



Rozvoj malého a středního podniku na venkově

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Petra Nováková**

Vedoucí práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.





Development of small and medium-sized enterprises in rural area

Master thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Petra Nováková**

Supervisor: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Nováková**
Osobní číslo: **E14000359**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Rozvoj malého a středního podniku na venkově**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Shromáždění a vyhodnocení odborné literatury, zpracování odborné rešerše na téma rozvoj malého a středního podniku na venkově.
2. Popis vybraného malého či středního podniku se sídlem na venkově.
3. Zpracování vnitřní analýzy podniku a analýzy vnější s ohledem na specifika podnikatelského prostředí na venkově a předmětu podnikání.
4. Vytvoření podnikatelského plánu pro nově poskytované služby vybrané firmy.
5. Vyhodnocení možného rozvoje daného podniku a vlastní doporučení.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BINEK, Jan, et al. Venkovský prostor a jeho oživení. Brno: Georgetown, 2007. ISBN 80-251-19-5.

JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. Inovace v malém a středním podnikání. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

BLACKWELL, Edward. How to Prepare a Business Plan: Create Your Strategy; Forecast Your Finances; Produce That Persuasive Plan. 5th ed. Kogan Page Publishers, 2011. ISBN 978-07-494-6253-6.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant diplomové práce: **Jakub Nezbeda**

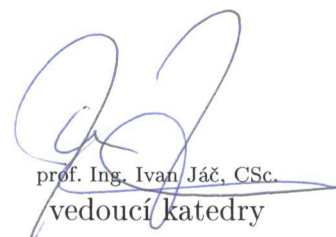
jednatel firmy IDCT network s.r.o.

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2016

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 25.4.2017

Podpis: 

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D. za věnovaný čas, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala jednateři podniku panu Jakobovi N. za vstřícnost, spolupráci a poskytnuté informace, které byly podkladem pro praktickou část této práce.

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na problematiku rozvoje malých a středních podniků ve venkovském prostoru. Podnikání na venkově s sebou nese určitá specifika, kterými se odlišuje od podnikání ve městech. Práce tato specifika podnikání na venkově konkretizuje a objasňuje jejich vliv na podnikání malého venkovského podniku ve středočeské obci Tišice. Součástí práce je analýza vnitřního a vnějšího podnikatelského prostředí vybraného venkovského podniku se zohledněním specifík venkova. Analyzování prostředí v daném oboru podnikání je nezbytným krokem před tvorbou podnikatelského plánu, na který je tato práce zaměřena. Výstupem práce je vlastní návrh podnikatelského plánu rozvoje vybraného venkovského podniku, neboť bylo při konzultaci s vedením podniku zjištěno, že tento strategický dokument podnik postrádá.

Klíčová slova

Venkovský prostor, malé a střední podnikání, rozvoj malého a středního podniku, podnikatelský plán.

Annotation

Development of small and medium-sized enterprises in rural area

Diploma thesis is focused on the development of small and medium-sized enterprises in rural area. Rural business entails certain specific features which set it apart from the business in the cities. The diploma thesis particularizes the specific features of rural businesses and explains their impact on the business of a small rural enterprise in the Central Bohemian village Tišice. The work includes analysis of internal and external business environment of the selected rural enterprise into account the specificities of the rural environment. Analysing of the business environment is a necessary step before the formation of the business plan, to which is the work concentrated. The outcome of the work is the own draft business plan for the development of selected rural enterprise, by reason it was found in consultation with the management, that the company lacks this important strategic document.

Key words

Rural area, small and medium-sized enterprises, development of small and medium-sized enterprises, business plan.

Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratk.....	13
Úvod.....	14
1 Význam malých a středních podniků.....	15
1.1 Kvantitativní vymezení malých a středních podniků.....	15
1.1.1 Dělení MSP v rámci OECD	17
1.1.2 Dělení podniků dle zákona o účetnictví	17
1.2 Vývoj počtu malých a středních podniků	18
1.3 Přínosy malých a středních podniků	21
1.4 Podpora MSP po vstupu České republiky do EU	22
2 Venkovský prostor	24
2.1 Vymezení venkovského prostoru.....	24
2.1.1 Zákon o obcích	25
2.1.2 Vymezení venkovského prostoru dle ČSÚ.....	25
2.1.3 Definice venkovského prostoru dle OECD	27
2.1.4 Definice venkovského prostoru dle MMR	27
2.1.5 Definice venkovského prostoru dle statistického úřadu EU.....	28
2.1.6 Vymezení venkovského prostoru dle dalších dělení	28
2.2 Nástroje rozvoje venkovského prostoru	30
2.3 Venkovský prostor v České republice	31
2.4 Specifika podnikání na venkově	33
2.5 Faktory ovlivňující podnikání na venkově	35
3 Podnikatelský plán	37
3.1 Základní otázky před tvorbou podnikatelského plánu.....	38

3.2	Podnikatelský plán pro drobné podnikání	39
3.3	Metodický postup tvorby vlastního podnikatelského plánu	42
4	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí	43
4.1	Analýza podnikatelského prostředí.....	45
4.1.1	Analýza vnitřního prostředí.....	46
4.1.2	Analýza vnějšího prostředí – PEST analýza	50
4.1.3	Porterův model pěti sil.....	58
4.1.4	SWOT analýza.....	61
5	Vlastní návrh podnikatelského plánu rozvoje vybraného venkovského podniku	66
5.1	Představení podniku.....	66
5.2	Finanční plán podnikání.....	78
5.2.1	Historická data venkovského podniku XY	78
5.2.2	Plán toku hotovosti (Cash Flow)	81
5.2.3	Plánovaný výkaz zisků a ztrát	85
5.2.4	Analýza poměrových ukazatelů.....	90
	Závěr.....	95
	Seznam použité literatury	98
	Seznam příloh.....	104
	Příloha A: Obsah podnikatelského plánu.....	105
	Příloha B: Ceník zařízení od společnosti Express Alarm s.r.o.	111
	Příloha C: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát ke dni 31. 12. 2014.....	115

Seznam obrázků

Obr. 1: Přehled počtu MSP v letech 2012 – 2015	20
Obr. 2: Venkovské regiony dle hustoty zalidnění dle ORP s kritériem 150 obyv./km ²	31
Obr. 3: Venkovské regiony dle hustoty zalidnění dle ORP s kritériem 100 obyv./km ²	32
Obr. 4: Vnitřní a vnější podnikatelské prostředí.....	45
Obr. 5: PEST analýza	50
Obr. 6: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob v % za léta 2003 – 2015.....	53
Obr. 7: Vývoj sazby daně z přidané hodnoty v % za léta 2007 – 2016.....	54
Obr. 8: Porterův model pěti sil	58
Obr. 9: Organizační struktura podniku XY	75

Seznam tabulek

Tab. 1: Vymezení podniků dle počtu zaměstnanců v různých zemích světa	17
Tab. 2: Počet obcí v ČR k 1. 1. 2016.....	26
Tab. 3: Velikostní a polohové typologie venkova.....	28
Tab. 4: Kritéria vymezení venkovských obcí v ČR.....	29
Tab. 5: Vývoj počtu obyvatel v obci Tišice.....	43
Tab. 6: Inflační cíle České národní banky	55
Tab. 7: Míra inflace za poslední desetiletí.....	55
Tab. 8: Počet obyvatel dle věkových kategorií v obci Tišice pro rok 2015	56
Tab. 9: SWOT analýza vybraného venkovského podniku	63
Tab. 10: Ceník internetového připojení k 1. 1. 2017.....	68
Tab. 11: Ceník aktivace připojení a ostatních prací	68
Tab. 12: Ceník instalace televizní a FM antény	69
Tab. 13: Cenová nabídka instalace kamerového systému podniku XY	72
Tab. 14: Cenová nabídka kamerového systému konkurenční firmy	73
Tab. 15: Náklady na reklamní panel.....	74
Tab. 16: Návrh mzdy administrativní pracovnice	76
Tab. 17: Návrh mzdy servisního IT technika	77
Tab. 18: Rozvaha podniku XY ve zkráceném rozsahu ke dni 31. 12. 2015 (v Kč)	79
Tab. 19: Rozvaha podniku XY v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2016 (v celých tis. Kč)	80
Tab. 20: Plánované příjmy a výdaje za kalendářní rok	81
Tab. 21: Přehled režijních nákladů za kalendářní měsíc	83
Tab. 22: Odpisy služebního automobilu.....	84
Tab. 23: Přehled pravidelných měsíčních příjmů z poskytování tel. služeb	85
Tab. 24: Výsledovka podniku XY ke dni 31. 12. 2015	87
Tab. 25: Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2016 (v celých tis. Kč)	88
Tab. 26: Plánovaný výkaz zisků a ztrát na 3 roky dopředu – pesimistická varianta	89
Tab. 27: Ukazatele rentability podniku XY za léta 2014 – 2016	91
Tab. 28: Ukazatele likvidity podniku XY za léta 2014 – 2016	92
Tab. 29: Ukazatele aktivity podniku XY za léta 2014 – 2016	93
Tab. 30: Ukazatele zadluženosti podniku XY za léta 2014 – 2016.....	94

Seznam zkratek

ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
ČTÚ	Český telekomunikační úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
EUROSTAT	Statistický úřad Evropské unie
FO	Fyzická osoba
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
MSP	Malé a střední podnikání
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ORP	Obec s rozšířenou působností
PO	Právnícká osoba
POU	Pověřené obecní úřady

Úvod

Diplomová práce na téma Rozvoj malého a středního podniku na venkově se soustředí na rozvoj malého venkovského podniku ve středočeské obci Tišice. Ten spočívá v rozšíření portfolia poskytovaných služeb vybraného podniku na venkově a následné tvorbě vlastního návrhu podnikatelského plánu rozvoje vybraného venkovského podniku.

Cílem práce je vyhodnotit zvláštnosti fungování malé či střední firmy ve venkovském prostoru a navrhnout možnost jejího dalšího rozvoje. Prvním dílčím cílem je zpracování analýzy podnikatelského prostředí v dané oblasti podnikání. Druhým dílčím cílem je návrh struktury rozvoje podnikatelského plánu vybraného podniku působícího na venkově pro nově poskytované služby. Jak bylo na základě konzultací zjištěno, podnik strategický dokument podnikatelského plánu ve psané podobě nemá. Výstupem diplomové práce je jeho vytvoření a následné zpracování podmínek nově poskytované služby.

První tři kapitoly této práce jsou soustředěny na teoretickou část problematiky malých a středních podniků s jejich konkrétními specifiky ve venkovském prostoru. Další kapitoly jsou věnovány analýze podnikatelského prostředí vybraného podniku na venkově. Provedeny jsou analýzy vnitřního prostředí na základě charakteristiky stávajícího stavu čtyř nástrojů marketingového mixu, analýzy vnějšího prostředí pomocí postupu PEST analýzy a analýzy konkurenčního prostředí na základě Porterova modelu pěti sil. Výstupy uvedených analýz jsou shrnuty pomocí metody SWOT analýzy a vzájemně konfrontovány.

V praktické části je vypracován vlastní návrh podnikatelského plánu rozvoje vybraného venkovského podniku. V této části je podnik představen, je popsána služba, na kterou se podnik nově zaměřuje, distribuční kanály, cílová skupina, místo poskytování této služby, existující konkurence a konkurenční výhoda vybraného venkovského podniku, cena a její tvorba, ukázka ceníku poskytovaných služeb. Současně je autorkou diplomové práce ve vazbě na realizaci nové služby předložen návrh formy propagace, je opodstatněna potřeba zaměstnanců včetně popisu náplně jejich práce a předpokládaných osobních nákladů a návrh nové organizační struktury, v neposlední řadě je vypracován také finanční plán podnikání. V závěru práce autorka hodnotí reálnost vlastního návrhu podnikatelského plánu a jeho ekonomickou proveditelnost při zohlednění rozšíření portfolia služeb.

1 Význam malých a středních podniků

Malé a střední podniky (dále také MSP) jsou pro ekonomiku státu velmi významnou součástí. Hrají roli především při tvorbě pracovních míst, ekonomickém růstu a tvorbě konkurenceschopnosti dané země. Malé a střední podniky jsou důležité pro regionální rozvoj. Politika malých a středních podniků byla zpracována v Evropském aktu pro malé podniky (Small Business Act) v roce 2008. Klíčovou myšlenkou tohoto aktu je aktivně a silně podporovat MSP na všech úrovních Evropské unie (dále také EU) a jejich členských států a vytváření přátelských podmínek pro podnikání. Soustředí se především na zlepšení konkurenceschopnosti malých a středních podniků, snižování administrativní zátěže, vzdělávání malých a středních podnikatelů, finanční gramotnost a podporu inovací (Vochozka, 2012).

1.1 Kvantitativní vymezení malých a středních podniků

Malé a střední podnikání je z hlediska kvantitativního definováno v Zákoně o podpoře malého a středního podnikání č. 47/2002 Sb., v novelizovaném znění, a to v návaznosti na legislativu EU. Účelem je vymezení možných příjemců podpory vybraných dotačních programů a dále rovněž možnost porovnávání statistických dat v rámci zemí EU. Evropská komise člení malé a střední podnikání na drobné, malé a střední podniky (European Commission, 2015).

Střední podnikatelé zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců a jejich aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo mají obrat/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.

Malý podnikatel je definován jako podnikatel zaměstnávající méně než 50 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nesmí přesahovat korunový ekvivalent 10 mil. EUR.

Drobný podnikatel je definován jako podnikatel zaměstnávající méně než 10 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nesmí přesahovat korunový ekvivalent 2 mil. EUR (European Commission, 2015).

Tyto změny vstoupily v platnost 1. 1. 2005. V roce 2015 vyšla aktualizovaná verze. Výše zmíněná ekonomická kritéria jsou stanovena na základě korunového ekvivalentu vypočítaného dle kurzu vyhlášeného Evropskou národní bankou.

Při stanovení velikosti subjektu MSP je zohledněna tzv. nezávislost ekonomického subjektu. Rozlišovány jsou tři typy malých a střední podniků.

- **Podniky propojené** – jeden podnik drží většinu hlasovacích práv podniku jiného. Jako typický příklad bývá uváděna 100% dceřiná společnost.
- **Podniky partnerské** – jeden z podniků drží podíl větší než 25 % základního kapitálu či hlasovacích práv podniku jiného a zároveň tyto podíly nepřevyšují 50 %.
- **Podniky nezávislé** – tyto podniky nevlastní žádné podíly v jiných podnicích a ani jiné podniky nevlastní podíly v tomto daném podniku anebo vlastní méně než 25 % (European Commission, 2015).

Na základě tohoto dělení jsou kritéria velikosti podniků dále upravována.

1.1.1 Dělení MSP v rámci OECD

Konvence OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development) uvádí dělení malých a středních podniků, které je uvedeno v tabulce 1.

Tab. 1: Vymezení podniků dle počtu zaměstnanců v různých zemích světa

	Mikro	Malé	Střední	MSP	Velké
Země EU, Island, Norsko, Švýcarsko	1 – 9	10 – 49	50 – 249	1 – 249	250 +
Austrálie	0 – 9	10 – 49	50 – 199	0 – 199	200 +
Kanada	0 – 9	10 – 49	50 – 499	0 – 499	500 +
Japonsko	4 – 9	10 – 49	50 – 249	1 – 249	250 +
Korea	5 – 9	10 – 49	50 – 199	5 – 199	200 +
Mexiko	0 – 10	11 – 50	51 – 250	1 – 250	251 +
Nový Zéland	1 – 9	10 – 49	50 – 99	0 – 99	100 +
Turecko	0 – 19	20 – 49	50 – 249	1 – 249	250 +
Spojené státy americké	1 – 9	10 – 99	100 – 499	1 – 499	500 +

Zdroj: Berisha (2015, s. 20)

Mezi všemi definicemi malých a středních podniků, jednou z nejčastěji využívaných metod dělení MSP, je dělení podniků dle vymezení EU. Každá země si může svobodně zvolit konkrétní definici malých a středních podniků (viz tabulka 1). To je důvodem, proč se teorie MSP potýká s řadou odlišných definic v různých zemích světa (Berisha, 2015).

1.1.2 Dělení podniků dle zákona o účetnictví

Od 1. 1. 2016 na základě změny Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, jsou ekonomické subjekty členěny ve vazbě na vedení účetnictví (MF ČR, 2016). Ekonomické subjekty, které jsou účetními jednotkami, jsou členěny na mikro, malé, střední a velké jednotky. Toto vymezení se netýká osob samostatně výdělečně činných, které vedou daňovou evidenci.

Mikro účetní jednotka je jednotka, která k rozvahovému dni nepřekračuje alespoň dvě z uvedených hraničních kritérií:

- a) aktiva celkem 9 000 000 Kč,
- b) roční úhrn čistého obratu 18 000 000 Kč,
- c) průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období 10.

Malá účetní jednotka je jednotka, která není mikro účetní jednotkou a k rozvahovému dni nepřekračuje alespoň dvě z uvedených hraničních kritérií:

- a) aktiva celkem 100 000 000 Kč,
- b) roční úhrn čistého obratu 200 000 000 Kč,
- c) průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období 50.

Střední účetní jednotka je jednotka, která není mikro účetní jednotkou ani malou účetní jednotkou a k rozvahovému dni nepřekračuje alespoň 2 z uvedených hraničních kritérií:

- a) aktiva celkem 500 000 000 Kč,
- b) roční úhrn čistého obratu 1 000 000 000 Kč,
- c) průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období 250.

Dále zákon definuje velké účetní jednotky, kterými se autorka práce nezabývá, neboť práce je zaměřena na malé a střední podniky. Jak je patrné, při kurzovém převodu euro jsou kritéria obdobná jako u stanovování velikosti ekonomického subjektu za účelem podpory malého a středního podnikání.

1.2 Vývoj počtu malých a středních podniků

Malé a střední podniky tvoří většinu podniků celkově. Podle údajů z roku 2004 v Evropě fungovalo zhruba 19 milionů malých a středních firem, což celkově představuje 99,8 % všech firem v rámci Evropské unie. Významné jsou také společenské přínosy malých

a středních podniků. Malí a střední podnikatelé podnikají na svou zodpovědnost, jakákoliv chyba znamená jejich osobní neúspěch. Můžeme je tedy označit jako protipól ekonomické a politické moci. Malé a střední podniky mohou být také označeny jako ty, které stabilizují společnost. Výrazné politické a ekonomické změny jsou pro tyto podniky značným zdrojem rizik a mohou způsobit i boj o přežití. Pro malé a střední podniky není charakteristické, že by byly vlastněny zahraničními subjekty. Jedná se o podnikání v určitém regionu, pro který je provoz daného podniku přínosem. V této souvislosti se hovoří o regionální podpoře malého a středního podnikání v konkrétních oblastech. Zpravidla se jedná o ten region, ve kterém podnikatel bydlí a zároveň také podniká. Tyto firmy často sponzorují různé místní akce a aktivity, jako jsou například dětské dny, dny obcí a podobně. Podnikatel se tak dostává do všeobecného povědomí obyvatel daného regionu a každý jeho krok může jeho podnikání pozitivně, ale samozřejmě i negativně ovlivnit (Veber, 2012).

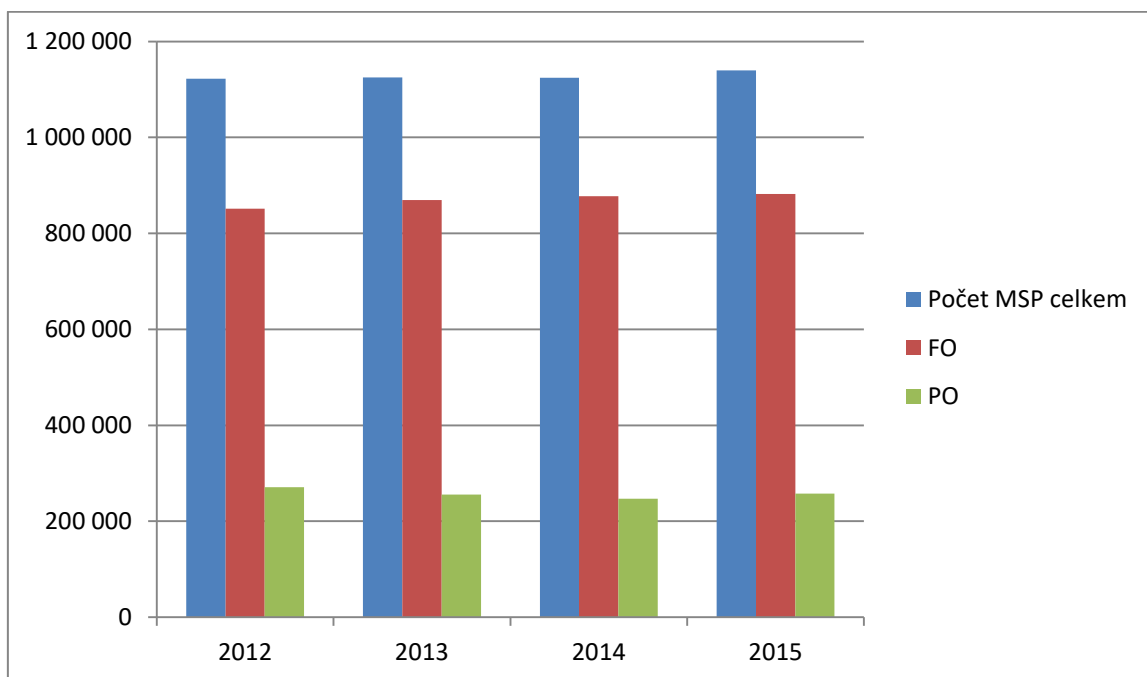
Vochozka (2012) uvádí, že v roce 2010 byl podíl MSP na celkovém počtu podniků v České republice 99,84 %, podíl MSP na tvorbě hrubého domácího produktu (dále také HDP) činil 35,00 % a podíl zaměstnanců v MSP na celkovém počtu činil 60,88 %. Dále Vochozka (2012) uvedl, že z celkového počtu MSP tvoří 95,5 % mikropodniky, 3,7 % malé podniky a 0,8 % tvoří střední podniky. Údaje pochází ze stejného roku, tedy z roku 2010.

Dle souhrmných dat Českého statistického úřadu (dále také ČSÚ) činil celkový počet fyzických osob (dále také FO) a právnických osob (dále také PO), které vykonávaly podnikatelskou činnost k 31. 12. 2014, 1 124 380 osob. Z toho počet FO činil celkem 877 519 osob a počet PO činil 246 861 osob. Podíl MSP činil celkově 99,84 %. Podíl MSP na zaměstnanosti ČR činil 59,39 %, podíl přidané hodnoty MSP na celku ČR činil 53,11 % (MPO, 2015a).

Pro porovnání v čase jsou nyní uvedeny souhrnné údaje pro rok 2015. V roce 2015 podnikalo v České republice celkem 1 139 330 právnických a fyzických osob, z toho počet FO činil celkem 881 813 osob a počet PO činil 257 515 osob. Podíl MSP činil celkově 99,83 %. Podíl přidané hodnoty MSP činil 54,12 % a na zaměstnanosti se MSP podílely 58,90 % (MPO, 2016).

Z výše uvedených dat plyne, že malí a střední podnikatelé se na ekonomice České republiky skutečně podílejí z velké části. Tvoří četné pracovní příležitosti pro místní obyvatelstvo.

Podrobný vývoj počtu malých a středních podnikatelů v letech 2012 – 2015 přináší obrázek 1. Pro úplnost údajů je potřeba zmínit souhrnné údaje za léta 2012 a 2013. V roce 2012 v ČR podnikalo celkem 1 122 511 osob, z toho 851 178 FO a 271 333 PO. V roce 2013 v ČR podnikalo celkem 1 124 910 osob, z toho 869 279 FO a 255 631 PO.



Obr. 1: Přehled počtu MSP v letech 2012 – 2015 (MPO, 2013 – 2016)
Vlastní zpracování

Uvedený graf na obrázku 1 přináší přehled o vývoji MSP za období let 2012 – 2015. Je zřejmé, že počet malých a středních podniků v České republice stále roste. V roce 2015 byl zaznamenán nárůst MSP o 5 280 podniků oproti roku 2014 (MPO, 2016).

1.3 Přínosy malých a středních podniků

Z kvalitativního hlediska je pro malé a střední podniky typická jejich flexibilita, schopnost pohotového přizpůsobení a adaptace na nové podmínky a skutečnosti. Právě díky rychlé adaptaci může být vyhověno individuálním přáním jednotlivých zákazníků. Podniky jsou schopny okamžitě reagovat na neustále se měnící potřeby dnešní společnosti. Proto jsou tyto podniky považovány za dynamický článek ve struktuře podnikatelských subjektů. Malé a střední podniky mohou být označeny jako protipól monopolů (Veber, 2012).

Monopolem bývá označována firma s výsadním postavením na trhu a značnou tržní silou, díky níž může ovlivňovat cenu nabízeného zboží. Zatímco malé a střední podniky jsou pouze jedním z mnoha výrobců, kteří přebírají cenu stanovenou na trhu zboží na základě nabídky a poptávky. Jedná se tedy o dvě naprosto odlišné tržní struktury (protipóly).

Značné množství malých firem však využívá velkých firem jako subdodavatelů, bez jejich spolupráce nejsou schopny fungovat (Veber, 2012).

Při hodnocení MSP Vochozka (2012) vymezil následující typické charakteristiky pomocí SWOT analýzy. Mezi **silné stránky** lze zahrnout obecné výhody malého a středního podnikání, jako je například rychlé přizpůsobení se požadavkům trhu, znalost místních trhů, tvorba nových pracovních míst, motivace vlastníků firem k produktivitě, adaptabilita pracovníků, kvalita výrobků či inovační potenciál.

Jako **slabou stránku** malých a středních podnikatelů lze uvést nedostatek kapitálové vybavenosti, malý důraz na marketing, omezené technické vybavení, ochranu práv duševního vlastnictví, nízkou motivaci pro další profesní vzdělávání, převahu výroby s malou přidanou hodnotou a nízkou kooperaci mezi malými a středními podnikateli.

Mezi **příležitostmi** lze zahrnout možnost expandování na zahraniční trhy, možnost spolupráce s jinými podniky, obchodními partnery či výzkumnými organizacemi, inovace v podobě nových produktů, služeb, technologií či vysokou podporu MSP rozmanitou škálou podpůrných dotačních programů.

Jako největší **hrozby** jsou označeny nedostatek investičních prostředků, kvalifikovaných pracovníků (především v technických oborech), administrativní náročnost a velká konkurence (Vochozka, 2012).

1.4 Podpora MSP po vstupu České republiky do EU

Zásady pro poskytování podpory malým a středním podnikům jsou upraveny v Zákoně č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2004a). Pro zachování a zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků je v zemích Evropské unie poskytována podpora podnikání MSP. Jáč (2005) rozlišuje dvě formy podpory, a to podporu přímou a nepřímou.

- **Přímá podpora**

Jedná se o nástroje, jež usnadňují přístup malých a středních podniků k finančním prostředkům potřebným pro realizaci investičních záměrů či k takovým prostředkům, které snižují náklady malých a středních podnikatelů v těch oblastech, jež jsou definovány v podpůrných programech. Přímá podpora může být financována buď ze státního rozpočtu České republiky na podporu podnikání či ze strukturálních fondů EU (Jáč, 2005).

- **Nepřímá podpora**

Jedná se o vytváření prostředí vhodného pro malé a střední podnikání. Tohoto prostředí může být dosaženo zjednodušením administrativy, zmírňováním nepříznivých dopadů nových právních předpisů, ulehčením přístupu k informacím, ke vzdělávání a poradenství. Zahrnout lze i průmyslové zóny, vytvořené pomocí dotačních a úvěrových forem podpory a podpory rozvoje investičních služeb pro podnikatele (Jáč, 2005).

- **Další formy podpory**

Bankovní záruky: zvýhodněné záruky na bankovní úvěry, dotace, záruky za kapitálový vstup, záruky za návrh do obchodní veřejné soutěže,

zvýhodněné úvěry: bezúročné úvěry, podřízené úvěry, úvěr s nižší úrokovou sazbou,

finanční podpory: dotace, příspěvky na rozvoj lidských zdrojů, zvýhodněné vzdělávací a poradenské služby, návratné finanční podpory při vstupu na zahraniční trh (Staňková, 2007).

2 Venkovský prostor

Z historie vzniku a formování venkova je nutné zmínit období, kdy se zemědělské osady měnily v trhová střediska, kde se soustřeďovala řemeslná výroba, vyrůstaly náročnější stavby, zajišťovala se obrana budováním hradeb aj. K hlavním změnám venkovského prostoru došlo během průmyslové revoluce. Docházelo k přeměně agrární společnosti na společnost industriální. Právě tato skutečnost může být označována jako největší zlom ve způsobu života. Industrializace se projevila nejen ve zvýšení územní koncentrace obyvatel, ale také urbanizací. Jak uvádí Binek (2007), venkov se stal tzv. zbytkovým prostorem. Při této modernizaci docházelo k soustředění škol do měst, ve vesnicích zůstávali méně vzdělaní lidé. Poměr mezi obyvateli měst a venkova zůstával až do první světové války stejný, poté docházelo ke značnému rozvoji měst a depopulaci venkova (Binek, 2007).

Za poslední desetiletí se výrazně mění život společnosti. Binek (2007) tento posun označuje jako posun od modernity k postmodernitě. Ten spočívá především v přemístění pracovních příležitostí ze sekundárních do terciárních a kvartérních oblastí, nárůstu důležitosti informací, rozvoji a šíření telekomunikačních technologií, přesunu od masové výroby k výrobě specializované, globalizaci ekonomické produkce a vyšší složitosti práce.

2.1 Vymezení venkovského prostoru

„Venkovský prostor, zjednodušeně označovaný jako venkov, je územím, tvořeným mozaikou sídel a krajiny mezi nimi.“ (Binek, 2007, s. 19).

Venkovem je obecně označována oblast volné nezastavěné krajiny a venkovských osídlení, která může být vymezena jako souhrn venkovských sídel, lesů, vodních a zemědělských ploch, ploch místních komunikací a ostatních míst, která se nachází v tomto prostoru. Pro venkov jsou typické např. nižší hustota zalidnění, menší sídla, zaměstnanost bývá vyšší v zemědělství, popřípadě v lesnictví či rybolovu. Existuje určité semknutí obyvatel s místní krajinou a přírodou, architekturou a životním stylem (ČSÚ, 2008a).

Bínek (2007) ve své publikaci také uvádí, že venkovský prostor a jeho vymezení lze vysvětlit pomocí dvou přístupů. Prvním z nich je přístup technický, který bývá využíván v regionální politice a specializuje se na jednu nebo jen několik charakteristik. Druhý přístup je zaměřen na kvantitativní a kvalitativní rysy hospodářské, sociální, krajinné a sídelní oblasti.

2.1.1 Zákon o obcích

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, vymezuje obec jako základní územní samosprávné členství občanů. Tvoří územní celek, který je vymezen územní hranicí obce. Obec, která čítá alespoň 3 000 obyvatel a více, je poté označována jako město (Česko, 2000). Z této definice vychází celá diplomová práce, neboť se konkrétně soustředí na venkovskou obec, která čítá 2 225 obyvatel (ČSÚ, 2016a). Za výchozí hranici je tedy považována venkovská obec, která má počet obyvatel do 3 000. V České republice se však častěji setkáváme se statistickou hranicí 2 000 obyvatel (viz následující kapitola 2.1.2 Vymezení venkovského prostoru dle ČSÚ).

Z makropohledu je celá Česká republika považována za venkovské prostředí, výjimkou je pouze hlavní město Praha. Proto je pro regionální účely využíváno měřítko s počtem menším než 2 000 obyvatel (Bínek, 2007). V České republice dále existuje pojem městys. Svou velikostí je městys území mezi obcí a městem. Nejsou stanoveny žádné limitní hodnoty pro minimální či maximální počet obyvatel. Pro zajímavost kupříkladu nejmenším městysem v ČR je (dle údajů z roku 2014) městys Levín s počtem 129 obyvatel a největším je městys Veverská Bítýška s počtem 3 126 obyvatel (ANON., 2014).

2.1.2 Vymezení venkovského prostoru dle ČSÚ

Český statistický úřad ve svých statistikách pracuje s hranicí 2 000 obyvatel. Dle údajů k 1. 1. 2016 bylo v České republice evidováno celkem 6 258 obcí. Přehled počtu měst, městysů a venkovských obcí, vycházející z údajů ČSÚ, poskytuje tabulka 2.

Tab. 2: Počet obcí v ČR k 1. 1. 2016

Kraj	Obce do 2 000 obyvatel	Obce nad 2 000 obyvatel	Počet městysů	Počet měst
Hlavní město Praha	0	1	0	1
Středočeský	1 032	112	50	84
Jihočeský	573	51	21	55
Plzeňský	458	43	12	57
Karlovarský	108	26	1	38
Ústecký	301	53	10	59
Liberecký	183	32	3	39
Královéhradecký	405	43	12	48
Pardubický	416	35	9	38
Kraj Vysočina	673	31	42	34
Jihomoravský	588	85	40	49
Olomoucký	357	45	12	30
Zlínský	253	54	6	30
Moravskoslezský	222	78	3	42
Česká republika	5 569	689	221	604

Zdroj: ČSÚ (2016b)

Vlastní zpracování

Tabulka 2 dokládá, že počet obcí, které mají počet obyvatel do 2 000, je v České republice celkem 5 569. Obcí, které mají počet obyvatel nad 2 000, existuje v České republice celkem 689. V úhrnu je tedy v České republice celkem 6 258 obcí, z čehož je 221 městysů a 604 měst, zbytek lze označit jako venkovské obce (ČSÚ, 2016b).

Podle údajů ČSÚ, spadalo na konci roku 2008 do venkovského prostoru 91,8 % obcí, které představovaly 78,8 % celkové výměry ČR, v nichž žilo celkem 29,8 % obyvatelstva (ČSÚ, 2008b). Dle aktuálních údajů z roku 2016 činí počet obyvatel žijících v obcích 26,3 %. Z uvedených dat je zřejmý úbytek venkovského obyvatelstva o 3,5 % (ČSÚ, 2016c).

2.1.3 Definice venkovského prostoru dle OECD

OECD ve své definici využívá pouze jedno kritérium, tím je hustota zalidnění obyvatelstva. Venkovem je tedy oblast, která má dle příslušného kritéria hodnotu nižší než 150 obyvatel/km². OECD rozlišuje 3 typy regionů:

- regiony, ve kterých více než 50 % obyvatelstva žije na venkově, jsou označovány jako **výrazně venkovské**,
- regiony s podílem 15 – 50 % venkovanů bývají označovány jako **venkovské oblasti**,
- **výrazně městské oblasti**, kde je pouhých 15 % obyvatel žijících na venkově.

V České republice je však tato hranice snížena na pouhých 100 obyvatel/km², a to právě kvůli možné aplikaci na místní regiony (Binek, 2007). Viz kapitola 2.3 Venkovský prostor v České republice.

2.1.4 Definice venkovského prostoru dle MMR

Ministerstvo pro místní rozvoj (dále také MMR) rozšiřuje statistickou hranici 2 000 obyvatel a metodiku OECD o typologii dle polohy venkovských obcí. Rozlišovány jsou následující tři typy venkovských oblastí:

- **příměstský venkov** – označuje venkovské oblasti v zázemí velkých měst, které jsou ovlivňovány zejména suburbanizací a zaznamenávají významný nárůst své populace,
- **mezilehlý venkov** – označuje průměrně rozvinuté venkovské oblasti ve větší vzdálenosti od velkých sídelních center, existuje však dobré dopravní spojení, nachází se zde rekreační potenciál,
- **odlehlý venkov** – označuje periferní venkovské oblasti, které jsou řídce obydlené a izolované od měst a hlavních dopravních sítí (ČSÚ, 2008a).

2.1.5 Definice venkovského prostoru dle statistického úřadu EU

Definice statistického úřadu EU (dále také EUROSTAT) využívá dvě kritéria:

1. kritéria hustoty zalidnění,
2. absolutní počet obyvatel.

Na základě těchto dvou kritérií se dále rozlišují:

- **hustě obydlené zóny** – pokud je hustota zalidnění vyšší než 500 obyvatel/km² a počet obyvatel nejméně 50 000,
- **přechodné zóny** – pokud je hustota zalidnění vyšší než 100 obyvatel/km² a počet obyvatel nejméně 50 000,
- **řídce obydlené zóny** – zahrnují všechny ostatní obce, které nesplňují výše uvedená kritéria. Řídce obydlené zóny Binek (2007) specifikuje následovně:
 - **extrémní venkovské osídlení** – do 8 obyvatel/km²,
 - **méně zalidněné venkovské oblasti** – zde je uváděn požadavek na 8 – 50 obyvatel/km²,
 - **venkovské oblasti** – ty čítají 50 – 100 obyvatel/km².

2.1.6 Vymezení venkovského prostoru dle dalších dělení

Základní typologie venkova je založena na tzv. velikostní a polohové diferenciaci obcí. Polohovou diferenciací můžeme chápat dopravní polohu obcí (Binek, 2007). Přehled přináší tabulka 3.

Tab. 3: Velikostní a polohové typologie venkova

Velikostní kategorie		Polohová kategorie	
1	0 – 199	A	Zázemí měst
2	200 – 499	B	Obce s velmi dobrou dopravní polohou
3	500 – 999	C	Obce s průměrnou dopravní polohou
4	1 000 – 1 999	D	Obce se špatnou dopravní polohou
5	2 000 – 2 999		

Zdroj: Binek (2007, s. 24)

Perlín (1998) ve své publikaci vysvětluje vymezení venkovských obcí v České republice na základě příslušných kritérií (viz tabulka 4).

Tab. 4: Kritéria vymezení venkovských obcí v ČR

Kritérium	Hlavní charakteristiky
Urbanistické	Sídlo s typickou urbanistickou strukturou nízkopodlažní zástavby, vysoký podíl rodinných domů, málo vyvinutá uliční síť. Náves je považována za centrum společenského a kulturního dění. Je zde vysoký podíl zeleně.
Architektonické	Dominance nízkopodlažní zástavby v individuálních rodinných domech, které nemají parter (přízemí). Typický venkovský dům s hospodářským zázemím, odděleným dvorem a zahradou s odlišným využitím.
Sociální	Participování obyvatel, užší sociální kontakty, dlouhodobá neformální sociální kontrola.
Ekonomické	Rozhodující je zemědělská činnost a primární výroba potravin. Velký počet ekonomicky aktivního obyvatelstva dojíždí za prací mimo toto sídlo.
Historické	Pokud sídlo získalo v minulosti městská práva, jedná se o město, pokud nezískalo, jedná se o vesnici.
Administrativní	Města definuje stát, mají právo používat městský znak a mají výše uvedená práva. Jinak se jedná o venkov.
Statické	Obce, které mají méně než stanovený počet obyvatel.

Zdroj: Perlín (1998, s. 3)

Sociologický časopis od V. Hrušky pojímá venkov jako prostor, který je svým charakterem striktně oddělen od městského. Venkovský prostor se oproti městu vyznačuje svými typickými charakteristikami:

- dominantní extenzivní využití půdy (zemědělství, lesnictví),
- malá venkovská sídla s extenzivně využívanou krajinou (hospodářské venkovské stavby),
- způsob života typický svou soudržností místních obyvatel, morálkou a úctou k lokální krajině (Hruška, 2014).

2.2 Nástroje rozvoje venkovského prostoru

Jedná se o tzv. pomůcky k podpoře a výkonu určité činnosti, díky nimž lze dosáhnout stanovených rozvojových cílů na daném území. Dosud neexistuje žádná pevná klasifikace rozvojových nástrojů. Binek (2009) navrhl následující členění nástrojů rozvoje:

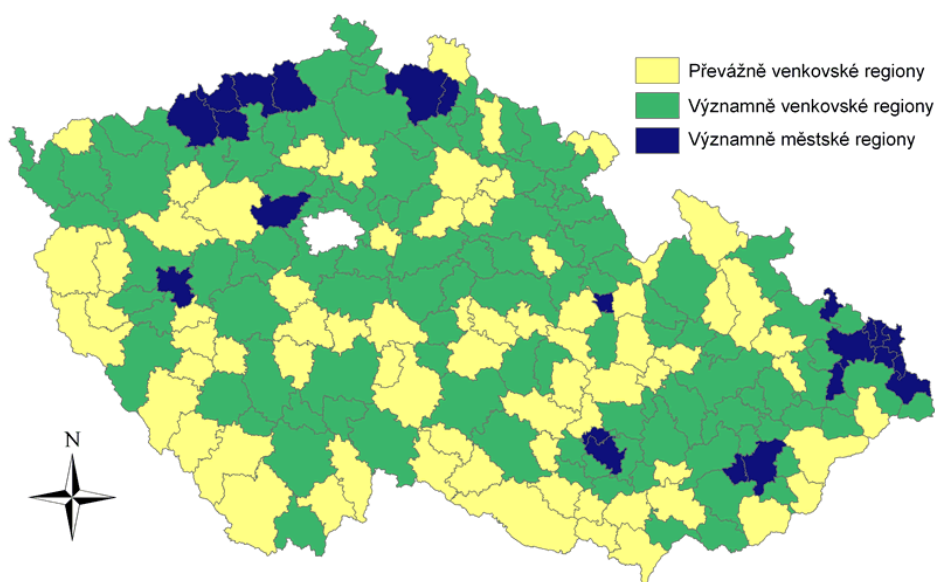
- **administrativní nástroje**, kam mohou být zařazeny organizační normy, závazné procedury a postupy, legislativa,
- **koncepční nástroje** – koncepční dokumenty, územně-plánovací dokumenty, pozemkové úpravy,
- **institucionální nástroje** – instituce zabývající se rozvojem příslušné oblasti, struktury managementu (např. regionální management), struktury spolupráce,
- **věcné nástroje** – pronájem nebo prodej objektů či pozemků, zajištění infrastruktury, schválení a povolení k provádění určitých aktivit, pomoc se zprostředkováním potřebných kontaktů či při vyjednávání s úřady,
- **sociálně-psychologické nástroje** – zde se jedná o tři klíčové oblasti: komunikace, motivace a vzdělávání,
- **finanční nástroje** – dotace (evropské, národní, krajské), systémy finančních podpor, granty.

Dále Binek (2009) využívá členění na finanční a nefinanční nástroje rozvoje venkova.

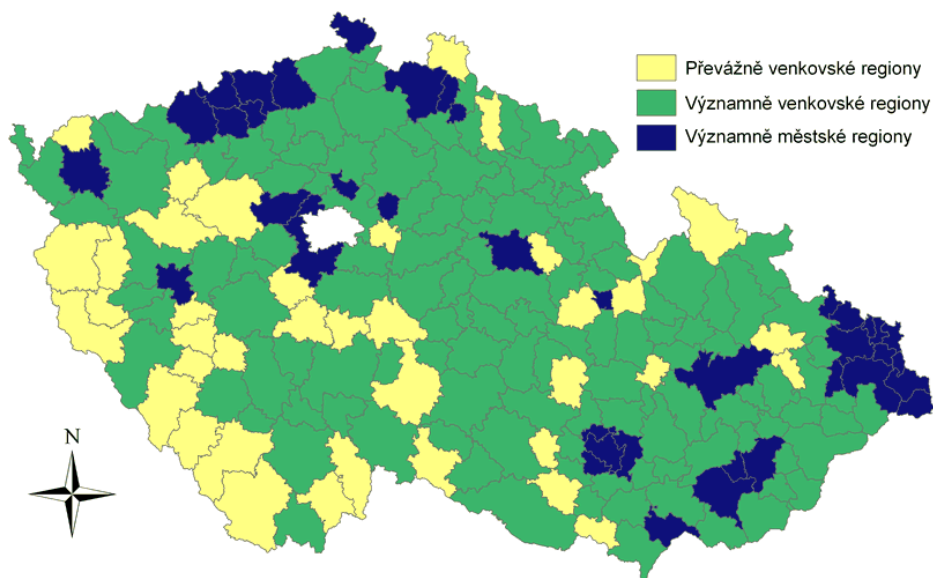
- **Nástroje finanční:** neinvestiční a investiční pobídky (dotace, úvěry, záruky, granty), kapitálové podílnictví, rozpočtová zvýhodnění (dotace), daňová zvýhodnění (slevy na daních, daňové prázdny).
- **Nástroje nefinanční:** administrativní (legislativa), institucionální (strategické plánování, programování, instituce, řízení rozvoje), věcné a ostatní nefinanční nástroje (propagace, poradenství).

2.3 Venkovský prostor v České republice

Pro potřeby České republiky se k vymezení pojmu venkovský prostor používají kritéria hustoty zalidnění. Za vhodné je považováno vymezení menších jednotek správních obvodů pověřených obecních úřadů (dále také POU) či správních obvodů úřadů obcí s rozšířenou působností (dále také ORP). S přihlédnutím ke struktuře české sídelní soustavy je potřeba snížit hustotu zalidnění ze 150 obyvatel/km² na 100 obyvatel/km². Názorné zobrazení rozložení jednotlivých venkovských regionů s přihlédnutím k hustotě zalidnění je k vidění na obrázcích číslo 2 a 3.



Obr. 2: Venkovské regiony dle hustoty zalidnění dle ORP s kritériem 150 obyv./km²



Obr. 3: Venkovské regiony dle hustoty zalidnění dle ORP s kritériem 100 obyv./km² (Perlín, 2009)

Při hodnocení hustoty zalidnění dle ORP je v 99 obcích s rozšířenou působností průměrná hustota zalidnění vyšší než stanovená limitní hodnota (100 obyvatel/km²) a v celkem 107 obcích je zjištěná hodnota nižší.

Z výše uvedených map České republiky (obrázků 2 a 3) je patrné, že pokud dojde ke snížení kritické hodnoty ze 150 obyvatel/km² na 100 obyvatel/km², pozmění se rozložení jednotlivých regionů. Počet „významně venkovských“ ORP poklesne, tím pádem se zvýší počet „významně městských“ regionů (Perlín, 2009).

Za povšimnutí stojí odlišnost používané terminologie. Převážně venkovské regiony byly vymezeny jako výrazně venkovské (více než 50 % obyvatelstva žije na venkově), významně venkovské regiony byly označeny jako venkovské oblasti (ve venkovském prostoru žije 15 – 50 % obyvatel) a významně městské regiony byly pojmenovány jako výrazně městské oblasti (na venkově žije méně než 15 % obyvatel). Tato skutečnost potvrzuje, že terminologie venkovského prostoru není jednotně definována a může docházet k menším odlišnostem, neboť různí autoři používají různé definice venkovského prostoru.

2.4 Specifika podnikání na venkově

Venkovské oblasti se oproti městským vyznačují určitými specifiky. V těchto oblastech je značně zredukována veřejná doprava (především autobusová). Horší dopravní dostupnost omezuje především mobilitu starších obyvatel a občanů bez vlastních automobilů. Venkov se vyznačuje nižším podílem obyvatel v produktivním věku. Může to být důsledek přemísťování mladých občanů do měst kvůli nedostatku pracovních míst (Svobodová, 2014). Kolář (2013) uvádí názor, že úbytek venkovských obyvatel je zapříčiněn převážně tím, že lidé odcházejí za prací do větších měst, anebo tím, že studenti zůstávají po ukončení studia ve městech, kde studovali.

Na druhou stranu velká výstavba nových satelitních zástaveb vyliďňování venkova stabilizuje, přináší nové příležitosti kvalitního bydlení. Obce z velké většiny případů disponují pouze základní občanskou vybaveností. Často dochází k odlivu základních služeb (obchod, mateřská škola), což je zapříčiněno nízkou poptávkou. Problémy venkovských obcí mohou být řešeny vytvářením podmínek vhodných pro příchod mladých obyvatel (technické podmínky pro bydlení, mateřské a základní školy, kulturní, společenské, sportovní a zájmové aktivity, péče o seniory, příjemné prostředí v obci, podpora zaměstnanosti a zaměstnatelnosti, zlepšení dopravní dostupnosti (Svobodová, 2014). Kolář (2013) uvádí i další možná řešení odlivu venkovských obyvatel. Těmi může být dostatečná výše příjmů v porovnání s příjmy ve městech (např. podpora lokálního obchodu s nabídkou regionálních potravin), maximální využití venkovského potenciálu, zapojení místní mládeže do různých projektů rozvoje obce, podpora podnikání a řemesel, zapojení mládeže do rozvoje cestovního ruchu a agroturistiky aj.

Venkov má pro podnikání značný potenciál. Nejen proto, že venkovské obyvatelstvo mívá pracovní návyky už od útlého dětství, protože život na vesnici vyžaduje určitou míru zručnosti a dovedností. Ve vesnicích se nachází řada hospodářských stavení, vhodných k provozování živnosti. Další předností je dostatek času venkovských obyvatel. Na vesnicích nejsou velké možnosti volnočasových aktivit, lidé tráví oproti městskému obyvatelstvu většinu času doma a věnují péči své zahrádce či hospodářství (Kolář, 2013).

Zmíněná specifika dokládá i nejnovější výzkum Predikce udržitelnosti zaměstnanosti v odlehlých venkovských oblastech v cestovním ruchu. Ten potvrzuje, že dochází

k vyliďňování odlehlých oblastí České republiky, ke kterému dochází v důsledku migrace mladých lidí do měst. Jako klíčový nástroj k zastavení vyliďňování venkova je sledováno lepší využití přírodního a turistického potenciálu odlehlých lokalit. Malí a střední podnikatelé by tak vytvořili nové pracovní příležitosti v oblasti cestovního ruchu (SOCR ČR, 2017).

Podle webu Podnikator.cz, který se věnuje pomoci v podnikání, na venkově existují velké možnosti k dalšímu růstu. Objekty jsou v porovnání s městy o poznání levnější a podnikatel si je může přestavět podle svého uvážení, prostoru bývá dostatek. Venkov je doplněn krásnou čistou přírodou, proto se i řada velkých firem uchyluje právě tam. Co se týká optimální lokality, nejlepším umístěním jsou obce zhruba ve vzdálenosti 20 km od velkých měst. Důvodem je dostupnost hromadné dopravy (ANON., 2016a).

Binek (2007) uvádí, že každá venkovská obec vlastní své specifické místní zdroje. Tyto zdroje mohou být pojaty třemi různými způsoby resp. třemi různými úhly pohledu. Z pohledu **místních obyvatel** se jedná například o pracovní příležitosti v dané oblasti, dopravní dostupnost, možnosti bydlení, volnočasové aktivity, příjemné prostředí, blízkost přírody, klid, kvalitu životního prostředí aj. **Podnikatelé** hodnotí dostupnost objektů a pozemků vhodných pro podnikání, kvalitu dopravní komunikace, dostupnost inženýrských a dopravních sítí v dané oblasti, kvalifikovanou pracovní sílu, atraktivitu místní přírody a možnosti rekreace. **Návštěvníci** hledí především na přitažlivost vybrané venkovské obce, včetně kulturních, historických a přírodních zajímavostí, možnosti sportovního vyžití, stravovací a ubytovací kapacity. Specifickými místními zdroji, jež se vyznačují určitými jedinečnými charakteristikami, mohou být například chráněná území, lázeňské lokality, památkové rezervace a zóny, místní kulturní a společenské tradice, které mají historickou vazbu k danému území aj.

Místní zdroje mohou být z metodologického hlediska rozděleny do tří skupin:

- lidské zdroje,
- přírodní zdroje,
- hospodářské zdroje.

Lidské zdroje tvoří podstatu pro vytváření a implementaci rozvoje venkovského prostoru. Jsou primární hybnou silou celého procesu, od nich se odvíjí kvalita ostatních zdrojů.

Přírodní zdroje jsou tvořeny krajinnými zdroji (přírodní reliéf nebo klima, jedná se především o estetické aspekty) a surovinovými zdroji. Jedná se o neobnovitelné zdroje, proto je kladen důraz na jejich šetrné využívání a zachování venkovského rázu krajiny.

Hospodářské zdroje jsou ovlivněny zdroji lidskými. Ekonomicky aktivními subjekty jsou především lidé, kteří v dané obci žijí a pracují. Pro oživení a rozvoj venkovského prostoru je klíčovou složkou právě místní podnikání, které zajišťuje pracovní příležitosti v dané oblasti (Bínek, 2007).

2.5 Faktory ovlivňující podnikání na venkově

Na základě výzkumu stavu drobného, malého a středního podnikání na venkově, který vychází z dat v letech 2006 – 2007, byly zjištěny určité problémy, se kterými se podnikání na venkově potýká. Výzkum odhalil některé faktory ovlivňující MSP na venkově. Mezi ně patří neúnosně vysoké odvody státu, vysoké daně, špatná dopravní infrastruktura (zejména v odlehlých oblastech), nedostatečná technická a základní infrastruktura na venkově. Pro podnikatele je významná existence velkých obchodních řetězců a supermarketů v blízkém okolí, která ovlivňuje venkovské podnikání negativním směrem, případně i konkurence zemí, které zaměstnávají levnější pracovní sílu. Dalším bodem je přílišná byrokracie, kupříkladu pracovní právo a živnostenské právní předpisy. Nesmí být opomenuta výrazně nižší kupní síla na venkově, některé druhy produktů či služeb není možné zaplatit (Svoboda, 2008). Jak již bylo zmíněno v publikaci J. Koláře (2013), venkov se potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků v daném oboru podnikání, provedený výzkum toto tvrzení potvrzuje. Velká většina mládeže odchází za prací do větších měst z důvodu nedostatečně pestré nabídky pracovních míst. Posledním bodem provedeného výzkumu jsou finanční zdroje a finanční gramotnost. Venkovští podnikatelé často mívají nedostatečné informace o úvěrových možnostech v rámci svého podnikání či o podporách vycházejících z krajských, národních či evropských intervenčních programů, které by v rámci svého podnikání mohli čerpat (Svoboda, 2008).

Bínek (2011) uvádí faktory, které působí na podnikatelské prostředí na národní, regionální a obecní úrovni. Na národní úrovni se jedná o zákony a vymahatelnost práva všeobecně,

dále daňové a administrativní zatížení podniků. Na regionální úrovni a úrovni obcí se jedná o následující faktory:

- vzdálenost k zákazníkům a trhům,
- kvalita a dostupnost pracovní síly,
- přístup k finančním a materiálně-technickým zdrojům,
- profesionalita územní samosprávy (otevřenost, transparentnost, předvídatelnost),
- infrastruktura a její kvalita.

Dále je důležité zvážit, které faktory mohou ovlivňovat umístění provozovny v obci. Pokud se jedná o podnikání v oblasti obchodu a služeb, je nezbytné zodpovědět následující otázky:

- Jaká je potenciální poptávka?
- Jaká je vzdálenost od konkurence?
- Jaké je nájemné v dané lokalitě?
- Je daná lokalita vhodná? Je dostupná pro zákazníky (parkování, veřejná hromadná doprava)?
- Je provozovna na viditelném místě? Má označené vchody, východy apod.?

Pro podnikání jsou přitažlivější obce, které zaznamenávají rostoucí počet obyvatel. Firma poté může očekávat rostoucí potenciální poptávku po svých produktech či službách (Binek, 2011). Daná zjištění v oblasti specifik podnikání na venkově budou dále zohledněna v rámci tématu tvorby podnikatelského plánu.

3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument, který se sestavuje především proto, aby se podnikatel ujistil, zda je daný podnikatelský nápad reálný a životaschopný. Podnikatel jej vypracuje, aby zajistil chybějící finanční prostředky, našel společníka, informoval obchodní partnery či zaměstnance apod. Sestavení podnikatelského plánu může napomoci začínajícímu podnikateli v získání potřebné podpory a financí, ale také jemu samotnému. Podnikatel si uspořádá jednotlivé potřebné kroky, které jsou pro něj a jeho podnikání stěžejní. Příkladem mohou být otázky typu: Jak oslovím své zákazníky? Kde, na kterých trzích budu nabízet své výrobky? Jak se odlišuji od konkurenčních firem? Kolik zaměstnanců budu potřebovat? Na základě zodpovězení těchto otázek podnikatel zjistí, kde se nyní nachází, čeho a jakým způsobem chce docílit (Srpková, 2011).

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (Orlík, 2011, s. 14).

Forma podnikatelského plánu není pevně stanovena, proto se jednotlivé podnikatelské plány odlišují svým obsahem. Podrobný doporučený obsah podnikatelského plánu je obsažen v příloze A.

Agentura CzechInvest uvádí 5 variant podnikatelského plánu, lišících se v detailnosti vysvětlení svých záměrů (ANON., 2005). Rozlišuje se:

- **prezentace ve výtahu (Elevator pitch)** – zhruba minutu trvající verbální prezentace,
- **executive summary** – písemný dokument, který má podnikatel vždy při sobě pro případ, že se setká s potenciálním investorem, maximální formát A4,
- **zkrácený podnikatelský plán** – obsahuje všechny body plného podnikatelského plánu, je však pouze stručný, může být použit například pro tzv. business angels,

- **plný podnikatelský plán** – poskytuje detailní popis výrobních technologií, procesů, duševního vlastnictví, předkládá se těm investorům, kteří se zavázali smlouvou o utajení informací,
- **internetová verze** – firmy mohou podnikatelské plány zveřejňovat na svých webových stránkách, někteří investoři tuto variantu vítají, jiní ji spíše odsuzují pro „zavánějící zoufalství“ (Prokop, 2005).

3.1 Základní otázky před tvorbou podnikatelského plánu

Blackwell (2011) ve své knize uvádí, že podnikání není jen o penězích, peníze nejsou tím hlavním a jediným důvodem podnikatele k jeho činnosti. Člověk si může svůj vlastní život zpříjemnit tím, že stvoří produkt, díky kterému bude jeho vlastní život stát opravdu za to, bude se cítit užitečně.

„*Set yourself a target.*“ (Blackwell, 2011, s. 3). Volně přeloženo: zaměřte sami sebe jako cíl svého podnikání. Podnikatelova strategie by měla odrážet jeho vlastní osobní cíle. Sepsání toho, v co opravdu věří, dává podnikatelskému plánu prvotní formu. Je potřeba zeptat se sám sebe, jaké zdroje budou k dispozici (lidské i materiální), zvážit svou povahu a dané vlohy pro podnikání. Jak mohu podnikání ovlivnit? Jsem přátelský člověk, který dokáže vycházet se svými kolegy? Dále je potřeba zvážit marketingové záležitosti, zjistit, co si zákazníci opravdu přejí a dát jim právě takový produkt, o kterém sní (Blackwell, 2011).

Daný produkt (či služba) by se měl vyznačovat některým ze svých specifických atributů, kterými vynikne nad konkurenčními výrobky. Jak toho lze dosáhnout? Existuje celá řada možností, jak se odlišit. Mezi nejznámější Blackwell (2011) radí:

- oslnit zcela novým nápadem,
- vylepšit verzi něčeho, co již existuje,
- být levnější než ostatní produkty,
- být spolehlivější z hlediska doručení produktu a poprodejních služeb,
- být snadněji dostupný pro místní zákazníky.

Soulad výše uvedených předpokladů je klíčem k úspěchu podnikání a důkladné plánování pomůže k dosažení stanovených cílů. Podnikatel by si měl uvědomit, že právě jeho předložený dokument je jedním z mnoha, které banky, správci fondů a jiní věřitelé obdrží. Podnikatelský plán musí čtenáře zaujmout a udržet jeho pozornost. Blackwell (2011) uvádí, že podnikatelský plán by měl být:

- **jasný** (jednoduchost vyjadřování, nekládat příliš mnoho nápadů do jedné věty, logická návaznost vět, opatrnost při používání přídavných jmen, uspořádanost),
- **stručný** (čtenář se při čtení nesmí začít nudit, hloubkové průzkumy nejsou vhodné, je potřeba text ořezávat a ponechat jen opravdu nezbytná fakta),
- **logický** (nápady a dané skutečnosti na sebe musí navazovat v logickém pořadí, nesmí si v rámci textu protiřečit),
- **pravdivý** (držet se zásady nezveličovat a nepřehánět),
- **podložený čísly všude, kde je to jen možné** (snaha o pečlivou kvantifikaci všeho, co může být vyjádřeno čísly, investoři uvažují právě spíše v číslech).

3.2 Podnikatelský plán pro drobné podnikání

Web Bplan.cz, který napomáhá v začátcích podnikání, na svých stránkách zveřejňuje vzor podnikatelského plánu, sloužící drobným podnikatelům. Jedná se o zjednodušenou verzi podnikatelského plánu. Autoři článku vychází z praxe a z reálných zkušeností. Podle doporučeného postupu pro tvorbu podnikatelského plánu drobné firmy se plán skládá z následujících 9 částí (Cimala, 2011).

1. Úvod

Elevator pitch – představuje verbální výstižnou a zkrácenou verzi toho, kdo firma je, co dělá, v čem je dobrá a jak na tom dokáže vydělat. Cílem je během několika sekund či málo minut oslovit zákazníka, partnera, zaměstnance, dodavatele či investora. Tato část nemusí být zpracována písemně.

- 1.1. Krátké představení projektu (shrnutí) – zkrácený podnikatelský plán obsahuje řešený problém, způsob řešení (tj. popis služby), konkurenční výhodu, popis týmu,

business model, představení základních finančních ukazatelů. Z toho vyplývá, že tento krok se vypracuje až na konec. Základem je srozumitelnost a jistota projevu.

2. Služba (či produkt)

- 2.1. Poslání & problém – Jaký problém prostřednictvím své služby či produktu zákazníkům firma řeší? Kdo je cílovou skupinou?
- 2.2. Produkt, služba – podrobný popis produktu (služby), tj. řešení problému, základní charakterové vlastnosti, v případě technologie bližší popis. Čím chce firma uspět? V případě závislosti produktu na dodavatelích je nutné popsat distribuční cesty.
- 2.3. Klíčové faktory úspěchu – procesy a činnosti, které vedou ke spokojenosti zákazníka. Jak dlouhodobě udržet přidanou hodnotu? Základem je kvalita produktu a vnímání toho, co zákazníci požadují.

3. Trh & zákazník

- 3.1. Trh – klíčové faktory na daném trhu (velikost trhu, počet zákazníků, objem tržeb, ceny, segmentace, bariéry vstupu, dynamika, charakter, potenciál v budoucnosti, identifikace konkurence aj.)
- 3.2. Zákazník – uvědomit si, KDO je zákazníkem, specifikovat KDO má problém, který firma řeší. Co vše firma musí splnit, aby byl zákazník opravdu spokojený?

4. Místo & konkurence

- 4.1. Místo – popis lokality, ve které bude daná služba (produkt) nabízena. Jedná se o frekventovanou lokalitu s dostatkem potenciálních zákazníků?
- 4.2. Konkurence – přehled stávající konkurence, porovnání konkurenčního řešení problému, kvality, ceny. Stanovit přímé a nepřímé konkurenty, jejich postavení na trhu, klíčové faktory jejich úspěšnosti, porovnání řešení reprezentativní firmy vs. řešení konkurenční firmy, jakou firma zaujme tržní pozici (segment).
- 4.3. Konkurenční výhoda – v čem spočívá, jak velká je konkurenční výhoda, udržitelnost. Popis konkurenční výhody, vyjádření o kolik je firma lepší než konkurence, v čem spočívá udržitelnost.
- 4.4. Cenová politika – porovnání cenové politiky firmy s politikou konkurenčních firem (firma by neměla soutěžit cenou, ale kvalitou produktu).

5. Vstup na trh & marketing (Jak bude produkt či služba propagována?)

- 5.1. Vstup na trh – strategie vstupu na trh, jaké kroky firma udělá před uvedením na trh a následně po uvedení na trh.
- 5.2. Marketingový plán – marketingová strategie, využití distribuční kanály, tj. jakým způsobem se firma k zákazníkovi dostane, čím ho osloví. Základem je spokojený zákazník (na základě produktu samotného).

6. Lidé

- 6.1. Popis klíčových osob, jednotlivých členů týmu včetně zkušeností, dosažených úspěchů, oblasti, za kterou budou zodpovědní. Úspěšné podnikání je založeno na klíčových osobách. Proto by měla být zdůrazňována důležitost talentovanosti těchto osob a jejich zapálenost pro produkt.
- 6.2. Ostatní personální zajištění – další osoby, které firma najme (např. asistentka).

7. Business model

Může být využita řada volně dostupných modelů, autoři uvádí například model Canvas (česky chápáno jako „schéma podnikatelského modelu“), případně vlastní rozepsání. Zde je nutno zachytit, jak firma na daném produktu (službě) vydělá, jaká bude marže, reálně odhadovat, jaká je prognóza prodejů v prvním roce. Měl by být udržován jednoduchý model typu: za 1 Kč koupím, za 2 Kč prodám, případně hrubá marže činí 20 %. Jedná se o model, který je doporučován při podnikatelských aktivitách start-up projektů.

8. Finanční plán

- 8.1. Počáteční kapitál – kolik bude firma potřebovat na „rozjezd“, kde tyto zdroje firma opatří (investor, rodina, banka, přátelé), případně jaké investice již byly provedeny a kdo je poskytl.
- 8.2. Podrobné vypracování nákladů, potřebných pro zajištění projektu (podrobný přehled nákladů v prvním roce, jejich rozdělení na fixní a variabilní), podrobný přehled výnosů v prvním roce (tabulkový přehled). Projektovány bývají náklady a výnosy zpravidla tři roky dopředu. Je nutno uvést, z jakých metrik a předpokladů firma vychází. Cash Flow (co firmě „přitéká“ a co jí „odtéká“ z bankovního účtu).
- 8.3. Finanční ukazatele – bod zvratu (rovnost příjmů a nákladů, zisk je nulový).

9. Plán realizace

9.1. Časový plán – možno graficky zpracovat přehled časového plánu realizování projektu.

9.2. Reálné posouzení celého projektu pomocí SWOT analýzy.

Těchto devět zmíněných bodů má podnikateli napomoci vytvořit podnikatelský plán pro jeho drobné podnikání. Pro porovnání s rozsáhlejším a podrobněji propracovaným podnikatelským plánem je přiložena příloha A.

3.3 Metodický postup tvorby vlastního podnikatelského plánu

Metodický postup pro navazující praktickou část spočívá v charakteristice vybraného podniku na venkově, který se zabývá myšlenkou rozšíření svého portfolia. Použitými metodami pro analýzu podnikatelského prostředí se zaměřením na specifika venkovského prostoru je strategická analýza okolí podniku působícího na venkově. Ta zahrnuje analýzu vnitřního a vnějšího okolí na základě SWOT analýzy a PEST analýzy a analýzu konkurence pomocí Porterova modelu pěti sil. Z výsledků provedených rozborů, aktuální tržní situace a cílů firmy následně vychází vlastní návrh podnikatelského plánu pro již existující podnik. Jeho podstatou je myšlenka rozšíření stávající nabídky poskytovaných služeb v daném podnikatelském prostředí.

Co se týká konkrétních specifíků ve venkovském prostoru, autorka práce vymezila na základě analýz zjištěné dysfunkce, např. problematiku neexistence dostatečně kvalifikované pracovní síly, problematiku dopravní dostupnosti, možnost bydlení, volnočasové aktivity, atraktivitu prostředí, dostupnost objektů vhodných pro podnikání a dostupnost inženýrských sítí. Pozornost je zaměřena také na poptávku v dané oblasti, existenci konkurence či vhodnost dané lokality k podnikání. Jelikož se práce soustředí na obec, která rok od roku zaznamenává rostoucí počet obyvatel, autorka práce předpokládá, že prostředí bude pro rozvoj venkovské podnikatelské činnosti přijatelné. Viz kapitola 4.

4 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Kapitola se zabývá analýzou podnikatelského prostředí vybraného podniku na venkově se zohledněním specifík venkovského prostředí. Analyzování prostředí v daném oboru podnikání je nezbytným krokem před tvorbou samotného podnikatelského plánu.

Praktická část diplomové práce se soustředí na vybraný venkovský podnik, jehož jméno si vedení nepřeje písemně zveřejňovat. Podnik je zaměřen na poskytování telekomunikačních služeb – připojení k internetu, servis počítačů, tvorbu webových stránek a instalace televizních antén (viz kapitola 5.1 Představení podniku). Vybraný venkovský podnik sídlí ve Středočeském kraji v okrese Mělník v obci Tišice. Vývoj počtu obyvatel v dané venkovské obci zobrazuje tabulka číslo 5.

Tab. 5: Vývoj počtu obyvatel v obci Tišice

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet obyvatel	1 915	1 985	2 038	2 134	2 184	2 225

Zdroj: ČSÚ (2016b)

Vlastní zpracování

Jak je patrné z tabulky 5, obec Tišice zaznamenává každým rokem rostoucí trend v počtu obyvatel. V obci v několika posledních letech vznikly rozsáhlé zástavby rodinných domků. Během posledních 5 let vzrostl počet místních obyvatel o více než 300 osob. Jedná se o obec, která se nachází v Polabské nížině, zhruba 25 km severovýchodně od Prahy. Díky vyhovující dopravní infrastruktuře v podobě autobusových a vlakových spojů se jedná o vhodné strategické místo v blízkosti hlavního města Prahy, kam dojíždí velké procento místních obyvatel za prací. Rostoucí počet obyvatel je dle autorky práce známkou atraktivity prostředí a přispívá k rozvoji místního venkovského podnikání. V dnešní době využívá velké množství lidí internetové připojení nejen k zábavě, ale i ke své práci. Málokdo si v dnešní době dokáže představit svou existenci bez připojení k internetu. Proto je poptávka po internetovém připojení v dané oblasti velmi vysoká.

Obec se stále rozrůstá a nadále probíhá zavádění inženýrských sítí pro výstavbu nových domů. V roce 2015 byla v obci zavedena kanalizace, při této příležitosti došlo i k obnově místní komunikace a výstavbě nových chodníků pro pěší. Díky tomu došlo ke zvýšení komfortu bydlení a celkové přitažlivosti prostředí. V obci se nachází vlaková i autobusová

zastávka. Vlaky jezdí ve směru Praha a ve směru Mladá Boleslav. Zhruba 4 km od Tišic (jedna zastávka vlakem či autobusem) se nachází městyš Všetaty, který je známý jako významný železniční uzel. Odtud se mohou lidé dopravit až do Lysé nad Labem či Ústí nad Labem. Vlaky ve směru Praha jezdí už od brzkých ranních hodin v intervalech cca 20 minut. Odpoledne jezdí přibližně v hodinových intervalech. I ve večerních hodinách mají obyvatelé k dispozici dostatek spojů. Autobusy se obyvatelé dopravují spíše do blízkých měst jako je Mělník nebo Brandýs nad Labem ve druhém směru. Dopravní dostupnost je hodnocena jako výborná, především díky velkému množství vlakových spojů.

V Tišicích se nachází základní občanská vybavenost – mateřská škola, základní škola (do 5. ročníku), zdravotní středisko, obecní úřad, obchod se smíšeným zbožím, řeznictví, pivnice, ale i pošta. V této obci má v současnosti sídlo více než 70 podnikatelů (od obchodu s potravinami až po služby maséra, kosmetiku, účetní služby či autoopravnu a různé manuální práce). Prostor pro podnikatelskou činnost je v obci více než dostatečný. Od konce roku 2016 se zde nacházejí např. volné prostory, ve kterých dříve bývala večerka. Lidé však nejčastěji podnikají přímo ve svých domovech. Uvedený počet podnikatelů sám o sobě vypovídá o velmi vhodném prostředí pro podnikání.

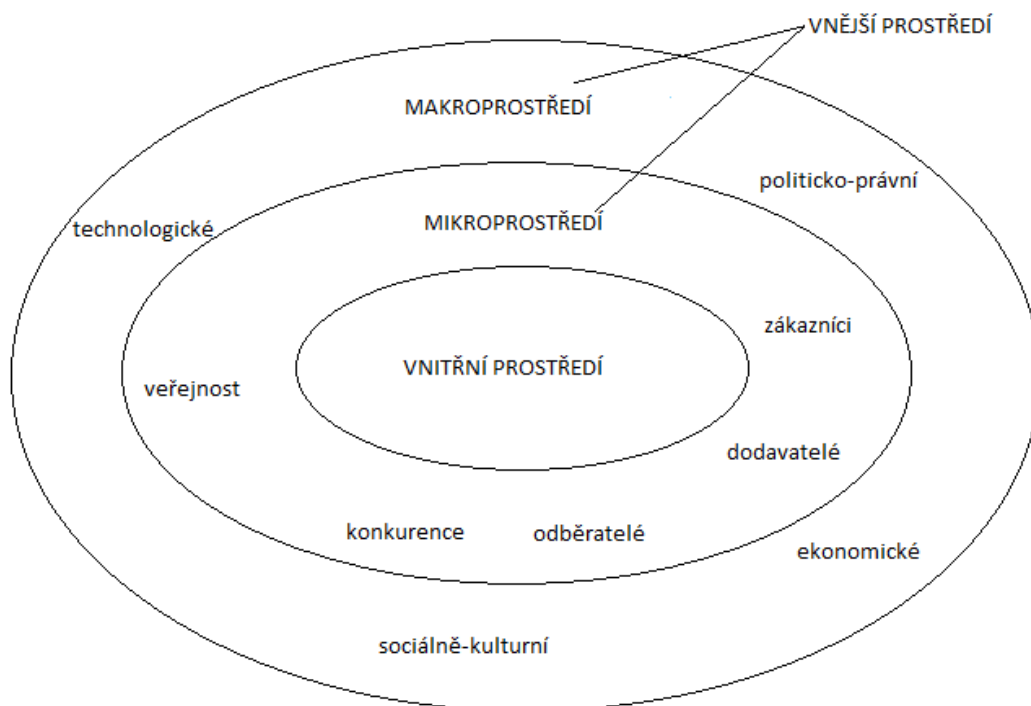
V obci existují i různá sdružení a spolky. Například Tišické Klubko, organizace, kterou založily místní maminky za účelem přispívat ku prospěchu a rozvoji obce a občanům ke spokojenosti, zábavě a radosti. Dále v obci působí divadelní soubor LUNO, který v roce 2010 asi po 50 letech obnovil svou tradici divadelnictví. Nyní soubor každým rokem uvádí jednu novou hru. Stal se neodmyslitelnou součástí místního kulturního dění a jeho představení jsou hojně navštěvována. Za zmínku také stojí Obec baráčníků. Cílem tohoto sdružení je ožívování starších tradic, zvyků a zvyklostí. Z významných aktivit sdružení, která existovala v obci v minulosti, lze zmínit například finanční výpomoc v poválečné době obci Lidice nebo při opravě Staroměstské radnice. Mezi místní spolky lze zahrnout také klub seniorů, členy katolické církve, myslivecké sdružení nebo svaz chovatelů či sbor dobrovolných hasičů.

V Tišicích se nachází fotbalové hřiště, dětské hřiště a také multifunkční hřiště s umělým povrchem. Co se týká sportovního vyžití, je nutno uvést velmi úspěšný fotbalový oddíl, který hraje v mužské kategorii krajský přebor, do kterého postoupil v roce 2016. Dále se obec pyšní dvěma pingpongovými týmy. V obci existuje spolek nazývaný Dragons CZ.

Jedná se o skupinu mladých lidí, kteří mají rádi sport, především dračí loď. Ke kulturním počinům lze přičíst řadu akcí, které jsou každoročně pořádány. Příkladem mohou být tradiční staročeské Máje, dětské dny, plesy či vesnické zábavy v místním společenském sále, promítání v letním kině, akce místní knihovny nebo již zmiňovaná divadelní představení (Obec Tišice, c2017).

4.1 Analýza podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí se dělí na prostředí vnitřní, které podnik může ovlivnit svou činností, a prostředí vnější, které podnik svou činností ovlivnit nemůže. Vnější prostředí se dále dělí na makro- a mikroprostředí. Mikroprostředí zahrnuje vliv zákazníků, dodavatelů, konkurence, odběratelů a veřejnosti. Makroprostředí zahrnuje politicko-právní vlivy, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory, které ovlivňují podnikatelskou činnost daného podniku (viz obrázek 4).



Obr. 4: Vnitřní a vnější podnikatelské prostředí (Jakubíková, 2008, s. 82)

Konkrétně jsou v práci provedeny následující analýzy:

- analýza vnitřního prostředí na základě charakteristiky stávajícího stavu čtyř nástrojů marketingového mixu,
- analýza vnějšího prostředí pomocí postupu PEST analýzy,
- analýza konkurenčního prostředí na základě Porterova modelu pěti sil.

Výstupy uvedených analýz jsou shrnuty pomocí metody SWOT analýzy a vzájemně konfrontovány. Analýzy jsou prováděny co možná nejjednodušším způsobem. Jednoduchost provedení je zvolena proto, aby analýzy případně mohly být i nadále pravidelně prováděny samotným vedením podniku.

4.1.1 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je kvůli jednoduchosti provedena na základě hodnocení nástrojů marketingového mixu, tzv. 4 P (Product, Price, Place, Promotion). Marketingový mix je volen z toho důvodu, že se jedná o podnik poskytující služby, nikoliv o výrobní podnik.

Product (Produkt/služba) – zahrnuje veškeré výrobky, předměty, služby či myšlenky, které daný podnik cílovému trhu nabízí. S nimi souvisí záruční či pozáruční servis, balení, doplňkové služby, neustálé rozšiřování a zdokonalování poskytovaných služeb aj. Zákazníci kupují daný produkt z důvodu uspokojení svých potřeb. Úspěšný prodej se odvíjí od reklamy a úspěšné propagace daného produktu a zejména od jeho užité hodnoty (Šiman, 2010).

Hlavním produktem (službou) vybraného venkovského podniku je v současnosti poskytování telekomunikačních služeb, respektive instalace připojení k internetu. Podnik se dále také zabývá instalacemi televizních antén, opravami notebooků a tvorbou webových stránek. Internetové připojení vybrané firmy se vyznačuje především kvalitním a rychlým bezdrátovým připojením, rychlou technickou podporou 24 hodin denně 7 dní v týdnu a osobním přístupem. Díky dlouholeté tradici značky, kvalitě poskytovaných služeb, pozitivním referencím od stávajících klientů, neustálé inovaci současných a

výstavbě nových přípojných bodů se služby podniku dostávají do povědomí čím dál tím většího množství osob.

Price (cena, cenová politika) – cena je směnná hodnota, tj. poměr, ve kterém je vybraný produkt směněn za produkt jiný při vyjádření v peněžních jednotkách. Cena z makroekonomického hlediska plní 4 funkce: informuje ekonomické subjekty o dopadech tržních jevů, motivuje je k určitému tržnímu chování, alokuje dostupné výrobní faktory mezi výrobu daných produktů (vyrábí ty produkty, které jim přinášejí největší zisky), poslední funkcí je distribuční funkce.

Pro tvorbu ceny existují různé metody, které se odvíjejí od typu produktu, typu tržní konkurence, vyjednávací síly kupujících a prodávajících, elasticity poptávky, státní regulace, očekávané reakce konkurentů či zvyklostí, které na daném trhu existují. Rozlišuje se nákladově orientovaná tvorba ceny, cena stanovená v závislosti na konkurenci a poptávkově orientovaná cena (Šiman, 2010).

Hodnocený venkovský podnik stanovuje cenu v závislosti na konkurenčních cenách. Poskytované služby vybraného venkovského podniku se pohybují v určitém cenovém rozpětí. Záleží na lokalitě poskytovaných služeb, protože v současnosti podnik operuje ve dvou frekvenčních pásmech. Prvním z nich je pásmo 5 GHz, kde se ceny pohybují od 299 Kč do 899 Kč měsíčně (vč. DPH). Ceny se odvíjejí od rychlosti připojení. Jsou poskytovány tarify od 4 Mbit do 12 Mbit. Druhým z nich je pásmo 5 GHz AIRMAX. Tarify se zde pohybují od 199 Kč do 899 Kč měsíčně (vč. DPH). Nabízené rychlosti v tomto pásmu jsou od 7 Mbit až do 40 Mbit. Jedná se o připojení, které je rychlejší, vystavěné na modernější technologii a které dokáže přenést rychlost až 80 Mbit. Připojení je poskytováno jak pro domácnosti, tak pro firmy. Cena samotného připojení k využívání služeb vybraného podniku závisí na době trvání závazku. Pokud se klient zaváže k odběru služeb hodnoceného venkovského podniku po dobu minimálně 24 měsíců, cena přípojky činí 1 000 Kč (jednorázově). Se závazkem na 12 měsíců zaplatí klient za připojení 1 500 Kč. Pokud klient preferuje připojení bez závazku s možným okamžitým odstoupením od smlouvy, zaplatí za připojení 1 700 Kč. Podrobný přehled o cenách za jednotlivé tarify, služby a servisní úkony přináší kapitola 5.1 Představení podniku. Výpovědní lhůta u všech třech typů přípojek je stejná, činí 30 dní ode dne podání výpovědi. V současné době podnik poskytuje tzv. kompenzaci. O kompenzaci se hovoří

tehdy, pokud nový klient přechází od konkurence a musí vyčkat na ukončení smlouvy se stávajícím poskytovatelem internetových služeb. Podmínkou je, že klient vlastní potřebný typ antény pro zachycení signálu již od předchozího poskytovatele internetu. V tomto případě vybraný podnik poskytuje měsíční zkušební lhůtu pro vyzkoušení svých služeb. První zkušební měsíc je zdarma, poskytované služby jsou fakturované až od měsíce následujícího a instalace je v tomto případě za pouhou symbolickou korunu. Platby za využívané služby musí být na účet poskytovatele internetu připsány do 15. dne daného měsíce. Pokud firemní systém nezaznamená připsání platby do 17. dne daného měsíce, automaticky odešle SMS zprávu a e-mail s upomínkou o nezaplacení poskytovaných služeb. Pokud daná platba nebude připsána do 25. dne v daném měsíci, systém automaticky tzv. neplatiče služeb odpojí. Služby jsou opět zdarma aktivovány okamžitě po uhrazení dlužné faktury. Veškeré platby za internetové připojení jsou evidovány v podnikovém systému, který tyto platby „páruje“ s konkrétní vystavenou fakturou daného klienta. Pokud klient zadá nesprávný variabilní symbol či nesprávnou částku (př. 300 Kč místo 299 Kč), systém tyto platby nespáruje automaticky a může dojít i k odpojení poskytovaných služeb.

Place (distribuční kanály) – čili způsob dodání produktu cílovému zákazníkovi. Rozlišovány jsou zejména dva způsoby prodeje: přímý prodej (v kamenných či internetových prodejnách) a nepřímý prodej s využitím prostředníků (Šiman, 2010).

Vybraný venkovský podnik dodává své služby zákazníkovi přímo, nevyužívá služeb žádného prostředníka. Centrálním místem poskytování služeb je obec Tišice, která se nachází ve Středočeském kraji v okrese Mělník. V Tišicích žije dle údajů ČSÚ z roku 2016 celkem 2 225 obyvatel. Rozloha této obce je necelých 13 km². Zde se nachází centrální ústředna pro poskytování internetového připojení. Své služby podnik poskytuje především v této obci a v dalších okolních vesnicích, dokonce už i v malém městečku Kostelec nad Labem, ve kterém žije zhruba 4 000 obyvatel. Dále tento venkovský podnik začíná expandovat i do lokalit polabských Neratovic, respektive do částí Lobkovic či Byškovic. Znamená to, že tento venkovský podnik dokáže svými atributy konkurovat i větším konkurentům, jako je třeba společnost O2 či T-Mobile a jiní místní poskytovatelé připojení k internetu. V současnosti má vybraný venkovský podnik celkem 26 vysílačů, na které připojuje své klienty. Od začátku roku 2017 do poloviny měsíce března podnik připojil 45

nových zákazníků (v roce 2016 bylo připojeno celkem 78 klientů). Tento rok podnik zaznamenává značně dynamický rozkvět. Konkrétními oblastmi pokrytými signálem vybrané firmy jsou následující obce: Tišice, Chrást, Mlékojedy, Kozly, Ovčáry, Nedomice, Tuhaň, Hoření Vinice, Kly, Velký Borek, Chloumek, Střednice, Polerady, Mratín, Měšice, Zlonín, Kojetice, Čakovičky, Hornátky, Kostelec nad Labem, Neratovice Lobkovice a Byškovice. Seznam pokrytých oblastí se neustále rozšiřuje.

Promotion (marketingová komunikace) zahrnuje aktivity, kterými se podnik snaží přímo či nepřímo informovat, přesvědčit a uvědomovat spotřebitele o svých výrobcích nebo značkách. Podnik se snaží prostřednictvím komunikace vytvořit vztah se zákazníky. Tzv. komunikační mix je složen z 8 prostředků marketingové komunikace: reklama, podpora prodeje, události a zážitky, public relations a publicita, přímý marketing, interaktivní marketing, ústní šíření a osobní prodej. Jednotlivé aktivity přispívají k hodnotě dané značky, ovlivňují tržby, vytvářejí povědomí o značce, upevňují firemní image, vyvolávají pozitivní hodnocení dané značky, pocity s ní spojené a posilují věrnost zákazníků (Kotler, 2013).

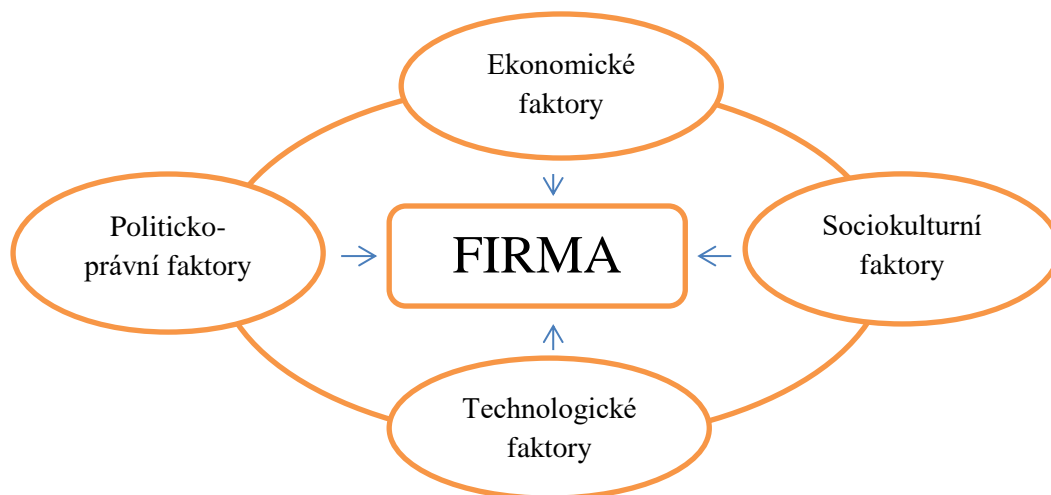
Hodnocený venkovský podnik má vlastní webové stránky. Zde prezentuje své služby a uvádí potřebné informace včetně veškerých ceníků, obchodních podmínek, dokumentů ke stažení, online objednávkový formulář, technickou podporu a v neposlední řadě samozřejmě také kontakty a kontaktní formulář. Nejčastějším způsobem šíření povědomí o tomto vybraném venkovském podniku je tzv. Word of mouth. Lidé na vesnicích si jsou velmi blízcí. Ústně si předávají informace a zkušenosti, vzájemně si doporučují různé dostupné služby. Dalším prostředkem zviditelnění firmy jsou reklamy ve formě potisku plachet, které jsou vyvěšeny v okolních obcích, a plastových tabulí vyvěšených na několika prodejnách tabáku. Využívána je také reklama na Google AdWords. Dále si podnik udržuje stále aktuální profil na sociální síti Facebook.com, kde komunikuje s klienty a skrze něj sděluje případné plánované výpadky elektrické energie, která zapříčiní dočasnou nefunkčnost internetové sítě. Také zde informuje klienty o zamýšlených či již provedených výstavbách nových přípojných bodů, které dokládá i fotodokumentací. Jako velké plus autorka práce shledává i zviditelnění se v podobě sponzorování různých akcí. Konkrétně tento vybraný venkovský podnik sponzoroval místní dětské dny, fotbalové zápasy anebo také tzv. Mlékojedskou padesátku – místní motocyklový závod. Tímto

způsobem jistě podnik vstoupí do povědomí místních obyvatel v pozitivním světle. Sounáležitost s místními občany a podporování místních akcí považuje autorka práce za velmi důležitou, ba dokonce i stěžejní součást úspěšného malého venkovského podnikání. Neopomenutelné jsou také letáčky, které jsou roznášeny v blízkém okolí a v oblastech, ve kterých byly právě vystavěny nové přípojné body.

4.1.2 Analýza vnějšího prostředí – PEST analýza

Analýza vnějšího prostředí obsahuje analýzu politicko-právního, ekonomického, sociokulturního a technologického prostředí. Podle některých autorů se PEST analýza rovná analýze STEP. Autorka práce se domnívá, že odlišnost názvů spočívá v překladu anglického výrazu „step by step“, tzn. krok za krokem analyzovat dané podnikatelské prostředí. V české literatuře se spíše ustálil pojem PEST analýza.

Na základě PEST analýzy podnik zjišťuje, který z vnějších faktorů má vliv na jeho činnost a jak jej může ovlivnit. Jedná se o analýzu vnějšího prostředí (viz obrázek 5).



Obr. 5: PEST analýza (Jakubíková, 2008, s. 83)

Jakubíková (2008) uvádí následující faktory působící na podnikatelskou činnost:

- **Politicko-právní faktory** – politická stabilita, stabilita vlády, vlivy politických stran, sociální a vizev politika, zákony, ochrana životního prostředí, činnosti zájmových sdružení, členství dané země ve vybraných politicko-hospodářských seskupeních, fiskální politika státu, dohody o zamezování dvojího zdanění pomáhající snižování nákladů podnikatelů. Tvoří celkový rámec pro veškeré podnikatelské činnosti.
- **Ekonomické faktory** – vývoj HDP, výše daně z příjmu (viz obrázek 6), výše DPH (viz obrázek 7), platební bilance státu (přebytková, vyrovnaná, schodková), fáze ekonomického cyklu (deprese, recese, oživení či konjunktura), výše úrokových sazeb, míry inflace (viz tabulka 6 a 7), nezaměstnanosti, měnový kurz, průměrná velikost důchodu obyvatel a životní minima, sociální podpora, kupní síla aj. Determinují kupní sílu obyvatel a jejich nákupní zvyky.
- **Sociokulturní faktory** – faktory působící ve dvou rovinách: sociální a kulturní faktory.
 - **Kulturní:** kulturní hodnoty, spotřební zvyky obyvatel, vnímání sebe sama a ostatních – společnosti, firem, organizací, přírody, vesmíru apod., řeč těla, jazyk, osobní image, chování mužů a žen (sbližování jejich spotřebního chování).
 - **Sociální:** sociální třídy (rozdělení obyvatelstva, stratifikace), příjmy obyvatelstva, majetek, životní úroveň a životní styl spotřebitelů, vzdělání, mobilita apod.
- **Technologické faktory** (také inovační faktory) – trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, sociální technologie, informační a komunikační technologie, výrobní, dopravní a skladovací technologie. Technologické změny jsou podklad pro technologický pokrok v podniku (Jakubíková, 2008).

Politicko-právní prostředí vybraného venkovského podniku

Nejvýznamnějším faktorem, který by mohl ovlivnit podnikání vybrané venkovské firmy, je daňová politika. Případné zvyšování daní by se výrazně projevilo v rostoucích nákladech negativním směrem. Kdežto například pracovní právo nemá výraznější vliv na fungování vybrané firmy. Podnik nemá žádné stálé zaměstnance, pouze 2 brigádníky.

Ekonomické prostředí vybraného venkovského podniku

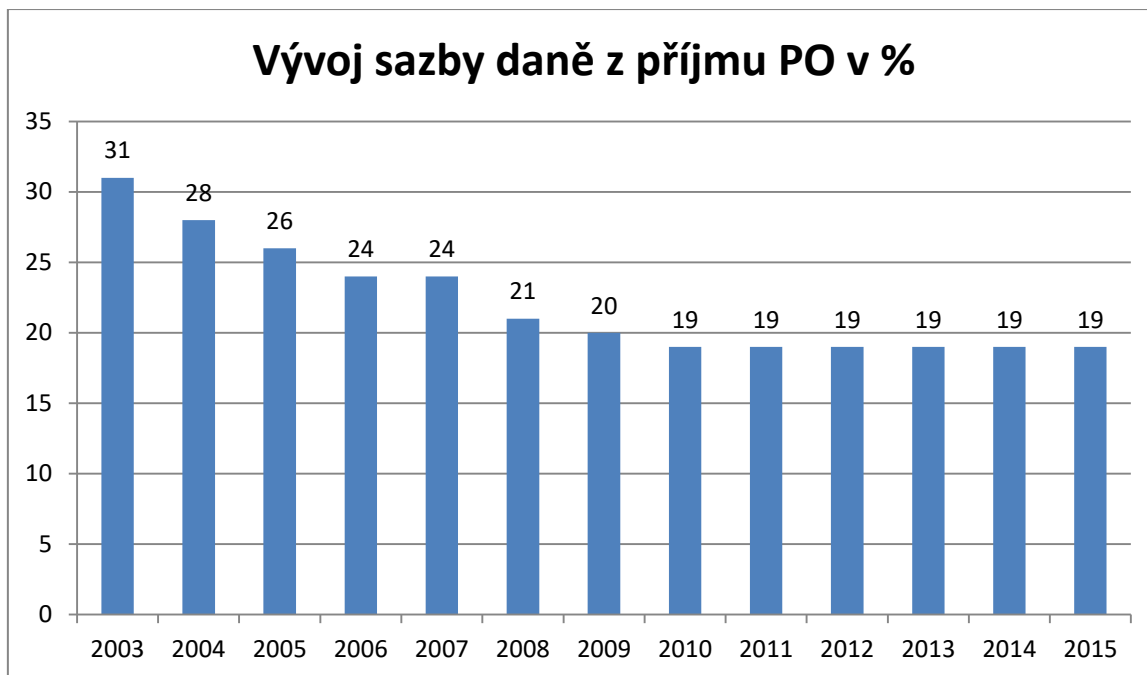
- Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt (dále také HDP), vyjádřen očištěný o cenové, kalendářní i sezónní vlivy, poklesl ve čtvrtém čtvrtletí roku 2012 meziročně o 1,7 %. V porovnání s předcházejícím čtvrtletím poklesl o 0,2 %. Dle ročního úhrnu za rok 2012 HDP poklesl o 1,1 % ve srovnání s rokem 2011. Hrubý domácí produkt (očištěn o cenové, sezónní a kalendářní vlivy) vzrostl v roce 2013 meziročně o 0,8 %. V roce 2014 vzrostl hrubý domácí produkt meziročně o 1,3 %. Ekonomický růst v roce 2015 byl tím nejvyšším od roku 2007. Hrubý domácí produkt za rok 2015 vzrostl v porovnání s předcházejícím rokem o 4,3 %. To pozitivně ovlivnilo i trh práce. Zaměstnanost vzrostla o 1,2 %.

Rok 2015 zaznamenal mimořádný úspěch v české ekonomice. Výkonnost se zvyšovala především díky spotřebě domácností a zahraničnímu obchodu také v roce 2016. Ekonomický růst podpořil i zaměstnanost. Ta se v roce 2016 zvýšila oproti roku 2015 o 1,8 %. Dle předběžných odhadů nabýval HDP za rok 2016 o 2,3 % vyšších hodnot než v roce 2015. Ve 4. čtvrtletí vzrostl hrubý domácí produkt meziročně o 1,7 %. Ze srovnání s předcházejícím čtvrtletím vyplývá, že HDP vzrostl o 0,2 % (ČSÚ, 2013 – 2017).

Malé a střední podniky se na celkovém HDP České republiky podílejí ze značné části (viz kapitola 1.2 Vývoj počtu malých a středních podniků).

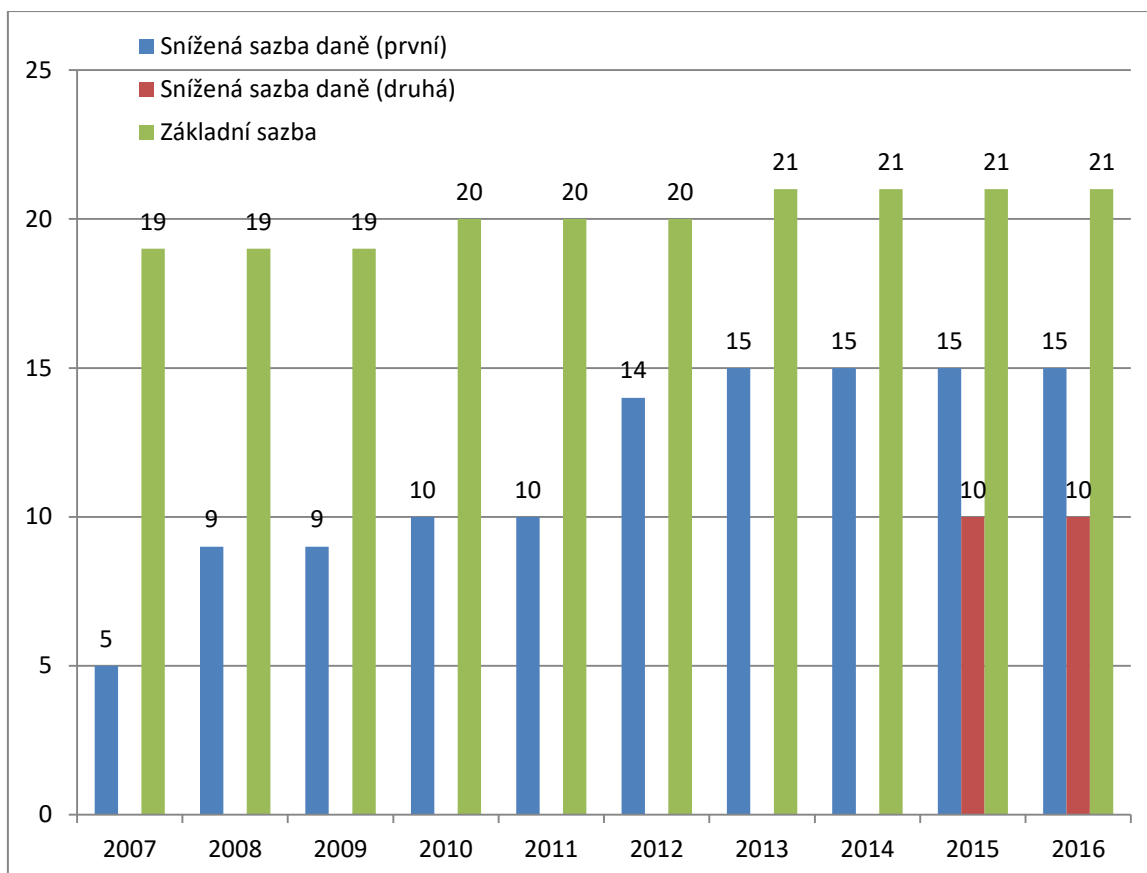
- Sazba daně z příjmu právnických osob



Obr. 6: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob v % za léta 2003 – 2015 (AZ DATA, 2014)
Vlastní zpracování

Obrázek 6 zobrazuje klesající tendenci daně z příjmu právnických osob pro období let 2003 – 2010. V těchto letech daň poklesla ze svých původních 31 % na 19 %. Současná sazba daně z příjmu právnických osob ve výši 19 % je v platnosti od roku 2010 až doposud. Autorka práce shledává klesající sazbu daně z příjmu PO jako pozitivní. Díky klesající sazbě je vytvářeno přátelské podnikatelské prostředí.

- Sazba daně z přidané hodnoty



Obr. 7: Vývoj sazby daně z přidané hodnoty v % za léta 2007 – 2016 (ANON., 2016b)
Vlastní zpracování

Graf na obrázku 7 zobrazuje přehled vývoje sazby daně z přidané hodnoty (dále také DPH) za poslední desetiletí. Z grafu je patrný růst jak základní sazby DPH (ta za posledních 10 let vzrostla z původních 19 % na 21 %), tak také nárůst snížené sazby. Snížená sazba DPH vzrostla z původních 5 % v roce 2007 na nyníšších 15 %. V roce 2015 vstoupila v platnost i druhá snížená sazba daně z přidané hodnoty. Nyní se rozlišují tři sazby: základní, snížená a druhá snížená.

Podnik, který je plátcem DPH, musí na svá uskutečněná zdanitelná plnění uplatnit základní sazbu daně z přidané hodnoty. Základní 21% sazba DPH se vztahuje na velkou většinu zboží a služeb. První snížená 15% sazba DPH je uplatňována na dodávku vody, teplo, chlad, telekomunikační služby a další zboží uvedené v zákoně o DPH. Druhá snížená 10% sazba se vztahuje mimo jiné na kojeneckou výživu a potraviny pro malé děti, noviny či časopisy (Česko, 2004b).

- Inlace

3% inflační cíl byl vyhlášen roku 2004 s platností od 1. ledna 2006. Od roku 2010 Česká národní banka (dále také ČNB) vyhlásila inflační cíl jako meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen ve výši 2 % s tolerancí v rozpětí ± 1 % v obou směrech (ČNB, 2007).

Tab. 6: Inflační cíle České národní banky

Rok	Výše
1998	5,5 – 6,5 %
1999	4 – 5 %
2000	3,5 – 5,5 %
2001	2 – 4 %
2005	1 – 3 %
2006 – 2009	3 %
2010 – současnost	2 %

Zdroj: ČNB (2007)
Vlastní zpracování

Pojem inflace lze vysvětlit jako tempo růstu cenové hladiny, které zachvacuje všechna zboží a služby za určitý časový úsek. Pro výpočet míry inflace se nejčastěji používá index spotřebitelských cen, implicitní cenový deflátor či index cen výrobců.

Tab. 7: Míra inflace za poslední desetiletí

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Zdroj: ČSÚ (2017)
Vlastní zpracování

Míra inflace je vyjádřena jako přírůstek průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Vyjadřována je změna průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců oproti průměru za 12 předcházejících měsíců (ČSÚ, 2017a). V lednu 2017 vzrostly meziročně spotřebitelské ceny o 2,2 %. To je celkem o 0,2 procentního bodu více než v prosinci 2016. Nejvíce vzrostly ceny dopravy, tabáku a alkoholických nápojů, nájemného, vodného, stočného, elektřiny či tepla, v neposlední řadě vzrostly i ceny léků a doplatků za ně. Snížení cen proběhlo například v oblasti telekomunikací a pošty či v oblasti zemního plynu (ČSÚ, 2017b). Do oblasti telekomunikačních služeb se tedy nárůst cen nepromítl, naopak došlo k jejich poklesu.

Sociokulturní prostředí vybraného venkovského podniku

V rámci sociálního prostředí lze zmínit úroveň vzdělání, která jistě hraje roli ve využívání internetového připojení, dále také přístup k práci a volnému času. Dle údajů ČSÚ z roku 2011 jsou v obci Tišice nejčetnější skupinou lidé se středním vzděláním včetně vyučení (634 osob), následují osoby s úplným středním vzděláním (433 osob) nebo osoby se základním vzděláním včetně neukončeného vzdělání (307 osob). Vysokoškolského vzdělání dosáhlo celkem 115 obyvatel, z toho je evidováno 20 osob s bakalářským vzděláním, 92 osob s magisterským vzděláním a 3 osoby s doktorským vzděláním. Počet zaměstnaných včetně pracujících studentů byl v roce 2011 celkem 912 osob, z toho bylo celkem 32 osob v postavení zaměstnavatele a 638 osob v postavení zaměstnance. Nejčastěji místní obyvatelé pracují v oblasti průmyslu (247 osob) nebo ve velkoobchodě a maloobchodě (111 osob). V oblasti informačních a komunikačních činností je zaměstnáno celkem 32 osob (ČSÚ, 2011).

Pokud místní obyvatelé využívají internetové připojení nejen k běžné uživatelské aktivitě, nýbrž také k výkonu svého zaměstnání, jistě využívají rychlejší a dražší tarify. Demografický vývoj populace je v oblasti využívání internetových služeb také zásadní. Vychází především ze sčítání lidu. ČSÚ každým rokem vydává aktuální tabulku s počtem obyvatel v dané obci/městě (viz tabulka 5).

Dle údajů ČSÚ z konce roku 2015 žije v obci celkem 445 obyvatel ve věku 0 – 14 let, 1 432 obyvatel ve věku 15 – 64 let a 348 osob ve věku 65 let a více. Podrobný přehled o složení obyvatelstva dle věkové struktury v obci Tišice přináší tabulka 8.

Tab. 8: Počet obyvatel dle věkových kategorií v obci Tišice pro rok 2015

Počet obyvatel		Celkem	Muži	Ženy
		2 225	1 104	1 121
z toho ve věku:	0 – 14 let	445	227	218
	15 – 64 let	1 432	722	710
	65 a více	348	155	193

Zdroj: ČSÚ (2015)
Vlastní zpracování

Na základě uvedených dat autorka práce hodnotí sociokulturní prostředí vybraného venkovského podniku jako příznivé. Koncem roku 2015 byl největší počet osob ve věku od

15 do 64 let. V obci dle získaných údajů žije více žen než mužů (ČSÚ, 2015). Dle údajů ČSÚ z roku 2011 jsou nejčetnější věkovou skupinou lidé ve věku 30 – 34 let (215 osob) a 35 – 39 let (185 osob). Autorka práce se domnívá, že právě lidé v produktivním věku využívají internetové připojení nejhojněji. Stárnutí obyvatelstva vede k nižšímu využívání internetového připojení. Obec v roce 2011 evidovala 1 002 ekonomicky aktivních a 895 ekonomicky neaktivních obyvatel. Nepracujících důchodců bylo evidováno 373, počet pracujících důchodců byl celkem 48. Dále byl v obci evidován počet obyvatel, kteří vyjíždějí za prací (381 osob). V rámci obce pracuje 36 osob, do jiné obce okresu vyjíždí 115 osob, do jiného okresu vyjíždí 57 osob, do jiného kraje celkem 170 osob a do zahraničí 3 osoby (ČSÚ, 2011a).

Ve Středočeském kraji byl v roce 2011 evidován největší počet obyvatel se středním vzděláním včetně vyučení (366 322 osob), dále následovaly osoby s úplným středním vzděláním (307 284 osob), osoby se základním vzděláním včetně neukončeného vzdělání (184 254 osob) a osoby s vysokoškolským vzděláním (124 875 osob). Nejčetnější věkovou skupinou jsou ve Středočeském kraji osoby v rozmezí 30 – 39 let, celkem 232 399 osob (ČSÚ, 2011b).

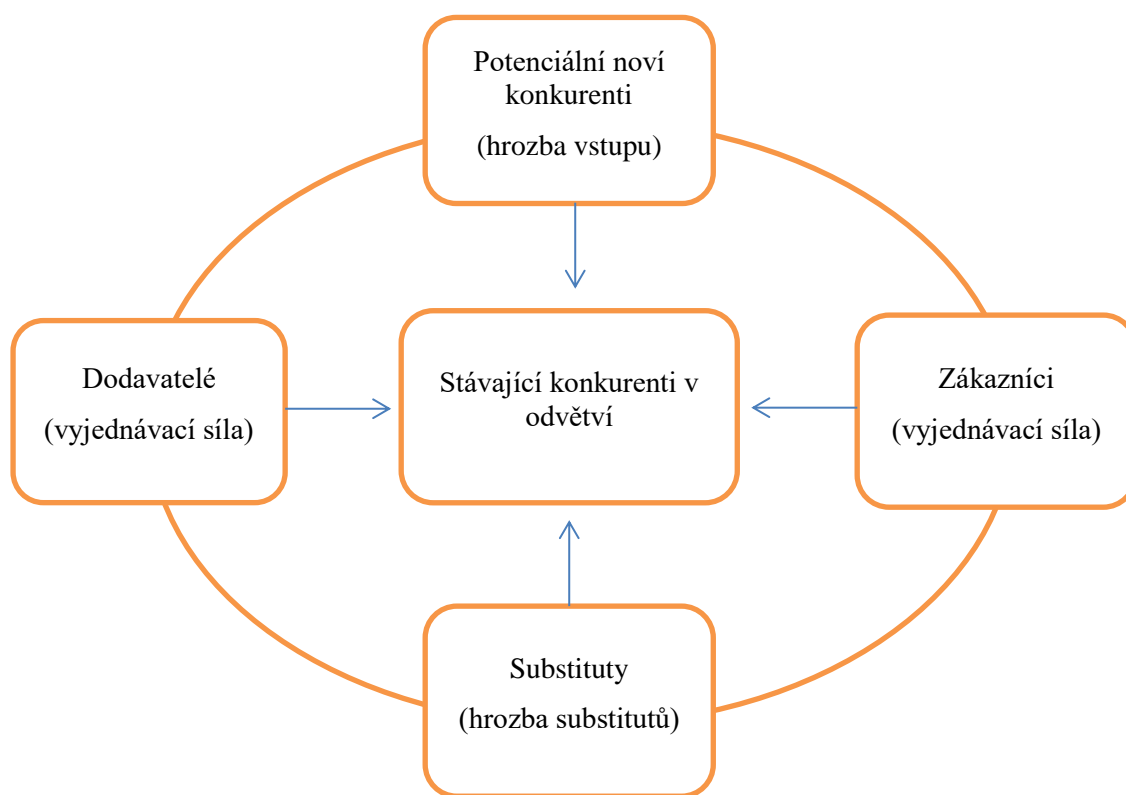
Při porovnání obce Tišice s celým Středočeským krajem byla zjištěna totožnost struktury nejvyššího dosaženého vzdělání (tj. střední vzdělání vč. vyučení, úplné střední vzdělání, základní vzdělání, vysokoškolské vzdělání) i nejčetnější věkové skupiny (tj. 30 – 39 let).

Technologické prostředí vybraného venkovského podniku

Technologické vlivy mají ve vybrané oblasti podnikání velký význam. Rychlé zastarávání a neustálé změny technologií mají značný vliv na činnost hodnoceného podniku. Je nutné neustále inovovat a investovat do nových a výkonnějších technologií. Tím se vybraný venkovský podnik řídí, neustále staví nové přípojné body a stále proniká do dalších lokalit. Vybraný podnik si zakládá na rychlé moderní technologii.

4.1.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je nejhojněji využívaný nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí. Model zkoumá stávající konkurenci, nové potenciální konkurenty v odvětví, vliv zákazníků (odběratelů), vliv dodavatelů a existenci substitučních produktů (viz obrázek 8). Cílem tohoto modelu je jasné pochopení jednotlivých sil, které v daném podnikatelském prostředí působí, a identifikace těch sil, které mají pro budoucí vývoj stěžejní význam (Srpková, 2010).



Obr. 8: Porterův model pěti sil (Blažková, 2007, s. 57)

Kotler definoval analýzu konkurence jako: „Proces identifikace klíčových konkurentů: hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí; volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout.“ (Kotler, 2007, s. 568).

Stávající konkurence

Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu je ovlivněna počtem konkurentů vyskytujících se na daném trhu a jejich velikostí, stupněm odlišnosti mezi poskytovanými výrobky či službami anebo úrovněmi bariér při vstupu na daný trh či odchodu z daného trhu. V případě existence velkého množství malých konkurentů, kteří nemohou odlišit svou produkci, se hovoří o intenzivnější rivalitě (Blažková, 2007).

V dané venkovské oblasti existuje několik konkurentů ve zmiňované oblasti podnikání. Jak je uvedeno i v silných stránkách SWOT analýzy (viz kapitola 4.1.4 SWOT analýza), vybraný venkovský podnik vyniká nad svými konkurenty neustálým inovováním svých technologií a neustálým rozšiřováním své sítě pokrytí. V současnosti podnik zaznamenává velký rozkvět, který je způsoben úpadkem jednoho z jeho hlavních konkurentů. Svým přístupem podnik získává stále nové klienty, kteří přestupují od konkurence. Podnik se vyznačuje svou kvalitou poskytovaných služeb a osobním přístupem k zákazníkovi. Tím neustále roste jeho konkurenční výhoda v dané venkovské oblasti oproti ostatním konkurentům. Těmi největšími hlavními konkurenty v okolí vybraného venkovského podniku jsou firmy Tišice.net, JM Data s.r.o., Připojen s.r.o., Planet A, a.s. – obchodní značka AIM, Brouzda.cz, Brazdim.NET s.r.o., ForteNET. Jako vedlejší konkurenti mohou být označeny společnosti O2, T-Mobile a Vodafone, které v dané oblasti mají pokrytí, ne však celoplošné.

Noví potenciální konkurenti

Jednotlivé podniky ve vybraném odvětví sledují, s jakou pravděpodobností mohou noví konkurenti vstoupit na daný trh. Sledují jednoduchost vstupu na vybraný trh, náklady spojené se vstupem, přístup k distribučním článkům, případný konkurenční tlak, který by byl vstupem dalších konkurentů způsoben apod. (Blažková, 2007).

Není zcela vyloučeno, že by se v dané venkovské oblasti mohl objevit další poskytovatel internetového připojení. Vzhledem k dlouholeté tradici vybraného podniku a existenci dalších konkurenčních podniků autorka práce tuto skutečnost nepředpokládá a považuje ji za téměř vyloučenou. Domnívá se, že neexistuje žádný prostor pro vstup dalšího konkurenta.

Vliv zákazníků

Podnik se soustředí především na strukturu a koncentraci kupujících na daném trhu. Jeho podnikatelská činnost by mohla být ohrožena v případě, že by jediným odběratelem byl podnik v postavení monopolu, případně pouze několik významných odběratelů. V těchto případech lze mluvit o značné vyjednávací síle kupujících (Blažková, 2007).

Vyjednávací síla zákazníků je dle autorky práce v současné době ve prospěch hodnoceného venkovského podniku. Nyní se podnik ocitá v situaci, kdy na základě silné vyjednávací síly zákazníků zaznamenává nárůst svých zákazníků. K tomu dochází v důsledku výstavby nových přípojných bodů v dalších lokalitách. Stávající internetové připojení v této oblasti nebylo dostatečně silné, rychlost připojení nedosahovala udávaných slibovaných hodnot. Zmiňované oblasti nebyly doposud zcela pokryty. Díky dlouholeté tradici, silné síti pokrytí, pozitivním referencím, kvalitě a cenově příznivým tarifům zaznamenává vybraný podnik v poslední době značný rozvoj.

Vliv dodavatelů

Podnik se soustředí především na velikost svých dodavatelů a jejich potenciál určovat podmínky a dodávky výrobků/služeb na daném trhu. Hrozba ze strany dodavatelů může nastat tehdy, pokud na straně dodavatele existuje pouze jedna firma v monopolním postavení, případně pokud není dostatek výrobních zdrojů. O velké vyjednávací síle lze hovořit tehdy, pokud je nemožné nebo neúnosně nákladné najít substituční výrobek/službu (Blažková, 2007).

Zásadní vliv na činnost vybraného podniku má nepochybně poskytovatel konektivity, bez kterého by podnik nemohl vykonávat svou činnost. Jelikož se však jedná o vcelku přátelské vztahy mezi těmito podniky, které si navzájem čas od času vypomáhají, nepředpokládá autorka práce, že by hrozilo ze strany dodavatele jakékoli nebezpečí náhlých změn. V případě, že by došlo ke vzájemným rozporům, nevidí jednatel vybraného podniku tuto skutečnost jako existenčně ohrožující sílu. Lze vyjednat jiné dodavatelsko-odběratelské vztahy. S dodavateli využívaných zařízení, potřebných k instalacím nových přípojek a k budování nových spojů, má podnik prozatím také bezproblémové vztahy.

Žádný z dodavatelů není v pozici monopolu, tudíž na něm podnik není zcela závislý. Lze využívat služby i jiných dodavatelských firem. Vyjednávací síla dodavatelů v tomto případě není pro vybraný venkovský podnik ohrožující.

Existence substitučních produktů

Substituční produkt se v dané oblasti podnikání nevyskytuje.

4.1.4 SWOT analýza

SWOT analýza zohledňuje silné a slabé stránky vybraného venkovského podniku a příležitosti a hrozby jako externí vlivy, které podnik není schopen zcela ovlivnit. Analýza podnikatelského prostředí – SWOT analýza, je podle slov Jakubíkové (2008) jedním z nejhojněji využívaných nástrojů k analyzování vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Vypovídá o tom, jak je firma schopna se vyrovnat se změnami v jejím prostředí. Z čeho se skládá tato zkratka?

- **Strengths** (silné stránky),
- **Weaknesses** (slabé stránky),
- **Opportunities** (příležitosti),
- **Threats** (hrozby).

SWOT analýza se skládá ze dvou analýz – **analýza SW** (tj. analýza vnitřního prostředí firmy) a **analýza OT** (tj. analýza vnějšího prostředí firmy). S analýzou OT je doporučeno započít identifikaci příležitostí a hrozeb, které mohou působit z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Jak již bylo uvedeno na úvod kapitoly, makroprostředí obsahuje politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. Mikroprostředí se skládá ze zákazníků, dodavatelů, odběratelů, konkurentů, veřejnosti.

Po vypracování analýzy vnějšího prostředí následuje analýza prostředí vnitřního. Ta je tvořena firemními cíli, systémy, procedurami, zdroji, materiálním prostředím, firemní kulturou, mezilidskými vztahy, organizační strukturou, kvalitou managementu aj. Tyto

faktory firma může ovlivnit. Silné a slabé stránky jsou analyzovány prostřednictvím vnitropodnikových analýz či hodnotících systémů, přičemž jako základna pro hodnocení stavu dané firmy může být použit marketingový mix 4 P. Firma pomocí SWOT analýzy poměřuje, zda je schopna dané výrobky vyrábět, vyvíjet i financovat své podnikatelské záměry (Jakubíková, 2008).

SWOT analýza vybraného podniku na venkově je podrobně vypracována v tabulce 9. Pro možnost porovnání jednotlivých složek byl zvolen postup bodového hodnocení, kdy jednotlivým kritériím byla nejprve přiřazena váha. Váhy byly stanoveny na základě důležitosti zmiňovaných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, přičemž celkový součet vah musí být roven jedné. Způsob hodnocení byl zvolen pomocí pětibodové škály, kde hodnota jedna znamenala velmi nízké hodnocení a hodnota pět velmi vysoké hodnocení. Hodnocení bylo provedeno s jednatelem vybraného venkovského podniku, který jednotlivým kritériím přiřadil konkrétní hodnoty. Bilanční čísla byla získána pomocí součinu vah a hodnocení jednotlivých kritérií. Pomocí získaných bilančních čísel byla zjištěna situace vnitřního a vnějšího prostředí vybraného venkovského podniku.

Tab. 9: SWOT analýza vybraného venkovského podniku

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Bilanční číslo
1. Velká oblast pokrytí	0,30	5	1,50
2. Neustálá výstavba nových přípojných bodů	0,20	4	0,80
3. Příznivé ceny	0,15	4	0,60
4. Nepřetržitý servis	0,20	3	0,60
5. Osobní přístup	0,15	3	0,45
Součet	1,00	19	3,95
Slabé stránky			
1. Management / Organizace	0,25	-4	-1,00
2. Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil	0,15	-3	-0,45
3. Závislost na poskytovateli konektivity	0,25	-3	-0,75
4. Závislost na funkčnosti ISP systému	0,25	-4	-1,00
5. Vysoké náklady	0,10	-3	-0,30
Součet	1,00	-17	-3,50
Příležitosti			
1. Využití optického kabelu	0,15	2	0,30
2. Zastaralé technologie konkurenčních firem	0,20	4	0,80
3. Stavba přípojných bodů ve vzdálenějších oblastech	0,15	3	0,45
4. Nové technologie	0,25	4	1,00
5. Rozšíření nabídky stávajících služeb	0,25	4	1,00
Součet	1,00	17	3,55
Hrozby			
1. Posílení konkurence	0,15	-3	-0,45
2. Zvyšování nákladů	0,20	-4	-0,80
3. Zarušení frekvenčního pásma	0,30	-5	-1,50
4. Zpoplatnění volných frekvenčních pásem	0,25	-4	-1,00
5. Přírodní živly	0,10	-2	-0,20
Součet	1,00	-18	-3,95
Silné stránky	3,95		
Slabé stránky	-3,50		
Vnitřní prostředí celkem	0,45		
Příležitosti	3,55		
Hrozby	-3,95		
Vnější prostředí celkem	-0,40		
Výsledek SWOT analýzy	0,05		

Zdroj: Vlastní zpracování

Významnou silnou stránkou vybraného podniku na venkově v časovém horizontu cca 5 let je stále se rozšiřující síť internetového připojení a neustálá výstavba nových přípojných bodů. Vybraný podnik se na rozdíl od konkurence vyznačuje především neustálými inovacemi a výstavbou nových přípojek v dalších oblastech, v tom spočívá jeho velká síla.

Mezi slabé stránky lze zařadit nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oblasti IT. Ze situace na trhu práce, kterou dokládá článek E. Vítkové (2016), je patrný nedostatek IT odborníků nejen v České republice, ale i v celé Evropě. Rok od roku se poptávka po pracovnících v oblasti IT neustále zvyšuje, očekáváno je i další prohlubování nedostatku odborníků v oblasti IT. Nejvíce jsou poptáváni servisní technici, programátoři, správci informačních systémů a sítí či systémoví administrátoři. Vítková (2016) uvádí, že velké množství osob v tomto oboru funguje jako OSVČ. Pokud jsou IT odborníci v zaměstnaneckém poměru, podniky jim velmi často nabízejí nestandardní podmínky.

O nedostatku IT odborníků svědčí i slova pana jednatele vybraného venkovského podniku. Z nich vyplývá, že významně slabou stránkou vybraného venkovského podniku je nedostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří by ovládali potřebnou problematiku. Tato skutečnost potvrzuje názor, který již byl uveden v teoretické části. Venkov disponuje nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil. Podnik se potýká s poměrně vysokými náklady na výstavbu nových bezdrátových páteřních spojů. Výstavba jednoho bodu se pohybuje řádově kolem 30 000 Kč. Jako zajímavost lze uvést, že letos slaví Česká republika 25. výročí připojení k internetu. Tenkrát stálo internetové připojení zákazníka až 170 000 Kč, dnes stojí přípojka zhruba 1 700 Kč (v závislosti na typu závazku – viz kapitola 4.1.1 Analýza vnitřního prostředí).

Významnou slabou stránkou je časová organizace. Jednatel podniku provádí veškeré instalace sám. Výjimkou jsou náročnější situace, kdy jeden technik nestačí, poté je využíváno pomoci brigádníka. Pro pana jednatele je obtížné reálně naplánovat časy instalací či servisů u jednotlivých zákazníků. Často nastávají zpoždění, která přirozeně zákazníky znepokojují.

Příležitostí pro vybraný venkovský podnik může být využití tzv. optického kabelu. Připojení přes optická vlákna je jeden z nejrychlejších a nejspolehlivějších druhů připojení k internetu. Jedná se však o poměrně vysoce nákladný krok. Nově podnik přichází

s myšlenkou rozšíření stávající nabídky služeb v oblasti kamerových systémů. Podnik by mohl zároveň s připojením nových zákazníků k internetu využít těchto kontaktů a nabídnout svým zákazníkům i ochranu jejich soukromého či firemního majetku. Nejednalo by se o hlavní předmět činnosti, jako je nyní poskytování připojení k internetu. Šlo by o doplňkovou službu, která se v poslední době začíná značně rozmáhat.

Případnou hrozbou by mohlo být tzv. zarušení kanálů. Zarušení znamená, že by již neexistovaly žádné volné kanály, které by mohly být použity, nebo zpoplatnění určitých frekvenčních pásem. V současnosti se odlišují placená a neplacená frekvenční pásma. Vybraný podnik operuje v neplaceném frekvenčním pásmu 5 GHz. Pokud by Český telekomunikační úřad (dále také ČTÚ) zpoplatnil daná pásma, podniky by se potýkaly s rapidně rostoucími náklady.

Vyhodnocení SWOT analýzy

Výsledek SWOT analýzy je kladný, tj. 0,05 (viz tabulka 9). I když se jedná o kladnou hodnotu, výsledek není příliš uspokojivý. Podnik se musí zaměřit především na své vnitřní záležitosti a stále svou pozici zlepšovat. Co se týká vnějších vlivů, ty podnik nemůže zcela eliminovat, může se pouze snažit částečně zamezit vlivu případných hrozeb důkladnou analýzou okolního podnikatelského prostředí.

Při konzultaci s jednatelem společnosti bylo zjištěno, že hodnocený venkovský podnik nemá podnikatelský plán jako svůj strategický dokument. Proto se následující praktická část (viz kapitola 5) zabývá tvorbou vlastního návrhu podnikatelského plánu vybraného venkovského podniku, kde je zohledněna možnost realizace nové služby. Tím bude vytvořen metodický postup umožňující aktualizaci podnikatelského plánu pro další období.

Analýza finanční situace vybraného venkovského podniku bude podrobně zpracována a následně vyhodnocena v kapitole 5.2 Finanční plán podnikání a v jejích příslušných podkapitolách 5.2.1 – 5.2.4.

5 Vlastní návrh podnikatelského plánu

rozvoje vybraného venkovského podniku

Kapitola je soustředěna na tvorbu vlastního návrhu podnikatelského plánu pro rozvoj vybraného venkovského podniku ve středočeské obci Tišice. Důvodem tvorby podnikatelského plánu je zjištění absence tohoto podstatného strategického dokumentu v hodnoceném podniku.

Podkapitola 3.2 Podnikatelský plán pro drobné podnikání uvádí vhodnou teoretickou variantu podnikatelského plánu, která vyhovuje potřebám malých podniků. Podrobný teoretický obsah podnikatelského plánu je uveden v příloze A. V jednotlivých podkapitolách je představen vybraný venkovský podnik, na který se tato práce soustředí, jeho dosavadní poskytované služby. Dále je popsána služba, na kterou se podnik nově zaměřuje, distribuční kanály, cílová skupina, místo poskytování této služby, existující konkurence a konkurenční výhoda vybraného venkovského podniku, cena a její tvorba, ukázka ceníku poskytovaných služeb a také ukázka ceníku konkurenční firmy včetně jejich vzájemného porovnání. Současně je autorkou diplomové práce ve vazbě na realizaci nové služby předložen návrh formy propagace, opodstatněna potřeba zaměstnanců včetně popisu náplně jejich práce a předpokládaných osobních nákladů a návrh nové organizační struktury, v neposlední řadě je vypracován také finanční plán podnikání.

5.1 Představení podniku

Jak již bylo zmíněno na počátku kapitoly 4 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí, autorka práce nebude na základě přání vedení společnosti písemně zveřejňovat skutečné jméno podniku. Podnik bude označován názvem „XY“.

Právní forma: společnost s ručením omezeným.

Sídlo: obec Tišice, Středočeský kraj.

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

Základní kapitál: 200 000 Kč.

Společník: Jakub N. (jednatel).

Vklad: 200 000 Kč, splaceno 100 %, obchodní podíl 100 %.

Den zápisu společnosti: 13. 12. 2013.

Pan jednatel nejprve pracoval jako zaměstnanec v několika firmách věnujících se IT oboru na pozici IT technika. V letech 2010 – 2013 podnikal na základě živnostenského oprávnění, nyní se práci v IT oboru věnuje desátým rokem. V roce 2013 se rozhodl pro změnu podnikání a založil společnost s ručením omezeným. Společnost je vlastněna pouze jedním společníkem, který do podnikání vložil kapitál ve výši 200 000 Kč a vlastní 100% podíl.

Daň z přidané hodnoty

Podnik XY je plátcem daně z přidané hodnoty (dále také DPH), a to ode dne 1. 2. 2015. Jak dokládají i interní podklady v později uvedené finanční analýze, podnik v roce 2014 dosáhl za 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců obratu vyššího než 1 000 000 Kč, a tudíž se ze zákona stal plátcem daně z přidané hodnoty. Zdaňovací období je měsíční a výše daně činí 21 %.

Poskytované služby

Hlavním předmětem podnikatelské činnosti vybraného venkovského podniku XY je činnost v oblasti informačních technologií. Podnik se specializuje na poskytování telekomunikačních služeb – internetového připojení, servis počítačů, tvorbu webových stránek a instalaci televizních antén. V roce 2016 se stal podnik XY obchodním partnerem společnosti KASA FIK s.r.o. Tato společnost je poskytovatelem pokladen potřebných k elektronické evidenci tržeb. Jednatel podniku by svou oblast působení dále rád rozšířil o služby poskytující zabezpečení objektů prostřednictvím kamerových systémů. Přehled o cenách poskytovaného připojení k internetu přináší tabulka 10.

Tab. 10: Ceník internetového připojení k 1. 1. 2017

Pásmo 5 GHz AIRMAX		Pásmo 5 GHz	
Tarif	Cena vč. DPH	Tarif	Cena vč. DPH
7 Mbit/2048 Kbps	199 Kč	4 Mbit/512 Kbps	299 Kč
12 Mbit/5072 Kbps	299 Kč	7 Mbit/512 Kbps	499 Kč
20 Mbit/5072 Kbps	499 Kč	9 Mbit/1024 Kbps	699 Kč
30 Mbit/7084 Kbps	699 Kč	12 Mbit/2048 Kbps	899 Kč
40 Mbit/7084 Kbps	899 Kč		

Zdroj: Vlastní zpracování dle oficiálních stránek společnosti XY

První hodnota ve sloupci „Tarif“ představuje hodnotu tzv. Downloadu (rychlost, s jakou klient stahuje potřebná data ze sítě internet). Druhá hodnota představuje tzv. Upload (rychlost, se kterou klient nahrává svá data do sítě internet). Potřebná zařízení pro instalaci internetového připojení, tj. Wifi routery, antény, stožáry, držáky, kabeláž, konektory a jiný potřebný montážní materiál, podnik XY odebírá od společnosti i4wifi, a.s.

Přehled o cenách aktivačních poplatků, ostatních zařízení a montážních prací přináší tabulka 11.

Tab. 11: Ceník aktivace připojení a ostatních prací

Aktivace internetového připojení	Cena vč. DPH
Bez závazku	1 700 Kč
Při podepsání smlouvy se závazkem na 12 měsíců	1 500 Kč
Při podepsání smlouvy se závazkem na 24 měsíců	1 000 Kč
Při přechodu od konkurence s kompatibilním zařízením	1 Kč
Ceník ostatních prací/zařízení	
Přenesení přípojky – stěhování	499 Kč
Upgrade do vyšší technologie (z 2,4 GHz na 5 GHz)	1 000 Kč
Nastavení domácí Wi-Fi sítě	699 Kč
Wifi router 2,4 GHz	599 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle oficiálních stránek společnosti XY

Příklad kalkulace připojení televizní a FM antény přináší tabulka číslo 12.

Tab. 12: Ceník instalace televizní a FM antény

Zákazník: Ing. Karel Novotný		
Zařízení, materiál	Počet kusů	Cena za kus vč. DPH
TV anténa Alcad BU 116 LTE, kanál 21-60	1	680 Kč
Dipól FM 2	1	340 Kč
Anténní slučovač Alcad MM-208	1	360 Kč
Anténní stožár P.3.4	1	320 Kč
F konektor	6	9 Kč
Zapojení u zákazníka	x	600 Kč
Doprava	10 km	8 Kč/km
Koncová cena včetně DPH	x	2 434 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů podniku XY

Televizní antény a příslušenství podnik XY nakupuje od společnosti Antenex s.r.o.

Nově poskytovaná služba

Nově poskytovanou službou podniku XY je poskytování zabezpečení objektů prostřednictvím kamerových systémů. Jednatel podniku XY by rád poskytl ochranu majetku nejen svým současným zákazníkům, kterým poskytuje připojení k internetu, ale také by rád oslovil majitele panelových domů v blízkém okolí. Služby budou poskytovány na základě spolupráce se společností Express Alarm s.r.o., která je dodavatelem kamer a příslušenství značky HIKVISION. Tato myšlenka napadla jednatele v souvislosti s potřebou zabezpečení vlastního majetku prostřednictvím IP kamer. Ke vzdálenému sledování je zapotřebí právě připojení k internetu, na které se podnik XY specializuje. Jedná se tedy o rozšíření sortimentu služeb v oboru.

Distribuční kanály

Na základě smlouvy o spolupráci se společností Express Alarm s.r.o. jsou domluveny velkorysé podmínky. Spolupráce probíhá na principu fakturace s odloženou splatností. Objednané zboží, potřebné pro zajištění kompletní instalace, je dodáno podniku XY na fakturu s měsíční splatností. Tím pádem podniku XY neuvíznou jeho finanční prostředky ve faktuře za bezpečnostní systémy. Podnik XY zboží objedná, do 5 pracovních dnů jej

obdrží a následně může kamerový systém okamžitě instalovat. Klient, kterému je kamerový systém instalován, zaplatí podniku XY za provedené služby prostřednictvím faktury s týdenní splatností. Teprve poté podnik XY uhradí fakturu za obdržené zboží od společnosti Express Alarm s.r.o.

Cílová skupina

Cílovou skupinou nově poskytovaných služeb jsou stávající klienti podniku XY, kteří již využívají některé z jeho služeb (připojení k internetu, servis počítačů, tvorbu webových stránek, instalaci televizních antén). Další skupinou jsou vlastníci bytových či panelových domů v blízkém okolí zmiňované středočeské obce Tišice.

Místo poskytování

Nově poskytovaná služba zabezpečení domácích či firemních objektů bude nabízena především v lokalitě středočeských Tišic, ale také v přilehlých obcích a blízkých městech. Postupem času by chtěl pan jednatel prezentovat služby podniku XY na veletrzích, například na Stavebním veletrhu Praha, a expandovat i do vzdálenějších oblastí.

Konkurence

V okolních městech existuje celkem 6 konkurenčních firem, které se zaměřují na instalaci bezpečnostních alarmů a kamerových systémů do domácností či firem. Jedná se o firmy Tomáš Hašlar, Martin Hajny-Hezmo, Saťák.cz, Alarmy Jindra, Martin Bartoníček, Hlidejsimajetek.cz. Přímo ve zmiňované obci Tišice a ani v sousedních venkovských obcích žádný poskytovatel kamerových systémů nepůsobí.

Konkurenční výhoda

Podnik XY má značnou výhodu spočívající v tom, že své potenciální zákazníky pro nově poskytované služby může získávat právě v souvislosti s instalací internetového připojení či instalací televizních antén. Zákazníci nemusí jednat s více firmami, zadají veškeré své požadavky právě vybranému venkovskému podniku, který provede jak instalaci připojení k internetu a instalaci televizní antény, tak také zabezpečení daného domácího či firemního

objektu. V případě, že klient již odebírá služby vybraného venkovského podniku, zná svého poskytovatele a důvěřuje mu, dá zcela jistě přednost ověřené firmě před neznámou konkurencí. Zásadní konkurenční výhodou hodnoceného podniku je schopnost zajistit vzdálené sledování daného objektu prostřednictvím IP kamer. Základním požadavkem na tuto službu je připojení k internetu a přístup k veřejné IP adrese. Sledování objektu může probíhat prostřednictvím mobilního telefonu, kde se klient pomocí webového prohlížeče připojí k vybrané IP kameře a sleduje, co se děje u něj doma, případně v jeho firmě. Podnik XY je schopen zajistit vše potřebné – připojení k internetu (vč. veřejné IP adresy) i připojení kamerového systému. Pokud podnik XY nemá v dané oblasti vlastní pokrytí signálem, tudíž nemůže použít vlastní internetové připojení, je schopen zajistit připojení od jiné firmy. Na základě zajištěného připojení a potřebných dat, získaných od poskytovatele internetu, podnik XY provede montáž a připojení bezpečnostních kamerových systémů.

Tvorba ceny

Cena je tvořena na základě 20% marže připočítané k ceně, za kterou podnik XY nakoupí dané potřebné zařízení pro instalaci kamerového systému (kamery, nahrávače, LCD obrazovky, montážní patice, kabeláž aj.). Ceník poskytovaných zařízení od společnosti Express Alarm s.r.o. se nachází na webových stránkách, kde jsou po přihlášení distributora do partnerské zóny zobrazovány ceny, za které podnik XY vybraná zařízení nakoupí. Běžný tabulkový ceník není k dispozici. Pro přehled cen, za které podnik XY daná zařízení nakupuje, autorka práce vytvořila na základě informací dostupných ze zmiňované partnerské zóny tabulku B1 v příloze B.

Příklad cenové nabídky kamerového systému pro konečného zákazníka zobrazuje tabulka číslo 13. Cenová nabídka zahrnuje zařízení a příslušenství na ochranu menšího objektu. V nabídce jsou zahrnuty 2 IP venkovní kamery, které majetek střeží zvenku. V případě zájmu je možné objednat i kamery pro domácí použití. K vybraným kamerám je potřeba použít tzv. NVR nahrávač. Pokud chce klient sledovat aktuální dění, je nutno objednat i LCD obrazovku. Bez LCD obrazovky je možné aktuální obraz sledovat pouze prostřednictvím mobilního telefonu. Aby mohly být záznamy z kamerových systémů v případě potřeby použity, musí být nahrávány a ukládány na dostatečně velký pevný disk.

K celkové instalaci jsou dále zapotřebí montážní patice pro připevnění kamer, kabeláž a jiný drobný konstrukční materiál (konektory, koncovky, šroubky, stahovací pásky aj.).

Tab. 13: Cenová nabídka instalace kamerového systému podniku XY

Zákazník: Ing. Karel Novotný		
Zařízení, materiál	Počet kusů	Cena za kus vč. DPH
DS-2CD2T32-I5/4 – 3 MPix IP venkovní DOME kamera	2	5 663 Kč
NVR server pro IP kamery, POE, Alarm	1	5 231 Kč
LCD 24H – Asus 24 LCD	1	5 221 Kč
2m HDMI kabel	1	170 Kč
Pevný disk 1.0 TB (pro servery)	1	2 240 Kč
FTP kabel	50 m	9 Kč/m
DS-1260ZJ – montážní patice pro kompaktní kamery	2	460 Kč
Drobný konstrukční materiál, montážní práce, oživení serveru, zaškolení	x	4 000 Kč
Doprava	10 km	8 Kč/km
Koncová cena včetně DPH	x	29 638 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů podniku XY

Kamery IP jsou děleny do tří tříd: 2-line ECONOMY, 4-line ECONOMY, SPEED DOME. Nejžádanějším typem jsou kamery 2-line ECONOMY, které se dále člení dle velikosti rozlišení obrazu na 1,3Mpx, 2Mpx, 3Mpx, 4Mpx a 5Mpx IP kamery. Dle počtu kanálů se zvolí příslušné 4-, 8-, 16-, 32- i vícekanálové NVR nahrávače pro IP kamery. Ukázková kalkulace pracuje se dvěma 3Mpx kamerami a 4kanálovým NVR nahrávačem.

Porovnání s cenami konkurence

Pro objektivní porovnání cen vybraného venkovského podniku s cenami konkurenčních podniků byla vypracována obdobná cenová nabídka na zabezpečení menšího objektu jednou z konkurenčních firem. Podrobný přehled kalkulace konkurenční firmy přináší tabulka 14. Ukázková kalkulace konkurenční firmy také obsahuje dvě 3Mpx kamery, 4kanálový nahrávač pro IP kamery a ostatní potřebná příslušenství.

Tab. 14: Cenová nabídka kamerového systému konkurenční firmy

Zákazník: Ing. Karel Novotný		
Zařízení, materiál	Počet kusů	Cena za kus
Venkovní kamera D32 3Mpix	2	3 992 Kč
NVR server 4IP	1	7 985 Kč
HDD 2TB SATA	1	4 597 Kč
2m HDMI kabel	1	700 Kč
UTP kabel	50	8,90 Kč/m
PoE Switch 8/4	1	2 540 Kč
Philips LCD obrazovka	1	2 701 Kč
Montáž, nastavení, zaškolení	1	4 500 Kč
Koncová cena pro zákazníka	x	31 452 Kč

Zdroj: Cenová kalkulace od konkurenční firmy

Konkurenční firma není plátcem DPH. Při porovnání cenové nabídky vybraného venkovského podniku XY a nejmenovaného konkurenčního podniku lze říci, že služby podniku XY jsou pro konečného zákazníka o 1 814 Kč levnější. Porovnávána byla obdobná zařízení, neboť každá z firem využívá jiné dodavatele.

Propagace

Nově poskytované služby zabezpečování objektů pomocí bezpečnostních kamer jsou propagovány prostřednictvím sociální sítě Facebook.com, oficiálních webových stránek podniku XY, letáků a závěsných plachet. Důležitým prostředkem je šíření informací prostřednictvím tzv. Word of mouth marketingu, čili předávání informací mezi lidmi. Zákazníci si mezi sebou rádi sdělují své pozitivní i negativní zkušenosti. Právě ze slovního šíření kladných referencí podnik XY čerpá. Vytvořeny budou i reklamní předměty jako jsou propisovací tužky, pravítka, klíčenky, balonky na dětské dny a další akce.

Jednatel podniku absolvoval marketingové školení od společnosti Google, kde se naučil, jakým způsobem je potřeba přistupovat k reklamám na webových stránkách a sociálních sítích. Podnik XY si v současné době platí reklamu na stránkách Google AdWords. Díky této reklamě může přilákat více zákazníků ve svém okolí.

Dalším předmětem propagace je reklamní panel, který prezentuje kamerový systém a vše k němu potřebné. Veškeré komponenty jsou nainstalovány na dřevěné desce, která poskytuje přehled všech potřebných částí pro kamerový systém. Není možné, aby byly všechny druhy poskytovaných kamer i dalších komponentů skladem, proto je vytvořen reklamní panel, který zákazníkovi poskytuje základní představu. Na panelu jsou připevněny dvě modelové plně funkční kamery, NVR přehrávač, LCD obrazovka a ovládací myš. K rukám je k dispozici PRODUCT KATALOG obchodní značky HIKVISION. Finanční náročnost reklamního panelu zobrazuje tabulka číslo 15.

Tab. 15: Náklady na reklamní panel

Deska	500 Kč
Polep desky	2 500 Kč
LCD obrazovka	3 500 Kč
Ovládací myš	1 000 Kč
4 MPix IP venkovní DOME kamera	3 964 Kč
2 MPix IP venkovní kamera	3 710 Kč
NVR nahrávač	3 662 Kč
Celkem	18 836 Kč

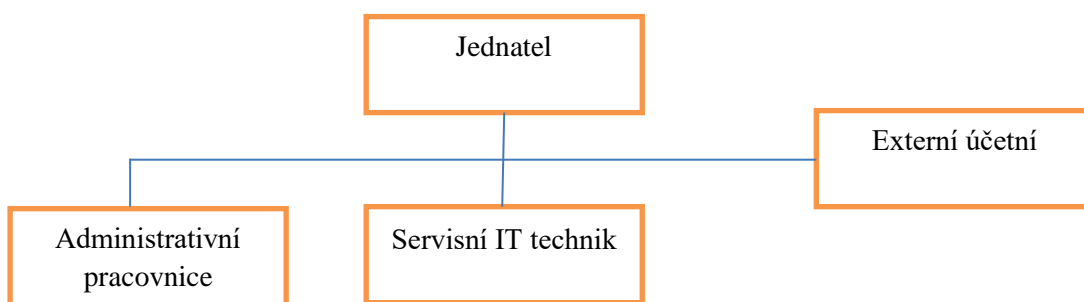
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů podniku XY

Tabulka 15 představuje přehled zařízení potřebných pro instalaci kamerového systému a také ceny za jednotlivé části. Celková hodnota této desky je 18 836 Kč. Podnik XY však uhradí pouze náklady na samotný panel, ovládací myš a LCD obrazovku. Kamery a NVR nahrávač budou řešeny formou zápůjčky od společnosti Express Alarm s.r.o. Celkem tedy podnik vynaloží pouze 7 500 Kč. Tato částka není zcela zanedbatelná v porovnání s ostatními drobnými reklamními předměty, jako jsou propisovací tužky, pravítka aj. Poskytuje však zákazníkovi komplexní přehled o celkovém kamerovém systému, proto je vhodným nástrojem prezentace služeb a zákazník jej zcela jistě ocení.

Personální zajištění

V současnosti podnik zaměstnává jednu brigádnici, která vykonává drobné kancelářské práce. V případě rozšíření nabízeného sortimentu se pochopitelně zvýší i množství administrativní práce, kterou bude potřeba zajistit. V současné době se o část administrativy stará jednatel podniku. Jak již bylo zmíněno ve SWOT analýze (kapitola

4.1.4), většinu instalací internetových přípojek i instalací televizních antén a tvorbu webových stránek provádí v současnosti pan jednatel svépomocí. Při náročnějších úkonech mu pomáhá jeden brigádník. V případě širší nabídky služeb bude nutno zajistit další aktivity, proto bude nezbytné navýšit počet zaměstnanců na plný úvazek, kteří se budou na vnitropodnikových procesech aktivně účastnit. Tím bude zajištěna plynulost služeb a podnik XY zajistí nové pracovní příležitosti v dané obci, a podpoří tak trh práce. Novými pracovními silami k rukám jednatele firmy bude administrativní pracovnice a servisní IT technik. Podnik XY již léta spolupracuje s externí účetní. Přehled o nově vzniklé organizační struktuře podniku přináší obrázek 9.



Obr. 9: Organizační struktura podniku XY
Vlastní zpracování

Administrativní pracovnice

Na pozici administrativní pracovnice by se zaměstnaná osoba starala o vyřizování veškeré poštovní i elektronické korespondence. Zajišťovala by základní obsluhu podnikového systému, ve kterém jsou evidováni zákazníci, kteří využívají internetových služeb vybraného podniku XY. V systému jsou vytvářeny smlouvy pro nové klienty, faktury za zakoupená zařízení či servisní úkony, přiřazují se zde přijaté platby a zadávají se plánované servisní úkony do tzv. plánovače akcí. Součástí pracovní náplně administrativní pracovnice je vyřizování hovorů a sjednávání termínů nových instalací či servisních úkonů. Tím by byla zajištěna spolupráce na vytváření plně funkčního denního pracovního plánu. Je nutné zajistit lepší časovou organizaci, která v současné době není příliš vhodně nastavena. Tato problematika již byla zmíněna v kapitole 4.1.4 SWOT analýza.

Požadavky na pozici administrativní pracovnice:

Na tuto pozici je požadováno středoškolské vzdělání, ochota učit se novým věcem. Praxe v oboru je výhodou, nikoliv podmínkou. Je vyžadována samostatnost, komunikativnost, organizační schopnosti, příjemné vystupování. Požadují se uživatelské znalosti práce s počítačem, vyhledávání na webových stránkách, základní orientace v MS Word, Outlook a účetním systému POHODA. Návrh mzdy administrativní pracovnice přináší tabulka 16. Vlastní provedené výpočty vycházejí z předpokladu uplatnění slevy pouze na poplatníka při zaměstnání na hlavní pracovní poměr.

Tab. 16: Návrh mzdy administrativní pracovnice

Administrativní pracovnice	Kč
Hrubá mzda	18 000
Super hrubá mzda	24 200
Sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem	4 500
Zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem	1 620
Záloha na daň z příjmu fyzických osob	3 630
Slevy na dani	2 070
Sociální pojištění hrazené zaměstnancem	1 170
Zdravotní pojištění hrazené zaměstnancem	810
Záloha na daň po odečtených slevách	1 560
Čistá mzda	14 460

Zdroj: Vlastní výpočty

Hrubou navrženou mzdou administrativní pracovnice je 18 000 Kč měsíčně. Z této hrubé mzdy je po odečtení zálohy na daň z příjmu, sociálního a zdravotního pojištění vypočtena čistá mzda ve výši 14 460 Kč.

Servisní IT technik

Slabé stránky SWOT analýzy (kapitola 4.1.4) poukazují také na problematiku nedostatku schopných IT pracovníků. Podnik v dřívější době zaměstnal postupně dva pracovníky na pozici IT technika, bohužel jejich schopnosti nebyly dostačující, a tak se s nimi podnik ještě ve zkušební době rozloučil. To je důvodem, proč většinu prací provádí jednatel podniku sám. Nalezení šikovného technika v IT oboru by mu jistě ulehčilo práci a celkově by byla zajištěna intenzivnější péče o klienty i přípojné body. Vhodným kandidátem na

danou pozici by mohla být například i studující osoba, která by několikrát do týdne mohla do podniku docházet třeba jen na pár hodin, případně čerstvý absolvent, který se snaží uplatnit v praxi. Jednatel podniku by si takového pracovníka mohl zaučit podle svých představ a potřeb. Postup výpočtu čisté mzdy pro servisního technika přináší tabulka 17.

Tab. 17: Návrh mzdy servisního IT technika

Servisní IT technik	Kč
Hrubá mzda	23 000
Super hrubá mzda	30 900
Sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem	5 750
Zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem	2 070
Záloha na daň z příjmu fyzických osob	4 635
Slevy na dani	2 070
Sociální pojištění hrazené zaměstnancem	1 495
Zdravotní pojištění hrazené zaměstnancem	1 035
Záloha na daň po odečtených slevách	2 565
Čistá mzda	17 905

Zdroj: Vlastní výpočty

Tabulka 17 zobrazuje návrh mzdy pro servisního IT technika zaměstnaného na hlavní pracovní poměr. Vlastní provedené výpočty vycházejí z předpokladu uplatnění slevy pouze na poplatníka. Hrubá mzda byla navržena ve výši 23 000 Kč. Po odečtení zálohy na daň z příjmu, sociálního a zdravotního pojištění činí čistá mzda 17 905 Kč.

Požadavky na pozici servisního IT technika:

Na danou pozici je požadováno vzdělání se zaměřením na IT či vzdělání technického směru, technická znalost včetně porozumění problematice sítí IT, velmi dobrá znalost síťového protokolu TCP/IP, znalost problematiky sítí WLAN, VLAN, LAN, znalost programování databází MS-SQL, MySQL a jejich obsluha, správa počítačových sítí a serverů Linux a Windows serverů.

5.2 Finanční plán podnikání

Vypracování finančního plánu podnikání je stěžejní činností pro tvorbu samotného podnikatelského plánu. Důležitou součástí podnikatelského plánu je mimo jiné podnikatelská rozvaha – finanční plán podnikání. Ten posuzuje reálnost a úspěšnost zamýšlené podnikatelské činnosti. Je zde konkretizována potřeba finančních prostředků na nákup vybavení, zařízení a potřebných strojů. Zjišťuje se, zda je podnik schopen pokrýt své náklady a dosáhnout zisku. Podstatou celého podnikatelského plánu je soulad a vzájemná podpora všech jeho částí. Pokud je podnikatelský plán sestaven pro již existující podnik, je nutné uvádět historické údaje všude, kde je to jen možné, a to alespoň za dva poslední roky podnikatelské činnosti. Tato data vyjadřují jisté zkušenosti s podnikáním a představují realistický podklad pro vytvoření finančního plánu. Pokud podnik hodlá čerpat z cizích finančních zdrojů, tj. od investorů či bank, měl by vypracovat finanční plán na celé období, po které budou cizí zdroje čerpány. Možnou cestou tvorby finančního plánu je vypracování několika alternativních variant, kdy se podnikatel rozhodne pro tu, která je nejreálnější. Pokud podnik sestavuje pouze jednu variantu podnikatelského plánu, je doporučeno vytvořit tzv. pesimistickou variantu. Ta kalkuluje s vyššími výdaji a nižšími příjmy, než jsou skutečně očekávány. Dalším bodem je nutnost specifikace a kvantifikace veškerých výdajů. Pomocí může přehledná tabulka, ve které podnik uvede veškeré výdajové položky za určité období (den, měsíc, rok) a pokud možno reálně odhadne finanční částky, které za ně bude muset zaplatit. Tak zjistí, kolik prostředků je nutno vložit předem a kolik musí v daném období vydělat, aby nedošlo ke ztrátě. Podnik musí počítat i s tou variantou, že uvedené předpokládané výdaje bude nutno v průběhu času znovu přehodnotit (ANON., 2012a).

5.2.1 Historická data venkovského podniku XY

Podkladem pro finanční plán podnikání a pro celkovou finanční analýzu jsou historické údaje hodnoceného podniku. Vybrané údaje jsou získávány z účetních výkazů z předchozích let podnikatelské činnosti. Pro potřeby této diplomové práce autorka uvádí historické údaje za všechny předcházející roky fungování podniku XY. Nejstarší výkazy za

rok 2014 jsou uvedeny v příloze C, kde tabulka C1 reprezentuje rozvahu v daném roce a tabulka C2 výsledovku sledovaného roku 2014.

Rozvahu podniku XY ve zkráceném rozsahu ke dni 31. 12. 2015 zobrazuje tabulka 18. V tabulce číslo 19 je rozepsána rozvaha podniku v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2016. Z těchto dat a z dat uvedených ve výkazech zisků a ztrát uvedených v podkapitole 5.2.3 vycházejí všechny provedené výpočty a úvahy této práce.

Tab. 18: Rozvaha podniku XY ve zkráceném rozsahu ke dni 31. 12. 2015 (v Kč)

Aktiva	Koncový stav	Pasiva	Koncový stav
Zřizovací výdaje	29 555,00	Závazky z obchodních vztahů	42 839,38
Oprávkky k DNM*	-11 832,00	Přijaté provozní zálohy	0,00
Pokladna	143 884,44	Zaměstnanci	5 961,00
Ceniny	1 000,00	Zúčtování s institucemi SZP*	50 045,00
Bankovní účty	2 872,84	Daň z příjmů	6 390,00
Peníze na cestě	0,00	Ostatní přímé daně	3 834,00
Pohledávky z obchodních vztahů	550 728,26	Daň z přidané hodnoty	5 265,58
Poskytnuté zálohy	0,00	Ostatní závazky ke společníkům	195 000,00
Vyrovnávací účet pro DPH	0,00	Závazky ke spol. ze závislé činnosti	0,00
Aktiva celkem	716 208,54	Jiné závazky	0,00
		Základní kapitál	200 000,00
		Nerozdělený zisk z minulých let	193 498,35
		Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	0,00
		Hospodářský zisk	13 375,23
		Pasiva celkem	716 208,54

Zdroj: Účetní výkazy vybraného venkovského podniku XY

DNM* Dlouhodobý nehmotný majetek

SZP* Sociální a zdravotní pojištění

Tab. 19: Rozvaha podniku XY v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2016 (v celých tisících Kč)

	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé úč.
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	Aktiva celkem	786	-29	757	716
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	91	-29	62	18
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	29	-18	11	18
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	62	-11	51	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	695		695	698
C. I.	Zásoby				
C. II.	Pohledávky	395		395	550
C. III.	Krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	300		300	148
D. I.	Časové rozlišení				

	PASIVA	Stav v běžném	Stav v minulém
		účetním období	účetním období
	Pasiva celkem	757	716
A.	Vlastní kapitál	405	407
A. I.	Základní kapitál	200	200
A. II.	Ážio a kapitálové fondy		
A. III.	Fondy ze zisku		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	207	194
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-2	13
B. + C.	Cizí zdroje	332	309
B.	Rezervy		
C.	Závazky	332	309
C. I.	Dlouhodobé závazky	201	195
C. II.	Krátkodobé závazky	131	114
D.	Časové rozlišení pasiv	20	

Zdroj: Účetní výkazy vybraného venkovského podniku XY

5.2.2 Plán toku hotovosti (Cash Flow)

Pojmem plán toku hotovosti (také Cash Flow) je označován rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků daného podniku. Jde o reálné zachycení peněžních prostředků, které do firmy přišly a které z ní odešly. Pro malé a střední podniky je zajištění toku hotovosti důležitější než ziskovost, stává se ukazatelem úspěšného podnikání. Nedostatek peněžních prostředků může mít pro podnikání fatální následky a může vést k ukončení činnosti. Plán toku hotovosti bývá stanovován měsíčně a tvoří se alespoň na prvních 12 měsících podnikatelské činnosti. Je tvořen dvěma stranami: strana příjmů a strana výdajů. Na stranu příjmů se zaznamenávají veškeré platby, které byly přijaty do pokladny či na bankovní účet (vč. DPH). Strana výdajů eviduje peníze, které v daný den odešly z bankovního účtu či pokladny (také vč. DPH). Nesmí být opomíjeny povinné odvody na sociální a zdravotní pojištění či poplatky za odvoz odpadu nebo energie (ANON., 2012b).

Přehled toku hotovosti v podniku XY na 12 kalendářních měsíců přináší tabulka 20. Tabulka je členěna na tři části. První část zobrazuje tok příjmů a výdajů za měsíce leden, únor, březen a duben. Druhá část se týká následujících čtyř měsíců – květen, červen, červenec, srpen. Ve třetí části je vyobrazen plán toku hotovosti na poslední čtyři měsíce – září, říjen, listopad a prosinec.

Tab. 20: Plánované příjmy a výdaje za kalendářní rok

Text	Operace	leden	únor	březen	duben
Počáteční stav fin. prostředků	=	195 300	81 125	37 765	5 676
Příjmy z podnikání	+	238 500	263 500	285 600	332 890
Odpisy	+	493	993	993	993
Platby za nakoupený materiál, služby	-	151 000	171 250	180 200	185 320
Mzdové náklady	-	51 000	51 000	51 000	51 000
SZP* hrazené zaměstnavatelem	-	17 340	17 340	17 340	17 340
Režijní náklady	-	31 118	31 118	31 118	31 118
Výdaje na propagaci	-	20 000			
Ostatní výdaje	-	1 000	1 000	1 000	1 000
Úhrada DPH, silniční daně	-	31 710	36 145	38 024	39 099
Investice do podnikání	-	50 000			
Konečný stav finančních prostředků	=	81 125	37 765	5 676	14 682

Text	Operace	květen	červen	červenec	srpen
Počáteční stav fin. prostředků	=	14 682	32 263	12 966	47 818
Příjmy z podnikání	+	338 513	373 230	341 807	340 002
Odpisy (automobil)	+	993	993	993	993
Platby za nakoupený materiál, služby	-	182 880	242 050	171 329	173 005
Mzdové náklady	-	51 000	51 000	51 000	51 000
SZP* hrazené zaměstnavatelem	-	17 340	17 340	17 340	17 340
Režijní náklady	-	31 118	31 118	31 118	31 118
Výdaje na propagaci	-				
Ostatní výdaje	-	1 000	1 000	1 000	1 000
Úhrada DPH, silniční daně	-	38 587	51 012	36 161	36 513
Investice do podnikání	-				
Konečný stav finančních prostředků	=	32 263	12 966	47 818	76 851

Text	Operace	září	říjen	listopad	prosinec
Počáteční stav fin. prostředků	=	76 851	68 199	131 542	154 777
Příjmy z podnikání	+	342 030	367 870	336 768	351 540
Odpisy (automobil)	+	993	993	993	993
Platby za nakoupený materiál, služby	-	174 409	169 322	176 765	175 609
Mzdové náklady	-	51 000	51 000	51 000	51 000
SZP* hrazené zaměstnavatelem	-	17 340	17 340	17 340	17 340
Režijní náklady	-	31 118	31 118	31 118	31 118
Výdaje na propagaci	-				
Ostatní výdaje	-	1 000	1 000	1 000	10 000
Úhrada DPH, silniční daně	-	36 808	35 740	37 303	37 060
Investice do podnikání	-	40 000			
Konečný stav finančních prostředků	=	68 199	131 542	154 777	185 183

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních podkladů podniku XY

SZP* sociální a zdravotní pojištění

Přehled příjmů a výdajů v tabulce 20 vychází z dostupných podkladů vybraného venkovského podniku XY. Jednotlivé položky jsou kalkulovány na základě uvedených výpočtů v kapitole 5.1. Mezi osobní náklady bylo navíc započítáno 10 000 Kč, které společnost každý měsíc vyplácí jednateli podniku. Podrobnější přehled o jednotlivých

položkách přináší tabulky číslo 21, 22 a 23. Tok peněžních prostředků byl vytvořen na jeden kalendářní rok. Každý měsíc je vykazován kladný zůstatek finančních prostředků, to znamená, že podnik by měl svými veškerými příjmy z poskytování telekomunikačních služeb, instalací kamerových systémů, tvorby a správy webových stránek a oprav počítačů bez problémů pokrýt všechny své výdaje.

Přehled režijních nákladů za kalendářní měsíc

Režijní náklady zahrnují ty náklady, které nemohou být rozpočítány na jednu poskytovanou službu. Do této skupiny patří energie, veškeré pronájmy, bankovní služby, platby za telefon aj. Uvedené čtvrtletní platby byly rozpočítány na jednotlivé měsíce. Přehled přináší tabulka 21.

Tab. 21: Přehled režijních nákladů za kalendářní měsíc

Položka	Kč
Pronájem střechy za účelem umístění a provozu zařízení mikrovlnné technologie	2 420
Pronájem prostor pro umístění vysílače	4 462 Kč/čtvrtletně
Paušál za telefon	4 500
Pronájem informačního systému Cf Control	1 210
Konektivita	5 868
Pronájem datového okruhu	2 290
Nájemné provozovny	8 409
Bankovní poplatky	300
Služby externí účetní	5 500 Kč/čtvrtletně
Leasing na bezdrátový spoj v pásmu 10 GHz	2 800
Celkem	31 118

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních podkladů podniku XY

Podnik XY využívá bankovních služeb Komerční banky. Poplatek za vedení účtu pro podnikatele činí 300 Kč měsíčně. V porovnání s poplatky, které podnik platil do roku 2015, se jedná o velmi příznivou cenu. Dříve podnik za vedení účtu platil 1 700 Kč měsíčně.

V současné době nabízí Komerční banka v rámci programu Rok venkova 2017 zvýhodněnou nabídku podnikatelského účtu. Jedná se o zajímavý projekt, ve kterém podnik se sídlem v obci do 3 000 obyvatel získá podnikatelský Profi účet na dva roky zdarma. Tato zvýhodněná nabídka platí pouze pro nově založené Profi účty sloužící podnikatelům, nikoliv pro již existující Profi účty. Z ekonomického hlediska by pro podnik bylo jistě výhodnější založení nového Profi účtu (roční úspora by činila 3 600 Kč), z hlediska proveditelnosti je však tato možnost v očích pana jednatele vyloučena. Podnik eviduje na tři sta zákazníků, kteří každý měsíc hradí své závazky na již několik let fungující účet u Komerční banky. Jelikož se nejedná o horentní poplatek, podnik XY tento krok v podobě nového Profi účtu zdarma prozatím nezvažuje.

Odpisy služebního automobilu

Investicí do podnikání bude nákup ojetého služebního automobilu. Odpisy služebního automobilu jsou zařazeny ve 2. odpisové skupině. Majetek se odepisuje po dobu 5 let lineárním odepisováním. Daňové odpisy odpovídají odpisům účetním. Vstupní cena pořízeného služebního automobilu činí 50 000 Kč, v prvním roce je výše odpisu 5 500 Kč, v dalších čtyřech letech činí roční odpis 11 125 Kč. Přehled odpisů za jednotlivé roky přináší tabulka 22.

Tab. 22: *Odpisy služebního automobilu*

Odpis	Pořizovací cena v Kč	Roční odpis v Kč	Zůstatková cena v Kč
1. rok	50 000	5 500	44 500
2. rok	50 000	11 125	33 375
3. rok	50 000	11 125	22 250
4. rok	50 000	11 125	11 125
5. rok	50 000	11 125	0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních podkladů podniku XY

Přehled pravidelných měsíčních příjmů – telekomunikační služby

Ve vnitropodnikovém systému jsou evidovány veškeré platby za telekomunikační služby. Stručný přehled o platbách za léta 2016 a 2017 přináší tabulka číslo 23.

Tab. 23: Přehled pravidelných měsíčních příjmů z poskytování telekomunikačních služeb

Měsíc	Příjmy 2016 v Kč	Příjmy 2017 v Kč
Leden	77 147	110 738
Únor	72 079	99 309
Březen	92 378	101 623
Duben	90 181	
Květen	80 070	
Červen	86 312	
Červenec	96 957	
Srpen	81 865	
Září	89 304	
Říjen	94 646	
Listopad	98 663	
Prosinec	132 879	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vnitropodnikového systému podniku XY

Jak naznačuje tabulka 23, příjmy se každý měsíc liší. Odlišnost je způsobena jednak kolísáním počtu zákazníků (někteří uzavírají nové smlouvy, někteří z důvodu stěhování či případné nespokojenosti ukončí smlouvu s podnikem XY) a jednak různorodostí fakturace internetového připojení. Z tabulky je patrné, že v posledním měsíci v roce, v prosinci, podnik XY zaznamenává největší příjmy. To je dáno tím, že větší firmy platí své internetové připojení ročně. Nejtypičtější bývá měsíční splatnost faktur, podnik dále nabízí také čtvrtletní, půlroční a roční fakturaci. Do příjmů jsou také promítnuty faktury za prodej zařízení, jako jsou Wifi routery, antény či servisní úkony, jako jsou reinstalace počítačů aj.

Ostatní výdaje v tabulce představují cestovné, náklady na reprezentaci, čisticí prostředky, kancelářské a toaletní potřeby apod.

5.2.3 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Plánovaný výkaz zisků a ztrát je finální součástí vypracovaného podnikatelského plánu. Je doporučováno sestavit dvě varianty: optimistickou variantu pro případ příznivého vývoje a pesimistickou variantu pro případ nenadálých komplikací. Je důležité mít na paměti, že

výsledovka obsahuje náklady a výnosy, nikoli příjmy a výdaje. Započítávají se ke dni jejich vzniku, to znamená, že nemusí být totožné se skutečnými peněžními příjmy a výdaji. Pokud podnik například vypočítá zisk ve výši 100 000 Kč, neznamená to, že právě tuto sumu má na svém bankovním účtu. Skutečný pohyb příjmů a výdajů sleduje již zmiňovaný výkaz Cash Flow. U podniků prodávajících výrobky či služby jsou hlavními výnosy tržby za jejich prodej. Nákladem jsou označovány ty peněžní částky, které byly účelně vynaloženy na získání výnosů neohledně na to, jestli v daném období byly skutečně zaplacené (ANON., 2012b).

Jednotlivé výkazy zisků a ztrát, a tedy skutečný přehled o vynaložených nákladech a výnosech podniku XY za léta 2014 – 2016 jsou v práci přiloženy. Výkaz zisků a ztrát za rok 2014 je přiložen v příloze C včetně rozvahy ve zkráceném rozsahu. Výkaz zisků a ztrát za rok 2015 reprezentuje tabulka 24. Nejaktuálnější výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2016 zobrazuje tabulka 25. Na základě údajů dostupných v těchto výkazech je sestaven plánovaný výkaz zisků a ztrát na následující tři roky podnikání.

Tab. 24: Výsledovka podniku XY ke dni 31. 12. 2015

Náklady	Koncový stav	Výnosy	Koncový stav
Spotřeba materiálu	390 436,98	Tržby z prodeje služeb	1 377 016,43
Prodané zboží	2 082,64	Ostatní provozní výnosy	8 024,04
Cestovné	2 485,50		
Náklady na reprezentaci	6 513,00		
Ostatní služby	722 682,70		
Mzdové náklady	40 057,00		
Příjmy společníků obchodní korporace	120 000,00		
Zákonné sociální pojištění	48 139,00		
Dary	16 450,00		
Ostatní provozní náklady	4 508,23		
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 916,00		
Ostatní finanční náklady	6 314,19		
Daň z příjmů z běžné činnosti – splatná	6 080,00		
Náklady celkem	1 371 665,24	Výnosy celkem	1 385 040,47
Hospodářský zisk celkem: 13 375,23			

Zdroj: Účetní výkazy vybraného venkovského podniku XY

V roce 2015 podnik XY dosáhl kladného zisku a to ve výši 13 375 Kč.

Tab. 25: Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2016 (v celých tisících Kč)

	Text	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	971	1 377
II.	Tržby za prodej zboží	15	
A.	Výkonová spotřeba	752	1 124
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti		
C.	Aktivace		
D.	Osobní náklady	201	208
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	18	6
III.	Ostatní provozní výnosy		
F.	Ostatní provozní náklady	6	21
*	Provozní výsledek hospodaření	9	26
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
H.	Náklady související s ostatním DFM*		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady		
K.	Ostatní finanční náklady	5	7
*	Finanční výsledek hospodaření	-5	-7
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	4	19
L.	Daň z příjmů	6	6
**	Výsledek hospodaření po zdanění	-2	13
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům		
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-2	13
*	Čistý obrat za účetní období	986	1 385

Zdroj: Účetní výkazy vybraného venkovského podniku XY

*DFM – Dlouhodobý finanční majetek

V roce 2016 hodnocený venkovský podnik XY dosáhl ztráty ve výši 2 034,66 Kč. Tato skutečnost je dána výrazným poklesem tržeb. V porovnání s předchozím rokem 2015 poklesly celkové tržby o více než 390 000 Kč.

Uvedené účetní výkazy za léta 2014 – 2016, po které již podnik vykázal určitou činnost, budou následně využity při výpočtu poměrových ukazatelů v kapitole 5.2.4.

Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Z uvedených historických dat, která určitým způsobem vypovídají o dosavadním hospodaření podniku XY, vychází plánovaný výkaz zisků a ztrát na následující tři roky podnikatelské činnosti. Přehled jednotlivých plánovaných nákladů, výnosů a výsledků hospodaření přináší tabulka číslo 26. Autorka práce uvádí pouze jednu variantu plánovaného výkazu zisků a ztrát – doporučenou pesimistickou variantu, která vychází z již existujících reálných dat z předchozích let podnikání.

Tab. 26: Plánovaný výkaz zisků a ztrát na 3 roky dopředu – pesimistická varianta v tis. Kč

	Text	20xx	20xx + 1	20xx + 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 743	1 859	1 993
II.	Tržby za prodej zboží	30	36	45
A.	Výkonová spotřeba	905	957	1 039
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti			
C.	Aktivace			
D.	Osobní náklady	820	820	820
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	29	46	28
III.	Ostatní provozní výnosy	10	12	10
F.	Ostatní provozní náklady	5	6	13
*	Provozní výsledek hospodaření	24	78	148
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly			
H.	Náklady související s ostatním DFM*			
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti			
J.	Nákladové úroky a podobné náklady			
K.	Ostatní finanční náklady	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	0	0	0
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	24	78	148
L.	Daň z příjmů	10	24	33
**	Výsledek hospodaření po zdanění	14	54	115
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům			
***	Výsledek hospodaření za účetní období	14	54	115
*	Čistý obrat za účetní období	1 773	1 895	2 038

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraného venkovského podniku XY

Tabulka 26 přináší přehled pravděpodobných zisků a ztrát na následující tři roky podnikání při uvážení pesimistické varianty sestavení výkazů, jak bylo doporučeno v teoretickém úvodu kapitoly. Z tabulky vyplývá, že podnik každým rokem generuje kladný ekonomický zisk. V případě optimistické varianty by výše dosahovaných zisků byla jistě několikanásobně vyšší. Pesimistická varianta je zvolena z důvodu opatrnosti. Pokud budou skutečné zisky vyšší než ty předpokládané, podnik bude mile překvapen. Vzhledem k uvedeným skutečnostem byla uvedena co možná nejpravděpodobnější varianta budoucího vývoje. Záporný hospodářský výsledek se v dalších letech hospodaření nepředpokládá.

5.2.4 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrová analýza je považována za nejčastěji využívaný nástroj při zjišťování ekonomické situace hodnoceného podniku. Data potřebná pro jednotlivé výpočty jsou získávána z účetních výkazů, jako jsou rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Konkrétně byly použity účetní výkazy za poslední tři roky podnikání (viz kapitoly 5.2.2 a 5.2.3). Vzorce jednotlivých poměrových ukazatelů jsou v rámci této podkapitoly označeny čísly (1) – (9). Postupy jednotlivých výpočtů jsou z kapacitních důvodů uváděny pouze pro rok 2016.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti) přináší výsledek vnitropodnikových činností. Vyjadřují, jak společný vliv aktivity, likvidity a zadluženosti ovlivňuje čistý zisk podniku (Synek, 2011).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk/ztráta}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{-2\,034,66}{404\,838,92} = -0,0053 \text{ Kč} \quad (1)$$

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{čistý zisk/ztráta}}{\text{celková aktiva}} = \frac{-2\,034,66}{756\,796,26} = -0,0027 \text{ Kč} \quad (2)$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{čistý zisk/ztráta}}{\text{tržby}} = \frac{-2\,034,66}{986\,252,03} = -0,0021 \text{ Kč} \quad (3)$$

$$\text{Rentabilita nákladů (ROC)} = \frac{\text{čistý zisk/ztráta}}{\text{celkové náklady}} = \frac{-2\,034,66}{988\,837,35} = -0,0021 \text{ Kč} \quad (4)$$

Tabulka 27 porovnává jednotlivé ukazatele rentability vybraného venkovského podniku za poslední 3 roky jeho hospodaření.

Tab. 27: Ukazatele rentability podniku XY za léta 2014 – 2016

Ukazatele rentability	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016
Rentabilita vlastního kapitálu	49,17 %	3,29 %	-0,53 %
Rentabilita aktiv	29,04 %	1,87 %	-0,27 %
Rentabilita tržeb	16,80 %	0,97 %	-0,21 %
Rentabilita nákladů	20,15 %	0,97 %	-0,21 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních podkladů podniku XY

Rentabilita vlastního kapitálu vypovídá, že 1 koruna vlastního kapitálu v roce 2014 vytvořila 49 haléřů zisku. Výnosnost vlastního vloženého kapitálu poklesla z původních 49 % v roce 2014 na záporných -0,53 % v roce 2016.

Výnosnost celkových aktiv poklesla z původních 29 % na -0,27 % v roce 2016.

Rentabilita tržeb i nákladů se také pohybuje v záporných hodnotách -0,21 %. Jedna koruna tržeb v roce 2014 vygenerovala téměř 17 haléřů zisku, v roce 2016 byla generována ztráta ve výši 0,21 haléřů na 1 Kč tržeb. Ukazatele rentability zhodnocují efektivnost hospodaření podniku a jeho schopnost vytvářet zisk. Z výpočtů z roku 2016 je patrné, že hospodaření podniku nelze označit za efektivní. Výpočty byly provedeny z čistého zisku.

Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele vyjadřují, zda je podnik schopen uhradit své splatné závazky ve chvíli, kdy k jejich splacení má dojít. Pro běžnou likviditu jsou doporučovány hodnoty v intervalu 1,5 – 2,5. Vyšší hodnoty symbolizují příliš vysokou hodnotu oběžného majetku a dochází ke snižování výnosnosti podniku. Pro okamžitou likviditu se doporučuje hodnota 0,5. Je důležité mít na paměti, že stálá aktiva (budovy, stroje) by neměla být financována z krátkodobých závazků (Synek, 2011).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} = \frac{694\,247,26}{131\,057} = 5,2973 \text{ Kč} \quad (5)$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovostní platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} = \frac{299\,852,26}{131\,057} = 2,2879 \text{ Kč} \quad (6)$$

Tabulka 28 porovnává jednotlivé ukazatele likvidity vybraného venkovského podniku za poslední 3 roky jeho hospodaření.

Tab. 28: Ukazatele likvidity podniku XY za léta 2014 – 2016

Ukazatele likvidity	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016
Běžná likvidita	74,51	6,10	5,30
Okamžitá likvidita	74,51	1,29	2,28

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních podkladů podniku XY

Nižší rentabilitu podniku může zapříčinit nadměrné množství oběžného majetku. Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen svým oběžným majetkem pokrýt své krátkodobé závazky. V roce 2014 byl podnik schopen své věřitele uspokojit 74krát pokud by svá oběžná aktiva proměnil v hotovost. V roce 2016 by věřitele uspokojil 5krát. Doporučené hodnoty jsou v případě běžné likvidity v mezích 1,5 – 2,5. Lze tedy říci, že podnik XY disponuje nadměrným množstvím oběžného majetku.

Okamžitá likvidita vyjadřuje, jak je podnik schopen pokrýt svým finančním majetkem své krátkodobé závazky. Vyšší hodnota ukazatele vyjadřuje, že podnik je schopen své závazky okamžitě.

Ukazatele aktivity

Ukazatel aktivity vyjadřuje, jak efektivně je podnik schopen využít jednotlivé části svého majetku. Dále vyjadřuje, zda podnik nedisponuje přebytečnými aktivy či zda naopak nepostrádá jejich větší množství (Synek, 2011).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{celková aktiva}} = \frac{986\,252,03}{756\,796,26} = 1,3032 \, x \quad (7)$$

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{průměrný stav pohledávek}} = \frac{986\,252,03}{394\,395} = 2,5007 \, x \quad (8)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{průměrné denní tržby}} = \frac{394\,395}{2\,702,06} = 145,9608 \, \text{dni} \quad (9)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{průměrný stav krátkodobých závazků}}{\text{průměrné denní tržby}} = \frac{131\,057}{2\,702,06} = 48,5027 \, \text{dni} \quad (10)$$

Tabulka 29 porovnává jednotlivé ukazatele aktivity vybraného venkovského podniku za poslední 3 roky jeho hospodaření.

Tab. 29: Ukazatele aktivity podniku XY za léta 2014 – 2016

Ukazatele aktivity	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016
Obrat aktiv	1,73	1,92	1,30
Obrat pohledávek	2,62	2,50	2,50
Doba obratu pohledávek	139,22	145,97	145,96
Doba obratu závazků	86,49	30,33	48,50

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních podkladů podniku XY

Obrat aktiv vyjadřuje, kolikrát je hodnota celkových aktiv vložených do podnikání za daný kalendářní rok promítnuta v celkových tržbách. Z vypočtených hodnot je zřejmé, že v roce 2014 se celková aktiva do celkových tržeb promítla 1,73krát, v roce 2016 1,3krát. Hodnoty se pohybují v doporučených mezích 1,6 – 2,9 obrátek.

Doba obratu závazků vyjadřuje, za jak dlouho je podnik v průměru schopen uhradit své krátkodobé závazky. Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrný počet dní, po které odběratelé podniku dluží. Z uvedených hodnot je možné vyčíst špatné nastavení splatnosti pohledávek a závazků. V roce 2016 byla průměrná doba úhrady pohledávek 146 dní a průměrná doba úhrady podnikových závazků 49 dní.

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele hodnotí míru, v níž podnik využívá cizích zdrojů ke svému financování. Předluženým podnikem může být označen subjekt, jehož dluhy převyšují hodnotu jeho majetku. U tohoto ukazatele je vždy nutné přihlídnout k danému oboru podnikání. U obchodních podniků je většinou podíl vlastního a cizího kapitálu cca 50:50 (Synek, 2011).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{332\,057,31}{404\,833,92} = 0,8202 \text{ Kč} \quad (11)$$

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} = \frac{332\,057,31}{756\,796,26} = 0,4388 \text{ Kč} \quad (12)$$

Tabulka 30 porovnává jednotlivé ukazatele zadluženosti vybraného venkovského podniku za poslední 3 roky jeho hospodaření.

Tab. 30: Ukazatele zadluženosti podniku XY za léta 2014 – 2016

Ukazatele zadluženosti	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016
Míra zadluženosti	69,33	76,05	82,02
Míra celkové zadluženosti	40,94	43,20	43,88

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních podkladů podniku XY

Ukazatele zadluženosti vyjadřují poměr mezi cizími a vlastními zdroji. Popisují, v jaké míře je majetek podniku kryt cizími zdroji. Míra celkové zadluženosti se po celou dobu podnikání pohybuje řádově kolem 40 %, což je v doporučených mezích. Přesněji řečeno: jedna koruna celkových aktiv byla v roce 2016 pokryta 43 haléři cizího kapitálu. Doporučenou hodnotou pro míru celkové zadluženosti je cca 50 %.

Vyhodnocení poměrové analýzy

Podnik je dle posledních údajů z konce roku 2016 nerentabilní. Z provedené analýzy poměrových ukazatelů lze vytvořit závěr, že podnik XY disponuje nadměrným množstvím oběžných aktiv. Těmi největšími položkami jsou pohledávky z obchodních vztahů a peněžní prostředky v pokladně a na účtech. Rozvaha z roku 2016 uvádí, že společnost k 31. 12. 2016 evidovala pohledávky z obchodních vztahů ve výši 395 000 Kč. Ukazatele aktivity ukázaly, že průměrná doba úhrady pohledávek je 146 dní a celkový počet obrátů pohledávek je pouze 2,5 obrátek ročně. Doba úhrady podnikových závazků činila v roce 2016 zhruba 49 dní. Ideálně by měla být doba splatnosti pohledávek totožná se splatností faktur. V každém případě by měla být doba splatnosti závazků delší, než doba splatnosti pohledávek. V podniku XY je tomu právě naopak. Doba splatnosti pohledávek by měla být v budoucnu výrazně snížena. Zadluženost podniku je v doporučených mezích, a podniku proto v tuto chvíli nehrozí jeho předlužení.

Závěr

Cílem diplomové práce na téma Rozvoj malého a středního podniku na venkově bylo zhodnocení zvláštností fungování malé či střední firmy ve venkovském prostoru. Hodnocení konkrétního venkovského podniku probíhalo se zaměřením na možnost rozšíření stávajících služeb vybraného podniku označovaného písmeny XY.

V teoretické části práce byly vysvětleny odlišnosti venkovského prostoru oproti městským obcím. Ty spočívají především v problematice neexistence dostatečně kvalifikované pracovní síly, problematice dopravní dostupnosti, možnosti bydlení a volnočasových aktivit, atraktivitě prostředí, dostupnosti objektů vhodných pro podnikání či dostupnosti inženýrské sítě. Ve venkovských oblastech je také oproti městským oblastem odlišná poptávka či existence konkurence. Z důvodu zaměření práce na venkovskou obec, jež každým rokem zaznamenává rostoucí počet obyvatel, je předpokládán i nadále rostoucí trend. Autorka práce na základě zjištěných faktů předpokládá přátelské prostředí pro rozvoj venkovské podnikatelské činnosti ve středočeské obci Tišice.

Prvním dílčím cílem této práce bylo vypracování analýzy podnikatelského prostředí v dané oblasti podnikání. Analýza podnikatelského prostředí byla provedena na základě několika dílčích analýz. Autorka práce se soustředila na analýzu vnitřního prostředí na základě charakteristiky stávajícího stavu čtyř nástrojů marketingového mixu (4 P), analýzu vnějšího prostředí pomocí postupu PEST analýzy a analýzu konkurenčního prostředí na základě Porterova modelu pěti sil. Výstupy provedených analýz byly následně shrnuty pomocí metody SWOT analýzy a vzájemně konfrontovány. Mezi významně slabé stránky byl zařazen nedostatek schopných IT odborníků v daném oboru podnikání. Autorka práce však jako hlavní slabou stránku celého podniku shledává nedostatečné organizační schopnosti vedení. Časová organizace podniku postrádá smysluplný řád, projevující se především nedodržováním smluvených termínů se zákazníky. Vzniklá časová zpoždění nenechávají zákazníky chladnými, a vzniká tak spousta zbytečných problémů. Negativní reference předávané znepokojenými klienty mohou pověsti podniku značně uškodit. Vlastní návrh podnikatelského plánu vybraného venkovského podniku řeší tuto situaci rozšířením týmu o administrativní pracovníci a dalšího servisního technika. Tím by byla

zajištěna nejen lepší časová organizace a rychlejší klientská podpora, ale také by vzrostla zaměstnanost v dané oblasti.

Z uvedených účetních výkazů je patrný pokles tržeb za poslední kalendářní rok 2016 o více než 390 000 Kč. V současné době se podnik XY ocitl ve velmi výhodné pozici díky tomu, že se jeden z jeho hlavních konkurentů dostal do existenčních problémů. Na základě této skutečnosti podniku XY výrazně vzrostl počet klientů. Jak již bylo v práci uvedeno, za celý rok 2016 podnik získal pouze 78 nových klientů. Do poloviny března 2017 podnik XY získal již 45 nových klientů a do poloviny měsíce dubna celkem 57 nových klientů. V roce 2017 bude podnik schopen dosáhnout v oblasti poskytování telekomunikačních služeb značného rozkvětu. Na základě analýzy podnikatelského prostředí nebyly zjištěny zásadní problémy, které by mohly bránit podnikatelské činnosti hodnoceného venkovského podniku. Zkoumané prostředí bylo vyhodnoceno jako vcelku přátelské a vhodné pro rozvoj podnikání.

Druhým dílčím cílem byl návrh struktury podnikatelského plánu vybraného podniku působícího na venkově. Podnik tento strategický dokument neměl písemně zpracován. Při jeho tvorbě autorka diplomové práce zohlednila již výsledky ze SWOT analýzy a zapracovala do něj podmínky nově poskytované služby. V praktické části práce byl popsán hodnocený venkovský podnik a jeho dosavadní pole působení. Dále byla popsána služba, na kterou se podnik nově zaměřuje, distribuční kanály, cílová skupina, místo poskytování této služby, existující konkurence a konkurenční výhoda vybraného venkovského podniku, cena a její tvorba, ukázka ceníku poskytovaných služeb a také ukázka ceníku konkurenční firmy včetně jejich vzájemného porovnání. Současně je autorkou diplomové práce ve vazbě na realizaci nové služby předložen návrh formy propagace, opodstatněna potřeba zaměstnanců včetně popisu náplně jejich práce a předpokládaných osobních nákladů a návrh nové organizační struktury, v neposlední řadě je vypracován také finanční plán podnikání.

Díky tomu, že podnik již disponuje potřebným vybavením (náradí, žebříky, drobný materiál aj.), a především díky nákupu kamerových systémů na fakturu s měsíční splatností, autorka práce shledává myšlenku rozšíření stávající nabídky služeb jako příznivou, jelikož podniku „neuvíznu“ jeho finanční prostředky v nákupech potřebných zařízení na instalaci kamerového systému.

Provedené výpočty v oblasti finanční analýzy vyjadřují současnou finanční situaci podniku. Hodnotí, zda je podnik finančně zdravý. Vybrané ukazatele provedené finanční analýzy vypovídají spíše o špatné finanční situaci podniku. Na základě provedených výpočtů lze říci, že podnik disponuje nadměrným množstvím oběžných aktiv, která jsou daleko za doporučenými hodnotami. Ukazatele doby obratu pohledávek a závazků vypovídají o špatném nastavení splatnosti podnikových dluhů a pohledávek. Běžnou verzí bývá doba obratu pohledávek, která zhruba odpovídá době splatnosti faktur, přičemž tato doba by měla být delší než doba obratu závazků. Ukazatele aktivity dokládají, že tato zásada není v podniku XY dodržována. Doba obratu pohledávek by měla být podstatně zkrácena. Co se týká celkové zadluženosti podniku, nehrozí jeho předložení. Míra celkového zadlužení se po celou dobu fungování podniku pohybuje řádově kolem 40 %, a tím splňuje doporučené hodnoty.

Výstup v podobě vytvoření podnikatelského plánu pro rozvoj podniku působícího na venkově, který přichází s myšlenkou rozšíření stávající nabídky poskytovaných služeb, byl z pohledu autorky práce splněn. Rozšíření portfolia služeb je dle autorky práce reálné, a to především proto, že nejsou vyžadovány další vysoké investice v podobě zařízení a nástrojů potřebných k samotným instalacím kamerových systémů. Uvedený plánovaný výkaz zisků a ztrát uvádí předpokládané výsledky podnikání na období následujících tří let. Realizace nové služby bude v prvním roce financována kapitálem vloženým jednatelem podniku a v následujících letech samofinancováním z předchozích let podnikání. Úvěrové řešení není bráno jako jedna z racionálních možností finančního krytí, navýšilo by zadluženost podniku, a ta by mohla přesáhnout doporučené hodnoty. Autorka práce také hodnotí jako zajímavé, nápadité a přínosné rozšíření dané oblasti poskytování telekomunikačních služeb právě o oblast zabezpečovacích systémů prostřednictvím bezpečnostních IP kamer. Pro kompletní zajištění kamerového systému a jeho vzdálené sledování je zásadním předpokladem existence internetového připojení v zabezpečovaném objektu. Právě na toto nezbytně potřebné internetové připojení se hodnocený venkovský podnik XY v současnosti specializuje. Z ekonomického hlediska, při zvážení aktuální příznivé situace, je dle autorky práce projekt nové služby proveditelný. Při stále stejném tempu výkonu, kterým byl rok 2017 započat, a při vysokém pracovním nasazení jednatele a nových členů týmu, může podnik překlenout neúspěšné období a ztrátu, která byla generována v předchozím roce 2016 a opět tvořit kladný zisk.

Seznam použité literatury

- ANON., 2012a. Finanční plán podnikání jako součást podnikatelského záměru. *IPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/financni-plan-podnikani-jako-soucast-podnikatelskeho-zameru.html>
- ANON., 2012b. Finanční plán jako součást podnikatelského záměru: Výpočet výdajů a příjmů ve finančním plánu. *IPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/financni-plan-podnikani-jako-soucast-podnikatelskeho-zameru/Vypocet-vydaju-a-prijmu-ve-financnim-planu.html>
- ANON., 2014. OBEC, MĚSTYS, MĚSTO, STATUTÁRNÍ MĚSTO. *Naše jména* [online]. [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: www.nasejmena.cz/nj/obec.php
- ANON., 2016a. Podnikáme na venkově. *Podnikátor* [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/sidlo-firmy/n:16632/Podnikame-na-venkove>
- ANON., 2016b. Sazby daně z přidané hodnoty. *Účetní kavárna* [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>
- AZ DATA, 2014. Daň z příjmů právnických osob. *AZ DATA* [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickyh-osob>
- BERISHA, Gentrit a Justina S. PULA, 2015. Defining Small and Medium Enterprises: a critical review. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences* [online]. Tirana-Albania: IIPCCL Publishing [cit. 2017-01-31]. ISSN 2410-3918. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/276294683_Defining_Small_and_Medium_Enterprises_a_critical_review
- BINEK, Jan, et al., 2007. *Venkovský prostor a jeho oživení*. Brno: Georgetown. ISBN 80-251-19-5.
- BINEK, Jan, et al., 2009. *Synergie ve venkovském prostoru: Aktéři a nástroje rozvoje venkova*. Brno: GaREP. ISBN 978-80-904308-0-8.
- BINEK, Jan, et al., 2011. *Obce a regiony pro podnikatele & Podnikatelé pro obce a regiony*. Brno: GaREP. ISBN 978-80-905139-0-7.
- BLACKWELL, Edward., 2011. *How to Prepare a Business Plan: Create Your Strategy; Forecast Your Finances; Produce That Persuasive Plan*. 5th ed. Kogan Page Publishers. ISBN 978-07-494-6253-6.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

CIMALA, Petr a Tomáš BORT, 2011. Podnikatelský plán - drobné podnikání. *Bplan.cz* [online]. [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <http://www.bplan.cz/podnikatelsky-plan-drobne-podnikani>

ČESKO, 2000. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. částka 38, s. 1737-1764. Dostupné také z: <http://www.psp.cz/en/sqw/sbirka.sqw?cz=128&r=2000>

ČESKO, 2004a. Zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. částka 20, s. 691-694. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=47&r=2002>

ČESKO, 2004b. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. In: *Sbírka zákonů České republiky*. částka 78. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235#prilohy>

ČNB, 2007. Nový inflační cíl ČNB a změny v komunikaci měnové politiky. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/strategicke_dokumenty/download/inflacni_cil_cnb_2010.pdf

ČSÚ, 2008a. Varianty vymezení VENKOVA a jejich zobrazení ve statistických ukazatelích v letech 2000 až 2006. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20536004/130808.pdf/5d2ad0ed-8493-4237-a6d5-409614f287cf?version=1.0>

ČSÚ, 2008b. POSTAVENÍ VENKOVA V MORAVSKOSLEZSKÉM KRAJI. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20535732/80136109a1.pdf/e049c3c4-360a-47f0-8484-e2182e94fe33?version=1.0>

ČSÚ, 2011a. Veřejná databáze. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz#k=1&pvokc=43&uroven=70&w=>

ČSÚ, 2011b. Veřejná databáze: Středočeský kraj. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31288&u=__VUZEMI__100__3026

ČSÚ, 2013. Předběžný odhad HDP. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2012-rjxca7f3tv>

ČSÚ, 2015. Veřejná databáze: Tišice (okres Mělník). *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31588&u=__VUZEMI__43__535222

ČSÚ, 2016a. Malý lexikon obcí České republiky - 2016: Velikostní skupiny obcí podle krajů, okresů - počet obcí. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2017-01-31].

Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/50418271/32019916003.pdf/249c7530-a72e-435e-8e10-5508cafbaa04?version=1.2>

ČSÚ, 2016b. Počet obyvatel v obcích České republiky k 1. 1. 2016. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2017-01-31]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/32853387/1300721603.pdf/cba78096-1cf5-4fde-b20a-3074b2f135f9?version=1.0>

ČSÚ, 2016c. Velikostní skupiny obcí podle krajů, okresů - počet obyvatel v %. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2017-01-31]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/50645875/32019916005.pdf/7e223c03-e0f6-4853-a864-91bb521c5bb6?version=1.1>

ČSÚ, 2017a. Inflace - druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČSÚ, 2017b. Indexy spotřebitelských cen - inflace - leden 2017. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2017-02-26]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/46013612/012018-1701ck.pdf/3055c97f-0228-44d5-b91d-7ecc67155b29?version=1.0>

ECORYS, 2012. *EU SMEs in 2012: at the crossroads: Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12* [online]. Rotterdam [cit. 2017-01-31].

Dostupné z:

<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16106/attachments/1/translations/en/renditions/native>.

EUROPEAN COMMISSION, 2015. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků* [online]. [cit. 2016-12-09]. Dostupné z:

<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/15582/attachments/1/translations>

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada. Expert. ISBN 80-247-0939-2.

HRUŠKA, Vladan, 2014. Databáze ProQuest Central: Proměny přístupu ke konceptualizaci venkovského prostoru v rurálních studiích*/Changing Approaches to the Conceptualisation of Rural Space in Rural Studies. *Sociologický časopis* [online]. [cit. 2016-12-09]. Dostupné z:

<http://search.proquest.com/docview/1564284278/fulltextPDF/A2D7614C1F034A19PQ/1?accountid=17116>
<http://search.proquest.com/docview/1564284278/fulltextPDF/A2D7614C1F034A19PQ/1?accountid=17116>

JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA, 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0853-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KOLÁŘ, Jan, 2013. Venkov má potenciál, ale potřebuje mladé a kvalifikované obyvatele. In: *O rozvoji venkova* [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://rozvojvenkova.blog.cz/1301/venkov-ma-potencial-ale-potrebuje-mlade-a-kvalifikovane-obyvatele>

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

MF ČR, 2016. *Zákony pro rok 2016 - pro účetnictví státu. Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2016-12-08]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/ucetnictvi-a-ucetnictvi-statu/ucetni-reforma-verejnych-financi-ucetnic-pravni-predpisy/platna-legislativa-zakony/2016/zakony-pro-rok-2016-pro-ucetnictvi-statu-25444>

MPO, 2007. *Operační program podnikání a inovace: Program podpory Start. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky* [online]. [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: <http://www.mpo-oppi.cz/start/>

MPO, 2013. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2012. Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <http://www-old.mpo.cz/dokument142895.html>

MPO, 2014. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013. Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <http://www-old.mpo.cz/dokument151050.html>

MPO, 2015a. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014. Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2016-12-08]. Dostupné z: http://www-old.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/11/Zpr_va_2014_5.11.pdf

MPO, 2015b. *Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2016. Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2016-12-08]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument167374.html>

- MPO, 2016. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2016-12-08]. Dostupné z: <http://www-old.mpo.cz/dokument183038.html>
- OBEC TIŠICE, c2017. *Oficiální stránky obce Tišice* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.tisice.cz/>
- PERLÍN, Radim, 2009. Vymezení venkovských obcí v Česku. *Deník veřejné správy* [online]. Praha [cit. 2016-12-08]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6384068>
- PERLÍN, Radim, 1998. Venkov, typologie venkovského prostoru. *Deník veřejné správy* [online]. Praha [cit. 2016-12-08]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/problematika-malych-obci.aspx>
- PROKOP, Michael, 2005. Jak napsat podnikatelský plán: aneb kudy vede cesta k úspěchu. In: *CzechInvest* [online]. Praha [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: http://www.vtpup.cz/cs/download/zajimave_dokumenty/VTP_UP_plan.pdf
- SOCR ČR, 2017. Tisková konference: Zachraňme život v odlehlých venkovských obcích. *Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR* [online]. [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/clanek/tiskova-konference-zachranme-zivot-v-odlehlych-venkovskych-obcich/>
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-926-9.
- SVOBODA, Tomáš, 2008. *Vyhodnocení výzkumu stavu malého, drobného a středního podnikání na venkově*. Plzeň: CpKP. ISBN 978-80-86902-70-8.
- SVOBODOVÁ, Hana, 2014. Rozvoj venkova: jiný pohled na regionální problematiku. *Regionální rozvoj* [online]. [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: http://www.regionálnírozvoj.cz/tl_files/soubory/Vyuka/RRPX-2.pdf
- SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktual. a dopln. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001178.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktual. a dopln. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

VÍTKOVÁ, Eva, 2016. *Moderní obec: Nedostatek IT odborníků se bude zřejmě dále prohlubovat* [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://moderniobec.cz/nedostatek-it-odborniku-se-bude-pravdepodobne-dale-prohlubovat/>

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

Seznam příloh

Příloha A: Obsah podnikatelského plánu	105
Příloha B: Ceník zařízení od společnosti Express Alarm s.r.o.....	111
Příloha C: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát ke dni 31. 12. 2014	115

Příloha A: Obsah podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu není pevně dán, záleží na konkrétním investorovi, jakou strukturu, formu a rozsah upřednostňuje. Srpová (2011) mezi základní prvky podnikatelského plánu řadí:

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

Titulní list obsahuje obchodní název firmy, logo, název podnikatelského plánu, jeho autora, jména klíčových osob, datum založení aj. Podnikatelský plán je dokumentem, který by neměl být nikde dál zveřejňován, vážou se k němu autorská práva.

Obsah je uváděn pro přehlednost jednotlivých částí podnikatelského plánu. Číslijí se nadpisy první, druhé a třetí úrovně. Obsah by měl být krátký a přehledný.

Úvod, účel a kompozice: Úvod je řazen na počátku dokumentu. Uvozuje účel daného podnikatelského plánu. Na úvod je vhodné uvést, komu je tento dokument určen, o kolikáté zpracování se jedná, zda je tato verze konečná či zatím jen rozpracovaná a bude následovat pokračování (Srpová, 2011).

Shrnutí: Není to samé co úvod. Je zde podrobněji popsáno, čím se daný dokument bude v následujících částech zabývat. Mělo by být psáno tak, aby ve čtenáři vyvolalo zvědavost po dalších podrobnějších informacích. Mělo by být zmíněno, jaký produkt bude nabízen, v čem jsou tyto produkty lepší než jiné konkurenční a jaký užitek z jeho užití plyne pro konečného zákazníka. Očekává se i zhodnocení situace na trhu, současných trendů a posouzení konkurence, označení klíčových osobností včetně jejich dosavadních úspěchů, informace o financování (kapitálová náročnost, délka financování, cizí zdroje, jejich potřeba a schopnost splácení, úroková sazba aj.). Ačkoliv je shrnutí v úvodní části dokumentu, píše se obvykle až na závěr (Srpová, 2011).

Popis podnikatelské příležitosti: V této části se podnikatel zaměřuje na vysvětlení toho, co představuje jeho hlavní podnikatelskou příležitost. Zda například našel mezeru na trhu nebo objevil nový technický princip. Podstatou je přesvědčit investora a nadchnout ho pro uvedený nápad podložený tím, komu bude daný produkt sloužit a jak bude převeden do podob tržeb a zisků (Srpová, 2011). Blackwell (2011) tyto podstatné náležitosti shrnul ve čtyřech bodech. Těmi jsou:

- podrobný popis produktu či služby,
- jak funguje,
- v čem je lepší než konkurenční produkty,
- nezávislá ohodnocení s detailem v příloze.

Cíle vlastníků firmy: Úspěšná realizace projektu spočívá nejen ve volbě správného produktu, trhu, technologie, ale především v podnikateli samotném, v jeho podnikatelských schopnostech a odbornosti managementu. Vedení firmy rozhoduje o úspěchu či neúspěchu realizovaného plánu. Podnikatel sám je hybnou silou celého projektu. Zde platí tvrzení, že dobré vedení s průměrným produktem je lepší než průměrné vedení s prvotřídním produktem (Srpová, 2011).

Cíle firmy: nejprve se na úvod uvede pár slov o historii firmy, datu založení, právní formě, oblasti činnosti, jejích hlavních produktech aj. Dále následuje vize firmy, tedy představa o tom, kam chce firma směřovat v budoucnu. Od vize se následně odvíjí právě cíl firmy. Je důležité mít na paměti a řídit se předpokladem, že cíle firmy musí být tzv. „SMART“. Co tato zkratka pěti písmen znamená? Cíle firmy musí být naprosto přesně

popsány (S), měřitelné (M), dosažitelné a proveditelné (A), reálné (R) a termínované, načasované (T). Cíle by měly být uváděny na časový horizont 5 let, konkrétně na 1 až 2 roky dopředu.

Potenciální trhy byly definovány v knize P. Kotlera jako: „*Soubor zákazníků, kteří vyjadřují určitý stupeň zájmu o určitý výrobek nebo službu.*“ (Kotler, 2007, s. 427).

Základem úspěchu daného podnikatelského plánu je předpoklad, že existuje trh, na kterém se daná firma může realizovat. Druhým předpokladem je, že existují zákazníci, kteří si tento produkt mohou dovolit (Kotler, 2007). Důkladným rozbohem a analýzou trhu musí podnikatel prokázat, že se na daném trhu může uplatnit. Zkoumají se údaje o velikosti trhu, výnosnosti, bariérách vstupu na trh, o typu zákazníků aj. Při výběru daného konkrétního tržního segmentu, na který se firma hodlá soustředit, se podle slov Srpové (2011) ověřují následující kritéria: velikost zvoleného segmentu a jeho růst, síla konkurentů, jakým způsobem je možné vymezit naši produkci vůči konkurenční, dosažitelnosti zákazníků a sladění jejich přání a potřeb s danými produkty.

Analýza konkurence: Velmi častým případem bývají domněnky podnikatelů o neexistenci konkurence v jejich oblasti podnikání. Téměř vždy se však autor podnikatelského plánu mylí, proto je potřeba vypracovat důkladnou analýzu konkurence. Dle Srpové (2011) musí také firmy sledovat jaký je tržní podíl, obrat, cena, doplňkové služby či dostupnost jejich klíčových konkurentů. Vyhodnotí se jejich přednosti, nedostatky a na základě toho se určí konkurenční výhoda daného podniku. Jáč (2005) zpracovává myšlenku M. E. Portera: pro dosažení konkurenční výhody musí manažeři podniku stanovit takové strategie, díky kterým podnik dosáhne svých konkurenčních výhod. Zmíněny mohou být tři základní strategie pro dosažení nadprůměrných výkonů v odvětví: strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech, diferenciací strategie, fokální (ohniskové) strategie.

M. E. Porter rozlišuje dva typy konkurenční výhody (Jáč, 2005):

- **Nízké náklady** – schopnost dosažení nižších nákladů než konkurence při poskytování stejně kvalitního výrobku či služby.
- **Diferenciace** - schopnost odlišení výrobku či služby oproti konkurenci.

Marketingová a obchodní strategie: Přesvědčit investory o úspěšnosti podnikatelského plánu znamená přesvědčit je zároveň i o úspěšnosti marketingové a obchodní strategie. Marketingová strategie se soustředí na výběr cílového trhu (segmentace), určení pozice produktu na daném trhu mezi produkty konkurenčními (positioning v myslích zákazníků) a rozhodnutí o marketingovém mixu v podobě notoricky známých 4 P: product (produkt), price (cena), place (distribuce), promotion (propagace).

Všechny složky marketingového mixu jsou vzájemně provázány. Jejich optimální kombinace vyplývá, jak píše Srpová (2011), z charakteristiky trhu a zvolené strategie projektu.

Produkt (výrobek, služba) – Aby bylo možné říci, že daný záměr je životaschopný, produkty musí najít své uplatnění na trhu. Je nutné si odpovědět na otázku, jaký bude sortiment a jakou firmu zvolí výrobní politiku (Fotr, 2005).

- Hloubka a šíře sortimentu (výroba pouze jednoho produktu, či modifikace více produktů prostřednictvím barvy, kvality, velikostí).
- Návrh výrobku (vyrobení prototypu, jeho otestování na trhu).
- Balení, poprodejní servis, záruční podmínky atd.

Cena, cenová politika – Při stanovení ceny je potřeba brát v potaz více různých faktorů: př. vyčíslení nákladů na jednotku produkce, cenová elasticita, cenová politika konkurenčních firem, státní politika cenové regulace a jiné faktory, které ovlivňují konečnou cenu daného produktu (Fotr, 2005).

Distribuční kanály – Mezi hlavní distribuční kanály lze zařadit velkoobchod, maloobchod a přímou distribuci zákazníkům. Jaké jsou dodací podmínky? Jaké jsou způsoby a prostředky přepravy? Otázky optimalizace dopravních cest, ochrany produkce během přepravy, řízení zásob aj. (Fotr, 2005).

Podpora prodeje – Je nedílnou součástí firemní strategie při vstupu nového produktu na trh s cílem získat místo na trhu, upevnit svou pozici a dosáhnout dlouhodobých cílů: př. reklama a propagace, public relations, osobní prodej či orientace na značkové zboží. S podporou prodeje jsou spojeny značné náklady (Fotr, 2005).

Realizační projektový plán: Obsahuje časový harmonogram pro zajištění všech potřebných kroků a činností při zpracování podnikatelského plánu. Vymezí se stěžejní milníky, aktivity a termíny jejich dosažení (Srpová, 2011).

Finanční plán dle Srpové (2011) převádí předchozí plány a činnosti do číselné formy. Dokazuje, že podnikatelský plán je reálný také z ekonomického hlediska. Finanční plán obsahuje plány:

- plánování výnosů a příjmů (výnosy – výsledky podnikání vyjádřené v penězích za určité období x příjmy – peněžní částky, které firma skutečně získala za prodej svých produktů),
- plánování nákladů a výnosů,
- finančních výkazů - peněžních toků (Cash Flow), plánovaný výkaz zisku a ztráty, plán rozvahy,
- výpočet poměrových ukazatelů finanční analýzy (ukazatele likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti),
- výpočet bodu zvratu,
- hodnocení efektivnosti investic (doba návratnosti, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento),
- návrh na financování projektu.

Mnohdy si začínající podnikatelé neuvědomují rozdíly mezi pojmy: zisk a Cash Flow, příjmy a výnosy, výdaje a náklady, což je velkou chybou. Vedle výroby produktů je potřeba zajistit i obdržení příjmů z jejich prodeje v domluvených termínech.

Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu:

- SWOT analýza
- Analýza rizik
- Opatření ke snížení rizika

Přílohy: Do příloh se uvádí takové údaje, které rozšiřují základní fakta. Aby byla zachována stručnost podnikatelského plánu, jsou některé podklady přikládány do přílohy s příslušnou poznámkou. V příloze podnikatelského plánu můžeme nalézt například:

- životopisy hlavních představitelů firmy,
- výpis z obchodního rejstříku,
- tržní analýzu,
- finanční podklady (rozhava, výkaz zisků a ztrát za posledních 3 až 5 let),
- prospekty výrobků,
- významné smlouvy (př. odbytové).

Příloha B: Ceník zařízení od společnosti Express Alarm s.r.o.

Příloha B uvádí ceník jednotlivých zařízení a příslušenství od společnosti Express Alarm s.r.o. Uvedené ceny jsou nákupní ceny pro podnik XY a jsou uvedeny bez DPH.

Tab. B1: Ceník zařízení od společnosti Express Alarm s.r.o.

Zařízení	Nákupní cena v Kč bez DPH
Kamery IP	
DS-2CD2010F-I/4 - 1,3MPix IP venkovní kamera; ICR+IR+Card slot+obj. 4mm	1 890
DS-2CD2020F-I/4 - 2MPix IP venkovní kamera; ICR+IR+objektiv 4mm	2 100
DS-2CD2022WD-I/4 - 2MPix IP venkovní kamera; WDR+ICR+IR+objektiv 4mm	2 604
DS-2CD2042WD-I/6 - 4MPix IP venkovní kamera; WDR+ICR+IR+objektiv 6mm	2 898
DS-2CD2052-I/4 - 5MPix IP venkovní kamera; ICR+IR+ 4mm obj.	3 402
DS-2CD2110F-I/28 - 1,3MPix IP venkovní antivandal DOME kamera; ICR + IR + obj. 2,8mm	1 890
DS-2CD2110F-IS/28 - 1,3MPix IP venkovní antivandal DOME kamera; Alarm, Audio, ICR+IR+obj. 2,8mm	2 058
DS-2CD2110F-IWS/28 - 1,3MPix IP venkovní antivandal DOME kamera; Alarm, Audio, WIFI, ICR+IR+obj. 2,8mm	2 401
DS-2CD2120F-IWS/28 - 2MPix IP venkovní antivandal DOME kamera; Wi-Fi, Audio; ICR + IR + obj. 2,8mm	2 520
DS-2CD2152F-I/4 - 5MPix IP venkovní antivandal DOME kamera; ICR + IR + obj.4,0mm	3 402
DS-2CD2312-I/4 - 1,3MPix IP venkovní DOME kamera; ICR + IR + obj. 4mm	2 772
DS-2CD2342WD-I/4 - 4MPix IP venkovní DOME kamera; WDR+ICR+IR+obj.4mm	3 276
DS-2CD2352-I/4 - 5MPix IP venkovní DOME kamera; ICR+IR+obj.4mm	3 654
DS-2CD2420F-IW/28 - 2MPix IP kamera; ICR + IR + PIR + obj. 2,8mm + WiFi	2 002
DS-2CD2442FWD-IW/4 - 4MPix IP kamera; ICR+IR+PIR; obj. 4mm +	2 730

WDR + WiFi	
DS-2CD2510F/28 - Mini DOME kamera; rozlišení 1,3MPix; obj. 2,8mm; IP66	1 848
DS-2CD2520F/4 - Mini DOME IP kamera bez IR; rozlišení 2MPix; obj. 4mm; IP66	2 016
DS-2CD2522FWD-IS/2,8mm - Mini DOME IR kamera s WDR; rozlišení 2MPix; IP66; Alarm&Audio obj. 2,8mm	3 822
DS-2CD2552F-I/4 - Mini DOME IR kamera; rozlišení 5MPix; obj. 4mm; IP66	4 536
DS-2CD2610F-I - 1,3MPix IP venkovní kamera; ICR + IR + obj. 2,8-12mm	2 996
DS-2CD2620F-IZS - 2MPix IP venkovní kamera; ICR + IR + Alarm+Audio, motor. obj. 2,8-12mm	3 885
DS-2CD2622FWD-I - 2MPix IP venkovní kamera; WDR + ICR + IR + obj. 2,8-12mm	4 375
DS-2CD2622FWD-IZS - 2MPix IP venkovní kamera; WDR + ICR + IR + obj. 2,8-12mm, AUDIO&ALARM; Motor. ZOOM	5 124
DS-2CD2642FWD-IZS - 4MPix IP venkovní kamera; WDR + ICR + IR, Alarm+Audio, motor. obj. 2,8-12mm	5 803
DS-2CD2652F-IZS - 5MPix IP venkovní kamera; ICR + IR + motor.obj. 2,8-12mm; Audio, Alarm	6 489
DS-2CD2710F-I - 1,3MPix IP venkovní DOME kamera; ICR+IR+obj. 2,8-12mm	3 087
DS-2CD2722FWD-I - 2MPix IP venkovní DOME kamera; WDR 120dB; ICR+IR+obj. 2,8-12mm	4 466
DS-2CD2742FWD-IZS - 4MPix IP venkovní DOME kamera; WDR, ICR+IR+motor. obj. 2,8-12mm; Alarm, Audio	5 887
DS-2CD2752F-IZ - 5MPix IP venkovní DOME kamera; ICR+IR+Motor.obj. 2,8-12mm	6 405
DS-2CD2810F - IP kamera 1,3MPix. s ICR; PoE; AUDIO	3 458
DS-2CD2820F - IP kamera 2,0MPix. s ICR; PoE; AUDIO	3 962
DS-2CD2942F - 4MP kamera FISH-EYE	5 040
DS-2CD2942F-IS - 4MP kamera FISH-EYE s IR, Audio&Alarm I/O	7 224
DS-2CD2T20-I5/4 - 2MPix IP venkovní kamera; ICR + IR + obj. 4mm	2 674
DS-2CD2T22-I8/6 - 2MPix IP venkovní kamera; ICR + IR + obj. 6,0mm	3 276
DS-2CD2T42WD-I5/4 - 4MPix IP venkovní kamera; WDR+ICR + IR + obj.	3 402

4,0mm	
DS-2CD2T42WD-I8/12 - 4MPix IP venkovní kamera; WDR+ICR + IR + obj. 12,0mm	3 570
Nahrávače	
DS-7604NI-E1/4P/A - 4 kanálový NVR pro IP kamery (40Mb/80Mb); PoE; Alarm	3 024
DS-7604NI-E1/A - 4 kanálový NVR pro IP kamery (40Mb/80Mb); Alarm	2 282
DS-7608NI-E1/A - 8 kanálový NVR pro IP kamery (80Mb/80Mb); Alarm	2 632
DS-7608NI-E2/8P/A - 8 kanálový NVR pro IP kamery (80Mb/80Mb); PoE; Alarm	5 089
DS-7608NI-E2/A - 8 kanálový NVR pro IP kamery (80Mb/80Mb); Alarm; 2xHDD	3 199
DS-7616NI-E2/16P/A - 16 kanálový NVR pro IP kamery (160Mb/80Mb); 16x PoE; Alarm	6 839
DS-7716NI-E4/16P - 16 kanálový NVR pro IP kamery (160Mb/80Mb); Alarm; HDMI; 1,5U - 4x HDD; +16xPoE	7 896
DS-7716NI-I4 - 16 kan. 4K NVR s HDMI (160Mb/256Mb); 1,5U - 4x HDD	10 311
DS-7732NI-E4/16P - ekonomický 32 kanálový NVR s HDMI (200Mb/80Mb); 1,5U - 4x HDD + 16xPoE	12 019
DS-7716NI-I4/16P - 16 kan. 4K NVR s HDMI+PoE (160Mb/256Mb); 1,5U - 4x HDD	13 293
LCD obrazovky	
LCD 21,5" Philips - 223V5LSB2-, 1920x1080, 200cd/m, 5ms, 10mil:1, D- Sub	2 300
LCD 23,6" - ASUS MT 23.6" VS247HR, 1920x1080, 250cd, 2ms, HDMI, DVI-D, D-Sub	3 032
LCD GL2450HM - BenQ 24LCD, 1920x1080, 16:9, DVI-D, HDMI	3 352
Montážní patice	
DS-1260ZJ - montážní patice pro kompaktní kamery	251
DS-1280ZJ-DM18 - montážní patice pro DOME kamery	193
DS-1280ZJ-DM21 - montážní patice pro DOME kamery	209
DS-1280ZJ-M - montážní patice pro DOME kamery	377

DS-1280ZJ-DM22 - montážní patice pro DOME kamery řady DS-2CD2512/22/32/42	419
Datové kabely (ceny jsou uvedeny za 100 m)	
HSEKP423HB - Kabel S/FTP Cat.7 4x2xAWG23, LSOH plášť modrý	1 900
HSEKU423E3 - Kabel U/UTP Cat.6, 4x2xAWG23 PE venkovní	1 350
HSEKU423H1 - Kabel U/UTP Cat.6, 4x2xAWG23 LSOH	1 230
HSEKU424H1 - Kabel U/UTP Cat.5e, 4x2xAWG24 LSOH	825
HSEKU424P1 - Kabel U/UTP Cat.5e, PVC, 4x2xAWG24	715
Kabel UTP-drát 4 páry drát, CAT 5e, (balení 305m)	563
Pevné disky	
HDD 1TB - Seagate SkyHawk - 3.5" disk, 5900 otáček/min., 64MB cache, SATA 6Gb/s (SATA 3.0)	1 700
HDD 2TB - Western Digital PURPLE 2TB 64MB cache	2 520
HDD 3TB - Seagate SkyHawk - 3.5" disk, 5900 otáček/min., 64MB cache, SATA 6Gb/s (SATA 3.0)	3 270
HDD 4TB - Seagate SkyHawk - 3.5" disk, 5900 otáček/min., 64MB cache, SATA 6Gb/s (SATA 3.0)	4 220

Zdroj: Vlastní zpracování dle oficiálních stránek společnosti Express Alarm s.r.o.

Příloha C: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát ke dni 31. 12. 2014

Příloha C uvádí rozvahu společnosti XY a výkaz zisků a ztrát ke dni 31. 12. 2014. Tabulka C1 zobrazuje rozvahu podniku ke dni 31. 12. 2014. Tabulka C2 přináší výkaz zisků a ztrát ke dni 31. 12. 2014.

Tab. C1: Rozvaha podniku XY ke dni 31. 12. 2014 (v Kč)

Aktiva	Koncový stav	Pasiva	Koncový stav
Zřizovací výdaje	29 555,00	Závazky z obchodních vztahů	134 053,00
Oprávkky k DNM*	-5 916,00	Zaměstnanci	0,00
Pokladna	197 285,70	Zúčtování s institucemi SZP*	73 611,00
Ceniny	1 000,00	Daň z příjmů	63 840,00
Bankovní účty	4 992,65	Ostatní přímé daně	1 320,00
Peníze na cestě	0,00	Závazky ke společníkům	0,00
Pohledávky z obchodních vztahů	439 405,00	Základní kapitál	200 000,00
Aktiva celkem	666 322,35	Hospodářský zisk	193 498,35
		Pasiva celkem	666 322,35

Zdroj: Účetní výkazy vybraného venkovského podniku XY

DNM* Dlouhodobý nehmotný majetek

SZP* Sociální a zdravotní pojištění

Tab. C2: Výkaz zisků a ztrát podniku XY ke dni 31. 12. 2014 (v Kč)

Náklady	Koncový stav	Výnosy	Koncový stav
Spotřeba materiálu	301 960,15	Tržby z prodeje služeb	1 152 010,98
Prodané zboží	2 057,00	Ostatní provozní výnosy	1 556,02
Cestovné	5 917,00		
Náklady na reprezentaci	3 190,00		
Ostatní služby	347 827,18		
Mzdové náklady	49 180,00		
Příjmy společníků obchodní korporace	117 391,00		
Zákonné sociální pojištění	56 634,00		
Ostatní provozní náklady	2 076,82		
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 916,00		
Ostatní finanční náklady	4 079,50		
Daň z příjmů z běžné činnosti – splatná	63 840,00		
Náklady celkem	960 068,65	Výnosy celkem	1 153 567,00
Hospodářský zisk celkem: 193 498,35			

Zdroj: Účetní výkazy vybraného venkovského podniku XY