



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MIROSLAV ŠTUGEL

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JOSEF VESELÝ, CSc.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Štugel Miroslav, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. 1. vyd. Praha : Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.

FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HISRICH, R. D., PETERS, M. P. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KEŘKOVSKÝ, M. Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project). 6. vyd. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.

KORÁB, V., MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Veselý, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.01.2013

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na vypracování reálného podnikatelského plánu pro založení nové firmy INEX plus s.r.o. Hlavním předmětem podnikání bude realizace střech a výroba nábytku na míru. Práci tvoří tři části. Teoretická část popisuje založení nového podniku a strukturu podnikatelského plánu. Dále je provedena analýza vnitřního a vnějšího okolí budoucí firmy a nakonec následuje sestavení vlastního podnikatelského plánu.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, založení podniku, marketingový mix, finanční plán, SWOT analýza, Porterův model konkurenčních sil, analýza zákazníků, zakázková výroba nábytku, realizace střech

Abstract

The focus of the diploma thesis is formulation of realistic business plan of a newly established company INEX plus Ltd. The core of its trade will be roof construction and personalized furniture production. The thesis consists of three parts. Theoretical part describes the foundation of the company and the structure of its business plan. Following sections analyze the internal and external environment of the company and formulate the business plan per se.

Keywords

Business plan, establishment of enterprise, marketing mix, financial plan, SWOT analysis, Porter's model of competitive environment, customer analysis, custom furniture production, roof construction

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ŠTUGEL, M. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 87 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Josef Veselý, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně dne 17. ledna 2013

Bc. Miroslav Štugel

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych velice rád poděkoval vedoucímu diplomové práce panu Ing. Josefu Veselému, CSc. za odborný dohled, cenné rady a připomínky, které mi pomohly zpracovat moji diplomovou práci. Dále mému otci, Petru Štugelovi, který se podělil o bohaté zkušenosti ze svého oboru, a tím přispěl k napsání této práce.

Obsah

Úvod.....	9
1 Vymezení problému, cíle práce a metody	10
2 Teoretická východiska.....	12
2.1 Podnikání, podnikatel.....	12
2.2 Právní formy podnikání.....	12
2.3 Podnikání fyzických osob	14
2.4 Společnost s ručením omezeným	15
2.5 Založení a vznik s.r.o.	16
2.5.1 Založení společnosti	16
2.5.2 Vznik společnosti.....	17
2.6 Výhody a nevýhody s.r.o. a OSVČ	18
2.7 Podnikatelský plán	19
2.7.1 Co je to podnikatelský plán?.....	19
2.7.2 Požadavky na podnikatelský plán.....	21
2.7.3 Jak má být dlouhý podnikatelský plán?	21
2.7.4 K čemu a pro koho slouží?	22
2.8 Struktura podnikatelského plánu.....	23
2.8.1 Titulní strana	24
2.8.2 Exekutivní souhrn	24
2.8.3 Analýza trhu.....	24
2.8.4 Popis podniku	27
2.8.5 Výrobní (obchodní) plán.....	27
2.8.6 Marketingový plán.....	28
2.8.7 Organizační plán	28
2.8.8 Hodnocení rizik.....	28
2.8.9 Finanční plán.....	29
2.8.10 Přílohy (podpůrná dokumentace).....	30
3 Analýza problému a současné situace	31
3.1 Popis současné situace	31
3.2 SLEPT analýza.....	32
3.3 Porterův model konkurenčních sil	41
3.4 SWOT analýza	45
3.4.1 Silné stránky	45
3.4.2 Slabé stránky.....	46

3.4.3	Příležitosti	47
3.4.4	Hrozby	47
3.5	Analýza zákazníků	48
3.5.1	Interiéry.....	48
3.5.2	Exteriéry.....	49
3.6	Celkový a cílový trh	50
4	Vlastní návrh řešení.....	51
4.1	Popis podniku.....	51
4.2	Založení podniku.....	53
4.3	Organizační plán	54
4.4	Marketingový mix.....	60
4.4.1	Produkt.....	60
4.4.2	Místo, distribuce	62
4.4.3	Cena	63
4.4.4	Promotion.....	64
4.5	Výrobní plán.....	67
4.6	Finanční plán.....	68
4.6.1	Zakladatelský rozpočet	68
4.6.2	Provozní náklady	69
4.6.3	Mzdové náklady zaměstnavatele	70
4.6.4	Budoucí investice a rozvoj.....	70
4.6.5	Odpisy jako náklad	71
4.6.6	Příjmy.....	71
4.6.7	Výkaz zisku a ztráty.....	72
4.6.8	Cash-flow	73
4.6.9	Rozvaha	75
4.7	Hodnocení rizik.....	75
	Závěr	78
	Seznam použitých zdrojů.....	80
	Seznam tabulek	83
	Seznam obrázků, grafů a příloh	84
	Přílohy.....	85

Úvod

Ve své diplomové práci jsem se zaměřil na problematiku vytvoření podnikatelského plánu. K tématu podnikatelského záměru mě přivedla myšlenka k rozvoji stávajícího podnikání mého otce. Ten na základě živnostenského oprávnění a ve spolupráci s dalšími dvěma fyzickými osobami podniká v oblasti realizace střech a zakázkové výroby nábytku. V zakázkové výrobě nábytku má mnohonásobně větší zkušenosti, ale poslední dobou je tato oblast vedena do pozadí. Nemyslím si, že je dobré opustit zajímavý trh zakázkové výroby nábytku z důvodu nedostatku času na obě odvětví. Vidím potenciál ve spojení těchto dvou oborů řemeslné výroby dohromady, a proto se pokouším v diplomové práci najít cestu k synchronizaci a paralelního vedení obou oborů podnikání. K tomu poslouží plán na založení nové společnosti s ručením omezeným, která bude vlastněna třemi společníky.

Podnikatelský plán stanovuje cíle podniku, kterých by měl v následujících letech dosáhnout, podrobně analyzuje vnější a vnitřní prostředí, k čemuž slouží osvědčené metody PEST analýzy, SWOT analýzy a Porterův model konkurenčních sil. V práci není opomíjena ani velmi důležitá analýza trhu a potencionálních zákazníků, protože ti budou firmě přinášet zisk. Pro vytvoření vysoké přidané hodnoty výrobku jsou potřeba vysoce kvalifikovaní zaměstnanci s dlouhou praxí v oboru. V plánu jsou na ně kladeny vysoké požadavky, ale taktéž se v něm myslí i na jejich adekvátní finanční ohodnocení. Marketingová strategie je zvolena s přihlédnutím na dostatečnou propagaci firmy, ale taktéž na přiměřené náklady na ně vynaložené. Nejdůležitější částí je finanční plán, který zobrazuje ve třech variantách pohled na peněžní toky, náklady a výnosy i strukturu majetku a zdrojů jeho krytí. Na závěr jsou hodnocena rizika, která mohou nastat v průběhu času, včetně návrhu na jejich eliminaci.

1 Vymezení problému, cíle práce a metody

Diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro nově vznikající firmu a její tři budoucí majitele, kteří dnes podnikají na základě živnostenského oprávnění v oblasti realizace střeš a výroby nábytku na míru v okresech Prostějov a Olomouc. Podnikatelský plán ukáže směr jak rozšířit stávající podnikání, pomůže s přijmutím nových pracovních sil a získáním více zákazníků a jak uspět v tvrdém konkurenčním boji na několika trzích.

Teoretická část práce dostatečně popisuje poznatky potřebné k vytvoření úspěšného podnikatelského plánu, který je polovičním úspěchem k založení stabilní a prosperující firmy. V analytické části jsou podrobně popsány všechny vnější i vnitřní faktory, které ovlivňují nebo v budoucnosti mohou ovlivnit chod a chování firmy v konkurenčním prostředí.

Hlavní a také tou nejdůležitější částí diplomové práce je vlastní návrh podnikatelského plánu. Ten vychází z předchozí podrobné analýzy vnitřního i vnějšího okolí firmy. Součástí podnikatelského plánu je finanční plán, který je velmi důležitý pro posouzení, jestli budoucí podnikání bude rentabilní. Dává představu o krátkodobém i dlouhodobém hospodaření firmy, jejich finančních tocích a také o nákladech a výnosech.

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření reálného podnikatelského plánu pro nově vznikající firmu INEX Plus s.r.o., která rozšíří současné podnikatelské aktivity tří fyzických osob. Tohoto cíle bude dosaženo s podporou dílčích cílů, mezi něž patří analýza obecného a oborového okolí, identifikace konkurence a zákazníků, zvolení správné organizační struktury firmy, efektivně vynaložené finance na marketing a v neposlední řadě co nejpřesnější odhad finančního plánu a stanovení strategie firmy pro budoucí rozvoj.

Při tvorbě této diplomové práce byly použity metody analýzy, dedukce, indukce, porovnání, rešerše a syntézy. Pro teoretickou část jsem nashromáždil odborné publikace, skripta a s pomocí relevantních internetových zdrojů metodou analýzy a rešerše sestavil teoretická východiska pro napsání podnikatelského plánu. V analytické

části jsem čerpal většinou z ověřených internetových zdrojů a pomocí analýzy, dedukce, indukce a porovnání jsem dospěl k základním podkladům pro sestavení podnikatelského plánu. V práci jsou použity základní analýzy, mezi něž patří SLEPT analýza, Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýza.

Vlastní podnikatelský plán byl sestaven pomocí znalostí a vědomostí nabytých během studia a získávání teoretických poznatků. Tyto vědomosti byly pomocí syntézy, dedukce a indukce provázány s daty analýz vnitřního a vnějšího okolí. Na závěr jsou uvedeny rizika podnikatelského plánu a jejich eliminace, posouzení jestli je plán rentabilní, reálný a proveditelný. Taktéž je důležité posoudit, jestli byly splněny vytyčené cíle diplomové práce.

K celé práci přispěly i konzultace s vedoucím diplomové práce a taktéž s podnikateli, kteří mohou využít diplomovou práci k založení nové společnosti.

2 Teoretická východiska

2.1 Podnikání, podnikatel

Existuje mnoho definic podnikatele a podnikání, některé z nich zde uvedu. Podle paragrafu 2 obchodního zákoníku se podnikáním rozumí „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ (34)

Podnikatelem podle paragrafu 2 obchodního zákoníku je:

- „*osoba zapsaná v obchodním rejstříku*
- *osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění*
- *osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů*
- *osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštních předpisů.*“ (34)

Albert Shapero vytvořil v roce 1975 definici podnikatele, která říká, že:

„*Podnikatel se vyznačuje jednáním, které zahrnuje:*

- *chopení se iniciativy*
- *organizování a reorganizování sociálně-ekonomických mechanismů za účelem přeměny zdrojů a situací v praktický výsledek a*
- *zakalkulování rizika neúspěchu“* (23, s. 7)

V této definici autor též zahrnuje podnikatelské riziko případného neúspěchu, s nímž musí každý budoucí podnikatel počítat.

2.2 Právní formy podnikání

Volba právní formy má veliký význam pro každou firmu. Jde o podnikatelské rozhodnutí, které bude mít pro firmu dlouhodobé ekonomické, právní a daňové důsledky.

Pro podnik neexistuje žádná optimální právní forma. Existují různá řešení, protože žádný podnik nemá stejnou výchozí situaci před založením. Podnik nemusí po celou dobu své existence zachovávat jednu zvolenou právní formu. Podmínky se mohou pro

podnik dříve nebo později změnit. Pro zakladatele firmy může být zpočátku účelné podnikat třeba jako fyzická osoba a když se firma rozroste, je možné doporučit přechod na jinou právní formu – např. společnost s ručením omezeným. Při rozvoji společnosti přináší s.r.o. mnoho výhod. (33)

Oblasti, na něž má volba právní formy vliv:

- osobní ručení podnikatelů (jednatelů),
- zdanění,
- možnosti financování,
- náklady na založení společnosti,
- image firmy. (33)

Podnikat lze buď jako fyzická nebo právnická osoba. V případě fyzické osoby je to na základě živnostenského oprávnění nebo na základě jiného oprávnění podle zvláštních předpisů. V případě nedostatku finančních prostředků a podnikatelských zkušeností lze vytvořit například sdružení fyzických osob bez právní subjektivity nebo tiché společenství.

Chce-li podnikatel podnikat jako právnická osoba, můžete založit obchodní společnost nebo družstvo. Podle obchodního zákoníku se může rozhodnout pro osobní obchodní společnost nebo kapitálovou společnost. (33)

„U osobních obchodních společností se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Jsou to:

- *veřejná obchodní společnost*
- *komanditní společnost*

U kapitálových společností mají společníci (zakladatelé) pouze povinnost vnést vklad do společnosti, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené nebo žádné. Patří k nim:

- *společnost s ručením omezeným*
- *akciová společnost“ (33, s. 37-39)*

2.3 Podnikání fyzických osob

V České republice se jedná o nejčastější formu podnikání. Zahájení činnosti je velice jednoduché, rychlé a s minimálními počátečními náklady. Podnikání fyzických osob je upraveno především Zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

V tomto zákoně je dle paragrafu 2 definována živnost jako „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“ (35)

Paragraf 3 zase definuje, co živností není. Všechny činnosti totiž nelze zahrnout pod pojem živnost. Mezi ně patří např. činnost:

- lékařů, zubních lékařů a farmaceutů,
- advokátů, notářů,
- znalců a tlumočnicků,
- bank, poskytování platebních služeb,
- pořádání loterií a jiných podobných her,
- provozování dráhy a drážní dopravy aj. (35)

Živnosti lze rozdělit do dvou základních skupin. Jsou to ohlašovací a koncesované. Ohlašovací se dále dělí na řemeslné, vázané a volné.

Ohlašovací živnosti

Ohlašovací živnosti jsou charakteristické tím, že živnostenské oprávnění vzniká při splnění zákonných podmínek již okamžikem ohlášení (nikoliv až vydáním živnostenského listu).

- **řemeslné** - k získání řemeslné živnosti, musíme splňovat odbornou způsobilost a to buď vzděláním v příslušném oboru, v příbuzném oboru a k tomu rok praxe, nebo alespoň 6 let praxe bez vyučení,
- **vázané** - k získání vázané živnosti musíme splňovat odbornou způsobilost, např. ukončené odborné vzdělání nebo rekvalifikaci, případně (pokud je to požadováno) i určitou délku praxe,

- **volné** - volná živnost je multiprofesní živnost. Sdružuje činnosti, které nevyžadují odbornou způsobilost. (20)

Koncesované živnosti

Smějí být provozovány na základě koncese a potřebují státní souhlas. Oprávnění k provozování koncesované živnosti vzniká až dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. (2)

2.4 Společnost s ručením omezeným

Základní charakteristika

Jedná se o kapitálovou společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a za porušení svých závazků odpovídá celým svým majetkem. Společník ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu v obchodním rejstříku. Základní kapitál společnosti musí činit alespoň 200 tis. Kč, hodnota vkladu jednoho společníka musí činit alespoň 20 tis. Kč. Společnost musí vytvářet rezervní fond. Společníky mohou být fyzické nebo právnické osoby. Společnost může být založena jednou osobou a naopak maximální počet společníků je 50. Název firmy musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“, „spol. s r.o.“ nebo „s.r.o.“.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada a statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více jednatelů. Jednatele jmenuje valná hromada. Rozdělování zisku společnosti se řídí ustanoveními společenské smlouvy nebo se provádí podle výše podílů společníků. Společnost s ručením omezeným musí vést podvojný účetnictví. Je to samostatný daňový subjekt, tudíž musí odvádět daň z příjmu právnických osob. Nezávisle na tom jsou zdaňovány i podíly na zisku každého ze společníků. Příjmy společníků (např. plat jednatele) podléhají dani z příjmu fyzických osob.(2)

U tohoto typu společnosti je nezbytnou podmínkou notářsky ověřená společenská smlouva, která by měla obsahovat alespoň:

- *„název a sídlo společnosti*
- *předmět podnikání*
- *určení společníků*
- *výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu*

- *jména a bydliště jednatelů a způsob, jakým jednají jménem společnosti*
- *jména a bydliště členů dozorčí rady, pokud se zřizuje*
- *určení správce vkladu“ (33, s. 47)*

Společnost je právnickou osobou, návrh na zápis do obchodního rejstříku podepisují všichni jednatelé a přikládá se k němu společenská smlouva nebo zakladatelská listina, doklad o výši splaceného základního kapitálu a další požadované doklady. (33)

2.5 Založení a vznik s.r.o.

Založit společnost s ručením omezením lze několika způsoby. Pokud trváme na rychlém založení a chceme podnikat ihned (do dvou dnů), lze využít varianty, kdy koupíme tzv. ready-made společnost. Ready-made společnost je zapsaná v obchodním rejstříku, se splaceným základním kapitálem a připravená k okamžitému prodeji. My jen uzavřeme kupní smlouvu o převodu obchodního podílu a můžeme podnikat. Zakládáním těchto tzv. prázdných společností se zabývá mnoho firem na českém trhu. Je to nejrychlejší a nejpohodlnější varianta. Tato varianta ale sebou nese mnoho nevýhod. Cena takové společnosti se pohybuje mezi 40 – 60tis. Kč a nemůžeme si zvolit vlastní jméno společnosti. (9)

Další variantou je nechat si založit společnost specialistou na zakládání obchodních společností. Náklady jsou zhruba poloviční než u předchozí varianty a doba pro založení je 2 až 3 týdny. Tímto způsobem se taktéž vyhneme běháním po úřadech, stačí jen prokonzultovat náš záměr, dodat potřebné podklady, složit základní kapitál a jednou navštívit notáře. (9)

Založení společnosti vlastními silami není tak jednoduché, jak se může na první pohled zdát, a jedná se o běh na dlouhou trať. Celý proces se dá rozdělit na dvě základní části a to založení společnosti a vznik společnosti. (9)

2.5.1 Založení společnosti

Nejdůležitější listinou je společenská smlouva (více společníků) nebo zakladatelská listina (jeden společník). Tyto listiny musí mít formu notářského zápisu a musí obsahovat veškeré náležitosti dle Obchodního zákoníku (zákon č. 513/1991 Sb.).

Sepsáním zakladatelské listiny (společenské smlouvy) ale nevzniká právní existence společnosti. V období mezi jejím založením a jejím vznikem nemá společnost právní subjektivitu a nemůže tak nabývat práv ani povinností. Společníci jsou zatím pouze v postavení zakladatelů a neexistují ani její orgány. (9)

Podstatný úkon při zakládání je výběr názvu společnosti. Pod tímto názvem bude firma zapsána do obchodního rejstříku a bude pod ním oficiálně vystupovat. Společnost s ručením omezeným musí mít v názvu dodatek označující její právní formu („společnost s ručením omezením“, „spol. s r.o.“ nebo jen „s.r.o.“). Název musí být odlišný od všech jiných, nesmí být zaměnitelný sluchově ani se lišit pouze označením právní formy. (9)

Před vznikem společnosti nemůže společnost nabývat žádný majetek, a proto musí zakladatelé ve společenské smlouvě nebo zakladatelské listině pověřit konkrétní osobu správou vkladů. Ta založí účet u vybrané banky, na který se vklad splatí. Pokud se vkládá nepeněžitý vklad, musí být jeho hodnota určena znaleckým posudkem. Jakmile je společnost zapsána do obchodního rejstříku, stávají se tyto vklady jejím majetkem a může s nimi volně nakládat. (9)

Před vznikem společnosti je nutné, aby získala živnostenské nebo jiné podnikatelské oprávnění. Průkazem živnostenského oprávnění je výpis z živnostenského rejstříku. Příslušný živnostenský úřad tento výpis vydá na žádost zakladatelů a poté, co je prokázána skutečnost, že společnost byla založena. (9)

2.5.2 Vznik společnosti

Společnost s ručením omezeným vzniká až dnem zápisu do obchodního rejstříku. Od tohoto dne se společnost stává právnickou osobou a může tak nabývat práva a povinnosti. Návrh na podání zápisu společnosti do obchodního rejstříku je nutné podat nejpozději 90 dnů od založení společnosti nebo od doručení živnostenského oprávnění. Zápis společnosti do obchodního rejstříku stojí na poplatcích soudu 5 000 Kč. Rejstříkový soud má 5 dní na rozhodnutí o zápisu společnosti do obchodního rejstříku. Další čas je třeba počítat na vyhotovení usnesení a jeho poštovní zaslání všem jednatelům společnosti. Ti musí usnesení převzít a toto pak musí nabýt právní moci. (9)

Po vzniku společnosti začínají plynout některé důležité lhůty. Jestliže má společnost zaměstnance je potřeba se do 8 dnů zaregistrovat u místní správy sociálního zabezpečení a u zdravotních pojišťoven. Dále také plyne třicetidenní lhůta na registraci k vybraným daním u finančního úřadu. (9)

2.6 Výhody a nevýhody s.r.o. a OSVČ

Tabulka 1: Výhody a nevýhody s.r.o. oproti OSVČ

Fyzická osoba OSVČ	Právnícká osoba společnost s r.o.
OSVČ ručí celým svým majetkem.	Společníci ručí do výše nesplaceného základního kapitálu.
Fyzická osoba budí pochybnosti o zastupitelnosti a schopnosti plnění závazků v případě problémů.	Právnícká osoba působí důvěryhodně a seriózně .
Veškerá renomé a reference z podnikání fyzické osoby padají ukončením jejího aktivního pracovního života .	Společnost s r.o. s každým rokem své existence buduje obchodní jméno a historii firmy , čímž zvyšuje svůj kredit.
OSVČ musí platit nejen daň z příjmů, ale také sociální a zdravotní pojištění , na druhé straně může uplatnit výdaje paušálem.	Právnícká osoba platí pouze daň z příjmů (20 %) a srážkovou daň ze zisku rozděleného mezi společníky (15 %) a celkově má výrazně lepší možnosti optimalizace daní .
OSVČ musí podnikat pod svým jménem a příjmením , ke kterému může přidat odlišující dodatek.	Společnost s r.o. podniká pod libovolným názvem , který si zvolí při založení, což je důležité při propagaci společnosti.
Některé společnosti se vyhýbají nákupu služeb od OSVČ, aby se vyhnuly obvinění ze švarc systému .	Společnosti a státní úřady často ve výběrových řízeních podmiňují účast právní formou s.r.o. nebo a.s.
OSVČ je v praxi vždy pouze společností o jednom člověku .	Společnost s r.o. může expandovat navýšením vkladů, přistoupením nových společníků.
OSVČ nemůže účinně delegovat řízení podnikání na jinou osobu.	Řízení společnosti s r.o. je možné předat jednateli nebo dalším společníkům .
Fyzická osoba v průběhu svého podnikání může zvyšovat cenu své práce, ale nebuduje žádnou hodnotu , kterou by bylo možné jednoduše převést na jinou osobu.	Hodnota společnosti s r.o. se v čase zvyšuje , je možné ji prodat nebo předat potomkům.

Zdroj: převzato z (12)

Nevýhody s.r.o.

Mezi nevýhody společnosti s r.o. je možné zařadit nepatrně vyšší administrativní náročnost oproti OSVČ a vyšší náklady na založení, ke kterým patří nutný počáteční kapitál (minimálně 200 000 Kč). Dále se musí tvořit rezervní fond ze zisku (10% základního kapitálu) a vést podvojný účetnictví. Mezi nevýhody se dá zařadit i dvojitý zdanění zisku při vyplacení podílu - zisk společnosti je zdaněn daní z příjmu právnických osob, vyplacené podíly na zisku jsou dále zdaněny srážkovou daní.

Živnost je výhodnější než společnost s.r.o. pokud je podnikání příležitostné nebo krátkodobé, nebo je pro podnikatele výrazně výhodnější uplatňovat paušální výdaje anebo by příjmy z podnikání nepokryly náklady na založení a provoz s.r.o. (33,12)

2.7 Podnikatelský plán

2.7.1 Co je to podnikatelský plán?

„Podnikatelský plán je koncepce podniku v písemné podobě. Obsahuje mj.

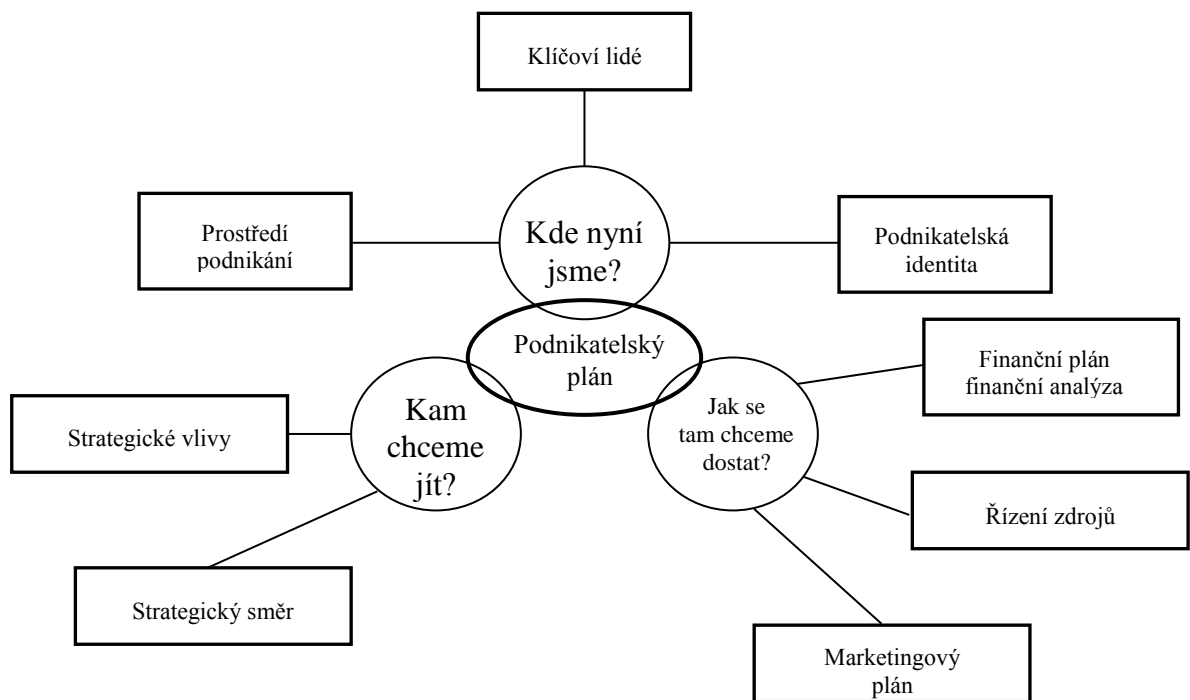
- *cíle a strategie podniku*
- *vymezení trhu, cílových skupin a konkurentů*
- *další kroky budování podniku*
- *plánování obratu, hospodářského výsledku a financování“* (33, s. 11)

Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory, související se založením nového podniku. Často se o něm mluví také jako o herním plánu nebo o autoatlasu, obsahujícím odpovědi na otázky „kde jsem“, „kam jedu“ a „jak se tam dostanu“. Potencionální investoři, dodavatelé ale i zákazníci budou podnikatelský plán nejen vyžadovat, ale na jeho předložení budou i trvat. (18)

Každý podnikatel si před začátkem podnikání chce odpovědět na obdobné otázky:

- Kde nyní jsme?
- Kam chceme jít?
- Jak se tam dostaneme?

Podnikateli by k získání odpovědi na tři výše uvedené otázky měl sloužit kvalitně zpracovaný a realisticky pojatý podnikatelský plán. Souvislost faktorů, které je nutno uvažovat, je uvedena na následujícím obrázku: (22)



Obrázek 1: Účel a smysl podnikatelského plánu (zdroj: 22)

Pro objasnění otázky **Kde nyní jsme?** je třeba dostatečně detailně popsat:

- **podnik** – jakou bude mít podnik právní formu, jeho stávající nebo budoucí strukturu
- **klíčové pracovníky**, kteří se budou podílet na podnikání,
- **prostředí podnikání** – pro tento účel lze efektivně využít tzv. SLEPT analýzu. Pomocí tohoto nástroje se analyzují faktory obecného prostředí. (22)

Odpovědí na otázku **Kam chceme jít?** Je vlastně stanovení cíle a strategie nového podniku.

Strategie úzce souvisí s cíli, které podnik sleduje a vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou podnikové cíle dosaženy. (22)

Nakonec zbývá způsob, jak se dostat do vytyčeného cíle. Odpovědí na otázku **Jak se tam dostaneme?** je zpracování:

- podrobného finančního plánu, včetně základní finanční analýzy
- návrhu řízení finančních, lidských a materiálových zdrojů
- zpracování marketingového plánu. (22)

Z výše uvedených definic a popisu co to je podnikatelský plán jasně vyplývá, že podnikatelský plán zahrnuje různé aspekty podnikání – základní smysl existence firmy, cíle podnikatele a strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů. Tento dokument také umožňuje porovnávat plány s realitou a zjistit případné odchylky.

2.7.2 Požadavky na podnikatelský plán

Podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky:

- být stručný a přehledný
- být jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů
- být zpracován kvalitně po formální stránce
- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka
- orientovat se na budoucnost, tj. ne na to, čeho již firma dosáhla, ale na vystižení trendů, na zpracování prognóz a na jejich využití k charakteristice toho, co má být dosaženo
- být co nejméně optimistický a realistický
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, neboť to snižuje důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu
- nebýt však ani příliš pesimistický, neboť při podceňování může být daný projekt pro investora málo atraktivní
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu – identifikace rizik a existence plánu korekčních opatření demonstruje připravenost manažerského týmu na zvládnutí případných problémů
- upozornit na konkurenční výhodu projektu, na silné stránky firmy
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky v případě užití bankovního úvěru k financování projektu
- prokázat, jak může poskytovatel kapitálu získat zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením (15)

2.7.3 Jak má být dlouhý podnikatelský plán?

Délka podnikatelského plánu není jednoznačně určena. Některé části plánu mohou být více či méně propracovány, a to podle jednotlivých druhů. V podnikatelských plánech pro speciální určení (studie proveditelnosti) jsou dokonce některé části navíc.

Dobrý podnikatelský plán by měl čtenáře seznámit s celkovou ideou v jejích hlavních rysech bez zbytečného vracení v textu, přeskoků z jedné kapitoly do druhé. V jednotlivých druzích podnikatelských plánů se objevují velké rozdíly v celkovém formátu, grafice a ilustracích. Velmi důležitá je propracovanost exekutivního souhrnu. Obecně lze konstatovat, že podnikatelský plán by neměl být delší než pět až deset stran. Nicméně propracované podnikatelské plány pro velké podniky mohou mít naopak sto a více stran. Standardní počet stran podnikatelského plánu pro začínající podnikání (start-up) je 20 až 40 stran textu s diagramy, grafy, tabulkami a přílohami. Správná délka podnikatelského plánu závisí na účelu, pro který je připraven. (24)

2.7.4 K čemu a pro koho slouží?

Podnikatelský plán je pro zakladatele firmy ústřední dokument. Slouží k představení podnikové koncepce a k uspořádání vlastních myšlenek a nápadů. Ty se mohou dále rozvíjet, jen když jsou přehledně sepsány v nějakém dokumentu.

Dále podnikatelský plán nutí zakladatele firmy, aby se dohodli na přesných cílech, strategiích a opatřeních. Vypracovat tento plán písemně je přitom mnohem přesnější a závažnější než vyhlášovat společné zájmy a snít o budoucím úspěchu. Podnikatelský plán slouží k pozdějšímu srovnávání plánu a skutečnosti. Podnikatelský plán je nástrojem pozdějšího srovnávání plánu a skutečnosti. Pro každou firmu je důležité vědět, zda je realistické její plánování finančních příjmů, nákladů a obrátu. Dojde-li k velkým odchylkám, musejí se najít příčiny, popř. slabá místa. (33)

Podnikatelské plány se zpracovávají pro dvě základní skupiny příjemců, a to **vnitropodnikové příjemce (manažeři, vlastníci)** nebo **mimopodnikové účely (investoři, banky)**.

V rámci podniku, tedy pro potřeby **manažerů a vlastníků**, slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj nebo základ k diskusi v případech, kdy podnik stojí před zásadními změnami, jako např. sloučením, rozdělením nebo uzavřením oblastí podnikání. Jako nástroj plánování pro stanovení a koordinaci jednotlivých aktivit mají podnikatelské plány v mnoha podnicích již dlouho své pevné místo. (24)

Kromě využití jako nástroje plánování jsou podnikatelské plány vhodné i jako nástroj kontroly. Na konci každého roku se srovnají plánované údaje se skutečnými. Ze srovnání je patrné, zda cílů bylo dosaženo, resp. zda a kde došlo k odchylkám. (24)

Naproti tomu mají **externí příjemci** podnikatelského plánu jiné požadavky na informace než příjemci uvnitř podniku. Tuto odlišnost je třeba mít při zpracování na zřeteli. Vedení a pracovníkům jsou zpravidla známy vlastnické poměry, a proto je v tomto podnikatelském plánu není nutno uvádět. Pro externí poskytovatele kapitálu je informace o vlastnících naproti tomu velice důležitá a musí být podrobně zpracována, zejména propojení na vlastnictví jiných podniků. (24)

V souhrnu lze říci, že uživateli podnikatelského plánu jsou **manažeři, majitelé a investoři**. Důležitost plánu spočívá v tom, že napomáhá stanovit životaschopnost podniku, majiteli poskytuje vodítko pro jeho další plánovací činnost a slouží jako důležitý nástroj pro získání finančních zdrojů. (24)

2.8 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán, jeho struktura a obsah je pro každý podnik individuální. Některé základní části by však měl obsahovat každý podnikatelský plán, ať je vypracován pro jakýkoliv podnik a jakoukoliv skupinu uživatelů.

Podnikatelský plán se skládá z těchto základních částí:

- titulní strana
- exekutivní souhrn
- analýza trhu
- popis podniku
- výrobní (obchodní) plán
- marketingový plán
- organizační plán
- hodnocení rizik
- finanční plán
- přílohy (podpůrná dokumentace). (24)

2.8.1 Titulní strana

Podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Měly by zde být uvedeny údaje, jako jsou název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty (telefon, e-mail, adresa), popis podniku a předmět podnikání či způsob financování a jeho struktura. (24)

2.8.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn se zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu maximálně několika stránek. Pokud je zpracován pro investory, je jeho úkolem v maximální možné míře podnítit zájem potenciálních investorů. Investoři se totiž na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má význam pročíst podnikatelský plán jako celek. Proto je nutné této části věnovat mimořádnou pozornost. Exekutivní souhrn je v podstatě stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu – hlavní myšlenka podnikatelského plánu, silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu s výhledem na několik let dopředu. Cílem exekutivního souhrnu je ve čtenáři vzbudit zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu. (24)

2.8.3 Analýza trhu

Do této části patří zejména analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti všichni významní konkurenti včetně jejich silných a slabých stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniků. Dále je zde detailní analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Rovněž je vhodné zahrnout do této kapitoly přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky aj. (SLEPTE analýza). V neposlední řadě je zde uvedena analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu. (24)

Analýza obecného okolí – SLEPT analýza

SLEPT analýza, někdy nazývána také PEST analýza (vynecháním písmena L), je nástrojem, který slouží k identifikaci a zkoumání externích faktorů působících na podnik. Zkratka má svůj původ v anglických termínech, ale v tomto případě ji lze popsat i českými termíny:

- **Sociální** faktory (trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů ale také míra a vnímání korupce, krajové zvyklosti, aj.);

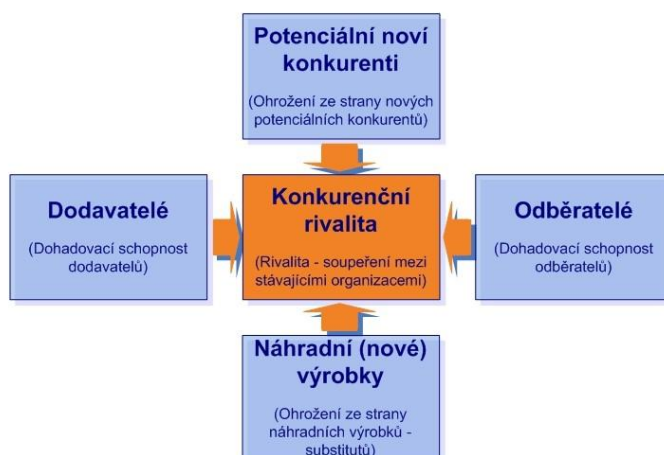
- **Legislativní** faktory (zákony, jejich použitelnost a interpretace, práce soudů, aj.);
- **Ekonomické** faktory (státní podpora, přímé a nepřímé daně, makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, tržní trendy);
- **Politické** faktory (politické trendy a postoje k podnikání, stabilita poměrů resp. státních a municipálních institucí);
- **Technologické** faktory (technologické trendy – typický vývoj a důsledky vývoje internetu, podpůrné technologie a jejich dostupnost, aj.);

Vymezení oblastí analýzy není přísně dáno, proto např. otázka posouzení daní může být chápána jako legislativní nebo ekonomický faktor. V konečném důsledku to však není vůbec podstatné. (24)

Analýza oborového okolí – Porterův model pěti sil

Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita na trhu závisí na působení a interakci základních sil (zákazníci, dodavatelé, konkurence a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil:

- Riziko vstupu potenciálních konkurentů – jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh a jestli existují bariéry vstupu
- Rivalita mezi stávajícími konkurenty – existuje mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?
- Smluvní síla dodavatelů – jak silná je pozice dodavatelů? Existuje jich mnoho nebo méně? Jedná se o monopolní dodavatele?
- Smluvní síla odběratelů – jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a např. objednávat větší objemy?
- Hrozba substitučních výrobků – jak snadno mohou být naše služby nebo výrobky nahrazeny? (31)



Obrázek 2: Porterův model konkurenčních sil (zdroj: 31)

SWOT analýza

Nejčastěji používaným nástrojem analýzy je tzv. SWOT analýza. Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek zkoumaného objektu, v tomto případě samotného podnikatelského záměru a budoucího podniku, a dále z pohledu příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats), kterým je nebo bude zkoumaný objekt, tedy 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, resp. chování podniku reagovat (například situace na trhu práce, silná nebo slabá konkurence, legislativa – daňová politika státu, pracovní právo).

Vlastní forma (tabulka se čtyřmi S, W, O, T kvadranty, seznam či sekvenční popis s výčtem faktorů či jiná kombinace aj.), v níž výsledky analýzy SWOT zachytíme, není samozřejmě podstatná. Odlišení a označení významnosti jednotlivých faktorů v téže skupině (např. silné a velmi silné stránky) je samozřejmě možné, ale účelnost tohoto kroku a možnosti využití detailnějšího členění v přípravě plánu je třeba uvážit. Často je totiž další členění spíše příznakem nerozhodnosti, zda příslušný faktor má či nemá

charakter S, W nebo O, T. Obecně se vyplácí spíše konzervativní přístup k hodnocení faktorů. (24)

2.8.4 Popis podniku

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.

Klíčovými prvky v této části podnikatelského plánu jsou:

- výrobky nebo služby,
- umístění/ lokalita a velikost podniku,
- organizační struktura a přehled personálu podniku,
- technické vybavení popř. veškeré kancelářské zařízení,
- průprava podnikatele – znalosti a předchozí praxe či reference. (24)

2.8.5 Výrobní (obchodní) plán

Tato část zachycuje celý výrobní proces. Pokud bude podnik realizovat část výroby formou subdodávek, měli by zde být uvedeni i tito subdodavatelé včetně důvodů jejich výběru. Rovněž je nutné doložit informace o již uzavřených smlouvách. Pokud bude celou nebo i část výroby zajišťovat sám podnikatel, musí zde být uveden popis potřebných strojů a zařízení, dále také používané materiály a jejich dodavatelé.

Nejedná-li se o výrobní podnik, bude se tato část nazývat „obchodní plán“ a bude obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory atd. Pokud jde o oblast poskytování služeb, bude se tato část podnikatelského plánu týkat popisu procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky a tím opět hodnocení vybraných subdodavatelů.

Do této části je vhodné připojit seznam těch produktů, které podnik vyrábí či které má v plánu uvést na trh a ohodnocení jejich konkurenceschopnosti. Na tomto místě se také uvádějí různé certifikáty jakosti, kterými podnik disponuje. (24)

2.8.6 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 firmy. (24)

Marketingový mix

Důležitou částí marketingového plánu je marketingový mix, označovaný jako „4P“. Jedná se o provázaný náhled na produkt (služby), cenovou politiku, propagaci a distribuci. Marketingový mix tedy v každém ze čtyř „P“ zahrnuje několik oblastí:

- **Product** (produkt) – které produkty, nebo služby budou nabízeny, atributy produktu (design, značka, balení, záruka, dodatečné služby), objemy výroby, životní cyklus výrobku
- **Price** (cena) – tvorba ceny (podle nákladů, konkurence), politika cenové úrovně (nízké ceny, vyšší ceny), slevy, platební podmínky, dodavatelská politika
- **Place** (místo) – organizace prodeje, distribuční cesty, zásoby, doprava
- **Promotion** (propagace) – reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations (vztahy s veřejností). (19)

2.8.7 Organizační plán

V této části podnikatelského plánu je popsána forma vlastnictví nového podniku. v případě obchodní společnosti je nutné detailněji rozvést informace o managementu podniku a dále dle příslušné právní formy údaje o obchodních podílech. Jsou zde uvedeni klíčoví vedoucí pracovníci podniku, jejich vzdělání a praktické zkušenosti. Je určena nadřízenost a podřízenost vedoucích. Vše znázorňuje podrobná organizační struktura podniku. (24)

2.8.8 Hodnocení rizik

Také velmi důležitá část pro investory. Zde je potřeba popsat největší rizika, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Tato rizika je žádoucí analyzovat a připravit alternativní strategie pro jejich eliminaci. Pro potenciálního investora je tento

přístup zárukou, že podnikatel si je takových rizik vědom a je připraven jim v případě potřeby čelit. (24)

2.8.9 Finanční plán

Finanční plán tvoří důležitou součást podnikatelského plánu. Určuje potřebné objemy investic a ukazuje, nakolik je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek. Finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi:

- Předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady.
- Vývoj hotovostních toků (cash-flow) v příštích alespoň třech letech.
- Odhad rozvahy, který poskytuje statický pohled na majetek podniku (aktiva) a jeho financování (pasiva) k určitému datu. (24)

Finanční plán vychází z podnikové strategie a konkretizuje ji na zvolený časový horizont. Podle délky se může jednat o dlouhodobý (strategický) nebo krátkodobý (operativní) plán.

Dlouhodobý finanční plán se sestavuje na delší období než 1 rok, zpravidla na 3 až 5 let. Nerozpracovává všechny dílčí oblasti, ale stanovuje souhrnné cílové ukazatele, na které je třeba se v daném období zaměřit. Obsahem strategického finančního plánu musí být:

- Definování finančních cílů pro zvolený časový horizont
- Stanovení finančních politik
- Prognóza vývoje prodeje
- Plán investiční činnosti
- Plán dlouhodobého financování (24)

Krátkodobý finanční plán se sestavuje v kratším časovém horizontu (čtvrtletí, měsíce, dekády). Je sestavován velmi podrobně a dále se rozpracovává formou rozpočtů na jednotlivé úseky činnosti. Plnění plánu je potřeba pravidelně kontrolovat a podle změn v okolí podniku a zjištěných výsledků plánu přijímat opatření k dosažení původních hodnot, případně plán korigovat.

Výstupem finančního plánu v ročním časovém horizontu je:

- Plán nákladů, výnosů a tvorby zisku;
- Plánovaná rozvaha;
- Plán peněžních toků
- Plán rozdělení zisku
- Plán externího financování.

V kratším než ročním časovém horizontu je základem plán peněžních toků, tj. příjmů a výdajů. (24)

2.8.10 Přílohy (podpůrná dokumentace)

Zde jsou obvykle uvedeny materiály, které nelze začlenit do samostatného textu podnikatelského plánu. Na jednotlivé přílohy by však měly být v textu odkazy. (24)

3 Analýza problému a současné situace

3.1 Popis současné situace

Momentálně pan Petr Štugel podniká na základě živnostenských oprávnění ve dvou oborech. Zabývá se výrobou interiérů na zakázku, mezi něž patří především kuchyňské linky a vestavěné šatní skříně, ale také nábytek pro koupelny, předsíně, obývací pokoje, ložnice a dětské pokoje. Zajistí také kompletní pokládku plovoucích podlah nebo stavbu dřevěných schodišť. Mezi současné zákazníky nepatří jen domácnosti, ale také menší firmy, kterým nabízí kompletní vybavení nábytkem do jejich prodejních, výrobních nebo kancelářských prostor.

Před čtyřmi lety začal podnikat v jiném, ale podobném oboru, a to kompletní realizací střech. Hlavní činnost je zaměřena na realizaci šikmých i plochých střech všech typů, tvarů a vybraných nosných konstrukcí včetně oprav a rekonstrukcí stávajících objektů. Mezi sortiment služeb patří pokládka střešních krytin různých typů, tesařské a klempířské práce, dále montáž a instalace střešních oken a stavba zahradních pergol, posezení nebo přístřešků. Dodání veškerých materiálů a doplňků na stavbu od renomovaných výrobců je samozřejmostí.

V roce 2009 navázal spolupráci s dalšími dvěma živnostníky panem Jakubovským a panem Vítkem, kteří mají dlouholetou praxi v oblasti realizaci střech. Tímto krokem si zajistil více zakázek přes celý rok a podnikání v oblasti výroby nábytku šlo do pozadí. Nyní se tedy věnuje převážně realizací střech ve spolupráci s výše uvedenými pány a nábytek na míru vyrábí jen zřídka z důvodu časové tísně. Osobně si myslím, že je škoda opustit trh s nábytkem a zahodit tím desetileté zkušenosti v tomto oboru, a také opustit spoustu spokojených zákazníků, kteří byli vždy spokojeni s odvedenou prací a doporučením v okruhu svých přátel přivedli další potencionální zákazníky.

Diplomová práce by tedy měla nastínit jakým směrem se nyní vydat, jakým způsobem skloubit dva obory podnikání, které jsou si podobné a doplňují se. Oba obory se týkají uspokojení základních potřeb obyvatel, a tím je bydlení.

3.2 SLEPT analýza

Politické faktory

Politická situace na území České republiky se v průběhu několika posledních let neustále měnila. U moci se střídaly jak levicové, tak i pravicové strany v koalicích s menšími stranami. Každá vláda přicházela s novými pohledy a měnila podmínky pro podnikání, což vytvářelo nestabilní prostředí. Žádný podnikatelský subjekt si nemůže být jistý, jak se bude politická situace v následujících letech vyvíjet a jak budou nastavena pravidla trhu.

Proto je nutné neustále sledovat, jakým způsobem se vláda snaží podporovat podnikání v České republice, jaké změny v legislativě a zákonech, které mohou ovlivnit podnikání, ta či ona vláda navrhuje. Jedná se hlavně o chystané reformy veřejných financí, změny DPH, sociálního a zdravotního pojištění, daně z příjmů fyzických a právnických osob, minimální mzdy a další. Na tyto změny je potřeba se předem připravit a nebyť zaskočen. Důležité ekonomické a legislativní faktory jsou analyzovány v dalších částech SLEPT analýzy.

Legislativní faktory

Mezi nejdůležitější zákony, kterými se musí firma řídit, patří především:

- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon).

Novelizace těchto zákonů probíhají velice často, v České republice je ročně přijato až 600 nových zákonů, novelizací a předpisů. (17)

Proto musí firma tyto změny sledovat a připravit se na ně. Níže jsou uvedeny současné hodnoty důležitých legislativních faktorů a také navrhované nebo již schválené změny pro následující roky.

Prvním faktorem je daň z přidané hodnoty. Její snížená i základní sazba k 1. 1. 2010 stoupla z 9 % na 10 %, resp. z 19 % na 20 %. V roce 2012 došlo ke zvýšení snížené sazby na 14 %. V dubnu roku 2012 vláda schválila další zvýšení DPH od roku 2013 do r. 2015 a to snížené sazby na 15 % a základní sazby na 21 %. DPH má velký vliv na konečnou cenu pro zákazníka, firma tedy musí buď zdražit své výrobky, nalézt úsporu v nákladech pro zachování stejné ceny výrobku, nebo snížit svoji marži.

Tabulka 2: Vývoj sazby DPH v letech 1993 až 2011

datum platnosti	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH
01. 01. 1993 - 31. 12. 1994	23 %	5 %
01. 01. 1995 - 30. 04. 2004	22 %	5 %
01. 05. 2004 - 31. 12. 2007	19 %	5 %
01. 01. 2008 - 31. 12. 2009	19 %	9 %
01. 01. 2010 - 31. 12. 2011	20 %	10 %
01. 01. 2012 - 31. 12. 2012	20 %	14 %
01. 01. 2013 - 2015	21 %	15 %

Zdroj: (3, vlastní zpracování)

Daň z příjmu fyzických osob byla do roku 2007 počítána progresivním způsobem. Tzn. vyšší příjem byl zdaněn vyšší sazbou. Od r. 2008 činí daň 15 % ze základu daně. Od roku 2011 představuje základ daně u zaměstnance tzv. superhrubá mzda a u podnikatelů nelze základ daně snižovat o pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Pro rok 2013 platí sazba daně stále 15 %, ale mění se podmínky pro fyzické osoby (OSVČ a pronajímatelé) uplatňující výdaje procentem z příjmů.(29)

Sazba daně z příjmů právnických osob v roce 2012 činí 19 % (s výjimkou investičního fondu, podílového fondu, zahraničního fondu kolektivního investování a penzijního fondu, pro které platí 5 %). U příjmů zahrnutých do samostatného základu daně podle § 20b činí sazba daně 15 %. Pro rok 2013 platí zavedení příplatku k dani z příjmů fyzických osob ve výši 7 % příjmů pro příjmy ze závislé činnosti resp. podnikání přesahující strop vyměřovacího základu pro pojistné na sociální pojištění – zákon tento

příplatek resp. milionářskou daň označuje jako „solidární zvýšení daně“. Toto opatření je dočasné pro období 2013 až 2015. (1,30)

Tabulka 3: Vývoj sazby daně z příjmů fyzických a právnických osob v letech 2008 až 2013

rok	sazba daně PO	sazba daně FO
2008	21 %	15 %
2009	20 %	15 %
2010	19 %	15 %
2011	19 %	15 %
2012	19 %	15 %
2013	19 %	15 %

Zdroj:(30, vlastní zpracování)

Dalším faktorem je spotřební daň na pohonné hmoty. V současné době je cena nafty a benzínu velmi vysoká a to se výrazně promítá do nákladů firmy. Mluvílo se o snížení spotřební daně na naftu, ale do této doby nebyly učiněny žádné kroky k návrhu snížení spotřební daně z pohonných hmot, a tím pádem i k podpoře podnikatelů.

V roce 2012 vstoupila v platnost novelizace zákoníku práce. Ten nově vymezuje např. delší zkušební lhůtu pro vedoucí pracovníky, která může dosahovat až šesti měsíců. Dále se mění podmínky pracovního poměru na dobu určitou. Doba trvání pracovního poměru na dobu určitou lze sjednat maximálně na 3 roky a maximálně dvakrát prodloužit. Dále je možné uzavřít dohodu o provedení práce až na 300 hodin v jednom kalendářním roce. (13)

Dalším faktorem, který by mohl ovlivnit podnikání v oblasti stavebnictví, je změna stavebního zákona. Od roku 2013 stoupnou různé poplatky za ohlášení stavby, za povinné stavební povolení i za převod nemovitosti. Také vstoupí v platnost nutnost vybavení domu energetickým štítkem při prodeji domu. Zvýšené náklady spojené s prodejem nebo rekonstrukcí domu mohou obyvatele např. odradit od plánované rekonstrukce střechy. (32)

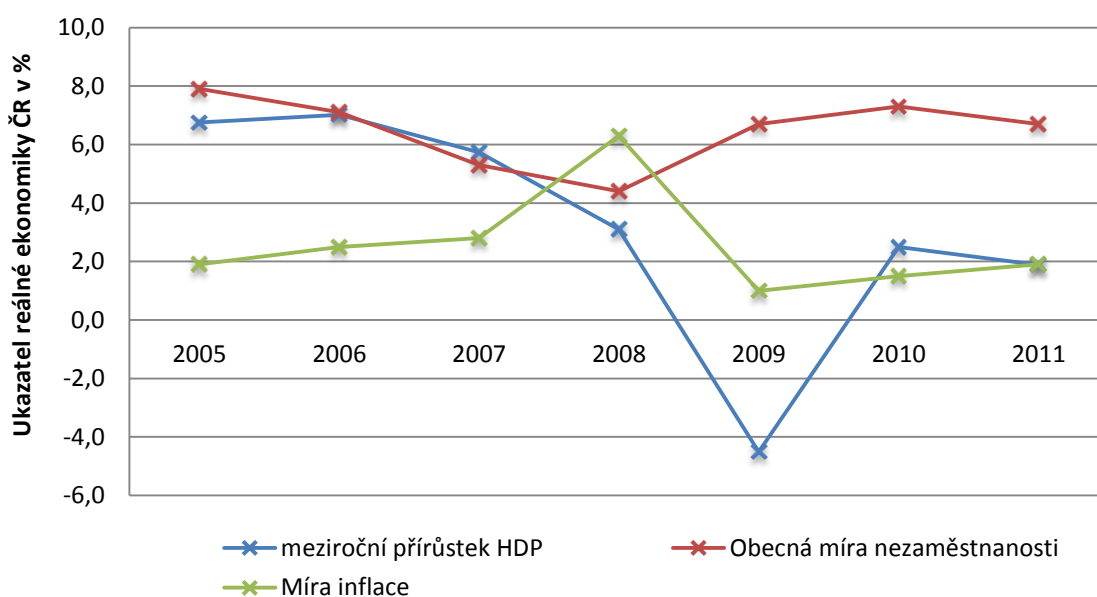
Ekonomické faktory

Ekonomika České republiky je nyní v recesi. Po finanční krizi, kdy v roce 2009 činilo HDP minus 4,5 %, česká ekonomika začala stoupat a hodnoty HDP se v roce 2010 i 2011 dostaly do kladných čísel. Z grafu č. Graf 1 lze vypožorovat, že od roku 2010

HDP zase klesá. Dle finančních expertů bude v prvních třech čtvrtletí roku 2012 HDP dále klesat, zlepšení se dá předpokládat až ke konci roku. (4)

V roce 2011 míra inflace činila 1,9 % oproti předchozímu roku. Od roku 2009 postupně stoupá, což dokazují i hodnoty za první 4 měsíce roku 2012. (7)

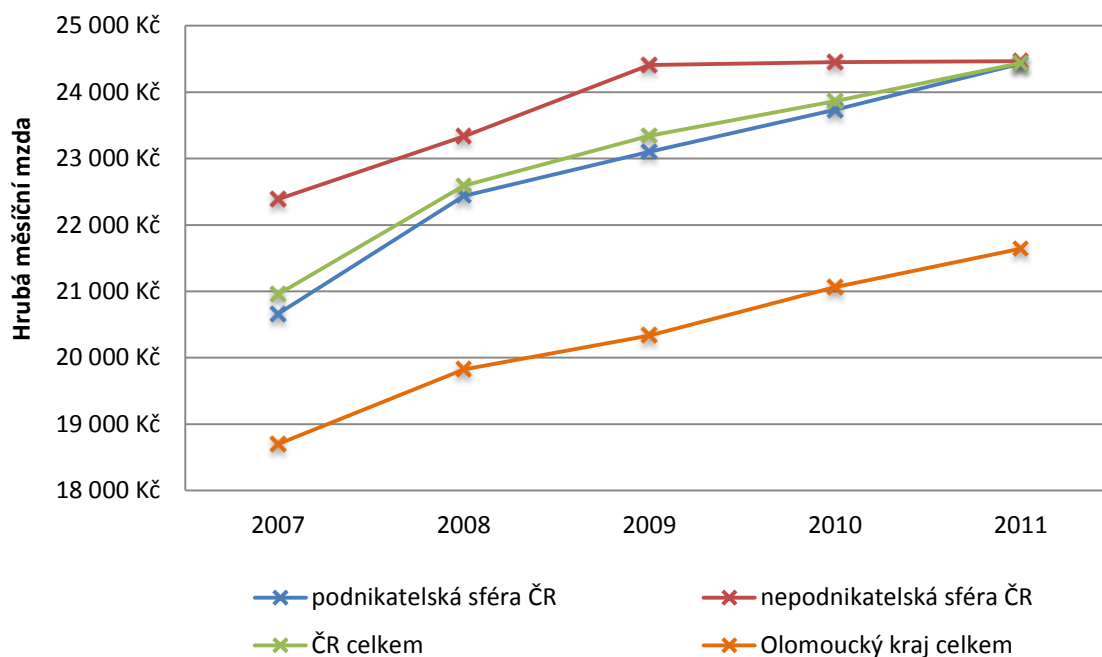
Nezaměstnanost v České republice činila v dubnu 2012 8,4 %. Krajská míra registrované nezaměstnanosti v Olomouckém kraji klesla na 11,6 %. Míra nezaměstnanosti je v okrese Prostějov nejnižší z celého Olomouckého kraje, a to 9,5 %. (25)



Graf 1: Vývoj HDP, inflace a míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2005 až 2011 (zdroj: 7, vlastní zpracování)

Průměrná mzda v ČR se každoročně zvyšuje. V roce 2011 průměrná mzda v ČR činila 24 436 Kč, v podnikatelské sféře to bylo 24 429 Kč a v nepodnikatelské sféře 24 469 Kč. V Olomouckém kraji to bylo méně, a to 21 643 Kč. Hrubá měsíční mzda podle tříd zaměstnání CZ-ISCO ve třídě 71 - Řemeslníci, kvalifikovaní pracovníci na stavbách (kromě elektrikářů) činila v roce 2011 v Olomouckém kraji 20 631 Kč. (8,26)

Výši mezd v Olomouckém kraji negativně ovlivňuje vysoká nezaměstnanost. Zaměstnavatelé kvůli tomu nemají důvod své pracovníky přeplácet, protože za ně mohou snadno získat náhradu. V následujícím grafu je znázorněn vývoj hrubé měsíční mzdy v podnikatelské sféře, nepodnikatelské sféře, v České republice celkem a v Olomouckém kraji celkem.(6)



Graf 2: Hrubá měsíční mzda v ČR (zdroj: 8, vlastní zpracování)

I přes značný propad v předchozích letech bude české stavebnictví klesat i v roce 2013 o dalších 4,4 %. Pokles v příštím roce naváže na předchozí propad sektoru, který stále nenašel své dno. Stavebnictví pokleslo již o více než 20 % od svého vrcholu v roce 2008 a klesá soustavně již 4 roky. Očekávaný propad je dán zejména kvůli velice nízké poptávce po stavebních pracích, ale také v důsledku stále se zostřujícího konkurenčního boje. (27)

Sociální faktory

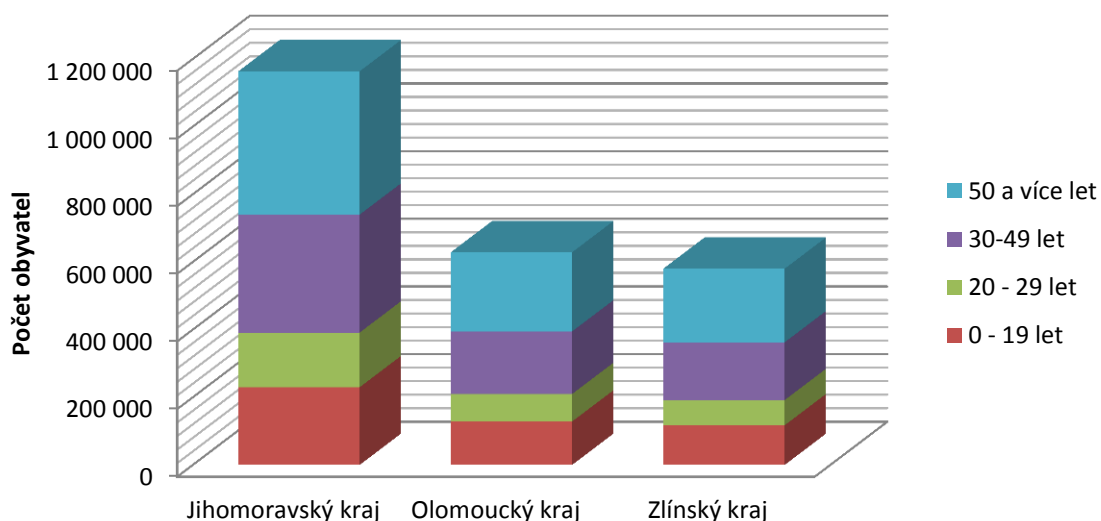
Podle výsledků Sčítání lidu, domů a bytů 2011 bydlelo v České republice 10 436 560 obyvatel. V Jihomoravském kraji to bylo 1 163 508 obyvatel, v Olomouckém kraji 628 427 obyvatel a ve Zlínském kraji 579 944 obyvatel. V následující tabulce je dále uvedena struktura obyvatel dle věkových skupin. (28)

Tabulka 4: Počet obyvatel v ČR dle věkových skupin

Oblast	Obyvatel celkem	0 - 19 let	20 - 29 let	30-49 let	50 a více let
Česká republika	10 436 560	2 100 370	1 392 780	3 143 124	3 800 286
Jihomoravský kraj	1 163 508	229 641	161 650	348 616	423 601
Olomoucký kraj	628 427	128 207	81 555	184 795	233 870
Zlínský kraj	579 944	117 211	74 662	170 647	217 424

Zdroj:(28, vlastní zpracování)

V grafu Graf 3 je znázorněn celkový počet obyvatel v jednotlivých krajích a rozdělen podle věkových skupin.



Graf 3: Počet obyvatel v jednotlivých krajích (zdroj: 28, vlastní zpracování)

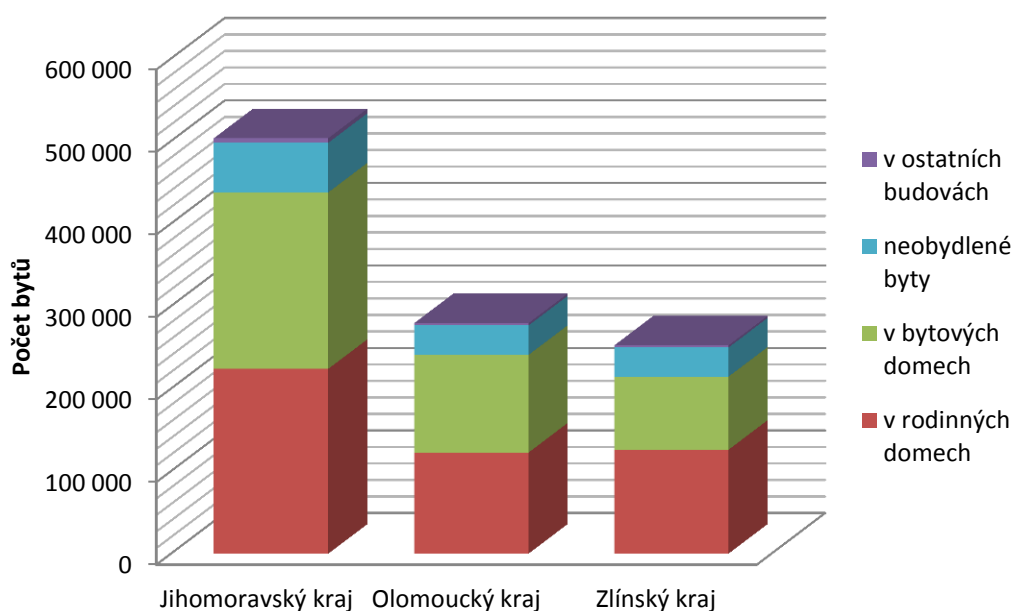
Následující tabulka analyzuje počet bytů a osob v nich žijících v České republice a ve třech vybraných krajích. Z těchto hodnot lze vyvodit celkový a cílený trh pro budoucí podnikání. Hodnoty jsou platné pro konec roku 2011. V Jihomoravském kraji je téměř dvakrát více bytových jednotek než v Olomouckém a Zlínském kraji dohromady. Byty v rodinných domech tvoří více jak polovinu celkových bytů v jednotlivých krajích.

Tabulka 5: Počet bytů v jednotlivých krajích

Oblast	Byty celkem	z toho obydlené byty				neobydlené byty	Počet osob v bytech	
		celkem	v tom				celkem	z toho v rodinných domech
			v rodinných domech	v bytových domech	v ostatních budovách			
ČR celkem	4 756 572	4 104 635	1 795 065	2 257 978	51 592	651 937	10 144 961	5 033 359
Jihomoravský kraj	503 489	443 358	223 992	213 875	5 491	60 131	1 136 680	651 166
Olomoucký kraj	279 323	243 624	122 522	118 373	2 729	35 699	613 858	343 377
Zlínský kraj	252 396	217 093	125 902	88 649	2 542	35 303	569 121	365 944

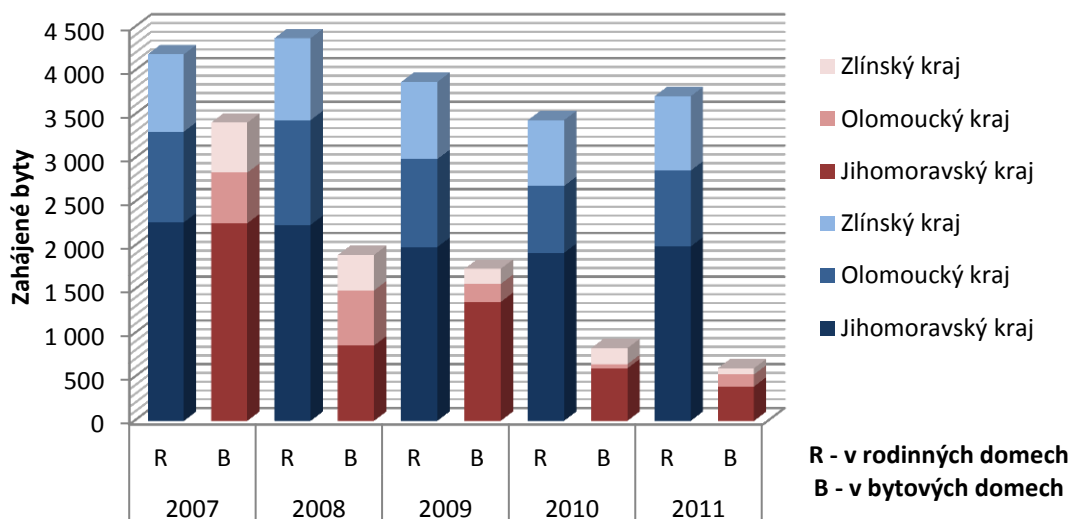
Zdroj:(28, vlastní zpracování)

V grafu Graf 4 je přehledně znázorněn celkový počet bytů v jednotlivých krajích, ale také rozdělení na jednotlivé skupiny.



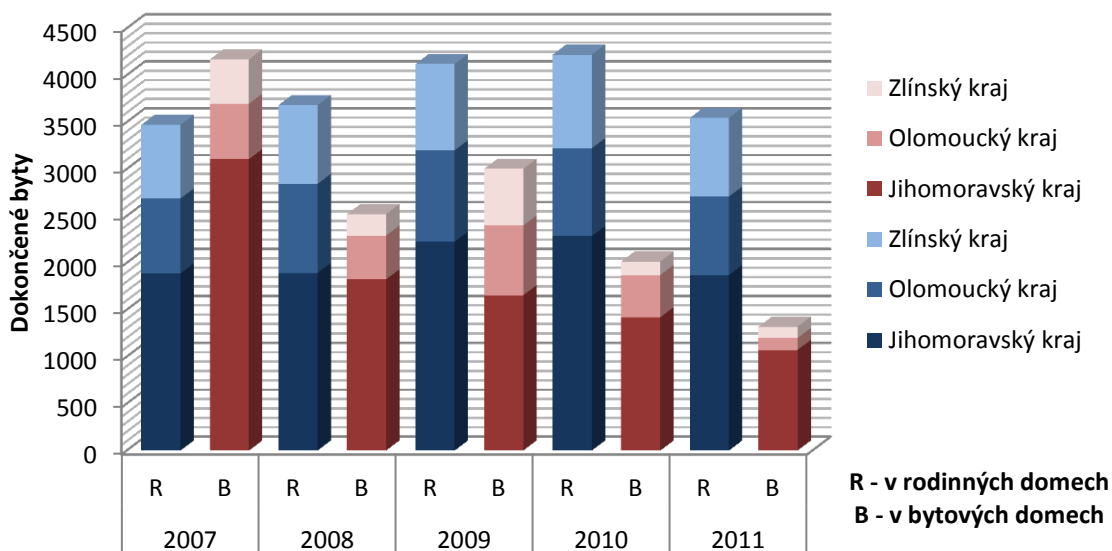
Graf 4: Počet bytů v jednotlivých krajích (zdroj: 28)

Následující dva grafy znázorňují bytovou výstavbu v České republice od r. 2007 do r. 2011. V prvním grafu jsou nově zahájené byty v témž roce rozdělené podle krajů a také jestli byly vystavěny v rodinných nebo bytových domech. Bytová výstavba v bytových domech každoročně klesá, v roce 2011 bylo zahájeno jen lehce přes 500 bytů ve všech třech krajích. Rodinných domů se stále staví mnohonásobně více, ale od r. 2008 do r. 2010 byl trend výstavby klesající. Až v roce 2011 počet zahájených rodinných domů stoupl na hodnotu lehce přes 3700 bytů ve třech krajích.



Graf 5: Zahájená bytová výstavba v ČR v rodinných a bytových domech v letech 2007 až 2011 (zdroj: 5, vlastní zpracování)

U dokončených bytů je trend velice podobný. V bytových domech je každoročně dokončeno stále méně bytů, v roce 2011 to bylo jen 1300 bytů ve všech třech krajích. I přesto, že celkový počet dokončených bytů klesá, v rodinných domech produkce do r. 2010 stoupala, až v roce 2011 nastal propad o více jak 500 dokončených bytů.



Graf 6: Dokončená bytová výstavba v ČR v rodinných a bytových domech v letech 2007 až 2011 (zdroj: 5, vlastní zpracování)

Technologické faktory

V oblasti zakázkové výroby nábytku se jedná hlavně o technologický vývoj u dřevoobráběcích strojů, potřebných k výrobě a v novinkách v oblasti konstrukčního řešení, nových trendů ve vybavování bytů, nových materiálech apod. U strojů se předpokládá technické zastarání v průběhu pěti až deseti let. Za tuto dobu se technologický vývoj sice posune dopředu, ale ne příliš razantně.

Firma se příliš nemusí zabývat technologickým vývojem v oblasti opracování polotovarů pro realizaci střeš. Firma tyto produkty vyrábět nebude, bude je objednávat u svých dodavatelů. Tito dodavatelé většinou používají moderní technologie, které v rámci možností obnovují za nové, a to dává jistotu kvality i nižší ceny odebíraných produktů. Výjimkou jsou menší klempířské prvky, které se dají opracovat na pákových nůžkách a ruční ohýbačce. Tyto nástroje bude mít firma ve vlastnictví. Pro tuto malou výrobu jsou dostačující a není potřeba jejich obměny. Co se týče materiálů, použitých při stavbě střeš a pergol, stále se vyvíjejí nové, účinnější a lehčí materiály. Současné nabízené portfolio střešních krytin neobsahuje všechno z toho, co je na trhu dostupné. Při rozvoji firmy se musí počítat se zařazením nových materiálů a konstrukčních řešení do nabídky firmy.

Nesmím opomenout vývoj v oblasti návrhu, konstrukce a výroby. Dnes jsou tyto oblasti podporovány informačními systémy, software pro tvorbu výkresů a 3D návrhů, plánování a optimalizaci výroby apod. Investice do software jsou nezbytnou součástí při rozvoji firmy. Většinou se jedná o systémy s možností modifikace pro určité použití.

3.3 Porterův model konkurenčních sil

Vyjednávací síla dodavatelů

Již v dosavadním podnikání spolupracují živnostníci s více dodavateli, nejsou tedy závislí jen na jednom důležitém dodavateli, který by v případě např. problémů se skladovými zásobami mohl ohrozit průběh zakázky. Na trhu je řada firem, které se zabývají prodejem klíčových materiálů a doplňků. Jedná se také i o služby – např. klempířské práce - ohýbání a stříhání plechu nebo optimalizace nářezových plánů včetně samotného nářezu materiálu. Dodavatelé také soupeří na konkurenčním trhu o svoje zákazníky, a proto často nabízejí množstevní slevy, zálohové faktury již po určitém a ne příliš vysokém obratu. To je staví do pozice, kdy nemohou diktovat vyšší ceny nebo přísné podmínky odběru materiálu a služeb. Jestliže nastanou problémy s jedním dodavatelem, je velice jednoduché přejít k novému dodavateli. Neexistují zde nákladné bariéry. Smluvní síla dodavatelů je tedy **malá**.

V následující tabulce jsou uvedeni nejdůležitější dodavatelé:

Tabulka 6: Přehled důležitých dodavatelů

Dodavatel	Popis dodavatele, pobočky
Integ Střechy s.r.o.	Dodavatel kompletních střešních systémů od renomovaných výrobců, příslušenství a doplňky, střešní okna, klempířské práce Pobočky: Prostějov, Vyškov
Salvator střechy s.r.o.	Dodavatel kompletních střešních systémů od renomovaných výrobců, klempířské práce, stavební materiál Pobočky: Loukov u Bystřice p. Host., Olomouc – Holice, Prostějov
Stavebniny u Komína	Stavební materiál, střešní krytiny, nákladní doprava Pobočky: Olomouc, Prostějov, Lutín
DEKTRADE a.s.	Největší tuzemský dodavatel stavebního materiálu Pobočky: Prostějov, 40 poboček v ČR
Bramac střešní systémy spol. s r. o.	Výrobce kompletního střešního systému Bramac (betonové a keramické střešní tašky) Pobočky: 3 výrobní závody a obchodní zastoupení po celé ČR
KM Beta a.s.	Výrobce betonové střešní krytiny a stavebního materiálu Obchodní zastoupení ve všech regionech ČR
TONDACH Česká republika s.r.o.	Výrobce pálené střešní tašky Obchodní zastoupení ve všech regionech ČR
Kili s.r.o.	Prodej materiálů pro výrobu nábytku, vybavování interiérů a realizaci staveb Prostějov, 12 prodejních míst v ČR
Dřevo Trust a.s.	Prodej materiálů, polotovarů a výrobků pro nábytkáře, truhláře - nábytkové kování, kuchyňské programy Obchodní zastoupení ve všech regionech ČR

Zdroj: vlastní zpracování

Vyjednávací síla odběratelů

V odvětví zakázkové výroby nábytku je velmi velká konkurence. Zákazníka, který si může vybrat z nepřehledného množství možností, tato situace staví do velmi silné pozice. Zákazníků je velmi mnoho, ať již z řad menších firem, jednotlivých domácností ale i bytových družstev. Firma tedy nebude mít jen omezené množství jistých zákazníků, kteří budou závislí jen na pár prodejcích nebo výrobcích nábytku. Dnes si zákazníci mohou vybrat i typizovaný nábytek v mnoha prodejnách velkovýrobce nábytku, objednat na internetu a nechat si přivést až do domu. I toto představuje konkurenci, se kterou je nutno počítat a přesvědčit zákazníka, jaké výhody má nábytek na míru a proč do něj investovat více peněžních prostředků.

V oblasti realizací střeš a pergol je situace velmi podobná. Po finanční krizi, kdy velké firmy začaly propouštět své zaměstnance, se na trhu objevila řada řemeslníků, kteří sice s minimálním vybavením, ale s praxí v oboru začali podnikat na své vlastní riziko. Proto konečný zákazník může konzultovat a nechat si udělat cenovou nabídku od řady firem nebo řemeslníků a rozhodnout se podle jeho preferencí. Většinou zákazník preferuje nejnižší cenu s ohledem na kvalitu vykonané práce. O té se ale většinou může přesvědčit až u hotového díla. Jsou známé případy, kdy si zákazník nechá vyhotovit dílo s nejnižší nabídnutou cenou, ale se zakázkou není později spokojen na 100 %. Je tedy důležité zákazníka přesvědčit o vlastních kvalitách i při trochu vyšší ceně. V obou odvětvích je tedy smluvní síla odběratelů vysoká.

Díky působnosti mnoha firem v obou oborech a širokému spektru nabízených výrobků je vyjednávací síla zákazníků **velká**.

Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Riziko je vysoké. Ani v jedné z oblastí sice nemůže začít podnikat každý a ihned, protože tu existuje několik malých vstupních bariér. Ty ale nejsou nepřekonatelné ani nijak nákladné. Předpokladem k získání živnostenského oprávnění je buďto výuční list, nebo několikaletá praxe v oboru. Vstupní kapitál na rozjezd podnikání je pro vznik firmy v řádu statisíců Kč, jako OSVČ postačí desetitisíce Kč. Není nutné investovat do nemovitých majetků, nebo nákladných technologických zařízení. Ty jsou potřeba až při rozvoji firmy, ale v začátcích postačí ruční nářadí, parta lidí a šikovné ruce. Za poslední

léta firmy, specializující se na realizaci střech, propustili několik svých zaměstnanců, a ti začali podnikat na vlastní riziko v podstatě jen se žebříkem, motorovou pilou a speciálním nářadím. Riziko vstupu nových konkurentů je tedy **střední**, vstupní bariéry se dají překonat, ale vývoj za poslední léta v oblasti stavebnictví je nepříznivý a ani výhled není zrovna optimistický. To zrovna netáhne nové podnikatelské subjekty na trh.

Rivalita mezi stávající konkurencí

Jak již bylo výše zmíněno, konkurenčních firem je v obou oborech velmi mnoho. Jen v Olomouckém kraji se výrobou zakázkového nábytku zabývá přibližně 304 firem nebo malých řemeslníků, a toto číslo je i velmi podobné ve Zlínském kraji (přibližně 370 firem). V Jihomoravském kraji je to téměř dvojnásobek, přes 640 firem. Mezi konkurenty mohou zařadit jak velké obchodní řetězce zabývající se prodejem nábytku, tak i menší výrobce. Konkrétně v okrese Prostějov je více jak 30 firem zabývajících se zakázkovou výrobou nábytku.

Prodejců nábytku je v jednotlivých krajích velmi podobné množství, ale většinou se prolínají přímo s výrobcí. Proto celkový počet konkurentů je dán asi o 30 % více než samotných výrobců. Mezi prodejci jsou i velké obchodní řetězce, kde si zákazník může zakoupit typizovaný nábytek z velkosériové výroby za nízkou cenu. Kvalita a řešení těchto výrobků ale zdaleka neodpovídá vysoké kvalitě a preciznímu zpracování zakázkové výroby.

Taktéž v oboru realizace střech se nachází mnoho firem, od řemeslníků zaměřených na tesařské, klempířské a pokrývačské práce až po velké stavební firmy dodávající bydlení na klíč. V Olomouckém kraji je jich zhruba 580, v okrese Prostějov téměř 50, ve Zlínském kraji přibližně 570 a v Jihomoravském kraji opět téměř dvakrát více (920 subjektů). Uvedené počty konkurenčních firem jsou analyzovány z největšího tuzemského katalogu firem Firmy.cz.

Rivalita mezi konkurenty je taková, že se objevují i nekalé praktiky. Jsou známy případy, kdy otec vypracuje několik cenových nabídek, samozřejmě na konci vyjednávání je odmítnut, a posléze se dozví, že konkurenční firma vystupovala v roli

zákazníka a tímto zjistila cenovou nabídku svého konkurenta. Rivalita na trhu je mezi současnými subjekty **vysoká**.

Hrozba substitučních výrobků

Je potřeba se zamyslet nad tím, co přesně bude firma nabízet. V tomto případě je to téměř jakýkoliv nábytek, vyrobený podle představ zákazníka. Malý problém je v tom, že se nebude úzce specializovat např. na renovaci nebo výrobu makety starožitného nábytku, výroby rustikálního nebo kovového nábytku. Tyto druhy odlišných nábytků jsou přímými substituty, stejně tak jako sériově vyráběný nábytek, prodávaný ve velkých obchodních řetězcích.

Podobné je to i v oboru realizace střech. Substitutem jsou v podstatě střechy realizované s jinými konstrukčními řešeními, než firma nabízí. Jedná se o složitější konstrukce např. z ohýbaného dřeva nebo o ocelové konstrukce. Zahradní pergolu, nebo zastřešení stání pro automobil může zákazník dočasně nahradit např. levným „párty stanem“. Taktéž zákazníkem zvolený materiál střešní krytiny hraje roli. Firma bude nabízet pokládku širokého spektra střešních krytin od pálených, betonových tašek a trapézových plechů, přes polykarbonátové krytiny až po bitumenové šindele a modifikované asfaltové pásy. Na trhu ale existují i jiné řešení a na jejich pokládku nemají pracovníci kvalifikaci. Substituty jsou tedy i termoplastické a elastomerické střešní krytiny nebo tzv. vegetační (zelené) střechy.

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza popisuje silné a slabé stránky současného podnikání, příležitosti pro udržení pozice na trhu a rozvoj v příštích letech a hrozby plynoucí z tržního prostředí.

Tabulka 7: SWOT analýza firmy

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholetá tradice a praxe v oborech	Nedostatečné zkušenosti s řízením firmy
Dobré jméno u zákazníků	Téměř žádné výrobní stroje
Individuální přístup, přímý kontakt se zákazníkem	Nové jméno společnosti
Preciznost odvedené práce	Absence nových materiálů v nabídce
Obory podnikání, které se vzájemně doplňují	Slabá marketingová propagace
Komplexnost nabízených produktů	
Síť obchodních kontaktů	

Příležitosti	Hrozby
Vstup na nové trhy	Vstup nové konkurence
Rozšíření nabízeného sortimentu	Nedostatek zakázek
Realizace z nových materiálů	Upadající odvětví stavebnictví
3D návrhy	
Montáž dřevěných staveb	

Zdroj: vlastní zpracování

3.4.1 Silné stránky

Pan Štugel se v oboru výroby nábytku pohybuje déle než 13 let. Pan Jakubovský a pan Vítek mají praxi v oboru více než patnáctiletou. V obou oborech podnikání se tedy společníci pohybují velice dlouho a mohou se označit za profesionály. Za tuto dobu provedli stovky zakázek a zanechali za sebou perfektně odvedenou práci a také výborný dojem na spokojené zákazníky. Zakladatelé firmy jsou nejsilnějším článkem budoucích podnikatelských aktivit. K práci vždy přistupují osobně, hledají nejlepší způsob řešení pro zákazníka a nespokojí se s kompromisy u odvedené práce. Vše musí být vždy provedeno v nejvyšší kvalitě.

Další silnou stránkou je propojení dvou příbuzných oborů. Jestliže zákazníkovi realizujete střechu nad hlavou a on je s ní velice spokojen, je pravděpodobné, že si od stejné firmy nechá vybavit svoje bydlení nábytkem. A funguje to i přesně naopak. Komplexnost nabízených produktů se skrývá v nabídce širokého sortimentu od mnoha

renomovaných výrobců a také v procesu realizace zakázky - od návrhu zakázky, přes rychlou realizaci až po servis. V současné době mají společníci velmi dobré vztahy se svými dodavateli, v případě nouze dodavatel dokáže pomoci i nad úroveň standardních služeb. Spolupráce s obchodními zástupci výrobních firem je založena i na dobrých osobních vztazích.

3.4.2 Slabé stránky

V současné době není potřeba mít velké zkušenosti s řízením firmy, zakázek a zaměstnanců. To při vzniku nové firmy bude z počátku představovat potíže, protože po vzniku společnosti, získání více zakázek a náborem zaměstnanců bude potřeba rozdělit kompetence jednotlivých majitelů, za co budou zodpovídat a jakým způsobem se budou podílet na vedení firmy. V organizační struktuře firmy je naznačena hierarchie pracovníků a řízení jednotlivých oddělení. Dále je jasně uvedeno, za co který vlastník odpovídá a co je v popisu jeho práce.

I když zvolený název INEX plus s.r.o. vystihuje budoucí oblasti podnikání firmy (IN – interiéry, EX – exteriéry, plus – přidaná hodnota pro zákazníka), nic jej nespojuje s dříve dobře vybudovaným jménem jednotlivých podnikatelských aktivit společníků. „Nábytek Štugel“ a „Střechaři“ jsou v širokém okolí Prostějova a Olomouce známé pod pojmy rychlost a vysoká kvalita za rozumnou cenu. Tato slabá stránka bude eliminována například tím, že se firma bude v propagačních materiálech a na webových stránkách odkazovat na historické názvy předešlých podnikatelských aktivit jednotlivých společníků.

V rozvoji podnikání se předpokládá zařazení nových moderních materiálů do nabídky firmy, a tím eliminaci konkurenční výhody ostatních firem na trhu. Odpadne tak i část substitučních výrobků. Rozvoji podniku brání nevybavení dílny potřebnými stroji pro zjednodušení výrobního procesu, pro snížení nákladů vynaložených za služby poskytované dodavateli a prostoje pracovníků. Při dodržení finančního plánu se počítá s nákupem potřebných strojů pro zakázkovou výrobu nábytku.

Propagace podnikatelských aktivit je na velmi nízké úrovni. 80 až 90 % zakázek je realizováno na doporučení stávající klientely, nebo je realizováno přímo pro ně. Pro

získání více zakázek je třeba určit marketingovou strategií a posílit povědomí firmy mezi potencionálními zákazníky. To je provedeno v marketingovém plánu.

3.4.3 Příležitosti

V montáži dřevěných staveb vidím největší příležitost firmy. Dřevostavby jsou dnes velmi populární u lidí, kteří by rádi bydleli v nízkoenergetickém nebo ekonomicky pasivním domě, nehledě na jejich estetický vzhled. Rozvoj do této oblasti závisí na vývoji stavebního průmyslu v následujících letech. Jelikož v počátcích podnikání se firma zaměří na zákazníky jen v okruhu 60 km, nastává příležitost začít konkurenční boj ve všech okresech Olomouckého, Jihomoravského a Zlínského kraje. V úvahu přichází zřízení nové pobočky, ale jen v případě rychlého rozvoje a dostatku finančních prostředků. Aby firma odstranila své slabé stránky a byla více konkurenceschopná, je nezbytnou součástí zařadit do nabídky nové technologie a materiály, ze kterých se nábytek i střechy vyrábějí. Z toho vyplývá i nákup software pro podporu konstrukce, výroby a 3D modelování zakázek. U konkurence je dnes téměř samozřejmostí ukázat zákazníkovi jeho výrobek před samotnou realizací.

3.4.4 Hrozby

Mezi největší hrozby pro podnik patří mimo jiné vstup nové konkurence na trh, riziko je sice střední, ale pořád může nový konkurent přijít s novou strategií a odebrat část zákazníků. S tím souvisí i nedostatek zakázek, který ale nemusí být způsobený jen vstupem konkurence, ale v opačném případě i úbytkem zákazníků kvůli ekonomické situaci mezi občany. Stavební průmysl je v posledních obdobích na sestupu a výhled do budoucna je nejistý. Firma je tedy připravena s těmito hrozbami bojovat cenovou politikou a bohužel nedostatečným ohodnocením přidané hodnoty.

3.5 Analýza zákazníků

Zákazníci jsou rozděleni do několika skupin podle věkového rozpětí a jednou skupinou jsou firmy a prodejny. Každá skupina interpretuje zákazníka, který má určité potřeby. Není to pravidlem, potřeby zákazníků jsou velice odlišné a v obecné rovině lze říci, že zákazníkem může být v podstatě kdokoliv, protože v průběhu našeho života neustále řešíme jak nejlépe uspokojit základní potřebu – bydlení.

3.5.1 Interiéry

Věková kategorie 20 až 30 let

- Mladý pár, nebo jednotlivec, který si zařizuje svoje první bydlení a nespokojí se s kompromisem. Žádá si vysokou kvalitu vyrobeného nábytku a také jeho vysokou funkčnost v bytě nebo rodinném domě. Dává přednost nábytku na míru, protože chce využít prostor svého bydlení na maximum. Je ochoten investovat vyšší náklady do základního životního statku. Mladá rodina vybavuje dětský pokoj pro dítě předškolního věku.

Věková kategorie 30 až 40 let

- Zde se již počítá se zákazníkem, který chce modernizovat své stávající bydlení. Starší nábytek je již používán delší dobu, není moderní, kuchyňská linka je zastaralá, nové kuchyňské spotřebiče nejsou součástí, snaží se integrovat vše do funkčního prostředí. Dětský pokoj už neslouží k trávení volných chvil hraním s hračkami, ale je potřeba jej přestavět na studentské zázemí.

Věková kategorie 40 až 60 a více let

- Většina vybavení bytu či domu je již zastaralá, zůstávají volné pokoje po mladé generaci, která si již zařizuje svoje bydlení. V bytech se z nich stává obývací pokoj, v domech pokoj pro hosty. Rekonstrukce kuchyňské linky si již žádá zcela nové řešení.

Firma, prodejna

- Menší, či větší firma, zařizující nebo rekonstruuující své kancelářské či obchodní prostory, zakázkovou výrobu volí z důvodu maximalizace prostoru a jeho maximálního využití. Malý obchod s potravinami, stánek s novinami,

který potřebuje vybavit zázemí, kancelář, nebo postavit prodejní pult, police, regály pro zboží.

3.5.2 Exteriéry

Věková kategorie 20 až 30 let

- Mladý pár, nebo jednotlivec, který staví nový rodinný dům. Snaží se ušetřit na nákladech svépomocí, ale kvůli časové tísní nebo nedostatečným odborným znalostem si nechává střechu postavit od odborné firmy. Koupil starý dům, určený k rekonstrukci, najímá si různé firmy z různých oborů, střecha nad hlavou je základem.

Věková kategorie 30 až 40 let

- Rodina stěhující se z bytu do vlastního bydlení, stavba nové nemovitosti nebo koupě starší, kde je rekonstrukce střechy nevyhnutelnou záležitostí. Rozšíření stávajícího bydlení o podkroví a s tím spojená rekonstrukce a zateplení střechy domu. Stavba zahradní pergoly pro větší komfort při trávení volného času na zahradě. Zastřešení stání pro druhý automobil v rodině.

Věková kategorie 40 až 60 a více let

- Většinou rekonstrukce stávajícího bydlení, rodinný dům je starší než 30 let a střecha je na pokraji své životnosti. Rozšíření stávajícího bydlení o podkrovní byt pro mladou generaci. Stavba zahradní pergoly či přístřešku pro auto.

Firma, prodejna

- Opravy stávajících průmyslových objektů sloužících jako prodejní, výrobní nebo skladovací prostory. Výstavba a rozšíření stávajících prostorů.
- Možnost spolupráce s realitní kanceláří, po dohodě s majitelem nemovitosti rekonstrukce střechy stávajícího objektu pro zvýšení prodejní ceny
- Bytová družstva rekonstrukce stávajících bytových domů, střecha je již na kraji životnosti, někdy spojené s výstavbou nových bytů v podkroví
- Majitel statku nebo farmy, budovy určené k chovu nebo skladování potřebují rekonstrukci střechy.

3.6 Celkový a cílový trh

Celkovým trhem je Česká republika. V současné době, ani ve výhledu pěti let, firma nebude pronikat na zahraniční trhy. V České republice se nachází celkem 4 104 635 obydlených bytů, z toho téměř 1 800 000 v rodinných domech a přes 2 250 000 v bytových domech.

Firma se ale zpočátku svého podnikání zaměří jen na 3 kraje České republiky. Jsou to Olomoucký (280 000 bytů), Jihomoravský (503 000 bytů) a Zlínský kraj (252 000 bytů) a z počátku jen ve vybraných okresech. V následujících letech by firma své podnikatelské aktivity mohla postupně rozšířit do ostatních okresů a krajů, ale to záleží na výsledcích a úspěších v příštích třech až pěti letech. Z počátku se firma bude soustředit na zákazníky v okruhu cca 60 km od sídla firmy. Je to z důvodu ještě relativně přijatelné dojezdové vzdálenosti k zákazníkovi. Dále než 60 až 70 kilometrů od místa sídla začíná být zakázka v některých ohledech nerentabilní a zvyšují se náklady na dopravu, prostoje při přepravě, vyšší náročnost na pracovní dobu, platba přesčasů, popř. ubytování. Buď by si firma musela připočítat náklady do zakázky a tím i navýšit konečnou cenu pro zákazníka, nebo si o tyto náklady snížit zisk ze zakázky. Firma se tedy bude soustředit na trh v okruhu 60 km. Samozřejmě je potřeba každou zakázku a příležitost vyhodnotit samostatně a je možné realizovat zakázku i ve větším okruhu. Ve spádové oblasti 60 km se tedy nachází zhruba 50 % potenciálních zákazníků.

4 Vlastní návrh řešení

4.1 Popis podniku

Firma INEX plus s.r.o. bude založena třemi společníky, kteří mají mnohaletou praxi ve výrobě nábytku a realizaci střech. Spojením těchto aktivit by měl vzniknout podnik, který bude schopen dle přání zákazníka vybavit jeho byt, dům či podnikatelské prostory moderním, funkčním a vysoce kvalitním nábytkem a zároveň může nabídnout kompletní zastřešení nového, či rekonstrukci stávajícího objektu. Zajistí taktéž opravy stávajících objektů nebo stavbu zahradního posezení. Výhodou pro zákazníka je volba jedné firmy, která dokáže zrealizovat jeho přání týkající vnitřních i vnějších prostor bydlení.

Předpokládá se, že firma bude sídlit ve vytipovaném objektu ve městě Prostějov, který si bude pronajímat. Na ploše o výměře 320m² budou umístěny výrobní, skladovací i kancelářské prostory s dostatečným zázemím pro zaměstnance. Při založení podniku se počítá s přijetím dalších pěti zaměstnanců, kteří se budou podílet na realizaci zakázek.

Název firmy:	INEX plus s.r.o.
Sídlo:	Brněnská ulice, Prostějov (předpokládané)
Vznik společnosti:	1. 4. 2013 (předpokládaný)
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Truhlářství, podlahářství Výroba nábytku Pokrývačství, tesařství, klempířství
Základní kapitál:	400 000,- Kč
Vlastníci:	Petr Štugel Jiří Jakubovský Martin Vítek
Počet zaměstnanců:	8

Vize

V průběhu následujících pěti let vybudovat firmu, která bude zákazníkům realizovat jejich vysněné bydlení v nejvyšší kvalitě s vysokou přidanou hodnotou, za přijatelnou cenu. Pro zaměstnance bude podnik místem s příjemným firemním prostředím, kam budou chodit s nadšením a za bezvadně odvedenou práci dostanou odpovídající mzdu.

Mise

Misí společnosti je být kvalitním výrobcem zakázkového nábytku, zastřešit téměř jakýkoliv objekt a udělat maximum pro spokojenost zákazníka.

Vklady do společnosti

Každý ze společníků vloží do společnosti formou nepeněžitých vkladů celkem dva užitkové vozy a nářadí, nástroje a stroje v hodnotě 181 000 Kč. Dále bude vloženo celkem 219 000 Kč na účet společnosti. Základní kapitál je tedy 400 000 Kč. Peněžité vklady plynou z osobních úspor jednotlivých společníků. Počáteční vklady by v začátcích podnikání měly pokrýt veškeré provozní a mzdové náklady a nutné investice. V následující tabulce jsou uvedeny obchodní podíly společníků. Ve společenské smlouvě je stanoveno, že rozdělení na zisku bude ve stejném poměru jako obchodní podíly.

Tabulka 8: Rozdělení vkladů

Jméno a příjmení	Peněžitý vklad v Kč	Nepeněžitý vklad a jeho hodnota v Kč	Obchodní podíl
Petr Štugel	60 000	Užitkový vůz 50 000 Nářadí a nástroje 26 000	34 %
Jiří Jakubovský	72 000	Užitkový vůz 45 000 Nářadí a nástroje 15 000	33 %
Martin Vítek	87 000	Ohýbačka plechu 16 000 Nůžky na plech 15 000 Nářadí a nástroje 14 000	33 %
celkem	219 000	181 000	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Založení podniku

Založení společnosti s ručením omezeným je v České republice docela zdlouhavý a náročný proces. Zdlouhavý především kvůli rychlosti odbavování na českých úřadech. Jelikož obchodní společnost vzniká až dnem zápisu do obchodního rejstříku, datum vzniku je jen předpokládáno, a to 1. 4. 2013.

Způsoby, jak založit společnost s ručením omezeným, jsou tři. První možností je využití služeb specializovaných firem zabývajících se založením obchodních společností online a to dvěma způsoby. Je možné zakoupit již vzniklou společnost tzv. ready-made společnost a začít podnikat v podstatě skoro ihned nebo v následujících pár dnech. Druhou možností je využít služby, kdy za vás tato firma provede veškeré potřebné úkony pro založení. Poslední možností je založit společnost vlastními silami a absolvovat tak náročný proces založení. Skládá se z více než deseti kroků, od sepsání společenské smlouvy, přes založení nového bankovního účtu, až po návrh na zápis do obchodního rejstříku a registraci společnosti u finančního úřadu, zdravotní pojišťovny a České správy sociálního zabezpečení. Jako nejvýhodnější se mi jeví využití služeb specializované společnosti, která založení společnosti s ručením omezeným provede za podnikatele. Tato forma je sice nákladnější než v případě vlastního založení, ale je mnohem méně náročná na čas strávený běháním po úřadech.

Tabulka 9: Srovnání způsobů založení společnosti s ručením omezeným

Způsob založení	Odhadované náklady na založení v Kč	Odhadovaná doba na založení
Vlastní	11 000 až 15 000	6 až 9 týdnů
Specializovaná firma	18 000 až 25 000	3 až 5 týdnů
Nákup ready-made společnosti	25 000 a výše	1 až 7 dní

Zdroj: (10,11; vlastní zpracování)

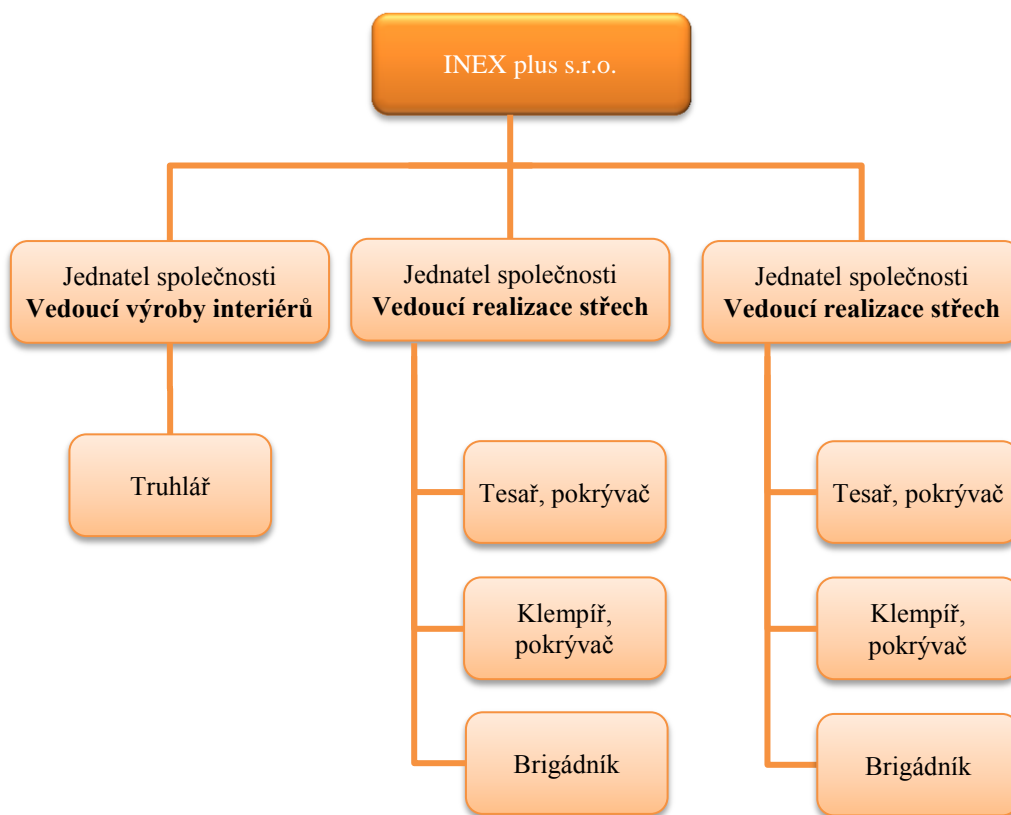
4.3 Organizační plán

Jak bylo již výše uvedeno, nově založená společnost bude mít právní formu podnikání společnost s ručením omezeným. Firmu budou vlastnit 3 společníci. Pan Štugel bude mít 34% obchodní podíl a každý ze zbývajících dvou společníků bude vlastnit 33 % firmy.

V době svého založení bude mít firma 8 zaměstnanců. Tento počet zaměstnanců zajistí možnost pracovat na více zakázkách zároveň. Vlastníci firmy se budou starat o chod firmy a zároveň se podílet na výrobě a realizaci zakázek. Další 4 zaměstnanci se budou zabývat realizací střech a jeden vyrábět nábytek na míru. K realizaci střech jsou dále potřeba brigádníci, na které nejsou kladeny velké kvalifikační schopnosti. Ti budou zaměstnáni na dohodu o provedení práce. Od brigádníků se očekává jen pomoc ve formě podávání, nošení a podpůrných činností. Organizační struktura je zobrazena v následujícím obrázku Obrázek 3: Organizační struktura. Dále jsou rozepsány požadavky na zaměstnance, brigádníky a zhodnocení dosavadních zkušeností vlastníků firmy.

Předpokladem je, že se v případě zajištění dostatku zakázek bude firma rozvíjet a v dalších letech přijímat nové zaměstnance. Jedná se o další dva truhláře, kteří pomohou navýšit objem výroby a uspokojit vyšší poptávku zákazníků.

organizační struktura



Obrázek 3: Organizační struktura (zdroj: vlastní zpracování)

Pracovní doba

Pracovní doba je stanovena od 7:00 do 15:30 s neplacenou půlhodinovou přestávkou, což činí 8 hodin denně. Pracovní týden zahrnuje 5 dní, od pondělí do pátku. Zaměstnanci se každé ráno dostaví do sídla společnosti, a v případě realizace střech se odjíždí k zákazníkovi na určené místo realizace.

Klíčová zaměstnanci

Vedoucí výroby interiérů

Pan Štugel má dlouholeté zkušenosti ve výrobě kuchyňských linek a nábytku na míru pro domácnosti, menší firmy, obchody a jejich výrobní a prodejní prostory. Je vlastníkem živnostenského oprávnění s předmětem podnikání: výroba nábytku, truhlářství a podlahářství. V posledních čtyřech letech postupně získal zkušenosti v oblasti pokrývačských, tesařských a klempířských prací. Nyní je schopen zrealizovat zakázky na základě živnostenského oprávnění, které k této činnosti získal v roce 2010. Je vlastníkem několika certifikátů od renomovaných výrobců střešních systémů, které

ho kvalifikují k vykonání odborné montáži. Od r. 2009 spolupracuje s p. Jakubovským a p. Vítkem.

Hlavní náplní práce bude vedení výroby nábytku. Bude se starat i o celou administrativu a bude dohlížet na chod toho oddělení. Provádí prvotní konzultace se zákazníkem, zaměření u zákazníka, zajištění výrobní dokumentace, objednávku materiálu a podílí se na vlastní výrobě. Po získání více zakázek a přijmutí a zaučení nových zaměstnanců se již na výrobě a montážích bude podílet jen velmi zřídka. Níže je rozepsána měsíční mzda a celkové náklady zaměstnavatele.

Tabulka 10: Mzda - Vedoucí výroby interiérů

Vedoucí výroby interiérů	Kč
superhrubá mzda	36 200
zdravotní pojištění zaměstnavatel	2 430
sociální pojištění zaměstnavatel	6 750
hrubá mzda	27 000
zdravotní pojištění zaměstnanec	1 215
sociální pojištění zaměstnanec	1 755
záloha na daň z příjmu	5 430
sleva na dani (na poplatníka)	2 070
záloha na daň z příjmu (po slevě)	3 360
čistá mzda	20 670
mzdové náklady zaměstnavatele	36 180

Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí realizace střech

Pan Jakubovský je vyučen v oboru klempíř, po studiích nastoupil a získal praxi ve stavební společnosti, kde později dělal 3 roky vedoucího realizace zakázek. Dohromady má 15 let praxe v oboru klempíř, pokrývač a tesař. Od r. 2002 podniká na základě živnostenského oprávnění. Je taktéž držitelem mnoha certifikátů.

Náplní práce bude dohled nad realizací zakázek. Provádí prvotní konzultace se zákazníkem, cenovou kalkulaci na základě propočtu náročnosti zakázky. Dbá na zajištění potřebného materiálu a dodržení smluvených lhůt, jak ze strany dodavatele tak i směrem k zákazníkovi. Podílí se i na realizaci zakázek, ale hlavní náplní je spíše administrativní stránka zakázky. Měsíční mzda je stejná jako v případě vedoucího výroby nábytku, viz tabulka Tabulka 10: Mzda - Vedoucí výroby interiérů.

Vedoucí realizace střech

Pan Vítek je vyučen v oboru tesař, od ukončení studií má téměř 14 let praxe v oborech tesař, klempíř a pokrývač. Byl zaměstnán ve dvou firmách zabývajících se realizací střech, ale od r. 2004 začal spolupracovat s panem Jakubovským a za posledních 8 let si vytvořili dobré jméno mezi stavebními řemeslníky v širokém okolí Prostějova a Olomouce.

Je hlavním vedoucím na stavbě u zákazníka. Podílí se na realizaci a dohlíží na hladký průběh prací a správnost provedení podle norem výrobců. Dva vedoucí realizace střech jsou kvůli možnému rozdělení na dva týmy v případě potřeby pracovat na více zakázkách zároveň pro dodržení stanoveného termínu. V tomto případě přebírá pro svoji zakázku kompetence p. Jakubovského.

Měsíční mzda je stejná jako v případě vedoucího výroby nábytku, viz tabulka Tabulka 10: Mzda - Vedoucí výroby interiérů.

Požadavky a náplň práce ostatních zaměstnanců

Truhlář

Na truhláře jsou kladeny vysoké požadavky na praxi v oboru. Vyučen v oboru truhlář a minimálně 5 let praxe ve výrobě zakázkového nábytku. Řidičský průkaz sk. B. Schopnost samostatné práce dle zadání, četba technických výkresů a technické dokumentace.

Truhlář se bude podílet na vlastní výrobě nábytku v dílně, společně s vedoucím výroby interiérů. V náplni práce jsou dále finální montáže realizovaných zakázek a řízení dodávkového vozu. Přehled v materiálech a procesů výroby je samozřejmostí.

Tabulka 11: Mzda - Truhlář

Truhlář	Kč
superhrubá mzda	24 200
zdravotní pojištění zaměstnavatel	1 620
sociální pojištění zaměstnavatel	4 500
hrubá mzda	18 000
zdravotní pojištění zaměstnanec	810
sociální pojištění zaměstnanec	1 170
záloha na daň z příjmu	3 630
sleva na dani (na poplatníka)	2 070
záloha na daň z příjmu (po slevě)	1 560
čistá mzda	14 460
mzdové náklady zaměstnavatele	24 120

Zdroj: vlastní zpracování

Tesař, pokrývač

Tesař by měl být vyučen v oboru a mít minimálně 5 let praxe v realizaci dřevěných konstrukcí. Řidičský průkaz sk. B je samozřejmostí. Musí se orientovat i v základních činnostech stavebního klempíře a zvládat veškeré pokrývačské práce.

Náplní práce je zpracování a studium technických výkresů a dokumentace, dále měření a rozvržení materiálů pro práci a vlastní montáž tesařských výrobků. V případě potřeby pomáhá klempíři. Zaměstnanec se přímo podílí na realizaci zakázky.

Tabulka 12: Mzda - Tesař, pokrývač

Tesař, pokrývač	Kč
superhrubá mzda	27 500
zdravotní pojištění zaměstnavatel	1 845
sociální pojištění zaměstnavatel	5 125
hrubá mzda	20 500
zdravotní pojištění zaměstnanec	923
sociální pojištění zaměstnanec	1 333
záloha na daň z příjmu	4 125
sleva na dani (na poplatníka)	2 070
záloha na daň z příjmu (po slevě)	2 055
čistá mzda	16 190
mzdové náklady zaměstnavatele	27 470

Zdroj: vlastní zpracování

Klempíř, pokrývač

Taktéž od klempíře se očekává vyučení v oboru, minimální pětiletá praxe a řidičský průkaz sk. B. Klempíř by měl mít zkušenosti nejen s klempířskými pracemi, ale taktéž s celou realizací střechy. Jedná se o znalosti při stavbě dřevěných konstrukcí a pokládce střešních krytin. Náplní práce klempíře je zhotovování jednoduchých klempířských výrobků, smontování a instalování konstrukcí, pokládka střešních krytin a v případě potřeby pomáhá tesaři.

Tabulka 13: Mzda – Klempíř, pokrývač

Klempíř, pokrývač	Kč
superhrubá mzda	27 500
zdravotní pojištění zaměstnavatel	1 845
sociální pojištění zaměstnavatel	5 125
hrubá mzda	20 500
zdravotní pojištění zaměstnanec	923
sociální pojištění zaměstnanec	1 333
záloha na daň z příjmu	4 125
sleva na dani (na poplatníka)	2 070
záloha na daň z příjmu (po slevě)	2 055
čistá mzda	16 190
mzdové náklady zaměstnavatele	27 470

Zdroj: vlastní zpracování

Brigádník – pomocná pracovní síla

Na brigádníky nejsou kladeny žádné specifické znalosti nebo zkušenosti, důležitá je jen dobrá fyzická zdatnost. Předchozí zkušenosti ve stavebnictví nebo realizaci střech jsou samozřejmě výhodou. Společníci se budou také snažit najít pomocnou sílu na učilištích, kde lze najít talentované tesaře či klempíře a v podobě nabídnutí pomoci na realizovaných zakázkách je možnost vyzkoušení dotyčného a do budoucna přijetí na stálou pozici ve firmě. Jeho náplní práce je výpomoc ve formě podávání latí, zkracování na určitou délku, podávání střešní krytiny, pomoc při konstrukci střechy a pokládce střešní krytiny.

Brigádník bude zaměstnán na dohodu o provedení práce a jeho pracovní doba bude flexibilní. Předpokládá se, že odpracuje max. 80 hodin měsíčně. Z dohody o provedení práce do 10 000 korun měsíčně se neodvádí sociální ani zdravotní pojistné.

Tabulka 14: Mzda - Brigádník

Brigádník	Kč
superhrubá mzda	6 500
zdravotní pojištění zaměstnavatel	0
sociální pojištění zaměstnavatel	0
hrubá mzda	6 500
zdravotní pojištění zaměstnanec	0
sociální pojištění zaměstnanec	0
záloha na daň z příjmu	975
sleva na dani (na poplatníka)	2 070
záloha na daň z příjmu (po slevě)	0
čistá mzda	6 500
mzdové náklady zaměstnavatele	6 500

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni tři vedoucí pracovníci jsou klíčem k úspěchu celé firmy. Svoji práci odvádějí vždy s velkou precizností, smyslem pro detail a hlavně bez kompromisů. V oblasti realizace střech budou rozděleni na dva týmy, které se budou zabývat svoji zakázkou, nebo v případě nutnosti (určité situace) budou pracovat společně a tím danou zakázku vyhotoví ve velmi krátkém čase. Jejich úkolem je i motivace ostatních pracovníků k odvedení perfektní práce a zamezení prostojů zaměstnanců na pracovišti. Kontrola a vedení pracovníků při realizaci zakázek je velmi důležitá.

4.4 Marketingový mix

4.4.1 Produkt

Společnost INEX plus s.r.o. se bude zabývat realizací interiérů a exteriérů (bytů a domů). Především pak výrobou nábytku na míru, realizací střech, pergol, a doplňkových služeb jako pokládka plovoucích podlah a instalací střešních oken. V oblasti služeb je firma schopna nabídnout kompletní tesařské, pokrývačské a klempířské práce. Dodá zákazníkovi řešení, které odpovídá jeho představám.

Interiéry

Nábytek je dle přání zákazníka vyráběn z širokého spektra materiálů a doplňků. Mezi nejpoužívanější materiály patří (seřazeny od nejlevnějšího):

- Laminovaná dřevotřísková deska
 - Nenáročná na údržbu, dostupná v mnoha dekorech, levný materiál

- Dýhovaná dřevotříska
 - Přírodní vzhled, originalita
- Kombinace dýha + masiv
 - konstrukčně stabilní, přírodní vzhled, originalita, namáhané dílce z masivu, velké plochy dýha
- Masiv
 - Přírodní původ (smrk, borovice, dub, buk, ořech, třešeň), originalita, relativně lehký materiál
- Lakovaný nábytek (lakovaná MDF)
 - Variabilita barev, možnost tvarování nábytku

Pracovní desky jsou dodávány většinou z dřevotřísky se speciálním povrchem odolným proti vodě a poškrábání (tzv. postforming). Pracovní desky jsou dostupné s velkým výběrem dekorů, od barev dřevin až po imitaci kamene. Nábytek lze kombinovat s prvky skla nebo kovu. Doplnky a příslušenství jsou nabízeny od mnoha výrobců, se kterými spolupracuje hlavní dodavatel.

Exteriéry

Firma bude provádět veškeré klempířské, tesařské a pokrývačské práce.

Tesařské práce

V polovině případů je již konstrukce střechy (vazba) zhotovená stavební firmou a zákazník požaduje jen klempířské a pokrývačské práce. Firma tedy provádí hlavně kompletní vazby u objektů určených k rekonstrukci. Je také možná jen částečná výměna krovů. K hlavním tesařským pracím patří latování nebo v případě pultových a plochých střech i celoplošné pobití prkny. Dále je to impregnace proti dřevokazným škůdcům. Mezi portfolio dřevostaveb nepatří jen střechy, ale také pergoly, altány, přístřešky a garážová stání.

Klempířské práce

Mezi nejčastější klempířské práce patří:

- montáže okapových systémů (žlabů, svodů včetně doplňků)
- lemování komínů, štítů a bočních zdí
- montáž venkovních parapetů, říms a atik

- Plechování střeš z falcované krytiny

Většina atypických nebo speciálních klempířských prvků do délky 2m jsou vyráběny na dílně a veškeré ostatní typické prvky jsou nakupovány od dodavatelů. Na přání zákazníka mohou být vyrobeny z těchto dostupných materiálů na trhu:

- Pozink - čistý nebo barvený
- Titanzinek
- Hliník - čistý nebo barvený
- Měď
- Plast - PVC odolného vůči UV záření a povětrnostním vlivům v široké paletě barev
- Poplastovaný a lakovaný pozinkovaný plech

Pokryvačské práce

Zaměstnanci jsou vyškoleni na zhotovení všech níže uvedených typů konstrukcí střeš a materiálů střešních krytin. Každý výrobce střešních systémů má trochu odlišné postupy při zhotovení z jeho krytiny, a nabízí pro své odběratele většinou jednodenní školení na ten či onen typ pokládky. Níže jsou vyjmenovány poskytované práce a materiály. Výběr materiálu je ponechán na zákazníkovi, ale samozřejmostí je doporučení nejvhodnější varianty s ohledem na typ střešy.

- Pokládka střešních krytin - pálené, betonové, živičné, asfaltové, keramické, plechové
- Ploché i šikmé střešy všech typů: valbové, pultové, mansardové, sedlové aj.
- Výměna střešní krytiny – odstranění stávající krytiny a pokládka nové
- Rekonstrukce a opravy střeš - menší i větší opravy střeš nebo kompletní rekonstrukce střeš.
- Montáže střešních oken, sněholamů, lávek, hromosvodů
- Pokládka hydroizolační fólie

4.4.2 Místo, distribuce

Sídlo firmy bude v pronajatém objektu ve městě Prostějov. Objekt má celkovou rozlohu 320 m² včetně jedné garáže dostatečně prostorné pro vjezd dodávkového vozidla, šatnou pro zaměstnance včetně sociálního zařízení a místností pro kancelář. Většinu

plochy zaberou výrobní prostory, část z nich bude vyhrazena pro skladování nářadí a výrobků určených k expedici. Uvedená plocha je dostačující pro stávající rozsah podnikání i pro případné rozšíření o dřevoobráběcí stroje, ale již není vhodná pro dlouhodobé skladování hotových výrobků. U objektu se nachází další tři parkovací místa.

Dílna leží v okrajové části Prostějova blízko rychlostní silnice, ze které je rychlý přístup do Olomouce a Brna. V okruhu dvou kilometrů sídlí významní dodavatelé, kteří byli již analyzováni v kapitole 3.3. Po vzniku nové firmy budou smluvní vztahy s dodavateli obnoveny a při vyšších odběrech předpokládám i výhodnější podmínky.

Distribuce je řešena dvěma způsoby. Jak ze strany dodavatelů, tak i k zákazníkům. Přesun materiálu, potřebného k výrobě nábytku, je vždy řešen vlastní dopravou. Dodavatel se stará i o řezání na určenou míru, tudíž není materiál neskladný a je možné ho převézt v dodávkovém vozidle. Při přepravě hotových výrobků k montáži je ve většině případů použito firemní vozidlo, v době velkého vytížení nebo velkoobjemové zakázky lze využít smluvní dopravy dodavatele. V případě střeš je většinou materiál objednan u dodavatele a ten jej ve smluveném termínu dopraví přímo na místo realizace. Výjimkou jsou některé klempířské prvky, doplňky a příslušenství, které je možné dopravit vlastním dodávkovým vozidlem.

4.4.3 Cena

Cena zakázkové výroby je vždy individuální a skládá se z několika částí. První částí je cena za použitý materiál a doplňky vybrané zákazníkem. Druhou složkou je cena práce na daném výrobku a poslední částí je cena za montáž a dopravu.

Cena práce je dána hodinovou sazbou 260 Kč bez DPH. U každé zakázky je proveden podrobný propočet, jaká je hodinová náročnost jednotlivých kroků celého procesu výroby, a kteří zaměstnanci se na ní budou podílet. Výsledná cena práce je tedy závislá na složitosti zakázky a vznikne vynásobením hodinovou sazbou a celkovým počtem hodin spotřebovaných na zakázce.

Cena za dopravu činí 8 Kč/km bez DPH a cena za montáž je stejná jako cena práce.

Při realizaci střech je běžně výpočet ceny práce odlišný. Cena zakázky se odvíjí od velikosti střechy a je stanovena podle běžných (délkových) metrů a metrů čtverečných. Např. pokrývačské práce se odvíjí od plochy, klempířské práce od délky úžlabí a nároží, svodů, okapů a žlabů a tesařské od délky a velikosti vazby, krovů, latí, úžlabí, nároží.

Rozpočet zakázky je poté proveden z projektové dokumentace, přičemž ceny jsou počítány z ceníku firmy. Tímto způsobem se stanoví koncová cena za práci na jakékoliv zakázce. Ve výpočtu ceny nehraje roli čas, který je vynaložen na realizaci. Samozřejmě je ke konečné ceně připočtena cena za materiál a dopravu.

Tento způsob kalkulace je ale méně přesný v případě složitějších zakázek, kdy mohou nastat neočekávané problémy. Realizace je poté časově náročnější a zisk firmy tím klesá v závislosti na počtu více odpracovaných hodin.

Pro výpočet klempířských, tesařských a pokrývačských prací je tedy zvolen stejný způsob kalkulace jako v případě zakázkové výroby nábytku.

Tabulka 15: Kalkulační vzorec zakázky

Kalkulační vzorec	jednotka	sazba v Kč
materiál a doplňky	individuální	individuální
+		
cena za práci	Kč/hod	260
+		
doprava	Kč/km	8
+		
montáž	Kč/km	260
+		
DPH	%	20
=		
celková cena		

Zdroj: vlastní zpracování

Celkovou cenu platí zákazník ve třech termínech. Zálohu ve výši 60 % musí uhradit nejpozději do pěti pracovních dnů od podepsání smlouvy o dílo, dalších 25 % ve smluveném termínu nebo po přívozu materiálu na místo určení a zbylých 15 % při převzetí hotové zakázky.

4.4.4 Promotion

Propagace firmy bude probíhat několika způsoby. Počáteční výdaje budou vyšší, díky tvorbě jednotné grafické podoby, webových stránek a polepů užitkových vozidel. V následujících letech se počítá s nižšími náklady na propagaci.

Corporate Identity

Základem pro marketingovou strategii bude vytvoření corporate identity profesionální firmou, což zahrnuje vytvoření vzhledu různých firemních materiálů v jednotném firemním stylu. Jedná se o definování firemních barev, písma, vytvoření loga, vizitky, razítka, hlavičkového papíru a vytvoření jednoduchého grafického manuálu, který bude k dispozici grafikům na návrh reklamních letáků, polepů automobilů, katalogů atd. Cena za vytvoření corporate identity činí zhruba 22 000 Kč.

Webové stránky

Webové stránky firmy budou taktéž vytvořeny profesionální firmou. Prezentace firmy na internetu je dnes nedílnou součástí marketingu firem. Návrh webových stránek včetně základní SEO optimalizace stojí přibližně 16 000 Kč. Dále je potřeba platit za pronájem domény a za webhosting. Celkové roční náklady za pronájem činí 635 Kč.

Letáky

Grafickou podobu letáku navrhne grafické studio. Cena za návrh je zhruba 1100 Kč za jeden kus. Podoba bude použita na letáky rozměru A4 a A5. Letáky A5 v nákladu 25 000 ks jsou určeny na roznos do vytipovaných lokalit okolí Prostějova, Olomouce a Brna. Cena za tisk činí 12 200 Kč a za roznos 2 500 Kč. Letáky A4 jsou určeny k umístění do vozidel hromadné dopravy. V Brně a Olomouci se jedná o 50 ks, v Prostějově 10 ks. Cena za umístění na jeden měsíc činí v Brně 4800 Kč, v Olomouci 3600 Kč a v Prostějově 3000 Kč. Roznos letáků do určených lokalit a umístění do MHD se budou prolínat a pokryjí tak celý rok.

Prezentace na vozidlech, pracovní oděvy

Užitková vozidla nabízí velkou plochu pro prezentaci firmy. Společnost vlastní dva dodávkové vozy, které budou polepeny základními údaji o firmě a předmětu podnikání. Náklady na polep jednoho vozu jsou zhruba 7 400 Kč. Zaměstnanci budou vybavení jednotným pracovním oděvem. Jedná se o kalhoty, triko, a blůzu. Pracovní oděv pro jednoho pracovníka vyjde na 780 Kč. Reklama na automobilech a jednotný pracovní úbor zaměstnanců prezentují firmu na montážích a v místech, kde probíhá realizace střeš.

V tabulce jsou přehledně uvedeny a rozděleny náklady na propagaci firmy v prvním roce. Celkové náklady činí 89 210 Kč.

Tabulka 16: Počáteční náklady na propagaci

Počáteční náklady na propagaci	Kč
Corporate identity	22 000
Návrh webových stránek	16 000
Pronájem domény	240
Webhosting	530
Návrh letáku	1 100
Tisk letáku A5	12 200
Roznos letáků	2 500
Tisk letáku A4	1 600
MHD Prostějov	3 000
MHD Olomouc	3 600
MHD Brno	4 800
Polep automobilu	15 400
Pracovní oděvy	6240
Celkem	89 210

Zdroj: vlastní zpracování

V příštích letech odpadají investice do tvorby webových stránek, polepu automobilu a nákupu pracovního oděvu pro zaměstnance. Celkové roční náklady jsou rozepsány v tabulce č. 17.

Tabulka 17: Náklady na propagaci v dalších letech

Náklady na propagaci v dalších letech	Kč
pronájem domény	240
webhosting	560
tisk letáku A5	12 200
roznos letáků	2 500
tisk letáku A4	1 600
MHD Prostějov	3 000
MHD Olomouc	3 600
MHD Brno	4 800
Celkem	28 500

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Výrobní plán

Výroba zakázkového nábytku bude probíhat v pronajatých prostorách, které budou společné pro obě oblasti podnikání. Prostory budou sloužit pro výrobu, sklad i kancelář. Podrobný popis výrobních prostor je v kapitole 4.5.2. Proces výroby nábytku začíná vyslovením zákaznickova přání. Po konzultaci o realizované zakázce proběhne zaměření přímo u zákazníka a domluvení se na použitých materiálech a na všech případných detailech a volby doplňků. Poté proběhne návrh celé zakázky a cenové kalkulace a při souhlasu zákazníka se podepíše smlouva o dílo. Popřípadě se zakázka upraví dle přání a přepočítá se výsledná cena. Po podpisu smlouvy o dílo se u dodavatele nakoupí, popř. objedná materiál a doplňky. V současné době firma nedisponuje formátovací pilou, a proto využívá služeb svého dodavatele a materiál si nechá podle plánu nařezat na přesné rozměry. Po převezení všech nutných komponent, začne vlastní výroba nábytku, vše je prováděno ručně, od vrtání otvorů až po nažehlování hran. V dílně se připraví veškeré korpusy a na domluvený termín se vše včetně dvířek odveze k zákazníkovi. Zde probíhá konečná montáž.

Nevyrábí se na sklad, ve skladě je umístěn jen spojovací materiál a doplňky, které jsou zákazníkovi nejvíce žádány.

V horizontu dvou let firma počítá s rozšířením aktivit v oblasti výroby nábytku a k tomu je potřeba modernizovat, ulehčit a urychlit proces výroby. Proto počítá s pořízením strojů pro výrobu nábytku. Jedná se o formátovací pilu, strojní olepovačku hran, srovnávací a tloušťkovací frézu a stolní vrtačku. K výrobě na těchto strojích je třeba

vybavit dílnu i odsávacím zařízením. Investice je na dnešní poměry firmy docela nákladná, ale nákupem těchto strojů se ušetří nejen čas ale i náklady spojené s přepravou materiálu, nákladů za řezání nebo prostoje pracovníků. Předpokládá se, že v horizontu jednoho či dvou let bude mít firma finanční prostředky na nákup těchto zařízení.

Při realizaci střech nebo pergol je postup podobný jako u zakázkové výroby nábytku s tím rozdílem, že většina zakázky je realizována přímo u zákazníka. Výjimku tvoří specifické klempířské prvky, které musí být vyrobeny na míru v dílně. Ty jsou možné vyrábět do maximální délky dvou metrů. Firma nepočítá v budoucnosti s nákupem větších, moderních či sofistikovanějších strojů pro výrobu klempířských prvků, zbytek materiálu je možné odebírat od dosavadních dodavatelů.

Postup výroby střech a pergol, pokládka střešních krytin a instalace klempířských prvků je vždy realizován dle platných norem, předpisů a směrnic. Výrobci střešních systémů poskytují školení zaměstnanců pro zvýšení odborných znalostí a dovedností o daném produktu. Jen to může zajistit plnou záruku a případnou reklamaci není možné uplatnit na technologický postup.

4.6 Finanční plán

4.6.1 Zakladatelský rozpočet

Počáteční výdaje nebudou příliš vysoké, protože společníci vložili do firmy nářadí, stroje a nástroje, které vlastní. Nutné je pořídit další nářadí v celkové hodnotě 31 000 Kč, protože bude přijato 5 nových pracovníků. Jsou zde zahrnuty také výdaje za propagaci za prvních 9 měsíců provozu firmy. V následující tabulce je znázorněna zahajovací rozvaha k 1. 4. 2013.

Tabulka 18: Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha k 1. 4. 2013			
Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva	181 000	Vlastní kapitál	400 000
DM	181 000	Základní kapitál	400 000
DNM	0	Kapitálové fondy	0
DHM	181 000	Rezervní fondy	0
DFM	0	VH min. let	0
Oběžná aktiva	219 000	Cizí zdroje	0
Dlouhodobé pohledávky	0	Rezervy	0
Krátkodobé pohledávky	0	Dlouhodobé závazky	0
krátkodobý fin. majetek	219 000	krátkodobé závazky	0
		Bankovní úvěry a výpomoci	0
Σ	400 000	Σ	400 000

Zdroj: vlastní zpracování

Dále jsou rozepsány náklady vynaložené na založení firmy, prvotní náklady spojené s marketingovou strategií a nákup nového nářadí.

Tabulka 19: Zakladatelský rozpočet

Počáteční náklady	Cena v Kč
Založení společnosti	22 000
Náklady na propagaci firmy	89 210
Nákup nového nářadí	31 000
Celkem	142 210

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.2 Provozní náklady

Provozní náklady nebudou příliš vysoké. Měsíčně bude vynaloženo celkem 25 775 Kč za pronájem prostor inkasa, pojištění a marketing. V nákladech jsou započítány i platby za zprostředkování účetnictví. Roční provozní náklady činí 309 300 Kč.

Tabulka 20: Provozní náklady (zdroj: vlastní zpracování)

Provozní náklady	Měsíčně v Kč	Ročně v Kč
Pronájem prostor na podnikání	11 000	132 000
Telefon	1 900	22 800
Internet	400	4 800
Spotřeba el. energie, vody	2 500	30 000
Externí účetnictví	4 200	50 400
Marketing	2 375	28 500
Pojištění prostor	1 600	19 200
Ostatní náklady	1 800	21 600
Celkem	25 775	309 300

4.6.3 Mzdové náklady zaměstnavatele

V tabulce Tabulka 21 jsou znázorněny celkové náklady zaměstnavatele na všechny zaměstnance. Mzdové náklady činí 206 090 Kč měsíčně, resp. 2 473 080 Kč ročně. V roce 2014 se mzdové náklady navýší o 48 240 Kč, protože budou přijati další dva truhláři.

Tabulka 21: Mzdové náklady

Zaměstnanec	Mzdové náklady	Počet	Měsíčně v Kč	Ročně celkem v Kč
Vedoucí výroby interiérů	36 180	1	36 180	43 4160
Truhlář	24 120	1	24 120	28 9440
Vedoucí realizace střech	36 180	2	72 360	86 8320
Tesař, pokrývač	27 470	2	54 940	65 9280
Klempíř, pokrývač	27 470	2	54 940	65 9280
Brigádník	6 500	2	13 000	156 000
Celkem		8 + 2	206 090	2 473 080

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.4 Budoucí investice a rozvoj

Prvním krokem bude přijetí dvou nových pracovníků do oddělení výroby zakázkového nábytku. Na truhláře jsou kladeny stejné požadavky uvedené v kapitole 4.4. S výběrem nových pracovníků se začne v červnu roku 2014 a od července 2014 začnou pracovat pro společnost. V červnu r. 2014 dojde také k nákupu strojů a software. Jedná se o formátovací pilu, strojní olepovačku hran, srovnávací a tloušťkovací frézu, kolíkovačku a stojanovou vrtačku. K výrobě na těchto strojích je třeba vybavit dílnu i odsávacím zařízením.

Tabulka 22: Pořízení strojů a software v r. 2014

Majetek	pořizovací cena v Kč
Formátovací pila	150 000
Olepovačka hran	130 000
Srov. a tl. frézka	33 000
Stojanová vrtačka	9 500
Odsávací zařízení	23 000
Kolíkovačka	35 000
Software 1	44 000
Software 2	60 000
celkem	484 500

Zdroj: vlastní zpracování

Software 1 umožní rychlou práci při navrhování interiérů, konstrukčních výkresů, 3D modelování a optimalizaci nářezových plánů. Dodavatelem je ŠPINAR - software s.r.o.

Software 2 slouží pro kompletní konstrukční plánování dřevěných staveb, od střechy po zahradní altán. Dodavatelem řešení může být Dietrich´s AG nebo SEMACZ s.r.o.

S novými zaměstnanci souvisí zvýšení mzdových nákladů od července roku 2014. Ale také zvýšení výrobní kapacity a příjmů z realizovaných zakázek. Na nákup strojů bude třeba investice 484 500 Kč. Stroje budou odepisovány viz následující kapitola.

4.6.5 Odpisy jako náklad

Firma se rozhodla odepisovat majetek, který je uveden v tabulce č. 23. Všechny položky jsou zařazeny do 2. odpisové skupiny a budou odepisovány lineárně na 5 let. Účetní a daňové odpisy jsou stejné. Začátek odepisování je vždy měsíc následující po uvedení majetku do užívání.

Tabulka 23: Odpisy majetku

Majetek	pořizovací cena v Kč	roční odpis	měsíční odpis	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Užitkový vůz 1	50 000	10 000	833	6 667	10 000	10 000	10 000	10 000
Užitkový vůz 2	45 000	9 000	750	6 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Ohýbačka plechu	16 000	3 200	267	2 133	3 200	3 200	3 200	3 200
Nůžky na plech	15 000	3 000	250	2 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Formátovací pila	150 000	30 000	2 500	-	15 000	30 000	30 000	30 000
Oleповаčka hran	130 000	26 000	2 167	-	13 000	26 000	26 000	26 000
Srov. a tl. frézka	33 000	6 600	550	-	3 300	6 600	6 600	6 600
Stojanová vrtačka	9 500	1 900	158	-	950	1 900	1 900	1 900
odsávací zařízení	23 000	4 600	383	-	2 300	4 600	4 600	4 600
Kolíkovačka	35 000	7 000	583	-	3 500	7 000	7 000	7 000
Software 1	44 000	8 800	733	-	4 400	8 800	8 800	8 800
Software 2	60 000	12 000	1 000	-	6 000	12 000	12 000	12 000
celkem	610 500	122 100	10 175	16 800	73 650	122 100	122 100	122 100

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.6 Příjmy

Hlavním zdrojem příjmů bude cena za odvedenou práci. Náročnost práce se stanoví u každé zakázky individuálně a to z norem práce každé operace ve výrobě. K výpočtu slouží jednotná sazba práce 260 Kč/hod. bez DPH.

Pracovní doba je 8,5 hod. denně s půlhodinovou neplacenou přestávkou na odpočinek. Každý zaměstnanec odpracuje 20 dní v měsíci. Celkem to činí 160 hod. měsíčně. Ve firmě pracuje 8 stálých zaměstnanců a 2 brigádníci. Brigádník odpracuje maximálně

80 hodin měsíčně, ale ne každý měsíc. S odpracovanými hodinami brigádníkem se v kalkulaci nepočítá. V následující tabulce jsou uvedeny 3 varianty vytíženosti výroby. Optimistická varianta počítá se 100 % odvedené práce, realistická varianta s 90 % a pesimistická s vytížením výroby na 80 %.

Tabulka 24: Tržby

	optimistická	realistická	pesimistická
počet zaměstnanců	8	8	8
hodin za měsíc - 1 zaměstnanec	160	144	128
celkem hodin za měsíc	1 280	1 152	1 024
cena za 1 hodinu v Kč	260	260	260
tržby za 1 měsíc v Kč	332 800	299 520	266 240
tržby za rok v Kč	3 993 600	3 594 240	3 194 880

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.7 Výkaz zisku a ztráty

V prvním roce je počítáno jen s devíti měsíci, protože předpokládané založení společnosti je k 1. 4. 2013. Následující tabulka podrobně znázorňuje výkaz zisku a ztráty v reálné variantě v prvním roce podnikání. Výsledek hospodaření je záporný jen v prvním měsíci a to kvůli počátečním nákladům ve výši 142 210 Kč. Ke konci roku 2013 činí výsledek hospodaření 3 868 Kč. Výkaz zisku a ztráty byl vypracován i v optimistické a pesimistické variantě. Ty se nacházejí v příloze práce. U optimistické varianty činí výsledek hospodaření 243 484 Kč, pesimistické je to -235 748 Kč.

Tabulka 25: Výkaz zisku a ztráty v prvním roce – realistická varianta

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	2013
VÝNOSY										
Tržby	299 520	299 520	299 520	299 520	299 520	299 520	299 520	299 520	299 520	2 695 680
Výnosy celkem	299 520	299 520	299 520	299 520	299 520	299 520	299 520	299 520	299 520	2 695 680
NÁKLADY										
Mzdové náklady	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	2 299 860
Provozní náklady	23 400	23 400	23 400	23 400	23 400	23 400	23 400	23 400	23 400	210 600
Náklady na marketing	2 375	2 375	2 375	2 375	2 375	2 375	2 375	2 375	2 375	21 375
Odpisy DNM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Odpisy DHM	0	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100	16 800
Počáteční náklady	142 210	0	0	0	0	0	0	0	0	142 210
Náklady celkem	423 525	283 415	283 415	283 415	283 415	283 415	283 415	283 415	283 415	2 690 845
VH před zdaněním	-124 005	16 105	16 105	16 105	16 105	16 105	16 105	16 105	16 105	4 835
Daň z příjmu 20%	0	3 221	3 221	3 221	3 221	3 221	3 221	3 221	3 221	967
VH za účetní období	-124 005	12 884	12 884	12 884	12 884	12 884	12 884	12 884	12 884	3 868

Zdroj: vlastní zpracování

V dalších letech se hospodářský výsledek postupně zvyšuje. Je to dáno tím, že v červenci 2014 budou přijati další dva zaměstnanci, a ti firmě přinesou vyšší tržby.

Oproti tomu se navýšily mzdové náklady na zaměstnance. Ve stejném kvartále vstupují odpisy dlouhodobého hmotného majetku a dlouhodobého nehmotného majetku. V měsíci červnu r. 2014 budou pořízeny dřevoobráběcí stroje a software. Majetek se začíná odepisovat v následujícím měsíci. V roce 2014 činí hospodářský výsledek 243 720 Kč (reálná), 603 144 Kč (optimistická) a -144 630 Kč (pesimistická). V následujících letech se HV u pesimistické varianty zlepšuje, ale stejně nedosahuje kladných hodnot.

Tabulka 26: Výkaz zisku a ztráty v dalších letech – realistická varianta

Kvartál, rok	1Q 2014	2Q 2014	3Q 2014	4Q 2014	2014	2015	2016	2017
VÝNOSY								
Tržby	898 560	898 560	1 123 200	1 123 200	4 043 520	4 492 800	4 492 800	4 492 800
Výnosy celkem	898 560	898 560	1 123 200	1 123 200	4 043 520	4 492 800	4 492 800	4 492 800
NÁKLADY								
Mzdové náklady	766 620	766 620	911 340	911 340	3 355 920	3 645 360	3 645 360	3 645 360
Provozní náklady	70 200	70 200	70 200	70 200	280 800	280 800	280 800	280 800
Náklady na marketing	7 125	7 125	7 125	7 125	28 500	28 500	28 500	28 500
Odpisy DNM	0	0	5 200	5 200	10 400	20 800	20 800	20 800
Odpisy DHM	6 300	6 300	25 325	25 325	63 250	101 300	101 300	101 300
Náklady celkem	850 245	850 245	1 019 190	1 019 190	3 738 870	4 076 760	4 076 760	4 076 760
VH před zdaněním	48 315	48 315	104 010	104 010	304 650	416 040	416 040	416 040
Daň z příjmu 20%	9 663	9 663	20 802	20 802	60 930	83 208	83 208	83 208
VH za účetní období	38 652	38 652	83 208	83 208	243 720	332 832	332 832	332 832

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.8 Cash-flow

U reálné varianty peněžních toků lze spatřit ihned v prvním měsíci, že finanční prostředky vložené do společnosti pokrývají veškeré výdaje firmy. Stav peněžních prostředků na konci roku 2013 činí 240 635 Kč. Při úvaze optimistické varianty je k dispozici 540 155 Kč na konci roku 2013. U pesimistické varianty jsou již po 6 měsících vyčerpány peněžní prostředky a konečný stav peněžních prostředků v měsíci červnu je záporný. Firma by si musela vzít úvěr, nebo vložit do společnosti více kapitálu.

Tabulka 27: Cash-flow v prvním roce

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	2013
Poč. stav	219 000	94995	113 200	131 405	149 610	167 815	186 020	204 225	222 430	219 000
PŘÍJMY										
Tržby	299 520	299520	299 520	299 520	299 520	299 520	299 520	299 520	299 520	2 695 680
Příjmy celkem	299 520	299520	299 520	299 520	299 520	299 520	299 520	299 520	299 520	2 695 680
VÝDAJE										
Mzdové náklady	255 540	255540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	2 299 860
Provozní náklady	23 400	23400	23 400	23 400	23 400	23 400	23 400	23 400	23 400	210 600
Marketing	2 375	2375	2 375	2 375	2 375	2 375	2 375	2 375	2 375	21 375
Počáteční náklady	142 210	0	0	0	0	0	0	0	0	142 210
Výdaje celkem	423 525	281315	281 315	281 315	281 315	281 315	281 315	281 315	281 315	2 674 045
Změna	-124 005	18205	18 205	18 205	18 205	18 205	18 205	18 205	18 205	21 635
Konečný stav	94 995	113 200	131 405	149 610	167 815	186 020	204 225	222 430	240 635	240 635

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2014 vzniká u reálné varianty problém ve druhém čtvrtletí, kdy jsou pořízeny stroje a software. Konečný stav peněžních prostředků je na konci čtvrtletí -134 635 Kč. Jestliže nebude výroba vytížena více než na 90 %, bude si muset firma vzít úvěr na investici do dlouhodobého hmotného majetku, nebo tuto investici odložit na další čtvrtletí. S tím ale souvisí i pozdější přijetí dvou nových zaměstnanců. Pesimistická varianta nepřipadá v úvahu, protože je hospodářský výsledek od poloviny roku 2013 záporný. V této situaci není možné investovat do rozvoje firmy. Zbylé dva výkazy se nachází v příloze práce.

Tabulka 28: Cash-flow v dalších letech

Kvartál, rok	1Q 2014	2Q 2014	3Q 2014	4Q 2014	2014	2015	2016	2017
Poč. stav	240 635	295 250	-134 635	-100	240 635	134 435	672 575	1 210 715
PŘÍJMY								
Tržby	898 560	898 560	1 123 200	1 123 200	4 043 520	4 492 800	4 492 800	4 492 800
Příjmy celkem	898 560	898 560	1 123 200	1 123 200	4 043 520	4 492 800	4 492 800	4 492 800
VÝDAJE								
Mzdové náklady	766 620	766 620	911 340	911 340	3 355 920	3 645 360	3 645 360	3 645 360
Provozní náklady	70 200	70 200	70 200	70 200	280 800	280 800	280 800	280 800
Marketing	7 125	7 125	7 125	7 125	28 500	28 500	28 500	28 500
DNM	0	104 000	0	0	104 000	0	0	0
DHM	0	380 500	0	0	380 500	0	0	0
Výdaje celkem	843 945	1 328 445	988 665	988 665	4 149 720	3 954 660	3 954 660	3 954 660
Změna	54 615	-429 885	134 535	134 535	-106 200	538 140	538 140	538 140
Konečný stav	295 250	-134 635	-100	134 435	134 435	672 575	1 210 715	1 748 855

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.9 Rozvaha

Jako poslední z finančních výkazů je uvedena rozvaha ke dni 31. 12. 2013.

Tabulka 29: Rozvaha ke dni 31. 12. 2013

Rozvaha k 31.12.2013			
Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva	181 000	Vlastní kapitál	704 355
DM	181 000	Základní kapitál	400 000
DNM	0	Kapitálové fondy	0
DHM	181 000	Rezervní fondy	0
DFM	0	VH běžného úč. Období	304 355
Oběžná aktiva	3 214 200	Cizí zdroje	2 690 845
Dlouhodobé pohledávky	0	Rezervy	0
Krátkodobé pohledávky	2 995 200	Dlouhodobé závazky	0
krátkodobý fin. majetek	219 000	krátkodobé závazky	2 690 845
		Bankovní úvěry a výpomoci	0
Σ	3 395 200	Σ	3 395 200

Zdroj: vlastní zpracování

4.7 Hodnocení rizik

Rizika, která mohou více či méně ohrozit nebo ovlivnit podnik plynou ze slabých stránek firmy a hrozeb vnějšího okolí firmy. Podnikatel by si takových rizik měl být plně vědom a připraven jim v případě potřeby čelit. Jestli si je vědom rizik v dostatečném předstihu, je jednodušší je eliminovat, nebo jim dokonce i předcházet.

Neefektivní řízení firmy

Toto riziko je docela závažné, při rozšíření personálu o dalších 5 až 7 zaměstnanců je potřeba tento tým lidí efektivně řídit. Společníci mají jen malé zkušenosti s řízením firmy, proto by se sami měli vzdělávat ve všech oblastech managementu potřebných k řízení mikropodniků. Důležitá je i podpora týmové práce a udržení dobrých osobních vztahů mezi zaměstnanci.

Konkurenční výhoda ostatních firem

Firma nepoužívá k výrobě zakázkového nábytku žádné dřevoobráběcí stroje, jen ruční nástroje a nářadí. Vlastní jen dva stroje pro výrobu klempířských výrobků. Riziko spočívá ve velké konkurenční výhodě ostatních firem na trhu, které mohou urychlit a

zlevnit zakázkovou výrobu. V následujících dvou letech je nutná investice do těchto strojů a příslušného software pro plánování výroby.

Nedostatek zakázek

Nedostatek by mohlo způsobit několik faktorů. Je potřeba se důkladně zaměřit na každý z nich, neboť v součtu by úbytek mohl být velký. S novým jménem společnosti se firma bude stále odkazovat na historické názvy podnikatelských subjektů. Firma taktéž postupně musí zařadit nové materiály do svého portfolia a efektivně vynaložit finance na propagaci firmy.

Vstup nové konkurence

Bariéry vstupu nejsou nijak nákladné, a proto se stále může objevit nový konkurent. Tomu se firma neubrání, ale postupným rozvojem firmy a investicemi do výrobních zařízení a školení svých zaměstnanců může získat konkurenční výhodu.

Upadající stavebnictví

Důležité je i sledovat jak se chová celý trh. Jestli budou vyhlídky stavebního trhu i do následujících let nepříznivé, bude muset firma např. snížit cenu svých výrobků, nabídnout různé akce a slevy, aby odebrala zákazníky ostatním firmám. Při dlouhodobém upadajícím odvětví začnou zanikat i jednotlivé firmy. Při velkém nedostatku zakázek bude potřeba snížit provozní a mzdové náklady.

Problémy s dodavateli

Firma je závislá na dodávkách materiálu a doprovodných službách od svých dodavatelů. Mohou nastat problémy s dodacími lhůtami, které se přenášejí i na zákazníka, nebo s velmi důležitou kvalitou materiálů. Ta velice ovlivňuje konečnou kvalitu realizované zakázky. Toto riziko lze eliminovat dobře vyjednanými smluvními vztahy s dodavateli, popř. změnou dodavatele.

Finanční prostředky

Firma potřebuje pro svůj rozvoj investovat nemalé peníze. Musí klást velký důraz na zajištění dostatku zakázek, plánování realizace zakázky, tím pádem se vyhnout

nesplnění dohodnutého termínu. Velmi důležité je i plánování toku peněžních prostředků.

Tabulka 30: Ohodnocení rizik

Riziko	Závažnost	Pravděpodobnost výskytu
Neefektivní řízení firmy	6	5
Konkurenční výhoda firem	5	7
Nedostatek zakázek	9	4
Vstup nové konkurence	3	5
Upadající stavebnictví	7	8
Problémy s dodavateli	8	2
Finanční prostředky	8	3

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Základní cíl diplomové práce byl splněn. Pomocí dílčích cílů bylo dosaženo vytvoření reálného podnikatelského plánu, který může posloužit společníkům k založení nové firmy a rozvoje stávajícího podnikání.

Pro vypracování byla použita důkladná analýza obecného a oborového okolí, jejíž výsledky nám ukazují, že na trhu je silný konkurenční boj a zákazník má silnou pozici pro vyjednávání. K získání zákazníka jsou využity silné stránky společnosti spolu s eliminací nejslabších míst podnikání. Preciznost a rychlost odvedené práce dává konkurenční výhodu před mnohými firmami, které se těmito pojmy jen chlubí, ale skutečnost je jiná. Celkový trh naskýtá mnoho možností pro budoucí rozvoj podnikání a to jak z pohledu rozšíření do ostatních okresů a krajů, tak i rozšíření portfolia nabízených služeb a výrobků. Ve společnosti bude spolu se společníky pracovat 5 stálých zaměstnanců, kteří budou vybráni podle přísných kritérií pro získání co nejlepšího profesionálního týmu. Zakladatelé společnosti jsou nejsilnějším článkem firmy, a to jak pro jejich smysl pro perfektně odvedenou práci tak i bohatými zkušenosti v oborech.

Součástí plánu je marketingový plán, který zajistí dostatečný přísunu zakázek a efektivního vytížení výroby. Organizační plán spolu s výrobním plánem stanovují, za jakých podmínek bude výroba probíhat a jakou budou mít zaměstnanci náplň práce a odpovědnost. Sídlo firmy se bude nacházet ve vyhládnutém objektu, který je vhodný i pro budoucí rozvoj společnosti.

Finanční plán zobrazuje nakolik proveditelný a reálný je samotný podnikatelský plán. Byl vypracován ve třech variantách, do kterých se odráží vytíženost výroby. V reálné variantě (při vytížení výroby na 90%) bylo zjištěno, že firma nebude mít v polovině roku 2014 mít dostatek finančních prostředků na investici do dřevobráběcích strojů a software. Nejjednodušší variantou je s investicí počkat na další čtvrtletí, kdy je podle plánu dostatek finančních prostředků na rozvoj. Pesimistická varianta je dlouhodobě neudržitelná, jíž po půl roce je firma ztrátová, a vyhlídky do dalších let jsou stejné.

Firma se tedy bude soustředit na zajištění dostatku zakázek a vytížení výroby alespoň na 90 %.

V závěru jsou identifikována rizika, která zčásti vycházejí ze slabých stránek firmy a hrozeb obecného okolí. Největším rizikem pro firmu je již zmíněný nedostatek zakázek, ale firma je připravena proti tomu bojovat několika nástroji. Jedním z nich je i spojení dvou příbuzných oborů podnikání, ze kterých plyne výhoda udržení zákazníka v delším časovém horizontu nebo zastoupení či pomoci v druhém oboru při nedostatku zakázek např. v zimním období.

Seznam použitých zdrojů

- 1) BĚHOUNEK, P. *Novela DPH 2013*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.behounek.eu/news/novela-dph-2013/>>
- 2) Business center. *Slovník pojmů*. [online]. 2010 [cit. 2011-01-28]. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p1405-zivnost-koncesovana.aspx>>.
- 3) ČERNOHAOUSOVÁ, P. *Vývoj DPH od roku 1993 do roku 2013*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.danarionline.cz/blog/detail-prispevku/articleid-824-vyvoj-dph-od-roku-1993-do-roku-2013/>>
- 4) České noviny. *Ekonomika ČR loni vzrostla*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-05]. Dostupné z WWW: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/ekonomika-cr-loni-vzrostla-o-1-7-v-zaveru-roku-byla-v-recesi/765977&id_seznam=4916>
- 5) Český statistický úřad. *Bytová výstavba*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-10]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/bvz_cr>
- 6) Český statistický úřad. *HDP ČR*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-05]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_cr>
- 7) Český statistický úřad. *Míra inflace*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-05]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>
- 8) Český statistický úřad. *Mzdy, náklady práce*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-05]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr>
- 9) Euro ekonom. *Jak založit s.r.o.* [online]. 2010 [cit. 2011-01-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/podnikani-sro.php>>.
- 10) E-sro.cz. *Doba pro založení firmy*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.e-sro.cz/doba-pro-zalozeni-firmy.htm>>
- 11) E-sro.cz. *Náklady na založení firmy*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-14]. Dostupné z WWW: <[http:// http://www.e-sro.cz/naklady-zalozeni-spolecnosti.htm](http://http://www.e-sro.cz/naklady-zalozeni-spolecnosti.htm)>
- 12) E-sro.cz. *Výhody společnosti s.r.o oproti OSVČ*. [online]. 2010 [cit. 2011-01-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.e-sro.cz/vyhody-spolecnosti-sro.htm>>.
- 13) FETTER, R. *Přehledné změny v zákoníku práce*. [online]. 2012 [cit. 2012-20-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/prehledne-zmeny-v-zakoniku-prace-od-1-1-2012/>>

- 14) FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. 1. vyd. Praha: Eurovia. 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.
- 15) FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 1999. 214s. ISBN 80-7169-812-1.
- 16) FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 17) GINTER, J. SVOBODA, J. *Novelizace novel aneb Češi se ztrácejí v nesmyslných zákonech*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/domaci/283344-novelizace-novel-aneb-cesi-se-ztraceji-v-nesmyslnych-zakonech.html>>
- 18) HISRIC, R. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing. 1996. 501s. ISBN 80-85865-07-6
- 19) Ide-vse.cz. *Podnikatelský plán*. [online]. 2011 [cit. 2011-10-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ide-vse.cz/podnikatelsky-plan.html>>.
- 20) Jak podnikat. *Živnosti*. [online]. 2010 [cit. 2011-01-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.jakpodnikat.cz/zivnosti-volne-vazane.php>>.
- 21) KEŘKOVSKÝ, M. *Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project)*. 6. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.
- 22) KORÁB, V., *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. 252s. ISBN 80 -251-0592-X
- 23) KORÁB, V. a MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- 24) KORÁB, V., PETERKA, J. a ŘEZŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 25) Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Regionální statistika práce*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-22]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/download/2011/olo_114_mzs.pdf>
- 26) Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Statistiky nezaměstnanosti*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-22]. Dostupné z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>>

- 27) NĚMEČKOVÁ, J. *Stavebnictví klesne příští rok o dalších 4,4 %*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-22]. Dostupné z WWW: < <http://zpravy.kurzy.cz/342684-ceec-stavebnictvi-v-cr-klesne-pristi-rok-o-dalsich-4-4-tvrdy-konkurencni-boj/>>
- 28) Scitani.cz. *Základní výsledky sčítání lidu, domů a bytů*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-28]. Dostupné z WWW: <http://www.scitani.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/08000-12-n_2012-71>
- 29) Účetní kavárna. *Vývoj sazby daně z příjmu fyzických osob* [online]. 2012 [cit. 2012-12-28]. Dostupné z WWW: < <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-fyzickych-osob/>>
- 30) Účetní kavárna. *Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>>
- 31) Vlastní cesta. *Analýza konkurenčních hrozeb a tlaků v prostředí trhu*. [online]. 2011 [cit. 2011-11-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/analyza-konkurencnich-hrozeb-a-tlaku-v-prostredi-trhu/>>.
- 32) WALLEROVÁ, R. *Další zelené dotace, uvolněné nájmy, vyšší daň z převodu realit*. Mladá fronta DNES. 2012, č. 301, s. C6. ISSN 1210-1168
- 33) WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press. 2003. 159s. ISBN 80-7261-075-9
- 34) Zákon č. 153/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- 35) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výhody a nevýhody s.r.o. oproti OSVČ.....	18
Tabulka 2: Vývoj sazby DPH v letech 1993 až 2011	33
Tabulka 3: Vývoj sazby daně z příjmů fyzických a právnických osob v letech 2008 až 2013	34
Tabulka 4: Počet obyvatel v ČR dle věkových skupin	37
Tabulka 5: Počet bytů v jednotlivých krajích	38
Tabulka 6: Přehled důležitých dodavatelů.....	41
Tabulka 7: SWOT analýza firmy.....	45
Tabulka 8: Rozdělení vkladů	52
Tabulka 9: Srovnání způsobů založení společnosti s ručením omezeným.....	53
Tabulka 10: Mzda - Vedoucí výroby interiérů	56
Tabulka 11: Mzda - Truhlář.....	58
Tabulka 12: Mzda - Tesař, pokrývač	58
Tabulka 13: Mzda – Klempíř, pokrývač.....	59
Tabulka 14: Mzda - Brigádník.....	60
Tabulka 15: Kalkulační vzorec zakázky	64
Tabulka 16: Počáteční náklady na propagaci	66
Tabulka 17: Náklady na propagaci v dalších letech	67
Tabulka 18: Zahajovací rozvaha.....	69
Tabulka 19: Zakladatelský rozpočet	69
Tabulka 20: Provozní náklady	69
Tabulka 21: Mzdové náklady	70
Tabulka 22: Pořízení strojů a software v r. 2014.....	70
Tabulka 23: Odpisy majetku.....	71
Tabulka 24: Tržby.....	72
Tabulka 25: Výkaz zisku a ztráty v prvním roce – realistická varianta.....	72
Tabulka 26: Výkaz zisku a ztráty v dalších letech – realistická varianta	73
Tabulka 27: Cash-flow v prvním roce	74
Tabulka 28: Cash-flow v dalších letech.....	74
Tabulka 29: Rozvaha ke dni 31. 12. 2013	75
Tabulka 30: Ohodnocení rizik	77

Seznam obrázků, grafů a příloh

Obrázek 1: Účel a smysl podnikatelského plánu	20
Obrázek 2: Porterův model konkurenčních sil	26
Obrázek 3: Organizační struktura	55
Graf 1: Vývoj HDP, inflace a míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2005 až 2011	35
Graf 2: Hrubá měsíční mzda v ČR.....	36
Graf 3: Počet obyvatel v jednotlivých krajích	37
Graf 4: Počet bytů v jednotlivých krajích	38
Graf 5: Zahájená bytová výstavba v ČR v rodinných a bytových domech v letech 2007 až 2011	39
Graf 6: Dokončená bytová výstavba v ČR v rodinných a bytových domech v letech 2007 až 2011	39
Příloha 1: Výkaz zisku a ztrát pro první rok - optimistická varianta	85
Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát pro první rok - pesimistická varianta.....	85
Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát pro další roky - optimistická varianta.....	85
Příloha 4: Výkaz zisku a ztrát pro další roky - pesimistická varianta.....	86
Příloha 5: Cash-flow v prvním roce – optimistická varianta	86
Příloha 6: Cash-flow v prvním roce – pesimistická varianta.....	86
Příloha 7: Cash-flow v dalších letech – optimistická varianta.....	87
Příloha 8: Cash-flow v dalších letech – pesimistická varianta	87

Příloha 4: Výkaz zisku a ztrát pro další roky - pesimistická varianta

Kvartál, rok	1Q 2014	2Q 2014	3Q 2014	4Q 2014	2014	2015	2016	2017
VÝNOSY								
Tržby	798 720	798720	998 400	998 400	3 594 240	3 993 600	3 993 600	3 993 600
Výnosy celkem	798 720	798720	998 400	998 400	3 594 240	3 993 600	3 993 600	3 993 600
NÁKLADY								
Mzdové náklady	766 620	766620	911 340	911 340	3 355 920	3 645 360	3 645 360	3 645 360
Provozní náklady	70 200	70200	70 200	70 200	280 800	280 800	280 800	280 800
Náklady na marketing	7 125	7125	7 125	7 125	28 500	28 500	28 500	28 500
Odpisy DNM	0	0	5 200	5 200	10 400	20 800	20 800	20 800
Odpisy DHM	6 300	6300	25 325	25 325	63 250	101 300	101 300	101 300
Náklady celkem	850 245	850245	1 019 190	1 019 190	3 738 870	4 076 760	4 076 760	4 076 760
VH před zdaněním	-51 525	-51525	-20 790	-20 790	-144 630	-83 160	-83 160	-83 160
Daň z příjmu 20%	0	0	0	0	0	0	0	0
VH za účetní období	-51 525	-51 525	-20 790	-20 790	-144 630	-83 160	-83 160	-83 160

Příloha 5: Cash-flow v prvním roce – optimistická varianta

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	2013
Poč. stav	219 000	128275	179 760	231 245	282 730	334 215	385 700	437 185	488 670	219 000
PŘÍJMY										
Tržby	332 800	332800	332 800	332 800	332 800	332 800	332 800	332 800	332 800	2 995 200
Příjmy celkem	332 800	332800	332 800	332 800	332 800	332 800	332 800	332 800	332 800	2 995 200
VÝDAJE										
Mzdové náklady	255 540	255540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	2 299 860
Provozní náklady	23 400	23400	23 400	23 400	23 400	23 400	23 400	23 400	23 400	210 600
Marketing	2 375	2375	2 375	2 375	2 375	2 375	2 375	2 375	2 375	21 375
Počáteční náklady	142 210	0	0	0	0	0	0	0	0	142 210
Výdaje celkem	423 525	281315	281 315	281 315	281 315	281 315	281 315	281 315	281 315	2 674 045
Změna	-90 725	51485	51 485	51 485	51 485	51 485	51 485	51 485	51 485	321 155
Konečný stav	128 275	179 760	231 245	282 730	334 215	385 700	437 185	488 670	540 155	540 155

Příloha 6: Cash-flow v prvním roce – pesimistická varianta

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	2013
Poč. stav	219 000	61715	46 640	31 565	16 490	1 415	-13 660	-28 735	-43 810	219 000
PŘÍJMY										
Tržby	266 240	266240	266 240	266 240	266 240	266 240	266 240	266 240	266 240	2 396 160
Příjmy celkem	266 240	266240	266 240	266 240	266 240	266 240	266 240	266 240	266 240	2 396 160
VÝDAJE										
Mzdové náklady	255 540	255540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	2 299 860
Provozní náklady	23 400	23400	23 400	23 400	23 400	23 400	23 400	23 400	23 400	210 600
Marketing	2 375	2375	2 375	2 375	2 375	2 375	2 375	2 375	2 375	21 375
Počáteční náklady	142 210	0	0	0	0	0	0	0	0	142 210
Výdaje celkem	423 525	281315	281 315	281 315	281 315	281 315	281 315	281 315	281 315	2 674 045
Změna	-157 285	-15075	-15 075	-15 075	-15 075	-15 075	-15 075	-15 075	-15 075	-277 885
Konečný stav	61 715	46 640	31 565	16 490	1 415	-13 660	-28 735	-43 810	-58 885	-58 885

Příloha 7: Cash-flow v dalších letech – optimistická varianta

Kvartál, rok	1Q 2014	2Q 2014	3Q 2014	4Q 2014	2014	2015	2016	2017
Poč. stav	540 155	694 610	364 565	623 900	540 155	883 235	1 920 575	2 957 915
PŘÍJMY								
Tržby	998 400	998 400	1 248 000	1 248 000	4 492 800	4 992 000	4 992 000	4 992 000
Příjmy celkem	998 400	998 400	1 248 000	1 248 000	4 492 800	4 992 000	4 992 000	4 992 000
VÝDAJE								
Mzdové náklady	766 620	766 620	911 340	911 340	3 355 920	3 645 360	3 645 360	3 645 360
Provozní náklady	70 200	70 200	70 200	70 200	280 800	280 800	280 800	280 800
Marketing	7 125	7 125	7 125	7 125	28 500	28 500	28 500	28 500
DNM	0	104 000	0	0	104 000	0	0	0
DHM	0	380 500	0	0	380 500	0	0	0
Výdaje celkem	843 945	1 328 445	988 665	988 665	4 149 720	3 954 660	3 954 660	3 954 660
Změna	154 455	-330 045	259 335	259 335	343 080	1 037 340	1 037 340	1 037 340
Konečný stav	694 610	364 565	623 900	883 235	883 235	1 920 575	2 957 915	3 995 255

Příloha 8: Cash-flow v dalších letech – pesimistická varianta

Kvartál, rok	1Q 2014	2Q 2014	3Q 2014	4Q 2014	2014	2015	2016	2017
Poč. stav	-58 885	-104 110	-633 835	-624 100	-58 885	-614 365	-575 425	-536 485
PŘÍJMY								
Tržby	798 720	798 720	998 400	998 400	3 594 240	3 993 600	3 993 600	3 993 600
Příjmy celkem	798 720	798 720	998 400	998 400	3 594 240	3 993 600	3 993 600	3 993 600
VÝDAJE								
Mzdové náklady	766 620	766 620	911 340	911 340	3 355 920	3 645 360	3 645 360	3 645 360
Provozní náklady	70 200	70 200	70 200	70 200	280 800	280 800	280 800	280 800
Marketing	7 125	7 125	7 125	7 125	28 500	28 500	28 500	28 500
DNM	0	104 000	0	0	104 000	0	0	0
DHM	0	380 500	0	0	380 500	0	0	0
Výdaje celkem	843 945	1 328 445	988 665	988 665	4 149 720	3 954 660	3 954 660	3 954 660
Změna	-45 225	-529 725	9 735	9 735	-555 480	38 940	38 940	38 940
Konečný stav	-104 110	-633 835	-624 100	-614 365	-614 365	-575 425	-536 485	-497 545