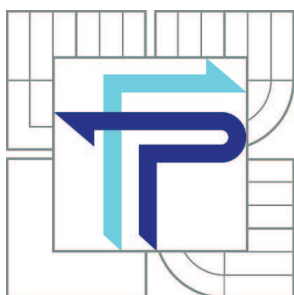


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

DOBROMILA STRACHOŇOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Strachoňová Dobromila

Daňové poradenství (6202R006)

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

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

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

STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Rompotl

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

L.S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 28.04.2013

Abstrakt

Bakalářská práce s titulem Podnikatelský záměr se zabývá sestavením podnikatelského plánu na teoretické i praktické úrovni. V rámci teoretické části je podnikatelský plán definován v širších souvislostech českého podnikatelského prostředí. V rámci praktické části je pak vypracován reálný podnikatelský plán pro skutečného živnostníka, který plánuje rozšířit své podnikání. V závěru je vytvořený podnikatelský plán zhodnocen z hlediska realizovatelnosti.

Klíčová slova: podnikání, podnikatelský plán, podnikatelský záměr, živnostenské podnikání, rozšíření podnikání.

Abstract

Bachelor thesis with the title of A Business Plan deals with creating a business plan both on a theoretical and practical level. In the theoretical part the business plan is defined in the context of the Czech business environment. The practical part consists of a real business plan for actual self-employed person who plans to expand its business. In the next part, the business plan is evaluated in terms of its feasibility.

Keywords: business, business plan, self-employment, business expansion.

Bibliografická citace práce

STRACHOŇOVÁ, D. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 62 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a mnou samostatně vypracovaná. Veškeré použité zdroje jsou řádně citovány a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce.

V Brně dne 13. května 2013

.....

vlastnoruční podpis

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi za odbornou pomoc a rady při psaní této práce.

Zvláštní poděkování také patří mé rodině a blízkým, kteří mě při studiu podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	11
1. TEORETICKÉ UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY.....	12
1.1 CHARAKTERISTIKA A VYMEZENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	12
1.2 VLASTNOSTI PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	14
1.3 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	15
1.4 FORMÁLNÍ NÁLEŽITOSTI PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	16
1.5 PROFESNÍ A OSOBNÍ ÚDAJE, POPIS PODNIKU.....	16
1.6 POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI.....	17
1.7 VSTUPY A DODAVATELÉ.....	17
1.8 POSTAVENÍ FIRMY NA TRHU, KONKURENCE, MARKETING.....	17
1.8.1 SLEPT analýza.....	18
1.8.2 Porterův model pěti sil.....	19
1.8.3 SWOT analýza.....	22
1.8.4 Marketing	23
1.9 OBCHODNÍ PLÁN.....	25
1.10 ORGANIZAČNÍ PLÁN	25
1.11 PERSONÁLNÍ ZDROJE.....	26
1.12 FINANČNÍ PLÁN.....	26
1.13 RIZIKA PROJEKTU	28
2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	29
2.1 POPIS PODNIKU	29
2.1.1 Předmět a právní forma podnikání	29
2.1.2 Konkurenční výhoda	29
2.1.3 Lokalita	29
2.1.4 Finanční výsledky.....	30
2.2 POSKYTOVANÉ SLUŽBY	30
2.3 POSTAVENÍ FIRMY NA TRHU, KONKURENCE, MARKETING.....	31
2.3.1 SLEPT analýza.....	32
2.3.2 Porterův model pěti sil.....	35
2.3.3 SWOT analýza současného stavu.....	38
2.3.4 Marketing	39
3. PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	41
3.1 VYMEZENÍ PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI	41
3.1.1 Poskytované služby	42
3.2 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ.....	42
3.3 ČASOVÝ HARMONOGRAM REALIZACE ROZŠÍŘENÍ	43
3.4 ZAJIŠTĚNÍ VSTUPŮ - DODAVATELÉ	44
3.5 ZÁKAZNÍCI.....	45
3.6 PROPAGACE, MARKETING	46
3.7 KONKURENCE.....	47
3.8 FINANCOVÁNÍ	48
3.8.1 Výdaje.....	48
3.8.2 Příjmy.....	49

3.8.3	<i>Ziskovost podnikatelské činnosti</i>	50
3.8.4	<i>Financování</i>	51
3.8.5	<i>Bod zvratu</i>	52
3.9	VARIANTY VÝVOJE	53
3.9.1	<i>Reálná varianta</i>	53
3.9.2	<i>Optimistická varianta</i>	53
3.9.3	<i>Pesimistická varianta</i>	53
3.9.4	<i>Shrnutí</i>	54
3.10	SWOT ANALÝZA	54
3.11	RIZIKA PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU	56
4.	ZHODNOCENÍ REALIZOVATELNOSTI PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	57
5.	ZÁVĚR	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	61
	SEZNAM PŘÍLOH	61
	PŘÍLOHY	62

Úvod

Mnozí se domnívají, že podnikání je v současné době nejistoty ohledně budoucího hospodářského vývoje značně rizikovou činností. Tento názor bych ráda opravila tvrzením, že podnikání je v jakékoliv době velmi rizikovou činností. Stejně tak jako v době ekonomického rozkvětu nalezneme krachující podniky a podnikatele, tak také v období ekonomického útlumu lze nalézt prosperující subjekty. Je pravdou, že mnohé kroky vlády, které mají negativní dopad na drobné živnostníky, jsou v rozporu s ideou podporovat podnikání. Osobně si stojím za názorem, že schopný podnikatel dokáže podnikat v jakékoliv době a pro neschopné podnikatele není na trhu místo.

Téma mé bakalářské práce jsem si zvolila zejména z důvodu praktičnosti a přínosnosti vytvoření podnikatelského plánu pro praxi. Vytvořený podnikatelský plán poslouží jako jeden z podkladů pro získání podnikatelského úvěru k rozšíření podnikatelské činnosti níže uvedeného subjektu.

V praktické části mé práce budu sestavovat podnikatelský plán pro reálnou firmu. Firma se zabývá realizací v oblasti vytápění, vodoinstalace a plynové instalace. Protože neustále naráží na problémy s hotovými součástkami, které používá, rozhodla se rozšířit předmět svého podnikání. Hotové součástky si firma často musí nechávat upravit „na míru“. Jelikož s úpravami není spokojená, rozhodla se rozšířit činnost svého podnikání a úpravy „na míru“ si bude obstarávat v pronajatých prostorách za pomoci několika zaměstnanců. Protože v této oblasti je mezera na trhu, nabídne své služby i dalším podnikatelům, kteří působí v této oblasti.

Informace pro zpracování teoretické části jsem čerpala ze zdrojů uvedených v Seznamu použité literatury. Citace jsou uváděny v textu ve formě poznámek pod čarou a veškeré použité zdroje jsou uvedeny na konci této práce. Citace jsou vytvářeny v souladu s platnou normou ISO 690 a ISO 690-2. Praktické informace jsem získala při rozhovorech s majitelem firmy a některými jeho spolupracovníky. Vzhledem k povaze některých informací, které by mohly být přínosné pro konkurenci, nebudou uváděny jména firem ani pracovníků.

Cíl bakalářské práce

Cílem mé bakalářské práce je vytvořit podnikatelský záměr pro vybudování kovoobráběčské dílny. Následně se pokusím na základě získaných teoretických i praktických znalostí zhodnotit vytvořený podnikatelský plán z hlediska jeho realizovatelnosti v praxi. Jsem přesvědčena, že tato práce bude pro vybraného podnikatele, který nemá ekonomické ani manažerské vzdělání a sestavení podnikatelského plánu považoval za pouhý doklad pro získání úvěru, velmi přínosná.

V rámci teoretické části se budu věnovat zejména vymezení a stanovení podstatných náležitostí podnikatelského plánu. Následovat budou definice a vymezení analytických metod, které v práci dále použiji. V analytické části bakalářské práce bude detailně analyzován současný stav podnikatelské činnosti, a to za použití metod deskripce a analýzy.

V praktické části pak na základě získaných teoretických poznatků vytvořím konkrétní podnikatelský plán. V podnikatelském plánu budou také samozřejmě zahrnuty praktické informace, které získám rozhovory s podnikatelem, pro kterého je podnikatelský plán vytvářen. Následně se pokusím o objektivní hodnocení realizovatelnosti projektu popsaného v rámci podnikatelského plánu.

1. Teoretické uvedení do problematiky

1.1 Charakteristika a vymezení podnikatelského plánu

Podnikatelský plán neboli podnikatelský záměr, představuje jeden z nejdůležitějších dokumentů při zahájení nebo rozšíření podnikatelské činnosti.

Struktura podnikatelského plánu není daná žádnou normou ani všeobecně uznávanou definicí. V rámci struktury i formulování podnikatelského plánu je vždy nezbytné zohlednit účel, za kterým je podnikatelský plán vytvářen, a jeho potenciální čtenáře/uživatele. Určitou podobu bude mít podnikatelský plán, který podnikatel sestavuje pouze pro svoji interní potřebu z důvodu utřídění myšlenek, zhodnocení konkurence a vytčení cílů svého podnikání.¹ Nejspíše zcela odlišně bude vypadat podnikatelský plán sestavený za účelem získání finančních prostředků od banky nebo plán určený pro společníka. Je třeba si ale uvědomit, že „kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr může významně podpořit získání potřebného kapitálu.“²

Jak lze tedy podnikatelský plán vymežit? Poměrně výstižná je následující definice: „Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti nebo fungování existující firmy.“³ Dále pak Veber a Srpová přirovnávají podnikatelský plán k autoatlasu, který by měl pomoci odpovědět na otázky typu: Kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme⁴. „Podnikatelský plán konkretizuje záměry podnikatele do budoucna.“⁵

¹ CzechInvest. 2005. *Podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu* [online]. Praha: CzechInvest, 2005 [cit. 2013-01-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>>. s. 35.

² FOTR, J.; SOUČEK, I. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2. s. 305.

³ VEBER, J.; SRPOVÁ, J. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: GradaPublishing, 2008. 320 s. ISBN 80-247-2409-6. s. 97 – 98.

⁴ VEBER, J.; SRPOVÁ, J. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 97 – 98.

⁵ VEBER, J.; SRPOVÁ, J. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 97 – 98.

Podnikatelský plán samozřejmě nemusí zpracovávat sám podnikatel, ale může jej nechat vypracovat svému zaměstnanci nebo externímu pracovníkovi. Je ale zcela nezbytné, aby se na vypracování podílel a s pověřenou osobou úzce spolupracoval, protože jen sám podnikatel zná všechny důležité aspekty svého podnikání. Na druhou stranu jiná osoba může vnést jiný pohled na podnikatelskou činnost v obecné rovině i v rovině konkrétního podnikatele či podniku. Jak je uvedeno v definici, podnikatelský plán se zpravidla vypracovává při zahájení podnikání nebo při rozšíření podnikání. Důvodem pro vypracování podnikatelského plánu ale může být i změna strategie podnikání nebo může posloužit k analýze různých problémů v podnikání⁶. Samozřejmostí pro podnikatelský plán je směřování do budoucna, ovšem v mnoha případech na základě určitého současného stavu, případně historického vývoje.

Podnikatelský záměr slouží většinou dvěma účelům. „*Jednak je to určitý vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy. Značný význam však má externí uplatnění podnikatelského záměru v případě, že firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory.*“⁷ Vnitřní použití podnikatelského plánu by se dalo dále rozvést na použití pro vlastní potřebu podnikatele v případě drobného živnostníka nebo malého podnikatele, pro potřebu vedení v případě střední nebo velké firmy, ale také například pro potřebu seznámení určitého okruhu zaměstnanců se záměry podniku. V případě, že je podnikatelský záměr vytvářen za účelem využití cizího kapitálu za účelem realizace projektu, může se zpravidla jednat o bankovní nebo nebankovní úvěr, získání potenciálního investora nebo získání účelové dotace ze státního rozpočtu, nebo z rozpočtu Evropské unie.

Struktura, obsah i způsob zpracování podnikatelského plánu úzce souvisí jednak s účelem, ale také s tím, pro jaký okruh čtenářů / uživatelů je podnikatelský plán vytvářen. Nejčastěji se jedná o majitele podniku, manažery nebo investory. Majitelé

⁶ K uvedené analýze jsou primárně určeny jiné metody, nicméně jejich náročnost mnohdy odrazuje od jejich využití v praxi.

⁷ FOTR, J.; SOUČEK, I. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. s. 305.

podniku využívají podnikatelské plány zejména pro plánování budoucnosti, ale také pro plánování změn apod. Manažeři často stojí jak na straně těch, kteří podnikatelské plány sepisují, tak na straně těch, kteří je využívají, a to často jako hlavní plánovací nástroj⁸. Banky i ostatní investoři jsou úzce zainteresováni na tom, aby získali své vložené finanční prostředky zpět. Cílem banky je mít jistotu, že podnikatel nebo podnik bude schopen dostát svých závazků a v průběhu doby splatnosti splatí nejen jistinu, ale také úroky. Ostatní investoři jsou zainteresováni na návratnosti jejich investice v delším časovém horizontu. „Investorům se jejich investice vrátí zpět teprve v momentě prodeje, tedy často v horizontu mnoha let.“⁹

1.2 Vlastnosti podnikatelského plánu

Podnikatelský plán by měl být stručný, přehledný a jednoduchý. Je zcela zbytečné, aby zacházel do přílišných technických a technologických detailů, protože jim uživatelé podnikatelského plánu z řad „netechnických“ pracovníků zpravidla nebudou rozumět. Podnikatelský plán by měl být tržně orientovaný, tzn. jednoznačně by měla být demonstrována výhoda produktu nebo služby pro zákazníka¹⁰. I když je vhodné velmi stručně zmínit dosavadní úspěchy podniku, celkově je vhodné podnikatelský plán orientovat směrem do budoucnosti.

Důležitá je věrohodnost poskytnutých informací a jejich reálnost. Příliš optimistické plány mohou snižovat důvěryhodnost celého projektu, naopak přehnaný pesimismus ubírá na atraktivitě. Zcela nevhodné je zakrývání slabých míst a rizik projektu, protože jejich případné odhalení, aniž by byly zmíněny v projektu, opět snižuje důvěryhodnost celého projektu. Naopak popis slabých a rizikových míst a návrh krizových scénářů nebo opatření je důkazem toho, že je podnikatel připraven na případné problémy.

⁸ KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. 2008. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2008. 216 s. ISBN 80-251-1605-0. s. 22.

⁹ KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. 2008. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2008. 216 s. ISBN 80-251-1605-0. s. 22.

¹⁰ FOTR, J.; SOUČEK, I. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. s. 309.

Dále se doporučuje: „*upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu, a to nejen z hlediska nezbytných manažerských a podnikatelských dovedností, ale i schopnosti práce jako efektivního týmu.*“¹¹ V případě malých firem je dobré vyzdvihnout profesní schopnosti i osobnostní vlastnosti vedení.

1.3 Struktura podnikatelského plánu

Co se týče samotné struktury podnikatelského plánu, i zde lze na obecné úrovni vymezit určitá doporučení, která samozřejmě nejsou nijak závazná, ovšem je dobré se jimi řídit. Mezi nezbytnosti podnikatelského plánu patří¹²:

- titulní strana,
- shrnutí,
- profesní a osobní údaje o vlastnících firmy,
- popis podniku,
- popis podnikatelské příležitosti,
- popis výrobku, služby,
- zajištění potřebných vstupů a dodavatelů,
- postavení firmy na trhu, konkurence, marketing,
- personální zdroje,
- finanční plán,
- rizika projektu,
- přílohy.

¹¹ FOTR, J.; SOUČEK, I. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. s. 309.

¹² Vysoká škola ekonomická. IDE – Institut rozvoje podnikání. 2012. *Podnikatelský plán* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2012 [cit. 2012-12-06]. Dostupný z WWW <<http://www.ide-vse.cz/podnikatelsky-plan.html>>.

1.4 Formální náležitosti podnikatelského plánu

Při samotném zpracování podnikatelského plánu je vhodné dbát i na formální náležitosti, např. na úpravu textu, číslování stránek, celkový vzhled a úpravu, včetně titulní strany. Na začátku je vhodné uvést shrnutí celého podnikatelského plánu, které musí být jasné, stručné a výstižné. V rámci shrnutí je dobré vyzdvihnout hlavní myšlenku a přínosy podnikání. Shrnutí lze označit za „nejdůležitější část dokumentu, protože zde se investor rozhoduje, zda projekt bude číst celý či nikoliv.“¹³

Zda jsou zařazeny na konec podnikatelského plánu přílohy či nikoliv, záleží na jeho předmětu, obsahové náplni, účelu i předpokládaných čtenářích. Do příloh se zpravidla zařazuje vše, co by samotný podnikatelský plán činilo příliš detailním, nicméně je z pohledu pisatele zajímavé či relevantní.

1.5 Profesní a osobní údaje, popis podniku

V rámci profesních a osobních údajů o vlastnících firmy je třeba představit všechny zúčastněné osoby, které za projektem stojí, a to včetně jejich pracovních i osobních předpokladů, zkušeností v dané oblasti atd.

V rámci popisu podniku je nezbytné zmínit právní formu podnikání v závislosti na počtu společníků, organizační struktuře nebo počtu zaměstnanců. Dále je vhodné uvést lokalitu sídla nebo provozovny podnikatelské činnosti včetně zdůvodnění výběru místa, vlastnické poměry, způsob vedení účetnictví, zákonná i jiná pojištění, která byla zvolena pro danou podnikatelskou aktivitu. Pojištění snižuje míru rizika v případě nečekaných událostí, proto je vhodné této oblasti věnovat zvýšenou pozornost, zejména pokud je v podnikatelské aktivitě zahrnut cizí kapitál.

¹³ Vysoká škola ekonomická. IDE – Institut rozvoje podnikání. 2012. *Podnikatelský plán* [online].

1.6 Popis podnikatelské příležitosti

V této části je důležitý popis orientace na existující trh nebo naopak zdůvodnění vyplnění mezery na trhu. Popis výrobku či služby by měl být tak podrobný, aby si čtenář podnikatelského záměru dokázal uvedený výrobek či službu reálně představit, zároveň však není zcela vhodné zacházet do přílišných technických detailů. Technická dokumentace včetně grafického zobrazení může být uvedena v příloze celého podnikatelského plánu. V této části je vhodné podtrhnout konkurenční výhodu výrobku nebo služby. *„Důležitým faktorem je, aby tyto výhody byly objektivní, nejlépe podpořené průzkumem či zkušenostmi ze zahraničí.“¹⁴*

1.7 Vstupy a dodavatelé

Určitý prostor je vhodné věnovat popisu zajištění potřebných vstupů a dodavatelů, aby projekt neztroskotal na tom, že dodavatelé nejsou schopni dodat požadované vstupy v žádané kvalitě, množství nebo za odpovídající cenu. Nezbytný je i časový harmonogram všech činností, včetně určení osob, které za ně budou odpovídat.

1.8 Postavení firmy na trhu, konkurence, marketing

Další ucelenou částí je analýza postavení podniku na trhu, analýza konkurence a následně stanovování vhodné marketingové strategie. Analýza trhu by měla být provedena důkladně za použití všech dostupných veřejných i neveřejných zdrojů. *“Důležité je získávat nejenom aktuální informace, ale snažit se i získat informace do budoucna, o budoucím vývoji trhu a možném růstu.“¹⁵* I když získat informace o konkurenci není vždy zcela jednoduché, chyby a nedostatky konkurence mohou znamenat obrovskou příležitost. Tato část je také vhodná pro uvedení cenové politiky.

Pro zhodnocení vnějšího okolí firmy a úrovně konkurence je vhodné využít konkrétních analytických metod a postupů. Mezi nejčastěji využívané patří analýza vnějšího prostředí SLEPT, případně některá z jejich variant, Porterův model pěti sil zaměřený na

¹⁴ Vysoká škola ekonomická. IDE – Institut rozvoje podnikání. 2012. *Podnikatelský plán* [online].

¹⁵ Vysoká škola ekonomická. IDE – Institut rozvoje podnikání. 2012. *Podnikatelský plán* [online].

analýzu konkurenčního prostředí a SWOT analýza, která identifikuje nejen hrozby a příležitosti přicházející z vnějšího okolí, ale také silné a slabé stránky podniku nebo podnikatelského záměru. Na základě informací získaných v rámci uvedených analýz lze pak sestavit marketingový plán včetně obchodního plánu.

1.8.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza je „analýza externího marketingového prostředí, zaměřená na společenské, právní, ekonomické, politické a technologické faktory.¹⁶“ Některé varianty této analýzy ještě přidávají např. ekologické faktory vnějšího prostředí. Tato verze SLEPT analýzy je známá pod zkratkou PESTLE. SLEPT analýza slouží ke strategické analýze okolního prostředí firmy, nicméně často bývá používána pro oblast marketingu.

V rámci této analýzy je třeba analyzovat faktory, resp. vývojové trendy a jevy, které pro danou firmu mohou představovat hrozbu nebo příležitost. Jedná se o jevy, „které by měly být při formulaci strategie v případě hrozeb řešeny, v případě příležitostí využity.¹⁷“ Jednotlivé skupiny faktorů mohou zahrnovat například:

- **Sociální (společenské) faktory:** rozdělení příjmů, demografické faktory (věková struktura obyvatel, stárnutí obyvatelstva, porodnost), pracovní mobilita, změny životního stylu (práce z domova), postoje k práci a volnému času, úroveň vzdělání, kulturní faktory, regionální rozdíly atd.¹⁸
- **Právní faktory:** legislativní rámec regulující podnikání, daňová legislativa, ochrana spotřebitelů, pracovní právo, regulace konkurenčního prostředí, předpisy týkající se ochrany životního prostředí atd.

¹⁶ HANZELKOVÁ, A.; KEŘKOVSKÝ, M.; ODEHNALOVÁ, D. 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. xix, 170 s. ISBN 80-7400-120-8. s. 97.

¹⁷ HANZELKOVÁ, A.; KEŘKOVSKÝ, M.; ODEHNALOVÁ, D. 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. xix, 170 s. ISBN 80-7400-120-8. s. 97.

¹⁸ BLAŽKOVÁ, M. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 80-247-1535-3. s. 53

- **Ekonomické faktory:** vývoj HDP, ekonomický růst, výdaje spotřebitelů, monetární politika, vládní výdaje, politika nezaměstnanosti, měnové kurzy, inflace atd.¹⁹
- **Politické faktory:** stabilita politického prostředí, politický režim, mezinárodní vztahy atd.
- **Technologické faktory:** vládní výdaje na výzkum a vývoj, zaměření průmyslu na zlepšování technologií, vývoj nových technologií, míra technologického opotřebení, vliv informačních technologií, internet, satelitní komunikace atd.²⁰

1.8.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil, označovaný jako Analýza 5F (FiveForces), analyzuje odvětví a jeho rizika na základě prognóz „vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany.“²¹ Zatímco analýza SLEPT je zaměřena na tzv. makrookolí firmy, mikrookolí analyzuje právě Porterův model pěti sil.

Porterův model pěti sil analyzuje²²:

- riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalitu mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.

¹⁹ BLAŽKOVÁ, M. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 80-247-1535-3. s. 53 – 54.

²⁰ BLAŽKOVÁ, M. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 80-247-1535-3. s. 53 – 54.

²¹ ManagementMania. 2012. *Analýza 5F (FiveForces)* [online]. 20.6.2012 [cit. 2013-03-30]. Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/analyza-5f>>.

²² DEDOUCHOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4. s. 17.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů představuje to riziko, že se konkurenty stanou ty firmy, které aktuálně konkurenci nepředstavují, ale mohou se jí bez větších problémů stát. Hrozba vstupu potenciálních konkurentů závisí „na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí.“²³ Čím jsou bariéry pro vstup na daný trh vyšší, tím je hrozba vstupu potenciálních konkurentů nižší a firma může využít této příležitosti ke zvyšování ceny.

Joe Bain rozlišuje tři základní zdroje bariér: oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody a míru hospodárnosti.²⁴ Zákazníci mohou být oddaní výrobkům a službám současných podniků, v aktuální době lze hovořit spíše o oddanosti k službám, protože zákazníci mají množství možností porovnávat a hodnotit výrobky. Absolutní nákladové výhody mohou být zapříčiněny např. dokonalejšími výrobními technologiemi nebo vlastnictvím patentů. Míry hospodárnosti využívají ty firmy, které sériově vyrábějí velké množství výrobků a mohou tak snáze rozmělnit fixní náklady, náklady na propagaci a marketing atd.

Rivalita mezi stávajícími podniky představuje úroveň současné konkurence. Pokud je konkurence nízká, podniky snáze zvyšují ceny a tím i své zisky. Vysoké ceny ale mohou mít za důsledek příliv nových podniků do odvětví, zvýšení konkurenčního tlaku a následné snižování cen. Úroveň rivality mezi podniky je funkcí tří faktorů: struktury mikrookolí, poptávkových podmínek a výšky výstupních bariér z daného mikrookolí.²⁵

Struktura mikrookolí je dána velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu. Na trhu může existovat buď obrovské množství malých firem, nebo naopak několik velkých, dominantních firem, případně jedna monopolní firma. Poptávkové podmínky mají za důsledek, zda daný trh roste, stagnuje nebo se zmenšuje. Výstupní bariéry hrají významnou roli v případě, že se snižuje poptávka.

²³ DEDOUCOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*. s. 18.

²⁴ DEDOUCOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*. s. 18.

²⁵ DEDOUCOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*. s. 19.

Obecně lze říci, že úroveň konkurence v okolí se může velmi rychle měnit, proto je pro podniky nezbytné monitorovat chování konkurence a své chování vždy přizpůsobovat aktuálnímu stavu.

Smluvní síla kupujících je dána zejména závislostí zákazníků na výrobcích / službách dané firmy. Pokud je smluvní síla kupujících silná, mohou tlačit ceny dolů. Naopak slabá smluvní síla kupujících umožňuje podnikům zvyšovat ceny bez výrazného rizika ztráty kupujících. Úroveň smluvní síly kupujících je dána zejména možnostmi zákazníků přejít k jinému podniku a také výší nákladů, které zákazníkovi vzniknou při přechodu k jinému podniku. Větší smluvní síla kupujících vzniká za podmínky, že kupující představují malý počet velkých podniků, kupující nakupují výrazný podíl produkce, kupující mohou nakupovat od více podniků nebo mají možnost začít vyrábět dané výrobky sami.²⁶

Smluvní síla dodavatelů představuje pro daný podnik hrozbu, pokud dodavatelé mohou zvyšovat cenu a podnik nemá možnost toto rozhodnutí ovlivnit. Úroveň smluvní síly dodavatelů je dána zejména tím, jak moc je podnik na konkrétních dodavatelích závislý a jaké má možnosti přejít k jinému dodavateli. Sílu dodavatelů určuje zejména množství substitutů k dodávanému výrobku, význam podniku pro dodavatele jako odběratele, případně zda se dodavatelé dokáží určitým způsobem integrovat a prosazovat obdobnou cenovou politiku.

Hrozba substitučních výrobků je poslední silou Porterova modelu pěti sil. V případě, že pro daný produkt / službu existují substituční výrobky, je hrozba, že zákazník začne využívat tento substitut, vysoká. Tato hrozba omezuje podnik ve zvyšování cen i v generování vyššího zisku. Naopak v situaci, kdy pro daný produkt / službu neexistuje substituční výrobek, může podnik této výhody využít ke zvyšování cen.

²⁶ DEDOUCHOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*. s. 19.

1.8.3 SWOT analýza

SWOT analýza je v podstatě univerzální analytická technika, kterou lze využít v mnoha oblastech podnikového řízení i v oblastech jiných. Tuto analytickou metodu navrhnul v 60. letech 20. století Albert Humphrey a od té doby získala na velké oblibě. Název této analýzy je odvozen od počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

- silné stránky (Strengths),
- slabé stránky (Weaknesses),
- příležitosti (Opportunities),
- hrozby (Threats).

*„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“*²⁷ SWOT analýzu lze ale také využít k sumarizaci více analýz nebo pro zjištění, jak využít zdroje nebo kompetence firmy. Nevýhodu naopak představuje určitá míra subjektivního pohledu na problematiku.

Uvedené faktory lze rozdělit na vnitřní faktory a vnější faktory. **Vnitřní faktory** určují silné a slabé stránky firmy. K určení lze použít například výsledky finanční analýzy firmy, analýzy hodnotového řetězce, analýzy zdrojů nebo analýzu produktového portfolia. Silné stránky představují skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.²⁸ Silné stránky mohou představovat například vysoce kvalifikovaný a zkušený personál, propracovaný systém komunikace se zákazníky nebo využití těch nejnovějších technologií v rámci své činnosti. Slabé stránky představují ty činnosti, které firma nedělá dobře, případně si v nich jiné firmy stojí lépe.²⁹ Jako příklad slabých stránek lze jmenovat velké množství reklamací v důsledku nedostatečné kontroly kvality, neefektivní systém odměňování zaměstnanců nebo také nesystematicky prováděný marketing.

²⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. s. 103.

²⁸ JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. s. 103.

²⁹ JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. s. 103.

Vnější faktory pokrývají hodnocení příležitostí a hrozeb, které vyplývají z okolního prostředí. Mezi nejčastěji využívané vstupy patří analýza prostředí a okolí (např. SLEPT analýza), sektorové analýzy (např. Porterova analýza pěti sil) nebo analýzy konkurenčního postavení. Příležitosti představují „*ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.*“³⁰ Většina příležitostí, které může firma využít ve svůj prospěch, vyplývají ze znalosti vnějšího prostředí. Příležitost může představovat například situace, kdy na trhu existuje poptávka po konkrétním zboží nebo službě, která není za stávajícího stavu uspokojena v dostatečné kvalitě nebo množství, a zároveň je daná firma schopna tuto poptávku uspokojit. Hrozba představuje opačnou situaci, a to „*trendy a události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.*“³¹ Příkladem může být založení nové konkurenční firmy, která dokáže přetáhnout zákazníky nebo kvalitní zaměstnance.

1.8.4 Marketing

Uvedené analýzy, ale i jiné analytické metody se velmi často využívají pro tvorbu marketingového plánu. Marketing je v současné době chápán jako „*uspokojování potřeb zákazníka.*“³² Činnost marketingového oddělení začíná ještě dříve, než je konkrétní produkt vyroben. Následně pak produkt doprovází po celou dobu jeho životnosti. Cílem marketingu je nejen přilákat nové zákazníky, ale také udržet ty stávající. Marketing představuje „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“³³

Jedním z nejvýznamnějších nástrojů marketingu je marketingový mix. Jedná se o „*soubor taktických marketingových nástrojů – produktové, cenové, distribuční*

³⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. s. 103.

³¹ JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. s. 103.

³² KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J. 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 80-247-1545-2. s. 38.

³³ KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J. 2007. *Moderní marketing*, s. 40.

a komunikační politiky – které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.³⁴“

Marketingový mix zahrnuje vše, co by firma měla udělat, aby zvýšila poptávku po svém produktu / službě. Tyto činnosti pokrývá rozdělení činností do čtyř skupin známých pod zkratkou 4P:

- produkt (Product),
- cena (Price),
- komunikace (Promotion),
- distribuce (Place).

V rámci **produktu** jsou definovány veškeré nabízené výrobky a služby. Ve specifických případech se ale může jednat i o osoby, místa, organizace nebo myšlenky. V rámci této oblasti je definován sortiment, jeho kvalita, rozmanitost, design, vlastnosti, funkce, značka, obal, služby, záruční podmínky, možnost vrácení výrobku atd.

Cena představuje finanční obnos, který zákazníci za produkt / službu zaplatí. Tato oblast zahrnuje i slevovou politiku, možnost získání úvěru, platební lhůty atd.

Komunikace zahrnuje ty aktivity, které je třeba vykonat, aby zákazník znal přednosti a výhody produktu / služby a byl přesvědčen o tom, že jeho koupě je výhodná. Jedná se zejména o reklamu, podporu prodeje, image firmy nebo produktu, public relations, komunikační kanály, prodejní personál nebo přímý marketing.

Poslední složku marketingového mixu v pojetí 4P zahrnuje **distribuce**. Distribuce jsou v podstatě veškeré činnosti, pomocí nichž cílový zákazník produkt nebo službu získává. Jedná se o stanovení distribučních kanálů, pokrytí, dostupnost zboží / služby, umístění, zásoby a dopravu.

³⁴ KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J. 2007. *Moderní marketing*, s. 71.

1.9 Obchodní plán

Obchodní plán, resp. plán obchodních činností se zabývá již samotným prodejem výrobků / služeb a navazuje na marketingový plán nebo marketingovou strategii podniku. Tento plán obvykle „stanovuje předpokládané roční objemy prodeje“, které lze členit dle produktových skupin, teritorií odbytu nebo zákaznických segmentů.³⁵

V případě produktů plán odbytu využívá finančních jednotek nebo se počet uvádí také ve fyzických jednotkách. Pokud je podstatou podnikání poskytování služeb, je vhodnější využívat finanční jednotky.

Při sestavování obchodního plánu lze vycházet např. z údajů o odbytu v předchozím období, z průzkumů trhu nebo ze zkušeností prodejců. Pokud firma sestavuje podnikatelský plán pro nově zaváděnou činnost, nelze se spolehnout na nic jiného, než na průzkumy trhu a odhady založené na těchto průzkumech.

1.10 Organizační plán

Cílem organizačního plánu je stanovit organizační strukturu a systém řízení pro podnik nebo jeho část včetně popisu pravomocí a odpovědností jednotlivých zaměstnanců. Organizační plán má velký význam pro velké podniky a se zmenšující se velikostí se jeho význam snižuje. „Organizační struktura značně ovlivňuje nejen chování organizace, ale i chování jejích členů, tvorbu a používání komunikačních kanálů, charakter kultury a prostředí.“³⁶

Organizační struktura firmy je dána stupněm formalizace, stupněm centralizace a stupněm složitosti.³⁷ Stupeň formalizace je vlastně úroveň stanovení a jednotnosti pracovních postupů, používaných prostředků a dosahování výsledků. Ve firmách s vysokým stupněm formalizace jsou veškeré postupy jednotné a většinou jsou dány

³⁵VEBER, J.; SRPOVÁ, J. 2008. *Podnikání malé a střední firmy* .s. 108.

³⁶MLÁDKOVÁ, L. 2005. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005. xviii, 195 s. ISBN 80-7179-310-8. s. 115.

³⁷CHARVÁT, J. 2006. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 204 s. ISBN 80-247-1389-6. s. 43.

vnitropodnikovými směrnicemi. Vysoký stupeň formalizace je charakteristický pro velké firmy s několika stovkami zaměstnanců, případně pro nadnárodní firmy. Naopak firmy s nízkým stupněm formalizace jsou obvykle malé firmy, kde má možnost každý pracovat dle vlastních postupů a důležitý je pouze výsledný efekt.

„Stupeň centralizace vyjadřuje, do jaké míry jsou ve firmě delegovány pravomoci k rozhodování a provádění prací. Tedy do jaké míry a kdy může ten který pracovník provádět ty činnosti, aniž by si je musel nechat schválit.“³⁸ Stupeň centralizace je opět do jisté míry dán tím, jak je daná firma velká a jakým způsobem je řízena.

Stupeň složitosti pak opět závisí na velikosti firmy, počtu jednotlivých specifických činností, počtu oddělení a středisek. Výrobní podnik s velmi jednoduchou výrobní činností může sice zaměstnávat stovky zaměstnanců, nicméně výroba je tak jednoduchá, že stupeň složitosti organizace nebude vysoký. Naopak poradenská kancelář s několika desítkami zaměstnanců může být organizována poměrně složitě, protože bude poskytovat poradenství v mnoha specifických oblastech a pro každou specifickou oblast bude stanovena odpovědná osoba.

1.11 Personální zdroje

Rozsah popisu personálních zdrojů závisí na zaměření podnikatelské činnosti a jejím rozsahu. Pro malé podniky není nutné pro tuto oblast vyčleňovat samostatnou část, pro větší podniky je třeba zpracovat personální plán.

1.12 Finanční plán

Stěžejní součástí každého podnikatelského plánu je finanční plán, protože bez finančních prostředků včetně jejich důkladného naplánování nelze podnikatelský plán realizovat. Pro rozsáhlejší podniky je nutné vypracovat zakladatelský rozpočet, provozní rozpočet, investiční rozpočet i zpracovat základní účetní výkazy. Doporučuje se vytvořit i soupis vlastních a cizích zdrojů.

³⁸CHARVÁT, J. 2006. *Firemní strategie pro praxi*. s. 43.

Při sestavení finančního plánu pro nově založený podnik nebo pro nově zaváděnou činnost je třeba odpovědět na otázku, od kterého okamžiku bude podnik nebo nová činnost generovat zisk neboli v kterém okamžiku začnou náklady převyšovat výnosy. Tento okamžik se nazývá **bod zvratu** (break even point) a cílem každého podniku je dosáhnout tohoto bodu v co nejkratším možném čase a při produkci co nejmenšího množství zboží / služby. Jinak řečeno, cílem každého podniku je dosáhnout okamžiku ziskovosti co nejdříve.

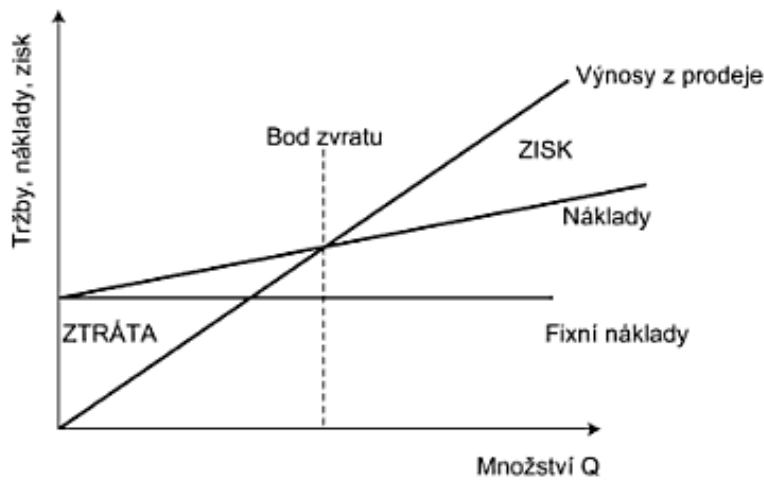
Analýza bodu zvratu vyjadřuje závislosti mezi náklady, prodaným množstvím a cenou. Bod zvratu je také někdy označován jako kritický bod rentability, bod krytí nákladů, bod zisku nebo mrtvý bod. Bod zvratu je průsečíkem křivky tržeb, která vychází z 0 a křivky celkových nákladů, která pokrývá i variabilní náklady.³⁹ Úroveň tohoto průsečíku v zobrazení na ose x pak vyjadřuje, jaké minimální množství je nutné prodat, aby podnik negeneroval ztrátu.

Přínosem analýzy bodu zvratu není pouze stanovení objemu výkonů a s nimi souvisejícími náklady, „ale také pro uvědomění si vztahů mezi podílem fixních a variabilních nákladů na straně jedné a tvořeným ziskem na straně druhé.“⁴⁰

³⁹ ŽŮRKOVÁ, H. 2007. *Plánování a kontrola – klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 135 s. ISBN 80-247-1844-6. s. 65.

⁴⁰ POPESKO, B. 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 233 s. ISBN 80-247-2974-9. s. 46.

Bod zvratu (break even point)



Obrázek 1: Graf bodu zvratu [Žůrková, 2007, s. 65].

1.13 Rizika projektu

Každé podnikání s sebou nese určitou míru rizika. Riziku se nelze zcela vyhnout nebo ho odstranit. Některá rizika lze ale zmírnit nebo eliminovat tím, že o nich víme a jsme na ně připraveni. Jedná se zejména o rizika, která mohou být způsobena vnitřními faktory podniku. Naopak dopady rizik způsobených vnějšími faktory lze zmírnit pouze tím, že o nich budeme vědět a budeme na ně připraveni. Každopádně každý podnikatelský plán by měl obsahovat detailní rizikovou analýzu včetně návrhů řešení a krizových scénářů.

2. Analýza současného stavu

2.1 Popis podniku

2.1.1 Předmět a právní forma podnikání

Podnikatel podniká na základě živnostenského oprávnění, tedy jako OSVČ. V živnostenském rejstříku má zapsány tyto živnosti:

- vodoinstalatérství, topenářství (ohlašovací řemeslná živnost),
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny (ohlašovací řemeslná živnost),
- přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti (ohlašovací volná živnost),
- velkoobchod a maloobchod (ohlašovací volná živnost),
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (ohlašovací volná živnost).

2.1.2 Konkurenční výhoda

Firma kromě prací, které zajišťuje sama, dokáže také zprostředkovat veškeré související práce, např. zednické a obkladačské práce, instalace sádrokartonů, podlahářské práce, elektroinstalační práce, vymalování objektu, úklid objektu, výrobu nábytku na míru, zámečnické práce, ale také zpracování tepelného auditu objektu, zpracování nabídek a následné zajištění realizace alternativních zdrojů energie (solární systémy, tepelná čerpadla, drobné větrné elektrárny), případně vnější zemní práce.

Firma získala certifikaci od firmy Baxi a ProTherm pro odbornou instalaci elektrokotlů, bojlerů a plynových kotlů. Dále je držitelem osvědčení od firmy Unopor pro odbornou pokládku a instalaci systému podlahového vytápění.

2.1.3 Lokalita

Firma sídlí v pronajatých prostorech ve skladové a obchodní oblasti na okraji krajského města Brno. V současnosti firma tyto prostory využívá zejména pro dočasné skladování nakoupených součástí a komponent před jejich samotnou instalací u zákazníka. Dále zde má prostory, které může v případě potřeby využít k obchodnímu jednání se

zákazníky, dodavateli nebo obchodními partnery. K těmto účelům ale častěji využívá prostory zákazníků, obchodních partnerů nebo restaurace či kavárny.

2.1.4 Finanční výsledky

Při pohledu na výnosnost podnikatelské činnosti firmy v průběhu posledních cca 4 let lze konstatovat, že její podnikatelská činnost je stabilní a stabilní je i její zisk. Firma vede daňovou evidenci a pro stanovení základu daně uplatňuje výdaje procentem z příjmů, protože tato varianta je pro ni výhodnější. Protože přehled příjmů a výdajů pro potřeby firmy podává komplexnější informace, budou zde použita právě tato data. Přehled o příjmech a výdajích v průběhu posledních čtyř let znázorňuje tb:

Rozdíl mezi celkovými příjmy a výdaji představuje čistý zisk pro firmu, tzn. v celkových výdajích jsou zahrnuty veškeré výdaje včetně zaplacených daní, pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Položka / rok	2009	2010	2011	2012
Celkové příjmy	955 800,-	982 600,-	945 500,-	954 700,-
Celkové výdaje	401 040,-	426 800,-	488 400,-	495 760,-
Celkové příjmy – celkové výdaje	554 760,-	555 800,-	457 100,-	458 940,-

Tabulka 1: Přehled příjmů, výdajů a čistého zisku z dosavadní podnikatelské činnosti podnikatele [Zdroj: vlastní].

Z uvedených informací vyplývá, že postavení firmy je z dlouhodobého pohledu poměrně stabilní.

2.2 Poskytované služby

Firma v současné době působí v oblasti vodoinstalatérství, topenářství a plynové instalace. Tuto činnost vykonává již více než 10 let a za tuto dobu se jí podařilo získat velké množství zkušeností i kontaktů v této oblasti. I když v této oblasti působí velké množství malých i větších firem a poskytují služby různého rozsahu i kvality, díky zavedenému jménu i kontaktům na projektanty a stavbyvedoucí nemá firma nouzi o zákazníky. Většinu zákazníků tvoří majitelé rodinných domů, bytů nebo bytových domů. Někdy se podaří získat zakázku od malého či středně velkého výrobního podniku

nebo od správců veřejných budov (např. školy nebo úřady), případně od správců kancelářských budov.

Podnikatelská činnost v oblasti vodoinstalatérství, topenářství a plynové instalace v podání této firmy zahrnuje komplexní služby v uvedených oborech činnosti.

2.3 Postavení firmy na trhu, konkurence, marketing

V oboru vodoinstalatérství, topenářství a plynové instalace působí velké množství středně velkých a malých firem i drobných živnostníků, kteří poskytují služby různého rozsahu a různé kvality. V uvedené oblasti je velmi důležité disponovat dostatkem kontaktů na projektanty, stavbyvedoucí a majitele stavebních firem. Důležité je také mít dobré jméno. Současný trend v této oblasti slibuje také příznivý vývoj zejména pro ty podnikatelské subjekty, které se zaměřují na řešení přinášející úspory, případně na řešení využívající alternativní zdroje energie, u nichž je sice počáteční investice vyšší, nicméně doba návratnosti investice se spolu s neustále stoupajícími cenami energií snižuje.

Uvedená oblast služeb je z velké části navázaná na stavebnictví, které v posledních několika letech prochází poměrně turbulentním vývojem. Celkový trend objemu stavebních prací je do roku 2008 klesající, nicméně pokud se zaměříme na oblast, která je pro tuto firmu nejvýznamnější, tedy na oblast výstavby rodinných domů a bytů, není pokles již tak výrazný, jako v rámci celého oboru stavebnictví. Pokles v oblasti stavebnictví je způsoben zejména hospodářskou krizí z let 2008 – 2009 a dále pak následujícím ekonomickým vývojem, nejistotou v oblasti budoucího vývoje ekonomiky, neustálým zvyšováním daňového zatížení a v neposlední řadě také nestabilitou politického prostředí.

To vše se odráží také v oboru, ve kterém firma působí. Při pohledu z opačné strany mohou uvedené faktory způsobit, že dojde k vyčištění trhu a nucenému odchodu subjektů, které neposkytují kvalitní služby. Jinými slovy, na trhu se udrží jen ti nejschopnější. Subjekty, které poskytují horší služby, budou nuceny trh opustit. To se také částečně již děje. Zákazníci stále více dbají na kvalitu služeb, kterou si kontrolují a

raději zaplatí někomu, u koho mají jistotu, že bude k dispozici pro servisní údržby i po letech, než pochybným subjektům slibujícím maximální servis za minimální ceny.

Konkurenci v této oblasti lze tedy považovat za vysokou. Tohoto faktu si je vědoma i firma, proto tolik dbá na odvádění kvalitních služeb a udržování a navazování kontaktů, které ji pomáhají zajišťovat dostatek práce. Zároveň považuje za velmi důležité dokázat zprostředkovat i navazující služby, pokud si to zákazník žádá. Oblastí alternativních zdrojů energií se zabývá pouze okrajově, protože se jedná o tak rozsáhlou oblast, kterou by sama nedokázala kvalitně postihnout. Přesto dokáže zákazníkovi odpovědět na nejčastější obecné dotazy z této oblasti a doporučit profesionální firmu.

Další předností firmy je to, že se nezaměřuje pouze na svůj region, ale v případě potřeby dojíždí i na Slovensko, Severomoravského kraje, kraje Vysočina apod.

I když je konkurence v oboru vodoinstalatérství, topenářství a plynové instalace poměrně vysoká, ne všechny podnikatelské subjekty poskytují tak široký rozsah služeb v tak vysoké kvalitě, jako tato firma. Zároveň je dobré, že si firma konkurenční prostředí uvědomuje a snaží se dělat maximum tak, aby byla před konkurencí vždy napřed.

2.3.1 SLEPT analýza

Z analýzy **sociálního prostředí** v souvislosti s aktuální podnikatelskou činností podnikatele je třeba zmínit změny ve společnosti v důsledku rozšíření informačních technologií, demografické faktory, změny životního stylu, postoje k práci a k volnému času i regionální rozdíly.

Mezi zásadní změny, které se udály ve společnosti, patří zejména důraz na efektivní využití volného času, které přiblížily Českou republiku k vyspělým západoevropským zemím. Zatímco před několika desítkami let si většina obyvatel téměř vše dělala svépomocí, v dnešní době lidé hojně využívají služeb a svůj volný čas tráví zábavou, cestováním atd. Pro poskytovatele služeb to znamená, že zákazník vyžaduje komplexní služby bez nutnosti svého zapojení do dané činnosti. Samozřejmě v České republice v této oblasti převládají určité regionální rozdíly, nicméně trend jednoznačně směřuje

k tomu, že se lidé chtějí věnovat své práci a ve volném čase svým zálibám. Odborné činnosti, které nejsou součástí jejich profesní specializace, raději přenechají odborníkům.

Tento fakt ještě umocňuje rozvoj informačních technologií, které umožňují využívat některé typy služeb z pohodlí svého domova nebo pracoviště. Z demografického pohledu česká populace stárne, nicméně i přes tento fakt vzniká nová vrstva mladých obyvatel, pro které jsou výše uvedené trendy již samozřejmostí.

Z analýzy sociálního prostředí pro firmu podnikatele vyplývá, že je nezbytné i nadále klást důraz na poskytování komplexních služeb, pro komunikaci, propagaci a marketing využívat moderních informačních technologií. V důsledku uvedených trendů je také třeba být zákazníkovi k dispozici téměř nepřetržitě.

Právní prostředí v České republice lze označit jako relativně stabilní a celkovou úroveň právního systému lze hodnotit kladně. Poměrně časté změny prodělává daňová legislativa. Velmi diskutovaným tématem je to, zda jsou drobní živnostníci v nevýhodě oproti zaměstnancům, případně zda se toto znevýhodnění stále prohlubuje.

Je pravdou, že drobní živnostníci jsou zatěžováni mnoha legislativními a administrativními požadavky, které místo zaměstnanců vyřídí jejich zaměstnavatel. V některých oblastech lze hovořit dokonce o diskriminaci drobných živnostníků (např. v oblasti nároku na peněžitou pomoc v mateřství). Zároveň se živnostníci musí starat i o oblast propagace, marketingu, vlastního vzdělávání, o komunikaci se zákazníky atd. Na druhou stranu realita je taková, že rozhodnutí být živnostníkem je vždy na dané osobě. Podnikající fyzické osoby také mají nepoměrně více prostředků pro optimalizaci daňového zatížení. Diskuse o tom, zda je výhodnější být drobným živnostníkem nebo zaměstnancem, není předmětem tohoto odstavce a uvedenou problematiku lze shrnout tím, že každá varianta má své klady i zápory a je na každém, co mu vyhovuje více.

Z pohledu podnikatele je v rámci právního prostředí důležité vykonávat činnost tak, aby byla v souladu s právními předpisy. Stabilní a propracované právní prostředí může pomoci řešit např. krizové situace ve vztahu k zákazníkovi, nicméně vždy je lepší primárně stavět na dobrých obchodních vztazích než na zákonech a paragrafech.

V rámci analýzy **ekonomického prostředí** je důležité zmínit zejména aktuální ekonomickou situaci nejen v České republice, ale také v sousedních zemích, případně v celé Evropě. Celková ekonomická situace není příliš pozitivní a odhady týkající se budoucího vývoje jsou také nejisté. HDP dlouhodobě klesá nebo stagnuje, nezaměstnanost se pohybuje ve vysokých číslech, daňové zatížení stoupá atd.

Celková nepříznivá ekonomická situace se odráží téměř ve všech oborech činnosti včetně stavebnictví, na němž je podnikatel závislý. Při opačném úhlu pohledu lze ale současnou ekonomickou situaci využít ve svůj prospěch, protože se na trhu udrží jen ty nejlepší subjekty. Proto je třeba neustále reagovat na požadavky zákazníků, přizpůsobovat jim své služby i cenovou politiku, dbát na kvalitu a komplexnost nabízených řešení, být vždy o několik kroků před konkurencí.

Faktory **politického prostředí** mají částečně také vliv na ekonomickou situaci i náladu ve společnosti. Současné politické prostředí lze označit za nestabilní. Úřadující vládě se daří prosazovat nutné reformy pouze s obtížemi a často s mnoha kompromisy. Zároveň ale hrozí, že budou při změně struktury vládnoucího politického spektra některá přijatá opatření opět zrušena. Nestabilní politická situace přináší podnikatelským subjektům nejistotu ohledně budoucího vývoje, spolu s ekonomickou situací odrazuje podniky od větších investic a celkově zhoršuje náladu ve společnosti.

Pro podnikatelskou činnost firmy vyúsťují faktory politického prostředí v obdobné závěry jako ekonomické faktory. Zároveň nejistota v oblasti vývoje daňového i administrativního zatížení má za důsledek zhoršené podmínky pro vytváření reálných plánů a prognóz.

V rámci faktorů **technologického prostředí** je nezbytné zmínit celkový rozvoj v oblasti technologií, které umožňují nabízet a poskytovat zákazníkům stále nové a dokonalejší služby. Nejedná se pouze o rozvoj v oblasti informačních a komunikačních technologií, ale také v oblasti výrobních a dalších technologií.

Pro firmu je stěžejní zejména rozvoj technologií v oboru její působnosti. Zákazníci kladou důraz zejména na ty technologie, které jsou úsporné, kvalitní, při užívání efektivní a zároveň z uživatelského pohledu jednoduché. Proto je nezbytné neustále se

vzdělávat v technologických novinkách a novinky zařazovat do své nabídky. I když technologické novinky mnohdy představují finančně náročnější řešení, úspornější provoz tuto vyšší počáteční investici vykompenzuje.

Zároveň je ale také třeba nezapomínat na využití moderních informačních technologií pro komunikaci se zákazníky i prezentaci svých služeb.

Celkově lze hodnotit okolní prostředí jako ne zcela stabilní. Ovšem i současnou ekonomickou a politickou situaci lze do jisté míry využít ve svůj prospěch. Obrovskou výzvu představují faktory sociálního prostředí, kdy si lidé i přes současnou náladu ve společnosti chtějí užívat svého volného času, a tudíž v případě služeb požadují komplexní servis bez nutnosti vlastní asistence. Velkou výzvou je i obrovský tlak na úspory v oblasti vytápění, spotřeby vody a celkové spotřeby energie. Proto lze konstatovat, že i přes aktuální situaci je na trhu místo pro firmy, které poskytují kvalitní služby a přinášejí zákazníkům to, co zákazníci očekávají.

2.3.2 Porterův model pěti sil

Riziko vstupu potenciálních konkurentů do oboru služeb v oblasti vodoinstalace, topenářství a plynové instalace je poměrně vysoké. Jednak střední a učňovské školy každý rok opouští určitý počet absolventů. Ne každý se sice věnuje vystudovanému oboru, ale do oboru naopak přicházejí i absolventi příbuzných oborů. Stavební obory a obory související se stavebnictvím jsou stále poměrně atraktivní.

Druhou skupinu potenciálních konkurentů tvoří řemeslné profese příbuzných oborů nebo ti řemeslníci, kteří se zabývají pouze jedním z uvedených oborů. Riziko vstupu potenciálních konkurentů z této oblasti zvyšuje poptávka zákazníků po komplexních službách i současná situace ve stavebnictví, na které je tato oblast činnosti navázána. Zároveň bariéry pro vstup do odvětví jsou velmi nízké. Poskytovat uvedené služby může v podstatě kdokoliv, kdo disponuje potřebným vzděláním a praxí, případně může tuto činnost vykonávat prostřednictvím odpovědného zástupce. Řemeslníci v podstatě nepotřebují žádné prostory ani drahé stroje. Vystačí si se základním náradím a vozem.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty je taktéž vysoká. Tato rivalita je způsobena zejména již popsanou situací ve stavebnictví, kdy nabídka služeb v oblasti vodoinstalace, topenářství a plynové instalace převyšuje poptávku, a každý se snaží nabídnout přidanou hodnotu (např. slevy, konzultace zdarma, návrh využití alternativních zdrojů energie, využití nejnovějších technologií, revize plynových zařízení atd.).

Každý se snaží dělat maximum, aby získal zákazníka, ať už se jedná o drobné živnostníky nebo větší firmy z oboru. Určitou výhodu zde mají právě firmy zaměstnávající několik zaměstnanců, kdy každý z nich se může úžeji specializovat na určitou oblast činnosti a nabídka služeb je tak kvalitnější a obsáhlejší. Drobní živnostníci oproti větším firmám ale mají výhodu v tom, že zákazníci často upřednostňují komunikaci i realizaci požadovaných prací od jediné osoby, na kterou se mohou obracet i v budoucnu.

Smluvní síla zákazníků je poměrně slabá. Pro uvedenou oblast služeb je z pohledu poskytovatele služeb nejvýznamnější první obslužení zákazníka, tzn. instalace požadovaných zařízení. Následné služby v podobě servisu, pravidelných revizí a dodatečných instalací nejsou již tak perspektivní. I když je pro zákazníka důležitá prvotní instalace rozvodů a požadovaných zařízení, může v podstatě v jakékoliv fázi rozpracovanosti změnit dodavatele. Není to zcela ideální situace, nicméně protože se skoro vždy postupuje v souladu s projektovou dokumentací, nepředstavuje změna dodavatele příliš závažný problém. To samé se týká i následných služeb.

Pro poskytovatele služeb je tedy důležité postupovat tak, aby byl zákazník co nejspokojenější v jakékoliv fázi realizace a svoji spokojenost šířil i ve svém okolí.

Smluvní síla dodavatelů je středně silná. Dodavatele lze rozdělit na výhradní dodavatele konkrétních systémů na zařízení (kotle, bojlerů atd.), jejichž smluvní síla je poměrně silná. V tomto případě odběratelé mají pouze omezené možnosti ovlivňovat ceny a možnost získat požadovaný výrobek od jiného dodavatele téměř neexistuje.

Druhou skupinu dodavatelů tvoří dodavatelé spotřebního materiálu. Těchto dodavatelů na trhu existuje větší množství a jejich vyjednávací síla je slabá. Někteří dodavatelé

působí i formou internetových obchodů, proto je celkem snadné porovnávat ceny. Změna takového dodavatele je většinou zcela bez dodatečných nákladů. Jediné riziko, které změna dodavatele představuje, spočívá v jeho spolehlivosti.

Riziko využití **substitučních služeb** je velmi nízké. V oblasti poskytování vodoinstalací, topenářských služeb a plynových instalací v podstatě neexistuje substituční služba. Za určitých podmínek lze za substituční službu považovat např. poskytování jednotlivých služeb samostatně nebo naopak využití ještě komplexnější nabídky služeb větších firem. V případě poskytování jednotlivých služeb je hrozba využití substitučních služeb poměrně nízká, protože současným trendem je využití služeb komplexnější povahy. To může mít za důsledek využití služeb větších firem.

Je ale diskutabilní, zda uvedené typy služeb považovat za substituční služby, protože z jejich podstaty se stále jedná o jednu a tu samou službu. Proto bych se přikláběla k názoru, že substituční služby neexistují a riziko jejich využití je tudíž naprosto zanedbatelné.

Mikrookolí firmy lze celkově hodnotit jako vysoce konkurenční. Nejen, že v uvedeném oboru působí velké množství firem, ale je zde i vysoké riziko vstupu nových konkurentů, protože bariéry vstupu na trh jsou nízké. Z důvodu slabé smluvní síly zákazníků je důležité si na trhu vybudovat určité postavení založené na dobrém jménu a toto postavení neustále udržovat a prohlubovat. Nezbytností jsou také kontakty na ty správné obchodní partnery, kteří dokáží doporučit, případně zajistit práci. Pozitivním faktorem je neexistence substituční služby, protože když někdo potřebuje instalatéra nebo topenáře, zcela jistě ho nemůže nahradit elektrikář nebo podlahář. Zároveň i přes měnící se podmínky vnějšího okolí lze konstatovat, že služby firmy patří mezi ty typy služeb, které byly třeba v minulosti a budou třeba i v budoucnosti.

2.3.3 SWOT analýza současného stavu

Vnitřní faktory	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - již vybudované dobré jméno na trhu - zkušenosti s podnikáním - kontakty na potenciální obchodní partnery i zákazníky - kvalita a rozsah nabízených služeb - důraz na komunikaci se zákazníkem - rozvoj a udržování obchodních vztahů 	<ul style="list-style-type: none"> - nízká schopnost delegovat činnosti (veškeré služby poskytuje firma sama, tudíž neustále musí sledovat trendy ve všech oblastech své činnosti; firma si sama obstarává i propagaci a marketing a z části i administrativu, což ji zabírá velké množství času)
Vnější faktory	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - stoupající tlak na kvalitu služeb v poměru k ceně umožní, že se na trhu udrží jen ty nejserióznější firmy - rozvoj v oblasti technologií 	<ul style="list-style-type: none"> - současná celková ekonomická situace - aktuální situace ve stavebnictví není zárukou dostatku zakázek do budoucna - vysoká konkurence v oboru - riziko vstupu potenciálních konkurentů - smluvní síla některých dodavatelů

Tabulka 2: SWOT analýza současné podnikatelské činnosti [Zdroj: vlastní].

Z uvedené SWOT analýzy vyplývá, že v rámci vnitřních faktorů jednoznačně převažují silné stránky, což je také vzhledem k dlouhodobě úspěšnému působení na trhu poměrně logické. Jak již bylo zmíněno, základní předností firmy je nejen kvalita poskytovaných služeb, ale také obchodní a komunikační schopnost.

Slabou stránku představuje nízká schopnost delegovat některé činnosti na jiné osoby. Podnikatel má pocit, že vše musí dělat sám, přestože ho například administrativní práce značně zatěžuje. Další slabou stránku představuje fakt, že veškeré odborné činnosti v uvedených oborech zastává sama, proto je pro ni poměrně náročné sledovat novinky a trendy v oblastech své činnosti.

Jako příležitost lze chápat aktuální situaci na trhu, která sice není jednoduchá, ale zároveň způsobuje, že se na trhu udrží jen ty nejschopnější subjekty. Odchod firem, které nejsou tak spolehlivé a neposkytují služby prvotřídní kvality, může být přínosem

pro ty firmy, kterým se podaří na trhu se udržet. Zároveň rozvoj v oblasti technologií může být pro rozvoj podnikání obrovskou příležitostí.

Současná ekonomická situace, která se projevuje i ve stavebnictví, může být zároveň hrozbou. Při dlouhodobém poklesu trhu může dojít k situaci, že ani ty subjekty, které poskytují kvalitní služby, nebudou mít dostatek zakázek.

2.3.4 Marketing

V případě současné podnikatelské činnosti je marketingová činnost podnikatele poměrně propracovaná, i když chybí cílená marketingová strategie vytvořená na základě marketingových nástrojů. V rámci této části budou analyzovány jednotlivé prvky marketingového mixu 4P a na jejich základě budou aktuální marketingové aktivity zhodnoceny.

Produkt: Firma v rámci své dosavadní činnosti nevyrábí žádné produkty, ale poskytuje komplexní služby v oblasti vodoinstalatérství, topenářství a plynové instalace. Poskytované služby zahrnují realizace nových rozvodů vody, běžné opravy poruch vodovodních systémů, renovace stávajících rozvodů vody, instalace nových topných systémů, instalace radiátorových těles, kotlů a čerpadel, běžné opravy otopných systémů, poradenství ohledně nastavení otopných systémů, montáže, opravy a rekonstrukce plynových instalací, plynových kotlů, jejich údržba a revize atd.

Nabídka zahrnuje zcela komplexní služby v uvedených oblastech včetně veškerých navazujících služeb z oblasti projektování, tepelných auditů, ale i stavebních, elektroinstalačních a dalších prací. V současné době stoupá poptávka po využití alternativních zdrojů energie, proto i v této oblasti podnikatel navázal obchodní spolupráci a dokáže doporučit a zajistit schopnou a kvalitní firmu.

V rámci služeb, které firma poskytuje, dbá na kvalitu a snaží se zákazníkům maximálně vyjít vstříc. Na veškeré své služby poskytuje standardní záruku a samozřejmostí je i pozáruční servis. Pro své zákazníky je firma v případě náhlé poruchy k dispozici 24 hodin denně, což zákazníci využívají zejména v případě poruchy instalovaných kotlů a topných zařízení v době topné sezóny.

V oblasti **cenové politiky** patří firma k tzv. střední cenové třídě. Příliš nízké ceny by znamenaly použití levnějšího materiálu, který není vždy zcela kvalitní. Naopak nasazením příliš vysokých cen by firma ztratila většinu zákazníků, proto volí právě střední cestu.

Cena je stanovena na základě použitého materiálu, počtu hodin strávených na montáži u zákazníka a nákladů na cestu. Hodinovou sazbu stanovuje individuálně. Základní hodinová sazba je 500 Kč za hodinu. Pokud se jedná o velmi rozsáhlé zakázky, v rámci kterých stráví u zákazníka několik dní, uvedenou hodinovou sazbu s ohledem na rozsah zakázky snižuje. Naopak pokud se jedná o drobnou opravu, která zabere jen pár desítek minut, je zákazníkovi účtována minimálně základní hodinová sazba.

Komunikace je v podnikání firmy velmi důležitým prvkem a sám podnikatel přikládá úspěch své podnikatelské činnosti částečně právě komunikaci. Za nejdůležitější považuje komunikaci se zákazníkem, a to již od prvního okamžiku prvního kontaktu.. Stěžejní je získat přesné informace o představách a požadavcích zákazníka, následně navrhnout takové řešení, které bude nejen odpovídat požadavkům zákazníka, ale bude také účinné a efektivní z hlediska funkčnosti. Toto řešení je třeba opět prodiskutovat se zákazníkem, zdůraznit jeho výhody a zmínit i nevýhody. Konečná volba je sice na zákazníkovi, ovšem ten musí být přesvědčen, že dostane to nejlepší a nejefektivnější možné řešení.

Co se týče reklamy a marketingu, nejlepší vizitkou je pro firmu spokojený zákazník, který svoji spokojenost šíří dále. Mnohé zakázky firma pak získává právě díky doporučení spokojeného zákazníka. Vedle toho využívá také standardní propagační kanály v podobě inzerce v regionálním tisku, internetových firemních katalogích a webové prezentace.

Distribuce služeb je velmi jednoduchá. Firma vlastní dodávkový automobil a realizace zakázek se uskutečňují vždy u zákazníka. Primárně se zaměřuje na poskytování služeb ve svém regionu, a to právě z důvodu dopravy. Výjimkou ale nejsou služby i za hranicemi kraje, ovšem zde je třeba dbát na to, aby se jednalo o rozsáhlejší zakázky.

3. Podnikatelský záměr

3.1 Vymezení podnikatelské příležitosti

Základním cílem firmy je vybudovat obráběčskou dílnu, která bude sloužit ostatním podnikatelským subjektům tím, že bude poskytovat kovoobráběčské a zámečnické služby drobného rozsahu. Tímto dojde k vyplnění „mezery na trhu“, se kterou se sama setkala při své primární podnikatelské činnosti.

I když firma používá ke své práci převážně již hotové stavebnicové systémy součástek, často se stává, že potřebuje nějakou součástku upravit, předělat nebo vyrobit přímo na míru. Dosud k tomuto účelu využívá existující kovoobráběčské firmy. Nepodařilo se však najít a navázat spolupráci s takovým pracovištěm, které by uspokojilo požadavky bez dlouhých čekacích lhůt, za přijatelných cenových podmínek a v požadované kvalitě. Kovoobráběčské firmy se většinou zaměřují na zakázky většího rozsahu a drobné objednávky, se kterými firma přichází, pro ně nejsou příliš zajímavé.

Zároveň ale podnikatel navázal kontakt a získal příslib spolupráce s velmi zručným a schopným obráběčem kovů, který je zaměstnán v jedné z dílen, jejichž služeb podnikatel využívá. Budoucí zaměstnanec by rád vyšel podnikateli vstříc ve zpracování jeho objednávek, nicméně je limitován pokyny svého zaměstnavatele. Podnikatel získal zaměstnance pro svoji kovoobráběčskou dílnu, což je do začátku podnikání obrovskou výhodou, protože kromě již zmíněné zručnosti disponuje zaměstnanec potřebnými zkušenostmi, kvalifikací i praxí.

Podnikatel se setkal s mnoha dalšími drobnými řemeslníky ze svého nebo příbuzného oboru, kteří se při své práci setkávají se stejným problémem. Vidí v této oblasti velkou příležitost. Zřízením a provozováním malé kovoobráběčské dílny zefektivní své zakázky z pohledu finančního i časového, zároveň bude moci své služby nabídnout dalším podnikatelům, kteří se potýkají s podobným problémem jako on.

Z důvodu rozšíření podnikání bude nutné provést registraci následujících živností:

- obráběčství (ohlašovací řemeslná živnost),
- zámečnictví, nástrojářství (ohlašovací řemeslná živnost).

Protože podnikatel v těchto oblastech nedisponuje potřebným vzděláním ani praxí, bude nutné tyto činnosti provádět prostřednictvím odpovědného zástupce.⁴¹ Odpovědným zástupcem bude nový zaměstnanec, který má vyučení v oboru a 6 let praxe. Zaměstnanec bude odpovědný za řádný chod živnosti a za dodržování živnostensko-právních předpisů. Výkon odpovědného zástupce bude podložen písemnou smlouvou.

Nové prostory pro obráběčskou dílnu se nacházejí ve stejném objektu jako současné prostory. Výhodou této lokality je vysoká koncentrace firem zejména z oboru stavebnictví, ale také povědomí veřejnosti o této lokalitě a dobrá dopravní dostupnost.

3.1.1 Poskytované služby

Rozšíření podnikatelské činnosti podnikatele spočívá ve vlastním zajištění opracování některých součástek. S tímto problémem se potýkají i jiní drobní podnikatelé působící ve stejné oblasti jako on.

Proto se podnikatel rozhodl zajišťovat si tuto činnost sám, a to nejen pro sebe, ale i pro další firmy, aby se mu investice vyplatila. Některé jednoduché součástky plánuje podnikatel vyrábět sám. Jedná se zejména o takové součástky, které nepoužívá příliš často a není zcela jednoduché je opatřit v odpovídajících cenových relacích.

3.2 *Personální zajištění*

Rozšíření podnikatelské činnosti firmy tedy bude zahrnovat pronájem malé kovoobráběčské dílny, kam nakoupí potřebné strojní vybavení. Pro obsluhu zaměstná dva zaměstnance, resp. jeden zaměstnanec bude plně zaměstnán v dílně a druhý bude dle potřeby vypomáhat podnikateli na montážích nebo bude pracovat v dílně.

⁴¹ Dle ustanovení § 11 živnostenského zákona.

Podnikatel chce výpomocí druhého zaměstnance při zakázkách kompenzovat čas, který bude muset věnovat řízení podnikání. Nově se tedy podnikatel prostřednictvím svých zaměstnanců bude věnovat konvenčnímu i CNC obrábění, frézování, soustružení, frézování, vrtání a broušení, ohýbání a stříhání na tabulových nůžkách se zaměřením na drobné díly a součástky.

Druhou osobou, na které bude rozšíření podnikatelské činnosti značně závislé, je první zaměstnanec. Ten je vyučený v oboru obrábění kovů. V současné době pracuje již šest let pro obráběčskou a zámečnickou firmu. Disponuje tudíž vzděláním i praxí v oboru, což je nezbytné k tomu, aby mohl řídit obráběčskou dílnu a vykonávat veškeré potřebné práce, ale také proto, aby mohl vykonávat funkci odpovědného zástupce pro uvedené činnosti pro podnikatele. Zaměstnance vybral podnikatel pro svoji spolupráci na základě dosavadních zkušeností a získal ho pro svoji činnost.

Zaměstnanec, který bude částečně vytížen v obráběčské dílně a částečně na montážích, bude vybrán z řad absolventů učebních oborů. K tomuto kroku se podnikatel rozhodl ze dvou důvodů. Jednak proto, že náklady na zaměstnance bez praxe jsou nižší a také proto, že si chce tohoto zaměstnance sám vyškolit z hlediska pracovních postupů i pracovních návyků.

3.3 Časový harmonogram realizace rozšíření

Rozšíření podnikatelské činnosti plánuje podnikatel od počátku června roku 2014, nicméně přípravné práce zahájí již 3 měsíce předem. Důvodem volby termínu začátek června 2014 je zejména to, že vytípané prostory získá firma do pronájmu od května 2014.

Časový harmonogram realizace rozšíření	
Leden 2014	Získání podnikatelského úvěru ve výši 1 000 000 Kč
Březen, duben 2014	Zajištění strojního vybavení; zajištění podpisů smluv s dodavateli; zajištění stavebních úprav provozovny; zajištění rozšíření podnikání na Živnostenském úřadě; zajištění propagačního materiálu (vizitky, letáky); hledání druhého zaměstnance
Květen 2014	Stavební úpravy pronajatých prostor; dodávka a odborné uvedení strojů do provozu; kontroly protipožární ochrany, hygieny; uzavření pracovní smlouvy s novým zaměstnancem s účinností od 1. 6. 2014; registrace zaměstnavatele, registrace zaměstnanců; registrace na FÚ (plátce daně za závislé činnosti a srážkové daně); přihlášení do registru zaměstnavatelů u zdravotních pojišťoven a správě sociálního zabezpečení; pojištění zaměstnanců za pracovní úrazy; podkladu pro účetní ohledně zaměstnanců; intenzivní jednání s potenciálními zákazníky a příjem objednávek nakoupení určitého množství základního materiálu a drobného nářadí
Červen 2014	Zahájení provozu od 1. 6. 2014

Tabulka 3: Časový harmonogram realizace rozšíření

3.4 Zajištění vstupů - dodavatelé

Dodavatele pro rozšíření podnikatelské činnosti lze rozdělit do dvou skupin. V první řadě se jedná o dodavatele, kteří uvedené rozšíření vůbec umožní realizovat, dále se pak jedná o dodavatele, kteří umožní běžný provoz rozšířené podnikatelské činnosti.

Mezi dodavatele umožňující realizaci rozšíření patří zejména dodavatelé stavebních prací a dodavatelé strojního vybavení. V rámci výběru dodavatele stavebních a příbuzných prací bude podnikatel postupovat zejména podle kladných referencí, schopnosti zajistit komplexní stavební úpravy včetně potřebné dokumentace a dále samozřejmě také podle cenové kalkulace. Protože se podnikatel v oboru stavebnictví pohybuje na každodenní bázi a má určité osvědčené obchodní partnery, jejichž služeb využívá pro své zákazníky, plánuje vybírat zejména z těchto osvědčených a ověřených dodavatelů. I přes dobré vztahy bude s dodavatelem uzavřena smlouva, kde bude stanoven termín dokončení prací, rozsah požadovaných prací i cenové podmínky.

Dalším významným dodavatelem bude dodavatel / dodavatelé strojního vybavení. Dodavatel / dodavatelé tohoto vybavení budou vybíráni z výhradních nebo autorizovaných zástupců firem, které tyto stroje vyrábějí. Důvodem je zejména dostupnost záručního a pozáručního servisu. Stroje budou dodány včetně odborné montáže a seřízení i dokumentace týkající se splnění podmínek provozu. Po uvedení do provozu budou pravidelně vykonávány servisní prohlídky.

Další skupinu dodavatelů budou tvořit dodavatelé běžného materiálu. Z části se bude jednat o již stávající dodavatele, od kterých podnikatel dlouhodobě odebírá spotřební materiál, zejména pak stavebnicové součástky. Přibudou ale také dodavatelé surového materiálu, ze kterého budou vyráběny nové součástky. Zpočátku plánuje tento materiál podnikatel odebírat od cca 3 dodavatelů, kdy nevyklučuje možnost, že z nich následně vybere toho, se kterým bude spolupráce nejlepší. Zpravidla již v počátku se bude jednat o osvědčené dodavatele, se kterými má zkušenosti první zaměstnanec. Kritériem pro výběr bude ale také spolehlivost, cenová dostupnost a celková doba dodávky materiálu.

3.5 Zákazníci

Zákazníky nově vytvořené obráběčské dílny lze rozdělit do dvou skupin. Kapacity této dílny bude využívat podnikatel pro svoji vlastní potřebu. Dle předpokladů budou výrobní kapacity pokryty vlastním využitím cca z 15 %.

Další skupinu zákazníků budou tvořit zejména drobní živnostníci nebo malé firmy ze stejného oboru, ve kterém podnikatel primárně působí. Vzhledem k tomu, že komunita těchto řemeslníků je poměrně uzavřená, monitoroval již podnikatel potřeby ostatních řemeslníků v této oblasti. Došel ke zjištění, že se nejen on sám, ale i ostatní řemeslníci z oboru potýkají s problémy s úpravami součástek. V předchozích rozhovorech také monitoroval, zda by byl ze strany jiných vodoinstalatérů, topenářů a plynářů zájem o vzájemnou spolupráci v této oblasti. Došel ke zjištění, že by i ostatní řemeslníci jeho služby uvítali, proto se také rozhodl pro rozšíření své podnikatelské činnosti.

V současné době má předběžně domluvenou spolupráci přibližně s 20 podnikatelskými subjekty, nicméně povědomí o nové podnikatelské činnosti plánuje zvýšit a získat tak další zákazníky pomocí marketingové kampaně, která bude zahájena měsíc před rozšířením činnosti a potrvá cca 3 – 4 měsíce. Tato marketingová kampaň přinese další zákazníky a následně podnikatel předpokládá, že bude postupovat stejně jako u své současné činnosti, tzn. bude poskytovat služby, které plně uspokojí potřeby zákazníků a vytvoří si dobré jméno, které mu bude přinášet další zákazníky.

Pro plné pokrytí kapacity dílny (se dvěma zaměstnanci) předpokládá, že bude podnikatel potřebovat navázat spolupráci celkem s cca 30 podnikatelskými subjekty. Vzhledem k tomu, že plánuje využívat dílnu i pro vlastní účely a zároveň plánuje využívat jednoho zaměstnance pro výpomoc při montážích, je v současné době vykonaná i plánovaná akviziční činnost dostatečná.

K potenciálním zákazníkům obráběčské dílny, i když se bude jednat zejména o podnikatelské subjekty, přistupuje podnikatel zcela stejně jako ke stávajícím zákazníkům, pro které vykonává práce z oblasti vodoinstalatérství, topenářství a plynárenství. Důležitá je pro něj naprostá spokojenost zákazníka s odvedenými službami jak z hlediska kvality, tak z hlediska ceny i termínu dodávky. Také v případě zákazníků obráběčské dílny bude kladen velký důraz na komunikaci.

3.6 Propagace, marketing

Podnikatel patří k podnikatelům, kteří dle jeho slov „*nepotřebují nákladné reklamy*“, protože nejlepší reklamou pro ně je „*dobře odvedená práce a spokojený zákazník*.“ Přesto podnikatel využívá a plánuje využít určité propagační kanály, zejména proto, aby zvýšil povědomí o své činnosti a také proto, aby jeho jméno „*bylo vidět*.“

Jedním ze způsobů propagace je vlastní internetová prezentace pomocí webových stránek. Podnikatel má v současné době aktivní profesionálně vytvořenou webovou prezentaci, kde jsou uvedeny základní informace o jeho činnosti, tzn. jaké služby poskytuje, fotografie z realizace služeb, reference od zákazníků a kontaktní údaje. V rámci této webové prezentace přibude nová sekce pro oblast obrábění kovů, kde budou opět vyjmenovány poskytované služby a uvedeny fotografie pracoviště. Tato

stránka bude vytvořena a zveřejněna v měsíci dubnu (bez fotografií) a bude obsahovat i informaci o datu zahájení činnosti. Webová prezentace bude rozšířena autorem této prezentace na pokyn podnikatele.

Dalším propagačním kanálem, který podnikatel využívá, jsou internetové firemní katalogy. Protože i zde je podnikatel již registrován a má vytvořené prezentace, doplní zde nově poskytované služby a obor činnosti, ve kterém bude působit. Toto doplnění obstará sám v průběhu měsíce dubna.

Dále podnikatel inzeruje své služby v regionálních inzertních novinách a v inzertních novinách zaměřených na stavebnictví pravidelně dvakrát do roka. Svoji pravidelnou letní inzertní kampaň v roce 2014 spojí s kampaní informující o rozšíření podnikání. Kampaň bude zahájena v květnu a potrvá celkem tři měsíce. Znamená to, že ve čtvrtletních periodicích bude inzerát zveřejněn 1x, v měsíčních pak celkem 3x. Tuto propagační kampaň zajistí podnikatel v měsíci dubnu.

Pravděpodobně posledním, ale dle podnikatele nejdůležitějším, propagačním kanálem jsou osobní kontakty. Za tímto účelem si podnikatel nechá vytisknout drobné letáky a nové vizitky, které použije při osobních jednáních se stávajícími i potenciálními zákazníky. Určitá jednání o spolupráci již proběhla, nicméně ta zásadní jsou naplánována na duben a květen, kdy je nutné, aby měl podnikatel tyto propagační materiály již připravené.

3.7 Konkurence

Podnikatel nevidí problém v konkurenčním prostředí, protože klasické velké obráběčské dílny, které se zaměřují na objemnější zakázky, za konkurenci nepovažuje. Případnou konkurencí mohou být pouze ti, jejichž primární činností není obráběčství, nicméně vlastní nějaké strojní zařízení a využívají jej pro svoji vlastní potřebu, případně pro potřebu užšího okruhu podnikatelských i nepodnikatelských subjektů.

3.8 *Financování*

Vzhledem k tomu, že podnikatel vede v rámci svého podnikání daňovou evidenci, bude také v rámci finančního plánu dodržena terminologie, kterou využívá daňová evidence, tzn. příjmy a výdaje.

3.8.1 *Výdaje*

Celkové výdaje na zprovoznění obráběčské a zámečnické dílny činí 1 000 000 Kč. Tyto výdaje zahrnují nezbytné stavební úpravy pronajatých prostor, nákup potřebného strojního vybavení, drobného nářadí a základního materiálu.

Počáteční investice	
Stavební úpravy	200 000 Kč
Soustruh	218 580 Kč
Frézka	275 988 Kč
Vrtačka na kov	143 978 Kč
Drobné nářadí	50 000 Kč
Základní materiál	110 000 Kč
Celkem	998 546 Kč

Tabulka 4: Položkový přehled výdajů, které jsou nezbytné pro rozšíření podnikatelské činnosti [Zdroj: vlastní].

Podnikatel předpokládá, že měsíční náklady na provoz dílny budou činit cca 109 941 Kč. V těchto měsíčních provozních výdajích jsou zahrnuty náklady na mzdy a povinné odvody za zaměstnance, výdaje za energie (elektrická energie, plyn, voda), dále pak nájemné a ostatní provozní výdaje, které zahrnují například pojistné, výdaje na pohonné hmoty, výdaje na drobné opravy či obnovu drobného nářadí a další položky.

Provozní výdaje / měsíc	
Celkové personální výdaje	69 100 Kč
Výdaje na energie	10 021 Kč
Nájem	12 320 Kč
Ostatní provozní výdaje	18 500 Kč
Celkem	109 941 Kč

Tabulka 5: Přehled pravidelných měsíčních fixních výdajů [Zdroj: vlastní].

Do výdajů nejsou záměrně zahrnuty výdaje, které lze jen obtížně oddělit od výdajů, které podnikatel již v současné době vydává v rámci své podnikatelské činnosti. Jedná se např. o výdaje spojené s vedením účetnictví, výdaje za aktualizaci webových stránek, výdaje za prezentační a propagační materiály atd. U těchto položek se předpokládá pouze nepatrné navýšení, proto nejsou v rámci přehledu výdajů záměrně zahrnuty.

3.8.2 Příjmy

Při předpokládaném počtu 30 podnikatelských subjektů, které budou využívat služeb obráběčské dílny, budou měsíční příjmy činit cca 180 000 Kč. Za předpokladu efektivního časového rozvržení objednávek by jeden zaměstnanec věnoval každému zákazníkovi 5 hodin pracovní doby v měsíci, což přibližně odpovídá požadavkům jednoho drobného živnostníka. Při hodinové sazbě odborné práce na strojích 1 000 Kč by příjmy za odbornou práci činily 150 000 Kč. Zbývajících 30 000 Kč získá podnikatel v rámci marže ze zpracovaného materiálu.

Uvedená úvaha ovšem počítá se 100 % vytižením pracovních kapacit jednoho zaměstnance, se 100 % efektivním časovým rozvržením zakázek a se 100 % efektivitou práce, což je v praxi zcela nemožné. Protože se bude jednat o drobné zakázky prováděné spíše na počkání nebo nejpozději do druhého dne, je zde velké riziko výkyvů v množství práce. Nedostatek práce bude pokryt výrobou některých součástek, u kterých se jejich vlastní výroba vyplatí, nadměrné množství práce pokryje druhý zaměstnanec. Zároveň nelze předpokládat, že 100 % pracovní doby bude účtováno zákazníkům jako hodinová sazba odborné práce na strojích. Určitá část pracovní doby bude věnována komunikaci se zákazníky, úklidu pracoviště a dalším činnostem. Proto zde opět figuruje druhý zaměstnanec, aby bylo dosaženo předpokládaných příjmů.

V průběhu prvních šesti měsíců provozu obráběčské dílny ovšem nelze předpokládat tak vysoké příjmy, protože jednak je nutné navázat trvalé vztahy se zákazníky, získat další zákazníky a také v rámci provozu a zakázek vytvořit určitý systém. Pro prvních šest měsíců se tedy v pesimistické variantě předpokládá, že průměrné měsíční příjmy budou činit 60 % předpokládaných průměrných měsíčních příjmů, tedy cca 108 000 Kč. Po šesti měsících provozu se již předpokládá plné vytižení kapacit, navázání trvalejších vztahů se zákazníky a dosažení předpokládané úrovně příjmů.

3.8.3 Ziskovost podnikatelské činnosti

Dle předpokladů bude uvedená podnikatelská činnost zisková od druhého roku činnosti. Nesoulad mezi příjmy a výdaji v prvním roce podnikání plánuje podnikatel částečně pokrýt z vlastních zdrojů a částečně z cizích zdrojů.

První rok rozšíření podnikatelské činnosti (červen 2014 – květen 2015)	
Příjmy	1 728 000 Kč
Výdaje	1 625 274 Kč
Celkem	102 726 Kč

Tabulka 6: Přehled předpokládaných příjmů a výdajů za prvních 12 měsíců rozšířené činnosti [Zdroj: vlastní].

Ve výdajích jsou započítány fixní měsíční výdaje na provoz včetně variabilních nákladů na materiál, který uvažujeme přímo úměrný předpokládaným příjmům na základě počtu hodin odborných prací na strojích. V nákladech jsou započítány také splátky za úvěr. Třebaže firma bude mít závazky vůči bance, již z tabulky č. 6 je zřejmé, že od prvního roku rozšíření své činnosti bude zisková.

Příjmy jsou odvíjeny od základního předpokladu příjmu 180 000 Kč za měsíc od 7. měsíce rozšířené činnosti a 108 000 Kč za prvních 6 měsíců rozšířené činnosti. V těchto příjmech je již uvažována marže ze zpracovaného materiálu.

Druhý, třetí, čtvrtý rok činnosti (červen 2015 – květen 2016)	
Příjmy	2 160 000 Kč
Výdaje	1 816 056 Kč
Celkem	343 944 Kč

Tabulka 7: Přehled předpokládaných příjmů a výdajů za druhý, třetí a čtvrtý rok činnosti [Zdroj: vlastní].

Pátý rok činnosti (červen 2017 – květen 2018)	
Příjmy	2 160 000 Kč
Výdaje	1 625 274 Kč
Celkem	534 726 Kč

Tabulka 8: Přehled předpokládaných příjmů a výdajů za pátý rok rozšířené činnosti [Zdroj: vlastní].

Pátý rok je posledním rokem, který bude zatížen splátkami úvěru. Poslední splátka úvěru bude provedena v měsíci listopadu 2018. Proto je v tomto roce provozování

činnosti patrný nárůst zisku. Od šestého roku se pak počítá s roční ziskovostí nad 500 000 Kč.

Šestý a další rok činnosti (červen 2016 – květen 2017)	
Příjmy	2 160 000 Kč
Výdaje	1 511 292 Kč
Celkem	648 708 Kč

Tabulka 9: Přehled předpokládaných příjmů a výdajů za šestý a další roky rozšířené činnosti [Zdroj: vlastní].

V rámci vlastních zdrojů má podnikatel k dispozici částku 500 000 Kč. Tuto částku využije zejména pro pokrytí pravidelných měsíčních výdajů dříve, než se obráběčská dílna stane finančně soběstačnou.

3.8.4 Financování

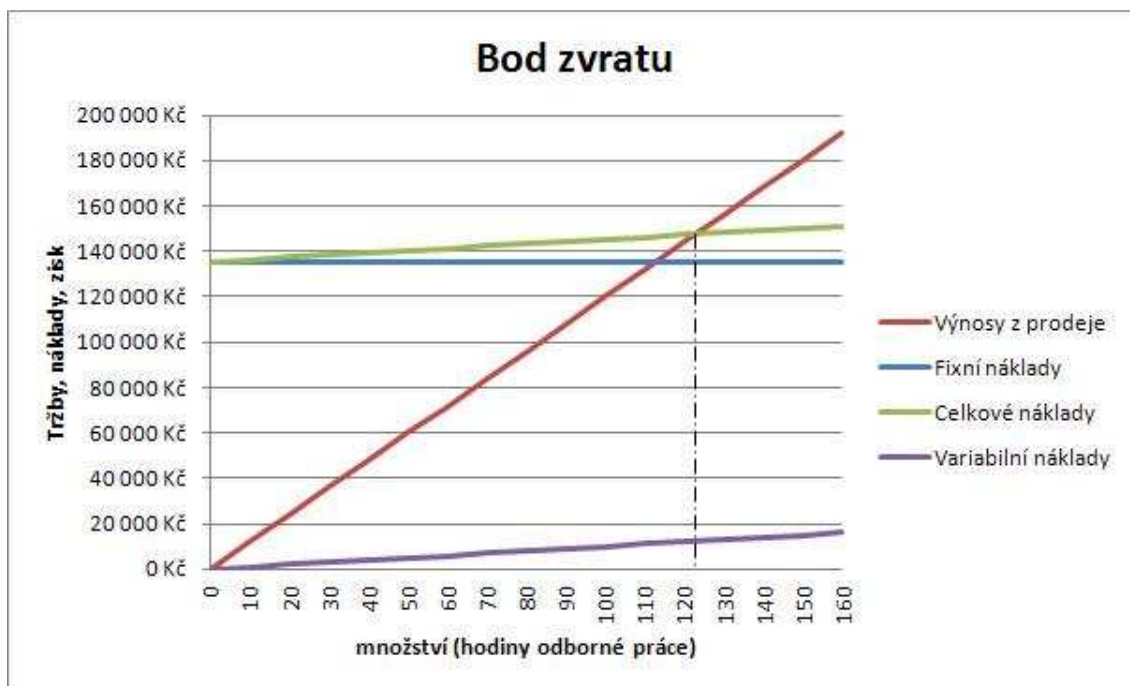
Cizí zdroje podnikatel opatří ve formě bankovního podnikatelského úvěru pro investice, které je nutné učinit ještě před zahájením samotné činnosti, ve výši 1 000 000 Kč a s odkladem splátek o 6 měsíců. Při předpokládané délce splatnosti 4 roky a možnosti předčasného splacení v době fixace (1 rok) bude měsíční splátka činit cca 25 397 Kč. Podnikatel tedy zaplatí navíc cca 219 056 Kč oproti financování z vlastních zdrojů, které v potřebné výši k dispozici nemá. Předběžné financování bylo zajištěno u Komerční Banky, a.s.

Splátky úvěru nejsou ve výše uvedené kalkulaci zahrnuty, nicméně v roce 2014 se bude jednat cca o 2 splátky (dle data zahájení čerpání úvěru) v celkové výši cca 50 794 Kč. V následujících letech pak o 12 splátek v celkové hodnotě 304 764 Kč. Z výše uvedené kalkulace vyplývá, že předpokládané příjmy bez větších problémů pokryjí splacení úvěru a obráběčská dílna bude stále zisková.

Ve výše uvedené kalkulaci nejsou zohledněny daňové aspekty úvěru a není započítána daň z příjmů fyzických osob, protože se v těchto oblastech předpokládá maximální možná optimalizace. Naopak v rámci personálních nákladů jsou zahrnuty veškeré odvody za zaměstnance, protože zde jsou možnosti optimalizace značně omezené.

3.8.5 Bod zvratu

Jelikož cena za zpracovaný materiál, které představují variabilní náklady, které jsou přímo úměrné odborné práci na strojích, budou klientovi vždy fakturovány nad rámec hodinové sazby odborné práce na strojích (1 000 Kč) a marže ze zpracovaného nákladu (100 % ceny materiálu), je uvažována jejich výše v průměrné sazbě 100 Kč na každou hodinu. Ve fixních nákladech je také třeba zohlednit splátku úvěru ve výši 25 397 Kč.



Graf 1: Bod zvratu [Zdroj: vlastní].

Výpočet bodu zvratu:

Pprůměrná cena za hodinu odborné práce - **1 200 Kč** (1 000 Kč za odbornou práci + 100 Kč průměrná marže ze zpracovaného materiálu + 100 Kč cena materiálu k úhradě zákazníka)

FNfixní náklady – **135 338 Kč** (provozní výdaje 109 941 Kč + splátka úvěru 25 397 Kč)

VNj.....variabilní náklady na hodinu práce – **100 Kč** (průměrná cena materiálu na zpracování)

$$Q \text{ (bod zvratu)} = \frac{FN}{P-VNj} = \frac{135\,338}{(1\,200 - 100)} = 123,0345 \text{ množství hodin odborné práce}$$

Aby byla zajištěna návratnost investic je třeba , aby každý měsíc bylo v průměru odpracováno minimálně 123,0345 hodin odborné práce. Jelikož je předpoklad, že firma bude vytížena na 150 hodin odborné práce, věřím, že firma bude brzy zisková.

3.9 Varianty vývoje

3.9.1 Reálná varianta

Uvedený předpoklad vývoje představuje variantu, která je vytvořena jako reálná. Pokud se podaří zajistit dostatek zakázek pro zahájení podnikatelské činnosti v uvedeném rozsahu, což je zajisté reálné, nebude mít podnikatel problém se splacením úvěru ani zajištěním životnosti kovoobráběčské dílny v dalších letech činnosti.

3.9.2 Optimistická varianta

Optimistická varianta představuje takový scénář vývoje, kdy kovoobráběčská dílna bude mít od samého počátku dostatek lukrativních a dobře hodnocených zakázek. V době splatnosti bankovního úvěru bude tento úvěr splacen, ale zároveň bude vytvořena dostatečná finanční rezerva, která umožní po splacení úvěru dále rozšířit kovoobráběčskou dílnu, nakoupit další vybavení a zaměstnat další zaměstnance.

3.9.3 Pesimistická varianta

V případě ne příliš příznivého vývoje bude muset podnikatel propustit alespoň jednoho zaměstnance. Druhý zaměstnanec bude muset zvládnout jak zakázky v kovoobráběčské dílně, tak výpomoc při zakázkách podnikatele v oblasti vodoinstalací, topenářství a plynových instalací. V tomto složení ovšem nebude podnikatel schopný generovat dostatečný zisk, aby pokryl splátky úvěru dle splátkového kalendáře. Určitou možností je požádat o prodloužení splatnosti úvěru a úvěr splatit cca do tří let, a to i za cenu vyšších nákladů na poskytnutý úvěr.

3.9.4 Shrnutí

Varianta	Podstata	Scénář vývoje
Reálná	- zajištění dostatku zakázek	- splacení úvěru v předpokládaném termínu - udržení provozuschopnosti a výdělečnosti kovoobráběčské dílny
Optimistická	- více zakázek, než bylo plánováno	- splacení úvěru v předpokládaném termínu - vytvoření dostatečné finanční rezervy, která umožní další rozšíření kovoobráběčské dílny - širší nabídka služeb
Pesimistická	- nedostatek zakázek	- propuštění zaměstnance / zaměstnanců - prodloužení splatnosti úvěru - odprodej nakoupeného zařízení

Tabulka 10: Shrnutí možných variant vývoje rozšíření podnikatelské činnosti [Zdroj: vlastní].

3.10 SWOT analýza

Níže uvedená SWOT analýza⁴² ukazuje, že rozšíření podnikatelské činnosti v podobě vybudování obráběčské dílny má vysoké šance na úspěch, protože podnikatel je člověkem, který disponuje nejen manuální zručností, ale také přehledem v oblasti podnikání, dostatkem kontaktů a také určitými „přirozenými“ manažerskými schopnostmi, i když nemá v této oblasti vzdělání.

Mezi slabé stránky patří zejména fakt, že si podnikatel nepřipouští možnost, že by se rozšíření jeho podnikatelské činnosti nevyvíjelo dle jeho předpokladů. Tato možnost samozřejmě může nastat a jedině v případě, že na ni bude podnikatel připraven, může určité obtíže překonat.

Jednoznačně se ale jedná o podnikatelskou příležitost, kterou se podnikateli podařilo identifikovat společně s měnícími se podmínkami trhu. Určité nebezpečí představuje

⁴² Vytvořeno za pomoci zdroje:

JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2008. 296 s. ISBN 80-247-2690-8. s. 103.

poměrně vysoká úroveň konkurence v oboru a také současná, ne zcela příznivá ekonomická situace s nejistými prognózami do budoucna.

Vnitřní faktory	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - již vybudované dobré jméno na trhu, které zajistí jednodušší rozjezd podnikání v novém oboru - zkušenosti s vedením vlastního podnikání umožní podnikateli vyvarovat se chyb při zahájení podnikání v oblasti obráběčství - kontakty na potenciální obchodní partnery i zákazníky, které pomůžou zajistit obráběčské dílně dostatek zakázek - částečné pokrytí investice na vybudování obráběčské dílny z vlastních zdrojů - důraz na spokojenost zákazníka - již provedené průzkumy mezi potenciálními zákazníky obráběčské dílny 	<ul style="list-style-type: none"> - absence krizového scénáře pro případ neúspěchu rozjezdu obráběčské dílny - nadměrná důvěra v úspěch rozšíření podnikání - částečné financování vybudování obráběčské dílny formou podnikatelského úvěru - rozšíření podnikání (vybudování obráběčské dílny) je závislé na jediné osobě (po formální i fyzické stránce)
Vnější faktory	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - identifikace mezery na trhu v oblasti kovoobráběčství - stoupající tlak na kvalitu služeb v poměru k ceně umožní, že se na trhu jen ty nejserióznější firmy 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká konkurence v oboru kovoobráběčství - současná celková ekonomická situace - aktuální situace ve stavebnictví není zárukou dostatku zakázek pro kovoobráběčskou dílnu

Tabulka 11: SWOT analýza rozšíření podnikatelské činnosti [Zdroj: vlastní].

3.11 Rizika podnikatelského projektu

Pravděpodobně nejvýznamnějším rizikem, které projektu podnikatele hrozí, je fakt, že se mu nepodaří opatřit dostatek zakázek, případně zakázky v dostatečném rozsahu, zejména v prvních měsících provozu. Množství práce pro obráběčskou dílnu není ale závislé pouze na kvalitě a ceně poskytovaných služeb, ale také na celkovém ekonomickém vývoji ekonomiky a vývoji ve stavebnictví.

Proto je vhodné počítat i s variantou nepříznivého vývoje a být na tuto variantu připraven. Jedním z možných rizikových scénářů je možnost propuštění druhého zaměstnance a případné částečné využití prvního zaměstnance v rámci zakázek primární podnikatelské činnosti podnikatele. Došlo by tím ke snížení personálních nákladů, což by částečně pokrylo splátky úvěru. Zároveň by podnikatel kapacitně pokryl více zakázek dle původních předpokladů a mohl tak zvýšení zisku využít pro splácení podnikatelského úvěru.

Druhým, ovšem neméně závažným rizikem, je riziko selhání lidského faktoru. Jedná se zejména o závislost rozšíření podnikatelské činnosti na jediné osobě. Riziko je o to větší, že zaměstnanec bude pro podnikatele vykonávat funkci odpovědného zástupce, bez něhož nelze obráběčskou dílnu provozovat, protože podnikatel nedisponuje dostatečným vzděláním a praxí v oboru. Zároveň bude zaměstnanec hlavní pracovní silou v obráběčské dílně.

I přes smluvní ujednání týkající se obou výše uvedených činností vždy hrozí oboustranné riziko. Může se stát, že se zaměstnanec neosvědčí. Zaměstnanec také může z důvodu nespokojenosti změnit svého zaměstnavatele nebo přestat pracovat pro podnikatele z jakéhokoliv jiného důvodu. Toto riziko by bylo možné zmírnit rozdělením uvedených činností mezi dvě různé osoby. Protože by to ale znamenalo vyšší finanční výdaje, není tato varianta reálná. Podnikatel chce toto riziko eliminovat tím, že naváže kontakty i s jinými zkušenými odborníky v oboru a v případě potřeby je osloví s adekvátní nabídkou. Sice se nejedná o řešení, které by personální riziko zcela eliminovalo, nicméně určitým způsobem snižuje dopady nepříznivého vývoje.

4. Zhodnocení realizovatelnosti podnikatelského plánu

Výše uvedený podnikatelský plán rozšíření podnikatelské činnosti vznikl z důvodu uspokojení potřeb při vlastním podnikání. Vzhledem k tomu, že podnikatel ve svém oboru působí již poměrně dlouho, je velmi pravděpodobné, že on sám má potřebu využívat služeb obráběčské dílny. Tuto potřebu mohou mít i další subjekty, které působí ve stejném oboru. Je ovšem otázkou, zda tuto potřebu skutečně mají, případně zda opravdu využijí služeb obráběčské dílny podnikatele, nebo ve skutečnosti budou i dále tuto potřebu řešit tak, jak ji řešili dosud.

Zřízení obráběčské dílny je nápad zajisté zajímavý a realizovatelný, ovšem jeho šance na úspěch nelze dle mého názoru jednoznačně stanovit. Důvodem je zejména již popsané riziko, že obráběčská dílna nebude mít dostatek zákazníků, aby došlo k pokrytí pracovních kapacit, případně aby dílna generovala takové příjmy, které nejen že pokryjí výdaje na provoz, splátky úvěru, ale ještě vytvoří zisk. Pro tento případ má sice podnikatel vytvořený krizový scénář, ten ovšem dle mého názoru nestačí. Pokud by podnikatel zjistil, že jeho předpokládaná základna zákazníků není zcela vyhovující a perspektivní, je nutné zaměřit se na zákazníky z jiného oboru a přizpůsobit tomu i své další podnikatelské aktivity.

Aktuální ekonomická situace je sice velmi nejistá, což ale zákonitě nemusí být důvodem neúspěchu. I poměrně nepříznivou ekonomickou situaci je možné využít ve vlastní prospěch, pokud je podnikání uchopeno za ten správný konec a podnikateli nechybí dostatek odvahy, nadšení i obchodního umění. Uvedené podnikateli rozhodně nechybí. Důležité je tedy zejména to, aby dokázal pružně reagovat na nově vznikající podmínky a přizpůsobovat se vždy aktuální situaci.

5. Závěr

V rámci mé bakalářské práce jsem se poměrně detailně zabývala podnikatelským plánem v rámci českého podnikatelského prostředí, a to jak z teoretického, tak z praktického hlediska.

V teoretické části bakalářské práce vymezuji a definuji základní teoretické pojmy, které se týkají podnikatelského plánu, podnikání a podnikatelského prostředí jako takového. V rámci praktické části již sestavuji samotný podnikatelský plán pro reálnou situaci z praxe, kdy využívám nejen poznatků získaných při zpracování teoretické části práce, ale také praktických poznatků získaných rozhovory s podnikateli. Následuje krátké zhodnocení realizovatelnosti sestaveného podnikatelského plánu, kde vyjadřuji svůj názor.

Cílem mé bakalářské práce bylo sestavit reálný podnikatelský plán, který bude jedním z podkladů pro získání podnikatelského úvěru. Vzhledem k tomu, že se podnikateli podařilo získat příslib podnikatelského úvěru na základě dodaných podkladů, mezi něž patřil i vytvořený podnikatelský plán, jsem přesvědčena, že se mi cíl mé bakalářské práce podařilo splnit.

Zároveň se mi podařilo v rámci vzájemných rozhovorů obohatit znalostní základnu podnikatele o znalosti, kterými díky svému praktickému vzdělání nedisponoval. Jsem přesvědčena, že vzájemná spolupráce byla přínosná pro obě strany. Pro mě z hlediska získání poznatků z praxe v oblasti živnostenského podnikání, pro podnikatele pak nejen zpracováním podnikatelského plánu, ale také proto, že jsem ho seznámila s významem sestavení podnikatelského plánu, který nespočívá pouze v požadavku banky pro poskytnutí podnikatelského úvěru.

Seznam použité literatury

BLAŽKOVÁ, M. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 80-247-1535-3.

CzechInvest. 2005. *Podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu* [online]. Praha: CzechInvest, 2005 [cit. 2013-01-09]. Dostupný z WWW: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>.

Česká a Slovenská Federativní Republika. Zákon č. 455 ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In *Sbírka zákonů České a Slovenské Federativní Republiky*. Sbírka 455/1991, částka 87/1991. Dostupný také z WWW: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonInfo.jsp?idBiblio=39498&fulltext=&nr=455~2F1991&part=&name=&rpp=15#local-content>.

Česká a Slovenská Federativní Republika. Zákon č. 513 ze dne 5. listopadu 1991 obchodní zákoník. In *Sbírka zákonů České a Slovenské Federativní Republiky*. Sbírka 513/1991, částka 98/1991. Dostupný také z WWW: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonInfo.jsp?idBiblio=39498&fulltext=&nr=455~2F1991&part=&name=&rpp=15#local-content>.

Česká a Slovenská Federativní Republika. Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů. In *Sbírka zákonů České a Slovenské Federativní Republiky*. Sbírka 586/1992, částka 117/1992, Dostupný také z WWW: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonInfo.jsp?idBiblio=40374&fulltext=&nr=586~2F1992&part=&name=&rpp=15#local-content>.

Česká republika. Zákon č. 155 ze dne 30. června 1995 o důchodovém pojištění. In *Sbírka zákonů České republiky*. Sbírka 155/1995, částka 41/1995, Dostupný také z WWW: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonInfo.jsp?idBiblio=43085&fulltext=&nr=155~2F1995&part=&name=&rpp=15#local-content>.

Česká republika. Zákon č. 48 ze dne 7. března 1997 o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In *Sbírka zákonů České republiky*. Sbírka 48/1997, částka 16/1997, Dostupný také z WWW: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonInfo.jsp?idBiblio=45178&fulltext=&nr=48~2F1997&part=&name=&rpp=15#local-content>.

DEDOUCHOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DOLEČEK, M. 2012. *Obchodní společnosti – založení a vznik* [online]. Praha: BusinessInfo.cz, 2012 [cit. 2012-12-27]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-spolecnosti-zalozeni-vznik-opu-4645.html#b3>.

- FORT, J.; SOUČEK, I. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2005. 356 s, ISBN 80-247-0939-2.
- HANZELKOVÁ, A.; KEŘKOVSKÝ, M.; ODEHNALOVÁ, D. 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. xix, 170 s. ISBN 80-7400-120-8.
- CHARVÁT, J. 2006. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2008. 296 s. ISBN 80-247-2690-8.
- KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. 2008. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2008. 216 s. ISBN 80-251-1605-0.
- KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J. 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 80-247-1545-2. s. 38.
- ManagementMania. 2012. *Analýza 5F (FiveForces)* [online]. 20.6.2012 [cit. 2013-03-30]. Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/analyza-5f>>.
- MLÁDKOVÁ, L. 2005. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005. xviii, 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
- POPESKO, B. 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 233 s. ISBN 80-247-2974-9.
- SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. 2010. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010. 427 s. ISBN 80-247-3339-5.
- SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 80-7400-336-3.
- VEBER, J.; SRPOVÁ, J. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: GradaPublishing, 2008. 320 s. ISBN 80-247-2409-6.
- Vysoká škola ekonomická. IDE – Institut rozvoje podnikání. 2012. *Podnikatelský plán* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2012 [cit. 2012-12-06]. Dostupný z WWW <<http://www.ide-vse.cz/podnikatelsky-plan.html>>.
- ŽŮRKOVÁ, H. 2007. *Plánování a kontrola – klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 135 s. ISBN 80-247-1844-6.

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka 1: Přehled příjmů, výdajů a čistého zisku z dosavadní podnikatelské činnosti podnikatele [Zdroj: vlastní].	30
Tabulka 2: SWOT analýza současné podnikatelské činnosti [Zdroj: vlastní].	38
Tabulka 3: Časový harmonogram realizace rozšíření.....	44
Tabulka 4: Položkový přehled výdajů, které jsou nezbytné pro rozšíření podnikatelské činnosti [Zdroj: vlastní].	48
Tabulka 5: Přehled pravidelných měsíčních fixních výdajů [Zdroj: vlastní].	48
Tabulka 6: Přehled předpokládaných příjmů a výdajů za prvních 12 měsíců rozšířené činnosti [Zdroj: vlastní].	50
Tabulka 7: Přehled předpokládaných příjmů a výdajů za druhý, třetí a čtvrtý rok činnosti [Zdroj: vlastní].	50
Tabulka 8: Přehled předpokládaných příjmů a výdajů za pátý rok rozšířené činnosti [Zdroj: vlastní].	50
Tabulka 9: Přehled předpokládaných příjmů a výdajů za šestý a další roky rozšířené činnosti [Zdroj: vlastní].	51
Tabulka 10: Shrnutí možných variant vývoje rozšíření podnikatelské činnosti [Zdroj: vlastní].	54
Tabulka 11: SWOT analýza rozšíření podnikatelské činnosti [Zdroj: vlastní].	55
Obrázek 1: Graf bodu zvratu [Žůrková, 2007, s. 65].....	28
Graf 1: Bod zvratu [Zdroj: vlastní].	52

Seznam příloh

Příloha 1: Frézka	62
Příloha 2: Soustruh.....	62
Příloha 3: Vrtačka na kov	62

Přílohy

Příloha 1: Frézka



Příloha 2: Soustruh



Příloha 3: Vrtačka na kov

