

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Podnikatelský plán vybraného podniku

Veronika Bergmanová

Bakalářská práce

2017

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Bergmanová**  
Osobní číslo: **E14323**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Podnikatelský plán vybraného podniku**  
Zadávající 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.
- Volba právní formy podnikání.
- Popis vybraného podniku.
- Rozpočet založení podniku, finanční plán, ekonomické ukazatele.
- Časový harmonogram.

Rozsah grafických prací:

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

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

Seznam odborné literatury:

- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK D.** Analýza podniku v rukou manažera. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.  
**KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.** Strategické řízení. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.  
**KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M.** Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.  
**SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T.** Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.  
**ŠIMAN, J., PETERA P.** Financování podnikatelských subjektů. Praha: C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.

Vedoucí bakalářské práce:

**PaedDr. Alexandr Šenec**

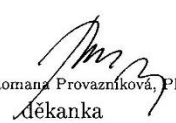


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **4. září 2016**


Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2017**

doc. Ing. Romana Provaníková, Ph.D.  
ředitelka



L.S.

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



V Pardubicích dne 4. září 2016

## **Prohlášení**

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona číslo 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 odstavce 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona číslo 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice číslo 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4 2017

Veronika Bergmanová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu PaedDr. Alexandru Šencovi, za cenné rady, připomínky a náměty, kterými mne inspiroval a motivoval v průběhu jejího vzniku. Zároveň bych ráda poděkovala své rodině, která mi v průběhu psaní této práce projevila podporu a byla mi vždy zdrojem inspirace.

## **Anotace**

*Tato práce je věnována tématu podnikatelského plánu včetně aplikace teoretických poznatků v podnikatelské praxi. Práce se věnuje problematice podnikatelského plánu od prvotních úvah podnikatele o založení společnosti, přes analýzu trhu k samotnému sepsání podnikatelského plánu.*

## **Klíčová slova**

*Podnikání, podnikatelský záměr, podnikatelský plán, návratnost investice.*

## **Title**

Business Plan of the Chosen Company

## **Annotation**

*This work is dedicated to the topic of business plan including application of the theoretical knowledge into business practice. The work is interested in problematic of business plan from the first ideas about establishing company through market analysis to writing the business plan itself.*

## **Keywords**

*Doing the business, business intention, business plan, ROI.*

# Obsah

Úvod.....	11
1 Podnikání.....	12
1.1 Podnik.....	12
2 Právní formy podnikání.....	13
3 Podnikatelský plán .....	14
3.1 Uživatelé podnikatelského plánu.....	14
3.2 Požadavky na podnikatelský plán .....	15
3.3 Podnikatelský plán a fáze života podniku .....	16
4 Tvorba podnikatelského plánu.....	18
4.1 Titulní strana .....	18
4.2 Obsah a shrnutí.....	19
4.3 Popis podniku.....	20
4.4 Analýza trhu .....	21
4.4.1 SWOT analýza.....	21
4.4.2 PESTLE analýza .....	22
4.4.3 Porterův model .....	23
4.4.4 Produktové analýzy.....	24
4.5 Výrobní plán .....	26
4.6 Marketingový plán .....	27
4.7 Operační plán .....	29
4.8 Hodnocení rizik.....	29
4.9 Finanční plán .....	30
4.10 Přílohy .....	31
5 Podnikatelský plán společnost ABC, spol. s r. o. ....	33
5.1 Titulní strana .....	33
5.2 Shrnutí.....	34
5.3 Popis podniku.....	35
5.4 Analýza trhu .....	36
5.4.1 PESTLE analýza .....	38
5.4.2 Porterova analýza.....	39
5.4.3 SWOT analýza.....	41
5.5 Výrobní plán .....	42
5.6 Marketingový plán .....	43
5.7 Operační plán .....	44

5.8	Hodnocení rizik.....	46
5.9	Finanční plán .....	46
5.10	Přílohy .....	51
6	Shrnutí.....	52
6.1	Srovnání se standardním podnikatelským plánem .....	52
6.2	Vyrovnanost finančního rozpočtu podniku.....	52
6.3	Perspektiva dlouhodobého fungování podnikatelského záměru .....	52
	Závěr.....	53
	Zdroje .....	55



## Seznam ilustrací

Obrázek 1: Porterův model .....	23
Obrázek 2: Matice BCG .....	25
Obrázek 3: Matice GE.....	26
Obrázek 4: Výroba jednotlivých druhů v roce 2015.....	36
Obrázek 5: Prodej jednotlivých druhů nábytku v roce 2015.....	37
Obrázek 6: Vývoj odvětví ve vztahu k zahraničnímu obchodu v letech 2010 – 2015 .....	38
Obrázek 7: Organizační struktura podniku .....	45

## Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT matice .....	22
Tabulka 2: Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.....	41
Tabulka 3: SWOT analýza .....	42
Tabulka 4: Plánovaná rozvaha podniku .....	47
Tabulka 5: Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	48
Tabulka 6: Návrh investice.....	50

## Seznam zkratek a značek

B2B	business to business, obchod mezi dvěma podniky
B2C	business to customer, obchod mezi podnikem a zákazníkem
BCG matice	matice Bostonské skupiny
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
DPPO	daň z příjmu právnických osob
FED analýza	function effectivity design analysis
GE matice	matice General Elektrice
HV	hospodářský výsledek
Ing.	inženýr
Kč	koruna česká
P. a.	per annum, roční úroková míra
PESTLE analýza	politics economics social technical legislature analysis
ROI	return of investment, návratnost investice
Sb.	sbírka
SLEPT analýza	social legislature economics politics technical analysis
Spol. s r o.	společnost s ručením omezeným
SWOT analýza	strength weakness opportunity threats analysis

## Úvod

V dnešní době, kdy dochází k prudkému rozvoji moderních technologií a stírají se hranice jednotlivých států, není pro podnik jednoduché udržet si svůj podíl na trhu. Nábytek je nezbytnou součástí života každého člověka. Podnikání v oblasti výroby nábytku má jistá specifika, která je nutné respektovat.

Zařízení domácnosti i vybavení obchodních prostor je zpravidla nákladnou investicí, u níž zákazník požaduje dlouhodobou funkčnost. Z tohoto důvodu je nutné dbát na kvalitu provedení, ale také na doplňkové služby, které mohou představovat montáž či prodloužená záruka.

Tato specifika značně ovlivňují organizaci a její řízení výrobních faktorů, tedy materiálu, strojního zařízení i pracovní síly, neboť výroba nábytku je do jisté míry fyzicky náročná a riziková z hlediska možného vzniku pracovního úrazu.

Výroba nábytku se do značné míry vyjadřuje svou jedinečností, neboť zakázková výroba nábytku přizpůsobuje nábytek prostoru, v němž bude umístěn.

Toto téma bakalářské práce jsem si zvolila, neboť jsem vyrůstala v prostředí rodinného podniku, který se zabýval právě výrobou interiérového nábytku.

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou částí. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy pojící se s problematikou podnikatelského plánu, jako je podnikání, podnikatelský plán SWOT analýza, Porterův model pěti sil a podobně.

Praktická část posléze následuje osnovu teoretické části. Teoretické poznatky jsou aplikovány na konkrétní návrh podnikatelského plánu společnost ABC, spol. s r. o. Součástí praktické části tvoří analýza prostředí podniku, analýza konkurence, návrh marketingového mixu a finanční plán.

**Cílem této bakalářské práce je vypracování optimálního řešení podnikatelského plánu vybraného podniku.**

# 1 Podnikání

Podnikání lze definovat jako soustavně vykonávanou činnost, která je prováděna vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a jejímž účelem je dosažení zisku. Podnikání lze provozovat na základě živnostenského či jiného oprávnění. [1]

Podnikání je na území České republiky upraveno řadou legislativních norem a vyhlášek. Jedná se například o zákon číslo 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů, zákon číslo 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů, zákon číslo 586/1992 Sb., o daních z příjmu ve znění pozdějších předpisů, vyhlášku číslo 500/2002 Sb., prováděcí vyhláška ustanovení zákona číslo 563/1991 Sb. a podobně. [10]

Ten, kdo výše uvedenou činnost vykonává, je podnikatelem. Podnikatel, který získal živnostenské oprávnění či oprávnění na základě jiné legislativní normy, musí být zapsán v obchodním rejstříku u místně příslušného rejstříkového soudu. [1]

## 1.1 Podnik

Pojmem podnik lze označit uspořádaný a řízený soubor, který své vstupy přeměňuje na výstupy za účelem podnikání. Makroekonomie pracuje s tímto pojmem jako se základní jednotkou ekonomiky, která zajišťuje výrobu a prodej či poskytuje služby. Mikroekonomie pak chápe podnik jako subjekt s právní osobností, který byl zřízen, aby vykonával podnikatelskou činnost. [10]

Podniky jednotlivce jsou tvořeny jednou právnickou osobou, tedy podnikatelem. Osobní společnost je charakteristická osobní účastí podnikatele na řízení společnosti. V kapitálové společnosti má podnikatel pouze povinnost složit předem určený vklad.

Družstvo se v podnikatelské praxi vyskytuje s menší četností než v dřívějších dobách. Družstvo představuje seskupení osob, které vzniklo za účelem podnikání či zajištění potřeb svých členů, přičemž tyto potřeby může představovat zajištění hospodářských či sociálních potřeb. [11]

Při dělení podniků na základě jejich velikosti lze použít kritérium ročního obrátu, kritérium výsledku hospodaření, kritérium počtu zaměstnanců či velikosti bilanční sumy. Na podniky lze také nahlížet z pohledu výrobního programu, kde se podniky rozdělují do jednotlivých odvětví. V takovém případě se používá klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. [10]

## **2 Právní formy podnikání**

Právní forma podnikání může mít podobu fyzické osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění, veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, společnosti s ručením omezeným či akciové společnosti. [11]

### **Osoba samostatně výdělečně činná**

Osoba samostatně výdělečně činná podniká na základě živnostenského oprávnění či na základě oprávnění podle zvláštní předpisů. Výhodou právní formy podnikání je jednoduché založení podnikání a nižší daňová zátěž, naopak nevýhoda tohoto podnikání spočívá v rizikovosti. [11]

### **Veřejná obchodní společnost**

Veřejná obchodní společnost je formou osobní společnosti, kterou mohou založit minimálně dvě osoby. Výhodou této právní formy podnikání je administrativně nenáročný vznik a nepředepsaná výše počátečního kapitálu. Nevýhodou se pak stává neomezené ručení vlastníků společnosti a zákaz konkurence, jež pro ně platí. [11]

### **Komanditní společnost**

Komanditní společnost je společností, v níž figurují dva druhy osob – komanditisté a komplementáři. Komplementáři se podílí na vedení společnosti, zatímco komanditisté vkládají do společnosti své peněžní prostředky, což může představovat rozpor mezi oběma skupinami. [11]

### **Společnost s ručením omezeným**

Společnost s ručením omezeným představuje nejčtenější typ společnosti v České republice. Výhodou této společnosti je omezení ručení společníků, možnost ustanovení kontrolního orgánu a možnost vložení nepeněžitého vkladu. Nevýhoda naopak tkví v administrativně náročnějším vzniku společnosti. [11]

### **Akciová společnost**

Akciová společnost je jednou z nejstarších forem společnosti. Výhodou této právní formy je omezené ručení za závazky společnosti, vnímání ze strany obchodních partnerů a z toho pramenící dobrý přístup ke kapitálu. Za nevýhodu lze pak označit výši základního kapitálu, administrativně náročné založení a nutnost ověření účetní závěrky auditorem. [11]

### **3 Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán představuje písemný dokument, který podnikatel zpracovává a v němž jsou uvedeny veškeré interní i externí faktory, které s podnikem souvisí. Podnikatelský plán slouží nejen podnikateli, kterému umožňuje porovnat své představy s realitou a zjistit případné důsledky plynoucí z daného rozhodnutí, ale také dalším subjektům kolem podnikatele.

Struktura a obsah podnikatelského plánu se liší na základě toho, v jakém odvětví podnik působí, v jaké fázi svého životního cyklu se nachází, jaké jsou jeho vize a podobně. Součástí podnikatelského plánu se pak v závislosti na těchto faktorech může stát marketingový plán, výrobní plán, organizační plán, finanční plán, plán řízení kvality a podobně. [7]

Podnikatelský plán by měl vždy odrážet strategii podnikatele a být v souladu s jeho vizí ohledně podnikání v daném odvětví. Samotná strategie představuje soubor cílů a nástrojů k jejich dosažení.

Strategie následně přechází v taktiky a programy, které na sebe hierarchicky navazují a jsou odlišné především z pohledu míry kompetencí, časového horizontu a odpovědnosti.

Vypracováním strategie se zabývá vedení společnosti, které při plánování vychází z externích zdrojů, výstupy těchto plánů jsou neurčité a agregované, ovšem vyznačují se svou dlouhodobostí.

Taktika je realizována taktickým managementem, který na rozdíl od vedení společnosti vychází také z vnitřních zdrojů. Jednotlivé plány začínají nabývat určitějších a detailnějších obrysů, časový horizont se zkracuje.

Programy ve vyznačují krátkodobým časovým horizontem. Jedná se o detailní a určité plány, které již vycházejí výhradně z interních zdrojů. [6]

#### **3.1 Uživatelé podnikatelského plánu**

Subjekty, které pracují s podnikatelským plánem, lze rozdělit do tří skupin. Jedná se o majitele společnosti, manažery společnosti a potenciální investory. Každá z těchto skupin má na podnikatelský plán odlišné požadavky a má odlišné zájmy.

Majitelé společnosti využívají podnikatelského plánu zejména proto, aby určili směr společnosti v dalších letech. Majitelé společnosti se též soustředí na oblasti řízení růstu podniku, plánování změn a podobně.

Manažeři společnosti se podílí na přípravě podnikatelského plánu, zároveň však podnikatelský plán slouží jako podklad pro plánování v dlouhodobém časovém horizontu.

Investoři jsou do jisté míry specifickou skupinou, která se z pohledu využití podnikatelského plánu výrazně liší. Hlavní zájem investora představuje navrácení finančních prostředků, které do podnikání vložil, s patřičným ziskem. [7]

### **3.2 Požadavky na podnikatelský plán**

Podnikatelský plán představuje důležitý dokument, při jehož tvorbě je nutné dodržovat určité zásady. Podnikatelský plán netvoří majitel společnosti pouze pro sebe, ale přístup k němu mají také manažeři společnosti a budoucí potenciální investoři. Do určité míry je tedy podnikatelský plán vizitkou společnosti.

Podnikatelský plán by měl kromě všeobecných typografických pravidel respektovat také zásadu srozumitelnosti, zásadu logičnosti, zásadu stručnosti, zásadu pravdivosti a reálnosti a zásadu respektování rizika.

Zásada srozumitelnosti znamená, že podnikatel by se měl vyjadřovat v jednoduchých větách, přičemž je třeba brát zřetel na užití přívlastku. V případě podnikatelského plánu je vhodné pro lepší přehlednost prezentovat některá data prostřednictvím tabulek či grafů.

Zásada logičnosti představuje skutečnost, že jednotlivé myšlenky uvedené v podnikatelském plánu na sebe musí navazovat, čehož lze docílit použitím tabulek a grafů.

Zásada stručnosti se sestává z vyjádření jednotlivých myšlenek, které by měly obsahovat pouze základní fakta. Tvůrce podnikatelského plánu však musí mít vždy na zřeteli to, za jakým účelem podnikatelský plán tvoří a co jím chce sdělit, neboť stručnost může v některých případech vést k přílišnému vypouštění textu a z toho plynoucí nelogičnosti.

Zásada pravdivosti a reálnosti obsahuje upozornění, že údaje, které podnikatel ve svém podnikatelském plánu uvádí, musí korespondovat se skutečností. Predikce, se kterými podnikatel pracuje, musí být dosažitelné. V případě, kdy podnikatel ve svém podnikatelském plánu zohledňuje riziko, stává se důvěryhodnějším v očích potenciálních investorů.

Zásada respektování rizika pracuje s tím, že podnikatelský plán se orientuje na budoucnost. Předpoklad podnikatele se však vždy nemusí ukázat jako správný. Z tohoto důvodu podnikatel musí identifikovat rizika a případně sestavit několik variant řešení, jak těmto rizikům a důsledkům z nich plynoucím čelit. [11]

### **3.3 Podnikatelský plán a fáze života podniku**

Podnikatelský plán nepředstavuje jednorázovou akci, která se pojí výhradně se založením podnikání. Podnikatelský plán prostupuje veškerými fázemi života společnosti, tedy dobou, kdy podnikatel zahajuje svou činnost, obdobím růstu společnosti, situací, kdy je nutné přistoupit k Turnaroundu a v dalších okamžicích, ve kterých se podnikatel může ocitnout. [7]

#### **Zahájení podnikatelské činnosti**

Zahájení podnikatelské činnosti je obdobím, kdy podnikatel bezesporu musí přistoupit k vytvoření podnikatelského plánu. Obsah a struktura plánu se ovšem bude lišit v závislosti na právní formě podnikání, velikosti společnosti, oboru či odvětví, v němž bude společnost vyvíjet svou činnost a podobně.

Obecně platí, že plány na založení živnostenského podnikání se vyznačují svou jednoduchostí a nejsou detailněji propracované, zatímco podnikatelský plán založení kapitálové společnosti již vyžaduje profesionální přístup, anebo dokonce zpracování externím subjektem. [7]

#### **Růst podniku**

Zahájení podnikání je pro majitele společnosti hektickým obdobím, kdy podnikatel je často zaměstnancem společnosti, snaží se o řízení, plánování, ochranu investice a podobně. V období růstu podniku však tato situace může vyústit do zdánlivě bezvýhodné situace. V takové situaci lze hovořit o tak zvaném „syndromu jedné osoby“, kdy činnosti společnosti jsou zajišťovány jednou osobou.

Období, které následuje po zahájení podnikání, může tedy vyústit ve fázi růstu či fázi přežívání. Fáze růstu nastává v případě, kdy je podnikatel motivován dále rozvíjet své podnikání, existují příhodné podmínky na trhu a vnitřní zdroje podniku, které růstu umožňují.

Naopak fáze přežívání je obdobím, kdy podnik dosahuje stabilního zisku, podnikatel však nemá tendenci podnik dále posouvat směrem k novým příležitostem a podnikatelský plán zpracovává pouze pro potenciální investory. [7]

#### **Turnaround**

Jednou z fází života podniku je fáze úpadku. Podnik v takové situaci nedisponuje dostatečnými zdroji na to, aby splnil objednávky, neplatí daně z mezd zaměstnanců, potýká se s odchodem důležitých zaměstnanců, poskytuje slevy z důvodu zlepšení peněžního toku ve společnosti a podobně.



Fáze úpadku však nutně nemusí znamenat konec společnosti. Turnaround představuje změnu, jejímž vlivem se podnik dostane z úpadku a začne opět prosperovat. Podnik v této fázi může aplikovat jeden ze tří základních přístupů, které se liší v míře rizika, kterou s sebou nesou, a výši nákladů.

V tomto období lze použít právě podnikatelský plán jako prostředek pro změnu. Řešení dané situace se zaměřuje na oblast systémů a procedur, odpovědnosti, organizace, komunikaci a zpětné vazby. Proces úspěšného zvládnutí této situace lze definovat následovně: [7]

- a) sepsání podnikatelského plánu;
- b) shromáždění klíčových pracovníků;
- c) revidování plánů;
- d) shromáždění zaměstnanců;
- e) setkání s odběrateli
- f) setkání s obchodními zástupci;
- g) kontakt s institucemi státní správy;
- h) kontakt s bankovními institucemi;
- i) ponechání si podstatných zaměstnanců;
- j) snížení nenutných nákladů.

## 4 Tvorba podnikatelského plánu

Předtím, než podnikatel začne tvořit podnikatelský plán, čelí dvěma základním otázkám. Jedná se o otázku, co je cílem jeho podnikání a co představuje konkurenční výhodu. Obecně lze konstatovat, že cílem podnikatelské činnosti je dosažení zisku, tedy finanční odměna. Mezi další podnikatelské cíle lze ale zařadit také nehmotné podněty, jako je tradice, prestiž a podobně.

Konkurenční výhoda je pak určitá vlastnost podniku, kterou se odlišuje od konkurence. Jedná se například o výrobek či službu, cenu, kvalitu, poprodejní služby, flexibilitu a podobně.

Samotné tvorbě podnikatelského plánu předchází sběr informací potřebných pro jeho vytvoření. Jedná se o informace týkající se státní správy, potenciálních zákazníků, dodavatelů, konkurence a podobně.

Samotná formální úprava podnikatelského plánu se odráží od účelu, za nímž je podnikatelský plán sestavován. Roli při strukturování tohoto dokumentu hraje také jeho použití pro interní činnost či pro externí organizace, fáze života podniku a podobně.

Lze však postupovat na základě obecných pravidel, která doporučují jako součást podnikatelského plánu zahrnout obsah, shrnutí, popis podnikatelské příležitosti, všeobecný popis firmy, pojmenování klíčových osobností, charakteristiku produktů či služeb, popis potenciálních trhů, vymezení okolí firmy a konkurence, informace o prodeji, shrnutí výroby a provozní činnosti, otázku lidských zdrojů, finanční plán, zohlednění podnikatelského rizika a přílohu. Rozsah podnikatelského plánu se pak doporučeně v rozmezí čtyřiceti až padesáti stran. [11]

Obecně lze tedy říci, že podnikatelský plán se zabývá popisem podniku, analýzou trhu, výrobním plánem, marketingovým plánem, organizačním plánem, hodnocením rizik a finančním plánem. [7]

### 4.1 Titulní strana

Titulní strana představuje krátký výpis toho, co je obsahem podnikatelského plánu. Titulní strana uvádí zpravidla název společnosti případně doplněný o logo, sídlo společnosti, jméno vlastníka společnosti včetně telefonického či e-mailového kontaktu, popis podniku, povahu podnikání, způsob financování včetně jeho struktury, datum vyhotovení. [7]

Z důvodu ochrany podnikatele a jeho společnosti lze na první stranu uvést prohlášení o tom, že obsažené údaje mají důvěrný charakter a jejich předávání třetím osobám není povoleno, pokud k tomu autor podnikatelského plánu nedá výslovný souhlas. [11]

## **4.2 Obsah a shrnutí**

Obsah je důležitou součástí podnikatelského plánu, neboť poskytuje čtenáři orientaci v tomto rozsáhlém dokumentu. Pravidlem je, že obsah by měl čítat pouze tři úrovně nadpisů, neboť jeho větší podrobnost není nutná. Samotná délka obsahu je pak doporučena v rozsahu jedné až dvou stran. [9] [11]

Stranu následující bezprostředně po obsahu lze věnovat tématu úvodu, účelu a pozici dokumentu. Úvod představuje pro podnikatele nástroj, jak čtenáře seznámit s účelem podnikatelského plánu, jeho rozsahem, stupněm podrobnosti a podobně.

Pozice podnikatelského plánu označuje stupeň podrobnosti v případě, kdy je prvotní návrh podnikatelského plánu dále upřesňován. Označení pozice podnikatelského plánu tedy informuje čtenáře o tom, že podnikatelský plán bude postupně rozšiřován o nové doplňující informace. [9]

Shrnutí představuje informaci o tom, co popisují následující kapitoly podnikatelského plánu. Úkolem shrnutí je podnítit čtenářův zájem o další detailnější informace o dané společnosti. Rozsah shrnutí se odvíjí od povahy subjektu, který se bude podnikatelským plánem zabývat, a množství potřebného kapitálu. V každém případě by se však délka shrnutí měla pohybovat od dvou do sedmi stran. [11]

Podnikatel může ve shrnutí zmínit následující kategorie: [9]

- poskytované produkty;
- odlišnost produkce;
- konkurenční výhoda;
- užitek produktu pro zákazníka;
- trh a aktuální trendy;
- konkurence;
- klíčové osobnosti a jejich úspěchy;
- finanční hledisko.

### 4.3 Popis podniku

Obsah kapitoly věnující se popisu podniku je závislý na fázi životního cyklu společnosti, neboť podnikatelský plán není otázkou týkající se pouze založení společnosti. Jedná-li se o start-up či právě založenou společnost, je tato kapitola věnována převážně popisu podnikatelské příležitosti, jež vedla k založení společnosti. Za takovou podnikatelskou příležitost lze označit mezeru na trhu či nový technologický princip.

Při popisu podnikatelské příležitosti je vhodné uvést charakteristiku potenciálních zákazníků, kteří budou daný produkt poptávat, předpoklady daného podniku pro využití této podnikatelské příležitosti a finanční vyjádření v podobě tržeb a hospodářského výsledku.

Pokud podnik existuje již delší dobu, je součástí této kapitoly také popis jeho dosavadní existence. Jedná se především o informace týkající se data založení, sídla firmy, charakteristiky hlavního produktu či služby, motivace, jež vedla k založení společnosti, podstatné změny, jež ve společnosti proběhly, úspěchy týkající se minulosti a podobně. Veškeré údaje obsažené v této části musí být podloženy ověřenými údaji, přičemž je vhodné připojit také účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz o pohybu finančního toku, výkaz o změnách vlastního kapitálu) a aktuální výstupy finanční analýzy.

Závěrem této kapitoly je uveden důvod, proč podnikatel tento dokument vytváří. Podnikatel zde stanovuje misi a vizi, přičemž se zabývá také dlouhodobými cíli a s tím spojenou strategií podniku. [11]

Vize majitelů společnosti odráží úvahy majitelů o předmětu podnikání, potenciálních zákazníků, poskytovaných služeb a podobně. Je důležité stanovit vizi podniku tak, aby byla do jisté míry neuskutečnitelná a podnik se tedy mohl posouvat stále kupředu. Mise podniku pak jde v souladu se stanovenou vizí, neboť se jedná o poslání, za jehož účelem byl podnik založen.

Strategie představuje soubor agregovaných veličin, jejichž dopady se vyznačují dlouhodobým časovým horizontem. Vrcholový management společnosti čerpá při sestavování strategie převážně z externích zdrojů, přičemž jeho výsledky jsou spíše neurčité.

Strategie podniku je dále rozpracovávána do taktických a posléze i operativních plánů, kde úlohu vrcholového managementu přebírá střední, respektive nižší management. Časový horizont těchto plánů se výrazně zkracuje, plány nabývají specifitějších kontur, ovšem spolu se zkracujícím se časovým horizontem roste četnost jejich vytváření a klesá důležitost výsledků takovýchto rozhodnutí. [6]

## **4.4 Analýza trhu**

Při tvorbě podnikatelského plánu se podnikatel musí rozhodnout, o které trhy bude usilovat, zároveň však musí mít na zřeteli prostředí, v němž se nalézá, a konkurenci, která pro něj představuje hrozbu. Poté, co podnikatel stanoví potenciální trhy, představuje další krok důkladná analýza vnitřního i vnějšího prostředí. [11]

Analýza vnitřního prostředí představuje analýzu mikroprostředí podniku. Mikroprostředím se rozumí prostředí v daném podniku, které lze snadno ovlivnit. Analýza vnitřního prostředí obsahuje zkoumání marketingového mixu, produktové analýzy a podobně.

Analýza vnějšího prostředí zahrnuje mezoprostředí a makroprostředí. Jako mezoprostředí lze označit nejbližší okolí podniku, na něž je podnik schopen částečně zapůsobit.

Naproti tomu makroprostředí podnik nemůže ovlivnit, neboť je tvořeno demografickým, ekonomickým, politickým a socio-kulturním prostředím, které na něj působí. V době globalizace a hyperkonkurence lze hovořit také o globálním makroprostředí.

Analýza vnějšího prostředí může být prováděna prostřednictvím analýzy trhu, analýzy konkurence, analýzy distribuce, analýzy zákazníka, analýzy samotného makroprostředí či analýzy příležitostí a hrozeb, jež může tvořit součást SWOT analýzy. [4]

### **4.4.1 SWOT analýza**

SWOT analýza se zabývá zkoumáním podniku z pohledu jeho silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Jedná se o metodu analyzování, jež postrádá metodologický základ, její postup tedy nemá žádné dogmaticky stanovené kroky. SWOT analýza představuje kompromis mezi analýzou vnějšího prostředí a analýzou vnitřního prostředí, přičemž využívá výstupů ze zkoumání, jež se soustředila výhradně na interní či externí prostředí.

Při provádění takovéto analýzy je vhodné dodržovat určité principy. Jedná se o princip účelnosti, princip relevantnosti, který připouští pouze proměnné s dlouhodobým charakterem, princip kauzality tedy soustředění se na příčinu nikoli na důsledek stavu a princip objektivnosti.

Doporučený postup pro zhotovení SWOT analýzy je pak složen z přípravy, identifikace silných a slabých stránek, identifikace příležitostí a hrozeb a tvorby SWOT matice. SWOT matice představuje uspořádání silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, z něhož posléze vychází strategie podniku. Podnik může prostřednictvím této matice upřesňovat strategická rozhodnutí, stanovovat konkrétní cíle a uplatňovat kroky pro jejich naplnění. [3]

Tabulka 1: SWOT matice

<b>Externí faktory/ interní faktory</b>	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
Hrozby	Strategie ST	Strategie WT

*Zdroj: upraveno podle [3]*

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky číslo 1, komparací silných stránek a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami lze získat čtyři typy strategie. Strategie SO představuje stav, kdy podnik využívá svých silných stránek k tomu, aby využil příležitosti, jež se mu naskýtají. Strategie WO je naopak stavem, kdy podnik musí překonat své slabé stránky tím, že danou příležitost využije. Strategie ST znamená situaci, kdy podnik použije k minimalizaci hrozby jednu ze svých silných stránek. Strategie WT usiluje o to, aby podnikatel zároveň eliminoval svou slabou stránku a zároveň se vyhnul nebezpečí. [3]

#### **4.4.2 PESTLE analýza**

PESTLE analýza neboli SLEPT analýza představuje zkoumání vnějších faktorů, které na podnik působí. Jedná o soubor politických, ekonomických, sociálních, technologických a legislativních faktorů, jež podnik bezprostředně ovlivňují a jejichž existenci musí vedení společnosti respektovat. Faktory působící se na daný podnik se budou samozřejmě lišit v závislosti na předmětu podnikání, sektoru, velikosti společnosti, výši obrátu, šíři sortimentu a podobně.

Politické faktory se zabývají ve valné míře stabilitou situace, postoji státních činitelů k podnikatelské činnosti a podobně. Ekonomická sféra pracuje s makroekonomickými ukazateli, predikcemi vývoje trhu, daňovou problematikou, aktuálními tržními trendy, zásahy státu do ekonomiky či naopak státní podpory a podobně.

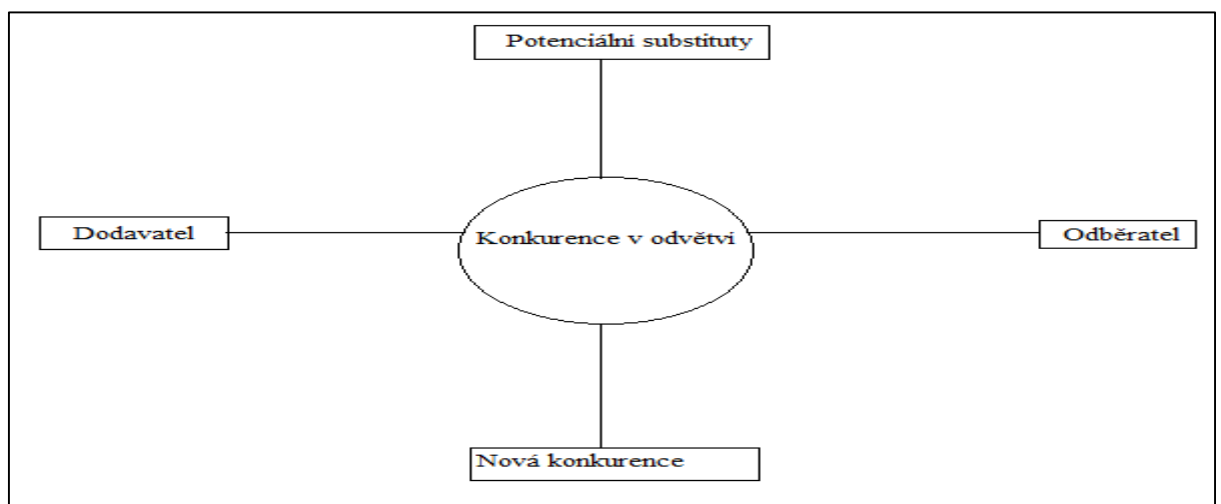
Sociální faktory čítají proměnné týkající se společnosti a lidských zdrojů, jedná se tedy převážně o problematiku trhu práce, demografické ukazatele, odborové organizace, lokální obyčejy a podobně. Technologické trendy, vznik a rozvoj nových technologií a jejich dostupnost jsou také proměnou, jež v této analýze hraje svou roli.

Legislativní oblast je taxativně stanovena prostřednictvím zákonů, vyhlášek a nařízení vydávaných státem či nadnárodními orgány, za něž lze považovat například Evropskou hospodářskou komisi. [7]

#### 4.4.3 Porterův model

Porterův model uvádí, že pozice konkurence v určitém odvětví je stanovena v závislosti na působení pěti faktorů – ohrožení ze strany nových konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, ohrožení substituty a rivalita mezi existujícími podniky. Přínos této metody tkví v tom, že model systematicky znázorňuje konkurenční síly, z nichž každou je vhodné ohodnotit, čímž podnik dostane celkovou sílu konkurence.

Ziskovost podniku se snižuje, roste-li činnosti konkurence v odvětví. K tomu, aby se podnik neocítl pod přílišným tlakem konkurence, aby měla být jeho pozice co nejvíce izolovaná, pevná a zároveň umožňující využití těchto sil ve svůj prospěch. [12]



Obrázek 1: Porterův model

*Zdroj: upraveno podle [12]*

#### Ohrožení ze strany nových konkurentů

Pravděpodobnost ohrožení ze strany nově přichozících konkurentů je závislá na bariérách vstupu do daného odvětví a reakci již zavedených podniků na samotný vstup nové konkurence. Bariéry vstupu do odvětví se velmi pravděpodobně pojí s úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, diferenciací produkce, nákladovým znevýhodněním a podobně. [12]

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé dávají najevo svou moc především zvýšením ceny či snížením kvality dodávaného sortimentu. Dodavatel je silný, je-li koncentrovaný, dodává-li jedinečný či značně odlišný produkt, nejsou-li jeho dodávky podmíněny dodávkami jiného dodavatele, existuje-li možnost reálného vstupu do odvětví, do něhož momentálně dodávají. Je-li dodavatel silný, může přistoupit k tak zvané dopředné integraci, kdy se stane konkurencí pro daný podnik. [12]

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratel může také působit svou silou na podnik a vynucovat si tak požadovanou cenu či kvalitu produkce. Odběratel je silným, pokud nakupuje ve velkém či je koncentrovaný, produkt je nediferencovaný, ale představuje pro odběratele významnou položku, odběratelův zisk je nižší a podobně. I odběratel se může pokusit o integraci, která je tentokrát zpětnou integrací. Odběratel se v takovém případě rozhodne vstoupit do odvětví daného podniku a stane se konkurentem. [12]

### **Ohrožení substituty**

Substitutem se rozumí produkt, který může nahradit produkt stávající. Existence snadno dostupných substitutů představuje pro podnik hrozbu hlavně ve chvíli, kdy substitut poskytuje lepší uspokojení zákaznických potřeb či je substitut produkován a odvětví, které dosahuje vyššího zisku. [12]

### **Rivalita mezi existujícími podniky**

Mezi zavedenými podniky probíhá konkurence v daném odvětví. Konkurenční boje se stupňují ve chvíli, kdy existuje velký počet konkurentů, odvětví roste pouze mírně, podnik má vysoké fixní náklady či vysoké náklady na skladování, podnik vyrábí nediferencovanou produkci či poskytuje nediferencovaný druh služeb, dochází ke skokovému přírůstu kapacity, odvětví je charakteristické výstupními bariérami a podobně. [12]

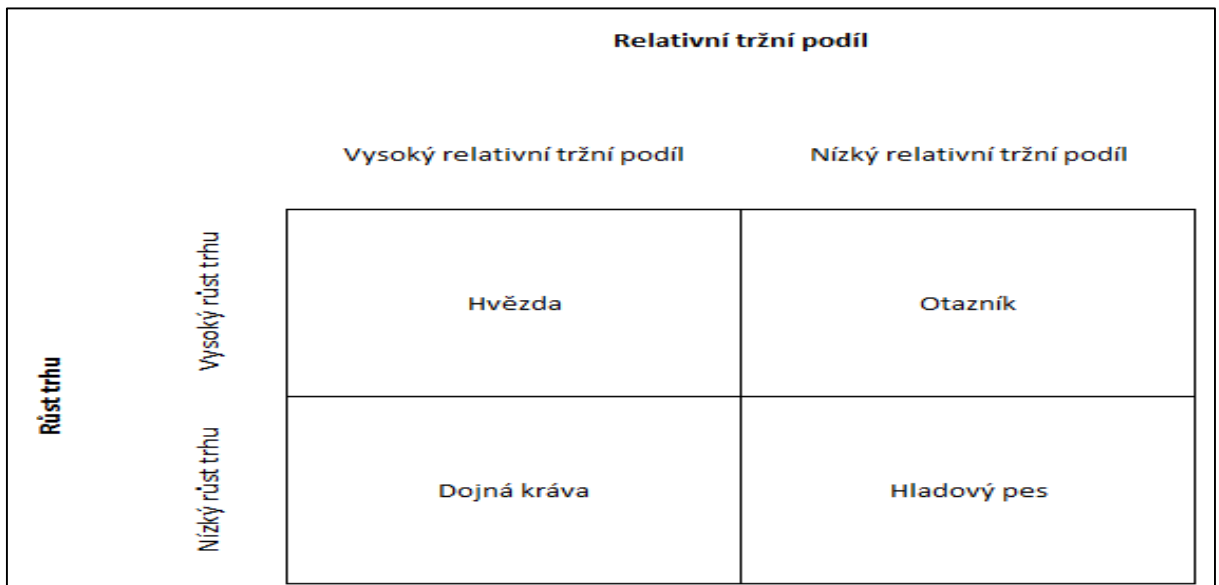
#### **4.4.4 Produktové analýzy**

Podnik, který je již zavedený a vyrábí určité portfolio produkce, se zabývá také produktovými analýzami. V případě těchto analýz existuje celá řada přístupů, které může podnikatel zvolit, aby určil, v jakém stádiu životního cyklu se dané produkty nachází, či aby si udělal představu o míře zisku, kterou mu přináší. Jedná se o FED analýzu, BCG matici či matici GE. [4]



## BCG matice

BCG matice byla vyvinuta jako model Bostonské poradenské skupiny. Tato matice nahlíží na produkty z hlediska vysokého či nízkého relativního tržního podílu a vysokého či nízkého růstu daného trhu, čímž v grafickém zobrazení vytváří čtyři segmenty. Tyto segmenty odpovídají čtyřem fázím životního cyklu produktu. Relativní tržní podíl je vysoký, pohybuje-li se jeho hodnota nad hranicí 1,00. Vysoký růst trhu činí více než 10 %.



Obrázek 2: Matice BCG

*Zdroj: upraveno podle [4]*

Otazník představuje nový výrobek, u něhož nelze zjistit, zda se uchytlí na trhu. Takový produkt se vyznačuje nízkým relativním tržním podílem, ovšem jeho tempo růstu výrazně roste. Tento typ produktu ve svém počátku ztrátový, neboť investice do něj jsou vyšší než příjmy, které z něho plynou.

Hvězda je produktem, který ovládl značnou část trhu a současně s tím stále roste jeho tempo růstu. Náklady na daný produkt se rovnají příjmům z něho plynoucím a tyto produkty mohou dále zvyšovat svůj podíl na trhu.

Z hvězd se postupem času stávají dojně krávy. Tyto produkty zaujímají výsostné postavení na trhu, který se však vyznačuje pomalejším tempem růstu. Opakovaná výroba těchto produktů však vytváří v rámci úspor z rozsahu volné finanční prostředky, které lze využít na vývoj nového produktu.

Hladový pes je produktem nacházejícím se v poslední fázi životního cyklu. Podnik do takových produktů přestává investovat, neboť pohlcují pouze malý podíl trhu a vyvíjí nové produkty. [4]

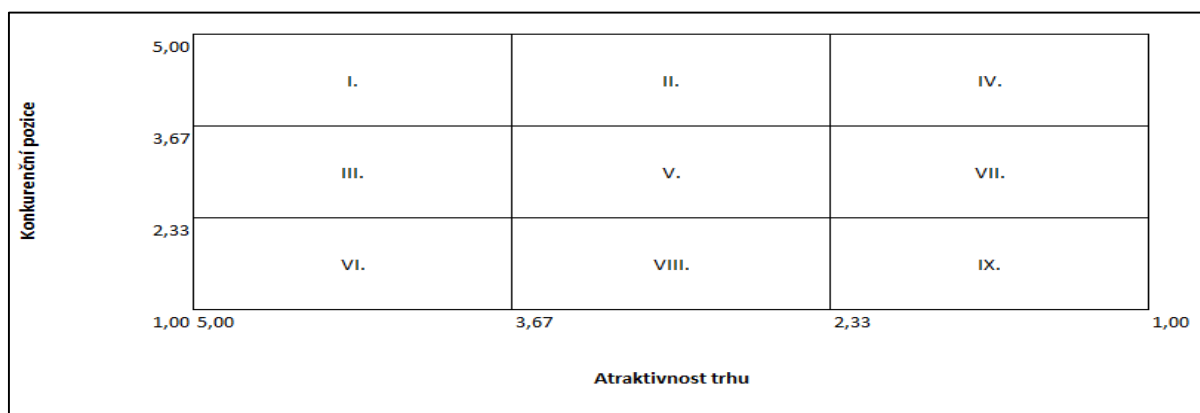
### Matice GE

Přístup společnosti General Eleettric kategorizuje produkty do portfoliové matice, která je rozlišuje z pohledu atraktivnosti trhu, na němž se pohybují a konkurenční pozice. V matici se nachází devět polí, které jsou následně shrnuty do třech zón.

První zóna obsahuje pole 1 – 3. Produkty, jež se nalézají v tomto sektoru, si svým postavením říkají o další investice, které se v delším časovém horizontu vyplatí. Tyto produkty působí na pro podnik zajímavém trhu a vyznačují se dobrou pozicí v porovnání s konkurencí.

Druhá zóna čítá pole 4 – 6. Toto pole se nachází uprostřed matice GE a tvoří jej produkty, o kterých bude vedení podniku dále uvažovat, zdali si zaslouží další investice v závislosti na jejich současném stavu.

Třetí zóna obsahuje pole 7 – 9. Tyto produkty nezískaly žádnou výhodu v oblasti atraktivnosti trhu či konkurenceschopnosti, z pohledu podniku se do nich tedy nevyplatí investovat a tyto produkty budou pravděpodobně v dohledné době staženy z trhu. [4]



Obrázek 3: Matice GE

*Zdroj: upraveno podle [4]*

## 4.5 Výrobní plán

Výrobní plán obsahuje popis výrobního procesu. Výrobní plán zahrnuje identifikaci veškerého strojního zařízení, soubor používaných materiálů včetně dodavatelů, kteří je pro podnik zajišťují. V případě, kdy je část produkce dodávána prostřednictvím subdodávek, obsahuje výrobní plán i tyto dodavatele s poznámkou o tom, z jakého důvodu byli vybráni.

V případě, kdy podnik nabízené produkty nevyrábí, ale pouze zprostředkovává jejich prodej, lze hovořit o obchodním plánu. Obchodní plán v takovém případě obsahuje informace o nakupovaných položkách, skladovacích prostorách a podobně. Podnik, který poskytuje služby, pak tuto kapitolu věnuje průběhu samotné služby, vazbám na subdodávky a hodnocení dodavatelů.[7]

## **4.6 Marketingový plán**

Marketingový plán uvádí, jakým způsobem se podnik chce dostat do podvědomí veřejnosti a získat tak postavení nad svými konkurenty. Marketing podniku se může lišit v závislosti na situaci, v níž se daný podnik nalézá, či s ohledem na trh, na němž působí. K tomu, aby podnik uspěl, může používat různé marketingové nástroje. Nástroje marketingu jsou definovány v návrhu marketingového mixu, který se skládá z charakteristiky produktu, ceny, distribuce a propagace. V případě podniku poskytujícího služby je tento mix dále rozšířen v závislosti na předmětu podnikání. [7]

Otázce stanovení marketingového mixu předchází problematika segmentace trhu. Segmentace trhu představuje vymezení cílového trhu a jeho charakteristiku. V závislosti na předmětu podnikání a velikosti společnosti může podnik uplatňovat nediferencovaný marketing, diferencovaný marketing či koncentrovaný marketing.

Lze říci, že nediferencovaný marketing aplikují společnosti, jež nabízí produkt, který pokrývá potřeby společné pro všechny typy zákazníků. Diferencovaný marketing naproti tomu trh člení na základě segmentačních kritérií do segmentů, které jsou homogenní uvnitř, heterogenní vně, měřitelné, dostupné a dostatečně velké. Každému takovému segmentu je posléze přiřazen vlastní marketingový mix. Koncentrovaný marketing využívají převážně malé podniky s omezenými prostředky, které se zaměřují na jediný segment, jemuž odpovídá jeden marketingový mix. [4] [9]

Po segmentaci trhu bezprostředně následuje stanovení pozice, jež produkt na vybraném cílovém trhu zaujme. Tržní pozice je stanovena konkrétním postavením produktu vůči jeho konkurenci. Cílem podniku je docílit toho, aby se produkt dostal do povědomí zákazníků a oddělil se od konkurence. Tržní pozici lze určit na základě identifikace konkurenční výhody, výběru optimální konkurenční výhody a zvolení efektivního způsobu její komunikace a propagace. Posledním krokem v rámci marketingového plánu je návrh marketingového mixu. [9]

## **Produkt**

Produktu je v rámci marketingového mixu nejdůležitější kategorií, neboť právě on je poptáván zákazníky a uspokojuje jejich potřeby. V rámci produktu se podnik zamýšlí nad nabízenými produkty, jejich atributy, objemem produkce a životním cyklem jednotlivých výrobků. Některé produkty, které nově vstupují na trh, potřebují osvědčení veřejných institucí, aby se mohli prodávat. [9]

## **Cena**

Cena představuje hlavní prostředek vytváření příjmů společnosti, který tvoří prosperitu či naopak neprospěch společnosti. Cena je ovlivňována řadou faktorů, převážně však náklady na samotné vytvoření daného produktu, cílem podniku v oblasti cenové politiky, poptávkou a konkurencí. [9]

Cenová politika, jež podnik uplatňuje, závisí na cíli společnosti, produktu a situaci na trhu. Podnik může aplikovat různé druhy cen, a to v závislosti na fázi životního cyklu produktu, segmentu trhu či charakteristických rysech produktu. [5]

## **Distribuce**

Distribucí se rozumí proces, kterým putuje produkt či služba k zákazníkovi ve správném množství a v daný čas. Distribuce zahrnuje řadu činností, na které podnik nahlíží z ekonomického hlediska, z pohledu kontrolovatelnosti a z hlediska flexibility tak, aby zvolil ten nejvhodnější distribuční kanál.

Prakticky lze rozlišit přímou distribuční cestu a nepřímou distribuční cestu. Přímá distribuční cesty je realizována daným podnikem, který je v přímém kontaktu se zákazníkem. Nepřímá distribuční cesta je takovým způsobem distribuce, kdy mezi podnik a zákazníka vstupuje velkoobchod, maloobchod či jiný typ zprostředkovatele. [5]

## **Propagace**

Propagace představuje součást komunikačního mixu podniku, jejímž úkolem je přiblížit daný produkt zákazníkovi. Propagace obsahuje vedle reklamy i jiné formy zviditelnění produktu, jako je podpora prodeje, osobní prodej a publicita.

Reklamou se rozumí forma propagace produktu, která je vysílána prostřednictvím médií. Na reklamu lze pohlížet z mnoha hledisek, a to například z pohledu objektu zájmu, cíle sdělení, vztahu k zákazníkovi a podobně.

Podpora prodeje představuje neosobní krátkodobou událost, jejímž cílem je zvýšit současný prodej. Mezi prostředky podpory prodeje patří například soutěže, vzorky, zákaznické karty, cenově výhodná balení a podobně.

Komunikace tvoří také součást propagace prostřednictvím public relations. Existence public relations a stupeň jeho působnosti závisí na velikosti společnosti, předmětu podnikání, značce a podobně. Obecně lze říci, že public relations aplikují spíše větší podniky či nadnárodní korporace, které jsou všeobecně známé.

Osobní prodej spočívá v budování vztahu mezi zákazníkem a podnikem. Výhodou tohoto způsobu prodeje je především získání zpětné vazby od zákazníka, zjištění jeho preferencí a podobně. Osobní prodej pak probíhá formou podomních prodavačů, ambulantního prodeje, obchodních zástupců a podobně. [5]

#### **4.7 Operační plán**

Operační plán představuje harmonogram činností, které se pojí s realizací daného podnikatelského plánu, a to včetně zajištění těchto činností dodavateli. Postup v případě stanovení operačního plánu je určení důležitých kroků a aktivit, termíny dosažení jednotlivých kroků, grafická podoba prostřednictvím úsečkového diagramu, odvození termínů investičních a osobních výdajů. [9]

Operační plán v některých případech zahrnuje také výrobní plán, pokud výroba tvoří součást podnikatelského plánu. Operační plán může obsahovat problematiku lidských zdrojů. [7]

#### **4.8 Hodnocení rizik**

Neodmyslitelnou součástí podnikatelského plánu tvoří analýza rizik a stanovení způsobu toho, jak jim předejít. Podnik při analýze rizik nejprve identifikuje rizikové faktory, které následně kvantifikuje, stanoví krizové scénáře a posléze monitoruje popsaná rizika. [7]

##### **Identifikace rizikových faktorů**

Při identifikaci rizikových faktorů se tvůrci podnikatelského plánu zamýšlí nad důvody, proč se podnikatelský plán může vydat jiným směrem a jak tato alternativa vypadá. Rizikové faktory se mohou nacházet nejen ve vnějším prostředí podniku, ale také uvnitř společnosti. Za vnitřní rizikové faktory lze označit produkt, sekci obchodu, kvalitu, zdroje, produktivitu, peněžní tok. Zatímco interní rizikové faktory lze zvládnout, ty externí lze ovlivnit pouze do určité míry. [7]

## **Kvantifikace rizik**

Ke kvantifikaci rizik podnik využívá určité techniky tak, aby danému riziku přiřadil číselnou hodnotu. Jedná se například o teorii pravděpodobnosti, která následně vede ke grafickému vyjádření prostřednictvím Gaussovy křivky. [7]

## **Plánování krizových scénářů**

Jedná se o stanovení strategie, plánu a postupu v případě, kdy nastane negativní situace. Součástí plánování tvoří výběr krizových scénářů, jehož součástí by měla být také finanční analýza.

S plánováním krizových scénářů se pojí také tak zvané what-if analýzy, které se zaměřují na to, co by bylo, kdyby nastala určitá situace. Podnik v rámci plánování krizových scénářů zohledňuje také nejhorší variantu, která může nastat. Tato varianta se v krizovém scénáři projevuje formou strategie předčasného ukončení tak, aby důsledky také varianty byly co nejmenší pro podnikatele i pro zainteresované subjekty. [7]

## **Monitoring**

Monitoring tvoří součást implementace. Jedná se o soustavnou kontrolu a sledování proměnných, jež s rizikem souvisí. Monitoring tedy umožňuje podniku včas zachytit blížící se krizovou situaci a včas podniknout odpovídací kroky tak, aby podnik riziko eliminoval. [7]

## **4.9 Finanční plán**

Finanční plán převádí podnikatelský plán do numerické podoby. Jedná se převážně o plán nákladů, plán výnosů, plán peněžního toku, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovanou rozvahu, výstupy finanční analýzy, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investice a podobně. [9]

### **Plán nákladů a výnosů**

Nákladem se rozumí spotřeba vyjádřená v peněžních jednotkách. Pro efektivní řízení nákladů je lze strukturovat podle druhu, podle účelu, podle činnosti či v závislosti na objemu výroby, přičemž každé členění obsahuje jiný druh informací. Pro finanční řízení podniku je ale nejdůležitější rozdělení nákladů na fixní a variabilní náklady.

Variabilní náklady představují položky, jež se pohybují spolu s objemem výroby. Fixní náklady naproti tomu zůstávají konstantní. Znalost těchto nákladů následně vede k výpočtu bodu zvratu, který určuje hranici, od které podnik při výrobě dané produkce dosahuje zisku.

Výnos představuje výsledek podnikatelské činnosti vyjádřený v peněžních jednotkách. Výnosy lze obdobně jako náklady členit z pohledu druhu, účelu, činnosti a podobně. Při stanovení nákladů a výnosů je důležité zohlednit peněžní tok, neboť náklady neodpovídají výdajům. [9]

### **Účetní výkazy**

Mezi účetní výkazy, které je vhodné zařadit do podnikatelského plánu, patří plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaný výkaz peněžního toku. Tyto výkazy lze také doplnit komentářem. Spolu s účetními výkazy lze zahrnout také výstupy finanční analýzy.

Plánovaná rozvaha ukazuje předpokládaný majetek podniku spolu se zdroji jeho financování za určité období. Rozvaha člení majetek z časového pohledu na dlouhodobý majetek, jež je použitelný po dobu delší jednoho roku, a na krátkodobý majetek, jež se spotřebovává. Z pohledu zdrojů financování může být majetek kryt vlastními či cizími zdroji. [9]

Plánovaný výkaz zisku a ztráty zohledňuje náklady, výnosy a výsledek hospodaření za jednotlivá období. Při tvoření podnikatelského plánu je vhodné tento výkaz v prvním roce realizace podnikatelského záměru rozdělit na kratší časová období, například na měsíce.

Plánovaný výkaz peněžního toku tvoří důležitou součást podnikatelského plánu, neboť podnik se může potýkat s nedostatkem hotovosti. Plán peněžního toku upřesňuje příjmy a výdaje, které jsou předpokládány. [9]

### **Finanční analýza**

Finanční analýza hraje svou roli v podnikatelském plánu především proto, aby došlo k přesvědčení čtenáře o tom, jež je podnikatelský záměr výhodný. Tvůrce podnikatelského plánu může za tímto účelem použít hodnotové ukazatele či poměrové ukazatele. [9]

Ukazatele rentability neboli výnosnosti představují rentabilitu aktiv, rentabilitu tržeb a rentabilitu investice. Ukazatele aktivity zprostředkovávají informaci o tom, jak v daném podniku fungují aktiva, což je vyjádřeno obratem aktiv, dobou obratu aktiv, obratem zásob či dobou obratu zásob. Ukazatele zadluženosti vyjadřují, jakými zdroji je podnik financován a jak je toto financování efektivní. [12]

## **4.10 Přílohy**

Příloha podnikatelského plánu může zahrnovat výpis z obchodního rejstříku, technické výkresy produktů, zprávy a články médií, účetní výkazy za uplynulá období, certifikáty a podobně. [11]

**Autorka bude podnikatelský plán posuzovat na základě následujících kritérií:**

- **srovnání vypracovaného podnikatelského plánu se standardním podnikatelským plánem;**
- **vyrovnanost finančního rozpočtu podniku;**
- **perspektiva dlouhodobého fungování podnikatelského záměru.**



## 5 Podnikatelský plán společnost ABC, spol. s r. o.

Cílem praktické části je vypracování podnikatelského plánu pro založení podniku působícího v oblasti výroby nábytku se sídlem v Pardubickém kraji.

Podnikatelský plán je vypracován na základě struktury, která je popsána v teoretické části, konkrétně v kapitole Tvorba podnikatelského plánu. Podnikatelský plán obsahuje kapitoly, které jsou detailně vysvětleny v teoretické části.

### 5.1 Titulní strana

**Název společnosti:** ABC, spol. s r. o.

**Sídlo:** Fáblovka 888, 533 52 Staré Hradiště

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:** truhlářství, podlahářství

výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona

**Předmět činnosti:** pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor

**Základní kapitál:** 5 000 000 Kč

**Společník:** **Ing. Richard Bergman**

podíl 3 000 000 Kč

splaceno 100 %

podíl 60 %

**Společník:** **Ing. Sylvie Bergmanová**

podíl 2 000 000 Kč

splaceno 100 %

podíl 40 %

**Jednatel:** **Ing. Richard Bergman**

datum narození 22. srpna 1971

Palackého třída 2409, 530 02 Pardubice

**Jednatel:** **Ing. Sylvie Bergmanová**  
datum narození 8. prosince 1975  
Palackého třída 2409, 530 02 Pardubice

**Způsob jednání:** jednatel jedná za společnost samostatně

**Telefon:** 466 123 456

**E-mail:** abc@email.cz

Údaje, obsažené v tomto podnikatelském plánu, mají důvěrný charakter. Předávání těchto údajů třetím osobám je povoleno pouze s výslovným souhlasem vedení společnosti.

## **5.2 Shrnutí**

Tento podnikatelský plán byl vytvořen za účelem založení společnosti ABC, spol. s r. o. Cílem podniku je získat silné postavení v odvětví výroby nábytku v České republice a případně vstoupit na zahraniční trhy.

Podnik ABC, spol. s r. o. je českou společností působící v oblasti výroby interiérového nábytku. Podnik se zabývá výrobou interiérových dveří, kuchyňských linek, obývacího nábytku, ale také vybavení reprezentačních prostor. Zákazníky společnosti jsou fyzické i právnické osoby.

Konkurenční výhodou společnosti představuje fakt, že se jedná o kvalitní zakázkovou výrobu. Společnost tedy zákazníkovi nabízí možnost moderního a kvalitního zařízení interiéru, které lze při výrobě přizpůsobit prostoru interiéru i přání zákazníka.

V odvětví kromě obvyklých podnikatelských rizik působí ještě riziko čistě zakázkové výroby, neboť výroba je prováděna až po získání zakázky. V době sepsání smlouvy tedy výkon ještě fyzicky neexistuje.

V čele společnosti stojí dva jednatelé, kteří jsou zároveň majiteli společnosti. Jednatelé společnosti mají bohaté zkušenosti v daném odvětví, neboť dříve působili v daném odvětví v rámci zaměstnaneckého poměru.

Kombinace cílů společnosti a využívaných zdrojů stanovuje strategii společnosti. Společnost ABC, spol. s r. o. usiluje o dodávání produkce v co nejkratší lhůtě, za použití úměrného množství nákladů a s přiměřenou výší zisku.

### **5.3 Popis podniku**

Hlavním krokem k úspěchu společnosti je získání dostatečného množství zakázek tak, aby podnik využil svou výrobní kapacitu a byl schopen ekonomicky hospodařit. Společnost se zpočátku soustředí na vybudování pozice na trhu a posléze na investice v oblasti strojního zařízení, které povedou k dalšímu zkvalitnění a zrychlení výroby.

Společnost ABC, spol. s r. o. byla založena dvěma majiteli, kteří po vzájemné dohodě ustanovili právní formu společnosti jako společnost s ručením omezeným. Základní kapitál společnosti činí 5 000 000 Kč a je splacen ve formě peněžitých i nepeněžitých vkladů. Společnost sídlí na adrese Fáblovka 888, 533 52 Staré Hradiště.

Vzhledem k právní formě podnikání, organizační struktuře a velikosti společnosti povede společnost podvojný účetnictví, které bude vykonáváno interně jedním z jednatelů společnosti na základě vázané živnosti.

Propagace společnosti je realizována formou webových stránek, jejichž obsahem bude výčet produktů a ukázky výrobků dodaných zákazníkům, kteří souhlasili s uveřejněním fotografie produktu na webových stránkách. Společnost se dále v rámci komunikačního mixu věnuje účasti na veletrzích.

#### **Klíčové osobnosti**

Klíčovými osobnostmi společnosti jsou majitelé společnosti, kteří zároveň vykonávají funkci jednatele společnosti. Jednatelé jednájí za společnost samostatně.

Ing. Richard Bergman je majitelem a zároveň jednatelem společnosti, který drží podíl ve výši 60 % základního kapitálu. Inženýr Bergman vykonává ve společnosti činnosti týkající se získávání zakázek, nákupu a zásobování a kalkulací.

Ing. Sylvie Bergmanová je majitelkou a zároveň jednatelkou společnosti, která drží podíl ve výši 40 % základního kapitálu. Inženýrka Bergmanová je odpovědná za administrativní činnosti spojené s chodem společnosti, jako je vedení účetnictví, mzdová agenda, fakturace a podobně.

Majitelé společnosti mají bohaté zkušenosti v daném odvětví, neboť dříve působili na vysokých manažerských pozicích v rámci pracovního poměru.

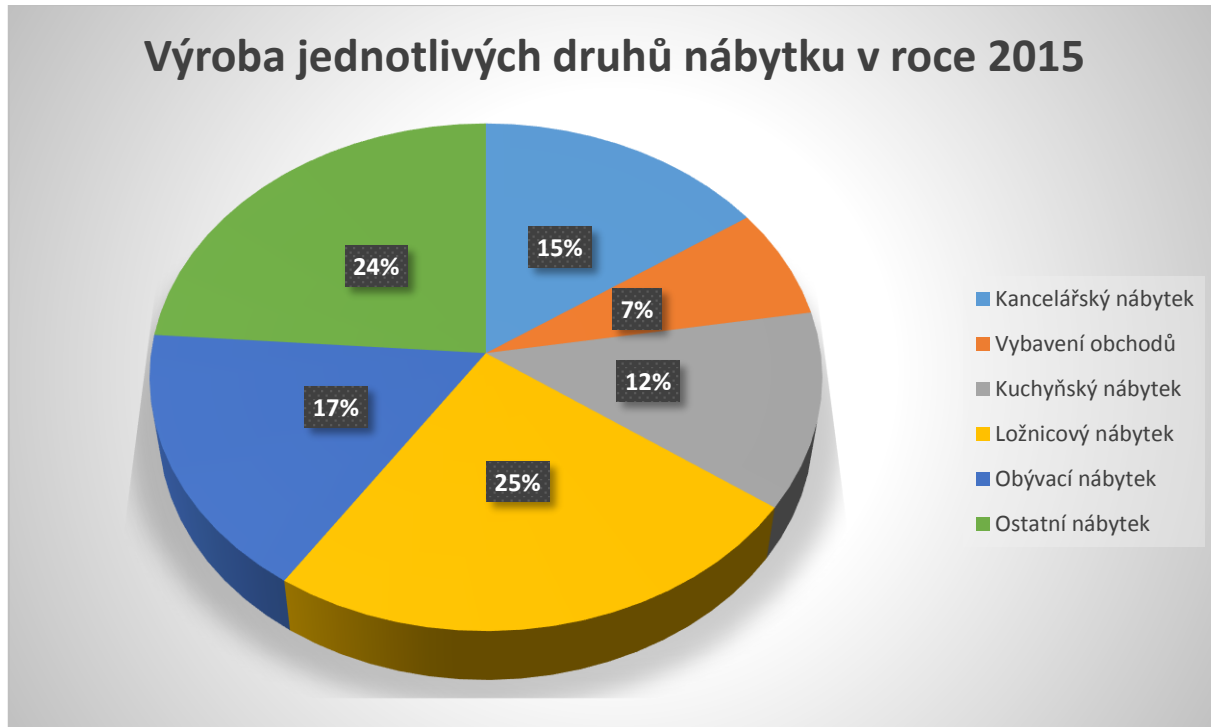
## 5.4 Analýza trhu

Analýza trhu byla provedena na základě informací obsažených v hlášení Českého statistického úřadu za rok 2015 a v dokumentu Panorama zpracovatelského průmyslu České republiky taktéž za rok 2015, vydávaného Ministerstvem průmyslu a obchodu.

Odvětví výroby nábytku vykazuje dlouhodobě rostoucí trend. Toto odvětví zahrnuje výrobu kancelářského nábytku, vybavení do obchodů, kuchyňského nábytku, ložnicového nábytku, ratanového či bambusového nábytku, obývacího nábytku a podobně. V České republice existuje 6 093 jednotek (fyzických či právnických osob), které působí v tomto odvětví zpracovatelského průmyslu. [8]

Obrázek číslo 4 zobrazuje podíl vybraných druhů nábytku na produkci České republiky v roce 2015. Z tohoto grafu je patrné, že české nábytkářské firmy se zabývají především výrobou ložnicového nábytku a obývacího nábytku. Menší procento celku pak zaujímá kancelářský nábytek a kuchyňský nábytek.

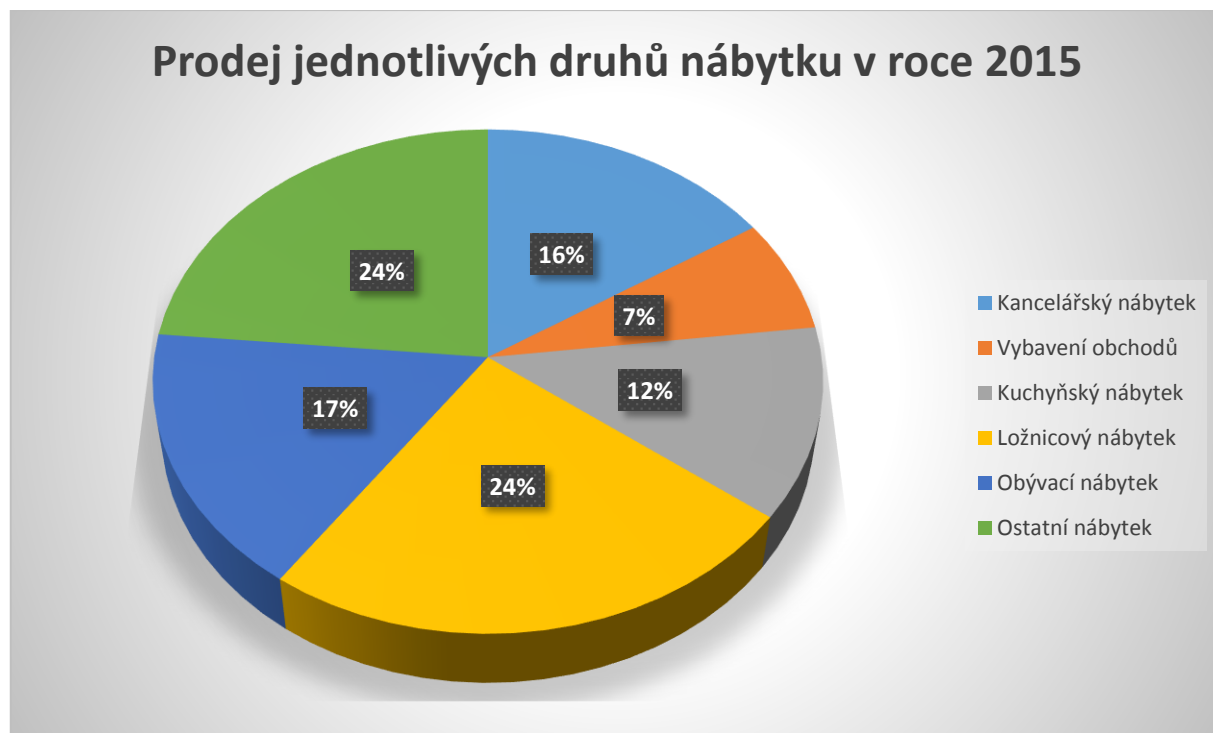
Struktura grafu se během let výrazněji nemění, celé odvětví ovšem vykazuje mírný růst ve všech uvedených typech produkce.



Obrázek 4: Výroba jednotlivých druhů v roce 2015

*Zdroj: upraveno podle [2]*

Následující obrázek číslo 5 ukazuje, který typ nábytku se v České republice nejvíce prodává. Jedná se především o ložnicový nábytek, který zaujímá téměř čtvrtinu objemu prodeje, dále obývací nábytek a kancelářský nábytek. Menší poměr pak tvoří kuchyňský nábytek a vybavení obchodů. Podobně jako u výroby i prodej jednotlivých typů nábytku vykazuje mírný růst v meziročním srovnání.



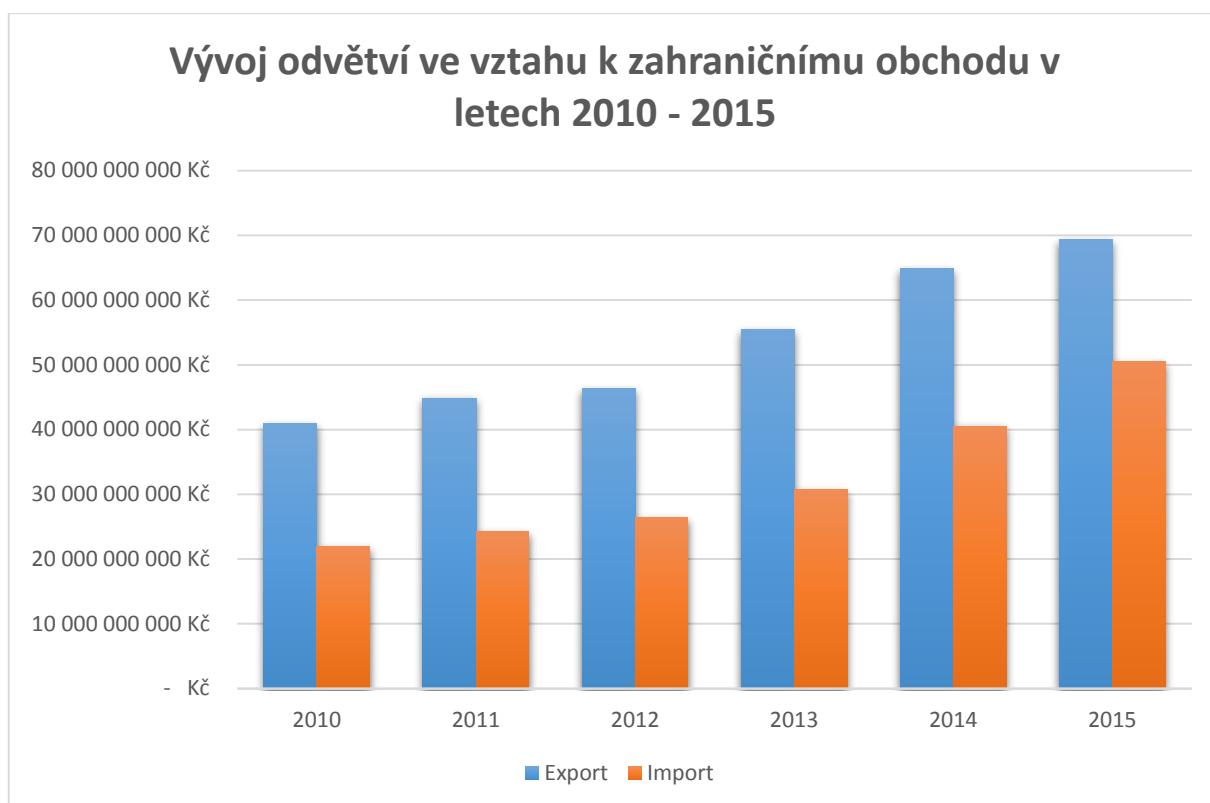
Obrázek 5: Prodej jednotlivých druhů nábytku v roce 2015

*Zdroj: upraveno podle [2]*

Obrázek číslo 6 je věnován vývoji odvětví ve vztahu k zahraničnímu obchodu v letech 2010 – 2015. Z grafu je patrné, že dlouhodobě roste výše importovaného i exportovaného množství a export dosahuje větších hodnot než import.

Česká republika exportuje především do států jako je Spolková republika Německo (50 %), Slovensko (8 %), Polská republika (6 %), Spojené království Velké Británie a Severního Irsku (6 %), Švédské království (5 %) a Belgické království (5 %).

Naproti tomu importované zboží pochází především ze Spolkové republiky Německo (26 %), Polské republiky (25 %), Rumunska (9 %), Čínské lidové republiky (7 %) a Maďarské republiky (6 %). [8]



Obrázek 6: Vývoj odvětví ve vztahu k zahraničnímu obchodu v letech 2010 – 2015

*Zdroj: upraveno podle [8]*

### 5.4.1 PESTLE analýza

Účelem PESTLE analýzy je poznání politických faktorů, ekonomických faktorů, sociálních faktorů, technologických faktorů a legislativních faktorů, které podnik bezprostředně ovlivňují.

#### **Politické faktory**

Politická situace v České republice je nestabilní, neboť zde panuje razantně odlišný názor napříč politickým spektrem ohledně podnikání, penzí, platů a dalších dávek poskytovaných občanům. S každou změnou vlády podnikatelé čelí změně podmínek pro podnikání. V tomto ohledu nelze předpokládat příznivý politický vývoj.

#### **Ekonomické faktory**

Dvacáté první století se vyznačuje snadným přístupem k informacím i peněžním prostředkům. Existuje dostatečný počet bankovních i nebankovních institucí, které mohou společnosti poskytnout finanční prostředky. Nově vzniklá společnost však není z pohledu bankovního subjektu důvěryhodná, nebankovní subjekty pak stanovují vyšší Roční procentní sazbu nákladů.

Problematika mezd a platů je v České republice upravena zákoníkem práce a dalšími předpisy. Společnost musí dodržovat legislativní nařízení v této oblasti, přihlásit se zdravotním pojišťovnám i okresní správě sociálního zabezpečení, kterým bude odvádět srážky z mezd svých zaměstnanců.

Mezi ekonomické faktory, které společnost dále ovlivňují, se řadí peněžní toky, toky zboží, toky služeb, informace a energie, nezaměstnanost a konkurence.

### **Sociální (společenské) faktory**

Životní hodnoty společnosti jsou vysoké, neboť podnik spolupracuje s lidmi a nabízí produkty přizpůsobené na míru svým zákazníkům. Společnost má dobrý přístup ke svým zákazníkům a klade důraz na péči o své zaměstnance.

Současná společnost vede uspěchaný a hektický životní styl. Zákazníci stále častěji požadují nestandardní produkt za cenu, která odpovídá standardizovanému výrobku. Společnost musí dbát na dobré vztahy a jejich celkovou spokojenost s provedením výrobku, dobou dodání i cenou.

Společnost v sociálních faktorech musí dbát na životní hodnoty, demografické údaje, současnou situaci, úroveň vzdělání, množství volného času a přístup médií.

### **Technické (technologické) faktory**

Technické faktory ovlivňují společnost při výrobě samotného produktu. Společnost se zabývá zakázkovou výrobou, kdy musí dbát na kvalitní provedení výrobku, ale také rychlost produkce.

Společnost zákazníkovi nabízí také možnost dodání výrobku na místo, které si zákazník určí. Spolu s touto službou se pojí faktor dopravy a infrastruktury, která v rámci doby dodání může představovat problém.

### **Legislativní faktory**

Legislativa České republiky není příhodná pro dlouhodobější podnikatelský záměr, neboť podnikatelé čelí stále se měnícím podmínkám a administrativním nárokům (například elektronická evidence tržeb či změny legislativních norem).

## **5.4.2 Porterova analýza**

Porterova analýza se soustředí na poznání okolí podniku. Porterova analýza se zaměřuje na zkoumání konkurenční rivality, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu vzniku substitutů, sílu kupujících a sílu dodavatelů.

## **Konkurenční rivalita**

Konkurenční rivalita je pro společnost vysoká, neboť na trhu existuje velký podíl fyzických osob i právnických osob, které vyvíjí svou činnost v oblasti výroby nábytku. Výhodou pro společnost představuje individuální přístup k zákazníkovi.

Společnost se v počátcích musí zaměřit na propagaci, aby našla dostatek zákazníků, kteří poptávají kvalitní atypický nábytek. Jako formu propagace může společnost využít webových stránek i účast na různých veletrzích.

## **Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Hrozba ve formě příchodu nových konkurentů na trh existuje stále. Spolu se zrušením obchodního zákoníku, uplatněním zákona číslo 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, a s novelizací živnostenského zákona došlo ke zjednodušení agendy v tomto odvětví.

Podnikání v oblasti výroby nábytku je podmíněno získáním živnostenského listu v oblasti řemeslné živnosti, a to v případě fyzické osoby i právnické osoby. Společnost ABC, spol. s r. o. získala tento živnostenský list prostřednictvím společníka Ing. Richarda Bergmana, který disponuje výučním listem v oblasti truhlářství a dostatečnou praxí v oboru.

Vzhledem k tomu, že se majitelé společnosti rozhodli pro založení společnosti s ručením omezeným, se vznik společnosti v porovnání se založením řemeslné živnosti protáhne vlivem nutných operací a lhůtou zápisu na rejstříkovém soudu. Společnost s ručením omezeným však skýtá výhodu v ručení společníků pouze do výše vkladu.

## **Hrozba vzniku substitutů**

Hrozba substitutů existuje ve formě toho, že zákazník zvolí méně kvalitní typ nábytku. Tento typ nábytku však nemusí odpovídat rozměrům místnosti, požadavků zákazníka či kvalitnímu zpracování. Společnost musí své zákazníky přesvědčit o tom, že se vyplatí investovat do kvalitnějšího nábytku, čehož může společnost docílit například prostřednictvím prodloužené záruky.

## **Síla kupujících**

Kupující představují hlavní příjem společnosti. Forma zakázkové výroby je do jisté míry specifickou formou výrobního procesu, kdy společnost musí čile komunikovat se zákazníkem. Zákazník má tedy do určité míry výsostné postavení, může si diktovat podmínky na vzhled konečného produktu i částečně ovlivňovat cenu.



## Síla dodavatelů

Síla dodavatelů je vysoká, neboť podnik závisí na dodavatelích především základních surovin, jako je masivní dřevo či lamino, kteří nejsou v České republice příliš zastoupeni. Tyto základní suroviny se liší postupem výroby, šetrností k životnímu prostředí a cenou.

Masivní dřevo představuje přírodní produkt, který vznikl sušením a následnou úpravou na příslušný rozměr. Lamino naproti tomu vzniká zpracováním dřevního odpadu, který je produkován při práci s masivním dřevem a je spojován pomocí pojících hmot.

Závislost podniku panuje také do určité míry v souvislosti s dodavatelem energií, neboť tento typ smluv je obvykle obtížně vypověditelný.

### 5.4.3 SWOT analýza

Tabulka 2: Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• česká společnost</li><li>• kvalitní výroba</li><li>• moderní technologie</li><li>• přístup na míru zákazníkovi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• absence propagace</li><li>• absence stálého sortimentu</li><li>• závislost na dodavatelích</li><li>• vyšší cena produktu</li></ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• inovace</li><li>• spojení s jiným subjektem v oboru</li><li>• sociální sítě</li><li>• reklamní agentura</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• výpadek dodavatele</li><li>• nedostatečná kvalita dodávky</li><li>• měnící se požadavky zákazníka</li><li>• vstup nového konkurenčního podniku</li></ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka číslo 2 obsahuje výčet silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti ABC, spol. s r. o. Následující tabulka číslo 3 posléze komparuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby do matice SWOT.

Tabulka 3: SWOT analýza

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Příležitosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitní výroba × využití inovací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absence propagace × sociální sítě</li> <li>• absence propagace × reklamní agentura</li> </ul>
<b>Hrozby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitní výroba × vstup nového konkurenčního podniku</li> <li>• moderní technologie × vstup nového konkurenčního podniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• závislost na dodavateli × výpadek dodavatele</li> <li>• závislost na dodavateli × kvalita dodávky neodpovídající standardu</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Strategie podniku vychází pomocí matice SWOT následovně. Podnik maximalizuje svou silnou stránku, která spočívá v kvalitě výroby tím, že využije inovací, které nabízí nejmodernější technologie. V rámci slabých stránek podnik minimalizuje to, že nemá žádnou formu propagace tím, že naváže spolupráci s reklamní agenturou či si založí profil na jedné ze sociálních sítí. Hrozby ve formě vstupu nového konkurenta budou eliminovány tím, že podnik nabízí kvalitní produkci s využitím moderních technologií.

Slabou stránkou, která se pojí s hrozbou, je pak závislost na dodavateli, kterého může postihnout výpadek, či dodavatel dodá materiál v neodpovídající kvalitě. Tuto skutečnost pak podnik musí řešit v rámci kupní smlouvy, kam zanese po poradě s právním poradcem klauzuli o pokutách při nedostatečné kvalitě materiálu či nedodání materiálu.

## **5.5 Výrobní plán**

Společnost realizuje výrobu na základě objednávky zákazníka a jeho požadavků. K vytvoření produktu společnost využije určitý typ základního materiálu (masivní dřevo, lamino), pomocného materiálu (šrouby, matice, úchytky) a provozovacích látek (pohonné hmoty, mořidlo, lak) tak, aby byl zákazník spokojen s výsledným vzhledem výrobku.

Společnost do určité míry funguje na principu just in time. Základní materiál, je objednávan až na základě zakázky v přiměřeném množství. Tím, že společnost využívá tohoto systému, nedochází k nákladům na skladování a dlouhému držení zásoby.

Pomocný materiál a provozovací látky jsou pořizovány jednou měsíčně na základě kontraktu s dodavatelem, neboť tento typ zásob je využíván při každé zakázce. Společnost realizuje výrobu prostřednictvím vlastního strojního zařízení, které bylo financováno formou dlouhodobého bankovního úvěru. Jedná se o moderní strojní zařízení, které umožňuje společnosti produkovat kvalitní výrobky s přiměřenou dodací lhůtou.

Po přijetí objednávky probíhá výrobní proces následujícím způsobem:

- komunikace se zákazníkem ohledně vzhledu produktu;
- zaměření prostoru;
- technické výkresy;
- objednání základního materiálu;
- práce na jednotlivých stanovištích podle charakteru produktu;
- povrchová úprava produktu (je-li požadována zákazníkem);
- kontrola produktu (kvalitativní kontrola i kvantitativní kontrola);
- balení a expedice produktu.

## **5.6 Marketingový plán**

Jak je již uvedeno výše, společnost se zabývá zakázkovou výrobou a z tohoto důvodu nepřistupuje k segmentaci trhu. Odběrateli společnosti jsou fyzické osoby i právnické osoby, které poptávají interiérový nábytek – zařízení do obchodů, kuchyňský nábytek, obývací nábytek, ložnicový nábytek, interiérové dveře a podobně.

### **Produkt**

Produktem společnosti je výrobek, který zákazník požaduje na základě individuální objednávky. Spolu s produktem se v rámci filozofie vrstev pojí také obal, který zajišťuje bezpečnou přepravu výrobku k zákazníkovi, a další služby, jako je montáž, záruční doba, reklamace a podobně.

### **Cena**

Cena produktu se odvíjí do požadovaného produktu a ceny vstupů. Podnik určuje cenu produktu tak zvaným nákladovým typem ceny, kdy k součtu cen všech vstupů připočte procentní ziskovou přírážku ve výši 10 %.

Zakázková výroba je specifickou oblastí výroby, kdy zákazník poptává atypický výrobek. Z tohoto důvodu podnik může přistoupit k cenové politice tímto způsobem. Stále však sleduje ceny konkurentů v odvětví a cenu, jež je ochoten akceptovat trh. Lze však obecně říci, že takto stanovené ceny zakázkové výroby se příliš neliší od unifikovaných produktů, které byly vyrobeny ze stejného materiálu s podobnou časovou náročností.

### **Distribuce**

Distribuce je prováděna přímou i nepřímou distribuční cestou. Přímá distribuce je realizována převážně u fyzických osob, kdy podnik komunikuje přímo s koncovým zákazníkem. Podnik při dopravě výrobku k zákazníkovi využívá osobní automobil do 3,5 tuny, jehož vlastníkem je jeden z majitelů společnosti.

Nepřímá distribuce pak probíhá většinou v případě vybavení obchodů, kdy koncový zákazník pověří zprostředkovatele, aby našel vhodný podnik, který bude schopen vyrobit specifický typ produkce. V případě vybavení obchodů dochází také často k opakování produkce, neboť společnost požaduje vybavení více než jedné prodejny.

### **Propagace**

V rámci komunikačního mixu, který je tvořen reklamou, podporou prodeje, osobním prodejem a public relations, společnost nejvíce realizuje osobní prodej. Osobní prodej tkví v kontaktu a časté komunikaci se zákazníkem, který může následně doporučit společnost v okruhu svých známých.

Společnost přistoupí také k propagaci své činnosti prostřednictvím webových stránek a účastí na různých odborných veletrzích, aby zvýšila povědomí veřejnosti o jednotlivých typech produkce, které v minulosti vyrobila.

## **5.7 Operační plán**

Podnik musí z počátku uzavřít výhodné kontrakty s dodavateli základních druhů materiálu. Jedná se o zakázkovou výrobu, podnik tím pádem potřebuje takové dodavatele základních druhů materiálu, kteří jsou schopni dodat rozličné druhy materiálu v požadované kvalitě za výhodnou cenu.

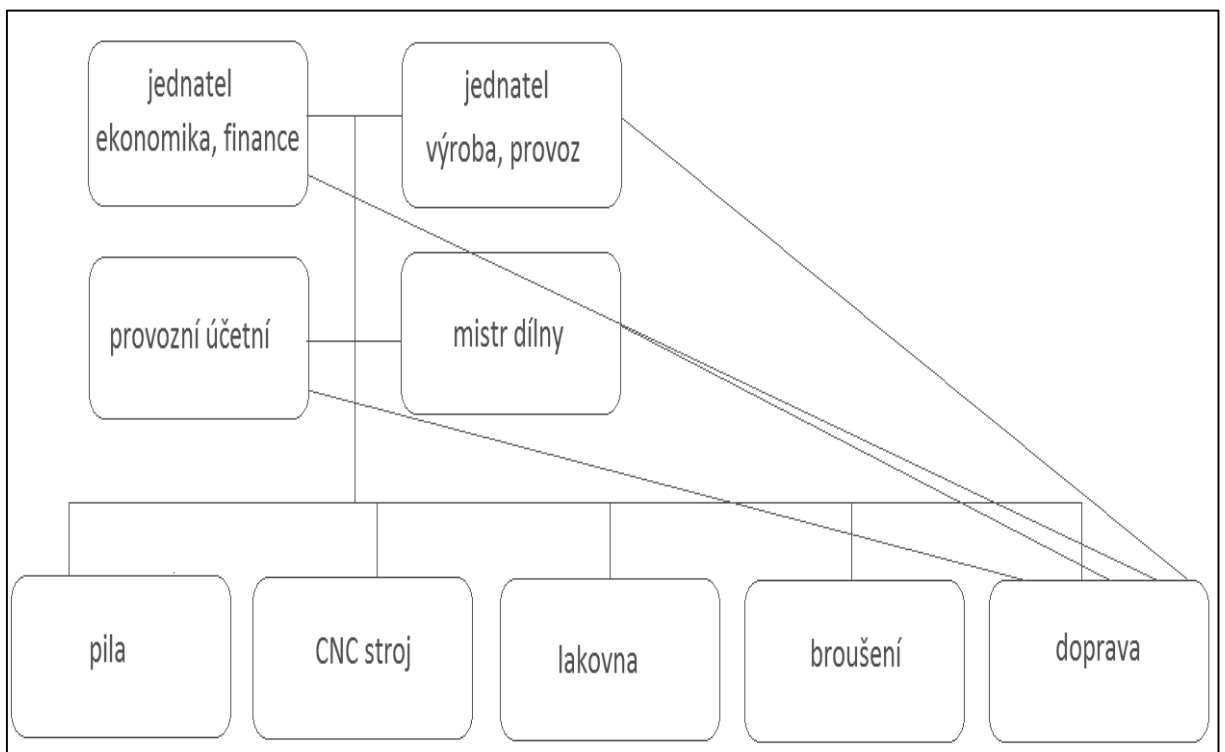
Podnik bude objednávat materiál na základě objednávky, které přijde od zákazníka. Kromě kvality materiálu, ceny materiálu a jeho dostupnosti, musí podnik tedy dbát také na délku dodací lhůty dodavatele, aby byl schopen co nejdříve dodat hotový výrobek zákazníkovi.

## Personální zdroje

Podnik přikládá velký význam otázce personálních zdrojů. Podnik vybírá své zaměstnance na základě řízení, kdy v prvním kole dochází k analýze životopisů, a v druhém kole probíhají pohovory s uchazeči o zaměstnání včetně praktické zkoušky.

Podnik lze označit jako malý podnik, jež zaměstnává nejvýše 20 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesáhne 10 milionů Euro. Celkový počet zaměstnanců je roven deseti zaměstnancům, z nichž osm zaměstnanců působí v provozu a dva zaměstnanci vykonávají administrativní činnost. Dva z osmi zaměstnanců, kteří jsou evidováni na dělnických pozicích, jsou nadřízenými zaměstnancům na jednotlivých stanovištích. Jeden z nich vykonává pozici mistra dílny a druhý funkci provozního účetního, který se zabývá kvantitativní a kvalitativní přejímkou materiálu, fakturací malých zakázek a běžnou agendou.

Organizační strukturu podniku lze označit jako funkční typ organizační struktury, kdy zaměstnanci komunikují s nadřízeným, který se zabývá danou oblastí. Zaměstnanci jsou horizontálně i vertikálně mobilní, což představuje výhodu v jejich schopnosti vzájemně se zastoupit. Společnost nezaměstnává fyzicky či mentálně handicapované zaměstnance.



Obrázek 7: Organizační struktura podniku

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **5.8 Hodnocení rizik**

Podnik čelí mikroekonomickým a makroekonomickým rizikům, které nemůže nijak ovlivnit. V rámci rizik, která podnik ovlivnit může, se podnik soustředí na vztahy s dodavateli a kvalitu dodávaného materiálu.

Podnik v rámci předcházení krizové situaci uzavře s dodavateli kontrakty, které budou obsahovat klauzuli o pokutách a sankcích v případě zpoždění dodávky či dodání nekvalitního materiálu.

Podnik neuvažuje o podnikatelském pojištění, a to z důvodu vlastní flexibility podniku. Tato malá společnost s ručením omezeným se vzhledem ke strojnímu zařízení, které je evidováno v aktivech společnosti, dokáže rychle přizpůsobit měnícím se podmínkám na trhu.

Společnost čelí riziku ve formě nedostatečného počtu zakázek tím, že se účastní různých veletrhů a usiluje tak o to, aby se dostala do povědomí veřejnosti. Společnost v rámci své strategie, kterou určila na základě výše uvedené SWOT analýzy, naváže spolupráci s reklamní agenturou či si založí profil na sociálních sítích. Dále v rámci svých webových stránek uveřejní fotografie produktů včetně jejich popisu a orientační ceny, pokud k tomu zákazník dá písemný souhlas.

## **5.9 Finanční plán**

V rámci finančního plánu podnik sleduje plánovanou rozvahu, plánovaný hospodářský výsledek a dobu návratnosti investice.

### **Plánovaná rozvaha**

Následující tabulka číslo 4 obsahuje plánovaný přehled majetku a zdrojů, z něhož byl majetek pořízen. Společnost disponuje vlastní budovou a strojním zařízením, dále základním softwarovým vybavením a prvotním stavem zásob.

Majetek společnosti je financován vlastními i cizími zdroji. Společnost se v rámci zásady opatrnosti rozhodla vytvořit rezervní fond, jehož výše byla společenskou smlouvou stanovena na 500 000 Kč.

Společnost dále na základě vnitřního předpisu stanovila, že za dlouhodobý hmotný majetek bude považována movitá či nemovitá věc, jejíž pořizovací cena byla vyšší než 40 000 Kč a která má dobu upotřebitelnosti delší než jeden rok. Položky, které těmito kritériím neodpovídají, budou zahrnuty v rámci oběžného majetku v kategorii Hmotný majetek.

V rámci položky Dlouhodobý nehmotný majetek budou evidovány položky, jejichž pořizovací cena přesáhla 60 000 Kč a jejichž doba upotřebitelnosti je delší než jeden rok. Ostatní položky, které neodpovídají těmto kritériím, se stanou nákladem, který bude evidovaný ve výkazu zisku a ztráty.

Majetek společnosti bude odepisován pomocí daňových odpisů, a to formou rovnoměrného odepisování. Společnost nebude využívat účetních odpisů, ať už podle výkonu nebo podle doby upotřebitelnosti. Majetek společnosti patří do první, druhé a čtvrté odpisové skupiny.

Odpisy tvoří nezanedbatelnou součást fixních nákladů společnosti. Jejich výpočet je stanoven na základě vzorce  $odpis = vstupní\ cena \times procentní\ odpisová\ sazba \div 100$ . Odpisy společnosti tvoří odpis nemovitosti, odpis strojního zařízení a odpis dlouhodobého nehmotného majetku, kterým je softwarové vybavení společnosti. Doba odepisování softwaru je stanovena na 3 roky, doba odepisování strojního zařízení na 5 let a doba odepisování budovy na 30 let.

Stojní zařízení, které společnost využívá ke své podnikatelské činnosti, bylo pořízeno z dlouhodobého bankovního úvěru, jehož doba splatnosti je deset let a úrok z jeho poskytnutí činí 7 % p. a. Hodnota tohoto strojního zařízení byla součtem jejich pořizovacích cen stanovena na 2 500 000 Kč a je zcela financováno dlouhodobým bankovním úvěrem.

Tabulka 4: Plánovaná rozvaha podniku

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek		Vlastní zdroje	
- hmotný majetek	7 000 000 Kč	- základní kapitál	4 500 000 Kč
- nehmotný majetek	80 000 Kč	- rezervní fond	500 000 Kč
Oběžný majetek		Cizí zdroje	
- zásoby	20 000 Kč	- bankovní úvěry	2 500 000 Kč
- peníze	300 000 Kč		
- hmotný majetek	100 000 Kč		
Aktiva celkem	7 500 000 Kč	Pasiva celkem	7 500 000 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Následující tabulka číslo 5 obsahuje předpokládané náklady a výnosy, které se budou vázat s prvním rokem činnosti společnosti. Výnosy a náklady uvedené v tabulce číslo 5 obsahují výnosy a náklady předpokládané v prvním roce činnosti společnosti. Společnost při svých úvahách zohledňuje realistickou, pesimistickou i optimistickou variantu chování trhu, a to vždy ve vztahu k počtu zakázek. Variabilní náklady tedy rostou stejně jako tržby, avšak toto je zapříčiněno vyšším objemem produkce.

Při propočtech návratnosti investice a doby návratnosti investice společnost pracuje s realistickou variantou, kterou stanovila na základě průměrných hodnot tržeb v tomto odvětví.

Tabulka 5: Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Fixní náklady	
• osobní náklady (mzdy zaměstnanců, odvod pojištění)	2 500 000 Kč
• náklady na energie	100 000 Kč
• náklady na telefonní služby	15 000 Kč
• náklady na administrativu při založení a vzniku společnosti	20 000 Kč
• náklady na materiál nesouvisející s výrobou	20 000 Kč
• odpisy (odpis nemovitosti, odpis strojního zařízení, odpis softwaru)	361 000 Kč
• daň z nemovitosti	200 000 Kč
• splátka úvěru	300 000 Kč
Variabilní náklady	
• materiálové náklady spojené s výrobou (pesimistická varianta)	875 000 Kč
• materiálové náklady spojené s výrobou (realistická varianta)	1 250 000 Kč
• materiálové náklady spojené s výrobou (optimistická varianta)	1 500 000 Kč



Tržby	
• tržby z pronájmu nebytových prostor	500 000 Kč
• tržby z prodeje výrobků (pesimistická varianta)	3 500 000 Kč
• tržby z prodeje výrobků (realistická varianta)	5 000 000 Kč
• tržby z prodeje výrobků (optimistická varianta)	6 000 000 Kč
Hospodářský výsledek po zdanění	
• hospodářský výsledek (pesimistická varianta)	- 678 500 Kč
• hospodářský výsledek (realistická varianta)	362 070 Kč
• hospodářský výsledek (optimistická varianta)	969 570 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

Majitelé společnosti se v rámci společenské smlouvy dohodli na tom, že v prvních pěti letech podnikání bude hospodářský výsledek evidován ve společnosti jako nerozdělený hospodářský výsledek a bude použit na krytí případné ztráty nebo jako vlastní zdroj financování.

Doprava produkce k zákazníkovi je realizována osobním automobilem do 3,5 tuny, který je majetkem jednoho z vlastníků společnosti. Vlastník společnosti souhlasil s užíváním vozu k tomuto účelu, za což mu je vyplácena náhrada podle počtu ujetých kilometrů.

### **Výkaz peněžního toku**

Podnik přistupuje k problematice peněžního toku následujícím způsobem. Podnik objednává základní materiál ve chvíli, kdy od zákazníka obdrží objednávku. Podnik zároveň při výši objednávky nad 100 000 Kč požaduje zálohu ve výši padesáti procent z celkové ceny zakázky právě na nákup materiálu, a zároveň tím snižuje riziko toho, že mu zákazník nezaplatí za odvedenou práci.

Splatnost vydaných faktur je vnitřním předpisem stanovena na 30 dní. Pokud odběratel, tedy fyzická či právnická osoba, do té doby nepřevéde platbu na účet společnosti, je na tuto skutečnost upozorněna upomínkou. Zároveň od desátého dne po lhůtě splatnosti v případě, kdy nedošlo k zaplacení, podnik účtuje penále ve výši 500 Kč za každý další den prodlení.

Přijaté faktury společnosti jsou v průměru splatné taktéž do 30 dní od vydání faktury. Společnost hradí své závazky podle jejich splatnosti, nejdéle však pět dní před koncem splatnosti.

Mzdy zaměstnanců jsou poskytnuty na osobní bankovní účty zaměstnanců vždy desátý den v měsíci. Mzda obsahuje kromě základní mzdy, která je stanovena hodinovým mzdovým tarifem, příplatku za práci v lakovně ve výši 25 % průměrného mzdového hodinového tarifu podle počtu odpracovaných hodin v lakovně, také odměnu za splnění měsíčního cíle. Měsíční cíl je stanoven na základě počtu objednávek a jejich specifikace.

Společnost působí v oblasti B2B a B2C, přičemž v platebním styku využívá bezhotovostní platební styk. Z tohoto důvodu se nemusí zabývat problematikou elektronické evidence tržeb.

### Návratnost investice

Následující tabulka číslo 6 udává v českých korunách, v jakém okamžiku dojde ke splacení investice, kterou majitelé společnosti vložili do podnikání. Podnik při těchto propočtech uvažuje realistickou variantu chování nákladů a tržeb a předpokládá, že tempo růstu tržeb by mohlo dosahovat každoročního nárůstu o pět procent.

Spolu s růstem tržeb bude zároveň docházet k poklesu nákladů, a to v položce odpisů. Podnik docílí navrácení investice ve výši 5 000 000 Kč šestém roce své činnosti za předpokladu stabilního růstu tržeb, kdy dojde k dalšímu poklesu sumy odpisů.

Tabulka 6: Návratnost investice

Položka	Rok				
	2017	2018	2019	2020	2021
Náklad	5 053 500 Kč	5 420 000 Kč	5 420 000 Kč	4 600 500 Kč	4 600 500 Kč
Výnos	5 500 000 Kč	5 750 000 Kč	6 012 500 Kč	6 288 125 Kč	6 577 532 Kč
HV	446 500 Kč	330 000 Kč	592 500 Kč	1 687 625 Kč	1 977 032 Kč
HV po DPPO	362 070 Kč	267 300 Kč	480 330 Kč	1 367 280 Kč	1 613 959 Kč
$\Sigma$ HV	362 070 Kč	629 370 Kč	1 117 700 Kč	2 484 980 Kč	4 098 939 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 5.10 Přílohy

Podnik v rámci příloh k podnikatelskému plánu zahrnuje následující dokumenty, které lze rozčlenit do několika kategorií, a to na dokumenty související se založením a vznikem společnosti, dokumenty pojící se s podnikatelskou činností, přihlášky k platbě přímých a nepřímých daní a přihlášky k ostatním státním institucím a zdravotním pojišťovnám, jejichž pojištění jsou zaměstnanci společnosti.

Mezi dokumenty pojící se se založením a vznikem společnosti patří:

- výpis z obchodního rejstříku;
- zakladatelská smlouva;
- živnostenské oprávnění pro řemeslnou živnost;
- smlouva o založení bankovního účtu, na který bude složen základní kapitál.

Mezi dokumenty vypovídající o podnikatelské činnosti se řadí:

- výpis z katastru nemovitostí.

Mezi přihlášky k platbě přímých a nepřímých daní lze zahrnout následující:

- přihláška k dani z příjmu právnických osob;
- přihláška k dani z přidané hodnoty;
- přihláška k dani z nemovitosti.

Mezi přihlášky dalším státním institucím a zdravotním pojišťovnám patří:

- přihláška k Okresní správě sociálního zabezpečení;
- přihláška ke zdravotní pojišťovně.

## **6 Shrnutí**

Autorka posuzovala tento podnikatelský plán ve srovnání se standardním podnikatelským plánem, vyrovnanost finančního rozpočtu podniku a perspektivu dlouhodobého fungování podnikatelského záměru.

### **6.1 Srovnání se standardním podnikatelským plánem**

Autorka při tvorbě podnikatelského plánu vycházela ze struktury podnikatelských plánů, které jsou uvedeny v odborné literatuře, a následně je přizpůsobila odvětví výroby nábytku, ve kterém bude podnik vyvíjet svou činnost. Autorka tedy pokládá vytvořený podnikatelský plán za metodicky správný.

### **6.2 Vyrovnanost finančního rozpočtu podniku**

Podnik se potýká s vysokým objemem fixních nákladů, které jsou tvořeny převážně mzdovými náklady a odpisy. Variabilní náklady tvoří přibližně čtvrtinu prodejní ceny produktu a podnik tedy u jednotlivých druhů produkce pracuje s vysokým krycím příspěvkem.

Podnik uvažuje pesimistickou, realistickou i optimistickou variantu predikce tržeb. Realistická varianta odráží situaci, kdy podnik dokáže dlouhodobě fungovat a uplatnit se na trhu. Zároveň podnik předpokládá mírný růst tržeb v dalších účetních obdobích, čímž docílí stabilnější situace a vybuduje si silné postavení na trhu.

### **6.3 Perspektiva dlouhodobého fungování podnikatelského záměru**

Nezmění-li se předpoklady podniku ohledně cen vstupů a chování trhu, existuje pravděpodobnost toho, že podnik na trhu uspěje.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vytvoření podnikatelského plánu podniku, který se zabývá zakázkovou výrobou interiérového nábytku, a zhodnocení, zdali se tento podnik může stabilně působit v daném odvětví.

Na základě údajů Českého statistického úřadu a Ministerstva průmyslu a obchodu bylo zjištěno, že výroba nábytku je prosperujícím odvětvím, které vykazuje meziroční nárůst v jednotkách procent.

Podnik na základě PESTLE analýzy, která se zabývá politickými, ekonomickými, sociálními, technickými a legislativními faktory, a Porterova modelu pěti sil zanalyzoval své vnější prostředí i konkurenci. Výsledky z těchto analýz následně zahrnul do SWOT analýzy, pomocí které určil strategii podniku.

Hlavní konkurenční výhodou podniku je individuální přístup k zákazníkovi, který si může v rámci technologických možností společnosti navrhnout vlastní produkt. V odvětví zakázkové výroby podnik nemá příliš velkou konkurenci, neboť fyzické osoby (truhláři) zpravidla nedisponují dostatečným strojním zařízením, stanovují vyšší cenu a mají delší dodací lhůty. Právnícké osoby se pak ve většině případů soustředí na obchod B2B.

V rámci marketingového plánu podnik stanovuje cenu na základě nákladů spojených s výrobou a procentní sazby tak, aby se podnik vyrovnal ceně akceptovatelné zákazníkem a zároveň ceně, kterou by byla schopna nabídnout konkurence. Produkt společnosti je diferencovaný na základě individuálního přání zákazníka a prostoru, do něhož má být produkt umístěn. Distribuce produkce je realizována přímou cestou pomocí osobního automobilu majitele společnosti.

Značnou část podnikatelského plánu zaujímá finanční plán, kde společnost uvádí plánovanou rozvahu a plánovaný výkaz zisku a ztráty v prvním roce svého působení, zabývá se problematikou peněžního toku a predikuje návratnost investice.

Výpočty, uvedené ve finančním plánu, jsou pouze orientačními, uvedené částky jsou stanoveny odborným odhadem. Společnost v rámci plánovaného výkazu zisku a ztráty pracuje s pesimistickou variantou, realistickou variantou a optimistickou variantou, přičemž pesimistická varianta jako jediná vykazuje ztrátu.

Společnost s sebou nese velkou částku fixních nákladů, které tvoří převážně mzdy zaměstnanců a dále odpisy. Navzdory tomu by však investice ve výši 5 000 000 Kč měla být splacena do šesti let za předpokladu, že se vyplní realistická varianta.

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

## Zdroje

- [1] ČESKO. Zákon číslo 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: Sběrka zákonů České republiky, 2012, částka 33, s. 1026-1368. Dostupný také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).
- [2] ČSÚ. Výroba vybraných výrobků v průmyslu – 2015. Český statistický úřad [online]. 2016 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyroba-vybranych-vyrobku-v-prumyslu-2015>.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv. Analýza podniku v rukou manažera. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [4] KANTOROVÁ, Kateřina. Marketing I. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, 77 s. ISBN 978-80-7395-707-0.
- [5] KANTOROVÁ, Kateřina. Marketing II. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, 92 s. ISBN 978-80-73-95-815-2.
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategie a řízení. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [7] KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [8] MPO. Panorama zpracovatelského průmyslu České republiky 2015. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2016 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: [http://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2016/11/Panorama\\_CZ\\_internet\\_komplet.pdf](http://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2016/11/Panorama_CZ_internet_komplet.pdf).
- [9] SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. Podnikatelský plán a strategie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [10] ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. Financování podnikatelských subjektů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [11] VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kolektiv. Podnikání malé a střední firmy. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

[12] VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kolektiv. Podnikové řízení. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.