

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Podnikatelský projekt**

**Bc. Michaela Němečková**

© 2022 ČZU v Praze

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Michaela Němečková

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Podnikatelský plán**

Název anglicky

**Business Plan**

---

## Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je ekonomické posouzení podnikatelského projektu pro společnost Redoma s.r.o.

Dílní cíle práce:

- zpracování literární rešerše
- vypracování analýzy podniku a jeho okolí (mikro a makro prostředí)
- identifikace podnikatelských příležitostí
- vypracování podnikatelského projektu

## Metodika

V teoretické části práce bude formulována a vysvětlena struktura podnikatelského projektu na základě studia odborné literatury a její vzájemné komparace. Tyto poznatky budou aplikovány v části práce související s tvorbou podnikatelského projektu na vybranou společnost. Analytická část práce bude obsahovat PEST analýzu, Porterův model pěti sil dále SWOT analýzu a analýzu rizik. K ekonomického hodnocení projektu bude využito vybraných statických nebo dynamických metod hodnocení investic.

## Doporučený rozsah práce

60- 70 stran

## Klíčová slova

Podnikatelský plán, investice, analýza, riziko, strategie

---

## Doporučené zdroje informací

FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-812-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku : symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 ZS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 25. 11. 2022

## **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 30.11.2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Pavlovi Moulisovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině, která mě podporovala po celou dobu mého studia.

# Podnikatelský projekt

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského projektu pro již existující společnost Redoma, s.r.o. a následně jeho ekonomickým zhodnocením. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část práce se zabývá pojmy, které jsou spojené s podnikáním, dále vstupními analýzami podnikatelského projektu, vymezuje strukturu podnikatelského projektu a na závěr jsou představeny metody hodnocení investic. Praktická část práce je věnována vstupním analýzám, je zde použita STEEP analýzy, Porterův model pěti sil a portfolio analýza, to vše je shrnuto ve SWOT analýze, na kterou navazuje návrh konkrétního podnikatelského projektu. V této části je společnost detailněji popsána, je zhodnocena z pohledu finančních ukazatelů a v návaznosti na výsledky ze všech analýz je doporučen vhodný podnikatelský projekt, který pomůže společnosti udržet si stabilitu na trhu. Na závěr jsou použity statické a dynamické metody, které ekonomicky zhodnocují navrhovanou investici.

**Klíčová slova:** podnikatelský plán, podnikání, finanční plán, hodnocení rizik, globální oteplování, SWOT analýza, stínící a zatemňovací technika

# **Business project**

## **Abstract**

The thesis deals with the elaboration of a business project for an existing company Redoma, s.r.o. and its subsequent economic evaluation. The thesis is divided into two parts. The theoretical part of the thesis deals with the concepts that are associated with entrepreneurship, then the initial analyses of the business project, defines the structure of the business project and finally the methods of investment evaluation are presented. The practical part of the thesis is devoted to the input analyses, STEEP analysis, Porter's five forces model and portfolio analysis are used, all of which are summarized in a SWOT analysis followed by the design of a specific business project. In this part the company is described in detail, evaluated in terms of financial ratios and, following the results of all the analyses, a suitable business project is recommended to help the company maintain stability in the market. Finally, static and dynamic methods are used to economically evaluate the proposed investment.

**Keywords:** business plan, business, financial plan, risk assessment, global warming, SWOT analysis, shading and blackout technique

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika .....</b>	<b>14</b>
2.1	Cíl práce.....	14
2.2	Metodika.....	14
<b>3</b>	<b>Teoretická část .....</b>	<b>16</b>
3.1	Malé a střední podnikání .....	16
3.1.1	Základní charakteristika podniku .....	16
3.1.2	Vymezení malých a středních podniků .....	17
3.2	Vstupní analýza podnikatelského projektu.....	18
3.2.1	Prostředí podniku a jeho členění .....	18
3.2.2	Analýza vnějšího prostředí podniku .....	19
3.2.2.1	STEEP analýza .....	19
3.2.2.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	20
3.2.3	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	20
3.2.3.1	Model BCG.....	21
3.2.4	SWOT analýza .....	22
3.3	Podnikatelský projekt .....	23
3.3.1	Obecné představení termínu projekt a jeho fáze.....	23
3.3.2	Základní představení podnikatelského projektu a jeho struktura.....	25
3.3.3	Vybraná struktura podnikatelského projektu .....	25
a)	Základní představení firmy .....	25
b)	Základní představení podnikatelského nápadu .....	27
c)	Cíle podnikatelského projektu.....	28
d)	Management a lidské zdroje.....	28



e)	Popis výrobku nebo služby .....	28
f)	Marketingový plán.....	29
g)	Finanční plán.....	30
h)	Rizika.....	31
i)	Harmonogram.....	32
3.3.4	Ekonomické zhodnocení podnikatelského projektu .....	33
3.3.4.1	Statické metody .....	33
3.3.4.2	Dynamické metody.....	34
<b>4</b>	<b>Praktická část.....</b>	<b>37</b>
4.1	Vstupní analýzy .....	37
4.1.1	Analýza vnějšího prostředí podniku.....	37
4.1.1.1	STEEP analýza .....	37
4.1.1.2	Porterova analýza pěti sil .....	42
4.1.2	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	45
4.1.2.1	Portfolio analýza- matice BCG.....	45
4.1.3	SWOT analýza .....	46
4.1.4	Závěr z analytické části .....	48
4.2	Podnikatelský projekt .....	49
4.2.1	Základní představení firmy .....	49
a)	Historie firmy .....	49
b)	Sortiment firmy.....	50
c)	Finanční ukazatele firmy.....	50
d)	Sídlo firmy .....	53
4.2.2	Základní představení podnikatelského nápadu .....	54
4.2.3	Cíle podnikatelského projektu .....	55
4.2.4	Management a lidské zdroje .....	56

4.2.4.1	Dotace na zaměstnance .....	57
4.2.5	Popis výrobků .....	57
4.3	Marketingový plán .....	58
4.3.1	Akční plán.....	59
4.3.1.1	Časový harmonogram .....	62
4.3.1.2	Náklady.....	63
4.4	Finanční plán.....	64
4.4.1	Zakladatelský rozpočet .....	64
4.4.2	Zahajovací rozvaha .....	64
4.4.3	Cizí zdroje.....	65
4.4.4	Odepisování dlouhodobého hmotného majetku.....	67
4.4.5	Mzdové náklady .....	67
4.4.6	Výpočet nákladů.....	68
4.4.7	Výpočet tržeb .....	69
4.4.8	Výkaz zisku a ztráty .....	71
4.4.9	Cash flow .....	71
4.5	Rizika.....	72
4.6	Harmonogram .....	74
4.7	Ekonomické zhodnocení projektu.....	75
4.7.1	Doba návratnosti investice.....	75
4.7.2	Současná hodnota.....	76
4.7.3	Čistá současná hodnota.....	76
4.7.4	Index rentability .....	77
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>78</b>
<b>6</b>	<b>Seznam literatury.....</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>84</b>

<b>8</b>	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>85</b>
<b>9</b>	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>86</b>

# 1 Úvod

S myšlenkou podnikat, být sám sobě šéfem, organizovat si svůj čas si jistě pohrávalo mnoho z nás. Dostatek odvahy k realizaci našeho nápadu ale už má málokdo. Vlastní podnikání nám dává prostor pro vlastní iniciativu i seberealizaci. Podnikání je však spojeno i s velkou zodpovědností samotného podnikatele, jehož špatné rozhodnutí představuje určitou ztrátu. Vytvoření podnikatelského projektu je pro každého jedince i firmu příležitostí k tomu, aby si pečlivě promysleli každý krok založení společnosti a připravili se na dosažení úspěchu, s čímž souvisí dosažení zisku. Díky podnikatelskému projektu je možné odhalit slabiny podnikatelského nápadu, identifikovat příležitosti o kterých možná jedinci, ani firmy neuvažovali a naplánovat, jak se vypořádat s výzvami, které pravděpodobně nastanou. Podnikatelský projekt však mohou vytvářet nejen noví podnikatelé, ale i existující společnosti v případě, že hodlají rozšířit své podnikatelské aktivity, zrealizovat nový nápad, myšlenku či investici. Při tvorbě podnikatelského plánu musí firma vycházet však ze skutečné situace na trhu. Je nutné, aby byl podnikatelský projekt vytvořen reálně, je nezbytné vzít v úvahu potenciální problémy a hledat jejich řešení. Dobrý podnikatelský projekt by měl být jasný a stručný. I takový člověk, který nepracuje v oboru, by měl být schopen podnikatelskému projektu porozumět. Proto je vhodné vyhnout se oborovému žargonu nebo terminologii. Výzkum prostředí je potřeba zdokumentovat, včetně zdrojů všech informací, které zahrnuje. Investoři, věřitelé a další, kteří business projekt čtou, budou chtít vidět realistické projekce a budou očekávat, že předpoklady budou podpořeny fakty.

Tato diplomová práce se soustředí na ekonomické posouzení podnikatelského projektu společnosti Redoma, s.r.o., společnost vznikla v roce 1994, snižující se poptávka po současných nabízených produktech směřuje firmu k rozšíření svého portfolia v oblasti stínící a zatemňovací techniky, po které je naopak zvyšující se poptávka.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je ekonomické posouzení podnikatelského projektu pro společnost Redoma, s.r.o. Závěry a doporučení, které budou napsány na základě výsledků tohoto projektu, mohou sloužit jako podklad pro skutečnou realizaci výroby stínící a zatemňovací techniky.

Dílčím cílem práce je zpracování literární rešerše a vytvoření vlastního podnikatelského projektu na základě vstupních analýz podniku.

### 2.2 Metodika

Tato diplomová práce je systematicky rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části je na základě rešerše literárních zdrojů postaven základ pro další praktickou část. Konkrétně je zde nejprve představen termín podnik a blíže je pozornost zaměřena na mikropodniky, malé a střední podniky, protože firma Redoma, s.r.o. se počtem pracovníků řadí do segmentu těchto firem. Poté je představena vstupní analýza podnikatelského projektu a následně jsou popsány vhodné metody, které je možné pro analýzu firemního prostředí využít. Další kapitola blíže představuje podnikatelský projekt a je vysvětlena jeho struktura. V neposlední řadě jsou uvedeny metody pro hodnocení projektů.

V začátku praktické části práce je provedena vstupní analýza firmy na trhu. Zde jsou užity různé metody. Nejprve je využita metoda STEEP analýzy. Ta je užita pro analýzu a pochopení makrookolí firmy spolu s Porterovou analýzou pěti sil. Analýza podnikového portfolia je použita pro analýzu vnitřního okolí firmy. Nezbytnou součástí vstupní analýzy je SWOT analýza, která zhodnocuje příležitosti a hrozby na trhu a blíže popisuje silné a slabé stránky vybraného podniku. V další části je představen konkrétní podnikatelský projekt. Jeho struktura je shodná s teoretickou částí této práce. V popředí kapitoly je představen podnikatelský nápad, jeho cíle. Následně je popsán výrobek, lidské zdroje podniku. Dále je

uveden marketingový, finanční plán a jsou zhodnocena rizika projektu. Na závěr se věnují ekonomickému zhodnocení investice pomocí metod statických a dynamických.

### 3 Teoretická část

Literární rešerše je nezbytnou částí podnikatelského projektu, slouží k lepšímu pochopení celé problematiky. V následujících kapitolách jsou vysvětleny klíčové pojmy podnikání a podnikatelských projektů.

#### 3.1 Malé a střední podnikání

První kapitola se zaměřuje na malé a střední podnikání, firma Redoma s. r. o. spadá do tohoto okruhu firem.

##### 3.1.1 Základní charakteristika podniku

Na úvod je nejprve nutné charakterizovat termín podnik. Podnik je zajisté znám každému čtenáři. Obecně je možné uvést, že je to výraz pro ekonomickou či obchodní organizaci, která spojuje lidi za účelem produkování výrobků či služeb. Podnik je v českém právu definován jako obchodní závod. Jedná se o „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“<sup>1</sup>

Jiné pojetí podniku nabízí ve své publikaci např. Srpová, Řehoř a kol. Ti uvádí základní znaky podniku, pomocí kterých jej lze vymezit. Mezi všeobecné znaky se řadí kombinace výrobních faktorů, princip hospodárnosti, princip finanční rovnováhy. Mezi specifické znaky podniku se následně řadí princip soukromého vlastnictví, princip autonomie a princip ziskovosti.<sup>2</sup>

Jak uvádí Straková, na poli Evropské unie se za podnik považuje každý subjekt, který realizuje hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto podnikům se řadí

---

<sup>1</sup> § 502 zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, [cit. 25.6.2022].

<sup>2</sup> Srpová, J., Řehoř, V., a kol. Základy podnikání, str. 37

zejména osoby samostatně výdělečně činné, rodinné podniky vykonávající řemeslné nebo jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.<sup>3</sup>

### 3.1.2 Vymezení malých a středních podniků

Výše definované podniky je možné různě členit. Nejužívanější členění podniků je dle jejich velikosti, což je důležité i z pohledu této práce. Přitom však členění podniků dle velikosti není jednotné a různé organizace využívají různou klasifikaci. Např. agentura CzechInvest užívá při členění podniků kritérium počtu zaměstnanců, roční obrat a bilanční sumu. Z tohoto pohledu člení agentura organizace a podniky takto:<sup>4</sup>

- Drobné, malé a střední podniky: jsou to firmy, které zaměstnávají méně než 250 pracovníků. Roční obrat není vyšší než 50 milionů EUR a bilanční suma není vyšší než 43 milionů EUR.
- Malé podniky: jsou to takové firmy, které mají do 50 zaměstnanců, roční obrat či bilanční suma nejsou vyšší než 10 milionů EUR.
- Drobní podnikatelé: jsou poté firmy, které zaměstnávají do 10 pracovníků. Roční obrat či bilanční suma jsou do velikosti 2 milionu EUR.

Evropská unie dle Vochozky užívá členění podniků dle počtu zaměstnanců. Dělí tedy podniky takto:<sup>5</sup>

- Mikropodniky: 1-9 pracovníků,
- Malé podniky: 10-99 pracovníků,
- Střední podniky: 100-499 pracovníků,
- Velké podniky: 500 a více pracovníků.

---

<sup>3</sup> Straková, J., Váchal, J., a kol. Malé a střední podniky v ČR současnost a vize, str. 10

<sup>4</sup> Holečková, L., Hyršová, J. Ekonomika podniku, str. 23

<sup>5</sup> Vochozka, M. Metody komplexního hodnocení podniku, str. 227



Malé a střední firmy se považují za velmi cenné. Jsou motorem celého evropského hospodářství. Jsou primárním zdrojem pracovních příležitostí, vytváří inovace, podnikatelský duch, mají rozhodující význam pro posílení konkurenceschopnosti a zaměstnanosti, jak je uvedeno v další kapitole.

## **3.2 Vstupní analýza podnikatelského projektu**

Žádná firma nepůsobí ve vakuu, ale je obklopena prostředím, v rámci něhož se vytváří různé interakce. Každá firma, ať nová či na trhu již působící, by při plánování nového projektu, podnikatelské činnosti měla toto podnikatelské prostředí poznat a reflektovat na něj.

### **3.2.1 Prostředí podniku a jeho členění**

Samotné podnikatelské prostředí je možné rozdělit na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Tyto různé typy prostředí jsou představeny v následujícím textu této diplomové práce.

#### **Makroprostředí**

Kozel uvádí, že makroprostředí představuje velké množství různých vlivů a jejich tendencí na vývoj. Z tohoto důvodu je nutné uvedené vlivy monitorovat a systematicky analyzovat proto, aby firmy uměly odhadnout následky jejich působení.<sup>6</sup> Faktory makroprostředí neovlivňují jen daný podnik, ale i všechny ostatní soutěžitele na trhu v daný čas a v daném ekonomickém prostředí. Do faktorů makroprostředí řadíme sociální, legislativní, ekonomické, politické, technické a ekologické faktory.

---

<sup>6</sup> Kozel, R. Moderní marketingový výzkum, str. 16

## **Mezoprostředí**

Dále se jedná o mezoprostředí. Je to oblast, kterou je vedení firem schopno částečně ovlivňovat. Do tohoto prostředí náleží především konkurence, partnerské společnosti, zákazníci atd.<sup>7</sup>

## **Mikroprostředí**

Mikroprostředí je dle Kotlera a kol., okolí nacházející se „*blízko společnosti, které ovlivňuje schopnost firmy sloužit zákazníkům. Představuje distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurenci a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy.*“<sup>8</sup> Úspěch společnosti není jen důsledkem její činnosti, ale je závislý především na těch činitelích, které jsou umístěny v jejím bezprostředním okolí. Komponenty v tomto okolí bezprostředně ovlivňují schopnost firmy realizovat hlavní funkci, kterou je uspokojování potřeb zákazníků.<sup>9</sup>

### **3.2.2 Analýza vnějšího prostředí podniku**

#### **3.2.2.1 STEEP analýza**

Pro analýzu vnějšího prostředí podniku je užívána STEEP analýza. Ta hodnotí vnější okolí trhu, na kterém firma působí. Zkoumá sociální faktory, technologické, ekologické, ekonomické a politicko-právní. Výsledkem by mělo být představení příležitostí a hrozeb na trhu. Je zde možné doplnit, že tato metoda zkoumá ty faktory, které firma nemůže žádným způsobem ovlivnit. Může je „jen“ odhadnout a připravit se na ně. Je však důležité zde zkoumat nejen historický vývoj různých ukazatelů a jejich současný stav, ale důležité je stanovit i určitou predikci pro budoucí vývoj.

---

<sup>7</sup> Kozel, R. Moderní marketingový výzkum, str. 17

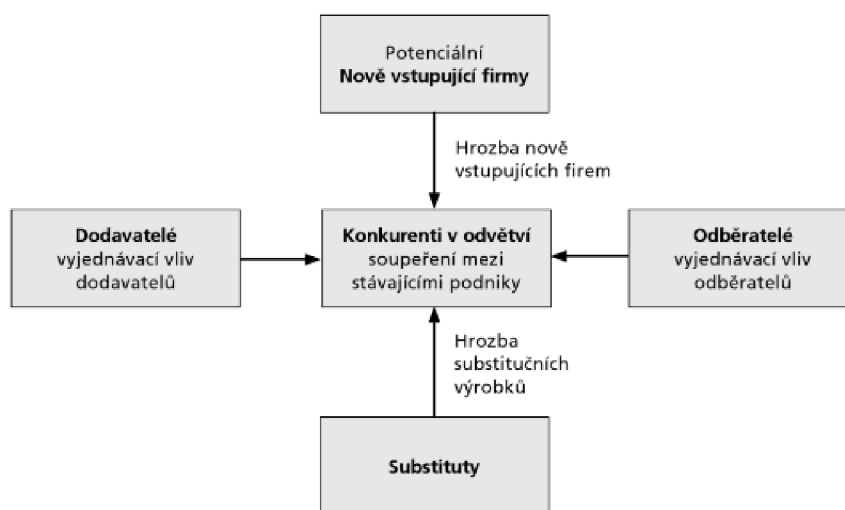
<sup>8</sup> Kotler, P. a kol., Moderní marketing, str. 130

<sup>9</sup> Kotler, P. a kol., Moderní marketing, str. 131

### 3.2.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Jak uvádí Jakubíková, vhodnou metodou pro pochopení činitelů z mikrookolí náleží Porterova analýza pěti sil. Tento model, jak již sám název napovídá, pochází od Michaela Portera. Díky užití metody je možné pochopit a také charakterizovat konkurenční prostředí v daném odvětví. Je možné zjistit hrozby vstupu nových firem do odvětví. Také je možné zjistit, jakou sílu mají zákazníci či dodavatelé nebo substituční produkty. Konkrétně se jedná o hodnocení těchto pěti faktorů:<sup>10</sup>

Obrázek 1: Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: Nývltová, Finanční řízení podniku, 2010, str. 194

### 3.2.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Hlavním cílem těchto analýz je vyhodnocení současného postavení podniku a identifikování jeho silných a slabých stránek.

<sup>10</sup> Jakubíková, D., Strategický marketing – strategie a trendy, str. 119.

### 3.2.3.1 Model BCG

Tuto metodu nazýváme také Bostonská matice (Boston Consulting Group). Analyzuje portfolio produktů a rozděluje nám podnikatelské jednotky do dvourozměrné matice, pomocí které se snažíme identifikovat, které jednotky poskytují velký potenciál, do těch se pak vyplatí investovat. Na horizontální ose je relativní podíl na trhu (poměr tržeb vůči tržbám konkurence), vertikální osa značí tempo růstu trhu. Pokud má výrobek vysoký relativní podíl na trhu znamená to, že je lídrem ve svém sektoru.<sup>11</sup>

Matice identifikuje čtyři obchodní skupiny:<sup>12</sup>

- Dojné krávy- značí výrobky s vysokým podílem na trhu, jehož růst je však nízký. Není tedy výhodné do tohoto produktu dávat další výrazné investice, ale za vhodnou strategii se považuje zachování tržního podílu.
- Hvězdy- tyto výrobky mají dominantní podíl na trhu, jsou však na začátku svého životního cyklu a je potřeba ho v daném poli udržet. To vyžaduje vynakládání dalších finančních prostředků např. na reklamu, na rozvoj distribuční sítě apod. Tyto investice se ale vyplatí, jelikož tyto výrobky generují vysoké zisky.
- Otazníky- takto se označují produkty, které nesou velké riziko. Mají malý podíl na trhu a cílem podniku je zlepšit pozici těchto výrobků, investovat, snížit náklady a do budoucna je přesunout do vyšší, stabilnější kategorie.
- Bídící psi- jedná se o výrobky, které nevyrábí dostatečné množství peněz, ale ani jich tolik nespotřebují. Do budoucna se nepočítá se zvýšením jejich výkonnosti a není tedy třeba do této kategorie výrobků investovat finanční prostředky. V úvahu připadá stažení výrobku z trhu.

---

<sup>11</sup> Jakubíková, D., Strategický marketing – strategie a trendy, str. 27

<sup>12</sup> Jakubíková, D., Strategický marketing – strategie a trendy, str. 28

### 3.2.4 SWOT analýza

Tato analýza přehledně ukazuje v čem jsou přednosti podnikatelského záměru, na čemž se dá dále stavět. Stejně tak však připomíná nedostatky, na které nemůže firma zapomínat a v budoucnu by na nich měla dále pracovat. Zmiňuje také vnější příležitosti a zejména ohrožení a rizika, které se mohou při realizaci plánu vyskytnout. Na základě toho je třeba popřemýšlet, jak lze tato ohrožení předvídat a jak reagovat na krizové situace. Najman doplňuje, že cílem SWOT analýzy je určit problematické okruhy, se kterými se firma potýká. Poté je smyslem shrnout také informace z vnějšího prostředí a v rámci jedné metody veškeré informace prezentovat. Ze závěrů SWOT analýzy by měla vyplynout strategie firmy.<sup>13</sup>

Nyní je vhodné se zastavit a popsat, co jsou to slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti. Silné stránky jsou takové činnosti, aktivity, vlastnosti firmy, zdroje, dovednosti či potenciál, ve kterých je podnik lepší než jeho konkurence. Jsou tedy primárním základem konkurenčních výhod podniků. Slabé stránky jsou činnosti, faktory, zdroje, kde má firma velký prostor pro zlepšení. Právě v těchto oblastech tedy firma za konkurencí pokulhává. Pokud tedy společnost není v některých podnikatelských oblastech dobrá a nevykazuje silné stránky platí, že jsou to stránky slabé, které firmě neumožňují efektivní výkon.<sup>14</sup>

Poté SWOT analýza rozebírá ohrožení a příležitosti. Ohrožení znamená, nepříznivou situaci v okolí firmy. Může se jednat také o změny, které situaci předurčují. Zmiňovaná nepříznivá situace může v rámci činnosti firmy klást překážky. Ohrožení může vést k úpadku firmy až k jejímu zániku. Hrozby jsou ty skutečnosti, trendy či události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.<sup>15</sup> Příležitosti představují cesty, které vedou k dosažení stanovených cílů. K dosažení lepšího postavení na trhu. Zvýhodňují firmu před konkurencí. Jsou to takové faktory, které mohou vést k růstu poptávky, nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést úspěch firmy.

---

<sup>13</sup> Najman, J., 10 otázek marketingového plánu: Marketingový plán pro malé a střední firmy, str. 5

<sup>14</sup> Blažková, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, str. 155-156

<sup>15</sup> Blažková, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, str. 155-156

Proto, aby SWOT analýza byla co nejpřehlednější, doporučuje se ji zpracovávat formou tabulky, která je rozčleněna na kvadranty, tzv. SWOT matice. Kvadranty vznikají spojením výše uvedených faktorů. Systematicky je SWOT analýza zaznamenána v následujícím obrázku.

Obrázek 2: SWOT matice

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Zdroj: Blažková, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, str. 155-156

### 3.3 Podnikatelský projekt

Třetí kapitola teoretické části práce se zaměřuje již na charakteristiku klíčového termínu celé této práce, kterým je podnikatelský projekt.

#### 3.3.1 Obecné představení termínu projekt a jeho fáze

Nejprve je nutné vymezit termín projekt. Tento pojem popisuje např. Nagarajan. Autor uvádí, že se jedná o „*důležitý bod existující v každé lidské činnosti i činnosti firem a organizací. Projekty jsou realizovány provedením širokého spektra činností.*“<sup>16</sup> Autor dále doplňuje, že každý projekt spotřebovává nemalé finanční zdroje, které jsou pro dokončení projektu potřebné. Mezi tyto zdroje autor řadí „*zdroje v podobě peněz, času a materiálu.*“<sup>17</sup>

Každý projekt je složen z několika částí, které na sebe navzájem navazují a jsou také propojeny. Existuje několik rozdělení projektů. Nelze říci, že některé rozdělení je špatné jiné dobré. Obecně platí, že každá společnost je jedinečná. Proto musí zvolit takové rozdělení

---

<sup>16</sup> Nagarajan, K. Project Management, str. 1.

<sup>17</sup> Nagarajan, K. Project Management, str. 1.

projektu, které pro firmu bude nejvhodnější. Klíčové fáze projektu jsou v další části práce blíže představeny.

### Předprojektová část

V první řadě se jedná o předprojektovou část. Tato první část vytváří studie, které předcházejí tomu, zda bude vůbec projekt realizován. V této části je projekt definován, dochází k definici vstupů a výstupů a dále jsou zde realizovány různé předprojektové studie.<sup>18</sup>

### Vlastní provedení projektu

Pokud je předprojektová část vyhodnocena kladně, tedy pokud podnikatelský projekt bude úspěšný, může dojít k realizaci a provedení projektu. Ve fázi vlastního provedení projektu probíhá vývoj, technická příprava výroby, výroba, nákup, montáž a ověření požadovaných vlastností dodávaného produktu. V závěrečné fázi ukončení je produkt předán zákazníkovi, je provedena závěrečná fakturace a proběhne vyhodnocení výsledků projektu po stránce finanční a věcné a poté dochází k vyhodnocení průběhu projektu a práce projektového týmu, včetně rozhodnutí o odměnách týmu dle pravidel motivačního systému.<sup>19</sup>

Na závěr této kapitoly je možné uvést, že v současné době dochází k růstu složitosti podnikatelských projektů. Tento fakt je dán různými vlivy, jako je globalizace, urbanizace, růst systémových technologií. S růstem složitosti projektů rostou i rozpočty. Díky tomu by měly růst nástroje a technologie, které budou schopné tyto složité projekty zvládat. Složitost je definována počtem prvků v systému, počtem vztahů mezi prvky, počtem zúčastněných stran, dynamikou prvků. U těchto složitých projektů není možné celkové chování zcela popsat, přestože člověk má úplné informace o všech jeho jednotlivých složkách a vzájemných závislostech.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Skalický, J., Jermář, M., Svoboda, J. Projektový management a potřebné kompetence, str. 53.

<sup>19</sup> Skalický, J., Jermář, M., Svoboda, J. Projektový management a potřebné kompetence, str. 54.

<sup>20</sup> Flyvbjerg, B. What You Should Know About Megaprojects and Why: An Overview. *Project Management Journal*, 45, str. 6.

Kromě toho se všechny projekty musí vypořádat s rostoucí nejistotou, např. týkající se technologického vývoje a měnících se požadavků zákazníků. Zákazníci požadují snížení nákladů, hmotnosti, času a prostoru. Roste konkurence, klesá životní cyklus projektů. Proto, aby firmy lépe reagovaly na tyto změny, dochází k růstu informačních a komunikačních technologií, k vývoji nových softwarů.

### **3.3.2 Základní představení podnikatelského projektu a jeho struktura**

Každý podnikatelský projekt má danou strukturu. Různí autoři uvádí různou strukturu podnikatelských projektů. Např. Hisrich, Peters charakterizují ve své publikaci následující obsah podnikatelského projektu: „*titulní strana, obsah, shrnutí, všeobecný popis podniku, produkt/služba, analýza trhu a konkurence, SWOT analýza, marketingový plán, výrobní plán, organizační plán, finanční plán, závěr a zhodnocení projektu, přílohy*“.<sup>21</sup>

Srpová, Řehoř a kol. Definují jinou strukturu podnikatelského projektu, kterou by měly podniky respektovat a ctít. Jedná se o shrnutí, popis podnikatelského záměru, cíle podnikání, popis produktu, okolí podniku, analýza zákazníků, analýza konkurence, informace o firmě, finanční plán, obchodní plán, marketingový plán.<sup>22</sup>

### **3.3.3 Vybraná struktura podnikatelského projektu**

Pro praktickou část této práce je vybrána struktura podnikatelského projektu dle Srpové, Řehoře a kol., která byla v předešlé kapitole jmenována. Klíčové části podnikatelského projektu jsou poté blíže představeny v následujícím textu.

#### **a) Základní představení firmy**

Nejprve si podnikatel odpovídá na otázku „Kdo jsem?“. Kapitola se tedy zaměřuje na představení podniku a podnikatele. Pokud již firma na trhu existuje, je zde důležité také

---

<sup>21</sup> Hisrich, R.D., Peters, M. P. Založení a řízení nového podniku, str. 113.

<sup>22</sup> Srpová, J., Řehoř, V., a kol. Základy podnikání, str. 60-63



v krátkosti popsat její historii a uvést úspěchy firmy na trhu. Důležitou součástí této části podnikatelského projektu je uvést název, logo, poslání, vize firmy. V případě, že se jedná o nový podnik, je nutné popsat důvody jeho vzniku, právní formu podnikání, umístění firmy, původ, velikost počátečního kapitálu apod. Pokud je podnikatelský projekt psán pro existující firmu, je nutné v této části uvést všechny známé oficiální údaje o podnikateli.<sup>23</sup>

U již existujících podniků můžeme tuto kapitolu rozvinout o výpočet finančních ukazatelů. V rámci analýzy se sledují především ukazatelé likvidity, zadluženosti a rentability, které nám dávají přehled o finančním zdraví podniku.<sup>24</sup>

- Likvidita

Tento ukazatel značí, jak si firma stojí ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům, jinými slovy, jak rychle je schopna své závazky splácet. Je to velmi důležitý ukazatel především pro bankovní věřitele, podnik by měl mít z hlediska budoucnosti trvalou platební schopost. Rozlišujeme 3 typy likvidity

- Běžná =  $OA/krátkodobé\ závazky$   
doporučená hodnota 1,5-2,5
- Pohotová =  $(OA-zásoby)/KZ$   
doporučená hodnota 0,7-1,2
- Okamžitá =  $finanční\ majetek/KZ$   
(doporučená hodnota 0,2-0,5)

- Zadluženost

Tento ukazatel značí úvěrové zatížení firmy, vyjadřuje stav mezi vlastními a cizími zdroji firmy. Pokud je tento ukazatel mírně vyšší, neznačí to negativní důsledek, z efektu finanční páky víme, že vyšší zadluženost může zvyšovat celkovou rentabilitu firmy. Při analýze počítáme 3 ukazatele:

- Celková zadluženost =  $CZ/celková\ aktiva$

---

<sup>23</sup> Srpová, J., Řehoř, V., a kol. Základy podnikání, str. 129

<sup>24</sup> Růčková, P. Finanční analýza, str. 56-58

- Zadluženost vlastního kapitálu=  $CK/VK$
  - Míra finanční samostatnosti=  $VK/CZ$
- Rentabilita
 

Rentabilita nám ukazuje, jak efektivně vytváříme zisk, ať už z vlastního kapitálu nebo z cizího. Tento ukazatel se značí jako nejdůležitější, vyjadřuje vztah mezi ziskem a jinými veličinami (vlastním nebo cizím kapitálem, náklady, tržbami). Nejčastěji se pro měření ekonomické efektivnosti z hlediska rentability užívá:

    - Rentabilita vlastního kapitálu  
 $ROE = \text{zisk} / VK$
    - Rentabilita celkového kapitálu  
 $ROA = \text{zisk} / CK$
    - Rentabilita tržeb  
 $ROS = \text{zisk} / \text{tržby}$

## **b) Základní představení podnikatelského nápadu**

V této části je úkolem firmy vysvětlit, v čem vidí svou podnikatelskou příležitost. Firma zde má za úkol přesvědčit čtenáře, že právě její projekt je nejzajímavější, že právě teď je nejvhodnější chvíle k realizaci firemního nápadu, a že právě daná firma má ty nejlepší předpoklady uspět. Firma by zde měla uvést, komu jsou adresovány firemní služby případně výrobky a jakým způsobem bude firma svůj nápad přetavovat do podoby tržeb a zisku. V rámci popisu podnikatelské příležitosti se firma musí zaměřit především na: popis produktu, popis konkurenční výhody produktu, popis užitečnosti produktu pro zákazníka. Mnozí zakladatelé firem se nesprávně domnívají, že nemají konkurenci. To se však stává velmi výjimečně, jelikož většinou existují určité konkurenční nabídky, které podobně řeší a uspokojují potřeby zákazníků.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Srpová, J., Řehoř, V., a kol. Základy podnikání, str. 120

### **c) Cíle podnikatelského projektu**

V každodenním „zápasu o přežití“ je snadné ztratit ze zřetele hlavní cíl a utápět se v nepodstatných drobnostech. Jen úspěšní podnikatelé vědí, co chtějí a jdou si za tím. Je tedy nutné dále v podnikatelském plánu definovat podnikatelské cíle. Zde je vhodné rozmělnit hlavní podnikatelské cíle na jednotlivé dílčí cíle. Základní myšlenku plán obvykle dělí na dílčí cíle, jednotlivé oblasti a konkrétní úkoly, resp. kroky kterými se k naplnění cíle firma dopracuje. Cíle firmy by přitom měly být stanoveny s ohledem na tzv. metodu SMART. Dle této metody stanovení cílů platí, že by měl být cíl specifický. Jinými slovy by měl být jasně formulovaný. Poté by měl být měřitelný, tedy výsledek je možné hodnotit. Ambiciózní, což znamená, že by měl být cíl pro firmu stimulující. Realistický je další kritérium, které musí cíl splnit. To znamená, že cíl musí být v daných podmínkách realizovatelný. Posledním kritériem je termínovaný. Tedy cíl musí být ohraničen délkou trvání a časovým limitem.<sup>26</sup>

### **d) Management a lidské zdroje**

Budoucí investory, případně banku bude zajímat, jaké mají firmy záruky v kvalitě managementu. Při popisu vedení podniku je vhodné charakterizovat jejich kvalifikaci, osobní předpoklady a zkušenosti. Současně bude investory zajímat, zda lze vytyčených cílů reálně dosáhnout, zda je personálně zajištěna realizace záměru (kvalifikace a struktura zaměstnanců). Zaměstnance firmy je nutné vhodně vést, řídit, odměňovat, motivovat atd. Jinými slovy je nutné ve firmě zavést systém řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je klíčem k aktivaci výkonu lidí, jejich nízké fluktuaci a spokojenosti, jak uvádí Armstrong a Taylor.<sup>27</sup>

### **e) Popis výrobku nebo služby**

V této části podnikatelského plánu je nutné co nejpřesněji popsat předmět podnikatelské činnosti neboli charakterizovat výrobky a služby, které bude firma na trh dodávat. Je důležité zdůraznit, v jakých aspektech a kritériích jsou výrobky a služby výjimečné. Jaké mají

---

<sup>26</sup> Scott, G. Habit Stacking: Goal setting: How to set Smart Goals, str. 500.

<sup>27</sup> Armstrong, M., Taylor, S. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy, str. 102

vlastnosti, v čem se od konkurence odlišují. Kromě charakteru výrobku je vhodné také predikovat předpokládaný vývoj výrobku, atraktivnost trhu, na který výrobek vstupují očekávaný tržní podíl a jiné. Není vhodné zde detailně popisovat konstrukci výrobků. Podnik musí mít na paměti, že čtenář nemusí být v oboru zdatný a nemusí tedy porozumět technickým specifikacím. Větší pozornost je však nutné věnovat popisu předností oproti konkurenci. Konkurenční výhodou může být, pokud jsou k výrobkům (službám) k dispozici certifikáty kvality, výsledky analýz, výzkumů, doporučení, vyjádření spokojenosti zákazníků, důkazy o souladu s požadavky norem nebo o pozitivním vlivu na životní prostředí atd.<sup>28</sup>

#### f) **Marketingový plán**

Samotná kapitola podnikatelského projektu by měla být věnována také marketingu. Je tomu tak proto, že marketing má velký vliv na budoucí úspěch firmy. Marketingová strategie by měla v zásadě řešit tři okruhy problémů: výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu, rozhodnutí o marketingovém mixu. Tato část podnikatelského plánu by měla vysvětlovat řadu informací a odpovídat na následující otázky: Jaká je celková velikost odvětví? Jaké jsou trendy v oboru? Obor roste nebo se zmenšuje? Jaká je celková velikost cílového trhu a jaký podíl může firma reálně získat? Jaké jsou trendy na cílovém trhu, roste nebo se zmenšuje tento trh? Jak se mění potřeby nebo preference zákazníků? Jaké jsou bariéry na trhu a jak je může firma překonat? Jakým dalším hrozbám může firma čelit?<sup>29</sup>

Marketingový plán je tedy ta část podnikatelského projektu, která popisuje, jak bude firma schopna konkurovat a zvítězit na dnešním stále sofistikovanějších a složitějších trzích. Je nutné rozvíjet orientaci na zákazníka a plánovat činnosti, které mohou být co nejvíce řízeny trhem. Marketingový plán tedy pomáhá firmě dosáhnout marketingových cílů. Jinými slovy je to nástroj, který dokáže propojit údaje shromážděné na trhu s opatřeními, která podnikatel nebo firma přijme, aby uspokojila potřeby vyjádřené svými zákazníky.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Synek, M. Podniková ekonomika, 5. vyd., str. 177

<sup>29</sup> Srpová, J. a kol. Podnikatelský plán, str. 14

<sup>30</sup> Calicchio, S. Marketingový plán ve 4 krocích, str. 30

Marketingový mix představuje čtyři klíčové proměnné. Jedná se o tzv. čtyři „P“: product, price, place a promotion. První faktor marketingového mixu je produkt. Jedná se tedy o výrobek nebo službu. Zde by měl být proveden jejich podrobný popis, jaké suroviny a vstupy bude firma používat, kdo bude dodavatelem vstupů atd. Popis produktu může být samozřejmě součástí vlastní kapitoly, jak bylo uvedeno výše. Cena a cenová politika jsou druhým nástrojem marketingového mixu. Zde by měla být zvolena cenová politika, způsob tvorby cen (chce-li firma konkurovat nízkou cenou nebo kvalitou, velkým objemem prodeje s nízkou marží nebo naopak exkluzivními produkty s vysokou marží). Třetím nástrojem marketingového mixu je distribuce. Zde je nutné definovat distribuční cestu, mezičlánky, způsob prodeje výrobků a jiné. Poslední částí marketingového mixu je propagace. Tedy zde musí firma volit nástroje, kterými seznámí zákazníky s firemními produkty. Firma může volit v rámci propagace mix nástrojů komunikačních: reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej, sponzoring, online propagaci a jiné.

### **g) Finanční plán**

Finanční plán transformuje podnikatelský plán do číselné podoby. Vypracování finančního plánu vyžaduje však důkladné pochopení cílů, investičních zkušeností, tolerance rizik a mnohem více.<sup>31</sup> Finanční plán je součástí všech subsystémů, plánů podniku. Je složen z dílčích dokumentů. Calicchio uvádí, že se jedná o plán peněžních toků, plán nákladů a plán výnosů. Tyto dva plány je možné shrnout do jednoho dokumentu a to výsledovky. Poté je důležitým dokumentem také bilance majetku neboli rozvaha. Mnoho nových podniků potřebuje pro rozjezd svého podnikání externí zdroje. Proto je vhodné v rámci finančního plánu také představit plán financování podnikání.<sup>32</sup>

Mnohdy je finanční plán sestavován na základě požadavků, které definují banky, které jsou následně zdrojem financí. Proto se zde mohou objevit i jiné požadavky a dokumenty, než výše uvedené. I přes to, že firmy požadují externí zdroje od bank, měly by mít určité vlastní zdroje.

Finanční plán obsahuje následující dokumenty:

---

<sup>31</sup> Růčková, P. Finanční analýza, 6, vyd., str. 45

<sup>32</sup> Calicchio, S. Marketingový plán ve 4 krocích, str. 30

- Rozvaha

Rozvaha neboli bilance představuje základ podvojného účetnictví. V rozvaze můžeme současně posoudit, jaká je k určitému datu struktura majetku dané účetní jednotky.

- Výkaz zisku a ztráty

Dalším zde uvedeným ukazatelem je výkaz zisku a ztráty. Jedná se o dokument, ve kterém jsou shrnuty výnosy, náklady a následně je vypočten hospodářský výsledek. Většinou je tento dokument sestavován za jeden rok. Zisk je poté vypočten za činnost provozní, finanční a mimořádnou.

- Cash flow

Dalším uvedeným dokumentem finančního plánu je cash flow. Cash flow sleduje pohyb peněžních prostředků ve firmě za určité období. Dokument je sestavován jednou za rok a sleduje, jak se finance v podniku za rok změnilly.

## **h) Rizika**

Při analýze podnikatelského plánu vždy existují určité hrozby neboli rizika. Riziko je tedy spojeno s působením negativních vlivů, které mohou mít za následek ohrožení samotného projektu nebo vznik ekonomické ztráty. Pokud se správně definují potenciální rizika již při tvorbě podnikatelského projektu, může to vést ke snížení jejich negativního dopadu.<sup>33</sup>

Tato rizika můžeme kategorizovat na výrobní, ekonomické, finanční, informační, legislativní. Zabránit těmto událostem není někdy možné, ale existuje prostor a možnosti, jak se na ně připravit a alespoň částečně je eliminovat a tím podnik chránit od jejich negativního vlivu. Proto by součástí podnikatelského plánu měl být i výčet těchto rizik a možná opatření při jejich vyvstání.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Rektořík, J., Pirožek, P. Nová, J., Projektový management ve sportu, str. 50.

<sup>34</sup> Martinovičová, D., Konečný, M., Vavřina, J. Úvod do podnikové ekonomiky, str. 27

## **i)Harmonogram**

Posledním důležitým ukazatelem v rámci podnikatelského projektu je dle Doležela harmonogram. Jedná se o rozpis úkolů, které by měly proběhnout, kdy by měly proběhnout a kdo by je měl splnit (jejich náročnost na lidské zdroje). Je důležitou součástí studie proveditelnosti, protože má i kontrolní význam. Díky harmonogramu, je možné ověřit skutečný stav v porovnání s původním plánem. Tak se zjistí odchylka a následně navrhne náprava, případně se pozmění časový plán. Při tvorbě plánu se vyžaduje kooperace s investorem, který musí harmonogram odsouhlasit. Harmonogram by měl být reálný a mělo by se v něm počítat s mírnou časovou rezervou pro případ, že by došlo u nějaké z činností ke zpoždění. A pokud by tato rezerva chyběla, mohlo to by mohlo vést k dalším komplikacím, které by mohly být pro podnik nákladné.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Doležal, J., Lacko, B. a kol. Projektový management podle IPMA, str. 153

### 3.3.4 Ekonomické zhodnocení podnikatelského projektu

Podnikatelské projekty mají na všechny firmy značný vliv. Z tohoto důvodu je důležité hodnotit tyto projekty dle dalších metod a zjistit, zda jsou životaschopné či nikoliv. Hodnocení těchto projektů představuje posouzení hospodárnosti, účelnosti a proveditelnosti projektu. Daným hodnocením je sledován určitý základní cíl a také naplnění dvou kritérií, a to rentability a stability. V rámci hodnocení projektů je možné využít různé metody hodnocení. Mohou být tedy použity dynamické metody, které zohledňují faktor času nebo metody, které faktor času nezohledňují, tj. statické metody. Výsledky těchto metod dokáží odpovědět na otázku, zda je efektivní podnikatelský projekt realizovat, resp. zda projekt přispívá k hlavnímu dlouhodobému cíli, a to maximalizaci tržní hodnoty podniku.<sup>36</sup>

#### 3.3.4.1 Statické metody

Statické metody pro hodnocení projektů jsou, takové metody, které nerespektují faktor času neboli časové hodnoty peněz. Z tohoto důvodu jsou dle Scholleové vhodné jen pro krátkodobé hodnocení efektivnosti projektů. Jejich výhodou je však jednoduchost, díky čemuž se stále tyto metody v praxi užívají. Metody nejsou náročné také na vstupní údaje. Jsou vhodné především pro investiční projekty s kratší dobou životnosti. Také je možné metody použít pro projekty, které nejsou pro firmy příliš významné z pohledu objemu financí.<sup>37</sup>

Konkrétně mezi metody statické náleží v první řadě metoda doby návratnosti. Tato metoda pracuje s kumulovanými hodnotami peněžních toků. Projekt je poté splacen v tom okamžiku, kdy kumulované cash flow dosáhne úrovně počáteční investice. Nejvhodnější jsou ty investice, kde je samozřejmě nejkratší doba návratnosti.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Synek, M., Kislingerová, E. Podniková ekonomika, str. 271.

<sup>37</sup> Scholleová, H., Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy, str. 125

<sup>38</sup> Mulačová, M., Mulač, P. a kol Obchodní podnikání ve 21. století, str. 191



Další metodou je metoda výnosnosti. Metoda porovnává čistý zisk z investice a náklady, které na investici je nutné soustředit.<sup>39</sup>

Protože mnohdy podnikatelské projekty mají životnost vyšší než 10 let, je vhodné využívat spíše metody dynamické, které jsou uvedeny v další části této diplomové práce.

- **Doba návratnosti**

Doba návratnosti je další metodou. Na rozdíl od již uvedené doby návratnosti v oblasti statických metod, tato metoda pracuje s kumulovanými hodnotami peněžních toků. Projekt je poté splacen v tom okamžiku, kdy kumulované cash flow dosáhne úrovně počáteční investice. Nejvhodnější jsou ty investice, kde je samozřejmě nejkratší doba návratnosti.<sup>40</sup>

### **3.3.4.2 Dynamické metody**

Dynamické metody jsou metody, které berou v potaz faktor času. Činí tak pomocí diskontování. Z tohoto důvodu jsou tyto uvedené metody velmi náročné na počáteční data. Dynamické metody uvažují nad tím, že obnos peněz v aktuální době má jinou hodnotu než obnos peněz za určitou dobu. Je tomu tak proto, že zde působí inflace, rizika. Proto tyto metody přepočítávají budoucí peněžní příjmy na současnou hodnotu. Mezi nejdůležitější metody dynamické je možné zařadit především čistou současnou hodnotu, současnou hodnotu, metodu vnitřního výnosového procenta nebo metodu indexu rentability.<sup>41</sup>

Popis klíčových metod je náplní následující části práce.

- **Metoda současné hodnoty**

První zde popsaná metoda veškeré vstupy projektu a jeho výstupy diskontuje k datu zahájení projektu. Jinými slovy pomocí metody firma zjišťuje příjmy a výdaje v současné

---

<sup>39</sup> Synek, M. a kol., Manažerská ekonomika, str. 65.

<sup>40</sup> Mulačová, M., Mulač, P. a kol. Obchodní podnikání ve 21. století, str. 191

<sup>41</sup> Fotr, J., Souček, I. Investiční rozhodování a řízení projektů, str. 73.

hodnotě. Pro výpočet je poté možné využít následující vzorec, který definuje ve své publikaci Radová:<sup>42</sup>

$$SH = \sum_t \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

Radová poté popisuje, že  $CF_t$  představují různé peněžní toky ve všech letech,  $i$  je úroková míra či požadovaná výnosnost firmy,  $t$  je doba životnosti projektu.<sup>43</sup>

- **Čistá současná hodnota (NVP)**

Další metodou, která staví na předchozí metodě je čistá současná hodnota. Metoda zjišťuje, kolik financí projekt za svou životnost firmě přinese. Ve své podstatě, se jedná o současnou hodnotu, od které jsou následně odečteny náklady na projekt, jak uvádí také Svozilová:<sup>44</sup>

$$\text{ČSH} = SH - K$$

Autorka poté popisuje, že  $SH$  je současná hodnota a  $K$  je investice, která s projektem souvisí.<sup>45</sup> Radová zde doplňuje, že za vhodné projekty se jeví ty projekty, ve kterých je ukazatel vyšší než 0.<sup>46</sup>

- **Vnitřní výnosové procento**

Tato další metoda vypočítává tzv. diskontní sazbu. Jak uvádí Fotr, definování diskontní sazby je klíčový faktor při investičním rozhodování. Diskontní sazba je faktor pro stanovení kritérií ekonomické efektivity investičních projektů a tento faktor je tvořen čistou

---

<sup>42</sup> Radová, J., a kol. Finanční matematika pro každého + CD-ROM: příklady, 2. přepracované vydání, str. 61

<sup>43</sup> Radová, J., a kol. Finanční matematika pro každého + CD-ROM: příklady, 2. přepracované vydání, str. 61

<sup>44</sup> Svozilová, A. Projektový management, str. 92

<sup>45</sup> Svozilová, A. Projektový management, str. 92

<sup>46</sup> Radová, J., a kol. Finanční matematika pro každého + CD-ROM: příklady, 2. přepracované vydání, str. 61

současnou hodnotou a indexem rentability. Základem pro stanovení diskontní sazby je diskontní sazba firmy, která zajišťuje jednak úhradu nákladů cizího kapitálu, ale i odměnu vlastníkům firmy za vynaložený kapitál. Náklady vlastního kapitálu jsou chápány jako náklady příležitosti a souvisejí s aktuální tzn. bezrizikovou úrokovou sazbou a výší rizika. Příplatek za riziko se nazývá riziková premie. Obecně platí, že čím rizikovější je projekt, tím větší výnos vlastní kapitálu očekává. Náklady cizího kapitálu představují výši nákladů na úvěry, které podnik čerpá.<sup>47</sup>

Tato metoda zjišťuje takovou diskontní sazbu, ve které je hodnota čisté současné hodnoty nulová. Firma tedy volí takový projekt k realizaci, ve které existuje nejvyšší vnitřní výnosové procentu.<sup>48</sup>

- **Index rentability**

Poslední ukazatelem je index rentability. Vzorec pro výpočet uvádí ve své publikaci např. Fotr, Souček a kol.:<sup>49</sup>

$$IR = \check{C}SH / K$$

---

<sup>47</sup> Fotr, J., Vacík, E., Souček, I. A kol., Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe, 2. vyd, str. 60

<sup>48</sup> Fotr, J., Vacík, E., Souček, I. A kol., Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe, 2. vyd, str. 60

<sup>49</sup> Mulačová, M., Mulač, P. a kol Obchodní podnikání ve 21. století, str. 191

## 4 Praktická část

V praktické části této práce stojí společnost Redoma s.r.o. a její podnikatelský projekt. Nejprve je zde provedena vstupní analýza. Poté je představena firma a jsou popsány veškeré důležité body podnikatelského projektu, jehož struktura vychází z kapitoly 3.3. Nakonec je celý podnikatelský projekt ekonomicky zhodnocen a napsáno jeho doporučení k případné realizaci.

### 4.1 Vstupní analýzy

V následujícím textu je provedena vstupní analýza trhu, na kterém firma Redoma s.r.o. působí. V závěru kapitoly jsou informace získané ze všech analýz shrnuty v rámci SWOT analýzy a je definován vhodný podnikatelský projekt.

#### 4.1.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

##### 4.1.1.1 STEEP analýza

K analýze makrookolí firmy bude provedena STEEP analýza, která nám blíže přiblíží jednotlivé faktory, které společnost ovlivňují. Tato analýza zahrnuje faktory ekonomické, politicko- legislativní, sociální, technologické a ekologické.

- **Ekonomické faktory**

Jak zajisté všichni čtenáři zaznamenali, v posledních dvou letech jsme svědky ekonomického propadu, nejen naší země. Ekonomika se nachází v recesi. Ta byla nastartována v době pandemie viru Covid 19. Po ukončení různých opatření se ekonomika nevrátila do původního stavu. To bylo dáno mnoha faktory. Řada firem v této době zanikla, mnoho živnostníků ukončilo svou činnost. Vláda sice realizovala různá opatření, ale jejich rychlost a efektivita nebyla na dostačující úrovni. S tím také souvisel výrazný propad salda vládního sektoru a růst veřejného dluhu. O růstu státního dluhu hovoří následující tabulka. Zde je patrné, že v roce 2020 vzrostl státní dluh o 20 %, v roce 2021 vzrostl o dalších 20 %.

Tabulka 1: Vývoj státního dluhu

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Státní dluh v mld. Kč</b>	1 683,3	1 663,70	1 673,00	1 613,40	1 624,7	1 622,00	1 640,20	2 049,7	2 465,70

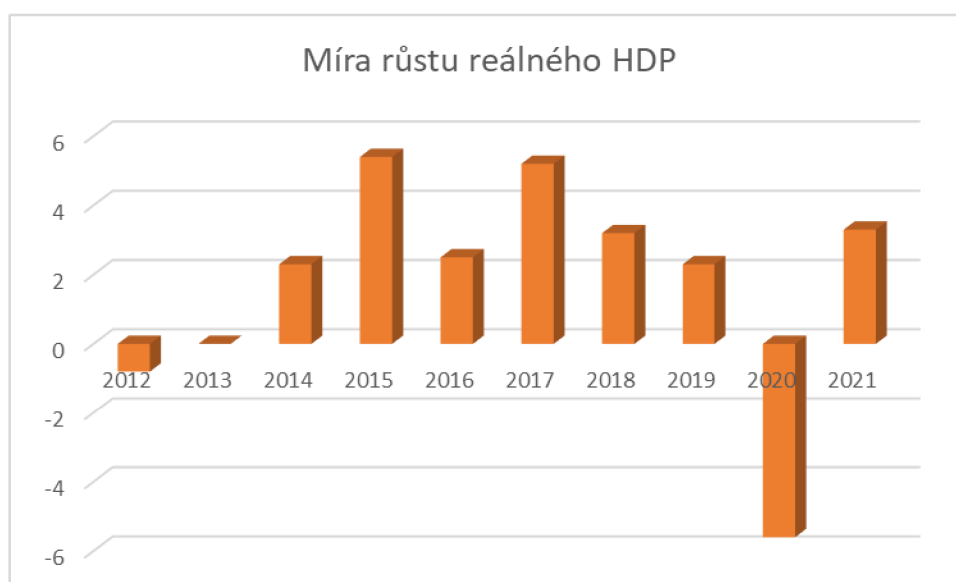
Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstvo financí, [cit.12.7.2022]. Dostupné z URL: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/rizeni-statniho-dluhu/statistiky/struktura-a-vyvoj-statniho-dluhu/>

Stabilizace fiskální politiky v budoucnosti si pravděpodobně vyžádá citelné zvýšení daňové zátěže, anebo výrazné škrty na výdajové straně veřejných financí.

Letošní rok, který již naznačoval růst ekonomiky ve větší míře, byl však ochromen vzniklou válkou na Ukrajině. Tato situace vedla k dalšímu ekonomickému propadu. Na jedné straně v době geopolitické nestability stoupají ceny energií (zejména plynu a ropy), na straně druhé válka zasáhla i řadu ukrajinských subdodavatelů významných pro české firmy. Především růst cen energií je pro průmyslově zaměřený stát, kterým Česká republika je, velmi citelné. Výpadek subdodavatelů přináší také další problémy, výrobci prodlužují své dodací lhůty nebo hlásí výpadek některých výrobků. Velké problémy nastaly také v souvislosti se zdražováním pohonných hmot.

O vývoji ekonomické situace v České republice v posledních deseti letech hovoří následující graf.

Graf 1: Vývoj míry růstu HDP v České republice v procentech

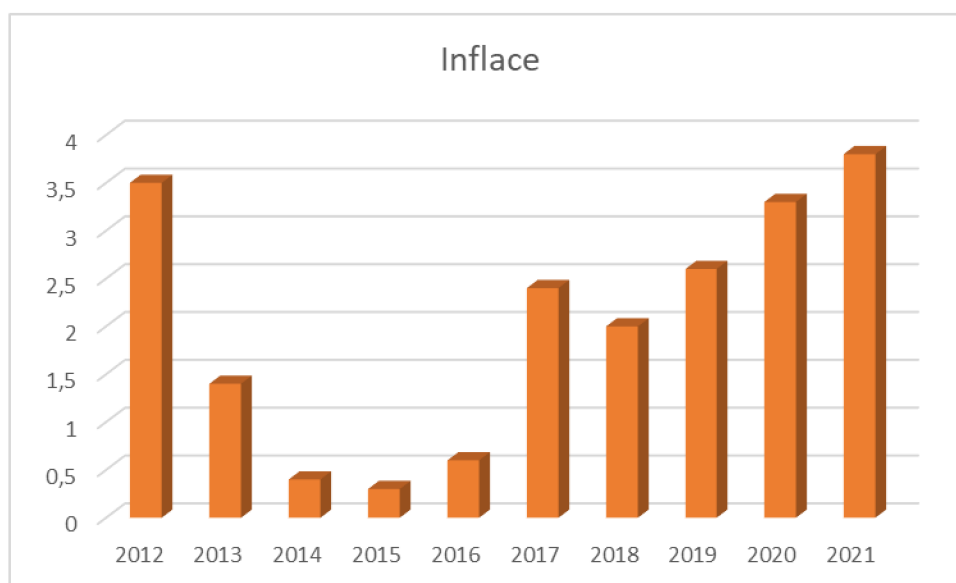


Zdroj: Eurostat, [cit. 16.8.2022]. Dostupné z URL: <https://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h>

Pro rok 2022 se očekává, že HDP vzroste o 2,3 %. V roce 2023 by mělo HDP růst o 1,1 % a v roce 2024 se dle predikce ČNB očekává růst HDP o 3,8 %.<sup>50</sup>

Ekonomickou situaci v zemi je možné také hodnotit pomocí ukazatele inflace. V současné době je inflace kolem 11 % a dále se zhoršuje. Pro letošní rok se nakonec odhaduje inflace ve výši 22 %. Což je nejhorší výše růstu cen od vzniku samostatné České republiky. V roce 2023 by měla poklesnout inflace na 9,5 % a v roce 2024 by měla poklesnout na téměř cílovou inflaci. Její výše by měla činit 2,4 %.<sup>51</sup> O jejím vývoji hovoří následující graf.

Graf 2: Vývoj míry inflace v České republice v procentech



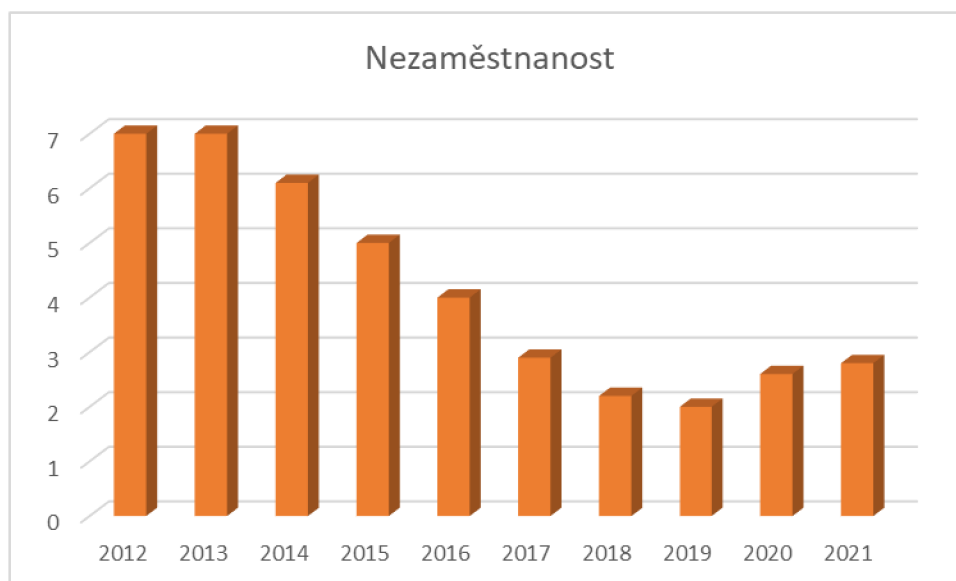
Zdroj: Eurostat, [cit. 16.8.2022]. Dostupné z URL: <https://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h>

Ekonomické prostředí je možné hodnotit také z pohledu nezaměstnanosti. Nezaměstnanost je problematickou oblastí ve všech vyspělých státech světa. V České republice je míra nezaměstnanosti relativně stabilní, po mírném růstu v době pandemie viru Covid 19, se stabilizovala kolem 2,5 %. O vývoji nezaměstnanosti hovoří další graf.

<sup>50</sup> ČNB: Růst HDP, [cit. 16.8.2022]. Dostupné z URL: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

<sup>51</sup> ČNB: Růst HDP, [cit. 16.8.2022]. Dostupné z URL: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Graf 3: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice v procentech



Zdroj: ČSU: Nezaměstnanost, [cit. 16.8.2022]. Dostupné z URL: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95>

#### • Politicko- legislativní faktory

Každou společnost v naší zemi ovlivňuje legislativní základna, která se dynamicky mění. Každou firmu na trhu ovlivňují především následující předpisy: zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zákon č. 33/1985 Sb., o požární ochraně, zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví atd.

Politická situace je v naší zemi relativně stabilní. Pozitivně působí členství země v různých organizacích, jako je např. Evropská unie, WTO, NATO. To zjednodušuje zahraniční obchod firem, dovoz materiálu, což je pro firmy příznivé.

#### • Sociální faktory

Firma v současné době působí spíše na regionálním trhu, tedy v kraji Ústeckém. Obyvatelé kraje vytváří potenciální zákazníky firmy. Na jednu stranu dochází k růstu životní úrovně obyvatelstva, na druhou stranu se nacházíme v ekonomické recesi a lidé vynakládají méně prostředků na nezbytné statky a začínají šetřit své finanční prostředky. O růstu životní úrovně je možné hovořit díky růstu průměrné mzdy obyvatel, jak uvádí následující tabulka.

Tabulka 2: Vývoj mzdy

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Průměrné mzdy v Kč	23 985	24 9310	25 497	26 6830	28 034	30 427	32 951	34 761	35 396

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ: mzdy, [cit. 1.7.2022]. Dostupné z URL: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208\\_!\\_MZD-LEG3-MZD01\\_1](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208_!_MZD-LEG3-MZD01_1)

Podnik pro svou činnost potřebuje zejména odborníky na práci s plastem, vraty, roletami atd. Jedná se o technické obory. Vývoj zájmu studentů o středoškolské studijní obory rozvíjející tyto dovednosti však není vysoký a firma má dlouhodobě problém najít kvalifikované pracovníky.

- **Technologické faktory**

V současné době je technický pokrok a inovace patrný snad na všech trzích. Pokrok je objevuje také ve výrobě vrat, dveří, vjezdových bran atd. Technologie jsou ekologičtější, bezpečnější a více automatizované. Ovládání těchto výrobků je pro konečného zákazníka snadnější. Změna nastala také na trhu se stínící a zatemňovací technikou. Zde se objevují především nové přístroje, které jsou schopné šetřit energii a využívají při zatemňování solární energii. Dále to jsou nové materiály, které nepropustí v takové míře sluneční svit a jsou schopny snížit teplotu v místnosti.

- **Ekologické faktory**

Právě na ekologii je v současné době kladen velký důraz, s podnikatelským projektem souvisí vnímání klimatických změn. Klimatické změny jsou způsobené zvyšováním teploty Země, za tímto problémem stojí nárůst podílu skleníkových plynů v atmosféře oproti přirozenému stavu. Každé století stoupne teplota na Zemi průměrně o 1,5 °C, Evropa se otepluje rychleji, než zbylé části světa. Abychom se tento problém i my jako jedinci snažili minimalizovat, měli bychom fungovat energeticky úsporně. Zvolit čistší zdroje energie, tzn. nahrazení fosilních paliv obnovitelnými zdroji a zvýšit svoji energetickou účinnost, např. zlepšováním izolací domů.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> ČNB: Růst HDP, [cit. 16.10.2022]. Dostupné z URL: [https://ec.europa.eu/clima/sites/youth/causes\\_cs](https://ec.europa.eu/clima/sites/youth/causes_cs)



## **Shrnutí STEEP analýzy**

Největším ohrožením pro podnik je současný pokles ekonomického prostředí, který je spojený s inflací. Část potencionálních zákazníků nákup zbytných statků odloží kvůli úspoře finančních prostředků na nákup nezbytných statků, jinými slovy lidé začnou více šetřit. To značí příchod těžkých časů pro podnikatele ve většině odvětvích. Část podnikatelů ukončí svou činnost, jelikož bude klesat poptávka po jejich produktech. Aby si podnikatelé v této době udrželi svou stabilitu na trhu, musí být lepší, než konkurence a rozšiřovat portfolio svých potencionálních zákazníků. Pokud firmě klesá poptávka, měla by se snažit zlepšit své výrobky a služby, které zákazníkům nabízí a snažit se udržet firmu na trhu stabilní. Výrobou např. svého vlastního výrobku může firma zaplnit jakousi mezeru na trhu a je schopna flexibilně reagovat na požadavky zákazníků, tím se firma může stát ze strany zákazníků žádanější oproti konkurenci. To značí příležitost oslovit nové potenciální zákazníky pomocí nového výrobku a nahradit tak ztrátu potencionálních zákazníků jiných výrobků. Další hrozbu do budoucna představuje nedostatek kvalifikovaných pracovníků, to by mohlo pro firmu představovat zvyšující se náklady na mzdy. Pokrok technologických faktorů značí příležitost reflektovat na současné požadavky zákazníků, ti chtějí co nejvíce snížit spotřebu energií, vzhledem k její rostoucí ceně, na což navazuje i ekologický problém, kterým je globální oteplování. Vhodnou příležitostí v souvislosti s technologickými a ekologickými faktory je začít nabízet své produkty bez nutnosti připojení k elektrické síti s využitím solárních panelů a dále rozšíření svého portfolia v oblasti stínící techniky o produkty, které zabrání úniku tepla a zajistí tak vyšší energetickou úsporu. Firma již produkty v oblasti zatemňovací a stínící techniky nabízí.

### **4.1.1.2 Porterova analýza pěti sil**

V rámci analýzy okolí podniku definujeme pomocí Porterova modelu pěti sil hrozby, které podnik ovlivňují.

- **Hrozba konkurence**

V současné době existuje konkurence téměř v každém oboru. Trh se stínící technikou, garážovými vraty a dalším není výjimkou. Je zde obrovské množství konkurentů. Výhodou firmy však je to, že jako jediná v regionu nabízí výrobky od německé společnosti Hormann,

kteřé dosahují vysoké kvality. Je zde tedy jediným dodavatelem této značky a může pro některé zázakzníky představovat jakousi zářuku kvality i u dalších podnikem nabízených výrobků. Nutno podotknout, že v oblasti jiných výrobků na trhu existuje nepřeborné množství jiných konkurenčních podniků. Při rozhodování o koupi zázakzníci porovnávají tyto faktory. Prvním nejdůležitějším faktorem je cena, dále kvalita výrobku a dodací lhůta. Firma však má konkurenty nejen v České republice, ale i v sousedních státech, především v Polsku. Zde jsou firmy schopny vyrábět výrobky s mnohem nižšími pořizovacími vstupy, díky čemuž jsou finální výrobky mnohem levnější. Mnohdy dosahují nižší ceny tím, že využívají různé recykláty, které jsou však v naší zemi zakázány. Proto zázakzníci, pro které je rozhodujícím faktorem při koupi cena, kupují výrobky s nižší kvalitou, která se časem může projevit různým způsobem např. vyblednutím, zkrěhnutím částí výrobků atd.

Největší konkurenti v Ústeckém kraji jsou:

Pro STIN.cz

Tato firma má svoji kancelář v Ústí nad Labem, v případě zájmu o návštěvu si zázakzník musí sjednat schůzku nejdříve telefonicky, nemají tedy stanovenou pevnou otevírací dobu své pobočky. Firma nabízí vrata, markýzy, venkovní i vnitřní žaluzie a venkovní rolety. Venkovní rolety je tato firma schopna dodat i na střešní okna, ne však na všechny typy. Webové stránky mají na dobré uživatelské úrovni, včetně poptávkového formuláře.

Žaluzie Nejdí

Prodejna této společnosti se nachází v Mostě. Firma se specializuje na krby a žaluzie, vzorkovou prodejnu má otevřenou každý den, v průměru 5 hodin denně. Spolupracují s největším českým výrobcem stínící techniky – Isotra a.s., jsou tedy schopny rolety přizpůsobit na jakýkoliv rozměr okna, ovládání nabízí buď manuální nebo na elektrický pohon.

Konkurenti mimo Ústecký kraj:

Velux Česká republika, s.r.o.

Tento prodejce sídlí v Brně, mají svůj eshop, kde si zázakzníci mohou zakoupit veškerou stínící a zatemňovací techniku pomocí konfiguratoru. Nabízí zatemňovací, plisované,

kombinované lamelové i venkovní rolety, ale pouze pro značku oken Velux. Ovládání nabízí buď elektrické nebo solární.

- **Hrozba nové konkurence**

Vstup nové firmy na trh není složitý. Což souvisí s tím, že bariéry vstupu na trh jsou velmi nízké. Konkrétně se jedná především o finanční náročnost na vybudování podniku. Nová firma na trhu má dvě možnosti. Může zprostředkovávat prodej výrobků od výrobců a distributorů, nebo může podnik nabízet výrobky, které sám vyrobí. Zde může využít vlastní inovace a na trh dodávat své vlastní výrobky pod vlastní značkou. Bariéry vstupu na trh jsou však v tomto případě vyšší, jelikož konkurenční podnik potřebuje dostatek zkušeností v oboru a finanční prostředky pro zahájení výroby.

- **Hrozba substitutů**

Substituty výrobků v oblasti vrat, oken a dveří neexistují. V oblasti stínící techniky se za substitut považuje vnitřní zatemňovací roleta, která je vytvořena z látky. Dále jsou to různé plisované rolety, lamelové žaluzie, venkovní markýzy. Tyto výrobky však nemají takové vlastnosti, aby ochránily interiér před vysokými teplotami a zároveň izolovaly.

- **Hrozba odběratelů**

Zákazníci firmy mají vysokou vyjednávací sílu. Je tomu tak díky obrovské konkurenci na trhu. Proto si zákazníci mohou zvolit různé firmy dle svých preferencí. Nevýhodou je, že zákazníci firmy mají krátkodobý charakter. Je tomu tak proto, že výrobky mají dlouhou životnost. Podnik tak musí neustále hledat nové zákazníky, což je složité. Většina odběratelů patří do segmentu B2C. Jsou to běžní lidé, majitelé domů, bytů, rekreačních objektů, kteří je teprve staví nebo rekonstruují. Vytváří tak individuální poptávku na výrobky. Firma může při prodeji stínící techniky zacílit také na školy, obce či ubytovací zařízení, kteří poptávají stínící techniku do svých objektů (účast ve veřejných či jiných tenderech). Tyto realizace jsou ve větších objemech a firma tak může uzpůsobit svou cenu za celou zakázku a konkurovat tak ostatním firmám.

- **Hrozba dodavatelů**

Vzhledem k tomu, že firma působí na trhu již delší dobu, vybuodovala si dobré vztahy s několika dodavateli se kterými spolupracuje. Firma v loňském roce spolupracovala přibližně

s 10 dodavateli, kteří dodávají výrobky v oblasti stínící techniky, vrat, oken a jiného materiálu, který firma pro zajištění svých výrobků a služeb potřebuje. Firma vybírá své dodavatele a hodnotí je dle řady kritérií. Mezi ně se řadí především cena, kvalita a spolehlivost, jsou to základní aspekty pro dlouhodobou spolupráci. Dalším rozhodujícím faktorem jsou dodací lhůty, délky splatností a jiné. Mezi klíčoví dodavatele v oblasti stínící techniky patří firma Kasko a Building Shutter Systems s.r.o., obě firmy jsou na trhu již několik let. Podnik od nich odebírá venkovní rolety, dále markýzy, venkovní žaluzie, sítě proti hmyzu. Vyjmenované firmy jsou samotnými výrobci dodávaných produktů. Pokud by došlo k nečekanému výpadku výroby některé z firem, nahradí ji částečně druhý dodavatel. Pokud by došlo k přerušení dodávky úplně, musela by firma zvolit dle svých kritérií jiného dodavatele.

- **Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil**

Konkurence v tomto odvětví je vysoká, pokud firma začne vyrábět vlastní výrobek v oblasti stínící techniky a udrží si požadovanou kvalitu, získá tím konkurenční výhodu. Hrozba nových konkurentů by se tak mírně snížila, avšak stále představuje pro podnik vstup nové konkurence na trh ohrožení. Většina konkurenčních podniků fungují jako prodejci, nikoliv jako výrobci. Aby se rozšířilo portfolio potenciálních zákazníků, je potřeba rozšířit své působení na obce, školy či ubytovací zařízení. Dodavatelská hrozba není zásadní, vzhledem k tomu, že má firma dva dodavatele pro stínící techniku, v případě výpadku jednoho, zajistí dodání materiálu druhý.

## **4.1.2 Analýza vnitřního prostředí podniku**

### **4.1.2.1 Portfolio analýza- matice BCG**

Důležitou součástí vstupní analýzy je Bostonská matice, pomůže společnosti při budoucím rozhodování o alokaci zdrojů do jednotlivých produktů. Vhodná je alokace zdrojů do produktů, u kterých se očekává příznivý vývoj na trhu. Jelikož nemá firma k dispozici materiály, které by určovaly, jaké tržby generují jednotlivé produkty, nelze tedy určit relativní tržní podíl a cílem této analýzy je přiřadit produkty do jednotlivých kvadrantů.

Dojné krávy- Do tohoto sektoru řadíme dveře, venkovní i interiérové. Tyto produkty jsou hlavními produkty firmy a nevyžadují další inovace, jelikož přinášejí podniku stabilní zisk.

Hvězdy- do této kategorie řadíme vrata a vjezdové brány, díky regionálnímu zastoupení není v daném regionu konkurence, která by nabízela vrata a pohony kvality značky Hörmann. Generují firmě ze všech produktů nejvyšší zisky.

Otazníky- Do tohoto sektoru řadíme stínící techniku. Je to produkt, který společnost začala nabízet až v posledních letech, nyní zaznamenává zvyšující se poptávku po těchto produktech.

Bídící psi- Do tohoto kvadrantu řadíme plastová okna, která jsou spíše doplňkovým produktem. Okna jsou dodávána společností Prima Fenestra. Podnik neinvestuje do školení o výrobcích, sama okna nezaměřuje, pouze je zákazníkovi namontuje.

Z výše uvedené BCG matice vyplývá, které produkty jsou pro daný podnik důležité. Stínící technika patří mezi otazníky do budoucna, mají malý podíl na trhu a cílem podniku by mělo být zlepšení pozice, aby se tento výrobek mohl zařadit mezi hvězdy produktového portfolia. Z toho vyplývá příležitost podniku rozvinout se v této oblasti a rozšířit svou nabídku o další produkty.

### **4.1.3 SWOT analýza**

Poslední metodou zde užitou je metoda SWOT analýzy, která hodnotí silné, slabé stránky firmy a shrnuje klíčové faktory z vnějšího prostředí.

- **Silné stránky**

Mezi silné stránky sledované firmy Redoma s.r.o. patří především široké portfolio výrobků v oblasti vrat, dveří a oken. Dále je to dlouholeté působení na trhu, kladné reference zavedené značky a zkušenost v oboru, společnost působí od roku 1994. Od firmy Hörmann, jako hlavního dodavatele mají v působící oblasti výhradní obchodní zastoupení, což značí významnou výhodu. Zaměřují se především na kvalitu, zákazníci si tedy mohou být jisti vysokou kvalitou při koupi jakéhokoliv výrobku. Další silnou stránku je poloha, kde se provozovna nachází. Je to výhodná poloha v centru Děčína, před kterou se nachází velké

množství parkovacích míst. Provozovna má výdejní a podací místo Zásilkovny, které je, především kvůli snadnému parkování hodně využíváno, z pohledu firmy je to silná stránka, jelikož se dostávají do povědomí potencionálním zákazníkům.

- **Slabé stránky**

Velkou slabou stránkou je fakt, že ve firmě není věnována marketingu téměř žádná pozornost. V případě zavedení nového výrobku na trh nemají žádný nástroj, kterým by mohli výrobek zpropagovat. Nezaměřují se na žádnou komunikaci po prodeji, webové stránky jsou zastaralé, neobsahují aktuální informace a na zákazníka to nepůsobí věrohodně. Ve firmě se na tuto oblast nikdo neorientuje. Oproti konkurenci nemají rozsáhlý showroom s výrobky, kde může zákazník vidět výrobek na vlastní oči a je odkázán na výběr ze vzorků a z katalogu. Do slabých stránek řadíme fakt, že firma nezaměstnává kvalifikované pracovníky. Je tedy potřebné účastnit se různých školení, které zlepši jejich dovednosti a pracovníci tak budou schopni pracovat samostatně.

- **Příležitosti**

Příležitostí podniku je možnost vstupu na nové trhy. Vhodné je využít známost značky firmy na trhu a začít vyrábět vlastní výrobky, nejprve v jednodušší oblasti, kterou je výroba stínící techniky pro konkrétní produkt, poté se může přejít na složitější technologie. V současné době je zamenána zvyšující se poptávka po produktech stínící techniky. V souvislosti se zdražováním energií a globálním oteplováním se řeší problém přehřívání domů. Tomuto problému by měla částečně pomoci instalace zatemňovací techniky bez nutnosti připojení k elektrické síti. Pokud firma začne s výrobou nového výrobku, může využít dotací z operačních programů na zaměstnance, pro které vytvoří novou pracovní pozici. Podnik má ve své provozovně dlouhodobě nevyužité prostory, které se dají využít k dalšímu rozvoji jejich podnikání. Další příležitostí je možnost vytvoření výdejního místa zásilek společnosti PPL a GLS, to může rozšířit škálu potencionálních zákazníků.

- **Hrozby**

Za největší hrozbu je možné považovat pokles ekonomického prostředí. Potencionální zákazníci budou odsouvat pořízení nepotřebných statků a dojde k poklesu poptávky. S tím souvisí vysoká inflace. S vývojem posledních let je v podniku zaznamenán úbytek kvalifikovaných pracovních sil. Z pracovních pohovorů firmy za uplynulé měsíce je patrné, že

lidé hledají pozice s jinou pracovní náplní. Vstup nových konkurentů na trh se stínící technikou představuje pro podnik další ohrožení.

Tabulka 3: SWOT analýza

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Zkušenost v oboru	Nekvalifikovaní pracovníci
Kladné reference zavedené značky, vysoká kvalita výrobků	Nízká úroveň marketingu
Výdejní místo Zásilkovny (potencionální zákazníci)	
Výhodná poloha provozovny	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Vlastní výroba výrobků v oblasti stínící techniky	Nízký zájem ze strany zákazníků (pokles ekonomického prostředí)
Využití volných prostorů	Inflace
Získání dotací na nové pracovníky	Úbytek kvalifikovaných pracovníků sil
Vytvoření výdejního místa PPL a GLS	Vstup nových konkurentů

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.1.4 Závěr z analytické části

Podnik by měl posílit své slabé stránky a zlepšit úroveň svého marketingu. Pokud podnik na trh uvede nový výrobek, musí mít k dispozici vhodné marketingové nástroje, kterým bude výrobek propagovat. Firma by se měla více zaměřit na spolupráci se svými pracovníky, jejichž nezkušenost a nekvalifikace v oboru jsou další slabou stránkou podniku. Zavést pravidelná školení, dále systém benefitů a odměn, který budou pracovníky motivovat k lepším výkonům.

Výhodná poloha provozovny, zkušenost v oboru, kladné reference zavedené značky jsou dobré aspekty pro fungující podnik. Výdejní místa přepravců zvětšují podniku okruh potencionálních zákazníků.

Ekologické a technologické faktory značí značnou příležitost rozšířit svou činnost v oblasti stínící a zatemňovací techniky. Lidé budou do budoucna čím dál více poptávat lepší zateplení svých objektů, to může z části vyřešit kvalitní stínící a zatemňovací technika, která

zabraňuje úniku tepla a zároveň chrání před přehříváním domů. V souvislosti se zaměstnanci se váže příležitost získání dotací na nově příchozí pracovníky z úřadu práce.

Po vyhodnocení nejdůležitějších silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb se nabízí nový podnikatelský projekt. Firma má zkušenost v oboru, disponuje nevyužitým prostorem a v poslední době zaznamenala zvyšující se poptávku po stínící a zatemňovací technice. Z toho vyplývá příležitost k zahájení výroby svého vlastního výrobku v oblasti stínící a zatemňovací techniky. Podnik tak rozšíří své stávající portfolio nabízených produktů v této oblasti.

## **4.2 Podnikatelský projekt**

Další kapitola této práce popisuje konkrétní podnikatelský projekt. Je zde samotná společnost nejprve blíže popsána, dále je představen konkrétní výrobek. Návrh vhodné marketingové strategie a finanční plán je také nezbytnou součástí této kapitoly.

### **4.2.1 Základní představení firmy**

Podnikatelský projekt je vytvořen pro společnost REDOMA, s.r.o. Tato firma se zabývá prodejem a montáží garážových vrat, vjezdových bran, oken, vchodových i interiérových dveří a zatemňovací techniky.

#### **a) Historie firmy**

Firma spadá do segmentu malých a středních firem. Na českém trhu působí od roku 1994. Již od svého založení se firma zaměřovala na oblast stavebnictví pro segment B2B a B2C. Na trhu B2C realizovala firma výstavby a rekonstrukce rodinných domů, realizovala přestavby bytových jader v panelových domech. Na trhu B2B se zaměřovala na stavby a rekonstrukce podnikatelských objektů různého zaměření. Tento původní záměr stavební firma v roce 1998 změnila. Od tohoto roku se zaměřuje na prodej a montáž již zmíněných výrobků, především pro segment B2B.



## **b) Sortiment firmy**

V současné době patří firma mezi klíčový podnik v regionu Děčín a jeho okolí. Sortiment firmy obsahuje široké spektrum výplní otvorů v domech a jiných stavbách, především v privátním sektoru. Konkrétně mezi sortiment firmy se řadí v první řadě segment vrat. Tento segment výrobků obsahuje: garážová vrata, sekční vrata, výklopná vrata, rolovací vrata, vjezdové, křídlové a posuvné brány. Kromě vrat firma realizuje i prodej a montáž následujících výrobků: parkovací systémy, okna všeho druhu, dveře interiérové i vchodové a stínící techniku v podobě venkovního stínění. V oblasti stínící a zatemňovací techniky jsou v současné době prodávány venkovní žaluzie a markýzy. V neposlední řadě je možné v nabídce firmy najít doplňkové komponenty, jako jsou komponenty pro brány – kapsy, zámky, kliky, kladky horní a vodící, panty a závěsy, komponenty pro závěsné dveře a vrata, spodní dorazy, spodní pojezdové kladky a šíny, samonosné posuvné brány.

Firma dodává výrobky od různých dodavatelů. Největším a nejvýznamějším dodavatelem, který dodává vratovou a dveřní techniku německá značka Hörmann. Od tohoto dodavatele má regionální obchodní zastoupení. Nejbližší prodejce této značky je v Bílině. To je také možné označit za jednu z konkurenčních výhod firmy. Společnost získala obchodní zastoupení německé firmy Hörmann již v roce 2000. Značka Hörmann je známá svou prvotřídní kvalitou a patří ke špičce na trhu v tomto odvětví.

## **c) Finanční ukazatele firmy**

Dalším bodem v rámci popisu firmy je představení jejich finančních ukazatelů. Zde je možné samozřejmě poukázat na velmi mnoho různých ukazatelů, které mají vypovídající hodnotu, co se celkové finanční stability firmy týká. Vzhledem k rozsahu zde byly voleny jen klíčové ukazatele, jako jsou ukazatele likvidity, zadluženosti a rentability. Sledované období je stanoveno od roku 2018 do roku 2020.

- Ukazatele likvidity

Tabulka 4: Ukazatele likvidity

Ukazatele	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
<b>Běžná likvidita</b>	0,822	1,002	1,389
<b>Pohotová likvidita</b>	0,528	0,730	1,020
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,002	0,001	0,004

Zdroj: Vlastní zpracování

Z předešlé tabulky je možné vyvodit, že ukazatele likvidity měly velmi podobný trend. V první řadě je vidět postupem času růst běžné likvidity, které vzrostla z 0,8 na 1,4. To znamená, že postupem času se firma REDOMA s.r.o. stala více solventní. V roce 2020 již byly téměř na hodnotě doporučené, která čítá od 1,5 do 2,5. Z pohledu pohotové likvidity je možné také zaznamenat růst, a to z 0,5 na 1. I zde firma v roce 2020 dosáhla spodní doporučené hodnoty, která čítá 1. Okamžitá likvidita, která je nejpřísnější ukazatel, vzrostla nejméně, ale ani v jednom roce nedosáhla doporučené hodnoty, která je stanovena v rozmezí 0,2-0,5.

- Ukazatele zadluženosti

Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti

Ukazatele	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
<b>Celková zadluženost</b>	1,926	1,496	2,899
<b>Zadluženost VK</b>	-2,106	-2,844	-2,052
<b>Míra finanční samostatnosti</b>	-0,474	-0,351	-0,487

Zdroj: Vlastní zpracování

Věřitelské riziko neboli celková zadluženost dosáhla velmi vysokých hodnot. Ve všech letech byly hodnoty vyšší než 50 %. Uvedených 50 % je maximální doporučená hodnota zadlužení firem. Firma je tak velmi silně zadlužena. Její zadluženost v čase také rostla, což není příznivé zjištění. Negativních výsledků však firma dosahovala díky negativnímu výsledku hospodaření.

Koeficient samofinancování, který popisuje schopnost společnosti pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů, dosáhl ve všech letech negativních ukazatelů, které klesaly. I zde byl ukazatel velmi negativně ovlivněn záporným saldem hospodaření firmy. Opakem je ukazatel míry finančního krytí, který je jeho převrácenou hodnotou.

- Ukazatele rentability

Tabulka 6: : Ukazatele rentability

Ukazatele	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
<b>Rentabilita aktiv (ROA) EBIT/A</b>	-0,020	0,197	-0,604
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) CZ/VK</b>	0,038	-0,356	0,440
<b>Rentabilita tržeb (ROS) CZ/T</b>	-0,016	0,088	-0,297

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita aktiv dosahovala postupem času horších výsledků. Doporučený ukazatel je 8 %, kterého firma dosáhla jen v roce 2019. Zhoršení výsledku během let bylo dáno poklesem hospodářského výsledku, který v roce 2020 dosáhl záporného salda cca 1 390 tis. Kč. Pokles zisku je ve firmě velmi vysoký. Před 8 lety dosahoval objem prodaného zboží na prodejně o 1000 % více, než nyní. Patrné je zlepšení rentability vlastního kapitálu. Ta by měla dosáhnout minimálního ukazatele 10 %. Této hodnoty bylo dosaženo v roce 2020 z důvodu zakoupení dlouhodobých aktiv do firmy, došlo tedy k vložení vlastních finančních prostředků a zvýšení vlastního kapitálu. Poslední ukazatel rentability tržeb ukazuje, že firma dosahovala pouze v jednom roce kladných hodnot, z toho vyplývá, že firma má příliš vysoké celkové náklady vzhledem k množství prodaných výrobků.

Po výpočtu finančních ukazatelů vyplývá, že firma nedosahuje optimálních hodnot, je to z důvodu záporného výsledku hospodaření. Doporučení je následující, zvýšit ukazatele okamžité likvidity, vázat tedy více prostředků ve finančním majetku (hotovost, bankovní účet a krátkodobý finanční majetek). Firma dosahuje hodnot pod spodní hranicí z toho důvodu, že nedisponuje dostatečnou výší finančních prostředků v krátkodobém finančním majetku, v důsledku se pak mohou vyskytnout problémy s hrazením měsíčních fixních nákladů nebo hrazením dodavatelských faktur, které jsou již po splatnosti. Doporučením je také urychlit svou fakturaci odběratelům. Další ukazatel likvidity nám poukazuje na neefektivní využití cizího kapitálu, firma využitím úvěrů pokrývá své běžné fixní a variabilní náklady a nedokáže cizí kapitál využít tak, aby dosáhla vyššího zisku a tím i kladného výsledku hospodaření. Poslední ukazatel rentability dosahuje vcelku záporných hodnot, doporučení je zvýšit ziskovou marži a odvážněji a efektivněji využívat cizí zdroje. Firmě klesá poptávka po stávajících produktech, které nabízí, je potřeba se zaměřit na aktuální produkty, po kterých je poptávka a zvýšit tak svůj objem prodeje.

## d) Sídlo firmy

Firma má provozovnu v Děčíně v prostorech, které má v pronájmu od Českých drah, na adrese 17. listopadu 338. Měsíční nájem je 25 000 Kč.

Obrázek 3: Sídlo firmy



Zdroj: Redoma, s.r.o.

## 4.2.2 Základní představení podnikatelského nápadu

Firma Redoma, s.r.o. sídlí ve velkých prostorech, které má v současné době nevyužité, vyznačeno červenými šipkami na obrázku č. 3.

Obrázek 4: Nevyužité prostory firmy Redoma s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, dostupné z Google.com

Toho je možné využít a zaměřit část svých podnikatelských aktivit na vlastní výrobu stínících a zatemňovacích rolet pro střešní okna. Vzhledem k růstu teplot firma zaznamenala zvyšující se poptávku po stínících a zatemňovací technice. Firma tak využije příležitost růstu pro tento segment, to by mohlo ve značné míře přispět ke zvýšení celkového obrátu. Pokud by firma začala vyrábět zatemňovací rolety pro všechny typy oken, znamenalo by to velkou investici, větší náročnost a z toho vyplývající větší riziko. Zaměří se tedy na výrobu venkovních rolet pro všechny typy střešních oken. Střešní okna jsou využívána jak ve firmách, tak i v bytech, domech a ubytovacích zařízeních. Firma se zaměří na výrobu venkovních rolet pro všechny typy střešních oken. Většina firem na trhu vyrábí a dodává tyto výrobky jen pro střešní okna zn. VELUX. Vzhledem k tomu, že bude tyto rolety vyrábět sama na zakázku, bude schopna instalovat tento produkt na veškerá okna, jakéhokoliv rozměru vč.

atypických rozměrů. Bude možné volit z různého designu, rolety tak nebudou na první pohled viditelné, jelikož splynou s barvou střechy. Příklad těchto rolet je patrný v následujícím obrázku. Firma tak rozšíří své portfolio o zatemňovací výrobky vlastní výroby a získá tak již zmíněnou konkureční výhodu na daném trhu.

Obrázek 5: Střešní okna



Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.2.3 Cíle podnikatelského projektu

V současné době nemá firma nikterak definovány cíle. Cíl firmy je stanoven velmi jednoduše. Cílem firmy Redoma s.r.o. je udržení si stability na trhu v Severočeském kraji, mít stabilní pracovní prostředí, zvýšit celoroční obrát a dosáhnout kladného výsledku hospodaření. Jak je patrné, tyto cíle nenaplnují metodu SMART, která byla již popsána v teoretické části této práce. Tento cíl je v následujícím textu s ohledem na tento podnikatelský projekt upraven. Dále jsou stanoveny nové cíle, které rozlišují i časové hledisko. Jsou zde proto stanoveny cíle krátkodobé, které jsou definovány do 1 roku. Dlouhodobé cíle mají časovou náročnost do pěti let.

Krátkodobé cíle staví na metodě SMART a jsou následující:

- Rozšířit své portfolio výrobků v oblasti zatemňovací a stínící techniky a dodávat střešní rolety v požadované kvalitě.
- Vytvořit strategii řízení lidských zdrojů ve firmě do půl roku a zavést ji do činnosti podniku.
- Najít vhodné zaměstnance do 2 měsíců.
- Zlepšit marketing firmy do 1 roku.

Dlouhodobé cíle podnikatelského projektu staví na metodě SMART a jsou následující:

- Zvýšit tržby firmy o 20 % do tří let
- Do pěti let zvýšit tržby o 40 %.
- Splatit úvěr do 8 let.

#### **4.2.4 Management a lidské zdroje**

V současné době ve společnosti REDOMA s.r.o. pracuje jednatel a 4 zaměstnanci. Atmosféra v podniku je neformální a existuje přesně daná hierarchie. Komunikace v rámci podniku je velmi otevřená a přátelská. Každý zaměstnanec má určitou zodpovědnost za dané činnosti.

Jednatel firmy a zároveň majitel má na starosti kontakt s odběrateli, s finančním úřadem, zdravotní pojišťovnou a jinými úřady. Realizuje veřejné zakázky. Zajišťuje dodavatele a má rozhodující pravomoci ve firmě. Dlouholeté zkušenosti v dané podnikatelské oblasti zajišťují schopnost začít vyrábět i vlastní stínící techniku. Dále ve firmě pracuje vedoucí prodejny. Zbylí 3 zaměstnanci mají pozici montéra ( montáž garážových vrat, oken, dveří atd.). Aby podnik mohl začít vyrábět a montovat venkovní rolety, potřebuje dva zaměstnance do výroby. Jeden pracovník bude stanoven jako hlavní, bude mít na starosti přípravu, měření, řezání a celkovou kontrolu finálního výrobku. Pracovník č. 2 bude fungovat jako pomocná ruka. Mzda pracovníka č. 2 bude částečně financována z dotačních příspěvků. Ve firmě bude zaveden lepší systém řízení lidských zdrojů, to bude mít za cíl lepší výkon a motivaci pracovníků. Motivační systém bude zaveden v podobě Cafeteria systému. Zaměstnanci si tak budou moci dle svého uvážení vybrat za určitý počet bodů vhodný motivační prvek. Body budou získávány na základě hodnocení. Dále bude zaveden systém stravenek a půlročních odměn, které se budou pohybovat kolem 5000 Kč. Všichni pracovníci budou pravidelně vzděláváni s cílem zvýšit jejich znalosti a schopnosti.

#### 4.2.4.1 Dotace na zaměstnance

Podnik využije příspěvku na zřízení volných pracovních míst v operačním programu Zaměstnanost v Ústeckém kraji na druhého pracovníka ve výrobě. Projekt je zaměřen na uchazeče o zaměstnání, kterým je dostávána zvýšená péče při hledání zaměstnání, z důvodu péče o dítě do 15 let věku. Uchazeč musí být evidován na úřadu práce min. 6 měsíců.

#### 4.2.5 Popis výrobků

Venkovní rolety firmy Redoma s.r.o. ponесou stejnou značku, jako má firma. Bude se tedy jednat o venkovní rolety Redoma. Tyto rolety budou chránit dům před teplem a zároveň budou také sloužit jako izolační prvek.

Konkrétní vlastnosti výrobku jsou následující. Roleta sníží teplotu v místnosti až o 6°C v letních měsících. V zimních měsících naopak zabraňuje úniku tepla, a to až o 15 %. Pomocí rolet je možné vhodně regulovat světlo. V případě krupobytí je schopen tento výrobek ochránit okno před poškozením. Výrobek také umožňuje snížit hluk v místnosti z venčí v případě deště a krup až o 3 dB. Tento výrobek také zvyšuje bezpečnost, protože je schopen ochránit okna před vloupáním.

Výhodou je, že firma poskytne výrobek v jakémkoliv designu a barvě. Firma bude schopna výrobek vyrobit a namontovat na jakýkoliv typ okna. Tyto výrobky firma bude nejen sama vyrábět, ale bude je i montovat. Důležitým aspektem je krátká dodací doba, přibližně 14 dnů. Venkovní roleta je tvořena dvěma oddělenými výrobky. V první řadě se jedná o pevný rám, který je vyroben z hliníku. Druhým výrobkem jsou lamely vyplněné polyuretanovou pěnou. K tomuto výrobku bude firma dodávat za příplatek i dálkový ovladač a elektrický pohon. Pohon může být připojen k elektické síti nebo existuje možnost realizovat bez nutnosti kabeláže dobíjecí baterii s malým solárním článkem, který bude firma také schopna dodávat.

Materiál k výrobě rolet bude dodáván od české firmy Building Shutter Systems s.r.o. a od firmy Kasko.



## 4.3 Marketingový plán

Již při popisu firmy a ve SWOT analýze byl marketing firmy označen za velmi špatný. Proto je zde nutné tuto oblast zlepšit a zvolit vhodnou marketingovou strategii pro nový výrobek. Marketingový plán je zde charakterizován pomocí marketingového mixu.

- Produkt

Výrobek již byl detailně popsán v kapitole 3.2.5.

- Cena

Cena je velmi důležitou součástí a výrazným krokem k úspěchu všech firem. Je tomu tak proto, že cena následně konstruuje tržby a zisk firmy. Firma definuje cenu výrobku tak, aby zohlednila náklady, konkurenci a uspokojila zákazníky. Firma bude nakupovat komponenty od dvou českých výrobců, od kterých již odebírá hotovou stínící techniku v podobě markýz a venkovních žaluzií.

Ceny se budou odvíjet od velikosti okna, požadované barvy, designu. Cena se bude pohybovat v rozmezí od 10 000 Kč až cca do 50 000 Kč.

- Distribuce

Firma bude výrobek na trh distribuovat přímou cestou. Přimo pomocí svých webových stránek, telefonu, e-mailu a pomocí vlastních pracovníků. Je nutné dodržovat předem stanovené dodací lhůty, a to přibližně 14 dnů od zadání zakázky.

- Propagace

Firma využívá pro prezentaci webové stránky. Zadáme - li do vyhledávače Google.com název “Redoma” objeví se odkaz na jejich webové stránky hned na prvním místě. Toto je způsobeno placenou reklamou a propagací na stránkách Google.com. Toto samé platí i na vyhledávači Seznam.cz, kde odkaz na hlavní webové stránky je také na prvním místě. Firma tedy dává přednost reklamě a propagaci spíše na vyhledávačích než - li na sociálních sítích. Ovšem když do vyhledávače zadáme jiné slovo například “dveřní systémy Děčín”, odkaz na firmu nám to již nevyhledá. Tento fakt je dán především tím, že webové stránky nesplňují

dostatek klíčových slov pro vyhledávač. Samotné webové stránky firmy jsou však velmi zastaralé, což je nutné změnit. Dále má firma založený facebookový profil, na kterém však nebyla zaznamenána jediná aktivita.

Z důvodu nízké prezentace je nutné zde vytvořit marketingovou strategii na rok dopředu. Cíle tohoto plánu jsou následující:

- Cíl č. 1: Zvýšit povědomí o firmě o 30%.
- Cíl č. 2: Uvést na trh nový výrobek – venkovní rolety značky REDOMA.

### **4.3.1 Akční plán**

Daných cílů marketingového plánu bude dosaženo pomocí nástrojů, které spadají do oblasti public relations, osobního prodeje a reklamy. Konkrétní nástroje jsou:

- **Webové stránky**

V první řadě bude nutné vyhotovit nové webové stránky, kde bude poukázáno na nový výrobek. Ty budou stavět na novém layoutu, nových fotografiích. Dalším problémem je fakt, že obsahují příliš mnoho textu, který je v mnoha případech zbytečný, naopak některé důležité informace zde chybí. To je nutné upravit a zlepšit. Na webové stránky firmy bude na úvodní stranu vložena informace o novém výrobku. Poté bude vložen výrobek také do výčtu výrobků a služeb a bude u nich přiřazena informace o ceně, možných službách instalace atd.

- **Účast na stavebním veletrhu**

V České republice se pravidelně koná mnoho stavebních veletrhů. Veletrhu, kterého se bude firma účastnit je veletrh For Arch v Praze, který je jedním z nejznámějších. Veletrhů, které se konají ve vzdálenějších regionech se firma nebude účastnit.

- **Nahrání spotů**

O současných novinkách a trendech v oblasti zatemňovací techniky střešních oken bude firma informovat širokou veřejnost pomocí krátkých videí na sociální síti Facebook a Instagram.

- **Billboardová kampaň**

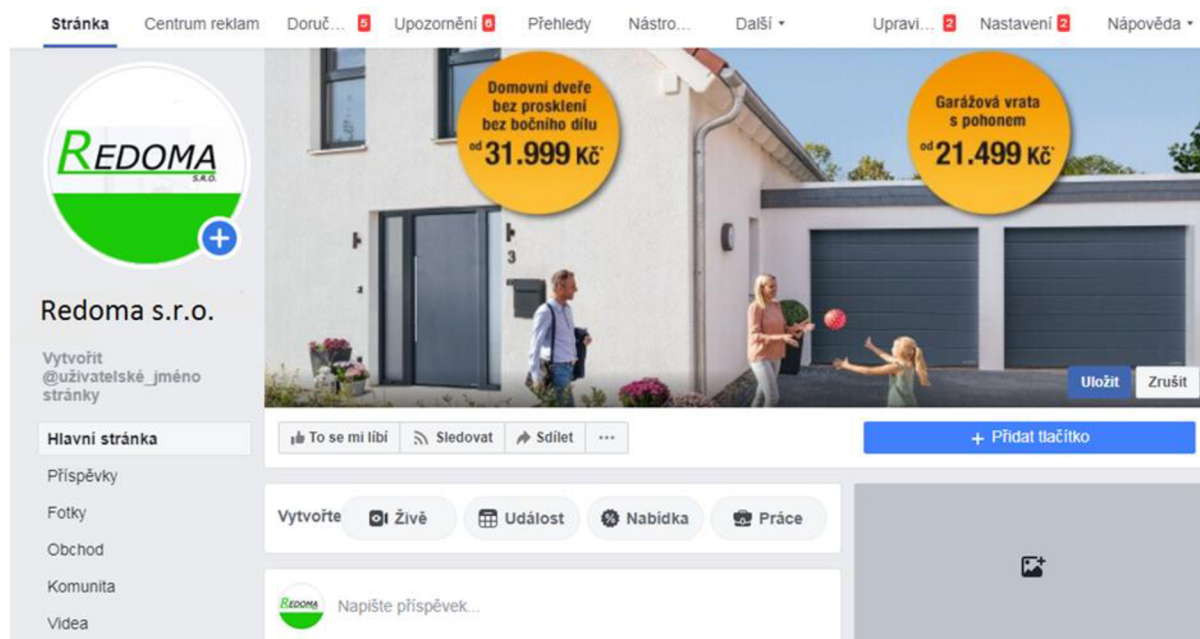
Bude zaměřena na sousední regiony a kraje. Zde bude firma propagovat svůj nový výrobek a to pomocí loga firmy, odkazu na webové stránky, který bude doplněn vhodným decentním obrázkem se stručným popisem, který bude vystihovat výhody venkovních stínících a zatemňovacích rolet.

- **Sociální sítě**

V posledních letech jsou oblíbeným nástrojem propagace. V současné době firma nepropaguje prostřednictvím sociálních sítí, což je chybou. Firma má v současné době založený facebookový profil, na kterém však není vložen jediný příspěvek, firma se tak může zdát některým zákazníkům nevěrohodná. Je tedy nutné profil aktivovat a pravidelně vkládat novinky z dění firmy, fotografie realizovaných zakázek atd.. Na sociální síti Instagram se bude firma prezentovat především fotografiemi firmy, výrobků a výroby. Vloženy zde budou také krátká videa, která budou veřejnost informovat o tom, jak snížit teplotu v místnosti nebo naopak jak zabránit úniku tepla.

Na Facebookovém profilu bude firma informovat své sledující o nové stínící roletě vlastní značky. Současná podoba facebookového profilu je zobrazena na Obr.5. Na úvodní prostor bude vložena fotografie venkovních rolet. Bude zde stručný popis a budou vyjmenovány výhody výrobku (velké množství barevných kombinací a designu, výroba rolet na jakýkoliv rozměr okna a další).

Obrázek 6: Facebookový profil



Zdroj: Vlastní zpracování, Facebook.com

### ○ Reklama Facebook

V dnešní době, kdy sociální sítě získávají čím dál větší důležitost pro propagaci firmy, je Facebook důležitým nástrojem propagace. Firma vytvoří reklamu na této sociální síti, kde bude úvodní obrázek prezentován. Při kliknutí na odkaz bude zákazník přesměrován na webovou stránku. Jako okruh uživatelů byl zvolen Děčín a okolí 40 km, pohlaví není určeno. Velikost potenciálního osloveného okruhu uživatelů je 260 000 lidí. Délka trvání propagace na Facebooku byla zvolena na tři měsíce. Denní výdaj na reklamu bude činit přibližně 110 Kč, celkové výdaje na Facebookovou reklamu budou přibližně 10 000 Kč.

### ○ Reklama Instagram

Reklama na této sociální síti je v dnešní době stále rozšířenější. Reklama bude trvat dva měsíce a celkové náklady budou přibližně 6 800 Kč. Potencionálně tak reklama osloví 25 000 lidí. Reklama byla zadána pro oblast Děčín a okolí 60 km. Pro přesnější určení potencionálních zákazníků byly zvoleny zájmy uživatelů např. bydlení, rodinný dům, garážová vrata, dveře.

- **Reklama v Děčínském domovníčku**

Tento dvacetí stránkový měsíční časopis, který vychází ve 20 000 výtiscích a dostávají ho lidé zdarma do svých schránek je ideálním místem pro reklamu začínajícího výrobku. Časopis obsahuje praktické rady a tipy, novinky z města a slevové kupóny. Obrátili jsme se na vydavatelství tohoto časopisu a reklama na polovinu stránky A5 byla vyčíslena zhruba na 2500 Kč. Pro počáteční analýzu zvolíme délku reklamy stejně jako u Facebooku, a to 3 měsíce. Celkové náklady na tuto reklamu budou 7500 Kč.

Za realizaci všech aktivit bude zodpovědný jednatel firmy. Ten může pověřit svoje zaměstnance v konkrétních úkolech. Webovými stránkami, točením a střiháním videí bude pověřen externí člověk.

#### **4.3.1.1 Časový harmonogram**

Webové stránky budou zrealizovány ihned s počátkem realizace marketingového plánu.

Účast na stavebním veletrhu je stanovena na květen a září.

Sociální sítě budou aktivní po celý rok.

Billboardová kampaň bude v měsících březen a říjen. Toto období bylo zvoleno tak, aby na zákazníky působilo před létem, kdy se teploty začínají zvyšovat a lidé tak přemýšlí o stínící technice a na podzim, kdy s blížící se zimou potenciální zákazníci mohou uvažovat o zatemnění a lepší izolaci svých oken.

Reklama na sociálních sítích bude stanovena na měsíc březen a duben, kdy začíná sezóna stavebních prací.

Reklama v Děčínském domovníčku bude stanovena v období od března do května.

### 4.3.1.2 Náklady

- Účast na stavebním veletrhu

Vystavovat se bude na venkovní ploše, expozice bude spadat do kategorie od 16-60 m., od plochy expozice se odvíjí cena. V tuto chvíli je cena 2 300 Kč, připočítáme registrační poplatek a zajištění pojištění odpovědnosti za škodu. Přihlášení tedy stojí celkem 8 100 Kč. K této částce je nutné připočíst elektrickou energii, realizaci typového stánku, vybavení, dopravu na místo, dokoupení dalších potřebných částí. Celkovou cenu zaokrouhlujeme na **50 000 Kč**.

- Natočení spotů

Tuto činnost bude spolu s webovými stránkami dělat externí člověk, jeho cena za 10 videí je **15 000 Kč**.

- Billboardy

Zvoleny budou dva billboardy v Děčíně a jeden v Ústí nad Labem, z důvodu vyšší frekvence lidí. Cena za jeden měsíc pronájmu plochy v Děčíně je 6 900 Kč. V Ústí nad Labem je cena 8 900 Kč za měsíc. Cena za celý rok, která zahrnuje dvě kampaně a materiály, které jsou potřeba k této kampani je zaokrouhleně **50 000 Kč**.

- Webové stránky: **40 000 Kč**
- Reklama sociální sítě: **16 400 Kč**
- Děčínský domovníček: **7500 Kč**.

Této kapitole byla věnována větší část práce, vzhledem ke skutečnosti, že firma potřebuje k propagaci nového výrobku marketing na dobré úrovni. Akční plán, který má za cíl uvést nový výrobek na trh a zvýšit povědomí o firmě zahrnuje rekonstrukci webových stránek, Facebookovou a Instagramovou reklamu, pronájem billboardových ploch, pronájem stránky v Děčínském domovníčku, účast na stavebním veletrhu. Celkové náklady jsou odhadovány a zaokrouhleny na **179 000 Kč**.

## 4.4 Finanční plán

Finanční plán patří mezi závěrečnou část podnikatelského projektu. Považuje se za nejdůležitější část, díky jeho vypracování je podnikatel schopen vyhodnotit, zda je projekt reálný, životaschopný a rentabilní. V rámci této kapitoly je popsán zakladatelský rozpočet, zdroje financování podnikatelského záměru, rozvaha, kalkulace nákladů, výnosů a výkaz zisku a ztrát.

### 4.4.1 Zakladatelský rozpočet

V tomto zakladatelském rozpočtu jsou specifikovány a kvantifikovány finanční prostředky, které jsou nutné k zahájení výroby vlastních střešních rolet značky REDOMA. Tento zakladatelský rozpočet kvantifikuje veškeré vybavení a jiný materiál, který bude potřeba zajistit pro zahájení výroby. Je zde pro začátek podnikání uvažováno nad materiálem pro výrobu 100 ks rolet. Jsou zde zahrnuty marketingové náklady, které byly definovány v minulé kapitole. Podnik bude potřebovat k výrobě rolet dva stroje, pomocí kterých nařeže lamely, lišty a vše potřebné k výrobě rolety.

Tabulka 7: Rozpočet pro zahájení projektu

Vybavení	Počet kusů	Cena za položku v Kč	Celkem v Kč
Materiál pro výrobu 100 rolet	100	5 000	500 000
TÄUBERT SBS 510 M.S.	1	1 350 000	1 350 000
ISOTRA TPLv4	1	1 500 000	1 500 000
Vybavení výroby	5	20 000	100 000
Ostatní nářadí pro výrobu	--	100 000	100 000
Marketingové náklady	--	179 000	179 000
Vybavení showroom	--	15 000	15 000
Rezerva	--	10 000	10 000
<b>Celkem</b>	--	--	3 754 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové náklady jsou tedy ve výši 3 754 000 Kč.

### 4.4.2 Zahajovací rozvaha

Firma začne výrobu realizovat v lednu roku 2023. Pro tento den je nutné sestavit rozvahu, která ponese označení zahajovací rozvaha. Ta je sestavena v následující tabulce. V oblasti dlouhodobého kapitálu jsou uvedeny stroje a zařízení. V oblasti oběžného majetku jsou

v zásobách patrné zásoby pro výrobu prvních 100 ks rolet, v průměrné ceně jedné rolety 5 000 Kč. Projekt bude financován téměř z poloviny z vlastních zdrojů.

Tabulka 8: Počáteční rozvaha

Aktiva		Pasiva	
<b>Dlouhodobá aktiva</b>	<b>2 850 000</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 890 000</b>
Drobný dlouhodobý hmotný majetek	2 850 000	Základní kapitál	1 890 000
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1 040 000</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>2 000 000</b>
Zásoby	500 000	Úvěr	2 000 000
Peníze v pokladně	40 000	--	
Peníze na bankovním účtu	500 000	--	
<b>Celkem aktiva</b>	<b>3 890 000</b>	<b>Celkem pasiva</b>	<b>3 890 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Oběžná aktiva firmy vzrostou o 40 %. V současné době je celkový oběžný majetek ve výši 2 569 000 Kč. Cizí zdroje podniku jsou v současné době ve výši 6 519 000 Kč. Dojde tak k růstu o 31 %.

#### 4.4.3 Cizí zdroje

Firma se rozhodla pro financování pomocí vlastních i cizích zdrojů. Cizí úvěr podnik získá od banky. V současné době v České republice působí cca 40 bank. Vhodnější podmínky pro poskytnutí úvěru je možné však očekávat od současné banky, u které má firma účet již delší dobu. Jedná se o Komerční banku. Pro jistotu je však vhodné oslovit i další tři velké banky s žádostí o úvěr, aby bylo zjištěno, zda úroková sazba a poplatky jsou skutečně u Komerční banky nejnižší.

Tabulka 9: kritéria pro poskytnutí úvěru od banky

	Úroková sazba	Maximální délka splácení úvěru
Komerční banka	7,9 %	8
Česká spořitelna	8 %	8
ČSOB	7,9 %	7
mBank	7,2 %	5

Zdroj: Vlastní zpracování



Z této tabulky je patrné, že nejnižší úroková sazba je od banky mBank. Tato banka však požaduje různé jiné poplatky, jsou zde vyšší požadavky na získání úvěru. Firma musí doložit podnikatelský plán, výkazy za posledních pět let a další náležitosti. Protože podnik má již 10 let účet od Komerční banky, je banka schopna poskytnout úvěr bez dokládání jakýchkoliv náležitostí.

V tabulce zahajovací rozvahy lze vidět, že celkový úvěr bude ve výši 2 000 000 Kč. V následující tabulce lze vidět, kolik firma zaplatí na úrocích celkem, je to 704 493 Kč. Pravidelná měsíční splátka činí 28 171,81 Kč. Jedná se o anuitní splátku, ve které je zahrnut úrok i úmor jistiny. Celkově firma zaplatí bance 2 704 493 Kč. O výši úroku a jistiny hovoří i následující graf.

Graf 4: Rozložení splátek



Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce je uveden splátkový kalendář, kde jsou shrnuty roční splátky, které jsou rozděleny na úrok, úmor a také je zde uvedena zbývající výše úvěru ke konci roku.

Tabulka 10: Roční splátkový kalendář

Rok	Splátka celkem roční	Úrok za rok	Úmor za rok	Výše úvěru na konci roku
1	338 061,72	151 335,04	186 726,68	1 813 273,31
2	338 061,72	136 037,65	202 024,11	1 611 249,19
3	338 061,72	119 486,96	218 574,78	1 392 674,42
4	338 061,72	101 580,39	236 481,34	1 156 193,09
5	338 061,72	82 206,87	255 854,89	900 338,22
6	338 061,72	61 246,18	276 815,56	623 522,65
7	338 061,72	38 568,30	299 493,43	324 029,20
8	338 061,72	14 032,55	324 029,19	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.4 Odepisování dlouhodobého hmotného majetku

Dlouhodobý majetek je majetek, který ztrácí svou hodnotu postupně. To znamená, že postupně je nutné tento majetek odepisovat. Firma užívá daňové odepisování. Stroje nutné pro výrobu rolet spadají do 2. odpisové skupiny. Doba odepisování je zde 5 let. Odpisová sazba v prvním roce odepisování činí 11 %, v dalších letech 22,25 %. Odpisy jsou vypočteny v následující tabulce.

Tabulka 11: Odpisový plán

Typ dlouhodobého majetku	Cena pořízení	Roční odpis 1. rok	Roční odpis 2. rok	Roční odpis 3. rok	Roční odpis 4. rok	Roční odpis 5. rok
TÁUBERT SBS 510 M.S.	1 350 000	148 500	300 375	300 375	300 375	300 375
ISOTRA TPLv4	1 500 000	165 000	333 750	333 750	333 750	333 750
<b>Celkem</b>	<b>2 850 000</b>	<b>313 500</b>	<b>634 125</b>	<b>634 125</b>	<b>634 125</b>	<b>634 125</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.5 Mzdové náklady

Pro celkový výpočet nákladů je nutné určit mzdové náklady na další dva pracovníky, které budou pracovat na výrobě rolet. Výše mzdy se odvíjí od mezd, které má firma stanovené pro již zaměstnané montéry. Pracovník č. 2 bude částečně financován z dotací, výše měsíční dotace činí 13 000 Kč, po dobu 6 měsíců. Z mezd je vyčísleno pojištění, které je odváděno zaměstnavatelem.

Tabulka 12: Mzdové náklady

Mzdové náklady	Pracovník č. 1	Pracovník č. 2
Měsíční mzda	23 000	21 000
SP a ZP	7 774	7 098
Mzdové náklady	30 774	28 098
Dotace	0	13 000
<b>Mzdové náklady - dotace</b>	30 774	15 098

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.6 Výpočet nákladů

S podnikatelským projektem souvisí náklady, které bude firma muset v průběhu měsíců hradit. Dojde tedy k růstu stávajících nákladů podniku. Současné náklady společnosti shrnuje následující tabulka.

Tabulka 13: Náklady firmy Redoma, s.r.o.

Ukazatele	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
Osobní náklady	1 401 000	1 472 000	1 472 000
Výkonová spotřeba	4 390 000	4 696 000	4 306 000
Ostatní provozní náklady	24 000	7 000	159 000
Nákladové úroky	39 000	34 000	39 000
Ostatní finanční náklady	23 000	23 000	23 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvažované náklady, které souvisí s tímto podnikatelským projektem jsou uvedeny v následující tabulce, která shrnuje jak měsíční, tak roční náklady. Tyto náklady jsou rozděleny na náklady fixní a variabilní.

Tabulka 14: Fixní náklady

Fixní náklady	Částka v Kč měsíční	Částka v Kč roční
Odpis dlouhodobého hmotného majetku	26 125	313 500
Energie	5 000	60 000
Splátka úvěru	28 172	338 062
Osobní náklady	45 872	628 464
Náklady na marketing	14 917	179 000
<b>Fixní náklady celkem</b>	<b>120 086</b>	<b>1 519 026</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Variabilní náklady souvisí s potřebným materiálem pro výrobu. Variabilní náklady jsou v rozsahu 35 % z ceny výrobku. Variabilní náklady zahrnují materiál, náklady na pojištění, ukladnění, balení a samotnou výrobu.

#### 4.4.7 Výpočet tržeb

Tržby společnosti Redoma s.r.o. za uplynulé jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 15: Tržby firmy Redoma

	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	5 869 000	7 170 000	4 705 000
Tržby za prodej zboží	1 168 000	1 379 000	1 089 000
<b>Celkem</b>	<b>4 701 000</b>	<b>5 791 000</b>	<b>3 616 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Základem pro stanovení tržeb je prodejní cena výrobku, která je zde stanovena průměrně na 12 600 Kč. Cena rolety se bude odvíjet od zvoleného materiálu, barvy, velikosti, doplňujícího solárního systému, dálkového ovladače atd. Průměrná cena rolety v následujících letech roste, v závislosti na inflaci. V prvních třech letech uvažujeme s inflací kolem 2,5 % ročně.

#### Realistický odhad tržeb

S realizací podnikatelského projektu by mělo v realistickém odhadu tržeb dojít k růstu cca o 200 %.

Tabulka 16: Realistický odhad tržeb

	1. Rok	2. Rok	3. Rok
Průměrná cena 1 rolety	12 600 Kč	12 915 Kč	13 238 Kč
Průměrný prodej měsíčně	20 ks	30 ks	40 ks
Průměrný prodej roční	240 ks	360 ks	480 ks
<b>Tržby celkem za měsíc</b>	252 000 Kč	387 450 Kč	529 520 Kč
<b>Tržby celkem za rok</b>	3 024 000 Kč	4 649 400 Kč	6 354 240 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

### Optimistický odhad tržeb

Tento předpoklad vychází z realistického odhadu, který se nejvíce přibližuje skutečnosti. V následující tabulce je spočítán optimistický odhad tržeb pro první tři roky podnikání v souvislosti s průměrnými měsíčními tržbami.

Tabulka 17: Optimistický odhad tržeb

	1. Rok	2. Rok	3. Rok
Průměrná cena 1 rolety	12 600 Kč	12 915 Kč	13 238 Kč
Průměrný prodej měsíčně	30 ks	40 ks	50 ks
Průměrný prodej roční	360 ks	480 ks	600 ks
<b>Tržby celkem za měsíc</b>	378 000 Kč	516 600 Kč	661 900 Kč
<b>Tržby celkem za rok</b>	4 536 000 Kč	6 199 200 Kč	7 942 800 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

### Pesimistický odhad tržeb

V předchozí části práce byla zmíněna hrozba ze strany odběratelů a ohrožení vstupu nové konkurence na trh. Je tedy potřeba připravit se na skutečnost, že zájem ze strany zákazníků bude menší, než je očekáváno. V následující tabulce jsou zaznamenány tržby s poklesem s nižším počtem prodaných výrobků.

Tabulka 18: Pesimistický odhad tržeb

	1. Rok	2. Rok	3. Rok
Průměrná cena 1 rolety	12 600 Kč	12 915 Kč	13 238 Kč
Průměrný prodej měsíčně	15 ks	20 ks	30 ks
Průměrný prodej roční	180 ks	240 ks	360 ks
<b>Tržby celkem za měsíc</b>	189 000 Kč	258 300 Kč	397 140 Kč
<b>Tržby celkem za rok</b>	2 268 000 Kč	3 099 600 Kč	4 765 680 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.8 Výkaz zisku a ztráty

Zisk firmy v následujících letech je promítnutý v tabulce, viz.níže. Firma dosahuje v posledních letech záporných čísel či velmi nízkého zisku. Tento výkaz je vytvořen z hodnot, které vyplývají z realistických předpokladů. V prvním roce výroby vlastního výrobku by se měla firma evidovat zisk a udržet si tak finanční stabilitu. Celkový výsledek hospodaření je orientační, je třeba brát v úvahu i další činnosti podniku.

Tabulka 19: Plán výkazu zisku a ztrát

	1. Rok	2. Rok	3. Rok
Tržby	3 024 000 Kč	4 649 400 Kč	6 354 240 Kč
Odpis dlouhodobého hmotného majetku	313 500 Kč	634 125 Kč	634 125 Kč
Růst výdajů na energie	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Splátka úvěru	338 062 Kč	338 062 Kč	338 062 Kč
Osobní náklady – mzdy	628 464 Kč	706 464 Kč	706 464 Kč
Náklady na systém řízení lidských zdrojů	100 000 Kč	100 000 Kč	100 000 Kč
Fixní náklady celkem	1 440 026 Kč	1 838 651 Kč	1 838 651 Kč
Variabilní náklady	1 058 400 Kč	1 627 290 Kč	2 223 984 Kč
<b>Zisk před zdaněním</b>	<b>525 574 Kč</b>	<b>1 183 459 Kč</b>	<b>2 291 605 Kč</b>
Daň	99 859 Kč	224 857 Kč	435 405 Kč
<b>Zisk po zdanění</b>	<b>425 715 Kč</b>	<b>958 602 Kč</b>	<b>1 856 200 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že v prvním roce prodeje výrobku by mělo dojít k růstu zisku firmy o 420 000 Kč. Ve druhém roce podnikání by mělo dojít k růstu téměř o 1 000 000 Kč a ve třetím roce předpokládáme růst ročního zisku o 1 850 000 Kč.

#### 4.4.9 Cash flow

V níže uvedené tabulce je tabulka cash flow. Je třeba i zde brát v úvahu, že nejsou zahrnuty další činnosti podniku, ale pouze tržby, náklady a odpisy, které se týkají nové investice.

Tabulka 20: Výpočet Cash flow investice

Položka	1.rok	2.rok	3.rok	4. rok	5. rok	Celkem
Přrůstek tržeb	3 024 000 Kč	4 649 400 Kč	6 354 240 Kč	6 354 240 Kč	6 354 240 Kč	--
Provozní náklady bez odpisů	2 184 926 Kč	2 831 816 Kč	3 428 510 Kč	3 428 510 Kč	3 428 510 Kč	--
Odpisy	313 500	634 125	634 125	634 125	634 125	--
Zisk před zdaněním	525 574 Kč	1 183 459 Kč	2 291 605 Kč	2 291 605 Kč	2 291 605 Kč	--
Daň 19 %	99 859 Kč	224 857 Kč	435 405 Kč	435 405 Kč	435 405 Kč	--
Zisk po zdanění	425 715 Kč	958 602 Kč	1 856 200 Kč	1 856 200 Kč	1 856 200 Kč	6 952 917 Kč
<b>Celkový roční příjem z investice</b>	<b>739 215 Kč</b>	<b>1 592 727 Kč</b>	<b>2 490 325 Kč</b>	<b>2 490 325 Kč</b>	<b>2 490 325 Kč</b>	<b>9 802 917 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že celkový předpokládaný příjem z investice za 5 let činí 9 802 917 Kč.

## 4.5 Rizika

Ke každému podnikatelskému projektu se váží rizika, jak již bylo uvedeno v teoretické části této práce. Mezi největší rizika tohoto podnikatelského plánu řadíme:

### A Nízký zájem

Toto riziko považujeme za jedno z největších. Riziko se bude snažit firma eliminovat v souvislosti s lépe poskytovanými službami, možností výroby výrobku na míru a krátkou dodací lhůtou.

### B Vstup nové konkurence na trh

Se vstupem nové konkurence na trh může klesnout poptávka a s tím související pokles tržeb. Podnik musí klást důraz při výrobě na kvalitu, krátkou dodací lhůtu u výrobků a reagovat na specifické potřeby zákazníků.

### C Chyby na straně dodavatelů

Dodavatele mohou mít delší dobu dodání potřebného materiálu, čímž může dojít k růstu dodací doby ze strany firmy ke konečnému zákazníkovi. V dalším případě

může dojít k dodání materiálu v nežádoucí kvalitě. Dodavatele bude tedy majitel firmy pravidelně sledovat a vyhodnocovat, aby byl případně schopen pružně reagovat na potencionální problém. V případě problému se bude snažit najít náhradu za stávajícího dodavatele.

#### D Inflace

Riziko vnějšího prostředí, které působí na podnik a které není možné nijak ovlivnit. Zákazníci se v této souvislosti mohou rozhodnout, že pořízení nepotřebných statků odloží na později.

#### E Zaměstnanci

Lidé v současné době dávají přednost práci v nenamáhavém prostředí, z toho může vyplynout problém získání kvalitních pracovníků.

V tabulce níže jsou všechny rizika zanesena, přičemž na vertikální ose je označena pravděpodobnost výskytu rizika od minimální pravděpodobnosti po vysokou pravděpodobnost výskytu a na vertikální ose je vyznačena intenzita dopadu, čím vyšší číslo, tím větší je intenzita dopadu daného rizika. Z tabulky vyplývá, že největší riziko pro firmu představuje nízký zájem zákazníků, který by měl vysoce negativní dopad na tržby. Za další důležitá rizika se považuje vstup nové konkurence na trh, inflace a chyby na straně dodavatelů.



Tabulka 21: Hodnocení rizik

<b>5</b>					
<b>4</b>				A	
<b>3</b>			C, D	B	
<b>2</b>		E			
<b>1</b>					
	1	2	3	4	5

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.6 Harmonogram

Činnosti podnikatelského projektu jsou postupně realizovány od ledna r. 2023. Všechny činnosti na sebe navazují a jejich uskutečnění proběhne během následujících měsíců.

Tabulka 22: Harmonogram aktivit

<b>Popis činnosti</b>	<b>Zahájení</b>
Rozhodnutí o realizaci projektu	prosinec 2022
Oslovení dodavatelů	leden až březen 2023
Nákup strojů a vybavení	únor až březen 2023
Výběr nových zaměstnanců	únor 2023
Realizace marketingových aktivit	dle marketingového plánu
Kalkulace cen výrobků	únor 2023
Zhotovení prvního výrobku	březen 2023
Vytvoření ceníku	březen 2023
Vzdělání zaměstnanců	březen 2023

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.7 Ekonomické zhodnocení projektu

Poslední kapitola této diplomové práce hodnotí podnikatelský projekt dle vybraných metod statických a dynamických.

### 4.7.1 Doba návratnosti investice

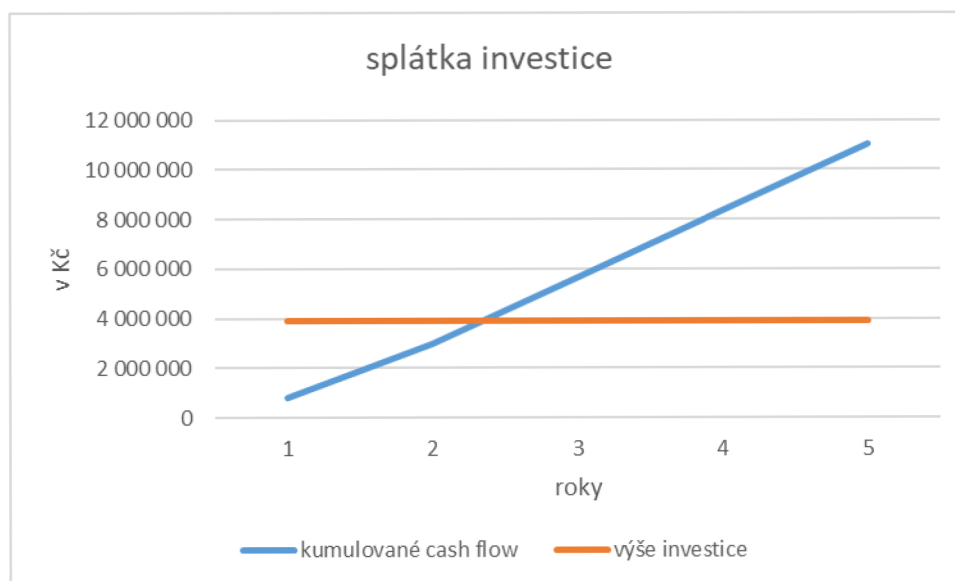
Pro výpočet doby návratnosti investice je zde použita statická metoda hodnocení investic. Tato metoda zjišťuje, za jak dlouho firma splatí svou investici. Výpočet počítá s hodnotou cash flow, která byla uvedena v kapitole 3.4.9.

Tabulka 23: Výpočet metody doby splácení investice

Rok	Současná hodnota cash flow	Kumulované cash flow	Investice počáteční
1.rok	739 215	739 215	3 890 000
2.rok	1 592 727	2 331 942	
3.rok	2 490 325	4 822 867	
4.rok	2 490 325	7 312 592	
5.rok	2 490 325	9 802 917	

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Výpočet doby návratnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak tabulka, tak i graf dokládají, že investice bude splacena mezi druhým a třetím rokem realizace celého projektu. Protože projekt bude splacen dříve, než je uvažovaná doba životnosti strojů a kratší než délka úvěru, je projekt doporučen firmě Redoma, s.r.o. k realizaci.

#### 4.7.2 Současná hodnota

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů je ukazatel současné hodnoty. Pro výpočet je užitá následující tabulka. Před výpočtem současné hodnoty je však nutné stanovit diskontní míru. Při jejím definování vycházíme z ceny úvěru a daně z příjmu právnických osob. Úroková míra na externí zdroj tohoto podnikatelského projektu činí 7,9 %, jak bylo uvedeno v kapitole 3.4.3. a daň z příjmu právnických osob činí 19 %. Výpočet diskontní míry je tedy následující:

$$N_{ck} = 7,9 * (1 - 0,19)$$

$$N_{ck} = 6,399 \%$$

Tabulka 24: Výpočet současné hodnoty

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Odúročitel	1,06399	1,13207472	1,204516181	1,642481058	2,535497539
Cash flow	739 215 Kč	2 331 942 Kč	4 822 867 Kč	4 822 867 Kč	4 822 867 Kč
Současná hodnota	694 757 Kč	2 059 883 Kč	2 067 490 Kč	1 516 197 Kč	982 184 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková současná hodnota projektu činí 7 320 512 Kč.

#### 4.7.3 Čistá současná hodnota

Další ukazatel vychází z výše uvedené současné hodnoty, kdy od současné hodnoty odečítá výši investice. Výpočet je tedy následující:

$$\text{ČSH} = 7\,320\,512 \text{ Kč} - 3\,890\,000 \text{ Kč} = 3\,430\,512 \text{ Kč}$$

Vypočtená hodnota je kladná a je tedy vhodné projekt doporučit firmě Redoma, s.r.o. k realizaci.

#### **4.7.4 Index rentability**

Posledním ukazatelem je index rentability. Ten je velmi podobný jako výše uvedená čistá současná hodnota. Výpočet je následující:

$$\text{ČSH} = 7\,320\,512 \text{ Kč} / 3\,890\,000 \text{ Kč} = 1,88$$

Index ziskovosti je větší, než 1, projekt tedy doporučen k realizaci.

## 5 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo ekonomické posouzení podnikatelského projektu firmy Redoma, s.r.o., který by měl přispět k udržení finanční stability na trhu.

Výstupy z prováděných vstupních analýz vnitřního a vnějšího prostředí byly vyhodnoceny následovně. Ze závěru PESTLE analýzy můžeme konstatovat, že ekonomické prostředí není v současné době příznivé. Inflace může způsobit zpomalení procesu nákupu nepotřebných statků u spotřebitelů. V důsledku toho může klesat poptávka. Na druhou stranu byla zaznamenána příležitost pro rozvoj v podnikání z oblasti technologických a ekologických faktorů. Tyto faktory naznačují zvyšující se poptávku po zatemňovací technice v souvislosti se zdražováním energie a globálním oteplováním. U konečných spotřebitelů se předpokládá vyšší poptávka na energetickou úsporu. Naopak v letních měsících budou své objekty zatemňovat (izolovat) před zvyšující se teplotou. Z Porterovy analýzy vyplynulo, že bariéry vstupu do odvětví jsou vyšší za předpokladu, že podnik působí pouze jako prodejce. Pokud firma vyrábí svůj vlastní výrobek, hrozba nových konkurentů se výrazně snižuje. Odběratele podniku mají krátkodobý charakter. Aby se rozšířilo portfolio potencionálních zákazníků, je potřeba rozšířit své působení na obce, školy či ubytovací zařízení a to i ve vzdálenějších oblastech. V portfolio analýze byla zařazena stínící a zatemňovací technika do sektoru otazníků. Podnik zaznamenal zvyšující se poptávku po těchto produktech v posledních měsících. Je třeba na současný trh reflektovat a rozšířit tuto oblast o další produkty z této oblasti. Do budoucna by se tyto výrobky měly zařadit do sektoru hvězd. Analýza SWOT byla vyhodnocena na základě zjištění z přechozích analýz. Hlavní silnou stránkou podniku je zkušenost v oboru a kladné reference zavedené značky. Naopak slabou stránkou je marketing, který je na základní úrovni, dále pak nerequalifikovaní zaměstnanci. S uvedením nového výrobku na trh je nezbytné zlepšit marketing celé firmy, aby měl podnik dobrou výchozí pozici a vhodné nástroje k propagaci.

V další kapitole této práce byl detailněji popsán nový podnikatelský projekt firmy Redoma, s.r.o., která začne s výrobou vlastního výrobku, kterým bude střešní roleta značky Redoma. Roleta bude vyráběna dle požadavků na typ okna, rozměr, design a barvu. Podnik přijme 2 pracovníky na výrobu těchto rolet. Produkt se bude vyrábět v nevyužitých prostorech, ve kterých podnik již sídlí. Vlastnosti vyráběného produktu jsou následující. Roleta sníží

teplotu v místnosti až o 6°C v letních měsících, v zimních měsících naopak zabraňuje úniku tepla, a to až o 15 %. Podnik bude apelovat na krátkou dodací lhůtu k zákazníkům, která bude stanovena na cca 14 dní. Pro propagaci nového produktu byl stanoven marketingový plán, který zahrnuje v první řadě úpravu současných webových stránek, dále počítá s aktivitou na sociálních sítích Facebook a Instagram, účast na stavebním veletrhu, reklamu v regionálním časopisu a další.

Velmi důležitou částí podnikatelských projektů je finanční plán. V úvodu této kapitoly byly vypočítány vstupní náklady na pořízení strojů, vybavení, materiál pro zahájení výroby a marketingové náklady. Projekt bude financován z vlastních i cizích zdrojů s téměř 50 ti procentním poměrem. Cizí zdroje budou ve výši 2 000 000 Kč. Úroková sazba je stanovena na 7,9 % s měsíční splátkou 28 171,81 Kč, v délce 8 let. Pro výpočet nákladů bylo nutné stanovit mzdové náklady pracovníků podnik využije dotací z operačního programu Zaměstnanost na jednoho pracovníka po dobu 6 měsíců. Roční fixní náklady související s novým projektem byly vyčísleny na 1 519 026 Kč, variabilní náklady jsou stanoveny v rozsahu 35 % z prodejní ceny výrobku. Tržby byly spočítány v realistické, optimistické a pesimistické variantě, pro další výpočty byla použita realistická varianta odhadu tržeb. V prvním roce prodeje výrobku by se podniku měl zvýšit zisk o 420 000 Kč, v následujících letech by mělo dojít k růstu o 1 000 000 Kč. Předpokládaný příjem z investice po 5 letech byl vyčíslen na 9 802 917 Kč. Z vyhodnocení rizik vyplývá, že nejvíce může výrobu a prodej výrobků ohrozit nízký zájem zákazníků a vstup nových konkurentů na trh.

Z pohledu ekonomického zhodnocení bylo zjištěno, že firma může projekt realizovat, protože dle užitých statických a dynamických metod bylo zjištěno, že je projekt životaschopný. Metoda návratnosti ukázala, že projekt bude navrácen mezi 2. a 3. rokem realizace. Při výpočtu čisté současné hodnoty vyšla hodnota kladná a index rentability vykazuje hodnotu vyšší, než 1.

Závěrem je nutno říci, že projekt přispěje firmě Redoma, s.r.o. ke zlepšení finanční stability na trhu a je tedy doporučen k realizaci.

## 6 Seznam literatury

### **Knižní zdroje**

Armstrong, M., Taylor, S. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Blažková, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1535-3.

Calicchio, S. Marketingový plán ve 4 krocích. Stefano Calicchio, 2021. ISBN 9791220844604.

Fotr, J., Souček, I. Investiční rozhodování a řízení projektů. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3293-0.

Flyvbjerg, B. What You Should Know About Megaprojects and Why: An Overview. Project Management Journal. 2014. DOI: 45. 10.1002/pmj.21409.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I. A kol., Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 80-247-3985-2.

Doležal, J., Lacko, B. a kol. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-8035-1.

Hisrich, R.D., Peters, M. P. Založení a řízení nového podniku. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.

Holečková, L., Hyršová, J. Ekonomika podniku. Praha: VŠEM, 2018. ISBN 978-80-87839-90-4.

Jakubíková, D., Strategický marketing – strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 80-247-4670-0.

Kotler, P. a kol., Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1545-7.

Kozel, R. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

Martinovičová, D., Konečný, M., Vavřina, J. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.

Mulačová, M., Mulač, P. a kol. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

Najman, J., 10 otázek marketingového plánu: Marketingový plán pro malé a střední firmy. [online] 2021. [cit. 12.8.2022]. Dostupné z URL: <https://docplayer.cz/4246667-10-otazek-marketingoveho-planu-marketingovy-plan-pro-male-a-stredni-firmy-ing-jiri-najman-strana-1-7.html>

Nagarajan, K. Project Management. New Age International, 2004. ISBN 8122415571

Srpová, J., Řehoř, V., a kol. Základy podnikání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

Straková, J., Váchal, J., a kol. Malé a střední podniky v ČR současnost a vize. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-271-1666-9.

Radová, J., a kol. Finanční matematika pro každého + CD-ROM: příklady, 2. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3584-9.

Rektořík, J., Pirožek, P., Nová, J., Projektový management ve sportu. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.

Růčková, P. Finanční analýza, 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-2028-4.

Scholleová, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.

Srpová, J. a kol. Podnikatelský plán. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-

1



Scott, G. Habit Stacking: Goal setting: How to set Smart Goals. English: Blurb, 2020. ISBN 978-1320576888.

Synek, M. a kol., Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

Skalický, J., Jermář, M., Svoboda, J. Projektový management a potřebné kompetence. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

Svozilová, A. Projektový management, systémový přístup k řízení projektů. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 80-271-0075-5.

Synek, M., Kislingerová, E. Podniková ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-740-0336-3.

Scholleová, H., Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0413-0.

Vochozka, M. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-247-3647-0.

### **Elektronické zdroje**

Ministerstvo průmyslu a obchodu, [cit. 16.6.2022]. Dostupné z URL:<https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/>

zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, [cit. 4.7.2022]. Dostupné z URL: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Redoma, [cit. 14.8.2022]. Dostupné z URL: <http://www.redoma.cz/>

Ministerstvo financí, [cit.12.7.2022]. Dostupné z URL: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/rizeni-statniho-dluhu/statistiky/struktura-a-vyvoj-statniho-dluhu/>

Eurostat, [cit. 16.8.2022]. Dostupné z URL: <https://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h>

ČSU: Nezaměstnanost, [cit. 16.8.2022]. Dostupné z URL:  
<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95>

ČSU: Obyvatelstvo, [cit. 16.8.2022]. Dostupné z URL:  
[https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEMZU01a&z=T&f=TABULKA&skupId=3809&katalog=30845&pvo=DEMZU01a&evo=v450\\_!\\_IK-DEM-R-2030-2000-sestup\\_1&u=v81\\_\\_VUZEMI\\_\\_100\\_\\_3069](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEMZU01a&z=T&f=TABULKA&skupId=3809&katalog=30845&pvo=DEMZU01a&evo=v450_!_IK-DEM-R-2030-2000-sestup_1&u=v81__VUZEMI__100__3069)

ČSÚ: mzdy, [cit. 1.7.2022]. Dostupné z URL:  
[https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208\\_!\\_MZD-LEG3-MZD01\\_1](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208_!_MZD-LEG3-MZD01_1)

## 7 Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj státního dluhu .....	38
Tabulka 2: Vývoj mzdy.....	41
Tabulka 3: SWOT analýza.....	48
Tabulka 4: Ukazatele likvidity.....	51
Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti .....	51
Tabulka 6: : Ukazatele rentability .....	52
Tabulka 7: Rozpočet pro zahájení projektu .....	64
Tabulka 8: Počáteční rozvaha.....	65
Tabulka 9: kritéria pro poskytnutí úvěru od banky .....	65
Tabulka 10: Roční splátkový kalendář .....	67
Tabulka 11: Odpisový plán .....	67
Tabulka 12: Mzdové náklady.....	68
Tabulka 13: Náklady firmy Redoma, s.r.o. ....	68
Tabulka 14: Fixní náklady .....	69
Tabulka 15: Tržby firmy Redoma .....	69
Tabulka 16: Realistický odhad tržeb.....	70
Tabulka 17: Optimistický odhad tržeb .....	70
Tabulka 18: Pesimistický odhad tržeb .....	70
Tabulka 19: Plán výkazu zisku a ztrát .....	71
Tabulka 20: Výpočet Cash flow investice .....	72
Tabulka 21: Hodnocení rizik.....	74
Tabulka 22: Harmonogram aktivit .....	74
Tabulka 23: Výpočet metody doby splácení investice .....	75
Tabulka 24: Výpočet současné hodnoty .....	76

## 8 Seznam grafů

Graf 1: Vývoj míry růstu HDP v České republice v procentech .....	38
Graf 2: Vývoj míry inflace v České republice v procentech .....	39
Graf 3: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice v procentech.....	40
Graf 4: Rozložení splátek.....	66
Graf 5: Výpočet doby návratnosti .....	75

## 9 Seznam obrázků

Obrázek 1: Hybné síly konkurence v odvětví .....	20
Obrázek 2: SWOT matice.....	23
Obrázek 3: Sídlo firmy .....	53
Obrázek 4: Nevyužití prostory firmy Redoma s.r.o. ....	54
Obrázek 5: Střešní okna.....	55
Obrázek 6: Facebookový profil .....	61

## Seznam příloh

**ROZVAHA**  
**ve zkráceném rozsahu**  
**(malá účetní jednotka)**

**ke dni 31.12.2018**  
( v celých tisících Kč )

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

REDOMA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Lužická 1341/9  
Děčín  
405 01

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

Rok	Měsíc	IČ
2018		62241249

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM <span style="float:right">Součet A. až D.</span>	1	3 409	770	2 639	2 683
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Stálá aktiva <span style="float:right">Součet B.I. až B.III.</span>	3	983	770	213	183
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	983	770	213	183
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	6				
C.	Oběžná aktiva <span style="float:right">Součet C.I. až C.IV.</span>	7	2 386		2 386	2 457
C.I.	Zásoby	8	626		626	676
C.II.	Pohledávky <span style="float:right">Součet II.1. až II.3.</span>	9	1 746		1 746	1 667
C.II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	10	228		228	199
C.II. 2.	Krátkodobé pohledávky	11	1 518		1 518	1 468
C.II. 3.	Časové rozlišení aktiv	29				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	12				
C.IV.	Peněžní prostředky	13	14		14	114
D.	Časové rozlišení aktiv	14	40		40	43

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	Součet A. až D. 15	2 639	2 683
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.VI. 16	-2 413	-2 321
A.I.	Základní kapitál	17	120	120
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	18	235	235
A.III.	Fondy ze zisku	19	24	24
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	-2 700	-2 652
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	-92	-48
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22		
B. + C.	Cizí zdroje	Součet B. + C. 23	5 083	5 004
B.	Rezervy	24		
C.	Závazky	Součet C.I. až C.III. 25	5 083	5 004
C.I.	Dlouhodobé závazky	26	2 183	2 095
C.II.	Krátkodobé závazky	27	2 900	2 909
C.III.	Časové rozlišení pasiv	30		
D.	Časové rozlišení pasiv	28	-31	

Sestaveno dne: 26.11.2019		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání -----	Pozn.:	



## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zkráceném rozsahu

**ke dni 31.12.2018**  
( v celých tisících Kč )

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

REDOMA s.r.o.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

1 x příslušnému finančnímu úřadu

Lužická 1341/9  
Děčín  
405 01

Rok	Měsíc	IČ
2018		62241249

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	1 168	648
II.	Tržby za prodej zboží	2	4 701	5 213
A.	Výkonová spotřeba	3	4 390	4 636
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	4		
C.	Aktivace (-)	5		
D.	Osobní náklady	6	1 401	1 125
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	7	75	66
III.	Ostatní provozní výnosy	8	24	24
F.	Ostatní provozní náklady	9	81	43
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.	10	-54	15
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	11		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	12		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	13		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	14		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	16		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	17	39	46
VII.	Ostatní finanční výnosy	18	32	
K.	Ostatní finanční náklady	19	23	17
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	20	-30	-63
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 10) + * (ř. 20)	21	-84	-48
L.	Daň z příjmů	22	8	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 21) - L.	23	-92	-48
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	24		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (ř. 23) - M.	25	-92	-48
*	Čistý obrát za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	26	5 925	5 885

Sestaveno dne:  26.11.2019	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání -----
Pozn.:	

**ROZVAHA**  
**ve zkráceném rozsahu**  
**(malá účetní jednotka)**

**ke dni 31.12.2019**  
( v celých tisících Kč )

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

REDOMA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Lužická 1341/9  
Děčín  
405 01

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

Rok	Měsíc	IČ
2019		62241249

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	4 297	913	3 384	2 639
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Stálá aktiva Součet B.I. až B.III.	3	1 352	913	439	213
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	1 352	913	439	213
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	6				
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	7	2 871		2 871	2 386
C.I.	Zásoby	8	452		452	626
C.II.	Pohledávky Součet II.1. až II.3.	9	2 409		2 409	1 746
C.II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	10	315		315	228
C.II. 2.	Krátkodobé pohledávky	11	2 094		2 094	1 518
C.II. 3.	Časové rozlišení aktiv	29				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	12				
C.IV.	Peněžní prostředky	13	10		10	14
D.	Časové rozlišení aktiv	14	74		74	40

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	Součet A. až D. 15	3 384	2 639
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.VI. 16	-1 780	-2 413
A.I.	Základní kapitál	17	120	120
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	18	235	235
A.III.	Fondy ze zisku	19	24	24
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	-2 793	-2 700
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	634	-92
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22		
B. + C.	Cizí zdroje	Součet B. + C. 23	5 063	5 083
B.	Rezervy	24		
C.	Závazky	Součet C.I. až C.III. 25	5 063	5 083
C.I.	Dlouhodobé závazky	26	2 198	2 183
C.II.	Krátkodobé závazky	27	2 865	2 900
C.III.	Časové rozlišení pasiv	30		
D.	Časové rozlišení pasiv	28	101	-31

Sestaveno dne: 19.10.2020		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání -----	Pozn.:	

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zkráceném rozsahu

ke dni **31.12.2019**  
( v celých tisících Kč )

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

REDOMA s.r.o.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

1 x příslušnému finančnímu úřadu

Lužická 1341/9  
Děčín  
405 01

Rok	Měsíc	IČ
2019		62241249

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	1 379	1 168
II.	Tržby za prodej zboží	2	5 791	4 701
A.	Výkonová spotřeba	3	4 696	4 390
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	4		
C.	Aktivace (-)	5		
D.	Osobní náklady	6	1 472	1 401
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	7	164	75
III.	Ostatní provozní výnosy	8	7	24
F.	Ostatní provozní náklady	9	159	81
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.	10	686	-54
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	11		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	12		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	13		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	14		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	16		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	17	34	39
VII.	Ostatní finanční výnosy	18	10	32
K.	Ostatní finanční náklady	19	23	23
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	20	-47	-30
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 10) + * (ř. 20)	21	639	-84
L.	Daň z příjmů	22	5	8
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 21) - L.	23	634	-92
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	24		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (ř. 23) - M.	25	634	-92
*	Čistý obrát za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	26	7 187	5 925

Sestaveno dne: 19.10.2020		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání -----	Pozn.:	

**ROZVAHA**  
**ve zkráceném rozsahu**  
**(mikro účetní jednotka)**

**ke dni 31.12.2020**  
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

REDOMA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Lužická 1341/9  
Děčín  
405 01

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

Rok	Měsíc	IČ
2020		62241249

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	4 518	1 170	3 348	3 384
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Stálá aktiva	3	1 899	1 170	729	439
C.	Oběžná aktiva	4	2 569		2 569	2 871
D.	Časové rozlišení aktiv	5	50		50	74

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM Součet A. až D.	6	3 348	3 384
A.	Vlastní kapitál	7	-3 176	-1 780
B. + C.	Cizí zdroje Součet B. + C.	8	6 519	5 063
B.	Rezervy	9		
C.	Závazky	10	6 519	5 063
D.	Časové rozlišení pasiv	11	5	101

Sestaveno dne: 14.12.2021	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou:	
Právní forma účetní jednotky: s.r.o.	Předmět podnikání: -----	Pozn.:

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zkráceném rozsahu

ke dni **31.12.2020**  
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

REDOMA s.r.o.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště

1 x příslušnému finančnímu úřadu

Lužická 1341/9  
Děčín  
405 01

Rok	Měsíc	IČ
2020		62241249

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	1 089	1 379
II.	Tržby za prodej zboží	2	3 616	5 791
A.	Výkonová spotřeba	3	4 306	4 696
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	4		
C.	Aktivace (-)	5		
D.	Osobní náklady	6	1 575	1 472
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	7	303	164
III.	Ostatní provozní výnosy	8	258	7
F.	Ostatní provozní náklady	9	122	159
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.	10	-1 343	686
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	11		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	12		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	13		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	14		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	16		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	17	39	34
VII.	Ostatní finanční výnosy	18	28	10
K.	Ostatní finanční náklady	19	43	23
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	20	-54	-47
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 10) + * (ř. 20)	21	-1 397	639
L.	Daň z příjmů	22		5
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 21) - L.	23	-1 397	634
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	24		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (ř. 23) - M.	25	-1 397	634
*	Čistý obrát za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	26	4 991	7 187

Sestaveno dne: 14.12.2021		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou:	
Právní forma účetní jednotky: s.r.o.	Předmět podnikání: -----	Pozn.:	