VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGIE ROZVOJ MALÉHO PODNIKU

STRATEGIC DEVELOPMENT OF SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE Bc. Kristýna Štěpánová
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
SUPERVISOR

BRNO 2016

Vysoké učení technické v Brně | Akademický rok: 2015/2016
Fakulta podnikatelská | Ústav managementu

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Štěpánová Kristýna, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Strategie rozvoj malého podniku

v anglickém jazyce:

Strategic Development of Small Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle diplomové, použitá metodologie
Teoretický přístup
Analytická část
Návrh rozvoje malého podniku
Závěr
Literatura
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Praha: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.
KORÁB, V., PETERKA, J. a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Computer Press, Praha, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA Ředitel ústavu	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá strategií rozvoje malého podniku. Práce řeší převod živnosti na společnost s ručením omezeným a její další rozvoj. Na základě teoretických znalostí jsou vyřešeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Praktická část obsahuje realizaci změny a návrhy pro další rozvoj podniku. Na závěr je vytvořen harmonogram implementace.

ABSTRACT

This thesis is focused on development strategy of a small company. The work deals with transfer of trade to a limited liability company and its future development. On the basis of the theoretical knowledge are solved the analysis of the internal and external environment. Practical part contains implementation of the change and proposals for further development of the company. At the end, schedule of its implementation is designed.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, strategická analýza, společnost s ručením omezeným, živnost, transformace, rozvoj podniku

KEYWORDS

Strategy, strategy analysis, a limited liability company, business, transformation, development company.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ŠTĚPÁNOVÁ, K. *Strategie rozvoj malého podniku.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 73 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 23. května 2016

……..……

Kristýna Štěpánová

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA, vedoucímu mé diplomové práce, za užitečné rady, připomínky a odborné vedení při zpracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD 10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METOD 12
1.1 Vymezení problému 12
1.2 Cíl 12
1.3 Metodika 13
2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ 14
2.1 Strategie 14
2.2 Strategické řízení 15
2.3 Strategická analýza 15
2.3.1 PEST analýza 16
2.3.2 Porterův model pěti sil 17
2.3.3 7S model 18
2.3.4 SWOT analýza 19
2.4 Transformace živnosti na společnost s ručením omezeným 19
2.4.1 Srovnání výhod a nevýhod podnikání OSVČ a s.r.o. 20
2.4.2 Způsoby přechodu z OSVČ na s.r.o. 21
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU 24
3.1 Představení podniku 24
3.2 Analýza vnějšího okolí 25
3.2.1 PEST analýza 25
3.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil 31
3.3 Analýza vnitřního okolí 35
3.3.1 Model 7S 35
3.3.2 SWOT analýza 40
4 NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE MALÉHO PODNIKU 45

4.1 Důvody rozhodnutí o převodu fyzické osoby na právnickou osobu 45
4.2 Potřebné kroky pro založení s.r.o. 46
4.2.1 Sepsání zakladatelské listiny 46
4.2.2 Prohlášení správce vkladů, vklad základního kapitálu 47
4.2.3 Získání živnostenských oprávnění 47
4.2.4 Podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku 49
4.2.5 Další podání právnické osoby 50
4.3 Doporučení pro další rozvoj podniku 51
4.3.1 Rozšíření portfolia služeb 51
4.3.2 Přijetí zaměstnance 54
4.3.3 Rekonstrukce kanceláře a skladových prostor 55
4.3.4 Marketingová propagace 56
4.4 Strategie diferenciace 57
4.5 Finanční plán pro založení společnosti 59
4.5.1 Zakladatelský rozpočet 59
4.5.2 Odhad výnosů a nákladů pro první rok fungování společnosti 59
4.6 Harmonogram implementace 64
ZÁVĚR 66
POUŽITÁ LITERATURA 68
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ 71
SEZNAM ZKRATEK 72
SEZNAM PŘÍLOH 73

ÚVOD

Úspěšně podnikat není v dnešní době vůbec jednoduché, obzvláště pokud se jedná o menší společnost. Nesnadným úkolem je prosadit se v nabitém konkurenčním prostředí, kdy se silní rivalové objevují téměř v každém oboru. Uměním podnikatele je udržet si své vydobyté postavení na trhu a zvládnout veškeré překážky, které se mu staví do cesty.

Hlavní důvody, proč začít podnikat, se u každého potenciálního podnikatele mohou lišit. Společným záměrem všech je dosáhnout co nevyššího zisku, místa na trhu, udržet se na daném trhu co nejdéle a být solventní. Každý podnikatel je vystaven riziku neúspěchu a nese za své činy odpovědnost. V podnikatelském prostředí musí dodržovat všechny zákony, se kterými se bude v průběhu své činnosti často střetávat.

Podnikatel musí umět včas předpovědět vhodné příležitosti, ale i možná úskalí, pokud je jeho vizí dosahovat dlouhodobého úspěchu. Předpokladem ovšem je, že jeho jediným podnikatelským záměrem není pouze okamžité obohacení. Svoji pozornost musí koncentrovat na interní prostředí společnosti i jeho okolí a vyhodnocovat z něj náležité faktory. Klíčovým opatřením je využívání strategického řízení, které vychází z dlouhodobých předpovědí, čímž napomůže podnikateli udávat jednoznačný směr a cíl. Přispěje tak ke zdokonalení komunikace v organizaci. Strategické řízení malých podniků je podstatně odlišné oproti řízení velkých firem. Malé podniky jsou většinou koncentrovány v jedné oblasti trhu, eventuálně v omezeném počtu oblastí. V přímém kontaktu s trhem bývá samotný vlastník podniku, který řadu rozhodnutí provádí sám na základě vlastního uvážení.

Tato diplomová práce se zaměřuje na strategii rozvoje malého podniku. Konkrétně se jedná o podnikatele živnostníka, jehož činností jsou stavební práce a jeho záměrem je přechod na společnost s ručením omezeným. Práce se skládá z několika na sebe navazujících kapitol. První z nich je teoretická část, ve které jsou shrnuty studijní poznatky a poznatky z odborné literatury.

Další kapitolou je analýza současného stavu podniku. Obsahuje představení organizace, ale jejím hlavním obsahem jsou důkladné rozbory, zaměřující se na vnitřní i vnější okolí společnosti. Jejich výsledkem je zjištění současného stavu organizace a detailní rozebrání všech aspektů, které na ni působí. Na základě vyhodnocení podrobného zkoumání je provedena závěrečná SWOT analýza.

Stěžejní částí diplomové práce je návrh rozvoje strategie malého podniku, kde se určí jednotlivé kroky pro změnu právní formy a postup rozvoje o rozšíření záběru činnosti podniku.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METOD

První kapitola nastíní situaci analyzovaného organizace. Je zaměřena na vymezení problému, se kterým se podnik potýká. Následně jsou určeny hlavní i stěžejní cíle, kterých je zapotřebí dosáhnout a metodický postup.

1.1 Vymezení problému

Změna právní formy podnikání sebou přináší mnoho povinností, které musí být naplněny, aby mohla společnost fungovat. Jednou z největších změn je zesílené administrativní zatížení. Vedení daňové evidence nebo paušálních výdajů musí být nahrazeno vedením účetnictvím. Pro novou společnost je zapotřebí odhlásit živnost, ohlásit a registrovat se všem institucím jako je finanční úřad, zdravotní pojišťovna, správa sociálního zabezpečení. Jelikož existuje několik možností, kterými lze přechod realizovat, je důležité zvolit nejvhodnější z nich.

Přechodem z osoby samostatně výdělečně činné na právnickou osobu se předpokládá významný přínos a milník při rozvoji podnikání. Rozvoj v podnikání by měl nabrat většího rozsahu, s myšlenkou rozšíření činnosti o další aktivitu. Tento stav by měl společnost dostat na významnější místo na trhu. Se změnou právní formy a navýšením podnikových činností o nové služby se předpokládá posílení pozice v konkurenčním prostředí a větší zájem zákazníků.

1.2 Cíl

Hlavním cílem této práce je transformace živnostníka na společnost s ručením omezeným. Na základě důkladných analýz bude navržena strategie změny, kde stěžejním bodem bude sestavení časového harmonogramu zachycující jednotlivé kroky proměny, které je nutné uskutečnit. Vypracované podklady mohou být nápomocné všem živnostníkům, kteří přemýšlejí o změně právní formy a to přechod na společnost s ručením omezeným.

Dílčím cílem bude rozšíření rozsahu činnosti, což by mělo vést k celkovému rozvoji organizace. Pro praktické využití tohoto projektu je vybrána konkrétní společnost, u které se prostřednictvím SWOT analýzy odhalí možné příležitosti, které se mohou využít, ale také slabé stránky. Jejich eliminací se přispěje k dalšímu růstu společnosti.

1.3 Metodika

Jako základní prvek pro zpracování tématu slouží odborná literatura poskytující údaje na teoretické úrovni. Díky teoretickým informacím může být sestavena hlavní struktura diplomové práce, na kterou budou navazovat konkrétní záležitosti a otázky týkající se přímo řešené organizace. Na základě spolupráce a poskytnutých prostředků s danou organizací je možné sestavit potřebné analýzy a klíčové návrhy pro stanovení strategie rozvoje podniku.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Každá z daných kapitol využívá různá hlediska k poznání a zkoumání dané problematiky. Praktická část navazuje na přínosy z teoretické části, které se na základě teoretických poznatků aplikují na konkrétní příklad.

Tato práce obsahuje data sekundární i primární. S využitím metody deskripce je vytvořena teoretická část a představení společnosti. Pomocí analýzy se získaná data o podniku zpracují na jednoduché informace, které se zpracují různými způsoby podle potřeby použití. Ke konci práce je využito deduktivní metody, kdy se dojde k závěrům na základě předchozích výsledků získaných pomocí analýz.

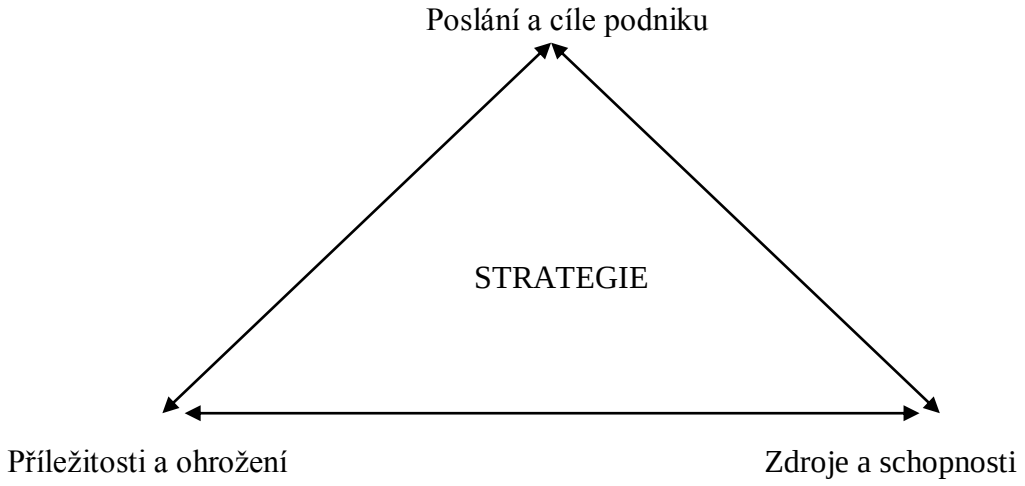
2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Součástí této kapitoly budou teoretické poznatky související s pojmy jako strategie, strategické řízení, strategická analýza. Další důležitou částí budou jednotlivé kroky procesu transformace podniku na společnost s ručním omezeným.

2.1 Strategie

Pojem strategie lze chápat jako soubor podkladů, ve kterých jsou určeny dlouhodobé cíle společnosti, postavení zdrojů nutných k naplnění právě daných cílů a stanovení průběhu jednotlivých operací. Strategie se dá vysvětlit i jako připravenost organizace na budoucnost (Dedouchová, 2001).

Strategie je nepostradatelný nástroj, aby mohla společnosti přežít a prosperovat. Hlavním úkolem strategie je, aby byl podnik připraven na různorodé situace, jelikož je velká pravděpodobnost, že v budoucnu vzniknou. Podstatou je odhad budoucích trendů a úkazů, u kterých je možné, že v průběhu strategického období mohou nastat. Důležitou úlohou je schopnost předvídat, protože celý proces je ovlivněn nejistotou. Pokud má organizace dobrou strategii, liší se od ostatních a staví ho to tak do jedinečné pozice. Strategie vyžaduje volbu, i když pro podniky je obtížné rozhodovat se mezi různými alternativami z důvodů nebezpečí a omezení (Sedláčková, 2000).



Obrázek č. 1: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnosti a okolím podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Dedouchová, 2001)

2.2 Strategické řízení

Strategické řízení zahrnuje aktivity, které souvisí s dlouhodobým udržováním harmonie mezi posláním společnosti, jeho cíli a prostředím, ve kterém se společnost nachází. Ve strategickém řízení je nutné hodnotit okolnosti, jako jsou potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů, ovšem ideální model strategického řízení zřejmě neexistuje (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

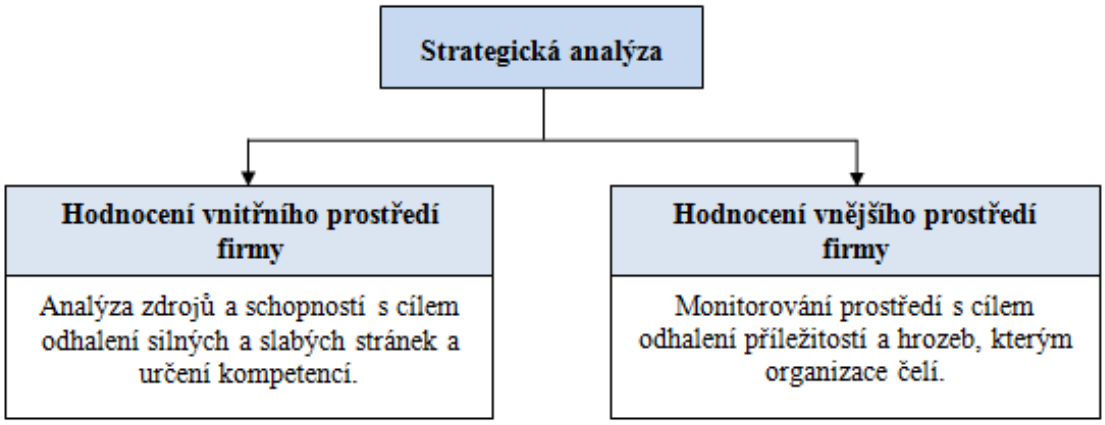
Dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 1) je strategické řízení charakterizováno jako *„proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku“*. Jedná se o jedno z mnoha pohledů na strategické řízení, ovšem princip všech tvrzení je v základu stejný.

2.3 Strategická analýza

Základem pro formulování strategie organizace je zjištění kontextu mezi organizací a jejím okolím. Strategická analýza obsahuje různé techniky pro zjišťování těchto vztahů. Identifikuje a hodnotí všechny relevantní faktory, které mohou mít vliv na konečnou volbu cílů společnosti. Zahrnuje rozbor makrookolí i mikrookolí, která jsou součástí vnějšího prostředí společnosti a také interní rozdělení, čímž jsou všechny kontrolovatelné prvky uvnitř organizace (Sedláčková, 2000).

Strategická analýza patří k nejdůležitějším nástrojům strategického řízení, jelikož slouží jako podklad pro formulaci vrcholových cílů a tvorby strategie a proto se uskutečňuje v patřičném rozsahu a podrobnosti (Vochozka, Mulač, 2012).

Zamazalová (2010) uvádí, že účelem strategické analýzy společnosti je získání globálního pohledu nejen na samotnou pozici organizace na trhu, ale i na tržní potenciál a směr, kterým by se společnost měla dále ubírat. Následující obrázek zobrazuje dělení strategické analýzy a jeho stručné vysvětlení.



Obrázek č. 2: Dělení strategické analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Zamazalová, 2010, s. 16)

Společnost musí analyzovat své podnikatelské prostředí hned z několika důvodů:

- znát svou pozici v prostředí, kde působí,
- reagovat na neustálé změny prostředí a to efektivně,
- zvládnou posoudit potenciál dalšího rozvoje,
- předvídat reakci zákazníků a konkurence,
- rozpoznat rizikové faktory odpovídající strategickému záměru (Fotr a kol., 2012).

2.3.1 PEST analýza

Tato analýza rozděluje vlivy externího prostředí do čtyř základních skupin, podle specifických faktorů, které různou mírou ovlivňují společnost:

- **P**oliticko-právní faktory.
- **E**konomické faktory.
- **S**ociální a kulturní faktory.
- **T**echnické a technologické faktory (Srpová, Řehoř, 2010).

Politicko-právní faktory jsou pro společnosti nejen vynikající příležitostí, ale současně i ohrožení, jelikož se politická omezení týkají každé organizace. Mohou to být daňové a protimonopolní zákony, cenové politiky, ochrana životního prostředí a mnoho dalších činností, které vymezují prostor pro podnikání (Sedláčková, 2000).

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky a proudí z ekonomické podstaty a rozvoje. Mezi základní indikátory ovlivňující základní cíle každé organizace jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Společnost se může vyhnout nepříjemné konfrontaci se státem a jeho konkurenty, pokud bude mít dostatečné znalosti a schopnosti předvídat strategii a záměry státu v určitých oblastech trhu (Sedláčková, 2000).

Sociální a kulturní faktory určují vliv společnosti, pracovní sílu, průměrný věk a růst populace, životní úrovně a styl obyvatelstva. Stejně jako ostatní oblasti jsou i sociální faktory v nepřetržitém rozvoji. Ten pramení z vynakládání úsilí jednotlivců naplnit své tužby a potřeby. Aby společnost dokázala předběhnout v boji o zákazníka své konkurenty, musí poznat trendy v této oblasti (Sedláčková, 2000).

Technické a technologické faktory musí organizace dobře znát a být informována o změnách v okolí, aby se vyhnula zaostalosti a vykonávala inovativní činnost. Právě předvídavost vývoje směrů technického rozvoje může být klíčem k úspěšnému řízení společnosti (Srpová, Řehoř, 2010).

2.3.2 Porterův model pěti sil

Konkurenční síly tvoří významnou charakteristiku daného odvětví. Cílem tohoto modelu je jasně pochopit síly nacházející se v oborovém prostředí. Identifikovat ty síly, které pro budoucí vývoj společnosti mají největší význam a které by mohly být ovlivněny strategickými rozhodnutími. Organizace je musí rozpoznat, vyrovnat se s nimi a především na ně reagovat. Pokud je to reálné, měla by se společnost pokusit jejich působení změnit ve svůj prospěch. Pozice na trhu je stanovena vlivem pěti základních faktorů:

- rivalita mezi konkurenčními společnostmi,
- hrozba substitutů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla kupujících (Srpová, Řehoř, 2010).

Rivalita mezi firmami může narůstat, pokud se jedná o velmi málo rostoucí trh nebo jde o nové odvětví, které by v budoucnu mohlo být lukrativní. Zvýšení rivality vyvolává, pokud jsou bariéry odchodu z odvětví příliš vysoké nebo je ziskovost odvětví malá a konkurenti sledují strategii přežití.

Hrozba substitutů bude regulována, pokud k vybranému výrobku neexistují výrobky, které by ho mohly nahradit, nebo se tyto blízké výrobky vyrábějí s vyššími náklady. Také pokud je cena výrobku, který je ohrožen nahrazením substitutem, pro zákazníky atraktivní, snižuje se ohrožení.

Hrozba vstupu nových konkurentů je omezena, pokud jsou fixní náklady vstupu do daného odvětví příliš velké. Snižování hrozby ovlivňuje, pokud má odvětví charakter přirozeného monopolu, společnosti mají významné nákladové výhody, výrobky jsou hodně odlišné nebo pokud se jedná o odvětví s vysokým stupněm regulace.

Vyjednávací síla dodavatelů může být podle Portera vysoká v daných situacích, jako například, pokud existuje na určitém trhu omezený počet dodavatelů a jistý dodavatel zaujímá na tomto trhu významné místo. Dále může být nakupující organizace pro dodavatele nepodstatným zákazníkem, nebo tento zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace. Ohledně zákazníka, ten může být nevýznamným distributorem, nemusí být nucen minimalizovat své náklady nebo není příliš citlivý na cenové změny.

Vyjednávací síla odběratelů je silná, jestliže má zákazník následující rysy: je důležitým zákazníkem, může jednoduše přejít ke konkurenci, má k dispozici tržní informace, kvalita zboží pro zákazníka nehraje příliš velkou roli nebo má k dispozici snadno dostupné substituty (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.3.3 7S model

Analýzu vnitřního prostředí je možné provádět pomocí metody 7S, vzniklé poradenskou společností McKinsey. Obsahuje sedm aspektů, které se vzájemně ovlivňují a rozhodují, jak bude firemní strategie naplněna. Model zahrnuje následující faktory:

- Strategie.

- Struktura
- Systémy řízení.
- Styl.
- Spolupracovníci.
- Schopnosti.
- Sdílené hodnoty (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.3.4 SWOT analýza

Jedná se o jednoduchý nástroj, který je zaměřen na charakteristiku hlavních okolností ovlivňujících strategické postavení společnosti. Umožňuje střetnutí jak vnitřních zdrojů, tak i schopnost organizace se změnami v okolí. Jde o analýzu:

- strengths – silných stránek společnosti,
- weaknesses – slabých stránek společnosti,
- opportunities – příležitostí v okolí společnosti,
- threats – hrozeb v okolí společnosti (Srpová, Řehoř, 2010).

Interní prostředí společnosti představuje analýza silných a slabých stránek. Výsledkem externí analýzy je analýza příležitostí a hrozeb. Aby SWOT analýza plnila svou roli, její aplikace musí směřovat především k předpovědi vývojových trendů a to u vnější i vnitřní situace společnosti.

2.4 Transformace živnosti na společnost s ručením omezeným

Převodem živnosti osoby samostatně výdělečně činné na právnickou osobu, konkrétně na společnost s ručením omezeným, bývá významným milníkem při rozvoji podnikání. Hlavním důvodem, proč se podnikatel k tomuto kroku rozhodne, může být rychle se rozvíjející podnikání, nebo vidina značného přínosu. K transformaci na právnickou osobu se živnostník muže uchýlit kdykoli během roku, ovšem výhodnější a méně náročnější je počkat na přelom kalendářního roku. Důvodem je menší časová a administrativní náročnost a také, že toto období minimalizuje náklady, které sebou převod z fyzické osoby na právnickou obnáší. Těmi může například být inventarizace majetku, účetní závěrka, daňové přiznání.

Pokud se podnikateli v jeho činnosti daří a začne tak přemýšlet o některé z forem obchodních společností, především tedy o společnosti s ručením omezeným, musí zvážit všechna rizika, která s jednotlivými právními formami souvisí. Je nutností brát v úvahu všechna pro a proti a zjistit, co podnikatele čeká případným založením společnosti.

2.4.1 Srovnání výhod a nevýhod podnikání OSVČ a s.r.o.

Pokud chce podnikatel změnit právní formu, měl by být seznámen, co všechno ho se změnou čeká a jaká mu hrozí nebezpečí.

Hlavní výhody podnikání formou OSVČ

- nízké náklady,
- jednoduché a rychlé založení a následné ukončení,
- jednoduchá legislativa,
- samostatnost a volnost při rozhodování,
- není nutností počáteční kapitál,
- možnost vést daňovou evidenci nebo účetnictví,
- možnost uplatnit paušálních výdajů.

Hlavní nevýhody podnikání formou OSVČ

- ručení podnikatele celým svým majetkem,
- značné nároky na odborné a ekonomické znalosti podnikatele,
- problémy v podnikání se mohou projevit v rodině podnikatele,
- samostatný podnikatel může mít omezený přístup k bankovním úvěrům, jelikož může být považován za méně důvěryhodného,
- není zajištěn trvalý příjem samostatného podnikatele,
- ze zisku musí platit pojistné sociálního pojištění, kdy při dosahování vyššího zisku roste částka odvodů (Veber a Srpová, 2012).

Hlavní výhody podnikání formou s.r.o.

- ručení společníků je omezené,
- právnická osoba působí více důvěryhodně, mívá větší prestiž,

- lepší možnosti daňové optimalizace,
- může mít více jednatelů, kteří společnost zastupují,
- pojistnému plnění nepodléhají vyplacené podíly na zisku společníkům.

Hlavní výhody podnikání formou s.r.o.

- náročnější založení společnosti z hlediska časového a finančního,
- možné neshody mezi více společníky,
- povinnost vést účetnictví,
- administrativní náročnost, zveřejňování účetní závěrky (Srpová, Řehoř, 2010).

2.4.2 Způsoby přechodu z OSVČ na s.r.o.

Transformace osoby samostatně výdělečně činné na právnickou osobu je možné provést několik způsoby. Tyto možnosti se od sebe vzájemně liší, ať už složitostí, rychlostí, některé pracují po určitou dobu v souběhu obou forem a také se odlišují daňovými dopady a finanční náročností.

Transformace živnostníka na právnickou osobu je možná následujícími třemi způsoby:

- založení nové s.r.o. a vklad celého podnikání fyzické osoby do základního kapitálu této společnosti,
- založení nové s.r.o. a následný prodej podnikání fyzické osoby této společnosti,
- založení nové s.r.o. a současné podnikání fyzické osoby s postupným převodem majetku na s.r.o. a postupným ukončením podnikání fyzické osoby (Daňaři online, 2010).

Vklad majetku do základního kapitálu s.r.o.

Tato forma je poměrně zdlouhavá a finančně poměrně náročná. Je totiž nutné určit cenu vkládaného majetku soudním znalcem. Její výhodou však je, že pokud podnikatel chce, tak výsledkem této transformace bude společnost s vyšším základním kapitálem. Snazší bude také návaznost společnosti vůči všem partnerům, zaměstnancům a jiným zainteresovaným osobám. Na novou společnost ode dne jejího vzniku také přechází všechna práva a povinnosti, která měl původní podnikatel.

Založení nové společnosti s následným prodejem organizace

Jedná se o podstatně rychlejší proces přechodu, kdy dochází k přímému převodu celého podnikání fyzické osoby nebo případně jeho části na nově vzniklou společnost s ručením omezeným na základě písemné smlouvy o prodeji organizace. Touto smlouvou se fyzická osoba nezbaví veřejnoprávních povinností, které jsou spojeny s ukončením podnikání. Prodej společnosti znamená rychlou a efektivní metodu, při které se převádí podnikatelská činnost. I v tomto případě přechází dnem vzniku právnické osoby veškerá práva a povinnosti fyzické osoby. Kladnou stránkou této metody je jednorázový prodej celé společnosti včetně závazků. Slabou stránkou je však náročnost přípravy celého procesu, kdy jsou zapotřebí právnické, znalecké a účetní znalosti a také finanční prostředky.

Založení nové společnosti s postupným převodem majetku a ukončením podnikání fyzické osoby

V praxi jde o jednu z nejčastějších možností transformace z OSVČ a to z toho důvodu, že patří k nejlevnějším metodám. Potřebné jsou pouze prostředky na založení nové společnosti. Jedná se o případ, kdy je žádoucí nebo nutné, aby ještě určitou dobu fyzická osoba působila jako podnikatelský subjekt. Nelze u ní však převést závazky a pohledávky a rovněž není možné snadno jednorázově převést majetek z fyzické osoby na právnickou. Tato metoda je nejhojněji využívána u drobných podnikatelů, kteří nemají velké obchodní jmění, majetek a závazky. K podnikání pod novou společností nastává, když jsou například vyprodány veškeré zásoby nebo dokončeny rozpracované obchodní případy (Profispolečnosti, 2014).

Vznik společnosti probíhá v několika krocích, díky nimž lze založit společnost:

- založení společnosti – sepsáním společenské smlouvy, pokud je více společníků, nebo zakladatelskou listinou, jestliže je jeden společník a to formou notářského zápisu do obchodního rejstříku a vhodné je nastavit také náležitosti týkající se dědění obchodního podílu, nastavení jednatelských oprávnění aj., každý notář má svůj vzor tohoto ujednání a je nutné zaplatit poplatek;
- vyřízení živnostenského oprávnění pro s.r.o. na živnostenském úřadě;
- založení účtu do banky;

- zřízení výpisu z rejstříku trestů jednatele společnosti;
- ověření podpisu na čestném prohlášení jednatele na podpisovém vzoru;
- na základě výpisu z katastru nemovitostí vlastníka objektu zajištění sídla společnosti, ve kterém se bude sídlo společnosti nacházet a potvrzení vlastníka s umístěním sídla nebo nájemní či podnájemní smlouvy;
- předložení návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku;
- zápis společnosti do obchodního rejstříku soudem – zápisem do obchodního rejstříku fakticky společnost s ručením omezeným vzniká a nastává jí povinnosti vést účetnictví;
- registrace společnosti na místně příslušném finančním úřadě (Business center, 2016).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

V této části práce bude představena zvolená společnost, na kterou je diplomová práce zpracována. Pomocí vybraných analýz bude detailně rozebráno okolí organizace, kde hlavním záměrem bude zobrazení skutečného prostředí společnosti bez jakéhokoli zkreslení a jeho současná situace, čímž by se mělo přispět k zjištění vlastní pozice a přehledu v prostředí.

3.1 Představení podniku

Název:	Lukáš Mertlík
Sídlo:	Miskolezy 53, Chvalkovice 552 04
Právní forma:	Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona
Vznik:	5. 1. 2011
Předmět podnikání 1:	Zednictví
Druh živnosti:	Ohlašovací řemeslná
Předmět podnikání 2:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Druh živnosti:	Ohlašovací volná
Obory činností:	Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků. Přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti. Velkoobchod a maloobchod. Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí.

Podnikatel Lukáš Mertlík zahájil svou činnosti začátkem roku 2011. V té době měl již dostatek zkušeností a praxe, aby na základě ohlášení živnosti získal živnostenský list a začal provozovat svou podnikatelskou činnost. V začátcích neměl dostatečné vybavení a nářadí kvůli omezeným finančním zdrojům. Musel si potřebné nástroje půjčovat, využíval starší osobní automobil. Postupem času, díky prosperitě podniku, si mohl zakoupit větší automobil a jeho pracovní vybavení se začalo rozšiřovat o nové

nářadí a přístroje. Jako zázemí mu slouží prostory, které využívá jako kancelář a místo pro uskladňování veškerého vybavení a případně materiálu.

V současné době si podnikatel najímá tři živnostníky a podle pracovní náročnosti příležitostně dva brigádníky. Společnost vede daňovou evidenci a o veškeré účetní záležitosti se stará od samého počátku společnosti paní Kocourková. Začátkem roku 2015 se podnikatel stal plátcem DPH. Mezi přední dodavatelé patří stavebniny Stamont, betonárna Betostav, okenní a dveřní systémy Donap, autodoprava Kuna, instalatérství Vítek.

3.2 Analýza vnějšího okolí

Nyní se společnost podrobí analýze z hlediska jeho vnějšího okolí. Postupně se pečlivě zrealizují vybrané druhy analýz jako je PEST analýza a Porterova analýza.

3.2.1 PEST analýza

Jak již bylo výše uvedeno, PEST analýza se skládá z faktorů politicko-právních, ekonomických, sociálních a kulturních, technických a technologických. V následujícím výkladu budou faktory podrobně ujasněny podle současného stavu společnosti.

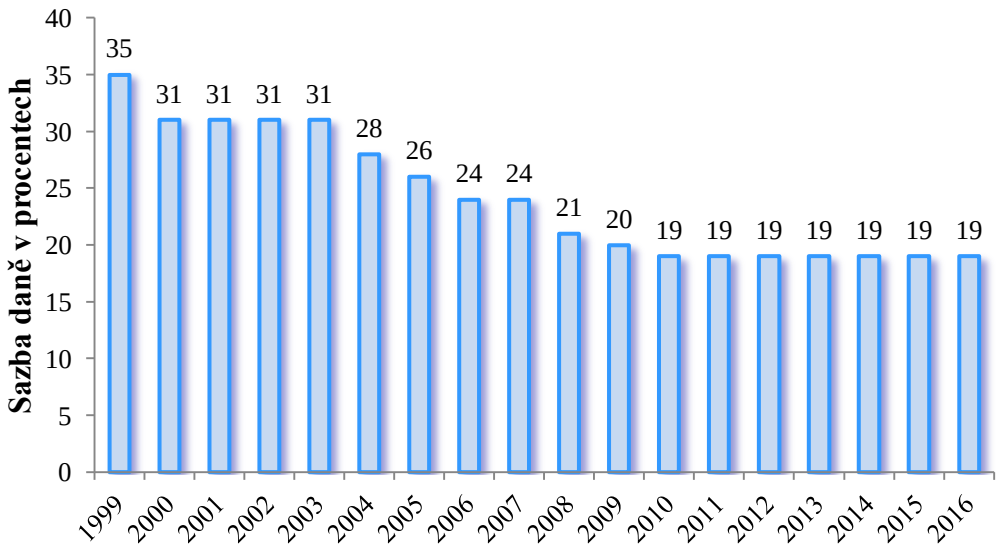
Politické a právní faktory

Politická situace ovlivňuje všechny stránky života, tím také udává charakter podnikatelskému prostředí. Česká republika patří mezi členy významných světových organizací a svou spoluprací s Evropskou Unií se snaží vytvářet dlouhodobou stabilitu. Evropská unie chce podporovat hospodářský růst a jedním z klíčových kroků je vytvářením příznivého podnikatelského prostředí a to i pro malé podniky. Propagováním podnikání a tvorby pracovních míst má záměr usnadnit malým podnikům přístup k finančním prostředkům.

Změny právního prostředí komplikují podnikatelům přehlednost a srozumitelnost daných zákonů. *„Vláda jako vrcholový orgán moci výkonné řídí činnost ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy a odpovídá za úroveň jí schvalovaných návrhů zákonů, návrhů zákonných opatření Senátu a nařízení vlády“* (Vláda České

Republiky, 2016). Společnost se při vykonávání své činnosti musí řídit právními předpisy. Mezi základní dokumenty, které upravují obecné podmínky podnikatelské činnosti, patří živnostenský zákon, zákon o obchodních korporacích, zákon o DPH a další daňové zákony.

Záměr organizace změnit svojí právní formu na společnost s ručním omezeným by znamenal také změnu sazby daně z příjmů. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů určuje sazbu daně u fyzických osob, která činí 15 %, zatímco u právnických osob je to 19 %, pokud není stanoveno jinak. Následující graf zobrazuje vývoj sazeb daně z příjmů právnických osob v jednotlivých letech.



Graf č. 1: Sazby daně z příjmů právnických osob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Daňaři online, 2016)

Změnou pro plátce daně z přidané hodnoty se stala od začátku roku 2016 povinnost podávat tzv. kontrolní hlášení. Jedná se o speciální daňové tvrzení, které nenahrazuje řádné daňové přiznání k dani z přidané hodnoty ani souhrnné hlášení. Podává se elektronicky ve formátu a struktuře zveřejněné správcem daně. Sledovaným obdobím je pro právnické osoby kalendářní měsíc. V případě fyzických osob se sledované období řídí podle zdaňovacího období pro účely podání daňového přiznání k DPH. Nejzazší termín pro podání kontrolního hlášení je 25 dnů po skončení kalendářního měsíce.

Pokud by snad plátce kontrolní prohlášení nepodal ve stanovené lhůtě, byl by povinen uhradit pokutu ve stanovené výši (Finanční správa, 2016).

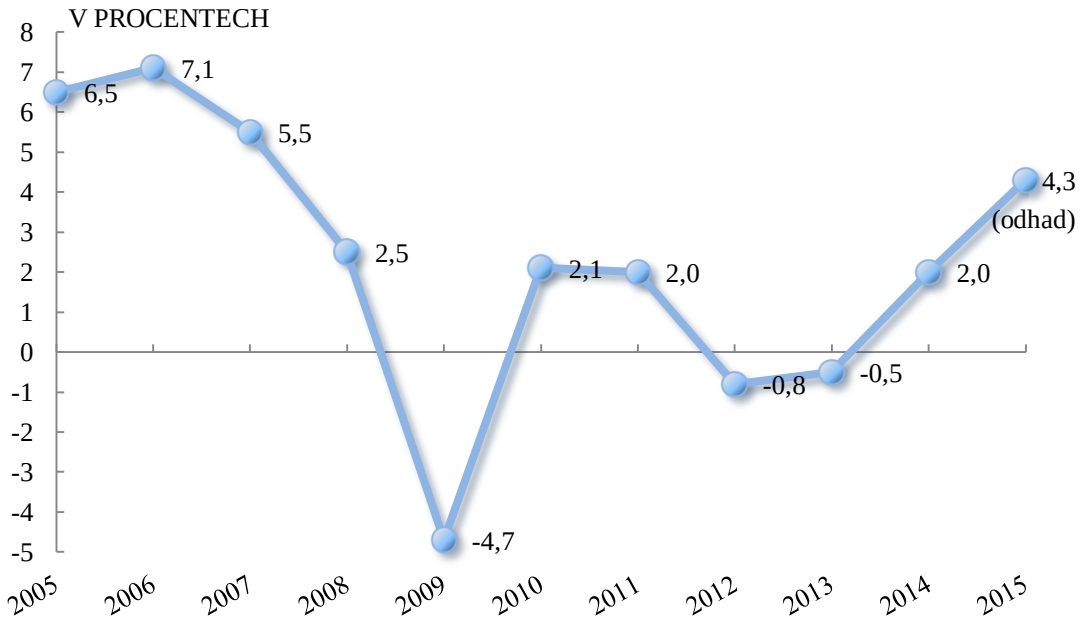
Sociální a zdravotní pojištění se odvíjí od průměrné mzdy. Ta se pro rok 2016 zvýšila na 27 006 Kč. Sazby zůstávají pro sociální a zdravotní pojištění neměnné. Oproti roku 2015 se v roce 2016 minimální záloha na důchodové pojištění pro samostatně výdělečnou činnost zvýšila z částky 1 943 Kč na 1 972 Kč. Stejně tak se navýšila záloha na zdravotní pojištění o 26 Kč, tedy z 1 797 Kč na 1 823 Kč. Další změnou je, že se v roce 2016 zrušil druhý pilíř důchodové reformy, tedy důchodového spoření (Finance idnes, 2015).

Ekonomické faktory

Mezi důležité faktory, které mají vliv na motivaci začít podnikat, ale i na průběh samotného podnikaní, patří bezesporu ekonomické faktory. Podnikatelské prostředí je udávané ekonomickými aspekty země, ovšem zároveň i podnikatelé určují charakter tohoto prostředí svou existencí v něm. Na chod celé ekonomiky, tudíž i na provoz organizace působí řada dílčích faktorů, jako jsou úrokové sazby, inflace, cenová hladina spotřebitelského zboží, atd. Systémy institucí, které podporují malé a střední podniky se nadále rozrůstají. Zároveň jsou však po podnikatelích vyžadovány administrativně poměrně náročné procesy, díky kterým mohou získat dané podpory. Ani daňové zatížení podnikatelů, především odvody na zdravotní a sociální pojištění neulehčují podnikatelům jejich aktivitu a to z toho důvodu, že se jejich sazby často mění a navyšují.

Ekonomický vývoj je obecně určován ukazatelem HDP na obyvatele. V roce 2014 hrubý domácí produkt vzrostl o 2 % a meziročně se ve 4. čtvrtletí zvýšil o 1,5 %, což znamenalo pokračování v oživování ekonomiky. To prokázalo i 1 čtvrtletí roku 2015, kdy došlo ke zvýšení o 4,2 % (Kurzy, 2016). V posledním čtvrtletí téhož roku byl meziroční růst HDP 3,9 %. Souhrnně se v roce 2015 české ekonomice dařilo, její růst byl nevyšší od roku 2007. Na příznivých číslech se podílela zejména spotřeba domácností a zvýšená investiční aktivita. Po ekonomické krizi v roce 2008 HDP během

několika let pokleslo, předloni se ovšem česká ekonomika opět vrátila k růstu. Níže je zobrazen graf zachycující vývoj HDP v ČR.



Graf č. 2: Vývoj HDP v ČR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2016a)

Aktuální novinkou v době, kdy je tato diplomová práce zpracovaná, je odsouhlasení zavedení elektronické evidence tržeb. Od tohoto návrhu si vláda slibuje narovnání podnikatelského prostředí mezi podnikateli, kteří daně platí a těmi, kteří daně neplatí. Tento nástroj by měl pomoci omezit daňové úniky. Tím, že se zapojí všechna zahrnutá odvětví má podle vlády přinést do státní kasy až 18 miliard korun ročně. Proslýchají se však i názory, že tento systém naopak poškodí drobné živnostníky a podnikatele a že hrozí riziko zneužití získaných dat. Elektronická evidence tržeb je v podstatě prostředek, který má odhalit fiktivní faktury a zabraňuje umělému nadhodnocování nákladů. V průběhu roku 2016 by mělo být odstartováno její zavedení. V první řadě se evidence dotkne podnikatelů z oblasti ubytovacích a stravovacích služeb. Následně po třech měsících ve druhé vlně se bude týkat podnikatelů ze sektoru maloobchod a velkoobchod. Po patnácti měsících od spuštění budou ve třetí fázi evidovat podnikatelé provozující ostatní činnosti. Poslední fází, která by měla být spuštěna osmnáct měsíců po zavedení, budou mít povinnost evidovat své tržby určitá řemesla a výrobní činnosti, čímž se svou komplexností a rozsahem bude jednat historicky

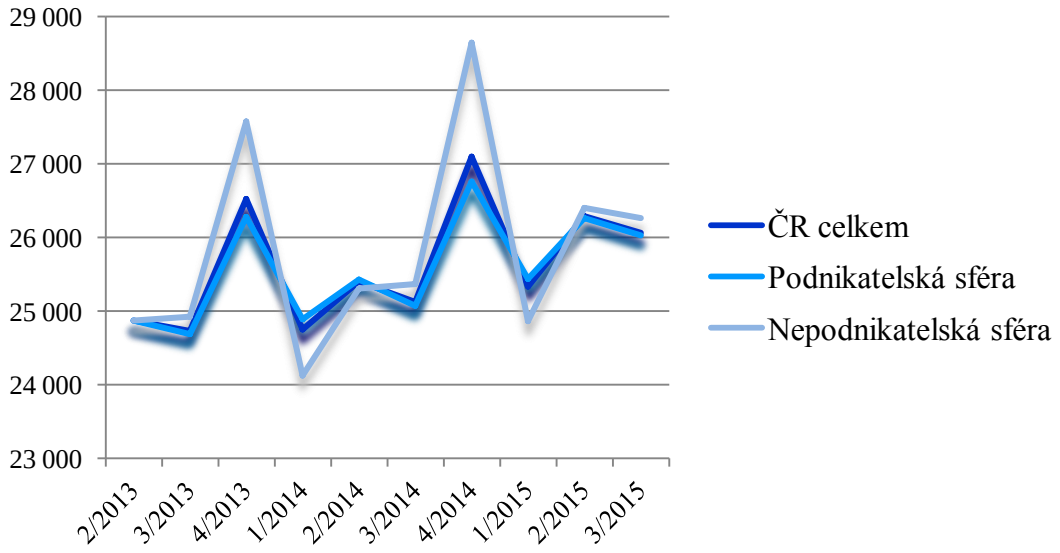
o nejvýznamnější nástroj pro výběr daní v České republice (Elektronická evidence tržeb, 2016).

Další faktor, který ovlivňuje podnikání a je nutné se o něm zmínit, je inflace. Průměrná míra inflace v prosinci roku 2015 dosáhla 0,3 %. Oproti roku předcházejícímu, kdy inflace dosahovala 0,4 %, se snížila o jednu desetinu procenta. O čem je ještě důležité se zmínit, jsou okolnosti ohledně stavebnictví, jelikož je to hlavní náplní podnikání související organizace. Co se týče počtu vydaných stavebních povolení v 1 až 3. čtvrtletí 2015 v Královéhradeckém kraji, jedná se o 2 515 vydaných povolení. V celé České republice tento počet činí 59 906. Orientační hodnota těchto staveb činila v Královéhradeckém kraji 6 937 mil. Kč a v porovnání s celou Českou republikou tato hodnota dosáhla 188 328 mil Kč (ČSÚ, 2016b).

Sociální a kulturní faktory

Společnost je závislá na poptávce obyvatelstva, s čímž souvisí jejich ochota využívat nabízené služby. Jelikož stále více lidí využívá hypotéky a úvěry pro výstavby a rekonstrukce, organizace tak získává nové zákazníky, kteří mu pomáhají v jeho rozvoji. Důvodem je příznivý růst životní úrovně, navyšující se nároky obyvatelstva v různých směrech pohledu. Zákazníci jsou také ovlivněni životním stylem a módními trendy. Společnost nemá vytyčenou cílovou skupinu zákazníků. Jeho služby mohou využívat všechny generace. Nutnou zmínkou, která se váže k sociálnímu a kulturnímu dění v současné době, jsou okolnosti kolem uprchlické krize. Prozatím se její existence nijako nepodepsala na českém kulturním dění a snad se tomu tak nestane ani v budoucnu.

Sídlo společnosti spadá do Královéhradeckého kraje, kde počet obyvatel na začátku roku 2015 byl celkem 551 590, konkrétně v okrese Náchod se jedná o 111 130 obyvatel. Průměrná hrubá měsíční mzda v tomto kraji v 1. až 3. čtvrtletí roku 2015 dosáhla 23 490 Kč. V porovnání s hrubou mzdou celé republiky je to 26 072 Kč. Následující graf zobrazuje průměrnou měsíční mzdu v České republice za daná období a v různých sférách.



Graf č. 3: : Průměrná měsíční mzda v jednotlivých sférách a v ČR celkově

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015)

Podíl nezaměstnaných osob k 30. září 2015 byl v ČR celkem 6,05 %. Konkrétně v Královéhradeckém kraji byl tento podíl podstatně nižší a to 4,73 %. Ze sociálního hlediska je patrné, že společnost sídlí ve správném poli působnosti, kde nezaměstnanost je oproti celorepublikovému srovnání nižší, což by se mělo projevovat v reakci obyvatelstva na větším utrácení.

Všechna výše popsaná hlediska, která v rámci sociálních faktorů působí na činnost podnikání, jsou pro podnikatele klíčovým hlediskem, podle kterého se bude dále odvíjet jeho aktivita.

Technické a technologické faktory

Technologické a technické výzkumy a vývoje, nové vynálezy a objevy, všechny tyto faktory se řadí do podpory vlády. Samotná rychlost realizace nových technologií často sehrává důležitou konkurenční roli u výrobních společností. Ovšem i organizace zabývající se stavebními pracemi musí jít s dobou a zjišťovat nové technologie a inovace. To vše může pomoci zefektivnit její činnost.

Dochází k neustálému vývoji technologií v oblasti stavebních materiálu, kterou společnost musí sledovat a učit se. Sám podnikatel si každý rok kupuje nové přístroje a nářadí, které mu usnadňují práci, právě díky technologickým inovacím. Zaměřuje se také na technologii, kterou využívá konkurence a ladí svoji činnosti, aby vykazoval lepších výsledků. Pokud by společnost nereagovala na technický a technologický pokrok, nebyla by schopna adekvátně reagovat na svou konkurenci. Podnikatel se pravidelně účastní stavebních veletrhů, které pokrývají prakticky všechny oblasti stavebnictví, od realizace staveb, stavební technologie, stavební materiály a stroje, stavební konstrukce a technické zařízení budov.

3.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza odhaluje faktory, které přímo ovlivňují okolí společnosti. Napomáhá určit konkurenční síly a zaměřuje se na vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů a hrozbu substitutů.

Konkurenční rivalita

Firem a drobných podnikatelů, které se zabývají stavebními pracemi, je v okolí společnosti mnoho. Nelze proto jasně definovat a jmenovat konkrétní konkurenty pro danou organizaci. Každá z těchto společností nabízí speciální služby se svým individuálním záběrem činností.

Nabídka stavebních prací je velice rozmanitá a může mít různé podoby. V okolí se vyskytují jak velké stavební společnosti jako je například Průmstav Náchod s.r.o., Alkstav s.r.o., Stamp s.r.o., které se specializují především na průmyslovou a občanskou výstavbu, na výstavbu inženýrské sítě a zemědělské stavby. S těmi se ovšem společnost nemůže srovnávat, vzhledem ke své velikosti. Pro ni jsou největší hrozbou menší organizace a živnostníci. Zásadní roli v boji o zákazníka hrají úspornější náklady na provoz. Z toho důvodu je důležité pečlivé sestavení rozpočtu a co nejpřesnější přiblížení se realitě. Zákazník se bude přiklánět k nižším finančním nákladům pro svůj projekt, proto je sestavení ceny klíčovým krokem k následné realizaci.

Záměrem organizace je změna právní formy na společnost s ručením omezeným. Tím si chce podnik zvýšit prestiž u zákazníků. V úmyslu má také rozšíření činnosti, čímž by chtěl upoutat potenciální zákazníky a předběhnout o jistý krok své konkurenční rivaly.

Substituty

Služby, které organizace nabízí, tedy stavební a zednické práce, se nepředpokládají nahradit jinými substituty. Každý zákazník má své specifické požadavky, které si přeje naplnit a společnost se podle těchto kroků řídí a přání zákazníka se snaží naplnit. Každá zakázka má jiný charakter a společnost se jim musí podřídit. K nahrazení daných prací by mohlo dojít, pokud by došlo k novým technologiím a vynálezům v oblasti stavebních prací, které by nahradily fyzické úsilí člověka.

Potenciální noví konkurenti

V této oblasti podnikání neexistují téměř žádné překážky vstupu do odvětví. Z toho důvodu není pro potenciálního konkurenta problémem vstoupit na trh. Důležitým aspektem je vlastnit nejen zkušenosti, kapitál, spolehlivé zaměstnance ale i nabízet kvalitní služby za příznivou cenu a schopnost konkurenceschopnosti. Podstatné je dostat se do podvědomí zákazníků a pro společnost, která nově vstupuje na trh, je náročné se na tomto trhu udržet a profitovat. Konkrétně nabídka stavebních pracích je v okolí rozsáhlá a zákazník má z čeho vybírat. Proto si každá organizace musí vydobýt dobré jméno, na které zákazníci uslyší. Pověz o kvalitě a dalších souvislostí pracovní náplně se mezi lidmi šíří rychle a účinně. Kvalitně odvedenou prací si společnost dokáže vyšlapat cestu ke zvýšení známosti a dostat se do podvědomí lidí. I to může zaručit její stupňovitý růst.

Dodavatelé

Jelikož je nabídka stavebních prací velice rozmanitá, musí společnost spolupracovat s řadou různých dodavatelů, kteří dovedou své zakázky do zdárného konce. Podnik od samého počátku své existence spolupracuje se společností stavebniny Stamont, která patří k nejvýznamnějším dodavatelům organizace. Společnosti od nich pravidelně nabírá zboží ke každé své zakázce. Díky velkému množství odebraného materiálu získává výhodné slevy, poukázky a má možnost se účastnit firemních akcí a školení,

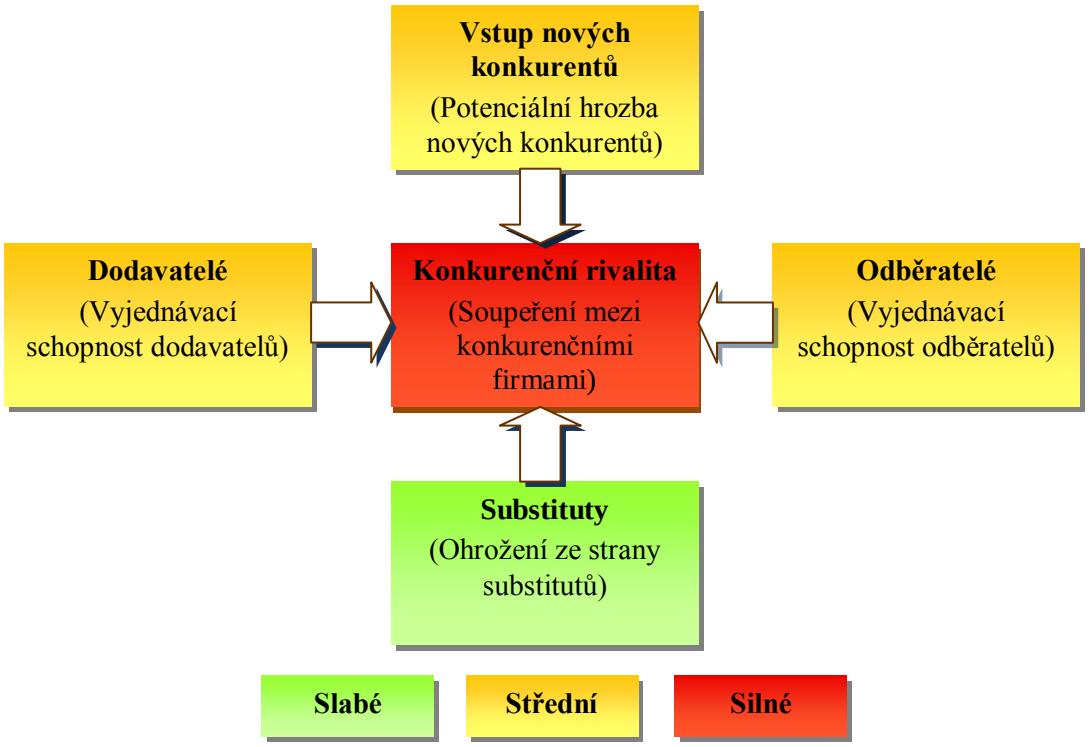
které dodavatel pořádá. Dodání materiálu řeší společnost vlastní dopravou. Pobočka dodavatele se nachází nedaleko od samotného sídla organizace. Pouze v případě nadměrného množství se zřizuje externí přeprava, která je uskutečněna dodavatelskou společností. Dalším významným dodavatel je společnost Betostav, díky které si společnost obstarává beton na své stavby. Při menších objemech si převáží beton sama, ale ve většině případů poskytuje dopravu právě zmiňovaný dodavatel. Ten má k dispozici autodomíchavače, které slouží pro dopravu čerstvé betonové směsi. Při špatném terénu na stavbu používá čerpadla betonu. Dodavatel Betostav poskytuje i prodej sypkých stavebních materiálů, které společnost taktéž využívá. Ke kompletaci stavby patří dodávka okenních a dveřních systémů, které organizaci dodává společnost Donap. Tato organizace má široké pokrytí svých poboček v okolí, kde nabízí své služby, tudíž dodávkový systém je bezproblémový. Společnost Donap dokáže vyjít vstříc veškerým nárokům, které na ně organizace v rámci zakázky od zákazníka má, přes klasické, nadstandardní až po luxusní systémy. Další dodávkou, bez které by se společnost neobešla, je dodavatel Zdeněk Středa - Elektro. Ten obstarává veškeré záležitosti, které se týkají elektrického systému pro stavbu. Dodavatelem, který společnosti poskytuje instalační materiál, je společnost Milan Vítek. Veškerý pohyb materiálu, přístrojů a zařízení dodává podniku autodoprava Zdeněk Kuna s pobočkou nedaleko daného společnosti, tudíž domluva při potřebě využití dané služby je bezproblémová.

Všechny výše vyjmenované organizace patří mezi nejvýznamnější dodavatele a se společností mají dlouhodobou spolupráci. Díky tomu dokážou nabídnout nižší ceny, ovšem při stávající kvalitě. Průběh poskytování služeb od jednotlivých dodavatelů je na základně dohody a mívá snadný průběh. Pokud by některý dodavatelský článek vypadl, v okolí se nachází další organizace, které by mohly daný výpadek nahradit.

Odběratelé

Rozsah odběratelů, kterým je společnost schopna poskytnout jakoukoli ze svých činností, je opravdu rozsáhlý. V nejčastějších případech jde o rekonstrukce a modernizace staveb a bytových jader, kompletní dodávku novostaveb, zemní práce, fasády. Odběratelé, kteří poptávají služby stavebních prací, tlačí na ceny, jelikož jejich

zásadním rozhodovacím kritériem je zpravidla co nejnižší cena. Dá se říci, že společnost nemá stálou klientelu. Poskytuje služby menšího i většího rozsahu různým typům zákazníků. Někteří z nich se na služby organizace obracejí opakovaně, jiní doporučují dalším zákazníkům, tudíž zakázek má společnost v průběhu celého roku dostatečně. K nejvýznamnějším klientům patří zemědělské středisko nedaleko působnosti organizace, které se průběžně modernizuje, rozšiřuje a stavebními pracemi zaměstnává společnost v rámci dlouhodobého období.



Obrázek č. 3: Zobrazení Porterovy analýza podniku Lukáš Mertlík

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Shrnutí Porterovy analýzy

Na základě charakteristiky jednotlivých bodů Porterovy analýzy je možné určit intenzitu jednotlivých faktorů, podle toho, jak působí na společnost. Předchozí obrázek zobrazuje tyto faktory a každý z nich je barevně vyznačen podle jeho síly. Nejsilnější vliv je vyjádřen červenou barvou, čímž je konkurenční rivalita. Střední intenzitou působí na společnost faktory, jako jsou vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů a vstup

nových konkurentů, kterým byla přiřazena oranžová barva. Nejslabším faktorem bylo vyhodnoceno ohrožení ze strany substitutů se zeleným znázorněním.

3.3 Analýza vnitřního okolí

Interní analýza je uskutečněna na základě modelu 7S, který je členěn do kategorií strategie společnosti, organizační struktura, systémy řízení, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Jednotlivé oblasti jsou podrobně charakterizovány na základě zkoumané organizace.

3.3.1 Model 7S

Tento model rozebere jednotlivé faktory vedoucí k úspěchu a bude aplikován na příslušnou organizaci.

Strategie podniku

Strategie je klíčem, jak se chránit proti konkurenci a plnit si tak své vytyčené cíle. Spatřuje ji v kvalitně vykonané práci za dobrou cenu. Jelikož je společnost ze všech stran v sevření konkurenčních organizací, musí soustavně a strategicky uspořádávat náklady, aby byly co nejnižší na provoz. Samozřejmě i konkurence má stejné záměry, proto najít tu správnou cestu k redukci nákladů je prvořadým úkolem. Adekvátně sestavený rozpočet potenciálního projektu je významným podkladem při výběrovém řízení a rozhodování se o poskytovateli daného budoucího projektu. Zmenšování nákladových položek se však v žádném případě nesmí projevit na kvalitě odvedené práce. Nekvalitní služby se rychle odrazí na pozici společnosti na trhu.

Další strategií, kterou má v plánu společnost uskutečnit v následující době, je rozšíření svých služeb. Začátkem letošního roku se spustily očekávané celorepublikové kotlíkové dotace, kdy občané mohou využít peníze z evropských fondů na výměnu starých neekologických kotlů na tuhá paliva za moderní kotle na biomasu, uhlí nebo jejich kombinaci, také za tepelné čerpadlo, plynový kotel nebo solární systém. Na základě této příležitosti má společnost v plánu rozšíření své činnosti o instalaci právě těchto tepelných zdrojů využívající obnovitelné energie. Jelikož je pro získání dotace podmínkou splňovat požadavek energetické třídy C, kde jsou nutná opatření jako

zateplení střechy nebo půdních prostor, oprava fasády, výměna oken a vstupních dveří atd., vytváří se tak pro společnost další zakázky, které v rámci získání kotlíkových dotací musí občané splňovat. Společnost dokáže všechny služby, které jsou nutné ke splnění dané energetické třídy, realizovat. Proto dalším strategickým krokem musí být významný marketingový tah, který zákazníky osloví. Budou tak vědět, že existuje organizace, která jim dokáže poskytnout veškerou realizaci, od drobných úprav až po samotnou instalaci komplexně. Společně s chystanými změnami chce organizace uskutečnit přechod z živnosti na společnost s ručením omezeným, čímž by si majitel rád upevnil pozici mezi konkurenty a získal výhodnější postavení na trhu.

Struktura podniku

Struktura společnosti je velice jednoduchá. Má charakter mikropodniku, který se vyznačuje počtem zaměstnanců do pěti osob. Rozhodovací pravomoc má majitel Lukáš Mertlík, který předává úkoly a informace svým spolupracovníkům. Výhodou této struktury je naprostá jednoduchost v odpovědnosti a rychlé rozhodování. Co se týče složení pracovníků, podnikatel si najímá tři živnostníky a v případě potřeby brigádníky, pro které není podnikatel jediným článkem, pro nějž pracují. Mezi třemi spolupracovníky není zásadní rozdíl, všichni jsou zodpovědní za provedení svého úkolu. Jejich práce je velice rozmanitá, což vyžaduje značnou zručnost a šikovnost. Na to klade majitel velký důraz, především perfektně odvedená práce. Jako účetní si podnikatel najímá paní Kocourkovou, která provádí všechny účetní operace. Co se týče projektové, rozpočtové, fakturační a nabídkové činnosti, tu si výsadně zpracovává pan Mertlík sám. V rámci strategie rozvoje společnosti má podnikatel v plánu zaměstnat jednu osobu.

Pokud bych měla současnou situaci zhodnotit, doporučila bych odlehčení od aktivit, které podnikatel zastává a nemá dostatek času k vyřizování administrativních záležitostí. Situace by se dala vyřešit efektivnějším rozdělením práce mezi spolupracovníky a získání další pracovní síly. Problémem ovšem je, že daná práce vyžaduje zkušenosti a dovednosti v oboru a osoby s těmito rysy se hledají těžce. Stačili by tři špičkoví řemeslníci, kteří by byli schopni danou práci odvést na kvalitní úrovni

a korigovat další pracovníky, které by měli na starosti a naváděli je k dalším krokům práce.

Systémy řízení

Společnost v rámci komunikačních systémů využívá především telefon a email. Pro komunikaci je k dispozici počítač, který má nainstalovaný operační systém Windows a pro práci na počítači je využíván balíček Microsoft Office. Docházka je evidována v papírové podobě. Ostatní účetnictví je vykonáváno najatou účetní, která zapisuje faktury, vystavuje faktury vydané, atd. Ohledně komunikace se zákazníky, se preferuje osobní kontakt nebo komunikace prostřednictvím telefonu. Stejné je to i s jednáním s dodavateli, kde se využívá i korespondence pomocí emailu.

Styl řízení

Stylem řízení se rozumí, jak chce podnikatel svou společnost vést a jak dosáhnout svých vytyčených cílů. Podnikatel pan Mertlík se řídí zpravidla svými zkušenostmi, schopnostmi, instinktem a trendem v oblasti trhu. Nechává se inspirovat i jinými názory a hledisky od lidí, ve kterých spatřuje objektivní pohled na věc a určitou úctu. V rámci své společnosti upřednostňuje osobní komunikaci, což je přirozené vzhledem k její velikosti. Se všemi spolupracovníky je v bezprostředním kontaktu téměř každý pracovní den. Vítá názory a připomínky ostatních, ovšem konečná rozhodnutí dělá sám a své spolupracovníky pouze informuje na základě toho, jak se rozhodl. V organizaci si všechno řídí a řeší sám, kontroluje provedenou práci, zásobuje materiálem a provádí všechny další funkce nezbytné k provozu organizace. Má tak přehled o každém kroku, který se ve společnosti děje, nic se nesmí provést bez jeho vědomí. Ovšem nemá dostatek času a nemůže provádět vše se stoprocentní zárukou. Z toho důvodu by měl přesunout část méně důležitých činností na zodpovědnou osobu, což by ulevilo v podnikatelově řízení mnohým obtížím.

Spolupracovníci

Všichni spolupracovníci se dobře znají, pravidelně se vídají a komunikují mezi sebou. Komunikace mezi nimi je velice důležitá, protože si musí vysvětlovat postupy práce, rozdělovat si práci a vzájemně si vypomáhat. Loajální přístup je podněcován

pravidelným informováním o aspektech, jako je úspěšnost a jiné, což vyvíjí osobní zainteresovanost každého z nich na dobrých výsledcích hospodaření společnosti. V průběhu roku se podnikatel snaží pro své spolupracovníky vytvořit odlehčenou atmosféru, jako je například firemní posezení. Mohou také využívat firemní automobil a je jim poskytnuto veškeré nářadí a přístroje k výkonu práce. Majitel dokáže ohodnotit pracovní nasazení, což je motivačním podmětem pro spolupracovníky. Ti fakturují částky za práci obvykle měsíčně Lukáši Mertlíkovi, stejně jako jiným živnostníků, pro které vykonávají různorodé aktivity.

Jak již bylo výše sděleno, podnikatel si v určitých případech najímá na práci ještě brigádníky. Jejich počet a zaměření záleží na dané zakázce. Někdy hraje důležitou roli v zadaném úkolu čas a podle toho je rozhodnuto o pracovním složení. Jsou odměňováni na základě prováděného úkolu. Najatá účetní má pevně stanovenou částku za své výkony, která je vyplácena měsíčně.

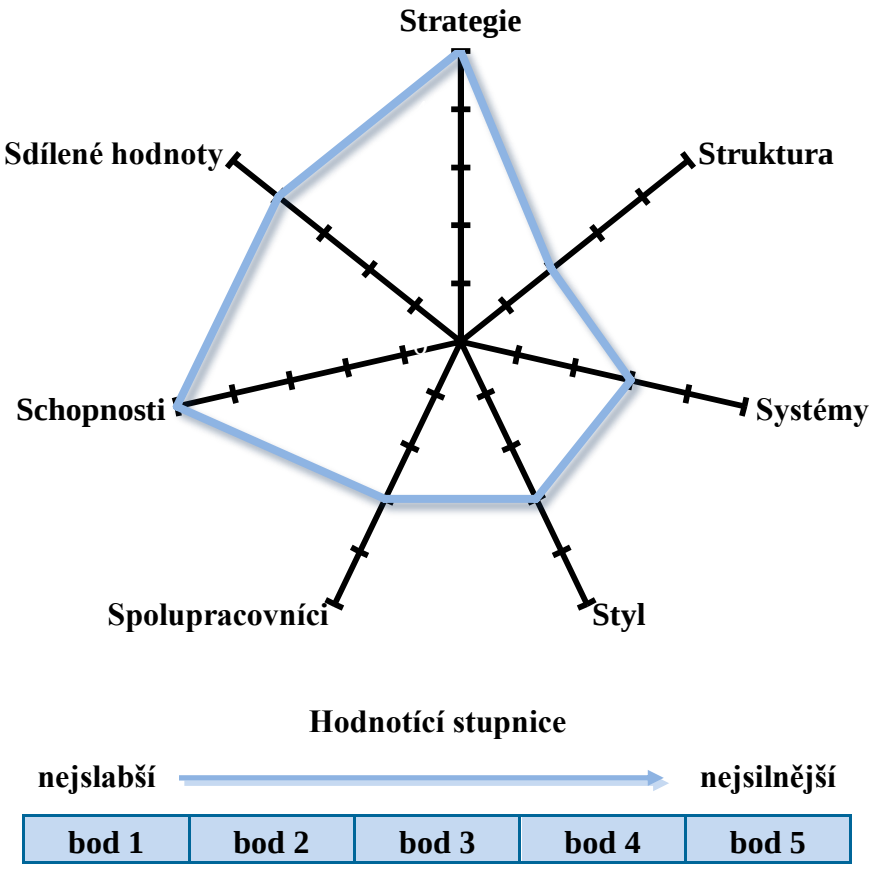
Schopnosti

Společnost má ve své oblasti působení dobré znalosti a schopnosti, což je práce majitele Lukáše Merlíka díky jeho dlouhodobým zkušenostem v oblasti rekonstrukce a modernizace, dodávky staveb a novostaveb, zemní práce, koupelny a bytová jádra, zámkové dlažby, fasády a další. Dokáže poradit a ukázat, jak se má daná práce vykonávat nejen svým spolupracovníkům, ale i zákazníkům, čímž jim ukáže jednotlivé kroky pro lepší porozumění. Svůj rozhled v oboru majitel neustále rozšiřuje a objevuje trendy v oboru tím, že se účastní pravidelných školení. Slabou stránkou, na kterou je třeba se zaměřit, je vytvoření přehledných webových stránek, které by obsahovali veškeré informace o společnosti, především kontakt a nabízené služby zákazníkům. Lákavým prvkem by byly referenční fotografie, které by odkazovaly na odvedenou práci společnosti.

Sdílené hodnoty

Mezi nejzákladnější sdílené hodnoty patří poskytovat kvalitní služby za příznivou cenu a vycházet vstříc přáním zákazníků a jejich požadavku. Zákazníci tak budou vědět o kvalitách společnosti a mohou využívat služby opakovaně. Díky tomu se pověst

o preciznosti odvedené práce rozšíří i mezi další osoby, čímž organizaci poskytnou bezplatnou reklamu. Proto musí podnikatel neustále naléhat na svých spolupracovnících, aby svoji práci odváděli co nejdokonaleji a se zákazníky jednali s respektem a úctou. Není výjimkou, že zákazníci mají nadstandardní přání a nároky, do kterých společnost vkládá všechna úsilí, aby naplnila zákazníkovo očekávání s patřičnou kvalitou. Jelikož se jedná o malou společnost, kde se spolupracovníci znají velmi dobře, dá se říci, že atmosféra v organizaci je pozitivní a vládne tak silný týmový duch. Své schopnosti chce společnost dál rozvíjet. V plánu má rozšíření činnosti o instalaci tepelných zdrojů. V její moci by tak bylo zabezpečit kompletní zakázku zákazníka, který žádá o kotlíkové dotace. Mohla by zajistit nejen, aby stavba splňovala podmínky energetické třídy, ale i instalaci samotného zdroje a další související práce. Kotlíkové dotace pro občany znamenají pro organizaci značnou šanci, jak se větší mírou prosadit na trhu, který je přeplněn konkurencí.



Obrázek č. 4: Zobrazení analýzy 7S podniku Lukáš Mertlík

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Shrnutí analýzy 7S

Výše uvedený obrázek je výsledkem po aplikování analýzy 7S sledované společnosti. Ke každé části analýzy je přiřazena hodnota, vypovídající o situaci v organizaci. Stupnice je nastavena od 1 do 5, kde nejlepší hodnocení, které může společnost dosáhnout, vystihuje bod 5, nejslabší pak bod 1.

3.3.2 SWOT analýza

Informace zpracované v předchozích analýzách jsou komplexně shrnuty pomocí SWOT analýzy. Ta zobrazuje silné a slabé stránky z vnitřního prostředí, největší příležitosti a hrozby z externího okolí organizace.

Silné stránky

- nabídka kvalitních služeb,
- příznivá cena,
- snaha majitele o růst společnosti,
- osobní přistup k zákazníkům,
- vyhovění požadavkům zákazníků k jejich maximální spokojenosti,
- dlouhodobá praxe podnikatele v oboru,
- kvalitní dodavatelé,
- výborné hodnocení od zákazníků,
- jednoduchá organizační struktura umožňující rychlé rozhodování,
- výhodná lokace organizace vzhledem k potenciálním zakázkám,
- jednání s dodavateli o solidních cenách za materiál a včasné dodávky,
- přesné individuální rozpočty na každou zakázku,
- plnění termínů zakázek,
- dobrá technická vybavenost.

Slabé stránky

- časová a pracovní vytíženost majitele,
- systém pro řízení pohledávek,
- absence marketingových nástrojů,
- slabá webová prezentace,

- nedostačující počet spolupracovníků,
- závislost chodu společnosti na majiteli,
- na rozdíl od velkých konkurenčních společností není s.r.o.

Příležitosti

- rozšíření portfolia služeb,
- snaha vyrovnat se konkurenčním společnostem,
- nízké úrokové sazby hypotečních úvěrů,
- zaměření na další segment trhu,
- vysoký potenciál zvoleného oboru rozšiřující činnost společnosti,
- nová pracovní síla,
- podpora marketingu.

Hrozby

- vstup nových konkurentů,
- odliv zakázek ke konkurenci,
- platební morálka zákazníků,
- nižší ceny konkurence,
- legislativní změny v podnikání,
- pokles objemu stavebních prací,
- stále vyšší nároky zákazníků,
- úraz či dlouhodobá nemoc majitele společnosti.

Shrnutí SWOT analýzy

Na základě zjištění silných a slabých stránek je možné říci, že společnost má určité konkurenční výhody. K jedné z nejsilnějších stránek patří velice kvalitně odvedená práce za dobrou cenu. Pokud by se měla provedená služba porovnat s konkurencí a vzájemné kvality by měly být zhruba konstantní, jeví se společnost pro zákazníka cenově přívětivěji. Silným přínosem je snaha majitele o růst společnosti. Má v záměru ke svým aktivitám přidat další, které by měly spolu s ostatními činnostmi zastřešovat kompletní zakázku v případě, kdy zákazník žádá o kotlíkové dotace. Za nápady a motivem posouvat společnost výše stojí i dlouhodobá praxe samotného majitele

podniku. Pro společnost jsou také příznivé dobré vztahy se svými dodavateli, kteří dokážou poskytnout materiál včas a především za výhodné ceny. Další z pozitivních stránek je uspokojení zákazníka k jeho maximální spokojenosti, kdy společnost vychází vstříc i speciálním požadavkům, které jsou na ni ze strany zákazníka kladeny, a dokáže mu poradit. Ke každému zákazníkovi je přistupováno s individuálním přístupem a díky těmto aspektům se společnosti dostává výborné hodnocení ze strany zákazníka. Veškerá rozhodnutí probíhají zásadně a přímočaře vzhledem k jednoduché organizační struktuře. Lokace společnosti, která se zabývá stavebními pracemi, je výhodná z toho důvodu, že okolní prostředí si neustále vyžaduje stavební úpravy. Své zakázky plní včas, na každou z nich sestavuje rozpočet.

K nejvíce stinným stránkám společnosti určitě patří slabá marketingová propagace. Organizace by měla zapracovat i na svých webových stránkách. Z důvodů menšího počtu spolupracovníků je majitel v časté časové tísni, jelikož musí mít pod kontrolou veškerou aktivitu, kterou spolupracovníci provozují a k tomu obstarává veškeré administrativní záležitosti, od sestavování rozpočtů, přes jednání s klienty a dodavateli až po samotné pracovní nasazení na dané zakázce. Platební morálka zákazníků není ve všech případech uspokojující a mělo by se zapracovat na hodnotném systému řízení pohledávek. Jako živnostník nemusí na některý okruh zákazníků působit jako stavební organizace věrohodně. A právě tyto slabé stránky by měly být eliminovány se změnou právní formy.

Se změnou právní formy je záměrem Lukáše Mertlíka také rozšířit aktivity o montáž tepelných zdrojů. V širokém okolí je velké množství domácností, které k topení stále využívají staré kotle na tuhá paliva. V rámci kotlíkových dotací, které Královéhradecký kraj poskytuje, mohou domácnosti využít nabízených dotací a vyměnit tak svůj starý kotel za nový tepelný zdroj. Tím pádem budou poptávány organizace, které tuto službu nabízejí. Jelikož se společnost Lukáše Metlíka zabývá stavebními pracemi jako je výměna oken a zateplování budov a rozšířením činnosti bude poskytovat i montáž tepelných zdrojů, jeví se tato příležitost jako potenciální hnací síla v rozvoji společnosti. Mohla by tímto ambiciózním rozšířením zasáhnout nové oblasti trhu. Přívětivé jsou i podmínky pro získání hypotečního úvěru, kdy lidé mají šanci dosáhnout na úrokovou

sazbu, která se pohybuje kolem dvou procent. Pokud bude provoz společnosti po daných změnách probíhat bez větších obtíží, plánuje podnikatel nabrat alespoň jednoho zaměstnance. Potřebné bude, aby si společnost vytvořila marketingovou propagaci, kde všechny své nabídky zobrazí. Musí to udělat takovým způsobem, aby dané zákazníky hned na první pohled oslovil.

Ovšem se všemi změnami, které podnikatel plánuje, souvisí i patřičné hrozby. Se stejným nápadem, mohou přijít i jiné organizace, které budou více progresivní a zamýšlený tah nemusí podnikateli podle jeho představ vůbec vyjít. Jak již bylo uvedeno v předchozích analýzách, mezi malými stavebními společnostmi hrají důležitou roli nízké provozní náklady, které udávají cenu služby. Jedná se o rozhodující podmět u zákazníka při jeho rozhodování o poskytovateli služby. Další z hrozeb, nejen zkoumané společnosti, je nesolventnost zákazníků. S tímto jevem se setkává téměř každý podnikatel. Pokud by se situace s navyšováním nesplacených pohledávek navyšovala, ohrozilo by to existenci organizace. Také legislativní změny mohou ohrozit chod společnosti, stejně jako pokles objemu stavebních prací. Jelikož je podnikatel strůjcem komplexního fungování společnosti, jeho dlouhodobá nepřítomnost způsobená úrazem či onemocněním by znamenalo ohrožení jejího provozu. Následující tabulka souhrnně rekapituluje výše uvedené komentáře. Jednotlivé body jsou seřazeny podle největší váhy, kterou ve společnosti zaujímají.

Tabulka č. 1: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

S – Silné stránky	W – Slabé stránky
○ **nabídka kvalitních služeb** ○ **příznivá cena** ○ **snaha majitele o růst společnosti** ○ **osobní přistup k zákazníkům** ○ vyhovění požadavkům zákazníků k jejich maximální spokojenosti ○ dlouhodobá praxe podnikatele v oboru ○ kvalitní dodavatelé ○ výborné hodnocení od zákazníků ○ jednoduchá organizační struktura umožňující rychlé rozhodování ○ výhodná lokace společnosti vzhledem k potenciálním zakázkám ○ jednání s dodavateli o solidních cenách za materiál a včasné dodávky ○ plnění termínů zakázek ○ dobrá technická vybavenost	○ **časová a pracovní vytíženost majitele** ○ **systém pro řízení pohledávek** ○ **absence marketingových nástrojů** ○ slabá webová prezentace ○ nedostačující počet spolupracovníků ○ závislost chodu společnosti na majiteli ○ na rozdíl od velkých konkurenčních společností není s.r.o.
O – Příležitosti	**T – Hrozby**
○ **rozšíření portfolia služeb** ○ **snaha vyrovnat se konkurenčním společnostem** ○ **nízké úrokové sazby hypotečních úvěrů** ○ zaměření na další segment trhu ○ vysoký potenciál zvoleného oboru rozšiřující činnost společnosti ○ nová pracovní síla ○ podpora marketingu	○ **vstup nových konkurentů** ○ **odliv zakázek ke konkurenci** ○ **platební morálka zákazníků** ○ nižší ceny konkurence ○ legislativní změny v podnikání ○ pokles objemu stavebních prací ○ stále vyšší nároky zákazníků ○ úraz či dlouhodobá nemoc majitele

4 NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE MALÉHO PODNIKU

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout strategii rozvoje pro zvolený malý podnik. Návrhová část pracuje s poznatky, které byly zjištěny v předešlé analytické části, na jejichž základě vzniknou náměty ke tvorbě strategie.

Z analytické části diplomové práce jsou zjištěny klíčové faktory, které ovlivňují běžné fungování společnosti. Nejdůležitější z nich jsou shrnuty ve SWOT analýze, díky které se bude dále vycházet při tvorbě strategie. Hlavním úkolem bude eliminovat zjištěné slabé stránky společnosti, snížit hrozby a naopak využit příležitosti a posilovat silné stránky. Prostřednictvím návrhů by mělo být dosaženo zvýšení atraktivity a komplexnosti nejen poskytovaných služeb, ale i celé organizace. Podtrhnutí image podniku by mělo přispět k nárůstu poptávky, tedy přísunu nových zákazníků a zlepšení pozice na trhu.

V rámci návrhů strategie bude řešeno několik změn, kde nejdůležitější z nich bude změna právní formy podnikání na společnost s ručením omezeným. Návrhová část této práce detailně popíše postup a kroky nezbytné k přechodu živnostníka na s. r. o. Tento krok bude spojen se začátkem roku z důvodů snazšího administrativního i účetního hlediska. Se změnou právní formy dojde i k rozšíření aktivity o nový druh živnosti. Konkrétně se bude jednat o předměty podnikání jako montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny a dále vodoinstalatérství, topenářství.

4.1 Důvody rozhodnutí o převodu fyzické osoby na právnickou osobu

Po dobu podnikání jako fyzická osoba na základě živnostenského listu, ručí podnikatel za všechny své závazky celým svým majetkem. Při rozhodnutí převést živnost na právnickou osobu se tato situace změní. Jako právnická osoba, konkrétně společnost s ručením omezeným, ručí pouze do výše nesplaceného vkladu, zapsaném v obchodním rejstříku.

Společnost může na základě této změny posílit své kapitálové vybavení, například přistoupením nových společníků. Podle mého názoru se podnik pana Lukáše Mertlíka

jako fyzické osoby dostal na náležitou úroveň a pro jeho další rozvoj by bylo vhodné přejít právě na společnost s ručením omezeným. Vystupování pod touto hlavičkou může využít nejen k zesílení konkurenceschopnosti, ale i k lepší prestiži společnosti. Tyto faktory by mohly hrát důležitou roli při výběrových řízeních, kterých se podnikatel často zúčastňuje. Další pozitiva, která by změna přinesla je využití možnosti prodeje společnosti a dosahování větších úspor na daních. Na druhou stranu je nezbytné zmínit i negativa spojená se změnou. Založení s. r. o. je spojeno s vyššími náklady, povinností vést účetnictví a zdaňovat příjmy na základě sazby, která je určena pro právnické osoby.

4.2 Potřebné kroky pro založení s.r.o.

Využít příležitosti a založit si společnost s ručením omezeným je momentálně mnohem jednodušší než tomu bylo dříve. Začátkem roku 2014 došlo ke změně zákona a v platnost vešel nový Zákon o obchodních korporacích, který upravoval některé parametry obchodních společností. Nyní je možné založit s. r. o. za pouhou jednu korunu základního kapitálu.

Cesta ke vzniku právnické osoby začíná u notáře, pokračuje přes živnostenský úřad, banku a končí opět u notáře. Záleží na podnikateli, zda se rozhodne tyto kroky realizovat sám nebo si hned na úvod opatří notáře, který má povolení zapisovat do obchodního rejstříku, a s jeho plnou mocí daný koloběh vykoná za něj. Podnikatel by se v tomto případě musel připravit na poměrně vyšší výdaje, než kdyby si vše zařizoval sám. Následující kroky jsou nastíněny podle Korába a Mihaliska (2005) a vyznačují stručný postup, jak by měl podnikatel postupovat při přechodu z fyzické osoby na právnickou osobu.

4.2.1 Sepsání zakladatelské listiny

Dokument, kterým se zakládá obchodní společnost, je společenská smlouva ovšem v případě, že má více zakladatelů. Ve společnosti Lukáše Mertlíka bude pouze jediný zakladatel a to on sám, proto bude sepsána zakladatelská listina. Stejně jako společenská smlouva musí mít i zakladatelská listina podobu notářského zápisu sepsaného u notáře. Cena, za kterou si notář účtuje své služby, se může u různých notářů lišit. Podle předběžných informací by částka mohla dosahovat 5 500 Kč

a zakladatelská listina bude vyhotovena v potřebném počtu kopií. Vzor zakladatelské listiny se všemi potřebnými údaji je vložen v příloze č. 1. Podnikatel má v plánu změnit název společnosti. Vznikne nová společnost s názvem Stavby LM s. r. o., sídlo zůstává stejné, tedy Miskolezy 53, 552 04 Chvalkovice.

4.2.2 Prohlášení správce vkladů, vklad základního kapitálu

Podle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, je podle § 142 minimální výše vkladu 1 Kč, ledaže společenská smlouva určí, že výše vkladu je vyšší. Další složkou vkladu, podle výše uvedeného zákona, může být nepeněžitý vklad, který ocení znalec vybraný ze seznamu znalců. Jeho odměna se určí dohodou a hradí jí společnost. Posudek znalce obsahuje popis nepeněžitého vkladu, použité metody ocenění, částku, kterou je nepeněžitý vklad oceněn a odůvodnění, jak znalec k tomuto ocenění došel. Správce vkladu poté vydá potvrzení o přijetí vkladu, tzv. prohlášení správce vkladu o převzetí vkladové povinnosti, který je určen v zakladatelské listině. Za účelem založení společnosti bude zřízen bankovní účet, na který bude vložen základní kapitál společnosti ve výši 150 000 Kč.

4.2.3 Získání živnostenských oprávnění

Ohlášení živnosti jako právnická osoba musí Lukáš Mertlík provést na příslušném živnostenském úřadě, tedy na Městském úřadě v Jaroměři. Znovu bude muset získat živnostenské oprávnění číslo 1 a 2. Nově dosáhne na živnostenské oprávnění číslo 3 a 4, čímž rozšíří své aktivity.

Živnostenské oprávnění č. 1:

Předmět podnikání: Zednictví

Druh živnosti: Ohlašovací řemeslná

Živnostenské oprávnění č. 2:

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obory činnosti: Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků

Přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti

Velkoobchod a maloobchod

Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí

Druh živnosti: Ohlašovací volná

Živnostenské oprávnění č. 3:

Předmět podnikání: Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny

Druh živnosti: Ohlašovací řemeslná

Živnostenské oprávnění č. 4:

Předmět podnikání: Vodoinstalatérství, topenářství

Druh živnosti: Ohlašovací řemeslná

Pro získání živnosti musí Lukáš Mertlík na živnostenském úřadě předložit příslušný formulář a splňovat všeobecné podmínky jako bezúhonnost a svéprávnost. Bezúhonnost si musí nechat ověřit sám. Musí získat výpis z rejstříku trestů, který je dokladem o právní bezúhonnosti. Na výpisu svým podpisem potvrdí převzetí a zaplatí správní poplatek ve výši 100 Kč. Tento krok může uskutečnit na městském úřadě. Na živnostenský úřad musí podnikatel přijít od notáře s notářským zápisem, kde budou uvedeny veškeré živnosti, které chce podnikatel vykonávat. Případné změny je nezbytné nahlásit jak na živnostenském úřadě, tak provést změnu v obchodním rejstříku. Znamenaly by však zbytečné a vysoké výdaje.

Jelikož podnikatel nemá doklad prokazující odbornou způsobilost na nově navrhnuté předměty podnikání, musí mít odpovědného zástupce, který je v daném oboru vyučen nebo má šestiletou praxi, z důvodů, že se jedná o řemeslnou živnost. Podnikatel si zvolil jako odpovědného zástupce pana Vlastimila Ježka, který má mnohaletou praxi s oběma nově plánovanými živnostmi. Podnikatel v doprovodu zástupce, který předloží doklad o praxi a prohlášení, že souhlasí s ustanovením do funkce, zaplatí 1 000 Kč za ohlášení živnosti při vstupu do živnostenského podnikání. Přikládá se originál nebo úředně

ověřená kopie zakladatelské smlouvy. Dále je nutné předložit doklad o zaplacení správního poplatku, doklad, že právnická osoba byla zřízena nebo založena, doklad o vlastnickém nebo jiném právu k objektu, ve kterém má sídlo. Nové identifikační číslo osoby bude podnikateli přiděleno až po zápisu do obchodního rejstříku.

Živnostenský úřad je povinen provést zápis do živnostenského rejstříku do 5 pracovních dnů ode dne doručení ohlášení. Pokud by ohlášení nemělo všechny náležitosti, živnostenský úřad vyzve ve lhůtě 5 pracovních dnů podnikatele k odstranění závad. K jejich odstranění bude stanoven termín, nejméně však 15 dnů (Zákon č. 455/1991 Sb).

4.2.4 Podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku

Návrh na zápis, ale také změnu nebo výmaz zápisu ve veřejném rejstříku, provádí rejstříkový soud, je podáván prostřednictvím elektronicky vyplněného formuláře, který je dostupný na internetových stránkách Ministerstva spravedlnosti ČR. Tento formulář by měl každou osobu navigovat, které údaje jsou nutné v podání zápisu subjektu vyplnit.

Nejprve musí zapisovaný subjekt vybrat příslušný rejstříkový soud, u kterého bude zapsán, tedy Krajský soud v Hradci Králové. Návrh na zápis do obchodního rejstříku musí být podán do 6 měsíců ode dne založení společnosti. Další část obsahuje zapisované údaje, které je nutné uvést, tedy:

- název obchodní společnosti,
- místo a předmět podnikání,
- informace o jednatelích,
- způsob jednání,
- výše základního kapitálu,
- ostatní skutečnosti.

V závěrečné části se uvedou údaje o požadovaném datu provedení zápisu, osoby, které budou formulář podepisovat, seznam příloh, místo a datum vyplnění formuláře.

K takto vytvořenému návrhu je nezbytné předložit přílohy, buď v originále, nebo ověřené kopii. Nezbytnými přílohami jsou například:

- zakladatelská listina,
- rozhodnutí jednatele o umístění sídla s konkrétně vymezenou adresou sídla společnosti,
- listina osvědčující právní důvod užívání prostor, v nichž je umístěno sídlo,
- oprávnění k podnikání,
- potvrzení banky o splnění vkladové povinnosti,
- čestné prohlášení jednatele, včetně souhlasu se zápisem do obchodního rejstříku s úředně ověřeným podpisem,
- plná moc (BusinessInfo, 2016).

Od poloviny loňského roku tedy 2015 je stanoveno, že provádět zápisy do obchodního rejstříku mohou i notáři. Z toho důvodu si Lukáš Mertlík zvolí hned v začátcích notáře, který má pro tuto činnost kompetence. Náklady na zápis činí 2 700 Kč, k částce je nutné připočíst poplatek notáři ve výši 363 Kč za zápis do obchodního rejstříku a dále poplatek 1 210 Kč za notářský zápis o osvědčení. Zápisem do obchodního rejstříku fakticky vzniká společnost s ručením omezeným a tímto dnem nastává společnosti povinnost vést účetnictví.

4.2.5 Další podání právnické osoby

První z povinností nově vzniklé společnosti Stavby LM s. r. o. je nahlásit změnu právní formy na Finančním úřadě v Jaroměři a to do 30 dnů od zápisu do obchodního rejstříku, dále České správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně. Kromě těchto uvedených ohlášení je nutné, aby společnost provedla všechny ostatní změny uzavřených smluv a informovala své obchodní partnery.

Tabulka č. 2: Náklady spojené se vznikem s. r. o.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka
Výpis z rejstříku trestů	100 Kč
Poplatek za živnostenské oprávnění	1 000 Kč

Náklady na notáře	5 500 Kč
Návrh na zápis do obchodního rejstříku	4 273 Kč
Celkem	**10 873 Kč**

4.3 Doporučení pro další rozvoj podniku

Prostřednictvím SWOT analýzy, která napomohla k shrnutí aktuální situace ve společnosti, bylo zjištěno několik skutečností, na které je potřeba se zaměřit v souvislosti s následným rozvojem podnikání.

4.3.1 Rozšíření portfolia služeb

Ke stávajícím činnostem, které společnost nabízí, se přidají další předměty podnikání, týkající se montáže, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny a dále vodoinstalatérství a topenářství. Jedná se o ohlašovací živnost řemeslnou, podnikatel bude tedy potřebovat ručení za tyto činnosti.

Na úvod této problematiky bych chtěla zmínit, co dotační program na výměnu kotlů představuje. V rámci operačního programu Životní prostředí 2014 - 2020, který navazuje na tentýž program z let 2007 - 2013, může žádat fyzická osoba, která je zároveň vlastníkem nebo spoluvlastníkem nemovitosti, o dotaci. Ta je poskytována formou jednorázové investiční účelové podpory. Příjemce dotace musí realizovat projekt na území příslušného kraje. Postup je takový, že nejdříve musí příjemce podat žádost elektronicky prostřednictvím dotačního portálu. Po podání žádosti musí do 10 pracovních dnů doručit na krajský úřad vytištěnou verzi projektové žádosti spolu s průkazem energetické náročnosti budovy, fotodokumentací stávajícího kotle, písemný souhlas spoluvlastníků nebo druhého z manželů. Poté čeká na vyjádření žádosti úřadem a v případě schválení je dotace odeslána na účet příjemce. Dotace na nový kotel se pohybuje v rozmezí 70 - 85 % uznatelných nákladů. Do těchto nákladů spadají například stavební práce, dodávky a služby spojené s realizací kotle, případě akumulační nádoby, tepelného čerpadla atd. Základní podmínkou pro přidělení podpory je energetická náročnost budovy třídy C, tedy úsporná. Pokud toto opatření objekt nesplňuje, je možnost současně s výměnou zdroje vytápění provést tzv. mikroenergetická opatření, případně může žadatel využít na snížení energetické

náročnosti budovy jiný dotační zdroj, například Novou zelenou úsporám. Pokud se tedy občan rozhodne pro rozsáhlejší zateplení, je možnost kombinovat kotlíkovou dotaci s programem Nová zelená úsporám, díky které získá prostředky na zateplení a kotlíková dotace umožní modernizaci vytápění. Dotované stavební úpravy, které Ministerstvo životního prostředí definuje jako mikroenergetická opatření, jsou například zateplení střechy nebo půdních prostor, zateplení stropu sklepních prostor nebo podlahy, zateplení nebo oprava fasády, výměna oken a vstupních a balkonových dveří, instalace těsnění oken a dveří, výměna zasklení starších oken.

Jedním z důvodů, proč by měli lidé využít této dotace je, že do roku 2022 nebude možné v domácnostech využívat staré neekologické kotle 1. a 2. emisní třídy. Již od roku 2014 nesmí být na českém trhu tyto kotle uváděny. Od roku 2018 to budou jen kotle 4. emisní třídy a vyšší, které budou k dispozici na trhu a následně po roce 2020 budou možné legálně zakoupit a uvést do provozu pouze kotle 5. emisní třídy. Po roce 2022 se zakáže používat kotle 1. a 2. emisní třídy, bez ohledu na to, kdy byly pořízeny.

Dotace se tedy bude týkat výměny nevyhovujícího kotle na tuhá paliva za kotel na pevná paliva, tepelné čerpadlo, plynový kondenzační kotel. Dále je v rámci podpory možné provést instalaci solárně-termických soustav pro přitápění nebo přípravu teplé vody a dodatečných zařízení ke snížení emisí znečisťujících látek. Veškeré náklady mohou být maximálně do výše 150 tis. Kč na realizaci celého projektu. Dotace bude poskytnuta ve výši:

- 70 % v případě pořízení kotle spalujícího uhlí,
- 75 % v případě plynového kondenzačního kotle a kombinovaného kotle, tedy uhlí + biomasa,
- 80 % v případě tepelného čerpadla, případně kotel na biomasu.

Tato podpora se může navýšit o 5 %, pokud je výměna kotle realizována v obci označené jako prioritní území, tedy aglomerace se zhoršenou kvalitou ovzduší (Královéhradecký kraj, 2016).

Se všemi výše uvedenými skutečnostmi byl Lukáš Mertlík seznámen. Zná veškeré požadavky, které jsou nezbytné k dosažení daných dotací, a proto bude moci částečně

realizovat jak montáž nového tepelného zdroje v rámci kotlíkových dotací, tak i s ním případné stavební úpravy, pokud si zákazník zažádá i o podporu v programu Nová zelená úsporám. Občan, který si o kotlíkovou dotaci zažádá, musí jako jeden z povinných dokumentů předat průkaz energetické náročnosti. Jeho prostřednictvím musí být prokázáno splnění požadavku na třídu energetické náročnosti budovy C - úsporná. Posouzení vhodnosti provede energetický specialista. Jejich seznam a zjištění kontaktu je možné najít na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. Závěrečné připojení elektroinstalace tepelného zdroje musí být provedeno kvalifikovaným topenářem s planým osvědčením. Na základě tohoto požadavku bude Lukáš Mertlík spolupracovat s panem Josefem Hladíkem ze Dvora Králové nad Labem, který je kvalifikovaný topenář pro dotace a revize kotlů. Společnost Stavby LM s. r. o. zajistí veškeré přípravné práce a částečnou instalaci zdroje a konečné zapojení s příslušným potvrzením provede zmíněný specialista. Tím se dosáhne splnění podmínek, určených k získání dotace. Zákazníkovi se vyhoví v jeho požadavku získání dotace a k tomu bez vynaložení úsilí hledat specializovanou topenářskou organizaci.

Ohledně dodávek potřebných materiálových prvků, nehodlá podnikatel dělat žádné změny v dodavatelských vztazích. Veškerý stavební materiál bude i nadále poskytovat společnost stavebniny Stamont, se kterou je podnikatel již dlouhodobě spolupracuje. O kvalitě a spolehlivosti služeb dodávek okenních a dveřních systémů má Lukáš Mertlík pozitivní zkušenosti se společností Donap, která by i nadále zastřešovala stavební akce podniku svým zbožím. Výměna oken a dveří, instalace těsnění nebo výměna starších oken bude v rámci prací na snižování energetické náročnosti budov častou aktivitou. V neposlední řadě je nutné zmínit i dodávaní betonu společností Betostav. Tito tři dodavatelé patří k nejvýznamnějším obchodním partnerům Lukáše Mertlíka, proto je s jejich obchodním partnerstvím počítáno i do budoucna. Pro vrty tepelných čerpadel bude společnost ve spojení s Poži, s. r. o. Další z dodavatelů, kde se odběr zaručeně navýší je instalatérství Vítek. Jde o menší organizaci, která se zabývá prodejem potřeb v oblasti vody, topení a plynu. Instalatérství Vítek bude zajišťovat veškeré součásti potřebné pro připojení tepelného zdroje i samotný kotel. Na bázi smluvních vztahů spolupracuje s velkoobchody nabízející značky kotlů jako Dakon, Viadrus, Atmos, tepelná čerpadla Regulus, Nibe, kondenzační kotle Protherm, Vailant,

Junkers a jiné další. Ne však každý kotel splňuje požadavky, na základě kterých by mohl být v rámci kotlíkové dotace instalován. Seznam vyhovujících tepelných zdrojů je běžně k dostání na internetových stránkách královéhradeckého kraje v sekci kotlíkové dotace. Popřípadě se může žadatel o dotaci informovat přímo u poskytovatele dotace, který mu následně vydá vyrozumění, zda vybraný kotel vyhovuje stanoveným podmínkám.

S novou činností souvisí také pořízení potřebného nářadí a vybavení. Nedílnou součástí pro topenářství a instalatérství je souprava pro sváření plastů. Sada s veškerým vybavením se nakoupí za 7 800 Kč. Další pomůckou bude souprava na letování měděných trubek, která vyjde na 2 600 Kč. Pro lepší zacházení s mědí se nakoupí zařízení na ohýbání trubek, dále bourací kladivo, což dohromady vyjde na 20 200 Kč. Ostatní vybavení vlastní majitel pro jeho běžnou činnost.

4.3.2 Přijetí zaměstnance

V souladu s plánovanými změnami se počítá také s navýšením pracovní činnosti. Ke stávajícím třem živnostníkům a účetní, které si Lukáš Mertlík najímá, hodlá přijmout jednoho zaměstnance. Na rozdíl od třech živnostníků a účetní, jejichž služby si Lukáš Mertlík najímá, bude další pracovní síla zaměstnaná v rámci hlavního pracovního poměru. Náplň práce bude fyzicky poměrně náročná, nutností je manuální zručnost a nejlépe praxe v oboru. Úkoly budou zaměřeny na různé aktivity z oblasti stavebnictví, ale také rozvoz materiálu a potřebného vybavení na stavbu. Požadavkem bude i řidičský průkaz skupiny B a C. Pracovní doba bude stanovena od 7 do 15:30 a hodinová mzdová sazba bude činit 110 Kč. Následující tabulka zobrazuje měsíční výdaje, které bude muset zaměstnavatel navíc vynaložit s přijetím nového zaměstnance. Hrubá mzda je v případě odpracovaných 160 hodin měsíčně vyčíslena na 17 600 Kč. S přijetím jednoho zaměstnance budou mzdové náklady pro zaměstnavatele 23 584 Kč.

Tabulka č. 3: Nově vzniklé měsíční náklady spojené se zaměstnancem

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Hrubá mzda	17 600 Kč	-

Zdravotní pojištění (4,5% / 9%)	792 Kč	1 584 Kč
Sociální pojištění (6,5% / 25%)	1 144 Kč	4 400 Kč
Odvody celkem	1 936 Kč	5 984 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	-
Záloha na daň	1 470 Kč	-
Čistá měsíční mzda	14 194 Kč	-
Mzdové náklady zaměstnavatele	**-**	**23 584 Kč**

Tímto krokem by měla být redukována jedna ze slabých stránek společnosti a to časová a pracovní vytíženost majitele. Pracovní náplň se rozvrhne mezi veškeré pracovníky a Lukáš Merltík bude mít více času na administrativní záležitosti, jako je příprava rozpočtů, rozplánování denních prací, atd.

4.3.3 Rekonstrukce kanceláře a skladových prostor

Jak již bylo zmíněno, se změnou na společnost s ručením omezeným se počítá se zvýšením prestiže společnosti. Proto je nezbytné mít ucházející zázemí, kde bude majitel jednat se zákazníky, spolupracovníky a dalšími partnery. Stávající prostory příliš nevyhovují majitelovým představám. Proto by chtěl zrekonstruovat svou kancelář, skladovací prostory a příjezdovou cestu.

Lukáš Mertlík vlastní starší nemovitost, která mu slouží pro skladování veškerého nářadí, strojů a materiálu. V těchto prostorách by si chtěl zřídit koordinovaný systém uskladnění nářadí. K čemuž by bylo potřeba zakoupit nový regál, dosavadní police a stojany by majitel renovoval svépomocí. Uspořádaným systémem nářadí vznikne více prostoru na uložení techniky. Pro snazší vstup do skladovacích prostor se zřídí garážová vrata a spraví se nájezd, aby bylo možné lépe zajíždět a manipulovat s technikou. Příjezdová cesta se zpevní makadamem a jemným štěrkem. Součástí skladovacích prostor je i kancelář. Úpravy a změny v této místnosti by znamenaly výměnu oken, elektroinstalace a rozvodu vody. Za největší nákladovou položkou jsou odhadnuty stavební úpravy, které znamenají nové omítky, beton a dlažbu. Součástí úpravy bude i nákup zánovního kancelářského nábytku. Ohledně počítače a jeho příslušenství se

neplánují dělat žádné změny, jelikož je soustava v dobrém stavu. Následující tabulka sumarizuje veškeré výdaje, na které jsou plánované změny vyčísleny.

Tabulka č. 4: Náklady na rekonstrukci

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka
Regál	1 300 Kč
Garážová vrata	12 000 Kč
Zpevnění cesty	9 000 Kč
Okna	15 000 Kč
Elektroinstalace, rozvod vody	6 500 Kč
Stavební úpravy	37 000 Kč
Nábytek	6 500 Kč
Celkem	**87 300 Kč**

4.3.4 Marketingová propagace

Významným krokem pro zviditelnění společnosti je zajištění několika marketingových opatření. Jedním z nich je vytvoření webových stránek. Jejich realizace bude provedena společností WebPrezent. Cena jejich zhotovení bude 3 450 Kč a roční poplatky jsou vyčísleny na 1 200 Kč. Obsahem budou základní informace o společnosti a reference pro bližší představu o její činnosti pro zákazníky. Dále si společnost nechá vytvořit venkovní reklamu v podobě banneru, která se umístí u její příjezdové cesty a také na dalších třech místech poblíž frekventovaných silnic. Cena jejího zhotovení bude 1 800 Kč se základními informacemi o společnosti. Majitel vlastní dodávkový automobil, který využije k propagaci polepením jeho plochy. Půjde o menší formu reklamy, na které bude uvedeno název společnosti, webové stránky a kontakt. Na tuto formu reklamy bude vynaloženo 4 500 Kč. Bezplatný způsob, kterým by mohla být společnost dále propagována je vytvoření facebookových stránek. Tento webový systém je hojně navštěvovaný širokou veřejností. Na stránky by se umístily fotografie staveb před rekonstrukcí a po ni, nově vystavěné objekty a další reference. Lukáš Mertlík by měl možnost komunikovat s veřejností a řešit s nimi případné dotazy. Tímto krokem vznikne příležitost, aby se společnost dostala do podvědomí dalšímu okruhu lidí.

Tabulka č. 5: Náklady na marketing

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka
Webové stránky	3 450 Kč
Venkovní banner	1 800 Kč
Polepení automobilu	4 500 Kč
Celkem	**9 750 Kč**

4.4 Strategie diferenciace

Klíčové aspekty, které vedli podnikatele k provedení razantní změny v jeho činnosti, bylo odlišit se od běžných organizací, nabízející stavební práce. Možnost výběru je pro zákazníka v širším okolí hojná. K dispozici jsou malé útvary, ale i velké společnosti, které zaštitují stavební zakázky. U menších společností, tedy živnostníků, se nabídka liší. Jejich činnost je zaměřena na určitý druh služeb. Pro příklad, jedni realizují domovní fasády, jiní montují sádrokartony, další pokládají zámkové dlažby. Zastřešení širokého záběru činností nabízejí velké společnosti, ovšem v porovnání se živnostníky je jejich cenová úroveň poměrně nadsazená. Pointou uvedených skutečností je fakt, že ne každá společnost zabývající se stavební činností dokáže naplnit potřeby zákazníka.

Podnikatel Lukáš Mertlík je, co se týče manuálních prací a vytváření hodnot všestranně činný. Spolu se svým týmem spolupracovníků si dokáže poradit i s nesnadnými a speciálními úkoly, které mu jsou zákazníkem uděleny. Této schopnosti si jsou obsloužení zákazníci vědomi a jejich spokojenost za kvalitně odvedenou práci za dobrou cenu je hodnotná reklama pro samotnou společnost. Recenze mezi lidmi je podstatný článek v probíjení se mezi stávající konkurencí. Výhodou podnikatele je také skutečnost, že po různých zkušenostech ve své dlouhodobé praxi ví, jak se zákazníkem jednat, jak ho oslovit svou nabídkou a poradit mu při vzniklých nesrovnalostech. Také zná určitý okruh svých konkurentů, část z nich provozuje jen specifickou činnost, další se chvástají svou činorodostí, ovšem při možnosti zhlédnutí odvedené práce, Lukáš Mertlík kritikou nešetří. Jeho osobitým znakem je puntičkářství. Práce odvedená pod jeho jménem musí být bez menších nedostatků. To je důvod, proč často kritizuje jiné

konkurenty, když vidí, jakým způsobem si s daným úkolem poradili. Sám již ví, čemu se vyvarovat, aby předešel podobným nesrovnalostem.

Transformace živnosti na společnost s ručením omezeným přispěje k výše uvedeným charakteristickým vlastnostem a také k dosažení atraktivní prezentace celé společnosti a lepšího dojmu na veřejnost. Připojením nových činností by odlišnost společnosti oproti konkurenci měla zesílit. K původním všestranným aktivitám z oblasti stavebnictví přibude velice specializovaná činnost, která má v současnosti, ale i v blízkém budoucnu vysoký potenciál. Dnes je veřejnost vystavena realitě, že dříve nebo později bude možné mít v domácnosti pouze takový kotel, který splňuje striktní požadavky. V Česku je podle odborníků až 350 000 starých neekologických kotlů, které od září 2022 nebude možné používat. Příspěvky, které mají domácnosti možnost od státu v rámci dotace získat, mohou zajistit výměnu až 100 000 kotlů. Z těchto důvodů, které tlačí veřejnost vyhledávat poskytovatele výměny tepelného zdroje, se podnikatel rozhodl přidat příslušné činnosti. Předpokládá se, že poptávka po dodávkách kotlů a jejich instalace bude stálé stoupat. Nová společnost s ručením omezeným Stavby LM zajistí i stavební úpravy v rámci zateplení budovy. Zákazník, výběrem této společnosti, bude mít kompletní službu zateplení, výměny a montáže kotle spolu se stavebními úpravami bez starostí s hledáním dalších subdodavatelů. Zabezpečením všech uvedených možností chce společnost pokořit své konkurenty a vyšplhat tak v žebříčku žádaných poskytovatelů příslušných služeb vzhůru.

Doporučení pro další rozvoj společnosti a dané návrhy popsané výše korespondují se závěry analýz, kde vyzdviženými prvky jako je nabídka kvalitních služeb za příznivou cenu s osobním přístupem k zákazníkům a úsilí majitele o růst společnosti, bylo dosaženo optimálního rozložení silných stránek. Na základě přijetí zaměstnance a zaměření se na absenci marketingových nástrojů byly eliminovány dílčí nedostatky. Ovšem v první řadě se předpokládá využití příležitostí, související se změnou právní formy a rozšířením portfolia služeb, čímž se očekává vyšší konkurenceschopnost společnosti v nabytém konkurenčním prostředí.

4.5 Finanční plán pro založení společnosti

Veškeré změny, které chce podnikatel uskutečnit, musí mít promyšlené po všech stránkách. Jednou z nejdůležitějších a nejrizikovějších otázek jsou finanční aspekty těchto změn. Na úplný začátek je potřeba sestavit zakladatelský rozpočet. Dále budou na základě odhadu vyjádřeny roční náklady a výnosy pro každý měsíc zvlášť. Závěrem budou vypracovány výkazy jako rozvaha, výkaz zisků a ztrát a cash flow pro první rok fungování společnosti.

4.5.1 Zakladatelský rozpočet

Pomocí vypracovaného zakladatelského rozpočtu bude stanovena peněžní částka nutná na rozjezd podnikání a jeho provoz. Jedná se o souhrn nákladů, které je nutné v rámci založení společnosti a realizace navrhnutých strategií vynaložit. Jak již bylo zmíněno, v první řadě je nutné vyčíslit náklady spojené se vznikem s. r. o. Celkově tyto poplatky činí 10 873 Kč. Podnikatel si chce vybudovat příjemné zázemí, rekonstrukce skladových prostor a kanceláře je odhadnuta na 87 300 Kč. Dalším záměrem je rozšíření známosti společnosti mezi širokou veřejnost, čemuž napomohou marketingové nástroje. Jejich uvedení do provozu společnost přijde na zhruba 9 750 Kč. V rámci zavedení nové činnosti musí být součástí společnosti nářadí potřebné k jejímu provozování, které se pořídí za 30 600 Kč.

Tabulka č. 6: Zakladatelský rozpočet

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka
Náklady spojené se vznikem s. r. o.	10 873 Kč
Náklady na rekonstrukci	87 300 Kč
Marketingové náklady	9 750 Kč
Zakoupení nářadí	30 600 Kč
Celkem	**138 523 Kč**

4.5.2 Odhad výnosů a nákladů pro první rok fungování společnosti

Pro první rok existence jako společnost s ručením omezeným se posuzují výnosy a náklady, které v nové společnosti vzniknou. Při odhadech je nezbytné brát v úvahu,

že se jedná o předpověď do budoucna. Nelze tedy s absolutní přesností kvantifikovat hospodářské výsledky, jedná se o pouhý odhad, na který působí mnoho činitelů, které podnikatel nemůže očekávat natož ovlivnit.

V průběhu ledna je počítáno s přípravnými pracemi na sezónu a především zabývání se rekonstrukcí a vyřizováním propagačních záležitostí. Z toho důvodu budou náklady převažovat výnosy. Výnosy vzniknout zahájením stavební zakázky, montáž tepelného zdroje není na leden plánovaná. S nadcházejícím měsícem je počítáno se započetím nové činnosti, která bude probíhat souběžně s jinými stavebními povinnostmi. Je tedy důležitým úkolem sestavit pracovní akce způsobem, aby se stihly provést v termínu a vzájemně na sebe navazovali. Postupně by měly zakázky přibývat, maximální množství výměn tepelných zdrojů za měsíc je odhadnut na tři zakázky, ovšem s tím předpokladem, že nebude dostatek času na jiné stavební akce. Optimální počet jsou dvě zakázky v kombinaci s dalšími stavebními pracemi v průběhu měsíce. Výše výnosů se předpokládá každý měsíc rozdílná. Záležet bude na splacení dané akce zákazníkem, dokončení probíhajících akcí a časové návaznosti, proto budou v jednotlivých měsících rozdílové skoky. Menší útlum nových zakázek je předpokládán na červenec a srpen, jelikož jde o měsíce, kdy si lidé vybírají svou dovolenou. Tato doba bude využita na dodělání rozdělených a nedokončených akcí a k přípravě nových.

Ohledně nákladů je třeba zohlednit předchozí kalkulace nákladů, které vzniknou hned v samotném počátku zahájení činnosti. Z toho důvodu budou první dva měsíce existence společnosti náklady na velmi vysoké úrovni oproti výnosům. Za běžné náklady, se kterými se bude společnost potýkat každý měsíc, se považují náklady na energie, pohonné hmoty, telefon, internet, což v souhrnu činí 12 300 Kč. Další složkou nákladů budou mzdové náklady za zaměstnance 23 584 Kč. Stejná částka 1 200 Kč bude každý měsíc placena za služby najeté účetní. Majitel společnosti si bude vyplácet mzdu ve výši 20 000 Kč, ze které uhradí zálohu na daň, sociální a zdravotní pojištění. Dále se budou v průběhu roku objevovat náklady proměnlivého charakteru. Jejich výše závisí na množství práce a velikosti zakázek. Pokud dojde k růstu pracovních povinností, najmou se minimálně dva brigádnici, jejichž ohodnocení se také projeví v nákladech. Po celou dobu fungování společnosti je počítáno s dosavadními

třemi živnostníky, které společnosti najímají své služby. V měsíčních nákladech se odrazí nákup materiálu a zboží nezbytného k práci. Veškeré zboží a materiál se bude nakupovat na každou zakázku zvlášť. V některých případech se nakoupí často používaný materiál ve větším množství, ze kterého se bude postupně brát. Zákazníkovi se naúčtuje právě ta část materiálu, která u něj byla spotřebována. Majitel dokáže na základě rozpočtu a svých zkušenostech odhadnout, kolik a čeho bude na danou akci potřeba, aby nevznikaly nadbytečné přebytky. Musí přemýšlet a plánovat dopředu. V případě nutnosti dodání oken, kotle či jiných speciálních požadavků bude nutné provést objednávku u daného dodavatele s dostatečným předstihem, aby nedošlo k narušení plynulosti zakázky.

Na základě výše uvedených presumpcí se předpokládá, že konečný výsledek za celý rok 2017 bude pozitivní. Rozdíl mezi výnosy a náklady se rovná částce 353 020 Kč. Následující tabulka znázorňuje přehled výnosů a nákladů pro první rok existence společnosti v rozdělení na jednotlivé měsíce.

Tabulka č. 7: Odhad výnosů a náklady za první rok podnikání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíc	Výnosy	Náklady
Leden	81 230 Kč	197 300 Kč
Únor	127 820 Kč	253 120 Kč
Březen	289 500 Kč	180 600 Kč
Duben	277 310 Kč	298 050 Kč
Květen	492 050 Kč	423 200 Kč
Červen	419 100 Kč	377 150 Kč
Červenec	263 080 Kč	256 700 Kč
Srpen	422 000 Kč	319 530 Kč
Září	354 900 Kč	432 090 Kč
Říjen	480 500 Kč	308 700 Kč
Listopad	343 000 Kč	143 650 Kč
Prosinec	95 200 Kč	102 580 Kč
Celkem	**3 645 690 Kč**	**3 292 670 Kč**

Pro úplnost je třeba vyhotovit potřebné výkazy, ve kterých se promítne rok 2017 jako první rok pod hlavičkou společnost s ručením omezeným. Rozvaha, výkaz zisků a ztrát a přehled o finančních tocích cash flow jsou vytvořeny v jednoduchém rozsahu, jelikož se jedná o hrubou prognózu hospodářských výsledků.

Tabulka č. 8: Předběžná rozvaha pro rok 2017

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha k 31. 12. 2017			
Aktiva celkem	**503 020 Kč**	**Pasiva celkem**	**503 020 Kč**
Stálá aktiva	300 520 Kč	Vlastní zdroje	503 020 Kč
DHM	300 520 Kč	Základní kapitál	150 000 Kč
		VH za běžné období	353 020 Kč
Oběžná aktiva	202 500 Kč	Cizí zdroje	
Bankovní účet	175 100 Kč		
Pohledávky	27 400 Kč		

Rozvaha podává přehled o majetku společnosti a zdrojích jeho krytí. Je sestavena na konci prvního roku provozování činnosti společnosti s ručením omezeným a posuzuje její finanční pozici. Z finančního výkazu vyplívá, že společnost vlastní určitý dlouhodobý majetek, který zahrnuje nářadí, přístroje a další vybavení pro uskutečňování dané činnosti. Během sledovaného období je odhadnuto, že společnosti vzniknou pohledávky. Jelikož je plánováno s pracemi až do konce roku, počítá se s drobným nesplaceným závazkem zákazníka vůči společnosti. Také se počítá s tím, že stav na bankovním účtu se navýší.

Tabulka č. 9: Výkaz zisků a ztrát ve zjednodušeném rozsahu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tržby za zboží a služeb	3 645 690 Kč
Osobní náklady	653 008 Kč
Provozní náklady	2 501 139 Kč
Ostatní náklady	138 523 Kč
Výsledek hospodaření	**353 020 Kč**

Výkaz zisků a ztrát sumarizuje odhad výnosů a nákladů během sledovaného roku, kde jsou náklady rozčleněny na osobní, provozní a ostatní náklady. Tržby jsou odhadnuty na základě předchozího rozpisu na jednotlivé měsíce podle plánů provedení práce. Zjednodušená forma výkazu zachycuje výsledek hospodaření společnosti, kde je počítáno se ziskem 353 020 Kč.

Tabulka č. 10: Přehled o peněžních tocích pro rok 2017

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počáteční stav PP	150 000 Kč
Výsledek hospodaření	353 020 Kč
Změna stavu DM	-300 520 Kč
Změna stavu krátkodobých pohledávek	-27 400 Kč
Koneční stav PP	**175 100 Kč**

Přehled o peněžních tocích uvádí, jak mohou změny v rozvaze a pravděpodobné hodnoty ve výkazu zisků a ztrát ovlivnit finanční prostředky společnosti. Majitel má díky tomuto výkazu přehled o jeho peněžních prostředcích a odhalí, kolik peněz společnost skutečně vytvořila.

4.6 Harmonogram implementace

Harmonogram implementace obsahuje všechny podstatné činnosti, které souvisí s přechodem na právnickou osobu a dále činnosti pro realizaci výše navrhnutých strategií. U každé z nich je znázorněno datum zahájení, ukončení a celková doba trvání. Plánovaný začátek vzniku společnosti s ručením omezeným je 1. 1. 2017. Tomuto datu předchází sled aktivit, které je potřeba zařídit, aby bylo možné začít provozovat svou činnost jako společnost s ručením omezeným. S jejím vznikem následuje uskutečnění cílených strategií a záměrů. Termíny jsou rozvrhnuty tak, aby na každý úkon bylo dostatek času. Časové rezervy jsou vytvořeny pro případ řešení nesrovnalostí. Všechna potřebná data jsou zobrazena v následující tabulce, následovaná souhrnným grafickým znázorněním pomocí Ganttova diagramu.

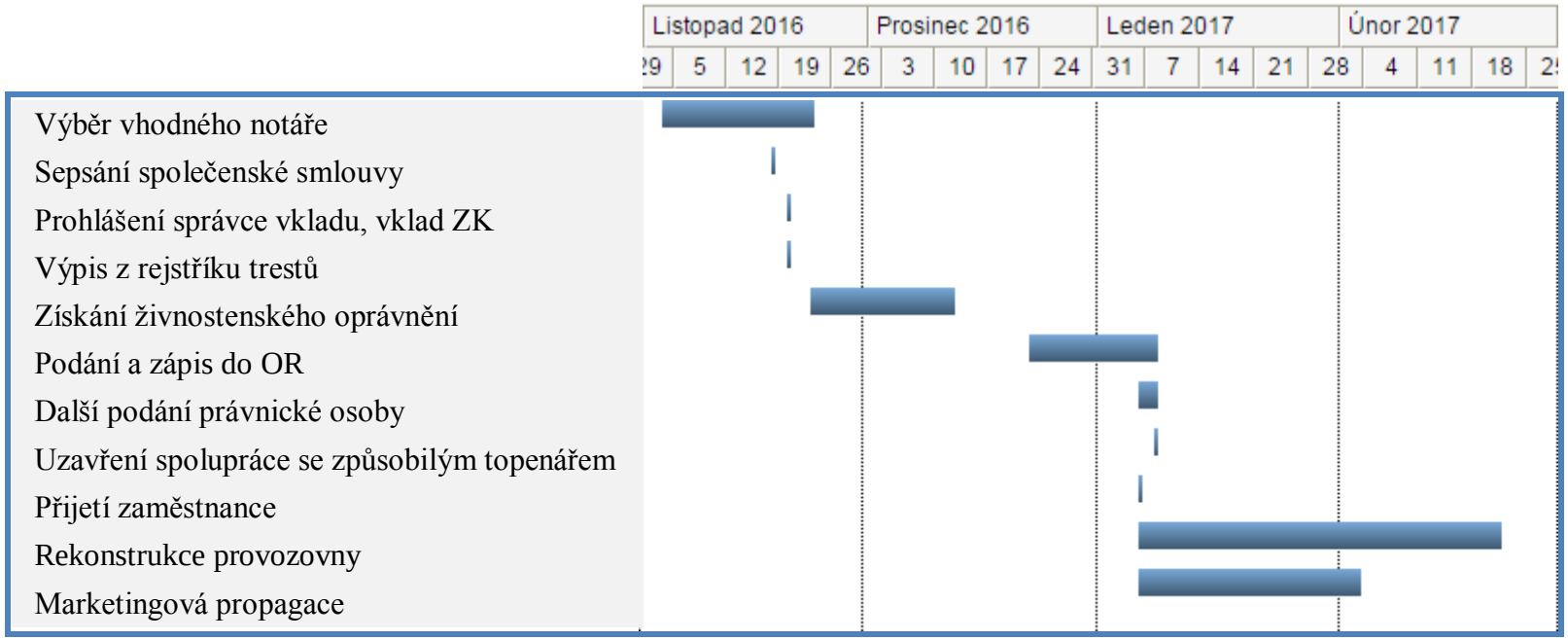
Tabulka č. 11: Zdrojová tabulka k harmonogramu implementace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Úkol	Datum zahájení	Datum ukončení	Doba trvání
Výběr vhodného notáře	2. 11. 2016	16. 11. 2016	14
Sepsání společenské smlouvy	16. 11. 2016	16. 11. 2016	1
Prohlášení správce vkladu, vklad ZK	18. 11. 2016	18. 11. 2016	1
Výpis z rejstříku trestů	18. 11. 2016	18. 11. 2016	1
Získání živnostenského oprávnění	21. 11. 2016	6. 12. 2016	15
Podání a zápis do OR	19. 12. 2016	1. 1. 2017	13
Další podání právnické osoby	2. 1. 2017	5. 1. 2017	3
Uzavření spolupráce se způsobilým topenářem	4. 1. 2017	4. 1. 2017	1
Přijetí zaměstnance	2. 1. 2017	2. 1. 2017	1
Rekonstrukce provozovny	2. 1. 2017	6. 2. 2017	35
Marketingová propagace	2. 1. 2017	23. 1. 2017	21

Graf č. 4: Ganttův diagram

(Zdroj: Vlastní zpracování)



ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce je návrh strategie rozvoje malého podniku. Způsob, kterým bude rozvoje dosaženo, je transformace živnostenského podniku na společnost s ručením omezeným. Zvolený živnostník, který byl pro příklad vybrán, má v úmyslu se změnou právní formy ke svým stávajícím živnostem připojit dvě další. Tento akt souvisí s dílčím cílem práce, jehož obsahem je podání návrhů na další možnosti rozvoje společnosti.

První část diplomové práce je zaměřena na teoretická východiska, která jsou nezbytná pro další průběh práce. Obsahuje základní pojmy týkající se strategie a strategické analýzy, srovnává výhody a nevýhody podnikání osoby samostatně výdělečně činné a společnosti s ručením omezeným a obecně popisuje postup k založení právnické osoby. Analytická část se opírá o skutečné prostředí společnosti. Společnost je ve stručnosti představena a jsou podány základní informace o jejím fungování. Pomocí zvolených analýz zachycujících vnitřní a vnější prostředí společnosti se sumarizovaly veškeré faktory, které na organizaci působí a byly zpracovány v souhrnné SWOT analýze.

Stěžejní část práce objasňuje důvody převodu fyzické osoby na právnickou a kroky potřebné pro založení s. r. o. Aby bylo dosaženo zadaných cílů práce, jsou přednesena doporučení pro další rozvoj podniku zjištěná z vypracované SWOT analýzy. Za hlavní opatření se v nové společnosti předpokládá doplnění dosavadních živností podnikatele o další dvě. Doposud organizace prováděla stavební práce a souvislosti s nimi spojené. Nyní je záměr zabývat se topenářstvím a instalatérskými pracemi z důvodů probíhajících kotlíkových dotací. Společnost bude schopna v rámci zakázky poskytnout jak pořízení a montáž tepelného zdroje, tak případné zateplení budovy, pokud by nesplňovala minimální energetickou třídu. Další z navrhnutých doporučení je přijetí zaměstnance, úprava skladovacích a kancelářských prostor a zesílení marketingové koncepce. Veškeré navrhnuté formy rozvoje jsou podloženy strategickými kroky. Návrhy plynou ze závěrů provedených analýz. Způsob realizace návrhů je podrobně definován a rozveden. Hlavní důraz je kladen na rozlišení se od konkurence svým

specifickým pojetím vykonáváním činnosti. Na základě odhadů se nastínila budoucí finanční situace pro novou společnost s ručením omezeným pomocí zvolených výkazů. Předpokládá se, že s. r. o. v prvním roce její existence bude vykazovat zisk.

Dnešní nelehká doba nutí organizace nacházet prostředky, jak snižovat náklady a dosahovat zisku. Veškeré výsledky, podklady a závěry z této diplomové práce napomohou Lukáši Mertlíkovi k lepší situaci společnosti, ale také se mohou stát vhodným podkladem pro živnostníky, kteří by chtěli přejít na společnost s ručením omezeným. Nutností je sledovat aktuální dění a být dobře informován, jelikož dochází k mnohým změnám v podmínkách převodu, poplatcích a termínech.

POUŽITÁ LITERATURA

Knižní zdroje

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 499 s. ISBN 80-7179-603-4.

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

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

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada. 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích ze dne 25. ledna 2012.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ze dne 2. října 1991.

Internetové zdroje

BUSINESSINFO, 2016. Zápis do obchodního rejstříku. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zapis-do-obchodniho-rejstriku-ppbi-24147.html#!&chapter=1

BUSINESS CENTER, 2016. Základní postup založení společnosti s ručením omezeným. *Business.center.cz* [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015. Průměrné mzdy – 3. čtvrtletí 2015. *Czso.cz* [online]. [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2015

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016a. Předběžný odhad HDP – 4. čtvrtletí 2015. *Czso.cz* [online]. [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2015

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016b. Statistický bulletin – Královéhradecký kraj – 1. až 3. čtvrtletí 2015. *Czso.cz* [online]. [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/i-vydana-stavebni-povoleni-dvif49j555

DAŇAŘI ONLINE, 2010. Způsoby přechodu fyzické osoby na s.r.o. *Danariolnine.cz* [online]. [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d27075v35440-zpusoby-prechodu-fyzicke-osoby-na-s-r-o/?search_query=

DAŇAŘI ONLINE, 2016. Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. *Danariolnine.cz* [online]. [cit. 2016-01-06]. Dostupné z: http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/

ELEKTORNICKÁ EVIDENCE TRŽEB, 2016. Babiš: Kontrolní hlášení DPH a evidence tržeb zlepší postavení solidního podnikatele. *Elektornickaevidencetrzeb.cz* [online]. [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: http://www.elektronickaevidencetrzeb.cz/content/babis-kontrolni-hlaseni-hdp-evidence-trzeb-zlepsi-postaveni-solidniho-podnikatel

FINANCE IDNES, 2015. Sociální a zdravotní pojištění pro OSVČ příští rok zdraží o 660 korun. *Finance.idnes.cz* [online]. [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/minimalni-zalohy-na-pojistne-u-osvc-v-roce-2016-f3r-/poj.aspx?c=A151104_102214_poj_sov

FINANČNÍ SPRÁVA, 2016. Kontrolní hlášení DPH. *Financnisprava.cz* [online]. [cit. 2016-01-07]. Dostupné z: http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/dane/dan-z-pridane-hodnoty/kontrolni-hlaseni-DPH

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ, 2016. Kotlíkové dotace. *Kr-kralovehradecky.cz* [online]. [cit. 2016-04-22]. http://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/rozvoj-kraje/granty-dotace/dotace-2015/ziv-prostredi/dotace-na-vymenu-zastaralych-zdroju-vytapeni-_kotlikove-dotace_-80788/

KURZY, 2016. HDP 2016, vývoj hdp v ČR. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/

PROFISPOLEČNOSTI, 2014. Přechod z OSVČ na právnickou osobu. *Profispolecnosti.cz* [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: http://www.profispolecnosti.cz/rady-zkusenosti/69-prechod-z-osvc-na-pravnickou-osobu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnosti a okolím podniku 14
Obrázek č. 2: Dělení strategické analýzy 16
Obrázek č. 3: Zobrazení Porterovy analýza podniku Lukáš Mertlík 34
Obrázek č. 4: Zobrazení analýzy 7S podniku Lukáš Mertlík 39

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: SWOT analýza 44
Tabulka č. 2: Náklady spojené se vznikem s. r. o. 50
Tabulka č. 3: Nově vzniklé měsíční náklady spojené se zaměstnancem 54
Tabulka č. 4: Náklady na rekonstrukci 56
Tabulka č. 5: Náklady na marketing 57
Tabulka č. 6: Zakladatelský rozpočet 59
Tabulka č. 7: Odhad výnosů a náklady za první rok podnikání 61
Tabulka č. 8: Předběžná rozvaha pro rok 2017 62
Tabulka č. 9: Výkaz zisků a ztrát ve zjednodušeném rozsahu 62
Tabulka č. 10: Přehled o peněžených tocích pro rok 2017 63
Tabulka č. 11: Zdrojová tabulka k harmonogramu implementace 64

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Sazby daně z příjmů právnických osob 26
Graf č. 2: Vývoj HDP v ČR 28
Graf č. 3: Průměrná měsíční mzda v jednotlivých sférách a v ČR celkově 30
Graf č. 4: Ganttův diagram 65

SEZNAM ZKRATEK

atd. – a tak dále

aj. – a jiné

č. – číslo

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DM – dlouhodobý majetek

DPH – daň z přidané hodnoty

Kč – koruna česká

OR – obchodní rejstřík

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

PEST – název analýzy

Sb. – sbírky

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

SWOT – název analýzy

tis. - tisíc

tzv. – takzvaný

ZK – základní kapitál

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Zakladatelská listina I

Příloha č. 1: Zakladatelská listina

Článek I.
Obchodní název, sídlo

1. Obchodní název společnosti: Stavby LM s. r. o.
2. Sídlo společnosti: Miskolezy 53, 552 04 Chvalkovice

Článek II.
Předmět podnikatelské činnosti

1. Zednictví
2. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
3. Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
4. Vodoinstalatérství, topenářství

Článek III:
Společníci

Jediným společníkem společnosti je Lukáš Mertlík, se sídlem Miskolezy 53, 552 04 Chvalkovice.

Článek IV.
Základní kapitál společnosti a podíly společníků

Základní kapitál společnosti tvoří vklad jediného společníka ve výši 150 000 Kč, který byl v okamžiku podpisu této listiny plně splacen. Správou vkladu byla pověřena banka ČSOB.

Článek V.
Orgány společnosti

1. Valná hromada

a) Působnost valné hromady vykonává zakladatel jako jediný společník svým rozhodnutím.

b) Zakladatel se může nechat zastoupit zástupcem, který se musí prokázat písemnou plnou mocí, vystavenou za tímto účelem.

2. Jednatel

a) Prvním a jediným jednatelem společnosti je pan Lukáš Mertlík, trvale bytem Miskolezy 53, 552 04 Chvalkovice.

b) Jednatel jedná ve všech věcech společnosti samostatně v postavení statutárního orgánu navenek vůči třetím osobám.

Článek VI.
Jednání a podepisování za společnost

1. Jménem společnosti jedná jako statutární orgán její jednatel, a to samostatně a v plném rozsahu. V rozsahu stanoveném touto smlouvou nebo obecně závazným právním předpisem může jednatel udělit k právním úkonům plnou moc i třetí osobě.

2. Podepisování za společnost se děje tak, že k vytištěné nebo nadepsané obchodní firmě společnosti připojí svůj vlastnoruční podpis jednatel nebo jím zmocněná osoba.

Článek VII.
Rezervní fond

1. Společnost vytvoří rezervní fond z čistého zisku vykázaného v řádné účetní závěrce za rok, v němž poprvé čistý zisk vytvoří, a to ve výši nejméně 10% z čistého zisku, avšak ne více nežli 5% základního kapitálu.

2. Rezervní fond se každoročně doplňuje o částku nejméně 5% z čistého zisku až do dosažení výše 10% základního kapitálu.

3. Účetní závěrka se provádí jednou ročně k 31. 12. daného roku. Obchodní rok společnosti je totožný s rokem kalendářním.

Článek VIII.
Účast ve společnosti, převod obchodního podílu

1. Zakladatel je oprávněn převést svůj obchodní podíl nebo jeho část na třetí osobu.

2. Smlouva o převodu obchodního podílu musí být písemná a nabyvatel musí výslovně prohlásit, že přistupuje k této zakladatelské listině, resp. jejím doplňkům.

Článek IX.
Závěrečná ustanovení

1. Tato zakladatelská listina a z ní vyplývající právní vztahy se řídí českým právem.

2. Tato zakladatelská listina, jakož i její změny a doplňky nabývají platnosti a účinnosti dnem podpisu.

3. Zakladatelská listina, jakož i její změny a doplňky se sepisují v 4 vyhotoveních.

V …….. dne ……

…….....