



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

TVORBA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

CREATING A BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ZUZANA VÁVROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. EVA VÍTKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2021



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	NPC-SIE Stavební inženýrství – management stavebnictví
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Specializace	bez specializace
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student	Bc. Zuzana Vávrová
Název	Tvorba podnikatelského záměru
Vedoucí práce	Ing. Eva Vítková, Ph.D.
Datum zadání	31. 3. 2021
Datum odevzdání	14. 1. 2022

V Brně dne 31. 3. 2021

doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

prof. Ing. Miroslav Bajer, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

Koráb, V.; Peterka, J.; Režňáková, M.; Podnikatelský plán, Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1605-0

Fotr, J.; Souček, I.; Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, Grada Publishing, 2005, ISBN 802-47-093-92

Petřík, T.; Ekonomické a finanční řízení firmy, Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-3024-0

Srpová, J.; Podnikatelský plán a strategie, 1. vyd., Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-4103-1

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Zadání:

1. Charakteristika podnikatelského záměru
2. Definování jednotlivých kroků pro tvorbu podnikatelského záměru
3. Popis jednotlivých částí podnikatelského záměru
4. Případová studie – sestavení vlastního podnikatelského záměru

Cílem práce je vytvoření podnikatelského záměru ve zvolené lokalitě.

Výstupem práce je stanovení a propočítání jednotlivých částí podnikatelského záměru a posouzení jeho realizovatelnosti.

STRUKTURA DIPLOMOVÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část závěrečné práce zpracovaná podle platné Směrnice VUT "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací" a platné Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací na FAST VUT" (povinná součást závěrečné práce).
2. Přílohy textové části závěrečné práce zpracované podle platné Směrnice VUT "Úprava, odevzdávání, a zveřejňování závěrečných prací" a platné Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací na FAST VUT" (nepovinná součást závěrečné práce v případě, že přílohy nejsou součástí textové části závěrečné práce, ale textovou část doplňují).

Ing. Eva Vítková, Ph.D.
Vedoucí diplomové práce

ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje problematice podnikání ve stavebnictví. Zaměřuje se na podnikatelský záměr, podnikatelský plán nebo studii proveditelnosti, přičemž dále vystihuje rozdíly mezi nimi. Je zde teoreticky popsáno kdy, za jakých okolností a z jakých důvodů je vhodné vytvářet podnikatelský plán pro zamýšlený záměr. Součástí je také popis jednotlivých složek podnikatelského plánu. Praktická část práce se zabývá specifikací konkrétního podnikatelského záměru v oblasti zpracovávání nabídek do veřejných i soukromých soutěží na stavební práce, pro něž je vytvářen reálný podnikatelský plán, s vyhodnocením, zda a za jakých podmínek by bylo možné tento záměr realizovat.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský záměr, podnikatelský plán, studie proveditelnosti, projekt, živnost.

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the matter of business in construction. It focuses on the business intention, business plan, or feasibility study and describes the differences between them. It theoretically defines when, under which circumstances and for what reasons it is appropriate to create a business plan for the intended purpose. It also includes a description of the individual parts of the business plan. The practical part of the thesis deals with the specification of the business plan in the problematic of processing bids for construction work in public and private tenders, for which this real business plan is created, with an evaluation of whether and under what conditions this plan could be implemented.

KEYWORDS

Business intention, business plan, feasibility study, project, trade.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Bc. Zuzana Vávrová *Tvorba podnikatelského záměru*. Brno, 2022. 111 s., 12 s. příl.
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav
stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Eva Vítková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem *Tvorba podnikatelského záměru* zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 14. 1. 2022

Bc. Zuzana Vávrová
autor práce

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	10
2.1	PODNIKATELSKÝ PLÁN VS. PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	10
2.1.1	PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	10
2.1.2	PODNIKATELSKÝ PLÁN	10
2.1.3	DALŠÍ DŮLEŽITÉ POJMY	10
2.2	PROČ PSÁT PODNIKATELSKÝ PLÁN	12
2.2.1	KDE JSME, KAM CHCEME JÍT, JAK SE TAM DOSTANEME	13
2.3	KDY PSÁT PODNIKATELSKÝ PLÁN	14
2.4	INVESTIČNÍ PROSTOR	16
2.5	FÁZE ŽIVOTA PROJEKTU (PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU)	18
2.5.1	PŘEDINVESTIČNÍ FÁZE	18
2.5.2	INVESTIČNÍ FÁZE	21
2.5.3	PROVOZNÍ FÁZE	21
2.5.4	LIKVIDAČNÍ FÁZE	22
3	DEFINOVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH KROKŮ PRO TVORBU PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU (PLÁNU)	23
3.1	PRVOTNÍ ÚVAHY	24
3.2	ANALÝZA TRHU	25
3.3	POSOUZENÍ „SVĚTA KOLEM“ = VNĚJŠÍ ANALÝZA	25
3.3.1	INFORMAČNÍ ZDROJE	26
3.3.2	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	27
3.3.3	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	27
3.4	NÁSTROJE VNĚJŠÍ ANALÝZY PODNIKU	29
3.4.1	SWOT ANALÝZA	29
3.4.2	SLEPT ANALÝZA	31
3.4.3	PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL	32
3.5	POSOUZENÍ „SEBE SAMA“ A „SVÝCH MOŽNOSTÍ“ = VNITŘNÍ ANALÝZA	33
3.5.1	PRODUKT/SLUŽBA	33
3.5.2	UMÍSTĚNÍ PROJEKTU/VÝROBNÍ JEDNOTKY	33
3.5.3	VELIKOST PROJEKTU/VÝROBNÍ JEDNOTKY	34
3.5.4	ZDROJE PRO PODNIKÁNÍ/VSTUPY	34
3.5.5	ORGANIZACE PODNIKU	37
3.5.6	KLÍČOVÉ KOMPETENCE	38
3.5.7	FINANČNÍ ANALÝZA	39
3.6	NÁSTROJE VNITŘNÍ ANALÝZY PODNIKU	40
3.7	FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	42
3.7.1	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	42
3.7.2	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	43
3.8	ČASOVÝ PLÁN	45
3.9	ANALÝZA RIZIK	45
4	POPIS JEDNOTLIVÝCH ČÁSTÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	47
4.1	STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	47
4.1.1	TITULNÍ STRANA	47
4.1.2	OBSAH	48
4.1.3	ÚVOD/ÚČEL DOKUMENTU	48
4.1.4	SHRNUTÍ	48
4.1.5	POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI	48
4.1.6	ANALÝZA TRHU	50
4.1.7	MARKETINGOVÝ PLÁN	50
4.1.8	OPERAČNÍ PLÁN	51
4.1.9	PERSONÁLNÍ ZDROJE	51
4.1.10	FINANČNÍ PLÁN	52
4.1.11	ANALÝZA RIZIK	52
4.1.12	PŘÍLOHY	53
5	PŘÍPADOVÁ STUDIE – SESTAVENÍ VLASTNÍHO PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	54
5.1	TITULNÍ STRANA	54

5.2	OBSAH	55
5.3	ÚČEL DOKUMENTU	56
5.4	SHRnutí	56
5.5	POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI	57
5.5.1	NÁPLŇ PODNIKÁNÍ	57
5.5.2	PRÁVNÍ FORMA PODNIKU	58
5.5.3	POPIS SLUŽBY	60
5.5.4	ORGANIZACE	61
5.5.5	VYBAVENÍ	62
5.5.6	MÍSTO VÝKONU ČINNOSTI	64
5.5.7	KLÍČOVÉ KOMPETENCE	65
5.6	ANALÝZA TRHU	66
5.6.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	66
5.6.2	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	69
5.7	MARKETINGOVÝ PLÁN	75
5.8	OPERAČNÍ PLÁN	76
5.9	PERSONÁLNÍ ZDROJE	82
5.10	FINANČNÍ PLÁN	83
5.10.1	VÝDAJE OSVČ	83
5.10.2	REŽIE A ZISK 2022–2024	88
5.10.3	PLÁN OSVČ	92
5.10.4	PENĚŽNÍ DENÍK	99
5.10.5	KNIHA POHLEDÁVEK A ZÁVAZKŮ	99
5.11	FINANČNÍ ANALÝZA	99
5.12	ANALÝZA RIZIK	100
5.13	ZÁVĚR PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	100
5.14	PŘÍLOHY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	101
6	ZÁVĚR	102
7	LITERATURA	103
8	INTERNETOVÉ ZDROJE	104
9	SEZNAM ZKRATEK	108
10	SEZNAM OBRÁZKŮ	109
11	SEZNAM TABULEK	110
12	PŘÍLOHY	111

1 ÚVOD

Diplomová práce se bude věnovat problematice podnikatelské činnosti v oboru stavebnictví. Jejím cílem je vytvoření a popsání podnikatelského záměru a následné prokázání jeho realizovatelnosti včetně stanovených podmínek.

Stavebnictví je poměrně stabilní obor, se kterým však v posledních dvou letech cloumá celosvětová pandemie, stejně jako s jinými obory. Dochází k nečekaným a skokovým změnám, zejména v oblasti cen materiálů, výrobků i služeb. Současně také na stavebním trhu panuje nedostatek materiálových zásob, který má za následek zpomalování a zdražování výstavby. Zatím však není známo, do jaké míry se jedná o skutečný deficit v důsledku pandemie či o pouhé strategizování producentů v této oblasti. Růst cen vstupů se také dále projevuje v oblasti veřejných stavebních zakázek. Dodavatelé nejsou schopni dodržet dříve stanovené ceny a dochází tak k problémům při plnění smluv. Stejně tak je komplikované určit nabídkovou cenu pro budoucí zakázky. Pro většinu stavebních firem tak stále zůstává největší jistotou bytová výstavba, kde navýšení cen vstupů, znamená navýšení cen výstupů, a je tedy přenášeno na koncového uživatele. Vzhledem však k rostoucím úrokovým sazbám u hypotečních úvěrů tak již ani bytová výstavba brzy nebude představovat velkou jistotu.

Cílem teoretické části této práce je definovat podnikatelský záměr, podnikatelský plán a rozdíly mezi nimi. Podstatné je stanovit, kým, za jakých okolností, proč, kdy, kde a jak by měl být podnikatelský plán, popisující konkrétní záměr, vytvářen. Největší část bude věnována charakteru jednotlivých kapitol plánu, především co by v nich mělo být obsaženo a k čemu slouží.

Praktická část se bude zabývat představením vlastního podnikatelského záměru a následným sestavením podnikatelského plánu pro tento záměr. Tento plán by měl kopírovat obsah kapitol v teoretické části a podle nich být strukturovaně sestaven. Výsledkem bude posouzení, zda je uvedený podnikatelský záměr realizovatelný, především za jakých podmínek, které budou uvedeny ve vytvořeném podnikatelském plánu.

2 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

2.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN VS. PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

2.1.1 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Podnikatelský záměr je nápad, myšlenka, představa o produktu či službě, která by měla být směřována v rámci obchodu uzavřeného mezi podnikatelem a zákazníkem za peníze. Podnikatelský záměr by měl být současně vizí podnikatele, jak bude daný produkt či služba vytvářen, za jakých okolností, a pro koho bude určen [10; 11].

Podnikatelský záměr začíná existovat takřka ve chvíli, kdy je podnikatel schopen vylíčit své plány jakékoli další osobě. Plány – detailní popis, v čem chce podnikatel podnikat a jakým způsobem to hodlá uskutečnit [11].

2.1.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je strukturovaný dokument, který vzniká podrobným a komplexním zpracováním podnikatelského záměru. Je to taková podkategorie podnikatelského záměru, zpravidla však mnohem podrobnější a svým způsobem i důležitější, jelikož právě na jeho základě lze odhalit, zda je podnikatelský záměr realizovatelný a zda má budoucnost [11; 12].

Podnikatelský plán je prakticky návod pro podnikatele, pro účely zhmotnění a poskládání podnikatelových představ a myšlenek, které tak bude moci snadno aktualizovat, upravovat, a především je realizovat [12].

2.1.3 DALŠÍ DŮLEŽITÉ POJMY

STUDIE PROVEDITELNOSTI

Studie proveditelnosti je určitou obměnou podnikatelského plánu. V literatuře lze dohledat nespočet definic, jedná se však o netradiční nebo spíše v některých částech modifikovanou formu podnikatelského plánu. Avšak bývá zpracována za stejným účelem, kterým je zjištění možnosti realizace a životaschopnosti podnikatelského záměru. Lze tedy říct, že podnikatelský plán a studie proveditelnosti jsou ve většině případů totožnou záležitostí, stejně jako jejich anglické interpretace „businessplan“ a „feasibility study“. Pod názvem studie proveditelnosti bývá například skrýván podnikatelský plán v případě žádosti o dotace z Evropské unie [2, s.33-34; 13].

PODNIK, FIRMA, SPOLEČNOST

Vzhledem k tématu této práce budou často zmiňovány pojmy *Podnik* a *Firma*.

Firma je zkratka pro dvouslovný pojem „obchodní firma“, který je definován podle §423 odst. 1 Zákona č. 89/2012 Sb., Občanského zákoníku jako „jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku“. Ve většině ekonomických publikací je tedy pojem firma myšlen jako subjekt na trhu, jehož cílem je zpracování výrobních faktorů na produkty či služby za účelem zisku. Zřídka bývá pojem firma používán ve smyslu hmotného objektu. Přestože „firma“ není legislativou přesně definovaný pojem, bývá hojně používán i v právních textech apod. [1, s.535-536, s.540; 14].

Pojem podnik bývá často používán jako synonymum firmy. Na rozdíl od firmy však podnik nabývá dvojího významu. Může jím být myšlen podnik jako hmotná věc, nebo podnik jako subjekt. Dříve byl podnik definován v obchodním zákoníku, avšak v novém občanském zákoníku je vymezen pouze pojem „obchodní závod“. Ten má nahradit a upřesnit význam tohoto pojmu, jedná se tedy o obchodní závod, ve smyslu hmotného majetku. K této úpravě došlo zejména kvůli definici podniku v evropském právu, kde je podnik definován naopak jako „subjekt, vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na svou právní formu“. Podle evropského práva tedy za podnik lze považovat jakýkoliv subjekt, který pravidelně vykonává hospodářskou činnost, např. OSVČ, obchodní společnosti, sdružení, spolky, příspěvkové organizace či územně samosprávné celky atd. Nelze však ve smyslu evropského práva zaměnit pojem podnik s obchodním závodem, který podle občanského zákoníku naopak definuje hmotnou stránku pojmu [1, s.536-537, s.540; 14].

Dalším synonymem k pojům firma a podnik je *Společnost*. Je jím zpravidla myšlena společnost, jako zkratka pro „obchodní společnost“ podle zákona č. 90/2012 Sb., O obchodních společnostech a družstvech. V tomto případě je vhodné využívat celé sousloví „obchodní společnost“ aby nedocházelo k záměně s pojmem společnost, definovaného např. občanským zákoníkem anebo s pojmem „společnost“ ze sociologie [1, s.538, s.540; 14; 15].

PODNIKATEL

Za podnikatele je podle §420 odst. 1 občanského zákoníku pokládán ten, „kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem, se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku“. Za podnikatele je také považován každý, kdo má živnostenský list nebo je zapsaný v obchodním rejstříku [1, s.538; 14].

ŽIVNOSTNÍK

Za živnostníka je považován ten, kdo má živnostenské oprávnění. Jedná se o rozšířený pojem, není však ukotven v žádném zákoně.

ŽIVNOST

Živnostenské podnikání neboli živnost je „soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. Provozovat živnost lze pouze na základě živnostenského oprávnění“ [16].

OSVČ

OSVČ neboli osoba samostatně výdělečně činná je poměrně zastaralý, ale stále hojně využívaný termín pro fyzickou osobu, která získává příjmy z podnikání nebo jakékoliv samostatné výdělečné činnosti [17].

2.2 PROČ PSÁT PODNIKATELSKÝ PLÁN

Lidem se během života tvoří v hlavách myšlenky nebo představy o osobních či pracovních plánech, cílech a úspěších. O tom, co by dotyčný chtěl za život zažít a dokázat. Ne jinak je tomu s podnikatelskými plány, kdy každý podnikatel by měl mít svou vizi, čeho a jak (s jakými prostředky a postupy) by rád během své podnikatelské aktivity dosáhl. V obou případech však představy nemusí být dokonalé a mohou obsahovat nedostatky, které se v pouhé mysli snadno přehlédnou.

Podnikatelský plán by proto měl být zhmotněnou (písemnou) podobou podnikatelových nápadů a myšlenek, s jehož pomocí je možné odhalit eventuální

chyby či nedostatky v záměru, a díky tomu ho pak zdokonalit a upřesnit. Podnikatelé však často považují plány za zbytečné a obtěžující, proto jako dokumenty pro zkvalitnění podnikání jsou chápány a využívány zřídka [2, s.20, s.72].

Obecně, podnikatelské plány mají různé využití. Slouží pro interní potřeby podniku, tedy zejména pro majitele a řídicí manažery. Dále pak pro externí subjekty, mezi které se řadí investoři, banky a další. Majitelé a manažeři mohou často splynout v jednu skupinu uživatelů podnikatelských plánů, a to zejména u malých podniků. Společně mají to, že využívají podnikatelský plán jako nástroj k budoucímu plánování řízení a růstu podniku. Druhá skupina, tedy banky a investoři mají zase společný zájem, a to co největší zhodnocení vložených prostředků. Jejich průběžné cíle se však mírně liší. Zatímco banky zpravidla zajímá, jak bude podnikatel schopen průběžně splácet svou půjčku včetně úroků, investoři se svého zisku dočkají nejdříve v okamžiku prodeje produktu/služby nebo celého podniku [2, s.20-22].

Ing. Peterka zformuloval „podstatné důvody“ proč je důležité sepsat podnikatelské plány a vize. V první řadě je podle něj podnikatelský plán vyžadován veškerými dotčenými osobami daného podnikatelského záměru. Ať už se jedná o investory, kteří chtějí mít černé na bílém do čeho vkládají své prostředky. Dále různé instituce, které poskytují podpory, například ve formě dotací, anebo i potenciální oponenti, kteří by chtěli záměr z nějakého důvodu napadnout (například společník, kterému se nechce do nového podnikání). Druhým důvodem je zjednodušení, ať už se jedná o komunikaci při přípravách a provádění záměru, nebo konzultace. Dalšími důvody pak může být fakt, že samotné plánování je jakousi formou učení a sebezdokonalování, minimálně poskytuje utřídění myšlenek a idejí, a také samotný podnikatelský plán ve fyzické podobě představuje vážnost a důležitost projektu [2, s.72].

2.2.1 KDE JSME, KAM CHCEME JÍT, JAK SE TAM DOSTANEME

Podnikatelské plány vychází obvykle ze tří zásadních otázek. „Kde jsme?“ nebo „Kde se nacházíme?“, „Kam chceme jít?“ či „Kam chceme směřovat?“ a poslední „Jak se tam dostaneme?“.

První otázka „Kde se nacházíme?“ by měla specifikovat situaci, ve které se podnik nebo daný podnikatelský subjekt v současné době nachází. Jestli je tedy na úplném začátku svého podnikání, zda pouze takzvaně přežívá na trhu, roste anebo se třeba dostává do nějaké krize. Pro nalezení odpovědi na první otázku by měla být

provedena analýza prostředí, jak externího, tak i interního. Jedná se především o pochopení, v čem je podnik dobrý, jeho silné stránky, kde jsou příležitosti k rozvoji anebo naopak slabosti, které mohou představovat potenciální hrozby. Dále pak rozbor produktu nebo poskytované služby, v čem spočívá jeho jedinečnost, zda je konkurenceschopný, případně proč by měl zákazník chtít za něj zaplatit [2, s.7, s.10, s.25].

Druhá otázka „Kam chceme směřovat?“ poukazuje na myšlenku podnikatele, kam chce, aby se jeho podnik dostal, tedy jeho cíl. Zda chce, aby se podnik rozrostl, zvýšil svůj obrát, nebo by ho rád prodal, či mu v současné době hrozí například existenční potíže, proti kterým je potřeba se bránit [2, s.7, s.10].

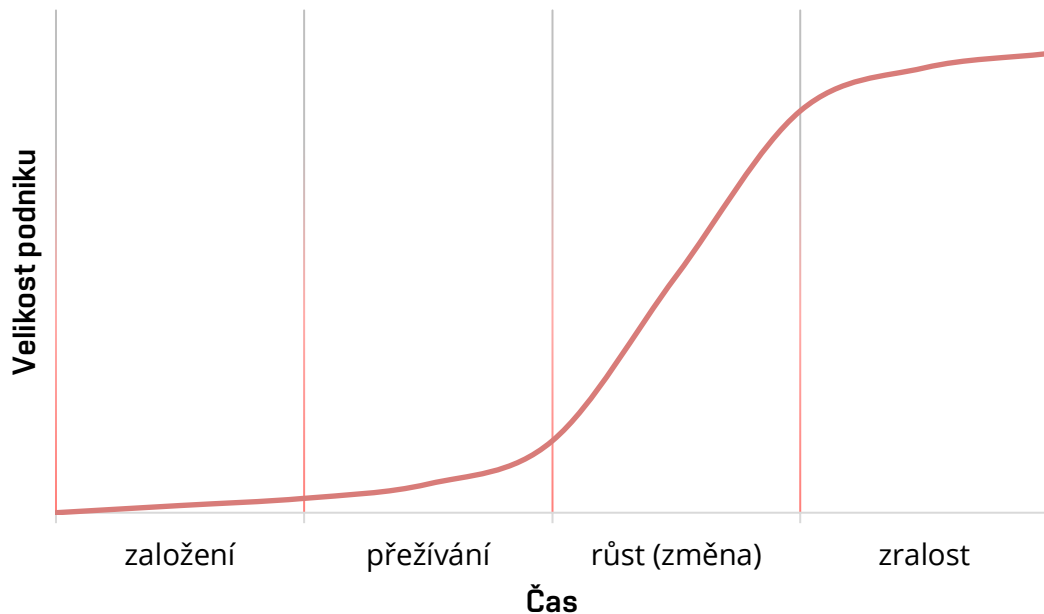
Poslední otázka „Jak se tam dostaneme?“ má nastínit metody, zdroje či podmínky, za jakých lze dosáhnout stanovených cílů v podniku. Touto problematikou se zpravidla zabývá podnikatelská strategie, o které bude více pojednáno v následujících kapitolách [2, s.7].

2.3 KDY PSÁT PODNIKATELSKÝ PLÁN

Kdy psát podnikatelský plán úzce souvisí s otázkou „Kde se nacházíme?“. Pro všechny skupiny zainteresovaných subjektů do projektu je možné identifikovat tři situace, ve kterých je vhodné sepsat takový plán [2, s.26].

Prvním z nich je zahájení podnikání, tzv. Start-up. V této fázi se podnikatelský plán liší zejména velikostí podniku. V případě, že se jedná o živnost, podnikatelské plány bývají zpracovávány velmi zřídka nebo jsou jen zlehka propracované. Hlavním důvodem k jejich vytvoření bývá požadavek banky při žádosti o půjčku. U větších podniků bývají plány zpracovány již více do hloubky, přestože propracovanost podnikatelského plánu by neměla být vůbec závislá na velikosti podniku a měla by se odvíjet výhradně od promyšlenosti samotného záměru. Lze však říct, že rozsah podnikatelského plánu při zahajování podnikání se mnohdy odvíjí od toho, zda podnikatel chce uvést na trh nový výrobek anebo službu, jelikož při zavádění nového spotřebního zboží bývá nezbytná podrobnější analýza samotného výrobku a také trhu [2, s.26-27].

Druhou situací, kdy psát podnikatelský plán je růst podniku. Většina nových podniků prochází v začátcích čtyřmi základními fázemi – fází založení, přežívání, růstu a zralosti, jak je vidět na následujícím obrázku:



Obr. č. 1 Fáze v období růstu podniku; zdroj: [2, s.28], vlastní zpracování

- Fáze „založení“ je velmi krátkodobá záležitost, jedná se zejména o administrativní úkony s vytvářením živnosti či firmy [2, s.26-28].
- Některé podniky však dokáží setrvávat po dlouhou dobu po zahájení podnikání v tzv. fázi „přežívání“. Jedná se o stabilní stav, ve kterém se podnik udržuje na trhu díky již vyspělému produktu či službě, avšak nijak se nerozvíjí. V této fázi zpravidla není nutné zpracovávat podnikatelské plány, pouze pro případ zapojení externích subjektů, jako jsou investoři. Tento status se však může znenadání změnit ve fázi „růstu“, a proto je nutné se rychle přizpůsobit změnám, nejlépe prostřednictvím podnikatelského plánu [2, s.26-28].
- Fáze růstu může být pozvolná, ale i náhlá, přičemž v tomto druhém případě je vždy nutné pohotově reagovat na změny a pokusit se je úspěšně ovládnout, aby nedošlo k nežádoucí krizi, například z takzvaného přehřátí podniku. Obecně růst podniku však může nastat pouze pokud jsou splněny 3 základní předpoklady:
 1. Podnikatel je motivovaný k rozvoji svého podnikání;
 2. Podmínky na trhu jsou příznivé pro růst podniku;
 3. Existuje dispoziční řešení v podniku, tedy je prostor pro určitý rozvoj.

Snaha podnikatele o rozvoj podniku bývá často evidentní již při prvotním nastavování. Pokud tedy jeho cíle růst nezahrnují, k žádnému růstu podniku nedojde, stejně jako v případě, kdy nebudou splněny ostatní výše uvedené podmínky [2, s.26-28].

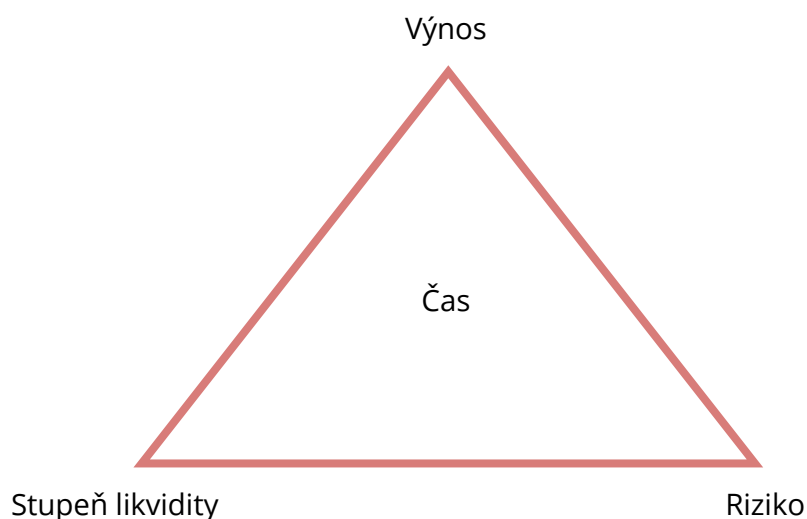
- Poslední fáze „zralosti“ už obvykle zaručuje vyvinutý podnik, samozřejmě s možností dalšího růstu, avšak ne již tak nepředvídatelného a rizikového [2, s.26-28].

Třetí okolností je obrat k lepšímu neboli „Turnaround“. Tato fáze přichází ve chvíli, kdy vnitropodnikové dění a údaje signalizují možnost nadcházejícího úpadku. V této fázi je potřeba nastolit krizové řešení a podnik obrátit k lepšímu. Jako efektivní uvádí doc. Koráb metodu CPM, tedy metodu kritické cesty (Critical Path Method), která bývá zpravidla součástí logických (síťových) diagramů. Ty určují především důležité milníky v harmonogramu podnikání. Jako další metodu pak lze využít tvorbu podnikatelského plánu pro řízení změn v rámci Turnaroundu. Literatura týkající se Turnaroundu je poměrně obsáhlá, nicméně tato práce se bude zabývat přednostně zahájením podnikání, proto této problematice nebude věnován další prostor [2, s.30-32; 3, s.349].

2.4 INVESTIČNÍ PROSTOR

Úspěch nového podnikatelského záměru je závislý převážně na odhadech. Jedná se o odhad poptávky po zvoleném produktu či službě, odhad investičních a provozních nákladů, odhad plánovaných výnosů, míry zdanění, úrokových sazeb či rizikových faktorů [4, s.13].

Investiční prostor je charakterizován třemi základními atributy, kterými jsou výnos, stupeň likvidity a riziko promítnuté v čase, jak znázorňuje následující obrázek [4, s.13].



Obr. č. 2 Investiční prostor; zdroj: [4, s.13], vlastní zpracování

Výnosy jsou veškeré příjmy z projektu, od vložení prvních finančních prostředků po poslední příjem např. v důsledku ukončení činnosti. Stupeň likvidity je schopnost podniku převádět svůj majetek znovu na peněžní prostředky. Riziko pak reprezentuje možnou odchylku mezi skutečnými a očekávanými výnosy, přičemž na následujícím obrázku jsou znázorněny oblasti investičních záměrů, seřazené do pyramidy podle míry jejich rizika, kde riziko stoupá směrem od paty pyramidy k vrcholu [4, s.13].



Obr. č. 3 Bezpečnostní pyramida; zdroj: [4, s.14], vlastní zpracování

Obecně lze konstatovat, že neexistuje žádný podnikatelský záměr, který by nabýval ideálních hodnot ve všech třech směrech (výnosy, likvidita, riziko), avšak lze najít záměr s optimálním poměrem těchto atributů.

2.5 FÁZE ŽIVOTA PROJEKTU (PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU)

Jak již bylo řečeno, výnos, likvidita i riziko jsou zasazeny do určitého časového období, které bývá zpravidla ohraničeno zahájením a ukončením podnikatelské činnosti. Proto u každého projektu bývá definován životní cyklus, jakožto interval rozdělený do kratších období [4, s.28].

Životní cyklus projektu se dělí do čtyř fází – předinvestiční, investiční, provozní a likvidační. Všechny tyto fáze jsou důležité pro úspěšnost záměru, největší důraz by však měl být kladen na předinvestiční fázi, jelikož nejen veškerý zdar, ale i samotná uskutečnitelnost celého projektu závisí na prvotních analýzách a studiích, které tato fáze zahrnuje [5, s.16].

2.5.1 PŘEDINVESTIČNÍ FÁZE

Již bylo zmíněno, že úspěch daného záměru v obrovské míře závisí na čase věnovaném předinvestiční fázi, neboť cílem této fáze je zpracování podnikatelského plánu do detailů určujících uskutečnitelnost záměru. Během této fáze bývá zjišťována „ekonomická efektivnost a technická a finanční proveditelnost“ projektu [4, s.28; 5, s.16].

STUDIE HODNOTÍCÍ EFEKTIVNOST INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ

Doc. Korytářová uvádí, že existuje řada studií a metod, které se používají v praxi pro posouzení přínosnosti podnikatelského záměru. Liší se zejména načasováním a podrobností analýzy. Patří mezi ně třeba:

- Studie příležitostí (Opportunity study)
- Projekt příležitostí (Project opportunity)
- Předběžná studie proveditelnosti (Pre-feasibility study)
- Studie proveditelnosti (Feasibility study)
- Projekt financování (Financing project)
- Hodnotící zpráva (Appraisal report)

- Analýza finančního toku (Cash flow Analysis)
- Analýza zisku (Ration Analysis)
- Závěrečný rozbor (Final Analysis) [4, s.91].

Veškeré tyto studie bývají využívány právě v předinvestiční fázi, aby pomohly rozhodnout, zda je projekt realizovatelný. Za více používané jsou vnímány zejména Studie příležitostí, Předběžná studie proveditelnosti, Studie proveditelnosti a Hodnotící zpráva. Avšak Studii proveditelnosti lze považovat za nejvýznamnější z hlediska její detailnosti a komplexnosti, a proto jí bude věnováno nejvíce prostoru v této práci [4, s.91].

Studie příležitostí (Opportunity study)

Předinvestiční fázi lze přibližně rozložit do tří částí. V té první je důležité se zabývat samotným nápadem, tedy příležitostí pro podnikatelský záměr. Tato etapa se také může nazývat Opportunity study, jelikož bývá pokryta právě zpracováním Studie podnikatelských příležitostí [4, s.28-29, s.91; 5, s.16-17].

Studie příležitostí je souborem potenciálně nadějných investic. Jejím cílem je uspořádání zevrubných informací o možných příležitostech k podnikání, jejichž měřítkem může být například finanční náročnost, efektivnost či rizika záměru. Podnikatelské příležitosti jsou zpravidla porovnávány s možností „nepodnikat nic“, na čemž je založeno jejich hodnocení. To by však mělo být zcela stručné, výstižné, a také málo nákladné. K posouzení tedy lze přednostně využít veřejně dostupné informace a odhady než podrobné analýzy. Výsledkem je tedy postoupení vhodných podnikatelských příležitostí do další hodnotící fáze anebo naopak jejich vyloučení z důvodu výše zmíněných kritérií [4, s.91; 5, s.17].

Předběžná studie proveditelnosti (Pre-feasibility study)

Druhou částí je volba a následná příprava projektu. Tato etapa zahrnuje technickoekonomickou studii projektu, též nazývanou jako Feasibility study neboli Studie proveditelnosti. Vzhledem však k finanční i časové náročnosti této studie lze během této etapy zpracovat i takzvanou Pre-feasibility study, tedy Předběžnou studii proveditelnosti. Ta představuje pomyslný milník mezi letmou Studií příležitostí a konečným rozhodnutím o uskutečnění záměru na základě Studie proveditelnosti [4, s.28-29; 5, s.16-18].

Předběžná studie proveditelnosti není výrazně odlišná obsahem ani strukturou od Studie proveditelnosti, rozdíl je však v hloubce a detailech zpracování. Měla by obsahovat přibližná variantní řešení celkové strategie podniku a projektu, umístění samotného projektu, marketingovou strategii, veškeré zdroje (hmotné, nehmotné, lidské, ...) a organizaci podniku, a to zejména z finančního a hospodářského pohledu. Její výsledky mají pak podnikateli napovědět, zda by měl investovat další prostředky do následující Studie proveditelnosti nebo přípravu projektu ukončit [4, s.92; 5, s.18-19].

Ne vždy musí být splněny všechny části Předinvestiční fáze. Zejména Studii příležitostí nebo Předběžnou studii proveditelnosti lze za určitých okolností vynechat, záleží však na výchozí situaci podnikatele. V případě, že není zcela jasné, jaký potenciál skýtají dané podnikatelské příležitosti, je vhodné mít zpracovanou Studii příležitostí, aby nedocházelo k nepromyšleným subjektivním činům, které by mohly vést k nevyužití potenciálu dané příležitosti. Naopak v případě více příhodných možností investic může být výhodné zpracování Předběžné studie proveditelnosti, jelikož podrobná Studie proveditelnosti pro každou z těchto variant by mohla zapříčinit nepřiměřené výdaje již v této brzké fázi [4, s.92].

Studie proveditelnosti (Feasibility study)

Studie proveditelnosti je základním kamenem podnikatelského záměru a jak již bylo zmíněno v úvodní kapitole, lze ji pokládat za podnikatelský plán. Používá se však nejen v podnikatelské sféře, ale i ve veřejném sektoru. Jejím cílem je s dostatečně kritickým nadhledem analyzovat variantní požadavky projektu, které byly popsány již v Předběžné studii proveditelnosti. Je však nutné nezapomenout, že přestože se tyto dvě studie obsahově příliš neliší, mírou podrobností však určitě ano. Pointou je přistupovat ke všem postupům komplexně a respektovat jejich společné návaznosti a interakce, (např. velikost a umístění projektu jsou vzájemně ovlivňované proměnné, a v důsledku změny jedné z nich může dojít k potřebě změny i té druhé, což lze považovat za formu zpětné vazby v tomto procesu). Výsledkem studie proveditelnosti je tedy výběr nejvhodnější varianty projektu včetně časového a finančního plánu. Důležité je, že navzdory několika na první pohled příhodným variantám projektu nemusí být vždy závěrem Studie proveditelnosti „happy end“. Ne každý, z počátku dokonalý podnikatelský záměr vyjde ve výsledku ekonomicky výhodný, je tedy potřeba respektovat i tuto skutečnost a pokusit se vypátrat její důvod. A tak, přestože Studie

proveditelnosti neboli Technickoekonomická studie může vést k ukončení plánování podnikatelského záměru, je vhodné tento fakt brát jako hodnotný výsledek, který může ušetřit spoustu nepříjemností. Na závěr je vhodné zmínit, že tato studie nemusí vždy fungovat pouze jako dokument pro rozhodnutí o uskutečnění záměru, ale i jako podklad pro následující investiční a provozní fázi projektu [4, s.94; 5, s.19-20].

Podrobným obsahem Studie proveditelnosti se bude dále zabývat následující kapitola této práce „Definování jednotlivých kroků pro tvorbu podnikatelského záměru“, která bude fakticky kopírovat postupy této Studie.

Hodnotící zpráva (Appraisal report)

Poslední částí je hodnocení projektu, jehož výstupem by měla být hodnotící zpráva neboli Appraisal report, rozhodující o výhodnosti či nevýhodnosti projektu. Bývá zpravidla zpracovávána různými subjekty, tedy institucemi, které se mohou podílet na financování daného projektu. Každá z nich má své postupy a metody pro zpracování Hodnotící zprávy. Mnohdy nebývá posuzován jen samotný záměr, ale i celková vitalita a zabezpečení podniku i napojených institucí. Výsledkem může být například rozhodnutí o poskytnutí úvěru či jiných možnostech financování projektu. Hodnotící zpráva není pokaždé vydávána jako samostatná studie, stejné informace lze nalézt již v přechozí Studii proveditelnosti [4, s.28-29, s.92; 5, s.16, s.20].

2.5.2 INVESTIČNÍ FÁZE

Tato fáze se zabývá zpravidla projektováním a realizací záměru. Projektování se však obvykle týká investiční výstavby, kterou se tato práce nebude zabývat. Zůstávají tu však i jiné oblasti, kterým se musí věnovat jakýkoliv podnikatelský záměr, a těmi jsou finanční plánování, získání potřebného zázemí či prostor pro realizaci, právní zaštitění v podobě náležitých smluv a další organizační nezbytnosti k uskutečnění záměru [4, s.29; 5, s.20].

2.5.3 PROVOZNÍ FÁZE

Provozní fáze v případě výstavby začíná předáním stavby. U jiných činností je však tato fáze identická s životním cyklem projektu, jakožto podnikatelského záměru, ve kterém je očekáváno generování výnosů a nákladů. Z tohoto důvodu

je třeba na tuto fázi pohlížet jak z krátkodobého, tak dlouhodobého hlediska, jelikož právě délka této fáze neboli celého životního cyklu projektu znázorňuje hodnocené období. Tato doba musí být dostatečná pro posouzení realizovatelnosti projektu, zejména z finančního hlediska, tedy zda je projekt schopen generovat nezáporné peněžní toky, potřebné k udržení činnosti. Z krátkodobého hlediska pak mohou nastat zejména problémy při poskytování služby či při výrobě daného produktu. Veškerá potenciální rizika provozní fáze a jejich nápravná opatření by tedy měla být předběžně zpracována již v předinvestiční fázi, v rámci řádné studie proveditelnosti, aby nedocházelo ke zbytečným komplikacím během provozu, jejichž náprava by mohla být finančně i časově velmi náročná [4, s.28-29; 5, s.24].

2.5.4 LIKVIDAČNÍ FÁZE

Likvidační fáze představuje poslední fázi projektu, ve které je ukončen jeho provoz, přesto může po nějakou dobu ještě generovat příjmy i výdaje. Příjmy pochází zejména z majetku, který je postupován k likvidaci a výdaje naopak souvisí se samotnou likvidací. Je proto důležité při hodnocení projektu nenechat bez povšimnutí i náklady spojené s ukončením činnosti [4, s.29; 5, s.25].

3 DEFINOVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH KROKŮ PRO TVORBU PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU (PLÁNU)

Tato kapitola bude kopírovat kroky Technickoekonomické studie, tedy Studie proveditelnosti (Feasibility study). Jejím cílem, jak už bylo v předešlých kapitolách zmíněno, je zhodnocení podstatných aspektů v možných variantách záměru, pro určení jeho realizovatelnosti či nerealizovatelnosti. Předmětem této práce budou nadále již jen nové podnikatelské záměry, tedy začínající podnikatelská činnost [5, s.33-34].

V závislosti na rozsahu projektu by pro tvorbu každé studie proveditelnosti měl být sestaven takzvaný „zpracovatelský tým“, tedy tým specialistů pohybujících se v projektem dotčených odvětvích. Ne každý ekonom by totiž dokázal analyzovat potřebné technické a technologické postupy jako příslušný inženýr či technik a naopak. Vždy ale závisí již na zmíněné velikosti záměru a jeho druhu, u menších podnikatelských záměrů by tento požadavek nemusel být nutným pravidlem. Obecný zpracovatelský tým by však měl mít alespoň jednoho od každého z následujících zástupců pro pokrytí všech dotčených oblastí záměru:

- Ekonom
- Marketingový specialista
- Odborný pracovník v oblasti managementu
- Finanční a účetní specialista
- Příslušný inženýr/technik/specialista v oboru
- (Manažer v oblasti životního prostředí)

U určitých projektů mohou základní tým doplňovat i další, externí odborníci v rámci specifických oblastí a úkolů projektu. Tito externisté pak tvoří dočasnou složku zpracovatelského týmu.

Obsahově by měla každá studie zaštitovat:

- Analýzu trhu
- Popis služby či technologie a její rozsah, případně velikost výrobní jednotky
- Materiálové vstupy a energie
- Umístění projektu/výrobní jednotky

- Lidské zdroje
- Organizaci a řízení
- Finanční analýzu a hodnocení
- Analýzu rizik
- Plán realizace [5, s.33].

Následující podkapitoly budou nastaveny vzhledem ke skutečnosti, že mají kopírovat podnikatelský plán pro začínající podnik či živnost. Jak bylo již řečeno, k obměnám kapitol v případě podnikatelských plánů a studií proveditelností dochází často. Obsahově se však o žádnou dramatickou změnu obvykle nejedná a jednat ani nemůže.

3.1 PRVOTNÍ ÚVAHY

Prvotní úvahy nově začínajícího podnikatele nemohou být reálně vedeny nijak do hloubky. Jsou především založeny na předpokladech a odhadech a jsou pouhým konstatováním možných skutečností. Většina údajů bude prohlašována na základě pocitů a intuice, v některých případech i podnikatelových zkušeností. S vědomím těchto faktů je třeba zodpovědně nakládat a neunáhlit se s nepromyšlenými cíli, které by mohly vést k začátku konce podnikání [2, s.44-45].

Podle Ing. Peterky je nezbytné mít jasno v následujících otázkách:

- Jaký produkt či službu chce podnikatel nabízet a prodávat.
- Komu a jakým způsobem bude produkt či službu prodávat, a to jiným způsobem než pouhým přesvědčením sebe sama, že to tak určitě bude. Toto lze zjistit díky povaze daného záměru, porovnáním s obdobným případem anebo zkušebním prodejem produktu či služby. Cílem není ihned zpracovávat výzkumy a analýzy, ale mít alespoň racionální postoj k této otázce.
- Další otázkou je organizace podnikání, tedy jak a kde se bude předmět podnikání připravovat a probíhat.
- Další jsou otázky potenciálních úspěchů a neúspěchů, tedy možné rizikové faktory týkající se uskutečnění rozjezdu a provozování záměru.

- Poslední je otázka časových sousledností a s tím spjaté peněžní toky, tedy např. prodleva mezi výdaji spjatými se založením podniku a prvními výnosy ze zakázek, které mohou být ovlivněny třeba spolehlivostí dodavatelů [2, s.45-46].

Při prvotních úvahách je hranice mezi snem a realitou velice tenká. Právě i větší míra obtížnosti a rizika záměru, a také trocha štěstí v podnikání, může vést k velkým úspěchům. Je však na podnikateli a jeho odvaze, jakou míru těchto faktorů si zvolí. U českých podnikatelů však stále převládá konzervativnější přístup, s co největší minimalizací rizika. Výstupem těchto prvotních úvah by měla být přehledná tabulka s předpokládanými počátečními výdaji a příjmy, které se budou v dalších fázích rozrůstat a nabírat na reálnosti. Ovšem s opatrností vzhledem k tzv. nadhodnocení výnosů (kdy podnikatel naplánuje nereálné částky), které v této fázi nelze jinak podložit než vlastním odhadem [2, s.44-47].

3.2 ANALÝZA TRHU

Prvním klíčem k úspěchu podnikatelského záměru je analýza trhu. Již v předešlém kroku prvotních úvah byla doporučena analýza základních složek, která se nijak významně neliší od analýzy následující. V tomto kroku se jedná pouze o hlubší, důkladnější a strukturovanější pojetí, což dodává na kritériu přesnosti výsledků a bude se v dalších postupech dále prohlubovat. Pro přehlednější analýzu bude v této práci rozdělena na vnější a vnitřní a bude zmíněno několik marketingových nástrojů, pro zjištění potřebných okolností. Důležité však je neopomenout omezenost marketingových nástrojů, které zcela jistě nepokryjí celou problematiku. Je tak potřeba do této analýzy vložit i faktory propojení souvislostí, lidských vjemů a kreativity [2, s.47-48; 5, s.34-35].

3.3 POSOUZENÍ „SVĚTA KOLEM“ = VNĚJŠÍ ANALÝZA

Vnější analýza se zabývá okolním prostředím podniku, jež je možné rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí tvoří blízké okolí podniku a zabývá se především chováním zákazníků, silou a potenciálem konkurence, možnostmi dodavatelů, různými regulacemi, vyhláškami či zákony nebo celkovou povahou trhu, na kterém se podnik bude chtít uplatnit. Makroprostředí, tedy širší okolí podniku je pak ještě hůře identifikovatelné, zejména kvůli nedostatku informačních

zdrojů a týká se především politických událostí, ekonomického vývoje cen na trhu anebo celkového postavení státu na světovém trhu [2, s.61-62].

Faktory okolního světa jsou pro nově vybudovávaný podnik takřka stanovené a je nutné se jim přizpůsobit. Z dlouhodobějších průzkumů a sledování se však dají poměrně přesně vypočítat trendy těchto vlivů a podle toho se jim přizpůsobit. V nejlepším případě lze využít ty pro podnik výhodné a eliminovat ty nepříznivé a rizikové. Problémem externí analýzy však je nedostatek relevantních informací právě o těchto procesech [2, s.61].

3.3.1 INFORMAČNÍ ZDROJE

Jak již bylo zmíněno, relevantnost a užitečnost informací, týkajících se vnější analýzy je velice závislá na zdrojích, poskytujících tyto informace. Ty bývají však v požadované kvalitě zřídka dostupné. Pro každý podnik je zpočátku důležitý marketingový průzkum trhu, na kterém se chce podnikatel uplatnit. Nejjednodušší cestou je ho provést samostatně či na zakázku, avšak problémem nebo minimálně špatným krokem hned zpočátku podnikání může být právě vynakládání finančních prostředků za takovýmto účelem, když podnik ještě nezačal ani fungovat. Navíc, hodnoty údajů z výzkumů nelze považovat za stoprocentní, nýbrž jen orientační. Výzkumy nakonec je vhodné doplnit o marketingové nástroje jako je SLEPT analýza nebo Porterův model konkurenčních sil, o kterých budou pojednávat nadcházející kapitoly [2, s.62].

Marketingové informace lze tedy sehnat různými způsoby, převážně z již existujících veřejně dostupných zdrojů, jako jsou statistiky, studie, zprávy týkající se buď trhu nebo jeho dílčích částí. Další možností zdroje informací je metoda šetření, tedy získávání informací formou dotazníků cílených zejména na budoucí zákazníky, diskutováním s jinými podnikateli a dalšími subjekty na trhu, s budoucími kolegy a partnery či odbornými poradci nebo formou různých testů a pozorování. Tato metoda šetření však může být v mnoha případech časově náročná, tedy v řádu let. Cenné mohou být také vlastní zkušenosti a určitou roli může sehrát i cvičné uvedení na trh daného produktu či služby, takzvaně realizace na zkoušku. Sběr marketingových dat by měl být dlouhodobým cílem každého podnikatele, s od začátku nastaveným řádem sběru, třídění, ukládání a zpracování získaných dat [2, s.62; 5, s.35].

3.3.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

Trendy makroskopického prostředí se týkají především země či států, ve kterých je podnikatelský záměr plánován. Konkrétně tedy vývoj a cykly ekonomiky, vývoj HDP, životní úroveň a s tím spjatá poptávka po daném produktu či službě nebo například hodnota peněz a úrokových sazeb. V makroprostředí lze také zohlednit situaci na trhu práce, která je charakterizována nezaměstnaností, hladinou mezd nebo také zákoníkem práce. Dalším faktorem pak může být míra zdanění nebo legislativa týkající se bezpečnosti při práci, obchodu nebo třeba životního prostředí. Analýzu makroprostředí není radno podceňovat, byť k tomu tak u začínajících podnikatelů často dochází, a s tím může být spojen také jejich rychlý konec, například právě kvůli zanedbání nastudování platných předpisů [2, s.62-64].

3.3.3 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ

Analýza mikroprostředí se zabývá především situací a vývojem trhu, na kterém se podnik plánuje pohybovat. Jak už bylo v předchozích podkapitolách zmíněno, měla by být zaměřena především na zákazníky, konkurenci a dodavatele [2, s.64].

ZÁKAZNÍCI

Jsou nejdůležitější subjekt na trhu. Podstatou celého podnikatelského záměru je zamyslet se nad tím, kdo, proč a za kolik bude daný produkt či službu kupovat. V každém zákazníkovi je nutné vyvolat zájem a na něm samotném už pak je skutečnost, zda je produkt či službu vůbec schopen koupit. Všem se dá jít určitými způsoby naproti, například nabídkou splátkového kalendáře apod. Tito potenciální zákazníci se však v první řadě musí o produktu či službě dozvědět. Podstatou tedy je zamyslet se koho a jakým způsobem je nutné oslovit a s tím následně vytvořit charakteristiku skupiny potenciálních zákazníků. V případě velkých firem a rozsáhlé skupiny cílených zákazníků je dále vhodné provést tzv. segmentaci zákazníků, tedy jejich rozřazení do menších skupin podle charakteristických znaků, které je spojují [2, s.64-68].

DODAVATELÉ

Mezi dodavatele lze zařadit všechny subjekty, které budou dodávat podnikateli jakékoliv výrobky, zboží, součástky, nástroje, stroje či pomůcky nebo dokonce služby, které budou nezbytné k onomu podnikání. Kromě základních dodavatelů výrobků a služeb je vhodné sem zahrnout i dodavatele tzv. doplňkových služeb, což se týká například výběru banky, která bude poskytovat vedení bankovního účtu, elektronické bankovníctví a případné poradenské služby či úvěry. Dalšími doplňkovými dodavateli pak mohou být daňoví a účetní poradci, právník, pronajímatel potřebných prostor k podnikání nebo dokonce poštovní či zásilková služba. Je důležité udržovat dobré poměry se spolehlivými dodavateli, avšak neusnout na vavřínech a stále ověřovat fungování těchto partnerských vztahů. Ověření by mělo spočívat zejména vzhledem ke konkurenci, tedy s ohledem na ceny, platební podmínky, kvalitu, úplnost a včasnost dodávek [2, s.68-69].

KONKURENCE

Analýza konkurence je nedílnou součástí podnikatelských plánů, přestože se nejedná pouze o jednorázovou činnost. Provádění analýzy konkurence by mělo být v intervalech opakující se pozorování, vytvářející seznam potenciálních konkurentů, v případě potřeby rozdělený podle míry možného vlivu. Ke každému konkurentovi je důležité analyzovat, jak velký podíl trhu ovlivňují, jaké na něm má postavení a jaká je jeho strategie či chování na trhu. Užitečné by mohly být také informace o konkurentových výhodách či rizicích, které by mu mohly způsobit komplikace. K analýze konkurence pravděpodobně neexistuje žádný návod či postup, zaručující úspěch podnikatele, avšak právě tato neznámá může signalizovat případnou šanci a volnost v jeho rozhodování a samotnému podnikání dodává určitý význam (smysl) [2, s.70-71].

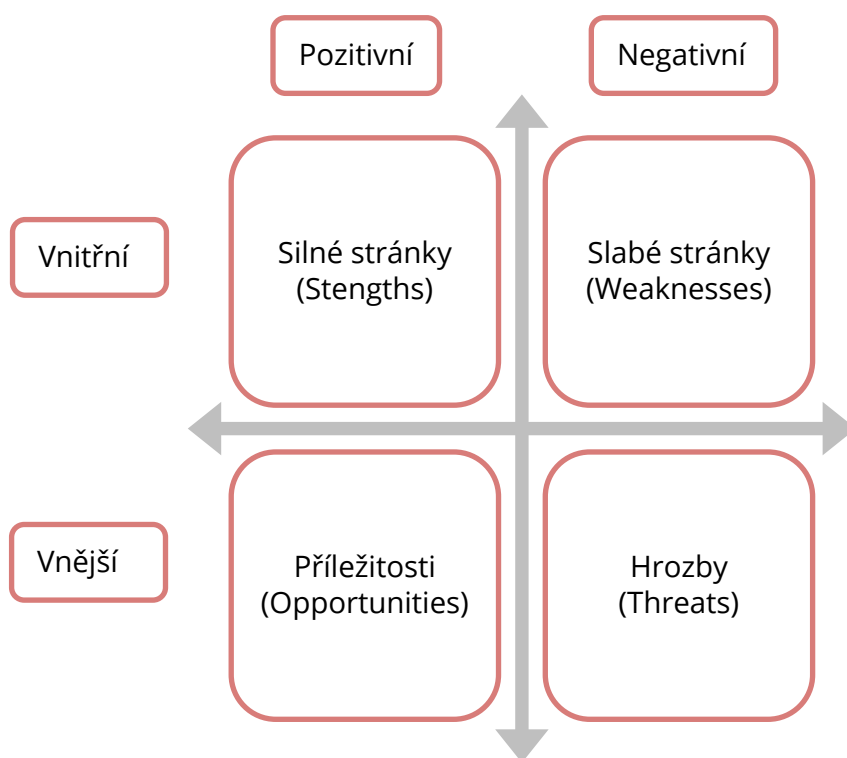
3.4 NÁSTROJE VNĚJŠÍ ANALÝZY PODNIKU

Pro externí analýzu jsou nejvýznamnější tři nástroje – SWOT analýza, SLEPT analýza a Porterův model konkurenčních sil [2, s.48].

3.4.1 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je univerzální analytický nástroj. Zkoumá podnikatelský záměr a tím i budoucí podnik. Jejím cílem je podpořit silné stránky (Strengths) zjistit a eliminovat slabé stránky (Weaknesses), najít nové příležitosti (Opportunities) a znát hrozby (Threats), kterým bude podnik pravděpodobně v budoucnu čelit nebo by jim měl předejít [2, s.48; 6, s.54-56].

Tato čtyři hlediska bývají zpravidla zaznamenávány do tabulky se čtyřmi kvadranty nebo do seznamu. Záleží především na uživateli, jaká forma mu vyhovuje nejvíce [2, s.48].



Obr. č. 4 SWOT analýza; zdroj: [6, s.56; 18], vlastní zpracování

První a druhý kvadrant, tedy silné a slabé stránky jsou vnitřními činiteli, naopak příležitosti a hrozby ve spodní polovině tabulky přicházejí z externího prostředí. Tabulku lze dále svisle rozdělit na poloviny, přičemž ta levá zobrazuje přednosti, je tedy pozitivní a ta pravá nedostatky, je tedy negativní. [6, s.54-56]

Otázkou však je, které z faktorů jsou důležité právě k posouzení SWOT analýzou, a které naopak ne nebo by u nich mohlo docházet ke sporu, do jakého kvadrantu je zařadit. Následující tabulky obsahují náměty pro hledání silných a slabých stránek a identifikaci příležitostí a hrozeb podle Ing. Peterky [2, s.48-49]:

Oblast podniku	Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
Procesy	Vysoká produktivita práce	Doba uvádění na trh
Management	Vize „tah na branku“	Není strategické řízení
Obchod a Marketing	Perfektní zakázky, prodeje	Není znalost trhu
Personál	Loajální a nadšený tým	Závislost na jedné profesi
Jiné znalosti a dovednosti	Skvělý vývojový potenciál	Problematický servis
Zkušenosti	Znalost trhu a trendů	Nekompetentní pracovníci
Průmyslové vlastnictví	Značka, patenty	Uplynutí patentových práv
Areál podniku	Perfektní lokalita, poloha	Špatná nájemní smlouva
Výroba	Špičkové výrobní vybavení	Zastaralé výrobní linky
Informační technologie	Skvělé řízení informací	Zastaralý, poruchový IS
Finance	Solidní cash-flow	Předlužení, nízká likvidita

Tab. č. 1 Náměty pro hledání silných a slabých stránek podniku, zdroj: [2, s.49], vlastní zpracování

Oblast	Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
Trh	Rychle rostoucí trh	Zanikající trh
Typ podnikání	Nejsou dominantní „hráči“	Silná, rostoucí konkurence
Normy, standardy	Přesah požadavků norem	Náklady na certifikace
Pracovní trh	Dostatek volných zdrojů	Legislativa, sociální dávky
Technologický rozvoj	Nové tržní linky (výklenky)	Nároky na znalosti
Ekonomické standardy	Růst HDP, životní úroveň	Pokles poptávky
Legislativa	Zákon rozšířil náš trh	Složitost zákonů, náklady
Politika	Snížení daní, dotace	Investiční pobídky
Globalizace	Rozšíření trhů	Nová konkurence

Tab. č. 2 Náměty pro identifikaci příležitostí a hrozeb podniku, zdroj: [2, s.49], vlastní zpracování

3.4.2 SLEPT ANALÝZA

SLEPT analýza zkoumá vnější faktory působící na podnik. Jedná se o zkratku spojenou z jednotlivých oblastí, a tedy Sociální, Legislativní, Ekonomická, Politická a Technologická.

S – SOCIAL – sociální faktory

L – LEGAL – legislativní faktory

E – ECONOMIC – ekonomické faktory

P – POLICY – politické faktory

T – TECHNOLOGY – technologické faktory

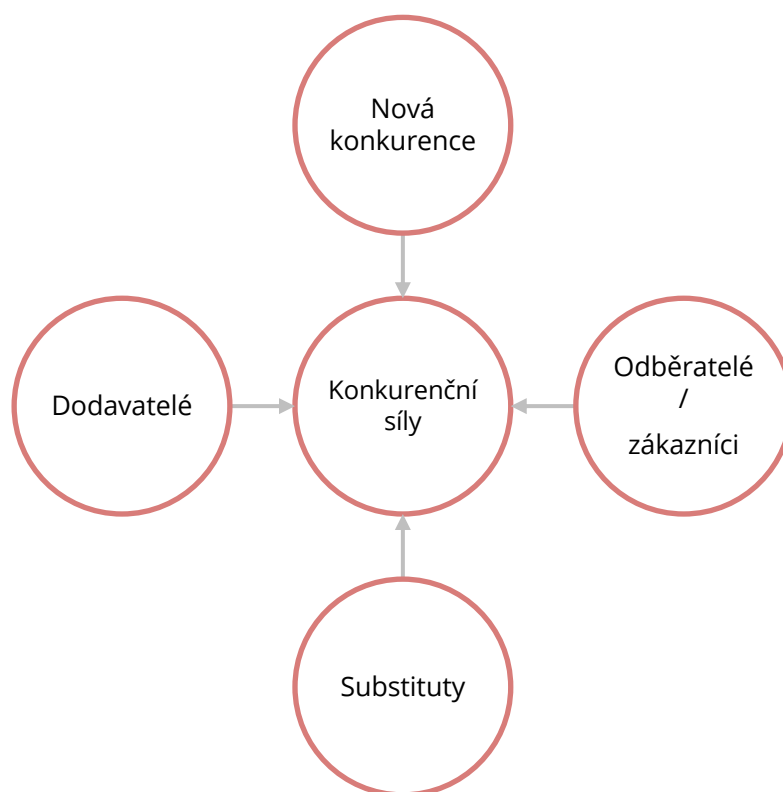
Obr. č. 5 SLEPT analýza, vlastní zpracování

- Oblast sociální zkoumá demografické údaje obyvatelstva, geografické rozmístění populace, trh práce, pracovní síly, ale také společenské a kulturní zvyky.
- Oblast legislativní se zabývá především zákony, jejich výkladem a činností soudů.
- Ekonomická oblast pak pokrývá ukazatele makroekonomie – míru inflace, vývoj HDP, daně, úrokové sazby, trendy na trhu, stabilitu měny nebo podpory od státu.
- Politická oblast se zabývá fungováním institucí na státní i municipální úrovni a také politické tendence vzhledem k podnikání.
- Poslední, technologická oblast řeší vývoj nových technologií, jejich dostupnost a podporu vlády v oblastech vědy a výzkumu [2, s.48-49].

3.4.3 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL

Porterův model konkurenčních sil se zabývá konkurencí daného podniku. Konkrétně definuje potenciál vzniku budoucí konkurence a také oblasti, ve kterých by se mohla rozvíjet již existující konkurence. Jedná se zejména o tyto typy konkurence:

- Vnitřní konkurence, kdy se jedná o soupeření ve stejné oblasti podnikání, jako např. stavební firma konkuruje druhé stavební firmě.
- Nová konkurence, kdy jde o nově příchozí subjekt na trh.
- Dopředná integrace, což znamená, že dodavatel rozšíří svůj rozsah podnikání o oblast podnikání svého odběratele, tedy například dodavatel stavebních materiálů začne realizovat celé stavby.
- Zpětná integrace je jev na opačnou stranu než dopředná integrace. Příkladem tedy může být opět ne-příliš reálná situace, kdy generální dodavatel stavby, který doposud zajišťoval realizaci stavby pomocí subdodavatelů teď rozšíří svou oblast podnikání i o tyto obory a bude realizovat celé stavby svépomocí.
- Konkurence substitutů pak značí možnost náhrady daného produktu podobným, či specifitějším produktem [2, s.49-50].



Obr. č. 6 Porterův model konkurenčních sil; zdroj: [19], vlastní zpracování

3.5 POSOUZENÍ „SEBE SAMA“ A „SVÝCH MOŽNOSTÍ“ = VNITŘNÍ ANALÝZA

Vnitřní analýza začínajícího podniku, kterým se tato práce zabývá, nemůže být dosti podrobná vzhledem k nedostatku potřebných informací, na rozdíl právě třeba již od fungujícího podniku. Toto posouzení bude tedy pojato spíše jako detailnější úvaha o potřebných zdrojích a znalostech k vnitřní analýze [2, s.52].

3.5.1 PRODUKT/SLUŽBA

Interní analýza u nově zakládaného podniku vychází z produktu. Důležité je však mít již v této fázi o produktu podrobnou představu. Může se jednat například o výrobek, službu nebo kombinaci obojího, zkrátka to, za co by měl být zákazník ochotný zaplatit. Je tedy nutné znát stručný a jasný popis plánovaného produktu a zároveň umět racionálně odpovědět na dvě základní otázky: „Proč vůbec bude někdo chtít koupit tento produkt?“ a „Proč tento produkt bude ten dotyčný kupovat zrovna ode mě?“. Odpovědi by měly být opodstatněné a postavené na faktech, a ne pouze na pocitech a argumentech typu „je prostě nejlepší“ [2, s.52-53].

3.5.2 UMÍSTĚNÍ PROJEKTU/VÝROBNÍ JEDNOTKY

Umístění projektu či výrobní jednotky se týká výběru lokality, ve které se projekt bude nacházet a realizovat. Záleží především na typu projektu a s ním pak spojených požadavků na umístění, tedy technické, ekonomické a sociální rysy, mezi něž zpravidla patří:

- doprava (pro přepravu hmotných zdrojů i hotových produktů),
- energie (pitná či užitková voda, elektrická energie a paliva jako benzín, nafta, zemní plyn apod.),
- lidské zdroje (kvalifikovaná pracovní síla) nebo
- likvidace a skládka odpadů

Tyto požadavky by měly však vyplynout z předchozích analýz ekonomické studie [5, s.48-49].

S volbou lokality je z druhého úhlu pohledu spojený i dopad umístění projektu na danou lokalitu. Je tedy nutné vzít v úvahu vliv nového podniku například na životní

prostředí a zpracovat případná opatření pro minimalizaci dopadů a tím zajištění kvality životního prostředí [5, s.49].

Na závěr této podkapitoly je vhodné zmínit, že posuzované podmínky nemusí trvat věčně, a že při možných změnách (např. rozšíření výrobních kapacit či změně orientace trhu) je nutná reakce projektu na novou situaci. S ohledem na tato fakta je pak nejvýhodnější vybrat lokalitu s potenciálem snadných změn [5, s.51].

3.5.3 VELIKOST PROJEKTU/VÝROBNÍ JEDNOTKY

Velikost projektu nebo jeho výrobní jednotky je jedním ze základních kritérií, v případě, že se jedná o záměr závislý na výrobě. V řadě odvětví se jedná o výrobní jednotku, jež je podmíněna různými faktory a s tím pak i volba její velikosti. Často jsou těmito faktory stanoveny intervaly omezující velikost výrobní jednotky a její kapacita musí být zvolena v jejich mezích. Interval omezující kapacitu výrobní jednotky musí mít vždy dolní i horní mez. Dolní hranice je zpravidla spojena s náklady na výrobu. Obecně platí, že investiční a výrobní náklady na jednotku produkce s rostoucím množstvím rostou, avšak pomaleji než přímo úměrně. Dochází tak k úspoře nákladů a rentabilitě výrobní jednotky s rostoucím objemem výroby. Ve spoustě odvětví tedy dochází ke stálému zvětšování výrobních jednotek s cílem co největší ekonomické efektivity, jelikož provoz menších jednotek je nákladnější a méně konkurenceschopný těm větším. Horní hranice je obvykle omezena zdroji, tedy hmotnými (materiál, suroviny), lidskými (kvalifikovaná pracovní síla) nebo zejména pak finančními (peníze). Množství těchto zdrojů pak definuje maximální velikost výrobní jednotky, kterou je možné s nimi pokrýt. Horní hranici také může vymezovat sám trh velikostí poptávky po daném produktu či službě nebo jeho konkurenceschopnost [5, s.41-42].

Pomocí výše zmíněných faktorů však nelze vždy řádně určit ideální velikost výrobní jednotky. Je možné využít i dalších předpokladů, jimiž může být např. produkce nebo plánované prodeje, avšak vždy nakonec bude nezbytné posouzení několika variant, vzhledem k míře ekonomické efektivity a potenciálního rizika neúspěchu celého projektu, který je na výrobní jednotce závislý [5, s.42-45].

3.5.4 ZDROJE PRO PODNIKÁNÍ/VSTUPY

K vytvoření produktu je vždy zapotřebí nějakých zdrojů. Jejich efektivním využitím lze dosáhnout nejen vytvoření samotného produktu, ale i jeho transformaci

na výnosy a zisk. K tomu je ale nezbytné nejprve identifikovat právě ty potřebné zdroje k vytvoření produktu a také posoudit, zda potřebné zdroje jsou identické jako ty, které jsou dostupné na trhu, aby nemuselo docházet k modifikaci plánovaného produktu. K tomu je žádoucí také řízení zdrojů, z důvodu efektivního využití a minimalizace ztrát [2, s.53].

Mezi nepostradatelné zdroje patří finance, tedy peněžní prostředky pro pořízení hmotného majetku jako např. materiál, stroje, nástroje, kancelář (koupě/pronájem) a kancelářské vybavení včetně elektronických zařízení apod. Dále jsou stále nezbytné lidské zdroje, tedy schopní pracovníci, s potřebnými znalostmi pro tvorbu produktu či služby. Poslední neméně důležitá je široká škála nehmotných zdrojů, které zahrnují veškeré patenty, certifikáty, know-how, kontakty atd. [2, s.53].

FINANČNÍ ZDROJE

Finančními zdroji se bude podrobněji zabývat finanční plán. Avšak hned pro začátek je nutné mít o nich představu, jakého budou původu, jak a zda budou v době potřeby dostupné. Mezi finanční zdroje se zahrnuje i hodnota vložených hmotných a nehmotných zdrojů a zcela jistě i takových finančních prostředků, které jsou k podnikání nezbytné, avšak podnikatel je prozatím nemá a zajišťuje je například pomocí úvěru, půjčky nebo třeba zapojení společníka [2, s.54].

HMOTNÉ ZDROJE

Za základní hmotné zdroje, jak již bylo zmíněno, lze považovat například auto pro přepravu za nákupy či zákazníky, kancelář, vybavení kanceláře jako nábytek, počítač, tiskárnu, kancelářské potřeby apod. Tyto zdroje bývají obvykle nakoupeny za peníze, tedy prostřednictvím finančních zdrojů nebo u větších položek pomocí odsunutých výdajů, např. v podobě splátek [2, s.54].

V případě podnikatelského záměru, zahrnujícího výrobní jednotku za účelem tvorby výrobků je nejdůležitějším hmotným zdrojem materiál. Různorodost materiálů dostupných na trhu je obvykle nutné posoudit porovnáním variant z různých úhlů pohledu. Mezi důležité faktory při výběru materiálních zdrojů patří:

- dostupnost po celou dobu jeho plánovaného využití,
- již zmíněná možnost náhrady v případě nedostatku či nedostupnosti zdroje, ovšem s ohledem na možnost a riziko s využitím substituentů,

- kvalita materiálů, posuzovaná na základě vlastností,
- vzdálenost zdrojů materiálů a s tím spojené náklady na dopravu, jejíž druhům a možnostem by měla být také věnována pozornost,
- riziko spojené se zajištěním materiálu,
- cena daného materiálu, avšak posuzovaná například vzhledem ke kvalitě či jinému faktoru, jelikož posouzení samostatně by nebylo objektivní [5, s.46-47].

S hmotnými zdroji také úzce souvisí energie, která je nezbytná k provozu podniku a je možné ji sem zařadit. I zde je nutné posouzení budoucí spotřeby, přestože bude definitivně známá až po rozhodnutí o umístění podniku či výrobní jednotky a volbě samotné technologie, v případě výrobních podniků. V souvislosti s energiemi je pak nutné včas posoudit možné druhy a zdroje potřebné energie v případě nedostatku, či volbu vlastních zdrojů energie [5, s.47].

LIDSKÉ ZDROJE

Shánění lidských zdrojů je trochu složitější než u těch hmotných, jelikož lidé se nenabízí v obchodech a nelze na ně tak snadno uplatnit finanční prostředky jako na zdroje hmotné. Trh práce je velmi specifický stejně jako hledání pracovníků. Nejjednodušší a nejspolehlivější metodou je nábor pracovníků na základě osobního doporučení [2, s.55-56].

V rámci podnikatelského plánu (technickoekonomické studie) by mělo dojít k řádnému výběru pracovníků na základě kvalitativních i kvantitativních předpokladů. Z kvalitativního hlediska se jedná zejména o jejich schopnosti, znalosti a dovednosti a z kvantitativního jak jinak než o počet. Současně je nezbytné stanovit si náklady související s těmito pracovníky, tedy mzdy, náklady na sociální a zdravotní pojištění, odměny a případná dobrovolná i povinná školení pracovníků. Na základě velikosti podniku a výrobní jednotky je dále možné pracovníky rozdělit například na řídicí pracovníky, administrativní pracovníky či výrobní dělníky nebo vhodněji dle specializace podniku.

Při plánování lidských zdrojů je také nutné se zaměřit na trh, ze kterého by podnikatel chtěl pracovníky čerpat. Jedná se zejména o analýzu nabídky a poptávky po pracovnících z hlediska jejich dostupnosti, s tím související počet pracovních dní

v potřebném období či podmínky dané legislativou, jako např. nejnižší hrubá mzda nebo fond pracovní doby apod. [5, s.56].

Potřeba pracovníků, zejména těch řídicích je však nezbytná a je třeba jí věnovat patřičnou pozornost, jelikož právě řídicí pracovníci jsou klíčem k úspěchu podniku vzhledem k jejich znalostním a dovednostním předpokladům [2, s.54-55; 5, s.56].

NEHMOTNÉ ZDROJE

Do poslední skupiny zdrojů, tedy nehmotných, patří vše, co není hmotné, ale k podnikání stejně hodnotné. Lze sem zařadit veškeré důležité kontakty, ať už na dodavatele či zákazníky nebo dokonce různé orgány či instituce jako banky či státní správu. Již v úvodu byly v souvislosti s touto skupinou zmíněny i patenty, certifikáty či renomé některého z pracovníků, jelikož začínající firma pravděpodobně žádné renomé mít nemůže. Nakonec by se do této skupiny nepochybně zařadily i různé softwarové programy jako např. program pro vedení účetnictví, dále služby právníka, daňového poradce či pojištění (nejčastěji pojištění odpovědnosti za škody způsobené podnikáním) [2, s.56].

3.5.5 ORGANIZACE PODNIKU

Organizaci podniku lze pojmout z různých úhlů pohledu. Ať už z hlediska organizace lidských zdrojů a jejich struktury a kompetencí nebo organizaci potřebných vstupů podniku s cílem určitých výstupů, tedy výnosů atd. K tomu je také nutné přičíst aktivity podniku, bez kterých by nebylo možné převádět právě zmíněné vstupy na výstupy. Je tedy vhodné brát organizaci komplexně, nikoliv rozčleněnou na části [2, s.57].

Organizace podniku je nezbytná zejména u rozsáhlejších projektů. V takovém případě je potřeba rozdělit projekt na jednotlivé celky či střediska (např. výrobní, administrativní atd.) a u každého z nich vymezit jeho pravomoci, odpovědnosti, a hlavně postavení v rámci celého záměru [5, s.57-58].

I pro tento případ existují určité analytické nástroje, které mohou pomoci s vytvářením hodnot v daném podniku. Jedná se zejména o analýzu hodnotového řetězce a žebřík tvorby hodnot. V případě hodnotového řetězce bývají popsány a někdy i graficky znázorněny hlavní a podpůrné činnosti podniku, díky nimž lze snadněji posoudit, jak bude v podniku dosahováno plánovaných hodnot. Žebřík

hodnot je pak především grafické znázornění aktivit podniku. Nejen díky jeho konstrukci, ale i díky ohodnocení jednotlivých aktivit například na základě času, nákladů či porovnání s konkurencí apod. si lze uvědomit klíčové či kritické aktivity v podniku [2, s.57-58].

Z pohledu řízení lidských zdrojů je tuto problematiku nutné řešit v případě, kdy podnik zakládá více společníků. V této situaci je vhodné mít od začátku nastaveny pozice a mít je popsány v organizaci podniku v rámci podnikatelského plánu ve snaze předejít jakýmkoli potenciálním konfliktům v budoucnosti, jelikož každý má různé zájmy a představy, a neshody v těchto oblastech by mohly celé fungování podniku ohrozit. Výstupem by tedy měla být nějaká forma organizační struktury, např. organigram¹ zachycující nejen pozice a vztahy klíčových pracovníků, ale i jejich pravomoci v rámci celého týmu [2, s.55].

3.5.6 KLÍČOVÉ KOMPETENCE

V souvislosti s výše zmíněnou organizací podniku je také důležité pojmenovat jeho klíčové kompetence. Jedná se o podnikatelské oblasti, v nichž je podnik schopný konkurence, nebo lépe ji překonat. Určení klíčových kompetencí tedy spočívá v definování konkrétních předností, díky kterým bude podnik schopný konkurence a prosazení se na trhu. Je zde však drobnou komplikací objektivita tohoto posouzení. Klíčové kompetence si musí každý podnikatel stanovit sám na základě vlastních schopností a zkušeností, přičemž zde ale hraje roli vztah podnikatele k jeho vlastnímu produktu či službě [2, s.59].

Postupem k získání klíčových kompetencí může být sepsání potenciálních oblastí plánovaného podniku, kde by se mohly tyto kompetence vyskytovat. Ty bude nakonec nutné na základě získaných údajů z dalších analýz (např. SWOT analýzy) upřesnit a zkonkretizovat, vzhledem k získaným faktům a informacím o plánovaném produktu a vytváření hodnot [2, s.59-60].

¹ Organigram je grafické schéma vyjadřující organizační strukturu podniku.

3.5.7 FINANČNÍ ANALÝZA

Poslední částí vnitřní analýzy je finanční analýza. Je však velmi důležitá, jelikož bez ní by nebylo možné vytvořit žádný objektivní finanční plán podniku. Takový plán by byl pouze obrazem tužeb podnikatele, avšak ty by bez analýzy nebyly promítnuty do reálného světa. Stejně tak jako pro vytvoření fungujícího podniku je potřeba zpracovat vnitřní analýzy – marketingu, zdrojů, výroby či prodeje, tak finanční plán je nezbytné podrobit právě finanční analýze neboli analýze finančních výsledků [2, s.161].

INTERNÍ ANALÝZA

Finanční analýzu lze rozdělit na externí a interní. Interní finanční analýza podniku vychází z účetnictví podniku, kalkulací či vnitropodnikových přehledů, norem a směrnic. Interní analýza je velmi složitý proces, který by měl poskytovat informace podnikatelům o zisku podniku z výrobků či služeb, o nákladech na financování podniku či informace o zákaznících takovým způsobem, aby z těchto informací bylo možné koordinovat finance, produkci a lákat zákazníky třeba na případné akční nabídky a slevy. Interní analýzou se však tato práce nebude dále zabývat, další prostor kapitoly bude zaměřen převážně na externí finanční analýzu potřebnou k navýšení výkonu podniku [2, s.162].

EXTERNÍ ANALÝZA

Externí analýza bývá zpracována v podobě informací z účetních výkazů jako je rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cash-flow a další přílohy k účetní závěrce, které bývají veřejně dostupné. Analýza se provádí v rámci několika let, zpravidla tří až pěti.

Externí finanční analýza bývá využívána v případech, kdy podnikatel žádá o poskytnutí prostředků z cizích zdrojů nebo se o ni zajímají i jiní externí uživatelé (např. obchodní partneři, konkurence nebo dokonce i zaměstnanci) [2, s.162].

3.6 NÁSTROJE VNITŘNÍ ANALÝZY PODNIKU

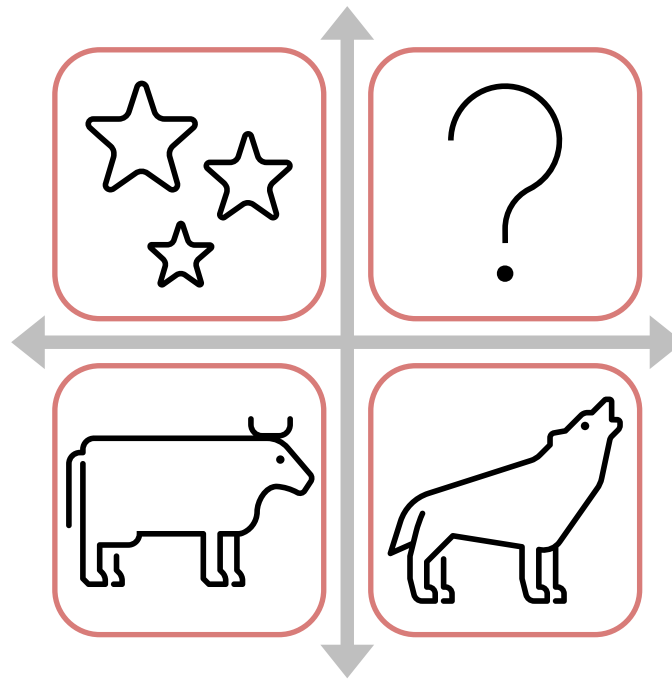
Nástrojů vnitřní analýzy podniku je celá řada, ne všechny jsou však vždy využitelné a cílené na potřebnou problematiku. Mezi základní nástroje patří tedy například 7S, Marketingový mix 4P, BCG matice apod. [2, s.51].

Model 7S analyzuje podnik na základě sedmi oblastí, z nichž každá dle anglického názvu začíná na písmeno „s“. Jedná se o oblasti: strategy (strategie), systems (systémy řízení podniku), structure (struktura (organizační) podniku), stuff (do češtiny překládáno jako spolupracovníci, aby začínalo na písmeno „s“ a jedná se o lidské zdroje v podniku), style (styl neboli přístup manažerů), skills (schopnosti či dovednosti pracovníků v podniku) a shared values (sdílené hodnoty či ideje v podniku). V ideálním případě by bylo vhodné doplnit tyto oblasti ještě o finanční analýzu podniku [2, s.51].

Marketingový mix 4P pomáhá analyzovat plánovaný nebo již existující produkt či službu na trhu. 4P opět znamená čtyři oblasti s názvem začínajícím na písmeno „p“, mezi něž patří:

- **1.P** – Product (Produkt), tedy definice, o jaký produkt se jedná a jeho životní cyklus;
- **2.P** – Price (Cena), respektive cenová politika a porovnání cen vzhledem k ostatním subjektům na trhu (konkurence, zákazníci);
- **3.P** – Promotion (Podpora), tedy informovanost trhu o daném produktu a způsoby zlepšení a náprav;
- **4.P** – Place neboli místo uplatnění daného výrobku či služby [2, s.51].

BCG matice je tzv. portfoliová matice, která vyhodnocuje pozici podniku v různých částech trhu a umožňuje následné odvození vhodné strategie chování podniku v daných oblastech [2, s.51; 6].



Obr. č. 7 BCG matice; zdroj: [6], vlastní zpracování

Horizontální osa této matice znázorňuje podíl na trhu daného podniku oproti největšímu konkurentovi v dané tržní oblasti a vertikální osa znázorňuje meziroční podíl růstu celkových tržeb v oblasti. Na základě těchto kritérií může podnik určit svou pozici na trhu, tedy zařadí se do jednoho ze čtyř kvadrantů, přičemž každý znamená nějakou strategii a chování na trhu:

- Hvězdy – podnik má vysoké postavení na trhu, jsou však nezbytné neustálé investice pro udržení či zlepšení jeho pozice vůči konkurenci.
- Dojné krávy – vzhledem k malému růstu trhu a vysokému podílu oproti konkurenci tento podnik nemusí více investovat do dalšího rozvoje a stačí mu udržovat si svou pozici prostřednictvím nezbytně vynaložených nákladů.
- Otazníky – díky rychle rostoucímu trhu a nízkému podílu na trhu vůči konkurenci vyvstává otázka, zda je podnik schopný se na trhu udržet; velmi záleží v jaké fázi se podnik i trh nachází.
- Bídící psi – nízký podíl na trhu a nerostoucí nebo dokonce i klesající tržby v dané oblasti upozorňuje na rychlé opuštění této tržní oblasti a doporučuje pustit se do těch více perspektivních [6].

3.7 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Finanční plán je posledním, nejdůležitějším a nejnáročnějším dílčím plánem celého podnikatelského plánování. Finanční plán převádí podnikatelský záměr do peněžních toků. Ve finančních tocích se projevuje veškerá aktivita podniku od založení, přes vstupní výdaje, nákupy vstupů a prodeje výstupů, inovace až po likvidaci. Finanční plán tedy převádí podnikatelská přání a představy do reality a tím tak potvrzuje realizovatelnost a výnosnost podnikatelského záměru [2, s.127, s.141].

Finanční plán vychází ze strategie podniku, která je aplikována na dané časové období. Podle délky tohoto období se finanční plán může nazývat krátkodobý neboli operativní anebo dlouhodobý, také někdy strategický [2, s.141].

3.7.1 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Dlouhodobý finanční plán bývá zpracováván v časovém horizontu delším než jeden rok, zpravidla tří až pěti let. Před vypracováním strategického plánu by měla být však provedena finanční analýza, jejímž cílem je posouzení, zda lze získat potřebné zdroje k zabezpečení záměru za předpokladu určitých rizik. To ale platí pouze pro již fungující podnik, jelikož v případě nově zakládaného podniku neexistují data, která by bylo možné analyzovat. Pro nový podnik musí být tedy nejdříve sestaven předpokládaný finanční plán a ten pak lze podrobit finanční analýze, pro zjištění dosažitelnosti stanovených cílů [5, s.141].

Dlouhodobý finanční plán by měl definovat finanční cíle v daném časovém období. Vždy záleží, v jaké fázi životního cyklu se podnik nachází, zpravidla se ale jedná o finanční cíle jako je výše zisku a následné nakládání s ním, výše tržeb pro jednotlivé roky, objem investic, návratnost investovaných prostředků atd. Obsahem strategického plánu by měla být i definice finanční politiky či politik podniku. Jedná se zejména o investiční, cenovou, úvěrovou či dluhovou politiku, opět pro dané období a v souvislosti se stanovenými finančními cíli [5, s.142-143].

3.7.2 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

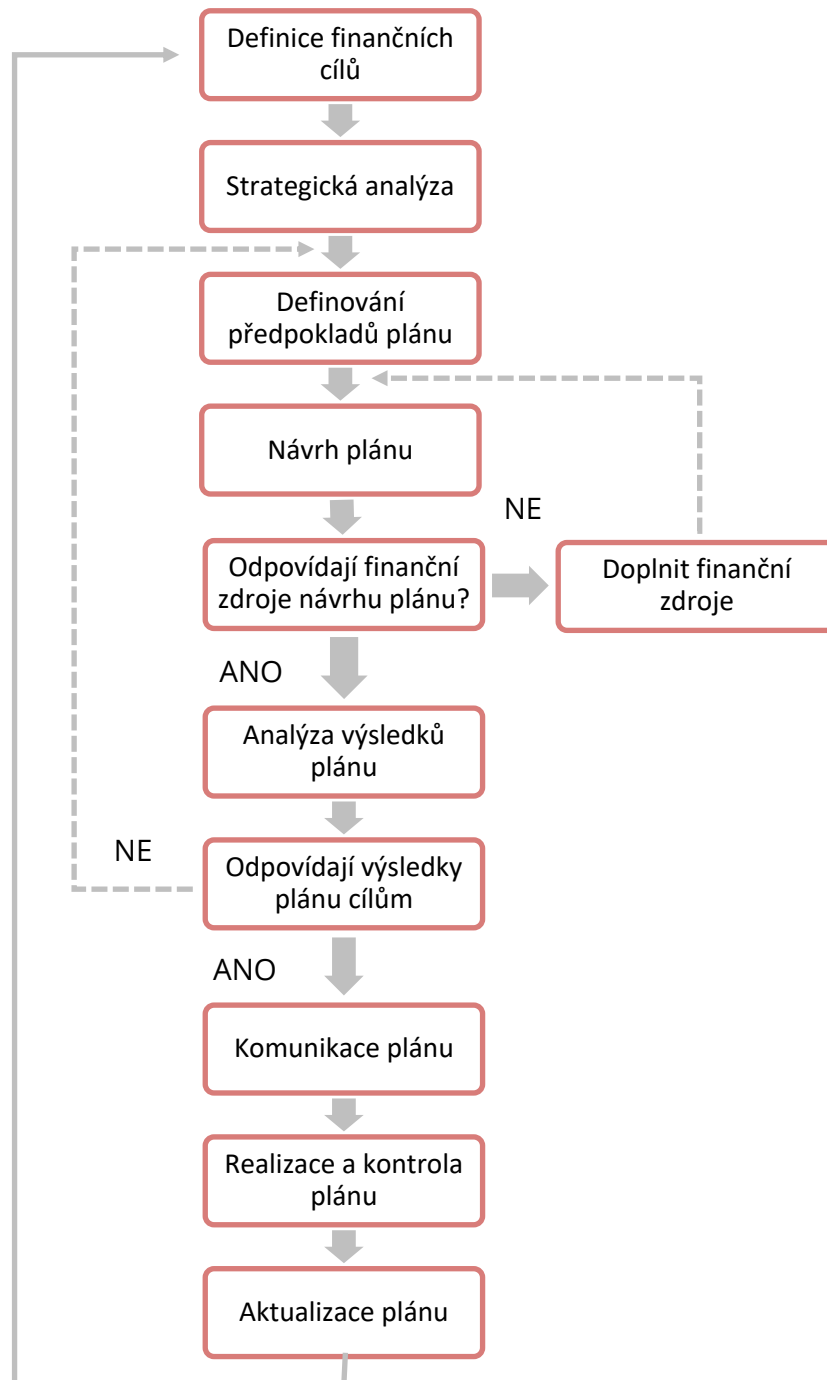
V rámci finančního plánování je nezbytné dále rozložit dlouhodobý finanční plán na více kratších období, z důvodu nepřetržité aktualizace v závislosti na změnách v okolí podniku. Krátkodobý finanční plán bývá zpracován na období kratší nebo rovné jednoho roku, s poměrně velkou mírou detailů. Nejvhodnější formou krátkodobého finančního plánu jsou účetní výkazy, které obsahují plánované finanční výsledky podniku. Výstupem takového operativního finančního plánu by měl být:

- Plán výnosů nákladů a tvorby zisku, tedy plánovaný výkaz zisku a ztrát,
- Plánovaná rozvaha,
- Plán peněžních toků (cash-flow),
- Plán rozdělení zisku a
- Plán externího financování [5, s.143].

Účetní výkazy v rámci finančního plánování není nutné zpracovávat tolik dopodrobna jako při sestavování účetní závěrky. Důležitou poznámkou může být doporučení zpracování plánu příjmů a výdajů, tedy cash-flow, pro kratší než roční období (čtvrtletí, měsíce, ...) z důvodu možné platební neschopnosti právě v průběhu těchto období, které by roční plán neodhalil [5, s.143-144].

V případě, že však fyzická osoba není účetní jednotkou, tedy není povinna vést podvojný účetnictví a s ní spojené účetní výkazy v rámci účetní závěrky, měla by vést tzv. jednoduché účetnictví neboli daňovou evidenci. V takovém případě by měl být finanční plán alespoň v podobě přehledu o příjmech a výdajích, tedy ve formě peněžního deníku, doplněný přehledem majetku a závazků v podobě knihy pohledávek a závazků [20].

Vytváření finančního plánu je náročný proces plný nezbytných souvislostí, jak zobrazuje následující obrázek. Je vyžadováno variantní řešení finančního plánu a následný výběr nejlepší varianty vhodné pro dosažení stanovených cílů. Základem posouzení finančního plánu jsou zdroje financování, kdy v případě nedostatku vlastních zdrojů je nezbytné uvažovat se zdroji cizími. Nakonec jsou varianty plánu vždy podrobeny finanční analýze, kde v případě, že hodnoty ukazatelů neodpovídají plánovaným cílům, je třeba najít novou variantu financování [2, s. 149].



Obr. č. 8 Algoritmus tvorby finančního plánu; zdroj: [2, s.150], vlastní zpracování

3.8 ČASOVÝ PLÁN

Harmonogram neboli časový plán podnikatelského plánu se nijak výrazně neliší od harmonogramu výstavby. Důležité je stanovení kontrolních bodů a milníků, v nichž bude muset proběhnout kontrola plnění podnikatelského plánu. Ke každému z těchto bodů je nezbytné stanovit konkrétní osobu odpovědnou za kontrolu, termíny plnění – tedy začátek a konec, a jednotlivé rozpočty pro dílčí části. Tímto způsobem pak lze snadněji dosáhnout stanovených cílů anebo případně včas odhalit odchylky a nedostatky podnikatelského plánu [2, s.122].

Neméně podstatný, spíše naopak, je časový plán samotné realizace projektu, který by měl mít stejně tak definované termíny, zodpovědné osoby, cíle a činnosti, prostřednictvím kterých je možné jich dosáhnout. V závislosti na časovém plánu je pak snadnější naplánovat i investiční náklady podniku související s jednotlivými činnostmi. Takový harmonogram je velmi užitečným i účinným nástrojem pro řízení a kontrolu projektu, avšak je nutné počítat s jeho neustálou aktualizací v závislosti na měnících se okolnostech. Absence harmonogramu může vést k chaosu a nenávaznosti jednotlivých činností a s tím spojených vyšších nákladů [5, s.58-59].

3.9 ANALÝZA RIZIK

Součástí každého podnikatelského plánu by měla být analýza rizik. Sebelíp propracované podnikatelské plány s sebou nesou vždy určitá rizika. Je třeba se jimi zabývat, aby bylo co nejlépe zamezeno případným následkům rizikových faktorů. Existují různé způsoby analýzy rizik, závislé zejména na použitých analytických nástrojích a počtu variantních řešení těchto rizik. Mezi základní čtyři kroky při této analýze však patří:

- „*Identifikace rizikových faktorů*“, tedy situace a případy, ve kterých by mohlo dojít k zmaření podnikatelského plánu. Zpravidla se jedná o externí faktory, tedy zákazníky, konkurenci či třeba přírodní katastrofu. Z těch interních lze zmínit např. problematické zaměstnance či špatnou politiku firmy.
- „*Kvantifikace rizik*“, která spočívá převážně v odhadu pravděpodobnosti výskytu každého z rizikových faktorů.
- „*Plánování krizových scénářů*“, tedy určitá strategie, jak rizikové faktory eliminovat a co nejlépe zmírnit dopady v případě jejich nástupu. Vhodné je stanovit více variant scénářů pro různé situace.

- „*Monitoring a řízení*“ prezentuje pravidelnou kontrolu rizikových faktorů, původem především z externího prostředí, na jejímž základě bývá rozhodnuto o další krocích prevence a zmírnění dopadu těchto rizik [2, s.89-92].

Samozřejmě platí, že čím důsledněji je analýza rizik provedena, tím kvalitnější a bezpečnější podnikatelský plán může být. Nejdůležitější je však postavit analýzu na selském rozumu pro přípravu jednoduchých scénářů řešení rizik, a to zejména u menších podniků, bez nutnosti využití složitých analytických nástrojů a odborných matematických či ekonomických znalostí [2, s.92-93].

4 POPIS JEDNOTLIVÝCH ČÁSTÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

4.1 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Struktura podnikatelského plánu je do jisté míry individuální záležitostí každého podnikatele. Vždy záleží zejména na zaměření podnikatelské činnosti, avšak všechny podnikatelské plány by měly být ideálně postaveny na podobném základu a struktuře. Existují dokonce i počítačové programy pro tvorbu podnikatelských plánů. Vzhledem však k faktům popsáným v této práci by mělo být zřejmé, že žádný program nemůže zachytit veškeré aspekty projektu, zejména podnikatelův cit, přiměřenou chuť k riziku a potřebné znalosti a zkušenosti v dané oblasti. Největší rozdíly v podnikatelských plánech jsou především v názvech a uspořádání kapitol, obsah by však měl být ve většině případů analogický. Důležité je nezapomenout, že podnikatelský plán není dokument pouze pro samotné podnikatele, ale mnohdy i pro externí subjekty, tedy banky a další investory, je proto vhodné, aby byla dodržena co nejjednodušší a přehledná struktura plánu [2, s.36, s.72].

Následující kapitoly se budou zabývat strukturou podnikatelského plánu pouze při zakládání nového podniku/živnosti. V případě již fungujícího podniku, například ve fázi růstu, by se struktura i obsah následujícího plánu často lišila.

4.1.1 TITULNÍ STRANA

Obecně, každý seriózní dokument by měl mít titulní část. Tou je myšlen především název dokumentu, případně další podnázvy. Dalšími atributy titulní strany by měl být název případného podniku (v případě živnosti nevzniká právnická osoba, není tudíž název relevantní), sídlo, jméno podnikatele neboli autora dokumentu, kontakt, datum, místo vzniku a eventuálně nové logo podniku. I v případech, kdy si podnikatel sestavuje podnikatelský plán spíše sám pro sebe je vhodné, aby plán měl nějakou štábní kulturu, jelikož nikdy není jisté, s kým bude plán nutné konzultovat (např. známý či profesionální poradce), či komu nakonec bude muset být předkládán (např. banky a investoři) [2, s.36, s.74].

4.1.2 OBSAH

Za titulní stranou by měl následovat obsah podnikatelského plánu, s odkazem na jednotlivé kapitoly a strany, na kterých se nacházejí. Součástí by měl být také seznam příloh, pokud jsou nějaké k dispozici. Jde především o přehlednost a ucelenost dokumentu.

4.1.3 ÚVOD/ÚČEL DOKUMENTU

Úvodem by měl být stručně popsán podnikatelský plán a jeho cíle případně krátký popis zakládaného podniku [2, s.74].

4.1.4 SHRUTÍ

Takzvaný exekutivní souhrn by měl být stručným shrnutím všeho podstatného z podnikatelského plánu. Jedná se o vyzdvižení informací, podstatných k realizaci podnikatelského záměru, tedy o jakýsi výtažek aspektů typu, o jaký druh podnikání se jedná, jaké jsou jeho cíle, jak bude těchto cílů dosaženo, kdo se na podnikání bude podílet, kolik vše bude stát, a v neposlední řadě kolik, komu a v jakém časovém horizontu to vynese. Jedná se vlastně o rozsáhlejší druh abstraktu, zpravidla v řádu několika stran. Jeho smyslem je probudit ve čtenáři touhu a zvědavost po více informacích, týkajících se samotného záměru. Zejména pokud je podnikatelský plán předkládán investorům, kteří se často na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda je pro ně záměr zajímavý a zda se jím chtějí vůbec dále zabývat. Toto shrnutí bývá z logických důvodů často sepisováno až po dokončení podnikatelského plánu, aby zde mohly být uvedeny reálné a přesvědčivé údaje [2, s.36, s.75].

4.1.5 POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI

Kapitola s názvem „Popis“ by měla obsahovat veškerá podstatná a doložitelná fakta, na nichž je podnikatelská příležitost nebo nový podnik zakládán.

V první řadě by se mělo jednat o právní formu podniku, zda se jedná o živnost nebo např. společnost s ručením omezeným.

Druhým důležitým atributem je samotná náplň podnikání, tedy čím se podnikatel bude zabývat během své činnosti. Nutno podotknout, že by se mělo jednat o opodstatněná tvrzení, nikoliv pouhé sny [2, s.37, s.76-78].

Velmi důležitou částí by měla být definice plánovaného produktu či služby, s nímž podnikatel hodlá vstoupit na předem vybraný trh. Mělo by se jednat o detailní popis produktu či služby včetně předností, které by měly oslovit potenciální zákazníci, a také zajistit konkurenceschopnost. Další nezbytné údaje by pak měly pojmout informace o potřebných zdrojích k výrobě produktu či vytváření služby a zda je v silách podnikatele vše obstarat sám nebo zda je počítáno s jakoukoli formou subdodávky [2, s.37, s.76-78].

Dalším bodem je organizace. Organizační struktura je nezbytná zejména v případech, kdy podnik má již od počátku větší počet pracovníků. Vymezení hierarchických vztahů mezi pracovníky, určení manažerů, popis jejich zkušeností a dovedností a definice jejich pravomocí je nezbytným krokem k úspěšnému cíli. Součástí organizační struktury může být i definice kvalifikovaného personálu, který je pro podnik vhodný či dokonce potřebný a jakým způsobem bude poptáván na trhu práce. Ke každé pracovní pozici by v rámci podnikatelského plánu mohla být sepsána jednoduchá tabulka či seznam obsahující popis pracovní náplně, kompetence a povinnosti pracovníka, a k tomu požadované znalosti, praxe či osobní kvality [2, s.37, s.76-78].

Dále by zde mělo být uvedeno, jakým způsobem je plánováno vedení účetnictví, zda se jedná o plátce či neplátce DPH a jaká pojištění budou v souvislosti s podnikatelskou činností uzavřena [2, s.37, s.76-78].

Chod podniku by též mohl být popsán pomocí vyobrazení žebříku hodnot. Je na zvážení podnikatele, zda takový náskres nechat jakou součástí textu nebo ho přesunout na závěr dokumentu jako přílohu [2, s.37, s.76-78].

Do organizační struktury lze v neposlední řadě zahrnout infrastrukturu podniku podle typu podnikání. Spadají sem proto veškeré stoje, přístroje, nástroje, softwary, certifikáty, patenty, know-how a další vybavení [2, s.37, s.76-78].

Součástí popisu podnikatelské příležitosti by měly být údaje o místě výkonu činnosti, tedy stručné informace o lokalitě. Neměla by chybět ani přesná adresa a informace o nemovitostech využívaných k této činnosti. Zejména, jedná-li se o vlastní či pronajaté nemovitosti, jakým způsobem jsou financovány, a jak je podnik chráněn

nebo jaká jsou řešení při ztrátě těchto prostor, především v případě podnájmu [2, s.37, s.76-78].

Závěrem popisu by měly být zdůrazněny klíčové kompetence dané činnosti společně se silnými stránkami. Současně není doporučováno skrývat případné slabé stránky a rizika, avšak je vhodné pro tyto případy připravit a popsat variantní řešení neboli možné scénáře, například optimistický a pesimistický návrh. Tím lze dosáhnout připravenosti na vzniklé situace, eliminovat míru překvapení v důsledku komplikací a zůstat tak s tváří profesionála. [2, s.37, s.76-78].

Součástí této kapitoly by ještě mohl být popis výroby, záleží však na důležitosti a rozsahu výrobní jednotky, pokud se vůbec jedná o podnikatelský záměr zabývající se výrobou [2, s.85-86].

4.1.6 ANALÝZA TRHU

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, analýza externího prostředí je důležitá z hlediska identifikace dostupného trhu současně s potenciálními dodavateli, zákazníky a především konkurencí. Součástí analýzy by měla být strategie, jak přesvědčit zákazníky o výjimečnosti a kvalitě vlastního produktu či služby, a jak tento produkt/službu učinit konkurenceschopným [2, s.80].

V předchozích kapitolách bylo také pojednáváno o dostupnosti informací, týkajících se okolního trhu. Ne vždy bývá snadné tato data získat, proto by měla být součástí podnikatelského plánu zmínka o zdrojích, ze kterých tyto informace byly čerpány. Je to hlavně z důvodu případných aktualizací a oprav plánu [2, s.80].

4.1.7 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán je jakousi strategií podniku, která definuje, jak se podnik bude uplatňovat na trhu proti konkurenci. K sestavení strategie se hojně využívají marketingové nástroje, popsané v úvodních kapitolách. V tomto případě však bude nejvhodnější již zmíněný nástroj marketingový mix 4P, který nahlíží na samotnou povahu produktu, způsoby upozornění a přilákání zákazníků na produkt, možnosti jeho distribuce a systém cenové politiky.

Marketingový plán by měl být popsán jak z krátkodobějšího, tak i z dlouhodobého hlediska, pro případ rozvoje podniku či tržních změn. Dlouhodobý scénář by měl mít různé varianty, reflektující předpověditelné změny na trhu [2, s.82].

Úspěšný marketing podniku však stejně musí být založený na vlastním úsudku podnikatele, obohaceném o kreativní myšlení a chuť přiměřeně riskovat. Současně však i fakta získaná na základě pravidelných sledování trhu hrají dominantní roli k nalezení cesty na trh [2, s.82].

4.1.8 OPERAČNÍ PLÁN

Operační plán konvertuje marketingovou strategii podniku do časové podoby. Vzniká tak harmonogram plánovaných činností a aktivit podniku a bývá zde zobrazena jejich vzájemná návaznost.

Operační plán může být zpracován v podobě tabulky obsahující základní a kritické milníky² pro jednotlivé fáze podnikatelského plánu. Existují však i pokročilejší nástroje jako např. síťové grafy či softwarové programy typu MS Project, Primavera atd., pomocí nichž lze určit i kritickou cestu³ při plánování podnikatelského záměru a s ní související již zmíněné milníky.

V případě operačního plánu je vhodné posoudit, zda je jeho vypracování nezbytnou součástí podnikatelského plánu. V některých případech (jedná se zejména o menší podniky či živnosti) souvislosti vyplývají již ze samotné strategie podniku a není třeba je zasazovat do diagramů. V případě středních podniků je již tato činnost žádoucí pro přehlednost činností celého podniku i jednotlivých celků, pro dosažení uceleného podnikatelského plánu a tím i záměru [2, s.85-86].

4.1.9 PERSONÁLNÍ ZDROJE

Relevantnost kapitoly týkající se personálních zdrojů je opět závislá na velikosti podniku. V případě malého podniku budou dostačující informace o podnikateli neboli zakladateli či zakladatelích podniku, jejich znalostech a zkušenostech, což však může být i jako součást kapitoly týkající se popisu podniku. V případě rozsáhlejších firem zaměstnávajících větší počty pracovníků je důležité rozpracovat podrobnější seznam

² Milník je důležitý časově vymezený okamžik během provádění plánu/projektu.

³ Kritická cesta je nejdelší možná cesta a zároveň nejkratší možný čas na realizaci dané činnosti [2, s.85].

pracovních pozic, zahrnující počty potřebných pracovníků na každé pozici, jejich požadované znalosti, náklady na tyto pracovníky a také již zmíněný způsob shánění personálu na trhu [2, s.87; 5, s.56-57].

4.1.10 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plánování v podniku je rozsáhlá problematika a záleží na podnikateli, jak ze široka ji hodlá pojmout. Tímto tématem se zabývala již kapitola 3.7 a lze tedy na jejím základě jen stručně shrnout, jaké součásti finančního plánu by neměly chybět. Jedná se o seznam finančních potřeb podniku, daňovou evidenci v případě fyzické osoby, tedy peněžní deník a kniha pohledávek a závazků nebo základní účetní výkazy v případě právnické osoby, mezi něž patří výkaz cash-flow zahrnující plánované peněžní toky v blízké budoucnosti; výkaz zisku a ztrát řešící náklady a výnosy podniku a rozvahu. K tomu pro kompletnost vhodně koncipovaný přehled vlastních zdrojů a definovaná potřeba cizích zdrojů [2, s.88].

Pro upřesnění, zda má podnikatel vést podvojný nebo jednoduchý účetnictví platí následující. Podvojný účetnictví vedou všechny osoby, které jsou účetní jednotkou, tedy všechny právnické osoby a fyzické osoby, jež jsou zapsány v obchodním rejstříku, (jelikož jejich příjmy nebo výdaje přesáhly během účetního období 120 mil. Kč) nebo jejichž příjmy z podnikání či jakékoli samostatně výdělečné činnosti jsou větší než 25 mil. Kč za dané účetní období. V případě, že fyzická osoba není účetní jednotkou, tedy není povinna vést podvojný účetnictví, měla by vést tzv. jednoduchý účetnictví neboli daňovou evidenci. Daňovou evidenci musí vést každá fyzická osoba neboli OSVČ, která má příjmy z podnikání nebo samostatně výdělečné činnosti menší než 25 mil. Kč a zároveň tato fyzická osoba uplatňuje skutečně vynaložené výdaje, a ne výdaje paušálem [20].

4.1.11 ANALÝZA RIZIK

Na téma hodnocení a řízení rizik by mohla být sepsána rozsáhlá práce, obsahující veškerá možná rizika a k nim různá variantních řešení. V případě začínajících podniků je však důležité zejména tato rizika odhalit, stručně popsat a případně navrhnout jednoduchá řešení, pro případ, že by na některé rizikové situace opravdu došlo.

4.1.12 PŘÍLOHY

V případě rozsáhlejších souborů, jež jsou součástí podnikatelského plánu je vhodné tyto materiály přiřadit až na samotný konec dokumentu ve formě příloh a uvést je v příslušném seznamu.

5 PŘÍPADOVÁ STUDIE – SESTAVENÍ VLASTNÍHO PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Cílem případové studie je popsání podnikatelského záměru, navrženého v oblasti stavebnictví a sestavení podnikatelského plánu pro tento záměr.

5.1 TITULNÍ STRANA

Podnikatelský plán pro založení živnosti

**Ve věci zpracování nabídek do veřejných i soukromých soutěží na
stavební práce**

Jméno podnikatele/autora: Ing. Zuzana Vávrová
IČO: 03101995
Sídlo: Nabídková 13, 600 00 Brno
Email: zuzanavavrova@vutbr.cz
Tel.: 732 546 879

BRNO 01/2022

5.2 OBSAH

1 ÚČEL DOKUMENTU.....	XY
2 SHRnutí.....	XY
3 POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI.....	XY
3.1 NÁPLŇ PODNIKÁNÍ.....	XY
3.2 PRÁVNÍ FORMA PODNIKU	XY
3.3 POPIS SLUŽBY	XY
3.4 ORGANIZACE	XY
3.5 VYBAVENÍ	XY
3.6 MÍSTO VÝKONU ČINNOSTI	XY
3.7 KLÍČOVÉ KOMPETENCE	XY
4 ANALÝZA TRHU.....	XY
4.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	XY
4.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ.....	XY
5 MARKETINGOVÝ PLÁN.....	XY
6 OPERAČNÍ PLÁN.....	XY
7 PERSONÁLNÍ ZDROJE.....	XY
8 FINANČNÍ PLÁN.....	XY
8.1 VÝDAJE OSVČ	XY
8.2 REŽIE A ZISK 2022-2024	XY
8.3 PLÁN OSVČ	XY
8.4 PENĚŽNÍ DENÍK	XY
8.5 KNIHA POHLEDÁVEK A ZÁVAZKŮ	XY
9 FINANČNÍ ANALÝZA.....	XY
10 ANALÝZA RIZIK.....	XY
11 PŘÍLOHY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	XY

5.3 ÚČEL DOKUMENTU

Účelem dokumentu je zjištění a ověření realizovatelnosti podnikatelského záměru a zároveň definování podmínek, za kterých lze tento záměr uskutečnit, prostřednictvím provedených šetření a analýz v něm obsažených. Zpracovatelem dokumentu je budoucí podnikatelka Ing. Zuzana Vávrová.

5.4 SHRnutí

Cílem podnikatelského plánu je prokázání realizovatelnosti podnikatelského záměru a zároveň stanovení vhodných podmínek, za kterých by tento záměr bylo možné uskutečnit. V rámci podnikatelského záměru bude založena živnost pro fyzickou osobu, jejímž snem je stát se samostatně výdělečně činnou osobou, avšak nadále vykonávat práci, které se věnovala v předchozích deseti letech v zaměstnání a jejíž náplň je popsána hned v první kapitole.

U živností se podnikatelské plány sestavují jen zřídká. Bez nich však nelze s jistotou říci, zda je podnikatelský záměr postavený na reálných základech, proto bylo rozhodnutí pro sestavení tohoto podnikatelského plánu správné. V rámci tohoto dokumentu bude detailně popsána podnikatelská příležitost, včetně popisu plánované služby, nezbytná organizace účetních a daňových povinností či bankovní podpory. Dále bude popsáno potřebné základní vybavení a potřeby pro výkon činnosti. Na závěr popisu podnikatelské příležitosti bude definováno místo plnění zmíněné činnosti a klíčové kompetence, zejména tedy silné a slabé stránky podnikatelského záměru a také případná rizika, která mohou v nadcházejících letech činnosti nastat.

Důležitou kapitolou tohoto podnikatelského plánu bude analýza trhu, jež bude rozdělena na analýzu makroprostředí, která bude pojednávat o situaci na českém trhu a analýzu mikroprostředí, jež se bude zabývat především potenciálními zákazníky, dodavateli a konkurencí. V rámci této kapitoly bude zpracována SLEPT a SWOT analýza.

V podnikatelského plánu nebude opomenut ani marketingový plán, jehož součástí bude analýza 4P, a operační plán, jež bude definovat, kolik nabídek bude budoucí samostatně výdělečná osoba schopna sestavit za rok. Výpočty budou postaveny na skutečně vytvořených nabídkách v předešlém roce, právě z předchozího zaměstnání výše uvedené fyzické osoby.

Poslední a nejdůležitější kapitolou tohoto dokumentu bude finanční plán. Bude zde stanoven plánovaný zisk a shrnuty režijní náklady. Jako součást režijních nákladů budou mimo jiné vypočteny odvody na pojistné v jednotlivých letech a daň z příjmů fyzické osoby. V podkapitole „Plán OSVČ“ pak budou vyčísleny potřebné příjmy z činnosti, jež budou uvedeny ve dvou variantách (optimistický a pesimistický scénář). V návaznosti pak bude vytvořen peněžní deník, opět v obou variantách, a kniha pohledávek a závazků. Tímto budou stanoveny finanční podmínky, za kterých by podnikatelský záměr bylo možné a výhodné realizovat včetně okolností a případných rizik, popsanych v rámci podnikatelského plánu.

5.5 POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI

5.5.1 NÁPLŇ PODNIKÁNÍ

Jak již bylo zmíněno, obsahem podnikání bude poskytování služeb, spojených se zpracováním nabídek do soutěží na stavební práce. Jedná se o běžnou činnost v rámci aktivity stavebních firem. Ve většině stavebních společností bývají potřební tzv. referenti, kteří zpracovávají požadované dokumentace pro prokázání způsobilosti a kvalifikace dodavatele do nabídek, převážně do veřejných soutěží. V soukromých soutěžích nebývají výběrová řízení tak striktní, například s ohledem na požadavky pro prokázání kvalifikace dodavatele, tudíž participace obchodního referenta zde není vždy potřebná. Dále pak stavební firmy využívají jednoho či více rozpočtářů, kteří sestavují cenovou část nabídky do soutěží. U menších podniků mohou být tyto dvě pozice zajišťovány jednou osobou, kdy tento zaměstnanec zpracovává samostatně kompletní nabídky.

Vzhledem k potřebě těchto pracovníků ve většině stavebních firem, bez kterých by nebylo možné účastnit se veřejných ani soukromých soutěží na stavební práce, bude náplní podnikatelské činnosti kompletní zpracování nabídek právě do těchto soutěží. Zároveň bude nabízena možnost rozdělení služby na zpracování samostatné cenové nabídky v podobě výkazu výměr nebo samostatné dokumentace, potřebné k prokázání veškeré způsobilosti a kvalifikace dodavatele, dle zadávací dokumentace daného výběrového řízení.

Nabízená služba bude poskytována zejména na území Jihomoravského kraje a blízkého okolí, nic však nebrání jejímu rozšíření po celé České republice.

5.5.2 PRÁVNÍ FORMA PODNIKU

Cílem podnikatelského záměru je založení živnosti pro fyzickou osobu, tedy aby se tato osoba stala osobou samostatně výdělečně činnou (OSVČ) hlavní. Hlavní znamená, že živnost je podnikatelovou hlavní pracovní náplní.

Podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání existují dva druhy živností, a to ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnost pak dále zahrnuje volné, vázané a řemeslné živnosti. V tomto případě se bude jednat o ohlašovací živnost volnou, která pojímá většinu podnikatelských činností, konkrétně 80, popsanych v příloze č. 4 živnostenského zákona, které lze vykonávat. Jako nejvhodnější, podle obsahové náplně, byl zvolen obor živnosti pod pořadovým číslem 70, ve zmíněné příloze č. 4 živnostenského zákona, jak je ilustrativně zobrazeno a popsáno na nadcházejících obrázcích [21; 22].

...
68. Fotografické služby
69. Překladatelská a tlumočnická činnost
70. Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy
71. Provozování cestovní agentury a průvodcovský činnost v oblasti cestovního ruchu
...

Obr. č. 9 Výřez z Přílohy č. 4 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, zdroj: [23], vlastní zpracování

70. SLUŽBY V OBLASTI ADMINISTRATIVNÍ SPRÁVY A SLUŽBY ORGANIZAČNĚ HOSPODÁŘSKÉ POVAHY

Druh živnosti:

Volná

Obsah:

„Služby v oblasti administrativní správy, zejména sekretářské a podobné služby. Služby organizačně hospodářské povahy, zejména poskytování úvěrů a půjček nebankovními subjekty z vlastních zdrojů (například pro podnikatelské účely), odkup pohledávek, přebírání závazků a jejich úhrada, postoupení pohledávek, operace směřující k řešení platební neschopnosti, poskytování ručení za bankovní úvěry nebankovními subjekty, vypořádání mezipodnikových závazků a pohledávek. Poskytování služeb při výkonu

zadavatelských činností pro zadávání veřejných zakázek a další služby obdobné povahy. Technická činnost, jejímž obsahem je výkon technického dozoru, včetně provádění příslušných záznamů ve stavebních denících, spolupráce s autorským dozorem projektanta a zástupci budoucích uživatelů a provozovatelů staveb a další související činnosti. Poskytování certifikačních služeb v oblasti elektronického podpisu (to je plnění funkce důvěryhodné třetí strany při elektronické komunikaci s využitím elektronického podpisu, vydávání certifikátů, které spojují data pro ověřování elektronického podpisu s podepisující osobou a umožňují ověřit její totožnost, uchovávání certifikátů, zneplatnění certifikátů, provozování veřejně přístupného seznamu vydaných certifikátů a seznamu certifikátů, které byly zneplatněny, vedení dokumentace o vydaných certifikátech, zajišťování provozu bezpečných systémů a nástrojů elektronického podpisu a bezpečnosti postupů, které tyto systémy a nástroje podporují a podobně). Certifikace systémů řízení jakosti a ověřování odborné způsobilosti personálu." [23]

„Obsahem činnosti není výkon stavebního dozoru, projektování staveb, ani jejich provádění." [23]

Obr. č. 10 Obsahová náplň volné živnosti s pořadovým číslem 70 podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, zdroj: [23], vlastní zpracování

Pro založení volné živnosti není nutné dokládat žádné odbornosti, kromě splnění všeobecných podmínek dle §6 živnostenského zákona. Je však potřeba prokázat svou totožnost a vyplnit a podat jednotný registrační formulář na příslušném živnostenském úřadě. V případě tohoto podnikatelského záměru na Živnostenský Úřad města Brna (ŽÚmB) na adrese Malinovského náměstí 3. Tento formulář zajistí ohlášení živnosti na všechny další potřebné úřady (finanční úřad, úřad práce, správa sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovna). Dříve se dokládal i výpis z rejstříku trestů, který si již dnes živnostenský úřad obstarává sám. Za založení ohlašovací živnosti se platí poplatek 1000 Kč [21; 22].

Jako důkaz o získaném živnostenském oprávnění v případě potřeby dokládá živnostník výpis z veřejně dostupného živnostenského rejstříku. Papírový živnostenský list se již nevydává [22].

V případě tohoto podnikatelského záměru byla tedy založena ohlašovací živnost volná v oboru „Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy“ k 29.12.2021 pro fyzickou osobu Ing. Zuzana Vávrová. Tato osoba se

prokázala platným dokladem totožnosti, vyplnila a podepsala jednotný registrační formulář

a zaplatila poplatek 1000 Kč. Na základě ohlášení bylo fyzické osobě přiděleno identifikační číslo (IČO) 03101995, pod kterým ji lze vyhledat v živnostenském rejstříku.

5.5.3 POPIS SLUŽBY

Tento podnikatelský záměr je cílený na poskytování konkrétní služby v oboru stavebnictví, kdy Příjemcem neboli Zákazníkem této služby může být jakákoliv stavební firma, účastníci se výběrových řízení na stavební práce. Poskytovatelem neboli Zpracovatelem služby je výše zmíněná fyzická osoba (pro přehlednost dále jen OSVČ).

Zákazník si sám hledá a vybírá zakázky, jejichž výběrového řízení a případně následné realizace by se chtěl účastnit. Součástí služby od OSVČ je pak zpracování nabídky do zvoleného výběrového řízení dle zadávací dokumentace, poskytnuté zadavatelem soutěže. Služba může zahrnovat, jak bylo výše zmíněno, pouze cenovou nabídku, pouze potřebnou dokumentaci k prokázání způsobilosti a kvalifikace anebo kompletní nabídku k odevzdání do výběrového řízení.

Zákazník a OSVČ musí však být v dlouhodobém a nepřetržitém kontaktu a garantovat si vzájemnou součinnost, jelikož lhůty pro podání nabídek nebo žádostí o účast do výběrových řízení, zejména u veřejných zakázek, bývají časově omezené. Je také nezbytné, aby stavební firma, jakožto Zákazník, byla schopná poskytnout Zpracovateli nabídek veškeré informace, potřebné k sestavení nabídky. Těmito informacemi by měly být zejména:

- údaje o společnosti pro prokázání způsobilosti (výpisy z rejstříku trestů společnosti a všech členů statutárního orgánu, náležitá potvrzení o bezdlužnostech a nedoplatcích od příslušných úřadů apod.);
- údaje o pracovnících pro prokázání kvalifikace (zkušenosti, délka praxe, odborná způsobilost, profesní životopisy, ...);
- historické údaje (účetní výkazy; informace, dokumentace a osvědčení o realizovaných stavebních pracích; počty zaměstnanců a řídicích pracovníků apod.);
- příslušné certifikace, autorizace, osvědčení, oprávnění, licence atd.

Na základě Zákazníkem poskytnutých informací by pak každá kompletně zpracovaná nabídka od OSVČ, zejména do veřejných zakázek, měla vždy obsahovat:

1. Krycí list nabídky;
2. Obsah nabídky;
3. Identifikaci účastníka;
4. Doklady o prokázání základní způsobilosti;
5. Doklady o prokázání profesní způsobilosti;
6. Doklady o prokázání ekonomické kvalifikace;
7. Doklady o prokázání technické kvalifikace;
8. Zpracovanou cenovou nabídku na základě zadavatelem poskytnutých podkladů (projektová dokumentace a slepý výkaz výměr (VV));
9. Další náležitosti, definované v příslušné zadávací dokumentaci (převodní dopis, harmonogram prací, doklad o složení jistoty, certifikace, vyplněný vzor smlouvy o dílo, prohlášení o počtu stran nabídky, ...).

V případě již zmíněného rozdělení služby, by cenovou nabídku bez potřebné dokumentace tvořil pouze bod č. 8. a naopak.

5.5.4 ORGANIZACE

Jelikož se v případě tohoto podnikatelského záměru nejedná o založení podniku, ale pouze živnosti, je organizace zcela jednoduchá. Jedná se o jednu fyzickou osobu vykonávající samostatně výdělečnou činnost, bez dalších zaměstnanců či společníků. V případě narůstající poptávky po této službě přichází v úvahu přenesení doplňkových činností na zaměstnance či externistu. Jednou z možností je spolupráce s externím účetním, pro odlehčení pracovní zátěže na podnikatele. S touto variantou však v prvních třech letech není uvažováno.

Vzhledem k předpokladu, že podnikatelský záměr nebude generovat obrat větší než 25 mil. Kč, bude vedena daňová evidence podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v podobě peněžního deníku a knihy pohledávek a závazků. Daňová evidence bude prozatím vedena samostatně, bez potřeby dalšího zaměstnance či externího účetního [24].

Fyzická osoba, vzhledem k náplni své činnosti, se rozhodla být plátcem DPH, byť jí tato povinnost v prvním roce činnosti dle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty nepřipadá. Učinila tak z důvodu, že její Zákazníci budou také plátcí DPH, v jejich případě právě z povinnosti podle zmíněného zákona o dani z přidané hodnoty, jelikož se nepředpokládá žádný Zákazník, jakožto fungující stavební firma, s obratem menším než 1 mil. Kč. V případě, kdy by OSVČ zůstala neplátcem daně z přidané hodnoty, byla by pravděpodobně pro potenciální Zákazníky zcela nezajímavá a tím pádem nekonkurenceschopná. Navíc, v druhém roce provozování živnosti již její plánovaný obrat přesahuje hodnotu 1 mil. Kč, plátcem DPH by se tak fyzická osoba musela stát v každém případě. Z tohoto důvodu také nemůže fyzická osoba uplatňovat paušální daň [25].

K peněžním transakcím v rámci podnikání byla vybrána banka Raiffeisen bank, která poskytuje podnikatelský účet „zdarma a bez podmínek“ včetně internetového i mobilního bankovníctví a bude využívána i v případě nutnosti poradenských služeb či potřeby úvěru. K založení účtu je potřeba být podnikatelem na území ČR, doklad totožnosti a v případě fyzických osob lze tento účet založit online. Účet bude tedy založen 2. 1. 2022 aby mohl být od 4. 1. 2022 používán, jak je naplánováno v peněžním deníku [26].

Pojištění za škody způsobené podnikáním ani žádná jiná nebudou prozatím uvažována jako součást podnikatelského záměru, vzhledem k nízké pravděpodobnosti pojistných událostí.

V rámci organizace nebyla sestavena analýza hodnotového řetězce ani žebřík hodnot, jelikož se jedná o pouhou živnost (nikoliv podnik) s jednou podnikatelskou náplní.

5.5.5 VYBAVENÍ

Neméně důležitá je tzv. „infrastruktura podniku“, kam se řadí veškeré stroje, přístroje, nástroje, softwary, certifikáty, patenty, know-how a další. K výkonu výše zmíněné činnosti bude zapotřebí následující technické vybavení a kancelářské potřeby v plánovaných třech letech:

Vybavení	2022	2023	2024
	Počet kusů	Počet kusů	Počet kusů
Vazač na kroužkovou vazbu A4, Fellowes PULSAR+, 300 listů	1	0	0
Sešíváčka Novus 3FC, 30 listů	1	0	0
Monitor 24" Samsung F24T450	2	0	0
Stolní počítač Dell OptiPlex 3080 Micro MFF	1	0	0
Eternico Wireless 2.4 GHz Vertical Mouse MV200	1	0	0
Eternico Essential Wired Keyboard KD100CS	1	0	0
Tiskárna Epson EcoTank M15140	1	0	0
Skartovač Hama Basic S6	0	0	0

Tab. č. 3 Seznam vybavení, zdroj: [27; 28], vlastní zpracování

Kancelářské potřeby	2022	2023	2024
	Počet kusů	Počet kusů	Počet kusů
Xerografický papír formátu A4, 80 g, 500 listů, bílý	12	12	12
Kancelářské papír formátu A3, 80 g, 500 listů, bílý	4	4	4
Xerografický papír formátu A4, 80 g, 5x20 listů, barevný	2	2	2
Kartonové obálky formátu B4, 10 ks	2	2	2
Obaly euro A4 Herlitz, 100 mikronů, čirý, 25 ks	3	3	3
Pero kuličkové Solidly, 0,5 mm	3	3	3
Pero gelové Pilot Frixion Clicker, gumovací modré	2	2	2
Mikrotužka Pentel Fiesta II, 0,5 mm	2	2	2
Popisovač kancelářský Centropen, černý	2	2	2
Popisovač permanent Centropen 3616, oboustranný, černý	2	2	2
Zvýrazňovače Centropen, klínový hrot, sada 6 ks	3	3	3
Pryž mazací Kores KE30	1	1	1
Spony do sešíváčky Novus, 26/6, 1000 ks	1	1	1
Lepidlo tyčinka, Kores	1	1	1
Lepicí páska Kores 19mmx19m čirá	1	1	1
Desky A4 pro kroužkovou vazbu, čiré 100ks	1	0	1
Desky A4 pro kroužkovou vazbu, kartonové, kůže, 100ks	1	0	1
Hřbety plastové pro kroužkovou vazbu	1	0	1
Samolepicí bločky Hopax 51x51mm, 250 lístků	3	3	3
Samolepicí bločky Hopax 76x76mm, 400 lístků	2	2	2
Samolepicí záložky Hopax 45x12mm, plastové, 5x25ks	2	2	2
Tonery do tiskárny	1	1	1
Wifi router TP-Link Archer C7 AC1750	1	0	0

Tab. č. 4 Seznam kancelářských potřeb, zdroj: [27], vlastní zpracování

Současně budou pro uvedenou činnost využívány tyto Softwary:

- Windows 10 – operační systém, který bude součástí nového počítače,
- BuildPower – rozpočtový software poskytnutý od Zákazníka v rámci multilicence,
- KROS – rozpočtový software poskytnutý od Zákazníka v rámci multilicence,
- PDF Creator/PDF Tools – program pro úpravu souborů PDF, bezplatná verze.

5.5.6 MÍSTO VÝKONU ČINNOSTI

Místo výkonu činnosti se bude nacházet v jednotce číslo 13, bytového domu v Brně, na ulici Nabídková 13. Jedná se o místo trvalého bydliště fyzické osoby, jenž je v jejím osobním vlastnictví a pro začátky činnosti se jeví jako zcela dostačující. Výdaje spojené s využíváním těchto prostor k podnikatelské činnosti, zejména energie, budou vyobrazeny ve finančním plánu, v příslušné kapitole tohoto podnikatelského plánu. V budoucnu bude pravděpodobně uvažováno s možností pronájmu kancelářských prostor v rámci rozšíření činnosti, avšak v prvních třech letech k takové změně nedojde, jelikož je v této situaci nepotřebná a přinášela by nadbytečné výdaje.

Co se týče Brna, jde o poměrně strategickou polohu. Ať už z hlediska dostupnosti práce, jelikož nejen stavební firmy, se koncentrují ve velkých městech, tak i například z hlediska dostupnosti spotřebního zboží, tedy vybavení potřebného k výkonu činnosti nebo třeba paliva pro služební vůz apod. Jedná se tedy o lokalitu s uspokojivým potenciálem veškerých zdrojů pro vybranou činnost. Tu však lze vykonávat i distančně, za pomoci sdělovací techniky, proto není lokalita stěžejním kritériem pro výkon této činnosti, jen pouhým benefitem.

Zvolená podnikatelská činnost nemá v místě výkonu žádný dopad na své okolí, kromě produkce běžného odpadu, zejména komunálního a papírového, který bude řádně tříděn do předurčených kontejnerů. Poplatek za odpadové hospodářství bude odvádět výše zmíněná fyzická osoba, přihlášená ve městě Brně k trvalému pobytu, poplatek tedy nebude zahrnut jako výdaj v rámci podnikatelské činnosti [30].

5.5.7 KLÍČOVÉ KOMPETENCE

Podnikatelská činnost, založená na poskytování služeb v oblasti veřejných a soukromých soutěží na stavební práce, je specifickou činností. Jedná se za prvé, o zpracování potřebné dokumentace k prokázání způsobilosti a kvalifikace dodavatele, podle požadavků zadavatele výběrového řízení. V tomto případě jde o velmi pečlivou a pozornost vyžadující práci. Vzhledem ke stále rostoucí obtížnosti požadavků na způsob prokázání kvalifikace dodavatelů do veřejných zakázek jde již i o časově náročnou činnost. Svou roli pak v případě veřejných zakázek hraje potřebná znalost zákona č.134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. Za druhé se jedná o zpracování cenové nabídky, prostřednictvím poskytnutých slepých výkazů výměr zadavatelem. Zde je opět vyžadována pečlivost, schopnost organizace, a především znalost položek a jejich cen v rozpočtech na stavební práce [31].

Požadavky na zpracovatele kompletních nabídek jsou tedy kromě znalostí a zkušeností také umění si rozvrhnout čas, pečlivost, důslednost a schopnost se přizpůsobovat a dále rozvíjet s novými požadavky zadavatelů výběrových řízení. Lze konstatovat, že fyzická osoba zpracovávající tento podnikatelský plán disponuje výše uvedenými schopnostmi a dovednostmi především z předchozích zaměstnání a je tedy předurčena ke kvalitnímu zpracování kompletních nabídek.

Mezi silné stránky této podnikatelské činnosti patří flexibilita. Dále mohou mít pozitivní vliv znalosti a zkušenosti podnikatele, především tedy technické vědomosti, znalost zákona o zadávání veřejných zakázek, znalost cen stavebních materiálů a prací, a v neposlední řadě určité know-how, které fyzická osoba Zákazníkovi přináší. Při zpracovávání nabídek je totiž nezbytné mít vytvořený a zaběhnutý systém, aby byly dodrženy stanovené lhůty a vše bylo precizně zpracováno dle požadavků zadavatele.

Mezi slabé stránky při výkonu zvolené činnosti lze zařadit vzdálenost mezi podnikatelem a zákazníkem a jejich převažující neosobní komunikace, která s sebou nese vždy určitá rizika. Jako nevýhodu také lze uvažovat onu samostatnost, jelikož si fyzická osoba musí veškeré vybavení a prostory k podnikání obstarat sama.

Jako hlavní riziko při této činnosti lze uvažovat vysokou míru obsažených citlivých informací, které jsou nezbytné pro zpracování nabídky, a musí být poskytovány Zpracovateli. Jedná se zejména o strategii firmy, tedy informace o výběrových řízeních, jichž se v daném období účastní či plánuje účastnit. Dále se může jednat o schopnost či neschopnost firmy prokázat kvalifikaci v konkrétních

výběrových řízeních a v neposlední řadě jde o nabídkovou cenu, která obvykle hraje ve výběrových řízeních největší roli.

S tím je spojené druhé případné riziko, kde může nastat, že bude OSVČ poptána více firmami na zpracování stejné zakázky. V obou výše zmíněných případech bude nutné smluvně ošetřit řešení těchto situací. Předběžným řešením prvního rizika se nabízí smlouva o mlčenlivosti s ohledem na citlivé informace, kdy podnikatel nesmí předávat tyto informace jiným subjektům na trhu. V případě poptávky více firem na jednu zakázku pak bude rovněž nutné smluvně stanovit, že bude zpracována nabídka pouze pro jednu firmu, a to tu, která s žádostí o zpracování přijde první. Další možností je, že se Zpracovatel dlouhodobě zaváže ke zpracování nabídek pouze jedné stavební firmě, která bude plně využívat jeho služby.

Dalším rizikem může být malá poptávka po této službě z důvodu malé zkušenosti stavebních firem s externími pracovníky, či z obav z výše uvedených rizikových faktorů (např. citlivé informace).

5.6 ANALÝZA TRHU

Analýzu trhu lze rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Dostupnost informací je však mírně komplikovaná vzhledem k nedostatku relevantních zdrojů. Při zakládání nového podniku je však důležité vycházet alespoň z veřejně dostupných informací a dat, a na základě toho si vytvořit vlastní představu o trhu, na který se podnikatel chystá vstoupit.

5.6.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

Analýza makroprostředí se týká především ekonomické a politické situace, v jaké se nachází Česká republika, na jejímž území má být činnost vykonávána. Dále pak může být závislá na podmínkách panujících na místním stavebním trhu. V současné době, kdy neustále bouří pandemie Covid-19, která nepřímo ovlivňuje celosvětovou ekonomiku, je však situace komplikovaná a predikce dalšího vývoje složitá.

Aktuální situace, na konci roku 2021, je však charakteristická následujícími skutečnostmi, které spolu navzájem úzce souvisí a jsou rozděleny do kategorií podle SLEPT analýzy:

S – SOCIAL – sociální faktory:

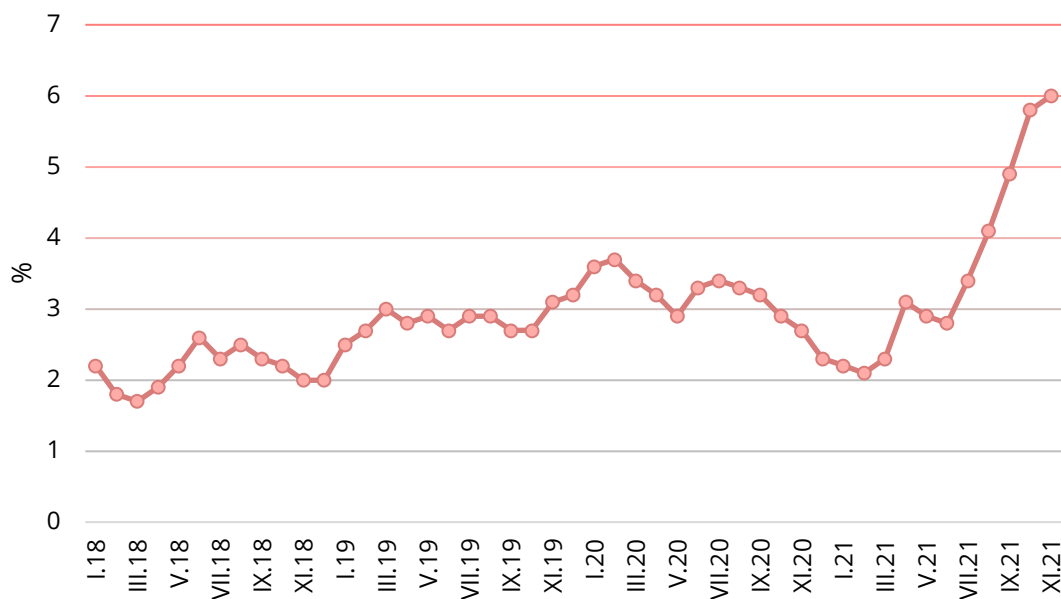
- Nedostatek pracovníků na trhu práce, zejména levnější pracovní síly ze zahraničí.
- Nízká míra nezaměstnanosti – pro 3. čtvrtletí 2021 je stanovena předběžná hodnota 2,7 % [32].
- „Průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství činila ve 3. čtvrtletí 2021, 37 499 Kč. Medián mezd činil 32 979 Kč.“ [37]

L – LEGAL – legislativní faktory:

- Přicházející nový stavební zákon (č. 283/2021 Sb., stavební zákon), účinný od 1. 7. 2023 [33].

E – ECONOMIC – ekonomické faktory:

- Vysoké a stále rostoucí ceny nemovitostí v evropských zemích, kdy ČR patří k těm předním [39].
- Malá nabídka nemovitostí v důsledku nedostatečné výstavby, neschopná uspokojit stále velkou poptávku po bydlení.
- Těžko předvídatelné skokové nárůsty cen materiálů a výrobků zejména ve stavebnictví, ale i v jiných odvětvích. Uváděným důvodem jsou nedostatky těchto vstupů, avšak není známo, zda se jedná o fakt nebo pouhou tržní bublinu.
- Přehřívání hypotečního trhu v důsledku velké poptávky po hypotečních úvěrech, způsobené vysokými cenami nemovitostí [39].
- Reakce ČNB na současnou situaci na nemovitostním a hypotečním trhu zavedením nových (přísnějších) pravidel a hranic při poskytování hypotečních úvěrů s cílem snížení počtu poskytnutých úvěrů a zastavení růstu cen nemovitostí [39].
- Vysoká míra inflace viz následující graf, kde „míra inflace je vyjádřena přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny ve vykazovaném měsíci daného roku proti stejnému měsíci předchozího roku“. [40]



Obr. č. 11 Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen, zdroj: [40], vlastní zpracování

P – POLICY – politické faktory:

- Zdlouhavé povolovací procesy u staveb v ČR.
- Vidina urychlení povolovacích procesů s novým stavebním zákonem.

T – TECHNOLOGY – technologické faktory:

- Neustálý vývoj softwarů pro oceňování.
- Postupné začleňování BIM⁴ (Building information modelling) do zakázek na stavební práce, jež bude v budoucnu jejich nevyhnutelnou součástí.

⁴ BIM je model nebo také například databáze, obsahující informace využitelné v průběhu celého životního cyklu budovy. Obsahuje data od projektu, přes výstavbu, provoz a případné rekonstrukce až po likvidaci.

5.6.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ

ZÁKAZNÍCI

V rámci analýzy mikroprostředí byly provedeny rozhovory se zástupci tří středně velkých stavebních firem na území Jihomoravského a Zlínského kraje. Byla s nimi vedena diskuse na téma, jakým způsobem zpracovávají nabídky do veřejných a soukromých soutěží, na jakých pozicích zaměstnávají pracovníky, kteří zpracovávají tyto nabídky a zda využívají externích subjektů pro tuto práci nebo alespoň za jakých okolností by tuto službu využili. Ohledně této problematiky bylo také každému z těchto zástupců položeno 10 otázek, přičemž následující tabulka stručně vystihuje jejich odpovědi.

	STAVEBNÍ FIRMA 1	STAVEBNÍ FIRMA 2	STAVEBNÍ FIRMA 3
0. Obrat za rok 2020			
Odpovědi 0	905 mil. Kč	677 mil. Kč	560 mil.
1. Účastníte se v rámci své činnosti veřejných, příp. soukromých soutěží na stavební práce?			
Odpovědi 1	ANO	ANO	ANO
2. Máte mezi zaměstnanci rozpočtáře, který zpracovává slepé výkazy výměr do nabídek a obchodního referenta, který se zabývá ostatní dokumentací nebo máte spíše „univerzální“ osobu/y pro celkové zpracování nabídek do soutěží?			
Odpovědi 2	ANO, máme každé zvlášť	ANO, většinou každé zvlášť	ANO, máme každé zvlášť
3. Jaký poměr zhruba činní referenti a rozpočtáři?			
Odpovědi 3	1: 10	1: (2+2)	1: 4

4. Myslíte si, že může obchodního referenta a rozpočtáře vykonávat jedna osoba?			
Odpovědi 4	ANO, při menších objemech jsme to tak dokonce dělali, především u soukromých zakázek, se kterými není tolik administrativy	ANO, když je jednodušší nabídka. Jsou zakázky, kde příprava těch papírů zabere spoustu času.	ANO, ale pouze v případě jednodušších zakázek či menšího počtu.
5. Myslíte si, že některá z výše uvedených pozic (ať už referent, rozpočtář či oboje v jedné osobě) by mohla být realizována externím subjektem (např. OSVČ) a Vaše případné důvody?			
Odpovědi 5	ANO, také jsme to takto dělali, rozpočtáře dokonce máme jako OSVČ, referenta ne, zejména kvůli důvěrným informacím, ale asi by to bylo možné.	Proč ne, všechno jde, ale v současné době nevyužíváme. Dříve jsme měli zaměstnance, který přešel na OSVČ.	Asi by to šlo, ale hrají tu velkou roli důvěrné informace, které ne každá firma chce sdělovat.
6. Mohly by pro Vás být rozhodující náklady na tyto zaměstnance/externí subjekt, abyste začali využívat služby externisty v případě nižších nákladů oproti zaměstnancům?			
Odpovědi 6	Náklady spíše NE, roli hraje především důvěra. Zaměstnanec je možná dražší, ale roli hraje důvěra, záleží, co je pro vedení důležitější.	Náklady asi ne, spíše kdybychom potřebovali z časových důvodů někým doplnit.	Náklady tolik ne, spíše ta důvěra.
7. Dokážete říct, podle čeho byste stanovovali „mzdu“ externího subjektu (OSVČ) a jaká by byla?			

Odpovědi 7	<p>Současně to děláme podle počtu položek v rozpočtu, nějakou částkou za položku. Podle předpokládané hodnoty těžko, jelikož může být dvacetimilionová zakázka, kde bude více položek než ve stomilionové.</p> <p>Referenta asi podle osobní dohody, např. 10 000 Kč za dokumentaci.</p>	<p>Na hodinu určitě ne, spíše úkolově.</p> <p>Nebo procento z objemu zakázky.</p> <p>Nebo paušální částka za dokumentaci.</p>	<p>Procenta ze zakázky se u nás zatím neprosadily. Možná paušálně, a v případě nějaké složitější zakázky příplatek. Dokumentace např. podle počtu referenčních staveb a pracovníků.</p> <p>Musel by se najít nějaký společný kompromis.</p>
Mohli byste uvést alespoň přibližný rozptyl mezd vašich zaměstnanců (rozpočtář/referent)?			
Odpovědi 8	<p>Rozpočtář 40–50 tisíc hrubého.</p> <p>Referent 35–40 tisíc hrubého.</p>	<p>Rozpočtář 40–45 hrubého.</p> <p>Referent 30 tisíc hrubého.</p>	<p>40–50 tisíc hrubého.</p> <p>35–45 tisíc hrubého.</p>
Doplňující informace.			
Odpovědi 9	<p>Takovéto pozice vznikají především když daná osoba byla zaměstnaná a změnila se situace, že se musí starat o děti nebo třeba dojíždět. Takže vznikala ze zaměstnance OSVČ, kde už je nějaká důvěra nebo ta dotyčná osoba donese nějaké know-how.</p>		<p>Většina velkých firem zaměstnává na těchto pozicích své zaměstnance, které denně využívá. U menších firem by mohl být o tyto externí pozice zájem.</p> <p>Takovéto pozice mohou využít např. ženy na mateřské dovolené nebo když se odstěhuje s manželem kvůli jeho práci do zahraničí.</p>

Tab. č. 5 Odpovědi zástupců firem při osobních rozhovorech, vlastní zpracování

Na základě výše uvedených rozhovorů lze konstatovat, že externí zpracovatelé nabídek jsou na území Jihomoravského a Zlínského kraje poptáváni a mohou se uplatňovat na trhu. Tato poptávka je však závislá na konkrétních situacích, ve kterých se stavební firmy zrovna nachází, není tedy časově a prostorově stabilní. Je proto jen na podnikateli, aby vyhledal a využil příležitost ve chvíli, kdy se naskytne. Ideálním prostředkem je mít „rozhozené sítě“ a využívat získaných kontaktů z předchozí i současné aktivity. Současně je zřejmé, že stavební firmy využívají více služeb externích rozpočtářů než referentů. Kompletní zpracování nabídek by pro ně však mělo být spíše bonusem, navzdory poskytování citlivých informací.

Tato podnikatelská činnost často umožňuje určitým skupinám zaměstnanců odejít ze zaměstnaneckého poměru z různých osobních důvodů. Například z důvodu změny rodinné situace, kdy ale chtějí nadále vykonávat tuto práci alespoň z externího prostředí. Mezi tyto situace se řadí třeba péče o rodinného příslušníka, změna místa bydliště, mateřská dovolená apod. Dalším případem může být situace, kdy fyzická osoba disponuje potřebným či chtěným know-how a z jistých důvodů se nechce či nemůže stát zaměstnancem konkrétní firmy. V takové situaci je pro některé stavební firmy výhodné využít služby této osoby právě jako externisty.

Vzhledem k malé dostupnosti interních informací však nelze přesně stanovit, za jakých podmínek a která firma by měla o výše uvedené služby zájem. Jedná se o velmi individuální situace a potřeby každé firmy. Lze tedy pouze konstatovat pravděpodobné podmínky, za jakých k této pohledávce může dojít:

- menší stavební firmy s menším obratem,
- firmy, kterým se nevyplatí zaměstnávat ani rozpočtáře ani referenta, jelikož se zřídka účastní výběrových řízení,
- firmy, které potřebují přechodně doplnit stávající tým,
- firmy, kterým chybí know-how a externí osoba ho má,
- firmy, pro které jsou důležité náklady na zaměstnance, které jsou vzhledem k odvodům a dalším nákladům vyšší, a z tohoto důvodu se jim vyplatí OSVČ.

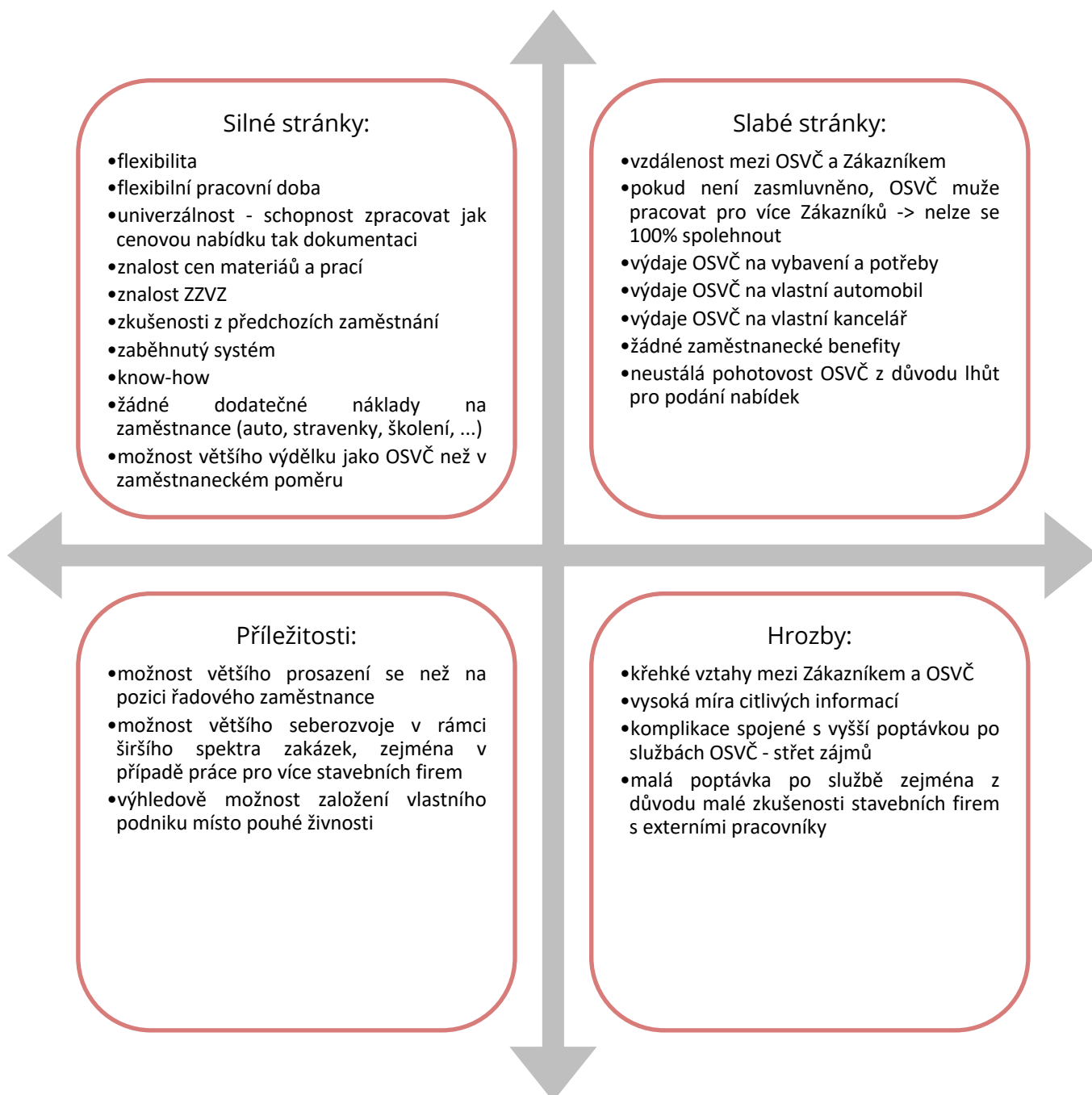
DODAVATELÉ

Mezi potenciální dodavatele lze zařadit Raiffeisen bank jako dodavatele bankovních služeb, dále internetový obchod smero.cz jako dodavatele kancelářského vybavení a potřeb anebo internetový obchod alza.cz jako dodavatele zejména elektronického vybavení. V případě potřeby bude využita přepravní společnost Zásilkovna, jako dodavatel kurýrních služeb. Dalšími dodavateli pak budou poskytovatelé rozpočtových softwarů, tedy pro BuildPower akciová společnost RTS a pro KROS společnost ÚRS CZ a.s. Jako poslední sem lze zařadit dodavatele elektrické energie E.ON a mobilního operátora Vodafone, jakožto poskytovatele mobilního tarifu a internetu [26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33].

KONKURENCE

Mezi konkurenci lze zařadit zaměstnance ucházející se ve stavebních firmách na pozici rozpočtáře či referenta. Některé stavební firmy mohou vlastní zaměstnance upřednostnit oproti externím pracovníkům, přestože na zaměstnance budou pravděpodobně vynaloženy větší náklady a nebudou například disponovat potřebným know-how na rozdíl od OSVČ. Podobný případ je i zpětná integrace, kdy vlastně stavební firma přestane využívat služby svého dodavatele nabídek a začne si nabídky zpracovávat svépomocí, například kvůli růstu tržeb a s nimi rostoucím počtem realizovaných zakázek. Nově příchozí konkurence na trh ani dopředná integrace není v tomto případě příliš pravděpodobná. Zároveň poskytovaná služba v rámci podnikatelské činnosti nelze ničím nahradit. Konkurence substitutů v tomto případě tedy také nepřipadá v úvahu.

Na základě výše popsané analýzy makro a mikro prostředí byla sestavena matice SWOT analýzy, stručně definující silné a slabé stránky, tedy vnitřní faktory činnosti a příležitosti a hrozby, tedy faktory ovlivňující činnost z vnější.



Obr. č. 12 SWOT analýza podnikatelského záměru, vlastní zpracování

5.7 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingová strategie v případě zvolené živnosti je poměrně složitá, z důvodu nepravidelnosti a lokálnosti poptávky po nabízené službě. Hlavní taktikou tedy bude, jak již bylo zmíněno, mít „rozhozené sítě“ a využívat kontakty z předešlého působení ve stavebních firmách. Čím více subjektů bude o nabízené činnosti informováno, tím větší je pravděpodobnost nabídky práce pro OSVČ. Cílem však je dlouhodobé navázání spolupráce s jednou až dvěma stavebními firmami, nejlépe každou s mírně odlišným zaměřením (bytové domy/administrativní budovy/budovy občanské vybavenosti atd.), aby co nejméně docházelo ke střetu zájmů těchto tří stran, který však bude předem smluvně ošetřen.

V rámci marketingového plánu nebyly vytvořeny žádné analýzy, jelikož jimi bývají obvykle rozebírány již fungující podniky a produkty. Ve stručnosti však lze shrnout marketingový mix 4P, jelikož všechny body v něm obsažené se již v tomto plánu vyskytují nebo o nich bude pojednáno v následujících kapitolách:

- **1.P** – Product – Produkt, v tomto případě služba, byla definována již v úvodních kapitolách podnikatelského plánu.
- **2.P** – Price – Potřebná cena za jednu zakázku pro pokrytí potřebných příjmů a výdajů bude stanovena ve finančním plánu jak pro optimistický, tak pesimistický scénář.
- **3.P** – Promotion – Způsob informování trhu o nabízené službě byl stručně popsán zde v marketingovém plánu, tedy tzv. „rozhození sítí“.
- **4.P** – Place – Místo výkonu i uplatnění činnosti bylo taktéž popsáno v předchozích kapitolách podnikatelského plánu, jímž je především Jihomoravský kraj, případně celá Česká republika.

5.8 OPERAČNÍ PLÁN

V případě založení živnosti není operační plán stěžejní záležitostí, jelikož vyplývá již z marketingové strategie a finančního plánu.

Na základě vlastních výpočtů však byla vyčíslena pravděpodobná průměrná délka zpracování jedné kompletní nabídky, díky které lze sestavit jednoduchý operační plán. V případě tohoto podnikatelského plánu lze za operační plán považovat i sestavený peněžní deník obsažený v následující kapitole „Finanční plán“.

Podklady pro výpočty tvořily údaje, z již skutečně vytvořených a podaných nabídek během roku 2021, v rámci předešlého působení fyzické osoby jako zaměstnance v nejmenované stavební firmě. Je tedy uvažováno, že v rámci podnikatelské činnosti budou zpracovávány nabídky podobného rozsahu a charakteru, jako byly vybrané zakázky.

Pro tento plán bylo vybráno 15 zakázek, jejichž předmětem byly stavební práce. Jednalo se o veřejné i soukromé zakázky, s předpokládanou hodnotou od 20 do 350 mil. Kč, s různými předměty plnění (od bytových domů, přes polyfunkční a administrativní budovy po budovy občanské vybavenosti). Podrobnější charakter těchto zakázek definuje následující výčet:

Zakázka č. 1

- Nadlimitní veřejná zakázka na stavební práce.
- V rámci otevřeného řízení-
- Předpokládaná hodnota 206,6 mil. Kč bez DPH.
- Předmětem zakázky byla novostavba budovy občanské vybavenosti, částečně určená pro hasičský záchranný sbor jako požární stanice a část pro oddělení policie ČR.

Zakázka č. 2

- Soukromá zakázka na stavební práce.
- Předpokládaná hodnota 350 mil. Kč bez DPH.
- Předmětem zakázky byla výstavba skladových, výrobních a kancelářských prostor, následovaná výstavbou kavárny s prodejnou.

Zakázka č. 3

- Soukromá zakázka na stavební práce.
- Předpokládaná hodnota 350 mil. Kč bez DPH.
- Předmětem zakázky byla výstavba bytových a rodinných domů včetně celkové infrastruktury.

Zakázka č. 4

- Nadlimitní veřejná zakázka na stavební práce.
- V rámci otevřeného řízení.
- Předpokládaná hodnota 63,2 mil. Kč bez DPH.
- Předmětem zakázky byla dostavba budovy Základní školy včetně rozšíření učeben a zázemí.

Zakázka č. 5

- Podlimitní veřejná zakázka na stavební práce.
- V rámci užšího řízení.
- Předpokládaná hodnota 68,7 mil. Kč bez DPH.
- Předmětem zakázky byla novostavba budovy občanské vybavenosti v podobě víceúčelové sportovní haly.

Zakázka č. 6

- Podlimitní veřejná zakázka na stavební práce.
- V rámci otevřeného řízení.
- Předpokládaná hodnota 78,5 mil. Kč bez DPH.
- Předmětem zakázky byla nástavba administrativní budovy.

Zakázka č. 7

- Podlimitní veřejná zakázka na stavební práce.
- V rámci užšího řízení.

- Předpokládaná hodnota 21,8 mil. Kč bez DPH.
- Předmětem zakázky byla rekonstrukce bytového domu s obchodní jednotkou.

Zakázka č. 8

- Podlimitní veřejná zakázka na stavební práce.
- V rámci otevřeného řízení.
- Předpokládaná hodnota 82,1 mil. Kč bez DPH.
- Předmětem zakázky byla rekonstrukce památkově chráněného objektu včetně restaurátorských prací sloužícího jako muzejní dům a komunitní a výukové centrum.

Zakázka č. 9

- Podlimitní veřejná zakázka na stavební práce.
- V rámci užšího řízení.
- Předpokládaná hodnota 20,2 mil. Kč bez DPH.
- Předmětem zakázky byla rekonstrukce objektu využívaného částečně jako bytový dům a jako jesle.

Zakázka č. 10

- Nadlimitní veřejná zakázka na stavební práce.
- V rámci užšího řízení.
- Předpokládaná hodnota 133 mil. Kč bez DPH.
- Předmětem zakázky byla výstavba budovy občanské vybavenosti sloužící jako knihovna.

Zakázka č. 11

- Podlimitní veřejná zakázka na stavební práce.
- V rámci užšího řízení.
- Předpokládaná hodnota 44,8 mil. Kč bez DPH.

- Předmětem zakázky byla rekonstrukce bytového domu.

Zakázka č. 12

- Podlimitní veřejná zakázka na stavební práce.
- V rámci otevřeného řízení.
- Předpokládaná hodnota 86 mil. Kč bez DPH.
- Předmětem zakázky byla výstavba multifunkční sportovní haly včetně zázemí.

Zakázka č. 13

- Nadlimitní veřejná zakázka na stavební práce.
- V rámci otevřeného řízení.
- Předpokládaná hodnota 182,3 mil. Kč bez DPH.
- Předmětem zakázky byla rekonstrukce budovy občanské vybavenosti, která je součástí fakultní nemocnice.

Zakázka č. 14

- Soukromá zakázka na stavební práce.
- Předpokládaná hodnota 80 mil. Kč bez DPH-
- Předmětem zakázky byla výstavba polyfunkčního domu.

Zakázka č. 15

- Podlimitní veřejná zakázka na stavební práce.
- V rámci otevřeného řízení.
- Předpokládaná hodnota 46,4 mil. Kč bez DPH.
- Předmětem zakázky byla rekonstrukce bytového domu.

U každé z výše uvedených zakázek byl definován, kromě předpokládané hodnoty, počet položek z poskytnutých výkazů výměr zadavateli v rámci zadávacího řízení. Dále bylo zaznamenáno, kolik stran obsahovala každá vytvořená dokumentace pro prokázání způsobilosti a kvalifikace dodavatele, v rámci jednotlivých nabídek. Z těchto hodnot byly posléze vytvořeny průměry, jak je možné vidět v následující tabulce. Průměrná předpokládaná hodnota vybraných zakázek byla **120,9 mil. Kč**, průměrný počet položek ve výkazech výměr **2 249** a počet stran sestavených dokumentací byl v průměru rovných **100**.

Zakázky podle hodnoty a počtu položek	Zakázka č.1	Zakázka č.2	Zakázka č.3	Zakázka č.4	Zakázka č.5	Zakázka č.6	Zakázka č.7	Zakázka č.8	Zakázka č.9	Zakázka č.10	Zakázka č.11	Zakázka č.12	Zakázka č.13	Zakázka č.14	Zakázka č.15
Předpokládaná hodnota [mil. Kč]	206,6	350	350	63,2	68,7	78,5	21,8	82,1	20,2	133	44,8	86	182,3	80	46,4
Počet položek ve VV	3 331	4 601	4 404	1 384	1 618	2 168	1 807	1 914	659	2 282	1 081	519	3 791	3 051	1 128
Počet stran dokumentace bez rozpočtu	49	42	5	96	205	147	118	73	53	159	159	88	122	38	149
Průměrná předpokládaná hodnota [mil. Kč]	120,9														
Průměrný počet položek	2 249														
Průměrný počet stran	100														

Tab. č. 6 Zakázky podle hodnoty a počtu položek, vlastní zpracování

Je však potřeba brát v úvahu, že jde o specifický výběr zakázek, jež může být ve skutečném podnikatelském záměru zcela odlišný. Například, kdyby v rámci podnikatelského záměru byla zpracovávána většina nabídek na bytové domy, délka zpracování by byla výrazně kratší, nejen vzhledem k obdobnosti těchto zakázek, ale i vzhledem k prohloubení zkušenosti Zpracovatele v této oblasti.

Dále, u každé z uvedených zakázek byl na základě vlastního měření stanoven čas v hodinách, potřebný ke zpracování dokumentace k prokázání způsobilosti a kvalifikace dodavatele. K tomu, prostřednictvím odborných odhadů pracovníků na pozicích rozpočtářů byl určen čas v hodinách, potřebný ke zpracování cenové nabídky pomocí poskytnutých výkazů výměr zadavateli výběrových řízení. Součtem obou hodnot byl vymezen čas v hodinách, potřebný ke kompletnímu zpracování každé z těchto nabídek a vypočten průměr, jak zobrazuje následující tabulka. Zpracování kompletní nabídky bylo tedy v průměru vyčísleno na **163,9 hodin**, což odpovídá téměř **20,5 pracovním dnům**, při délce pracovního dne 8 hodin. Zpracování rozpočtové části pak zabralo zhruba **138,7 hodin** a dokumentace **25,3 hodin**.

Zakázky podle času	Zakázka č.1	Zakázka č.2	Zakázka č.3	Zakázka č.4	Zakázka č.5	Zakázka č.6	Zakázka č.7	Zakázka č.8	Zakázka č.9	Zakázka č.10	Zakázka č.11	Zakázka č.12	Zakázka č.13	Zakázka č.14	Zakázka č.15
Doba zpracování dokumentace [hod]	15	22	2	24	46	33	28	21	17	35	32	24	26	19	35
Doba zpracování rozpočtu [hod]	160	270	250	110	120	130	120	125	75	140	95	80	150	155	100
Doba zpracování celé nabídky	175	292	252	134	166	163	148	146	92	175	127	104	176	174	135
Průměrná doba zpracování dokumentace [hod]	25,3														
Průměrná doba zpracování rozpočtu [hod]	138,7														
Průměrná doba zpracování komplet nabídky [hod]	163,9														

Tab. č. 7 Zakázky podle času, vlastní zpracování.

Zde se lze pozastavit nad délkou zpracování nabídky 20,5 pracovních dní. Podle §54 ZZVZ je lhůta pro podání nabídek například v případě otevřených řízení v podlimitním režimu minimálně 20 pracovních dnů. V případě, že by zadavatel stanovil tuto minimální lhůtu, dodavatel by s průměrným výkonem 20,5 dne pravděpodobně nestihl nabídku odevzdat. Mezi výše uvedenými zakázkami, z nichž je vycházeno, tvoří však jednu třetinu zakázky zadávané v užším řízení, na něž se vztahuje minimální lhůta pro podání nabídek 30 dní (15 dní na žádost o účast a 15 dní na nabídku). Také je zde nezbytné uvažovat s velmi častým prodloužováním zadávacích lhůt, ve většině výběrových řízení. K prodloužení lhůt dochází obvykle v souvislosti s žádostmi o vysvětlení zadávací dokumentace. Lze tedy říct, že průměrná doba zpracování kompletní nabídky 20,5 dne není hraniční, jak se na první pohled může zdát [31].

Na základě časových hodnot z tabulky byly stanoveny přibližné termíny dokončení nabídek, kdy je uvažováno s víkendy, státními svátky a případným osobním volnem neboli "dovolenou" fyzické osoby, a současně se předpokládá, že jednotlivé nabídky budou na sebe navazovat. Tedy v den podání jedné nabídky bude automaticky zahájena práce na další. Tyto termíny jsou uvedeny v peněžním deníku v následující kapitole podnikatelského plánu. Opět se jedná o pouhou hypotézu pro sestavení finančního plánu, jelikož není uvažováno s konkrétními výběrovými řízeními, a tedy nejsou známa skutečná data a lhůty.

5.9 PERSONÁLNÍ ZDROJE

Již v popisu podniku bylo zmíněno, že se bude jednat o samostatnou činnost fyzické osoby bez zaměstnanců a dalších partnerských subjektů. V některých literaturách se tato situace pracovně označuje jako „one man show“, což je vlastně velmi výstižné. Zakládající fyzickou osobou je tedy Ing. Zuzana Vávrová, jejíž cílem je osamostatnění se po mnoha letech v zaměstnaneckých poměrech na pozicích jak rozpočtáře, tak referenta. Hlavním důvodem je flexibilní pracovní doba a s ní spojené dosažení větší efektivity při práci.

5.10 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán byl sestaven na základě předpokladů popsanych v předchozí kapitole „Operační plán“. Byla vybrána škála stavebních zakázek, pro něž byla během roku 2021 vypracována kompletní nabídka. Údaje z těchto nabídek tak tvoří podklad pro finanční plán, zejména časová náročnost zpracování kompletní nabídky. OSVČ začíná podnikat s vkladem 100 000 Kč na bankovní účet.

5.10.1 VÝDAJE OSVČ

V rámci finančního plánu byly stanoveny vstupní i průběžné výdaje v plánovaných prvních třech letech podnikatelské činnosti. Jako tzv. investiční náklady bylo určeno veškeré potřebné vybavení a kancelářské potřeby, jež jsou vypsány v následujících dvou tabulkách. Tyto tabulky obsahují veškeré pomůcky a vybavení potřebné k výkonu činnosti v daných letech a všechny pořizovací ceny jsou uvedeny bez DPH.

Vybavení	Cena za kus bez DPH	2022		2023		2024	
		Počet kusů	Celkem	Počet kusů	Celkem	Počet kusů	Celkem
Vazač na kroužkovou vazbu A4, Fellowes PULSAR+, 300 listů	5 169,00 Kč	1	5 169,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč
Sešíváčka Novus 3FC, 30 listů	299,00 Kč	1	299,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč
Monitor 24" Samsung F24T450	3 545,00 Kč	2	7 090,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč
Stolní počítač Dell OptiPlex 3080 Micro MFF	14 537,00 Kč	1	14 537,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč
Eternico Wireless 2.4 GHz Vertical Mouse MV200	206,00 Kč	1	206,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč
Eternico Essential Wired Keyboard KD100CS	123,00 Kč	1	123,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč
Tiskárna Epson EcoTank M15140	17 971,00 Kč	1	17 971,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč
Skartovač Hama Basic S6	520,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč
Celkem			45 395,00 Kč		0,00 Kč		0,00 Kč

Tab. č. 8 Vybavení, zdroj: [27; 28], vlastní zpracování

Kancelářské potřeby	Cena za kus bez DPH	2022		2023		2024	
		Počet kusů	Celkem	Počet kusů	Celkem	Počet kusů	Celkem
Xerografický papír formátu A4, 80 g, 500 listů, bílý	99,00 Kč	12	1 188,00 Kč	12	1 188,00 Kč	12	1 188,00 Kč
Kancelářské papír formátu A3, 80 g, 500 listů, bílý	189,00 Kč	4	756,00 Kč	4	756,00 Kč	4	756,00 Kč
Xerografický papír formátu A4, 80 g, 5x20 listů, barevný	75,00 Kč	2	150,00 Kč	2	150,00 Kč	2	150,00 Kč
Kartonové obálky formátu B4, 10 ks	117,00 Kč	2	234,00 Kč	2	234,00 Kč	2	234,00 Kč
Obaly euro A4 Herlitz, 100 mikronů, čirý, 25 ks	77,00 Kč	3	231,00 Kč	3	231,00 Kč	3	231,00 Kč
Pero kuličkové Solidly, 0,5 mm	13,00 Kč	3	39,00 Kč	3	39,00 Kč	3	39,00 Kč
Pero gelové Pilot Frixion Clicker, gumovací modré	77,00 Kč	2	154,00 Kč	2	154,00 Kč	2	154,00 Kč
Mikrotužka Pentel Fiesta II, 0,5 mm	29,00 Kč	2	58,00 Kč	2	58,00 Kč	2	58,00 Kč
Popisovač kancelářský Centropen, černý	11,00 Kč	2	22,00 Kč	2	22,00 Kč	2	22,00 Kč
Popisovač permanent Centropen 3616, oboustranný, černý	13,00 Kč	2	26,00 Kč	2	26,00 Kč	2	26,00 Kč

Zvýrazňovače Centropen, klínový hrot, sada 6 ks	73,00 Kč	3	219,00 Kč	3	219,00 Kč	3	219,00 Kč
Pryž mazací Kores KE30	15,00 Kč	1	15,00 Kč	1	15,00 Kč	1	15,00 Kč
Spony do sešivačky Novus, 26/6, 1000 ks	19,00 Kč	1	19,00 Kč	1	19,00 Kč	1	19,00 Kč
Lepidlo tyčinka, Kores	21,00 Kč	1	21,00 Kč	1	21,00 Kč	1	21,00 Kč
Lepicí páska Kores 19mmx19m čirá	9,00 Kč	1	9,00 Kč	1	9,00 Kč	1	9,00 Kč
Desky A4 pro kroužkovou vazbu, čiré 100ks	269,00 Kč	1	269,00 Kč	0	0,00 Kč	1	269,00 Kč
Desky A4 pro kroužkovou vazbu, kartonové, kůže, 100ks	343,00 Kč	1	343,00 Kč	0	0,00 Kč	1	343,00 Kč
Hřbety plastové pro kroužkovou vazbu	1 000,00 Kč	1	1 000,00 Kč	0	0,00 Kč	1	1 000,00 Kč
Samolepicí bločky Hopax 51x51mm, 250 lístků	37,00 Kč	3	111,00 Kč	3	111,00 Kč	3	111,00 Kč
Samolepicí bločky Hopax 76x76mm, 400 lístků	57,00 Kč	2	114,00 Kč	2	114,00 Kč	2	114,00 Kč
Samolepicí záložky Hopax 45x12mm, plastové, 5x25ks	43,00 Kč	2	86,00 Kč	2	86,00 Kč	2	86,00 Kč
Tonery do tiskárny	1 320,00 Kč	1	1 320,00 Kč	1	1 320,00 Kč	1	1 320,00 Kč
Wifi router TP-Link Archer C7 AC1750	1 105,00 Kč	1	1 105,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč
Celkem			7 489,00 Kč		4 772,00 Kč		6 384,00 Kč

Tab. č. 9 Kancelářské potřeby, zdroj: [27], vlastní zpracování

Dále bylo zvoleno ostatní vybavení podniku, kterým je především osobní automobil. Vozidlo není bezpodmínečně nutným prostředkem pro výkon výše zmíněné činnosti, avšak představuje velké úspory času, například v případě nezbytné přepravy vypracované nabídky, při potřebě osobní konzultace či předání nezbytných podkladů pro vypracování nabídky. Jeho pořízení je tedy naplánováno až na druhý rok výkonu podnikatelské činnosti, a to formou operativního leasingu na dobu 5 let. Ve výdajích je proto uvedeno povinné ručení nulovou položkou, jelikož je zahrnuto v měsíční splátce operativního leasingu. Součástí operativního leasingu je také záruční a pozáruční servis a havarijní pojištění s 10% spoluúčastí. Také je uvažováno, že fyzická osoba neměla v posledních 60 měsících pojistnou událost, což bývá velmi často požadováno leasingovou společností [41].

Ostatní vybavení	Cena za měsíc bez DPH	2022		2023		2024	
		Počet měsíců	Celkem	Počet měsíců	Celkem	Počet měsíců	Celkem
Volkswagen Golf Life 1.0 TSI – operativní leasing	6 369,42 Kč	0	0,00 Kč	12	76 433,06 Kč	12	76 433,06 Kč
Povinné ručení	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč
Silniční daň	936,00 Kč	0	0,00 Kč	1	936,00 Kč	1	936,00 Kč
Pohonné hmoty a údržba	5 000,00 Kč	0	0,00 Kč	12	60 000,00 Kč	12	60 000,00 Kč
Dálniční známka roční	1 500,00 Kč	0	0,00 Kč	1	1 500,00 Kč	1	1 500,00 Kč
Celkem			0,00 Kč		138 869,06 Kč		138 869,06 Kč

Tab. č. 10 Ostatní vybavení, zdroj: [41; 42] vlastní zpracování

Jak je uvedeno v předešlé tabulce, s pořízením automobilu se následně pojí další výdaje, jako pohonné hmoty, dálniční známka a silniční daň. Ta byla vyčíslena na 936 Kč ročně, při objemu motoru 999 ccm u vozu Volkswagen Golf Life 1,0. Toto vozidlo spadá do kategorie osobní automobil s objemem motoru 800–1250 ccm, za nějž je stanovena roční sazba silniční daně 1800 Kč. Avšak po snížení o 48 %, jelikož se jedná o nové vozidlo a od jeho registrace neuplynulo 36 měsíců je výsledná částka roční silniční daně **936 Kč** [42]. Celý výpočet vypadá následovně:

$$1800 \text{ Kč} * (1 - 0,48) = 936 \text{ Kč}$$

Jako poslední výdaje podnikatele byly stanoveny zálohy na energie v hodnotě 2066 Kč bez DPH za měsíc, tedy **24 792 Kč** za rok, avšak vynásobeny koeficientem 0,3, který má symbolizovat podíl využití energií k podnikatelské činnosti v rámci trvalého bydliště fyzické osoby. Dále měsíční poplatky za internet 289 Kč bez DPH (ročně **3 468 Kč**) a mobilní tarif 495 Kč bez DPH (ročně **5 940 Kč**), přičemž u internetu je uvažováno poloviční využití k podnikání a sim karta v mobilním telefonu je čistě služební.

Měsíční výdaje	Cena za rok bez DPH	2022		2023		2024	
		Koeficient	Celkem	Koeficient	Celkem	Koeficient	Celkem
Zálohy na energie	24 792,00 Kč	0,3	7 437,60 Kč	0,3	7 437,60 Kč	0,3	7 437,60 Kč
Internet	3 468,00 Kč	0,5	1 734,00 Kč	0,5	1 734,00 Kč	0,5	1 734,00 Kč
Mobilní tarif	5 940,00 Kč	1	5 940,00 Kč	1	5 940,00 Kč	1	5 940,00 Kč
Celkem			15 111,60 Kč		15 111,60 Kč		15 111,60 Kč

Tab. č. 11 Měsíční výdaje, vlastní zpracování

5.10.2 REŽIE A ZISK 2022–2024

Na základě uvedených výdajů v předchozí kapitole byly stanoveny výrobní a správní režie v následujících tabulkách, a dále byl určen plánovaný zisk pro případ optimistického i pesimistického scénáře.

ZISK

Plánovaný zisk	2022	2023	2024
Zvolený zisk – optimistický scénář	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč	650 000,00 Kč
Zvolený zisk – pesimistický scénář	450 000,00 Kč	450 000,00 Kč	500 000,00 Kč

Tab. č. 12 Plánovaný zisk, vlastní zpracování

V případě optimistické varianty zisku se jedná o částku 600 000 Kč za rok 2022 i 2023, která je považována za čistý příjem podnikatele, jelikož v rámci plánu nebyly vyčísleny žádné přímé mzdy. Pro rok 2024 bylo uvažováno s navýšením ročního zisku OSVČ na 650 000 Kč.

Pro případ pesimistického scénáře byl stanoven zisk přibližně rovný současné průměrné roční hrubé mzdě v ČR (3. čtvrtletí 2021), tedy $12 * 37\,500\text{ Kč} = 450\,000\text{ Kč}$. Pro rok 2024 bylo opět uvažováno s navýšením ročního zisku OSVČ o 50 000 Kč, na 500 000 Kč [37].

REŽIE

Režie výrobní	2022	2023	2024
Vybavení	45 395,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Kancelářské potřeby	7 489,00 Kč	4 772,00 Kč	6 384,00 Kč
Celkem	52 884,00 Kč	4 772,00 Kč	6 384,00 Kč

Tab. č. 13 Režie výrobní, vlastní zpracování

Do výrobních režii bylo zahrnuto vybavení a kancelářské potřeby nezbytné k výkonu činnosti, jak je uvedeno v tabulce č. 13.

Režie správní	2022	2023	2024
Operativní leasing	0,00 Kč	76 433,06 Kč	76 433,06 Kč
Záloha na ZP	31 524,00 Kč	40 500,00 Kč	40 500,00 Kč
Doplatek na ZP	0,00 Kč	8 976,00 Kč	0,00 Kč
Záloha na SP	34 092,00 Kč	87 600,00 Kč	87 600,00 Kč
Doplatek na SP	0,00 Kč	53 508,00 Kč	0,00 Kč
Záloha na daň z příjmů	0,00 Kč	47 328,00 Kč	44 928,00 Kč
Doplatek na daň z příjmů	0,00 Kč	59 160,00 Kč	8 832,00 Kč
Údržba a pohonné hmoty	0,00 Kč	60 000,00 Kč	60 000,00 Kč
Měsíční výdaje	15 111,60 Kč	15 111,60 Kč	15 111,60 Kč
Ostatní výdaje	0,00 Kč	2 436,00 Kč	2 436,00 Kč
Celkem	80 727,60 Kč	451 052,66 Kč	335 840,66 Kč

Tab. č. 14 Režie správní, vlastní zpracování

Režie celkem	2022	2023	2024
Režie výrobní a správní	133 611,60 Kč	455 824,66 Kč	342 224,66 Kč

Tab. č. 15 Režie celkem, vlastní zpracování

Do správních režii byly zahrnuty kromě operativního leasingu na automobil a s ním spojených nevyhnutelností (silniční daň a dálniční známka uvedené v tabulce č. 14 jako „ostatní výdaje podniku“ plus pohonné hmoty) také měsíční výdaje (energie, internet, telefon) a veškeré výdaje na zdravotní a sociální pojištění a daň z příjmů. Ty byly stanoveny následujícím způsobem:

VŠEOBECNÝ VYMĚŘOVACÍ ZÁKLAD PRO POJISTNÉ 2022

Jelikož se jedná o začínajícího živnostníka, který prozatím nedokáže doložit své příjmy, a tak stanovit výši záloh na pojistné, lze uplatnit minimální zálohy. Všeobecný vyměřovací základ je každoročně stanoven nařízením vlády. Od 1. 1. 2022 podle vyhlášky č. 356/2021 Sb. činí vyměřovací základ 36 119 Kč a přepočítací koeficient 1,0773. Průměrná mzda, vypočtená vynásobením vyměřovacího základu a koeficientu, tak pro rok 2022 činí 38 911 Kč [43; 44].

ZDRAVOTNÍ POJIŠTĚNÍ 2022

Minimální záloha na zdravotní pojištění pro OSVČ se vypočítá z vyměřovacího základu pro tento účel, jímž je polovina průměrné mzdy, tedy 19 456 Kč

po zaokrouhlení. Pro zdravotní pojištění u OSVČ platí sazba 13,5 %. Výsledná záloha je proto 2 627 Kč měsíčně, ročně **31 524 Kč**. Každá tato záloha je splatná do 8. dne následujícího měsíce po tom, pro který tato záloha byla vymezena, tzn. zálohu za leden je potřeba uhradit nejpozději do 8. února [44].

SOCIÁLNÍ POJIŠTĚNÍ 2022

Ne jinak je tomu u záloh na sociální pojištění. Vyměřovacím základem pro tuto oblast je opět průměrná mzda, v tomto případě však její čtvrtina, tedy 9 728 Kč pro rok 2022. Sazba pro sociální pojištění OSVČ činí 29,2 %, po vynásobení této hodnoty a vyměřovacího základu pro sociální pojištění tak činí minimální záloha 2 841 Kč za měsíc, **34 092 Kč** za rok. Tato záloha je splatná vždy do posledního dne daného měsíce, pro který je určena, tzn. zálohu za leden je nezbytné uhradit do 31. ledna [45; 46].

DAŇ Z PŘÍJMŮ 2022

Jelikož v případě tohoto začínajícího podnikatelského záměru není známa žádná hodnota předchozího obratu, nelze tak stanovit ani zálohy na daň z příjmů. Z tohoto důvodu je začínající OSVČ v prvním roce podnikatelské činnosti osvobozena od těchto záloh a daň z příjmů zaplatí až po vystavení daňového přiznání za uplynulý rok. Zálohy na daň z příjmů v roce 2022 tedy charakterizuje nulová položka [47].

VŠEOBECNÝ VYMĚŘOVACÍ ZÁKLAD PRO POJISTNÉ 2023 a 2024

Vyměřovací základ v dalších letech podnikání je stanoven na základě zisku, uvedeného v daňovém přiznání za uplynulý rok. V Případě roku 2023 i 2024 to bude polovina z 600 000 Kč, tedy 300 000 Kč.

ZDRAVOTNÍ POJIŠTĚNÍ 2023 a 2024

Zdravotní pojištění pro rok 2023 i 2024 bude činit 13,5 % z vyměřovacího základu 300 000 Kč, tedy **40 500 Kč**. V roce 2023 tak díky minimálním zálohám zaplacených za rok 2022 vznikne nedoplatek 40 500 Kč – 31 524 Kč = **8 976 Kč**. V roce 2024 nevznikne ani přeplatek ani nedoplatek, jelikož zisk v předchozích dvou letech je stejný [48; 49].

SOCIÁLNÍ POJIŠTĚNÍ 2023 a 2024

Sociální pojištění pro rok 2023 i 2024 bude činit 29,2 % z vyměřovacího základu 300 000 Kč, tedy **87 600 Kč**. V roce 2023 tak také díky zaplaceným minimálním zálohám za rok 2022 vznikne nedoplatek 87 600 Kč – 34 092 Kč = **53 508 Kč** a v roce 2024 znovu nevznikne ani přeplatek ani nedoplatek vzhledem ke shodným předchozím ziskům [48; 49].

DAŇ Z PŘÍJMŮ 2023

V roce 2023 vznikne nedoplatek na dani z příjmů za předchozí rok, jelikož nebyly odvedeny žádné zálohy. Vyměřovací základ pro daň z příjmů je zisk uvedený v daňovém přiznání za předchozí rok. Výše daně z příjmů je 15 %. Při zisku 600 000 Kč a po odečtení slevy na poplatníka, jejíž výše byla stanovena pro rok 2022 na 30 840 Kč, tato daň činí:

$$600\,000\text{ Kč} * 0,15 - 30\,840\text{ Kč} = \mathbf{59\,160\text{ Kč}}$$

Tato částka tak určuje výši nedoplatku za rok 2022 [47; 49; 50].

V roce 2023 již budou placeny měsíční zálohy. Jelikož daňová povinnost v předchozím roce byla 59 160 Kč, což je více jak 30 000 Kč a méně jak 150 000 Kč, budou zálohy placeny dvakrát ročně, a to nejpozději do 15.6. a 15.12., každá ve výši 40 % poslední známé daňové povinnosti [47; 49; 50]. Proto:

$$59\,160\text{ Kč} * 0,4 = 23\,664\text{ Kč},$$

$$23\,664\text{ Kč} * 2 = \mathbf{47\,328\text{ Kč}}$$

DAŇ Z PŘÍJMŮ 2024

V roce 2024 opět vznikne nedoplatek na dani z příjmů za rok 2023, jelikož zálohy činily 47 328 Kč a daňová povinnost je stejná jako v roce 2022, tedy 59 160 Kč. Nedoplatek tedy činí **8 832 Kč** [47; 49; 50].

Zálohy na daň z příjmů v roce 2024 budou placeny stejným způsobem jako v roce předchozím, avšak bude uvažováno s opětovným zvýšením slevy na poplatníka, a to znovu o 3 000 Kč, na 33 840 Kč za rok. Proto se sníží vyměřovací základ daně [47; 49; 50]:

$$600\,000\text{ Kč} * 0,15 - 33\,840\text{ Kč} = \mathbf{56\,160\text{ Kč}}$$

a výše záloh bude:

$$56\,160 \text{ Kč} * 0,4 = 22\,464 \text{ Kč}$$

$$22\,464 \text{ Kč} * 2 = \mathbf{44\,928 \text{ Kč}}$$

5.10.3 PLÁN OSVČ

Již v předchozích kapitolách byl stanoven plánovaný zisk a režijní náklady OSVČ. Tyto dvě položky v součtu dávají potřebné příjmy, které fyzická osoba plánuje ročně získat od budoucích Zákazníků (stavebních firem) v rámci podnikatelského záměru. Dále byl stanovený fond pracovní doby, kdy bylo uvažováno s 20 dny dovolené a 3 dny sick days, přestože se nejedná o zaměstnanecký poměr. I živnostníci by měli mít nárok na dovolenou a je nutné s ní ve výpočtech uvažovat, aby nedocházelo k mylné představě, že OSVČ bude vytvářet nabídky 365 dní v roce.

Fond pracovní doby	2022	2023	2024
Kalendářní fond [dny]	365	365	366
- z toho víkendy [dny]	105	105	104
- z toho placené svátky [dny]	8	10	10
Nominální pracovní fond (bez svátků a víkendů) [dny]	252	250	252
Počet pracovních hodin [den/pracovník]	8	8	8
Fond pracovní doby časové mzdy celkem [hod]	2016	2000	2016
- dovolená	20	20	20
- nemocenská/sick days [dny]	3	3	3
Využitelný fond (nominální bez dovolené a sick days) [dny]	229	227	229
Využitelný fond [hod]	1832	1816	1832
Fond pracovní doby časové mzdy celkem [hod]	1832	1816	1832

Tab. č. 16 Fond pracovní doby [51], vlastní zpracování

OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ

V rámci optimistického scénáře bude popsán postup pro rok 2022, přičemž pro roky 2023 a 2024 bude postup analogický.

V roce 2022 byly režijní náklady vyčísleny na **133 612 Kč** a výše plánovaného zisku na **600 000 Kč**, jak již bylo zmíněno v kapitole „Režie a zisk 2022-2024“. Potřebné příjmy pro tento rok jsou tedy **733 612 Kč**.

V kapitole „Operační plán“ byla také vypočtena průměrná doba zpracování celé nabídky 163,9 hodin, rozdělená na dobu zpracování rozpočtu 138,7 hodin a dokumentace 25,3 hodin. Dále byl na začátku této kapitoly určen fond pracovní doby, pro rok 2022 to bude 1832 hodin.

Podělením fondu pracovní doby průměrnou dobou zpracování kompletní nabídky bylo zjištěno, že OSVČ je schopná ročně vytvořit 11,2 kompletních nabídek, po zaokrouhlení tedy:

$$1832 \text{ hod.} / 163,9 \text{ hod.} = 11,2 \approx \mathbf{11,0}$$

Dále, při podělení potřebných ročních příjmů zaokrouhleným počtem možných nabídek za rok bylo vyčísleno, že za každou vypracovanou nabídku bude OSVČ potřebovat vyplatit v průměru:

$$733\,612 \text{ Kč} / 11 = \mathbf{66\,692 \text{ Kč}}$$

Přičemž podíl rozpočtové části by v průměru činil **56 413 Kč** a dokumentová část **10 279 Kč**, jak je možné vidět v následující tabulce.

Při podělení potřebné částky za rozpočet počtem hodin na něm strávených, vyjde hodinová sazba fyzické osoby zhruba na 407 Kč hrubého, což lze považovat za reálné, jelikož u externích rozpočtářů bývá běžně uvažováno se sazbou okolo 500 Kč hrubého na hodinu.

$$56\,412 \text{ Kč} / 138,7 \text{ hod.} = 407 \text{ Kč/hod.}$$

Stejně tak o částce 10 279 Kč za dokumentaci lze říct, že je reálná, jelikož právě částku 10 000 Kč prohlásil jeden ze zástupců stavebních firem při provedených rozhovorech za pravděpodobné paušální ohodnocení této činnosti.

Počet potřebných kompletních nabídek k dosažení stanoveného zisku	2022	2023	2024
Režijní náklady	133 612 Kč	455 825 Kč	342 225 Kč
Zisk stanovený	600 000 Kč	600 000 Kč	650 000 Kč
Potřebné výnosy	733 612 Kč	1 055 825 Kč	992 225 Kč
Průměrná doba zpracování dokumentace [hod]	25,3		
Průměrná doba zpracování rozpočtu [hod]	138,7		
Průměrná doba zpracování komplet nabídky [hod]	163,9		
Fond pracovní doby [hod]	1832	1816	1832
Počet možných nabídek za rok	11,2	11,1	11,2
Počet možných nabídek za rok – zaokrouhlo	11,0	11,0	11,0
Potřebná cena za práci na jedné nabídce	66 692 Kč	95 984 Kč	90 202 Kč
- Rozpočtová část	56 413 Kč	81 190 Kč	76 300 Kč
- Dokumentová část	10 279 Kč	14 794 Kč	13 903 Kč

Tab. č. 17 Počet potřebných kompletních nabídek k dosažení stanoveného zisku
(optimistický scénář), vlastní zpracování

Celková částka 66 692 Kč, bude promítnuta v optimistické variantě peněžního deníku jako pravidelný příjem OSVČ každých 20,5 pracovních dní, což je doba potřebná pro zpracování jedné kompletní nabídky. (Lhůty v peněžním deníku mohou působit delší, jelikož je uvažováno s víkendy, svátky, dovolenou i sick days OSVČ.) Tato částka se bude v peněžním deníku vyskytovat 11krát, jelikož právě 11 nabídek je fyzická osoba schopná zpracovat za rok. Stejně tak tomu bude i v roce 2023, pouze příjem za jednu nabídku bude činit **95 984 Kč**, jak naznačuje výše uvedená tabulka, kvůli vyšším výdajům v daném roce.

V případě potřebné částky pro rok 2023 za nabídku vychází hodinová sazba již na 586 Kč hrubého, což lze považovat za hraniční, avšak ne nereálné, vzhledem k tomu, že se jedná o optimistickou variantu.

V úvodu podnikatelského plánu bylo také avizováno, že služba je možná rozdělit na rozpočtovou a dokumentovou část. V případě celoročního zpracování pouhých rozpočtů by byla fyzická osoba schopna v roce 2022 zhotovit po zaokrouhlení **13** rozpočtů, každý v hodnotě **56 432 Kč** při potřebných příjmech 733 612 Kč, jak znázorňují následující výpočty a tabulka:

$1832 \text{ hod.} / 138,7 \text{ hod.} = 13,2 \approx 13$ $733 612 \text{ Kč} / 13 = 56 432 \text{ Kč}$
--

Počet potřebných rozpočtů k dosažení stanoveného zisku	2022	2023	2024
Průměrná doba zpracování rozpočtu [hod]	138,7		
Fond pracovní doby [hod]	1832	1816	1832
Počet možných rozpočtů za rok	13,2	13,1	13,2
Počet možných rozpočtů za rok – zaokrouhlo	13,0	13,0	13,0
Potřebná cena za práci na jednom rozpočtu	56 432 Kč	81 217 Kč	76 325 Kč

Tab. č. 18 Počet potřebných rozpočtů k dosažení stanoveného zisku (optimistický scénář), vlastní zpracování

Stejně tak v případě celoročního zpracování pouhých dokumentací by byla fyzická osoba schopna v roce 2022 zhotovit po zaokrouhlení **72** dokumentací pro prokázání potřebné způsobilosti a kvalifikace, každou v hodnotě **10 189 Kč** při potřebných příjmech 733 612 Kč, jak znázorňují následující výpočty a tabulka:

$1832 \text{ hod.} / 25,3 \text{ hod.} = 72,5 \approx 72$
$733\,612 \text{ Kč} / 72 = 10\,189 \text{ Kč}$

Počet potřebných dokumentací k dosažení stanoveného zisku	2022	2023	2024
Průměrná doba zpracování dokumentace [hod]	25,3		
Fond pracovní doby [hod]	1832	1816	1832
Počet možných dokumentací za rok	72,5	71,9	72,5
Počet možných dokumentací za rok – zaokrouhlo	72,0	71,0	72,0
Potřebná cena za práci na jedné průměrné dokumentaci	10 189 Kč	14 871 Kč	13 781 Kč

Tab. č. 19 Počet potřebných dokumentací k dosažení stanoveného zisku (optimistický scénář), vlastní zpracování

PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ

V rámci pesimistického scénáře bude obdobně popsán postup pro rok 2022, přičemž postup pro roky 2023 a 2024 bude opět analogický.

Výdaje, zisk a fond pracovní doby jsou pro oba scénáře ve všech letech shodné, stejně tak průměrná doba zpracování celé nabídky i jejích částí (rozpočtu a dokumentace). Potřené příjmy pro rok 2022 v tomto případě jsou však **583 612 Kč**.

Podělením fondu pracovní doby průměrnou dobou zpracování kompletní nabídky opět vyjde, že OSVČ je schopná ročně vytvořit 11,2 kompletních nabídek, po zaokrouhlení tedy:

$$1832 \text{ hod.} / 163,9 \text{ hod.} = 11,2 \approx \mathbf{11,0}$$

Dále při podělení potřebných ročních příjmů zaokrouhleným počtem možných nabídek za rok bylo vyčísleno, že za každou vypracovanou nabídku bude OSVČ potřebovat v průměru vyplatit:

$$583\,612 \text{ Kč} / 11 = \mathbf{53\,056 \text{ Kč}}$$

Přičemž podíl rozpočtové části by v průměru činil **44 878 Kč** a dokumentová část **8 177 Kč**, jak je možné vidět v následující tabulce.

Počet potřebných kompletních nabídek k dosažení stanoveného zisku	2022	2023	2024
Režijní náklady	133 612 Kč	455 825 Kč	342 225 Kč
Zisk stanovený	450 000 Kč	450 000 Kč	500 000 Kč
Potřebné výnosy	583 612 Kč	905 825 Kč	842 225 Kč
Průměrná doba zpracování dokumentace [hod]	25,3		
Průměrná doba zpracování rozpočtu [hod]	138,7		
Průměrná doba zpracování komplet nabídky [hod]	163,9		
Fond pracovní doby [hod]	1832	1816	1832
Počet možných nabídek za rok	11,2	11,1	11,2
Počet možných nabídek za rok – zaokrouhleno	11,0	11,0	11,0
Potřebná cena za práci na jedné nabídce	53 056 Kč	82 348 Kč	76 566 Kč
- Rozpočtová část	44 878 Kč	69 656 Kč	64 765 Kč
- Dokumentová část	8 177 Kč	12 692 Kč	11 801 Kč

Tab. č. 20 Počet potřebných kompletních nabídek k dosažení stanoveného zisku (pesimistický scénář), vlastní zpracování

Celková částka 53 056 Kč, bude promítnuta v pesimistické variantě peněžního deníku jako pravidelný příjem OSVČ každých 20,5 pracovních dní, což je doba potřebná pro zpracování jedné kompletní nabídky. (Lhůty v peněžním deníku mohou působit delší, jelikož je uvažováno s víkendy, svátky, dovolenou i sick days OSVČ). Tato částka se bude v peněžním deníku vyskytovat opět 11krát, jelikož právě 11 nabídek je fyzická osoba schopná zpracovat za rok. Stejně tak tomu bude i v roce 2023, pouze příjem

za jednu nabídku bude činit **83 348 Kč**, jak naznačuje výše uvedená tabulka, kvůli vyšším výdajům v daném roce.

V případě celoročního zpracování pouhých rozpočtů by byla fyzická osoba schopna v roce 2022 zhotovit po zaokrouhlení **13** rozpočtů, každý v hodnotě **44 893 Kč** při potřebných příjmech 583 612 Kč, jak znázorňují následující výpočty a tabulka:

$1832 \text{ hod.} / 138,7 \text{ hod.} = 13,2 \approx 13$
$583\,612 \text{ Kč} / 13 = 44\,893 \text{ Kč}$

Počet potřebných rozpočtů k dosažení stanoveného zisku	2022	2023	2024
Průměrná doba zpracování rozpočtu [hod]	138,7		
Fond pracovní doby [hod]	1832	1816	1832
Počet možných rozpočtů za rok	13,2	13,1	13,2
Počet možných rozpočtů za rok – zaokrouhleno	13,0	13,0	13,0
Potřebná cena za práci na jednom rozpočtu	44 893 Kč	69 679 Kč	64 787 Kč

Tab. č. 21 Počet potřebných rozpočtů k dosažení stanoveného zisku (pesimistický scénář), vlastní zpracování

Stejně tak v případě celoročního zpracování pouhých dokumentací by byla fyzická osoba schopna v roce 2022 zhotovit po zaokrouhlení **72** dokumentací pro prokázání potřebné způsobilosti a kvalifikace, každou v hodnotě **8 106 Kč** při potřebných příjmech 583 612 Kč, jak znázorňují následující výpočty a tabulka:

$1832 \text{ hod.} / 25,3 \text{ hod.} = 72,5 \approx 72$
$583\,612 \text{ Kč} / 72 = 8\,106 \text{ Kč}$

Počet potřebných dokumentací k dosažení stanoveného zisku	2022	2023	2024
Průměrná doba zpracování dokumentace [hod]	25,3		
Fond pracovní doby [hod]	1832	1816	1832
Počet možných dokumentací za rok	72,5	71,9	72,5
Počet možných dokumentací za rok – zaokrouhleno	72,0	71,0	72,0
Potřebná cena za práci na jedné průměrné dokumentaci	8 106 Kč	12 758 Kč	11 698 Kč

Tab. č. 22 Počet potřebných dokumentací k dosažení stanoveného zisku (pesimistický scénář), vlastní zpracování

POROVNÁNÍ

V závěru Finančního plánování je vhodné doplnit porovnání plánovaných příjmů v případě výkonu činnosti jako OSVČ a jako osoba v zaměstnaneckém poměru v prvním roce činnosti. Pro rok 2022 byly zvoleny plánované příjmy 733 612 Kč. Jedná se o částku, kterou by OSVČ požadovala od Zákazníka za rok zpracovávání nabídek neboli náklady stavební firmy na tohoto externího pracovníka za rok. Přestože tato částka bude vyplácena úkolově a nikoliv časově, pro tento příklad lze konstatovat, že by to činilo zhruba 61 134 Kč měsíčně. V této částce je však zahrnutý průměrný měsíční zisk i výdaje OSVČ. V porovnání se situací, kdy by tato osoba byla v zaměstnaneckém poměru a uvažovaná částka by znamenala celkové náklady stavební firmy na tohoto pracovníka (nyní však zaměstnance), by bylo nutné odečíst 33,8 % za sociální (23,8 %) a zdravotní pojištění (9 %), které hradí zaměstnavatel. Hrubá mzda zaměstnance by tak činila 45 690 Kč, což přibližně odpovídá hrubým mzdám rozpočtářů, uvedeným zástupci dotazovaných stavebních firem v rozhovorech. Je zde tedy rezerva, jelikož do částky není připočtena ještě alespoň částečná mzda referenta.

$$61\,134\text{ Kč} / 1,338 = \mathbf{45\,690\text{ Kč}}$$

Dále by muselo být odvedeno 11 % za pojistné, tedy sociální pojištění (6,5 % z hrubé mzdy) a zdravotní pojištění (4,5 % z hrubé mzdy), a také daň z příjmů (15 % z hrubé mzdy po zaokrouhlení na stovky nahoru, mínus sleva na poplatníka). Čistý příjem by pak činil 36 378 Kč, jak znázorňují následující výpočty:

$$45\,690\text{ Kč} * (1 - 0,11) = 40\,664\text{ Kč}$$

$$45\,700\text{ Kč} * 0,15 = 6\,855\text{ Kč}$$

$$6\,855\text{ Kč} - (30\,840\text{ Kč} / 12) = 4\,285\text{ Kč}$$

$$40\,664\text{ Kč} - 4\,285\text{ Kč} = \mathbf{36\,379\text{ Kč}}$$

Za čistý příjem OSVČ lze považovat 1/12 ročního zisku, tedy **50 000 Kč**, jelikož zbylých 11 134 (60 134 Kč – 50 000 Kč) jsou průměrné měsíční výdaje OSVČ včetně odvodů za pojistné a daň. Rozdíl 50 a 36 tisíc korun čistého příjmu tedy činí rozdíl mezi měsíčním příjmem OSVČ a zaměstnancem v případě stejných nákladů stavební firmy na tohoto pracovníka. Navíc zde nejsou započítány další náklady na zaměstnance, jako například stravenky, služební automobil, školení a další případné benefity, které by rozdíl ještě zvýšily.

Na základě rozhovorů však bylo zjištěno, že tento faktor není pro firmy klíčový při rozhodování, zda externí pracovník nebo zaměstnanec. Je však pravděpodobné,

že by osoby zastupující stavební firmy přehodnotily názor na základě údajů vyčíslených v tomto podnikatelském plánu.

5.10.4 PENĚŽNÍ DENÍK

Na základě výše uvedených budoucích příjmů a výdajů byl sestaven peněžní deník pro následující dva roky (2022 a 2023), jelikož ve třetím roce (2024) nedojde k žádným výrazným změnám oproti roku předešlému. Peněžní deník byl vypracován pro optimistický i pesimistický scénář, který se liší výší zisku, jak bylo popsáno již výše.

Daň z přidané hodnoty je odváděna měsíčně, jelikož OSVČ nemá v prvních dvou letech nárok na čtvrtletní zdaňovací období. Měsíční zúčtování charakterizuje poslední sloupec peněžního deníku v obou variantách. Každý měsíc tedy musí být odvedena DPH a podáno daňové přiznání k DPH [52].

Obě varianty peněžního deníku jsou přílohami podnikatelského plánu. Optimistická varianta peněžního deníku tvoří Přílohu č. 1 a pesimistická varianta Přílohu č. 2 podnikatelského plánu.

5.10.5 KNIHA POHLEDÁVEK A ZÁVAZKŮ

Stejně jako peněžní deník byla sestavena kniha pohledávek a závazků, v závislosti na příjmech a výdajích v peněžním deníku. Opět byly zpracovány dvě varianty, tedy optimistický a pesimistický scénář. Optimistická varianta knihy pohledávek a závazků tvoří Přílohu č. 3 a pesimistická varianta Přílohu č. 4 podnikatelského plánu.

5.11 FINANČNÍ ANALÝZA

V rámci finanční analýzy lze vyčíslit prostou dobu návratnosti vložené částky 100 000 Kč, jakožto základního kapitálu pro nákup potřebného vybavení k výkonu činnosti. Přestože v obou scénářích (pesimistický, optimistický) byl stanoven zisk, nebyly vyčísleny přímé mzdy. Proto, pokud je posuzován pesimistický scénář jako potřebné minimum, kdy veškerý zisk pokryje přímou mzdu neboli nezbytný výdělek podnikatele a optimistický scénář je činnost generující vyšší částku, lze rozdíl mezi těmito scénáři považovat za skutečný zisk. Konkrétně, v prvním roce v optimistickém scénáři potřebuje OSVČ získat 66 692 Kč za jednu zpracovanou nabídku, v případě

pesimistického pak 53 056 Kč. Rozdíl mezi nimi tedy činí 66 692 Kč – 53 056 Kč = 13 636 Kč. Tato částka se do 100 000 Kč vejde 7,33krát, po zaokrouhlení 8krát. Vložených 100 tisíc korun se tedy vrátí 5. 9. 2022, kdy je plánováno připsání odměny za osmou vypracovanou zakázku podle peněžního deníku.

Další finanční analýza v rámci tohoto podnikatelského plánu nebude provedena, jelikož v rámci plánované podnikatelské činnosti není uvažováno s cizími peněžními zdroji, a především se jedná o živnost, nikoliv o podnik. Nejsou tedy k dispozici žádné účetní výkazy, na jejichž základě by finanční analýza byla provedena a vypočteny například poměrové ukazatele.

5.12 ANALÝZA RIZIK

Případná rizika a jejich řešení v rámci tohoto podnikatelského záměru byla uvedena již v kapitole „Klíčové kompetence“, avšak zde budou uvedena znovu pro přehlednost pouze v bodech:

- Vysoká míra obsažených citlivých informací.
- Možnost poptávky po zpracování nabídky od více stavebních firem.
- Malá poptávka po nabízené službě.

5.13 ZÁVĚR PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Snahou autora podnikatelského plánu bylo nastínit co nejvíce možných situací a podmínek, které mohou v případě realizace zmíněného podnikatelského záměru nastat. Byly definovány jak finanční podmínky v optimistické i pesimistické variantě, tak i podmínky okolního trhu, týkající se zákazníků, dodavatelů či konkurence. Nebyly opomenuty i organizační podmínky v případě zakládání živnosti a s ní spojené povinnosti podnikatele.

V rámci finančního plánu byl pesimistický scénář považován za minimum, kterého je nezbytné dosáhnout. Vzhledem však k současné situaci na stavebním trhu a trhu práce lze předpokládat, že i optimistický scénář je reálný, především kvůli nedostatku kvalifikované pracovní síly, neustálému růstu cen zboží i služeb a navyšování průměrné hrubé mzdy. Bylo totiž dokázáno, že finanční náklady stavební firmy na OSVČ v případě optimistické varianty by se nikterak nelišily od nákladů na zaměstnance, kteří jsou v současné době zaměstnáváni stavebními firmami

na těchto pozicích. Naopak je zde vidina úspor se snížením nákladů na OSVČ směrem k pesimistické variantě, avšak zde by již záleželo na domluvě obou stran.

Na základě výše popsaných skutečností by proto zcela ideálním scénářem bylo smluvní ujednání OSVČ s jednou menší stavební firmou, pro kterou by OSVČ zpracovávala kompletní nabídky do veřejných i soukromých soutěží. Ve smlouvě by byla stanovena odměna za zpracování nabídky, jak bylo vyčísleno v optimistickém scénáři a bylo by vymezeno, že i tato osoba má po domluvě nárok na osobní volno, tudíž nebýt v určitém, předem domluveném kratším období k dispozici. Současně by smlouva obsahovala opatření proti případným rizikovým situacím, mezi něž by patřila mlčenlivost vzhledem k citlivým informacím a podnikatelova loajalita této společnosti. Takto by pak mohly obě smluvní strany vést dlouhodobou spokojenou spolupráci v oblasti výběrových řízení na stavební zakázky.

V případě potřeby rozšíření svého podnikání by OSVČ musela uvážit založení podniku, tedy například společnosti s ručením omezením a obohacení se o další kolegy či zaměstnance. Pro tuto variantu by však bylo nezbytné zpracovat nový podnikatelský plán.

5.14 PŘÍLOHY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Příloha č. 1 – Peněžní deník – optimistická varianta

Příloha č. 2 – Peněžní deník – pesimistická varianta

Příloha č. 3 – Kniha pohledávek a závazků – optimistická varianta

Příloha č. 4 – Kniha pohledávek a závazků – pesimistická varianta

Všechny přílohy podnikatelského plánu jsou uvedeny jako přílohy diplomové práce.

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo charakterizovat podnikatelský záměr, definovat jednotlivé kroky pro jeho tvorbu a také popsat jednotlivé části záměru. Byl zde proto teoreticky popsán rozdíl mezi podnikatelským záměrem a podnikatelským plánem. Na základě těchto definic bylo uvedeno, za jakých okolností a proč bývá podnikatelský záměr a plán vytvářen, jak bývá sestavován, a co by měly jeho jednotlivé části obsahovat či jak být strukturovány.

Dalším cílem práce bylo sestavení vlastního podnikatelského záměru. V praktické části byl proto nastíněn reálný záměr v oblasti zpracovávání nabídek do veřejných i soukromých soutěží na stavební práce, pro nějž byl vypracován podrobný podnikatelský plán. V rámci plánu byly definovány veškeré podmínky (sociální, legislativní, tržní, finanční i technické), za kterých by bylo možné plánovaný záměr realizovat. Především vyčíslené finanční podmínky ve dvou variantách, tedy optimistické i pesimistické, jsou pro tento plán klíčové. Podnikatelský plán byl také podložen veřejně dostupnými daty, osobními rozhovory s potenciálními zákazníky a byl postaven na základě vlastních zkušeností autora a jeho kolegů v dané problematice. Tímto byl splněn i poslední cíl diplomové práce, a tedy dokázání realizovatelnosti vlastního podnikatelského záměru v rámci vytvořených podmínek.

7 LITERATURA

- [1] SKALICKÁ DUŠÁTKOVÁ, M. Firma, podnik nebo obchodní závod? Některé termíny ekonomických disciplín v konfrontaci s jejich legální definicí. *Sborník konference: Interdisciplinární mezinárodní vědecká konference doktorandů odborných asistentů QUAERE 2015*. Hradec králové: MAGNANIMITAS, 5. vyd. 2015 ISBN 978-80-87952-10-8. S. 534-542.
- [2] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [3] HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. Založení a řízení nového podniku. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-858-6507-6.
- [4] KORYTÁROVÁ, J. *Ekonomika investic*. Ekonomika investic. Brno: VUT FAST Brno, 2006. s. 1-170.
- [5] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- [6] DOHNAL, R. *Marketing ve stavebnictví*. Marketing ve stavebnictví. Brno: VUT FAST Brno, 2006. s. 1-194.

8 INTERNETOVÉ ZDROJE

- [10] Podnikatelský záměr | ProfiPodnikatelskyPlan.cz. Profi podnikatelský plán pro váš byznys | ProfiPodnikatelskyPlan.cz [online]. Dostupné z: <https://www.profipodnikatelskyplan.cz/podnikatelsky-zamer>
- [11] Co je podnikatelský záměr? - Contrust.cz - Můžete se spolehnout. [online]. Copyright © Contrust Group s.r.o. [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <http://www.contrust.cz/co-je-podnikatelsky-zamer/>
- [12] Contrust.cz - Můžete se spolehnout | Contrust group s.r.o. [online]. Dostupné z: <http://www.contrust.cz/od-zameru-k-podnikatelskemu-planu/>
- [13] Contrust.cz - Můžete se spolehnout | Contrust group s.r.o. [online]. Dostupné z: <http://www.contrust.cz/nase-nabidka/strategicke-rizeni-a-management/zpracovani-podnikatelskeho-planu/>
- [14] 89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový). Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- [15] 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích. Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
- [16] Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright © Copyright 2005 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/>
- [17] OSVČ: sledujeme vše k tématu - Podnikatel.cz. Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 2007 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/n/osvc/>
- [18] SWOT analýza - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [19] Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [20] Kdy musíte vést účetnictví a kdy vám stačí daňová evidence? | Průvodce podnikáním | ČSOB. Průvodce podnikáním | ČSOB [online]. Copyright © 2022

- ČSOB [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/ucetnictvi-a-danova-evidence/>
- [21] 455/1991 Sb. Živnostenský zákon. Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
- [22] Průvodce podnikáním: Druhy živností – Začínající podnikatel – Podnikatel.cz. Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 2007 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/jak-podnikat/druhy-zivnosti/>
- [23] Obsahové náplně volných živností - Firemnifinance.cz. Firemnifinance.cz podnikání, daně, finance, zákony, kalkulačky, formuláře[online]. Copyright © 2000 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://firmy.finance.cz/zivot-podnikatele/start/obsahove-naplne-zivnosti/volne/>
- [24] 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů. Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>
- [25] 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty. Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>
- [26] CHYTRÝ účet pro podnikatele | Raiffeisenbank. Banka inspirovaná klienty | Raiffeisenbank [online]. Copyright © [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: https://www.rb.cz/podnikatele/ucty-a-platebni-styk/chytry-ucet-pro-podnikatele?gclid=Cj0KCQiAlMCOBhCZARIsANLid6YCLTeiKD-ooQQz-XfvoE_TNQj9A7biedwwJyE-0Gv9FWf4V-Ne0HcaAilXEALw_wcB
- [27] SMERO.CZ. SMERO.CZ [online]. Copyright © 2016 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://eshop.smero.cz>
- [28] Alza.cz. Alza.cz [online]. [cit. 2022-01-01]. Dostupné z: <https://www.alza.cz>
- [29] Odesílání a doručování zásilek do ČR a celého světa rychle a spolehlivě - Zasilkovna.cz. Odesílání a doručování zásilek do ČR a celého světa rychle a spolehlivě - Zasilkovna.cz [online]. Copyright © 2022 Zasilkovna s.r.o [cit. 02.01.2022]. Dostupné z: <https://www.zasilkovna.cz>
- [30] RTS, a.s. | úvodní stránka. RTS, a.s. | úvodní stránka [online]. Dostupné z: <https://www.rts.cz/index.aspx>

- [31] Úvod | URS. Úvod | URS [online]. Copyright © 2022 DEK a.s. [cit. 09.01.2022]. Dostupné z: <https://www.urs.cz>
- [32] E.ON se vyplatí – vám i přírodě | E.ON. [online]. Dostupné z: <https://www.eon.cz/domacnosti/>
- [33] Vodafone. Vodafone [online]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz>
- [34] Brno – Kdo je poplatník. [online]. Copyright © [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/?id=4463562>
- [35] 134/2016 Sb. Zákon o zadávání veřejných zakázek (nový). Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134>
- [36] Zaměstnanost, nezaměstnanost. Český statistický úřad [online]. [cit. 2022-01-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- [37] Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2021. Český statistický úřad [online]. [cit. 2022-01-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2021>
- [38] 283/2021 Sb. Zákon stavební zákon. Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-283>
- [39] Tisková konference ČNB k výsledkům podzimního jednání o otázkách finanční stability. Česká národní banka [online]. Copyright © [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/verejnost/galleries/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/frait_rusnok_20211125_zfs_2020-2021_aktualizace.pdf
- [40] Inflace, spotřebitelské ceny. Český statistický úřad [online]. [cit. 2022-01-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- [41] Operativní leasing. Volkswagen financial services. [online]. [cit. 2022-01-01]. Dostupné z: https://www.vwfs.cz/produkty/operativni-leasing.html#Vyberte_si_vuz
- [42] Kalkulačka silniční daň 2021 | MONETA Money Bank. Online, i na pobočce | MONETA Money Bank [online]. Copyright © 2021 MONETA Money Bank, [cit.

- 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/kalkulacky/kalkulacka-silnicni-dane>
- [43] OSVČ – průměrná mzda – VZP ČR. VZP ČR [online]. Copyright © 2022 VZP ČR, Všechna práva vyhrazena [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/platci/informace/osvc/osvc-prumerna-mzda>
- [44] Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/530581-vliv-prumerne-mzdy-na-duchody/>
- [45] Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/529315-minimalni-zalohy-osvc-2020/>
- [46] Sociální pojištění. Průvodce [online]. Copyright © [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/socialni-pojisteni>
- [47] Účetní-portál.cz [online]. Copyright © 2022 Účetní portál [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.ucetni-portal.cz/upozorneni-na-splatnost-zalohy-na-dan-do-15-6-2021-6031-a.html>
- [48] Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/355004-hledame-praci-jaky-plat-zamestnance-odpovida-zisku-osvc/>
- [49] Daňová kalkulačka OSVČ 2022 | Výpočet.cz [online]. Dostupné z: <https://www.kalkulackaosvc.cz/rok-2022?type=real>
- [50] Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/535436-rust-slevy-na-dani-na-poplatnika-2021-2022/>
- [51] Kalendář. Kalendář [online]. Dostupné z: <https://kalendar.beda.cz>
- [52] Čtvrtletní nebo měsíční plátce DPH? Co je povinné a co se vyplatí | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/ctvrtletni-nebo-mesicni-platce-dph-co-je-povinne-a-co-se-vyplati/>

9 SEZNAM ZKRATEK

BCG	Boston consulting group
BIM	Building information modelling
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
IČO	Identifikační číslo
Kč	Koruna česká
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
SP	Sociální pojištění
VWFS	Volkswagen financial services
ZP	Zdravotní pojištění
ZZVZ	Zákon o zadávání veřejných zakázek
ŽÚmB	Živnostenský Úřad města Brna

10 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1	Fáze v období růstu podniku; zdroj: [2, s.28], vlastní zpracování	15
Obr. č. 2	Investiční prostor; zdroj: [4, s.13], vlastní zpracování	17
Obr. č. 3	Bezpečnostní pyramida; zdroj: [4, s.14], vlastní zpracování	17
Obr. č. 4	SWOT analýza; zdroj: [6, s.56; 18], vlastní zpracování	29
Obr. č. 5	SLEPT analýza, vlastní zpracování	31
Obr. č. 6	Porterův model konkurenčních sil; zdroj: [19], vlastní zpracování	32
Obr. č. 7	BCG matice; zdroj: [6], vlastní zpracování	41
Obr. č. 8	Algoritmus tvorby finančního plánu; zdroj: [2, s.150], vlastní zpracování	44
Obr. č. 9	Výřez z Přílohy č. 4 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, zdroj: [23], vlastní zpracování	58
Obr. č. 10	Obsahová náplň volné živnosti s pořadovým číslem 70 podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, zdroj: [23], vlastní zpracování	59
Obr. č. 11	Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen, zdroj: [40], vlastní zpracování	68
Obr. č. 12	SWOT analýza podnikatelského záměru, vlastní zpracování	74

11 SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1	Náměty pro hledání silných a slabých stránek podniku, zdroj: [2, s.49], vlastní zpracování	30
Tab. č. 2	Náměty pro identifikaci příležitostí a hrozeb podniku, zdroj: [2, s.49], vlastní zpracování	30
Tab. č. 3	Seznam vybavení, zdroj: [27; 28], vlastní zpracování	63
Tab. č. 4	Seznam kancelářských potřeb, zdroj: [27], vlastní zpracování	63
Tab. č. 5	Odpovědi zástupců firem při osobních rozhovorech, vlastní zpracování	71
Tab. č. 6	Zakázky podle hodnoty a počtu položek, vlastní zpracování	80
Tab. č. 7	Zakázky podle času, vlastní zpracování.	81
Tab. č. 8	Vybavení, zdroj: [27; 28], vlastní zpracování	84
Tab. č. 9	Kancelářské potřeby, zdroj: [27], vlastní zpracování	85
Tab. č. 10	Ostatní vybavení, zdroj: [41; 42] vlastní zpracování	86
Tab. č. 11	Měsíční výdaje, vlastní zpracování	87
Tab. č. 12	Plánovaný zisk, vlastní zpracování	88
Tab. č. 13	Režie výrobní, vlastní zpracování	88
Tab. č. 14	Režie správní, vlastní zpracování	89
Tab. č. 15	Režie celkem, vlastní zpracování	89
Tab. č. 16	Fond pracovní doby [51], vlastní zpracování	92
Tab. č. 17	Počet potřebných kompletních nabídek k dosažení stanoveného zisku (optimistický scénář), vlastní zpracování	94
Tab. č. 18	Počet potřebných rozpočtů k dosažení stanoveného zisku (optimistický scénář), vlastní zpracování	95
Tab. č. 19	Počet potřebných dokumentací k dosažení stanoveného zisku (optimistický scénář), vlastní zpracování	95
Tab. č. 20	Počet potřebných kompletních nabídek k dosažení stanoveného zisku (pesimistický scénář), vlastní zpracování	96
Tab. č. 21	Počet potřebných rozpočtů k dosažení stanoveného zisku (pesimistický scénář), vlastní zpracování	97
Tab. č. 22	Počet potřebných dokumentací k dosažení stanoveného zisku (pesimistický scénář), vlastní zpracování	97

12 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Peněžní deník – optimistická varianta

Příloha č. 2 – Peněžní deník – pesimistická varianta

Příloha č. 3 – Kniha pohledávek a závazků – optimistická varianta

Příloha č. 4 – Kniha pohledávek a závazků – pesimistická varianta