



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN NA ZALOŽENÍ MALÉHO PODNIKU

THE BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHING OF SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tereza Březinová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Tereza Březinová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán na založení malého podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíl diplomové práce
Teoretický přístup k řešení
Návrh podnikatelského plánu k založení malého podniku
Harmonogram implementace
Závěr
Literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy navrhnout podnikatelský plán pro založení malého podniku.

Základní literární prameny:

BURNS, P. Entrepreneurship and Small Business. Start-Up, Growth and Maturity. 4Th Edition, UK: Palgrave, 2016. ISBN 978-1-137-43035-9.

KORÁB, V., PETERKA, J. a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. Tvorba podnikatelských modelů. 1. vydání, Praha: Albatros Media, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ a kol. Podnikání malé a střední firmy. 1. vydání, Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Moje diplomová práce je zaměřena na sestavení reálného podnikatelského plánu pro založení malého podniku. Tato firma nabízí poskytování lešenářských služeb – tedy montáž a demontáž lešení a s tím spojené doprovodné služby. První část práce obsahuje teoretické podklady z oblasti podnikání, na kterou navazuje část analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Poslední část zahrnuje návrh konkrétního podnikatelského plánu, včetně harmonogramu a implementace.

Abstract

This master's thesis is focused on creation of a real business plan for establishing of the small company. The company is offering scaffold services – assembly and disassembly scaffolding and the other associated support services. The first part of this thesis contains the theoretical background in the field of business, followed by part of the analysis of the external and internal environment. The last part includes a proposal for a concrete business plan, including timetable and implementation.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, služby, průzkum trhu, analýza prostředí, SWOT analýza, společnost s ručením omezeným, rizika.

Key words

Business plan, service, market research, environmental analysis, SWOT analysis, limited liability company, risk factors.

Bibliografická citace

BŘEZINOVÁ, T. *Podnikatelský plán na založení malého podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 86 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem jí samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, a právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Bc. Tereza Březinová

Poděkování

Nejdříve bych chtěla poděkovat prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za vedení, odborné rady a pomoc při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu a trpělivost během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE.....	13
1.1 Vymezení problému	13
1.2 Cíl práce	13
2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ	14
2.1 Vymezení základních pojmů.....	14
2.1.1 Podnikání	14
2.1.2 Podnik	15
2.1.3 Podnikatel	16
2.1.4 Živnost	16
2.2 Právní formy podnikání.....	17
2.2.1 Fyzická osoba	17
2.2.2 Právnícká osoba	18
2.3 Podnikatelský plán	19
2.3.1 Zásady tvorby podnikatelského plánu	19
2.3.2 Struktura podnikatelského plánu	20
2.4 Marketingová strategie.....	23
2.4.1 Marketingový mix.....	23
2.4.2 Segmentace trhu.....	23
2.5 Analytické metody	24
2.5.1 Porterův model pěti sil.....	24
2.5.2 SLEPT analýza	25
2.5.3 Analýza rizik.....	26
2.5.4 SWOT analýza.....	27
2.6 Finanční plán.....	28

2.7	Podnikatelský model	29
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	30
3.1	Marketingový průzkum	30
3.1.1	Produkt	30
3.1.2	Cena	31
3.1.3	Distribuce	32
3.1.4	Propagace	33
3.1.5	Segmentace trhu	35
3.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	36
3.2.1	Stávající konkurenti	36
3.2.2	Potenciální konkurenti	38
3.2.3	Vliv odběratelů	39
3.2.4	Vliv dodavatelů	39
3.2.5	Substituční produkty	39
3.3	SLEPT analýza	39
3.3.1	Sociální a demografické faktory	39
3.3.2	Legislativní oblast	40
3.3.3	Ekonomická oblast	40
3.3.4	Politická oblast	43
3.3.5	Technologická oblast	43
3.4	SWOT analýza	43
3.4.1	Strengths – silné stránky podniku	43
3.4.2	Weaknesses – slabé stránky podniku	43
3.4.3	Opportunities – Příležitosti v okolním prostředí	44
3.4.4	Threats – Hrozby okolního prostředí	44
3.4.5	SWOT strategie	44

3.4.6	Zhodnocení SWOT analýzy.....	45
4	NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	46
4.1	Titulní strana	46
4.2	Exekutivní souhrn	47
4.3	Analýza odvětví	48
4.4	Charakteristika podniku a cíle.....	49
4.4.1	Popis podniku	49
4.4.2	Cíle podniku.....	50
4.5	Organizační plán	50
4.5.1	Právní forma podniku	50
4.5.2	Organizační struktura.....	51
4.6	Marketingový plán	52
4.6.1	Marketingový mix.....	53
4.7	Finanční plán.....	55
4.7.1	Náklady na zahájení činnosti	55
4.7.2	Provozní náklady	57
4.7.3	Tržby.....	62
4.8	Řízení rizik	70
4.8.1	Identifikace rizik	70
4.8.2	Ohodnocení rizik.....	70
5	HARMONOGRAM A IMPLEMENTACE.....	77
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM LITERATURY	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK	85
	SEZNAM GRAFŮ	86

ÚVOD

Tato diplomová práce slouží jako návrh podnikatelského záměru pro založení podniku, který se bude zabývat zajišťováním kompletního servisu pro přípravu staveniště. Tedy pronájem rámového lešení světově uznávané značky SPRINT, včetně montáže a demontáže. K tomu bude poskytovat svým zákazníkům ochranné sítě, opět včetně jejich instalace a také mobilní oplocení.

Smyslem založení společnosti ve formě společnosti s ručením omezeným je samozřejmě dosažení zisku a zároveň podnikání tzv. „bezpečnou formou“. Při sestavování podnikatelského záměru vychází podnikatelé – budoucí společníci ze zkušeností získaných předchozím působením v oboru stavebnictví.

Práce je rozdělena do několika částí. Nejprve je vymezen problém – spíše příležitost. Na její stanovení navazují vytyčené cíle, kterých má být v práci dosaženo a jakými způsoby tak bude učiněno. Jejich zhodnocení naleznete v závěrečné části.

Blízce související teoretická východiska budou popsána ve druhé kapitole. Také jsou zde uvedeny metody, které budou využity především při analýze. Tyto podklady slouží pro získání nejdůležitějších informací a podle jejich struktury je následně sestaven samotný podnikatelský plán.

Praktická část diplomové práce zahrnuje několik kapitol. První z nich je analýza současné situace. V této kapitole jsou uplatněny metody popsané v teoretické části v praxi. Nejprve je na základě Marketingového mixu – 4P vymezený produkt a místo. Je také zanalyzována cenová politika na daném trhu a rozklíčovány nastolené marketingové strategie firem. Oborové okolí je prozkoumáno prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil a následně obecné okolí v rámci SLEPT analýzy. Dále jsou identifikována rizika a hrozby, které mohou mít na založení i samotné fungování podniku vliv. Celá analytická část a její poznatky jsou shrnuty ve SWOT analýze.

Druhou kapitolou praktické části a čtvrtou kapitolou celé diplomové práce je samotný Podnikatelský plán – jeho návrh.

V závěru praktické části naleznete harmonogram a implementaci podnikatelského záměru.

Závěr je poslední kapitolou, která shrnuje vše, co bylo napsáno a také obsahuje zhodnocení, zda bylo dosaženo stanovených cílů.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE

Základním prvkem každé činnosti je nejprve stanovení cílů, kterých má být dosaženo. Následně stanovení postupu práce, jehož výsledkem by mělo být splnění daných cílů. Nedílnou součástí je aktuální zhodnocení stávající situace a určení podmínek a východisek, které vedou k dosažení cílů.

1.1 Vymezení problému

Vzhledem k charakteru této práce není pojem „problém“ zcela výstižný. Jedná se spíše o příležitost a způsoby, jak tuto příležitost využít.

Na neustále se rozvíjejícím trhu stavebnictví vzniká mezera mezi dodavateli lešení, a proto je dobré uvažovat nad situací o založení společnosti zabývající se půjčováním, montáží a demontáží lešení, včetně instalace a pronájmu ochranných sítí a také mobilního oplocení. Tedy kompletní servis služeb pro poskytnutí přípravných prací na staveništi.

Je nutné řádně zanalyzovat současnou situaci – identifikovat hrozby v podobě konkurentů, bariér při vstupu a výstupu na trh, personální obsazení podniku apod. A tyto hrozby porovnat s možnými příležitostmi a prostřednictvím jejich realizace dosáhnout stanovených cílů, především provozování činnosti se ziskem.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracování projektu na založení malého podniku. Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím splnění dílčích úkolů. Prvním z nich je příprava teoretických podkladů z oblasti podnikání. Dalšími jsou provedení analýzy současné situace na trhu, a na základě této analýzy zhodnocení možných příležitostí s ohledem na možná rizika. Vypracovaný konkrétní podnikatelský plán bude ve čtvrté kapitole této práce, na ni bude navazovat harmonogram a implementace. Součástí je také hodnocení daného projektu – jeho efektivita a realizace.

2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Tato kapitola objasňuje teoretické podklady pro zpracování diplomové práce a naleznete v ní vysvětlení důležitých pojmů, například podnik, podnikání nebo se seznámíte s náležitostmi podnikatelského plánu a principy jednotlivých analýz (SLEPT, SWOT a další).

2.1 Vymezení základních pojmů

První kapitola teoretické části se zaměřuje na vymezení základních pojmů. Je důležité jim správně a přesně rozumět, proto jsou některé pojmy vysvětleny ve více rovinách.

2.1.1 Podnikání

Interpretace pojmu podnikání není zcela jednoduchá. Může se na něj nahlížet několika pohledy (Veber, Srpová, 2005, s. 15):

- Ekonomické pojetí – podnikání je činnost, při které jsou využity ekonomické zdroje a další aktivity tak, aby se zvýšila jejich hodnota – vytvoření přidané hodnoty.
- Psychologické pojetí – podnikání je činnost, jejímž motivem je potřeba dosáhnout určitého cíle, něco získat, splnit – dosažení seberealizace, osamostatnění se, zbavení se závislosti.
- Sociologické pojetí – podnikání je činnost, která má za cíl vytvořit blahobyt pro všechny zainteresované, hledat možnosti k lepšímu využití zdrojů, vytvářet příležitosti a nová pracovní místa.
- Právnícké pojetí – podnikání je činnost soustavná, vykonávaná samostatně podnikatelem, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.

Obecné rysy podnikání (Veber, Srpová, 2005, s. 15):

- cílevědomá činnost,
- iniciativní, kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,

- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování, cyklický proces.

2.1.2 Podnik

Pojem podnik lze vymezit několika pohledy (Veber, Srpová, 2005, s. 16):

- Podnik je subjekt, ve kterém se zdroje (vstupy) přeměňují na statky (výstupy).
- Podnik je soubor prostředků, zdrojů, práv a dalších majetkových hodnot, díky nimž podnikatel realizuje své podnikatelské aktivity.
- Podnik je souborem hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání, náleží mu věci, práva a majetkové hodnoty, které podnikateli patří a které využívá k podnikové činnosti.

Britský profesor Paul Burns (2016, s. 12,13) pojednává o vývoji definice podniku ve Velké Británii. Od několika existujících definic došel k závěru, že je potřeba usměrnit velký počet a alespoň částečně se oprostít od finančního posuzování, protože nastával problém související s inflací a převodem měn. Evropská komise postupně vytvořila obecně používaný pojem „malý a střední podnik“ (SME) a v roce 1996 jej definovala jako společnost zaměstnávající maximálně 250 zaměstnanců a méně. Toto kritérium bylo následně převzato pro většinu statistických účelů.

Typy podniků dle doporučení komise EU jsou pro přehlednost znázorněny v níže uvedené tabulce. Používají se čtyři kritéria (Veber, Srpová, 2005, s. 19-20):

- počet zaměstnanců,
- roční tržby nebo příjmy,
- hodnota aktiv nebo hodnota majetku,
- nezávislost.

Tabulka 1: Rozdělení velikosti podniku podle doporučení komise EU. (upraveno podle Veber, Srpová, 2005, s. 19-20)

Velikost podniku	Počet zaměstnanců	Obrat (v mil. EUR)	Aktiva (v mil. EUR)
Velmi malý podnik (mikro)	do 10	do 7 mil.	do 5 mil.
Malý podnik	do 50	do 7 mil.	do 5 mil.
Střední podnik	do 250	do 40 mil.	do 27 mil.
Velký podnik	nad 250	nad 40 mil.	nad 27 mil.

2.1.3 Podnikatel

Podnikatelem je osoba, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.

Každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.

Osoba zapsaná v obchodním rejstříku.

Osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění (§§ 420 a 421 Zákona č. 89/2012 Sb.).

Charakteristické rysy podnikatele (Veber, Srpová, 2005, s. 16):

- schopnost vymezovat nové cíle a nacházet příležitosti,
- schopnost zajistit nezbytné finanční prostředky,
- schopnost organizace podnikatelských aktivit,
- odvaha podstoupit riziko,
- dlouhodobé nasazení, vytrvalost, sebedůvěra,
- schopnost učit se ze zkušeností.

2.1.4 Živnost

Živnost je soustavná činnost, kterou osoba provozuje samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených

živnostenským zákonem. Živnostenský zákon vymezuje činnosti, které živností být nemůžou – činnosti vyhrazené státu, právníckým osobám, dle autorského zákona, činnosti fyzických osob, které jsou vykonávány podle specifických předpisů (např.: činnost lékařů, advokátů, bank). (§§ 2-4 Zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon))

2.2 Právní formy podnikání

Právní formy podnikání se dělí na dvě hlavní skupiny. Fyzické osoby a právnické osoby. Která forma je pro daný podnikatelský záměr nejvhodnější, je důležité a mnohdy nejjednodušší rozhodnutí. V průběhu činnosti se dá měnit, což ale přináší komplikace a náklady navíc.

2.2.1 Fyzická osoba

Aby mohla fyzická osoba podnikat, je nezbytné získat potřebné oprávnění – živnostenské nebo jiné opravňující k podnikatelské činnosti. Podmínky provozování živnosti stanovuje živnostenský zákon. Dle § 6 Všeobecné podmínky je to plná svéprávnost (dosažení plnoletosti nebo přivolení soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti) a bezúhonnost. Dle § 7 Zvláštní podmínky je to odborná způsobilost. (§§ 6 a 7 Zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání)

Živnosti se podle požadavků na odbornou způsobilost dělí na dva typy:

2.2.1.1 Ohlašovací živnost

Ohlašovací živnost vzniká a je následně provozována na základě ohlášení. Je zapsána v živnostenském rejstříku. Dále se dělí podle úrovně odborné způsobilosti do tří kategorií:

- řemeslné živnosti – výuční list, maturita v oboru, diplom v oboru, šestiletá praxe v oboru (např.: hostinská činnost, řeznictví, zednictví, montáž)
- vázané živnosti – prokázání odborné způsobilosti, která je stanovena v příloze Zákona o živnostenském podnikání (např.: vedení účetnictví, masérské služby, provozování autoškoly)

- volné živnosti – není potřeba odborná způsobilost (Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Zákona o živnostenském podnikání)

2.2.1.2 *Koncesovaná živnost*

Koncesovaná živnost vzniká a je následně provozována na základě správního rozhodnutí. Je zapsána v živnostenském rejstříku. Podmínkami pro vznik živnosti jsou odborná způsobilost a kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. Např. taxislužba, cestovní kancelář, pohřební služba (Srpová, Řehoř, 2010, s. 67).

2.2.2 **Právnícká osoba**

Administrativně náročnější způsob podnikání je založení právnické osoby. Každá právnická osoba je zapsána v obchodním rejstříku. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech vymezuje tyto právnické osoby:

2.2.2.1 *Obchodní společnosti*

Osobní společnosti

- Veřejná obchodní společnost – právnická osoba, která má alespoň dvě osoby, které se účastní jejího podnikání nebo se podílí na správě majetku a ručí za její dluhy – společně a nerozdílně. (§ 95, Zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech)
- Komanditní společnost – právnická osoba, v níž alespoň jeden ze společníků ručí za dluhy společnosti neomezeně – komplementář a druhý ze společníků ručí za dluhy omezeně – komanditista. (§ 118, Zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech)

Kapitálové společnosti

- Společnost s ručením omezeným – právnická osoba, ve které společně ručí za dluhy společnosti společně a nerozdílně do takové výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy je věřitel vyzval k plnění. (§ 132, Zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech)

- Akciová společnost – právnická osoba, jejíž základní kapitál je rozdělen na určitý počet akcií. (§ 243, Zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech)

2.2.2.2 Družstva

Družstvo je právnickou osobou, která má minimálně 3 členy. Je to otevřené společenství, které je založeno s úmyslem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob nebo za účelem podnikání. (§ 552, Zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech)

2.3 Podnikatelský plán

„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“ (HISRICH, R. D., PETERS, M. P., 1996, s. 108).

Podnikatelský plán slouží k rozhodnutí, jakým směrem vést činnost podniku v budoucím období. Je to realistický odhad budoucích možností a pozice podniku. Dává odpověď na otázku, zda se podnikání vyplatí, zda je možné podnikatelskou činnost rozšiřovat a investovat do dalších aktivit. Stanovuje cíle podniku a ověřuje, zda jsou tyto cíle ekonomicky a technologicky uskutečnitelné (Veber, 2005, s. 464).

2.3.1 Zásady tvorby podnikatelského plánu

Respektování správných zásad tvorby podnikatelského plánu zajišťuje větší pravděpodobnost úspěšného podnikání. Mezi tyto zásady se řadí (Veber, 2005, s. 466-467):

- orientace plánu na trh,
 - charakteristika trhu, na který je podnikatelský záměr zacílen,
 - konkrétní úvaha nad potenciálními zákazníky a odběrateli,
 - praktická zkouška – zkušební prodej, výroba prototypu,
- prokázání prodejnosti výrobku,
 - důraz na alespoň jeden nebo dva prvky, které mohou představovat komparativní výhodu nebo které zvýší prodejnost produktu,

- na tyto prvky je potřeba se zaměřit a rozvíjet je,
- věrohodnost a průkaznost předpokladů,
 - každá myšlenka uvedená v podnikatelském plánu musí být podložena objektivními údaji,
 - cíle, předpoklady, závěry podnikatelského záměru musí být reálné a realizovatelné,
- práce s rizikem,
 - ve všech částech podnikatelského plánu je potřeba pracovat s určitou mírou rizika,
 - realizace podnikatelského plánu se může lišit od vymezených předpokladů a záměrů.

2.3.2 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán by měl být sestaven ze tří základních částí (Veber, 2005. s. 470):

- popis podnikatelského záměru,
 - základní fakta o podniku, stručný vývoj, popis současné situace, plánované strategie a aktivity pro stanovené cíle, predikce rizika,
 - charakteristika strategií, které povedou k získání komparativních nebo konkurenčních výhod,
 - informace o současných specifických výhodách,
 - údaje o současných i budoucích okruzích odběratelů a dodavatelských zdrojích,
 - informace o vnitřním uspořádání podniku a o rozdělení činností,
- ekonomické propočty a kalkulace,
 - podpoření vlastního podnikatelského záměru konkrétními propočty a kalkulacemi,
- přílohy,
 - podporují podnikatelský záměr a ekonomické propočty,
 - nákresy, smlouvy, certifikáty, fotografie.

Výše uvedený obsah nemá pevně stanovenou strukturu, bývá však rozdělen do následujících částí.

Titulní strana

Z titulní strany se čtenář dozví základní informace o podniku, které mohou odkazovat na přílohy. Je možné zde uvést stručný úvod, a zároveň také účel definující jasné a přesné cíle podnikatelského záměru. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 74)

Exekutivní souhrn

Shrnutí není úvodem, ale jedná se o část, která ve stručnosti popisuje následující obsah celého textu. Čtenáře by mělo jeho přečtení uvést do základní problematiky a zároveň v něm vzbudit zvědavost, aby se dopodrobna seznámil s celým textem. V exekutivním souhrnu jsou uvedeny informace jako stanovené cíle, plány na jejich splnění a tím dosažení požadovaného úspěchu. Dále pak silné stránky podniku a očekávaný finanční plán. Ve většině případů se sestavuje až po vypracování celého podnikatelského plánu, a to z toho důvodu, že obsahuje nejdůležitější informace. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 75-76)

Analýza odvětví

V této části jsou obsaženy analýzy mapující prostředí, ve kterém by měl být podnikatelský plán realizován. Je zde zahrnuta analýza obecného okolí, konkurenčního prostředí a analýza odvětví. Tato analýza se sestavuje na základě vývojových trendů a jejich historických výsledků. Za vhodné se považuje i uvedení analýzy zákazníků na základě segmentace trhu. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 77)

Popis podniku

Zde se uvádí detailní popis podniku – informace o vyráběných produktech nebo poskytovaných službách, lokaci podniku a jeho velikosti. Dále také přehled o personálním zajištění, majetku a jeho použití a nepochybně cílech, kterých má být dosaženo. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 76)

Organizační plán

V organizačním plánu je znázorněna organizační struktura podniku – u významných pracovníků jsou uvedeny praktické dovednosti a jejich vzdělání.

Jsou zde také charakterizovány formy vlastnictví podniku a informace o vedení společnosti. (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 29-30)

Marketingový plán

Zde jsou s pomocí marketingového mixu popsány způsoby a stanovené metody pro oceňování a propagování nabízených služeb. Marketingový mix se skládá ze čtyř oblastí, a to produkt, cena, distribuce a v neposlední řadě propagace. V některých případech se přidává ještě pátá oblast – lidé. Co se týče strategie, je jako ideální nástroj velmi často využívána SWOT analýza.

Investoři vidí marketingový plán jako stěžejní část podnikatelského plánu, protože zajišťuje podniku úspěch. (Staňková, 2007, s. 76)

Finanční plán

Nedílnou součástí každého podnikatelského záměru je finanční plán, který obsahuje předpokládaný vývoj tržeb, nákladů na dosažení cílů a také cash-flow, a to alespoň za tříleté období. Je dobré jednotlivá období rozdělit na určité časové úseky s vypovídající hodnotou, například měsíce, čtvrtletí nebo roky. (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 30)

Hodnocení rizik

Analýze podléhají také rizika, která mohou při realizaci podnikatelského plánu nastat. Vznikají uvnitř i vně firmy. Díky této analýze je možné mít dopředu připravená alternativní řešení problémových situací. Přínos mají také pro podnikatele, který si lépe uvědomí, že určitá rizika existují, mohou nastat a následně je bude muset řešit. (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 30)

Přílohy

Do příloh jsou zařazeny ty dokumenty, které mají informativní charakter, ale není nutné je uvádět do samotného textu. Lze sem zařadit například data získaná primárním výzkumem, korespondence s dodavateli, odběrateli nebo zákazníky. (Koráb, Mihalisko, 2005, str. 30)

2.4 Marketingová strategie

V dnešní době na trhu často převládá nabídka nad poptávkou. Je proto důležité zvolit správnou marketingovou strategii, aby se podnik na trhu prosadil a byl úspěšný.

2.4.1 Marketingový mix

Marketingový mix (4P) je metoda založená na čtyřech nástrojích – produkt, cena, distribuce a komunikace - pomocí nichž je ovlivněno chování spotřebitele. Podnik hledá takové kombinace nástrojů, které co nejlépe reagují na podmínky na trhu. (Staňková, 2007, s. 45)



Obrázek 1: Marketingový mix (upraveno podle Kotler, Armstrong, 2004, s. 106)

2.4.2 Segmentace trhu

Segment je možné definovat jako skupinu lidí majících podobné nebo téměř totožné požadavky na určitý produkt (službu nebo výrobek). Jednotlivé segmenty se od sebe liší, právě podle požadavků zákazníků. Není totiž možné, aby jeden trh uspokojil všechny zákazníky, a zároveň jsou rozdílné i možnosti firem tyto zákazníky obsloužit. Proto se využívá segmentace, která velké množství požadavků roztrídí do menších, reálně uspokojitelných skupin – segmentů trhu.

Zároveň dochází v rámci segmentace k odlišení jednotlivých cest marketingových strategií, jak na daný segment zapůsobit a jakou volit formu komunikace.

S pojmem segmentace trhu souvisí i pojem **targeting**, což je možné vysvětlit jako zacílení na daný segment. Jedná se o proces vyhodnocování a výběr několika segmentů, na které se podnik zaměří.

Dalším důležitým pojmem je **positioning**. To znamená, že zákazníci vnímají produkt ve srovnání s konkurenčními produkty na jasném, výrazném a požadovaném místě. Produkt je jasně vymezen vůči konkurenci a má svůj podrobný marketingový mix. (Kotler, 2007, s. 66-67).

2.5 Analytické metody

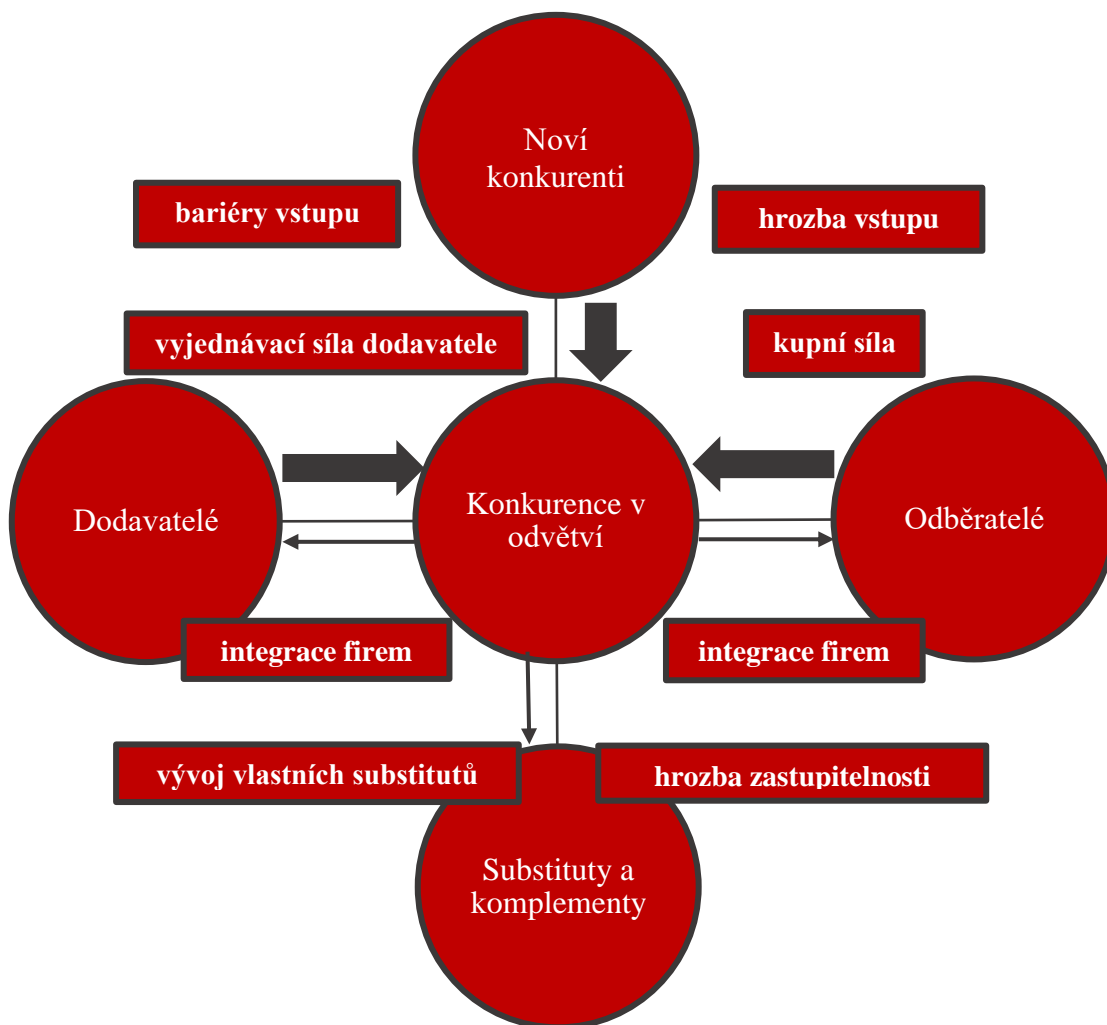
Důležitá součást podnikatelského plánu, na kterou by podnikatel neměl zapomenout, je provedení důkladné a podrobné analýzy – analýzy vnějšího prostředí, vnitřního prostředí a analýzy rizik.

2.5.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je analytická metoda, která umožňuje charakterizovat podstatu konkurenčního prostředí v každém konkrétním odvětví (souhrn oblastí, ve kterých podnik působí nebo konkrétní trh, na kterém podnik působí). Vytváří tak základní kámen pro nastavení konkurenční výhody organizace nebo podniku. (Veber, 2005, s. 446)

Porter vymezuje těchto pět základních hrozeb, které ovlivňují atraktivitu okolí (Veber, 2005, s. 394):

- intenzita soupeření konkurentů v rámci odvětví,
- noví, potenciální konkurenti,
- substituční a komplementární produkty,
- příliš mnoho dodavatelů,
- příliš mnoho odběratelů.



Obrázek 2: Porterův model pěti sil. (Veber, 2005, s. 394)

2.5.2 SLEPT analýza

SLEPT analýza zkoumá obecné okolí, obecné faktory prostředí, ve kterém je firma situována a na které musí reagovat. Analyzují se tato prostředí, která svými počátečními písmeny tvoří název analýzy (Blažková, 2007, s. 53):

- sociální (social),
- právní (legal),
- ekonomické (economic),
- politické (political),
- technologické (technological).

Do oblasti sociální jsou zahrnuty demografické faktory, úroveň vzdělání, životní styl nebo životní hodnoty. Dále pak kulturní faktory, množství volného času

a způsob, jak jej trávit, pracovní síla nebo určité zvyklosti a tradice. Legislativní oblast skýtá změny platných zákonů a právních předpisů, funkčnost soudů, vymahatelnost práva a celková úroveň byrokracie. V ekonomické oblasti nalezneme například změny měnové politiky, změny výše úrokových sazeb, které mají vliv na poskytnuté úvěry a celkovou dostupnost k finančním zdrojům. Trend HDP a inflace nebo také nezaměstnanost. Politické faktory zahrnují stabilitu politické situace v dané zemi a celkové politické klima, možné povolební změny související se změnou vládnoucích stran, jejich podpora podnikání, postoj k výši daňových sazeb a mnoho dalších. Do technologických faktorů spadá například neustále se zvyšující nároky na internetové připojení, digitalizace a modernizace veškerých elektronických zařízení. Podpora výzkumu a vývoje, nové technologické objevy a vynálezy. (Burns, 2001, s. 291-292)

2.5.3 Analýza rizik

Stanovení míry rizika činnosti podniku není jednoduché – zvláště v případech určení kvantitativní míry rizika (rozptyl, směrodatná odchylka, variační koeficient). Jednodušší cestou je odvození míry rizika od velikosti nepříznivých vlivů změn rizikových faktorů na podnik a jeho prosperitu.

Rozlišují se dva přístupy. První je založen na předpokladu, že velikost nežádoucích vlivů změn rizikových faktorů na podnik je závislá na dvou aspektech (Veber, 2005, s. 506-509):

- odolnost podniku vůči nepříznivým změnám okolí podniku (podnik je odolný, pokud na něj a jeho hospodářské výsledky, tyto nežádoucí změny působí relativně málo)
 - nejvýznamnějšími faktory, které ovlivňují odolnost podniku vůči nežádoucím změnám, jsou poloha bodu zvratu a míra diverzifikace
 - bod zvratu – chápeme ho jako takový objem produkce, při kterém podnik dosahuje nulového provozního zisku z toho důvodu, že se celkové tržby rovnají celkovým nákladům, nejvíce se využívá pro určení stupně využití výrobní kapacity (z hlediska objemu produkce) – podnik je méně odolný k poklesu poptávky, čím je bod zvratu vyšší (Scholleová, 2012, s. 125, 126)

$$BZ_p = \frac{F}{c-v}$$

BZ_p bod zvratu z hlediska produkce

F velikost fixních nákladů

c průměrná výše prodejní ceny

v průměrná výše variabilních nákladů na jednotku produkce

- míra diverzifikace je chápána z více hledisek – diverzifikace portfolia výrobků, diverzifikace zákazníků (odběratelů) a diverzifikace dodavatelů – čím je podnik diverzifikovanější, tím je více odolný k nežádoucím změnám v okolí (dostatečná míra diverzifikace je jedním ze základních nástrojů ke snížení podnikatelského rizika)
- flexibilita podniku na tyto změny – schopnost podniku rychle a efektivně (s co nejmenšími náklady) reagovat na nepříznivé změny v okolí.

Druhý přístup je nastaven na určení peněžních toků podniku a jeho finanční stability při velmi nežádoucím vývoji faktorů v okolí podniku. Jmenuje se varovný (výstražný) scénář. Stanovení takového scénáře není snadné – měl by být jednak realistický a zároveň založený na co nejnepříznivějším vývoji rizikových faktorů. Sestavení výstražného scénáře je základem pro stanovení peněžních toků pro plánované období (Veber, 2005, s. 506-509).

2.5.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj, pomocí něhož se podnik snaží upevnit nebo zlepšit své konkurenční postavení na trhu. V daných podmínkách hledá takovou cestu, která nejlépe neutralizuje hrozby z vnějšího okolí, využije budoucí příležitosti, potlačí nebo odstraní slabé stránky a zúročí své silné stránky (Veber, 2015, s. 428).



Obrázek 3: SWOT analýza (upraveno podle Veber, 2005, s. 428)

2.6 Finanční plán

Úkolem finančního plánu je představení všech předchozích částí podnikatelského plánu v číselném vyjádření. Předpokládá se, že díky finančnímu plánu bude reálně zhodnocena ekonomická výhodnost projektu. Výstup je tvořen několika dílčími plány, a to plánem nákladů, výnosů, peněžních toků (cash flow) a výkazem zisku a ztráty. Dalšími výstupy jsou finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic a plán financování. Samozřejmě je možné některé dokumenty vypustit a jiné doplnit, na základě jejich důležitosti a vypovídající hodnotě pro podnikatele.

Je zřejmé, že na založení jakéhokoli podniku jsou nutné finanční zdroje. V prvotní fázi jsou použity na úhradu výdajů (nákladů) na založení podniku, jako jsou správní poplatky na úřadech, nákup nejnutnějšího vybavení, ať už se jedná o dlouhodobý nebo krátkodobý majetek. Dále pak peněžní prostředky potřebné na zajištění běžného provozu do doby, než podnik získá první tržby (Srpová, 2011, s. 28).

2.7 Podnikatelský model

Podnikatelský model je v celosvětovém měřítku znám spíše jako business model. Business model do určité míry popisuje procesy v podniku – jak vytváří určitou hodnotu (výrobky, služby), svůj produkt předává zákazníkovi a získává tak zpět hodnotu pro podnik. Ideální cestou, jak popsat business model je využití devíti stavebních prvků. Ty ukazují logiku toho, jaký je plán firmy na získávání finančních prostředků. Mezi tyto prvky patří (Osterwalder, 2012, s. 14-41):

- **Zákaznické segmenty** – určují skupiny, na které se podnik v rámci poskytování výrobků či služeb zaměřuje.
- **Hodnotové nabídky** – pokud je firma zacílena na určitý segment trhu, pak se pro něho snaží vytvořit takové hodnoty, které co nejvíce uspokojí jejich potřeby.
- **Kanály** – zde se jedná o komunikační kanály. Tedy způsob, jak podnik komunikuje se zákazníky, ať už s potenciálními nebo se stávajícími. Jaký k nim má přístup, jak reaguje na jejich požadavky a předávání hodnoty.
- **Vztahy se zákazníky** – tento stavební prvek popisuje typy vztahů mezi firmou a zákazníkem tak, jak si je firma vytváří.
- **Zdroje příjmů** – tento prvek znázorňuje hodnotu finančních prostředků získaných od zákaznického segmentu v podobě výnosů (příjmů), ovšem po odečtení nákladů (výdajů) na obstarání hodnot pro daný segment.
- **Klíčové zdroje** – každý podnik vlastní určitá aktiva, která jsou pro něho zásadní a jsou nutná pro správné fungování business modelu.
- **Klíčové činnosti** – stejně tak jako nutná aktiva, jsou pro podnik důležité i konkrétní činnosti, které zajišťují fungování business modelu.
- **Klíčová partnerství** – stavební prvek klíčová partnerství znázorňuje síť dodavatelů a partnerů a vztahy mezi nimi nebo příčiny jejich vzniku.
- **Struktura nákladů** – s každým projektem nebo činností souvisí určité náklady, které je třeba rozdělit do určitých skupin, které jsou přehledné a je možné je následně optimalizovat.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část se věnuje rozboru současné situace na trhu stavebnictví na území Kraje Vysočina – tedy v oblasti, ve které je zamýšleno založení nového podniku, a to prostřednictvím následujících analýz. Nejprve je proveden marketingový průzkum – Marketingový mix 4P, následně Porterova analýza pro posouzení oborového okolí podniku, dále SLEPT analýza pro zmapování obecného okolí a na závěr SWOT analýza.

3.1 Marketingový průzkum

Na základě zpracované teorie je k analýze marketingového prostředí, strategií a cílů využit model 4P, který zajistí, že nebude opomenuta žádná důležitá oblast.

3.1.1 Produkt

Co se týče produktu, všechny firmy považované za konkurenty disponují rámovým lešením SPRINT, které je velmi kvalitní (patří celosvětově mezi nejlepší ve své kategorii). Ostatní firmy, které používají například trubkové lešení, se kvůli využitelnosti tohoto typu lešení orientují na odlišné zakázky – rozdíl je totiž ve variabilitě možností používaných komponent.

V tomto případě nehraje roli designová stránka. Žádný objekt, který prochází jakoukoli stavební úpravou, nemůže sloužit jako okrasný prvek. Pokud je potřeba zachovat estetickou stránku, používají se například ozdobné (potištěné) ochranné sítě místo jednobarevných. Ale takový způsob je zcela výjimečný.

Je zde také patrné, že zákazník nehledí na značku. Většinou nelpí na určitém typu použitého lešení, ale jde mu o výsledek. Tedy o to, aby měl kvalitně a bezpečně postavené lešení v potřebné výšce, šířce a dobré dostupnosti pro uživatele.



Obrázek 4: Marketingový mix – Produkt. (Zdroj: vlastní zpracování)

3.1.2 Cena

Cena je jedním z nejdůležitějších faktorů. Je zpravidla tím prvním, na co klient hledí při výběru dodavatele. V této podnikatelské oblasti je velmi obtížné stanovit pevné ceny, ty se totiž velmi často mění a odvíjí se od jednotlivých zakázek. Čím větší zakázka, tím nižší cena za jednotku. Čím delší časové období, tím nižší cena za jednotku. Některé firmy na svých stránkách uvádí alespoň běžnou minimální výši základních cen s poznámkou, že se jednotlivé ceny mohou lišit s ohledem na zakázku.

S proměnlivou cenou jsou spjaty také náhrady za poškozené komponenty lešení. Například při nevhodném zacházení dělníků může dojít (a dochází) k poškození podlah – především jejich zprohýbání, čímž jsou znehodnoceny a je znemožněno jejich další používání. Tyto poškozené komponenty jsou pak náúčtovány zákazníkovi k náhradě.

Další kapitolou týkající se ceny jsou platební podmínky. Většina firem má rozděleny zakázky do několika etap, které jsou postupně fakturovány. První etapou je montáž lešení včetně dopravy, druhou pronájem a závěrečnou etapou demontáž lešení opět včetně dopravy. Druhá etapa – pronájem lešení, může být rozdělena při dlouhodobém pronájmu do dalších kratších časových úseků. Splatnost faktur bývá většinou 14 dní.

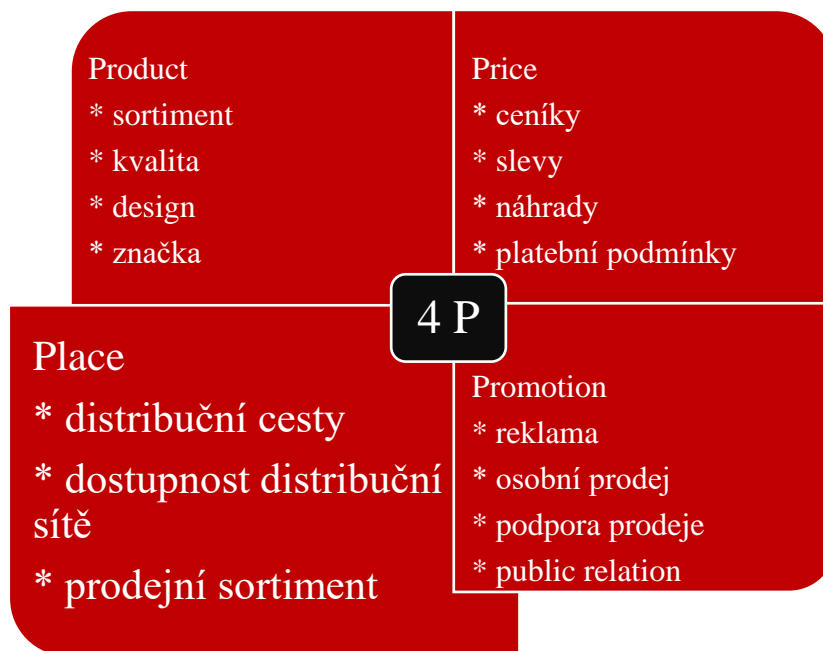


Obrázek 5: Marketingový mix – Cena. (Zdroj: vlastní zpracování)

3.1.3 Distribuce

V závislosti na množství přepravovaného lešení a vzdálenosti volí firmy vhodnou dopravu. Převážně však využívají vlastních dopravních prostředků (nákladních aut a přívěsů). Také musí dbát na to, jakou trasu zvolit, kdy posuzují ekonomické a vzdálenostní hledisko. S tím souvisí i průjezdnost daných komunikací.

V zásadě mají všechny firmy jeden centrální sklad, ve kterém mají uložený veškerý materiál. Sklad je místem, od kterého se počítá ujetá vzdálenost. Bývají většinou v blízkosti sídla společnosti, případně jsou zároveň jeho součástí.



Obrázek 6: Marketingový mix – Distribuce. (Zdroj: vlastní zpracování)

3.1.4 Propagace

Jako nejvhodnější kombinaci propagace volí firmy webové stránky, vývěsní plachty a velký význam má osobní doporučení.

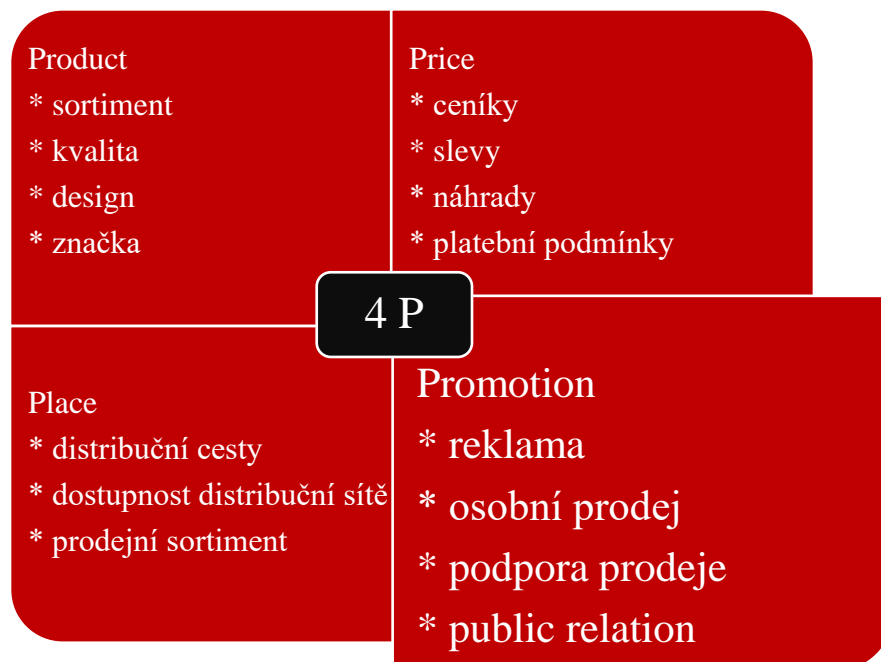
Zhotovení a provozování webových stránek je v dnešní době základ každého podnikání. Důležité je však mít je zpracovány tak, aby se hledajícímu zobrazovaly nejenom při vyhledávání slov úzce spjatých s nabízenými službami, ale také při vyhledávání příbuzných služeb.

Další forma propagace je zviditelnění se pomocí vývěsných plachet, jejichž pořízení není nikterak finančně náročné a jejich účinnost je uspokojující.

Asi nejdůležitější složkou marketingové komunikace je osobní doporučení. Je známo, že je tato cesta náročná na prosazení se, ale ještě těžší na její dlouhodobé udržení. Lidé totiž převážně sdílí negativní zkušenosti, proto je velmi důležité se jich vyvarovat. Žádný konkurent na trhu nemá vyloženě špatnou pověst, proto je nutné předcházet a maximálně se vyvarovat situacím, které by odradily zákazníka.

S ohledem na rozsah sortimentu jednotlivých firem, které většinou nabízí i jiné služby, respektive jejich hlavní činností není výhradně půjčování lešení, ale je buďto doprovodnou službou (v případě stavebních firem) nebo jednou z několika

hlavních služeb (půjčoven), je dobré navázat spolupráci s některými stavebními firmami, co nepronajímají lešení v odvětví. Tyto společnosti mají totiž již dnes větší působnost na trhu, v rámci níž mohou oslovit své potenciální zákazníky a zajištěním kompletní služby je přiklonit na svou stranu.



Obrázek 7: Marketingový mix – Propagace. (Zdroj: vlastní zpracování)

3.1.5 Segmentace trhu

Zákaznickovy požadavky na poskytované služby jsou následující:

- montáž lešení,
- demontáž lešení,
- pronájem lešení,
- doprava,
- montáž ochranných sítí,
- demontáž ochranných sítí,
- pronájem ochranných sítí,
- pronájem pojízdných věží,
- pronájem mobilního oplocení.

Poskytnutí těchto služeb požadují klienti od svých dodavatelů v co možná nejkratším časovém intervalu, převážně do týdne od objednání, ale lze objednat služby i v delším časovém horizontu. Například v případě, že stavební firma požaduje postavit několik set metrů čtverečních lešení, obvykle se předem informuje o možnostech půjčoven a sjednává si s nimi předběžný termín.

Dalším kritériem zákazníků je kvalita postaveného lešení. Tím je myšleno spíše než kvalita samotného lešení, které musí být nepochybně v bezvadném stavu, kvalita uživatelská. Lešení musí být postaveno tak, aby byly splněny bezpečnostní normy (vzdálenost od stěn, zábradlí, atd.), aby z něho pracovníci dosáhli tam, kam potřebují, aby nebylo překážkou například na dopravních komunikacích apod.

Tak jako na každém jiném trhu hraje roli i cena. Ta musí být přijatelná pro obě strany, tedy pro zákazníka i dodavatele.

Konkrétními zákazníky trhu, na kterém se bude uvažovaná firma pohybovat, jsou běžní občané, kteří potřebují opravit například rodinné domy nebo chaty, stavební firmy, které potřebují poskytnutí kompletní sestavy, tedy lešení včetně ochranných sítí a mobilního oplocení, dále to mohou být firmy, které si potřebují například při rekonstrukci prodejen půjčit mobilní oplocení.

3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model zkoumá konkurenční prostředí daného odvětví – stavebnictví. Znamená to, že hodnotí a napomáhá porozumět tomu, které faktory na podnik působí. Objasňuje rivalitu na trhu, která závisí na působení a interakci základních sil – konkurence, dodavatelů, zákazníků a substitutů. Pokud chce podnik v odvětví uspět, musí být schopen vyrovnat se ostatním hráčům.

Model je rozdělen takto:

- stávající konkurenti,
- potenciální konkurenti,
- vliv dodavatelů,
- vliv odběratelů,
- substituční produkty.

3.2.1 Stávající konkurenti

Výhradně lešenářských společností není v kraji Vysočina a nejbližších okresech kraje Jihomoravského, Jihočeského a Středočeského mnoho. Jsou však doplněny firmami zaměřujícími se především na stavební práce a montáž a pronájem lešení je jejich doplňkovou službou, kterou poskytují nejenom v rámci kompletních zakázek, ale také samostatně. Tyto společnosti však bývají méně flexibilní.

Největšími konkurenty pro vznikající společnost jsou společnosti poskytující lešenářské a stavební služby na Vysočině a v Jižních Čechách. Pro analýzu byly vybrány níže uvedené společnosti¹:

- MÁŠKA - stavební a obchodní spol. s r.o.
 - 55 Kč/m² – montáž,
 - 1,20 Kč/m² za den – pronájem,
 - doprava individuální (MÁŠKA, 2017).
- MITOP HB, s.r.o.
 - Pronájem pojízdných hliníkových montážních věží – BOSS,

¹ Byly vybrány ty společnosti, které lze zařadit jako největší konkurenty z pohledu ceny, poskytovaných služeb a velikosti.

- společnost má k dispozici rozměrově menší věže než firma VOROstav,
 - čím dlouhodobější pronájem, tím nižší cena za den,
 - společnost nabízí zvýhodněnou sazbu a také speciální víkendovou slevu (MITOP HB, 2017).
- MONTEF s.r.o.
 - pronájem fasádního lešení LAYHER BLITZ 70, včetně montáží
 - rychlá montáž (až 1000 m² za den),
 - cena montáže od 35 Kč/m²,
 - nájemné od 1,00 Kč za m²/den,
 - demontáž od 20 Kč/m²,
 - individuální cenová nabídka pro větší zakázky (Montef, 2016).
 - AUTOCOLOR Šoukal s.r.o.
 - pronájem, montáž, demontáž, technická konzultace, doprava,
 - lešení SPRINT, Lešení LAYHER – oceněn pronájem jednotlivých komponent (Kč/ks za 1 den),
 - pojízdné hliníkové lešení BOSS – cena pronájmu závisí na výšce poslední podlahy a počtu dní,
 - samostatně je kalkulována montáž, demontáž a doprava (Autocolor, 2012).
 - Montáže lešení s.r.o.
 - vyhotovení individuální cenové nabídky pro konkrétního zákazníka (Montáže lešení, 2017).

Tabulka 2: Cenová analýza významných konkurentů. (Zdroj: vlastní zpracování)

Společnost	Služba	Cena za montáž (Kč/m ²)	Cena za demontáž (Kč/m ²)	Cena za den pronájmu (Kč/m ² /den)	Doprava
Máška – stavební a obchodní spol. s r.o.		55	55	1,20	Individuální
MITOP HB, s. r. o.	Ceny sděluje operátor ²				
MONTEF s r. o.		35	20	1	Individuální
AUTOCOLOR Šoukal s. r. o.		45	45	0,7	Individuální
Montáže lešení s. r. o.	Neuvedeno ³				

Z analýzy konkurence výše zmíněných společností nelze jednoznačně vyvodit konkrétní strategii pro společnost. Společnosti často nabízí individuální podmínky a úpravu ceny podle náročnosti a typu zakázky.

Ovšem je patrné, že nově založená společnost nemusí pro získání zákazníků volit cestu nejnižší ceny, protože záleží na několika faktorech, které společně ovlivňují rozhodnutí zákazníka o výběru dodavatele služeb.

3.2.2 Potenciální konkurenti

Vzhledem k tomu, že pro vstup na námi uvažovaný trh neexistují téměř žádné vstupní ani výstupní bariéry, lze očekávat příchod dalších konkurentů. Podniky se snaží neustále rozšiřovat sortiment poskytovaných služeb, a také je logické, že stavební firmy budou chtít kompletně zajistit své zakázky, a proto budou kalkulovat s možností pořízení vlastního lešení, namísto využití pronájmu.

Jedinou obranou, jak získat a následně si udržet přední místo na trhu a nenechat se odsunout, ať už stávajícími nebo právě nově příchozími konkurenty, je vybudování si dobrého jména. Pokud se to firmě podaří, ať už na základě zhotovování atypických zakázek, pohotovým a ochotným přístupem nebo stabilní cenou, bude maximálně konkurenceschopná.

² Jak je uvedeno na stránkách společnosti: www.mitophb.cz/cenik-pujcovny/

³ Je nutno kontaktovat dodavatele – ceník není uveden.

3.2.3 Vliv odběratelů

Zákazníci jsou velmi citliví na cenu a zároveň má každý jiné požadavky. Proto mají společnosti ke každému zákazníkovi individuální přístup a snaží se splnit všechny jeho požadavky. Jedním z nejdůležitějších kritérií je v dnešní době čas. Tedy v jakém časovém horizontu je firma schopna služby poskytnout. Pokud se jí to podaří, posiluje tak svou konkurenceschopnost, protože je velká pravděpodobnost, že se zákazník příště znovu obrátí na toho dodavatele, se kterým byl spokojený.

3.2.4 Vliv dodavatelů

Vzhledem k tomu, že firma plánuje mít lešení v osobním vlastnictví, nemají dodavatelé téměř žádný vliv. Samozřejmě v prvotní fázi nákupu lešení ano, a později v případě, že bude firma muset dokoupit určité komponenty, případně při stabilním 100% využití kapacit další lešení přikoupit, ale v průběhu provozování lešenářských služeb se společnost setkává pouze s dodavateli běžných, nikterak zásadních složek majetku a materiálu. Tím jsou myšleni dodavatelé kancelářských potřeb, ochranných pomůcek nebo například pohonných hmot.

3.2.5 Substituční produkty

Mezi substituty je možné zařadit pouze jiný typ lešení, než je rámové lešení SPRINT, například trubkové. Důležitým aspektem je to, že není možné z trubkového lešení postavit to, co z rámového a naopak. Různé druhy existují z určitého důvodu, čímž dochází ke snížení možných alternativ při volbě dodavatele. Hrozba substitutů tedy koresponduje s počtem stávajících dodavatelů v odvětví, ale není nikterak velká.

3.3 SLEPT analýza

Na obecné okolní prostředí podniku je zaměřena analýza SLEPT, která zahrnuje posouzení několika vnějších faktorů.

3.3.1 Sociální a demografické faktory

Velikost skupiny zákazníků se odvíjí od současné situace na trhu stavebnictví a na množství volných finančních prostředků podniků a obyvatelstva. Vzhledem

k tomu, že nejen podniky, ale také soukromé osoby mají dostatek finančních prostředků, investují je do svých nemovitostí a provádí opravy a výstavby nových objektů. Zároveň je to ovlivněno také trendem mít vše neustále nové.

3.3.2 Legislativní oblast

Právní forma

Pro provozování činnosti je potřeba založit konkrétní subjekt. Jako vhodný se jeví právnická osoba ve formě společnosti s ručením omezeným.

Oprávnění

Další podmínkou pro vykonávání činnosti je projití lešenářským kurzem (každoročně) a získat lešenářské oprávnění do lešenářského průkazu. Tato školení zajišťuje Českomoravská komora lešenářů, z. s., která má několik kvalifikovaných školitelů v každém kraji.

Zákony

- Poskytnutí stavebních nebo montážních prací dle § 92e) zákona o DPH – přenesená daňová povinnost,
- § 48a zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
 - Příloha č. 2 k zákonu o DPH obsahuje seznam služeb podléhajících první snížené sazbě daně (15 %).

3.3.3 Ekonomická oblast

Inflace

Důležitou roli hraje v dnešní době inflace. Tento všemi známý pojem představuje snižování kupní síly, tzn. vzrůst cenové hladiny zboží a služeb. Od roku 2012 inflace neustále klesala, a to až do loňského roku, kdy vzrostla, jak je vidět v tabulce:

Tabulka 3: Výše inflace v ČR v letech 2012 – 2016. (Zdroj: ČSÚ)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Míra inflace v %	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

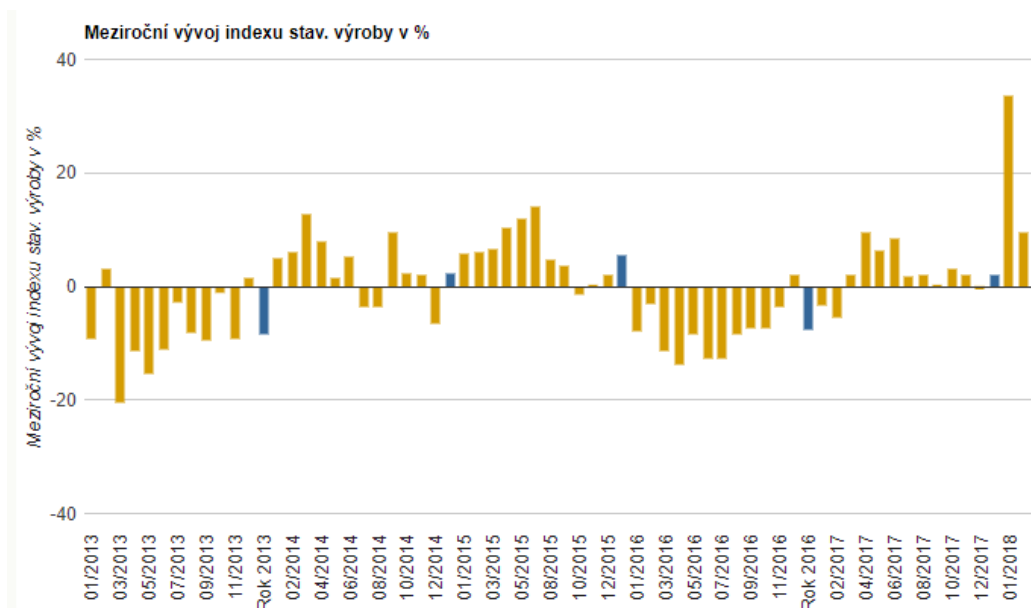
Růst stavebnictví

V posledních letech dochází k ekonomickému růstu v oboru stavebnictví, jak se můžeme dočíst z nejrůznějších článků, ať už v tištěné nebo elektronické podobě. Na základě údajů ze 4. čtvrtletí roku 2015 má stavebnictví vzestupný trend, což se každoročně potvrzuje, bohužel zatím není možné s jistotou potvrdit, zda se jedná o dlouhodobý vzestup či nikoli.

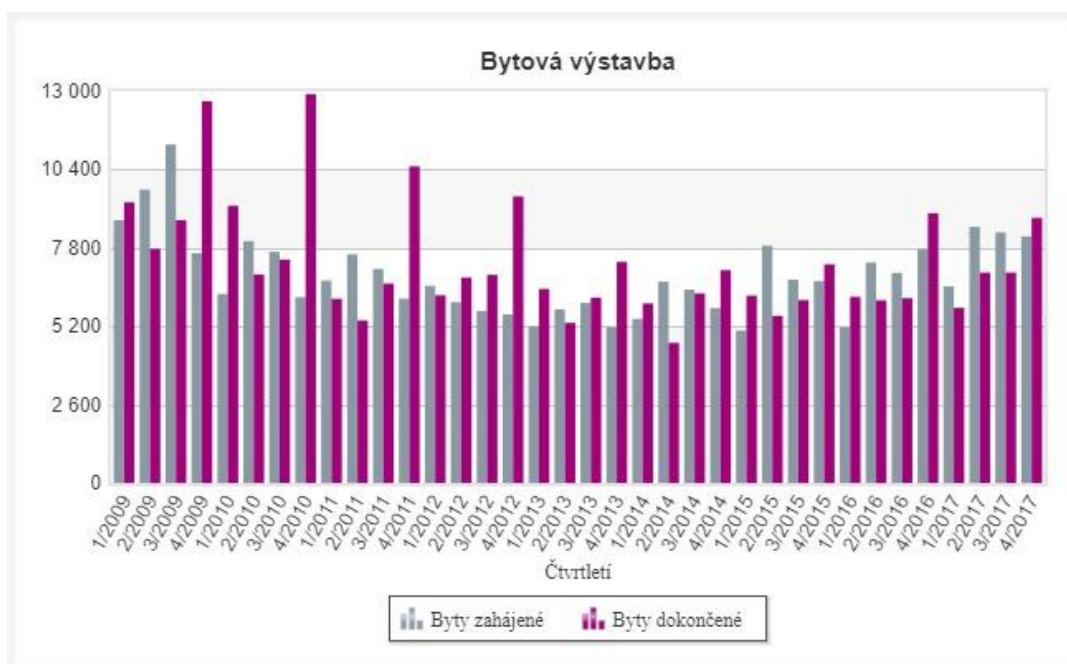
Podle údajů, které uvádí Český statistický úřad, stavební produkce v únoru 2018 reálně meziročně vzrostla o 9,4 %. Zároveň bylo vydáno meziročně o 6,2 % stavebních povolení méně, což činí 5 543 stavebních povolení a orientační hodnota těchto povolení vzrostla o 20,0 %, dosáhla tak hodnoty 26,5 mld. Kč ve srovnání se stejným obdobím roku 2017.

Meziroční nárůst je patrný také u nově zahájených výstaveb bytů – o 29,6 %, bylo dosaženo hodnoty 2 591 bytů. V rodinných domech došlo k nárůstu počtu bytů o 3,9 % a v bytových domech se jedná o nárůst 31,0 %.

Počty dokončených domů také meziročně vzrostly, a to o 28,4 %, což bylo 2 372 bytů. V kategorii rodinných domů byl nárůst o 30,0 % a v bytových domech 38,0 %. (Český statistický úřad, 2018)



Graf č. 1: Meziroční vývoj indexu stavební výroby v %. (Zdroj: Kurzy.cz, 2018)



Graf č. 2: Bytová výstavba (Zdroj: ČSÚ, 2018)

Výše uvedený graf potvrzuje rostoucí tendenci stavebnictví, kdy pozvolna dochází k nárůstu výstavby nových bytů a zároveň k dokončení již zahájených staveb z předchozích let.

3.3.4 Politická oblast

V České republice jsou podmínky pro podnikání příznivé. Na společnost analyzovanou v této práci politické faktory téměř nepůsobí, a pokud ano, jedná se především o novelizaci zákonů. V jiných ohledech se společnost s politickými faktory pravděpodobně neseťká.

3.3.5 Technologická oblast

Dlouhodobý majetek

Nejčastěji vlastní firmy rámové lešení Sprint, které je jedno z nejmodernějších, to znamená, že zde není moc prostoru pro zlepšení. Mezi další nepostradatelný majetek, který je z určitého hlediska (šetření lidského faktoru, ekonomická stránka) nutný pro vykonávání práce, je stavební výtah nebo prostředky pro zajištění vlastní dopravy a nepochybně sklady. Všechny podniky mají vlastní větší či menší vozový park, což zaručuje do určité míry flexibilitu.

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza opět přejímá název z počátečních písmen názvu oblastí, kterých se týká. Tedy S – Strengths (silné stránky), W – Weaknesses (slabé stránky), O – Opportunities (příležitosti) a T – Threats (hrozby).

3.4.1 Strengths – silné stránky podniku

- cenově výhodnější než konkurence,
- časově flexibilní,
- kvalita poskytovaných služeb,
- individuální přístup k zákazníkovi,
- chuť postavit se složité zakázce (ze stavebního hlediska),
- znalost oboru.

3.4.2 Weaknesses – slabé stránky podniku

- malé povědomí o firmě,
- vysoká vytíženost pracovníků,

- neexistují vztahy se zákazníky ani s dodavateli.

3.4.3 Oportunities – Příležitosti v okolním prostředí

- nákup dalšího lešení – uspokojení poptávky zákazníků,
- nábor pomocné pracovní síly,
- vytvoření partnerství se stavební firmou.

3.4.4 Threats – Hrozby okolního prostředí

- vznik konkurenčních podniků v okolí,
- nízký zájem o služby podniku,
- špatně zvolená cesta propagace,
- ztráta zákazníka z důvodu nedostatku materiálu,
- nezaplacené pohledávky,
- klesající trend stavebnictví.

3.4.5 SWOT strategie

Po vyhodnocení analýzy je možné využít informace pro sestavení strategických variant, díky kterým lze snížit riziko, využít příležitostí a dosáhnout tak posunutí podniku výš. Strategie jsou vytvářeny na základě níže uvedených pravidel:

Tabulka 4: Metoda k tvorbě strategií SWOT analýzy. (Vlastní zpracování)

	SW	Silné stránky	Slabé stránky
OT			
Příležitosti		maxi - maxi	maxi - mini
Hrozby		mini - maxi	mini - mini

SO strategie – silné stránky zhodnocují příležitosti

Díky cenové výhodnosti je zde prostor pro určitou provizi pro firmy, se kterými by mohla společnost navázat spolupráci. V případě, že firma dokáže rychle uskutečňovat zadané zakázky, je pravděpodobné, že si získá zákazníka na svou stranu, který díky spokojenosti využije služeb firmy i příště, a tak bude moci firma rozšířit svou materiálovou základnu a přikoupit další lešení. S tím se samozřejmě váže přijetí nových pracovních sil.

WO strategie – eliminace slabých stránek při využití příležitostí

Pokud by došlo k navázání spolupráce s nějakou stavební firmou, dostala by se tak snáze do povědomí zákazníků dané stavební firmy a příští zakázky by již společnost mohla zhotovovat přímo. Zároveň by získala i pomyslnou pečeť záruky do začátku. Také nákup vlastního vozidla pro přepravu materiálu pomůže snížit konečnou cenu pro zákazníka.

ST strategie – hrozby jsou minimalizovány při využití silných stránek

V případě, že by chtěl zákazník upustit od spolupráce s naší firmou z důvodu pozdějšího termínu montáže lešení z kapacitních důvodů, může ho udržet cena nižší než u konkurence a zároveň dojde díky individuálnímu přístupu k alespoň částečnému řešení situace (například výstavba části lešení okamžitě a dokončení v pozdějším termínu).

WT strategie – minimalizování slabých stránek a minimalizace hrozeb

Nově přichozí konkurenti budou mít za následek větší boj o zákazníka, tedy nutnost zvyšovat povědomí o značce, což s sebou nese zvyšování nákladů na reklamu.

3.4.6 Zhodnocení SWOT analýzy

SWOT analýza ukazuje, že při využití silných stránek podniku při plánování marketingové strategie má podnik velkou šanci na úspěch. Pokud bude nabízet kvalitní služby, za přijatelnou cenu s individuálním přístupem k zákazníkům, to vše na základě zkušeností získaných z předchozího podnikání, přináší si s sebou do začátků velkou konkurenční výhodu, která by měla zajistit prosazení se na trhu.


4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Tato část diplomové práce je stěžejní, protože se zabývá vlastním návrhem podnikatelského plánu na založení malé firmy v oboru stavebnictví, konkrétně půjčovna lešení.

Prvním krokem bude určení právní formy podnikání a druhým krokem vymezení předmětu podnikání. V návaznosti na tyto údaje je zde možno nalézt organizační strukturu, marketingový plán sestavený na základě marketingového mixu a plán finanční mapující první rok fungování podniku.

V závěru této části je kapitola zabývající se riziky. Identifikace proběhla v rámci analytické části a nyní se zaměříme na jejich zhodnocení a návrhy na jejich eliminaci, případně nápravná opatření.

4.1 Titulní strana

Název projektu:	Založení půjčovny lešení
Logo:	
Sídlo:	Pod Hájkem 2395 393 01 Pelhřimov
Právní forma podnikání:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	517 140 Kč
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">- montáž a demontáž lešení a bednění,- opravy kovodělných výrobků, strojů a zařízení,- výstavba bytových a nebytových budov,- příprava stavenišť,- inženýrské činnosti a související technické poradenství,- ostatní profesní, vědecké a technické činnosti

Kontaktní osoba:	Bc. Tereza Březinová
Email:	tbrezinova@vorostav.cz
Webové stránky:	www.vorostav.cz

4.2 Exekutivní souhrn

Podnikatelský plán na založení malého podniku zaměřujícího se na poskytování lešenářských služeb by měl po jeho realizaci a správném fungování podniku vyplnit mezeru na trhu stavebnictví – v oblasti lešenářství, jejíž existence byla stanovena na základě analýzy současné situace na trhu. Doposud existuje jen několik málo firem, které se zaměřují pouze na poskytování lešenářských služeb, ostatní firmy mají širší diverzifikaci sortimentu, a tudíž nejsou až tak flexibilní a variabilní při plnění přání zákazníka.

Společnost bude působit především na Vysočině a v jejím blízkém okolí. Ovšem není vyloučeno, že podnik nemůže přijmout zakázku z jakéhokoli místa v ČR, pokud bude dostatečně finančně výhodná.

V podnikatelském plánu je podrobně zpracována především finanční oblast, oblast tvorby marketingové strategie a také identifikace a ocenění rizik. Náklady jsou odhadovány s rezervou, ale zároveň tak, aby jim zůstala vypovídající hodnota. Stejně tak je tomu i u tržeb, kde jsou uplatněny tři verze jejich možného vývoje – pesimistická, optimistická a realistická. S každou z nich jsou porovnány náklady a je vyčíslen hospodářský výsledek. Pro financování nákupu majetku a pořízení nutného vybavení pro provozování činnosti je nutné využít bezúročnou půjčku od společníků, jejíž splacení bude v případě produkovaní tržeb podle varianty optimistické nebo realistické, 4 roky. Pokud budou generovány tržby v pesimistické variantě, bude muset dojít ke snížení ročních splátek a celková doba se tak prodlouží na přibližně 9 let. Ovšem není nutné mít všechny roky splátky ve stejné výši, právě díky tomu, že je půjčka poskytována společníky.

V okamžiku, kdy bude půjčka splacena, je možné rozšířit sortiment poskytovaných služeb, přijmout nové zaměstnance nebo si pořídit vlastní zastřešený sklad.

Kvůli zpřísnujícím se bezpečnostním opatřením na staveništi lze očekávat zvýšení poptávky po ochranných sítích, čímž dojde jednoznačně ke zvýšení tržeb.

Výhodou této malé firmy jsou také zkušenosti společníků z předchozího působení v oblasti stavebnictví.

4.3 Analýza odvětví

Z průzkumu trhu vyplynulo, že je vhodné načasování pro založení společnosti, která se bude zabývat půjčováním lešení, protože trend oboru stavebnictví neustále roste. Bylo rozeznáno, které faktory ovlivňují zákazníky při jejich rozhodování o volbě dodavatele.

Na uvažovaném trhu se bude podnik střetávat s různými konkurenty. Většina z nich se nezabývá pouze jedinou činností, a to půjčováním lešení, ale také poskytují další služby. To má pro nově zakládaný podnik výhodu v tom, že by měl být schopen pružněji reagovat na přání a požadavky zákazníka, na druhou stranu nebude mít tak široký záběr pro uspokojení veškerých potřeb odběratelů.

Mezi nejvýznamnější konkurenty patří:

- Máška – stavební a obchodní spol. s r. o.
- MITOP HB, s. r. o.
- MONTEF s. r. o.
- AUTOCOLOR Šoukal s. r. o.
- Montáže lešení s. r. o.

Velkou konkurenční výhodou podniku jsou nižší provozní náklady. Vzhledem k tomu, že ostatní firmy jsou větší – mají více zaměstnanců a musí tedy vynakládat vyšší částky nejenom na mzdové náklady, ale i ostatní náklady spojené se zajištěním správného chodu podniku, musí se to promítnout do konečné ceny. Ovšem za předpokladu, že by oba porovnávané podniky požadovali stejnou výši zisku ze zakázky. Proto může, alespoň v začátcích, naše firma přijít na trh s nižší cenou než konkurence a stále se jí to vyplatí.

Podnik se snaží zacílit na široký tržní segment – osoby nepodnikající, které potřebují lešení například pro rekonstrukci rodinných domů, potřebují využít mobilní oplocení pro dočasné ohraničení svých pozemků a podobně. Hlavní skupinou jsou však podnikatelé a stavební firmy, jejichž zakázky tvoří převážnou část tržeb a tím pádem i zisku. Na ty je třeba se zaměřit a snažit se neustále vylepšovat podmínky a vztahy mezi nimi. Získáním stálých, velkých odběratelů by si podnik zajistil finanční stabilitu.

Hlavním cílem podniku je uspokojovat potřeby zákazníků co nejkvalitněji (splnit jejich požadavky na dostupnost k objektu z lešení), co nejrychleji (pokud možno stavět lešení v tom termínu, který zákazník požaduje) a co nejlevněji (příznivá cena pro zákazníka je mnohdy rozhodujícím faktorem pro volbu dodavatele).

4.4 Charakteristika podniku a cíle

Tato kapitola krátce představuje zaměření podniku, jeho personální obsazení a také hlavní cíle, kterých má být dosaženo. Podle toho, do jaké míry budou naplněny, bude hodnocena úspěšnost podniku.

4.4.1 Popis podniku

Firma VOROstav je malým podnikem zaměřeným na oblast stavebnictví, konkrétně poskytování lešenářských služeb. Podle předmětu podnikání je jejím smyslem pronajímat rámové lešení světově známé a uznávané značky SPRINT (výrobcem je firma SGB), a to včetně montáže a demontáže. S tím souvisí instalace ochranných sítí a jejich pronájem, vyžadují-li to bezpečnostní opatření. Dalším komponentem dodávaným touto firmou je také mobilní oplocení, a to nejenom k projektům, kde staví lešení ale i samostatně, dle požadavků zákazníka. V jejich nabídce nebude chybět ani pronájem hliníkových pojízdných věží BOSS.

Jedním ze zakladatelů této společnosti s ručením omezeným je Tereza Březinová, která bude mít na starosti administrativní a účetní činnost. Jednateli, společníky a zároveň vykonavateli hlavní činnosti budou Vojtěch Březina a Robin Nápravník.

Sídlo společnosti je v Pelhřimově v Kraji Vysočina. Jejich oblast působnosti je především v okolních okresech – Jihlava, Třebíč, Havlíčkův Brod, Žďár nad Sázavou, Humpolec, Jindřichův Hradec nebo Tábor. V případě zajímavé zakázky jsou však schopni vyhovět zákazníkovi po celé ČR.

V Pelhřimově je také umístěn sklad veškerého stavebního materiálu a potřebných komponent.

4.4.2 Cíle podniku

Hlavním cílem podniku je uspokojovat potřeby zákazníka, takovým způsobem, aby bylo dosaženo požadovaného zisku z každé zhotovené zakázky. To znamená poskytovat kvalitní a spolehlivé služby v patřičném časovém období, za cenu akceptovatelnou pro zákazníky a dostatečně lukrativní pro společnost. Z dosaženého zisku bude možné hradit své závazky vůči dodavatelům a splácet půjčky od společníků.

Na to se pojí další – dílčí cíle, kterými jsou získání pevné pozice na trhu a tu neustále upevňovat. Vybudovat dlouhodobě konkurenceschopný podnik. Navázat na spolupráci se stavebními firmami v blízkém okolí. V dlouhodobém horizontu (nejdříve za pět let) rozšířit svůj sortiment poskytovaných služeb a získat vlastní prostory pro skladování.

4.5 Organizační plán

Organizační plán v této společnosti je velmi jednoduchý, a to z pohledu řízení i rozdělení činností. Vazby mezi nadřízenými a podřízenými zde téměř neexistují, protože firma prozatím nemá žádné zaměstnance, do budoucna však uvažuje o přijetí pomocné pracovní síly, především v období hlavní stavební sezóny a největší vytíženosti. Toto období trvá přibližně od přelomu května a června do konce měsíce září.

4.5.1 Právní forma podniku

Jak již bylo uvedeno výše, jedná se o společnost s ručením omezeným, která má tři majitele. Prvním z nich, je Tereza Březinová, která podala podnět na založení společnosti s ručením omezeným. Dalšími dvěma společníky jsou Vojtěch Březina a Robin Nápravník, kteří budou vykonávat stavební práce a společnosti přinášejí cenné rady a zkušenosti z předchozího podnikání.

Všichni tři majitelé společnosti vloží vklad ve stejné výši, a to 50 000 Kč. Část Základního kapitálu této společnosti je tedy 150 000 Kč. Z toho plyne, že všichni mají stejné hlasovací právo, jsou jednateli, kteří mohou jednat a rozhodovat samostatně a navzájem si důvěřují.

4.5.2 Organizační struktura

Organizační struktura je složena ze tří osob, které jsou stejnou měrou ve funkci majitele, jednatele a podle odbornosti mají na starost jednotlivé oblasti zajišťující správné fungování podniku.



Graf č. 3: Organizační struktura podniku VOROstav. (Zdroj: vlastní zpracování)

4.5.2.1 Rozdělení práce

Náplní práce Terezy Březinové bude především vedení účetnictví a s tím spojené činnosti jako například komunikace s příslušnými úřady, vyřizování právních náležitostí – jednání s právníky, notáři nebo sestavování potřebných smluv a dále administrativní úkony – obstarávání kancelářských potřeb a celkové zajišťování zázemí.

Vojtěch Březina a Robin Nápravník spolu budou vykonávat práce související s hlavní činností podniku, tedy montáž a demontáž lešení. Vojtěch Březina bude dále ještě komunikovat se zákazníky, sestavovat finanční rozpočty k jednotlivým zakázkám a plánovat potřebné množství prvků, které je potřeba pro danou zakázku. Následně bude předkládat údaje potřebné pro fakturaci a vedení účetnictví. Robin Nápravník bude pověřen funkcí správce skladu. Bude mít na starosti zajištění

zabezpečení objektu, kontrolu stavu jednotlivých komponent a samozřejmě také komunikaci se zákazníky.

4.6 Marketingový plán

Marketingový plán bude sestaven na základě Marketingového mixu a výsledků předchozích analýz uvedených ve třetí kapitole této práce.

Na volbu správné strategie má vliv také preference jednotlivých faktorů ovlivňující zákazníkovo rozhodnutí při výběru lešenářské firmy. Mezi tato kritéria patří:

- cena,
- rychlost jednání,
- znalost značky (důvěra ke značce),
- doporučení od spokojeného zákazníka,
- individuální přístup.

Přestože stále více lidí upřednostňuje při nákupu variantu vyšší ceny za vyšší kvalitu, zůstává kritérium ceny na prvním místě. Dále lidé vybírají podle přístupu firmy k zákazníkovi – vyhovuje jim individuální jednání (což může spočívat i v dojednání individuální ceny) a dají na doporučení od spokojeného zákazníka.

Čtvrtým kritériem pro volbu firmy, se kterou se zákazník rozhodne spolupracovat, je rychlost jednání, tedy nejenom to, jak rychle reaguje na poptávku, ale také to, v jakém časovém horizontu je podnik schopen zakázku realizovat.

V neposlední řadě se zákazníci vrací tam, kde to znají a byli spokojeni. Ví, co mohou od společnosti očekávat, jaké jsou jejich možnosti a s čím mohou počítat (znalost značky).

4.6.1 Marketingový mix

Tato metoda je pravděpodobně tou neznámější ve své oblasti a napomáhá nám stanovit vhodnou produktovou strategii.



Obrázek 8: Marketingový mix současné situace. (Zdroj: vlastní zpracování)

Produkt

Produktem firmy VOROstav Pelhřimov spol. s r.o. budou služby poskytující kompletní zajištění montáže a demontáže rámového lešení SPRINT. Podnik bude nabízet lešení světové značky, která je zárukou kvalitního materiálu. Přestože se bude jednat o novou společnost, veškerou montáž budou zajišťovat kvalitně vyškolení odborníci, kteří se prezentují pečlivou prací a zároveň mají zkušenosti z předchozího podnikání. Přístup k zákazníkovi bude v maximální možné míře individuální se snahou vyjít mu co nejvíce vstříc, a to v co nejkratším termínu.

Cena

Ceník za služby poskytované firmou VOROstav bude rozdělen do 4 skupin:

- Pronájem s montáží
 - cena za m² pronajatého lešení na den,
 - cena za montáž nebo demontáž m² lešení,
 - cena za pronájem m² ochranných sítí za každý započatý měsíc
 - cena za montáž nebo demontáž m² ochranných sítí.
- Pronájem bez montáže

- cena za m² se liší v závislosti na množství pronajatého lešení – čím větší množství – tím nižší cena.
- Pronájem pojízdné věže
 - cena za den pronájmu se liší v závislosti na rozměru věže – čím vyšší věž – tím vyšší cena.
- Doprava
 - cena v závislosti na váze dopravovaného materiálu a vzdálenosti.

Cena se dále odvíjí od sezónní vytíženosti lešenářských firem, proto budou ceny během intenzivních stavebních prací (duben-září) vyšší než v zimním období.

Distribuce

Firma se chce zaměřit převážně na zakázky v dostupné vzdálenosti. Preferovanými lokalitami budou místa do 50 km od centrálního skladu v Pelhřimově. Ale v případě zajímavé poptávky budou vyjíždět i do vzdálenějších míst. Pak ovšem zvolí například spolupráci s půjčovnou lešení v oblasti bližší, než jejich sídlo. A to s ohledem na porovnání ceny za pronajaté lešení s dopravou lešení vlastního.

Propagace

Propagace takovéto společnosti není zcela jednoduchá. Zákazníky jsou převážně firmy, které hledají subdodavatele především na internetu, případně využijí dobrého doporučení, a to by měl být základní kámen, oblast, na kterou se zaměřit. Další cesty propagace je také dobré využít, ovšem po pečlivém zvážení a zhodnocení účinnosti.

Firma bude mít dobře zpracované webové stránky, aby se nabízely mezi prvními po zadání klíčových slov do vyhledávače. K tomu využije služeb odborníka. Ten je bude i v následujících letech spravovat.

Poskytováním kvalitních služeb - kvalitně odvedená práce, příznivá cena, rychlé jednání, a tím dosažení maximální spokojenosti zákazníka je druhou nejefektivnější cestou, jak získat další zakázky, ať už u stejného zákazníka, nebo přes doporučení zákazníka nového.

Mezi další propagační cesty budou zahrnuty reklamní plachty, jejichž pořizovací náklady nejsou nikterak vysoké a vyvěšení takové plachty na své vlastní lešení s sebou nepřináší již žádné další náklady.

Moderní doba si žádá moderní propagaci, proto budou využívány sociální sítě, na kterých dojde k představení hotových zakázek (především těch náročných).

4.7 Finanční plán

Jednou z nejdůležitějších částí každého projektu je finanční plán. Výjimkou to není ani v tomto případě, kdy je potřeba ověřit, zda je zamýšlený podnikatelský záměr realizovatelný z ekonomického hlediska – zda je finančně výhodný.

V jednotlivých podkapitolách budou uvedeny nejprve předpokládané náklady, následně výnosy a také přehled peněžních toků a výkazy, které se povinně sestavují po konci účetního období a slouží jako jasný přehled o finančním hospodaření podniku.

4.7.1 Náklady na zahájení činnosti

Zřizovací náklady

Do této kategorie patří náklady související s administrativními úkony nutnými pro založení společnosti s ručením omezeným. Tyto náklady jsou vyčísleny v níže uvedené tabulce.

Tabulka 5: Zřizovací náklady. (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Částka v Kč
Ohlášení živnosti	1 000 Kč
Výpis z rejstříku trestů	300 Kč
Notářské služby	6 000 Kč
Ověření podpisů	150 Kč
CELKEM	7 450 Kč

Náklady na nákup před zahájením činnosti

Těmito náklady jsou myšleny náklady na nákup dlouhodobého majetku, který je potřeba obstarat ještě před zahájením činnosti – lešení (nakoupeno již použité)

a příslušenství, automobil, stavební výtah, přívěsy a reklamní plachty. Jejich výše je opět zaznamenána v tabulce. Všechny částky jsou uváděny bez DPH.

Tabulka 6: Náklady na pořízení majetku a vybavení. (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Částka v Kč
Pracovní vůz	680 000 Kč
Lešení včetně příslušenství	1 350 000 Kč
Přívěsy za auto (dva)	100 000 Kč
Lešenářský vrátek	80 000 Kč
Reklamní plachty	600 Kč
Kancelářské zařízení	46 540 Kč
Pracovní pomůcky	37 600 Kč
Webové stránky	5 000 Kč
CELKEM	2 300 740 Kč

Pro pokrytí odhadované poptávky na základě předchozích zkušeností z oboru je zapotřebí nakoupit komponenty lešení pro postavení 3 000 m² lešení, dále pak stejné množství ochranných sítí a 100 m mobilního oplocení.

Reklamní plachty budou vyrobeny dvě o rozměrech 1 x 2 m.

Mezi kancelářské zařízení jsou zahrnuty následující položky:

- Notebook – 12 900 Kč,
- Tiskárna – 4 890 Kč,
- Účetní software – 13 980 Kč,
- Kancelářský nábytek – 5 500 Kč,
- Licence Microsoft Office – 5 470 Kč,
- Ostatní drobné kancelářské vybavení – 3 800 Kč.

Složku pracovních pomůcek tvoří tyto položky:

- Ochranná helma 2 x 100 Kč,
- Bezpečnostní úvazy 5 000 Kč,
- Reflexní vesta 2 x 50 Kč,
- Pracovní oděv (boty, kalhoty, triko, bunda, rukavice) 2 x 5 600 Kč

- Nářadí (vodováha, lešenářské klíče) 1 000 Kč,
- Laser pro zaměřování 5 000 Kč,
- Vrtačka 10 000 Kč,
- Spotřební materiál pro první rok činnosti (hmoždinky, pásy na upínání ochranných sítí) 3 500 Kč,
- Vázací prostředky k přívěsům 4 x 400 Kč.

Náklady na pracovní pomůcky jsou zahrnuty mezi náklady, které je nutné poprvé vynaložit již před zahájením činnosti, protože bez nich by výkon práce nebyl možný, ale vztahují se ke každému roku podnikání, protože se během roku spotřebují.

Celková hodnota pořízeného dlouhodobého majetku činí 2 210 000 Kč.

4.7.2 Provozní náklady

Další oblastí nákladů, které je potřebné předem identifikovat a zahrnout je do výpočtů, jejichž výsledky určují úspěšnost podniku, jsou náklady na provoz. Jsou znázorněny za dvě časová období. Jedním z nich je rok, druhým měsíc.

Tabulka 7: Provozní náklady. (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Částka v Kč	
	Měsíční	Roční
Nájemné za skladovací prostory	5 000 Kč	60 000 Kč
Náklady na dopravu automobilu VB	6 000 Kč	73 500 Kč
Náklady na dopravu automobilu RN	5 000 Kč	87 500 Kč
Povinné ručení za přívěsy	x	1 000 ⁴ Kč
Povinné školení lešenáře	x	1 000 Kč
Mzdové náklady	37 696 Kč	452 352 Kč
Náklady na chod webových stránek	x	600 Kč
Náklady na aktualizace účetního softwaru	x	3 000 Kč
CELKEM	54 696 Kč	678 952 Kč

⁴ Výpočet: 2 x 500 (částka povinného ručení za jeden přívěs)

Náklady na dopravu u automobilu, který je v soukromém vlastnictví **Vojtěcha Březiny**, je podniku pouze pronajímáno a náklady jsou prokazovány prostřednictvím Knihy jízd. Jejich výše činí přibližně 6 000 Kč za měsíc (v závislosti na počtu cest za měsíc). Tato částka je odhadována na základě zkušeností z předchozího podnikání.

Výpočet ročních nákladů: $6\,000 \times 12 + 1\,500$ (dálniční známka).

Náklady na dopravu u automobilu Robina Nápravníka jsou uplatňovány paušálně v plné výši, což je 5 000 Kč za měsíc. V této částce jsou zahrnuty náklady na pohonné hmoty a parkovné. Ostatní vedlejší náklady na dopravu jako například dálniční známky jsou samostatnými daňově uznatelnými náklady. Do paušálních nákladů také nejsou zahrnuty náklady na servis ani povinné ručení. Opět je i zde použit odborný odhad na základě předchozích zkušeností.

Výpočet ročník nákladů: $5\,000 \times 12 + 16\,000$ (povinné ručení) + 10 000 (servis) + 1 500 (dálniční známka)

Pro provozování této činnosti je nutné získat **Průkaz lešenáře**. Ten je získán po absolvování lešenářského školení odborníkem. Na školení dochází k doškolení, přezkoušení a po předložení lékařského potvrzení o schopnosti vykonávat práce ve výškách je Průkaz buďto poprvé vystaven nebo v následujících letech prodloužena jeho platnost. Cena tohoto školení je 500 Kč pro jednu osobu. Proto činí částka v tabulce 1 000 Kč.

V tabulce jsou uvedeny **mzdové náklady**. Tuto částku tvoří položky hrubá mzda, sociální a zdravotní pojištění, které jsou níže vyčísleny pro mzdu jednoho zaměstnance:

- HM zaměstnanců: 12 200⁵ Kč
- SP zaměstnanců 25 %: 3 050 Kč
- ZP zaměstnanců 9 %: 1 098 Kč

⁵ Tato částka je minimální mzdou pro rok 2018. (Zakonyprolidi.cz, 2018)

A také sem patří odměna pro administrativní pracovníci Terezu Březinovou, která je odměňována za svou práci na základě Dohody o provedení práce ve výši 5 000 Kč za měsíc.

Výpočet tedy vypadá takto: $2 \times (12\,200 + 3\,050 + 1\,098) + 5\,000$

Vytvoření webových stránek vyžaduje náklady ve výši 6 000 Kč (tato částka je zahrnuta v nákladech – náklady na pořízení majetku a vybavení) a jejich následná správa 500 Kč ročně. Dalším poplatkem je platba domény, což činí 100 Kč.

4.7.2.1 Odpisy

Velkou položkou nákladů souvisejících s provozem jsou odpisy. Odpisy se týkají majetku, který je po pořízení zařazen mezi dlouhodobý majetek. V případě této společnosti se jedná o nový automobil, lešenářský vrátek, přívěsy za automobily a samozřejmě samotné lešení. Podmínkou je, že pořizovací cena majetku musí být vyšší než 40 000 Kč, aby mohl být zařazen do Dlouhodobého hmotného majetku a následně odepisován.

Stanovení délky odpisování jednotlivých předmětů vychází ze Zákona o dani z příjmů (§ 30 zákona o daních z příjmů, 1992), kde jsou odpisové skupiny uvedeny. Zařazení majetku do jednotlivých odpisových skupin je provedeno na základě Přílohy č. 1 ZDP.

Z účetního hlediska má podnik stanoveno, že se účetní odpisy rovnají daňovým.

Způsob odepisování byl pro veškerý majetek zvolen jako zrychlený, který má vzorec:

První rok = vstupní cena / 5

Další roky = $(\text{zůstatková cena} * 2) / (6 - \text{"počet let, po které se již odepisovalo"})$

Tabulka 8: Odpisy DHM – automobil Ford Ranger. (Zdroj: vlastní zpracování)

Název majetku:	Automobil Ford Ranger		
Vstupní cena:	680 000,- Kč		
Rok pořízení:	2018		
Odpisová skupina:	2		
Životnost:	5		

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
2018	544 000,- Kč	136 000,- Kč	136 000,- Kč
2019	326 400,- Kč	217 600,- Kč	353 600,- Kč
2020	163 200,- Kč	163 200,- Kč	516 800,- Kč
2021	54 400,- Kč	108 800,- Kč	625 600,- Kč
2022	0,- Kč	54 400,- Kč	680 000,- Kč

Tabulka 9: Odpisy DHM – přívěs za auto A. (Zdroj: vlastní zpracování)

Název majetku:	Přívěs za automobil A		
Vstupní cena:	50 000,- Kč		
Rok pořízení:	2018		
Odpisová skupina:	2		
Životnost:	5		

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
2018	40 000,- Kč	10 000,- Kč	10 000,- Kč
2019	24 000,- Kč	16 000,- Kč	26 000,- Kč
2020	12 000,- Kč	12 000,- Kč	38 000,- Kč
2021	4 000,- Kč	8 000,- Kč	46 000,- Kč
2022	0,- Kč	4 000,- Kč	50 000,- Kč

Tabulka 10: Odpisy DHM – přívěs za auto B. (Zdroj: vlastní zpracování)

Název majetku:	Přívěs za automobil B		
Vstupní cena:	50 000,- Kč		
Rok pořízení:	2018		
Odpisová skupina:	2		
Životnost:	5		

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2018	40 000,- Kč	10 000,- Kč	10 000,- Kč
2019	24 000,- Kč	16 000,- Kč	26 000,- Kč
2020	12 000,- Kč	12 000,- Kč	38 000,- Kč
2021	4 000,- Kč	8 000,- Kč	46 000,- Kč
2022	0,- Kč	4 000,- Kč	50 000,- Kč

Tabulka 11: Odpisy DHM – komponenty lešení SPRINT. (Zdroj: vlastní zpracování)

Název majetku:	Komponenty lešení SPRINT
Vstupní cena:	1 350 000,- Kč
Rok pořízení:	2018
Odpisová skupina:	2
Životnost:	5

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2018	1 080 000,- Kč	270 000,- Kč	270 000,- Kč
2019	648 000,- Kč	432 000,- Kč	702 000,- Kč
2020	324 000,- Kč	324 000,- Kč	1 026 000,- Kč
2021	108 000,- Kč	216 000,- Kč	1 242 000,- Kč
2022	0,- Kč	108 000,- Kč	1 350 000,- Kč

Tabulka 12: Odpisy DHM – lešenářský vrátek. (Zdroj: vlastní zpracování)

Název majetku:	Lešenářský vrátek
Vstupní cena:	80 000,- Kč
Rok pořízení:	2018
Odpisová skupina:	3
Životnost:	10

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2018	72 000,- Kč	8 000,- Kč	8 000,- Kč
2019	57 600,- Kč	14 400,- Kč	22 400,- Kč
2020	44 800,- Kč	12 800,- Kč	35 200,- Kč
2021	33 600,- Kč	11 200,- Kč	46 400,- Kč
2022	24 000,- Kč	9 600,- Kč	56 000,- Kč
2023	16 000,- Kč	8 000,- Kč	64 000,- Kč
2024	9 600,- Kč	6 400,- Kč	70 400,- Kč
2025	4 800,- Kč	4 800,- Kč	75 200,- Kč
2026	1 600,- Kč	3 200,- Kč	78 400,- Kč
2027	0,- Kč	1 600,- Kč	80 000,- Kč

Tabulka 13: Celkové odpisy. (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Celkové odpisy v Kč
2018	434 000 Kč
2019	696 000 Kč
2020	523 800 Kč

4.7.3 Tržby

Výpočet tržeb je proveden ve třech variantách – optimistické variantě, pesimistické a realistické. Pro výpočty jsou uvedeny potřebné hodnoty, které jsou shodné pro všechny tři varianty, například cena. Cena za pronájem se nemění ani pro jednotlivé varianty, ani pro jednotlivé zakázky. Oproti tomu je cena za práci proměnlivá s ohledem na různé faktory. Těmito faktory jsou:

- členitost objektu,
- výška objektu,
- místo zakládání lešení (střecha objektu x pevná zem),
- dostupnost staveniště,
- období – sezónnost.

Na základě těchto vlivů se může cena lišit až o 50 % od základní sazby. Zpravidla platí, že čím složitější objekt a náročnější zakázka, tím vyšší cena. Co se týče

sezónnosti, tak v hlavní sezóně je práce dražší, než mimo ni (hlavní stavební sezóna probíhá v období od května do září).

Tabulka 14: Obecné údaje potřebné pro výpočty tržeb. (Zdroj: vlastní zpracování)

Údaj pro výpočet	Hodnota
Cena za montáž a demontáž lešení	55 Kč/m ²
Cena za pronájem lešení	1,20 Kč/m ² /den
Cena za montáž a demontáž ochranných sítí	7 Kč/m ²
Cena za pronájem ochranných sítí	0,1 Kč/m ² /den
Průměrná dojezdová vzdálenost na zakázku	25 km
Průměrná velikost zakázky	200 m ²
Cena dopravy (jedou vždy 2 auta)	12 Kč/km
Kapacita lešení	3000 m ²
Počet dnů v měsíci (pro výpočet)	30 dnů

Optimistická varianta

V této variantě se počítá s tím, že budou práce probíhat 9 měsíců v roce, přičemž dojde k maximálnímu využití lešení a maximálnímu možnému výkonu práce. Vzhledem k náročnosti této varianty je velmi pravděpodobné, že by muselo dojít k najmutí pomocné síly (na Dohodu o provedení práce), aby mohl být plán naplněn. Tím by samozřejmě vzrostly mzdové náklady a snížil se zisk.

Týdenní výkon je stanoven na 1 000 m².

Měsíční výkon = 1 000 x 4 = 4 000 m²

Množství vystavěné plochy za 9 měsíců: 4 000 x 9 = 36 000 m²

- Tržby za montáž a demontáž: 36 000 x 55 = 1 980 000 Kč
- Tržby za pronájem lešení: 30 x 9 x 3 000 x 1,20 = 972 000 Kč

1) Celkové roční tržby za lešení: 2 952 000 Kč

Podle zkušeností z předchozího podnikání je stanoveno, že přibližně na 20 % zakázek jsou využity i ochranné sítě.

- Tržby za montáž a demontáž ochranných sítí: 36 000 x 0,2 x 7 = 50 400 Kč
- Tržby za pronájem ochranných sítí: 3 000 x 0,2 x 30 x 9 x 0,1 = 16 200 Kč

2) Celkové roční tržby za ochranné sítě: 66 600 Kč

Nutnou součástí práce je také doprava. Tato částka nemá charakter výnosů, ale je nutné ji z hlediska příjmu za vykonanou službu související se zakázkou započítat.

- Počet zakázek: $36\,000 : 200 = 180$ akcí za rok
- Počet cest: $2 \times \text{montáž} + 2 \times \text{demontáž} = 4$ cesty na zakázku

3) Doprava: $25 \times 4 \times 12 \times 180 = 216\,000$ Kč

Další položka tržeb je stanovena fixně a jsou do ní zahrnuty odhadované příjmy za zprostředkování pronájmu pojízdných věží, mobilního oplocení, úpravu staveniště atd. Tato položka je označena jako doplňkové služby.

4) Celkové roční tržby za doplňkové služby: 50 000 Kč

Celkové tržby optimistické varianty za rok: 3 284 600 Kč

Pesimistická varianta

V této variantě se počítá s tím, že budou práce probíhat 7 měsíců v roce při 40% využití kapacity.

Týdenní výkon: $1000 \times 0,4 = 400 \text{ m}^2$.

Měsíční výkon = $400 \times 4 = 1\,600 \text{ m}^2$

Množství vystavěné plochy za 7 měsíců: $1\,600 \times 7 = 11\,200 \text{ m}^2$

- Tržby za montáž a demontáž: $11\,200 \times 55 = 616\,000$ Kč
- Tržby za pronájem lešení: $30 \times 7 \times 400 \times 1,20 = 100\,800$ Kč

1) Celkové roční tržby za lešení: 716 800 Kč

Podle zkušeností z předchozího podnikání je stanoveno, že přibližně na 20 % zakázek jsou využity i ochranné sítě.

- Tržby za montáž a demontáž ochranných sítí: $11\,200 \times 0,2 \times 7 = 15\,680$ Kč
- Tržby za pronájem ochranných sítí: $400 \times 0,2 \times 30 \times 7 \times 0,1 = 1\,680$ Kč

2) Celkové roční tržby za ochranné sítě: 17 360 Kč

Nutnou součástí práce je také doprava. Tato částka nemá charakter výnosů, ale je nutné ji z hlediska příjmu za vykonanou službu související se zakázkou započítat.

- Počet zakázek: $11\ 200 : 200 = 56$ akcí za rok
- Počet cest: $2 \times \text{montáž} + 2 \times \text{demontáž} = 4$ cesty na zakázku

3) Doprava: $25 \times 4 \times 12 \times 56 = 67\ 200$ Kč

Další položka tržeb je stanovena fixně a jsou do ní zahrnuty odhadované příjmy za zprostředkování pronájmu pojízdných věží, mobilního oplocení, úpravu staveniště atd. Tato položka je označena jako doplňkové služby. Pro tuto variantu je suma odvozena od částky z varianty optimistické, a to poměrovým způsobem.

4) Celkové roční tržby za doplňkové služby: 16 000 Kč

Celkové tržby pesimistické varianty za rok: 817 360 Kč

Realistická varianta

Tato varianta nejvíce odpovídá realitě, především z hlediska fyzické zvládnutelnosti. Počítá se s přibližně 70% využitím kapacity za 8 měsíců.

Týdenní výkon: $1000 \times 0,7 = 700$ m².

Měsíční výkon = $700 \times 4 = 2\ 800$ m²

Množství vystavěné plochy za 8 měsíců: $2\ 800 \times 8 = 22\ 400$ m²

- Tržby za montáž a demontáž: $22\ 400 \times 55 = 1\ 232\ 000$ Kč
- Tržby za pronájem lešení: $30 \times 8 \times 700 \times 1,20 = 201\ 600$ Kč

1) Celkové roční tržby za lešení: 1 433 600 Kč

Podle zkušeností z předchozího podnikání je stanoveno, že přibližně na 20 % zakázek jsou využity i ochranné sítě.

- Tržby za montáž a demontáž ochranných sítí: $22\ 400 \times 0,2 \times 7 = 31\ 360$ Kč
- Tržby za pronájem ochranných sítí: $700 \times 0,2 \times 30 \times 8 \times 0,1 = 3\ 360$ Kč

2) Celkové roční tržby za ochranné sítě: 34 720 Kč

Nutnou součástí práce je také doprava. Tato částka nemá charakter výnosů, ale je nutné ji z hlediska příjmu za vykonanou službu související se zakázkou započítat.

- Počet zakázek: $22\ 400 : 200 = 112$ akcí za rok
- Počet cest: $2 \times \text{montáž} + 2 \times \text{demontáž} = 4$ cesty na zakázku

3) Doprava: $25 \times 4 \times 12 \times 112 = 134\,400$ Kč

Další položka tržeb je stanovena fixně a jsou do ní zahrnuty odhadované příjmy za zprostředkování pronájmu pojízdných věží, mobilního oplocení, úpravu staveniště atd. Tato položka je označena jako doplňkové služby. Pro tuto variantu je suma odvozena od částky z varianty optimistické, a to poměrovým způsobem.

4) Celkové roční tržby za doplňkové služby: 32 000 Kč

Celkové tržby realistické varianty za rok: 1 634 720 Kč

Vzhledem k tomu, že se jedná o sezónní práce, je velmi těžké odhadovat náklady a výnosy na jednotlivé měsíce.

4.7.3.1 Rozvaha, VZZ, Cash flow

Počáteční rozvaha zahrnuje položky Dlouhodobý hmotný majetek, kde je zahrnut majetek s pořizovací cenou vyšší než 40 000 Kč, dále Drobný hmotný majetek – kancelářské vybavení a reklamní plachty. Tedy majetek, který bude společnost využívat déle než jeden rok, ale jeho pořizovací cena nepřesahuje částku 40 000 Kč. Poslední položkou rozvahy jsou peněžní prostředky na bankovním účtu, a to ve výši 60 000 Kč. Pasiva jsou tvořena Základním kapitálem ve výši 517 140 Kč a hlavní zdroj financování podniku v prvních letech, kterým je bezúročná půjčka od společníků. Každý z nich půjčil společnosti 600 000 Kč, které jim budou postupně spláceny, vždy rovným dílem, jedenkrát ročně podle vývoje úspěšnosti podniku – zda bude dostatečné množství finančních prostředků. Pomocný materiál se po nákupu okamžitě spotřebovává (spadá do nákladů).

Tabulka 15: Zahajovací rozvaha. (Zdroj: vlastní zpracování)

AKTIVA	Kč	PASIVA	Kč
Stálá aktiva	2 210 000	Vlastní zdroje	517 140
DHM	2 210 000	Základní kapitál	517 140
Oběžná aktiva	107 140	Cizí zdroj	1 800 000
Drobný hmotný majetek	47 140	Půjčka od společníků	1 800 000
Krátkodobý finanční majetek	60 000		
Aktiva celkem	2 317 140	Pasiva celkem	2 317 140

Nyní bude uveden Výkaz zisku a ztráty pro tři varianty vývoje tržeb, tedy pro optimistickou, pesimistickou a realistickou.

Tabulka 16: VZZ. (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka/Varianta	O	P	R
Tržby za služby	3 284 600	817 360	1 634 720
Výkonová spotřeba	210 200	210 200	210 200
Spotřeba materiálu	145 600	145 600	145 600
Služby	64 600	64 600	64 600
Přidaná hodnota	3 074 400	607 160	1 424 520
Osobní náklady	452 352	452 352	452 352
Mzdy	352 800	352 800	352 800
Náklady na SP a ZP	99 552	99 552	99 552
Odpisy	434 000	434 000	434 000
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 188 048	-279 192	538 168
Daň z příjmu za běžnou činnost	415 729	-53 046	102 252
Výsledek hospodaření po zdanění	1 772 319	-226 146	435 916

Je patrné, že u pesimistické varianty není nutné uplatnit odpisy v plné výši. Pak by se podnik nedostal do ztráty a odpisy mohl využít v následujících letech, kdy to bude výhodnější.

Jako další řešení pro zlepšení ekonomické situace podniku při pesimistické variantě lze zkusit vyjednat nižší náklady na nájemné za skladovací prostory, případně snížit náklady na spotřebovaný materiál, který je tvořen pracovními pomůckami. Nebo také zvýšit ceny za pronájem nebo montáž a demontáž.

V případě, že bude dosahovat tržeb reálné nebo i optimistické varianty, bude produkovat zisk, což je ukazatelem úspěšného podnikání a je splněn cíl.

Tabulka 17: Cash flow prvního roku pro tři varianty vývoje tržeb. (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka/Varianta	O	P	R
Vlastní kapitál	517 140	517 140	517 140
Půjčka od společníků	1 800 000	1 800 000	1 800 000
Počáteční zůstatek	60 000	60 000	60 000
Tržby za služby	3 284 600	817 360	1 634 720
Příjem celkem	5 661 740	3 194 500	4 011 860
Zřizovací náklady	7 450	7 450	7 450
Náklady na pořízení majetku a vybavení	2 300 740	2 300 740	2 300 740
Provozní náklady	678 952	678 952	678 952
Splátka půjčky společníků	450 000	450 000	450 000
Výdaje celkem	3 437 142	3 437 142	3 437 142
CASH FLOW	2 224 598	-242 642	574 718

Z tabulky vyplývá, že podnik bude schopen hradit své závazky vůči dodavatelům, a také bude moci splácet půjčku společníkům, pokud bude fungovat dle varianty optimistické nebo realistické. Výše splátky byla odhadnuta ve výši 150 000 Kč za rok, tedy 4 roky pro splacení celé půjčky všem třem společníkům. V případě, že by se mu podařilo dosahovat pouze takových tržeb, které by byly ve výši varianty pesimistické, musel by snížit výši splátek, a to minimálně na 65 000 Kč, čímž by se prodloužila doba splatnosti přibližně na 9 let.

Ještě prokazatelnějším výkazem pro dokázání, že je podnikatelský záměr životaschopný a bude úspěšný, je přehled peněžních toků v měsíčním vyčíslení. Pro posouzení byla vybrána varianta reálných tržeb, protože jak už z názvu vyplývá, nejméně pravděpodobněji nastiňuje situaci, ve které se bude podnik pohybovat. Již po prvních třech měsících se podnik dostane ze záporných čísel.

Tabulka 18: Měsíční CF. (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka/ Měsíc	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	Celkem
Peněžní prostředky	60 000	-425 986	-288 182	-61 878	164 426	351 730	469 034	560 338	536 642	492 946	454 250	466 274	2 779 594
Půjčka od společníků	1 800 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 800 000
Tržby za služby	100 500	191 500	280 000	280 000	241 000	171 000	145 000	30 000	20 000	15 000	65 720	95 000	1 634 720
Příjmy celkem	1 960 500	-234 486	-8 182	218 122	405 426	522 730	614 034	590 338	556 642	507 946	519 970	561 274	6 214 314
Výdaje na založení podniku	7 450	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7 450
Výdaje na nákup majetku a vybavení	2 263 140	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 263 140
Osobní náklady	37 696	37 696	37 696	37 696	37 696	37 696	37 696	37 696	37 696	37 696	37 696	37 696	452 352
Nájemné	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Náklady na dopravu	30 000	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000	21 000	11 000	11 000	11 000	161 000
Pracovní pomůcky	37 600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37 600
Ostatní náklady	5 600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5 600
Splátka půjčky společníkům	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	450 000	450 000
Výdaje celkem	2 386 486	53 696	53 696	53 696	53 696	53 696	53 696	53 696	63 696	53 696	53 696	53 696	2 987 142
Konečný stav CF	-425 986	-288 182	-61 878	164 426	351 730	469 034	560 338	536 642	492 946	454 250	466 274	507 578	3 227 172

4.8 Řízení rizik

Každý podnik musí počítat s tím, že nejenom při zahájení podnikání, ale také v jeho průběhu se může potýkat s jistými problémy a čelit rizikům, které ohrožují správné fungování podniku.

Mnohá rizika lze dopředu identifikovat a v nejlepším případě se jim pokusit předejít, případně mít připravený plán na jejich překonání, pokud se jim nebude možné vyhnout.

Již samotné uvědomění si existence rizika je prvním krokem, jak je překonat.

4.8.1 Identifikace rizik

Některá rizika již byla identifikována v analytické části v rámci SWOT analýzy a některá byla identifikována v průběhu sestavování vlastního podnikatelského plánu. Jejich soupis je uveden níže:

- ztráta skladovacích prostor,
- ztráta zákazníků,
- zdravotní stav dělníků – majitelů,
- částečné nebo úplné poškození majetku (lešení),
- vznik konkurenčních podniků v oboru,
- nízký zájem o služby podniku,
- zvýšení nájemného za skladovací prostory,
- nezaplacení pohledávek,
- útlum stavebnictví.

4.8.2 Ohodnocení rizik

V níže uvedené tabulce jsou ohodnocena potenciální rizika, která mohou nastat při realizaci podnikatelského plánu. Bude uvedena pravděpodobnost jejich výskytu, dopad a ocenění rizika. Hodnoty jsou uváděny na škále 0 – 5, kde 0 znamená minimální pravděpodobnost výskytu nebo minimální dopad a hodnota 5 znamená maximální možnost výskytu.

Tabulka 19: Hodnoty pravděpodobnosti výskytu. (Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnota	Význam
1	Nepravděpodobný výskyt rizika (10 %)
2	Málo pravděpodobný výskyt rizika (30 %)
3	Středně pravděpodobný výskyt rizika (50 %)
4	Pravděpodobný výskyt rizika (75 %)
5	Velice pravděpodobný výskyt rizika (90 %)

Tabulka 20: Hodnoty pro míru závažnosti dopadu rizika. (Zdroj: vlastní zpracování)

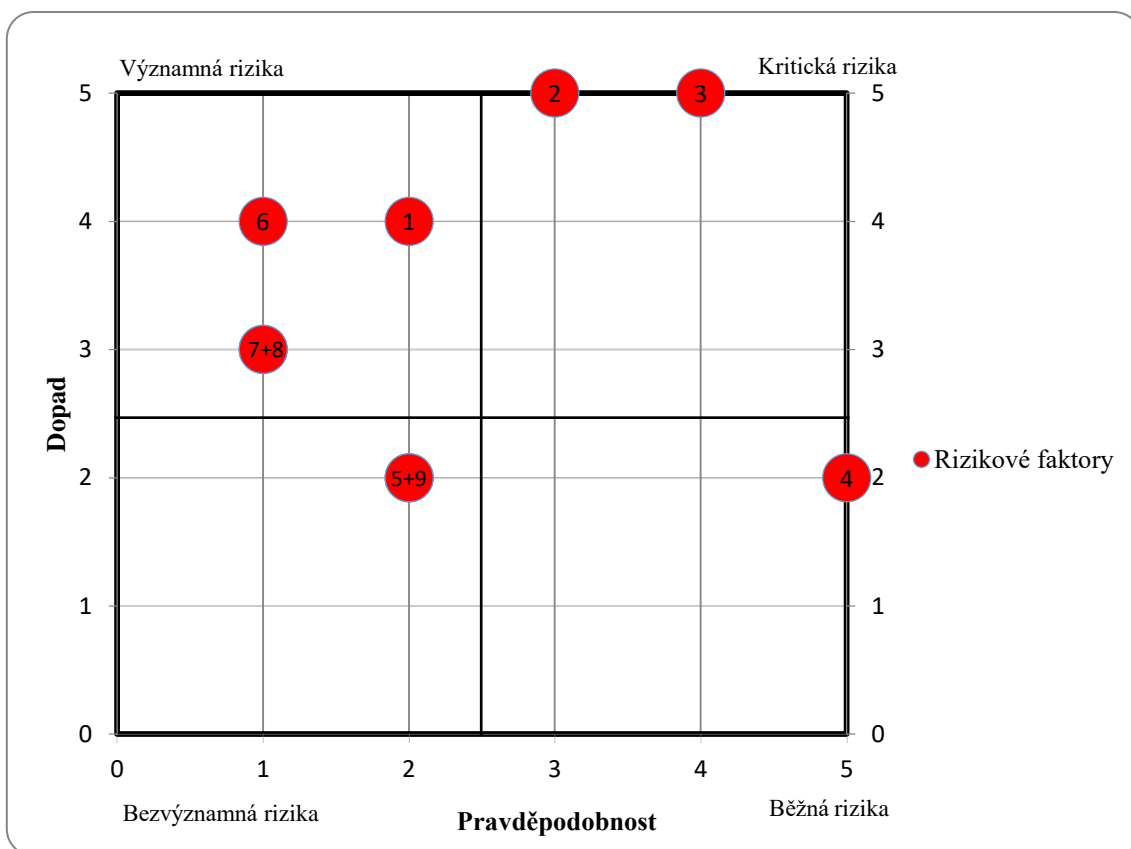
Hodnota	Význam
1	Nevýznamný dopad rizika
2	Málo významný dopad rizika
3	Středně významný dopad rizika
4	Významný dopad rizika
5	Velice významný dopad rizika

Po propojení těchto dvou faktorů získáme ohodnocení rizik. Takto vyjádřená rizika lze rozdělit do třech skupin, kterými jsou:

- skupina 1: 1-4 → přijatelné riziko,
- skupina 2: 5-15 → závažné, ale podmíněně přijatelné riziko,
- skupina 3: 16-25 → nepřijatelné riziko.

Tabulka 21: Ocenění rizik. (Zdroj: vlastní zpracování)

P. č.	Rizikový faktor	Pravděpodobnost	Dopad	Ohodnocení rizika
1	ztráta skladovacích prostor	2	4	8
2	ztráta zákazníků	3	5	15
3	zdravotní stav dělníků – majitelů	3	5	15
4	částečné nebo úplné poškození majetku (lešení)	4	2	8
5	vznik konkurenčních podniků v oboru	2	2	4
6	špatně zvolená cesta propagace	2	4	8
7	zvýšení nájemného za skladovací prostory	1	3	3
8	nezaplacení pohledávek	1	3	3
9	útlum stavebnictví	2	2	4



Graf č. 4: Mapa rizik. (Zdroj: vlastní zpracování)

Nyní se podíváme na jednotlivá rizika blíže, mezi ta nejvýznamnější (jak vyplývá z výše uvedené mapy rizik) spadající do skupiny podmíněně přijatelných rizik (nebo také kritických a významných rizik) patří:

- **Ztráta skladovacích prostor**

Vzhledem k tomu, že podnik nemá vlastní skladovací prostory, ale využívá pronájmu nezastřešené skladovací plochy od osoby známé, není zde vysoká pravděpodobnost, že by se stalo, že jim bude ústní dohoda vypovězena. Ovšem v případě, že by tato situace nastala, musí být společnost schopna přemístit své lešení a ostatní majetek jinam.

Opatření: Tomuto riziku lze předejít tak, že bude uzavřena písemná smlouva namísto ústní dohody minimálně na dobu určitou, ve které bude stanovena výpovědní lhůta v takové délce, během které bude podnik schopen najít jinou plochu pro uskladnění svého majetku.

- **Zdravotní stav dělníků – majitelů**

Toto riziko je relativní a vzhledem k prozatímnímu velmi dobrému fyzickému zdraví je pravděpodobnost, že nastane velmi malá. Práce je ovšem velmi fyzicky náročná a při velkém vyčerpání během hlavní stavební sezóny přináší také velkou únavu majitelů, kteří jsou zároveň dělníky. V případě, že by se jeden z nich zranil a nemohl tak pracovat, ať už v krátkodobém nebo dlouhodobém časovém horizontu, mělo by to téměř katastrofální důsledky, protože v jednom člověku lešení stavět nelze.

Opatření: Tomuto riziku je těžké předejít, do určité míry jej budou majitelé neustále pokoušet. Důležité je však, aby dbali na dodržování bezpečnostních opatření při práci a dostatečně odpočívali.

- **Špatně zvolená cesta propagace**

Volba správné cesty propagace je závislá na vyhodnocení dotazníkového šetření. Správné zacílení marketingové strategie bude tedy v tom případě, pokud nenastane výše uvedené riziko a získáme kvalitní zpětnou vazbu.

Opatření: V tomto ohledu není moc možností jak riziku předejít, ale je možné například uvádět změny marketingové strategie postupně a průběžně vyhodnocovat její účinnost. Tím se dá předejít opakovanému investování do reklamy, která nepůsobí. Také se může inspirovat marketingovou strategií ostatních firem v odvětví.

- **Ztráta zákazníků**

Tato ztráta může nastat z několika důvodů. Jedním z nich (tím pozitivnějším) je ten, že bude tak vysoká poptávka po službách podniku, který ji nebude moci uspokojit a zákazník bude muset zvolit jiného dodavatele.

Druhým důvodem je ztráta zákazníka kvůli nevhodnosti pronajímaného lešení pro daný typ zakázky.

Další situace, kdy zákazník ztratí o služby zájem, je ta, kdy nebude s odvedenou prací dostatečně spokojen a při zadávání další zakázky osloví konkurenci.

Opatření: Pokud to bude finančně výhodné, může podnik řešit nedostatek vlastního lešení propůjčením lešení od jiné firmy, to samozřejmě přináší zvýšení nákladů, ale v jistých případech i tato varianta může být výhodná.

Do budoucna lze sortiment firmy rozšířit, aby bylo možné uspokojit širší oblast zákazníků, prozatím to však není především z finančních důvodů možné. Je třeba, aby se podnik rozvíjel postupně. Při rozšiřování sortimentu musí dojít také k náboru nových zaměstnanců a zvětšení skladovacích ploch. Tomuto riziku tedy není možné předejít, jediné co lze udělat je pokusit se získat alespoň část zakázky, kterou může firma uskutečnit.

S nespokojeností zákazníků je nutno do určité míry počítat. Vzhledem k tomu, že předem vyřčená cena není konečná, protože i při maximálnímu vynaloženému úsilí může dojít k navýšení ceny z důvodu nutnosti použití více materiálu, může být zákazník překvapen její výší. (To lze předpokládat u zákazníků typu běžná osoba požadující lešení například pro rekonstrukci rodinného domu, kteří nemají představu, kolik taková práce stojí.) Je nutné takové zákazníky předem důrazně upozornit, že je cena pouze orientační, aby později nebyli překvapeni. Oproti tomu stavební firmy nemusí být spokojeni se samotnou stavbou, kdy se lešenaři musí vypořádat například s nepříznivým terénem a tak je nutné zajistit především bezpečnost a stabilitu, čímž může dojít ke zhoršení dostupnosti v některých místech z lešení k objektu. Tomu lze předejít osobní návštěvou místa zakázky, zjištění kritických míst a pečlivé plánování. Dále pak prokonzultování s objednavateli, která místa mají prioritu, jaká práce bude z lešení prováděna a je nutné zajistit dobrý přístup k objektu.

Další rizika, která mohou nastat, nemají tak zásadní vliv na chod podniku, přesto je nutné se i jimi zabývat. Jsou to rizika ze skupiny 1. – přijatelná rizika.

- **Částečné nebo úplné poškození majetku (lešení)**

Toto se stává v případě, že uživatel zachází s komponenty nešetrně nebo jej užívá k takovým činnostem, ke kterým nebylo lešení určeno. Pak může dojít k jeho poškození nebo úplnému zničení. Z předchozích zkušeností je známo, že nejvíce dochází ke zprohýbání podlah, které nelze pro příští stavbu použít.

Opatření: Tomuto riziku nelze nikterak předejít. V určitých situacích se to stane nedopatřením, v jiných případech je to následkem špatného zacházení. Obě příčiny mají stejný důsledek. Některé komponenty lze však opravit – vyrovnat a dále používat. Poničené nebo zcela zničené komponenty jsou samozřejmě napočítány k úhradě odběrateli.

- **Vznik konkurenčních podniků v oboru**

Jedná-li se o ekonomicky zajímavý trh, láká to mnoho nových podnikatelů. Stejně tak jako na ostatních trzích je ale důležité dokázat se prosadit a získat pevné místo na daném trhu.

Opatření: Neustále posilovat konkurenceschopnost podniku a s ohledem na vývoj na trhu a finanční a personální situaci podniku se dále rozvíjet.

- **Zvýšení nájemného za skladovací prostory**

Toto riziko je podobné jako riziko ztráty skladovacích prostor, nemá však takový dopad na chod podniku.

Opatření: Je dobré mít nejenom pro tuto situace, ale i pro jiné (neodhalená rizika a nečekané situace) finanční rezervu na krytí načekaných nákladů. Zároveň je i v tomto případě dobré nahradit ústní domluvu písemnou smlouvou, kde bude výše nájmu jasně stanovena.

- **Nezaplacení pohledávek**

V každém podnikání existuje riziko, že nám odběratel nezaplatí. Lze mu však poměrně dobře předejít.

Opatření: Před splněním zakázky je dobré (pokud to lze) prověřit klienta, zda není mezi neplátcí nebo není v insolvenci prostřednictvím internetového portálu.

Druhou variantou je možné žádat platbu předem, což není neobvyklé, právě i vzhledem k tomu, že jsou platby za celou zakázku rozděleny na etapy – montáž + doprava, pronájem a demontáž + doprava.

- **Útlum stavebnictví**

Riziku útlumu stavebnictví – tedy obrácení se trendu z doposud rostoucího na klesající nelze nikterak předejít. Na růst (pokles) má vliv mnoho faktorů – ekonomické faktory, politické faktory, sociální a další.

Opatření: Ovlivnit toto riziko není možné, lze se o něm pouze včas dozvědět a získat tak možnost pružně reagovat na měnící se situaci, a to díky sledování výsledků neustálých pozorování a analýz od odborných institucí (například Český statistický úřad).

5 HARMONOGRAM A IMPLEMENTACE

Tato část se zabývá sepsáním jednotlivých činností nutných pro realizaci podnikatelského plánu, tedy založení společnosti s ručením omezeným. Tabulka, která je uvedena níže, zahrnuje časové určení jednotlivých činností a následně je časový sled činností znázorněn pomocí Ganttova diagramu.

Tabulka 22: Činnosti pro realizaci podnikatelského plánu s časovým určením. (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Začátek	Konec
Opatření potřebných dokumentů	1. 3. 2018	13. 3. 2018
Sepsání Zakladatelské listiny	14. 3. 2018	15. 3. 2018
Založení podnikatelského účtu	15. 3. 2018	18. 3. 2018
Splacení vkladu	19. 3. 2018	21. 3. 2018
Ohlášení živnosti	20. 3. 2018	21. 3. 2018
Návrh na vklad do OR	22. 3. 2018	25. 3. 2018
Registrace na příslušných úřadech	26. 3. 2018	1. 4. 2018
Tvorba a následné spuštění webových stránek	1. 4. 2018	1. 5. 2018
Zajištění skladovacích prostor	9. 4. 2018	23. 4. 2018
Zadání výroby reklamních plachet	9. 4. 2018	30. 4. 2018
Zařízení kanceláře	23. 4. 2018	30. 4. 2018
Nákup lešenářského vrátku	16. 4. 2018	30. 4. 2018
Nákup přívěsů za automobil	9. 4. 2018	30. 4. 2018
Nákup automobilu	1. 4. 2018	30. 4. 2018
Nákup lešení a potřebných komponent	23. 4. 2018	30. 4. 2018

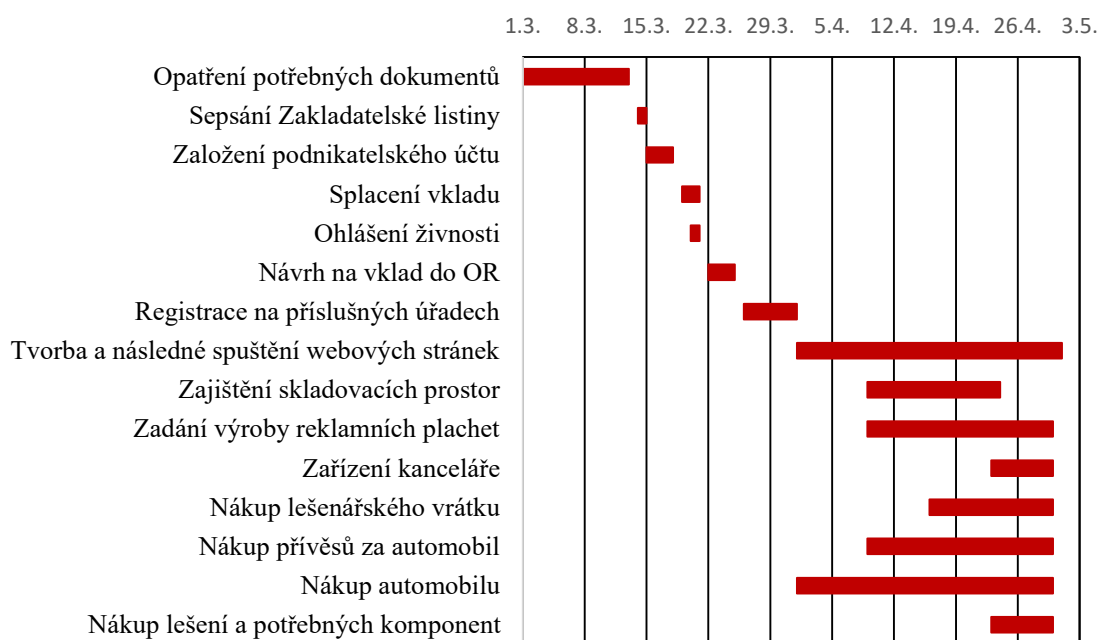
Tato tabulka uvádí činnosti, které jsou zapotřebí vykonat, aby mohla být založena společnost s ručením omezeným a následně mohla být zahájena podnikatelská činnost.

Prvních pět úkolů z tabulky slouží jako podklady pro návrh na zápis do Obchodního rejstříku – založení společnosti. Jedná se tedy o obstarání potřebných dokumentů, kterými jsou například výpis z Rejstříku trestů, Čestné prohlášení jednatele, že je právně způsobilý s podpisovým vzorem (úředně ověřeným) nebo prohlášení správce vkladu o složení základního kapitálu. (Business.centrum.cz, 2018)

Po úspěšném zápisu do obchodního rejstříku čeká podnikatele návštěva příslušných úřadů, a těmi jsou Okresní správa sociálního zabezpečení, příslušné zdravotní pojišťovny a Finanční úřad, kde se přihlásí k Dani z příjmů právnických osob, k Dani z přidané hodnoty, k Dani silniční, jako plátce Daně z příjmů fyzických osob vybírané srážkou a jako plátce Daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. (Podnikatel.cz, 2018)

Pomyslnou druhou etapou plnění činností jsou činnosti týkající se především samotného zahájení podnikání. K tomu je zapotřebí zadat tvorbu webových stránek (předat požadované texty, fotografie apod.), aby je bylo možné při zahájení činnosti spustit. Dále pak zajištění skladovacích prostor – kontrola jejich zabezpečení, přístupové cesty a případná úprava. Zadání požadavků na výrobu plachet reklamní tiskárně, aby je bylo možné vyvěsit již s prvními zakázkami. Také musí být nakoupeny potřebné věci do vybavení kanceláře, která bude u jednoho ze společníků v domě. Nákup stavebních pomůcek – lešenářský vrátek, ochranných pomůcek (helmy, rukavice a další spotřební materiál), výběr a koupě přívěsů za automobil i samotný automobil a nepochybně musí být nakoupeno samotné lešení a doplňující komponenty včetně ochranných sítí a mobilního oplocení.

Harmonogram implementace



Graf č. 5: Harmonogram implementace. (Zdroj: vlastní zpracování)

ZÁVĚR

V této diplomové práci, zabývající se vytvořením návrhu podnikatelského plánu na založení malé společnosti s ručením omezeným, zaměřující se na poskytování lešenářských služeb jsou v úvodu uvedené postupy, jak bude práce zpracovávána. Dále jsou stanoveny cíle a na základě doporučené literatury vysvětleny základní pojmy a definice související s problematikou daného tématu.

Po teoretické části následuje část analytická, ve které jsou metody a techniky vysvětlené teoreticky, aplikovány do praxe. To znamená, že byl sestaven Marketingový mix – 4P (produkt, cena, distribuce, propagace), díky kterému byla zmapována marketingová strategie konkurenčních podniků. Také byla provedena podrobná analýza konkurenčního prostředí z hlediska Porterova modelu pěti konkurenčních sil, následně analýza obecného okolí prostřednictvím SLEPT analýzy, analýza rizik, a celá analytická část byla shrnuta ve SWOT analýze. Tím byly splněny dílčí cíle – zpracování teoretických východisek a provedení analýzy současného stavu.

Analytická část je stěžejní pro samotný podnikatelský plán, protože na jejím základě dochází k rozhodnutí, zda má vůbec smysl o podnikání v tomto oboru uvažovat. V rámci provedené analýzy bylo zjištěno, že pouze nepatrné množství firem se zaměřuje výhradně na lešenářské služby – byla objevena mezera na trhu – mělo smysl vypracovat podnikatelský plán, sloužící manažerovi jako podklad pro rozhodnutí o tom, jaké prostředky jsou pro podnikání zapotřebí, jaké podmínky musí splnit a zda má šanci být konkurenceschopný a zároveň dosahovat hlavního cíle, kterým je produkování zisku. Ostatní firmy totiž poskytují širší sortiment služeb, čímž je omezena jejich flexibilita a právě ta je hlavní výhodou pro nový podnik vstupující na trh.

Podnikatelský plán je tedy hlavní částí celé diplomové práce. Je sestaven na základě zpracovaných teoretických podkladů a analýzy současného stavu na trhu stavebnictví, konkrétní zaměření – lešenářství.

Lešenářské služby budou poskytovány především v blízké lokalitě bydliště jednotlivých společníků – tedy Kraj Vysočina a hranice krajů s ním souvisejících. Ale není překážkou přijmout zakázku po celé ČR, pokud bude ekonomicky výhodná.

Hlavní práce budou provádět dva společníci – muži. Administrativní úkony a vedení účetnictví bude mít na starosti autorka diplomové práce a zároveň třetí společnice firmy. Všichni se budou podílet na rozhodování stejným dílem (s ohledem na kompetentnost pro rozhodování). V nejvytíženějším období hlavní stavební sezóny může podnik uvažovat o zaměstnání pomocné síly.

Hlavním propagačním kanálem jsou webové stránky a postupem času také doporučení spolupracujících stavebních firem. Další cestou, jak o sobě dát vědět jsou reklamní plachty, jejichž pořizovací cena není vysoká a zároveň přináší výsledky.

Náklady jsou nejvyšší na počátku podnikání, kdy je třeba nakoupit majetek pro provozování činnosti. Při samotném fungování podniku již žádné velké výdaje nevznikají. Tržby jsou uvažovány ve třech variantách – pesimistické, při které by bylo vhodné neuplatňovat odpisy v maximální výši, nebo zvýšit ceny za poskytované služby, aby byl výsledek hospodaření kladný. U varianty optimistické a realistické dochází ke generování zisku a je tak možné splácet půjčku, která byla poskytnuta společníky v krátkém období – 4 roky při splátkách 150 000 Kč za rok. V pátém roce podnikání by podnik generoval zisk, aniž by byl zatížen půjčkou.

Pro všechna identifikovaná rizika jako například zdravotní stav zaměstnanců, špatně zvolená cesta propagace nebo neplacení pohledávek byla stanovena opatření, jak jim v nejlepším případě předejít, případně jak reagovat v situaci, kdy se jim už není možné vyhnout a musí se řešit.

Vize podniku směřuje k rozšiřování sortimentu nabízených služeb a s tím související přijímání nových zaměstnanců. S ohledem na zpřísnující se podmínky ohledně bezpečnosti práce na staveništi podnik očekává nárůst poptávky po ochranných sítích.

Vypracovaný podnikatelský plán bude sloužit společníkům jako návod pro založení společnosti s ručením omezeným v krátkém časovém horizontu (několik měsíců).

V případě, že by veškeré přípravy a opatření selhaly a podnik se nedokázal na trhu prosadit, je vždy možné nakoupené lešení i ostatní majetek prodat a nepřijít tak o své investice. Jedná se tedy o podnikání s velmi nízkým rizikem a zároveň poměrně vysokým možným ziskem.

SEZNAM LITERATURY

Autocolor PŮJČOVNA LEŠENÍ, BEDNĚNÍ, PLOŠINY: Do výšek rychle a bezpečně s námi [online]. 2010-2012 [cit. 2017-12-19]. Dostupné z: <http://leseni.autocolor.cz/leseni>.

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

BURNS Paul. 2001. *Entrepreneurship and small business*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 0-333-91474-0.

BURNS, Paul. 2016. *Entrepreneurship and Small Business. Start-Up, Growth and Maturity*. 4Th Edition. UK: Palgrave. ISBN 978-1-137-43035-9.

Společnost s ručením omezeným. Základní postup založení společnosti s ručením omezeným. In: *Business.centrum.cz*. [online]. 2018. [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>.

Inflace – druhy, definice, tabulky. In: *Český statistický úřad*. [online]. 2017. [cit. 2017-12-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace.

Stavebnictví, byty. In: *Český statistický úřad*. [online]. 2018. [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi>.

Co všechno je potřeba při založení firmy? In: *Podnikatel.cz*. [online]. 2007-2018. [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/co-vsechno-je-potreba-pri-zalozeni-firmy/>.

HISRICH, Robert. D. a Michael P. PETERS. 1996. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-07-6.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. 2005. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří a REŽŇÁKOVÁ, Mária. 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.

Makroekonomika – stavebnictví. In: *KURZY.CZ*. [online]. 2018. [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/?G=4&A=1&page=1>.

MÁŠKA stavební a obchodní spol. s.r.o. [online]. 2017 [cit. 2017-12-19]. Dostupné z: <http://www.maska-pe.cz/>.

MitopHB půjčovna strojů a nářadí, včetně servisu a prodeje [online]. 2017 [cit. 2017-12-19]. Dostupné z: <https://www.mitophb.cz/>.

Montáže lešení s. r. o. [online]. 2017 [cit. 2017-12-19]. Dostupné z: <http://montazelesenicom/index.php/cz/>.

Montef s. r. o. [online]. 2016 [cit. 2017-12-19]. Dostupné z: <http://www.montef.cz/>.

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. ze dne 6. prosince 2006 o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. In: *Zakonyprolidi.cz*. [online]. 2010-2018. [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-567>.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. 2012. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0025-4.

SCHOLLEOVÁ, Hana. 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4004-1.

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

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, Anna. 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-926-9.

- VEBER, Jaromír. 2005. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *business.center.cz*. [online]. 2018. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>.
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), účinný k 14. 1. 2017. In: *Podnikatel.cz*. [online]. 2007-2018. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-obchodnich-spolecnostech-a-druzstvech-zakon-o-obchodnich-korporacich/uplne/>.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ze dne 1. dubna 2004. In: *Zakonyprolidi.cz*. [online]. 2010-2018. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>.
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ze dne 2. října 1991. In: *Zakonyprolidi.cz*. [online]. 2010-2018. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455?text=z%C3%A1kon+o+%C5%BEivnostensk%C3%A9m+podnik%C3%A1n%C3%AD>.
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992. In: *Zakonyprolidi.cz*. [online]. 2010-2018. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>.
- Příloha č 1 ZDP. In: *Zakonyprolidi.cz*. [online]. 2010-2018. [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586#prilohy>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Marketingový mix	23
Obrázek 2: Porterův model pěti sil.....	25
Obrázek 3: SWOT analýza.....	28
Obrázek 4: Marketingový mix – Produkt.....	31
Obrázek 5: Marketingový mix – Cena	32
Obrázek 6: Marketingový mix – Distribuce.....	33
Obrázek 7: Marketingový mix – Propagace.....	34
Obrázek 8: Marketingový mix současné situace.....	53

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdělení velikosti podniku podle doporučení komise EU.....	16
Tabulka 2: Cenová analýza významných konkurentů.....	38
Tabulka 3: Výše inflace v ČR v letech 2012 – 2016.....	41
Tabulka 4: Metoda k tvorbě strategií SWOT analýzy.....	44
Tabulka 5: Zřizovací náklady.....	55
Tabulka 6: Náklady na pořízení majetku a vybavení.....	56
Tabulka 7: Provozní náklady.....	57
Tabulka 8: Odpisy DHM – automobil Ford Ranger	60
Tabulka 9: Odpisy DHM – přívěs za auto A.....	60
Tabulka 10: Odpisy DHM – přívěs za auto B.....	60
Tabulka 11: Odpisy DHM – komponenty lešení SPRINT.....	61
Tabulka 12: Odpisy DHM – lešenářský vrátek.....	61
Tabulka 13: Celkové odpisy.....	62
Tabulka 14: Obecné údaje potřebné pro výpočty tržeb.....	63
Tabulka 15: Zahajovací rozvaha	66
Tabulka 16: VZZ.....	67
Tabulka 17: Cash flow prvního roku pro tři varianty vývoje tržeb.....	68
Tabulka 18: Měsíční CF.....	69
Tabulka 19: Hodnoty pravděpodobnosti výskytu	71
Tabulka 20: Hodnoty pro míru závažnosti dopadu rizika	71
Tabulka 21: Ocenění rizik.....	71
Tabulka 22: Činnosti pro realizaci podnikatelského plánu s časovým určením	77

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Meziroční vývoj indexu stavební výroby v %	42
Graf č. 2: Bytová výstavba	42
Graf č. 3: Organizační struktura podniku VOROstav	51
Graf č. 4: Mapa rizik	72
Graf č. 5: Harmonogram implementace	78