

ČESKÉ VYSOKÉ
UČENÍ TECHNICKÉ
V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDII



DIPLOMOVÁ
PRÁCE

2017

PAVEL
DOJÁČEK

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Podnikatelský plán na založení podniku

Business Plan for Establishing Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D

DOJÁČEK


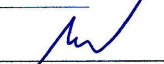

PAVEL

2017


I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Dojáček	Jméno:	Pavel	Osobní číslo:	411782
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Podnikatelský plán na založení podniku		
Název diplomové práce anglicky:	Business Plan for Establishing Company		
Pokyny pro vypracování:	Cíl: Cílem je zpracování podnikatelského plánu pro založení firmy poskytující služby v automobilovém průmyslu. Přínos: Přínosem práce je zjištění všech potřebných spojitostí začínajícího podnikání k reálnému založení podniku. OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - definice podniku, podnikatelský plán a jeho sestavení; 3. Praktická část - charakteristika podniku, analýza trhu, rozpočet, plán tržeb, cash-flow, rizika, scénářový přístup; 4. Závěr		
Seznam doporučené literatury:	VEBER, J.; SRPOVÁ J. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2. SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ V. Základy podnikání. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5. KORÁB, V.; REŽŇÁKOVÁ M.; PETERKA J. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0. FORET, M.; STÁVKOVÁ J. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0385-8.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	doc. Ing. Lenka ŠVECOVÁ, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	5. 12. 2016	Termín odevzdání diplomové práce:	5. 5. 2017
Platnost zadání diplomové práce:	31. 8. 2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>4. 5. 2017</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

DOJÁČEK, Pavel. Zakladatelský plán na výrobu a lepení fólií na auta, individuální design. Praha: ČVUT 2017. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 2.5.2017

Podpis:

Poděkování

Chtěl bych tímto poděkovat paní doc. Ing. Lence Švecové, Ph.D za cenné rady, které podnítili vyšší kvalitu této práce a také za ochotu při konzultacích.

Dále mé veliké díky patří Mgr. Lucii Dobrucké, Ph.D., s kterou jsem intenzivně konzultoval a řešil mnoho důležitých rozhodnutí.

Abstrakt

Tato diplomová práce shrnuje základní poznatky potřebné k založení nového konkrétního malého či středního podniku. Je rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou.

V teoretické části jsou definovány základní pojmy podnikání, analyzovány vlastnosti malých a středních podniků, dále struktura a náležitosti podnikatelského plánu. V části druhé, praktické, je zpracovaný konkrétní podnikatelský plán pro založení malého podniku, se všemi potřebnými náležitostmi, nabízející služby v oblasti automobilového průmyslu. Poptávka po službách podniku je rozpracována ve formě pesimistických, realistických a optimistických scénářů.

Klíčová slova

podnik, podnikatelský plán, plánování, analýza, marketing, financování, scénáře

Abstract

This diploma thesis summarizes the basic knowledge needed to establish a new specific small or medium enterprise. It is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part defines the basic concepts of entrepreneurship, analyzes the properties of small and medium-sized enterprises and the structure and requirements of the business plan. In the second part, practical, there is a specific business plan for setting up a small business, with all the requisites, offering services in the automotive industry. Demand for business services is developed in the form of pessimistic, realistic and optimistic scenarios.

Key words

business, business plan, planning, analysis, marketing, financing, scenarios

Obsah

Úvod	12
TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 Základní pojmy a definice podnikání	15
1.1 Podnikání.....	15
1.2 Rysy podnikání.....	16
1.3 Typy podnikání	16
1.4 Podnikatel.....	18
1.5 Podnik	19
1.5.1 Členění podniků	19
1.6 Podnikání fyzických osob	21
1.6.1 Druhy živností.....	22
1.7 Podnikání právnických osob.....	22
1.8 Výběr právní formy podniku.....	23
1.8.1 Osobní společnosti	24
1.8.2 Kapitálové společnosti	25
2 Definice podnikatelského plánu a požadavky na něj.....	28
3 Struktura podnikatelského plánu.....	29
3.1 Titulní strana.....	30
3.2 Exekutivní souhrn.....	30
3.3 Popis podniku	31
3.4 Analýza.....	31
3.4.1 Externí analýza.....	31
3.4.2 Interní analýza.....	37
3.5 Marketingový plán.....	40
3.5.1 Produkt.....	40
3.5.2 Cena	42
3.5.3 Distribuce.....	43
3.5.4 Marketingová komunikace.....	44
3.6 Finanční plán.....	45
3.6.1 Rozvaha.....	46
3.6.2 Výkaz zisku a ztráty.....	47
3.6.3 Výkaz o peněžních tocích (Cash flow)	47
3.6.4 Výnosy, náklady, zisk	48
3.6.5 Bod zvratu.....	49
3.7 Investice a jejich hodnocení	50
3.7.1 Metody hodnocení investic	51
3.8 Finanční analýza	54
3.8.1 Ukazatele rentability	54
3.8.2 Analýza likvidity.....	55
3.9 Analýza citlivosti a scénáře	56
3.10 Rizika a jejich management.....	57

PRAKTICKÁ ČÁST	58
4 Podnikatelský plán.....	59
4.1 Titulní strana.....	59
4.2 Exekutivní souhrn.....	60
4.3 Popis podniku	61
4.3.1 Finanční plánování.....	61
4.3.2 Forma a předmět podnikání	61
4.3.3 Profesní a osobní údaje o vlastníkovi firmy	61
4.3.4 Organizační struktura podniku Car Shine Prague.....	63
4.3.5 Zaměstnanci podniku	63
4.3.6 Procesní schéma.....	64
4.3.7 Umístění a vlastnické poměry k provozovně.....	64
4.3.8 Popis služby a podnikatelské příležitosti	65
4.4 Náklady na vybudování.....	66
4.5 Strategie	68
4.6 Analýza.....	69
4.6.1 Externí analýza.....	69
4.6.2 Interní analýza.....	79
4.7 Marketingový plán.....	80
4.7.1 Produkt.....	80
4.7.2 Cena	81
4.7.3 Distribuce.....	82
4.7.4 Propagace.....	82
4.8 Finanční plán.....	84
4.8.1 Investice do stálých aktiv	84
4.8.2 Očekávané tržby a marže	84
4.8.3 Osobní náklady	84
4.8.4 Náklady na energie	85
4.8.5 Struktura zdrojů	85
4.8.6 Výsledek hospodaření.....	85
4.8.7 Tvorba ceny	85
4.8.8 Plán prodejů	87
4.8.9 Bod zvratu - Break Even Point	88
4.8.10 Rozvaha, výsledovka a Cash flow	89
4.8.11 Finanční ukazatele	90
4.9 Rizika a jejich management.....	93
4.10 Časový harmonogram	95
Závěr	96
Seznam použité literatury	98

Seznam schémat	101
Seznam obrázků	103
Vybavení dílny.....	103
1. Vysokotlaký čistící stroj s ohřevem vody – Kärcher – HD 5/15 C	103
2. Výkonný vysavač Kärcher - NT 27/1ME	103
3. Leštička Festool RAP 150 FE.....	103
Vybavení DTP studia.....	104
1. Velkoformátová tiskárna VERSACAMM VS-640I	104
2. Apple iMac 27” Retina 5K	104
3. Adobe Photoshop.....	104
Seznam tabulek	105
Rozpočítání FN za vybavení na jednotlivé produkty v letech 2017, 2018, 2019..	105
Vypočítání časového fondu na každý produkt.....	105
Scénář pro rok 2017.....	107
Scénář pro rok 2018.....	107
Scénář pro rok 2019.....	108
Rozvaha pro jednotlivé roky a scénáře.....	109
Výpočet pro znehodnocení vložených finančních prostředků díky inflaci.....	112

Úvod

Úvodem bych chtěl říci pár slov, proč jsem si zvolil jako téma mé diplomové práce zakladatelský plán. Již od dětství jsem se zajímal o automobily a celkově o jejich konstrukci. Možná k tomu přispěla i moje rodina, která mě v mých zájmech podporovala. Dnes obdivuji svého otce a dědu, kteří právě v tomto oboru podnikají. Úspěšně vedou prodejny a autoservisy po Praze s dlouholetou tradicí. Dle mého názoru zde však chybí další služba pro zákazníka, a to lepení ať už ochranných, slunečních, reklamních fólií nebo rozleštění či konzervace karoserie vozu. O všechny tyto služby se intenzivně zajímám a sleduji poslední trendy. Cílem je tedy založení podniku, který by stávající firmu doplňoval a měl možnost těchto stálých zákazníků, tudíž by neposílal své zákazníky ke konkurenčním firmám. Na základě mých zkušeností z oboru jsem vyhodnotil, že by mohlo jít o vhodnou příležitost, jak začít se svým vlastním podnikáním. Otázkou zde je, jestli se investice do podniku vrátí v podobě zisku a budeme tak moci splatit půjčku a popřípadě investovat i do dalšího rozvoje podniku. Abychom na tuto otázku dokázali odpovědět, museli jsme stanovit cenu počáteční investice, potřebnou pro vybudování zázemí podniku a ceny vybavení k provozování zmíněných služeb. Dalším úkolem bylo co nejpřesnější odhadnutí výnosů, nákladů a hospodářského výsledku pro jednotlivé roky.

Práce obsahuje dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena na základní pojmy spojené s podnikáním, dále na strukturu a náležitosti podnikatelského plánu. Analytickou část tvoří sestavení samotného podnikatelského záměru, členěného do jednotlivých částí. Vnější makroprostředí podniku bylo zkoumáno pomocí PEST analýzy, mikroprostředí dle Porterova modelu pěti tržních sil. SWOT analýza odhalila důležité informace o vnitřním prostředí. Najdeme zde také odhadované prodeje našich služeb, které se v čase mění. Následuje rozvaha, výsledovka a bilance cash flow, udávající skutečné finanční toky. Podnikání však nikdy nejde podle plánu, proto jsou zde zobrazeny možné scénáře, které znázorňují možný optimistický a pesimistický vývoj podniku.

K vytvoření teoretické části přispěla literatura zabývající se podnikatelským plánem a obecně podnikáním. Ta je uvedena v seznamu použité literatury na konci této práce.

Praktická část je vypracována na základě osobních konzultací s odborníky v daném oboru.

Cílem této diplomové bylo sestavení podnikatelského plánu s dobrou vypovídající hodnotou. Výsledkem je odpověď na již kladenou otázku a to, jestli je výhodná realizace projektu z pohledu ziskovosti, rizikovosti a budoucího zájmu zákazníků.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Základní pojmy a definice podnikání

1.1 Podnikání

Výraz podnikatel a podnikání použil až v 18. století Richard Cantillon (1680-1734), kdy původní význam slova znamenal prostředník či zprostředkovatel – francouzsky "entrepreneur" (Srpková, 2010, s. 14). Tento výraz odpovídal realitě, v tehdejší době se podnikatel podílel na zprostředkování obchodů.

V 18. století se oddělil pojem podnikatel od rentiéra tím způsobem, že s podnikáním je spojeno riziko. Důvod oddělení byl tento - rentiér poskytuje kapitál za určitou cenu – rentu, avšak podnikatel je osoba, která realizuje určitý projekt nesoucí riziko jeho úspěchu nebo neúspěchu. Úspěch v podnikání je tedy vázán na schopnosti (aktivitu, kreativitu) podnikatele. Ve 20. století se podnikateli začal přisuzovat další rys, a to atribut inovátora.

Pro podnikání, vedle evropského pojetí pojmu podnikání a podnikatele (*enterprise, entrepreneur*), existuje i angloamerický výraz *business*, jako účelová a zisková aktivita. Na pojem podnikání lze nahlížet z **různých hledisek** (Srpková, 2010, s. 14).

Ekonomické pojetí - sleduje to, jak zapojení ekonomických zdrojů přispívá k zvyšování jejich původní hodnoty. Jde tedy o dynamický proces vytvářející přidanou hodnotu.

Psychologické pojetí - podnikání nás motivuje po potřebě něčeho dosáhnout, něco si splnit. Dosahujeme tím tak seberealizaci, zbavujeme se závislosti pracovat pro zaměstnavatele.

Sociologické pojetí - vytváříme pracovní místa a příležitosti, dokonalejší využití zdrojů, které přispívají k blahobytu zúčastněných.

Právnícké pojetí - podle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 2 je podnikání, v aktuálním znění, soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Objasnění pojmů z definic:

- **Soustavnost** - činnost je vykonávána opakovaně a pravidelně, ne příležitostně;
- **Samostatnost** - pokud je podnikatelem fyzická osoba, jedná osobně; právnická osoba jedná pomocí svého statutárního orgánu;
- **Vlastní jméno** - fyzická osoba činí jednání pod svým jménem a příjmením, právnická osoba pod svým názvem;
- **Vlastní odpovědnost** - podnikatel nese s sebou riziko podnikání za výsledky své činnosti;
- **Dosažení zisku** - činnost vykonáváme za účelem dosažení zisku.

1.2 Rysy podnikání

Společnými **rysy podnikání** (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 14) jsou:

- cílevědomá činnost s inovativními přístupy,
- řízení a organizování procesů,
- přidaná hodnota,
- cyklický proces.

1.3 Typy podnikání

Na začátku každého podnikání si klademe otázku, jaká bude vize našeho podnikání. Od této naší představy žádoucího budoucího stavu se odvíjí typ podniku, který budeme budovat a vkládat do něj potenciál. Pro naplnění této vize budou nezbytné schopnosti podnikatele, zkušenosti a dovednosti jeho týmu. Na základě výzkumu v 500 společnostech, které definoval Amar Bhidé se podnikání rozděluje do pěti kategorií podnikání (Harper, 2005, s. 35):

- **Podnikání jako životní styl.** Hlavním důvodem tohoto podnikání je to, že velká část malých podnikatelů nechce být zaměstnaní. Chtějí být svými vlastními pány i za cenu toho, že jejich podnik malý zůstane. Udržují svůj podnik záměrně malý, aby neměli moc starostí. Typický příklad pro tuto skupinu uvádí Srpová (2010, s. 22) kadeřnici, která vykonává svou činnost, dokud si nevydělá rozumné peníze na živobytí, které jí ke spokojenosti stačí. Výhodou je to, že jí do podnikání nikdo moc nemluví. S tímto názorem Srpové však nemohu souhlasit. Pokud kadeřnice pracuje v kadeřnickém salonu, na křeslo si tak musí "vydělat". Podnikáním jako životní styl spíše vidím práci "free lancerů" neboli nezávislých profesionálů, kterými mohou být umělci, fotografové, znalci a další svobodné profese.
- **Zdrženlivé podnikání.** Podnikatelé v této skupině jsou úspěšnější než ti výše zmínění. Jejich výdělek je větší, avšak nemají dostatečné schopnosti na rozvoj podniku nad regionální úroveň, záměrně se tedy vyhýbají konkurenci.
- **Nadějně podnikání.** Tato skupina podnikatelů jde do podnikání s jasnou představou, a to stát se jedničkou na trhu - ať už lokálním nebo regionálním. Agresivnější strategie jim pomáhá pro získání a udržení zákazníků. Vyhýbají se bojů s velikány, pohybují se na trzích s minimální nejistotou a vyhýbají se cizímu financování. Je zde snaha stát se lepšími, než jsou v současnosti.
- **Podnikání s potenciálem vysokého růstu.** Do podnikání s potenciálem velkého růstu se pouští jen málo podnikatelů. V první řadě musíme identifikovat příležitost a vyvinout technologii či produkt, který bude jedinečný a inovativní. Před zavedením takového produktu musíme věnovat úsilí analýze trhu, abychom mohli predikovat příležitosti. Pro řízení takového podniku potřebujeme profesionální vedení.
- **Revoluční podnikání.** Tento podnikatel nepřichází jen s jedinečným produktem, ale úplně novou koncepcí podnikání. Tito podnikatelé jsou velmi

jedineční
a stávající firmy jim nejsou schopni konkurovat.

1.4 Podnikatel

Podnikatel je dle obchodního zákoníku (§ 2, odstavec 2):

- Osoba zapsaná v obchodním rejstříku
- Osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění
- Osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů
- Osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu (Srpová, 2010, s. 30)

Dle Frkové (1998) je to podnikatel, podnikající jako fyzická osoba, nebo podnikatel jako společník v některé z právnických osob, s kvalifikovaným managementem nebo sám se společníky, řídí svou společnost, vystupuje jako majitel a současně odpovídá sám za řízení podnikatelského subjektu.

Další pohled na **definici podnikatele**: (Srpová, 2012, s. 15):

- Podnikatel je osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu, která rozpoznává příležitosti, mobilizuje a využívá zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a je ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika. Je to iniciátor a nositel podnikání, který investuje čas, prostředky, a úsilí, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.

Charakteristické rysy podnikatele jsou: (Srpová, 2012, s. 15)

- Umění v nacházení nových příležitostí, vytyčování nových cílů, zabezpečování finančních prostředků nezbytných k podnikání. Dalším rysem podnikatele je schopnost organizovat podnikatelské aktivity a podstupovat rizika. Jde zde také o vytrvalost, sebedůvěru a schopnost se učit ze svých zkušeností.

Pro podnikatele jsou tyto výše uvedené povahové rysy důležité, měl by je umět správně užívat v podnikání a při řízení firmy.

1.5 Podnik

Pojem **podnik** může být definován jako subjekt, v němž dochází k přeměně vstupů na výstupy (Srpková, 2010, s. 35):

Obsáhleji je podnik vymezen jako „*ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností, která je projevem svobody v podnikání, souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností rozumíme možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti.*“ (Srpková, 2010, s. 35)

Právně je podnik definován jako „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit*“ . (Zákon č. 513/1991 Sb., § 5)

1.5.1 Členění podniků

Podle **doporučení Evropské komise** (2003/361/EC z 6.5.2003) lze členit podniky na **mikropodniky** (do 10 zaměstnanců s ročním obrátem do 2 mil. EUR a aktivy do 2 mil. EUR), **malé podniky** (do 50 zaměstnanců s ročním obrátem do 10 mil. EUR a aktivy do 10 mil. EUR) a střední podniky (do 250 zaměstnanců s ročním obrátem do 50 mil. EUR a aktivy do 43 mil. EUR.)

Do kategorie **velkých podniků** řadíme podniky, které mají více než 250 zaměstnanců, roční obrát vyšší než 50 mil. EUR, popř. aktiva vyšší než 43 mil. EUR (Srpková, 2010).

Statistický úřad Evropské unie dělí podniky do tří skupin podle počtu zaměstnanců na malé podniky do 20 zaměstnanců, střední podniky do 100 zaměstnanců a velké nad 100 a více zaměstnanců.

České správa sociálního zabezpečení rozděluje podniky na dvě skupiny, kterými jsou malé organizace do 25 zaměstnanců a na organizace s 25 a více zaměstnanci.

Po shrnutí výše uvedených pohledů na členění podniků, dostaneme výsledek, že se za mikropodnik považuje podnik s 1 - 9 zaměstnanci, za malý podnik podnik s 10 - 49 zaměstnanci a za střední podnik podnik s 50 - 249 zaměstnanci. Podniky které zaměstnávají více jak 250 zaměstnanců jsou považovány za velké.

Klady a zápory malých a středních podniků

Novotný uvádí (2004, s. 52) hlavní výhody malých a středních podniků, kterými jsou – pružnost oproti národním a velkým korporacím, díky níž jsou schopny rychleji reagovat na změny trhu a vztah důvěry, který přináší přímý kontakt s vedením podniku. Další výhodou malých a středních podniků je jejich jednoduchá a přehledná organizační struktura umožňující přímé vedení a kontrolu.

Nevýhody malých a středních podniků zmiňuje (Novotný (2004, s. 54). Jsou jimi – omezené možnosti v zaměstnávání odborníků, omezené prostředky na propagaci a reklamu. Může to být také vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky.

1.6 Podnikání fyzických osob

„Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

(Zákon o živnostenském podnikání 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

Pokud chce fyzická osoba začít podnikat, musí k provozování živnostenské činnosti **získat živnostenské nebo jiné oprávnění**, které jí to umožní. Musí však splňovat všechny náležitosti pro získání živnostenského oprávnění. Tyto podmínky uvedeny v § 6 odst. 1 Živnostenského zákona jsou:

- minimální věk 18 let
- způsobilost k právním úkonům
- bezúhonnost
- předložení dokladu o tom, že fyzická osoba, pokud na území České republiky podniká nebo podnikala, nemá daňové nedoplatky a nedoplatky na platbách pojistného na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

1.6.1 Druhy živností

- **Ohlašovací živnosti** jsou provozovány na základě ohlášení. Dělí se na živnosti:
 - **Řemeslné** - jsou definované v příloze č. 1 Živnostenského zákona.
Základem pro jejich provozování je podmínkou výuční list nebo dosažení požadované praxe v oboru, např. řeznictví, zednictví, klempířství.
 - **Vázané** - jde o živnosti specifikované v příloze č. 2 Živnostenského zákona.
Pro tyto živnosti je potřeba odborné způsobilosti. Příkladem je vedení účetnictví, masérské služby, autoškola.
 - **Volné** - v § 25 Živnostenského zákona je uvedeno, že pro provozování živnosti nepotřebuje podnikatel žádnou odbornou ani jinou způsobilost, musí být splněno obecných podmínek (uvedeny v § 6 odst. 1), např. velkoobchod a maloobchod, zprostředkování obchodu a služeb aj.
- **Koncesované živnosti** jsou provozovány na základě koncese. Pro získání koncese je třeba nejen odborné způsobilosti, ale také pozitivní vyjádření příslušného orgánu státní správy, např. taxislužba, cestovní kancelář, autodoprava .

1.7 Podnikání právnických osob

Při rozhodnutí, že začneme podnikat jako právnická osoba, je zahájení činnosti administrativně náročnější a většinou je podmínkou složení základního kapitálu při založení firmy. Do obchodního rejstříku musí být zapsány všechny typy právnických osob. Právnické osoby mohou vystupovat ve formě jako:

- **Osobních společností** - předpokládá se osobní účast podnikatele na řízení a neomezené ručení společníků za závazky společnosti, a to v podobě veřejné obchodní společnosti či komanditní společnosti.

- **Kapitálových společností** - je zde povinnost společníků vnést vklad, ručí omezeně nebo vůbec za závazky společnosti, a to v podobě akciové společnosti.
- **Družstev**

1.8 Výběr právní formy podniku

Volba právní formy podnikání záleží plně na podnikateli. Kritéria při výběru právní formy dle Synka (1996, s. 25) jsou:

1. způsob a rozsah ručení
2. oprávnění k řízení - zastupování a vedení podniku
3. počet zakladatelů
4. nároky na počáteční kapitál
5. administrativní a finanční náročnost založení podniku
6. účast na zisku
7. finanční možnosti - přístup k cizím zdrojům
8. daňové zatížení
9. zveřejňovací povinnost

Vzhledem k obsahu praktické části této práce bude pozornost věnována obchodním společnostem.

1.8.1 Osobní společnosti

Veřejná obchodní společnost

Veřejnou obchodní společnost řadíme mezi osobní společnosti (§ 76 až 92 v Obchodním zákoníku). Obchodní společnost nese zkratku v.o.s., pokud se v názvu firmy vyskytuje alespoň jedno jméno ze společníků, postačí dodatek "a spol."

Zakladateli veřejné obchodní společnosti musí být alespoň dvě osoby, maximální počet zde není stanoven. Ručení za závazky společníků je společné a nerozdílné celým svým majetkem (§ 76 odst. 1 a § 86 obchodní zákoník).

Vznik v.o.s je podnícen společenskou smlouvou, která musí mít písemnou formu a je podepsána všemi zakladateli. Podpisy účastníků musí být úředně ověřeny. Mezi náležitosti společenské smlouvy patří: firma a sídlo společnosti, uvedení společníků firmy, dále název a sídlo právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby a předmět podnikání.

Ze zákona nemají společníci vkladovou povinnost (základní kapitál). Může však vzniknout na dohodě společníků a musí být zapsána ve společenské smlouvě. Také povinnost vytvářet orgány společnosti zde není ze zákona stanovena, společníci plní povinnosti těchto orgánů.

Komanditní společnost

Jde o smíšený typ společnosti, která nese znaky veřejné obchodní společnosti, ale i ze společnosti s ručením omezeným (§ 93 a následující Obchodního zákoníku).

Vznik komanditní společnosti je podnícen alespoň dvěma společníky, které mají různé právní postavení. Nazýváme je komanditista a komplementář. Odlišují se od sebe ručením za závazky.

Vkladová povinnost pro komanditistu je 5000 Kč, kdy za své závazky ručí do výše svého nesplaceného vkladu zapsaném v obchodním rejstříku. Vkladová povinnost pro komplementáře není, avšak za své závazky ručí neomezeně celým svým majetkem. Komanditista i komplementář mohou být jak fyzická i právnická osoba.

Společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku po uzavření společenské smlouvy, která musí mít písemnou podobu. Tato společenská smlouva obsahuje firmu a sídlo

společnosti, předmět podnikání, určení, který ze společníků je komplementář a komanditista. Dále je také ve smlouvě výše vkladu každého komanditisty, jména a bydliště fyzických osob.

Zisk se dělí na polovinu, kdy jedna část připadne komplementářům a druhá komanditistům. Část pro komplementáře se dělí rovným dílem a část pro komanditisty se dělí poměrně mezi ně podle výše splacených vkladů.

1.8.2 Kapitálové společnosti

Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným patří mezi nejrozšířenější formu podnikání právnických osob. Tvoří 90 % všech společností a v roce 2016 bylo evidováno více než 400 000 společností s ručením omezeným. Tato forma podnikání je vymezena v § 105 až 153 Obchodního zákoníku.

Jedná se o kapitálovou společnost a jako jediná právní forma může být založena jednou osobou. Maximální počet společníků není stanoven. V případě dvou a více společníků je společnost zakládána společenskou smlouvou. V tomto případě je též nezbytné, aby měla smlouva písemnou formu s ověřenými podpisy všech společníků. Pokud firmu zakládá jen jedna osoba, provádí tak pomocí zakladatelské listiny, která je formy notářského zápisu.

Základní kapitál je stanoven na 1 Kč, avšak lze stanovit společenskou smlouvou vyšší vklad společníka. Dříve byla vkladová povinnost základního kapitálu na 200 000 Kč. Vklady mohou být i nepeněžité a to pomocí ocenění znalcem.

Vyplácení podílu je též stanoveno na základě společenské smlouvy a za dluhy společnosti ručí společníci společně a nerozdílně do výše nesplaceného vkladu v obchodním rejstříku.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada - všichni společníci, kteří se zabývají vnitřními záležitostmi společnosti. Statutární orgán společnosti představuje jednatel nebo více jednatelů. Ti jsou jmenováni valnou hromadou. Pokud stanoví společenská smlouva, je zřízena i dozorčí rada.

Akciová společnost

Akciová společnost patří mezi kapitálové společnosti. Právně je upravena v Obchodním zákoníku - § 154 až § 220.

Základní kapitál se neskládá z hmotných či nehmotných podílů, ale z akcií s určitou jmenovitou hodnotou. Za porušení svých závazků odpovídá akciová společnost celým svým majetkem. Akcionáři za závazky společnosti neručí.

Možnost založení je jedním nebo dvěma a více zakladateli. Pokud je společnost zakládána jedním zakladatelem, jde o právnickou osobu a sepisuje se zakladatelská listina. V případě že zakladatelé jsou dva nebo více, uzavírají zakladatelskou smlouvu. Společníci se rozhodují, jestli bude společnost založena bez veřejné nabídky akcií nebo s veřejnou nabídkou akcií.

Pro první případ je podmínkou složení základního kapitálu ve výši 2 milionů Kč.

V druhém případě je základní kapitál stanoven na 20 milionů Kč.

Společnost je tvořena valnou hromadou, která představuje nejvyšší orgán. Tvoří ji všichni akcionáři. Svolávána je představenstvem jednou ročně. Úlohou představenstva je řídit činnost společnosti a dále také zajistit volbu členů. Minimální počet členů je nejméně tři.

Orgán dohlížející na výkon představenstva je dozorčí rada. Tvořena je nejméně třemi členy. Její členové se účastní valné hromady a informují ji o výsledcích své činnosti.

Družstvo

Družstva na rozdíl od obchodních společností nejsou především zakládána za záměrem vytváření zisku (není to ale vyloučeno), ale za účelem družstevního kolektivismu a samosprávy (§ 221 odst. 1 obchodního zákoníku). Úlohou družstev je tedy svépomoc a podpora členů.

Podmínkami pro založení je účast pěti zájemců o účast v družstvu. Ti se stávají zakladateli. Základní kapitál činí nejméně 50 000 Kč. Schvalují se také stanovy, a to v podobě uzavření společenské smlouvy.

Družstvo za své závazky odpovídá pouze majetkem družstva, členové svým majetkem neručí. Práva a povinnosti má každý člen družstva stejné.

Založení společnosti s ručením omezeným

I přes nevýhodu dvojího zdanění zisku u společností s ručením omezeným, které se nejdříve daní z příjmu právnických osob (19 %), dále rozdělují mezi společníky podle výše vkladu, ti ho daní podle daně z příjmu fyzických osob (15 %), se jeví společnost s ručením omezeným jako nejlepší možnost volby, protože ji lze založit jednou osobou se základním kapitálem 1 Kč a také pro její ručení do výše nesplaceného vkladu v obchodním rejstříku.

2 Definice podnikatelského plánu a požadavky na něj

Podnikatelský plán je podle Vebera (2005, s. 14) definován jako "*písemný dokument podniku zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnitřní i vnější faktory, které souvisí s podnikatelskou činností*". Podnikatelský plán přirovnávají k autoatlasu, který nám má odpovědět na to: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme.

Interně slouží jako nástroj plánování, rozhodování a pro bližší seznámení s podnikem a podnikovými cíli. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán poslouží k přesvědčení banky či investora o výhodnosti projektu, který nám poskytne požadovaný kapitál.

Požadavky na podnikatelský plán

Pro přesvědčení investorů o správnosti investice je zapotřebí dodržovat určité požadavky, dle kterých by měl být zakladatelský plán sepsán. Tyto požadavky jsou:

- **Stručnost a srozumitelnost** - je vhodné se vyjadřovat jednoduše, ne s mnoha myšlenkami v jedné větě, volí se vhodná přídavná jména,
- **Logický** - skutečnosti a myšlenky na sebe musí navazovat, musí být podloženy fakty,
- **Pravdivý a reálný** - u uváděných údajů by to mělo být samozřejmostí,
- **Respektování rizika** - identifikace rizik zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu,
- **Kvalitní zpracování** i po formální stránce.

3 Struktura podnikatelského plánu

Žádná právní forma pro strukturu podnikatelského plánu není, avšak jsou některé body, které by neměly být opomíjeny. Podnikatelský plán lze rozdělit na tyto části:

- popis podnikatelského záměru (informace o podniku, obor podnikání, produkty a služby, konkurence, dodavatelé a zákazníci),
- ekonomické propočty (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz o peněžních tocích, zdroje financování, ekonomické analýzy, hodnocení),
- přílohy (dokumentace faktů uvedených v podnikatelském plánu).

Podrobnější strukturu podnikatelského plánu uvádějí autoři Hisrich a Peters (2002, s. 86):

- Titulní strana
- Exekutivní souhrn
- Popis podniku
- Organizace podniku
- Analýza trhu
- Výrobní plán
- Marketingový plán
- Finanční plán
- Hodnocení rizik
- Přílohy

Tuto podrobnější strukturu si zvolíme pro náš podnikatelský plán.

3.1 Titulní strana

Pro snadnější identifikaci dokumentu by na titulní straně neměl chybět název či podtitul dokumentu, autor popř. autoři, kteří podnikatelský plán vyhotovili a logo podniku.

Následuje obsah podnikatelského plánu včetně seznamu příloh. Do úvodní části podnikatelského plánu uvádíme také jeho účel a cíle.

V případě potřeby získání potřebného kapitálu se do úvodu podle Hisriche (2002, s. 116) uvádí také

- Název a sídlo firmy
- Jméno podnikatele/podnikatelů a telefonní spojení
- Popis společnosti a záměr podnikání
- Částka potřebná pro financování

3.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn tvoří shrnutí celého podnikatelského plánu. Všechny důležité informace obsaženy v podnikatelském plánu jsou zde uvedeny, a to ve zkrácené formě. Proto finální podobu tohoto exekutivního souhrnu děláme, až když je celý plán dokončen. Tento souhrn by neměl být delší než dvě stránky, aby neodradil čtenáře/investora od čtení, ale zároveň mu poskytl všechny potřebné informace. Výstižně a přesvědčivě popisuje (Koráb, Peterka, Řezňáková, 2007, s. 63):

- Zakladatele
- Produkty a služby
- Trh a tržní příležitosti
- Silné stránky podniku
- Strategii
- Potřebné finanční zdroje

Pokud je podnikatelský plán předkládán investorům, musí být exekutivní souhrn sepsán co nejkvalitněji. Na jeho základě se investoři rozhodují, zda pokračovat v prostudování celého podnikatelského plánu.

3.3 Popis podniku

Na popisu podniku v zakladatelském plánu si zakládáme, pokud je předkládán před externí subjekty. Stručně, ale výstižně bychom měli popsat náš podnik, uvést zákonnou formu, předmět podnikání, zmínit informace o majiteli a definovat cíle podniku. Součástí tohoto popisu je i organizační struktura podniku, nebo také strojní a softwarové vybavení apod.

3.4 Analýza

Marketingový výzkum používáme k získávání informací a analyzování trhu a okolí. Výzkum přináší data o konkurenčním prostředí, o zákaznících a jejich potřebách. Tyto informace lze získávat "od stolu" (*desk research*), tím se myslí již existující zdroje, opírající o statistiky a kartotéky, které máme k dispozici. V druhém případě získáváme data "z terénu" (*field research*), kdy jako nástroji pro získání těchto informací je dotazování, pozorování, které mají kvalitativní charakter. Analýza se člení na externí a interní.

3.4.1 Externí analýza

Externí neboli vnější analýza zkoumá vlivy faktorů z okolí firmy. Jde o faktory, které se dají těžko ovlivnit a považujeme je za neměnné. Důležité je rozpoznání působení těchto vlivů a změn na náš podnik a přizpůsobit jim tak strategii podniku. Mezi externí vlivy, ze kterých se dají získat relevantní informace, je např. nákupní chování zákazníků, charakteristika budoucího trhu a konkurence.

Analýza makroprostředí

K posouzení vlivů působících z širokého okolí pomáhá analýza PEST a Porterův model konkurenčních sil. Kvalita marketingových výzkumů záleží na kvalitě vstupních informací, které získáme uvedenými analytickými nástroji.

PEST analýza

Analýzou PEST zkoumáme faktory, které mohou mít dopad na podnikání firmy. Cílem této analýzy je zajištění všech důležitých příležitostí a hrozeb. Patří sem politické, ekonomické, sociální, technologické faktory. Zaměříme se na ty, které mohou mít dopad na náš podnik (Businessinfo.cz, oficiální portál pro podnikání a export).

- **Politické faktory** - Zkoumají antimonopolní zákony, ochranu životního prostředí, ochranu spotřebitele, daňovou politiku, stabilitu vlády, pracovní právo, regulaci v oblasti zahraničního obchodu.
- **Ekonomické faktory** - Zkoumají hospodářské cykly, trendy vývoje HDP, devizové kurzy, daňové zatížení, makroekonomické ukazatele, průměrnou mzdu, státní podporu, úrokové sazby, inflaci, nezaměstnanost.
- **Sociální faktory** - Zkoumají demografický vývoj populace, úroveň vzdělanosti, vývoj životní úrovně a životního stylu.
- **Technologické faktory** - Zkoumají nové trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, rychlost zastarávání, patenty apod.

Analýza mikroprostředí

Okolí nejbližší podniku se nazývá mikroprostředí. Posuzujeme a analyzujeme trh, na který bude firma vstupovat. Zákazníci, dodavatelé a konkurence představují důležité faktory mikroprostředí.

Analýza odvětví

Odvětvím se rozumí složka firem, která se vzájemně předhání o stejné zákazníky v nabídce svých výrobků. Čtyři oblasti zkoumají analýzu odvětví. Jsou jimi:

1. Charakteristika odvětví
2. Struktura odvětví
3. Síla změnit odvětví
4. Faktory úspěchu

Charakteristika odvětví

Zaměřuje se při popisu odvětví především na faktory (Kovář, Štrach, 2003, s. 59):

- velikost trhu
- vývoj trhu
- konkurenti
- zákazníci
- diferenciací produktu
- míra hospodárnosti

Struktura odvětví

Strukturu odvětví rozdělujeme na odvětví atomizované a konsolidované.

Atomizované odvětví je odvětví, kde jsou nízké vstupní bariéry a malé odlišení výrobku. V tomto prostředí operuje mnoho firem se symetrickými výrobky nebo výrobky jen

s malou odlišností. Být úspěšný v tomto prostředí představuje minimalizaci nákladů na produkt.

Na konsolidovaném odvětví vystupuje menší počet firem, ale jejich tržní podíl je velký. Jde většinou o monopol. Výrobky tedy mohou být stejné i odlišné.

Síla změnit odvětví

Všechna odvětví se stále vyvíjí a dochází ke vzniku sil, které mohou odvětví zásadně měnit. Jedná se o (Kovář, Štrach, 2003, s. 64):

- změny v dlouhodobém růstu odvětví,
- nové zákazníky,
- způsob využití produktu,
- inovace ve výrobě a technologické změny,
- vstupy a výstupy významných firem.

Faktory úspěchu

Faktory úspěšnosti jsou různorodé v každém odvětví. Zaměřujeme se na ty, které nám přinášejí dlouhodobou úspěšnost. Hledáme je v oblastech technologického řešení, výroby, distribuce či prodeje (Kovář, Štrach, 2003, s 66).

Analýza konkurenčního prostředí - Porterův model pěti tržních sil (5F)

Pokud chceme zjistit informace o konkurenčním prostředí, použijeme Porterův model pěti tržních sil, který podle Kováře a Štracha (2003, s. 67) "umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku."

Model byl vypracován Michaelem Porterem, profesorem Harvard Business School. Identifikuje pět významných tržních sil (viz schéma č. 3):

- současní konkurenti
- potenciální konkurenti
- zákazníci
- dodavatelé
- substituční výrobky

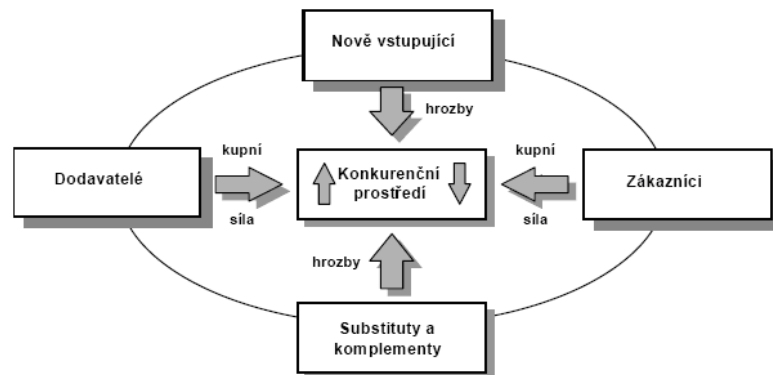


Schéma č.1: Porterův model pěti tržních sil, zdroj: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

Ohrožení ze strany nově vstupujících

S příchodem nově vstupujících subjektů na trh vzniká vyšší míra konkurence. Vstup na nový trh je ovlivněn výskytem vstupních bariér (investiční náročnost vstupu na nový trh, odlišnost produktu apod.). Můžeme si klást otázky typu:

- Jaké nově vstupující konkurenty můžeme očekávat?
- Jaké jsou jejich vstupní bariéry?
- Mohou mít noví konkurenti vliv na stávající ceny?

Ohrožení ze strany dodavatelů

Největším nebezpečím pro podnik je, když se stane závislým pouze na jednom dodavateli nebo odběrateli. Jejich vyjednávací síla tím roste a je pravděpodobné, že můžeme čekat nově vstupující konkurenci do odvětví. Podnik by měl tedy myslet na to, jak budou tyto vztahy zajištěny. Otázky k zamyšlení jsou:

- Je počet dodavatelů dostatečný v odvětví?
Co přinese změna dodavatele? Jsou to vyšší náklady nebo horší kvalita?

Ohrožení ze strany substitutů a komplementů

Intenzita konkurence ve sledovaném odvětví bude vyšší, čím bude vyšší tlak ze strany substitučních produktů. Větší hrozba substitučních produktů vede k nižší ziskovosti odvětví. Hrozba substituce může nabývat podob: (Kovář, Štrach, 2003, s. 78)

- hrozba substituce produktu produktem
- hrozba substituce potřeby
- hrozba absolutní substituce (např. změna spotřebních návyků)

Konkurenční prostředí

V konkurenčním prostředí se můžeme setkat s dalšími silami, které dokáží ovlivnit intenzitu konkurence v odvětví. Mohou to být možné diference výrobců, úroveň nákladů či míra růstu trhu.

3.4.2 Interní analýza

Interní analýza slouží jako nástroj k odhalení dostupných zdrojů a předností podniku, které mohou představovat konkurenční výhodu.

Zdroje podniku

Snažíme se pomocí analýzy zdrojů odhadnout, jak velké jsou podnikové zdroje, které jsou k dispozici. Posuzujeme jedinečné, napodobitelné zdroje a zdroje s obsaženou konkurenční výhodou. Typy vnitřních zdrojů dělíme na: (Kovář, Štrach, 2003, s. 90)

- **Lidské zdroje** - počet zaměstnanců a jejich struktura, organizace práce, kvalifikace, zastupitelnost apod.
- **Fyzické zdroje** - strojní vybavení, zásoby, budovy, pozemky, budovy apod.
- **Finanční zdroje** - vlastní a cizí kapitál, závazky za pohledávky, vztahy mezi dlužníky a věřiteli, možnosti úvěru apod.
- **Nehmotné zdroje** - image společnosti, ochranné známky, znalost trhu, know-how, kontakty, kultura, vztahy s dodavateli a odběrateli apod.

SWOT analýza

Shrnuje informace získané pomocí vnějších a vnitřních analýz. Z vnějších analýz jsou to příležitosti a hrozby podniku, z vnitřních pak silné a slabé stránky.

Co dělá náš podnik lépe než ostatní, jakých úspěchů dosahuje tam, kde jiní ne, kde dochází k lepším výsledkům, udávají **silné stránky**. Pomocí nich získáváme převahu nad konkurenty. Příkladem mohou být dobré obchodní vztahy, kvalitnější materiál, inovované technologie, organizace a řízení podniku.

Ze **slabých stránek** vychází, kde je náš podnik méně úspěšný v dosahování výsledků než jeho konkurenti. Tyto stránky by měl podnik minimalizovat a podporovat silné stránky podniku.

Příležitosti jsou podmínky prostředí příznivé pro podnikání. Jako příklad uvedu poslední technologie, nebo změny v legislativě pro nás přínosné.

Opakem příležitostí jsou **hrozby**, představující nepříznivé podmínky pro výkon činnosti. Mohou se objevovat ve formě poklesu počtu zákazníků, změn v zákon a vstupu nových konkurentů.



Schéma č. 2: SWOT analýza, zdroj: <https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

SWOT analýza nám pomůže v určení pozice podniku vůči naší konkurenci. Název analýzy vychází z počátečních písmen slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Mezi těmito anglickými slovy je význam - silných a slabých stránek ve vztahu k příležitostem a hrozbám, neboli strategii SO, WO, ST, WT.

Analýza SWOT pomáhá k rozvoji stránek podniku, které mohou mít strategický význam.

SO strategie - Využití silných stránek na získání výhody.

ST strategie - Využívání silných stránek k čelení hrozbám.

WO strategie - Překonání slabín využíváním příležitostí.

WT strategie - Defenzivní strategie, ústup.

Nástrojů, jak lze vytvořit vnitřní analýzu je mnoho, avšak zde nestačí jen analýza silných a slabých stránek, ale musíme se zabývat tvorbou analýz podle dílčích částí podniku.

Stěžejní je produkt nebo služba, za kterou je zákazník ochoten zaplatit. Tento produkt se snažíme inovovat a přizpůsobovat potřebám zákazníka.

3.5 Marketingový plán

Představuje strategický plán podniku, který bude uplatňován v prosazení se na trhu. Pro tento plán využíváme marketingové nástroje, které jsou definovány marketingovým mixem 4P:

- **Product** - Nabízený produkt nebo služba.
- **Price** - Cena, za kterou je produkt nabízen.
- **Place** - Distribuční cesty od výrobce ke konečnému zákazníkovi.
- **Promotion** - Způsoby propagace produktu.
-

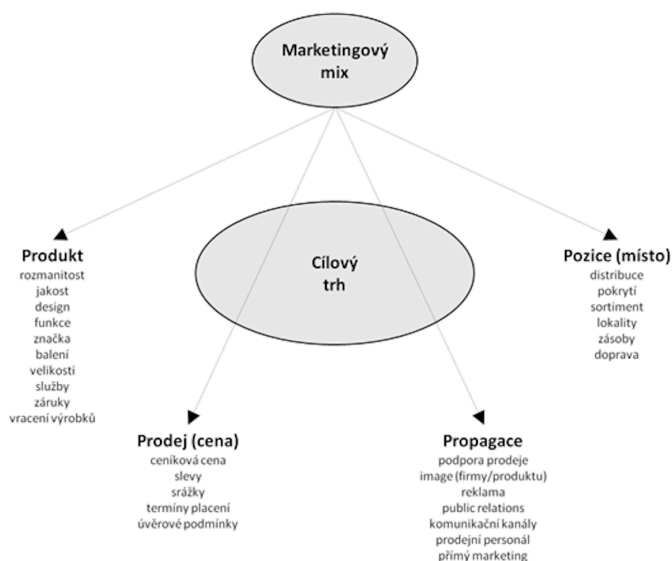


Schéma č. 3: Marketingový plán 4P, zdroj: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

3.5.1 Produkt

Produkt je cokoliv, co může být na trhu nabídnuto, získá pozornost, uspokojí přání trhu. Také je nejdůležitějším nástrojem v marketingovém mixu, bez něj by nedocházelo k uspokojování potřeb zákazníků. Může jím být vše, co lze nakupovat a prodávat (výrobky, materiální statky, služby, myšlenky, informace, umělecká díla, duševní vlastnictví). Slomon, Marshall a Stuart definují produkt jako "cokoliv hmotného či nehmotného, co prostřednictvím procesu směny uspokojí potřeby spotřebitele nebo firemního zákazníka." (2006, s. 456).

Podle americké marketingové asociace "je produkt to, co lze nabízet k pozornosti, k získání, k používání nebo spotřebě, co má schopnost uspokojit přání nebo potřebu druhých lidí." (Jakubíková, 2012, s. 203)

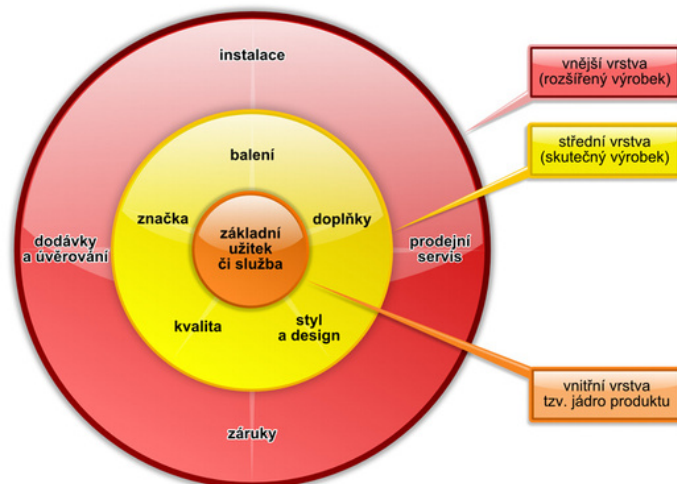


Schéma č. 4: Produkt, zdroj: <http://www.malamarketingova.cz/marketingovymix-produkt-cena.html>

Klasifikace produktů

Produkty lze rozdělit podle určitých kritérií: (Jakubíková, 2012, s. 193)

- podle trvanlivosti

- **Netrvanlivé** (rychloobrátkové zboží, které nakupujeme impulzivně, rozhodování věnujeme málo času, např. potraviny)
- **Trvanlivé** (zboží dlouhodobé spotřeby, rozhodujeme se déle)
- **Služby** (činnosti nebo zkušenosti, které jsou na prodej a jsou spotřebovány v okamžiku produkce, nemůžeme je vlastnit, vrátit je a skladovat)

- podle typu prodejního procesu

- **Běžné zboží** (kupujeme ho impulzivně z naléhavé potřeby)
- **Nákupní zboží** (srovnáváme před koupí kvalitu, značku, styl)
- **speciální zboží** (unikátní zboží, při jeho výběru investujeme úsilí, např. výběr auta, bytu, domu)
- **Nevyhledávané zboží** (běžně ho zákazníci nekupují, nenavazuje na potřebu - je potřeba intenzivní komunikace, aby si ho zákazník všiml, příkladem může pojištění nebo luxusní zboží)

Produkt lze rozdělit na tři úrovně: (Jakubíková, 2012, s. 205)

1. **Jádro produktu** - Vyjadřuje základní užitnou hodnotu, kterou má produkt přinést zákazníkovi. Například mýdlo uspokojí potřebu čistých rukou - hygiena.
2. **Formální výrobek** - Určuje úroveň uspokojení potřeby. Například mýdlo má různou kvalitu, obal, vůni, vzhled, barvu, složení apod.
3. **Rozšířený výrobek** - Nejčastěji jsou to dodatečné služby, které zákazník při koupi získává, např. způsob prodeje, servis, záruky, platební podmínky, poradenství.
4. **Úplný totální výrobek** - Čtvrtá vrstva výrobku představuje image, goodwill, značku.

3.5.2 Cena

Cenovou politiku lze vnímat jako množství peněz, které je zákazník ochoten zaplatit za daný produkt. Stanovení vhodné ceny prodejcem a akceptovatelné kupujícím je hledání kompromisu. Při tvorbě ceny je stěžejní (Srpková, str. 205) určení cenové politiky a stanovení spodní hranice ceny. Měli bychom znát konkurenční ceny a určit si svoji horní hranici ceny. V poslední řadě stanovit cenu, se kterou bude produkt uveden na trh.

Základními faktory ovlivňující tvorbu cen jsou především firemní cíle a cíle cenové politiky, náklady, poptávka, konkurence,

Východiskem pro tvorbu cen je formulace záměrů cenové politiky firmy odvozených z firemních cílů. Těmto cílům je cena zcela podřízena. Cenová politika je tvořena pro různé cíle, např.: orientace podniku na přežití, na maximalizaci zisku, na dosažení největšího podílu.

V ekonomické teorii uplatňujeme tři všeobecné přístupy k určování cen a to: přístup založený na nákladech, přístup založený na poptávce a přístup založený na konkurenci" (Srpková, Řehoř, Základy podnikání, 2010)

Bližší přístupy k určování cen

Nákladové stanovení ceny lze provádět již zmíněnou přírůžkou neboli marží. Jinak řečeno, prodejní cena se musí rovnat součtu nákladů a marže. Východiskem pro stanovení ceny je bod zvratu (*Break Even Point*), kdy součet fixních a variabilních nákladů se rovná součinu ceny a množství.

Ke způsobu pomocí vnímané hodnoty (marketingově) dojdeme tak, že cenu tvoříme na základě hodnoty vnímané spotřebiteli.

Třetím způsobem pro stanovení ceny je odvození od ceny konkurenční.

3.5.3 Distribuce

Distribuce odpovídá na otázku, kde a v jakém množství bude výrobek k dispozici, aby se cílové skupině poskytla optimální možnost nákupu. Rozhoduje se o typu distribuce, cesty od výrobce k zákazníkovi, využití prostředníků. (Jakubíková, 2012, s. 217)

Distribuční cesty

Zabezpečují fyzický pohyb produktů od výrobců ke spotřebitelům. Nejkratší je **přímá cesta**, nabízíme výrobek zákazníkovi bez dalších mezičlánků. Lze tak činit pomocí vlastních prodejen nebo e-shopů. Výhodou je přímý kontakt a komunikace se spotřebitelem a zpětná vazba, kterou nám poskytne. Máme zde také lepší kontrolu nad zacházením s produktem. Nevýhodou je nutnost značného počtu kontaktů a neekonomičnost při dodávkách pro široce rozptýlené zákazníky.

K dalším způsobům distribuce patří **nepřímá vertikální** cesta. Jde o zprostředkování prodeje, tudíž ztrácíme přímý kontakt se zákazníkem.

Poslední cesta - **nepřímá horizontální** - podporuje spolupráci s odlišně zaměřenými podniky a doplňování sortimentu. Výhodou zde je to, že část prodejních úkonů připadá

mezičlánkům, využití zkušeností, specializace, kontaktů. Ztráta kontroly výrobce nad zbožím nebo motivace pro posílení prodeje se může jevit překážkou.

Distribuční strategie

Produkty se mohou dostat ke spotřebiteli pomocí tří různých distribučních strategií. Pokud se zboží vyskytuje na "všech možných" prodejních místech jedná se o **intenzivní distribuci** (např. prodej potravin, tabákových výrobků atd.). Nachází-li se produkty na omezeném, vybraném místě, mluvíme o **selektivní distribuci**, která je specifická více mezičlánky a vybranými smluvními partnery. Pokud se ve vybrané tržní oblasti nachází jediný distributor, popisujeme **výhradní distribuci**. Může být nazývána exkluzivní, pro své luxusní zboží.

3.5.4 Marketingová komunikace

Komunikací se rozumí souhrn komunikačních prostředků, jimiž se výrobce snaží ovlivnit vědomosti, postoje a chování zákazníka týkající se produktů, které nabízí, aby bylo dosaženo cíle ve formě prodeje, dohody, přijetí nabídky.

Prostřednictvím komunikačních prostředků se také snažíme nalézt způsoby, jak zaujmout trh například odlišnou nabídkou a kvalitou. Komunikační cíle členíme na dvě skupiny:

- **Informační** - informují o existenci produktu, jeho kvalitě a vlastnostech.
- **Emociální** - snaha o vytvoření žádoucího obrazu o produktu

Komunikace má různé cíle. Hlavním z nich je poskytnutí informace např. pomocí reklamy, zvýšit tím tak připravenost zákazníka ke koupi (využití modelu AIDA - nákupního rozhodovacího modelu). Může jít o vytvoření a stimulaci poptávky, diferencování produktu nebo značky, důraz na užitek a hodnotu popř. kvalitu apod.

Nástroje komunikačního mixu dle Kotlera (2013, s. 543) členíme na:

Tradiční

- **Reklama** - placená forma prezentace myšlenek, zboží, služeb,
- **Podpora prodeje** - nástroje krátkodobé pobídky růstu prodeje (vzorky zdarma, věrnostní programy, ochutnávky),
- **Osobní prodej** - osobní prezentace zboží a služeb (výstavy, veletrhy),
- **Přímý marketing** - adresná komunikace osobní nebo neosobní (telefon, poštovní zásilky),
- **PR** - budování dobrých vztahů, image firmy.

Moderní

- **E-marketing** (internetové technologie v marketingové komunikaci),
- Sponzoring, výstavy a veletrhy, word of mouth.

3.6 Finanční plán

Finanční plán transformuje výše uvedené části podnikatelského plánu do číselné podoby. Plán obsahuje zahajovací rozvahu, plán nákladů a výnosů, výkaz zisku a ztráty,

cash-flow, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti a financování projektu.

Pro přesvědčení čtenáře o atraktivnosti podnikatelského plánu doporučuje Srpová, Řehoř (2010, s. 65) provést finanční analýzu pomocí poměrových finančních ukazatelů. Mohou to být ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. Ukazatele rentability nám dávají informaci o schopnosti tvořit zisk a zhodnocovat vložený kapitál. Ukazatele likvidity informují o schopnostech splácet včas své krátkodobé závazky. Ukazatele zadluženosti vypovídají o dlouhodobé stabilitě firmy.

Doporučuje se provést výpočet bodu zvratu, zjistíme tím tak naše minimální množství produkce, které zajistí, že nebudeme ve ztrátě. Dále jak můžeme podnik hodnotit je pomocí doby návratnosti nebo čisté současné hodnoty.

3.6.1 Rozvaha

Rozvaha podniku je jeden ze základních výkazů účetní závěrky. Podává přehled o stavu majetku (aktivech) a kapitálu (pasivech) k určitému datu (rozvahovému dni) a tím tak umožní posouzení finanční pozice podniku. Veličiny v ní jsou stavové a musí splňovat bilanční rovnici, kdy se součet aktiv rovná součtu pasiv. Postupem času se bilanční suma v rozvaze se stále mění, ale bilanční princip musí být stále zachován.

AKTIVA	PASIVA
<i>Dlouhodobý majetek</i>	<i>Vlastní kapitál</i>
Hmotný (pozemky, stroje)	Základní kapitál
Nehmotný (software, licence)	Vytvářené fondy ze zisku
Finanční (nakoupené akcie)	Nerozdělený zisk
<i>Oběžný majetek</i>	<i>Cizí zdroje</i>
Zásoby (materiálu, zboží)	Dlouhodobé závazky (úvěr u banky nad 1 rok)
Pohledávky (odběratel nám ještě nezaplatil)	Krátkodobé závazky (nezaplatené peníze za dodaný materiál)
Krátkodobý finanční majetek (peníze v pokladně)	Rezervy

Schéma č. 5: Rozvaha, zdroj: vlastní tvorba

Do dlouhodobého majetku zahrnujeme věci, které mají vstupní cenu vyšší než 40 000 Kč a jsou provozuschopné déle než jeden rok. Oběžným majetkem se myslí majetek, který podnik využívá ke své hlavní činnosti.

Vlastní kapitál je vložen zakladatelem do podniku na začátku podnikání a je ponecháván v podniku za účelem dalšího rozvoje. Cizí kapitál si podnikatel vypůjčuje a musí ho smluvně v daném termínu vrátit. U krátkodobých zdrojů může být použití peněz bezplatné (dodavatelské úvěry). K dlouhodobým, ale i krátkodobým půjčkám se váže poplatek za půjčení - úrok.

3.6.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty lze nazývat výsledovkou. Podává informace o nákladech a výnosech. Náklady představují peněžní vyjádření spotřeby podniku, bez ohledu na to, jestli proběhla peněžní transakce. Snižují ekonomický prospěch, udávají velikost spotřeby a opotřebení majetku ve formě odpisů. Tento faktor ovlivňuje efektivnost podniku, který lze korigovat snižováním nákladů nebo zvýšením výnosů. Výkaz zisku a ztráty obsahuje tokové veličiny, které jsou vztahovány k určitému období. Obvykle se sestavuje výsledovka pro jeden kalendářní rok.

3.6.3 Výkaz o peněžních tocích (Cash flow)

Výkaz Cash flow zachycuje peněžní toky podniku za určité období. Sleduje tedy příjmy a výdaje, které do podniku přicházejí a odcházejí. Obsahuje tokové veličiny stejně jako výkaz zisku a ztrát.

Sestavit Cash flow můžeme pomocí přímé metody, kdy odečítáme výdaje od příjmů, nebo nepřímou metodou - korekcí hospodářského výsledku o nesoulad mezi příjmy a výnosy, výdaji a náklady.

Cash flow lze rozdělit na provozní, z finanční činnosti a investiční.

Provozní Cash flow je spojeno s provozem podniku. Výsledky udávají změnu pohledávek u dodavatelů, odběratelů, zásob apod.

Cash flow z finanční činnosti podává informaci o obdržených bankovních úvěrech, jejich splácení, emise dluhopisů a akcií. Jde tedy o získávání a vrácení zdrojů pro podnikání.

Investiční Cash flow zahrnuje investiční výdaje, např. nákup strojů, budov, pozemků, patentů. Jedná se o výdaje i příjmy způsobené nákupem a prodejem dlouhodobých aktiv.

3.6.4 Výnosy, náklady, zisk

Cílem hospodaření podniku je, aby výnosy podniku převyšovaly náklady. Základní výnosy představují tržby, které vznikají prodejem produktů za cenu "p". Pokud množství označíme písmenem "Q", pak celkové tržby jsou ve vztahu:

$$T = p * Q$$

Náklady můžeme třídit podle jednotlivých hledisek. Nákladům závislých na produkovaném množství říkáme variabilní, mění se s počtem vyrobených kusů.

Pokud jsou variabilní náklady na 1 kus ve výši „vn“, celkové náklady lze zapsat:

$$VN = vn * Q$$

Fixní náklady představují náklady vznikající nezávisle na produkovaném množství (přestože se nevyrábí vůbec). Příkladem může být například pronájem, vytápění haly apod.

Celkové náklady záleží na závislosti objemu výroby (Q), kterou popisuje nákladová funkce:

$$N = FN + vn * Q$$

3.6.5 Bod zvratu

Podnik se snaží dosahovat výnosů prodejem svých výrobků a služeb. Výnosy podniku mohou plynout také z prodeje dlouhodobého majetku, které přispějí k zisku, ale v dlouhodobějším horizontu nemohou představovat jeho základ. Nelze rozprodávat majetek, který by měl sloužit za účelem výroby nebo podnikatelské činnosti.

Důležitým ukazatelem je **analýza bodu zvratu** (angl. **Break Even Point Analysis**), sloužící k řešení různých úloh, kterými mohou být předpoklady tvorby zisku. Tímto bodem zvratu nazýváme objem produkce, při kterém jsou celkové tržby (T) rovny celkovým nákladům (N), a podnik dosahuje nulového zisku - pouze z výnosů uhradí náklady na provoz. Rovnici pro tento stav lze zapsat následovně:

$$p * Q = FN + vn * Q$$

Objem, kdy nastává bod zvratu:

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - vn}$$

vyjádření pomocí zisku:

$$Q_{zisk} = \frac{FN + Z}{p - vn}$$

Znázornění bodu zvratu: (viz schéma č. 6)

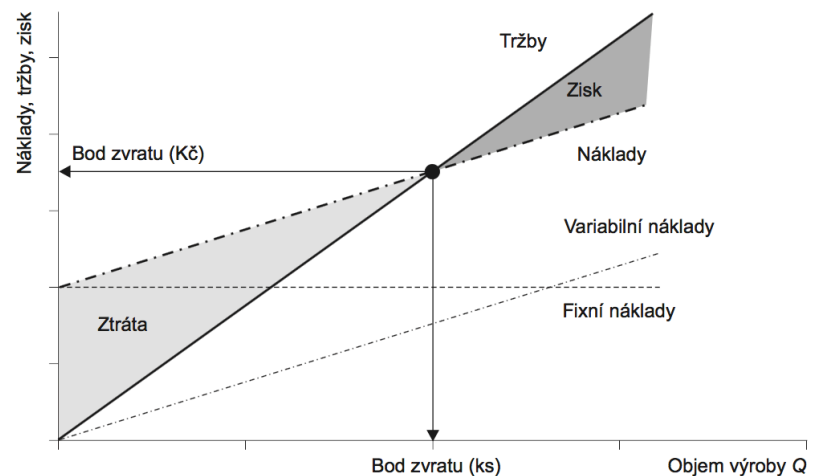


Schéma č. 6: Grafické znázornění bodu zvratu, zdroj: Scholleová, , 2012, s. 49

3.7 Investice a jejich hodnocení

Investice představuje výdaj v představě budoucích příjmů, které mají vliv na další rozvoj podniku. Při výběru investice hodnotíme cenu, dobu životnosti a kapacitu zařízení. První skupinou jsou regulační investice. Tyto investice musí být provedeny v důsledku nařízení zákona nebo předpisu. Pokud by nebyly provedeny, podnik by mohl mít velké ztráty. Obnovovací investice charakterizují druhou skupinu. Příkladem je nahrazení starého výrobního zařízení novým alespoň o stejné výrobní kapacitě. Tyto investice jsou nutné a důležité pro dlouhodobou stabilitu podniku. Třetí skupina rozvojových investic se zaměřuje na pořízení dalších zařízení za účelem růstu podniku.

3.7.1 Metody hodnocení investic

Pro hodnocení investic existují různé metody, které uplatníme před samotným pořízením, abychom zjistili, jestli je pro nás investice výhodná. Prvotní informací, zda má investice smysl vypoví statická metoda. Ta nebere v úvahu riziko a s časem pracuje jen omezeně. Je schopna ale vyhodnotit a vyloučit nevýhodné investice.

Statické metody

Mezi statické metody patří:

1. Celkový příjem z investice
2. Čistý celkový příjem
3. Průměrné roční cash flow
4. Doba návratnosti

1. Celkový příjem z investice - součet všech peněžních toků:

$$CP = CF_1 + CF_2 + \dots + CF_n = \sum_{i=1}^n CF_i$$

2. Čistý celkový příjem - celkový příjem upravený o počáteční výdaj (výši investice)

$$NCP = CP - IN = -IN + \sum_{i=1}^n CF_i$$

3. Průměrné roční cash flow - plynoucí z investice:

$$\emptyset CF = \frac{CP}{n}$$

CP - celkový příjem

n - počet let životnosti investice

4. Doba návratnosti

Průměrná doba návratnosti má horší vypovídací schopnost, protože ji počítáme z průměrných příjmů, přitom příjmy ze začátku podnikání jsou výrazně nižší než po získání dostatečných zákazníků.

Pro konečné rozhodnutí o rozhodnutí přijetí investice bychom měli využít metody, které zahrnují i faktor času a rizika.

Dynamické metody

Mezi **dynamické metody** patří:

1. Čistá současná hodnota (NPV - Net Present Value)
2. Vnitřní výnosové procento (IRR - Internal Rate of Return)
3. Diskontovaná doba návratnosti (Payback Period, PP)

1. Čistá současná hodnota (NPV - Net Present Value)

Porovnává příjmy a výdaje z investice v jejich současných hodnotách.

$$\begin{aligned} NPV &= -IN + \frac{CF_1}{(1 + WACC)} + \frac{CF_2}{(1 + WACC)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1 + WACC)^n} = \\ &= -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + WACC)^i}, \end{aligned}$$

IN - počáteční investiční výdaj

CF - cash flow v roce i

n - počet let

WACC - vážené náklady na kapitál

NPV - udává, kolik peněz nad investovanou částku dostane podnik navíc

Pokud je NPV větší nebo rovno 0 je možné investici přijmout. Čím vyšší NPV, tím lépe.

2. Vnitřní výnosové procento (IRR - Internal Rate of Return)

Představuje výnos, který investice poskytuje během svého provozu. Budeme hledat IRR, pro které platí:

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^i} = 0$$

Investici můžeme přijmout, pokud je IRR větší nebo rovno WACC. Vyšší IRR představuje lepší relativní výhodnost.

3. Diskontovaná doba návratnosti (Payback Period, PP)

Dobou návratnosti je časový údaj, kdy se cash flow rovná vstupním kapitálovým výdajům investice. Má však své nevýhody, kterými může být zanedbání toků, které přináší investice po splacení.

Dynamické metody berou v úvahu riziko a časové rozložení výnosů investic. Převádíme budoucí cash flow na současnou hodnotu pomocí diskontování.

Všechny metody musí vypovídat shodně o tom, jestli je investice přijatelná či nepřijatelná. Metody jsou totiž založeny na stejném myšlenkovém základu. Odvíjí se od různého pohledu na srovnání výdajů a příjmů přepočítaných na současnou hodnotu.

3.8 Finanční analýza

Finanční analýzu definuje Kovář a Krachová (2007, s. 101) jako "oblast, která zajišťuje informační vazbu mezi ekonomickými výsledky podniku v porovnání s ekonomickými výsledky konkurence."

Základními nástroji finanční analýzy jsou již zmíněné poměrové ukazatele s vypovídající schopností o podniku, které si blíže popíšeme.

3.8.1 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu je schopnost podniku vytvářet nové zdroje a pomocí investovaného kapitálu produkovat zisk.

Rentabilita aktiv - ROA (Return on Assets)

- vyjadřuje efektivnost podniku jako celku

$$\mathbf{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{A} \quad \text{nebo také jako} \quad \frac{Z + U \times (1 - d)}{A}$$

EBIT = zisk před úroky a zdaněním (Earnings before interest and taxes)

A = celková aktiva

Z = zisk

U = úrok

d = daňová sazba daně z příjmu

Rentabilita vlastního kapitálu - ROE (Return on Equity)

- vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu

$$\mathbf{ROE} = \frac{\text{EAT}}{E}$$

EAT = čistý zisk po zdanění (Earnings after taxes)

E = vlastní kapitál (Equity)

Rentabilita tržeb - ROS (Return on Sales)

- schopnost dosahovat zisku při dané úrovni tržeb

$$\text{Provozní ziskové rozpětí (v \%)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}} \times 100$$

3.8.2 Analýza likvidity

Pro trvalou a úspěšnou existenci firmy je platební schopnost jednou ze základních podmínek. Zkoumá schopnost podniku splácet své závazky.

Kolikrát je schopen podnik uspokojit své věřitele, pokud svá oběžná aktiva promění v hotovost, to nám říká **ukazatel běžné likvidity**. Čím vyšší je tato hodnota, tím vyšší má podnik platební schopnost.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva - dlouhodobé pohledávky}}{\text{cizí kapitál krátkodobý}}$$

V **pohotové likviditě** je část majetku vázána prostředky, které nepřinášejí žádný úrok, mohou proto ovlivnit rentabilitu podniku. Žádoucí hodnota by měla nabývat mezi 1,0 - 1,5 (Scholleová, 2012, s.177).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva - dlouhodobé pohledávky - zásoby}}{\text{cizí kapitál krátkodobý}}$$

Okamžitá likvidita srovnává část oběžných aktiv se závazky (se splatností do 1 roku). Žádoucí hodnota by měla nabývat intervalu od 0,9 do 1,1 (Scholleová, 2012, s.177).

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{cizí kapitál krátkodobý}}$$

3.9 Analýza citlivosti a scénáře

Nástroji, jak lze stanovit dopady rizikových variant je mnoho. V projektu jsou však použity jen některé - analýza citlivosti a scénáře.

Podstatou scénářů je poskytování budoucích obrazů systému, které jsou nestálé. Popisují možný stav budoucího světa, pro který stanovujeme důsledky rizikových variant. Umožňují pohled na okolí firmy, v němž se nachází a na odlišné způsoby vývoje daného odvětví. Používány jsou zejména pro svoje dobré strategické plánování, umožňující dosažení kvalitní strategie podniku. Scénáře nemusí být použity jen pro stanovení důsledků, ale mohou být uplatněny i v rozhodovacích procesech při výběru vhodné varianty.

Podle Fotra, Švecové a kol. (2016, s.274) jsou scénáře *"většinou chápány jako vzájemně konzistentní kombinace hodnot klíčových rizikových faktorů a každý scénář představuje částečný, či zcela odlišný vývoj podnikatelského okolí. Využívají se ve dvou formách - v podobě slovních popisů budoucího vývoje okolí (forma kvalitativní) nebo jako určité kombinace rizikových faktorů, které tento budoucí vývoj ovlivňují (forma kvantitativní)."*

Podle Fostera (1993) je lepší omezit kvalitativní scénáře, pokud nevznikají jako vzájemně konzistentní kombinace klíčových rizikových faktorů. V případě kvalitativních scénářů je vhodné jejich počet omezit a to na tři scénáře.

Prvním z nich je optimistický scénář, kde se vše dobře vyvíjí. Nejpravděpodobnější scénář obsahuje trendy podle našich nejlepších odhadů. Může však dojít ke změně faktorů v důsledku vývoje událostí. V pesimistickém scénáři je vývoj v rozporu s cíli podniku, přestože jsou všechny jeho části vnitřně konzistentní.

Do předností scénářů bychom mohli zařadit kreativní zamyšlení nad budoucím vývojem a nejistotami, ovlivňující vývoj podniku. Výhodou scénářů je v jejich relativní jednoduchosti a názornosti zobrazení dopadů jednotlivých variant při možných situacích. Tvorbou scénářů tak dáváme vzniku včasné varujícího systému na změny prostředí. Při jejich tvorbě bychom měli dávat pozor na to, aby nedocházelo k tvorbě scénářů, obsahující hodně rizikových faktorů. Stručnost a přehlednost scénářů vede k žádoucímu obrazu vývoje.

3.10 Rizika a jejich management

Pokud se předpokládaný podnikatelský plán negativně liší od skutečnosti, úlohu zde hrají rizika. Ty bychom měli analyzovat, zmírnit také vlivy, které představují rizikové faktory. Kroky managementu rizika jsou (Korecký, Trkovský, 2011, s. 97) :

určení rizikových faktorů a pravděpodobnosti výskytu, dopad rizika na podnik, stanovení celkové úrovně rizikovosti pro podnik a plánování krizových scénářů.

Rizika vyplývají také ze analýzy SWOT v podobě hrozeb. Zaměříme se na taková, která mohou s největší pravděpodobností ovlivnit naše podnikání. Následně tato rizika budeme řídit a snažit se tak o jejich minimalizaci.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Podnikatelský plán

4.1 Titulní strana

Název společnosti: Car Shine s.r.o.

Logo:



Místo podnikání: Praha

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Výroba a lepení folií na auta, individuální design

Jednatel: Bc. Pavel Dojáček

Sídlo společnosti: ul. Ve Svahu, Praha 4, 14700

Počet zaměstnanců: 3

Základní kapitál: 200 000 Kč

Investor: 1 000 000 Kč

Datum vzniku oprávnění: 1.1.2017

Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou

Tento zakladatelský plán umožní počáteční výstavbu podniku a realizování jeho cílů. V další řadě bude zajímat poskytovatele cizího kapitálu, který posoudí výnosnost, rizikovost projektu a následné zainvestování.

4.2 Exekutivní souhrn

Podnikatelským záměrem podniku Car Shine Prague je poskytování služeb v oblasti automobilového průmyslu, a to především v lepení individuálních, či slunečních fólií na automobily a dopravní prostředky.

Důvodem k tomuto rozhodnutí je rostoucí trend změny barvy vozu, aplikace čiré fólie, případně ochrany karoserie před nepříznivými vlivy počasí, poletovou rzí od brzdových destiček. Také je to můj osobní zájem o toto odvětví vzhledem ke zkušenostem z automobilového prostředí.

Podnik Car Shine Prague se zaměří na služby v oblasti polepu s grafickým designem, aplikace slunečních, ochranných a barevných fólií. Zároveň poskytujeme doplňkovou službu vyzvednutí vozidla na stanoveném místě, což bylo po prozkoumání současného trhu identifikováno jako konkurenční výhoda.

Dalšími konkurenčními výhodami jsou nižší ceny oproti konkurenci, při zachování stejné kvality a také zvolená lokalita pro umístění podniku. Ta se vyznačuje nízkou konkurencí v okolí.

O konkurenci lze obecně říci, že v tomto odvětví není nijak vysoká, resp. koncový trh má dostatečný potenciál zákazníků ke vstupu nového podniku. Odhad množství roční poptávky po službách, na základě výzkumu konkurence v této oblasti, se pohybuje okolo 7000, přičemž pro ziskovost podniku postačuje 240 zákazníků ročně, což se na základě potenciálu trhu jeví jako velmi reálné. V tomto ohledu je také třeba počítat se značnou šancí růstu, která vyplývá z rostoucího trendu vlastnictví automobilů.

Pro uskutečnění tohoto podnikatelského záměru bude za potřebí poskytnutí půjčky ve výši 1 mil. Kč s tím, že dalších 200 000 Kč vloží zakladatel.

Očekávaný zisk po prvním roce je **395 400 Kč**. Díky postupnému pronikání na trh se však očekává růst zisku až ke 2 mil. Kč ročně, které by byly využity na rozvoj podnikání.

Rentabilita tržeb je plánovaná v prvním roce 15 %, ve druhém 30 %, ve třetím 54 %.

Podnik by zaměstnával dva stálé zaměstnance a zároveň by se v podniku angažoval zakladatel Pavel Dojáček, který by podnik vedl, zajišťoval finanční řízení i řízení lidských zdrojů. Užíval by při tom svých zkušeností z automobilového průmyslu a zároveň by poskytoval své kontakty k zajištění klientů.

4.3 Popis podniku

4.3.1 Finanční plánování

Pro založení tohoto podniku je nutné, aby zakladatel vložil vlastní kapitál v hodnotě 200 tis. Kč, který bude uhrazen z vlastních zdrojů zakladatele. Cizí kapitál do začátku podnikání je plánován na 1 mil. Kč, kdy hlavním investorem je půjčka od soukromé osoby, která má zájem na založení podniku vzhledem k úzké provázanosti současného podnikání v oblasti prodeje automobilů a službami s nimi spojenými. Půjčka by byla splácena investorovi ve stanovených částkách (2. rok - 500 000 Kč, 3. rok - 500 000 Kč).

4.3.2 Forma a předmět podnikání

Car Shine Prague se svým sídlem v ulici Ve Svahu v Praze, bude zákonnou formou vystupovat jako společnost s ručením omezeným s podnikatelským záměrem návrhu a výroby vlastních reklamních samolepek či individuálních celopolepů karoserií vozů. Další službou této pobočky je lepení slunečních fólií na skla automobilů, které poskytnou bezpečnost posádce automobilu od slunečního záření a zároveň ochrání interiér před změnou barvy vlivem slunečního záření. Nároční zákazníci zde ocení i služby renovace autolaku pomocí excentrických brusek a následné zakonzervování karnaubským voskem nebo jinou technologií. Tyto technologie dodají laku automobilu vysoký lesk a zajistí dlouhodobou ochranu.

4.3.3 Profesní a osobní údaje o vlastníkově firmy

Za tímto projektem stojí v první řadě Pavel Dojáček, který má na starost vedení celého podniku od jeho samotného založení po řízení lidských i hmotných zdrojů.

Pavel Dojáček je absolventem studia na vysoké škole MÚVS ČVUT sídlící v Praze se studijním programem Ekonomika a management. Studium této školy je zaměřeno na řízení a ekonomiku průmyslového podniku, což je v tomto případě nutností při

zakládání takového podniku. V oblasti automobilového průmyslu má bohaté zkušenosti
z praxe
v rodinné firmě i s aplikacemi a výrobou fólií. Jeho další činností je uzavírání smluv
s dodavateli a odběrateli, komunikuje s úřady a příležitostně pomáhá jako pracovní síla.

4.3.4 Organizační struktura podniku Car Shine Prague

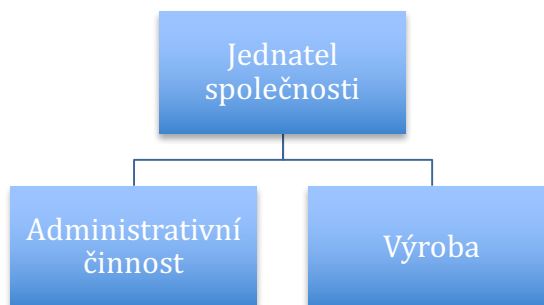


Schéma č. 7: Organizační struktura, zdroj: vlastní tvorba

V čele firmy zaujímá pozici jednatel společnosti. Dále se struktura podniku dělí na dvě dílčí oblasti. Prvním úsekem je administrativní činnost, kam patří účetnictví (externě řešené), pracovní smlouvy atd. Druhým úsekem je výroba, kterou zajišťují dva kvalifikovaní zaměstnanci.

Na těchto pozicích je požadována znalost nejen v aplikaci fólií, ale také vynikající schopnost pracovat s níže uvedeným programem - Adobe Photoshop.

4.3.5 Zaměstnanci podniku

Ke stabilnímu chodu podniku a k produkci v zamýšleném množství jsou zapotřebí minimálně dva zaměstnanci na hlavní pracovní poměr, již od data založení podniku. Měsíční hrubá mzda jednoho zaměstnance je stanovena na 30 000 Kč měsíčně.

Vojtěch Zikmund –Zabývá se především grafickou činností a výrobou fólií, ale také je schopný její aplikace. Je vynikající ve tvoření grafických návrhů a jejich úprav. Dalším jeho úkolem je propagace a podpora prodeje.

Jakub Svoboda – Činností je příprava automobilu před lepením fólií, specializuje se na samotné lepení fólií. Též je schopný s prací v programu Adobe Photoshop. Zodpovídá za pořádek na pracovišti a za celkovou kvalitu produktu.

4.3.6 Procesní schéma



Schéma č. 8: Procesní schéma, zdroj: vlastní tvorba

Celý proces začíná zákaznickým požadavkem. V tuto chvíli víme, jestli půjde pouze o lepení fólie nebo o vytvoření grafického návrhu. Grafický návrh tvoříme v DTP studiu

a zde probíhá i oříznutí do potřebovaných tvarů. Nastává aplikace fólie na daný předmět našimi specialisty. Provádí se kontrola kvality nalepení a předmět se může předat svému majiteli.

4.3.7 Umístění a vlastnické poměry k provozovně

Podnik Car Shine Prague se nachází v Praze 10 - Vršovicích, v ulici U Seřadiště č. p. 7. Provozovna má půdorys 12x12 metrů – 144 m² užité plochy a další venkovní prostor. Objekt bude pronajímán za 10 tisíc měsíčně, následně prostor vybavíme níže zmíněným zařízením.

Car Shine Prague nabízí služby individuálních polepů karoserií a slunečních fólií vozů a to vede k tomu, že zde musíme zohlednit otázku s parkováním vozů zákazníků, kteří si tuto službu objednali. Parkování je tedy řešeno čtyřmi venkovními místy k stání v oploceném uzamykatelném areálu podniku.

Městskou hromadnou dopravou je Car Shine Prague od zastávky metra Budějovická dostupný autobusem č. 124 nebo v docházkové vzdálenosti od stanice tramvaje – Bohemians (tramvaje 2, 4, 5, 6, 7, 13, 21, 24, 52, 55).

4.3.8 Popis služby a podnikatelské příležitosti

Car Shine Prague nabízí kompletní profesionální služby v oblasti celopolepů vozidel a dopravních prostředků od grafického návrhu polepu až po skutečnou aplikaci na daný předmět. Vzhledem k tomu, že tiskárna na tyto samolepky je velkoformátová, dokáže vytisknout polepy od šíře 21 cm do 162,5 cm. S tímto parametrem tiskárny jsme schopni polepit velkou škálu dopravních prostředků (automobil, tramvaj, dodávka) a dalších reklamních tabulí. Tiskneme v barvách CMYK se systémem print&cut, který rozřeže samolepky do potřebných tvarů hned při tisku polepu.

Materiál, s kterým pracujeme je velmi přizpůsobivý (průtažnost > 150 %). Fólie se po zahřátí horkovzdušnou pistolí stává velmi tvarovatelná, tím je jí možné aplikovat na velkou škálu předmětů nejen rovných ale i zaoblených. Životnost fólie udávaná výrobcem je od 5 do 7 let od její aplikace. Dalším zajímavým parametrem je tloušťka fólie, která se pohybuje okolo 100 mikronů (folii nelze snadno protrhnout). Provozní teplota udávaná výrobcem je od - 30°C do + 90°C. K poskytování těchto služeb budeme potřebovat před začátkem podnikání vybavit provozovnu o níže zmíněné prostředky jako je čistička odpadních vod apod.

Dalším produktem firmy jsou sluneční fólie, které jsme schopni zákazníkovi aplikovat na počkání. Veškeré služby provádíme v naší provozovně, poskytované školenými odborníky s velkými zkušenostmi v oblasti výroby a aplikaci fólií.

Jako doplňkovou službu a tudíž i konkurenční výhodu poskytujeme vyzvednutí vozidel přímo u majitele doma nebo v práci, odpadá mu tak starost s dopravou automobilu na naši pobočku.

Konkurenční výhoda

Při prozkoumání současného trhu jako jediní poskytujeme doplňkovou službu vyzvednutí vozidla či předmětu na stanoveném místě. Službu ocení vytížení majitelé vozů, které nemohou dopravit vůz na naši provozovnu. Tato služba bude zpoplatněná, protože

s sebou nese jistá rizika. Ačkoli pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je malá, dopad na podnik má veliký. V případě nehody při převozu na naši provozovnu jsme pojištěni,

zákazníkovi jsme schopni na naše náklady zajistit vůz ve stejné cenové kategorii - s naší smluvní půjčovnou.

4.4 Náklady na vybudování

Postup při likvidaci odpadních vod

S lepením slunečních autofólií a celopolepy aut je spojena produkce špinavé vody v důsledku mytí každého automobilu před aplikací fólií.

Je tedy nezbytné vybudovat **čističku odpadních vod**, která se skládá z jednotlivých komponentů, mezi které patří: čistička odpadních vod, jímka pro odkalení nečistot, jímka pro sedimentaci, tlaková stanice.

Vzhledem k charakteru produktu jsou ceny velmi různorodé. Odhad na základě nabídky je částka cca **460 000 Kč**.

Vybavení dílny

K nutnému vybavení dílny pro polepy vozidel budeme potřebovat vysokotlaký čisticí stroj s ohřevem vody, vysavač a excentrickou leštičku. Vysokotlaký čistič by měl mít nádobku na saponát, který je rovnoměrně rozprašován spolu s vodou a ušetří tak práci s manuálním nanášením přípravku na karoserii.

Pořizovací náklady na vybavení dílny

	Cena bez DPH	Cena s DPH
Čistička odpadních vod	368 000	460 000
Vysokotlaký čisticí stroj	16 000	20 000
Vysavač	4 800	6 000
Leštička	12 800	16 000
Tiskárna	352 000	440 000
Počítač	42 400	53 000
Software	4 000	5 000
Celkem	800 000	1 000 000

Schéma č. 9: Pořizovací náklady na vybavení dílny, zdroj: vlastní tvorba

1. Vysokotlaký čistící stroj s ohřevem vody – Kärcher – HDS-7/16C

Tento čistící stroj použijeme před každou aplikací fólie. Automobil tak zbavíme nežádoucí mastnoty a nečistoty. Práci nám usnadní nastavitelný tlak vody. Parametry čistícího stroje: 23,3 kg, maximální průtok 230 - 500 l/h, maximální tlak 185 bar. Obr. viz příloha.

2. Výkonný vysavač Kärcher - HD 5/15 C

Vysavač je potřebný pro přípravu vozidel k polepům. Výhodou tohoto vysavače je jak suché tak i mokré sání. Podmínkou je zde vysoký sací výkon, který tento vysavač splňuje. Parametry vysavače: hlučnost 72 dB, příkon 1380 W, pro profesionální použití, suché i mokré vysávání. Obr. viz příloha.

3. Leštička Festool RAP 150 FE

Leštička pro odstranění drobných škrábanců a nedostatků laku. Výhodou této leštičky je to, že má plynulou regulaci otáček a také aretaci, která usnadňuje práci a udržuje tak otáčky na konstantní hodnotě Parametry leštičky: hmotnost 2,1 kg, příkon 1200 W, leštění v rozsahu otáček 400 - 2100 min⁻¹. Obr. viz příloha.

Vybavení DTP studia

1. Velkoformátová tiskárna VERSACAMM VS-640I

Tiskárna pro tisk reklamních polepů na fólie v barvách CMYKu. Parametry tiskárny: piezoelektrický inkjet, šíře tisku 210 – 1625 mm, váha role maximálně 40 kg, barvy CMYK, systém print & cut. Obr. viz příloha.

2. Apple iMac 27" Retina 5K

Počítač potřebný nejen ke grafickým návrhům s parametry: All In One 27" (3,2GHz), RAM 8GB DDR3, HDD 1TB - rychlost otáček: 7200 ot. / min, - 2GB, OS X

3. Adobe Photoshop

Program pro úpravu grafických návrhů. Obr. viz příloha.

4.5 Strategie

Poslání

- Umožnit zákazníkovi se odlišit mezi ostatními auty formou nabídky individuálních polepů.

Vize

- Být mezi předními firmami na trhu s individuálními polepy v horizontu pěti let.
- Osamostatnění podniku splacením cizího kapitálu.

Cíl

- Cílem podniku v prvním roce je tvorba zisku. Ten docílíme tím, že naplníme plánovanou výrobní kapacitu 40 % (Bod zvratu - 31 % výrobní kapacity).
- V prvním roce bychom také rádi navázali spolupráci s dalším prodejcem automobilů nebo s ručními myčkami.
- Ve druhém roce - snaha dosáhnout plánované výrobní kapacity 60 %.
- Ve třetím roce - snaha dosáhnout plánované výrobní kapacity 80 %.

4.6 Analýza

4.6.1 Externí analýza

Externí neboli vnější analýza zkoumá vlivy faktorů z okolí firmy. Jde o faktory, které se dají těžko ovlivnit a považujeme je za neměnné.

Analýza makroprostředí

K posouzení vlivů působících z širokého okolí pomáhá analýza PEST a Porterův model konkurenčních sil. Kvalita marketingových výzkumů záleží na kvalitě vstupních informací, které získáme uvedenými analytickými nástroji.

PEST analýza

Analýzou PEST zkoumáme faktory, které mohou mít dopad na podnikání firmy. Cílem této analýzy je zajištění všech důležitých příležitostí a hrozeb. Patří sem politické, ekonomické, sociální, technologické faktory. Zaměříme se na ty, které mohou mít dopad na náš podnik.

- **Politické faktory** - např. legislativní zákaz polepů – tónování oken z vyhlášky č.341/2002 Sb. dodržení podmínek daných předpisem EHK č. 43 (propustnost světla do kabiny vozu předního bočního skla vyšší než 70 %), pozitivní dopad může mít fakt, že není třeba provádět změnu barvy karoserie do TP po aplikaci fólie;
- **Ekonomické faktory** - růst průměrné mzdy na 29 320 Kč, růst automobilového průmyslu (založeno na výrobě motorových vozidel v ČR);
- **Sociální faktory** - Zkoumání např. životního stylu rodin, zda-li užívá každý své vlastní auto, nebo se o něj dělí;
- **Technologické faktory** - např. inovace, nové struktury fólií, větší odolnost proti přírodním živlům

Analýza mikroprostředí

Okolí nejbližší podniku se nazývá mikroprostředí. Posuzujeme a analyzujeme trh, na který bude firma vstupovat. Zákazníci, dodavatelé a konkurence představují důležité faktory mikroprostředí.

Porterův model pěti tržních sil (5F)

V současné době se v Praze oblasti výroby a lepení fólií věnují následující firmy:

Konkurence v lepení autofólií		
Název	Sídlo	Otevírací doba
WrapStyle Praha	Náměstí Republiky 8, Praha 1	Po - Pá: 8:00 - 17:00, So, Ne - zavřeno
Autofolie Praha s.r.o.	Plzeňská 518/281, Praha 5	Po - Pá: 8:00 - 18:00, So, Ne - 10:00 - 18:00
Glass Garant	Jinonická 80, Praha 5	Po - Pá: 8:00 - 16:30, So, Ne - zavřeno
Glass Garant	Poděbradská 56/186, Praha 9	pouze po tel. dohodě
AutoFolie Wrap s.r.o.	Libušská 196, Praha 4	Po - Pá: 9:00-18:00 So - 10:00 - 15:00

Schéma č. 10: Konkurence v lepení fólií, zdroj: vlastní tvorba

Konkurence s vlastním designovým DTP studiem		
Název	Sídlo	Otevírací doba
WrapStyle Praha	Náměstí Republiky 8, Praha 1	Po - Pá: 8:00 - 17:00, So, Ne - zavřeno
Glass Garant	Poděbradská 56/186, Praha 9	pouze po tel. dohodě
AutoFolie Wrap s.r.o.	Libušská 196, Praha 4	Po - Pá: 9:00 - 18:00 So: 10:00 - 15:00

Schéma č. 11: Konkurence s vlastním designovým DTP studiem, zdroj: vlastní tvorba

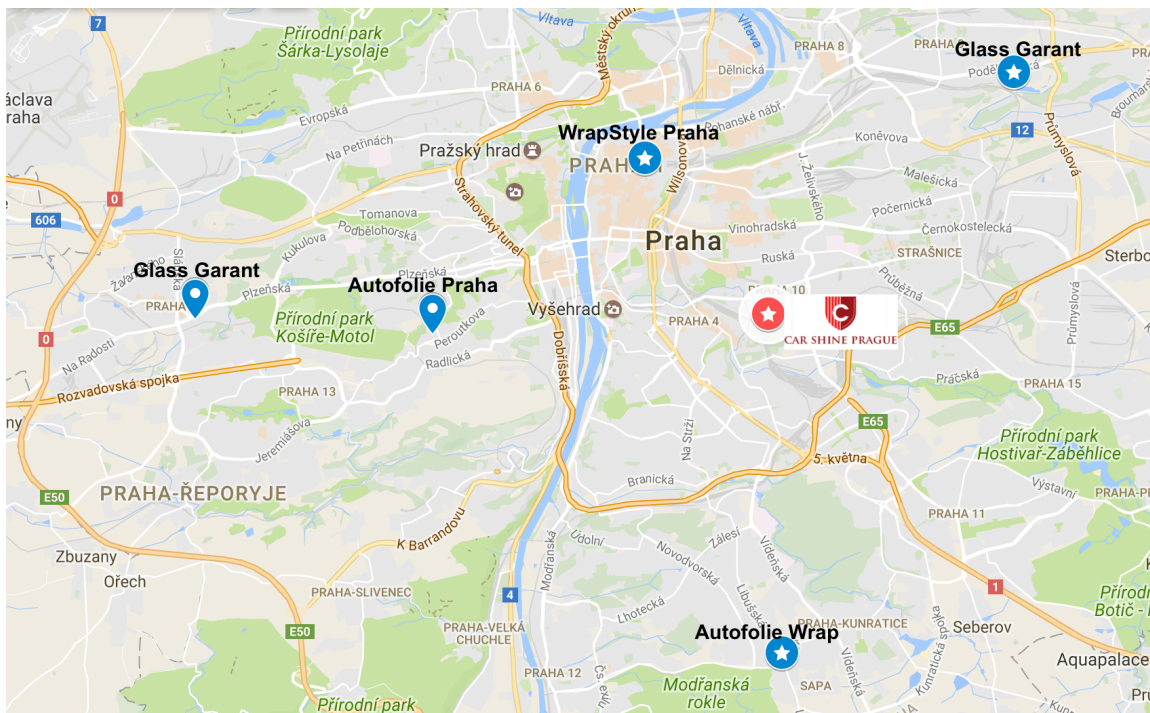


Schéma č. 12: Návrh na umístění sídla firmy Car Shine Prague – mapa Prahy, zdroj: vlastní tvorba

Informace o konkurenci

Naším hlavním konkurentem je WrapStyle Praha, Glass Garant a AutoFolie Wrap s.r.o. Tyto firmy mají vlastní DTP studio, tudíž mohou poskytovat stejné grafické služby jako my. Čím se ale odlišíme od této konkurence je naše konkurenční výhoda a to vyzvednutí vozidel u majitelů a možnost zapůjčení náhradního automobilu po dobu vykonání služby.

WrapStyle Praha

Mezinárodní společnost, která se za posledních pět let velmi rozvinula. Pobočka tohoto podniku se nachází v podzemních prostorách nákupního střediska Kotva. Další pobočku mají v Dubaji nebo v Singapuru. Cílem této firmy je provozovat 26 poboček v metropolích po celém světě. Hlavními službami této firmy jsou polepy automobilů, aplikace ochranných fólií, tónování skel a grafický design.

Výhody a nevýhody:

+ umístění v centru Prahy	- vysoká cena
+ rychle se rozvíjející firma	- místo jen pro lepení dvou vozů současně -> dlouhá objednávací doba
+ vysoká kvalita	- omezená výška polepovaného vozidla díky výšce podzemních garáží

Glass Garant

Glass Garant je společnost, která na trhu vystupuje od roku 1990. V této době začala s aplikací slunečních i bezpečnostních fólií na okna a výlohy. Společnost disponuje dvěma moderními pobočkami, kde může probíhat lepení fólií až na 6 automobilů současně. Velikou výhodou této pobočky jsou prostory provozovny. Dostatek místa je zde i pro dodávky, autobusy a lodě.

Výhody a nevýhody:

+ dlouholeté zkušenosti v oboru	- DTP studio pouze na jedné pobočce
+ velké prostory pro aplikaci fólií nejen na automobily	
+ vysokozdvížná plošina pro aplikaci fólií na lodě	

AutoFolie Wrap s.r.o.

AutoFolie Wrap s.r.o. se věnuje tónování skel a také polepu vozidel. Z jejich internetových stránek nevíme bližší informace o založení nebo o vizi firmy.

Výhody a nevýhody:

+ ceník polepů automobilů	- nekompletní internetové stránky
	- chybí informace o firmě
	- chybí reference

Ceny konkurence

Ceny aplikace slunečních fólií	
Název	Cena za auto (kombi)
WrapStyle Praha	3 500 Kč
Autofolie Praha s.r.o.	3 290 Kč
Glass Garant	3 100 Kč
Car Shine Prague	3 000 Kč

Schéma č. 13: Porovnání cen konkurence s naší cenou, zdroj: vlastní tvorba

Zákazníci

Mezi potenciální zákazníky patří především vlastníci vozů městské části Prahy 4 a 10, protože v této lokalitě je konkurence s těmito službami stále velmi malá. Avšak pokud se stanou služby žádané, zákazník bude ochoten dojet i z větší vzdálenosti. K hlavní činnosti firmy přispějí smluvní partneři v oblasti prodeje nových vozů např. Autocentrum Dojáček s.r.o. a další. Tito prodejci vystupují na trhu již několik let a mají své zákazníky.

Služby Car Shine Prague ocení také rodiče, aby ochránili své děti před slunečním zářením. Shrnutí **potenciálních zájemců** o služby Car Shine Prague:

- Firmy pro reklamní polepy
- Prodejci automobilů - smluvní partneři (sluneční fólie)
- Nadšenci do motorsportu
- Vlastníci luxusních automobilů a veteránů (ochrana čirou fólií)
- Vozidla taxislužby

Odhadovaná poptávka po službách v jednotlivých odvětví:

Firmy pro reklamní polepy

Zajímavostí je, že za rok 2015 vzniklo v ČR 26 953 nových firem, což je nejvíce od předkrizového roku 2007. Celkový počet společností v ČR se meziročně zvýšil o 4,8 % a blíží se tak k číslu 431 000 společností.

V Praze vzniklo za rok 2015 celkově 12 105 společností, které tvoří skoro polovinu firem založených na území ČR. V Praze má sídlo celkově 157 771 podnikatelských subjektů.

Tyto subjekty mají zájem o individuální reklamní polepy a pokud firma nedodá vlastní návrh, jsme schopni ho vytvořit v DTP studiu.

Prodeji automobilů

Nových automobilů se za rok 2016 prodalo v Česku rekordně mnoho, kdy prodej vozů vzrostl za první pololetí roku 2016 o 17 % na rekordních 132 778 automobilů. Největší složku tvoří automobily Škoda se svým 33 % podílem na trhu - automobilka Škoda prodala 43 658 vozů. Dalšími předními prodejci automobilů jsou automobilky Volkswagen s růstem o 2 % na 12 928 vozů, třetí Hyundai s velkým růstem 17 % na 10 462 vozů, další místa obsadila automobilka Ford, Dacia a Renault.

Dovoz ojetých osobních automobilů vzrostl o osm procent na 81 860 vozů. Více než polovina těchto vozů je starší deseti let.

Podle analytické firmy PwC by se mohlo v Česku za rok 2016 prodat 255 000 až 260 000 automobilů. To by znamenalo 10 % až 15 % nárůst oproti roku 2015. K poptávce po našich službách přispívá také růst výroby motorových vozidel na území ČR. V České republice se ročně vyrobí okolo 1 300 000 motorových vozidel. V hlavním městě Praha ke konci roku 2015 technická správa komunikací evidovala celkem 941 145 aut, což je o 60 tisíc meziročně více.

Nadšenci do motorsportu

Tato skupina představuje široký pojem potenciálních zákazníků, protože ji tvoří jednotlivé sportovní svazy. Mezi ně patří rally svaz, svaz závodů do vrchu a na okruhu, svaz off-roadů a svaz historických vozidel. U každé skupiny jsou požadavky na službu různorodé.

Vlastníci luxusních automobilů a veteránů

V České Republice bylo v obchodní třídě - luxusní automobily registrováno za první pololetí roku 2016 370 luxusních vozů. Mezi ně patří Audi A8, BMW 7, Jaguar XJ, Maserati QUATTROPORTE, Mercedes-Benz S a další.

Sportovních vozů bylo registrováno na území ČR za první pololetí téhož roku 887 vozů. Do této kategorie spadají vozy - BMW 4, Ferrari 458, Maserati GT, Porsche 911 apod.

Vozidla taxislužby

K poslednímu dni roku 1999 bylo evidováno v hlavním městě Praha 2934 živnostenských oprávnění s předmětem podnikání - taxislužba. Vozidel taxislužby bylo k červnu roku 2006 evidováno v Praze 5561.

Roční poptávka po službách v oblasti lepení fólií je na základě průzkumu konkurenčních firem poskytující srovnatelné služby odhadovaná na počet kolem sedmi až osmi tisíc zákazníků.

Dodavatelé

Naši hlavní dodavatelé jsou firmy zabývající se výrobou nejkvalitnějších fólií. Mezi ně patří:

- **ORACAL**  -> americký specialista vyrábějící širokou škálou fólií
- **3M**  -> firma s dlouholetou tradicí se zaměřením nejen na fólie ale i samolepicí pásky a mnoho dalšího
- **SunTek**  -> specialista na sluneční fólie

Dalšími dodavateli v oblasti čistících prostředků jsou:

• Kärcher		-> profesionální mycí stroje a prostředky pro čištění nejen automobilů ale i pracovní plochy
• Meguiars		-> nejmodernější nanokosmetika pro automobily
• Festool		-> profesionální nářadí a brusný materiál

Spolupracovat budeme s výše uvedenými dodavateli. Vstupy jsou fólie a čisticí prostředky, které tvoří velkou část našich nákladů a pro výrobu jsou klíčové. Pokud by se těchto zdrojů nedostávalo, museli bychom změnit dodavatele.

Tím, že je dodavatelů a výrobců fólií velké množství, udrželi bychom si kvalitu i při alternativním dodavateli. Dopad na konečnou cenu by neměl veliký vliv, protože ceny distributorů se výrazně neliší.

Tato situace by nastala, když by zákazník požadoval např. atypickou barvu fólie ve velké metráži. Ve většině případů jsme ale připraveni na různorodé požadavky zákazníka.

4.6.2 Interní analýza

SWOT analýza

Silné stránky

- know-how zaměstnanců
- poskytování služby vyzvednutí vozidel
- dobrá dostupnost
- kvalita za dostupnou cenu
- není třeba provádět změny barvy do TP

Slabé stránky

- úzce zaměřená specializace
- závislost na našich zaměstnancích

Příležitosti

- růst automobilového průmyslu (založeno na výrobě motorových vozidel v ČR)
- nízká míra konkurence v okolí
- rozšíření polepů i mimo automobilové užití (výlohy)
- smluvní partnerství s hlavními prodejci automobilů
- větší zájem o čiré ochranné fólie na historická vozidla

Hrozby

- pokles poptávky po slunečních fóliích v důsledku nakonfigurování fólií již z výroby
- legislativní zákaz polepů – tónování oken, Z vyhlášky č.341/2002 Sb. dodržení podmínek daných předpisem EHK č.43 (propustnost světla do kabiny vozu předního bočního skla vyšší než 70 %)
- fluktuace zaměstnanců v důsledku nalezení lepší pozice
- výrobci fólií nedosáhnou požadavků na schválení osvědčení – ATEST 8SD 1818 - nutnost změny dodavatele

4.7 Marketingový plán

4.7.1 Produkt

Naše služby představují čtyři hlavní produkty. Jedná se o:

1. polep s grafickým designem
2. aplikace sluneční fólie
3. aplikace ochranné fólie
4. aplikace barevné fólie

Tyto produkty se pyšní výbornou kvalitou, individuálním designem, dlouhou životností (5 - 7 let) a aplikací bez bublinek.

Rozšíření produktu: Vzhledem k tomu, že nejsme v tomto oboru aplikace fólií v Praze jedini, myslíme také na rozšíření svého portfolia. Abychom obstáli v konkurenční boji, musíme hledat stále nové možnosti, jak kvalitněji uspokojovat potřeby zákazníků. Zvažovat budeme další služby - vyzvednutí automobilu u majitele, vyzdobení automobilu pomocí fólií na svatby a jiné události.

4.7.2 Cena

Cena výsledného produktu je velmi ovlivněna od rozměru polepu. Stanovili jsme tak proto průměrnou cenu za produkt. Podrobnější výpočty výnosů, nákladů a zisku jednotlivých produktů je uveden v příloze pro roky 2017, 2018, 2019.

1. polep s grafickým designem - 8000 Kč.

Cena je vytvářena za průměrně polepené auto včetně grafického návrhu a konečné aplikace.

2. aplikace sluneční fólie - 3000 Kč.

Cena zahrnuje sluneční fólii a její aplikaci na vozidlo (3 skla).

3. aplikace ochranné fólie - 18 000 Kč.

Cena zahrnuje kompletní cenu čiré fólie včetně její aplikace.

4. aplikace barevné fólie - 18 000 Kč.

Cena zahrnuje kompletní cenu barevné fólie včetně její aplikace.

Cenu jsme stanovili na základě nákladů spojenými s instalací a výrobou fólie.

V porovnání s konkurencí jsme cenově levnější, a to z důvodu strategie proniknutí na trh.

4.7.3 Distribuce

Aplikace všech produktů bude probíhat na naší pobočce v ulici U Seřadiště č. p. 7. K prvotní komunikaci o designu nebo o službách Car Shine Prague poslouží email uvedený na našich internetových stránkách.

Dle zákaznickova požadavku se určí bližší termín pro zajištění aplikace popř. výroby fólie. Z hlavní ulice U Seřadiště trefí zákazník pomocí naváděcích cedulí, popř. zajistíme službu vyzvednutí vozidla na dohodnutém místě.

Ze začátku se zaměříme na blízké odběratele, zejména na prodejní síť automobilů abychom docílili pravidelných objednávek.

4.7.4 Propagace

V našem případě se jedná o zakládající firmu, tudíž máme omezené finanční prostředky na propagaci. Využijeme proto místní média a také ústní doporučení. Vzhledem k individualitě cílových zákazníků bude oslovení zákazníků rozdílné v jednotlivých skupinách. Všechny druhy propagace budou mít jednotné logo a též název našeho podniku. Seznam, koho je třeba oslovit:

- Firmy pro reklamní polepy
- Prodejci automobilů - smluvní partneři (sluneční fólie)
- Nadšenci do motorsportu
- Vlastníci luxusních automobilů a veteránů (ochrana čirou fólií)
- Automyčky
- Vozidla taxislužby

Formy propagace budou následující:



Logo firmy - Logo Car Shine Prague reprezentující firmu.

Internetové stránky - Naše služby budeme prezentovat na internetových stránkách, kde budou vždy aktuální informace a poslední trendy v oblasti instalace fólií. Zákazník zde najde i jednoduchý formulář pro poptávku určitého produktu, kde vyplní své kontaktní údaje. To nám usnadní následné papírování. Při velkém zájmu zvážíme spuštění e-shopu, kde budeme inzerovat široký sortiment.

Dotazník spokojenosti - Po každé aplikaci fólie uděláme dotazník spokojenosti. Naším cílem bude alespoň 80 % spokojenost zákazníka s finálním produktem.

Inzerce v tiskových materiálech - Naše služby budeme prezentovat v motoristických časopisech, ale také v designových. Od této inzerce očekáváme zvýšení povědomí o našem podniku Car Shine Prague. Počítáme s opakováním této inzerce. Důraz bude kladen na výbornou kvalitu za dostupnou cenu.

Směrová cedule na hlavní ulici - Pro lepší nalezení naší pobočky umístíme na hlavní silnici na soukromém pozemku směrovou ceduli k našemu podniku, aby nedocházelo k zajižďkám zákazníků.

Propagační letáky - Další propagační metodou budou letáky, kde bude základní popis našich služeb a kontaktní informace. Distribuce proběhne do rozdílných cílových skupin a to především na výstavách motorsportových událostí, historických srazech veteránů apod.

Vizitky - Nejen pro své konečné zákazníky, ale i pro své obchodní partnery potřebujeme 2000 ks vizitek.

4.8 Finanční plán

4.8.1 Investice do stálých aktiv

Požizovací **cena investice do stálých aktiv - 1 mil. Kč**. V této ceně je nákup strojů a potřebných zařízení k úpravě a provozu podniku.

4.8.2 Očekávané tržby a marže

Očekáváme **denní tržby pro první rok ve výši cca 9 000 Kč** (v průměru 2 auta denně - 250 dní v roce), což je 2 244 000 Kč ročně. Cena byla stanovena na základě analýzy odvětví, tak, že jsme levnější než konkurence a zároveň dosahujeme vysoké kvality reprezentované dražšími materiály.

4.8.3 Osobní náklady

V podniku budou pracovat dva zaměstnanci na hlavní pracovní poměr s průměrnou hrubou **měsíční mzdou ve výši 30 000 Kč**, roční mzdové náklady budou činit 720 000 Kč. Dále budeme platit za tyto zaměstnance sociální a zdravotní pojištění, které bude činit 244 800 Kč ročně. **Celkové náklady na zaměstnance budou 964 800 Kč ročně.**

4.8.4 Náklady na energie

Náklady na energie očekáváme ve výši **6 000 Kč měsíčně, 72 000 Kč ročně**.

4.8.5 Struktura zdrojů

Stanovili jsme na základě výše uvedeného rozboru **počáteční množství kapitálu na 1 200 000 Kč**. Z vlastních zdrojů budeme financovat základní kapitál a to ve výši 200 000 Kč. Půjčka tedy představuje 1 000 000 Kč.

4.8.6 Výsledek hospodaření

V prvním roce je očekávaný **hrubý zisk 395 400 Kč**, po zdanění tedy **336 090 Kč**.
Přikládám počáteční rozvahu, výsledovku a cash-flow pro první rok.

4.8.7 Tvorba ceny

Náklady na úkony	Materiál	Práce	Prodejní cena
polep s designem	1 500	1200	8000
nalepení sluneční folie	800	480	3000
nalepení ochranné folie	3 600	3360	18000
nalepení barevné folie	3 600	3360	18000

Cenu výrobku jsme tvořili z podrobné kalkulace nákladů na výrobu, tak abychom zajistili kladný cash-flow a zároveň, aby mohl podnik splatit svůj úvěr a zajistil dále obživu svých zaměstnanců. Pravidlo cenové politiky je stanoveno tak, že naše ceny jsou nižší než ceny konkurence a zároveň poskytujeme vysokou kvalitu odvedené práce. Detailní přehled tvorby ceny včetně tří scénářů ve třech po sobě jdoucích letech viz příloha.

4.8.8 Plán prodeje

Maximální kapacita 100%	CENA	Max. počet prodaných kusů/rok	CELKEM/ROK
polep s designem	8 000	300	2 400 000
nalepení sluneční folie	3 000	350	1 050 000
nalepení ochranné folie	18 000	60	1 080 000
nalepení barevné folie	18 000	60	1 080 000
Max. možné tržby			5 610 000

Prodeje 2017 40%	CENA	Počet prodaných kusů/rok	CELKEM/ROK
polep s designem	8 000	120	960 000
nalepení sluneční folie	3 000	140	420 000
nalepení ochranné folie	18 000	24	432 000
nalepení barevné folie	18 000	24	432 000
Třžby 2017			2 244 000

Prodeje 2018 60%	CENA	Počet prodaných kusů/rok	CELKEM/ROK
polep s designem	8 000	180	1 440 000
nalepení sluneční folie	3 000	210	630 000
nalepení ochranné folie	18 000	36	648 000
nalepení barevné folie	18 000	36	648 000
Třžby 2018			3 366 000

Prodeje 2019 80%	CENA	Počet prodaných kusů/rok	CELKEM/ROK
polep s designem	8 000	240	1 920 000
nalepení sluneční folie	3 000	280	840 000
nalepení ochranné folie	18 000	48	864 000
nalepení barevné folie	18 000	48	864 000
Třžby 2019			4 488 000

4.8.9 Bod zvratu - Break Even Point

Bod zvratu nám udává, kdy při daném množství nevzniká žádný zisk ani ztráta. Celkové náklady se tedy rovnají tržbám firmy. K tomuto bodu zvratu (viz schéma č. 15) jsme došli tak, že jsme udělali průměr ceny poskytovaných služeb pro jednotlivého zákazníka. Každý ze zákazníků utratí za svoji službu v průměru 7 286 Kč.

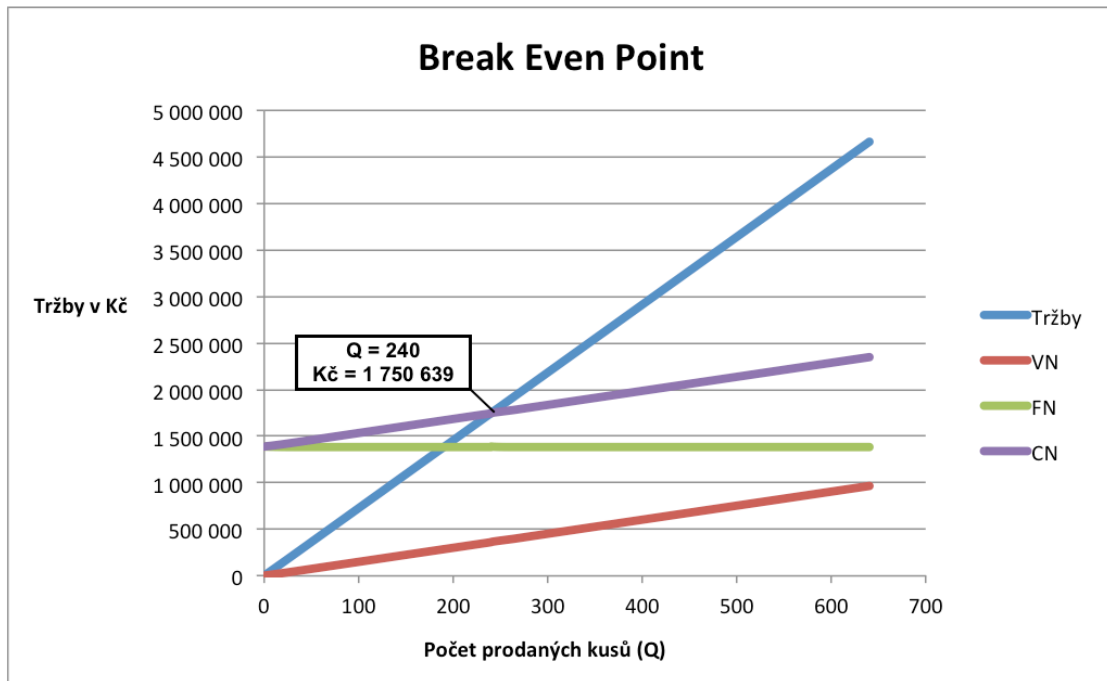


Schéma č. 14: Break Even Point, zdroj: vlastní tvorba

Minimální počet prodaných služeb je tedy 240 ks. V tomto bodě jsou tržby v hodnotě 1 748 571 Kč a pokryjí nám tak celkové náklady které jsou 1 745 982 Kč.

4.8.10 Rozvaha, výsledovka a Cash flow

Rozvaha k 1.1.2017			Náklady			CF		
Realistický scénář								
Aktiva								
	Stroje	1 000 000					půjčka	1 000 000
	Peníze	200 000				+	ZK	200 000
	Součet	1 200 000				-	stroje	1 000 000
Pasiva	ZK	200 000					KS: (peníze)	200 000
	Půjčka	1 000 000						
	Zisk	0						
	Součet	1 200 000						

Rozvaha k 31.12.2017			Náklady			CF		
Realistický scénář								
Aktiva								
	Stroje	1 000 000		mzdy	964 800		PS:	200 000
	Oprávky	-200 000		materiál	464 800	+	zisk	336 090
	Peníze	795 400		odpisy	200 000	+	odpis	200 000
	Součet	1 595 400		propagace	27 000	+	změna s. závazků	59 310
Pasiva	ZK	200 000		energie	72 000		KS: (peníze)	795 400
	Zisk neroz.	336 090		nájem	120 000			
	Půjčka	1 000 000		náklady celkem	1 848 600			
	Závazek daň	59 310		Výnosy	tržby	2 244 000		
	Součet	1 595 400			zisk	395 400		
					daň	59 310		
					čistý zisk	336 090		

Rozvaha k 31.12.2018			Náklady			CF		
Realistický scénář								
Aktiva								
	Stroje	1 000 000		mzdy	964 800		PS:	795 400
	Oprávky	-400 000		materiál	697 200	+	zisk	681 700
	Peníze	1 238 090		odpisy	200 000	+	odpis	200 000
	Součet	1 838 090		propagace	10 000	+	změna s. závazků	60 990
Pasiva	ZK	200 000		energie	72 000	-	půjčka	500 000
	Zisk neroz.	1 017 790		nájem	120 000		KS: (peníze)	1 238 090
	Půjčka	500 000		splátka půjčky	500 000			
	Závazek daň	120 300		náklady celkem	2 564 000			
	Součet	1 838 090		Výnosy	tržby	3 366 000		
					zisk	802 000		
					daň	120 300		
					čistý zisk	681 700		

Rozvaha k 31.12.2019			Náklady			CF		
Realistický scénář								
Aktiva								
	Stroje	1 000 000		mzdy	964 800		PS:	1 238 090
	Oprávky	-600 000		materiál	929 600	+	zisk	1 404 540
	Peníze	2 470 190		odpisy	200 000	+	odpis	200 000
	Součet	2 870 190		propagace	10 000	+	změna s. závazků	127 560
Pasiva	ZK	200 000		energie	72 000	-	půjčka	500 000
	Zisk neroz.	2 422 330		nájem	120 000		KS: (peníze)	2 470 190
	Půjčka	0		splátka půjčky	500 000			
	Závazek daň	247 860		náklady celkem	2 796 400			
	Součet	2 870 190		Výnosy	tržby	4 448 800		
					zisk	1 652 400		
					daň	247 860		
					čistý zisk	1 404 540		

Schéma č. 15: Rozvaha, výsledovka a Cash-flow, zdroj: vlastní schéma

4.8.11 Finanční ukazatele

Rentabilita aktiv - ROA (Return on Assets)

Rentabilita aktiv je schopnost podniku vytvářet nové zdroje a pomocí investovaného kapitálu produkovat zisk. Vypočteme jí pomocí podílu zisku a aktiv. I v pesimistickém scénáři je dostačující.

ROA	Pesimistický	Realistický	Optimistický
2017	11%	21%	29%
2018	45%	55%	62%
2019	82%	84%	86%

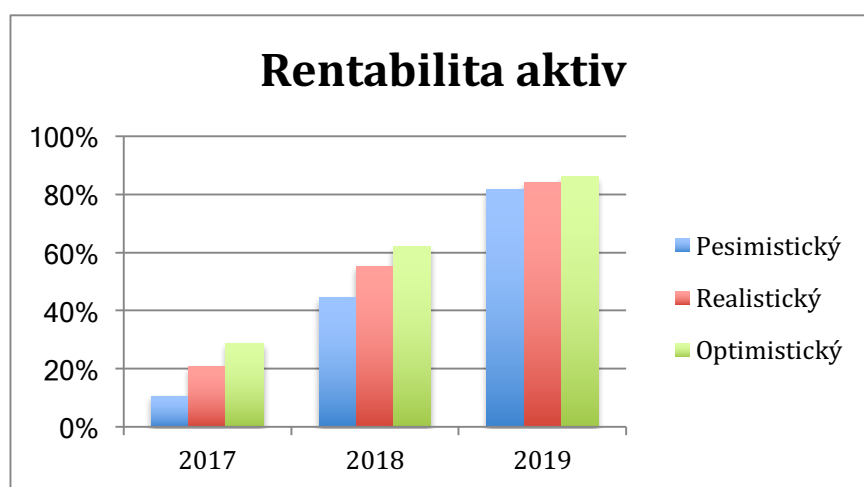


Schéma č. 16: Rentabilita aktiv, zdroj: vlastní tvorba

Rentabilita vlastního kapitálu - ROE (Return on Equity)

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu. Výsledek dostaneme podílem zisku a vlastního kapitálu. I v pesimistickém případě je dostačující.

ROE	Pesimistický	Realistický	Optimistický
2017	43%	63%	72%
2018	76%	84%	87%
2019	90%	92%	94%

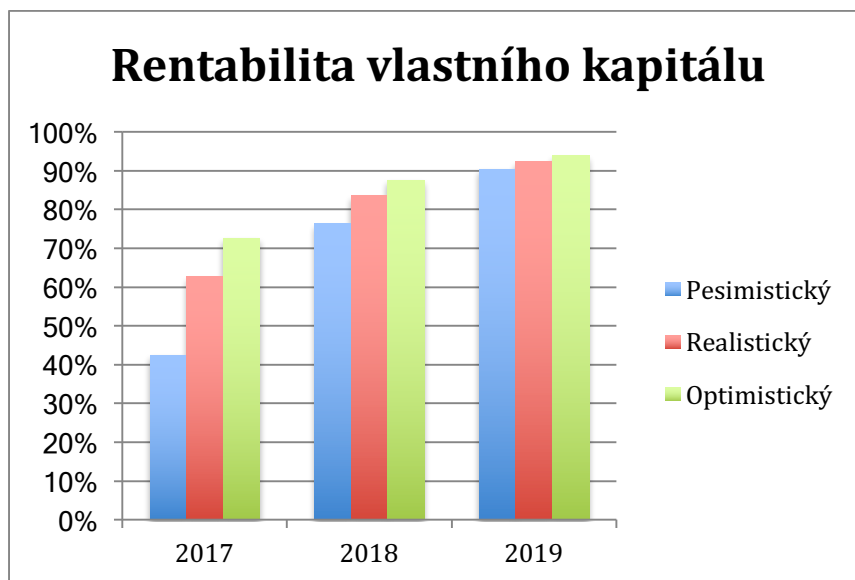


Schéma č. 17: Rentabilita vlastního kapitálu, zdroj: vlastní tvorba

Rentabilita tržeb - ROS (Return on Sales)

Schopnost dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. 54 % ve třetím roce znamená, že na 100 Kč tržeb neboli výnosů máme 54 Kč zisk.

ROS	Pesimistický	Realistický	Optimistický
2017	8%	15%	21%
2018	21%	30%	38%
2019	45%	54%	63%

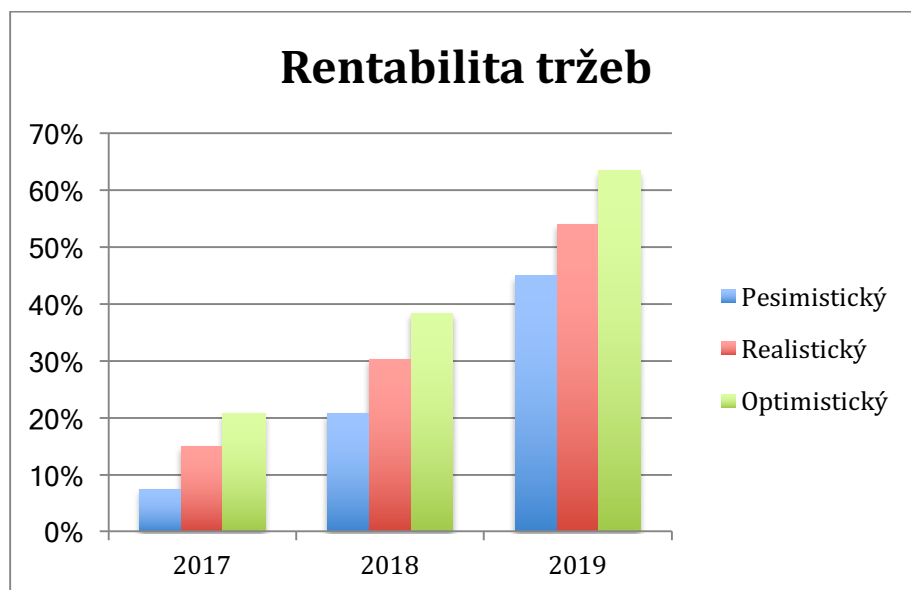


Schéma č. 18: Rentabilita tržeb, zdroj: vlastní tvorba

Zadluženost

Zadluženost dostaneme vypočtením podílu cizího kapitálu vůči celkovému kapitálu.

V tomto případě, čím nižší procento zadluženosti, tím lepší pro náš podnik.

Zadluženost	Pesimistický	Realistický	Optimistický
2017	75%	66%	60%
2018	41%	34%	29%
2019	10%	9%	8%

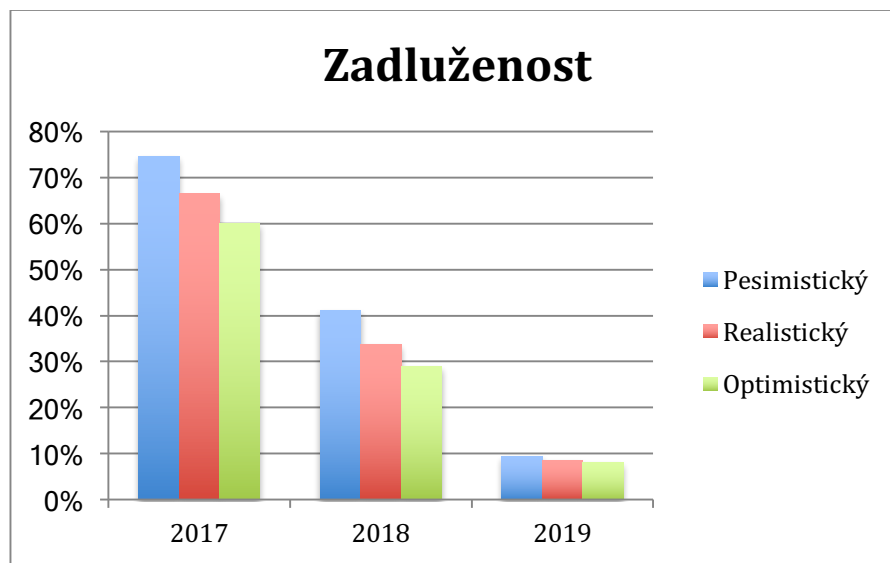


Schéma 19: Zadluženost, zdroj: vlastní tvorba

4.9 Rizika a jejich management

Našimi největšími riziky je **fluktuace zaměstnanců** v důsledku nalezení lepší pozice nebo **pokles poptávky** po slunečních fóliích v důsledku nakonfigurování fólií již z výroby.

Další významnou hrozbou je pro náš podnik **legislativní zákaz polepů** – tónování oken, z vyhlášky č.341/2002 Sb. dodržení podmínek daných předpisem EHK č.43 (propustnost světla do kabiny vozu předního bočního skla vyšší než 70%).

Technickým parametrem zde hraje roli také **osvědčení o schválení fólií** pro provoz na hlavních pozemních komunikacích, kterého výrobci musí dosáhnout. Přesněji řečeno fólie musí mít **ATEST 8SD 1818**, aby mohla být legálně provozována. V případě nedosažení tohoto požadavku, musíme ihned změnit dodavatele, který ATESTU dosáhne.

	Faktor	Pravděpodobnost výskytu	Dopad faktoru na podnik	Úroveň
1	Fluktuace zaměstnanců	3	2	Střední
2	Pokles poptávky	2	4	Vysoká
3	Legislativní zákaz fólií	2	1	Nízká
4	Atest fólií	1	1	Nízká

Schéma č. 20: Výskyt rizik a jejich hodnocení. Zdroj: vlastní schéma

Riziku č.1 můžeme čelit občasnými skupinovými sezeními nebo teambuildingovými akcemi a zjištěním, co zaměstnancům nejvíce vadí v práci a vyslyšením jejich názorů. Pokud tyto nespokojenosti odstraníme, snížíme tak možnou fluktuaci zaměstnanců. Tento faktor nemusí být čistě jen finanční záležitostí, ale může jít i o "nezapadnutí" do pracovní skupiny. V takovém případě i finanční stránka není pro zaměstnance motivující.

Pokles poptávky můžeme stimulovat cílenou reklamou na konkrétně zaměřené cílové skupiny. Další rizika nemůžeme ovlivnit, protože o jejich existenci rozhodují jiné faktory. Největším rizikem je pro nás pokles poptávky a výše zmíněná fluktuace zaměstnanců.

4.10 Časový harmonogram

Činnost	Doba činnosti							
	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen
	2016	2016	2016	2017	2017	2017	2017	2017
Průzkum trhu	19.10.							
Příprava podnikatelského plánu	21.10.							
Sepsání společenské smlouvy	27.10.							
Složení základního kapitálu		2.11.						
Převzetí provozovny		9.11.						
Žádost o výpis z rejstříku trestů		14.11.						
Žádost o živnostenské oprávnění		16.11.						
Podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku		18.11.						
Uvolnění účtu v bance			7.12.					
Registrace na Finančním úřadě			9.12.					
Rekonstrukce a vybavení pracovního prostoru			12.12.					
Komunikace s dodavateli a navazování spolupráce		26.11. - 3.1.						
Vyhledání potřebných profesí			2.12. - 2.1.					
Registrace zaměstnanců u Správy sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny u finančního úřadu				2.1.				
Propagace společnosti			12.12. -					
Zahájení výroby					2.1.			

Schéma č. 21: Časový harmonogram, zdroj: vlastní tvorba

Ve výše uvedeném harmonogramu činností jsou uvedeny všechny činnosti, které je potřeba zajistit do té doby, než si první službu koupí zákazník.

Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo vypracování konkrétního zakladatelského plánu, který bude mít dobrou vypovídající hodnotu nejen pro zakladatele, ale i pro investora. Na začátku jsem si kladl otázku, jestli takto založený podnik může dosáhnout finanční stability a ziskovosti.

První část této práce se zabývá teoretickým podkladem potřebným pro sestavení takového plánu. Nejprve jsou definovány základní pojmy z oblasti podnikání a následně je věnována pozornost podnikatelskému plánu a jeho částem. Na tuto teorii navazuje praktická část, která již zpracovává konkrétní podnikatelský plán.

V této části je nejprve představen a podrobně popsán podnik Car Shine Prague, který se bude zabývat designem fólií a polepy aut v Praze. Následně jsou stanoveny náklady na založení takového podniku a představena jeho strategie.

V další části se práce věnuje analýze podnikatelského prostředí podniku, kde jsou využity metody jako například PEST, Porter či SWOT. Na tuto analýzu je navázáno zpracování finančního a marketingového plánu podniku. V této části jsem vypracoval tři scénáře pro následující tři roky s ohledem na množství poptávky, a sice optimistický, realistický a pesimistický scénář. V závěru se věnuji možným rizikům a časovému harmonogramu realizace.

Jak je patrné z finančního plánu, projekt je schopný ziskovosti i v případě naplnění pesimistického scénáře (nízké poptávky), kdy na konci třetího roku dosáhne zisku 1 892 355 Kč. Při realistickém scénáři je to pak necelých 2,5 mil Kč. Tohoto vysokého zisku je dosaženo především proto, že z analýzy prostředí vyplynul silný převis poptávky nad nabídkou. Roční poptávka v tomto odvětví je odhadnuta na 7000 zákazníků, kdy pro ziskovost stačí 240, což jsou necelé 4 % trhu, tedy velmi reálně dosažitelný výsledek.

V tomto ohledu je také třeba poukázat na možnost rozšíření podnikání vyplývající z rostoucího trendu vlastnictví automobilů v ČR.

Co se týče očekávané finanční výkonnosti podniku, tak ukazatel rentability aktiv na konci třetího roku dosáhne více než 80%, ukazatel rentability vlastního kapitálu 90 % a ukazatel rentability tržeb 50 %.

Díky splacení půjčky se na konci třetího roku zbaví podnik zadlužení a stane se tak finančně samostatným a ziskovým podnikatelským projektem.

Investorovi (rodinný příslušník) bude vyplacena částka 1 052 233 Kč, která mu pokryje investici včetně znehodnocení finančních prostředků inflací.

Seznam použité literatury

1. FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.
2. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
3. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
4. LASÁK, Jan. Zákon o obchodních korporacích, obchodní zákoník: srovnávací texty. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-346-1.
5. NOVOTNÝ, Jiří a Petr SUCHÁNEK. Nauka o podniku I.: distanční studijní opora. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. ISBN 80-210-3333-9.
6. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.
7. HISRIC, Robert D. a Michael P. PETERS. Entrepreneurship. 5th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, c2002. ISBN 0072314060.
8. FRKOVÁ, Jana. Individuální podnikání: malé a střední podnikání. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2004. ISBN 80-01-02857-7.
9. FRKOVÁ, Jana. Individuální podnikání. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1998. ISBN 80-01-01763-X.
10. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-211-5.
11. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
12. KAMENÍK, Petr. Živnostenský zákon: Zákon o živnostenských úřadech : komentář. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-471-2.

13. SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. Marketing očima světových marketing manažerů. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-X.
14. KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
15. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 8024741504.
16. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
17. STRUCK, Uwe. Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-12-8.
18. FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. Manažer. ISBN 80-7169-812-1.
19. McKEEVER, M. P. How To Write a Business Plan. 8. vydání. NOLO, 2007, ISBN 1- 4133-0562-8
20. Obchodní korporace: zákon o obchodních korporacích a další zákony: rejstřík: redakční uzávěrka. Ostrava: Sagit, 2014. ÚZ. ISBN 978-80-7488-203-6.
21. Česká republika, Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, §2 Podnikání
22. Česká republika, Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, Díl II: Podnik a obchodní jmění, §5
23. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 8024742098.
24. KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

Internetové zdroje:

1. <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/vyroba-a-odbyt-tuzemskych-vyrobcu-vozidel/#GRAFVYROBA>
2. <http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/v-praze-loni-pribylo-zhruba-60-tisic-automobilu-nejvytizenější-komunikaci-je-barrandovský-most>
3. <http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/v-cr-loni-vzniklo-26953-novych-firem-nejvice-od-roku-2007/>
4. <http://onbusiness.cz/kolik-firem-je-v-cr-v-jednotlivych-krajich-835>
5. https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
6. https://cw.fel.cvut.cz/wiki/_media/courses/x33ozl/marketingova_analyza.pdf
7. <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

Seznam schémat

Schéma č.1: Porterův model pěti tržních sil.....	35
Schéma č. 2: SWOT analýza.....	38
Schéma č. 3: Marketingový plán 4P.....	40
Schéma č. 4: Produkt.....	41
Schéma č. 5: Rozvaha.....	46
Schéma č. 6: Grafické znázornění bodu zvratu.....	50
Schéma č. 7: Organizační struktura.....	63
Schéma č. 8: Procesní schéma.....	64
Schéma č. 9: Pořizovací náklady na vybavení dílny.....	67
Schéma č. 10: Konkurence v lepení fólií.....	71
Schéma č. 11: Konkurence s vlastním designovým DTP studiem.....	71
Schéma č. 12: Návrh na umístění sídla firmy Car Shine Prague – mapa Prahy.....	72
Schéma č. 13: Porovnání cen konkurence s naší cenou.....	75
Schéma č. 14: Break Even Point.....	88

Schéma č. 15: Rozvaha, výsledovka, Cash-flow.....	89
Schéma č. 16:	
ROA.....	90
Schéma č. 17:	
ROE.....	91
Schéma č. 18:	
ROS.....	91
Schéma č. 19:	
Zadluženost.....	92
Schéma č. 20: Výskyt rizik a jejich hodnocení.....	93
Schéma č. 21: Časový harmonogram.....	94

Seznam obrázků

Vybavení dílny

1. Vysokotlaký čisticí stroj s ohřevem vody – Kärcher – HD 5/15 C



2. Výkonný vysavač Kärcher - NT 27/1ME

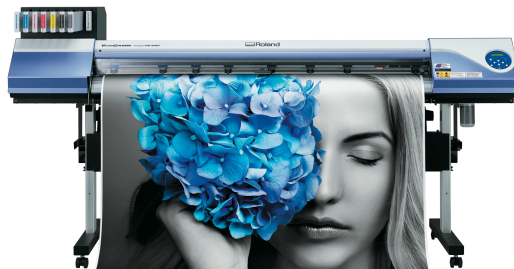


3. Leštička Festool RAP 150 FE



Vybavení DTP studia

1. Velkoformátová tiskárna VERSACAMM VS-640I



2. Apple iMac 27" Retina 5K



3. Adobe Photoshop



Seznam tabulek

Rozpočítání FN za vybavení na jednotlivé produkty v letech 2017, 2018, 2019

	FN= 1 383 800			FN= 1 866 800			FN= 1 866 800		
Výrobek A	Pesim. 35%	Realist. 40%	Optimi. 45%	Pesim. 55%	Realist. 60%	Optimi. 65%	Pesim. 75%	Realist. 80%	Optimi. 85%
Materiál	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Podíl na FN	5 090	4 460	3 960	4 370	4 010	3 700	3 205	3 005	2 830
N	6 590	5 960	5 460	5 870	5 510	5 200	4 705	4 505	4 330
Zisk	1 410	2 040	2 540	2 130	2 490	2 800	3 295	3 495	3 670
Cena	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Výrobek B	Pesim. 35%	Realist. 40%	Optimi. 45%	Pesim. 55%	Realist. 60%	Optimi. 65%	Pesim. 75%	Realist. 80%	Optimi. 85%
Materiál	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Podíl na FN	2 036	1 784	1 584	1 748	1 604	1 480	1 282	1 202	1 132
N	2 836	2 584	2 384	2 548	2 404	2 280	2 082	2 002	1 932
Zisk	164	416	616	452	596	720	918	998	1 068
Cena	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Výrobek C	Pesim. 35%	Realist. 40%	Optimi. 45%	Pesim. 55%	Realist. 60%	Optimi. 65%	Pesim. 75%	Realist. 80%	Optimi. 85%
Materiál	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600
Podíl na FN	14 252	12 488	11 088	12 236	11 228	10 360	8 974	8 414	7 924
N	17 852	16 088	14 688	15 836	14 828	13 960	12 574	12 014	11 524
Zisk	148	1 912	3 312	2 164	3 172	4 040	5 426	5 986	6 476
Cena	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
Výrobek D	Pesim. 35%	Realist. 40%	Optimi. 45%	Pesim. 55%	Realist. 60%	Optimi. 65%	Pesim. 75%	Realist. 80%	Optimi. 85%
Materiál	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600
Podíl na FN	14 252	12 488	11 088	12 236	11 228	10 360	8 974	8 414	7 924
N	17 852	16 088	14 688	15 836	14 828	13 960	12 574	12 014	11 524
Zisk	148	1 912	3 312	2 164	3 172	4 040	5 426	5 986	6 476
Cena	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000

Vypočítání časového fondu na každý produkt

Rok	Produkt	Časová náročnost	35% pesim.		40% realist.		45% optimi.	
2017	A	5h	105	525 h	120	600 h	135	135 h
	B	2h	123	246 h	140	280 h	158	316 h
	C	14h	21	294 h	24	336 h	27	378 h
	D	14h	21	294 h	24	336 h	27	378 h
			1359 h		1552 h		1747 h	
			55% pesim.		60% realist.		65% optimi.	
2018	A	5h	165	825 h	180	900 h	195	975 h
	B	2h	193	386 h	210	420 h	228	456 h
	C	14h	33	462 h	36	504 h	39	546 h
	D	14h	33	462 h	36	504 h	39	546 h
			2135 h		2328 h		2523 h	
			75% pesim.		80% realist.		85% optimi.	
2019	A	5h	225	1125 h	240	1200 h	255	1275 h
	B	2h	263	526 h	280	560 h	298	596 h
	C	14h	45	630 h	48	672 h	51	714 h
	D	14h	45	630 h	48	672 h	51	714 h
			2911 h		3104 h		3299 h	

Scénář pro rok 2017

2017 Pesimistická popt. 35%	CENA	Max. počet prodaných kusů/rok	CELKEM/ROK
polep s designem	8 000	105	840 000
nalepení sluneční folie	3 000	123	369 000
nalepení ochranné folie	18 000	21	378 000
nalepení barevné folie	18 000	21	378 000
Tržby 2017			1 965 000

2017 Realistická popt. 40%	CENA	Počet prodaných kusů/rok	CELKEM/ROK
polep s designem	8 000	120	960 000
nalepení sluneční folie	3 000	140	420 000
nalepení ochranné folie	18 000	24	432 000
nalepení barevné folie	18 000	24	432 000
Třžby 2017			2 244 000

2017 Optimistická popt. 45%	CENA	Počet prodaných kusů/rok	CELKEM/ROK
polep s designem	8 000	135	1 080 000
nalepení sluneční folie	3 000	158	474 000
nalepení ochranné folie	18 000	27	486 000
nalepení barevné folie	18 000	27	486 000
Třžby 2017			2 526 000

Scénář pro rok 2018

2018 Pesimistická popt. 55%	CENA	Max. počet prodaných kusů/rok	CELKEM/ROK
polep s designem	8 000	165	1 320 000
nalepení sluneční folie	3 000	193	579 000
nalepení ochranné folie	18 000	33	594 000
nalepení barevné folie	18 000	33	594 000
Tržby 2018			3 087 000

2018 Realistická popt. 60%	CENA	Počet prodaných kusů/rok	CELKEM/ROK
polep s designem	8 000	180	1 440 000
nalepení sluneční folie	3 000	210	630 000
nalepení ochranné folie	18 000	36	648 000
nalepení barevné folie	18 000	36	648 000
Třžby 2018			3 366 000

2018 Optimistická popt. 65%	CENA	Počet prodaných kusů/rok	CELKEM/ROK
polep s designem	8 000	195	1 560 000
nalepení sluneční folie	3 000	228	684 000
nalepení ochranné folie	18 000	39	702 000
nalepení barevné folie	18 000	39	702 000
Třžby 2018			3 648 000

Scénář pro rok 2019

2019 Pesimistická popt. 75%	CENA		
		Max. počet prodaných kusů/rok	CELKEM/ROK
polep s designem	8 000	225	1 800 000
nalepení sluneční folie	3 000	263	789 000
nalepení ochranné folie	18 000	45	810 000
nalepení barevné folie	18 000	45	810 000
		Tržby 2019	4 209 000

2019 Realistická popt. 80%	CENA		
		Počet prodaných kusů/rok	CELKEM/ROK
polep s designem	8 000	240	1 920 000
nalepení sluneční folie	3 000	280	840 000
nalepení ochranné folie	18 000	48	864 000
nalepení barevné folie	18 000	48	864 000
		Tržby 2019	4 488 000

2019 Optimistická popt. 85%	CENA		
		Počet prodaných kusů/rok	CELKEM/ROK
polep s designem	8 000	255	2 040 000
nalepení sluneční folie	3 000	298	894 000
nalepení ochranné folie	18 000	51	918 000
nalepení barevné folie	18 000	51	918 000
		Tržby 2019	4 770 000

Rozvaha pro jednotlivé roky a scénáře

Rozvaha k 1.1.2017

Pesimistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Peníze	200 000
	Součet	1 200 000
Pasiva	ZK	200 000
	Půjčka	1 000 000
	Zisk	0
	Součet	1 200 000

Rozvaha k 1.1.2017

Realistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Peníze	200 000
	Součet	1 200 000
Pasiva	ZK	200 000
	Půjčka	1 000 000
	Zisk	0
	Součet	1 200 000

Rozvaha k 1.1.2017

Optimistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Peníze	200 000
	Součet	1 200 000
Pasiva	ZK	200 000
	Půjčka	1 000 000
	Zisk	0
	Součet	1 200 000

Rozvaha k 31.12.2017

Pesimistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Oprávky	-200 000
	Peníze	574 500
	Součet	1 374 500
Pasiva	ZK	200 000
	Zisk neroz.	148 325
	Půjčka	1 000 000
	Závazek daň	26 175
	Součet	1 374 500

Rozvaha k 31.12.2017

Realistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Oprávky	-200 000
	Peníze	795 400
	Součet	1 595 400
Pasiva	ZK	200 000
	Zisk neroz.	336 090
	Půjčka	1 000 000
	Závazek daň	59 310
	Součet	1 595 400

Rozvaha k 31.12.2017

Optimistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Oprávky	-200 000
	Peníze	1 019 300
	Součet	1 819 300
Pasiva	ZK	200 000
	Zisk neroz.	526 405
	Půjčka	1 000 000
	Závazek daň	92 895
	Součet	1 819 300

Rozvaha k 31.12.2018

Pesimistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Oprávky	-400 000
	Peníze	829 425
	Součet	1 429 425
Pasiva	ZK	200 000
	Zisk neroz.	642 260
	Půjčka	500 000
	Závazek daň	87 165
	Součet	1 429 425

Rozvaha k 31.12.2018

Realistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Oprávky	-400 000
	Peníze	1 238 090
	Součet	1 838 090
Pasiva	ZK	200 000
	Zisk neroz.	1 017 790
	Půjčka	500 000
	Závazek daň	120 300
	Součet	1 838 090

Rozvaha k 31.12.2018

Optimistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Oprávky	-400 000
	Peníze	1 652 305
	Součet	2 252 305
Pasiva	ZK	200 000
	Zisk neroz.	1 398 420
	Půjčka	500 000
	Závazek daň	153 885
	Součet	2 252 305

Rozvaha k 31.12.2019

Pesimistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Oprávky	-600 000
	Peníze	1 912 960
	Součet	2 312 960
Pasiva	ZK	200 000
	Zisk neroz.	1 892 355
	Půjčka	0
	Závazek daň	220 605
	Součet	2 312 960

Rozvaha k 31.12.2019

Realistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Oprávky	-600 000
	Peníze	2 470 190
	Součet	2 870 190
Pasiva	ZK	200 000
	Zisk neroz.	2 422 330
	Půjčka	0
	Závazek daň	247 860
	Součet	2 870 190

Rozvaha k 31.12.2019

Optimistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Oprávky	-600 000
	Peníze	3 113 920
	Součet	3 513 920
Pasiva	ZK	200 000
	Zisk neroz.	3 026 595
	Půjčka	0
	Závazek daň	287 325
	Součet	3 513 920

Rozvaha k 1.1.2017

Pesimistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Peníze	200 000
	Součet	1 200 000
Pasiva	ZK	200 000
	Půjčka	1 000 000
	Zisk	0
	Součet	1 200 000

Náklady		0

CF		
	půjčka	1 000 000
+	ZK	200 000
-	stroje	1 000 000
	KS: (peníze)	200 000

Rozvaha k 31.12.2017

Pesimistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Oprávky	-200 000
	Peníze	574 500
	Součet	1 374 500
Pasiva	ZK	200 000
	Zisk neroz.	148 325
	Půjčka	1 000 000
	Závazek daň	26 175
	Součet	1 374 500

Náklady		
	mzdy	964 800
	materiál	406 700
	odpisy	200 000
	propagace	27 000
	energie	72 000
	nájem	120 000
	náklady celk	1 790 500
Výnosy	tržby	1 965 000
	zisk	174 500
	daň	26 175
	čistý zisk	148 325

CF	PS:	
		200 000
+	zisk	148 325
+	odpis	200 000
+	změna s. záv	26 175
	KS: (peníze)	574 500

Rozvaha k 31.12.2018

Pesimistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Oprávky	-400 000
	Peníze	829 425
	Součet	1 429 425
Pasiva	ZK	200 000
	Zisk neroz.	642 260
	Půjčka	500 000
	Závazek daň	87 165
	Součet	1 429 425

Náklady		
	mzdy	964 800
	materiál	639 100
	odpisy	200 000
	propagace	10 000
	energie	72 000
	nájem	120 000
	splátka půjčk	500 000
	náklady celk	2 505 900
Výnosy	tržby	3 087 000
	zisk	581 100
	daň	87 165
	čistý zisk	493 935

CF	PS:	
		574 500
+	zisk	493 935
+	odpis	200 000
+	změna s. záv	60 990
-	půjčka	500 000
	KS: (peníze)	829 425

Rozvaha k 31.12.2019

Pesimistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Oprávky	-600 000
	Peníze	1 912 960
	Součet	2 312 960
Pasiva	ZK	200 000
	Zisk neroz.	1 892 355
	Půjčka	0
	Závazek daň	220 605
	Součet	2 312 960

Náklady		
	mzdy	964 800
	materiál	871 500
	odpisy	200 000
	propagace	10 000
	energie	72 000
	nájem	120 000
	splátka půjčk	500 000
	náklady celk	2 738 300
Výnosy	tržby	4 209 000
	zisk	1 470 700
	daň	220 605
	čistý zisk	1 250 095

CF	PS:	
		829 425
+	zisk	1 250 095
+	odpis	200 000
+	změna s. záv	133 440
-	půjčka	500 000
	KS: (peníze)	1 912 960

Rozvaha k 1.1.2017

Optimistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Peníze	200 000
	Součet	1 200 000
Pasiva		
	ZK	200 000
	Půjčka	1 000 000
	Zisk	0
	Součet	1 200 000

Náklady		
		0

CF	půjčka	1 000 000
+	ZK	200 000
-	stroje	1 000 000
	KS: (peníze)	200 000

Rozvaha k 31.12.2017

Optimistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Oprávkky	-200 000
	Peníze	1 019 300
	Součet	1 819 300
Pasiva		
	ZK	200 000
	Zisk neroz.	526 405
	Půjčka	1 000 000
	Závazek daň	92 895
	Součet	1 819 300

Náklady		
	mzdy	964 800
	materiál	522 900
	odpisy	200 000
	propagace	27 000
	energie	72 000
	nájem	120 000
	náklady celk	1 906 700
Výnosy	tržby	2 526 000
	zisk	619 300
	daň	92 895
	čistý zisk	526 405

CF	PS:	200 000
+	zisk	526 405
+	odpis	200 000
+	změna s. záv	92 895
	KS: (peníze)	1 019 300

Rozvaha k 31.12.2018

Optimistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Oprávkky	-400 000
	Peníze	1 652 305
	Součet	2 252 305
Pasiva		
	ZK	200 000
	Zisk neroz.	1 398 420
	Půjčka	500 000
	Závazek daň	153 885
	Součet	2 252 305

Náklady		
	mzdy	964 800
	materiál	755 300
	odpisy	200 000
	propagace	10 000
	energie	72 000
	nájem	120 000
	splátka půjčk	500 000
	náklady celk	2 622 100
Výnosy	tržby	3 648 000
	zisk	1 025 900
	daň	153 885
	čistý zisk	872 015

CF	PS:	1 019 300
+	zisk	872 015
+	odpis	200 000
+	změna s. záv	60 990
-	půjčka	500 000
	KS: (peníze)	1 652 305

Rozvaha k 31.12.2019

Optimistický scénář		
Aktiva		
	Stroje	1 000 000
	Oprávkky	-600 000
	Peníze	3 113 920
	Součet	3 513 920
Pasiva		
	ZK	200 000
	Zisk neroz.	3 026 595
	Půjčka	0
	Závazek daň	287 325
	Součet	3 513 920

Náklady		
	mzdy	964 800
	materiál	987 700
	odpisy	200 000
	propagace	10 000
	energie	72 000
	nájem	120 000
	splátka půjčk	500 000
	náklady celk	2 854 500
Výnosy	tržby	4 770 000
	zisk	1 915 500
	daň	287 325
	čistý zisk	1 628 175

CF	PS:	1 652 305
+	zisk	1 628 175
+	odpis	200 000
+	změna s. záv	133 440
-	půjčka	500 000
	KS: (peníze)	3 113 920

Výpočet pro znehodnocení vložených finančních prostředků díky inflaci

$$\text{ČSH} = -1\,000\,000 + \frac{500\,000}{(1+0,02)^2} + \frac{500\,000}{(1+0,02)^3} = 48\,255 \text{ Kč}$$

$$48\,255 * (1+0,02)^4 = 52\,233 \text{ Kč navíc}$$

