

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Podnikatelský plán založení truhlářství**

**Mgr. Karel Humplík**

© 2019 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Karel Humplík

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Podnikatelský plán – založení truhlářství**

Název anglicky

**Business Plan – Founding of joinery**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce bude vytvoření podnikatelského plánu pro založení truhlářství.

Dílčí cíle práce:

- identifikace a vyhodnocení sil ovlivňující nově vznikající společnost z mikro a makro prostředí;
- formulace marketingové strategie společnosti a nástrojů její realizace;
- vytvoření finančního plánu společnosti;
- ekonomické zhodnocení investice realizované v rámci podnikatelského plánu;
- vyhotovení analýzy rizik;
- identifikace silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení realizace plánu.

### Metodika

Teoretická část práce bude zpracována na základě studia sekundárních odborných zdrojů, prostřednictvím kterých budou vysvětleny jednotlivé součásti podnikatelského plánu. Získané poznatky budou dále využity při zpracování praktické části. Praktická část bude zahrnovat analýzy – Porterův model pěti sil, PEST analýzu, SWOT analýzu a analýzu rizik. Dále bude využito znalostí z problematiky účetnictví, finančního plánování a metod hodnocení investic. Kalkulace nákladů, výkazy finančního účetnictví a další propočty budou zhotoveny za pomoci tabulkového editoru MS Excel.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

podnikatelský projekt, ekonomické zhodnocení investice, truhlárna, analýza vnějšího prostředí

---

## Doporučené zdroje informací

- FORET, M. *Marketingový průzkum : poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2183-2.
- FORET, M. – URBÁNEK, T. – PROCHÁZKA, P. *Marketing : základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-888-0.
- FOTR, J. – VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ FAKULTA. *Příprava a hodnocení podnikatelských projektů*. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 80-7079-759-2.
- HRŮZOVÁ, H. – DĚDINA, J. – FOTR, J. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-20-3.
- JURKOVIČOVÁ, G. – FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-20-.
- KNÁPKOVÁ, A. – ŠTEKER, K. – PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- MYNÁŘOVÁ, L. – SVOBODOVÁ, H. – KOZEL, R. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- REŽŇÁKOVÁ, M. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-1835-4.

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 3. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 3. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský plán založení truhlářství" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne \_\_\_\_\_

### **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Pavlu Moulisovi, Ph.D. za odbornou pomoc a vedení při psaní diplomové práce.  
Dále bych chtěl poděkovat své rodině za morální podporu při mém studiu.

## **Abstrakt**

Práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu na založení nové společnosti zabývající se zakázkovou výrobou nábytku (skříní, komod, postelí, stolů, židlí, kuchyní, dveří), dřevěných konstrukcí pro stavebnictví, dřevostaveb a renovacemi starších dřevěných výrobků.

Konkrétně se tedy jedná o založení nové truhlářské výroby, která by v obci tvořila první podnikatelský projekt tohoto zaměření. V teoretické části je objasněna problematika tvorby podnikatelského plánu, jsou vysvětleny jednotlivé části podnikatelského plánu včetně hodnocení investice a analýzy rizik. V praktické části je představen podnikatelský plán na založení nového truhlářství. Hlavním cílem práce je vytvoření podnikatelského plánu pro založení truhlářství.

Podnikatelský plán se skládá z titulní strany, charakteristiky podnikatelského záměru, Porterovy analýzy pěti sil, PEST analýzy, SWOT analýzy, finančního plánu, hodnocení investice a analýzy rizik. Na základě provedených analýz vnitřního i vnějšího prostředí, finančního plánu, metod hodnocení investic a analýzy rizik bylo zjištěno, že se bude jednat o rentabilní likvidní a nezádlužený podnik s výbornými hodnotami z hlediska návratnosti investice a ke všem rizikům spojených s podnikatelskou činností byla stanovena vhodná eliminační opatření. Na základě získaných poznatků a po zhodnocení možných rizik se doporučuje realizace podnikatelského plánu založit truhlářství.

**Klíčová slova:** podnikatelský plán, ekonomické zhodnocení investice, truhlárna, analýza vnějšího prostředí

# Business plan

## **Abstract**

The thesis deals with the creation of a business plan for the establishment of a new company engaged in the custom manufacturing of furniture (cabinets, chests of drawers, beds, tables, chairs, kitchens, doors), timber structures for the building industry, wooden buildings and renovation of older wooden products.

Specifically, it is the establishment of a new joinery, which would be the first business project of this focus in the municipality. The theoretical part explains the issue of creating a business plan, explains the various parts of the business plan, including evaluation of investment and risk analysis. In the practical part is introduced a business plan for establishing a new joinery. The main goal of the thesis is to create a business plan for founding joinery.

The business plan consists of a front page, business plan characteristics, Porter's five forces analysis, PEST analysis, SWOT analysis, financial plan, investment assessment and risk analysis. Based on analyzes of internal and external environment, financial plan, methods of investment evaluation and risk analysis, it was found that it will be a profitable liquidity and indebted company with excellent values in terms of return on investment and appropriate elimination of all risks related to business activity measures. Based on the knowledge gained and after evaluating the possible risks, it is recommended to implement a business plan for establishing joinery.

**Keywords:** business plan, economic evaluation of investment, carpenter, analysis of external environment

## Obsah

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1      | Úvod.....                                    | 11 |
| 2      | Cíl práce a metodika .....                   | 12 |
| 3      | Teoretická část .....                        | 13 |
| 3.1    | Společnost s ručením omezením.....           | 13 |
| 3.2    | Podnikatelský plán .....                     | 14 |
| 3.3    | Titulní strana .....                         | 14 |
| 3.4    | Charakteristika podnikatelského záměru ..... | 15 |
| 3.5    | Porterův model pěti sil .....                | 16 |
| 3.6    | PEST analýza .....                           | 17 |
| 3.7    | SWOT analýza .....                           | 18 |
| 3.8    | Marketingová strategie.....                  | 20 |
| 3.8.1  | Produkt.....                                 | 20 |
| 3.8.2  | Cena .....                                   | 21 |
| 3.8.3  | Distribuce.....                              | 22 |
| 3.8.4  | Komunikace .....                             | 23 |
| 3.9    | Finanční plán.....                           | 24 |
| 3.9.1  | Investiční výdaje .....                      | 25 |
| 3.9.2  | Rozvaha .....                                | 26 |
| 3.9.3  | Výkaz zisku a ztrát.....                     | 27 |
| 3.9.4  | Přehled cash flow.....                       | 27 |
| 3.10   | Hodnocení investice .....                    | 28 |
| 3.10.1 | Čistá současná hodnota.....                  | 28 |
| 3.10.2 | Index rentability.....                       | 29 |
| 3.10.3 | Vnitřní výnosové procento.....               | 29 |
| 3.10.4 | Doba návratnosti.....                        | 30 |



|        |  |    |
|--------|--|----|
| 3.10.5 | CAGR (Compound Annual Growth Rate).....            | 30 |
| 3.10.6 | Ukazatelé rentability .....                        | 30 |
| 3.10.7 | Ukazatelé likvidity .....                          | 32 |
| 3.10.8 | Ukazatelé aktivity .....                           | 33 |
| 3.10.9 | Ukazatelé zadluženosti .....                       | 34 |
| 3.11   | Analýza rizik .....                                | 35 |
| 4      | Praktická část .....                               | 37 |
| 4.1    | Titulní strana .....                               | 37 |
| 4.2    | Charakteristika podnikatelského záměru .....       | 37 |
| 4.3    | Porterův model pěti sil .....                      | 38 |
| 4.4    | PEST analýza .....                                 | 41 |
| 4.5    | SWOT analýza .....                                 | 45 |
| 4.6    | Marketingová strategie.....                        | 48 |
| 4.6.1  | Produkt.....                                       | 48 |
| 4.6.2  | Cena .....   | 49 |
| 4.6.3  | Distribuce.....                                    | 50 |
| 4.6.4  | Komunikace .....                                   | 50 |
| 4.7    | Finanční plán.....                                 | 52 |
| 4.7.1  | Investiční výdaje .....                            | 52 |
| 4.7.2  | Zahajovací rozvaha .....                           | 55 |
| 4.7.3  | Plán nákladů a výnosů .....                        | 56 |
| 4.7.4  | Plán výsledku hospodaření .....                    | 59 |
| 4.7.5  | Plán cash flow .....                               | 60 |
| 4.7.6  | Rozvaha ke konci účetního období.....              | 61 |
| 4.7.7  | Výkaz zisku a ztrát ke konci účetního období ..... | 62 |
| 4.8    | Hodnocení investice .....                          | 62 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 4.8.1 | Čistá současná hodnota.....             | 622 |
| 4.8.2 | Index rentability.....                  | 63  |
| 4.8.3 | Vnitřní výnosové procento.....          | 64  |
| 4.8.4 | Doba návratnosti.....                   | 64  |
| 4.8.5 | CAGR (Compound Annual Growth Rate)..... | 64  |
| 4.8.6 | Ukazatelé rentability.....              | 644 |
| 4.8.7 | Ukazatelé likvidity.....                | 65  |
| 4.8.8 | Ukazatelé aktivity.....                 | 655 |
| 4.8.9 | Ukazatelé zadluženosti.....             | 66  |
| 4.9   | Analýza rizik.....                      | 67  |
| 5     | Závěr.....                              | 70  |
| 6     | Seznam zdrojů.....                      | 74  |

# 1 Úvod

Vypracování kvalitního podnikatelského plánu je základním předpokladem umožňujícím realizovatelnost, či nerealizovatelnost myšlenky založit novou společnost a podnikat ve vybraném odvětví. Podnikatelský plán umožňuje zhodnotit veškeré klady i zápory spojené se založením podniku, vytvořit finanční plán a na základě provedených analýz informovat o tom, zda je vhodné novou společnost založit nebo nikoliv.

Cílem práce je vytvořit podnikatelský plán na založení nové společnosti zabývající se zakázkovou výrobou nábytku (skříní, komod, postelí, stolů, židlí, kuchyní, dveří), dřevěných konstrukcí pro stavebnictví, dřevostaveb a renovacemi starších dřevěných výrobků.

V teoretické části bude objasněna problematika tvorby podnikatelského plánu, postupně budou vysvětleny všechny části podnikatelského plánu – titulní strana, charakteristika podnikatelského záměru, analýza mikroprostředí, analýza makroprostředí, SWOT analýza, marketingová strategie a její prvky, finanční plán zahrnující investiční výdaje, rozvahu, výkaz zisku a ztrát, přehled cash flow, hodnocení investice prostřednictvím metod čisté současné hodnoty, indexu rentability, vnitřního výnosového procenta, doby návratnosti, CAGR a ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Poslední součástí teoretické části bude analýza rizik.

V praktické části bude představen plán pro založení nové společnosti – truhlářství v Horním Třešňovci. Podnikatelský záměr bude charakterizován, prostřednictvím Porterova modelu pěti sil bude specifikováno mikroprostředí společnosti, makroprostředím se bude zabývat PEST analýza. Zjištěné výsledky předešlých analýz budou dále využity při tvorbě SWOT analýzy. Na základě provedené SWOT analýzy bude formulována marketingová strategie a budou identifikovány marketingové nástroje společnosti. Dále bude vytvořen finanční plán, dojde ke kalkulaci investičních výdajů, fixních a variabilních nákladů, tržeb, výsledku hospodaření a cash flow. Následně proběhně hodnocení investice prostřednictvím metod uvedených v teoretické části. Poslední součástí praktické části bude analýza rizik informující o možných rizicích a opatření, jež budou rizika eliminovat.

## 2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem práce bude vytvoření podnikatelského plánu pro založení truhlářství.

Podpůrné cíle budou:

- vyhodnocení sil působících na nově vznikající společnost z mikro a makro prostředí
- identifikace silných, slabých stránek společnosti, příležitostí a ohrožení
- formulace marketingové strategie společnosti a nástrojů její realizace
- vytvoření finančního plánu společnosti
- hodnocení investice z hlediska vhodnosti k realizaci
- vyhotovení analýzy rizik.

Teoretická část práce bude zpracována na základě studia sekundárních odborných zdrojů, prostřednictvím kterých budou vysvětleny jednotlivé součásti podnikatelského plánu. Získané poznatky budou dále využity při zpracování praktické části. Praktická část bude zahrnovat analýzy – Porterův model pěti sil, PEST analýzu, SWOT analýzu a analýzu rizik. Dále bude využito znalostí z problematiky účetnictví, finančního plánování a metod hodnocení investic. Kalkulace nákladů, výkazy finančního účetnictví a další propočty budou zhotoveny za pomoci tabulkového editoru MS Excel.

## 3 Teoretická část

### 3.1 Společnost s ručením omezením

Společnost s ručením omezeným představuje právní formu podnikání zařazenou mezi kapitálové obchodní společnosti. Jedná se o kapitálovou společnost, jejíž výhodou je flexibilní úprava fungování společnosti a omezení společník za závazky subjektu.<sup>1</sup>

Společnost s ručením omezeným se vyznačuje velice nízkou výší minimálního základního kapitálu, jež činí pouze 1 Kč<sup>2</sup>. V případě společnosti s ručením omezeným může osoba vlastnit více než 1 podíl<sup>3</sup> a rovněž je možné podíly snadněji převádět<sup>4</sup>. Společník je oprávněn ze společnosti jednostranně vystoupit v případě, kdy valná hromada rozhodla v jeho neprospěch z důvodu odepření souhlasu k převedení majetku<sup>5</sup>, příplatkové povinnosti<sup>6</sup> nebo pokud se rozhodnutí týká povahy podnikání<sup>7</sup>.

Proces založení společnosti s ručením omezeným zahrnuje samotné založení, kdy je subjekt zapsán do obchodního rejstříku, následně je oprávněn provozovat obchodní činnost.<sup>8</sup>

V rámci uzavření společenské smlouvy je nutné určit společníky, obchodní jméno, sídlo společnosti, výši základního kapitálu, předmět činnosti, určit výši vkladu společníků a správce vkladu, bydliště a jména členů dozorčí rady a jednatelů.<sup>9</sup>

K zápisu do obchodního rejstříku je potřebné dodat výpis trestního rejstříku informujícího o bezúhonnosti jednatele, tzn., zda nebyl odsouzen za trestný čin, který souvisí s podnikatelskou činností nebo nedluží státu na pojištění či daních. Rovněž je potřebné dodat výpis z katastru nemovitostí, v němž je uvedeno budoucí sídlo podnikatele. V případě, že subjekt předmětnou nemovitost nevládní, tak musí dodat dokument, jenž bude prokazovat jeho právní vztah k místu. K podnikání je rovněž možné využít i bytové

---

<sup>1</sup> JOSKOVÁ, Lucie. Nová společnost s ručením omezeným: právo - účetnictví - daně: zcela nově. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4445-2.

<sup>2</sup> § 142 Zákona č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích.

<sup>3</sup> § 135 Zákona č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích.

<sup>4</sup> § 137 Zákona č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích.

<sup>5</sup> § 207 Zákona č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích.

<sup>6</sup> § 164 Zákona č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích.

<sup>7</sup> § 202 Zákona č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích.

<sup>8</sup> JOSKOVÁ, Lucie. Nová společnost s ručením omezeným: právo - účetnictví - daně: zcela nově. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4445-2.

<sup>9</sup> § 110 Zákona č. 90/2012 Sb., Obchodní zákoník

prostory.<sup>10</sup> Dále je nutné doložit výpis z živnostenského rejstříku, potvrzení správce vkladu, notářské zápisy a potvrzení z banky o provedeném vkladu základního kapitálu.<sup>11</sup>

### 3.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokument, na základě něhož je vytvořen koncept společnosti. Tento dokument bývá vytvářen především v případě, kdy se některý subjekt rozhoduje o založení úplně nové společnosti nebo rozšířit stávající podnik. Podnikatelský plán představuje ucelený souhrn veškerých důležitých podnikových procesů, know-how a rovněž se využívá jako podklad pro investory, banky, věřitele a další subjekty vnějšího prostředí. Rovněž se jedná o elementární dokument pojednávající o životaschopnosti podniku, jeho řízení a fungování, jež bývá podroben důkladné kritice a vyhodnocení realizovatelnosti stanovené koncepce. Kvalita podnikatelského plánu se odvíjí od množství získaných informací, či schopnosti detailního odhadu nákladů a zmapování trhu.<sup>12</sup>

Podnikatelský plán zahrnuje několik kapitol, přičemž mezi nejdůležitější se řadí titulní strana, charakteristika podnikatelského záměru, analýza vnějšího okolí, analýza vnitřního okolí, SWOT analýza, finanční plán, hodnocení investice a analýza rizik.<sup>13</sup>

### 3.3 Titulní strana

Titulní strana charakterizuje nejdůležitější rysy podniku, jehož se vytvořený podnikatelský plán týká. Z titulní strany musí jakýkoliv subjekt získat základní informace o podniku, tzn. jeho název, formu podnikání, sídlo, předmět činnosti, základní kapitál, či kontaktní údaje na zakladatele společnosti. Vhodné je rovněž doplnit informaci o výši základního kapitálu a zdrojích financování.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> LIPOVSKÁ, Hana. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. 1. vyd. Praha : Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0120-7.

<sup>11</sup> BEZOUŠKOVÁ, Jitka. *Občanský zákoník, zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních společnostech a družstvech)*. 3. Vyd. Praha: nakladatelství ANAG 2014. ISBN: 078-80-7263-855-0.

<sup>12</sup> KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

<sup>13</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>14</sup> FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

### 3.4 Charakteristika podnikatelského záměru

Podnikatelský záměr představuje již specifikovanější podobu navrhovaného podniku. Základem podnikatelského záměru je určitá myšlenka, resp. nápad vytvořit něco nového a originálního, co bude mít přínos jak pro majitele, tak i pro další subjekty vystupující na trhu. Podnikatelský záměr by měl pojednávat o produktech, resp. službách, jež bude navrhovaná společnost nabízet na trhu, o způsobech výroby produktů, resp. poskytování služeb a o okruhu potenciálních zákazníků podniku.<sup>15</sup>

Podnikatelský záměr by měl specifikovat následujících 5 oblastí:

- oblast materiálně technického zabezpečení podnikových potřeb (zásobování materiálem, stroje, přístroje, zařízení, nábytek, prostory, dodávky energií aj.)
- oblast tržního prostředí (identifikace cílových zákazníků, konkurentů, potenciálních dodavatelů, šíře portfolia apod.)
- oblast financování (vlastní a cizí zdroje)
- oblast legislativy (komunikace s finančním úřadem, pojišťovnami, úřadem práce)
- oblast personalistiky (hledání, výběr zaměstnanců, kvalifikace pracovníků, mzdové náklady aj.).<sup>16</sup>

Potřebné je stanovit rovněž poslání a vizi navrhované společnosti. Neoddělitelnou částí charakteristiky podnikatelského záměru musí být cíle, jež by měl podnikatelský subjekt dosáhnout. Vhodné je se při stanovování podnikových cílů řídit pravidlem SMART, tzn., identifikované cíle by měly být:

S – specifické

M – měřitelné

A – akceptovatelné

R – realistické

T- časově ohraničené.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> KOWALSKÁ, Radomíra. *Ekonomika pro střední zdravotnické školy*. Praha: Grada, 2014. Sestra (Grada). s.41. ISBN 978-80-247-5091-0.

<sup>16</sup> KOWALSKÁ, Radomíra. *Ekonomika pro střední zdravotnické školy*. Praha: Grada, 2014. Sestra (Grada). s.41. ISBN 978-80-247-5091-0.

<sup>17</sup> SCHWALBE, Kathy. *Information technology project management*. 4th ed. Boston: Thompson Course Technology, c2006. ISBN 06192-1526-7.

V charakteristice podnikatelského záměru by nemělo být opomenuto ani umístění podniku, tzn., sídlo společnosti, provozovny a případně sklady (pokud nebude vše umístěno v jednom areálu). Pro místo umístění společnosti je potřebné zohlednit vzdálenosti od potenciálních dodavatelů a odběratelů podniku, jelikož tato vzdálenost má znatelný vliv na výši transakčních nákladů, tzn., nákladů na dopravu a dalších vedlejších nákladů s ní spojených. Výhodné je rovněž zohlednit velikost areálu, tzn., aby společnost nebyla příliš omezována při možném budoucím navyšování kapacity. Také je důležité přihlídnout k zákazníkům, jelikož ti upřednostňují možnost si zboží podniku vyzkoušet, či prohlédnout.<sup>18</sup>

### 3.5 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je jednou z analýz, která se zaměřuje na vnější okolí podniku, konkrétně na část tohoto okolí, která je mu nejbližší, tzn., mikroprostředí. V rámci Porterova modelu jsou zkoumány dodavatelé, odběratelé, substituty a stávající i potenciální konkurenti podniku. Mikroprostředí bezprostředně ovlivňuje fungování a konkurenceschopnost společnosti, proto je potřebné na jeho analýzu klást velký důraz, navíc podnik je schopen svým působením ovlivňovat jeho mikroprostředí, zatímco v případě makroprostředí to již není možné nebo případně velice omezené.<sup>19</sup>

U odběratelů je předmětem Porterovy analýzy jejich vyjednávací síla, jež ovlivňuje konečnou cenu i kvalitu prodávaných produktů. Vyjednávací síla zákazníků roste s jejich klesajícím množstvím, jelikož čím méně odběratelů společnost má, tím jsou odběratele schopnější vytvářet tlak na pokles ceny výrobků. V případě, že na trhu existuje velké množství zákazníků, tak jejich vyjednávací síla je nižší. Vyjednávací síla je taktéž zkoumána u dodavatelů podniku, ti zase naopak mohou více nebo méně ovlivňovat ceny nakupovaného materiálu. Vyjednávací schopnost dodavatelů je větší, pokud jich na trhu figuruje málo, naopak, v případě že si podnik může vybírat z většího množství dodavatelů, tak je schopen ujednat i nižší ceny za nakupovaný materiál.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-x.

<sup>19</sup> MICHAUX, Stéphanie a Anne-Christine CADIAT. Porter's five forces. Namur: Lemaitre Publishing, 2015. ISBN 978-2-8062-7062-7.

<sup>20</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.



Porterův model pěti sil se dále zabývá stávajícími konkurenty, u nich je zkoumána především nabídka jejich produktů, především cena a kvalita, dále i doplňkové služby nabízené k produktům. Mezi konkurenty se sleduje konkurenční rivalita, tzn., jaká je rivalita mezi stávajícími podniky vystupujícími na jednom trhu. Pokud panuje na trhu vysoká konkurenční rivalita, tak se tento trh často vyznačuje cenovými a reklamními soutěžemi, jež mají přilákat nové zákazníky, resp. přebrat klienty konkurenčním podnikům.<sup>21</sup>

Další skupinou, na níž se zaměřuje Porterova analýza, jsou noví konkurenti, tzn., schopnost nových podniků se prosadit na trhu a získat si určitý tržní podíl. Míra ohrožení ze strany nových konkurentů se odvíjí od možnosti vstupu podniků na trh, čím jsou bariéry vstupu na trh nižší, tím je vyšší pravděpodobnost, že se nová společnost na trhu uchytí a získá si požadovaný podíl. Posledním faktorem mikroprostředí ohrožující konkurenceschopnost společností je cenová úroveň a kvalita substitučních produktů. Ohrožení substituty je velké zvláště tehdy, když jsou tyto výrobky velice podobné těm originálním a jejich cenová úroveň je nižší.<sup>22</sup>

### 3.6 PEST analýza

PEST analýza se zaměřuje na faktory ovlivňující podnik z širšího vnějšího prostředí, tzn., z makroprostředí. Název této analýzy je akronymem vycházející ze čtyř faktorů vnějšího prostředí společnosti, jež jsou předmětem této analýzy, jedná se o politicko-právní, ekonomické, sociální a technicko-technologické faktory. PEST analýza bývá v řadě případů rozšířená o další faktory, jako jsou environmentální, či demografické a etické, čímž vznikají různé obměny analýzy jako např. STEEPLED nebo PESTLE analýza. Důkladné seznámení s makroprostředím společnosti je velice důležité z důvodu možné přípravy na vliv makroekonomických faktorů a tvorby konkurenční výhody společnosti.<sup>23</sup>

První složkou PEST analýzy jsou politicko-právní faktory, jež se zaměřují na problematiku politického uspořádání země, na jejímž trhu bude společnost figurovat, zda je politická scéna ve státě stabilní, jaký vliv mají vládní a zákonodárné složky státu na podnik a jaké

---

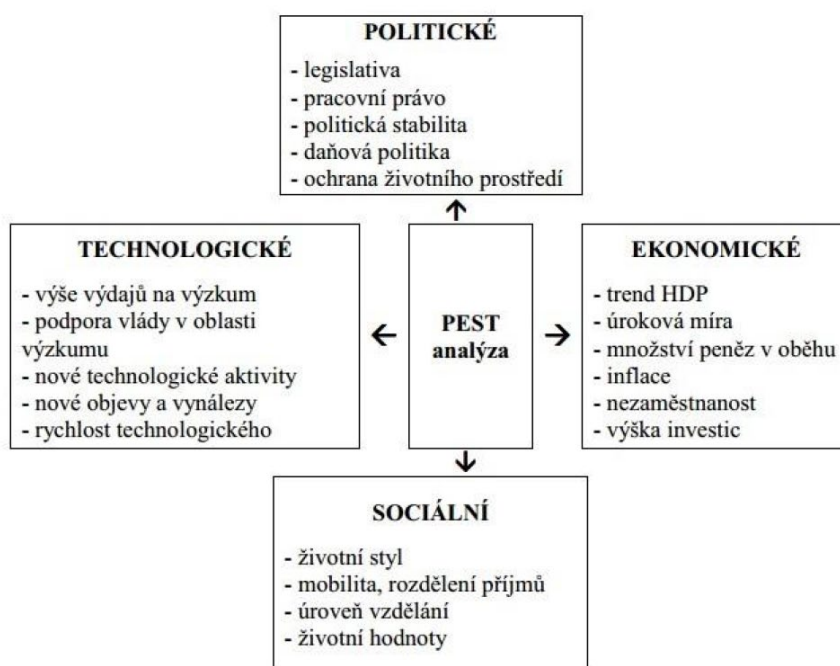
<sup>21</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza: Jak je rozpoznat a nespáchat. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

<sup>22</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza: Jak je rozpoznat a nespáchat. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

<sup>23</sup> MARMOL, Thomas. PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment. Brussels: Plurilingua Publishing, 2015. ISBN 9782806268372.

právní předpisy upravují podnikání v daném oboru. Ekonomické faktory zahrnují především monitorování daňového systému dané země, výši úroků, mezd, nezaměstnanosti, hrubého domácího produktu, kurzové změny, resp. stabilitu měny apod. Sociální faktory se zabývají životním stylem potenciálních zákazníků, demografií, náboženstvím a etnickými otázkami apod. Technicko-technologické faktory analyzují především vývoj a dostupnost technologií spojených s produkcí daných výrobků.<sup>24</sup>

**Obrázek 1: PEST analýza**



Zdroj:<sup>25</sup>

### 3.7 SWOT analýza

SWOT analýza umožňuje vnější a vnitřní prostředí zkoumané společnosti prostřednictvím vyhodnocení silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Vnitřní prostředí podniku je zkoumáno na základě identifikace aktivit, v nichž má v porovnání s jinými společnostmi konkurenční výhody a důkladnější analýze jeho slabých stránek. V rámci analýzy vnějšího prostředí jsou zkoumány faktory ovlivňující společnost z vnějšího okolí, tzv. především z trhu, na němž

<sup>24</sup> BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULERĚ. Management. Brno: Computer Press. 2006. Business books. ISBN 80-251-0396-X.

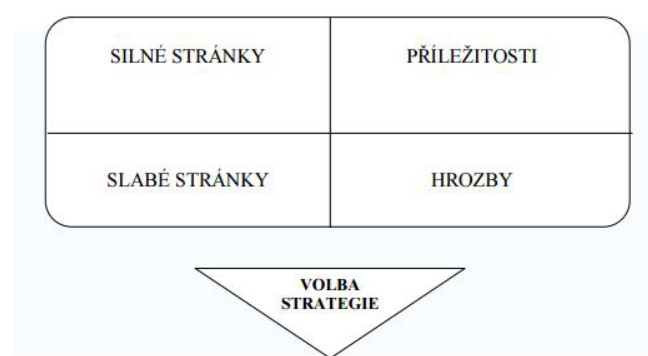
<sup>25</sup> BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULERĚ. Management. Brno: Computer Press. 2006. Business books. ISBN 80-251-0396-X.

se nachází. Předmětem analýzy vnějšího prostředí je rovněž specifikace trendů v odvětví, jež dokáží ovlivnit podnikání společnosti.<sup>26</sup>

Smyslem SWOT analýzy je především využít příležitosti, jež jsou podniku na trhu nabízeny, eliminovat slabé stránky, zredukovat možná ohrožení a naopak podpořit silné stránky podniku. Tyto činnosti umožňují zvýšit konkurenceschopnost společnosti a zjistit, v čem má podnik konkurenční výhodu. Důležité je, aby zpracovat SWOT analýzy měl dostatek potřebných informací a byl co nejpodrobněji seznámen s chodem firmy a stavem na trhu.<sup>27</sup>

SWOT analýzu je možné zapsat prostřednictvím matice o čtyřech kvadrantech, jež představuje jednodušší orientaci v problematice silných a slabých stránek podniku a příležitostí a možných hrozeb. Kombinací identifikovaných faktorů je možné formulovat jednotlivé strategie a na základě přehledného zápisu strategií do matice mohou být tyto strategie porovnávány a vybrána vhodná strategická varianta, viz následující obrázek.<sup>28</sup>

### Obrázek 2: SWOT analýza



Zdroj:<sup>29</sup>

Strategie formulovány na základě provedené SWOT analýzy se snaží využít silných stránek společnosti k získání příležitostí a minimalizovat ohrožení a slabé stránky. Výhodami SWOT analýzy je především možnost provést současné a budoucí hodnocení společnosti,

<sup>26</sup> PINSON, Linda. Anatomy of a business plan: the step-by-step guide to building your business and securing your company's future. Eighth edition. Tustin, CA: Out of Your Mind and Into the Marketplace, 2014. ISBN 9780944205556.

<sup>27</sup> KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti.

<sup>28</sup> DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

<sup>29</sup> VEBER, Jaromír a kol. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

pomocť při zefektivňování podnikových procesů, identifikaci významných podnikových aktivit a výběru nejvýhodnější strategie.<sup>30</sup>

Prostřednictvím SWOT analýzy je možné formulovat 4 typy strategií:

- SO strategii využívající příležitostí plynoucích z vnějšího okolí a silných stránek společnosti
- ST strategii, která umožňuje použít silné stránky k eliminaci hrozeb
- WO strategii, jež využívá příležitostí k odstranění slabých stránek podniku
- WT strategii, která bývá označována jako tzv. „bojovná strategie“, která se využívá v případech, kdy podnik bojuje o přežití nebo naopak se likviduje.<sup>31</sup>

### 3.8 Marketingová strategie

Nedílnou součástí podnikatelského plánu je rovněž identifikace marketingové strategie. Marketingová strategie se v praxi aplikuje prostřednictvím marketingového mixu (4 P) – product (výrobek), price (cena), place (místo/ distribuce) a promotion (marketingová komunikace). Marketingový mix představuje soubor marketingových nástrojů, který se podílí na tvorbě nabídky takových produktů, které uspokojí přání a potřeby zákazníků podniku.<sup>32</sup>

#### 3.8.1 Produkt

Produkt je v případě marketingového mixu chápán nejen jako výrobek hmotné povahy, nýbrž i služba, která je nehmotná. Důležitou funkcí produktu je uspokojení zákaznických potřeb a přání. Produkt se skládá ze tří vrstev, přičemž jeho základem je jádro, tzn. užitná vlastnost produktu, hlavní užitek plynoucí z produktu. Další vrstva zahrnuje značku produktu, jeho kvalitu, obal a design. Poslední vrstva vytváří tzv. rozšířený výrobek, jenž představuje přidanou hodnotu pro zákazníka. Jedná se především o doprovodné služby,

---

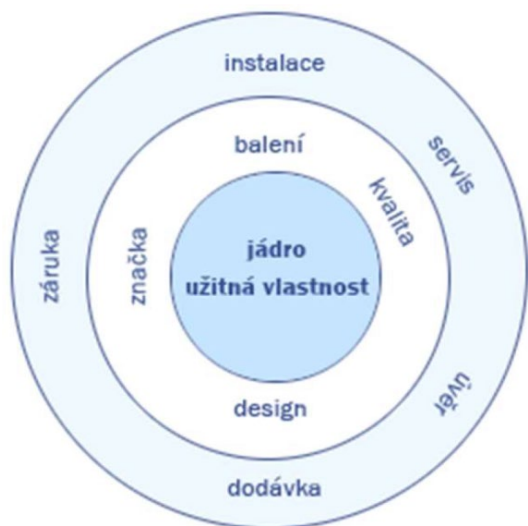
<sup>30</sup> DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

<sup>31</sup> VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

<sup>32</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

kteře zvyší užitnou hodnotu pro klienta, jako např. bezplatný servis, nákup na splátky bez navýšení, bezplatnou instalaci, dodávku až domů apod. Jednotlivé vrstvy produktu jsou k nahlédnutí i na následujícím obrázku.<sup>33</sup>

**Obrázek 3: Vrstvy produktu**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Foret (2012)

Vhodné je v rámci marketingové strategie rovněž zohlednit sortimentní politiku, jež bude společnost zastávat. Většina podnikatelských subjektů nabízí větší počet produktů, které vytvářejí produktové portfolio společnosti. V případě, kdy společnost vytváří produkty, jež mají podobný charakter a vlastnosti, tak vytváří produktovou řadu, v případě, že podnik vytváří větší počet produktů s různým charakterem, tak společnost tvoří více produktových řad a vytváří sortiment výrobků.<sup>34</sup>

### 3.8.2 Cena

Cena představuje nástroj odrážející hodnotu nabízeného produktu, zároveň se jedná o jedinou složku marketingového mixu, která přináší za prodej výrobků finanční prostředí a podílí se tak na zisku společnosti. Z těchto důvodů je potřebné, aby podnik stanovil cenu za nabízené výrobky co nejoptimálněji z hlediska potřeb svých, ale zároveň možností potenciálních zákazníků.<sup>35</sup>

<sup>33</sup> FORET, Miroslav, 2012. Marketing pro začátečníky. 1. vyd. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

<sup>34</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>35</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

Mezi často užívané metody stanovení ceny se řadí hodnotě orientovaná tvorba cen, nákladově orientovaná tvorba cena stanovení ceny na základě konkurence. V případě hodnotě orientované ceny se zohledňuje hodnota produktu vnímaná zákazníkem, která se určuje na základě expertní analýzy potřeb zákazníka. Jedná se o velice nákladnou metodu cenotvorby. Nákladově orientovaná tvorba je založena na kalkulaci nákladů spojených s výrobkem, nejčastější metodou v rámci nákladově orientovaných modelů tvorby cen je přírážková metoda, kdy je přírážka (obchodní marže) přičtena k výrobním nákladům. Další možností je stanovení ceny na základě konkurence, kdy se cena produktu odvíjí od cen konkurenčních výrobků, resp. spekulací na vývoj cenové úrovně.<sup>36</sup>

### 3.8.3 Distribuce

Pojem distribuce se týká pohybu produktu od výrobce až ke konečnému spotřebiteli. Smyslem distribuce je dostat požadovaný výrobek ve správné kvalitě a množství na požadované místo v potřebný čas. Distribuce může probíhat ve dvoučlankové distribuční síti, kdy produkt míří od výrobce přímo ke konečnému spotřebiteli nebo ve více člankové distribuční síti, jež zahrnuje rovněž velkoobchodní a maloobchodní jednotky, či podpůrné organizace jako např. banky nebo pojišťovny.<sup>37</sup>

V rámci distribuce je rozlišována vlastní fyzická distribuce zahrnující logistické procesy jako např. skladování, přepravu, řízení zásob apod., změna vlastnických vztahů, kdy se mění majitel daného produktu a podpůrné činnosti jako pojištění, úvěr, marketingový výzkum apod.<sup>38</sup>

Z hlediska distribučních strategií je možné rozlišovat intenzivní distribuci založenou na snaze prodat výrobky co nejvíce zákazníkům, selektivní distribuce, kdy jsou prodejní místa omezena a zákazník musí vynaložit více úsilí ke koupi produktu a exkluzivní distribuční strategie se týká luxusních výrobků, jejichž prodej není příliš častý.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

<sup>37</sup> FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2003. Marketing: základy a principy. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6888-0.

<sup>38</sup> FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2003. Marketing: základy a principy. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6888-0.

<sup>39</sup> FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2003. Marketing: základy a principy. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6888-0.

### 3.8.4 Komunikace

Marketingová komunikace nazývaná v angličtině *promotion* se zaměřuje na informování potenciálních zákazníků o nabízených produktech, především o jeho výhodách v porovnání s jinými výrobky. Smyslem marketingové komunikace je rozšířit povědomí nejen o výrobcích, nýbrž i o samotné společnosti a vytvořit v potenciálních zákaznících zájem. Mezi nástroje marketingového komunikačního mixu patří reklama, public relations, podpora prodeje, přímý marketing a osobní prodej.<sup>40</sup>

Reklama je neadresným masovým marketingovým komunikačním prostředkem založeným na neustálém opakování. Smyslem reklamy je kromě informování o nabízených produktech a vytvoření zájmu o něj, je rovněž vytvářet image podniku. Public relations, nebo-li styk s veřejností, představuje veškeré podnikové činnosti, které slouží k vytvoření pozitivního vztahu společnosti s vnějším okolím, jako např. zákazníky, bankami, věřiteli, médií, ale i vlastními zaměstnanci. Podpora prodeje zahrnuje různé marketingové nástroje, jejichž cílem je přimět spotřebitele si zakoupit nabízené produkty nebo si nakoupit více produktů, přestože to původně neměl v plánu. Public relations zahrnuje např. slevové kupony, nabídky nákupu dvou produktů a třetího zdarma nebo slevu na příští nákup produktu apod.<sup>41</sup>

Přímý (direct) marketing využívá neustálý rozvoj informačních a komunikačních technologií umožňujících cílenou a soustavnou komunikaci společnosti s jejími zákazníky. Přímý marketing vychází ze segmentace trhu a následného zaměření na cílové skupiny zákazníků, jimž jsou nabízené služby a produkty, o něž by mohly mít velký zájem. V rámci přímého marketingu jsou vytvářeny sáhodlouhé databáze klientů, kde jsou shromažďovány informace o zákaznících, především o jeho nákupech, dle kterých je možné identifikovat je přání a potřeby.<sup>42</sup>

Osobní prodej je založen na přímém kontaktu společnosti s jejími zákazníky, kdy je odpovědný zaměstnanec pověřen informováním potenciálních zákazníků o nabízených produktech, jejich výhodách, navíc může poskytnout i instruktaž, jak se výrobek používá apod. Osobní prodej využívá možnosti zpětné vazby od zákazníků, dle které je možné

---

<sup>40</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>41</sup> FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2003. Marketing: základy a principy. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6888-0.

<sup>42</sup> KARLÍČEK, Miroslav a Václav ŘEHOŘ. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5769-8.

stanovit možná inovační opatření, která pomohou vylepšit stávající produkt a tím lépe vyhovět požadavkům klientů.<sup>43</sup>

Přehled jednotlivých marketingových nástrojů je zobrazen na následujícím obrázku.

**Obrázek 4: Nástroje komunikačních mixu**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Karlíček, Řehoř (2016)

### 3.9 Finanční plán

Finanční plán se zabývá ekonomickou částí podnikatelského projektu. Prostřednictvím finančního plánu je možné určit, zda je navržený podnikatelský plán realizovatelný nebo nikoliv. Na základě finančního plánu je sestavena plánovaná rozvaha, kalkulace výnosů, nákladů a z nich vyplývající předpokládaný výkaz zisku a ztráty, plán financování a přehled finančních toků spojených s investicí.<sup>44</sup>

Financování investice může vyplývat z interních nebo externích zdrojů. Interní způsob financování je založen především na základním kapitálu, zisku po zdanění, rezervách nebo odpisech. Vlastní kapitál společnosti je tvořen základním vkladem do podniku, jež je navyšován o úroveň kapitálových fondů, darů, subvencí, odpisů nebo nerozděleného zisku

<sup>43</sup> KARLÍČEK, Miroslav a Václav ŘEHOŘ. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5769-8.

<sup>44</sup> SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. Podnikatelský plán a strategie. Vyd.1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.



minulých let. Rezervy jsou součástí cizího kapitálu, přesto se ale řadí mezi interní zdroje financování.<sup>45</sup>

Externí zdroje financování představují kapitál, jež si podnik obstará mimo jeho interní prostředí. Jedná se především o financování prostřednictvím cizích zdrojů, jako jsou bankovní úvěry, leasing, splátkový prodej, půjčky, dluhopisy, které jsou poskytovány odpovídajícími bankovními nebo nebankovními subjekty. V případě obstarávání finančních prostředků z vnějšího prostředí, je nutné zohlednit schopnost podniku splácet své závazky, která je pro poskytovatele financí velice důležitá pro konečné rozhodnutí o poskytnutí nebo neposkytnutí prostředků.<sup>46</sup>

Podnikatelské subjekty často využívají cizích zdrojů z důvodu nedostatku vlastního kapitálu. Využitím cizího kapitálu se společnost zadluhuje a snižuje si svojí finanční stabilitu. Dále je ale problémové vyjednávání managementu, jelikož ten je omezen podmínkami poskytovatelů cizího kapitálu, které jsou staveny v úvěrových smlouvách. Banky a další subjekty, jež poskytují společnosti finanční prostředky, často požadují pravidelné předkládání výkazů finančního účetnictví, dodržovat určitou výši výsledku hospodaření nebo poskytovat detailní informace o pohledávkách a závazcích podniku.<sup>47</sup>

### 3.9.1 Investiční výdaje

Investiční výdaje představují prvotní náklady spojené se založením nové společnosti. Jedná se především o poplatky za zápis do obchodního rejstříku, za výdej živnostenského oprávnění, založení firemních bankovních účtů aj. Významnou součástí investičních výdajů představuje materiálně technické zabezpečení společnosti zahrnující především dlouhodobý majetek (nábytek, stroje, zařízení), oběžná aktiva (zásoby, finanční prostředky), do nákladů spojených se zahájením podnikání je možné rovněž započítat poplatky za nájem, teplo, elektřinu apod. Začátek podnikatelské činnosti se vyznačuje vyšší úrovní nákladů, než výnosů, z čehož vyplývá, že podnikatelský subjekt si musí efektivně řídit svoje finanční

---

<sup>45</sup> REŽŇÁKOVÁ, Mária. Efektivní financování rozvoje podnikání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-1835-4.

<sup>46</sup> SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualizované a doplnění vydání. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

<sup>47</sup> SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. Podnikatelský plán a strategie. Vyd.1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

toky, aby ztrátu spojenou se zahájením činnosti v budoucích obdobích pokryly výnosy a to v dostatečně krátkém časovém horizontu.<sup>48</sup>

### 3.9.2 Rozvaha

Rozvaha představuje finanční výkaz sdružující majetek společnosti (aktiva) a zdroje jeho financování (pasiva). V případě podnikatelských plánů je před zahájením podnikatelské činnosti sestavena počáteční rozvaha, která informuje podnikatele o majetku a zdrojích jeho krytí na začátku podnikání, dále se sestavuje plánovaná rozvaha ke konci účetního období, jež poskytuje informace o stavu majetku a zdrojích financování po prvním období. V obou případech je nutné, aby rozvaha dodržovala bilanční pravidlo, tzn., výše aktiv se musí rovnat úrovni pasiv. Jednotlivé položky rozvahy jsou v tomto výkazu zveřejňovány za minulé i současné období.<sup>49</sup>

**Obrázek 5: Schéma rozvahy**

| <b>Rozvaha</b>   |  |
|--|--|
| <b>Aktiva</b>  | <b>Pasiva</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pohledávky za upsaný základní kapitál               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dlouhodobý nehmotný majetek</li> <li>○ dlouhodobý hmotný majetek</li> <li>○ Dlouhodobý finanční majetek</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vlastní kapitál               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Základní kapitál</li> <li>○ Kapitálové fondy</li> <li>○ Fondy ze zisku</li> <li>○ Výsledek hospodaření minulých let</li> <li>○ Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</li> </ul> </li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oběžný majetek               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zásoby</li> <li>○ Dlouhodobé pohledávky</li> <li>○ Krátkodobé pohledávky</li> <li>○ Krátkodobý finanční majetek</li> </ul> </li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cizí zdroje krytí majetku               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rezervy</li> <li>○ Dlouhodobé závazky</li> <li>○ Krátkodobé závazky</li> <li>○ Bankovní úvěry a výpomoci</li> </ul> </li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostatní aktiva               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aktivní účty časového rozlišení</li> </ul> </li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostatní pasiva               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pasivní účty časového rozlišení</li> </ul> </li> </ul>  |
| <b>Aktiva celkem</b>   | <b>Pasiva celkem</b>   |

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>48</sup> SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. Podnikatelský plán a strategie. Vyd.1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>49</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

### 3.9.3 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát poskytuje přehled výnosů a nákladů, které byly vykázány za účetní období. Výnosy představují finančně ohodnocené výkony společnosti, náklady jsou chápány jako spotřeba podnikových zdrojů vyjádřena v penězích. Struktura výnosů a nákladů je logicky sestavena tak, aby bylo možné zjistit, jak se podnikové aktivity podílely na tvorbě výsledku hospodaření. V případě podnikatelského plánu je plánovaný výkaz zisku a ztrát sestavován ke konci účetního období.<sup>50</sup>

Výkazem zisku a ztrát jsou sledovány provozní činnosti podniku, kdy na základě rozdílu výnosů a nákladů zařazených do této kategorie vzniká provozní zisk. Ve výkazu jsou podobným způsobem sledovány rovněž výnosy a náklady spojené s finanční činností společnosti. Výsledek hospodaření před zdaněním vzniká součtem provozního a finančního výsledku hospodaření, po odečtení daně je vypočítán výsledek hospodaření po zdanění, jež uveřejněn rovněž i v rozvaze podniku.<sup>51</sup>

### 3.9.4 Přehled cash flow

Přehled cash flow poskytuje informace o přírůstcích a úbytcích peněžních prostředků podniku. V porovnání s výkazem zisku a ztráty jsou v případě přehledu cash flow sledovány opravdové příjmy a výdaje, nikoliv náklady a výnosy, jež nepředstavují ve všech případech i přírůstky a úbytky finančních prostředků podniku. Cash flow je sledováno ve třech podnikových oblastech:<sup>52</sup>

- provozní – příjmy a výdaje spojené s běžnou podnikatelskou činností
- investiční – přírůstky a úbytky financí spojených s pořízováním nebo prodáváním investičního (dlouhodobého) majetku společnosti
- finanční – tok peněz spojených se změnami vlastních zdrojů podniku a dlouhodobých závazků.

Při sestavování cash flow je možné využít dvou metod:<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> GLADIŠ, Daniel. Naučte se investovat. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2005. Finanční trhy a instituce. ISBN 80-247-1205-9.

<sup>51</sup> HINKE, Jana a Dana BÁRKOVÁ. Účetnictví. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0331-7.

<sup>52</sup> MANDEL, Martin, Jaroslava DURČÁKOVÁ. Mezinárodní finance a devizový trh . 1., vyd. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-287-1.

<sup>53</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

- přímé – jež je sestavena na základě skutečného přehledu příjmů a výdajů finančních prostředků, tzn. čistého přehledu toku peněz
- nepřímé – vychází z úpravy výnosů a nákladů zveřejněných ve výkazu zisku a ztráty, přičemž je zohledněno, zda byly předmětné výnosy skutečnými příjmy a náklady reálnými výdaji, či nikoliv.

### 3.10 Hodnocení investice

Investici je možné hodnotit prostřednictvím základních metod hodnocení investic, mezi něž se řadí čistá současná hodnota, index rentability, vnitřní výnosové procento, doba návratnosti a CAGR (Compound Annual Growth Rate). Další možností je investici zhodnotit za pomoci finančních ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

#### 3.10.1 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota je jednou ze základních metod hodnocení investic. V případě tohoto ukazatele se investor rozhoduje o přijetí nebo zamítnutí investice na základě vypočítané úrovně ukazatele, přičemž přijaty jsou investice, jejichž současná hodnota dosahuje kladné úrovně. Pokud si investor vybírá z více možných investičních příležitostí, tak by si měl vybrat takovou, jejíž čistá současná hodnota je nejvyšší. Úroveň čisté současné hodnoty vzniká na základě rozdílu diskontovaných finančních toků plynoucí z investice a investičních výdajů.<sup>54</sup>

$$NPV = \sum_{t=1}^{Tž} \frac{CFt}{(1+r)^t} - IN$$

*kde CFt – očekávaná hodnota cash flow v období t,*

*IN – náklady na investici,*

*r – kapitálové náklady na investici (podniková diskontní sazba),*

*t – období 1 až n,*

---

<sup>54</sup> SYNEK, Miroslav a kol., *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada. 452 s. 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

*T<sub>ž</sub> – doba životnosti investice.*

### 3.10.2 Index rentability

Index rentability vzniká na základě podílu diskontovaných peněžních toků plynoucích z investovaných prostředků a investičních výdajů. Investici je vhodné realizovat v případě, kdy úroveň ukazatele dosahuje hodnoty vyšší, než 1.<sup>55</sup>

$$PI = \frac{\sum_1^N \frac{CF_i}{(1+r)^i}}{CF_0}$$

*kde N – doba životnosti projektu;*

*CF<sub>i</sub> – cash flow v roce i;*

*r – diskontní sazba;*

*CF<sub>0</sub> – cash flow v roce 0 (suma počáteční investice).*

### 3.10.3 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento představuje výši diskontní sazby, při níž dosahuje čistá současná hodnota nulové úrovně. Rentabilní investice se vyznačují vyšší hodnotou vnitřního výnosového procenta, než diskontní sazby, s níž se vypočítaná hodnota ukazatele porovnává.<sup>56</sup>

$$\sum_1^t \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - IN = 0$$

*kde CF<sub>t</sub> je součet peněžních toků ve zvoleném časovém období,*

*t – zvolené časové období (obvykle rok),*

*IRR – předepsaná diskontní sazba,*

---

<sup>55</sup> FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

<sup>56</sup> FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

*IN* – vstupní hodnota investice.

#### 3.10.4 Doba návratnosti

Doba návratnosti je ukazatele informujícím o délce časového úseku, který je potřebný k úhradě finančních prostředků vynaložených na investice. Tento ukazatel udává, jak dlouho potrvá, než cash flow plynoucí z investice uhradí investiční výdaje s ní spojené. Úroveň ukazatele se rovná podílu investičních nákladů a diskontovaného cash flow.<sup>57</sup>

$$TNp = \frac{IN}{CF},$$

*kde IN* - náklady na investice,

*CF* – roční cash flow.

#### 3.10.5 CAGR (Compound Annual Growth Rate)

Compound Annual Growth Rate (CAGR) představuje geometrický průměr hodnotící investiční příležitost. Výhodou tohoto ukazatele je nenadhodnocování roční výnosnosti investice a vyhlazení výkyvů finančních toků z ní plynoucí. Jelikož je volatilita investice vyhlazena, tak je vhodné tento ukazatel používat i v případě srovnávání několika investičních příležitostí mezi sebou.<sup>58</sup>

$$CAGR = \left( \left( \frac{DCF}{IN} \right)^{\frac{1}{t}} \right) - 1$$

*kde DCF* – diskontované cash flow

*IN* – investiční náklad

*t* – čas.

#### 3.10.6 Ukazatelé rentability

Prostřednictvím ukazatelů rentability je možné určit efektivitu finančních prostředků vložených do podnikatelského subjektu. U ukazatelů rentability je potřebné, aby vypočítané

---

<sup>57</sup> SCHOLLEOVÁ, Hana, Investiční controlling. Praha: Grada. 288s. 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.

<sup>58</sup> Managementmania.com [online]. 2019. [cit 2019-02-18]. Dostupné z: <http://www.managementmania.com>.

hodnoty byly vyšší, než 1, cílem je maximalizace prostředků vložených do podnikání. Úroveň ukazatelů rentability je možné porovnávat prostřednictvím časových řad, vítaný je neustálý nárůst ukazatele. Pokud vypočítané hodnoty ukazatelů jsou záporné, tzn., náklady převyšují výnosy, tak se subjekt neefektivně vynakládá svoje finanční prostředky, čímž z dlouhodobého hlediska může ohrozit svoji existenci na trhu. V případě rentability je vhodné zhodnotit rentabilitu celkových aktiv, vlastního kapitálu a tržeb.<sup>59</sup>

Rentabilita celkových aktiv (ROA) poměřuje výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT) s hodnotou celkových aktiv zkoumaného subjektu. Výhodou využití EBIT v čitateli ukazatele je možnost srovnání subjektů bez ohledu na daňovou problematiku.<sup>60</sup>

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) určuje výnosnost vlastního kapitálu subjektu, jako prostředku financování majetku společnosti. Výši rentability vlastního kapitálu je možné porovnat se sazbou úroků u termínovaných vkladů a tím určit, zda je pro podnikatele výhodnější investovat do založení společnosti nebo své finanční prostředky využít jinde.<sup>61</sup>

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel rentability tržeb (ROS) se využívá při hodnocení výnosnosti tržeb společnosti, resp. jak se tržby podílejí na tvorbě výsledku hospodaření. V čitateli ukazatele je vhodnější použít hodnotu výsledku hospodaření před zdaněním a úroky z důvodu snadnější srovnatelnosti s jinými subjekty.<sup>62</sup>

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

---

<sup>59</sup> BLAHA, Z. S. – JINDŘICHOVSKÁ, I. Jak posoudit finanční zdraví firmy. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3

<sup>60</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

<sup>61</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

<sup>62</sup> RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

### 3.10.7 Ukazatelé likvidity

Pojem likvidita je spojen se schopností subjektů přeměnit majetek na likvidní aktiva, tzn. peníze. Společnost by měla dosahovat určité úrovně likvidity, aby byla schopna splácet své dluhy a nebyla ohrožena bankrotem. Vysoké hodnoty likvidity jsou pozitivní pro banky a investory, ovšem pro samotnou společnost je vhodnější dosahovat doporučených hodnot, které se pohybují v určitých intervalech, dle stupně likvidity.<sup>63</sup>

Okamžitá likvidita (L1) určuje, zda je zkoumaný subjekt splatit veškeré své krátkodobé dluhy za pomoci peněžních prostředků uložených na běžných účtech, pokladně a peněžních ekvivalentů ve formě obchodovatelných cenných papírů. Doporučované hodnoty ukazatele dosahují 0,2 až 1,1.<sup>64</sup>

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžitě splatné dluhy}}$$

Pohotová likvidita (L2) vyhodnocuje schopnost podniku zaplatit krátkodobé dluhy oběžnými aktivy s výjimkou zásob, jež jsou z čitatele ukazatele vyjmuty. Úroveň pohotové likvidity by měla dosahovat 1,0 – 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Prostřednictvím běžné likvidity (L3) je možné určit schopnost dostát krátkodobých závazků prostřednictvím hodnoty krátkodobého majetku. V případě dostatku potřebných informací

---

<sup>63</sup> MAREK, Petr. Studijní průvodce financemi podniku. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.

<sup>64</sup> RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.



o účetní závěrce je vhodné hodnotu oběžných aktiv očistit o výši nedobytných pohledávek a neprodejných zásob. Optimální výše běžné likvidity dosahuje 1,5 – 2,5.<sup>65</sup>

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

### 3.10.8 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity zhodnocují schopnost podnikatelského subjektu efektivně využívat prostředky vložené do podnikání, určuje se, zda je poměr aktiv k hospodářským činnostem subjektu optimální nebo nikoliv. Problémem je jak nedostatek aktiv, který se může projevit opožděnými nebo zrušenými dodávkami produktů. V případě že je aktiv přebytek, tak je vynakládáno velké množství finančních prostředků na skladování zásob. Ukazatele zahrnují mimo jiné dobu obratu zásob, pohledávek a závazků.<sup>66</sup>

Doba obratu zásob poskytuje informace o tom, jak dlouho potrvá, než se zásoby společnosti přemění na tržby, tzn., jak dlouhý je časový horizont mezi pořízením a prodejem zásob. Hodnoty ukazatele je možné porovnávat z hlediska vývoje v čase.<sup>67</sup>

$$\text{Doba obratu zásob} = \left( \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \right) * 360$$

Z doby obratu pohledávek je analytik schopen zjistit délku časového okamžiku mezi vydáním a zaplacením faktury za prodané produkty. Cílem je, aby doba obratu pohledávek dosahovala době splatnosti faktur, která bývá většinou 14 dní.<sup>68</sup>

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \left( \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \right) * 360$$

---

<sup>65</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; ŠTEKER, Karel. Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady. 2. rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

<sup>66</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; ŠTEKER, Karel. Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady. 2. rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

<sup>67</sup> RŮČKOVÁ, Petra; ROUBÍČKOVÁ, Michaela. Finanční management. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 296 s. ISBN: 978-80-247-4047-8.

<sup>68</sup> VOCHOZKA, M.: Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

Doba obratu závazků představuje časový horizont ohraničený vznikem závazků a jeho zaplacením. Okamžikem vzniku závazků se myslí datum přijetí faktury, zaplacení představuje úbytek finančních prostředků z podnikových zdrojů.<sup>69</sup>

$$\text{Doba obratu závazků} = \left( \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \right) * 360$$

### 3.10.9 Ukazatelé zadluženosti

Prostřednictvím ukazatelů zadluženosti je možné určit riziko možného zbankrotování analyzovaného podniku na základě struktury financování podnikatelských aktivit. Subjekt může být financován prostřednictvím vlastních nebo cizích zdrojů, přičemž každý z těchto způsobů financování má své výhody a nevýhody. V případě financování vlastním kapitálem se společnost nezadluhuje a není svázána podmínkami poskytovatelů cizího kapitálu, ovšem vlastní kapitál je dražší, než cizí. Cizí zdroje jsou pro podnikatelský subjekt výhodné především z důvodu zařazení úroků do nákladů společnosti, nevýhodou je vysoká zadluženost, riziko neschopnosti platit dluhy a nezájem potenciálních investorů. Z ukazatelů zadluženosti je vhodné zmínit koeficient samofinancování, celkovou zadluženost a míru zadluženosti.<sup>70</sup>

Z ukazatele celkové zadluženosti je možné určit, zda není podnikatelský subjekt příliš zadlužen financováním cizích zdrojů na základě podílu cizího a vlastního kapitálu společnosti. Úroveň ukazatele je nutné zohlednit vzhledem k odvětví, v němž subjekt působí.<sup>71</sup>

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

---

<sup>69</sup> RŮČKOVÁ, Petra; ROUBÍČKOVÁ, Michaela. Finanční management. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 296 s. ISBN: 978-80-247-4047-8

<sup>70</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; ŠTEKER, Karel. Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady. 2. rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

<sup>71</sup> RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

Koeficient samofinancování doplňuje ukazatel celkové zadluženosti, a tedy informuje o financování společnosti za pomoci vlastního kapitálu. I v případě tohoto koeficientu je nutné zohlednit odvětví, v němž subjekt podniká, v případě výrobních podnikatelských subjektů by úroveň koeficientu měla dosahovat maximálně 40 %.<sup>72</sup>

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel míry zadluženosti je směrodatný především pro finanční instituce a potenciální investory. Hodnoty ukazatele je potřebné srovnávat v čase, společnost by se měla snažit míru zadluženosti v průběhu sledovaného období minimalizovat, čímž může nalákat potenciální investory a rovněž pro ni nebude obtížné získat finanční výpomoci u banky nebo jiné finanční instituce.<sup>73</sup>

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### 3.11 Analýza rizik

Rizika představují důležité faktory ovlivňující podnikatelskou činnost každého subjektu vystupujícího na trhu. Jedná o odchylku skutečných od naplánovaných hodnot, jež může být jak negativní, tak i pozitivní. Důležité je zaměřit na rizika představující ohrožení fungování společnosti na trhu, tato rizika je nutné identifikovat a určit, jak moc jsou pro podnik významné. K hodnocení rizik je možné využít tzv. matici rizik, prostřednictvím níž jsou identifikovaná rizika zhodnocena z hlediska jejich vlivu na společnosti a pravděpodobnosti výskytu. Hodnocení rizika probíhá prostřednictvím hodnotící stupnice, viz následující

---

<sup>72</sup> RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

<sup>73</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; ŠTEKER, Karel. Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady. 2. rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

obrázek. Aby analýza rizik byla opravdu efektivní, je nutné ji doplnit o návrh opatření, která rizika eliminují.<sup>74</sup>

**Obrázek 6: Matice rizik**

| Pravděpodobnost<br>výskytu | Intenzita vlivu |      |         |        |                 |
|----------------------------|-----------------|------|---------|--------|-----------------|
|                            | velmi<br>malý   | malý | střední | vysoký | velmi<br>vysoký |
| velmi vysoká               |                 |      |         |        |                 |
| vysoká                     |                 |      |         |        |                 |
| střední                    |                 |      |         |        |                 |
| malá                       |                 |      |         |        |                 |
| velmi malá                 |                 |      |         |        |                 |

Zdroj: Fotr a Souček (2005)

<sup>74</sup> FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

## 4 Praktická část

V praktické části bude vytvořen podnikatelský plán na nové truhlářství. Společnost se bude zabývat výrobou dřevěného nábytku (židlí, stolů, skříní), interiérových a exteriérových dveří, schodišť, špaletových oken a dalších zakázek dle výrobních možností podnikatele.

### 4.1 Titulní strana

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Název společnosti:        | Truhlářství XY s.r.o.                   |
| Právní forma:             | společnost s ručením omezeným           |
| Sídlo:                    | Horní Třešňovec                         |
| Obor podnikání:           | individuální stavebně truhlářská výroba |
| IČ:                       | 751 59 601                              |
| Jednatel:                 |   |
| Výše základního kapitálu: | 1 000 000 Kč                            |

### 4.2 Charakteristika podnikatelského záměru

Společnost se bude zabývat zhotovováním kvalitních produktů individuální truhlářské výroby, především dřevěného nábytku, interiérových a exteriérových dveří, špaletových oken, schodišť, dřevěných konstrukcí, lehkých dřevostaveb. Kromě samotné výroby se bude společnost zaměřovat i na renovace a opravné práce starého nábytku a dalších dřevěných výrobků, kontrolu kvality produktů a poradenskou činností, jak správně pečovat i dřevěný nábytek, dřevěné konstrukce a dřevostavby.

Cílem společnosti bude poskytování kvalitních dřevěných produktů vyráběných na míru dle přání zákazníků, přičemž dokonalé uspokojení přání a potřeb klientů bude primární konkurenční výhodou truhlářství v porovnání s jinými společnostmi vystupujícími na trhu. Zvláště velké nábytkářské společnosti nejsou schopny dostatečně uspokojit potřeby klientů, např. když si potřebují pořídit takový nábytek, aby vyhovoval jejich prostorovým možnostem. Výhodou společnosti budou dlouholeté zkušenosti v oboru majitele, který je vyučeným truhlářem. V případě této společnosti nebude potřebné sledovat trendy ve vývoji nábytku, jelikož zákazníci dostanou přesně to, co si přejí bez ohledu na to, zda je produkt moderní nebo nikoliv.

Sídlo a provozovna truhlářství bude v Horním Třešňovci, který se nachází v blízkosti města Lanškroun. Společnost bude sídlit v nemovitosti zakladatele. Jedná se o starý dům se

stodolou ve tvaru písmene U, kde levé křídlo je obytné, pravé křídlo dříve sloužilo jako stodola, momentálně se ale nepoužívá. Objekt bude nutné kompletně zrekonstruovat, navést do něj inženýrské sítě a pořídit materiálně-technické vybavení.

### **4.3 Porterův model pěti sil**

Prostřednictvím Porterova modelu pěti sil bude identifikováno ohrožení ze strany nových i stávajících konkurentů, substitutů a vyjednávací síla zákazníků.

#### **Hrozba ze strany nových konkurentů**

Odvětví výroby dřevěných produktů – nábytku, podlah, dřevěných konstrukcí apod. není pro podnikatele příliš atraktivní, jelikož se jedná o velice fyzicky i časově náročnou práci. Přesto však zájem ze strany zákazníků o dřevěné výrobky a konstrukce na míru je velmi vysoký, jelikož klienti truhlářství bývají omezeni prostorem – jeho velikostí, netypickým tvarem apod., jindy se jedná o zákazníky, kteří si potrpí na nábytku z masivu, jež je velice obtížné sehnat v běžných prodejnách nábytku, které se zaměřují na prodej dřevotřískových desek.

V ostatních případech se jedná především o speciální požadavky zákazníků na dřevěné produkty, které jim nejsou velké nábytkářské společnosti schopny uspokojit, jelikož ty se zabývají sériovou výrobou nábytku. Z důvodu nedostatku truhlářů na trhu a velkého množství zakázek se tento trh vyznačuje vysokými tržbami.

Bariéry vstupu na trh jsou ale poměrně vysoké. Prvním předpokladem je vyučení v oboru truhlář, které není moc lehké získat, jelikož se musí jednat o fyzicky zdatného člověka, který je zároveň schopen velice jemného zacházení a má smysl pro detail. Náročná je ale rovněž počáteční investice do společnosti. Záleží na tom, které produkty bude truhlář vyrábět, zda se bude zaměřovat pouze na kusový nábytek nebo bude dělat i větší dřevěné konstrukce, či dřevostavby. Přesto je však nutné zainvestovat především do nákupu potřebných technologií, do logistiky a většinou i přestavbě a vybavení dílny. Další omezení může představovat nalezení zaměstnanců, jelikož z důvodu fyzicky náročné práce je velice obtížné pracovníky na tyto pozice sehnat.

Z výše uvedených důvodů je hrozba ze strany nových konkurentů zanedbatelná.

#### **Hrozba ze strany stávajících konkurentů**

Stávajícími konkurenty jsou truhlářství a menší společnosti zabývající se výrobou nových dřevěných nábytků, konstrukcí, dřevostaveb a opravou těchto produktů. V oblasti Horního Třešňovce se nenachází žádné truhlářství, avšak v blízkosti se truhlářskými pracemi zabývají následující živnostníci, resp. společnosti:

**Libor Horský – Truhlářství**

kontakt: Lidická 307, 563 01 Lanškroun

předmět činnosti: výroba ostatních výrobků stavebního truhlářství a tesařství

**Truhlářství Falta – zakázková výroba**

kontakt: Výprachtice 28, 561 34 Výprachtice

předmět činnosti: výroba kuchyňských linek, vestavěných skříní, dveří, nábytku na zakázku

konkurenční výhoda: zdarma konzultace s architektem, možnost využít dýhování v jednoetážovém lise za tepla

**Miroslav Ebert**

kontakt: Bystřec 362, 561 54 Bystřec

předmět činnosti: výroba dřevěného dýhovaného nábytku na zakázku, dveří, schodišť, nábytku do koupelen, kuchyň, ložnic, parapety, kazetové stropy

**Svoboda truhlářství s.r.o.**

kontakt: Mistrovice 55, 561 64 Mistrovice

předmět činnosti: výroba atypického nábytku na míru do ložnic, kuchyní, obývacích pokojů, předsíní, kanceláří, výroba dveří, vše buď z masivu, nebo lamino materiálů

**Truhlářství Lukáš Brandejs**

kontakt: Dolní Dobrouč 558, 561 01 Dolní Dobrouč

předmět činnosti: dřevostavby, přístřešky, pergoly, altány, špaletová okna, vnitřní a vnější dveře, schody, madla a obklady schodů, zábradlí, nábytek

**Lubomír Kubiček – schody, schodiště a dveře**

kontakt: Dolní Dobrouč 447, 561 02 Dolní Dobrouč

předmět činnosti: výroba samonosných schodišť včetně obkladů stávajících schodišť a zábradlí

**Truhlářství Švejda Jiří**

kontakt: Dolní Konec 251, Kunčice, 561 51 Letohrad

předmět činnosti: výroba interiérových a vchodových dveří, špaletových a dřevěných eurooken, zakázková výroba nábytku, pergol a altánů

### **Pavel Vencel – Truhlářství**

kontakt: Živnostenská 860, 561 51 Letohrad

předmět činnosti: zakázková výroba nábytku kuchyní, ložnic, obývacích pokojů, předsíní, výroba nábytku pro firmy

Přestože přímo v Horním Třešňovci se nenachází žádné truhlářství, tak v jeho okolí je umístěno poměrně velké množství společností a živnostníků, kteří se výrobou dřevěného nábytku a dalšího příslušenství zabývají. Ohrožení ze strany stávajících konkurentů je průměrné.

### **Hrozba ze strany substitutů**

Mezi substituty truhlářství je možné zařadit velké prodejny nábytku jako je např. IKEA, Sconto nábytek, Asko nábytek, XXXLutz, Möbelix nebo Jysk. Nejbližší prodejna Jysk se nachází 136 km od Horního Třešňovce. Nejbližší IKEA, Sconto nábytek, XXXLutz a Möbelix se nacházejí v Praze na Černém Mostě, cca 180 km od navrhovaného truhlářství. Nejbližší Asko nábytek se nachází v Mladé Boleslavi, 158 km od společnosti.

Substituty společnosti jsou vzdáleny velmi daleko, což ovlivňuje poptávku po zakázkách truhlářství, jelikož si potenciální zákazníci budou muset k ceně za nábytek přičíst náklady spojené s jeho přepravou a časovou náročnost dopravy do Poděbrad, Mladé Boleslavi nebo do Prahy, čímž se pořizovací cena nábytku zvýší. Nutné je ale dodat, že i přes vyšší náklady budou mít potenciální zákazníci výhodu v možném okamžitém nákupu a nebudou muset čekat na výrobu produktu. Z těchto důvodů hodnotím ohrožení ze strany substitutů jako lehce podprůměrné.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Na trhu existuje velké množství dodavatelů truhlářů, jedná se především o dřevozpracovatelské firmy, rovněž i společnosti zabývající se výrobou skla, či zpracováním kovu. Mezi dodavatele se řadí např. společnosti Trachea, Harmant, Grena, Blum, Sevrol, EGGER, Thermopal, Wodego a řada dalších. Částečně se jedná o české dodavatele, z větší části ale spíše o ty zahraniční. Celkově se na trhu pohybuje velké množství dodavatelů, vyjednávací síla dodavatelů je podprůměrná.

### **Vyjednávací síla odběratelů**



Oblast truhlářství je z hlediska zákazníků velice žádaná z důvodu specifických požadavků klientů vyplývajících z atypického řešení obydlí, větších zakázek, či požadavkem na kvalitní dřevěné výrobky dle jejich přání. Poměrně malý nedostatek truhlářů se proto projevuje ve vytváření pořadníků a dlouhé čekací době na finální produkty, které jsou navíc doplněné o velice vysoké ceny odrážející i fyzickou a časovou náročnost zadaných zakázek. Všechny tyto faktory snižují vyjednávací sílu odběratelů, kteří jsou rádi, když jim truhlář vyhotoví produkty na míru, dle jejich potřeb a příliš se neohlíží na cenu nebo dodací lhůty. Z výše uvedených informací je možné dojít k závěru, že vyjednávací síla odběratelů je mizivá.

Prostřednictvím Porterovo modelu pěti sil bylo zjištěno, že z důvodu vysokých investičních nákladů a držby výučního listu v oboru truhlář je hrozba ze strany nových konkurentů zanedbatelná. V blízkosti Horního Třešňovce se momentálně nachází 8 truhlářů živnostníků nebo truhlářských společností, jejichž počet v rámci lokálního trhu zcela průměrný. Hrozba ze strany substitutů je lehce podprůměrná, přestože v blízkosti Horního Třešňovce se nenachází žádný z velkých nábytkářských obchodů, tak náklady spojené s dopravou lidí do těchto prodejen, náklady spojené s přepravou a doba doručení nábytku je pro zákazníky výhodnější, než si za nábytek připlatit u truhláře a čekat na jeho výrobu. Nutné je ale dodat, že ne všichni nábytek dokážou zákazníci u velkých obchodních společností zabývajících se výrobou a prodejem sériového nábytku pořídit a truhláři dokáží splnit i specifitější přání a potřeby zákazníků.

Hrozba ze strany substitutů je proto lehce podprůměrná. Jako podprůměrná byla identifikována vyjednávací síla dodavatelů, jelikož na trhu existuje velké množství tuzemských i zahraničních společností zabývajících se zpracováním dřeva a dalších materiálů nutných pro výrobu dřevěných produktů. Vyjednávací síla odběratelů je mizivá, jelikož na trhu figuruje omezený počet truhlářů, který navíc tlačí ceny nahoru a dodací lhůty bývají velice dlouhé.

#### **4.4 PEST analýza**

PEST analýza podává informace o makroprostředí společnosti, jež zahrnují politicko-právní, ekonomické, sociální a technicko-technologické faktory.

##### **Politicko-právní faktory**

Z hlediska legislativy bude podnikání společnosti upraveno následujícími právními předpisy:

- *Občanský zákoník, zákon č. 40/1964 Sb., ve znění pozdějších předpisů,*
- *Obchodní zákoník, zákon č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů,*
- *Zákon o daních z příjmů, zákon č. 586/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů*
- *Zákon č. 589/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů,*
- *Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb*
- *Zákon o správě daní a poplatků, zákon č. 337/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů.*

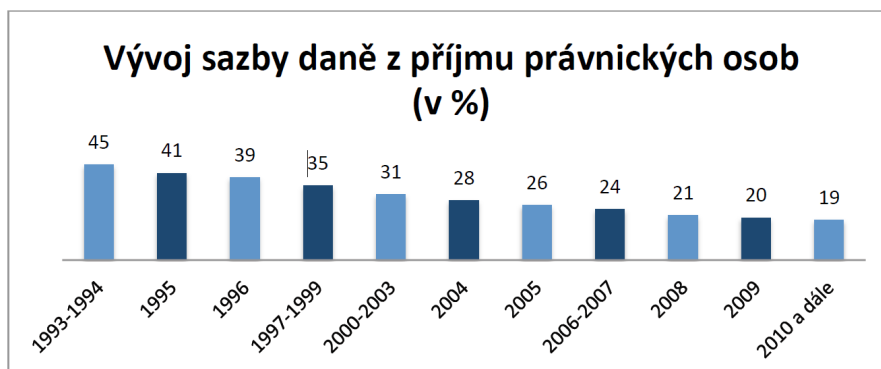
Politické prostředí v České republice je relativně stabilní. Momentálně je ve vládě strana ANO v koalici s ČSSD a podporou KSČM. Předsedou vlády je Andrej Babiš. Vláda podporuje živnostníky a i menší společnosti, její snažení se ale upírá na důsledný výběr daní.

### **Ekonomické faktory**

Horní Třešňovec se nachází v Pardubickém kraji, který je možné z hlediska ekonomických faktorů popsat následujícím způsobem. Průměrná hrubá mzda v kraji dosahuje 27 958 Kč, přičemž výše mzdy v posledních obdobích zaznamenala vzrůstající trend (meziroční nárůst hrubé mzdy dosahoval 8,4 %).

Podíl nezaměstnaných v kraji roste, přesto se však drží na nízké hodnotě, pouhých 2,46 %. Hrubý domácí produkt kraje zaznamenal meziroční nárůst o 5,6 %, momentálně dosahuje 200 687 mil. Kč. Na regionálním trhu Pardubického kraje momentálně existuje 121 765 ekonomických subjektů, přičemž jejich meziroční nárůst dosahuje 1,4 %. Průměrná roční míra inflace v České republice dosahuje 2,2 % a od září 2017 relativně stabilní. Sazba daně z příjmů právnických osob činí 19 % (viz graf č. 1), u fyzických osob 15 % (ze super hrubé mzdy), základní sazba daně z přidané hodnoty dosahuje 20 %.

**Graf 1: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob**



Zdroj<sup>75</sup>

### **Sociálně-kulturní faktory**

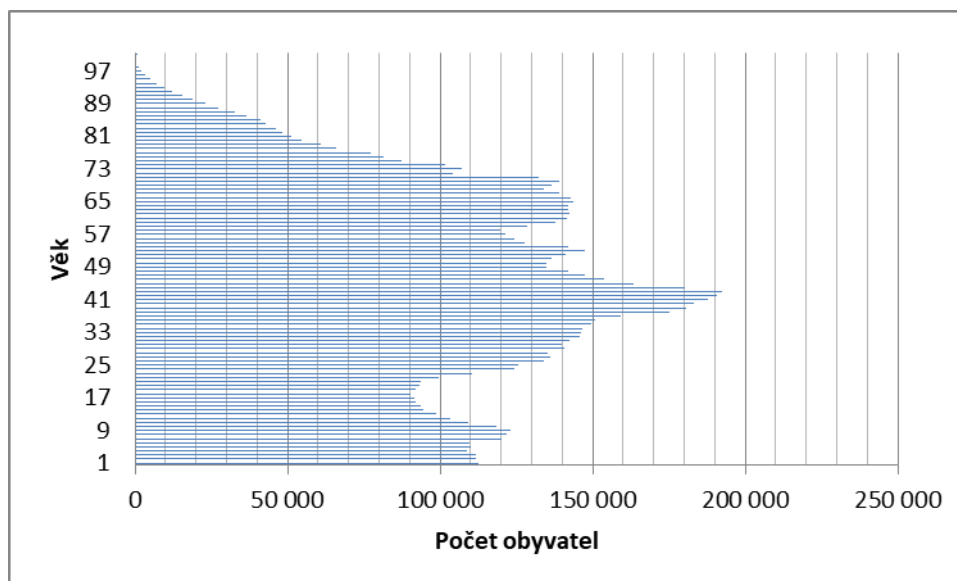
Společnost se bude pohybovat z větší části na trhu Business to Customers (B2C), pro nějž je důležité vytvořit atraktivní produkt, který bude pro zákazníky dostupný a snadno distribuovatelný. Důležitá je rovněž kupní síla obyvatel, geografické a věkové rozdělení a životní styl.

Česká republika má 10 610 tis. obyvatel, přičemž je v této oblasti zaznamenán nárůst veličiny. Počet přistěhovalců ze zahraničí dosahuje více než 17 700 lidí (jedná se o Ukrajince, Vietnamce, Rusy a Slováky). Z geografického hlediska je u obyvatel zaznamenána vysoká mobilita, zvláště u mladých lidí, u starší generace je mobilita na velmi nízké úrovni. Čím dál tím více se prosazuje cestování hromadnou dopravou, která ale není ve vesnicích a menších městech dostupná v požadovaném rozsahu.

Z hlediska věku tvoří největší podíl na obyvatelích České republiky především lidé ve věku 42 let (více než 192 tis. obyvatel), největší podíl obyvatel představuje věková skupina 98 a více, viz graf č. 2.

<sup>75</sup> vlastní zpracování na základě Český statistický úřad

Graf 2: Věkové složení obyvatel



Zdroj<sup>76</sup>

Životní styl života obyvatel čím dále tím více ovlivňován stresem a konzumním způsobem života. Stres vyvolaný především pracovními povinnostmi si lidé snaží kompenzovat v soukromém životě prostřednictvím plnění svých přání a potřeby, mezi něž se i řadí potřeba příjemného prostředí. Z tohoto důvodu se řada lidí snaží vybudovat doma, ale i v práci příjemné prostředí, což podporuje mimo jiné i zakázkovou výrobu nábytku, dřevostaveb a dalších dřevěných konstrukcí a produktů.

### Technicko-technologické faktory

V oblasti truhlářství dochází neustále k rozvoji nových technologií, jak ve výrobě dřevěných desek, tak i konkrétních dřevěných produktů. Jedná se o různé elektromechanické systémy, ale taktéž svorníky, materiály pro restaurování a opravy nábytků, soustruhy, laky proti otiskům prstům na nábytku, čisticí prostředky, technologie zbavující nábytek elektrického náboje a spousta dalších.

<sup>76</sup> vlastní zpracování na základě Český statistický úřad

## 4.5 SWOT analýza

SWOT analýza zohlední silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Mezi silné stránky společnosti se řadí profesionální přístup společnosti, který je udáván zkušenostmi majitele společnosti se zpracováváním dřeva, výrobou nábytku a restaurátorskými pracemi. Výhodou je rovněž kreativní přístup majitele, který se odzrcadlí v individuálním přístupu ke klientům a schopnosti se přizpůsobit potřebám zaměstnanců.

Jedná se o velice důležité silné stránky, jelikož zákazníci si vybírají truhláře právě proto, že ve velkých obchodech s nábytkem nejsou schopni sehnat takový nábytek, který by uspokojit jejich potřeby a to jak z důvodu rozměrů nábytku, dekorů, či materiálů. Zákazníci truhlářství často požadují neobvyklá a kreativní řešení u nábytku, která musí kvalitní truhlář umět splnit. Snaha plnit přání a požadavky zákazníků a dodávat produkty v požadované kvalitě ve správný čas na správné místo předurčují truhlářství jako spolehlivou společnost.

Mezi slabé stránky se budou jednoznačně řadit omezené finance, přestože majitel bude mít k dispozici poměrně velký obnos finančních prostředků, tak mu tyto peníze nebudou stačit na pokrytí veškerých investičních výdajů. Z tohoto důvodu bude nucen si vzít na zbytek finančních prostředků úvěr a zadlužit. Rozjezd podnikání bude pro podnikatele velice obtížné.

Další slabou stránkou budou nulové zkušenosti podnikatele, budoucí majitel společnosti je vyučeným truhlářem a má dostatek zkušeností se zpracováváním dřeva, výrobou a opravou nábytku, ale nikdy nevládnul ani neřídil firmu, což bude pro něj poměrně hodně stresujícím faktorem. Problematické budou rovněž chybějící recenze zákazníků, které ostatní truhlářství vystupující na trhu delší dobu mají většinou uveřejněné na svých internetových stránkách, což zvyšuje pravděpodobnost výběru truhláře pro splnění potřeb zákazníků. Jedná se o další problematickou oblast vyplývající ze vstupu nové společnosti na trh.

Příležitost nově zakládaného truhlářství je spatřena především podpoře vlády malých podniků, či v rozmachu stavitelství, který je v posledních několika letech zaznamenán. Rozmach stavitelství je v souladu s výrobou různých dřevěných konstrukcí a dřevostaveb, ale rovněž podporuje truhláře i v nutnosti si pořídit nový nábytek při přestěhování do nového bytu (např. z prostorových důvodů nebo zastaralosti nábytku). Příležitostí jsou i loajální zákazníci. Společnost se bude snažit poskytovat dostatečně kvalitní produkty, které uspokojí potřeby zákazníků a ti pak budou opakovaně využívat služby společnosti a budou truhlářství propagovat mezi svými známými, přáteli, či rodinnými příslušníky.

Další příležitost podniku je spatřena v rozvoji internetu a internetového marketingu. Velká část zákazníků si hledá truhláře na internetu, přičemž z tohoto informačního zdroje se rovněž dovídají i recenze klientů a vyjádření jejich spokojenosti, či nespokojenosti s pořízenými produkty. Proto je vhodné, aby společnost využívala i internetového marketingu pro komunikaci se zákazníky a propagaci výrobků. Poslední identifikovanou příležitostí podnikatelského subjektu je nízká vyjednávací síla dodavatelů, jelikož na trhu existuje velké množství dodavatelů dřeva i dalších komponentů spojených s výrobou nábytků, dřevěných konstrukcí, dřevostaveb apod.

Truhlářství bude ohroženo řadou faktorů, přičemž nejvýznamnější ohrožení vyplývá ze strany stávajících konkurentů, kterých je v blízkosti budoucí truhlářství s ohledem na počet obyvatel a jejich kupní sílu poměrně dostatek, navíc se většinou jedná o společnosti nebo živnostníky, kteří se na trhu výroby truhlářských produktů pohybují již řadu let a mají velké množství loajálních zákazníků. S problematikou stávajících konkurentů a jejich loajálních zákazníků souvisí riziko nezájmu zákazníků, tzn., že klienti stávajících truhlářství zůstanou věrni stávajícím truhlářům a novému subjektu na trhu se nepodaří konkurentům jejich zákazníky přetáhnout k sobě.

Ohrožení společnosti lze spatřit i v úsporách z rozsahu u velkých společností, jedná se především o velké prodejny nábytku jako je IKEA, Sconto nábytek apod. Tyto nábytkářské obchodní společnosti dokáží vyrábět nábytek s nižšími náklady, což se pak projevuje i na ceně prodávaných produktů. Truhlářství může být dále znatelněji ovlivněno predikovanou ekonomickou krizí, která většinou způsobí bankrot menších podniků, zvláště těch nových, podhodnocením nabídek konkurentů, daňovým zatížením, či administrativní zátěží plynoucí z vedení účetnictví, výpočtu a odvodů daní, administrativu spojenou s vyřizováním objednávek, komunikací se zákazníky, úřady apod.

**Tabulka 1: Kvantifikovaná SWOT analýza**

|   | Váha | Body | Hodnocení    |
|---|------|------|--------------|
| <b>Silné stránky</b>                        |      |      | <b>1,53</b>  |
| Zkušenosti majitele společnosti             | 0,06 | 3    | 0,18         |
| Kreativita                                  | 0,07 | 4    | 0,28         |
| Profesionální přístup                       | 0,11 | 4    | 0,44         |
| Spolehlivost společnosti                    | 0,05 | 2    | 0,1          |
| Schopnost se přizpůsobit potřebám zákazníků | 0,04 | 4    | 0,16         |
| Kvalitní produkty                           | 0,07 | 4    | 0,28         |
| Individuální přístup k zákazníkům           | 0,03 | 3    | 0,09         |
| <b>Slabé stránky</b>                        |      |      | <b>-0,78</b> |
| Žádné zkušenosti s podnikáním               | 0,05 | -4   | -0,2         |
| Omezené finance                             | 0,06 | -4   | -0,24        |
| Chybí recenze zákazníků                     | 0,05 | -5   | -0,25        |
| Vysoké investiční náklady                   | 0,03 | -3   | -0,09        |
| <b>Příležitosti</b>                         |      |      | <b>0,49</b>  |
| Propagace společnosti na internetu          | 0,02 | 2    | 0,04         |
| Podpora malých podniků                      | 0,05 | 3    | 0,15         |
| Loajalita zákazníků                         | 0,04 | 3    | 0,12         |
| Nízká vyjednávací síla dodavatelů           | 0,02 | 3    | 0,06         |
| Rozmach stavitelství                        | 0,04 | 3    | 0,12         |
| <b>Ohrožení</b>                             |      |      | <b>-0,69</b> |
| Úspory z rozsahu u velkých společnostech    | 0,03 | -3   | -0,09        |
| Predikce ekonomické krize                   | 0,03 | -3   | -0,09        |
| Ohrožení stávajícími konkurenty             | 0,05 | -4   | -0,2         |
| Podhodnocení nabídek konkurentů             | 0,01 | -2   | -0,02        |
| Vysoká vyjednávací síla zákazníků           | 0,02 | -3   | -0,06        |
| Administrativní zátěž                       | 0,01 | -1   | -0,01        |
| Daňové zatížení                             | 0,01 | -2   | -0,02        |
| Nezájem zákazníků                           | 0,05 | -4   | -0,2         |
| <b>Konečná bilance</b>                      |      |      | <b>0,55</b>  |
| Interní faktory                             |      |      | 0,75         |
| Externí faktory                             |      |      | -0,20        |

Zdroj<sup>77</sup>

Z tabulky č. 1 je patrná kvantifikace SWOT analýzy, tzn., k jednotlivým faktorům jsou přiřazeny váhy a body (body od 1 do 5, kde 5 je nejlepší). Na základě součinu a vah a bodů je stanoveno konečné hodnocení faktorů a následně i kvadrantu SWOT analýzy. Nejvyššího hodnocení dosáhly silné stránky společnosti (1,53) následované příležitostmi (0,49). Slabé stránky a ohrožení působí na truhlářství negativně, proto jsou obodovány zápornými body, přičemž slabé stránky dosáhly skóre -0,78 a ohrožení -0,69.

Konečná bilance dosahuje kladné hodnoty 0,55. Úroveň interních faktorů je kladná 0,75, z čehož vyplývá, že silné stránky podniku předčily ty slabé. Naopak v případě externích faktorů bylo dosaženo záporné úrovně -0,20, tzn. ohrožení podniku je silnější, než příležitosti, kterých by mohla společnost na trhu využít.

<sup>77</sup> vlastní zpracování

## 4.6 Marketingová strategie

Na základě provedené SWOT analýzy byla jako cíl marketingové strategie identifikována snaha nově vznikajícího podniku využít svých silných stránek, především zkušeností majitele společnosti, kreativity, snahy se přizpůsobit přáním a potřebám zákazníků a výroby kvalitních produktů prostřednictvím propagace společnosti na internetu, ale i jinými marketingovými komunikačními nástroji. Marketingová strategie SO tak využije silných stránek a příležitostí k potlačení slabých stránek podniku a hrozeb plynoucích z vnějšího prostředí společnosti.

### 4.6.1 Produkt

Truhlářství se bude zabývat zakázkovou výrobou nábytku a stavebně truhlářských výrobků jsou různé dřevěné konstrukce, či dřevo stavby. Produktové portfolio bude poměrně široké, jelikož v oboru truhlářství se není možné spoléhat pouze na jeden typ produktů, protože se stává, že některé období je o určitý produkt vyšší zájem, někdy zase nižší.

Produktové portofolio bude rozloženo do 6 velkých skupin – dveře a zárubně, okna, kuchyňský nábytek, nábytek z masivu, dřevěné konstrukce a dřevostavby, ostatní dřevěné výrobky.

Produktovou skupinu dveře a zárubně budou tvořit interiérové a exteriérové dveře různých tvarů. V případě interiérových dveří se bude jednat jak o plné, tak i částečně nebo celoprosklené dveře z masivních materiálů např. borovice, buk, dub, jasan apod. Dveře se budou vyrábět jak ve standardních velikostech 60, 70, 80 a 90 cm, tak i v jiných rozměrech, dle přání a požadavků zákazníků.

Skupina okna zahrnuje dřevěná eurookna, špaletová, rustikální i klasická okna. Z hlediska eurooken se bude jednat o okna typu EURO 68, 78 a 92. Okna budou vyráběna především z materiálů dub a smrk, případně i jiných, dle požadavků klientů, velikost oken je různá, dle možnosti stavby, do níž budou umístěny.

Kuchyňský nábytek vyráběný na zakázku bude zahrnovat kromě spodních a vrchních skříněk i další speciální druhy skříněk rohových, pod dřez, velkých skříní na vestavnou lednici, kombinaci sporáku a mikrovlnné trouby, vestavnou myčku, kuchyňské linky, barové pulty, dřevěné okrasné římsy apod. Skřínky budou vyráběny z různých materiálů a dekórů, rovněž bude možnost si vybrat i z kombinace dřeva s jinými materiály (sklo, přírodní, či umělý kámen aj.).



Velmi početnou skupinou produktů bude nábytek z masivu, který bude hlavním pilířem produktové výroby truhlářství. Konkrétní podoba nábytku bude záležet na přáních zákazníků, bude se jednat o jakýkoliv nábytek, jako např. skříně, komody, stoly, noční stolky, postele, obývací stěny, židle, knihovny, police a další. Bude využito jak běžně dostupných materiálů, jako je dub, buk, javor, jásna, borovice, smrk, tak i možnost využít výrobu z cizokrajných dřevin. Nábytek bude rovněž opatřen i vhodných kování od předních českých i zahraničních výrobců.

Skupinu dřevěné konstrukce a dřevostavby tvoří např. interiérová schodiště, dřevěné podpěry, sloupy, skelety, kůlny, altánky, zahradní domky apod. Tato skupina zahrnuje velké množství produktů, které bude založeno zcela na přáních a potřebách zákazníků. V případě větších dřevěných staveb bude ale nutné počítat s delšími dodacími lhůtami.

Ostatní dřevěné produkty zahrnují všechny druhy nábytku, které nebyly výše uvedeny, jedná se např. o zahradní nábytek nebo speciální regály apod., dále se jedná o dřevěné hračky.

#### 4.6.2 Cena

Cena produktů společnosti se bude odvíjet od skupiny, do níž bude konkrétní zákazník spadat. Celkově je možné rozdělit zákazníky do dvou velkých skupin – na jednotlivé zákazníky a organizace.

V případě, že se bude jednat o jednotlivého zákazníka, tak cena finálního produktu bude v tomto případě nejvyšší. Pokud bude od společnosti nakupovat organizace, tak cena produktů bude nižší v porovnání s jednotlivcem, přičemž nejvyšší ceny z organizací budou mít maloobchodní, nižší ceny dostanou velkoobchodní a nejnižší obchody se stavebními, které budou produkty prodávat dál.

Cena výrobků se bude odvíjet od velikosti objednávky, přičemž s velikostí objednávky rostou úspory z rozsahu a cena finálního produktů bude nižší. Navíc organizace provádějí pravidelnější odběr výrobků, což je pro truhlářství výhodnější, než malé a nahodilé zakázky jednotlivců. Cenu bude ale rovněž možné domluvit na základě individuální dohody, zvláště pokud se bude jednat o smlouvu na několik pravidelných velkých zakázek, tak konečná cena pro odběratele může být i ztelněji nižší, než cena obvyklá.

Cena produktů bude také ovlivněna stavební sezónou, jelikož v některých obdobích je zaznamenán větší stavební boom, jindy je počet stavebních zakázek menší. Cena za

distribuci výrobků bude jednotná a bude se odvíjet od ujetých kilometrů mezi dílnou a odběratelem.

#### 4.6.3 Distribuce

Truhlářství bude své produkty distribuovat ze své dílny umístěné v Horním Třešňovci. Majitel si k distribuci zakoupí jednu dodávku, která by alespoň pro první měsíce měla za účelem distribuce bohatě stačit. Společnost se bude snažit si získat co největší počet zákazníků, bude se jednat o intenzivní distribuci. Majitel bude požadovat platbu za produkty ve dvou fázích – záloze a následné platbě zbytku ceny za dílo, přičemž zákazníkovi nebude umožněno si produkt zakoupit např. na splátky apod. Ze začátku fungování truhlářství bude za distribuci zodpovědný pouze samotný majitel truhlářství.

#### 4.6.4 Komunikace

Cílem nového truhlářství bude získání potřebného podílu na trhu s truhlářskými produkty. Jelikož se bude jednat o novou společnost, tak je potřebné, aby truhlářství dokázalo upoutat zájem potenciálních zákazníků, k čemuž bude využito marketingových komunikačních nástrojů.

#### **Internetové stránky**

Prvním komunikačním prostředkem budou internetové stránky společnosti, které si nechá majitel truhlářství vytvořit od specializované společnosti. Tento krok bude velice důležitý, jelikož internetové stránky budou představovat zcela elementární prvek marketingové komunikace společnosti. Velká část zákazníků si hledá truhláře přes internet, proto je nutné, aby internetové stránky splňovaly veškeré podmínky správně vytvořených internetových stránek, tzn., je potřebné, aby se stránky správně zobrazovaly i na mobilních zařízeních a dokázali je ovládat i handicapovaní lidé.

Internetové stránky společnosti by měly být jednoduché, přehledné a snadno ovladatelné, aby si potenciální zákazníci dokázali co nejrychleji sehnat potřebné informace. V případě truhlářství se jedná především o portfolio nabízených produktů. Kromě popisu produktů, jež bude společnost nabízet je potřebné výrobky doplnit i o fotografie, nejlépe produkty, které

truhlářství samo vytvořilo, případně alespoň fotografie ilustrativní. Důležité je na internetových stránkách uvést kontakt na truhlářství a to jak v podobě adresy, tak i telefonního čísla a emailu. Pro urychlení objednávky by internetové stránky měly rovněž obsahovat i kontaktní formulář nezávazné poptávky, v němž budou uvedeny základní informace o objednavce a kontakt na objednavatele pro domluvení podrobností a dalšího postupu objednávky.

### **Sociální síť**

Po internetových stránkách bude druhým nejdůležitějším komunikačním prostředkem sociální síť. Majitel si vytvoří na sociální síti Facebook účet své firmy, kde bude probíhat propagace výrobků společností prostřednictvím fotografií dokončených zakázek, či pozitivních ohlasů spojených zákazníků.

Majitel bude na internetovou síť občas přidávat odkazy na odborné články týkající se problematiky zpracovávání dřeva a truhlářství, či podobné odkazy, které by mohly zákazníky truhlářství zajímat. Sociální síť bude rovněž nástroj komunikace mezi společností a zákazníky i zákazníky mezi sebou. Počítá se s tím, že klienti truhlářství budou na internet psát i recenze, případně se radit o možnostech, jak nábytek vyčistit, opravit apod.

### **Bannerová reklama**

Důležitým komunikačním nástrojem budou bannery umístěné na internetových stránkách vyhledávače. Jedná se o důležitý komunikační nástroj, který bude možné uplatnit jak ve vztazích ke spotřebitelům (B2C), tak rovněž i k ostatním podnikatelským subjektům (B2B). Bannery představují obrazovou reklamu uvedenou na internetových stránkách, které budou informovat o společnosti, především naplní její činnosti, přičemž reklama bude obsahovat podnět k jejímu proklnutí, např. frází „klikněte sem“. Pokud uživatele internetu předmětná reklama zaujme a bude se chtít dozvědět něco o společnosti a jejích produktech více, tak na reklamu klikne a bude přesměřován na internetové stránky truhlářství, ze kterých se bude moci dozvědět všechny potřebné informace o nabízených produktech včetně kontaktního formuláře a kontaktu na truhláře.

Reklamy budou s ohledem na prostorové možnosti vyhledávače a finanční možnosti truhlářství optimalizovány tak, aby zaujaly potenciální zákazníky. Barva reklamy bude výrazná, nejspíše červená v kombinaci s jinou výraznou barvou (bílou nebo černou), aby potenciální zákazník reklamu nepřehlédl.

Společnost bude za reklamu platit na základě množství prokliknutí bannerů, přičemž se stanoví denní limit na 1 000 Kč, což by mohlo činit zhruba 100 – 200 zobrazení za den. Délka bannerové reklamní kampaně se bude odvíjet od množství zobrazení a finančních možností truhlářství, přičemž se předpokládá, že bannerová reklama bude probíhat v pravidelných intervalech s možností změny grafiky banneru v průběhu inzerujícího období.

### **Logo společnosti a navigace**

Základním komunikačním prvkem bude logo společnosti, které bude umístěné ve větším formátu nad vchodem do dílny v Horním Třešnovci, dále na dodávce truhlářství, která bude dovážet materiál a rozvážet polotovary nebo finální výrobky zákazníkům. S logem společnosti se bude moct široká veřejnost setkat na objednávkách, fakturách a dalších dokumentech a obchodní korespondenci, která bude probíhat ze strany společností do vnějšího okolí.

Kromě loga se počítá i s vytvořením cedulí, které budou v Horním Třešnovci upevněné např. na sloupech veřejného osvětlení. Tyto cedule budou obsahovat informaci o truhlářství včetně internetových stránek, šipky a uvedení vzdálenosti do dílny z daného místa.

## **4.7 Finanční plán**

Finanční plán poskytne pohled na založení truhlářství z ekonomického hlediska. Budou představeny investiční výdaje spojené se založením společnosti, zahajovací rozvaha, plán výnosů a nákladů, plán výsledku hospodaření a cash flow.

### **4.7.1 Investiční výdaje**

Investiční výdaje spojené se založením nového truhlářství je možné rozdělit do 6 skupin. První část investičních výdajů představuje náklady spojené se založením společnosti jako takové, jedná se o pořízení výpisů z trestního rejstříku, katastru nemovitostí, ověření podpisu, zápis do obchodního rejstříku a ohlášení živnosti. Výše výdajů zahrnující tyto úkony činí 2 530 Kč, viz následující tabulka.

**Tabulka 2: Výdaje spojené se založením společnosti**

| <b>Položka</b>                | <b>Cena</b>        |
|-------------------------------|--------------------|
| Zápis do obchodního rejstříku | 1 300,00 Kč        |
| Ohlášení živnosti             | 1 000,00 Kč        |
| Výpis z katastru nemovitostí  | 100,00 Kč          |
| Výpis z trestního rejstříku   | 100,00 Kč          |
| Ověření podpisu               | 30,00 Kč           |
| <b>Celkem</b>                 | <b>2 530,00 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Další část investičních výdajů představují výdaje spojené se stavebními úpravami zahrnující elektroinstalační práce, přestavbu příček (vybourání stávajících příček, výstavba nových, štukování a malbu), výměnu oken za nová, instalaci PVC dlažby včetně vyrovnání podlahy a správní poplatek stavebnímu úřadu. Celková výše výdajů spojeným se stavebními úpravami objektu dosahuje 225 790 Kč, viz tabulka č. 3.

**Tabulka 3: Výdaje spojené se stavebními úpravami objektu**

| <b>Položka</b>   | <b>Cena</b>          |
|--|----------------------|
| Elektroinstalační práce (nové kabely, tahání kabelů, rozvaděč, zásuvky, spínače) | 27 890,00 Kč         |
| Přestavba příček (vybourání stávajících, nové příčky, štuk, malba)               | 65 200,00 Kč         |
| Nová okna v objektu  | 75 000,00 Kč         |
| Instalace PVC dlažby do dílny + vyrovnání podlahy                                | 56 700,00 Kč         |
| Správní poplatek stavebnímu úřadu  | 1 000,00 Kč          |
| <b>Celkem</b>  | <b>225 790,00 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Součástí investičních výdajů je i materiálně-technické zabezpečení zahrnující stroje, nástroje do strojů, drobné nářadí a materiál. Stroje, které budou pro truhlářskou výrobu zahrnují olepovačku hran, dlabačku, kolikovací stroj, vrtačky, přířezku, formátovací pilu, odstavač třísek, hoblovačku, stolní pilu, ruční pásovou brusku, frézku apod. Konkrétní přehled strojů je uveden v tabulce č. 4. Celková výše výdajů na stroje společnosti činí 894 034,50 Kč.

**Tabulka 4: Výdaje na stroje pro truhlářskou výrobu**

| <b>Položka</b>  | <b>Cena</b>          |
|---|----------------------|
| Oleповаčka hran – Holzmann KAM535 400V  | 43 437,00 Kč         |
| Kolíkovací stroj – Holzmann DBM 21N 400V  | 71 137,00 Kč         |
| Formátovací pila – Rojek PF 400S Industry 9   | 199 000,00 Kč        |
| Přířezka ruční – narex EPK 16 D   | 2 934,00 Kč          |
| Vrtačka ruční – narex EVP 13E-2H3   | 2 462,00 Kč          |
| Vrtačka + šroubovák aku – Makita DF457DWE   | 2 267,00 Kč          |
| Ruční pásová bruska – festool BS 75 E-set   | 12 908,00 Kč         |
| Stojanová vrtačka – Proma E-1516B/400   | 10 199,00 Kč         |
| Dlabačka – Rojek VDA 315 L  | 14 338,50 Kč         |
| Odsavač třísek a pilin – Rojek R 400/200  | 11 400,00 Kč         |
| Pásová pila -Rojek PPS 840  | 173 490,00 Kč        |
| Pracovní stůl – železné konstrukce 80 x 200 cm s dřevěnou masivní deskou cca 5 cm silnou + svěrák – York – dílenský svěrák York Standard 0158/150 | 9 529,00 Kč          |
| Hoblovačka s protahem – srovnávací a tloušťkovací fréza Rojek MSP 419 Euro  | 109 833,00 Kč        |
| Frézka spodní – FS 550 Industry   | 158 900,00 Kč        |
| Stolní pila – Rojek PK315   | 72 200,00 Kč         |
| <b>Celkem</b>   | <b>894 034,50 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Nástroje do strojů pro truhlářskou výrobu zahrnují především pilové kotouče do formátovací a stolní pily, kolíkovací a dlabací vrták, vrtáky do vrtačky, náhradní pásy do pásově pily a náhradní nože do srovnávací a tloušťkovací fréze. Výše výdajů do těchto položek dosahuje 23 606,97 Kč, viz tabulka č. 5.

**Tabulka 5: Výdaje do nástrojů**

| <b>Položka</b>  | <b>Cena</b>         |
|---|---------------------|
| Kotouče do formátovací pily a stolní pily – průměr 300 - 3500 mm – hrubý zub(podélný řez) | 13 670,00 Kč        |
| Předřezávací kotouč průměr 100 mm   | 2 824,00 Kč         |
| Kolíkovací vrtáky – průměr 6, 8, 10 mm  | 492,17 Kč           |
| Dlabací vrtáky – průměr 6, 8, 10, 12, 16, 18, 20 mm                                       | 3 360,00 Kč         |
| Vrtáky do vrtačky – průměr 6, 8, 10 mm (do dřeva) + stejné vrtáky do železa               | 1 190,00 Kč         |
| Náhradní pásy do pásově pily  | 1 674,80 Kč         |
| Náhradní nože do srovnávací a tloušťkovací frézy  | 396,00 Kč           |
| <b>Celkem</b>   | <b>23 606,97 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Součástí investičních výdajů jsou i náklady spojené s pořízením drobného nářadí, jako jsou dláta, šroubováky, či truhlářská ztužidla. Za tímto účelem bude potřebné utratit 18 452,09 Kč, viz tabulka č. 6.

**Tabulka 6: Výdaje na drobné nářadí**

| <b>Položka</b>  | <b>Cena</b>         |
|---|---------------------|
| Truhlářská ztužidla – rozměrů od 300 mm – 2000 mm – 50 ks | 16 650,00 Kč        |
| Dláta – Narex 10 mm – 30 mm – 6 ks                        | 1 272,00 Kč         |
| Šroubováky – Narex 861901 7ks                             | 530,09 Kč           |
| <b>Celkem</b>   | <b>18 452,09 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední částí investičních výdajů představuje materiál. Do této skupiny byly začleněny brusné papíry, brusné pásy, lepidla na dřevo a nábytkový lak. Ostatní materiál zahrnující prkna, fošny a spárovky budou dokupována průběžně, dle jednotlivých zakázek. Výše výdajů na pořízení materiálu činí 9 154 Kč, viz tabulka č. 7.

**Tabulka 7: Materiál**

| <b>Položka</b>   | <b>Cena</b>        |
|--|--------------------|
| Brusný papír na ruční broušení (různá zrnitost – 30 – 200) | 1 750,00 Kč        |
| Brusné pásy do ruční pásové pily ( zrnitost – 40 – 120),   | 1 880,00 Kč        |
| Lepidlo na dřevo – Ponal Super D3 – 5kg balení             | 394,00 Kč          |
| Nábytkový lak – epoxidový, polyuretanový (kilová balení)   | 5 130,00 Kč        |
| <b>Celkem</b>  | <b>9 154,00 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Celková výše investičních výdajů spojených se založením nového truhlářství činí **1 173 567,56 Kč**.

#### 4.7.2 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha společnosti je k nahlédnutí v tabulce č. 8. Majitel vloží do společnosti ze svých zdrojů 1 000 000 Kč, na 250 000 Kč si vezme úvěr s úrokovou sazbou 3,9 % a splatností 5 let. Výše měsíční splátky bude činit 4 593 Kč.

Hranice hodnoty pro umístění do dlouhodobého hmotného majetku byla stanovena na 40 000 Kč, tzn. hodnota dlouhodobého majetku společnosti při zahájení činnosti bude

dosahovat 827 997 Kč, oběžná aktiva budou zahrnovat materiál v hodnotě 345 570,56 Kč a peněžní prostředky v hodnotě 76 432,44 Kč.

**Tabulka 8: Zahajovací rozvaha**

| Aktiva                    | Částka                 | Pasiva               | Částka                 |
|---------------------------|------------------------|----------------------|------------------------|
| Dlouhodobý majetek        | 827 997,00 Kč          | Vlastní kapitál      | 1 000 000,00 Kč        |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 827 997,00 Kč          | Základní kapitál     | 1 000 000,00 Kč        |
| Oběžná aktiva             | 422 003,00 Kč          | Cizí kapitál         | 250 000,00 Kč          |
| Materiál                  | 345 570,56 Kč          | Úvěry                | 250 000,00 Kč          |
| Peněžní prostředky        | 76 432,44 Kč           | -                    | - Kč                   |
| <b>Aktiva celkem</b>      | <b>1 250 000,00 Kč</b> | <b>Pasiva celkem</b> | <b>1 250 000,00 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.7.3 Plán nákladů a výnosů

Náklady společnosti se budou dělit na fixní a variabilní. Fixní náklady jsou nezávislé na objemu produkce, v případě truhlářství budou zahrnovat mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, spotřebu pohonných hmot, telekomunikační službu, správu internetových stránek společnosti, nákladové úroky a odpisy dlouhodobého hmotného majetku. Přehled jednotlivých položek fixních nákladů včetně finančního vyjádření je uveden v tabulce č. 9.

Celková výše fixních nákladů v prvním roce podnikání bude dosahovat **82 192,50 Kč měsíčně, resp. 986 310, Kč ročně.**

**Tabulka 9: Fixní náklady**

| Položka                        | Měsíční             | Roční                |
|--------------------------------|---------------------|----------------------|
| Mzdové náklady                 | 40 000,00 Kč        | 480 000,00 Kč        |
| Sociální a zdravotní pojištění | 13 600,00 Kč        | 163 200,00 Kč        |
| Spotřeba vody a elektřiny      | 9 500,00 Kč         | 114 000,00 Kč        |
| Spotřeba pohonných hmot        | 1 900,00 Kč         | 22 800,00 Kč         |
| Telekomunikační služby         | 990,00 Kč           | 11 880,00 Kč         |
| Správa internetových stránek   | 2 500,00 Kč         | 30 000,00 Kč         |
| Nákladové úroky                | 812,50 Kč           | 9 750,00 Kč          |
| Odpisy DHM                     | 7 590,00 Kč         | 91 080,00 Kč         |
| <b>Celkem</b>                  | <b>76 892,50 Kč</b> | <b>922 710,00 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 10 jsou uvedeny variabilní náklady na vybrané druhy truhlářských produktů. Jelikož se bude jednat o zakázkovou výrobu nábytku a různých dřevěných konstrukcí, tak je obtížné určit přesné náklady na konkrétní produkt. Z tohoto důvodu byly vybrány



reprezentativní výrobky, u nichž byly vypočítány variabilní náklady, jedná se o interiérové dveře, vchodové dveře, zárubně, eurookno, špaletové okno, okno classic, různé druhy kuchyňských skříněk, noční stolek, komodu, postel a knihovnu o určitých velikostech.

**Tabulka 10: Variabilní náklady na reprezentativní produkty**

| Položka   | Řezivo      | Kování      | Nátěr     | Zasklení  | Celkem             |
|---|-------------|-------------|-----------|-----------|--------------------|
| Interiérové dveře plné š. 80 cm                                   | 1 380,00 Kč | 390,00 Kč   | 300,00 Kč | - Kč      | <b>2 070,00 Kč</b> |
| Interiérové dveře prosklené š. 80 cm                              | 1 150,00 Kč | 390,00 Kč   | 220,00 Kč | 470,00 Kč | <b>2 230,00 Kč</b> |
| Vchodové dveře classic š. 90 cm                                   | 2 450,00 Kč | 1 900,00 Kč | 300,00 Kč | - Kč      | <b>4 650,00 Kč</b> |
| Vchodové dveře bezpečností š. 90 cm                               | 2 450,00 Kč | 2 600,00 Kč | 300,00 Kč | - Kč      | <b>5 350,00 Kč</b> |
| Zárubně obložkové na dveře š. 80 cm                               | 960,00 Kč   | 200,00 Kč   | 180,00 Kč | - Kč      | <b>1 340,00 Kč</b> |
| Eurookno 80 x 160 cm  | 2 100,00 Kč | 1 600,00 Kč | 300,00 Kč | 870,00 Kč | <b>4 870,00 Kč</b> |
| Špaletové okno 80 x 160 cm  | 2 400,00 Kč | 1 300,00 Kč | 300,00 Kč | 870,00 Kč | <b>4 870,00 Kč</b> |
| Okno classic 80 x 160 cm  | 1 750,00 Kč | 1 100,00 Kč | 300,00 Kč | 870,00 Kč | <b>4 020,00 Kč</b> |
| Spodní skříňka s dvířky š. 60 cm                                  | 1 900,00 Kč | 280,00 Kč   | 450,00 Kč | - Kč      | <b>2 630,00 Kč</b> |
| Spodní skříňka na vestavnou myčku š. 60 cm                        | 1 400,00 Kč | 160,00 Kč   | 450,00 Kč | - Kč      | <b>2 010,00 Kč</b> |
| Spodní skříňka na vestavnou troubu š. 60 cm                       | 1 400,00 Kč | 1 600,00 Kč | 160,00 Kč | - Kč      | <b>3 160,00 Kč</b> |
| Nástěnná skříňka s plnými dvířky š. 60 cm                         | 1 750,00 Kč | 280,00 Kč   | 450,00 Kč | - Kč      | <b>2 480,00 Kč</b> |
| Nástěnná skříňka s proklenými dvířky š. 60 cm                     | 1 600,00 Kč | 280,00 Kč   | 340,00 Kč | 380,00 Kč | <b>2 600,00 Kč</b> |
| Vysoká skříň na vestavnou troubu a mikrovlnku š. 60 cm, v. 240 cm | 2 100,00 Kč | 390,00 Kč   | 520,00 Kč | - Kč      | <b>3 010,00 Kč</b> |
| Skříň 240 x 200 x 60 cm s plnými dvířky                           | 2 750,00 Kč | 430,00 Kč   | 700,00 Kč | - Kč      | <b>3 880,00 Kč</b> |
| Noční stolek se zásuvkou 45 x 45 cm                               | 860,00 Kč   | 150,00 Kč   | 210,00 Kč | - Kč      | <b>1 220,00 Kč</b> |
| Komoda 120 x 160 cm   | 1 800,00 Kč | 300,00 Kč   | 370,00 Kč | - Kč      | <b>2 470,00 Kč</b> |
| Postel 190 x 220 cm   | 3 450,00 Kč | - Kč        | 480,00 Kč | - Kč      | <b>3 930,00 Kč</b> |
| Knihovna 160 x 220 cm   | 1 500,00 Kč | - Kč        | 380,00 Kč | - Kč      | <b>1 880,00 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Z důvodu stanovení plánu výnosů a nákladů je potřebné stanovit roční objem produkce u jednotlivých druhů výrobků, na základě něhož je možné stanovit očekávanou výši nákladů a výnosů. Maximální kapacita truhláře činí 2 920 hodin za rok (8 hodin x 365 dní). Pro získání informace o využitelném časovém fondu je nutné maximální kapacitu truhláře snížit o počet dní pracovního volna (víkendy a svátky) a dny osobního volna (dovolená, lékař apod.).

**Využitelný časový fond = 2 920 hod/ rok – ((114 dní pracovního volna x 8 hodin) + (20 dní osobního volna \* 8 hodin)) = 1 848 hodin za rok**

Truhlář se bude věnovat své práci 1 848 hodin za rok. Při tomto využitelném časovém fondu bude schopný vyrobit následující počet produktů, viz tabulka č. 11.

**Tabulka 11: Předpokládaný počet vyrobených produktů vzhledem k jejich časové náročnosti**

| <b>Položka</b>  | <b>Ks/rok</b> | <b>Časová náročnost (hod/ks)</b> | <b>Časová náročnost (hod/rok)</b> |
|---|---------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Interiérové dveře plné š. 80 cm                                   | 8             | 30                               | 240                               |
| Interiérové dveře prosklené š. 80 cm                              | 6             | 35                               | 210                               |
| Vchodové dveře classic š. 90 cm                                   | 3             | 40                               | 120                               |
| Vchodové dveře bezpečností š. 90 cm                               | 4             | 40                               | 160                               |
| Zárubně obložkové na dveře š. 80 cm                               | 8             | 12                               | 96                                |
| Eurookno 80 x 160 cm  | 5             | 35                               | 175                               |
| Špaletové okno 80 x 160 cm  | 2             | 35                               | 70                                |
| Okno classic 80 x 160 cm  | 4             | 35                               | 140                               |
| Spodní skříňka s dvířky š. 60 cm                                  | 8             | 12                               | 96                                |
| Spodní skříňka na vestavnou myčku š. 60 cm                        | 6             | 12                               | 72                                |
| Spodní skříňka na vestavnou troubu š. 60 cm                       | 6             | 12                               | 72                                |
| Nástěnná skříňka s plnými dvířky š. 60 cm                         | 6             | 12                               | 72                                |
| Nástěnná skříňka s prosklenými dvířky š. 60 cm                    | 2             | 16                               | 32                                |
| Vysoká skříň na vestavnou troubu a mikrovlnku š. 60 cm, v. 240 cm | 2             | 25                               | 50                                |
| Skříň 240 x 200 x 60 cm s plnými dvířky                           | 2             | 45                               | 90                                |
| Noční stolek se zásuvkou 45 x 45 cm                               | 2             | 12                               | 24                                |
| Komoda 120 x 160 cm   | 2             | 18                               | 36                                |
| Postel 190 x 220 cm   | 2             | 35                               | 70                                |
| Knihovna 160 x 220 cm   | 1             | 23                               | 23                                |
| <b>Celkem</b>   | <b>79</b>     | <b>-</b>                         | <b>1848</b>                       |

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě zjištěných údajů je možné identifikovat podíl jednotlivých výrobků na celkové produkci a stanovit náklady spojené jejich výrobou i tržby vyplývající z jejich prodeje. Fixní náklady na produkty byly rozpočítány na jednotlivé položky, dle jejich podílu na celkových produktech truhlářství, viz tabulka č. 12.

**Tabulka 12: Plán výnosů a nákladů**

| Položka   | Podíl na celkové produkci | Fixní náklady (roční) | Variabilní náklady (roční) | Celkové náklady na výrobu (roční) | Prodejní cena (1 ks) | Tržby (roční)          |
|---|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------------------|----------------------|------------------------|
| Interiérové dveře plné š. 80 cm                                   | 10,13%                    | 93 438,99 Kč          | 16 560,00 Kč               | 109 998,99 Kč                     | 13 890,00 Kč         | 111 120,00 Kč          |
| Interiérové dveře prosklené š. 80 cm                              | 7,59%                     | 70 079,24 Kč          | 13 380,00 Kč               | 83 459,24 Kč                      | 14 290,00 Kč         | 85 740,00 Kč           |
| Vchodové dveře classic š. 90 cm                                   | 3,80%                     | 35 039,62 Kč          | 13 950,00 Kč               | 48 989,62 Kč                      | 22 990,00 Kč         | 68 970,00 Kč           |
| Vchodové dveře bezpečností š. 90                                  | 5,06%                     | 46 719,49 Kč          | 21 400,00 Kč               | 68 119,49 Kč                      | 25 990,00 Kč         | 103 960,00 Kč          |
| Zárubně obložkové na dveře š. 80                                  | 10,13%                    | 93 438,99 Kč          | 10 720,00 Kč               | 104 158,99 Kč                     | 13 490,00 Kč         | 107 920,00 Kč          |
| Eurokno 80 x 160 cm   | 6,33%                     | 58 399,37 Kč          | 24 350,00 Kč               | 82 749,37 Kč                      | 17 990,00 Kč         | 89 950,00 Kč           |
| Špaletové okno 80 x 160 cm  | 2,53%                     | 23 359,75 Kč          | 9 740,00 Kč                | 33 099,75 Kč                      | 17 990,00 Kč         | 35 980,00 Kč           |
| Okno classic 80 x 160 cm  | 5,06%                     | 46 719,49 Kč          | 16 080,00 Kč               | 62 799,49 Kč                      | 16 990,00 Kč         | 67 960,00 Kč           |
| Spodní skříňka s dvířky š. 60 cm                                  | 10,13%                    | 93 438,99 Kč          | 21 040,00 Kč               | 114 478,99 Kč                     | 15 990,00 Kč         | 127 920,00 Kč          |
| Spodní skříňka na vestavnou myčku š. 60 cm                        | 7,59%                     | 70 079,24 Kč          | 12 060,00 Kč               | 82 139,24 Kč                      | 15 990,00 Kč         | 95 940,00 Kč           |
| Spodní skříňka na vestavnou troubu š. 60 cm                       | 7,59%                     | 70 079,24 Kč          | 18 960,00 Kč               | 89 039,24 Kč                      | 15 990,00 Kč         | 95 940,00 Kč           |
| Nástěnná skříňka s plnými dvířky š. 60 cm                         | 7,59%                     | 70 079,24 Kč          | 14 880,00 Kč               | 84 959,24 Kč                      | 15 590,00 Kč         | 93 540,00 Kč           |
| Nástěnná skříňka s prosklenými dvířky š. 60 cm                    | 2,53%                     | 23 359,75 Kč          | 5 200,00 Kč                | 28 559,75 Kč                      | 15 590,00 Kč         | 31 180,00 Kč           |
| Vysoká skříň na vestavnou troubu a mikrovlnku š. 60 cm, v. 240 cm | 2,53%                     | 23 359,75 Kč          | 6 020,00 Kč                | 29 379,75 Kč                      | 19 990,00 Kč         | 39 980,00 Kč           |
| Skříň 240 x 200 x 60 cm s plnými                                  | 2,53%                     | 23 359,75 Kč          | 7 760,00 Kč                | 31 119,75 Kč                      | 24 990,00 Kč         | 49 980,00 Kč           |
| Noční stolek se zásuvkou 45 x 45 cm                               | 2,53%                     | 23 359,75 Kč          | 2 440,00 Kč                | 25 799,75 Kč                      | 12 990,00 Kč         | 25 980,00 Kč           |
| Komoda 120 x 160 cm   | 2,53%                     | 23 359,75 Kč          | 4 940,00 Kč                | 28 299,75 Kč                      | 19 990,00 Kč         | 39 980,00 Kč           |
| Postel 190 x 220 cm   | 2,53%                     | 23 359,75 Kč          | 7 860,00 Kč                | 31 219,75 Kč                      | 24 990,00 Kč         | 49 980,00 Kč           |
| Knihovna 160 x 220 cm   | 1,27%                     | 11 679,87 Kč          | 1 880,00 Kč                | 13 559,87 Kč                      | 15 990,00 Kč         | 15 990,00 Kč           |
| <b>Celkem</b>   | <b>100,00%</b>            | <b>922 710,00 Kč</b>  | <b>229 220,00 Kč</b>       | <b>1 151 930,00 Kč</b>            | <b>-</b>             | <b>1 338 010,00 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Celková výše ročních nákladů (v prvním roce) dosahuje 1 151 930 Kč, očekávaná úroveň tržeb dosahuje 1 338 010 Kč. Na produkci se nejvíce budou podílet interiérové dveře plné šířky 80 cm (10,13 %), zárubně obložkové na dveře šířky 80 cm (10,13 %) a spodní skříňky s dvířky šířky 60 cm (10,13 %). Naopak nejnižší podíl na tržbách bude mít knihovna (160 x 220 cm) – pouze 1,27 %.

#### 4.7.4 Plán výsledku hospodaření

Plán výsledku hospodaření informuje o očekávaných výsledcích hospodaření nově zakládaného truhlářství v časovém horizontu 5 nadcházejících let. Z tabulky č. 13 je patrné, že při udržení stávajících výrobních kapacit společnost bude každoročně dosahovat kladného výsledku hospodaření, přičemž v 5. roce fungování společnosti by kumulovaný zisk měl dosahovat 930 400 Kč.

**Tabulka 13: Plán výsledku hospodaření**

| <b>Položka</b>                         | <b>Částka</b>        |
|--|----------------------|
| <b>Rok 2019</b>                        |                      |
| Náklady                                | 1 151 930,00 Kč      |
| Výnosy                                 | 1 338 010,00 Kč      |
| <b>Výsledek hospodaření</b>            | <b>186 080,00 Kč</b> |
| <b>Kumulovaný výsledek hospodaření</b> | <b>186 080,00 Kč</b> |
| <b>Rok 2020</b>                        |                      |
| Náklady                                | 1 151 930,00 Kč      |
| Výnosy                                 | 1 338 010,00 Kč      |
| <b>Výsledek hospodaření</b>            | <b>186 080,00 Kč</b> |
| <b>Kumulovaný výsledek hospodaření</b> | <b>372 160,00 Kč</b> |
| <b>Rok 2021</b>                        |                      |
| Náklady                                | 1 151 930,00 Kč      |
| Výnosy                                 | 1 338 010,00 Kč      |
| <b>Výsledek hospodaření</b>            | <b>186 080,00 Kč</b> |
| <b>Kumulovaný výsledek hospodaření</b> | <b>558 240,00 Kč</b> |
| <b>Rok 2022</b>                        |                      |
| Náklady                                | 1 151 930,00 Kč      |
| Výnosy                                 | 1 338 010,00 Kč      |
| <b>Výsledek hospodaření</b>            | <b>186 080,00 Kč</b> |
| <b>Kumulovaný výsledek hospodaření</b> | <b>744 320,00 Kč</b> |
| <b>Rok 2023</b>                        |                      |
| Náklady                                | 1 151 930,00 Kč      |
| Výnosy                                 | 1 338 010,00 Kč      |
| <b>Výsledek hospodaření</b>            | <b>186 080,00 Kč</b> |
| <b>Kumulovaný výsledek hospodaření</b> | <b>930 400,00 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.7.5 Plán cash flow

Plán cash flow poskytuje informace o peněžních tocích spojených s hospodařením nově založeného truhlářství. Příjmy společnosti tvoří tržby z prodeje vlastních výrobků, výdaje představují veškeré úbytky peněžních prostředků vzniklé produkcí (suma nákladů po odečtení odpisů) a splátky úvěru. Předpokládaná výše ročních příjmů dosahuje 1 338 010 Kč, roční výdaje činí 1 092 180 Kč. Přehled očekávaných stavů finančních prostředků ke konci uvedených let viz tabulka č. 14. V roce 2023 dojde k úplnému splacení úvěru, který si majitel společnosti vzal na začátku podnikání z důvodu potřeby krytí veškerých investičních nákladů spojených se zahájením činnosti.

**Tabulka 14: Plán cash flow**

| Položka        | Rok             |                 |                 |                 |                 |
|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                | 2019            | 2020            | 2021            | 2022            | 2023            |
| Počáteční stav | 76 432,44 Kč    | 322 262,44 Kč   | 568 092,44 Kč   | 813 922,44 Kč   | 1 059 752,44 Kč |
| Příjmy celkem  | 1 338 010,00 Kč | 1 338 010,00 Kč | 1 338 010,00 Kč | 1 338 010,00 Kč | 1 338 010,00 Kč |
| Výdaje celkem  | 1 092 180,00 Kč | 1 092 180,00 Kč | 1 092 180,00 Kč | 1 092 180,00 Kč | 1 092 180,00 Kč |
| Konečný stav   | 322 262,44 Kč   | 568 092,44 Kč   | 813 922,44 Kč   | 1 059 752,44 Kč | 1 305 582,44 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.7.6 Rozvaha ke konci účetního období

Ke konci prvního účetního období by měl dlouhodobý majetek truhlářství činit 736 917 Kč, přičemž v průběhu roku nedojde k nákupu žádného dalšího dlouhodobého hmotného majetku, ke snížení hodnoty u této položky došlo vlivem odpisů ve výši 91 080 Kč. Hodnota oběžných aktiv bude dosahovat 670 677,80 Kč, přičemž na hodnotě krátkodobého majetku se budou podílet zásoby materiálu za 325 425,36 Kč, krátkodobé pohledávky ve výši 22 990 Kč a peněžní prostředky na úrovni 322 262,44 Kč.

Majetek společnosti bude kryt vlastním kapitálem v hodnotě 1 150 724,80 Kč, přičemž základní kapitál zůstane nezměněn (1 000 000 Kč), další složkou vlastních zdrojů financování bude zisk po zdanění ve výši 150 724,80 Kč. Cizí zdroje truhlářství budou dosahovat 256 870 Kč, přičemž 200 000 Kč bude činit výše úvěru, který si majitel společnosti vzal při založení truhlářství (50 000 Kč z úvěru bylo během roku splaceno) a závazky za dodavateli ve výši 56 870 Kč. Aktiva a pasiva budou dosahovat 1 407 594,80 Kč, viz tabulka č. 15.

**Tabulka 15: Rozvaha ke konci účetního období**

| Aktiva                    | Částka                 | Pasiva                          | Částka                 |
|---------------------------|------------------------|---------------------------------|------------------------|
| Dlouhodobý majetek        | 736 917,00 Kč          | Vlastní kapitál                 | 1 150 724,80 Kč        |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 736 917,00 Kč          | Základní kapitál                | 1 000 000,00 Kč        |
| -                         | - Kč                   | Výsledek hospodaření po zdanění | 150 724,80 Kč          |
| Oběžná aktiva             | 670 677,80 Kč          | Cizí kapitál                    | 256 870,00 Kč          |
| Materiál                  | 325 425,36 Kč          | Úvěry                           | 200 000,00 Kč          |
| Krátkodobé pohledávky     | 22 990,00 Kč           | Závazky za dodavateli           | 56 870,00 Kč           |
| Peněžní prostředky        | 322 262,44 Kč          | -                               | - Kč                   |
| <b>Aktiva celkem</b>      | <b>1 407 594,80 Kč</b> | <b>Pasiva celkem</b>            | <b>1 407 594,80 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.7.7 Výkaz zisku a ztrát ke konci účetního období

Výkaz zisku a ztrát ke konci prvního účetního období je znázorněn v tabulce č. 16. Tržby za prodej zboží budou dosahovat 1 338 010 Kč, náklady vynaložené na prodané zboží 244 700 Kč. Nejvyšší položkou nákladů budou osobní náklady 643 200 Kč – konkrétně mzdové náklady budou dosahovat 480 000 Kč a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění 163 200 Kč. Odpisy budou na úrovni 91 080 Kč, provozní výsledek hospodaření bude dosahovat 195 830 Kč. Jedinou položkou finanční části výsledovky budou nákladové úroky ve výši 9 750 Kč, finanční výsledek hospodaření bude dosahovat záporné úrovně 9 750 Kč. Výsledek hospodaření bude 186 080 Kč, daň z příjmů 35 335,20 Kč, tzn., výsledek hospodaření dosáhne 150 724,80 Kč.

**Tabulka 16: Výkaz zisku a ztrát ke konci účetního období**

| <b>Položka</b>  | <b>Částka</b>        |
|---|----------------------|
| Tržby za prodej zboží   | 1 338 010,00 Kč      |
| Náklady vynaložené na prodané zboží                               | 244 700,00 Kč        |
| Osobní náklady  | 643 200,00 Kč        |
| Mzdové náklady  | 480 000,00 Kč        |
| Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění              | 163 200,00 Kč        |
| Úpravy hodnot v provozní oblasti                                  | 91 080,00 Kč         |
| Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé | 91 080,00 Kč         |
| <b>Provozní výsledek hospodaření</b>                              | <b>195 830,00 Kč</b> |
| Nákladové úroky a podobné náklady                                 | 9 750,00 Kč          |
| <b>Finanční výsledek hospodaření</b>                              | <b>- 9 750,00 Kč</b> |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>                         | <b>186 080,00 Kč</b> |
| Daň z příjmů za běžnou činnost                                    | 35 335,20 Kč         |
| <b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>                            | <b>150 724,80 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.8 Hodnocení investice

Hodnocení investice proběhne na základě čisté současné hodnoty, indexu rentability, vnitřního výnosového procenta, doby návratnosti a finančních ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

### 4.8.1 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota bude vypočtena na základě diskontovaného cash flow plynoucí z investice. Doba životnosti investice byla stanovena na 6 let, úroková sazba činí 2 %.

cash flow = (příjmy – výdaje) \* 6 let

cash flow = (1 338 010 Kč – 1 092 180 Kč) \* 6 let

cash flow = 245 830 Kč \* 6 let

cash flow = 1 474 980 Kč

diskontované cash flow = cash flow/(1+0,02) ^t

diskontované cash flow = 1 376 999,76 Kč

čistá současná hodnota = 1 474 980 Kč – 1 376 999,76 Kč

čistá současná hodnota = 126 999,76 Kč

Čistá současná hodnota investice do založení nového truhlářství dosahuje 126 999,76 Kč, viz tabulka č. 17. Kladná úroveň čisté současné hodnoty svědčí o tom, že investice je vhodná k realizaci.

**Tabulka 17: Čistá současná hodnota**

| Rok č. | Investiční výdaj | Výdaje          | Příjmy          | CF            | Diskont. CF            | ČSH                  |
|--------|------------------|-----------------|-----------------|---------------|------------------------|----------------------|
| 0      | 1 250 000,00 Kč  | -               | -               | -             | -                      | -                    |
| 1      | -                | 1 092 180,00 Kč | 1 338 010,00 Kč | 245 830,00 Kč | 241 009,80 Kč          | -                    |
| 2      | -                | 1 092 180,00 Kč | 1 338 010,00 Kč | 245 830,00 Kč | 236 284,12 Kč          | -                    |
| 3      | -                | 1 092 180,00 Kč | 1 338 010,00 Kč | 245 830,00 Kč | 231 651,10 Kč          | -                    |
| 4      | -                | 1 092 180,00 Kč | 1 338 010,00 Kč | 245 830,00 Kč | 227 108,92 Kč          | -                    |
| 5      | -                | 1 092 180,00 Kč | 1 338 010,00 Kč | 245 830,00 Kč | 222 655,80 Kč          | -                    |
| 6      | -                | 1 092 180,00 Kč | 1 338 010,00 Kč | 245 830,00 Kč | 218 290,00 Kč          | -                    |
| -      | -                | -               | -               | -             | <b>1 376 999,76 Kč</b> | <b>126 999,76 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.8.2 Index rentability

Index rentability vzniká podílem diskontovaného cash flow na investičních výdajích.

index rentability = diskont. CF / investiční výdaj

index rentability = 1 376 999,76 / 1 250 000

index rentability = 1,1016

Index rentability dosahuje rovněž kladné úrovně, což napovídá, že investice je realizovatelná.

#### 4.8.3 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento představuje takovou hodnotu, při níž je čistá současná hodnota investice rovna nule.

$$\sum \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - IN = 0$$
$$\sum \frac{1\,376\,999,76}{(1 + 0,495)^t} - 1250000 = 0$$

Vnitřní výnosové procento činí 4,95 %, což je vyšší, než úroková sazba 2 %

#### 4.8.4 Doba návratnosti

Doba návratnosti představuje podíl investičních výdajů na ročním diskontovaném cash flow.

$$\text{doba návratnosti} = 1\,250\,000 / (1\,376\,999,76 / 6)$$

$$\text{doba návratnosti} = 5,44$$

Doba návratnosti investice činí přibližně 5 let a 5 měsíců. Doba návratnosti je nižší, než doba životnosti investice, která bude 20 let.

#### 4.8.5 CAGR (Compound Annual Growth Rate)

Compound Annual Growth Rate informuje o roční výnosnosti investice.

$$\text{CAGR} = ((1\,376\,999,76 / 1\,250\,000) ^ (1/6)) - 1$$

$$\text{CAGR} = 9,548$$

Roční výnosnost investice bude dle ukazatele CAGR dosahovat 9,548%, což je vyšší, než úroková sazba.

#### 4.8.6 Ukazatelé rentability

Za pomoci ukazatelů rentability je možné vyhodnotit efektivnost využívání vstupů do společnosti. Rentabilita společnosti bude ověřena prostřednictvím ukazatelů rentability celkových aktiv (ROA), vlastního kapitálu (ROE) a tržeb (ROS).

Rentabilita celkových aktiv společnosti dosahuje úrovně 0,1391, tzn., že 1 Kč aktiv vytvoří 0,1391 Kč zisku. Rentabilita vlastního kapitálu činí 0,1310, tzn., 1 Kč vlastního kapitálu společnosti vytvoří 0,1310 Kč zisku. V případě rentability tržeb byla zjištěna hodnota 0,1464, tzn., 1 Kč tržeb tvoří 0,1464 Kč, viz tabulka č. 18.



**Tabulka 18: Ukazatelé rentability**

| Ukazatel                             | Hodnota |
|--------------------------------------|---------|
| Rentabilita celkových aktiv (ROA)    | 0,1391  |
| Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) | 0,1310  |
| Rentabilita tržeb (ROS)              | 0,1464  |

Zdroj: vlastní zpracování

Z vypočítaných ukazatelů je patrné, že se bude jednat o rentabilní společnost, jelikož každá koruna vstupu se bude podílet na tvorbě zisku společnosti.

#### 4.8.7 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity hodnotí, zda bude mít společnost dostatek likvidních prostředků pro splácení svých závazků. Okamžitá likvidita společnosti bude dosahovat úrovně 5,6667, pohotová likvidita 6,07909 a běžná likvidita 11,7932.

Ve všech třech případech byly zjištěny příliš vysoké hodnoty ukazatelů likvidity. U okamžité likvidity by optimální úroveň měla dosahovat 0,2 – 1,0, u pohotové likvidity 1,0 – 1,5 a v případě běžné likvidity jsou doporučované hodnoty z intervalu <1,5; 2,5>.

Zjištěné hodnoty likvidity vypovídají o tom, že se bude jednat o likvidní společnost, která bude mít dostatek finančních prostředků pro splácení svých dluhů. Tento jev je výhodný zvláště pro věřitele, banky a jiné subjekty z vnějšího prostředí. Pro truhlářství samotné to již tak pozitivní není, jelikož vysoké hodnoty likvidity snižují rentabilitu společnosti. Proto je vhodné volné finanční prostředky využít, např. investicemi do nových strojů, zásob nebo k zaplacení úvěru.

**Tabulka 19: Ukazatelé likvidity**

| Ukazatel           | Hodnota |
|--------------------|---------|
| Okamžitá likvidita | 5,6667  |
| Pohotová likvidita | 6,0709  |
| Běžná likvidita    | 11,7932 |

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.8.8 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity poskytují informace o době vázanosti aktiv ve společnosti. Doba obratu zásob truhlářství bude činit cca 87 a půl dne, tzn., že zásoby společnosti se promění na tržby

za 87,5 dne. Doba obratu pohledávek bude dosahovat cca 6 dní, tzn., že pohledávky budou zaplacený 6 dní po vydání faktury za prodané výrobky. Vypočítaná doba obratu závazků dosahuje 15,3 dní, tzn., že společnost bude své závazky splácet po cca 15 dnech.

**Tabulka 20: Ukazatelé aktivity**

| Ukazatel               | Hodnota |
|------------------------|---------|
| Doba obratu zásob      | 87,5577 |
| Doba obratu pohledávek | 6,1856  |
| Doba obratu závazků    | 15,3012 |

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočítané hodnoty ukazatelů aktivity nabývají přípustných hodnot. Důležité je, že doba obrat pohledávek, ani doba obratu závazků nepřekračují, resp. příliš nepřekračují běžnou dobu splatnosti faktur, která činí 14 dní. Doba obratu zásob bude necelé tři měsíce, což je z hlediska časové náročnosti vyráběných produktů a potřeby se předzásobit určitým materiálem přípustná.

#### 4.8.9 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti vyhodnocují, zda nebude společnost příliš zadlužena přítomností cizích zdrojů financování. Celková zadluženost truhlářství bude dosahovat 18,25 %, koeficient samofinancování 81,75 %, míra zadluženosti bude činit 22,32 %, viz tabulka č. 21.

Ze získaných výsledků je patrné, že společnost bude z větší části financována z vlastních zdrojů, které se na celkových zdrojích budou podílet 81,75 %. Podíl cizích zdrojů na vlastním kapitálu bude dosahovat pouhých 22,32 %. Všechny vypočítané hodnoty ukazatelů zadluženosti jsou pro nově vznikající společnost velice pozitivní, jelikož nebude neúměrně zadlužena cizím kapitálem, tzn., že její pravděpodobnost bankrotu je velice nízká.

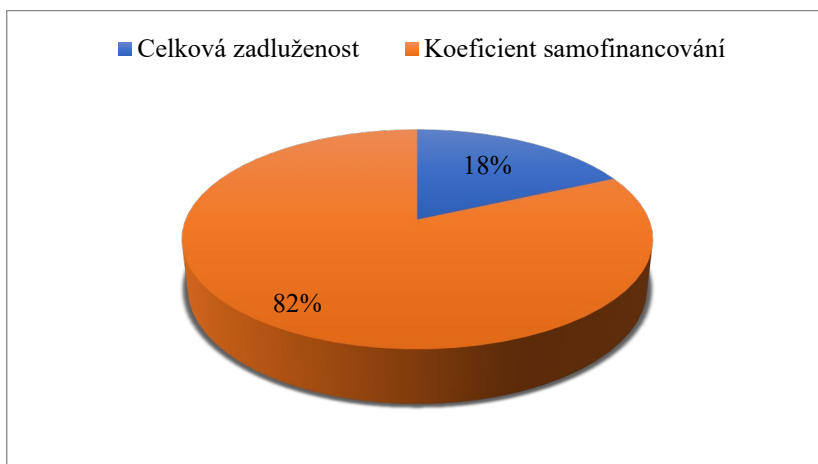
**Tabulka 21: Ukazatelé zadluženosti**

| Ukazatel                   | Hodnota |
|----------------------------|---------|
| Celková zadluženost        | 0,1825  |
| Koeficient samofinancování | 0,8175  |
| Míra zadluženosti          | 0,2232  |

Zdroj: vlastní zpracování

Grafické znázornění podílu vlastních a cizích zdrojů je zobrazeno na grafu č. 3.

**Graf 3: Podíl vlastních a cizích zdrojů financování**



Zdroj: vlastní zpracování

#### **4.9 Analýza rizik**

Smyslem analýzy rizik je identifikovat rizika, která budou nově vytvořenou společnost ohrožovat v jejím fungování na trhu. Ke každému z rizik jsou stanoveny pravděpodobnosti výskytu a dopad rizika, přičemž při hodnocení těchto faktorů je využito hodnotící stupnice od 1 do 5, kdy 5 představuje nejvyšší míru pravděpodobnosti, resp. dopadu. Ukazatel míra rizika vzniká na základě součinu pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu. Ke všem identifikovaným rizikům byla rovněž stanovena vhodná opatření, která předmětná rizika eliminují, viz tabulka č. 22.

**Tabulka 22: Analýza rizik**

| Riziko  | Pravděpodobnost výskytu | Dopad | Míra rizika | Opatření  |
|---|-------------------------|-------|-------------|---|
| Úspory z rozsahu u velkých společností          | 3                       | 3     | 9           | Zaměření se na detailní plnění přání a požadavků zákazníků.   |
| Predikce ekonomické krize                       | 3                       | 5     | 15          | Vytvoření rezervy.  |
| Ohrožení stávajícími konkurenty                 | 5                       | 5     | 25          | Snížení ceny, změna marketingové strategie, zvýšení výdajů na marketing.  |
| Podhodnocení nabídek konkurentů                 | 1                       | 3     | 3           | Analýza konkurenčních nabídek, změna ceny produktů, zlepšení poprodejších služeb.                                 |
| Vysoká vyjednávací síla zákazníků               | 2                       | 3     | 6           | Zaměření se na marketing, změna marketingové strategie, zvýšení výdajů na marketing.                              |
| Administrativní zátěž                           | 1                       | 2     | 2           | Zaměstnání brigádníka na administrativu.  |
| Daňové zatížení                                 | 1                       | 2     | 2           | Vytvoření rezervy, úvěr.  |
| Nezájem zákazníků                               | 5                       | 5     | 25          | Zjištění důvodu nezájmu zákazníků, přizpůsobení se potřebám klientů, změna marketingových komunikačních nástrojů. |
| Potíže s dodavateli (reklamace)                 | 3                       | 4     | 12          | Správný výběr dodavatelů, zaměření na uzavírání výhodných smluv, sankce pro dodavatele.                           |
| Velké krádeže                                   | 2                       | 5     | 10          | Pojištění, bezpečnostní kamerový systém.  |
| Drobné krádeže                                  | 3                       | 3     | 9           | Pojištění, bezpečnostní kamerový systém.  |
| Zvýšení nákladů na provoz internetových stránek | 3                       | 1     | 3           | Vytvoření rezervy.  |
| Prekročení provozních a investičních nákladů    | 3                       | 4     | 12          | Vytvoření rezervy.  |
| Nárůst konkurence                               | 4                       | 4     | 16          | Zvýšení nákladů na marketing, změna marketingových komunikačních nástrojů.  |
| Zvýšení cen energií                             | 2                       | 2     | 4           | Vytvoření rezervy, cena energie se promítne do ceny produktů.   |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že největší míra rizika byla zjištěna u nezájmu zákazníků, který bude ovlivněn neznalostí o vstupu nového truhlářství na trh, nevíli zákazník změnit svého původního truhláře za nového případně nezájem z hlediska nabízených produktů a služeb. V případě, že nezájem zákazníků doopravdy nastane, tak majitel provede detailní analýzu důvodu nezájmu zákazníků, předmětné důvody identifikuje a přizpůsobí se jejich potřebám tak, aby zákazníci měli o nové truhlářství zájem. V případě, že nezájem bude vycházet z neznalosti poptávajících o novém truhlářství, tak majitel společnosti optimalizuje současné marketingové komunikační nástroje tak, aby se stal na trhu viditelnějším, než doposud.

Další důležité ohrožení vyplývá ze stany stávajících konkurentů. Vzhledem k velikosti trhu, v dotčené lokalitě existuje poměrně velké množství truhlářů, ať už živnostníků nebo společností. Jedná se o truhlářství, která se na trhu pohybují i více, než 10 let a mají tak řadu loajálních zákazníků. K eliminaci tohoto ohrožení bude využito rovněž marketingových

komunikačních nástrojů tak, aby se truhlářství na trhu zviditelnilo. Truhlář bude rovněž moci alespoň krátkodobě snížit ceny produktů, aby přilákal nové zákazníky.

Znatelnější ohrožení vyplývá z nárůstu konkurence, tzn., že kromě stávajících konkurentů vstoupí na trh i noví konkurenti. Přestože by noví konkurenti museli investovat poměrně dost finančních prostředků na rozjezd podnikání, tak by mohli truhlářství znatelně ohrozit. Z tohoto důvodu bude rovněž potřeba využít nových marketingových nástrojů a optimalizovat marketingovou strategii společnosti.

Jelikož se bude truhlářství řadit mezi malé podniky, tak jeho ohrožení predikovanou ekonomickou krizí bude značně vysoké. V období, kde ekonomická krize zasáhne trh České republiky jako takový, začnou obyvatelé více šetřit a výdaje na zakázkovou truhlářskou výrobu znatelně omezí a spíše se spokojí se sériově vyráběným nábytkem nebo nechají své výdaje na zakázkové truhlářské výrobky na později. Společnost se na ekonomickou krizi může připravit prostřednictvím tvorby finanční rezervy.

K eliminaci riziky plynoucího z potíží s dodavateli, např. z důvodu pozdních dodávek, či nesprávných dodávek materiálu a budou nutné reklamace, bude nutné vytvářet a uzavírat detailně zpracované smlouvy, které budou pro truhlářství výhodné. Bude potřebné do smluv zapracovat sankce pro dodavatele v případech, kdy si nesplní svoje povinnosti. Rovněž je vhodné si najít kvalitní dodavatele a s nimi udržovat dlouhodobé vzájemně výhodné vztahy. Další riziko se skrývá v překročení provozních nebo i samotných investičních nákladů. V případě provozních nákladů může být toto riziko ovlivněno nárůstem cen materiálu, případně delším časem potřebným na zpracování zakázky. U investičních nákladů se jedná např. o nutnost zakoupit ještě některý stroj nebo nástroj navíc. V obou případech bude nutné si vytvořit finanční rezervu, případně si vzít vyšší úvěr na rozjezd podnikání.

Truhlářství může taktéž ohrozit velká nebo i malá krádež. Případní zloději by mohli ukrást některé z vybavení truhlářství, materiál, polotovary, případně i dočasně uskladněné hotové produkty pro zákazníky. K eliminaci těchto rizik je vhodné si nechat majetek pojistit a objekt truhlářství vybavit bezpečnostním kamerovým systémem.

Poměrně znatelné ohrožení společnosti vyplývá z úspor z rozsahu u velkých společností zabývajících se výrobou nábytku, ať už zakázkovou nebo sériovou. Toto riziko je možné snížit zaměřením se na detailní plnění přání a požadavků zákazníků, kteří by si pak mohli vybrat i menší truhlářství, jelikož bude schopné se jim více přizpůsobit.

Nižší riziko vyplývá z vyjednávací síly zákazníků plynoucí z dostatečně velkého množství konkurenčních společností. Toto riziko je možné snížit zaměřením společnosti na marketingové aktivity, změnou marketingové strategie a zvýšením výdajů na marketing.

Rizikem může být i podhodnocení nabídek konkurentů, kvůli kterému truhlářství špatně odhadne ceny a přijde tak o potenciální zákazníky. Toto ohrožení je možné snížit na základě důkladné analýzy konkurenčních nabídek, změnou cen produktů případně i zlepšením poprodejních služeb (reklamace, servis apod.).

Aby společnost eliminovala riziko spojené s nárůstem cen energií, tak je vhodné za tímto účelem vytvořit finanční rezervu a případné zvýšení cen energií promítnout i do ceny prodávaných výrobků. K eliminaci rizika spojeného se zvýšením nákladů na provoz internetových stránek je vhodné, aby si společnost vytvořila za tímto účelem rezervu.

## 5 Závěr

Cílem práce bylo vytvořit podnikatelský plán na založení truhlářství. V teoretické části byla vysvětlena problematika týkající se tvorby podnikatelského plánu, byly specifikovány části podnikatelského plánu – titulní strana, charakteristika podnikatelského záměru, analýza mikroprostředí, analýza makroprostředí, SWOT analýza, marketingová strategie a její prvky, finanční plán zahrnující investiční výdaje, rozvahu, výkaz zisku a ztrát, přehled cash flow, hodnocení investice prostřednictvím metod čisté současné hodnoty, indexu rentability, vnitřního výnosového procenta, doby návratnosti, CAGR a ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Poslední součástí teoretické části byla analýza rizik.

V praktické části byl charakterizován podnikatelský záměr – společnost zabývající se výrobou zakázkových truhlářských produktů, jako je dřevěný nábytek, interiérové a exteriérové dveře, okna, dřevěné konstrukce, dřevostavby apod. Kromě výroby se bude rovněž zabývat renovacemi starého nábytku a dalších dřevěných předmětů.

Analýza mikroprostředí byla provedena prostřednictvím Porterova modelu pěti sil. Porterův model pěti sil dokázal, že hrozba ze strany nových konkurentů bude zanedbatelná, jelikož jsou v tomto odvětví poměrně vysoké bariéry vstupu na trhu ve formě vysokých investičních výdajů na materiálně-technické zabezpečení truhlářské díly a nutnost mít výuční list v oboru truhlář, který je obtížné získat z důvodu nutnosti vysoké fyzické zdatnosti a zároveň

schopnosti jemného zacházení a smyslu pro detail. Hrozba ze strany stávajících konkurentů je průměrná, v samotném Horním Třešňovci se nenachází žádné truhlářství, v jeho blízkosti ale figuruje 8 stávajících truhlářství, která jsou na trhu již delší dobu a mají své loajální zákazníky.

Za substituty jsou v případě truhlářství brány velké prodejny s nábytkem, jak např. IKEA, Sconto nábytek apod., které vyrábějí sériové kusu nábytku. Jelikož se tyto substituty nacházejí poměrně daleko od sídla společnosti a navíc se počítá s tím, že truhláře budou vyhledávat především zákazníci, kteří si nedokázali u velkých nábytkářských společnostech vybrat, tak ohrožení substituty je podprůměrné. Podprůměrná je i vyjednávací síla dodavatelů, jelikož na trhu figuruje velké množství tuzemských i stávajících dodavatelů. Vyjednávací síla odběratelů je poměrně také nízká a vyplývá z nedostatku kvalitních truhlářů.

Prostřednictvím SWOT analýzy byly specifikovány jako silné stránky společnosti profesionální přístup, kreativita, zkušenosti majitele a kvalitní produkty. Mezi slabé stránky, jež nejvíce ovlivní podnikání, jsou omezené finance, chybějící recenze zákazníků a nulové zkušenosti majitele společnosti s podnikáním. Příležitosti jsou spotřeby především v podpoře malých podniků, loajalita zákazníků a rozmachu stavitelství. Společnost bude ohrožena především stávajícími konkurenty, nezájmem zákazníků, predikcí ekonomické krize či úsporami z rozsahu u velkých společnostech.

Na základě provedené SWOT analýzy byla jako cíl marketingové strategie identifikována snaha nově vznikajícího podniku využít svých silných stránek, především zkušeností majitele společnosti, kreativity, snahy se přizpůsobit přáním a potřebám zákazníků a výroby kvalitních produktů prostřednictvím propagace společnosti na internetu, ale i jinými marketingovými komunikačními nástroji. Marketingová strategie tak využije silných stránek a příležitostí k potlačení slabých stránek podniku a hrozeb plynoucích z vnějšího prostředí společnosti.

Marketingová strategie bude realizována na základě marketingových nástrojů (4P). Produktové portfolio bude zahrnovat dveře a zárubně, okna, kuchyňský nábytek, nábytek z masivu, dřevěné konstrukce a dřevostavby, ostatní dřevěné výrobky. Cena bude stanovena na základě toho, zda se bude jednat o organizaci nebo jednotlivého zákazníka a od velikosti objednávky. Rovněž bude v ojedinělých případech využito i ceny dohodou, např. pokud se bude jednat o několik předjednaných pravidelných velkých zakázek. Distribuce bude probíhat prostřednictvím dodávky, kterou si majitel zakoupí za tímto účelem.

Marketingová komunikace bude probíhat prostřednictvím internetových stránek, které budou představovat elementární marketingový komunikační nástroj a bude na ně dán velký důraz. Internetové stránky budou jednoduché, přehledné a snadno ovladatelné, aby si potenciální zákazníci dokázali co nejrychleji sehnat potřebné informace. Další složkou marketingové komunikace bude účet na sociální síti, který umožní oboustrannou komunikaci mezi zákazníky a společností, navíc si klienti budou moci tímto způsobem poskytovat svoje zkušenosti se společností a dopomoci vytvořit dobré jméno společnosti na trhu. V rámci marketingové kampaně bude taktéž spuštěna bannerová reklama, jejímž cílem bude snaha přilákat potenciální zákazníky na internetové stránky společnosti a zviditelnit truhlářství na trhu. Navíc bude vytvořeno logo společnosti, jež bude umístěno na truhlářské dílně, a v blízkosti truhlářství budou upevněny cedule s navigací ke společnosti.

Finanční plán poskytl ekonomický pohled na nově budované truhlářství. Investiční výdaje budou zahrnovat výdaje spojené se založením společnosti, výdaje spojené se stavebními úpravami objektu, výdaje na truhlářskou výrobu, výdaje do nástrojů, na drobné nářadí a materiál. Celková výše investičních výdajů bude činit 1 173 567,56 Kč. Zahajovací rozvaha poskytla přehled majetku a zdrojů jeho krytí ke dni zahájení podnikání. Společnost bude mít celkově k dispozici dlouhodobý majetek v hodnotě 827 997 Kč a oběžná aktiva v hodnotě 422 003 Kč, jež budou kryta vlastním kapitálem představujícím základní kapitál v částce 1 000 000 Kč a cizími zdroji – úvěrem na 250 000 Kč.

Fixní náklady spojené s podnikáním budou dosahovat 922 710 Kč ročně. Na základě propočtu variabilních nákladů na reprezentativní výrobky, využitelného časového fondu a časové náročnosti na výrobu produktů byl vytvořen plán výnosů a nákladů. Celkové roční náklady na výrobu budou dosahovat 1 151 930 Kč, přičemž předpokládaná úroveň tržeb bude činit 1 338 010 Kč. Prostřednictvím plánu výsledku hospodaření bylo zjištěno, že výsledek hospodaření před zdaněním bude dosahovat 186 080 Kč, kumulovaný výsledek hospodaření před zdaněním v roce 2023 bude činit 930 400 Kč (v případě, že část z něj nebude investována). Dle plánu cash flow, by společnost měla mít po prvním roce podnikání k dispozici finanční prostředky ve výši 322 262,44 Kč, v roce 2023 by finanční prostředky měly nabývat hodnoty 1 305 582,44 Kč.

Rozvaha ke konci prvního účetního období informovala o tom, že společnost bude mít k dispozici dlouhodobý majetek v hodnotě 736 917 Kč a oběžná aktiva za 670 677,80 Kč. Majetek bude kryt vlastním kapitálem v hodnotě 1 150 724,80 Kč a cizím kapitál na úrovni 256 870 Kč. Z výkazu zisku a ztrát ke konci prvního účetního období bylo zjištěno, že



provozní výsledek hospodaření bude činit 195 830 Kč, finanční výsledek hospodaření – 9 750 Kč, výsledek hospodaření před zdaněním 186 080 Kč a výsledek po zdanění 150 724,80 Kč.

K hodnocení investice bylo využito čisté současné hodnoty, jež bude činit 126 999,76 Kč, index rentability dosahuje 1,102, vnitřní výnosové procento 4,594 %, doba návratnosti 5 let a 5 měsíců, roční výnosnost dle Compound Annual Growth Rate bude 9,548 %. Ukazatelé rentability dosáhli kladné úrovně – rentabilita celkových aktiv bude činit 0,1391, rentabilita vlastního kapitálu 0,1310 a rentabilita tržeb 0,1464. Okamžitá likvidita dosahuje hodnoty 5,6667, pohotová likvidita 6,0709 a běžná likvidita 11,7932. Dle ukazatelů aktivity bude doba obratu dosahovat 87,5 dne, doba obratu pohledávek 6 dní a doba obratu závazků více než 15 dní. Celková zadluženost společnosti bude 18,25 %, míra zadluženo 22,32 %. Veškerá identifikovaná rizika včetně nápravných opatření byla stanovena prostřednictvím analýzy rizik.

Na základě provedených analýz vnitřního i vnějšího prostředí, finančního plánu, metod hodnocení investic a analýzy rizik bylo zjištěno, že se bude jednat rentabilní likvidní a nezadlužený podnik s výbornými hodnotami z hlediska návratnosti investice a ke všem rizikům spojených s podnikatelskou činností byla stanovena vhodná eliminační opatření. Z těchto důvodů se jedná o investici vhodnou k realizaci a doporučuji předmětné truhlářství založit.

## 6 Seznam zdrojů

### Literární zdroje

- BEZOUŠKOVÁ, Jitka. *Občanský zákoník, zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních společnostech a družstvech)*. 3. Vyd. Praha: nakladatelství ANAG 2014. ISBN: 078-80-7263-855-0.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press. 2006. Business books. ISBN 80-251-0396-X.
- BLAHA, Z. S. – JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2003. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6888-0.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.
- GLADIŠ, Daniel. *Naučte se investovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2005. Finanční trhy a instituce. ISBN 80-247-1205-9.
- HINKE, Jana a Dana BÁRKOVÁ. *Účetnictví*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0331-7.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- JOSKOVÁ, Lucie. *Nová společnost s ručením omezeným: právo - účetnictví - daně: zcela nově*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4445-2.
- KARLÍČEK, Miroslav a Václav ŘEHOŘ. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-x.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

- KOWALSKÁ, Radomíra. *Ekonomika pro střední zdravotnické školy*. Praha: Grada, 2014. Sestra (Grada). s.41. ISBN 978-80-247-5091-0.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Expert 2011. s. 304. ISBN 978-80-247-3527-6.
- LIPOVSKÁ, Hana. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. 1. vyd. Praha : Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0120-7.
- MANDEL, Martin, Jaroslava DURČÁKOVÁ. *Mezinárodní finance a devizový trh*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-287-1.
- MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.
- MARMOL, Thomas. *PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment*. Brussels: Plurilingua Publishing, 2015. ISBN 9782806268372.
- MICHAUX, Stéphanie a Anne-Christine CADIAT. *Porter's five forces*. Namur: Lemaitre Publishing, 2015. ISBN 978-2-8062-7062-7.
- PINSON, Linda. *Anatomy of a business plan: the step-by-step guide to building your business and securing your company's future*. Eighth edition. Tustin, CA: Out of Your Mind and Into the Marketplace, 2014. ISBN 9780944205556.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-1835-4.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, *Investiční controlling*. Praha: Grada. 288s. 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.
- SCHWALBE, Kathy. *Information technology project management*. 4th ed. Boston: Thompson Course Technology, c2006. ISBN 06192-1526-7.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza: Jak je rozpoznat a nespáchat*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. Vyd.1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplnění vydání. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VOCHOZKA, M.: *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

### **Zdroje právní úpravy**

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

### **Internetové zdroje**

Managementmania.com [online]. 2019. [cit 2019-02-18]. Dostupné z:  
<http://www.managementmania.com>.

