniku plní, a podle likvidnosti, tj. času, po který jsou v podniku vázány. Majetek je tvořen dvěma základními složkami, a to dlouhodobým a oběžným majetkem. [5]

Zdroje financování majetku jsou obsahem strany pasiv v rozvaze podniku a jejich skladba je označována pojmem finanční struktury podniku. Vedle pojmu finanční struktura se používá pojem kapitálová struktura. Zachycuje strukturu podnikového kapitálu, ze kterého je financován jeho fixní majetek a část oběžného majetku, která má trvalý charakter. Vzhledem k tomu, že tento majetek by měl být financován dlouhodobými zdroji financování, pojem kapitálová struktura vyjadřuje strukturu dlouhodobého kapitálu podniku. Kapitálová struktura podniku je proto pouze částí jeho finanční struktury. [5]

Aktiva	Pasiva
pohledávky za upsané vlastní jmění	vlastní jmění - základní jmění - kapitálové fondy - fondy ze zisku - hospodářské výsledky minulých let - hospodářský výsledek běžného účetního období
stálá aktiva - nehmotný investiční majetek - hmotný investiční majetek - finanční investice	cizí zdroje - rezervy - dlouhodobé závazky - krátkodobé závazky - bankovní úvěry a výpomoci
oběžná aktiva - zásoby - dlouhodobé pohledávky - krátkodobé pohledávky - finanční majetek	ostatní pasiva = přechodné účty pasiv - časové rozlišení - dohadné účty pasivní
ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	

Obrázek 4: Rozvaha

Zdroj: [3]

3.10.2 Cash flow

Cash flow specifikuje předpokládané příjmy a výdaje související s naší činností, přičemž počáteční fáze podnikání by měla být v závislosti na kapitálové náročnosti podnikání zpracována podrobněji. V dalších obdobích stačí roční údaje. Čtenář získá informace, zda v jednotlivých obdobích budeme mít dostatek finančních prostředků na realizaci našich záměrů. [10]

3.10.3 Výkaz zisku a ztrát

Je to souhrn všech nákladů a výdajů za dané období, většinou za kalendářní rok od 1. ledna do 31. prosince. Na konci daného období je buď ztráta či zisk. Málodky se stává, že je na konci nula, hlavně proto, že by to mohlo přilákat finanční úřad. [4]

Plánovaný výkaz zisků a ztrát vyčísluje výnosy, náklady a hospodářský výsledek v jednotlivých letech. I v tomto případě je výhodné rozpracovat první rok podnikání podrobně alespoň v šesti měsících. V dalších letech postačí roční výdaje. Výkaz poskytuje informace o tom, jaký bude hospodářský výsledek v jednotlivých letech, zda budeme schopni platit úroky, zda vytvořená výše zisku umožní hradit plánované splátky úvěru apod. [10]

3.10.4 Ekonomické ukazatele

Velmi důležité je přesvědčit čtenáře o efektivnosti podnikatelského plánu. Příznivý vývoj finanční situace firmy prokážeme pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. Patří mezi ně zejména ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. [10]

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik využívá k financování své činnosti dluh. Mohou “vnést víc světla“ do úvah o rozsahu využití cizích zdrojů financování. [5]

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí zdroje/aktiva celkem} \quad (1)$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{cizí zdroje/vlastní kapitál} \quad (2)$$

Ukazatele rentability poměří vyvořený zisk s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k dosažení zisku. V případě ztráty ukazatele rentability ztrácejí význam. Jsou považovány za nejdůležitější informaci pro investory, kteří uvažují o investování svého kapitálu. [5]

$$\text{Rentability tržeb (ROS)} = \text{zisk/tržby} \quad (3)$$

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROE)} = \text{EBIT/aktiva} \quad (4)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROA)} = \text{čistý zisk/ vlastní kapitál} \quad (5)$$

3.11 Hodnocení rizik

Každý podnikatelský záměr a plán, byť podložený sebelepšími analýzami, daty z výzkumů těch nejrenomovanějších agentur a institucí, sestavovaný a podporovaný týmy excelentních specialistů v různých oblastech, v sobě nutně nese určitou míru nejistoty, tedy rizika, že reálné výsledky se budou lišit od očekávaných. Proto je či by měla být součástí každého podnikatelského plánu analýza rizik, která se snaží předcházet negativním důsledkům možného vývoje konkrétních rizikových faktorů. Čím detailněji, podrobněji a kvalitněji sestavíte podnikatelský plán, tím můžeme riziko snížit. [5]

Pro potenciálního investora je tento přístup zárukou, že podnikatel si je takových rizik vědom a je připraven jim v případě potřeby čelit. [5]

3.12 Přílohy

Zde jsou obvykle uvedeny informativní materiály, které nelze začlenit do samotného textu podnikatelského plánu. Na jednotlivé přílohy by však měly být v textu odkazy. [5]

Rozsah příloh závisí na konkrétním případě. V některých případech může mít padesát i více stran. Aby se omezil počet stran, mohou se některé podklady uvést v seznamu a tento seznam lze připojit k příloze s poznámkou, že uvedené podklady jsou k dispozici. [5]

Do přílohy bychom měli zařadit životopisy, výpis z obchodního rejstříku, analýzu trhu, zprávy, články a pojednání z novin a časopisů, podklady z finanční oblasti, obrázky výrobků, technické výkresy, důležité smlouvy. [5]

Podnikatelský plán bude autorka hodnotit podle následujících kritérií:

- **srovnání zpracovaného podnikatelského plánu se standardním podnikatelským plánem,**
- **vyrovnanost finančního rozpočtu podniku,**
- **perspektivnost dlouhodobého fungování podnikatelského záměru.**

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem praktické části bakalářské práce je vypracování podnikatelského plánu pro založení stavební firmy se sídlem v Pardubicích.

Podnikatelský plán je vypracován podle struktury uvedené v předchozí teoretické části. Podnikatelský plán je členěn do stejných kapitol, jak je tomu uvedeno v teoretické části v kapitole Struktura podnikatelského plánu

4.1 Titulní strana



Název: KZP – Hrdlička, s. r. o.

Sídlo: Erno Košťála 958, Pardubice, 530 12

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: provádění staveb – vodovod, kanalizace, inženýrské sítě, výstavby a rekonstrukce komunikací a chodníků

Jednatelé společnosti: Hrdlička Roman, Mgr. Hrdličková Blanka

Email: kzp@seznam.cz

Základní kapitál: 500 000,-

4.2 Exekutivní souhrn

Na následujících stránkách bude představeno, jaký je podnikatelský záměr pro založení společnosti KZP- Hrdlička, s. r. o. Firma má v úmyslu získat pozici na trhu. Nutností úspěchu v této oblasti jsou investice spojené s náklady společnosti na její start. Investice nutné k nakoupení potřebných strojů, zařízení a zaměstnání dostatečného počtu pracovníků.

Společnost bude poskytovat služby v oboru stavebnictví. Hlavní náplní jsou inženýrské, dopravní a vodohospodářské stavby. Jako konkurenční výhodu nově vznikající společnosti chápeme dlouholeté zkušenosti a především správnou analýzou rizik podnikání v tomto oboru.

K obvyklým rizikům každého podnikání přistupují v tomto oboru dále rizika nepřízně počasí a geologických podmínek umístění stavby. Výrazné je riziko zakázkové ne riziko odbytu, neboť stavební podnikatel provádí dané stavební výkony až po získání stavební zakázky. Smlouva o zhotovení stavby je jen příslibem provedení výkonů, který zatím ještě neexistuje.

Na základě kombinace cílů a prostředků použitých k dosažení záměrů podniku lze vytvořit správnou podnikovou strategii. Základní cílovou orientací společnosti KZP-Hrdlička s.r.o. je především stavění v co nejkratších lhůtách, za úměrných nákladů a s přiměřeným ziskem.

4.3 Popis podnikatelské příležitosti

Základem úspěchu je účast ve výběrových řízeních a především získání stavebních zakázek. V prvním roce podnikání bude snahou podniku získat pozici na trhu, vybudovat zázemí firmy, které zbaví firmu nákladů spojených s případným pronájmem prostor pro parkování, opravy strojů a složení materiálu. Dalším krokem bude investice do stavebních strojů a zařízení pro snadnější a kvalitnější provedení staveb.

4.4 Popis podniku

Stavební firma KZP – Hrdlička, s.r.o. bude mít dva majitele, kteří společně rozhodli o volbě právní formy jako společnosti s ručením omezeným. Firma bude skládat základní kapitál ve výši 500 000,- Kč, především z důvodu, aby působila důvěryhodněji pro investory a zákazníky a aby disponovala určitou finanční rezervou.

Sídlo společnosti se bude nacházet na adrese Erno Košťála 958, 530 12, Pardubice. Společnost má dva zakladatele a zároveň jednatele, jejichž jednotlivý podíl bude 50%.

Název společnosti vznikl na základě rodinné tradice. Tato firma bude již druhá v pořadí. První firma KRUZEP, s. r. o. fungovala zdárně a bez sebemenších problémů od roku 1994 až do roku 2012. Název je odvozen od původního majitele, tedy **Krupauer zemní práce**. Je tedy snaha zachovat tento název, proto podoba KZP.

V závislosti na organizační struktuře a velikosti podniku bude vedeno podvojně účetnictví, které bude prováděno interně na základě živnosti vázané.

K prezentaci firmy budou vytvořeny webové stránky, kde bude veřejnosti a především investorům představen vozový park a referenční stavby.

4.5 Klíčové osobnosti

Mezi klíčové osobnosti patří dva majitelé firmy KZP – Hrdlička s. r. o.

Hrdlička Roman – majitel a jednatel společnosti, podíl 50%, vykonává úkony týkající se stavební činnosti, rozpočtů a zakázek jako celku.

Hrdličková Blanka - majitel a jednatel, vykonává úkony související s administrativou podniku (vedení účetnictví, mzdy apod.).

4.6 Analýza okolí podniku a potenciální trhy

K průzkumu současné situace na trhu jsem využila informace společnosti ISTAV, která poskytuje ucelený přehled o projektech. Statistiky se týkají roku 2015. Jedná se o průměry ze čtyř čtvrtletí. Z vypracované statistiky je zřejmé, že zakázek, kterými se společnost bude zabývat, je na trhu dostatek.

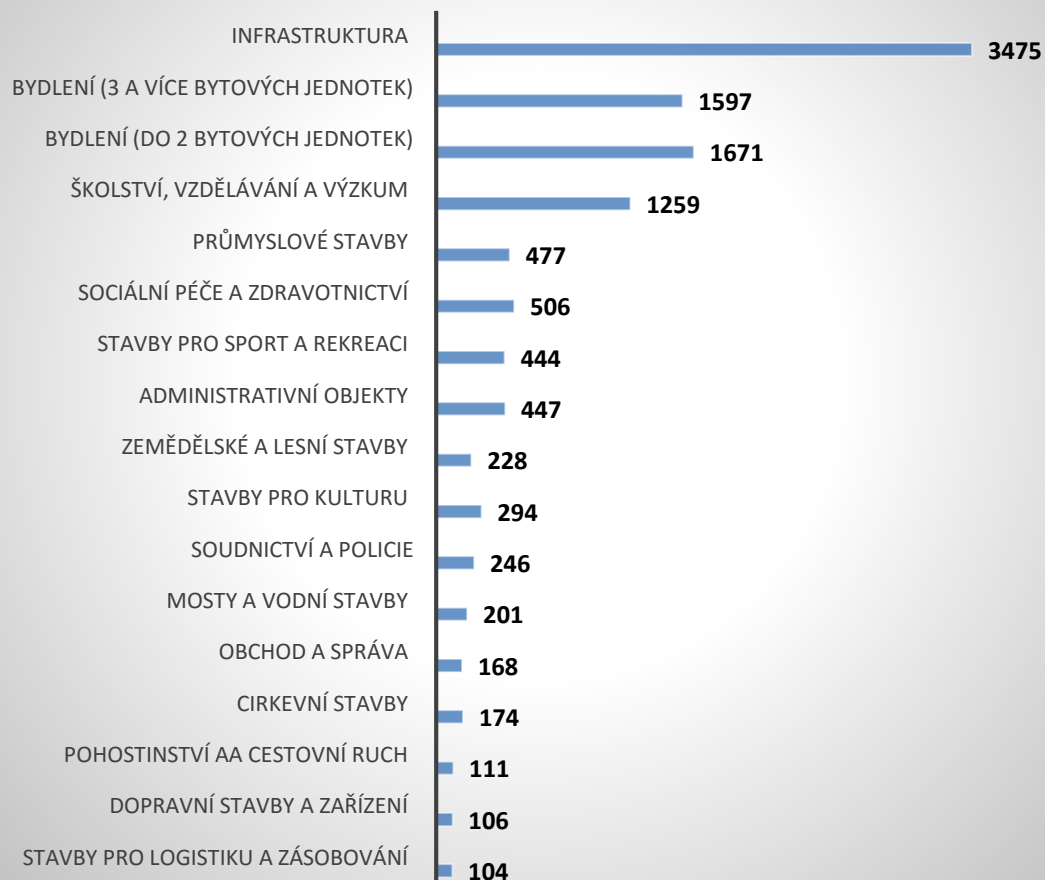


Obrázek 5: Statistiky produkce projektů ISTAV dle základního rozdělení

Zdroj: [9]

Projekty v obrázku č. 5 jsou rozděleny na 2 skupiny: **pozemní stavby** - reprezentující všechny projekty týkající se budov a **infrastruktura** - reprezentující projekty typu silnice, dálnice, mosty a další inženýrské stavby. [14]

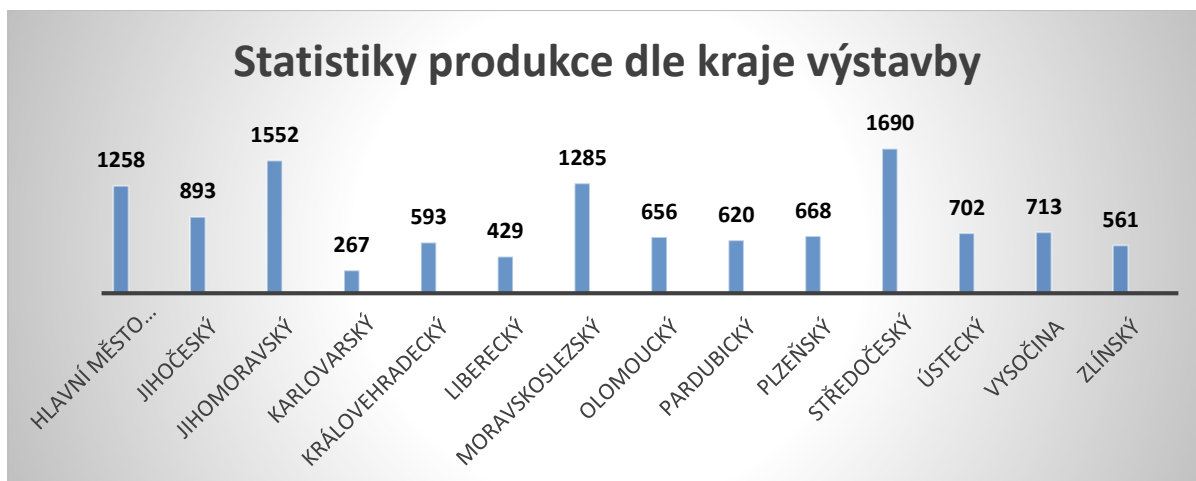
Statistiky produkce projektů ISTAV dle základních kategorií staveb



Obrázek 6: Statistiky produkce projektů ISTAV dle základních kategorií staveb

Zdroj: [9]

Na obrázku č. 6 je zobrazen přehled o struktuře dle typu objektu. Na grafu je viditelné, jak velký podíl infrastruktura na trhu zaujímá. [14]



Obrázek 7: Statistiky produkce dle kraje

Zdroj: [9]

Na obrázku č. 7 je znázorněn celkový počet stavebních projektů rozdělený podle kraje výstavby. Nejsilnějším krajem z pohledu počtu produkováných projektů byl za rok 2015 Středočeský kraj, dále pak Jihomoravský a Moravskoslezský kraj. [14]

4.6.1 Analýza makroprostředí – SLEPT analýza

S – sociální oblast

Trendem z oblasti sociálních vlivů působících na společnost je úbytek manuálně zručných lidí. Toto může zapříčinit, že společnost bude těžko shánět kvalifikované pracovníky, co se týče obsluhy strojních zařízení. Tento obor se stává náročnějším na pracovní síly. Stále ale existuje mnoho lidí bez zaměstnání, kteří ale mají vysoké nároky.

L – legislativní oblast

Legislativu a s ní související zákony musí každý podnikatel dobře znát – monitorovat situaci týkající se nově vznikajících zákonů a vyhlášek či změn a novel dosavadních zákonů. Je důležité také věnovat pozornost změnám, které nastávají, například zákon dani z příjmu a zákon o DPH.

E – ekonomická oblast

Nejvíce sledovaným ukazatelem je hrubý domácí produkt. Na konci roku 2015 zaznamenal růst o 3,9%. V Pardubickém kraji byl zaznamenán meziroční růst HDP o 2,4%. Růst HDP má za následek růst zisků podniku. [8]

Dalším důležitým faktorem je míra nezaměstnanosti. V ČR je míra registrované nezaměstnanosti (k 31. 12. 2015) 6,24 %. V Pardubickém kraji je míra registrované

nezaměstnanosti 5,14 % (pořadí 5 nejvyšší). Okres Pardubice (k 31. 12. 2015) vykazuje nezaměstnanost 4,26 %, přičemž čítá 4966 uchazečů o zaměstnání. [8]

Společnost by měla dále sledovat vývoj mezd, kdy výše průměrné mzdy (3 čtvrtletí 2015) vzrostla o 3,8 % – celkem 26072 Kč. Důležitým faktorem jsou také prognózy vývoje úrokových sazeb v případě využití cizího kapitálu. [8]

P – politická oblast

Politické prostředí může značným způsobem ovlivňovat vývoj společnosti. Důležitým faktorem je aktuální politické vedení. Tento faktor má vliv například na rozhodování o sazbě daně z příjmu právnických osob.

Stát se snaží podporovat podnikatele například snižováním daně z příjmu, ale na druhou stranu jsou zpříšňovány podmínky v podobě zvyšování daní, základu pro pojistné a minima na zdravotní a sociální pojištění.

T – technologická oblast

Stejně jako většina jiných odvětví tak i stavební práce se potýká s technickými novinkami a novými technologickými postupy. Tyto aspekty zefektivňují, zrychlují, modernizují a zkvalitňují prováděné služby.

Je tedy důležité sledovat technologické trendy a techniky v provádění stavebních prací. Pro mnohé firmy je ale zde zásadní problém a to vysoké pořizovací náklady.

4.6.2 Analýza mikroprostředí – Porterův model

Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí odvětví.

Analýza stávající konkurence

Konkurenční prostředí nutí podnikatele neustále monitorovat situaci na trhu, přizpůsobovat se jí. Tato oblast podnikání čítá mnoho ekonomických subjektů.

Mez konkurenty firmy KZP – Hrdlička, s.r.o. řadíme podniky působící v dané lokalitě. V Pardubicích se nachází zhruba 10 dalších firem, které vstupují do stejných zakázek, poskytují tedy stejné služby. Jedná se zejména o velké firmy. Výhodou těchto firem je možnost vstupovat do zakázek s vyšší realizační cenou, jelikož jejich roční obrat je velký, mají velké množství zaměstnanců a rozsáhlé technické vybavení. Konkurenceschopnost těchto firem je na stejné úrovni.

Naopak nevýhodou pro ně je, že firma KZP – Hrdlička, s. r. o., bude schopna splnit zakázku za nižší realizační cenu, jelikož náklady této firmy jsou podstatně nižší než konkurenčních velkých firem. Realizační cena zakázky je pro obce rozhodující. Rivalita, co se existující konkurence týká, samozřejmě poroste.

Ohrožení podniku vstupem nových firem v odvětví

Bariérou vstupu a vůbec úspěšného založení nového podniku v této oblasti jsou vysoké investice do strojního vybavení a know-how. Riziko podnikání je rovněž docela vysoké. Lze však samozřejmě využít řadu možností financování, jejichž nabídka se na trhu stále rozšiřuje a vytváří tak příznivé podmínky pro ty, kteří chtějí na trh vstoupit.

Vstup na trh není zcela bez překážek. Jedním z problémů je jméno firmy, které není v podvědomí zadavatelů a hlavně referenční stavby, které jsou nutností pro účast ve veřejných zakázkách.

Vstup zahraničních firem není pravděpodobný, jelikož zahraniční firmy v tomto oboru nemají pobočky. Tyto stavby provádějí firmy z dané lokality.

Hrozba vstupu do odvětví je tedy střední. Prováděné zakázky by měly být provedeny dle smluvních podmínek, kvality a termínu dokončení. Jedině tak bude společnost úspěšná a získá od zadavatelů osvědčení o řádném plnění prací.

Hrozba vstupu substitutů

Jelikož se jedná o realizování staveb, které nelze nahradit žádnými substituty, tak tato oblast není nijak významná.

V případě nedosažitelnosti zakázky z jakéhokoliv důvodu je možné podílet se na realizaci formou subdodávky nebo pro zakázku sehnat subdodavatele, což umožňuje zadávací dokumentace většiny výběrových řízení.

Vyjednávací síla dodavatelů

Na dnešním trhu s materiálem si lze zcela bez větších problémů vybrat dodavatele dle podmínek, které nabízejí. Stěžejní je určitě cena materiálů popř. náklady spojené s jeho pořízením. Vzhledem ke splatnosti faktur investorů je důležitá i splatnost faktury za odebraný materiál tak, aby navazovala časová posloupnost úhrady faktur.

Vyjednávací síla odběratelů

Skupinu odběratelů firmy tvoří územní samosprávné celky. Obce jsou informováni o situaci na trhu, o cenách stavby a o možnostech její realizace. Velké množství firem, které působí

v tomto oboru, poskytuje odběratelům možnost volby zhotovitele. Rozhodujícím faktorem je realizační cena stavby a reference zhotovitele.

4.6.3 SWOT analýza

V následující tabulce si uvedeme silné a slabé stránky podniku a také hrozby a příležitosti, které na něj budou na trhu čekat.

Tabulka 1: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - dlouholeté zkušenosti - individuální přístup k zákazníkovi - důraz zejména na kvalitu zakázek - zkušené vedení - jednoznačné zaměření firmy 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatečný marketing firmy - malý počet zaměstnanců - konkurence velkých firem v Pardubickém kraji - finance - firma nemá vlastní prostory – sklad, garáž
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - nové stroje a zařízení - stálý dodavatelé - rostoucí počet zakázek 	<ul style="list-style-type: none"> - vstup konkurence - změna legislativy – daňové zákony - dopad finanční krize - ztrátové zakázky - nákladná obměna technického zázemí

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2: SWOT analýza – strategie

SWOT	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
PŘÍLEŽITOSTI	<p style="text-align: center;">MAX-MAX</p> <ul style="list-style-type: none"> - důraz zejména na kvalitu zakázek může vést ke zvýšení jejich počtu - jednoznačné zaměření firmy umožňuje stálý odběr od dodavatelů 	<p style="text-align: center;">MIN-MAX</p> <ul style="list-style-type: none"> - zkvalitnění marketingu firmy může vést k přilákání lidí bez práce - zlepšení finanční situace umožní nákup nových strojů a zařízení - vytvoření vlastních prostor pro opravy strojů

	- osobní přístup firmy umožňuje větší zájem odběratelů	
HROZBY	<p style="text-align: center;">MAX-MIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - dlouholeté zkušenosti omezují vstup konkurence a získání pozice na trhu - minimalizace ztrátových zakázek díky odbornému a zkušenému vedení 	<p style="text-align: center;">MIN-MIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - snaha zabránit vstupu konkurence zviditelněním podniku - investovat do vlastního zařízení a prostorů - horší dopad finanční krize v případě nedostatku vlastních financí

Zdroj: vlastní zpracování

4.7 Marketingový plán

Firma KZP – Hrdlička, s.r.o. by ráda do tří let rozšířila svoji působnost a upevnila svoji pozici. Mezi nejdůležitější cíle a strategie podniku je vybudování vztahu ke svým objednatelům (investorům a stavebníkům). Právě s objednateli uzavírá firma smlouvy o dílo. Naopak firma působí na své okolí cestou zakázek a tím vytváří svoji image, která spolu s komunikací a chováním firmy vytváří svoji identitu.

4.7.1 Marketingový mix/4P

Produkt - Služba

V případě vybraného podniku se bude jednat o poskytování služeb v oboru stavebnictví. Hlavní náplní podniku jsou inženýrské, dopravní a vodohospodářské stavby. Zakázky budou realizovány na základě dodavatelských vztahů, tzn. uzavřené smlouvy o dílo. Předpokladem získání zakázky je úspěšná účast ve výběrovém řízení. Jedná se především o územně samosprávné celky – obce, města atd.

Cena

Výše ceny realizovaných zakázek bude určena zpracovanou cenovou nabídkou, která je formou položkového rozpočtu předložena při výběrovém řízení. Pevnou cenu nelze stanovit, vše se odvíjí od druhu zakázky, materiálu a vedlejších nákladů.

Distribuce

U společnosti nebude existovat distribuce stavebního díla, stejně jako je tomu u výrobku, který putuje ke svému zákazníkovi, ale stavba bude realizována přímo na daném místě. Cílem je, aby zakázka byla zhotovena v daném čase a kvalitě.

Propagace

Forma propagace, kterou firma bude využívat je reklama. V rámci reklamy bude volit několik možností. Jelikož firma využívá strojní zařízení a automobily, jako vhodná forma propagace pro firmu bude nechat zhotovit samolepky.

U každé stavby, která je prováděna danou firmou, je značení, dokdy bude zakázka zhotovena a případné dopravní omezení, součástí tohoto značení je logo firmy, která zakázku zhotovuje. Je to nedílná součást reklamy. Lidé, kteří mají okolo cestu, mohou vidět, kdo danou stavbu realizuje.

Další forma propagace bude vytvoření internetových stránek, a s tím spojená snaha využít možnost registrace v hlavních internetových vyhledávacích.

Důležitý je samozřejmě i osobní prodej. Osobní prodej spočívá zejména v poskytování informací o cenách stavebního materiálu a postupu realizace. Vedení firmy musí být tedy schopno komunikovat se zadavateli zakázek. Často je totiž třeba jednat se zastupitele obcí, kteří zakázky vyhlašují.

4.8 Realizační projektový plán

V této části bude vysvětleno, jaké kroky povedou k zahájení činnosti podniku. Znázorněným činnostem předcházelo získávání veškerých informací a zkušeností o podnikání a tvoření podnikatelského záměru.

Tabulka 3: Časový harmonogram činností ve dnech

ČINNOST	DOBA TRVÁNÍ
Činnost před založením s.r.o.	
Potvrzení bezúhonnosti	1
Výpis z rejstříku trestů	1
Doložení sídla podnikání	1
Založení společnosti	
Sepsání zakladatelské smlouvy	1
Potvrzení o složení základního kapitálu	7

Žádost o živnostenské oprávnění	1
Výpis z živnostenského rejstříku	30
Vznik společnosti	
Zápis do obchodního rejstříku	5
Nákup strojního zařízení	30
Nábor zaměstnanců	5
Školení zaměstnanců	2
Marketing (reklama, internetové stránky apod.)	14

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 3 je viditelné, že jestliže nenastanou žádné komplikace, tak zahájení činnosti společnosti potrvá 98 dní. Poté už bude společnost připravená na výběrové řízení a získání první zakázky.

4.9 Finanční plán

V následující části bude zpracován rozpočet pro založení společnosti, plány nákladů a výnosů a účetní výkazy společnosti.

4.9.1 Zakladatelský rozpočet

V tabulce můžete vidět zakladatelský rozpočet, který zahrnuje náklady spojené se založením společnosti, pořízením dlouhodobého hmotného, nehmotného a oběžného majetku, a dále náklady nutné k počátečnímu zahájení činnosti, kdy společnost nedosahuje žádných zisků. Tyto náklady budou kryty ze základního kapitálu společnosti.

Tabulka 4: Zakladatelský rozpočet – vstupní náklady v Kč

POLOŽKA	SUMA V KČ
Finanční prostředky pro založení společnosti	7 500
Výpis z rejstříku trestů	300
Sepsání společenské smlouvy u notáře	3 200
Ověření podpisů a listin	1 000
Ohlášení živnosti	2 000
Zápis do obchodního rejstříku	1 000
Finanční prostředky na pořízení DHM	180 000
Prívěsný vozík	20 000

Dodávka	100 000
Osobní automobil	60 000
Finanční prostředky na pořízení DNM	4 200
Software (účetní program)	4 200
Finanční prostředky na pořízení oběžného majetku	46 000
Nákup materiálu	46 000
Finanční prostředky nutné k zahájení provozu	182 000
Pojištění podnikatelských rizik	500
Propagace	5 000
Služby mobilní komunikace	5 000
Zálohy na spotřebu energií/měsíc	1 000
Mzdy/měsíc	75 000
Akontace leasingu bagru	80 000
Nájem/měsíc – leasingová splátka bagru	15 500
Celkem	419 700 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.9.2 Plán nákladů

Náklady na provoz podniku vznikají bez ohledu na objem zakázek. Jedná se zejména a o služby mobilní komunikace, daně, splátky na zařízení a stroje.

Tabulka 5: Náklady na provoz podniku

Náklady na provoz podniku	Částka v Kč/měsíc
Leasingová splátka bagru	15 500
Energie/měsíc	1 000
Služby mobilní komunikace	3 500
Nájem	2 000
Provoz osobních automobilů	3 000
Náklady na provoz podniku/měsíc	25 000
Náklady na provoz podniku/rok	300 000

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik plánuje měsíční hrubé mzdy u strojníků (100,-/hod.) ve výši 16 000,-. U zaměstnanců na pomocné práce (80,-/h) bude měsíční hrubá mzda ve výši 12 800,-. Po

prvním roce by firma chtěla své mzdy zvýšit v závislosti na tržbách, mzda strojníka (120,-/hod.) bude ve výši 19 200,- a zaměstnanců na pomocné práce (100,-/hod.) poté bude ve výši 16 000,-

Tabulka 6: Náklady na zaměstnance

Náklady na zaměstnance 1. rok	Částka v Kč/měsíc
Měsíční hrubá mzda – 2 strojník	32 000
Měsíční hrubá mzda – 3 pomocný pracovník	38 400
Zdravotní pojištění 9%	6 336
Sociální pojištění 25%	17 600
Náklady na zaměstnance/měsíc	94 336
Náklady na zaměstnance/rok	1 132 032
Náklady na zaměstnance 2. rok	Částka v Kč/měsíc
Měsíční hrubá mzda – 2 strojník	38 400
Měsíční hrubá mzda - 4 pomocní pracovník	64 000
Zdravotní pojištění 9%	9 216
Sociální pojištění 25%	25 600
Náklady na zaměstnance/měsíc	137 216
Náklady na zaměstnance/rok	1 646 592

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na provoz a na mzdy zaměstnanců budou kryty ze základního kapitálu a z tržeb. V období prosinec až březen, kdy není možnost práce z důvodu špatných klimatických podmínek, výplaty budou sníženy o jednu třetinu.

Přímé provozní náklady podniku už vznikají v souvislosti s realizací jeho zakázek. Jedná se zejména o náklady na stavební materiál, pohonné hmoty, provedené subdodávky (veřejné osvětlení, chodníková dlažba, asfaltový povrch aj.), dopravu a ostatní náklady (dopravní značení, zábradlí, skládkovné aj.). Tyto náklady se odvíjí od počtu a velikosti zakázek, proto budou kalkulovány ve třech variantách.

4.9.3 Výkaz zisku a ztrát - předpoklad

Tabulka 7: Výkaz zisku a ztrát (2016 - 2017) v Kč

1. ROK ČINNOSTI (2016)	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Výkony	2 810 000	3 620 000	4 320 000
Výkonová spotřeba	1 550 000	2 170 000	2 680 000
+ Přidaná hodnota	1 260 000	1 450 000	1 640 000
Osobní náklady	660 352	660 352	660 352
Daně a poplatky	10 000	10 000	10 000
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	36 000	36 000	36 000
Ostatní provozní náklady	234 778	234 775	234 778
Provozní výsledek hospodaření	318 870	508 873	698 870
Ostatní finanční výnosy	1 000	1 000	1 000
Ostatní finanční náklady	23 500	23 500	23 500
Finanční výsledek hospodaření	- 22 500	- 22 500	- 22 500
Daň z příjmů za běžnou činnost	51 560	87 661	123 760
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	244 810	398 712	556 659
Mimořádné náklady	25 000	25 000	25 000
Mimořádný výsledek hospodaření	- 25 000	- 25 000	- 25 000
Výsledek hospodaření za účetní období	<u>219 810</u>	<u>373 712</u>	<u>527 610</u>
Výsledek hospodaření před zdaněním	271 370	461 373	651 370
2. ROK ČINNOSTI (2017)			
	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Výkony	5 310 000	6 550 000	7 740 000
Výkonová spotřeba	3 130 000	4 120 000	5 140 000
+ Přidaná hodnota	2 180 000	2 430 000	2 600 000
Osobní náklady	1 234 944	1 234 944	1 234 944
Daně a poplatky	20 000	20 000	20 000
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	93 600	93 600	93 600
Ostatní provozní náklady	315 167	315 167	315 167

Provozní výsledek hospodaření	516 289	766 289	936 289
Ostatní finanční výnosy	1 000	1 000	1 000
Ostatní finanční náklady	30 000	30 000	30 000
Finanční výsledek hospodaření	- 29 000	- 29 000	- 29 000
Daň z příjmů za běžnou činnost	85 935	133 435	165 735
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	401 354	603 854	741 554
Mimořádné náklady	35 000	35 000	35 000
Mimořádný výsledek hospodaření	- 35 000	- 35 000	- 35 000
Výsledek hospodaření za účetní období	<u>366 354</u>	<u>568 854</u>	<u>706 554</u>
Výsledek hospodaření před zdaněním	452 289	702 289	872 289

Zdroj: vlastní zpracování

4.9.4 Rozvaha – předpoklad

PESIMISTICKÁ VARIANTA

Tabulka 8: Rozvaha (2016 - 2017) v Kč - pesimistická varianta

1. ROK ČINNOSTI (2016)			
AKTIVA		PASIVA	
Aktiva celkem	1 191 810	Pasiva celkem	1 191 810
Stálá aktiva	144 000	Vlastní kapitál	719 810
<u>Dlouhodobý hmotný majetek</u>	<u>144 000</u>	<u>Základní kapitál</u>	<u>500 000</u>
		<u>Výsled. hospodaření běžného účetního období</u>	<u>219 810</u>
Oběžná aktiva	985 588	Cizí kapitál	472 000
<u>Krátkodobé pohledávky</u>	<u>439 000</u>	<u>Krátkodobé závazky</u>	<u>472 000</u>
- odběratelé	428 000	- dodavatelé	307 000
- poskytnuté provozní zálohy	11 000	- zaměstnanci	75 000
<u>Krátkodobý finanční majetek</u>	<u>216 588</u>	- závazky vůči státu	90 000
- účty v bankách	100 000		
- pokladna	<u>230 000</u>		
	230 000		

<u>Zásoby</u> - rozpracovaná výroba			
Časové rozlišení	62 222		
2. ROK ČINNOSTI (2017)			
AKTIVA		PASIVA	
Aktiva celkem	1 711 164	Pasiva celkem	1 711 164
Stálá aktiva	86 400	Vlastní kapitál	1 086 164
<u>Dlouhodobý hmotný majetek</u>	<u>86 400</u>	<u>Základní kapitál</u>	<u>500 000</u>
		<u>Výsled. hospodaření běžného účetního období</u>	<u>366 354</u>
		<u>Výsledek hospodaření minulých let</u>	<u>219 810</u>
Oběžná aktiva	1 589 208	Cizí kapitál	625 000
<u>Krátkodobé pohledávky</u>	<u>514 000</u>	<u>Krátkodobé závazky</u>	<u>625 000</u>
- odběratelé	483 000	- dodavatelé	365 000
- poskytnuté provozní zálohy	31 000	- zaměstnanci	150 000
<u>Krátkodobý finanční majetek</u>	<u>795 208</u>	- závazky vůči státu	110 000
- účty v bankách	695 208		
- pokladna	100 000		
<u>Zásoby</u>	<u>280 000</u>		
- rozpracovaná výroba	250 000		
Časové rozlišení	35 556		

Zdroj: vlastní zpracování

REALISTICKÁ VARIANTA

Tabulka 9: Rozvaha (2016 - 2017) v Kč - realistická varianta

1. ROK ČINNOSTI (2016)			
AKTIVA		PASIVA	
Aktiva celkem	1 324 712	Pasiva celkem	1 324 712
Stálá aktiva	144 000	Vlastní kapitál	873 712

<u>Dlouhodobý hmotný majetek</u>	<u>144 000</u>	<u>Základní kapitál</u>	<u>500 000</u>
		<u>Výsled. hospodaření běžného účetního období</u>	<u>373 712</u>
Oběžná aktiva	1 118 490	Cizí kapitál	451 000
<u>Krátkodobé pohledávky</u>	<u>478 000</u>	<u>Krátkodobé závazky</u>	<u>451 000</u>
- odběratelé	460 000	- dodavatelé	271 000
- poskytnuté provozní zálohy	18 000	- zaměstnanci	60 000
	<u>415 490</u>	- závazky vůči státu	120 000
<u>Krátkodobý finanční majetek</u>	315 490		
- účty v bankách	100 000		
- pokladna	<u>225 000</u>		
<u>Zásoby</u>	225 000		
- rozpracovaná výroba			
Časové rozlišení	62 222		

2. ROK ČINNOSTI (2017)

AKTIVA		PASIVA	
Aktiva celkem	2 124 566	Pasiva celkem	2 124 566
Stálá aktiva	86 400	Vlastní kapitál	1 442 566
<u>Dlouhodobý hmotný majetek</u>	<u>86 400</u>	<u>Základní kapitál</u>	<u>500 000</u>
		<u>Výsled. hospodaření běžného účetního období</u>	<u>568 854</u>
		<u>Výsledek hospodaření minulých let</u>	<u>373 712</u>
Oběžná aktiva	2 002 610	Cizí kapitál	682 000
<u>Krátkodobé pohledávky</u>	<u>705 000</u>	<u>Krátkodobé závazky</u>	<u>682 000</u>
- odběratelé	683 000	- dodavatelé	372 000
- poskytnuté provozní zálohy	22 000	- zaměstnanci	120 000
	<u>946 610</u>	- závazky vůči státu	190 000
<u>Krátkodobý finanční majetek</u>	826 610		
- účty v bankách	120 000		
- pokladna	<u>351 000</u>		

<u>Zásoby</u> - rozpracovaná výroba	351 000		
Časové rozlišení	35 556		

Zdroj: vlastní zpracování

OPTIMISTICKÁ VARIANTA

Tabulka 10: Rozvaha (2016 - 2017) v Kč - optimistická varianta

1. ROK ČINNOSTI			
AKTIVA		PASIVA	
Aktiva celkem	1 495 610	Pasiva celkem	1 495 610
Stálá aktiva	144 000	Vlastní kapitál	1 027 610
<u>Dlouhodobý hmotný majetek</u>	<u>144 000</u>	<u>Základní kapitál</u>	<u>500 000</u>
		<u>Výsled. hospodaření běžného účetního období</u>	<u>527 610</u>
Oběžná aktiva	1 289 388	Cizí kapitál	468 000
<u>Krátkodobé pohledávky</u>	<u>654 000</u>	<u>Krátkodobé závazky</u>	<u>468 000</u>
- odběratelé	633 000	- dodavatelé	208 000
- poskytnuté provozní zálohy	21 000	- zaměstnanci	110 000
<u>Krátkodobý finanční majetek</u>	<u>295 388</u>	- závazky vůči státu	150 000
- účty v bankách	100 000		
- pokladna	240 000		
<u>Zásoby</u> - rozpracovaná výroba	295 388		
Časové rozlišení	62 222		
2. ROK ČINNOSTI			
AKTIVA		PASIVA	
Aktiva celkem	2 515 164	Pasiva celkem	2 515 164
Stálá aktiva	86 400	Vlastní kapitál	1 734 164

<u>Dlouhodobý hmotný majetek</u>	<u>86 400</u>	<u>Základní kapitál</u>	<u>500 000</u>
		<u>Výsled. hospodaření běžného účetního období</u>	<u>706 554</u>
		<u>Výsledek hospodaření minulých let</u>	<u>527 610</u>
Oběžná aktiva	2 393 208	Cizí kapitál	781 000
<u>Krátkodobé pohledávky</u>	<u>996 000</u>	<u>Krátkodobé závazky</u>	<u>781 000</u>
- odběratelé	971 000	- dodavatelé	391 000
- poskytnuté provozní zálohy	25 000	- zaměstnanci	150 000
<u>Krátkodobý finanční majetek</u>	<u>1 037 208</u>	- závazky vůči státu	240 000
- účty v bankách	887 208		
- pokladna	150 000		
<u>Zásoby</u>	<u>360 000</u>		
- rozpracovaná výroba	360 000		
Časové rozlišení	35 556		

Zdroj: vlastní zpracování

4.9.5 Cash flow

Výkaz toku hotovosti je popsán po dobu dvou let pro realistickou variantu práce. Základní kapitál společnosti činí 500 000,-, přičemž před zahájením podnikání je třeba vynaložit finanční částku ve výši 419 700,-. Na bankovním účtu po tomto investování zůstane 80 300,-.

Tabulka 11: Tabulka toku hotovosti v Kč

Rok	Příjmy	Výdaje	Celkem na konci období
1. rok	3 620 000	2 170 000	1 530 300
2. rok	6 550 000	4 120 000	3 960 300

Zdroj: vlastní zpracování

4.10 Ekonomické ukazatele finanční analýzy

4.10.1 Ukazatel zadluženosti

VR = cizí zdroje/aktiva celkem

Podnik nebude zatím mít žádný cizí kapitál, tudíž ukazatel zadluženosti je roven nule.

4.10.2 Ukazatel rentability

Rentabilita tržeb

ROS = zisk po zdanění/ tržby

Tabulka 12: Rentabilita tržeb v %

	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
1. rok	7,8	10,3	12,2
2. rok	6,9	8,7	9,1

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita aktiv (ROA)

ROA = EBIT/aktiva

Výsledek je zaokrouhlen na jedno desetinné místo.

Tabulka 13: Rentability aktiv v %

	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
1. rok	26,8	38,4	46,7
2. rok	30,2	36,1	37,2

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

ROE = EAT/vlastní kapitál

Výsledek je zaokrouhlen na jedno desetinné místo.

Tabulka 14: Rentabilita vlastního kapitálu v %

	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
1. rok	30,5	42,8	51,3
2. rok	33,7	39,4	40,7

Zdroj: vlastní zpracování

4.11 Hodnocení rizik

Každý podnikatelský záměr má svá rizika. V tomto oboru podnikání lze jako největší riziko považovat neúspěch ve výběrových řízeních. Právě ty jsou zárukou pro další činnost podniku. Výběrová řízení je třeba pravidelně monitorovat a přizpůsobit se trhu – cenovým nabídkám.

Dalším klíčem úspěchu je příznivé počasí, které ovlivňuje především postup plánovaných prací tak, aby odpovídal časovému harmonogramu. S tím samozřejmě úzce souvisí i termín dokončení celé zakázky.

Jedním z dalších rizik, které se týká zajisté všech podnikatelů či firem, je konkurence. Pro udržení na trhu je nutné konkurenci neustále sledovat. Snahou bude udržet se na nízkých cenách, poskytovat kvalitní služby a využívat nové technologie.

4.12 Shrnutí

4.12.1 Srovnání zpracovaného podnikatelského plánu se standardním podnikatelským plánem

Autorka v této práci postupovala podle vzoru podnikatelského plánu, který našla v odborné literatuře a je názoru, že vytvořený podnikatelský plán je v souladu se vzorovým. Podnikatelský plán vyhovuje odvětví, pro které je tvořen.

4.12.2 Vyrovnanost finančního rozpočtu podniku

Predikované účetní výkazy ukazují, že je založený podnik ziskový i v pesimistické variantě hospodaření. Podnik rovněž generuje hotovost.

Úroveň ekonomických ukazatelů je dobrá. Rentabilita tržeb je průměrná a ostatní ukazatele rentability jsou nadprůměrné.

Realistická varianta vývoje hospodaření ukazuje, že podnik by měl hospodařit s vyrovnaným rozpočtem a na trhu se uplatnit.

4.12.3 Perspektivnost dlouhodobého fungování podnikatelského záměru

Pokud se potvrdí základní předpoklady, se kterými podnik vstupuje na trh a situace na trhu stavebních prací se nezhorší, je pravděpodobnost úspěšného podnikání více než průměrná.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vytvoření podnikatelského plánu stavební firmy a zhodnocení, zda má záměr šanci na úspěch.

Na základě statistik bylo zjištěno, že se jedná o obor podnikání, který má na trhu šanci se uplatnit. Infrastruktura tvoří značnou část projektů a prozatím není předpoklad jejího snižování. Zakázek, kterými se společnost bude zabývat, je dle statistik na trhu dostatek.

Dále bylo vytvořeno několik analýz. Pomocí SLEPT analýzy byl analyzován vliv vnějšího prostředí. Bylo zjištěno, že je třeba, aby podnik neustále sledoval faktory, které ovlivňují chod společnosti, a to zejména legislativu, ekonomickou a politickou situaci, sociální prostředí a technologie. Dále byla provedena analýza konkurence. Po rozpracování této analýzy nemusí mít firma obavy z velké konkurence. Je důležité, aby se podnik dostal do podvědomí zadavatelů a postupně získával referenční zakázky. Další zpracovanou analýzou byla SWOT analýza. Zde je viditelné, jaké silné stránky a příležitosti podnik má, a naopak jaké jsou jeho slabé stránky či jakým hrozbám čelí.

O něco větší pozornost byla věnována finančnímu plánu. V této kapitole byly vyčísleny náklady nutné k zahájení činnosti, náklady na zaměstnance a provozní náklady. Součástí je výkaz zisků a ztrát a rozvaha pro první dva roky podnikání a tři varianty budoucího vývoje – pesimistická, realistická a optimistická. Všechny varianty vykazují zisk. Vzhledem k tomu, že se jedná především o sezónní práce, je nutné počítat s náklady na provoz a zaměstnance v zimních měsících. Výpočty jsou pouze orientační, částky jsou stanoveny odborným odhadem. Na základě těchto výkazů byl proveden výpočet ukazatelů rentability.

Pokud se situace na trhu nezhorší, je pravděpodobné, že podnikání v tomto oboru bude úspěšné.

SEZNAM LITERATURY

- [1] ČESKO. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak>
- [2] FINCH, Brian. *How to write a business plan*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page Limited, 2006, vii, 151 p. Creating success. ISBN 07-494-4553-X
- [3] IUS WIKI. *IUS WIKI*. [online]. [cit 2016-02-23]. Dostupné z: http://www.ius-wiki.eu/_detail/tnh/zkouska/bez_nazvu.png?id=tnh%3Apfuk%3Atnh%3Azkouska%3Aotazka-96
- [4] Kol. autorů (CzechInvest). *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu*. 1. vydání. Praha: CzechInvest, 2005. 98 s . bez ISBN.
- [5] KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-1605-0.
- [6] KANTOROVÁ, Kateřina. *Marketing I*. Pardubice 2014. 77 s. ISBN 978-80-7395-707-0
- [7] Poradenský portál. *Vlastní cesta*. [online]. [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>
- [8] STATISTIKY. *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [9] STATISTIKY PRODUKCE ISTAVU. *ISTAV*. [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.istav.cz/statistiky.html>
- [10] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [11] VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [12] WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003, 159 s Creating success. ISBN 80-726-1075-9 .