

**ČESKÉ VYSOKÉ  
UČENÍ TECHNICKÉ  
V PRAZE**

**FAKULTA  
STAVEBNÍ**



**DIPLOMOVÁ  
PRÁCE**

**2021**

**VRATISLAV  
KOŘÍNEK**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kořínek** Jméno: **Vratislav** Osobní číslo: **434477**  
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**  
Zadávací katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví**  
Studijní program: **Stavební inženýrství**  
Studijní obor: **Projektový management a inženýring**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Podnikatelský plán pro založení společnosti zajišťující stavební činnost a finanční poradenství**

Název diplomové práce anglicky:

**Business plan for establishment of company providing construction and financial services**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část - základní pojmy v podnikání, podnikatelský plán, podnikatelské prostředí v ČR

II. Praktická část - charakteristika společnosti, analýza trhu a rizik, podnikatelský plán

Závěr

Seznam doporučené literatury:

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

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.

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.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024709392.

BARROW, C., BARROW, P., and Barrow, R.: The Business Plan Workbook. 2018. Koganpage. EAN 9780749481797

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Vladimíra Nováková, Ph.D., katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví FSv**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **24.09.2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **03.01.2021**

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Ing. Vladimíra Nováková, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

\_\_\_\_\_  
prof. Ing. Renáta Schneiderová Heralová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

\_\_\_\_\_  
prof. Ing. Jiří Máca, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

**Podnikatelský plán pro založení společnosti  
zajišťující stavební činnost a finanční  
poradenství**

Business plan for establishment of company  
providing construction and financial services

**ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ:**

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „*Podnikatelský plán pro založení společnosti zajišťující stavební činnost a finanční poradenství*“ jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a zdroje jsem uvedl v příloženém seznamu.

V Desné dne 3. 1. 2021

.....

Vratislav Kořínek

**PODĚKOVÁNÍ:**

Mé poděkování patří paní Ing. Vladimíře Novákové, PhD., za ochotu, vstřícnost a odbornou spolupráci při psaní mé diplomové práce. Dále děkuji své rodině a nejbližším za podporu během celého mého studia na ČVUT v Praze.

## **ANOTACE**

Cílem této diplomové práce je vypracování a vyhodnocení podnikatelského plánu na založení společnosti zajišťující stavební činnost a finanční poradenství a následně rozhodnout o jeho realizovatelnosti. Práce je zpracována do dvou částí. První část je teoretická a vysvětluje základní pojmy v podnikání, podnikatelské prostředí v České republice, definuje podnikatelský plán, jeho náležitosti a metody k vyhodnocení. V části druhé, tj. praktické, je následně sestaven podnikatelský plán, jeho důkladná analýza a celkové vyhodnocení.

## **ANNOTATION**

The aim of this diploma thesis is to evaluate a business plan for establishment of a company providing construction and financial services and later on decide whether the business plan is feasible and if the company will thrive. The diploma thesis is divided into two parts. The first part is theoretical and describes fundamental business terms, business environment in the Czech Republic, defines a business plan and methods for its evaluation. In the second, practical part there is a description of my business plan, its detailed analysis and overall conclusion.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Podnikatelský plán, podnikání, společnost, stavební činnost, finanční poradenství, finanční služby, analýza, finanční plán

## **KEY WORDS**

Business plan, business, company, providing construction, financial consulting, financial services, analysis, financial plan

# Obsah

ÚVOD .....	1
TEORETICKÁ ČÁST .....	3
1. Základní pojmy v podnikání a podnikatelské prostředí v ČR.....	3
1.1 Podnikání v ČR .....	3
1.1.1 Rysy podnikání .....	4
1.2 Podnikatel .....	4
1.3 Podnik .....	5
1.3.1 Členění podniků dle velikosti .....	6
1.4 Podnikání fyzických osob .....	7
1.5 Podnikání právnických osob.....	8
1.5.1 Společnost s ručením omezeným.....	9
2. Podnikatelský plán a jeho teoretické pojetí .....	11
2.1 Definice podnikatelského plánu.....	11
2.2 Náležitosti podnikatelského plánu .....	12
2.2.1 Titulní (úvodní) strana.....	13
2.2.2 Obsah .....	14
2.2.3 Úvod, účel a pozice dokumentu.....	14
2.2.4 Shrnutí, exekutivní souhrn .....	15
2.2.5 Popis podnikatelské příležitosti.....	16
2.2.6 Cíle firmy a vlastníků .....	17
2.2.7 Analýzy trhu a prostředí .....	18
2.2.8 Marketing a obchodní strategie .....	22
2.2.9 Realizační projektový plán.....	30
2.2.10 Finanční plán .....	30
2.2.11 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a analýza rizik .....	36
2.2.12 Přílohy .....	37



PRAKTICKÁ ČÁST .....	39
3. Podnikatelský plán pro založení společnosti .....	39
3.1 Titulní strana .....	39
3.2 Obsah.....	40
3.3 Účel.....	41
3.4 Exekutivní souhrn podnikatelského plánu .....	41
3.5 Popis podnikatelského záměru .....	42
3.6 Popis společnosti Korinvra s.r.o. ....	44
3.7 Analýza trhu a prostředí .....	47
3.7.1 Analýza mikroprostředí .....	47
3.7.2 Interní analýza .....	48
3.7.3 SWOT analýza.....	49
3.8 Analýza rizik.....	51
3.9 Marketingová a obchodní strategie .....	52
3.9.1 Marketingový mix.....	53
3.9.2 Volba obchodní strategie .....	57
3.10 Realizační plán .....	58
3.11 Finanční plán .....	58
3.11.1 Zakladatelský rozpočet a způsob financování .....	58
3.11.2 Odpisy dlouhodobého majetku .....	60
3.11.3 Výnosy.....	60
3.11.4 Náklady .....	62
3.11.5 Plánované výkazy zisků a ztrát .....	64
3.11.6 Plánované výkazy cash flow.....	67
3.12 Přílohy.....	69
3.12.1 Inzerát k pronájmu kanceláře .....	69
3.12.2 Nabídka podnikatelského úvěru od Moneta Money Bank .....	70

4.	Vyhodnocení podnikatelského plánu.....	71
4.1	Bod zvratu Stavební divize.....	71
4.2	Statická metoda hodnocení.....	72
4.2.1	Doba návratnosti.....	72
4.3	Dynamické metody hodnocení.....	73
4.3.1	NPV – čistá současná hodnota.....	73
4.3.2	Doba návratnosti se zohledněním časového hlediska.....	74
4.3.3	EVA – ekonomicky přidaná hodnota.....	75
4.4	Poměrové ukazatele rentability.....	76
	ZÁVĚR.....	77
	Seznam zdrojů.....	78
	Seznam tabulek.....	79
	Seznam schémat.....	80
	Seznam rovnic.....	80
	Seznam obrázků.....	81
	Seznam grafů.....	81

# ÚVOD

Z důvodu finanční nebo časové nezávislosti, či pocitu osobní svobody, se v dnešním dynamicky rozvíjejícím se světě rozhodne mnoho lidí pro založení vlastního podnikání. Zahájení činnosti podnikání, s trochou nadsázky, není dnes složitým procesem. Nicméně by měl každý (současný i budoucí) podnikatel svůj záměr důkladně vyhodnotit, neboť rozhodnutí v souvislosti s ním nesou jistou míru rizika. A právě k tomu nám slouží podnikatelský (nebo také „byznys“) plán.

Účelem této diplomové práce je sestavení podnikatelského plánu pro založení společnosti v Jablonci nad Nisou, která poskytuje jak stavební činnost, tak celou řadu finančně poradenských a účetních služeb. Vizí je stabilní společnost, která bude, navzdory konkurenčnímu prostředí, schopna získávat a plnit dostatečné množství zakázek a vykazovat kladný hospodářský výsledek. Cílem je pak odpovědět na otázku, zda je podnikatelský plán realizovatelný.

Práce je rozdělena do dvou částí. V první části práce je zpracováno teoretické pojetí základních pojmů v podnikání a podnikatelském prostředí, následně je zde popsáno vše, co souvisí s podnikatelským plánem, tedy od jeho definice až po všechny nutné náležitosti, které by měly být jeho obsahem.

Následně je v praktické části vypracován můj konkrétní podnikatelský plán. V něm je podnikatelský plán shrnut, popsán spolu s uvažovanými cíli, vizemi i posláním společnosti. Dále je provedena analýza trhu, prostředí, rizik, SWOT analýza, definována marketingová i obchodní strategie a sestaven realizační plán.

Nejpodstatnější částí je poté sestavený finanční plán, který zobrazuje zakladatelský rozpočet a způsob financování, odpisy dlouhodobého majetku, dále ve třech scénářích (optimistický, realistický a pesimistický) simulace předpokládaného vývoje výnosů, nákladů a na jejich základě plánované účetní výkazy – výkazy zisků a ztrát a výkazy peněžních toků (cash flow). Podnikatelský plán je strategicky sestaven na období prvních tří let podnikání, a to pro spolehlivější a bezpečnější odhad vývoje záměru.

V závěru práce jsou shrnuty hlavní výstupy získané z praktické části a celkové rozhodnutí o případné realizaci podnikatelského záměru na základě zpracovaného podnikatelského plánu.

# TEORETICKÁ ČÁST

V následujících dvou kapitolách je popsán teoretický základ, potřebný k vypracování podnikatelského plánu, který je obsahem této diplomové práce. Teoretickou část tvoří dvě kapitoly.

## 1. Základní pojmy v podnikání a podnikatelské prostředí v ČR

Kapitola obsahuje základní pojmy a definice v podnikání, dále vysvětluje rozdíly mezi podnikáním fyzických a právnických osob.

### 1.1 Podnikání v ČR

Právní vymezení pojmu podnikání bylo do 1.1.2014 definováno v § 2 odst. 1 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, který byl uvedeným datem zrušen a nahrazen novým občanských zákoníkem (89/2012 Sb. Občanský zákoník). Jeho původní znění bylo následující:

*„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ [10]*

Nový občanský zákoník pojem podnikání nezná. Definuje však pojem „podnikatel“, což je více popsáno v kapitole 1.2.

Charakterizující znaky podnikání z výše uvedené definice jsou následovné:

- Soustavnost – znamená, že se jedná o pravidelnou činnost. Příležitostnou činnost nelze považovat za podnikání;
- Samostatnost – znamená, že podnikatel sám rozhoduje o místě, době, způsobu a rozsahu činnosti;
- Vlastní jméno – znamená, že fyzická osoba koná pod svým jménem a příjmením, právnická osoba pak pod svým názvem;
- Vlastní odpovědnost – znamená, že nese podnikatel zodpovědnost za své činy spojené s podnikáním;

- Dosažení zisku – znamená, že je činnost vykonávána za účelem zisku. [1]

Literatura poukazuje na čtyři pojetí podnikání, ekonomické, psychologické, sociologické a právní. Z ekonomického pohledu je podnikání o maximalizaci původní hodnoty vložené do podnikání, což je dynamický proces různých poklesů a nárůstů původní hodnoty v průběhu času. Psychologické pojetí je možné vysvětlit jako prostředek k osobnímu rozvoji, resp. seberealizaci. Podnikatel si chce něco vyzkoušet, osamostatnit se, zbavit se závislosti na zaměstnání případně si něco skrz podnikání splnit. Podnikání v sociologickém pojetí je o vytváření blahobytu pro všechny zainteresované v něm, o využívání příležitostí, o hledání možností, jak co nejefektivněji využít dostupné zdroje či o vytváření nových pracovních míst. [1]

### **1.1.1 Rysy podnikání**

K obecným rysům, které jsou spojované společně s podnikáním, patří:

- cílevědomá činnost s inovativními (kreativními) přístupy,
- řízení a organizování procesů,
- přidaná hodnota, praktický přínos,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování procesu. [1]

## **1.2 Podnikatel**

Výraz podnikatel a podnikání použil už v 18. století Richard Cantillon (1680-1734), kdy původní význam slova znamenal prostředník či zprostředkovatel – francouzsky "entrepreneur". Tento výraz odpovídal realitě, v tehdejší době se podnikatel podílel na zprostředkování obchodů. [2]

V 18. století se odloučil pojem podnikatel od rentiéra tak, že s podnikáním je propojeno jisté riziko. Důvod oddělení byl ten, že rentiér dává kapitál za určitou cenu, a to sice rentu, nicméně podnikatel je osoba, která zpeněží určitý projekt nesoucí riziko jeho úspěchu nebo neúspěchu. Úspěch v podnikání je tedy fixován na dovednosti (aktivitu, kreativitu) podnikatele. Ve 20. století se poté začal podnikateli připisovat další atribut, a to přívlastek inovátora. [2]

Pojem podnikatele je vymezen v § 420 až § 422 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který ho vymezuje následovně:

*„(1) Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele;*

*(2) Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní, nebo obchodní, výrobní nebo obdobnou činností při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“*

Dle § 421 je za podnikatele také považována osoba zapsaná v obchodním rejstříku a podnikatelem je také osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle zákona. [11]

### **1.3 Podnik**

Podnik je 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.“* [2]

Dále ho lze definovat jako uspořádaný soubor zdrojů, majetků, práv a hodnot (vlastních nebo pronajatých), které slouží podnikateli k jeho podnikatelské činnosti. Zjednodušeně jde o subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů na statky. Podnik je označením pro subjekt, který vykonává hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. [1]

K podniku patří odpovědnost vlastníků za všechny výsledky podnikání. Podstatou podniku je možnost bez omezení vstupovat na trh a na něm uzavírat obchodní smlouvy, ze kterých vyplývají práva a povinnosti. Podnik lze definovat jako subjekt, který přeměňuje své vstupy (zdroje), na výstupy (statky). [2]

V ekonomii se používá jako synonymum ke slovu podnik slovo firma. Jedná se o termín, který v právním jazyce označuje název, pod kterým je daný podnikatel zapsán v obchodním rejstříku. Po zrušení obchodního zákoníku se obchodní firma nyní definuje v občanském zákoníku:

*„Obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nesmí mít víc obchodních firem“.*

Dále občanský zákoník definuje ochranu práv k obchodní firmě a zaměnitelnost názvu obchodní firmy:

*„Ochrana práv k obchodní firmě náleží tomu, kdo ji po právu použil poprvé. Kdo byl dotčen ve svém právu k obchodní firmě, má stejná práva jako při ochraně před nekalou soutěží“.*

*„Obchodní firma nesmí být zaměnitelná s jinou obchodní firmou ani nesmí působit klamavě“.* [11]

### **1.3.1 Členění podniků dle velikosti**

Lze konstatovat existenci tří způsobů, jak členit podniky dle velikosti. Podle Eurostatu (statistického úřadu Evropské unie) se podniky dělí na malé (do 20 zaměstnanců), střední (do 100 zaměstnanců) a velké (100 a více zaměstnanců). [1]

Druhý způsob dělení se vztahuje k doporučení komise Evropské unie. Ta podniky dělí na:

- mikropodnik (drobný podnikatel) – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 2 mil. EUR;
- malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 10 mil. EUR;
- střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 43. mil EUR;
- velký podnik – podniky nad 250 zaměstnanců. [2]

Mezi největší výhody malého a středního podnikání lze poté zařadit:

- flexibilita;
- jednoduchá organizační struktura;



- blízký vztah k zákazníkovi;
- méně rozsáhlá administrativa.

Naopak jako nevýhody jsou literaturou uváděny například:

- obtížnější přístup ke kapitálu;
- administrativní zátěž, zahlcenost nadměrnou byrokracií;
- vysoká citlivost na změny v podnikatelském prostředí;
- ohroženost ze strany velkých podniků;
- rostoucí počet a změny právních předpisů. [2]

Posledním členěním je členění dle České správy sociálního zabezpečení. Toto členění zahrnuje pouze tzv. malé organizace – do 25 zaměstnanců, a organizace – s 25 a více zaměstnanci. [2]

## 1.4 Podnikání fyzických osob

*„Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ [12]*

Pokud chce fyzická osoba začít podnikat, musí k provozování živnostenské činnosti získat živnostenské nebo jiné oprávnění, které jí to umožní. To však lze získat pouze při splnění definovaných podmínek a náležitostí. Tyto podmínky uvedeny v § 6 odst. 1 Živnostenského zákona jsou:

- minimální věk 18 let;
- způsobilost k právním úkonům;
- bezúhonnost, která se prokazuje u občanů České republiky výpisem z evidence Rejstříku trestů;
- 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. [12]

V souvislosti s podnikáním fyzických osob již v České republice zevšedněl pojem OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná. Jde o termín, který se používá

v zákonech o dani z příjmu, o sociálním zabezpečení a zákonu o zdravotním pojištění pro fyzickou osobu, která má příjem z podnikání či jiné samostatně výdělečné činnosti. Typicky je OSVČ např. živnostník, soudní znalec, zemědělec, samostatně výdělečný umělec, herec apod. [2]

Živnosti se dělí na ohlašovací a koncesované. K provozování ohlašovací živnosti je nejprve nutné ji nahlásit na živnostenském úřadu. Ohlašovací živnosti se dále dělí na řemeslné, vázané a volné. [2]

Řemeslné živnosti jsou specifikované v příloze č. 1 Živnostenského zákona, pro jejichž získání je nutné mít výuční list, případně maturitu v oboru, diplom v oboru nebo šestiletou praxi v oboru. [2]

Pro provozování vázané živnosti (vázané živnosti jsou specifikované v příloze č. 2 Živnostenského zákona) je nutnou podmínkou prokázat odbornou způsobilost k jejímu provozování. [2]

Třetí variantou ohlašovací živnosti je živnost volná, ke které není potřeba žádná odborná způsobilost. Tato živnost má název „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona“. Podnikatel si ze seznamu 80 činností vybere ty, které hodlá provozovat. [2]

Mezi další varianty podnikání fyzické osoby patří koncesovaná živnost (obory koncesované živnosti jsou specifikovány v příloze č. 3 Živnostenského zákona), která vzniká a je provozována na základě správního rozhodnutí. Tato živnost je také ověřena výpisem ze živnostenského rejstříku. Podmínkou k získání koncese je také nutné vyjádření souhlasu příslušného orgánu státní správy. [2]

## **1.5 Podnikání právnických osob**

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

- Osobních společností – předpokládá se osobní účast podnikatele na řízení a neomezené ručení společníků za závazky společnosti, a to buď v podobě veřejné obchodní společnosti (zkratka v.o.s.) či komanditní společnosti (k.s.);
- Kapitálových společností – je zde povinnost společníků, kteří společnost zakládají, vnést vklad, ručí omezeně nebo vůbec za závazky společnosti. Kapitálové společnosti jsou společnost s ručením omezeným (s.r.o.) nebo akciová společnost (a.s.);
- Družstev – jedná se o méně častou právní formu v podnikatelské praxi. [2]

Obsahem praktické části diplomové práce je z výše uvedených založení společnosti s ručením omezeným, která je popsána v následující kapitole.

### **1.5.1 Společnost s ručením omezeným**

Na tento druh společnosti je směřována nejvyšší pozornost, neboť je také formou pro založení podniku, který je předmětem podnikatelského záměru autora diplomové práce.

Společnost s ručením omezeným je v Zákonu o obchodních korporacích vymezena §132 až § 242. Jedná se o společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. [1]

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Statutárním orgánem společnosti jsou jednatele jmenování valnou hromadou. Těmto jednatelům náleží obchodní vedení. Na základě ustanovení společenské smlouvy je také možnost stanovit dozorčí radu. [1]

Prvním krokem pro založení společnosti s ručením omezeným je sepsání zakladatelského dokumentu. Tento dokument se v případě jediného společníka nazývá zakladatelská listina. V případě dvou a více společníků se jedná o společenskou smlouvu. Dokument musí mít ze zákona formu notářského zápisu. V zakladatelské listině (nebo společenské smlouvě) se vymezují základní právní vztahy zakládané společnosti s ručením omezeným. Obsahuje zejména tyto informace:

1. název společnosti (obchodní jméno),
2. sídlo společnosti,
3. předmět podnikání,
4. volba statutárního orgánu s.r.o. (jednatele/jednatelů) a určení způsobu jejich jednání,
5. společníci s.r.o.,
6. základní kapitál,
7. určení správce vkladů,
8. ostatní údaje (např.: o hlasování, jednání valné hromady atd.). [13]

Druhým krokem je vyřízení živnostenského oprávnění. Toto oprávnění lze vyřídit na kterémkoli živnostenském úřadě. K vyřízení je zapotřebí notářský zápis o založení společnosti a souhlas majitele nemovitosti s umístěním sídla společnosti. Po získání živnostenského oprávnění obdrží základna s.r.o. na své jméno výpis z živnostenského rejstříku. Tento výpis následně slouží jako podklad k zápisu společnosti do obchodního rejstříku. [13]

Dalším krokem je splacení vkladu do banky. Správce vkladu založí na jméno společnosti zvláštní účet, na který složí vklad. Potvrzení o tomto vkladu následně rovněž slouží jako podklad pro zápis společnosti do obchodního rejstříku. [13]

Po splnění výše zmíněných úkolů se celý proces dovrší podáním návrhu na zápis od obchodního rejstříku. Tento návrh se podává na speciálním formuláři. K návrhu je také potřebné přidat přílohy. Těmito přílohy jsou:

1. zakladatelský dokument s.r.o. ve formě notářského zápisu,
2. čestné prohlášení jednatele a jeho podpisový vzor,
3. souhlas s umístěním sídla od majitele nemovitosti,
4. výpis z rejstříku trestů,
5. kolky v hodnotě 6 000 Kč,
6. prohlášení správce vkladů,
7. potvrzení banky o splacení vkladů na zvláštní účet. [13]

Společnost následně vzniká zápisem do obchodního rejstříku a v tomto okamžiku je společnosti také přiděleno vlastní IČO. Po vyzvednutí výpisu z obchodního rejstříku je zapotřebí změnit zvláštní bankovní účet na běžný. Posledními úkoly,

spojenými se založením s.r.o. je zaregistrování společnosti u finančního úřadu. Zde je společnosti přiděleno daňové identifikační číslo (DIČ). Pokud společnost disponuje zaměstnanci, musí svou s.r.o. registrovat také na zdravotní pojišťovně a správě sociálního zabezpečení. [13]

Jedná se o nejrozšířenější formu podnikání právnických osob. Mezi hlavní výhody této formy podnikání patří omezené ručení společníků, možnost vložení nepeněžitého vkladu či možnost ustanovení kontrolního orgánu. Další velkou výhodou společnosti s ručením omezeným je možnost jejího založení s minimální výší vkladu 1 Kč. Vklad do společnosti může být také učiněn nepeněžní formou. [1]

Naopak nevýhoda je např.: náročná administrativa při založení společnosti. Dále možnost, že v očích obchodních partnerů mohou působit méně důvěryhodně (oproti a.s. či osobní obchodní společnosti) či dvojitý zdanění zisku. [1]

## **2. Podnikatelský plán a jeho teoretické pojetí**

Tato kapitola definuje podnikatelský plán jako takový, jeho strukturu, postupy k jeho sestavení a metody k jeho vyhodnocení.

### **2.1 Definice podnikatelského plánu**

Podnikatelský plán je dokument, který slouží jako podklad pro případné investory, ale i samotného podnikatele. Jedná se o základní plán podnikání. Nemusí se týkat pouze startu nového byznysu, ale i rozšíření již zavedeného podnikání. Jeho podstatou je posouzení o realizovatelnosti a životaschopnosti uvažovaného budoucího záměru. Zároveň podnikatel podnikatelský plán sestavuje z důvodu zajištění financí pro svůj projekt. Podnikatelský plán jako celek by tedy měl odpovídat na tři základní otázky:

- Co podnikatel dělá?
- Co podnikatel nabízí?
- Co podnikatel potřebuje? [3]

*„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí*

*podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ [3]*

Obecná definice nám říká, že podnikatelský plán je účelným nástrojem k možnému posouzení reálnosti a životaschopnosti podnikatelského nápadu. Dokument popisuje všechny podstatné vnitřní a vnější faktory související s podnikatelskou činností. Měl by usnadnit odpovědi na otázky typu: „kde jsme“, „kam se chceme dostat“ a „jak se tam dostaneme“. Podnikatelský plán slouží převážně k interním účelům. Uvnitř společnosti slouží jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací procesy či jako nástroj kontroly. Někteří podnikatelé dávají stručný výťah z podnikatelského plánu k dispozici i svým zaměstnancům za účelem seznámení se základními cíli společnosti a pro posílení identity pracovníků s firmou. Byznys plán může být významný také pro externí subjekty. Kvalitně zpracovaný plán může významně přispět k získání potřebného kapitálu ať už od investora či banky. [1]

Dle zásad pro zpracování by podnikatelský plán měl být:

- Inovativní;
- srozumitelný a stručný;
- logický a přehledný;
- pravdivý a reálný;
- respektující rizika. [2]

Podnikatelský plán musí být srozumitelný, jednoduchý, ale také úplný. Je vhodné v racionální míře využívat tabulky, protože veškeré záměry je potřeba ztvárnit čísly. Informace obsažené v podnikatelském plánu na sebe musí smysluplně navazovat. Uvedené skutečnosti si v textu nesmí navzájem odporovat. Samozřejmostí by také měla být pravdivost, reálnost a nezkreslenost celého plánu. [1]

## **2.2 Náležitosti podnikatelského plánu**

Skladba podnikatelského plánu není přesně vymezena, neboť každá banka (ev. Investor) mají odlišné nároky na jeho strukturu a rozsah. Z důvodu nedostatku času dnes také mnozí investoři požadují, aby byl podnikatelský plán zpracován jen ve formě prezentace. V bankovním sektoru se lze častokrát setkat také s jejich

požadavkem na nespočet dalších údajů a informací, oproti původnímu, základnímu rozsahu byznys plánu. [3]

Žádná právní forma pro strukturu podnikatelského plánu neexistuje, nicméně jsou některé body, které by v něm neměly chybět. Podnikatelský plán lze rozčlenit do těchto bodů:

1. titulní strana;
2. obsah;
3. úvod, účel a pozice dokumentu;
4. shrnutí;
5. popis podnikatelské příležitosti;
6. cíle firmy a vlastníků;
7. potenciální trhy;
8. analýza konkurence;
9. marketingová a obchodní strategie;
10. realizační projektový plán;
11. finanční plán a analýza;
12. hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu;
13. přílohy. [3]

Tato detailnější skladba je také zvolena pro popisovaný podnikatelský plán v praktické části práce, ovšem zčásti upravená tak, aby odpovídala vzniku nového podniku vzhledem k účelu a potřebám celého záměru.

### **2.2.1 Titulní (úvodní) strana**

Na titulní stranu se uvádí základní informace, které představují podnik a souvisí se záměrem i jeho tvorbou. Konkrétně by na titulní straně neměly chybět tato fakta:

- obchodní název firmy
- logo firmy (pokud již existuje)
- název podnikatelského plánu
- jméno autora
- jména klíčových osob
- jména zakladatelů

- datum založení apod. [3]

Doporučuje se na titulní stranu také uvést prohlášení ve stylu:

*„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována, nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“ [3]*

### **2.2.2 Obsah**

Nedílnou součástí podnikatelského plánu je nepochybně i jeho obsah, který navazuje na titulní stranu. Jeho výskyt v dokumentu je podstatný pro rychlou orientaci, vyhledávání a díky němu je čtenáři umožněno snáze a rychleji nalézt žádanou informaci. Většina autorů obsah ve struktuře podnikatelského plánu neuvádí nebo na něj zkrátka zapomene. Může se zdát jako samozřejmost, zařadit tuto důležitou část před rozsáhlý podnikatelský plán, nicméně nejspíš právě z tohoto důvodu se na obsah v mnoha případech zapomíná a tím dochází k vyčerpávajícímu a zbytečně složitému vyhledávání v rámci podnikatelského plánu. Doporučení pro tvorbu obsahu jsou taková, že by jeho rozsah neměl překročit 1,5 stránky formátu A4. Zároveň by ho měly tvořit nadpis do maximálně třetí úrovně, neboť detailnější členění ho tvoří neuspořádaným. [3]

### **2.2.3 Úvod, účel a pozice dokumentu**

Úvod se logicky přiřazuje hned na začátek podnikatelského plánu a seznámí tak čtenáře s tím, pro koho je dokument určen. Důvod je takový, aby se předešlo nedorozumění mezi autorem a čtenářem dokumentu ohledně účelu podnikatelského plánu. Ze stejného důvodu se zde píše ohledně jeho účelu, rozsahu, podrobnosti a kompletnosti. [3]

Pozice dokumentu popisuje, o jakou a jak podrobnou verzi souboru se jedná. Pokud se nejedná o fázi finální, je vhodné takovou skutečnost napsat hned na začátek dokumentu s tím, že chybějící kapitoly budou doplněny, popřípadě že se jedná o finální fázi dokumentu. [3]

Definovaný účel podnikatelského plánu je jedním z hlavních předpokladů pro úspěšný podnikatelský plán. Odpovídá totiž na otázku, pro koho je tento dokument



určen. V zásadě lze konstatovat, že existují dva základní typy určení, jak a pro koho je dokument určen, a to konkrétně jako:

- manažerský nástroj – určený k řízení živnosti či společnosti;
- podklad pro získání cizího kapitálu (zdrojů) – určený k získání potřebných finančních prostředků nebo financování, nejčastěji úvěrem od bankovní instituce. [6]

Tyto dva důvody však nejsou jediné. V sekundární řadě může být podnikatelský plán použit například pro argumentaci při prosazení svého podnikatelského záměru společníkům stávající společnosti, pracovníkům v rámci pracovního týmu, či jinými podstatným lidem pro naše podnikání, jako je nejbližší okruh přátel nebo rodina. Plán lze také vytvořit výhradně pouze pro utříbení myšlenek a nápadů ve své hlavě. [6]

#### **2.2.4 Shrnutí, exekutivní souhrn**

Shrnutí (také se představuje pojem exekutivní souhrn, anglicky executive summary) nemá být uchopováno jako úvod, ale spíše jako souhrnný popis toho, co čtenáře čeká v následujících částech dokumentu. Shrnutí má působit jako předmluva a má ve čtenáři vzbudit zájem, aby si podnikatelský záměr dočetl až do konce. Pokud je plán zpracováván pro externí účely (investoři, za účelem získání cizích zdrojů), je zapotřebí, aby shrnutí splňovalo určitý standard kvality. Zejména ten totiž „prodává“ a na jeho základě investoři posuzují, jestli předloženému záměru poskytnout svou plnou pozornost a plán si prostudují celý. Vystihovat by měl především tyto body:

- zakladatele;
- produkty a služby;
- trh a tržní příležitosti;
- silné stránky podniku;
- strategii;
- potřebné finanční zdroje. [6]

Rozsah závisí na charakteru podnikatelského záměru a velikosti požadovaného kapitálu, teorie říká, že by se měl rozsah stránek shrnutí pohybovat od dvou do sedmi stránek formátu A4. Je nutné zpracovat velký počet informací a shrnout je do

menšího počtu stran při zachování původní myšlenky tak, aby neodradil potenciálního investora od čtení, ale zároveň mu poskytl všechny potřebné informace. Záměrem shrnutí je podat realistický a důvěryhodný obraz o cílech, vizi společnosti a potenciálnostech, jak jich dosáhnout, nezbytném kapitálu a výši jeho zhodnocení. [1]

Tuto část lze také nazvat jako realizační resumé. Jedná se o stručný přehled celého podnikatelského plánu. Obsahuje nejen charakteristiku firmy, ale i produkt či plánovanou službu, popis trhu, strategie včetně strategického směru podniku a samozřejmě i finanční hledisko celého projektu. [4]

### **2.2.5 Popis podnikatelské příležitosti**

Zde dochází k vysvětlení, v čem je spatřena podnikatelská příležitost. Jednat se může například o objevení nového technického principu či poskytování nové služby. Posláním této kapitoly je čtenáře přesvědčit, že nyní je ta správná doba k realizaci našeho nápadu. Píše se zde o tom, jaká cílová skupina je pro výrobek či službu vhodná a jak naši podnikatelskou ideu přetvoříme do podoby tržeb a zisku. Nemělo by se zapomenout také uvést, jaké má potenciální zákazník současné možnosti řešení daného problému a jakou novou přidanou hodnotu vnese na trh náš produkt, ať už v podobě výrobku nebo služby. Nejběžnějšími konkurenčními výhodami jsou:

- cena – je to však krátkodobě udržitelná výhoda;
- kvalita;
- značka;
- doplňující servis;
- individuální přístup, personalizovaný produkt;
- míra inovativnosti produktu – největší konkurenční výhoda. [3]

Byznys plán lze považovat úspěšným pouze v momentě, kdy náš produkt přinese užitek pro zákazníka. Náš výrobek či služba musí být lepší než ten, který nabízí konkurence. Obzvláště v současné době, kdy převládá nasycenost trhu a tvrdá konkurence, začátečníkovi nestačí na trh vstoupit s kreditem, že je „pouze“ stejně dobrý jako ostatní podniky. Je povinnost tedy vstoupit s výhodnější nabídkou. Právě proto je během líčení podnikatelské příležitosti důležité klást důraz na to, jaká přidaná hodnota vyplývá z naší nabídky pro zákazníky/klienty a proč by měli svou

důvěru svěřit právě nám. Je potřeba také poukázat na momentální možnosti klienta, čímž prokážeme přehled a orientaci na trhu. Mnoho byznysmenů dělá v této fázi chybu, když se domnívají, že jejich nápadu nebo produktu není nikdo konkurenceschopný napříč celým trhem. Zpravidla totiž existuje vždy alespoň jedna konkurenční nabídka, která řeší stejný problém nebo uspokojuje stejné potřeby zákazníka, pouze dle svého postupu a zásad. [2]

### **2.2.6 Cíle firmy a vlastníků**

Doporučením je v této fázi nejprve stručně zmínit historii firmy, pokud nějaká je. Shrnutí by mělo obsahovat datum založení, právní formu, vlastnickou strukturu, oblasti činnosti či hlavní produkty. Po úvodním shrnutí je potřeba definovat vizi společnosti, což je představa o tom, kam chceme firmu směřovat a kam se v určitém časovém horizontu má posunout. Na základě vize se dále volí cíle firmy. Ty by vždy měly být SMART. Zkratka SMART značí, jaký by měl cíl být. Vhodné také je, aby vyjádření cílů bylo krátké a trochu propagační. Cíle firmy by pro podnikatelský plán měly být stanovené přibližně v pětiletém horizontu s podrobnější konkretizací na jeden až dva roky. [3]

Během definování firemní strategie je kladen důraz na specifikace způsobu k dosažení dlouhodobých cílů. Formulace cílů by měla být vyjádřena slovně i numericky, a to také s uvedením zdrojů, které budou pro dosažení cíle k dispozici. [3]

Popis by měl zahrnovat také strategická východiska, jimiž jsou poslání, vize a strategické cíle. Posláním je časově nevymezené prohlášení budoucího zaměření, směru aktivit a významných hodnot podniku. Vizi lze časově ohraničit, a to za definice podoby, do které se chce podnik za předem určené období dostat. Strategické cíle jdou ruku v ruce s vizí, na kterou navazují a zpřesňují ji do měřitelné podoby. [7]

Toho lze docílit při využití již zmíněné metody SMART, popřípadě SMARTER, která ji rozšiřuje. Nutností je stanovit si co nejméně cílů úzce souvisejících s vizí. Pojem SMART(ER) jasně definují vlastnosti, jež by měl měřitelný cíl splňovat, a to sice:

- Specific – specifický;
- Measurable – měřitelný;
- Achievable – dosažitelný;
- Result oriented – realistický/orientovaný na výsledek;
- Time framed – časově vymezený.

Popřípadě:

- Ethical – v souladu s etickým přístupem k podnikání;
- Resourced – zaměřený na zdroje. [7]

Do kapitoly o cílech firmy a vlastníků je doporučeno zakomponovat také uvedení klíčových osobností podniku. U těchto osob je důležité představit, jakou budou ve firmě zastávat pozici. Tento krok je důležitý především proto, aby bylo od začátku jasné, že se lidé ztotožňují s cíli firmy, dokážou prezentovat cíle vlastníkům i klíčovým manažerům. Tímto krokem lze dát také najevo, že osoby v podniku mají dostatečné znalosti a kompetence. [3]

Vymezit si vlastní cíle, vizi a poslání společnosti má dva hlavní smysly. Podstatné je, aby společnost směřovala stejnou cestou (směrem), tzn. koncentrovala snahu podnikatele i všech pracovníků k identickému finálnímu cíli. Aby byla společnost úspěšná na trhu, je bezpodmínečně nezbytné, aby soustředila pozornost na eliminaci problémů. Řešení problémů je hledání metod, jak se hnout z místa, přiblížit se k cíli nebo ho uskutečnit. Při jejich vymezení by měl být podnikatel realista a pokoušet se orientovat na specifické potřeby malé společnosti. Případný nezdar často způsobí, že se malé společnosti snaží orientovat zároveň na příliš odlišných cílů. [5]

### **2.2.7 Analýzy trhu a prostředí**

Při realizaci podnikatelského plánu lze uspět pouze tehdy, když bude existovat trh, který bude mít zájem o naše produkty. Případné investory či společníky proto zajímají fakta o potencionálních trzích a možnostech uplatnění. Potenciál trhu se prokazuje na základě důkladné analýzy oboru a trhu. K této analýze se využívají údaje o:

- velikosti trhu;

- oborové výnosnosti;
- překážkách vstupu na trh;
- zákaznících. [3]

V podnikatelském plánu je důležité trh rozdělit na celkový trh (trh, který zahrnuje všechny myslitelné možnosti využití daného výrobku nebo služby) a cílový trh. Je nezbytné přesně určit, na kterou cílovou skupinu zákazníků se chceme přesně zaměřit. Abychom mohli správně zanalyzovat trh, je zapotřebí podrobně prozkoumat okolí firmy za pomoci vhodně zvolených metod. [3]

Tyto analýzy jsou důležité kvůli tomu, aby podnik znal svou pozici v prostředí, ve kterém působí. Dále aby uměli reagovat na neustále změny tohoto prostředí, byl schopný posoudit svůj potenciál dalšího vývoje, predikoval chování zákazníků a identifikoval rizikové faktory spojené se strategickým plánem. [7]

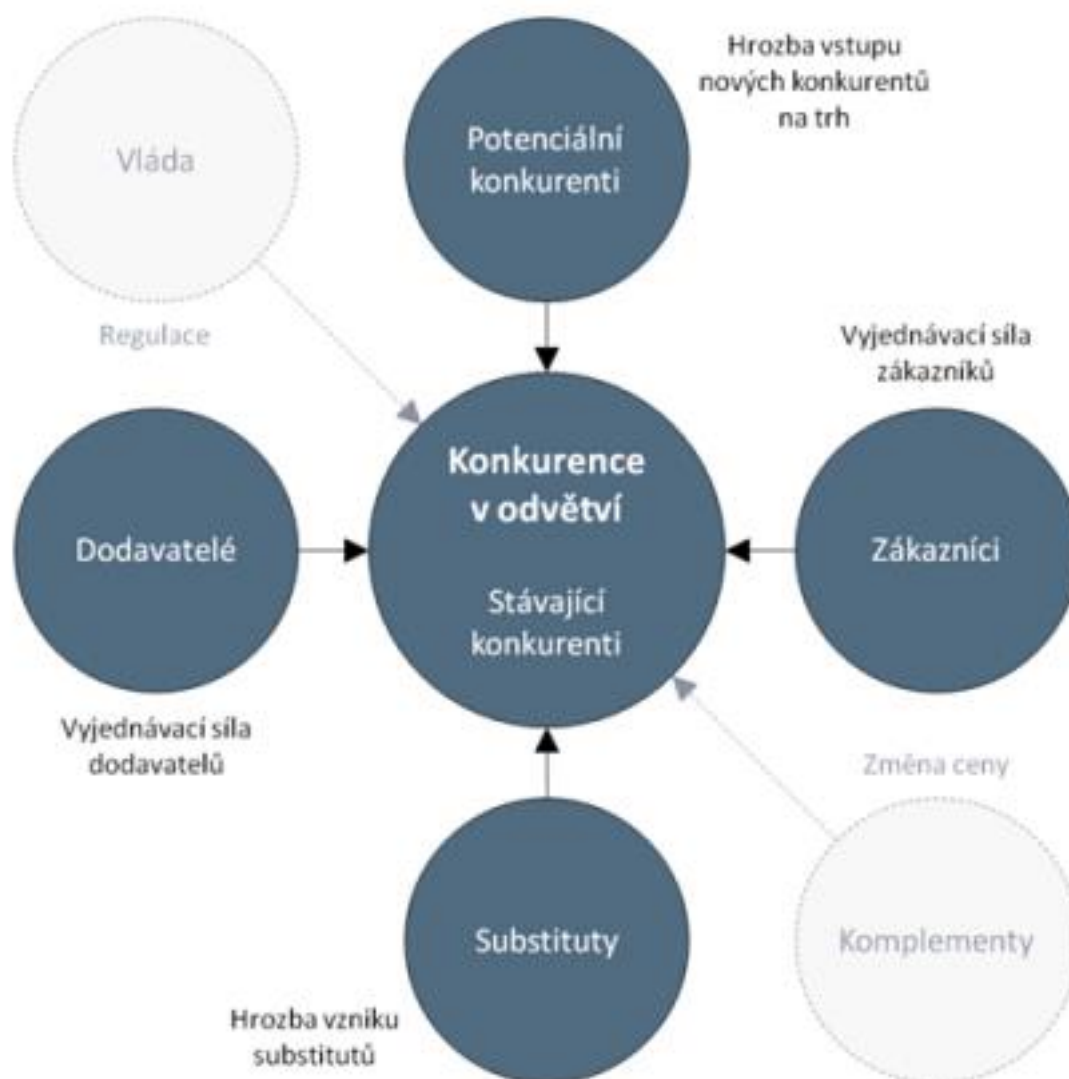
Nejvhodnějším nástrojem je strategická situační analýza, která analyzuje a hodnotí vlivy externího a interního prostředí ovlivňují podnik. Externí analýza slouží k identifikaci hrozeb z okolí podniku a lze ji rozdělit na analýzu makroprostředí a mikroprostředí. Interní analýza se zabývá vnitřním prostředím našeho podniku. [3]

#### **2.2.7.1 Externí analýza mikroprostředí**

K této analýze, které se také říká analýza odvětví, ve kterém naše firma působí, se nejčastěji používá Porterův model pěti sil. Je to snadný nástroj k prognózování sil, které působí na firmu a představují tak hrozby v odvětví. Porterův model slouží k formulaci faktorů, které mohou ovlivnit vyjednávací pozici firmy v příslušném odvětví a k nalezení příležitostí, které ji mohou přispět při její vyjednávací pozici na trhu a tím ji zdokonalit. Analyzují se tyto faktory:

- stávající konkurenci a jejich schopnost ovlivnit cenu našeho produktu;
- novou konkurenci a možnost, že jejich vstup ovlivní cenu našeho produktu;
- vliv zákazníků (odběratelů) a jejich schopnost ovlivnit cenu poptávkou;
- vliv dodavatelů a jejich schopnost ovlivnit cenu nutných vstupů;
- substituční produkty a jejich cena a množství schopné částečně nahradit náš produkt. [3]

Obrázek 1 - Porterův model pěti sil



Zdroj: [14]

### 2.2.7.2 Interní analýza

Tato kapitola se věnuje analýze vnitřního prostředí společnosti, u které se často aplikuje analýza jeho zdrojů. Díky jejich efektivnímu využití je možné zajišťovat vytváření produktu, který podniku následně generuje výnosy, popřípadě zisk. Zdroje se v rámci této analýzy dělí na:

- finanční – jde o finanční prostředky podniku. Uvádí se současný stav financí, a i těch potřebných do budoucna.
- hmotné – vybavení a hmotný majetek potřebný pro náš byznys. Jedná se například o automobil, telefony, kancelářské vybavení atd.

- lidské – závisí na plánované velikosti podniku. Hodnocení lidských zdrojů se liší podle toho, jak velkou firmu plánujeme. Při zakládání společnosti s více společníky je důležité, aby měli své role jasně definované a ztotožňovali se v nastavení podnikové strategie. Počítáme zde všechny zaměstnance, a to jak interní, tak externí.
- nehmotné – kam se řadí v podstatě to, co není hmatatelné a slouží k chodu podnikání. Jde například o kontakty, seznam potenciálních zákazníků, patenty, software atd. [6]

### 2.2.7.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem v rámci strategické situační analýzy, který slouží k identifikaci zásadních faktorů ovlivňujících strategický plán společnosti. Jedná se o zkratku těchto slov:

- Strengths – silných stránek;
- Weaknesses – slabých stránek;
- Opportunities – příležitostí;
- Threats – hrozeb. [3]

Obrázek 2 - SWOT analýza



Zdroj: [15]

Analýza silných a slabých stránek patří do interní analýzy firmy a analýza hrozeb a příležitostí patří do externí analýzy. Aby SWOT analýza přispěla k tvorbě strategie, je potřeba po identifikaci jednotlivých faktorů vytvořit kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s detekovanými silnými a slabými stránkami. Na základě těchto kombinací vzniknou čtyři rozdílné situace, které mohou sloužit k volbě strategie. Těmito situacemi jsou:

- SO strategie – využití silných stránek na získání výhody oproti konkurenci;
- ST strategie – využití silných stránek k eliminaci hrozeb;
- WO strategie – zdolání slabin při využití příležitostí;
- WT strategie – obranná strategie, ustoupení. [2]

## 2.2.8 Marketing a obchodní strategie

### 2.2.8.1 Marketingový plán

Na marketing se v poslední době klade větší důraz, jelikož zásadně ovlivňuje budoucí úspěch podniku nebo záměru. Proto se v současnosti snaží firmy více orientovat na zákazníka, zjišťují jeho potřeby a snaží se je uspokojit, a to jim pomáhá k udržení pozice a k lepším výkonům na trhu. V zásadě se řeší tři okruhy rozhodnutí:

- výběr cílového trhu;
- určení tržní pozice produktu;
- rozhodnutí o marketingovém mixu. [3]

Tržní pozice produktu se určuje následovně:

- identifikuje se eventuální konkurenční výhoda našeho produktu, na jejichž základě můžeme postavení stavět;
- vybere se optimální konkurenční výhoda, přičemž by mělo jít o výhodu, která je důležitá pro zákazníka, je v souladu s marketingovým posláním firmy a jejími možnostmi a je předností vůči konkurenci;
- zvolí se efektivní způsob komunikace a propagace této výhody. [3]

Marketingový plán je v dalším kroku určen marketingovým mixem. Marketingový mix je soubor kombinace nástrojů, které podnik využívá k tomu, aby bylo dosaženo požadovaných cílů. Marketingový mix se nejčastěji skládá ze čtyř částí, tzv. 4P, neboli:

- produkt (product);
- cena (price);
- místo (place);
- propagace (promotion). [3]



V současnosti se lze setkat s dalšími formami, a to například s marketingovým mixem služeb, neboli 7P. Ten rozšiřuje původní 4P o:

- lidé (people);
- procesy (process);
- materiální prostředí (physical environment). [19]

Obrázek 3 - Marketingový mix služeb 7P



Zdroj: [16]

Tento typ marketingového mixu je také vhodný pro podnikatelský plán v praktické části diplomové práce.

### **Produkt**

V rámci marketingového mixu je největší pozornost věnována právě produktu, protože „*tvoří podstatu naší nabídky na trhu a bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníků.*“ Je potřeba mít definováno, jaké produkty budeme nabízet, případně, které budeme z prodeje v průběhu stahovat. Produktem je vše, co je zákazníkovi nabízeno čili nejen produkt jako takový, ale i služby a servis. [3]

Produkty lze rozdělit několika způsoby:

- dle povahy, a to na hmotné a nehmotné výrobky;
- dle životnosti dělíme produkty na krátkodobé nebo dlouhodobé spotřeby.
- Dle typu zákazníka, a to jako spotřební nebo výrobní. [2]

Základní oblasti, které je třeba v souvislosti s produktem řešit:

- Jaké produkty nabízet, jaké uvádět a jaké z trhu stahovat v daném období?
- Jaké vlastnosti bude produkt mít (design, značku, další služby apod.)?
- V jakých objemech se bude produkt vyrábět?
- Jaký bude životní cyklus produktu? [2]

Produkt má z marketingového hlediska 3 úrovně (vrstvy): jádro, skutečný produkt a rozšířený produkt, viz obr. 4.

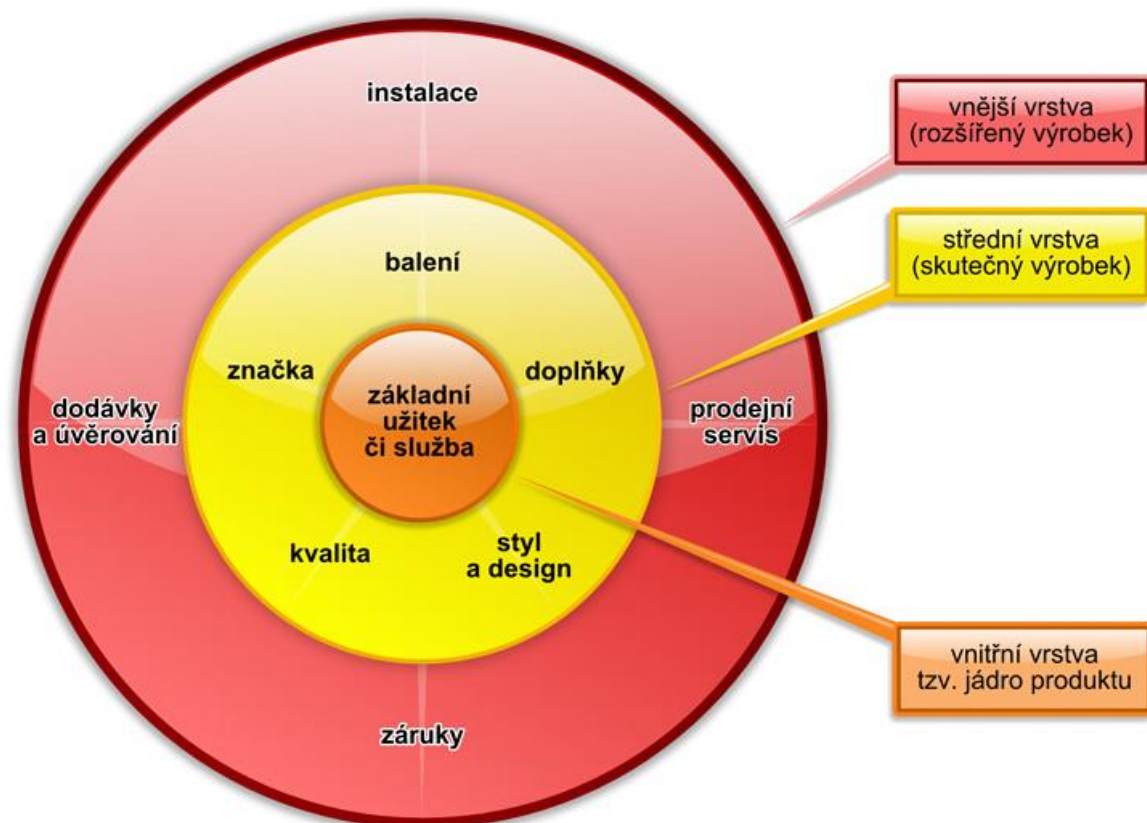
Jádro představuje základní užitek pro zákazníka, je sama podstata toho, proč si zákazník produkt kupuje.

Druhou vrstvu produktu představuje fyzický (skutečný) produkt. Ten tvoří 5 vlastností:

- kvalita – životnost, výkonnost, spolehlivost atd.;
- varianty produktu;
- design – estetika produktu;
- obal – u produktů, které ho vyžadují;
- značka – způsob označení produktu, kvůli odlišení od těch konkurenčních.

Rozšířený produkt (výrobek) obsahuje kromě vlastního produktu také tzv. rozšířené užitky. Dá se mezi ně zařadit dodatečné nebo doplňkové služby k produktu, které tak nadnášejí jeho přidanou hodnotu. [2]

Obrázek 4 - Úrovně produktu



Zdroj: [17]

## Cena

Hladina a rovnováha ceny produktu jsou elementy, které společnosti generují profit a podléhá jim pevnost, stálost a prosperita společnosti. Určením ceny také společnost stanovuje své postavení v rámci třídění zákazníky. Nastavením ceny usměrňuje jejich obchodní rozhodování a také určuje konkurenční polohu. Tvorba ceny by měla zohlednit firemní cíle, náklady, poptávku, konkurenci, životní cyklus produktu a legislativní či regulační opatření. Ceny lze stanovovat třemi přístupy:

- nákladovým;
- poptávkovým;
- konkurenčním. [3]

Nákladovým způsobem se cena kalkuluje tak, že zohledníme veškeré náklady za normálních podmínek a k nim příslušnou, požadovanou marži. U nákladového

přístupu se odlišují praktiky založené buď na výpočtu úplných nákladů, nebo kalkulaci neúplných nákladů (variabilních nebo přímých). [2]

Cenotvorba poptávkovou metodou je taková cena, jakou ji vnímá zákazník. Za využití takového přístupu si vybraní spotřebitelé (dotazovaní) sami určují odpovídající hodnotu pro produkty předmětem komparace, případně porovnávané produkty obodují od 1 do 100, přičemž finální cena je pak stanovena v poměru k počtu bodů. [2]

Při tvorbě cen metodou vycházející z cen konkurence nejsou náklady ani poptávka napřímo brány v potaz. Základem ceny jsou ceny konkurentů, které jsou pro společnost odrazovým můstkem. Mnohdy se cena uchovává na hladině zhruba 90 % z cen vybraného konkurenta. Dále záleží na určitých aspektech, zda bude cena pod, nad nebo na hladině ceny konkurence, jsou jimi např. síla konkurence, jedinečnost produktu, podílu na trhu, nasycení trhu atd. [2]

## **Distribuce**

V dnešní době zná většina podnikatelů svůj produkt velmi dobře, stejně tak jeho konkurenční výhody nebo přidanou hodnotu pro zákazníka, ale postrádají distribuční politiku, která jim napomůže k získání potřebného nebo chtěného prodeje produktu. V podnikatelském plánu je potřebné definovat prodejní strategii a charakterizovat využití jednotlivých distribučních cest, díky kterým se dostat k prodeji nebo zakázkám. V principu jde o to, aby bylo odpovězeno na otázky toho charakteru:

- Budeme prodávat a nabízet vše sami a přímo koncovým zákazníkům? Což se nabízí při drahém a velkém množství produktů nebo v případě, kdy je menší okruh spotřebitelů a vládne silná konkurence.
- Budeme využívat prodejních mezičlánků a pokud ano, kdo je k této spolupráci nejvhodnější kandidát?
- Budeme využívat obchodní mezičlánky a pokud ano, které organizace jsou k partnerství vhodné? [3]

V podnikatelském plánu je nutné mít toto specifikováno i včetně osob, které budou v podniku za toto zodpovědné. Náklady spojené s prodejem produktu se častokrát

kalkulují v byznys plánu procentuálně z obratu, což nemusí být vždy nejvhodnějším řešením. Vhodnější metodou je:

- nejprve definovat prodejní cíle;
- učit nutný počet zakázek nebo zákazníků;
- odhad výdajů k získání zakázky nebo zákazníka;
- kalkulace nákladů na veškeré další prodejní činnosti – servis o zákazníka, administrativní činnost atd.
- vymezení nutného počtu zaměstnanců, kterých je potřeba ke splnění těchto činností, včetně definování požadavků na jejich kvalifikaci;
- navíc zkalkulujeme další možnosti osobních nákladů – pracovní cesty, akce na podporu prodeje, školení a vzdělávání, vozy, telefony a paušální náklady k nim souvztažné, počítače atd. [3]

V případě přímého prodeje společnost využívá vlastních prostor (obchod, kancelář) k prodeji nebo nabídce svých produktů. O přímý prodej jde i v případě, že společnost nemá vlastní kamenný obchod a produkt ze své produkce posílá rovnou zákazníkovi, např. po internetové objednávce. [2]

Společnost potřebuje získávat marketingová data o svých zákaznících, aby mohla rozhodovat o správné marketingové strategii a politice, čímž je myšleno nastavení ceny, servisu, typu propagace nebo výši kvality. Zákazník je nedílnou součástí úspěšného byznys plánu a strategie, nikoliv pouze příjemcem a kupujícím produktu. Znalost jejich obchodního chování, jaké jsou jejich potřeby, jsou nepostradatelné informace k jejich získávání. [5]

### **Marketingová komunikace**

Jedná se o složku marketingového mixu, která je nejvíce vidět. Díky nastavené komunikační politice se podnik snaží naplňovat své ekonomické cíle, a to díky snaze uspokojit poptávku po svém produktu. Snaží se u zákazníků tvořit pozitivní názor na jejich produkt, dávat o něm na vědomí, stejně tak o jeho kvalitě nebo vlastnostech. K tomu lze využít různé složky komunikačního mixu:

- reklama;
- podpora prodeje;
- osobní prodej;

- vztahy s veřejností (Public Relations);
- přímý marketing. [3]

Reklamou se myslí placená, neosobní komunikace mezi společnostmi a zákazníkem prostřednictvím různých komunikačních kanálů. [3]

Podpora prodeje cílí na koncového klienta, případně i na obchodní zástupce. Podporou prodeje mohou být různé bonusy ve formě cenových zvýhodnění, kupónový prodej, vzorky zdarma, věrnostní programy, soutěže pro zákazníky, soutěže pro obchodní partnery, propagační předměty, slevy z katalogových cen atd. [3]

Za nejefektivnější formu komunikace je považován osobní prodej, který je ovšem také nejvíce náročný. Předpokladem k úspěšnému osobnímu prodeji jsou zkušenosti prodejce neboli obchodní zástupce, kteří si vědí rady v situacích s klientem a jejich případnými námitkami. Mezi akce spojené s osobním prodejem patří např. obchodní setkání, veletrhy, výstavy, obchodní setkání, poradenství při prodeji a také neformální setkání. [3]

Vztahy s veřejností, nebo také anglická zkratka PR, je chápána v širším kontextu, a ne pouze jako vztah k potenciálním nebo současným zákazníkům, avšak jako partnerství k ostatním činitelům na trhu (zaměstnanci, média, široká veřejnost, státní orgány). Úlohou PR je zlepšování image a obrazu společnosti v očích veřejnosti. Příznivá image společnosti v očích veřejnosti může podpořit prodej, zákazník pak případně díky němu může upřednostnit náš produkt před produktem konkurence. Náklady na PR jsou minimální a jedná se například o sponzoring, charitativní akce, tiskové konference, komunikace s médii nebo vydávání podnikových časopisů. [3]

Přímý marketing využívá oslovování současných i potenciálních klientů/zákazníku napřímo, jak už název napovídá. Jedná se tedy o komunikaci po telefonu, elektronickou poštou, poštovní zásilkou, průzkumy apod. [3]

## **Lidé**

Jedná se o všechny lidi, kteří mají určitou roli v procesu poskytování služby a tím ovlivňují pohled kupujícího. Jedná se tedy jak o zaměstnance, tak o zákazníky. [19]

## **Procesy**

Na procesy je nahlíženo z hlediska rozmanitosti a komplexnosti. Během procesu je důležité se zaměřit na spojení mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. [19]

## **Materiální prostředí**

Jde o prostředí kde je jednak služba nabízena a kde se poskytovatel služby setkává se zákazníkem. Jedná se tedy o prostředí venkovní i vnitřní, jehož role může mít velký dopad na vnímání kvality nabízeného produktu.

To stejné platí pro vzhled webových stránek, vizitek, oblečení zaměstnanců apod. Prostředí slouží jako kabát služby a slouží k budování celkové podoby služby. [19]

### **2.2.8.2 Obchodní strategie**

Mezi základní obchodní strategie (malých) firem patří:

- strategie koncentrace na vybraný tržní segment: jedná se o jednu z nejčastěji uplatňovaných strategií mezi malými firmami. Tyto firmy nemají moc velkou možnost konkurovat velkým firmám na největších segmentech trhu. Právě proto je úzké zaměření na přesně vybrané segmenty, které jsou pro velké firmy nezajímavé a neefektivní vzhledem k jejich velikosti. Největším problémem této strategie je nalezení vhodného segmentu. Správný výběr segmentu vyžaduje kvalitní marketingový průzkum s cílem identifikovat správného zákazníka a zvolit odpovídající marketingové nástroje.
- strategie diferenciacce: tato strategie spočívá především v konkurování kvalitou. Obecně může být tato strategie založena na kterémkoli z prvků marketingového mixu. Jejím cílem je odlišit se od konkurence, nejlépe nabídnout něco víc. U malých firem by v rámci nabídnutí vyšší kvality měl být samozřejmostí úzký kontakt se zákazníkem.
- strategie diverzifikace: tento typ strategie přináší velká rizika, nicméně i tak bývá často používána. Z důvodu nedostatečné stability trhu dnes mnoho firem podniká v několika oblastech trhu. Právě díky diverzifikaci mohou rizika snižovat. Strategie spočívá ve využití současných zdrojů, které jsou přeorientovány na oblast podstatně odlišnou.
- strategie kooperace: tato strategie je vhodná především pro firmy, které jsou eliminovány svými zdroji, ať už finančními, lidskými či jinými. Díky této

strategii může firma částečně eliminovat bariéry efektivní činnosti, kterými může být výše zmíněný nedostatek zdrojů. Ke kooperaci může dojít mezi konkurenčními firmami, ale i těmi, které mezi sebou nekonkurují. Vytváření sdružení může být také vhodné v případě rozvoje malé firmy. [1]

### **2.2.9 Realizační projektový plán**

Realizační plán je časový harmonogram všech činností, které jsou v rámci podnikání potřeba zajistit. Podstatné je si nejprve určit všechny důležité kroky a činnosti, které musíme podniknout v souvislosti s realizací podnikatelského plánu. K těmto krokům následně musíme stanovit termíny jejich dosažení. [3]

Dalším doporučením je využít sofistikovaného nástroje, kterým může být Ganttův (úsečkový) diagram. Z něj je patrné, kdy a jaká činnost musí začít a jak dlouho bude trvat, což nám ukáže pohled na milníky projektu. Tyto informace se dají uplatnit později při finančním plánování, tzn. odvodit výši a termíny investičních a osobních výdajů. Mezi klíčové milníky, které by se v plánu měly objevit, patří například:

- termín zákonného založení podnikání;
- založení účtů;
- čas pořízení vybavení;
- časy uzavření dohod s hlavními dodavateli;
- případně čas na získání finančních prostředků a podobně. [6]

### **2.2.10 Finanční plán**

Finanční plán formuje všechny předchozí části byznys plánu do číselné, finanční podoby. Prokazuje, jestli je záměr po ekonomické stránce realizovatelný a zároveň předkládá investorům informace o navrhovaném finančním rozvoji společnosti. Hlavní výstupy finančního plánu podniku tvoří především plán nákladů, výnosů, peněžních toků (cash flow), plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaná rozvaha. V následujícím kroku se provede také finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investice a plán financování. [3]

Je třeba si uvědomit, že začínající podnik potřebuje nutný kapitál k zakoupení dlouhodobého i krátkodobého majetku a také finance na zahájení podnikatelské činnosti, tzn. peněžní prostředky na provozní náklady do doby, než společnost



inkasuje první tržby. Ve finančním plánu je třeba také rozlišovat rozdíly mezi výnosy a příjmy, náklady a výdaji či ziskem a finančním tokem. [3]

Finanční analýzu je doporučeno provést pomocí poměrových finančních ukazatelů. Mohou to být ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. [2]

### 2.2.10.1 Rozvaha

Rozvaha je účetní výkaz, který zobrazuje očekávaný vývoj majetku firmy a zdrojů jeho financování. Doporučuje se sestavit počáteční rozvahu. Rozvaha informuje o struktuře majetku, stejně tak informuje o zdrojích financování při zahájení podnikatelské činnosti. [3]

V rozvaze platí bilanční princip, tedy že aktiva se vždy musí rovnat pasivům. Stav položek v rozvaze se neustále mění, ale je nutné neustále zachovávat bilanční princip, tedy že každá operace musí ovlivnit položky jak na straně aktiv, tak pasiv. [8]

Tabulka 1 - Rozvaha

Rozvaha za ke dni XX.YY.ZZZZ	
Aktiva	Pasiva
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
Nehmotný	Základní kapitál
Hmotný	Fondy
Finanční	Výsledky hospodaření
<b>Oběžný majetek</b>	<b>Cizí zdroje</b>
Zásoby	Rezervy
Pohledávky	Závazky
Krátkodobý finanční majetek	Bankovní úvěry
<b>Suma aktiv</b>	<b>Suma pasiv</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 2.2.10.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztrát je účetní výkaz, který sleduje výsledky hospodaření podniku. Často se tomuto výkazu říká zkráceně „výsledovka“. Výsledovka sleduje výnosy a náklady vztahující se k určitému období. Výnos je peněžní vyjádření výsledku hospodaření firmy. U výnosu nezáleží na tom, zda byla provedená skutečná

transakce peněžních toků. Náklad je peněžním vyjádřením spotřeby firmy, rovněž bez nutnosti skutečné peněžní transakce. Náklady snižují ekonomický prospěch a udávají opotřebením majetku ve formě odpisů. Snižováním nákladů či zvýšením výnosů lze korigovat efektivnost podniku. [8]

Kromě výkazu zisku a ztrát existují i další možnosti, jak lze charakterizovat výsledky hospodaření podniku. Lze sledovat několik druhů zisku:

- EAT = zisk po zdanění;
- EBT = zisk před zdaněním;
- EBIT = zisk před úroky a zdaněním;
- EBITDA = zisk před úroky, zdaněním a odpisy;
- NOPAT = provozní zisk po zdanění. [8]

Tabulka 2 - Výkaz zisku a ztráty

<b>Výkaz zisku a ztráty ke dni XX.YY.ZZZZ</b>
<b>Tržby z prodeje vlastních služeb</b>
<b>Celkové náklady</b>
Účetní odpisy
Mzdové náklady
Ostatní provozní náklady
<b>EBITDA - hrubý provozní zisk</b>
Daňové odpisy
<b>EBIT - provozní zisk</b>
Úroky z úvěrů
<b>EBT - hospodářský výsledek před zdaněním</b>
Daň z příjmů
<b>EAT - čistý výsledek hospodaření za účetní období</b>

Zdroj: vlastní zpracování

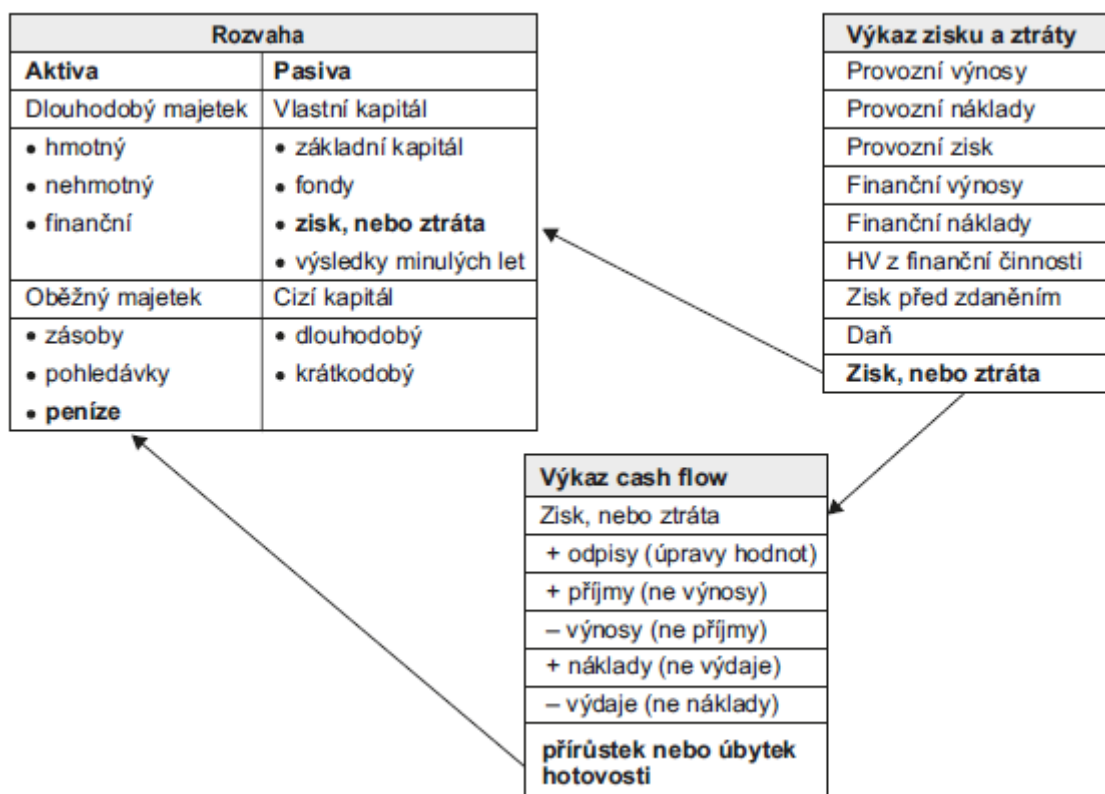
### 2.2.10.3 Výkaz cash flow – peněžních toků

Třetím účetním výkazem, je výkaz cash flow. Tento výkaz slouží ke sledování reálných peněz, které do společnosti „přitékají“ a „odtékají“. Výkaz cash flow podobně jako výsledovka zachycuje tokové veličiny (za určité období). V tomto účetním výkazu se jedná o příjmy a výdaje. Příjmy jsou skutečné peníze, které do podniku přicházejí, zatímco **výdaje** jsou reálné peníze, které z podniku odcházejí.

Díky tomuto přehledu podnik může snadno zjistit, kde podnik peníze získává, a kde o ně naopak přichází. [8]

Na následujícím obrázku jsou znázorněny propojenost a souvislosti mezi všemi třemi účetními výkazy.

Obrázek 5 - Provázanost mezi účetními výkazy



Zdroj: [8]

#### 2.2.10.4 Výnosy, náklady a bod zvratu

Cílem hospodaření podnikatele je vytváření zisku, v ideálním případě dlouhodobě stabilního zisku. Toho lze dosáhnout, když budou výnosy vyšší než náklady. Základním provozním výnosem jsou tržby, které vznikají prodejem nějakého množství zboží „Q“ a za každou jednotku zboží zaplatí cenu „p“. Tržby tedy zjistíme ze vztahu:

Rovnice 1 - Výpočet tržeb

$$T = p \times Q$$

Náklady se z manažerského pohledu dělí na variabilní (VN), které jsou přímo vázané na produkt, a na fixní, které jsou konstantní a nezávislé na produkovaném množství (FN). Celkové náklady v závislosti na objemu výroby (Q) tedy zjistíme pomocí tzv. nákladové funkce, kterou určuje vztah:

Rovnice 2 - Výpočet nákladů

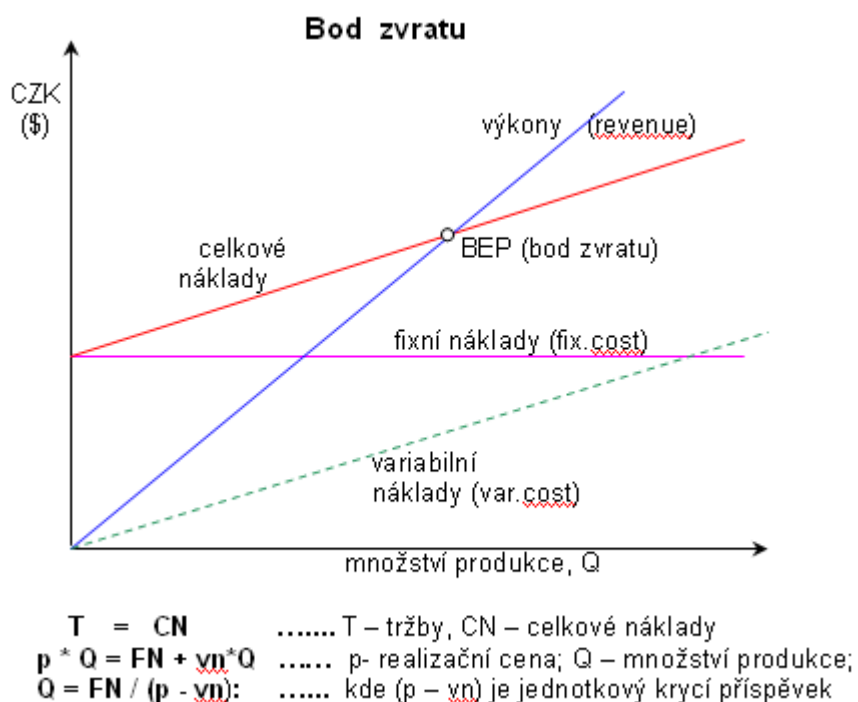
$$N = FN + VN \times Q$$

Bod zvratu představuje stav, kdy se tržby rovnají nákladům. Objem, při kterém nastává bod zvratu, lze vyjádřit:

Rovnice 3 - Výpočet bodu zvratu

$$Q = FN / (p - VN) \text{ [8]}$$

Graf 1 - Bod zvratu



Zdroj: [18]

### 2.2.10.5 Metody k vyhodnocení investice

Je zapotřebí znát kritéria, podle kterých budeme investici posuzovat. Obecně se metody k hodnocení investic dělí na 2 skupiny:

- metody statické, které nezohledňují faktor času;

- metody dynamické, které zohledňují faktor času a jejich základem je diskontování. [9]

### **Doba návratnosti**

Jedná se o výpočet období (počet let, měsíců), za které tok příjmů přinese hodnotu rovnající se nákladům na investici. Doba návratnosti se označuje jako PP, tedy anglicky Payback Period. Hodnotu lze zjistit tak, že se vydělí investiční náklady průměrnou roční částkou očekávaných peněžních toků (statická metoda). Pro zohlednění faktoru času je poté nutné použít vylepšenou metodu pracující s diskontovanými hodnotami příjmů z peněžních toků (dynamická metoda). [9]

### **NPV - čistá současná hodnota**

Podstatou této dynamické metody hodnocení investic je přepočítat budoucí příjmy na stejnou časovou bázi, tou bývá rok pořízení investice. Faktor času totiž způsobuje, že hodnota dnešní peněžní jednotky je cennější než její hodnota v budoucnu. NPV (net present value) tedy představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů a náklady na investici. Jeli její současná hodnota kladná, lze ji přijmout, neboť zvyšuje hodnotu firmy. Diskontování probíhá za pomoci výpočtu hodnoty průměrných vážených nákladů na kapitál (WACC). [9]

### **EVA - ekonomicky přidaná hodnota**

Tento ukazatel slouží jako základní měřítko k hodnocení výkonnosti podniku. Výpočet se provádí za všechny jednotlivé roky, obdobně jako při výpočtu čisté současné hodnoty. Zde se však nevychází z výkazu cash flow, ale ze zisku před zdaněním a úroky (EBIT), který se vynásobením převede na čistý provozní zisk po zdanění (NOPAT). Druhou složkou jsou požadované výnosy z vázaného kapitálu, které se vypočítají jako součin vázaných nákladů (C) a průměrných nákladů na kapitál (WACC). [9]

#### **2.2.10.6 Poměrové ukazatele rentability**

Rentabilita reprezentuje výnosnost kapitálu a je měřítkem schopnosti podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability poměřují výsledek efektu dosaženého podnikatelskou činností podniku ke zvolené srovnávací základně. Čím vyšší rentability podnik dosahuje, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem. Ve všech ukazatelích rentability se poměrujeme

toková hodnota za období (výsledkové hodnoty) se stavovou hodnotou (rozvahové hodnoty). [8]

Součástí praktické části je výpočet ukazatelů rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability aktiv (ROA) a rentability tržeb (ROS).

ROE vyjadřuje zhodnocení kapitálu vloženého vlastníky. Sleduje, kolik čistého zisku připadá na jednu investovanou korunu do společnosti. ROA je klíčovým měřítkem rentability. Poměruje zisk společnosti s celkovými vloženými prostředky (aktivy) bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla financována. ROS ukazuje, kolik korun zisku společnost vytvoří z jedné koruny tržeb. Pokud se tento ukazatel nevyvíjí dobře, lze předpokládat, že ani v ostatních ukazatelích nebude situace dobrá. [8]

### **2.2.11 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a analýza rizik**

Tato kapitola úzce souvisí se SWOT analýzou, která je detailněji popsána v kapitole 2.2.7.4, díky které jsme schopni identifikovat silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby podnikatelského plánu. Největší pozornost se klade na slabé stránky, týkající se našeho záměru a firmy, a potenciální hrozby. Z tohoto důvodu je logické se právě na tyto aspekty důkladně připravit, analyzovat je a následně je eliminovat, popřípadě alespoň minimalizovat a nastavit různá opatření. Těmito opatřeními mohou být:

- diverzifikace rizika, což znamená produkovat různorodé produkty. Pokud se sníží poptávka po jednom druhu produktu, může se zvýšit poptávka po produktu jiného charakteru;
- dělení rizika, které spočívá v rozdělení rizika mezi více účastníků, kteří se podílejí na realizaci projektu;
- pojištění, které lze sjednat pro případ negativních důsledků nepříznivé situace, důsledky se tak mohou přenést na pojišťovnu, která tyto škody pokryje. A to dle smluvních podmínek, které byly předem předloženy;
- transfer, čímž se rozumí přesun rizika na jiné subjekty. Těmi mohou být např. dodavatelé, se kterými podnikatel uzavře dlouhodobou smlouvu na dodávku surovin. [3]

Pro zjištění rizik je vhodné využít přístup pomocí analýzy citlivosti a různých scénářů, který umožňuje odrážet rizikovost záměru. Formulace scénářů vychází z identifikace klíčových rizikových faktorů. Počet těchto faktorů musí být omezený, aby nedocházelo k přílišnému množství scénářů. Často se pracuje s optimistickým, realistickým a pesimistickým scénářem vývoje. Je možné tak přidat výrazně pesimistický scénář. [7]

Základní nástroje pro stanovení a zobrazení dopadů rizikových variant vzhledem ke zvoleným kritériím hodnocení patří například již zmiňované scénáře (kvalitativní forma), které slouží k zachycení podstaty nejistoty o budoucnosti, a to takovým způsobem, abychom mohli dojít ke stanovení důsledků jednotlivých variant. Jsou popisem možného budoucího stavu světa, pro který se stanovují důsledky rizikových variant. Díky analýze scénářů mohou firmy stanovovat svůj strategický plán, který bude obsahovat více možných strategických variant v závislosti na budoucím vývoji firmy a jejího okolí. Zpravidla se uvádějí tři typy scénářů. Jedná se o:

- optimistický scénář, ve kterém se vše vyvíjí tak jak si přejeme;
- realistický scénář, který obsahuje nejpravděpodobnější trendy respektující odhady vývoje;
- pesimistický scénář, tento typ scénáře uvádí stav, ve kterém se vše vyvíjí v rozporu s cíli podniku. [7]

## **2.2.12 Přílohy**

Rozsah příloh závisí vždy na konkrétním případě. V některých případech může mít příloha mnoho stran. V takovém případě se doporučuje podklady zapsat do seznamu. Poté se seznam připojí k příloze, kde bude poznámka, že uvedené podklady jsou k dispozici, aby byla orientace v nich jednodušší. Součástí přílohy by měly být například následující podklady:

- životopisy klíčových osobností;
- výpis z obchodního rejstříku;
- analýza trhu;

- podklady z finanční oblasti – účetní výkazy, pokud má firma historii
- apod. [3]

Teoretické základy všech těchto popsaných bodů jsou využity (s malou modifikací) v následující praktické části diplomové práce.



# PRAKTICKÁ ČÁST

V následujících dvou kapitolách bude představen a vyhodnocen podnikatelský plán na založení podniku zajišťující stavební činnost a finanční poradenství.

## 3. Podnikatelský plán pro založení společnosti

### 3.1 Titulní strana

**Název společnosti:** Korinvra s.r.o.



**Logo společnosti:**

**Sídlo společnosti:** Poštovní 614, 468 61 Desná

**Místo podnikání:** Jablonec nad Nisou

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

**Jednatelé:** Vratislav Kořínek, Vratislava Kořínková

**Základní kapitál:** 300 000,- Kč

**Předmět podnikání:** Rekonstrukce bytů a rodinných domů

Poradenská a konzultační činnost

Finanční služby

**Autor podnikatelského plánu:** Bc. Vratislav Kořínek

**Kontakt:** +420 733 694 062  
korinekvratislav@gmail.com

Upozornění: Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být

reprodukována, kopírována, nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.

## 3.2 Obsah

3.1	Titulní strana .....	39
3.2	Obsah.....	40
3.3	Účel.....	41
3.4	Exekutivní souhrn podnikatelského plánu .....	41
3.5	Popis podnikatelského záměru .....	42
3.6	Popis společnosti Korinvra s.r.o. ....	44
3.7	Analýza trhu a prostředí .....	47
3.7.1	Analýza mikroprostředí .....	47
3.7.2	Interní analýza .....	48
3.7.3	SWOT analýza.....	49
3.8	Analýza rizik .....	51
3.9	Marketingová a obchodní strategie .....	52
3.9.1	Marketingový mix.....	53
3.9.2	Volba obchodní strategie .....	57
3.10	Realizační plán .....	58
3.11	Finanční plán .....	58
3.11.1	Zakladatelský rozpočet a způsob financování .....	58
3.11.2	Odpisy dlouhodobého majetku .....	60
3.11.3	Výnosy.....	60
3.11.4	Náklady .....	62
3.11.5	Plánované výkazy zisků a ztrát .....	64
3.11.6	Plánované výkazy cash flow.....	67
3.12	Přílohy.....	69
3.12.1	Inzerát k pronájmu kanceláře .....	69

3.12.2	Nabídka podnikatelského úvěru od Moneta Money Bank .....	70
4.	Vyhodnocení podnikatelského plánu.....	71
4.1	Bod zvratu Stavební divize.....	71
4.2	Statická metoda hodnocení.....	72
4.2.1	Doba návratnosti.....	72
4.3	Dynamické metody hodnocení.....	73
4.3.1	NPV – čistá současná hodnota.....	73
4.3.2	Doba návratnosti se zohledněním časového hlediska .....	74
4.3.3	EVA – ekonomicky přidaná hodnota.....	75
4.4	Poměrové ukazatele rentability .....	76

### 3.3 Účel

Hlavním účelem toho podnikatelského plánu je poskytnout ujištění, zda je tento podnikatelský plán na založení společnosti Korinvra s.r.o. realizovatelný, životaschopný a má potenciál v oblasti stavebnictví (rekonstrukce bytů a domů) a poskytování finančního poradenství a služeb, a to v dlouhodobějším horizontu. Podmínkou uskutečnění tohoto záměru je získání přesvědčivých argumentů, které potvrdí, že bude zajištěna ekonomická návratnost vloženého kapitálu, společnost bude mít pozitivní reference, bude dlouhodobě rentabilní a bude mít pozitivní dopad na své okolí.

Jedná se o verzi dokumentu, která slouží jako podklad k rozhodnutí o realizaci podnikatelského plánu.

### 3.4 Exekutivní souhrn podnikatelského plánu

Podnikatelský plán se zaměřuje na založení nové společnosti v Jablonci nad Nisou. Předmětem podnikání společnosti bude stavební činnost, ale také účetní služby, finanční poradenství a ocenění nemovitého majetku. Kancelář společnosti se bude nacházet v centru Jablonce nad Nisou, neboť se jedná dobře známou lokalitu a místem narození autora tohoto podnikatelského plánu.

Iniciátorem záměru je autor této diplomové práce Bc. Vratislav Kořínek, který má dostatečné zkušenosti v oblasti finančního poradenství a zároveň využije svých kvalitně získaných znalostí při studiu Českého vysokého učení technického v Praze, na fakultě stavební, kde vystudoval obor Ekonomika a management ve stavebnictví, a následně pokračoval studiem navazujícího oboru Projektové řízení a management. Autor vystudoval také středoškolský obor Pozemní stavitelství na Střední průmyslové škole stavební v Liberci, dále se aktivně účastní odborných kurzů a školení v oblasti stavebnictví a financí.

Druhým zakladatelem a jednatelem společnosti by byla jeho matka Bc. Vratislava Kořínková, která má bohaté a praktické zkušenosti v oblasti účetnictví, kterému se celý život věnuje a z oboru účetnictví má také vysokoškolský titul.

### **3.5 Popis podnikatelského záměru**

Možnost propojení odvětví stavebnictví a financí jsem spatřoval již při studiu vysoké školy, při které poslední 3 roky sám jakožto živnostník podnikám ve finančním poradenství. Tato myšlenka, vytvořit podnik propojující tyto 2 obory, se tedy přímo nabízela. Úspěšnost tohoto záměru vidím především díky velkému počtu potenciálních klientů, kterými mohou být jak fyzické osoby, tak právnické osoby. Další výhodou je diverzifikace produktového portfolia, čímž je myšlena nabídka několika služeb z různých odvětví, která zajistí stálý přísun zakázek do společnosti v případě náhlé recese jednoho z oborů. V neposlední řadě je výhodou nízká cena za poskytnuté služby v porovnání s většími společnostmi, a to díky nízkým režím společnosti. Z časového hlediska dochází k úspoře času díky realizaci všech dílčích prací jednou společností, a to sice od poskytnutí financování záměru až po dokončení stavebních prací.

Na základě finanční analýzy zpracované v následujících kapitolách tohoto dokumentu je rozhodnuto, že společnost bude rozdělena do dvou divizí, a to logicky do divize Stavební a divize Ekonomické. Stavební divize bude klientům nabízet dvě služby:

1. rekonstrukce bytových jednotek;
2. rekonstrukce rodinných domů.

Oproti tomu divize Ekonomická bude ve svém portfoliu nabízet hned čtyři služby:

1. poradenství a zprostředkování úvěrů – financování;
2. poradenství a zprostředkování pojištění nemovitostí;
3. účetnictví a mzdová agenda;
4. oceňování nemovitého majetku.

V následujících podkapitolách jsou blíže popsány produkty jednotlivých divizí.

#### **3.5.1.1 Popis produktů Stavební divize**

Obě služby Stavební divize společnosti Korinvra s.r.o. mají stejný charakter, rozlišují se pouze dle toho, o rekonstrukci kterého objektu se jedná. Součástí této služby bude poskytnutí kompletní stavební rekonstrukce bytů nebo rodinných domů, zajišťování jejich změn, stavebních úprav apod. ve fázi realizace, což znamená od bouracích prací až po řešení posledních estetických detailů před dokončením a předáním hotové práce. Tato divize bude mít celkem 2 zaměstnance – hlavního stavbyvedoucího, což bude zároveň odpovědný pracovník za chod a úspěšnost této divize a bude mít na starosti všechno od nabídky pro zákazníka až po předání hotového díla, a jednoho dalšího pomocného řemeslníka. Hlavní konkurenční výhodou této služby spočívá v osobitém přístupu, naslouchání zákazníkovi, konzultace po celou dobu realizace stavebních prací a optimální cena.

#### **3.5.1.2 Popis produktů Ekonomické divize**

Služby, které bude poskytovat Ekonomická divize, lze členit na 3 části. První část se týká finančního poradenství, které klientovi pomůže s vhodnou volbou typu financování, zabývá se tedy zprostředkováním všech možných typů úvěrů pro fyzické i právnické osoby. To samé platí i pro druhou nabízenou službu, a to je poradenství a zprostředkování pojištění nemovitostí. Tato služba je zajištěna díky smlouvě o obchodním zastoupení jednoho ze zakladatelů společnosti s jinou externí společností, která je partnerem v rámci České republiky se všemi bankovními institucemi a také pojišťovnami. Hlavní výhodou je klientům nezávisle porovnávat a vytvářet nabídky, sjednávat, upravovat a servisovat všechny typy smluv těchto produktů. V tomto ohledu spatřuji obrovskou konkurenční výhodou pro potenciální zákazníky, mohou totiž zcela zdarma získat porovnání nabídek celého trhu, nadále konzultovat a posoudit, která možnost je pro ně v danou situaci za

daných podmínek ta nejvhodnější, což jim může ušetřit mnoho času i peněz. Další konkurenční výhodou je opět to, co v případě první divize, a to osobitý přístup ke klientům spolu s nasloucháním klientským požadavkům a potřebám. Tato divize nebude mít zaměstnance a odpovědnost za ni ponесou jednatelé.

Další činnost této divize bude poskytování služeb v oblasti externího účetnictví pro právnické a fyzické osoby a zajišťování mzdového účetnictví. V rámci této služby bude potenciálnímu zákazníkovi poskytnuta možnost outsourcovat celou tuto záležitost na naši nově založenou společnost s cílem optimalizovat jeho náklady.

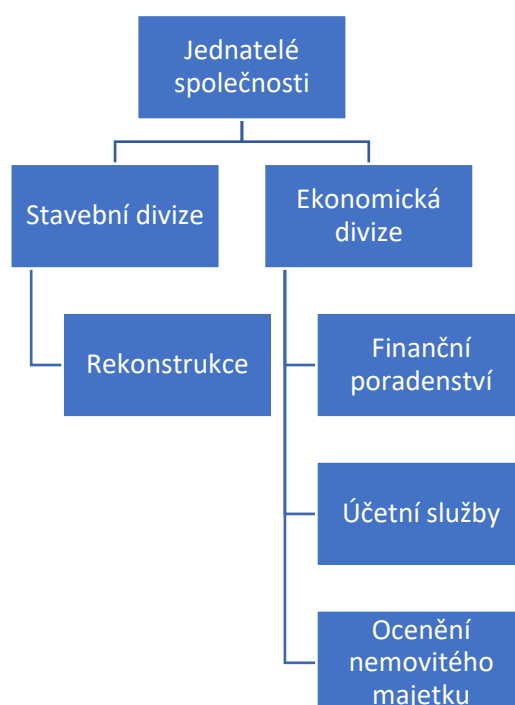
Poslední doplňkovou službou bude ocenění nemovitého majetku, které bude zajištěno navázaným partnerstvím s externím podnikatelem, kompetentním vykonávat tuto živnost. Jedná se převážně o ocenění pozemků, bytů a rodinných domů.

### **3.6 Popis společnosti Korinvra s.r.o.**

Společnost bude mít název Korinvra s.r.o. Tento název získá díky uživatelskému jménu jeho zakladatele Vratislava Kořínka, které mu bylo přiděleno pro přístup do systémových rozhraní při jeho studiu na ČVUT v Praze.

Pro založení společnosti bude zakladateli vybrána právní forma Společnost s ručením omezeným, která je pro velikost a daný typ podniku nejvhodnější. Pro začátek podnikání bude do společnosti vložen základní kapitál ve výši 300 000,- Kč. Předmětem podnikání bude rekonstrukce bytů a domů, dále poradenská a konzultační činnost v oblasti finančních služeb. Společnost bude zaměstnávat celkem 2 osoby. Budoucí organizační struktura společnosti je znázorněna níže:

Schéma 1 - Organizační struktura společnosti

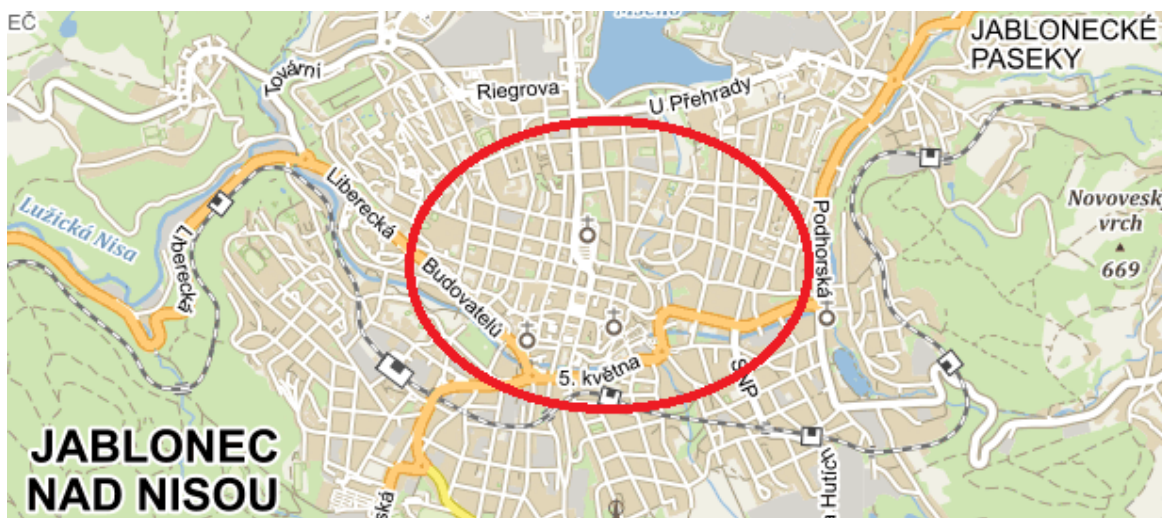


Zdroj: vlastní zpracování

Společnost se bude zaměřovat spíše na malé firmy, SVJ, živnostníky a další fyzické osoby či individuální zájemce o rekonstrukce, finanční nebo účetní poradenství.

Společnost bude mít své kancelářské prostory v Jablonci nad Nisou, ideálně co nejbližší centru města. Hlavním důvodem k výběru této lokality je především dobrá znalost tohoto města a celého jabloneckého okresu, odkud také zakladatelé pocházejí. Mají tak velmi dobrý přehled o možnostech této oblasti, zároveň má Jablonec nad Nisou dostatečný počet obyvatel, což napomůže spolehlivějšímu přísunu nových zakázek. Navíc je v dojezdové vzdálenosti 10 minut situováno krajské město Liberec, které nabízí ještě větší možnosti v daném oboru. Konkrétní kancelářské prostory nejsou při psaní této diplomové práce blíže specifikovány, neboť je zahájení podnikatelské činnosti plánováno na začátek druhého kvartálu roku 2021. Ceny za pronájem kancelářských prostor, které jsou kalkulovány v rámci finančního plánu, vycházejí ze současných cen nabízených na trhu v této lokalitě, která je uvedena na mapě níže:

Obrázek 6 – Potenciální lokalita kanceláře společnosti Korinvra s.r.o.



Zdroj: [25] <https://geoportal.gepro.cz/#/>

### 3.6.1.1 Cíle společnosti

Jako hlavní cíle si společnost vytyčila následující:

1. dosažení zisku v prvním roce podnikání;
2. do tří let naplnit kapacitu klientů stanovenou v rámci účetních služeb;
3. do tří let poskytnout financování v celkovém objemu 100 mil. Kč;
4. v rámci Stavební divize fakturovat a mít během prvních tří let pokrytou práci v každém roce na 8 hodin denně (uvažováno 250 pracovních dní za rok, tj. 2000 hodin).

### 3.6.1.2 Vize společnosti

Vizí společnosti je propojit obory stavebnictví a finančních služeb. Poskytnout potenciálnímu klientovi veškeré služby týkající se rekonstrukce jeho bytové jednotky nebo rodinného domu s možností výběru vhodného způsobu financování, dále zajištění účetních služeb nebo ocenění nemovitého majetku pro případný prodej či pronájem nemovitosti. Zajistit synergické fungování jednotlivých divizí podniku tak, aby byl schopen poskytovat komplexní nabídku služeb pro zákazníka.

### 3.6.1.3 Poslání společnosti

Představitelé společnosti Korinvra s.r.o. se ztotožňují s posláním dlouhodobě pozitivně ovlivňovat a usnadňovat životy mnoha osob, stejně tak chod podnikatelských subjektů. Poskytování služeb na špičkové úrovni a navázání co



nejbližších vztahů s klienty, díky kterým bude společnost u partnerů vnímána jako jejich téměř interní oddělení. Snažit se o růst podniku, o budování jeho dobrého jména, aby byl vnímán jako spolehlivý partner a stal se tak žádanou společností, která zlepšuje nabídku služeb v Libereckém kraji a svým poctivým, proklientským přístupem motivuje nové začínající podnikatele.

## **3.7 Analýza trhu a prostředí**

Obsahem této kapitoly je provedení důsledné analýzy externího a interního prostředí společnosti.

### **3.7.1 Analýza mikroprostředí**

Pro tuto analýzu je použita Porterova analýza nebo Porterův model pěti sil, který zachycuje jednotlivé faktory ovlivňující naši společnost.

#### **3.7.1.1 Vliv stávajících konkurentů**

Dle dostupných informací z portálu [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz) se v okrese Jablonce nad Nisou nachází celkem 39 subjektů nabízejících účetní služby, 53 stavebních subjektů zaměřujících se na různá odvětví stavebnictví a 33 subjektů nabízejících finanční poradenství. Většina z nich však nenabízí všechny tyto služby najednou. Největším konkurentem je v tomto ohledu společnost Bidli holding, a.s., která propojuje nabízené služby v oblasti realitních, finančních a investičních služeb, dále služby v oblasti energetiky, technologií, developmentu, staveb a interiérového designu. Průběžné sledování a monitoring tohoto konkurenta, který je v rámci místa působení ten největší, by mohlo naší společnosti pomoci k dlouhodobému růstu, popř. rozšiřování nabízených služeb.

#### **3.7.1.2 Vliv nových konkurentů**

Nebezpečí vstupu nových konkurentů je v každém odvětví podnikání. Jelikož bude společnost budovat svoje renomé na trhu od nuly, nebude tento vliv na činnost podnikání příliš zásadní, ale bude důležité od začátku dbát na profesionalitu a kvalitu poskytovaných služeb. To následně při vstupu nové konkurence na trh ovlivní udržení stálých a získávání nových klientů.

### **3.7.1.3 Vliv zákazníků**

Tento vliv je pro náš podnikatelský záměr zásadní. Bez dostatečného množství klientů, a tím i zakázek, může být jen stěží společnost úspěšná. To je také důvodem, proč bude hlavní pozornost soustředěna na současné i potenciální klienty a jejich požadavky či potřeby. Mezi hlavní cílové klienty společnosti budou patřit menší podnikatelské subjekty či fyzické osoby, které si nemohou dovolit vlastní účetní oddělení, navíc by mohly mít případně zájem o rekonstrukce svých nemovitostí nebo poradenské služby. Totiž jednou z největších přidaných hodnot a výhod pro klienty a zároveň i pro naši společnost by bylo synergické propojení služeb v rámci jedné společnosti.

### **3.7.1.4 Vliv dodavatelů**

V případě, že nákup materiálu na rekonstrukci bude zajišťovat sám klient, a dále by naše společnost podnikala v poradenské a konzultační činnosti, lze předpokládat, že by naše společnost nebyla vázána na vliv dodavatelů.

### **3.7.1.5 Substituční produkty**

Dá se říct, že substitutem je cokoliv, co bude schopno nahradit naše produkty nebo služby. Substitučními produkty mohou být kterékoliv stejné nebo podobné služby, které dokážou nabídnout konkurenční společnosti uvedené v kapitole 3.7.1.1. Jedná se tedy o podobné podniky nabízející účetní, finančně poradenské nebo stavební subjekty. Největší hrozbou je společnost Bidli holding, a.s. v Tanvaldu, která nabízí největší rozsah a propojení služeb.

## **3.7.2 Interní analýza**

V rámci interní analýzy společnosti je provedena analýza zdrojů.

### **3.7.2.1 Finanční zdroje**

Do společnosti bude vložen základní kapitál ve výši 300 000 Kč, zároveň bude do společnosti vložen cizí kapitál z podnikatelského úvěru od společnosti Moneta Money Bank ve výši 500 000 Kč. Předběžná kalkulace úvěru je součástí přílohy.

### **3.7.2.2 Hmotné zdroje**

Společnost bude mít svou kancelář v centru Jablonce nad Nisou. K provádění činnosti budou nakoupeny 3 notebooky a nutné vybavení kanceláře, čímž je myšlen nábytek a kancelářské potřeby. Pro Stavební divizi bude dále nakoupen užitkový vůz, který bude jediným dlouhodobým majetkem společnosti. Následně bude nakoupeno také potřebné vybavení pro realizaci služeb Stavební divize – náradí, technika, oblečení, atd.

### **3.7.2.3 Lidské zdroje**

Společnost bude zaměstnávat 2 zaměstnance. Dále zde budou působit jednatelé Vratislav a Vratislava Kořínkovi. Externě bude společnost spolupracovat v rámci finančního poradenství s finančním zprostředkovatelem eDO finance, a.s. a v rámci oceňování nemovitého majetku bude ve výběrovém řízení vybrán externí odhadce.

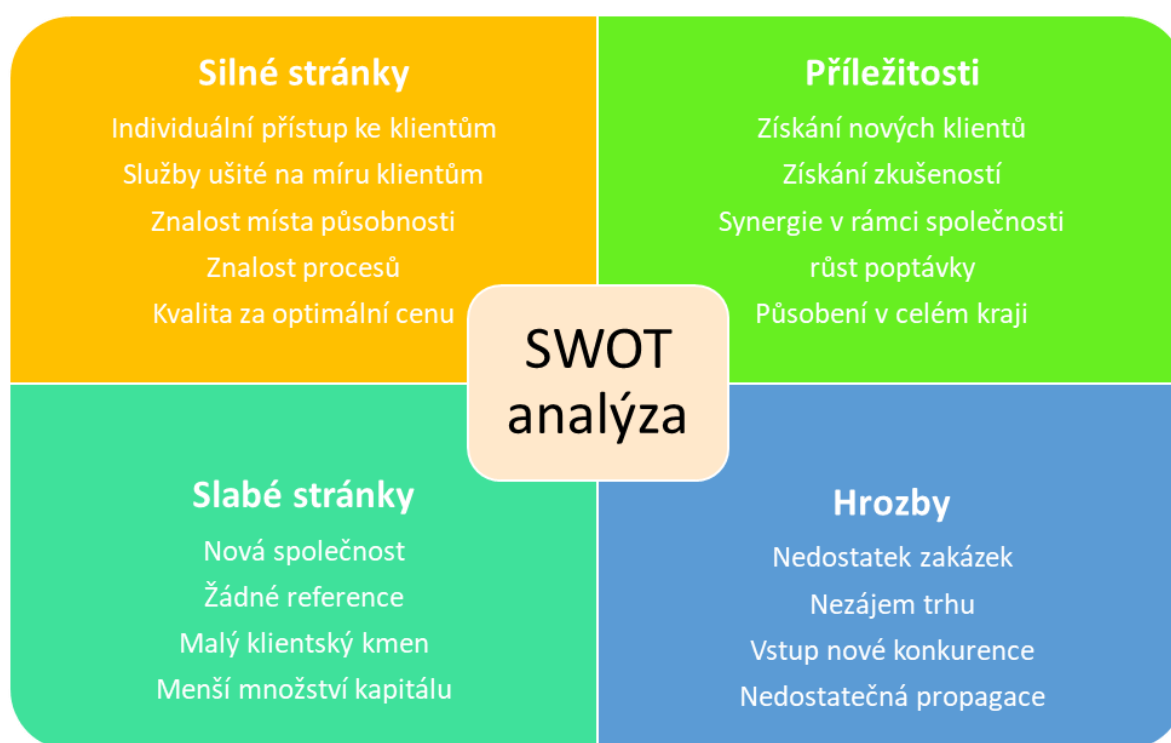
### **3.7.2.4 Nehmotné zdroje**

Mezi nehmotné zdroje společnosti budou patřit v budoucnu vybrané programy pro účetnictví, balíček programů od Microsoft office nebo vlastní webové stránky.

## **3.7.3 SWOT analýza**

V následující obrázku je sestavena SWOT analýza společnosti.

Obrázek 7 - SWOT analýza společnosti Korinvra s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.7.3.1 Silné stránky společnosti

Individuálním přístupem ke klientům je myšlen úzký a osobitý vztah mezi klientem a společností. Díky naslouchání potřeb a požadavků klienta v kombinaci s rozsáhlým portfoliem služeb lze klientovi nabídnout produkty ušité přímo jemu na míru. Další silnou stránkou je znalost procesů díky praktickým zkušenostem obou zakladatelů společnosti. Díky znalosti místa působení lze vybrat vhodné nástroje k získávání klientů. Kvalitní odvedená práce s tou nejlepší orientací na zákazníka za optimální fixní a transparentní cenu.

### 3.7.3.2 Slabé stránky společnosti

Na trhu nová společnost bez žádných referencí může mít problémy se získáváním nových klientů, navíc z důvodu omezených finančních zdrojů nemůže společnost využívat oslovování potenciálních klientů s využitím dražších nástrojů.

### 3.7.3.3 Příležitosti společnosti

Společnost bude s přibývajícím množstvím nových klientů získávat potřebné zkušenosti a také kladné reference, což by mohlo vyvolat dobré renomé a zvýšit tak poptávku po nabízených službách. V následujících letech tak může dojít

k dokonalejšímu synergickému propojení jednotlivých produktů obou divizí, rozšíření společnosti o více zaměstnanců a tím i rozšíření působnosti do celého Libereckého kraje.

#### **3.7.3.4 Hrozby společnosti**

Nejvýznamnější hrozbou je pro každou společnost nezájem trhu a tím způsobený nedostatek zakázek. Pouze díky dostatečnému množství klientů lze dosahovat patřičných výnosů, které jsou zásadní pro existenci společnosti. Vstup nové konkurence na trh může přitížit kterékoliv společnosti, jelikož do hry o potenciálního klienta vstupuje další subjekt se svými konkurenčními výhodami. Nedostatečná propagace společnosti a jejích služeb může hrát důležitou roli v získání dostatečného množství klientů.

#### **3.7.3.5 Volba strategie ze SWOT analýzy**

Jelikož bude naše společnost na trh vstupovat jako nová, je vhodné zvolit strategii WO, tedy zdolání slabin při využití příležitostí. Po vybudování referencí a stabilizace na trhu by společnost mohla plynule přejít do strategie SO, tedy zaměření se na silné stránky a na získání výhod oproti konkurenci.

### **3.8 Analýza rizik**

Při tvorbě podnikatelského plánu je potřeba zabývat se také možnými riziky a jejich dopady na naši budoucí společnost. V rámci této kapitoly se zaměřím na hrozby, které mohou způsobit negativní dopad na společnost, definované v rámci provedené SWOT analýzy v kapitole 3.7.4. Součástí analýzy rizik je také navržení opatření při výskytu definovaných rizik. V následující tabulce jsou popsána jednotlivá rizika a opatření při jejich výskytu.

Tabulka 3 - Analýza rizik

Riziko	Popis rizika	Opatření vůči riziku
<b>Nedostatek zakázek</b>	Malé množství zakázek, které způsobí nedostatek výnosů.	Zvýšení aktivit v rámci oslovování potenciálních klientů, budování větší prestiže společnosti v rámci poskytovaných služeb.
<b>Nezájem trhu</b>	Nižší zájem klientů o nabízené služby.	Zvýšení propagace, zviditelnění společnosti.
<b>Vstup nové konkurence</b>	Společnost může čelit vysoké konkurenci a navíc lze očekávat, že na trh vstoupí i noví konkurenti.	Neustálý monitoring konkurence ze strany společnosti, zkvalitňování a zlepšování nabízených produktů.
<b>Nedostatečná propagace</b>	O společnosti nebude dostatečně známo, což způsobí menší počet klientů a zájem o nabízené produkty.	Propagace společnosti produktů na internetu, investování do propagačních akcí, využití a aktivity na sociálních sítích, další podpůrné marketingové akce.

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším vhodným krokem je vyhodnocení míry dopadu a pravděpodobnost výskytu rizika, což představuje následující tabulka. Oběma kritériím je přiřazeno ohodnocení od 1 do 5, přičemž 1 znamená nejmenší míru dopadu a pravděpodobnost výskytu rizika. Naopak 5 značí nejvyšší míru dopadu a nejpravděpodobnější výskyt rizika.

Tabulka 4 - Ohodnocení rizik

Riziko	Míra dopadu	Pravděpodobnost výskytu
<b>Nedostatek zakázek</b>	5	3
<b>Nezájem trhu</b>	4	2
<b>Vstup nové konkurence</b>	2	2
<b>Nedostatečná propagace</b>	3	1

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.9 Marketingová a obchodní strategie

Tato kapitola se zaměřuje na ideální definování marketingového mixu a určení obchodní strategie.

### **3.9.1 Marketingový mix**

Prostředí služby, kterou v rámci společnosti chceme nabízet, je nutné zvolit správnou strategii, a to za pomoci marketingového mixu. V případě našeho produktu byl zvolen marketingový mix 7P, tedy sestaven ze sedmi částí.

#### **3.9.1.1 Produkty**

Společnost bude rozdělena do dvou divizí, a to do divize Stavební a divize Ekonomické. Stavební divize bude klientů nabízet dvě služby:

1. rekonstrukce bytových jednotek;
2. rekonstrukce rodinných domů.

Oproti tomu divize Ekonomická bude ve svém portfoliu nabízet hned čtyři služby:

1. poradenství a zprostředkování úvěrů – financování;
2. poradenství a zprostředkování pojištění nemovitostí;
3. účetnictví a mzdová agenda;
4. oceňování nemovitého majetku.

Níže jsou jednotlivé služby nabízené divizemi blíže specifikovány.

#### **Popis produktů Stavební divize**

Obě služby Stavební divize společnosti Korinvra s.r.o. budou stejného charakteru, rozlišovat se budou pouze dle toho, o rekonstrukci kterého objektu se bude jednat. Součástí této služby bude poskytnutí kompletní stavební rekonstrukce bytů nebo rodinných domů, zajišťování jejich změn, stavebních úprav apod. v realizační fázi, což znamená od bouracích prací až po řešení posledních estetických detailů před dokončením a předáním hotové práce.

Jednatelé budoucí společnosti věří, že nabídka osobitého přístupu, naslouchání zákazníkovi a konzultace po celou dobu realizace stavebních prací pomůže k celkové spokojenosti zákazníka, a to vše za rozumnou cenu. Všechny tyto aspekty následně povedou k získání kladných referencí a k doporučení společnosti dalším případným klientům.

## **Popis produktů Ekonomické divize**

Služby, které bude nabízet tato divize, se dají rozdělit na 3 části. První část se týká finančního poradenství a bude mít na starost zprostředkování všech možných typů financování pro fyzické i právnické osoby spolu s poradenstvím o volbě a typu vhodného produktu. To samé platí i pro druhou nabízenou službu, což je poradenství a zprostředkování pojištění nemovitostí. Díky navázané spolupráci na základě smlouvy o obchodním zastoupení jednoho ze zakladatelů společnosti s jinou externí společností, která je partnerem v rámci České republiky se všemi bankovními institucemi a také pojišťovnami, které nabízejí celou škálu pojistných produktů, je v možnostech tohoto úseku společnosti Korinvra s.r.o. klientům nezávisle porovnávat a vytvářet nabídky, sjednávat, upravovat a servisovat všechny typy smluv těchto produktů. V tomto ohledu spatřuji obrovskou konkurenční výhodu pro potenciální zákazníky, mohou totiž zcela zdarma získat porovnání nabídek celého trhu, nadále konzultovat a posoudit, která možnost je pro ně v danou situaci za daných podmínek ta nejvhodnější, což jim může ušetřit mnoho času i peněz. Za tento úsek bude zodpovědný první ze zakladatelů.

Další částí této divize bude poskytování služeb v oblasti externího účetnictví pro právnické a fyzické osoby a zajišťování mzdového účetnictví. V rámci této služby bude potenciálnímu zákazníkovi poskytnuto svěřit tuto činnost naší společnosti, což mu umožní optimalizovat náklady. Za tuto činnost je pro řadu klientů výhodnější zaplatit měsíční poplatek externí společnosti, která mu účetnictví spravuje, stejně tak poskytuje mzdovou agendu, než mít v podniku kvůli této záležitosti vlastního zaměstnance. Ideálním klientem v rámci synergického propojení služeb divizí celé společnosti je např. společenství vlastníků bytových jednotek (dále také „SVJ“). Poté, co budou v rámci bytového domu zrekonstruovány bytové jednotky, může být nadále služba rozšířena o účetnictví pro SVJ. Za tento úsek bude zodpovědný druhý ze zakladatelů. Tento úsek bude mít logicky na starosti také interní účetnictví společnosti Korinvra s.r.o.

Poslední doplňkovou službou bude poskytnutí ocenění nemovitého majetku, které bude zajištěno navázaným partnerstvím s externím podnikatelem, který bude kompetentní vykonávat tuto živnost. Společnost Korinvra s.r.o. bude v rámci této služby figurovat pouze jako doporučitel, za což jí bude náležet příslušná odměna,



předem domluvená s externím odhadcem dle velikosti a rozsahu oceňovaného díla. Jedná se převážně o ocenění pozemků, bytů a rodinných domů.

### 3.9.1.2 Cena

V následující tabulce jsou představeny ceny za jednotlivé služby:

Tabulka 5 - Ceník služeb společnosti Korinvra s.r.o.

Popis služby	Ceník
Stavební práce	500 Kč /hod
Základní evidence účetnictví	2 000 Kč /měsíc
Kompletní účetní služby (neplátcí DPH)	4 000 Kč /měsíc
Kompletní účetní služby (plátcí DPH)	6 000 Kč /měsíc
Mzdová agenda	250 Kč /zaměstnanec
Ostatní účetní služby	300 Kč /hod
Finanční poradenství	ZDARMA
Ocenění nemovitostí od	3 500 Kč dle rozsahu

Zdroj: vlastní zpracování

Cena stavebních prací je kalkulována na pokrytí mezd obou zaměstnanců Stavební divize, ostatních přímých nákladů a režii. V hodinové sazbě pochopitelně není zahrnuta cena za materiál. Ten bude dodávat přímo klient nebo ho nakoupí naše společnost za předem vyplacené zálohy od klienta.

Součástí základní evidence účetnictví je ryze vedení účetní evidence fyzické nebo právnické osoby. Kompletní účetní služby zahrnují vše spojené s vedením účetnictví, účtováním, DPH, fakturacemi, účetní závěrky apod.

Ostatní účetní služby je myšleno např. poradenství, konzultace či vyplnění daňového přiznání za období.

Finanční poradenství jako takové je pro klienty zdarma, forma odměňování spočívá v provizi za každou uzavřenou smlouvu. Díky externí spolupráci a podepsané smlouvě o obchodní zastoupení, je dle daných podmínek uvažováno, že odměna náležící společnosti bude 0,35 % z 1 mil. Kč sjednaného úvěru a 10 % z 1 tis. Kč sjednaného ročního pojistného za smlouvu pojištění majetku (nemovitostí). To stejné je uvažováno pro oceňování, kde díky předem domluveným podmínkám spolupráce s externím odhadcem bude náležit společnosti odměna ve výši 20 % z ceny posudku.

### **3.9.1.3 Místo**

Navzdory tomu, že společnost sídlí v Poštovní ulice v Desné, bude místo podnikání v centru města Jablonec nad Nisou, což je okresní město na severu Čech a je součástí rámci Libereckého kraje. Volba tohoto města je strategická i vzhledem k blízké a jednoduché dostupnosti do krajského města Liberec. Při pohledu na poskytované služby se bude jednat především o kancelářské prostoty pro zástupce Ekonomické divize.

### **3.9.1.4 Marketingová komunikace**

Z pohledu propagace společnosti bude využito základních složek komunikačního mixu, který je předním představitelem marketingových nástrojů. Nejpoužívanějším prostředkem ke komunikaci a oslovení zákazníkem bude používán přímý marketing, a to především na začátku podnikatelské činnosti, kdy společnost nemá rozsáhlý klientský kmen. Proto bylo jako nejvhodnější zvoleno přímé oslovení. Neméně důležitý bude také osobní prodej služeb, neboť většina schůzek předem domluvených z oslovení klienta bude probíhat formou osobní schůzky a jednání. K reklamě společnosti budou využívány sociální sítě a webové stránky. Práce s veřejností bude do systému propagace společnosti začleněna až po určité době, kdy bude mít společnost dostatek prostředků k zainvestování. Pro začátek bude využito alespoň kontaktů získaných v minulosti, se kterými by se mohla domluvit případná propagace nebo představení služeb společnosti. V oblasti podpory prodeje se společnosti naskytuje příležitost k udělení slevy při opakovaném využití služeb zákazníkem nebo za doporučení nového klienta.

### **3.9.1.5 Lidé**

Společnost bude disponovat dvěma zaměstnanci v rámci Stavební divize. Jednatelé společnosti nebudou mít vyplacené mzdy, neboť jejich zisk je závislý na podílu v s.r.o. a na výsledku hospodaření.

### **3.9.1.6 Procesy**

Procesy jsou zejména v případě poradenské a konzultační činnosti velmi důležité. Základním procesem je získání klienta. Především na začátku podnikání, kdy je potřeba společnosti budovat jméno, je významné správně oslovovat potenciální klienty. Po úspěšném oslovení potenciálního klienta dojde k seznámení,

představení rozsahu služeb a k procesu analýzy, tedy k zjištění požadavků a potřeb klienta. Po této fázi následuje fáze poradenství, při níž budou klientovi navrženy řešení jeho požadavků a potřeb, dochází zde k ladění finálního řešení k maximální spokojenosti klienta. Následuje proces realizace, při které dochází k zasloužení domluvených služeb a jejich realizování dle předem v specifikovaného rozsahu. Po dokončení realizační fáze dochází k fázi servisu, který má pro klienta velkou přidanou hodnotu v dlouhodobém horizontu vzhledem k osobitému přístupu a maximální péči o klienta. Důležité je během těchto procesů udržovat kontakt a budovat vztah s klientem. Není od věci požádat o zpětnou vazbu nebo doporučení jinému zákazníkovi, v případě spokojenosti klienta.

#### **3.9.1.7 Materiální prostředí**

Kancelářské prostory budou designově přizpůsobeny tak, aby působily klidným a důvěryhodným dojmem, neboť právě pocit důvěry a komfortního prostředí je základem dobrého pocitu z jednání mezi klientem a zástupci společnosti. Vyjma kancelářských prostor bude vzhled společnosti ovlivněn jednatelem a zaměstnanci. První dojem je nezbytnou součástí úspěšného získání klienta, tudíž je kladen důraz na profesionální visáž. Vhodnost volby ošacení je ponechána na každém z představitelů společnosti, nicméně musí být v souladu s výše uvedeným.

#### **3.9.2 Volba obchodní strategie**

V rámci obchodní strategie bude využita každá ze strategií v teoretické části, a to strategie koncentrace na vybraný tržní segment, dále strategie diferenciac, diverzifikace a kooperace. Segmentace trhu spočívá v zaměření na malé firmy, SVJ nebo živnostníky, pro které je spolupráce s externí společností výhodnější než např. vlastní účetní oddělení. V rámci strategie diferenciac lze těžit z osobitého a užšího vztahu s klientem, což umožňuje menší portfolio klientů oproti velkým společnostem. Strategií diverzifikace je myšleno rozdělení poskytovaných služeb do několika oborů (divizí), což může sloužit jako ochrana před případným poklesem poptávky po službách jedné či druhé divize. Strategie kooperace bude zajištěna díky spolupráci s externí společností poskytující finanční poradenství a externím odhadcem na oceňování nemovitého majetku. Z kombinace těchto čtyř obchodních strategií vychází vhodný nástroj ke splnění stanovených cílů, uskutečňování vize a plnění poslání společnosti.

## 3.10 Realizační plán

Důležitým krokem v plánování založení společnosti je také mít přesně určené úkony, které bude nezbytně nutné zařídit před zahájením podnikatelské činnosti. K časovému naplánování těchto jednotlivých činností je níže sestaven jednoduchý Ganttův diagram, který zakladatelům poslouží jako harmonogram.

Tabulka 6 - Realizační plán společnosti Korinvra s.r.o. (Ganttův diagram)

Ganttův diagram - harmonogram investora										
činnost	doba trvání	02/2021				03/2021				04/2021
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I
Finalizace podnikatelského plánu	1 týden	■								
Průzkum trhu	1 týden	■								
Založení společnosti	2 týdny		■	■						
Sepsání společenské smlouvy	2 týdny		■	■						
Složení základního kapitálu	2 týdny		■	■						
Ostatní činnosti v souvislosti se vznikem nové společnosti	2 týdny		■	■						
Zajištění podnikatelského úvěru (cizí zdroje)	1 týden				■					
Výběr kancelářských prostor a podpis smlouvy	2 týdny				■	■				
Vybavení kanceláře	2 týdny				■	■				
Nákup majetku pro jednotlivé divize	1 týden					■				
Uzavření smlouvy s externím odhadcem	1 týden						■			
Tvorba webových stránek	2 týdny						■	■		
Oslovení potenciálních zákazníků	2 týdny						■	■		
Zahájení poskytování služeb										■

Zdroj: vlastní zpracování

## 3.11 Finanční plán

Tato kapitola přeměňuje předešlé informace do číselné podoby a vytváří tak jeden z nejdůležitějších pohledů na realizovatelnost podnikatelského plánu. V rámci tohoto finančního plánu je zpracován zakladatelský rozpočet, počáteční rozvaha, splátkový kalendář, stanoveny odpisy, kalkulace výnosů a nákladů ve třech scénářích, sestaveny plánované výkazy zisku a ztráty na následující 3 období pro všechny tři scénáře, stejně tak výkazy cash flow.

### 3.11.1 Zakladatelský rozpočet a způsob financování

V následující tabulce je zobrazen rozpočet související se založením společnosti a nutnými počátečními náklady.

Tabulka 7 - Zakladatelský rozpočet

<b>Položka</b>	<b>Cena</b>
Kancelářské vybavení	50 000 Kč
3x počítač	50 000 Kč
Software	30 000 Kč
Webové stránky	30 000 Kč
Založení s.r.o. - poplatky	5 000 Kč
1. nájemné + zálohy + kauce + provize	18 500 Kč
Dlouhodobý majetek pro Stavební divizi	250 000 Kč
Užitkový vůz	250 000 Kč
Vybavení pro Stavební divizi	200 000 Kč
Nářadí, strojní technika a zařízení, oblečení atd.	200 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>633 500 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny položky vyjma užitkového vozu budou součástí okamžité spotřeby, na straně aktiv budou tedy v oběžných aktivech. Jediných dlouhodobých majetkem společnosti bude tedy užitkový vůz.

V následujícím schématu je zobrazena počáteční rozvaha společnosti.

Schéma 2 - Počáteční rozvaha

<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
Dlouhodobý majetek	250 000 Kč	Vlastní kapitál	300 000 Kč
Oběžná aktiva	550 000 Kč	Cizí zdroje	500 000 Kč
Suma aktiv	800 000 Kč	Suma pasiv	800 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Jak už počáteční rozvaha napovídá, podnik bude financován základním vkladem ve výši 300 000 Kč a podnikatelským úvěrem od společnosti Moneta Money Bank ve výši 500 000 Kč, která úvěr pro podnikatele v této výši nabízí pro společnosti bez historie a za podmínek 4,9 % p.a., 5,2 % p.a. RPSN. Nabídka úvěru je součástí příloh. Splatnost úvěru byla pro tento finanční plán zvolena 4 roky, tedy 48 měsíců. První anuita by proběhla v dubnu 2021. V následující tabulce je zobrazen splátkový kalendář.

Tabulka 8 - Splátkový kalendář podnikatelského úvěru

Rok	Anuita	úrok	úmor	Jistina
2021	106 119 Kč	17 983 Kč	88 136 Kč	411 864 Kč
2022	141 492 Kč	18 513 Kč	122 979 Kč	288 886 Kč
2023	141 492 Kč	11 964 Kč	129 528 Kč	159 358 Kč
2024	141 492 Kč	5 066 Kč	136 426 Kč	22 931 Kč
2025	23 077 Kč	146 Kč	22 931 Kč	- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.11.2 Odpisy dlouhodobého majetku

Společnost Korinvra s.r.o. bude mít v dlouhodobém majetku pouze užitkový vůz v celkové hodnotě 250 000 Kč. Dle zákona o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. patří vůz do druhé odpisové skupiny. Forma odpisu bude zvolena lineární, v prvním roce bude odpisová sazba 11 % a v následujících letech 22,25 %. Výši odpisů v jednotlivých letech popisuje následující tabulka.

Tabulka 9 - Výše odpisů dlouhodobého majetku

Rok	Výše odpisu
1	27 500 Kč
2	55 625 Kč
3	55 625 Kč
4	55 625 Kč
5	55 625 Kč
<b>Celkem</b>	<b>250 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.11.3 Výnosy

V počátku je potřeba odhadnout potenciální výnosy neboli tržby za poskytnuté služby. Autor k simulaci výnosů bude pracovat se třemi scénáři, a to optimistickým, realistickým a pesimistickým v prvních třech letech podnikání. Následující tabulka zobrazuje vývoj tržeb za poskytované služby v optimistickém scénáři.

Tabulka 10 - Výnosy v optimistickém scénáři

VÝNOSY			
Optimistický scénář	2021	2022	2023
Počet fakturovaných hodin stavebních prací za rok	1 600	2 100	2 100
Hodinová sazba stavebních prací	500 Kč	500 Kč	550 Kč
Základní evidence účetnictví, 3 noví klienti/m, kapacita max. 20 klientů - stav ke konci období	20	20	20
Měsíční cena za základní evidenci účetnictví	2 000 Kč	2 000 Kč	2 200 Kč
Kompletní účetní služby (neplátcí DPH), 2 noví klienti/m, kapacita max. 10 klientů - stav na konci období	10	10	10
Měsíční cena za kompletní účetní služby (neplátcí DPH)	4 000 Kč	4 000 Kč	5 000 Kč
Kompletní účetní služby (plátcí DPH), 1 noví klienti/m, kapacita max. 5 klientů - stav na konci období	5	5	5
Měsíční cena za kompletní účetní služby (plátcí DPH)	6 000 Kč	6 000 Kč	7 000 Kč
Kalkulace mezd, 5 nových zaměstnanců/m, kapacita max. 30 zaměstnanců - stav na konci období	30	30	30
Cena mzdové agendy za zaměstnance	250 Kč	250 Kč	300 Kč
Počet hodin doplňkových účetních služeb za rok	300	350	350
Hodinová sazba za ostatní účetní služby	300 Kč	300 Kč	350 Kč
Počet milionů sjednaných úvěrů za rok	30	50	60
Provize za zprostředkování úvěrů (za 1 mil. úvěru)	0,35%	0,35%	0,35%
Výše sjednaného ročního pojistného nemovitostí	60 000	80 000	100 000
Provize za sjednání nemovitostí (za 1 000 Kč ročního pojistného)	10%	10%	10%
Výše hodnoty všech posúdků v rámci ocenění nemovitého majetku za rok	120 000 Kč	160 000 Kč	200 000 Kč
Odměna za doporučení v rámci ocenění nemovitého majetku	20%	20%	20%
Celkové roční výnosy Stavební divize	800 000 Kč	1 050 000 Kč	1 155 000 Kč
Celkové roční výnosy Ekonomické divize	1 009 750 Kč	1 730 000 Kč	2 038 500 Kč
<b>Celkové roční výnosy</b>	<b>1 809 750 Kč</b>	<b>2 780 000 Kč</b>	<b>3 193 500 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V optimistickém scénáři se předpokládá, že Stavební divize bude mít pokrytou práci více než na každý den v roce v plné výši pracovní doby, která je uvažována 8 hodin x 250 pracovních dní v plném kalendářním roce = 2 000 hodin. Kapacita klientů v rámci účetních služeb bude naplněna během prvního roku, tj. 2021, navíc se bude cena za poskytované služby v letech zvyšovat. Stejně tak se očekává růst počtu sjednaných úvěrů a pojištění nemovitostí. Zájem o ocenění nemovitého majetku bude v letech stoupat také.

V následující tabulce je vyobrazen scénář realistický.

Tabulka 11 - Výnosy v realistickém scénáři

VÝNOSY			
Realistický scénář	2021	2022	2023
Počet fakturovaných hodin stavebních prací za rok	1 400	1 800	2 000
Hodinová sazba stavebních prací	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Základní evidence účetnictví, 2 noví klienti/m, kapacita max. 20 klientů - stav ke konci období	18	20	20
Měsíční cena za základní evidenci účetnictví	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Kompletní účetní služby (neplátcí DPH), 1 noví klienti/m, kapacita max. 10 klientů - stav na konci období	9	10	10
Měsíční cena za kompletní účetní služby (neplátcí DPH)	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč
Kompletní účetní služby (plátcí DPH), 1 noví klienti/2m, kapacita max. 5 klientů - stav na konci období	5	5	5
Měsíční cena za kompletní účetní služby (plátcí DPH)	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč
Kalkulace mezd, 3 nových zaměstnanců/m, kapacita max. 30 zaměstnanců - stav na konci období	27	30	30
Cena mzdové agendy za zaměstnance	250 Kč	250 Kč	250 Kč
Počet hodin doplňkových účetních služeb za rok	300	300	300
Hodinová sazba za ostatní účetní služby	300 Kč	300 Kč	300 Kč
Počet milionů sjednaných úvěrů za rok	20	25	30
Provize za zprostředkování úvěrů (za 1 mil. úvěru)	0,35%	0,35%	0,35%
Výše sjednaného ročního pojistného nemovitostí	40 000	60 000	70 000
Provize za sjednání nemovitostí (za 1 000 Kč ročního pojistného)	10%	10%	10%
Výše hodnoty všech posúdků v rámci ocenění nemovitého majetku za rok	80 000 Kč	100 000 Kč	100 000 Kč
Odměna za doporučení v rámci ocenění nemovitého majetku	20%	20%	20%
Celkové roční výnosy Stavební divize	700 000 Kč	900 000 Kč	1 000 000 Kč
Celkové roční výnosy Ekonomické divize	655 750 Kč	1 613 500 Kč	1 632 000 Kč
<b>Celkové roční výnosy</b>	<b>1 355 750 Kč</b>	<b>2 513 500 Kč</b>	<b>2 632 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V tomto scénáři je vidět pokles zájmu o nabízené služby. V rámci ceníku za poskytované služby není uvažováno zvyšování cen. Fakturované hodiny práce Stavební divize nepokryjí zcela každý den osmihodinovou pracovní dobou v prvních dvou letech. Kapacita klientů v rámci účetních služeb bude naplněna až během druhého roku, poptávka po poradenských službách bude nižší oproti optimistickému scénáři a navíc nebude mít tolik rostoucí tendenci. V následující tabulce je zobrazen třetí, pesimistický scénář.

Tabulka 12 - Výnosy v pesimistickém scénáři

VÝNOSY			
Pesimistický scénář	2021	2022	2023
Počet fakturovaných hodin stavebních prací za rok	1 200	1 500	1 800
Hodinová sazba stavebních prací	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Základní evidence účetnictví, 1 noví klienti/m, kapacita max. 20 klientů - stav ke konci období	9	20	20
Měsíční cena za základní evidenci účetnictví	2 000 Kč	2 000 Kč	1 700 Kč
Kompletní účetní služby (neplátcí DPH), 1 noví klienti/2m, kapacita max. 10 klientů - stav na konci období	5	10	10
Měsíční cena za kompletní účetní služby (neplátcí DPH)	4 000 Kč	4 000 Kč	3 500 Kč
Kompletní účetní služby (plátcí DPH), 1 noví klienti/3m, kapacita max. 5 klientů - stav na konci období	3	5	5
Měsíční cena za kompletní účetní služby (plátcí DPH)	6 000 Kč	6 000 Kč	5 000 Kč
Kalkulace mezd, 2 nových zaměstnanců/m, kapacita max. 30 zaměstnanců - stav na konci období	18	30	30
Cena mzdové agendy za zaměstnance	250 Kč	230 Kč	230 Kč
Počet hodin doplňkových účetních služeb za rok	150	200	250
Hodinová sazba za ostatní účetní služby	300 Kč	300 Kč	250 Kč
Počet milionů sjednaných úvěrů za rok	10	15	20
Provize za zprostředkování úvěrů (za 1 mil. úvěru)	0,35%	0,35%	0,35%
Výše sjednaného ročního pojistného nemovitostí	20 000	40 000	40 000
Provize za sjednání nemovitostí (za 1 000 Kč ročního pojistného)	10%	10%	10%
Výše hodnoty všech posúdků v rámci ocenění nemovitého majetku za rok	50 000 Kč	70 000 Kč	70 000 Kč
Odměna za doporučení v rámci ocenění nemovitého majetku	20%	20%	15%
Celkové roční výnos Stavební divize	600 000 Kč	750 000 Kč	900 000 Kč
Celkové roční výnosy Ekonomické divize	376 500 Kč	1 298 400 Kč	1 357 800 Kč
<b>Celkové roční výnosy</b>	<b>976 500 Kč</b>	<b>2 048 400 Kč</b>	<b>2 257 800 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V pesimistickém scénáři je uvažována stagnace poptávky po službách naší společnosti, navíc bude muset ve třetím roce dojít ke zlevnění účetních služeb, aby byla rychleji naplněna kapacita klientů. Stavební divize nebude mít pokryté množství hodin práce na 8-hodinovou denní pracovní dobu ani ve třetím roce. Poptávka po poradenských službách bude nejnižší ze všech scénářů a navíc nebude meziročně docházet k nárůstu v rámci některých nabízených služeb.

### 3.11.4 Náklady

V následující tabulce jsou zobrazeny uvažované fixní náklady v jednotlivých letech.



Tabulka 13 - Fixní náklady společnosti

<b>Fixní náklady</b>	<b>měsíčně</b>	<b>2021</b>	<b>Další roky</b>
Mzdy zaměstnancům	80 280 Kč	722 520 Kč	963 360 Kč
Odměny jednatelům	20 000 Kč	180 000 Kč	240 000 Kč
Nájem kanceláře	3 000 Kč	27 000 Kč	36 000 Kč
Zálohy na energie	2 500 Kč	22 500 Kč	30 000 Kč
Služby - internet, telefonní paušály, úklid	2 500 Kč	22 500 Kč	30 000 Kč
Splátka úvěru	11 791 Kč	106 119 Kč	141 492 Kč
Odpisy DHM	-	27 500 Kč	55 625 Kč
<b>Celkem</b>	<b>120 071 Kč</b>	<b>1 108 139 Kč</b>	<b>1 496 477 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady v prvním roce jsou počítány od dubna 2021, tedy za 9 kalendářních měsíců, což je plánovaný měsíc zahájení provozní činnosti společnosti. Výše nákladů na mzdy zaměstnanců Stavební divize jsou uvažovány včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění, stejně tak odměny jednatelům. Nájemné bylo stanoveno na základě nabízeného inzerátu, který je součástí příloh, stejně tak výše záloh na energie. Náklady spojené s užitkovým vozem, jako např. dálniční známka, nejsou kalkulovány, neboť v rámci okresu Jablonce nad Nisou a Libereckého kraje nebudou zapotřebí. Naopak je v nákladech uvažována např. silniční daň. Výše anuity a odpisů reflektuje informace z předchozích kapitol.

V následující tabulce jsou zobrazeny uvažované variabilní náklady pro všechny roky ve třech možných scénářích.

Tabulka 14 - Variabilní náklady v optimistickém scénáři

<b>Variabilní náklady - optimistický scénář</b>	<b>měsíčně</b>	<b>2021</b>	<b>Další roky</b>
Kancelářské potřeby	3 000 Kč	24 000 Kč	36 000 Kč
Provoz užitkového vozu	5 000 Kč	45 000 Kč	60 000 Kč
Marketing	3 000 Kč	27 000 Kč	36 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>11 000 Kč</b>	<b>96 000 Kč</b>	<b>132 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15 - Variabilní náklady v realistickém scénáři

Variabilní náklady - realistický scénář	měsíčně	2021	Další roky
Kancelářské potřeby	5 000 Kč	40 000 Kč	60 000 Kč
Provoz užitkového vozu	8 000 Kč	72 000 Kč	96 000 Kč
Marketing	5 000 Kč	45 000 Kč	60 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>18 000 Kč</b>	<b>157 000 Kč</b>	<b>216 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16 - Variabilní náklady v pesimistickém scénáři

Variabilní náklady - pesimistický scénář	měsíčně	2021	Další roky
Kancelářské potřeby	8 000 Kč	64 000 Kč	96 000 Kč
Provoz užitkového vozu	10 000 Kč	90 000 Kč	120 000 Kč
Marketing	8 000 Kč	72 000 Kč	96 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>26 000 Kč</b>	<b>226 000 Kč</b>	<b>312 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Variabilní náklady jsou v prvním roce uvažovány nižší z důvodu zahájení činnosti podnikání v dubnu 2021, jsou tedy kalkulovány za 9 měsíců. Vyjma kancelářských potřeb, které jsou v roce 2021 kalkulovány za 8 měsíců z důvodu předpokladu, že na první měsíc činnosti vystačí potřeby kalkulované v rámci zakladatelského rozpočtu. S každým scénářem je uvažovaný nárůst variabilních nákladů.

Celkové náklady v letech pro každý scénář zobrazuje tabulka celkových nákladů.

Tabulka 17 - Celkové náklady ve třech scénářích

Celkové náklady	měsíčně	2021	Další roky
Optimistický scénář	131 071 Kč	1 204 139 Kč	1 628 477 Kč
Realistický scénář	138 071 Kč	1 265 139 Kč	1 712 477 Kč
Pesimistický scénář	146 071 Kč	1 334 139 Kč	1 808 477 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Ačkoliv je v rámci optimistického scénáře uvažováno nejvíce zakázek a tržeb, tak jsou zároveň uvažovány nejnižší variabilní a tím i celkové náklady. Každý další scénář naopak představuje větší výši celkových nákladů.

### 3.11.5 Plánované výkazy zisků a ztrát

Následují plánované výkazy zisků a ztrát pro jednotlivé scénáře v prvních třech letech podnikání. Jako první je v následující tabulce zobrazen výkaz zisku a ztráty v roce 2021 pro všechny tři scénáře.

Tabulka 18 - Výkaz zisku a ztráty 2021 pro všechny scénáře

VZZ 2021	Optimistický scénář	Realistický scénář	Pesimistický scénář
<b>Výnosy celkem</b>	<b>1 809 750 Kč</b>	<b>1 355 750 Kč</b>	<b>976 500 Kč</b>
<b>Náklady celkem</b>	<b>1 481 520 Kč</b>	<b>1 362 520 Kč</b>	<b>1 431 520 Kč</b>
Počáteční náklady	383 500 Kč	383 500 Kč	383 500 Kč
Mzdy zaměstnancům	722 520 Kč	722 520 Kč	722 520 Kč
Odměny jednatelům	180 000 Kč	- Kč	- Kč
Nájem kanceláře	27 000 Kč	27 000 Kč	27 000 Kč
Zálohy na energie	22 500 Kč	22 500 Kč	22 500 Kč
Služby - internet, telefonní paušály, úklid	22 500 Kč	22 500 Kč	22 500 Kč
Odpisy DHM	27 500 Kč	27 500 Kč	27 500 Kč
Kancelářské potřeby	24 000 Kč	40 000 Kč	64 000 Kč
Provoz užitkového vozu	45 000 Kč	72 000 Kč	90 000 Kč
Marketing	27 000 Kč	45 000 Kč	72 000 Kč
<b>EBITDA</b>	<b>328 230 Kč</b>	<b>6 770 Kč</b>	<b>455 020 Kč</b>
Daňové odpisy	27 500 Kč	27 500 Kč	27 500 Kč
<b>EBIT</b>	<b>300 730 Kč</b>	<b>34 270 Kč</b>	<b>482 520 Kč</b>
Úroky z úvěru	17 983 Kč	17 983 Kč	17 983 Kč
<b>VH před zdaněním (EBT)</b>	<b>282 747 Kč</b>	<b>52 253 Kč</b>	<b>500 503 Kč</b>
Daň 19 %	53 722 Kč	-	-
<b>VH po zdanění (EAT)</b>	<b>229 025 Kč</b>	<b>52 253 Kč</b>	<b>500 503 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Vlivem vysokých počátečních nákladů v prvním roce podnikání, jejichž hodnotu 383 500 Kč jsem získal odečtením ceny užitkového vozu od zakladatelského rozpočtu (633 500 Kč – 250 000 Kč), je uvažováno dosažení zisku pouze v optimistickém scénáři. Z tohoto důvodu by si v realistickém a pesimistickém scénáři jednatelé nevypláceli odměny. V těchto dvou scénářích by bylo dosaženo ztráty, a to 52 253 Kč a 500 503 Kč, což by pro podnik ještě nemuselo být likvidační, neboť bude záležet na tom, jak bude vypadat výkaz cash flow. Pokud bychom i zde vykazovali ztrátu, dostali bychom se do problému a jednatelé by museli ztrátu doplatit z vlastního kapitálu.

V následující tabulce je zobrazen výkaz zisku a ztráty v roce 2022 pro všechny tři scénáře.

Tabulka 19 - Výkaz zisku a ztráty 2022 pro všechny scénáře

<b>VZZ 2022</b>	<b>Optimistický scénář</b>	<b>Realistický scénář</b>	<b>Pesimistický scénář</b>
<b>Výnosy celkem</b>	<b>2 780 000 Kč</b>	<b>2 513 500 Kč</b>	<b>2 048 400 Kč</b>
<b>Náklady celkem</b>	<b>1 486 985 Kč</b>	<b>1 570 985 Kč</b>	<b>1 666 985 Kč</b>
Mzdy zaměstnancům	963 360 Kč	963 360 Kč	963 360 Kč
Odměny jednatelům	240 000 Kč	240 000 Kč	240 000 Kč
Nájem kanceláře	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč
Zálohy na energie	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
Služby - internet, telefonní paušály, úklid	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
Odpisy DHM	55 625 Kč	55 625 Kč	55 625 Kč
Kancelářské potřeby	36 000 Kč	60 000 Kč	96 000 Kč
Provoz užitkového vozu	60 000 Kč	96 000 Kč	120 000 Kč
Marketing	36 000 Kč	60 000 Kč	96 000 Kč
<b>EBITDA</b>	<b>1 293 015 Kč</b>	<b>942 515 Kč</b>	<b>381 415 Kč</b>
Daňové odpisy	55 625 Kč	55 625 Kč	55 625 Kč
<b>EBIT</b>	<b>1 237 390 Kč</b>	<b>886 890 Kč</b>	<b>325 790 Kč</b>
Úroky z úvěru	18 513 Kč	18 513 Kč	18 513 Kč
<b>VH před zdaněním (EBT)</b>	<b>1 218 877 Kč</b>	<b>868 377 Kč</b>	<b>307 277 Kč</b>
Daň 19 %	231 587 Kč	164 992 Kč	58 383 Kč
<b>VH po zdanění (EAT)</b>	<b>987 290 Kč</b>	<b>703 385 Kč</b>	<b>307 277 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V druhém roce podnikání je vidět, že bychom dosáhli zisku v každém scénáři, což je způsobeno především nárůstem tržeb a menším poměrem nákladů vůči výnosům oproti roku 2021, ve kterém byly zahrnuty počáteční náklady. V tomto roce je již uvažováno vyplácení odměn jednatelům v každém scénáři. Vidina tvorby zisku v každém ze scénářů je pro hodnocení podnikatelského plánu zásadní.

V tabulce níže je zobrazen výkaz zisku a ztráty za třetí období pro všechny tři scénáře.

Tabulka 20 - Výkaz zisku a ztráty 2023 pro všechny scénáře

VZZ 2023	Optimistický scénář	Realistický scénář	Pesimistický scénář
<b>Výnosy celkem</b>	<b>3 193 500 Kč</b>	<b>2 632 000 Kč</b>	<b>2 257 800 Kč</b>
<b>Náklady celkem</b>	<b>1 486 985 Kč</b>	<b>1 570 985 Kč</b>	<b>1 666 985 Kč</b>
Mzdy zaměstnancům	963 360 Kč	963 360 Kč	963 360 Kč
Odměny jednatelům	240 000 Kč	240 000 Kč	240 000 Kč
Nájem kanceláře	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč
Zálohy na energie	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
Služby - internet, telefonní paušály, úklid	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
Odpisy DHM	55 625 Kč	55 625 Kč	55 625 Kč
Kancelářské potřeby	36 000 Kč	60 000 Kč	96 000 Kč
Provoz užitkového vozu	60 000 Kč	96 000 Kč	120 000 Kč
Marketing	36 000 Kč	60 000 Kč	96 000 Kč
<b>EBITDA</b>	<b>1 706 515 Kč</b>	<b>1 061 015 Kč</b>	<b>590 815 Kč</b>
Daňové odpisy	55 625 Kč	55 625 Kč	55 625 Kč
<b>EBIT</b>	<b>1 650 890 Kč</b>	<b>1 005 390 Kč</b>	<b>535 190 Kč</b>
Úroky z úvěru	11 964 Kč	11 964 Kč	11 964 Kč
<b>VH před zdaněním (EBT)</b>	<b>1 638 926 Kč</b>	<b>993 426 Kč</b>	<b>523 226 Kč</b>
Daň 19 %	311 396 Kč	188 751 Kč	99 413 Kč
<b>VH po zdanění (EAT)</b>	<b>1 327 530 Kč</b>	<b>804 675 Kč</b>	<b>523 226 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

I ve třetím roce podnikání dochází v rámci každého scénáře k vykázanému zisku, který má navíc vyšší hodnotu než v roce 2022. Uspokojivá výše zisku by však pro jednatele byla výše zisku zejména v optimistickém, potažmo v realistickém scénáři.

### 3.11.6 Plánované výkazy cash flow

Výkazy cash flow neboli výkazy peněžních toků budou stanoveny na základě čistého zisku (EAT) pro všechny tři scénáře v jednotlivých letech. V následující tabulce je zobrazen výkaz za rok 2021.

Tabulka 21 - Výkaz cash flow v roce 2021 pro všechny scénáře

Výkaz cash flow 2021	Optimistický scénář	Realistický scénář	Pesimistický scénář
Počáteční stav (peníze na účtě)	800 000 Kč	800 000 Kč	800 000 Kč
Zisk (EAT)	229 025 Kč	- 52 253 Kč	- 500 503 Kč
Odpisy (+)	27 500 Kč	27 500 Kč	27 500 Kč
Splátky úvěrů (-)	- 106 119 Kč	- 106 119 Kč	- 106 119 Kč
<b>Stav Cash Flow na konci období</b>	<b>950 406 Kč</b>	<b>669 128 Kč</b>	<b>220 878 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět z tabulky, pro všechny scénáře bychom byli po konfrontaci příjmů a výdajů v kladných číslech, což by byla pozitivní zpráva. I přes vykázanou ztrátu ve dvou scénářích bychom tak nemuseli provoz společnosti dotovat z vlastních

zdrojů, což je velmi pozitivní. Opačný fakt by totiž mohl vést k odvození důsledku, že se podnikání jednatelům nevyplatí.

Podívejme se na následující období, které zobrazuje tabulka níže.

Tabulka 22 - Výkaz cash flow v roce 2022 pro všechny scénáře

<b>Výkaz cash flow 2022</b>	<b>Optimistický scénář</b>	<b>Realistický scénář</b>	<b>Pesimistický scénář</b>
Počáteční stav (peníze na účtě)	950 406 Kč	669 128 Kč	220 878 Kč
Zisk (EAT)	987 290 Kč	703 385 Kč	307 277 Kč
Odpisy (+)	55 625 Kč	55 625 Kč	55 625 Kč
Splátky úvěrů (-)	- 141 492 Kč	- 141 492 Kč	- 141 492 Kč
<b>Stav Cash Flow na konci období</b>	<b>1 851 829 Kč</b>	<b>1 286 646 Kč</b>	<b>442 287 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V druhém roce lze opět vidět kladný zůstatek peněz na účtu v každém ze scénářů, ačkoliv v rámci pesimistického scénáře se nejedná o příliš uspokojivou sumu.

Následující období je zobrazeno níže.

Tabulka 23 - Výkaz cash flow v roce 2023 pro všechny scénáře

<b>Výkaz cash flow 2023</b>	<b>Optimistický scénář</b>	<b>Realistický scénář</b>	<b>Pesimistický scénář</b>
Počáteční stav (peníze na účtě)	1 851 829 Kč	1 286 646 Kč	442 287 Kč
Zisk (EAT)	1 327 530 Kč	804 675 Kč	523 226 Kč
Odpisy (+)	55 625 Kč	55 625 Kč	55 625 Kč
Splátky úvěrů (-)	- 141 492 Kč	- 141 492 Kč	- 141 492 Kč
<b>Stav Cash Flow na konci období</b>	<b>3 093 492 Kč</b>	<b>2 005 454 Kč</b>	<b>879 646 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pozitivní zprávou je především fakt, že se výkaz cash flow s každým obdobím zvyšuje, a to ve všech scénářích, což se pozitivně promítne i v ostatních finančních výkazech.


## 3.12 Přílohy


### 3.12.1 Inzerát k pronájmu kanceláře

Obrázek 8 - Inzerát pronájmu kanceláře

Pronájem kanceláře 35 m<sup>2</sup>, Podhorská, Jablonec nad Nisou • Sreality.cz 22.12.20 23:40

**SREALITY.CZ**

 nově vytvořeno, je to je nová mapa  
nebo jiný mapový podklad nově vytvořeno, je to je nová mapa  
nebo jiný mapový podklad

 **MAPY.CZ**

© Seznam.cz, s.r.o., 2020 • včítá

## Pronájem kanceláře 35 m<sup>2</sup>

Podhorská, Jablonec nad Nisou 📍 **Panorama**

### 3 000 Kč za měsíc (86 Kč za m<sup>2</sup>/měsíc)

G | **MIMOŘÁDNĚ NEHOSPODÁRNÁ**

Nabízíme k pronájmu prostornou kancelář o rozloze 35 m<sup>2</sup> v centru Jablonce nad Nisou, která je vybavena kobercem a nábytkem. Sociální zařízení ve společných prostorách. Nájemné + zálohy na služby + kauce a provize RK. Ihned k nastěhování.

Celková cena:	3 000 Kč za měsíc, + provize RK	Užitná plocha:	35 m <sup>2</sup>
Cena za m <sup>2</sup> :	86 Kč	Plocha podlahová:	35 m <sup>2</sup>
Poznámka k ceně:	+ 2.500,- služby, + vratná kauce 8.000,- + RK 5.000,-	Voda:	Dálkový vodovod
ID zakázky:	715691	Topení:	Lokální plynové
Aktualizace:	Včera	Odpad:	Veřejná kanalizace
Stavba:	Cihlová	Telekomunikace:	Internet
Stav objektu:	Velmi dobrý	Elektrina:	120V, 230V
Umístění objektu:	Centrum obce	Doprava:	Vlak, Silnice, MHD, Autobus
Typ domu:	Patrový	Energetická náročnost budovy:	Třída G - Mimořádně nehospodárná č. 148/2007 Sb. podle vyhlášky
Podlaží:	4, podlaží z celkem 5 včetně 1 podzemního	Vybavení:	✓
Plocha zastavěná:	35 m <sup>2</sup>	Výtah:	✗

Zdroj: [20]

## 3.12.2 Nabídka podnikatelského úvěru od Moneta Money Bank

Obrázek 9 - Nabídka podnikatelského úvěru od Moneta Money Bank

### Sjednání pro nové klienty

Výše úvěru  Kč


40 000 Kč 2 500 000 Kč

**Schválení do 500 000 Kč proběhne online.**  
**Bez daňového přiznání. Bez souhlasu manžela/manželky.**

Počet splátek během 4 let  splátek

24 splátek 96 splátek

Pojištění schopnosti splácet ⓘ

Potřebujete více informací? Volejte  224 444 555

### Úvěr pro živnostníky

Měsíčně ⓘ **11 791 Kč**

Úroková sazba od **4,9 %**

Pojištění 0 Kč

Celkem zaplatíte 565 969 Kč

[Schválit online](#)

[Už mám u vás účet na IČO](#)

Zdroj: [21]



## 4. Vyhodnocení podnikatelského plánu

Podstatou této kapitoly je vyhodnotit za pomoci finanční analýzy podnikatelský plán sestavený v kapitole 3. V rámci této kapitoly bude představen bod zvratu Stavební divize, statické i dynamické metody hodnocení projektu a poměrové ukazatele rentability z důvodu ekonomického vyhodnocení podnikatelského plánu.

### 4.1 Bod zvratu Stavební divize

Z předpokladu realistického scénáře nákladů je níže vypočtený bod zvratu pro Stavební divizi, který určuje, kolik hodin měsíčně bude muset vykázat tato divize, aby pokryla její náklady na provoz. Rovnice pro výpočet bodu zvratu je součástí teoretické části, pro připomenutí:

$$Q = FN / (p - VN)$$

Tabulka 24 - Výpočet bodu zvratu Stavební divize

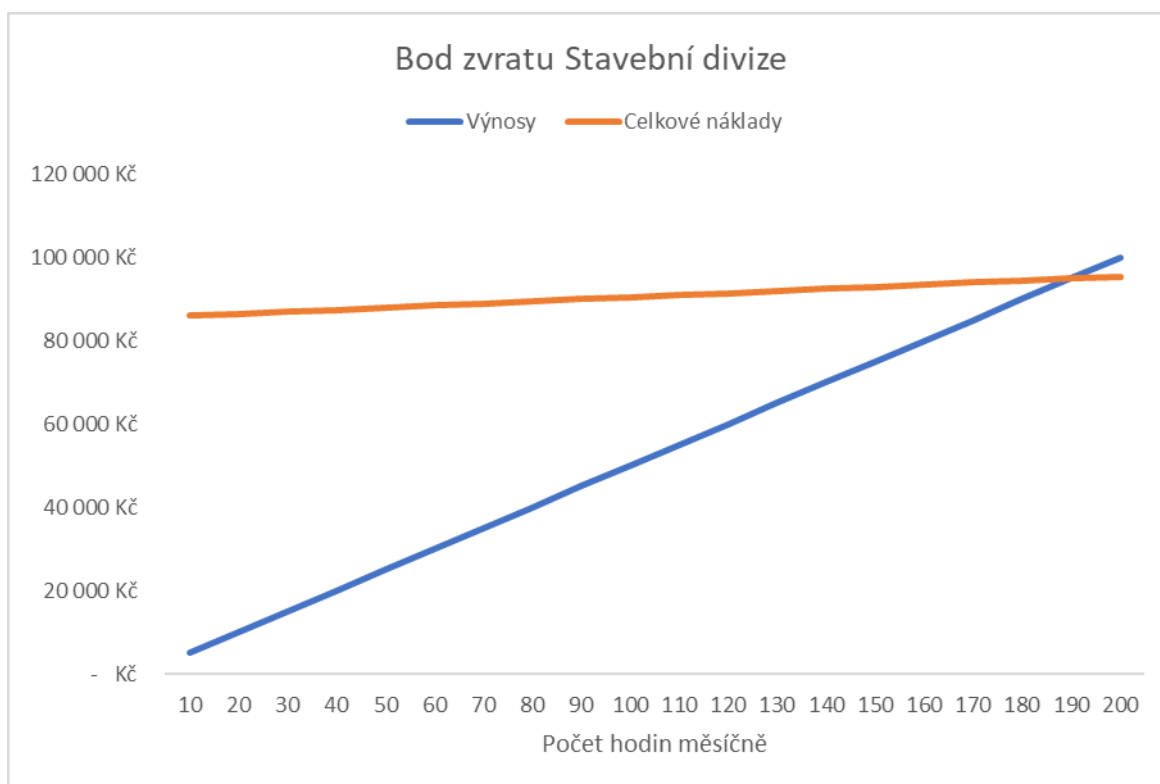
Bod zvratu Stavební divize		
<b>FN = fixní náklady (mzdy, odpisy, paušály)</b>	85 447 Kč	měsíčně
<b>VN = variabilní náklady (provoz užitkového vozu)</b>	50 Kč	/hod
<b>p = cena za službu</b>	500 Kč	/hod
<b>Q = potřebné množství</b>	<b>189,9 hodin</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výpočtu docházíme k zjištění, že na pokrytí nákladů na provoz Stavební divize v realistickém scénáři je nutno měsíčně fakturovat 189,9 hodin. Znamená to, že by zaměstnanci museli pracovat alespoň 24 a více dní měsíčně při uvažované osmihodinové pracovní době, aby společnosti vytvářeli zisk. Hodinové variabilní náklady na provoz užitkového vozu byly stanoveny měsíčními náklady z realistického scénáře vydělenými uvažovaným počtem 160 vykázaných hodin za měsíc (8 000 Kč / 160 hodin). Na základě tohoto zjištění by bylo nutné snížit náklady spojené s touto divizí nebo navýšit cenu za poskytování služby.

Níže je v grafu vyobrazen bod zvratu Stavební divize.

Graf 2 - Bod zvratu Stavební divize



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Statická metoda hodnocení

V rámci této kapitoly bude vypočtena doba návratnosti vloženého kapitálu.

### 4.2.1 Doba návratnosti

Díky této metodě lze vypočítat, za jak dlouhou dobu se bude vracet investice do společnosti. Tato metoda nezohledňuje faktor času. Vztah pro vypočtení je následující:

Rovnice 4 - Výpočet doby návratnosti bez zohlednění časového hlediska

$$PP = \frac{\textit{investice}}{\textit{průměrné roční cash flow}}$$

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrné roční cash flow bude pro vyhodnocení uvažováno z realistického scénáře, tedy:

$$PP = \frac{800\,000}{1\,320\,409} = 0,61$$

Dle statistické metody výpočtu doby návratnosti se investice do společnosti vrátí do konce prvního roku podnikání, konkrétně za 0,61 roku, což odpovídá cca 7,5 měsícům.

### 4.3 Dynamické metody hodnocení

V této kapitole bude vypočtena čistá současná hodnota, doba návratnosti se zohledněním časového faktoru a ekonomicky přidaná hodnota.

#### 4.3.1 NPV – čistá současná hodnota

Pro výpočet NPV (Net Present Value) je uvažována doba 3 roky. Jednatelé požadují zhodnocení vlastního kapitálu 10 %, úrok cizích zdrojů je 5,2 %, sazba daně 19 %. Čistá současná hodnota je dána vztahem:

Rovnice 5 - Výpočet čisté současné hodnoty

$$NPV = -INV + \frac{CF_n}{(1 + WACC)^n}$$

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výpočet je potřeba nejprve spočítat průměrné náklady na kapitál (WACC – Weight Average Cost of Capital) za pomocí vzorce:

Rovnice 6 - Výpočet průměrných nákladů na kapitál

$$WACC = rd \times (1 - t) \times \frac{D}{C} + re \times \frac{E}{C}$$

Zdroj: vlastní zpracování

Přičemž hodnoty pro výpočet WACC jsou v následující tabulce.

Tabulka 25 - Hodnoty pro výpočet WACC

<b>rd</b> = náklady na cizí kapitál, tj. úrok 5,2 %	0,052
<b>t</b> = sazba daně 19 %	0,19
<b>D</b> = hodnota cizího kapitálu	500 000 Kč
<b>E</b> = hodnota vlastního kapitálu	300 000 Kč
<b>C</b> = hodnota celkového kapitálu	800 000 Kč
<b>re</b> = požadovaná výnosnost vlastního kapitálu 10 % = náklady na vlastní kapitál	0,1

Zdroj: vlastní zpracování

$$WACC = 0,052 \times (1 - 0,19) \times \frac{500\,000}{800\,000} + 0,1 \times \frac{300\,000}{800\,000} = 0,0638 = 6,4 \%$$

Peněžní tok pro výpočet NPV bude uvažován z realistického scénáře a v tabulce níže je vypočtena.

Tabulka 26 - Výpočet čisté současné hodnoty

Rok	Investice	CF	WACC	(1+WACC) <sup>n</sup>	CF <sup>n</sup> /(1+WACC) <sup>n</sup>
<b>0</b>	- 800 000 Kč				
<b>1</b>		669 128 Kč	6,4%	1,064	628 983 Kč
<b>2</b>		1 286 646 Kč	6,4%	1,132	1 136 890 Kč
<b>3</b>		2 005 454 Kč	6,4%	1,204	1 665 720 Kč
suma diskontovaných cash flow					3 431 594 Kč
<b>Čistá současná hodnota</b>					<b>2 631 594 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Čistá současná hodnota je po třech letech rovna 2 631 594 Kč, což je kladná a velmi vysoká hodnota. Na základě její výše lze tvrdit, že se vyplatí do podnikatelského plánu investovat.

#### 4.3.2 Doba návratnosti se zohledněním časového hlediska

Doba návratnosti se zohledněním faktoru času se vypočítá následovně:

Rovnice 7 - Výpočet doby návratnosti se zohledněním časového hlediska

$$PP = \frac{\textit{investice}}{\textit{průměrné roční diskontované cash flow}}$$

Zdroj: vlastní zpracování

Tedy:

$$PP = \frac{800\,000}{1\,143\,865} = 0,70$$

Doba návratnosti investice se zohledněním časového faktoru je 0,70 roku, což je zhruba do 8,5 měsíců. Je tedy vyšší, než bez zohlednění časového hlediska, nicméně stále by se investice vrátila do konce prvního roku podnikání při uvažování diskontovaných cash flow z realistického scénáře.

### 4.3.3 EVA – ekonomicky přidaná hodnota

Economic Value Added neboli ekonomicky přidaná hodnota EVA je metoda pro hodnocení výkonnosti podniku. Hodnotí se, zda má investovaný kapitál větší přínos, než jaké jsou náklady na tento kapitál. Pokud je hodnota vyšší než 0, společnost vytváří přidanou hodnotu pro zákazníky. Výpočet stanovuje vztah:

Rovnice 8 - Výpočet ekonomicky přidané hodnoty

$$EVA = EBIT \times (1 - t) - WACC \times C$$

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce níže je proveden výpočet ekonomicky přidané hodnoty pro jednotlivá období v realistickém scénáři.

Tabulka 27 - Výpočet ekonomicky přidané hodnoty

Rok	EBIT	WACC	t	C	EVA
2021	- 34 270 Kč	0,064	0,19	800 000 Kč	- 78 819 Kč
2022	886 890 Kč	0,064	0,19	800 000 Kč	667 321 Kč
2023	1 005 390 Kč	0,064	0,19	800 000 Kč	763 306 Kč
<b>Suma hodnot EVA</b>					<b>1 351 808 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pouze v prvním roce dochází k záporné hodnotě poklesu společnosti, což úzce souvisí s vysokými počátečními náklady. V následujících letech však společnost tvoří ekonomicky přidanou hodnotu. Na základě tohoto zjištění lze velice kladně hodnotit výkonnost společnosti.

## 4.4 Poměrové ukazatele rentability

V rámci hodnocení je zahrnuto také posouzení poměrových ukazatelů rentability, a to konkrétně ukazatele rentability vlastního kapitálu ( $ROE = \text{Return on Equity}$ ), aktiv ( $ROA = \text{Return on Assets}$ ) a tržeb ( $ROS = \text{Return on Sales}$ ). Vztahy pro výpočet jednotlivých ukazatelů:

Rovnice 9 - Výpočty ukazatelů rentability vlastního kapitálu, aktiv a tržeb

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} \quad ROA = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}} \quad ROS = \frac{EAT}{\text{Tržby}}$$

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet vychází z údajů ve výkazech zisků a ztrát jednotlivých období v realistickém scénáři a tabulky níže.

Tabulka 28 - Data pro výpočet ukazatelů ROE a ROA

Rok	2021	2022	2023
Vlastní kapitál	247 747 Kč	951 132 Kč	1 755 807 Kč
Aktiva	891 628 Kč	1 453 521 Kč	2 116 704 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 29 je poté souhrn výsledků jednotlivých ukazatelů.

Tabulka 29 - Ukazatele rentability

Období:	2021	2022	2023
ROE	-21,1%	74,0%	45,8%
ROA	-3,8%	61,0%	47,5%
ROS	-3,9%	28,0%	30,6%

Zdroj: vlastní zpracování

Je patrné, že záporné hospodářské výsledky v prvním roce způsobují záporné hodnoty (ztrátovost) u všech ukazatelů. V následujících letech ale dochází k rapidnímu nárůstu všech ukazatelů, což by znamenalo finančně zdravé řízení společnosti.

# ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vyhodnotit, zda je podnikatelský plán realizovatelný.

Z vyhodnocení, které vychází z realistického scénáře, lze sledovat bod zvratu Stavební divize, který je očekávaný při fakturaci zhruba 190 hodin měsíčně. Znamená to, že by zaměstnanci museli pracovat alespoň 24 a více dní měsíčně při uvažované osmihodinové pracovní době, aby společnosti vytvářeli zisk. Doba návratnosti investice 800 000 Kč, kterou tvoří z 62,5 % cizí kapitál (500 000 Kč), je bez zohlednění faktoru času 7,5 měsíců a se zohledněním časového hlediska 8,5 měsíců, což odpovídá v obou případech návratnosti do konce prvního roku podnikání. Investice byla vyhodnocena pomocí metody čisté současné a ekonomicky přidané hodnoty. Čistá současná hodnota vyšla kladně, konkrétně 2 631 594 Kč po prvních třech letech. Ekonomicky přidaná hodnota naší společnosti vyšla také kladně, a to konkrétně 1 351 808 Kč po konci třetího účetního období. Z tohoto zjištění lze tvrdit, že se do podnikatelského záměru vyplatí investovat a výkonnost společnosti mohou hodnotit velice pozitivně. Analýza poměrových ukazatelů rentability jasně ukázala, že po prvním roce podnikání, kdy se do společnosti investuje základní kapitál, dochází každoročně k minimálně téměř třicetiprocentnímu nárůstu vlastního kapitálu, aktiv i tržeb. Podnikání společnosti na základě tohoto podnikatelského plánu lze očekávat za výnosné.

Závěrem lze podnikatelský plán na základě jeho předchozího sestavení a vyhodnocení prohlásit za realizovatelný a životaschopný. Dle finančního plánu je možné očekávat prosperitu společnosti, ve které vidím značný potenciál. Cíl diplomové práce byl splněn, obsahuje všechny potřebné informace k rozhodnutí o založení společnosti. Na základě zjištěných pozitivních výsledků bych se rozhodl podnikatelský záměr realizovat.

## Seznam zdrojů

- [1] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN ISBN978-80-247-4520-6.
- [2] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHORŤ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN ISBN978-80-247-3339-5.
- [3] SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [4] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- [5] BARROW, Colin, Paul BARROW a Robert BROWN. The Business plan workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business. 9th ed. Great Britain: Kogan page, 2018. ISBN 9780749481797.
- [6] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. 1. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [7] FOTR, Jiří a kol. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [8] SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
- [9] SYNEK, Miloslav a kolektiv. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [10] Zákon č. 513/1991 Sb.: Obchodní zákoník. [www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz) [online]. [cit. 2021-12-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>
- [11] Zákon č. 89/2012 Sb.: Zákon občanský zákoník. [www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz) [online]. [cit. 2021-12-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- [12] Zákon č. 455/1991 Sb.: Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). [www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz) [online]. [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>



- [13] Založení s.r.o.: Informace o založení s.r.o. [www.profispolecnosti.cz](http://www.profispolecnosti.cz) [online]. [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://www.profispolecnosti.cz/cs/zalozeni-spolecnosti-na-klic/zalozeni-s-r-o/a-1673/>
- [14] Analýza pěti sil 5F. [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com) [online]. [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [15] SWOT analýza. [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com) [online]. [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [16] The 7P's of Marketing. [www.caunceohara.co.uk](http://www.caunceohara.co.uk) [online]. [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://www.caunceohara.co.uk/the-7ps-of-marketing/>
- [17] Produkt. [www.malamarketingova.cz](http://www.malamarketingova.cz) [online]. [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/marketingovy-mix-produkt-cena/>
- [18] Bod zvratu. [cs.wikipedia.org](http://cs.wikipedia.org) [online]. [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Bod\\_zvratu](https://cs.wikipedia.org/wiki/Bod_zvratu)
- [19] Marketingový mix služeb. [cs.wikipedia.org](http://cs.wikipedia.org) [online]. [cit.2020-12-15]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Marketingov%C3%BD\\_mix\\_sl%C5%BEEeb](https://cs.wikipedia.org/wiki/Marketingov%C3%BD_mix_sl%C5%BEEeb)
- [20] Pronájem kanceláře 35 m<sup>2</sup>. [www.sreality.cz](http://www.sreality.cz) [online]. [cit. 2020-12-20]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komerčni/kancelare/jablonec-nad-nisou-jablonec-nad-nisou-podhorska/2393390172#img=0&fullscreen=false>
- [21] Půjčky a úvěry. [www.moneta.cz](http://www.moneta.cz) [online]. [cit. 2020-12-20]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/pujcky-a-uvery/business-uver-nezajisteny>

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozvaha .....	31
Tabulka 2 - Výkaz zisku a ztráty .....	32
Tabulka 3 - Analýza rizik .....	52
Tabulka 4 - Ohodnocení rizik.....	52
Tabulka 5 - Ceník služeb společnosti Korinvra s.r.o.....	55
Tabulka 6 - Realizační plán společnosti Korinvra s.r.o. (Ganttův diagram) .....	58
Tabulka 7 - Zakladatelský rozpočet.....	59
Tabulka 8 - Splátkový kalendář podnikatelského úvěru .....	60
Tabulka 9 - Výše odpisů dlouhodobého majetku.....	60

Tabulka 10 - Výnosy v optimistickém scénáři.....	61
Tabulka 11 - Výnosy v realistickém scénáři.....	61
Tabulka 12 - Výnosy v pesimistickém scénáři .....	62
Tabulka 13 - Fixní náklady společnosti .....	63
Tabulka 14 - Variabilní náklady v optimistickém scénáři .....	63
Tabulka 15 - Variabilní náklady v realistickém scénáři .....	64
Tabulka 16 - Variabilní náklady v pesimistickém scénáři .....	64
Tabulka 17 - Celkové náklady ve třech scénářích .....	64
Tabulka 18 - Výkaz zisku a ztráty 2021 pro všechny scénáře .....	65
Tabulka 19 - Výkaz zisku a ztráty 2022 pro všechny scénáře .....	66
Tabulka 20 - Výkaz zisku a ztráty 2023 pro všechny scénáře .....	67
Tabulka 21 - Výkaz cash flow v roce 2021 pro všechny scénáře .....	67
Tabulka 22 - Výkaz cash flow v roce 2022 pro všechny scénáře .....	68
Tabulka 23 - Výkaz cash flow v roce 2023 pro všechny scénáře .....	68
Tabulka 24 - Výpočet bodu zvratu Stavební divize.....	71
Tabulka 25 - Hodnoty pro výpočet WACC.....	74
Tabulka 26 - Výpočet čisté současné hodnoty .....	74
Tabulka 27 - Výpočet ekonomicky přidané hodnoty .....	75
Tabulka 28 - Data pro výpočet ukazatelů ROE a ROA.....	76
Tabulka 29 - Ukazatele rentability .....	76

## Seznam schémat

Schéma 1 - Organizační struktura společnosti .....	45
Schéma 2 - Počáteční rozvaha .....	59

## Seznam rovnic

Rovnice 1 - Výpočet tržeb .....	33
Rovnice 2 - Výpočet nákladů.....	34
Rovnice 3 - Výpočet bodu zvratu.....	34
Rovnice 4 - Výpočet doby návratnosti bez zohlednění časového hlediska .....	72
Rovnice 5 - Výpočet čisté současné hodnoty .....	73

Rovnice 6 - Výpočet průměrných nákladů na kapitál.....	73
Rovnice 7 - Výpočet doby návratnosti se zohledněním časového hlediska .....	74
Rovnice 8 - Výpočet ekonomicky přidané hodnoty .....	75
Rovnice 9 - Výpočty ukazatelů rentability vlastního kapitálu, aktiv a tržeb .....	76

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Porterův model pěti sil .....	20
Obrázek 2 - SWOT analýza.....	21
Obrázek 3 - Marketingový mix služeb 7P .....	23
Obrázek 4 - Úrovně produktu .....	25
Obrázek 5 - Provázanost mezi účetními výkazy .....	33
Obrázek 6 – Potenciální lokalita kanceláře společnosti Korinvra s.r.o. ....	46
Obrázek 7 - SWOT analýza společnosti Korinvra s.r.o. ....	50
Obrázek 8 - Inzerát pronájmu kanceláře .....	69
Obrázek 9 - Nabídka podnikatelského úvěru od Moneta Money Bank.....	70

## Seznam grafů

Graf 1 - Bod zvratu .....	34
Graf 2 - Bod zvratu Stavební divize .....	72