



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR-ZŘÍZENÍ STAVEBNÍ FIRMY

BUSINESS PLAN-ESTABLISHMENT OF THE CONSTRUCTION COMPANY

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jana Konečná

### VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jaroslav Rompotl

BRNO 2017

## Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Bc. Jana Konečná</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	<b>Ing. Jaroslav Rompotl</b>
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

### Podnikatelský záměr–zřízení stavební firmy

#### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

#### Cíle, kterých má být dosaženo:

Tato diplomová práce se zabývá založením malé stavební firmy, která se bude věnovat realizaci menších stavebních zakázek a rekonstrukcí stávajících objektů, její další činností bude projektování staveb.

Hlavním cílem je zpracování podnikatelského plánu pro nově vznikající společnost v oblasti stavebnictví. Dílčím cílem této práce je zpracování analýzy současného stavu. Jednotlivé analýzy poslouží jako podklad k vytvoření a kalkulaci daných návrhů za účelem dosažení zisku podniku.

#### Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

.....  
doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

.....  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se věnuje sestavením návrhu podnikatelského plánu nově vznikající firmy ve stavebnictví. Teoretická část vychází z odborné literatury. Praktická část zahrnuje analýzu současné situace a samotný podnikatelský plán.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, stavební firma, analýza podniku, finanční plán

## **Abstract**

The master thesis focused to create a proposal of bussines plan for new starting company in construction industry.The theoretical part based on professional literature. The practical part including analysis of current situation and business plan.

## **Keywords**

Business plan, construction company, company analysis, financial plan

## **Bibliografická citace**

KONEČNÁ, J. *Podnikatelský záměr-zřízení stavební firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 86 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předloženou diplomovou práci s názvem „Podnikatelský záměr-zřízení stavební firmy“ jsem zpracovala samostatně pod vedením Ing. Jaroslava Rompotla.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 25. května 2017

---

Bc. Jana Konečná

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Jaroslavu Rompotlovi za odborné vedení mé závěrečné práce, za jeho cenné rady a připomínky, které se mi od něj dostaly. Dále chci poděkovat rodině za podporu a trpělivost v průběhu celého studia.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska práce</b>	<b>13</b>
3.1	Definice základních pojmů .....	13
3.1.1	Podnikání .....	13
3.1.2	Podnikatel .....	13
3.1.3	Podnik .....	14
3.2	Malé a střední podnikání .....	16
3.3	Předpoklady úspěchu začínajícího podniku .....	17
3.4	Podnikatelský plán .....	18
3.5	Struktura podnikatelského plánu .....	20
3.5.1	Titulní strana .....	21
3.5.2	Exekutivní souhrn .....	21
3.5.3	Analýza trhu .....	21
3.5.4	Popis podniku .....	24
3.5.5	Výrobní plán .....	25
3.5.6	Marketingový plán .....	26
3.5.7	Organizační plán .....	28
3.5.8	Finanční plán .....	28
3.5.9	Hodnocení rizik .....	32
3.5.10	Přílohy .....	33
3.6	Charakteristika oboru stavebnictví .....	34
<b>4</b>	<b>Analýza problému a současné situace</b>	<b>36</b>



4.1	Analýza trhu .....	36
4.1.1	Analýza makroprostředí .....	36
4.1.2	Analýza mikroprostředí.....	42
4.1.3	Analýza vnitřního prostředí.....	45
4.1.4	SWOT analýza .....	47
<b>5</b>	<b>Návrhová část</b>	<b>49</b>
5.1	Titulní strana.....	50
5.2	Exekutivní souhrn.....	51
5.3	Analýza trhu .....	51
5.4	Popis podniku .....	51
5.4.1	Popis podniku.....	51
5.4.2	Právní forma podnikání.....	52
5.4.3	Předmět podnikání .....	53
5.4.4	Sídlo a místo podnikatelské činnosti.....	53
5.4.5	Vize a cíle společnosti.....	53
5.5	Výrobní plán .....	54
5.6	Marketingový plán.....	58
5.6.1	Produkt .....	58
5.6.2	Cena.....	58
5.6.3	Distribuce .....	58
5.6.4	Propagace .....	59
5.7	Organizační plán.....	60
5.8	Finanční plán .....	61
5.8.1	Zakladatelský rozpočet a počáteční rozvaha.....	62
5.8.2	Náklady .....	65
5.8.3	Tržby .....	72

5.8.4	Výsledek hospodaření.....	75
5.9	Hodnocení rizik.....	75
5.9.1	Popis rizik a návrhy opatření .....	76
5.10	Přílohy.....	76
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>78</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů</b>	<b>80</b>

# 1 Úvod

Podnikání v našem prostředí dosáhlo rozmachu po roce 1989, kdy došlo k uvolnění politických poměrů a bylo umožněno podnikání. Soukromé podnikání fungovalo na našem území do roku 1948. Například nejznámějším českým podnikatelem je Tomáš Baťa se svojí obuvnickou firmou. Od roku 1948 byly nepříznivé podmínky pro podnikání a bylo zlikvidováno veškeré soukromé podnikání vlivem komunismu a nové ústavy. V roce 1989 došlo k pádu komunismu a nastala možnost svobodně podnikat. Díky tomu se podnikání začalo rozvíjet a mnoho lidí se pokoušelo podnikat. Ne vždy jejich počínání bylo úspěšné. Možná těmto lidem chyběly ucelené myšlenky a představy o podniku a právě podnikatelský plán. Při zahájení činnosti podniku je důležitá organizace podniku a kalkulace.

Tato diplomová práce poslouží jejím zakladatelům jako plán jak postupovat při založení nového podniku. Jednoho ze zakladatelů již dostatečně nenaplnuje jeho současné zaměstnání. Druhý je mladý, cílevědomý a nechybí mu odvaha vstoupit do nového a neznámého. Dle mého úsudku je vhodná kombinace těchto dvou majitelů. Oba jsou z oboru stavebnictví, kde každý se dosud věnoval odlišné části tohoto oboru. Díky tomu bude mít firma možnost širšího portfolia. Věkové rozhraní budoucích majitelů je odlišné, ale lze si z něj vzít to nejlepší. Ten starší má dostatek zkušeností a kontaktů a mladšímu nechybí odvaha bojovat a zkoušet nepoznané. Vzhledem k těmto faktům se může podnik v budoucnu rozvíjet a nebude mu chybět potřebná dynamika.

## 2 Cíl práce

Na základě převedení teoretických poznatků autorky z problematiky podnikatelského plánu bude vytvořen podnikatelský plán pro založení malé stavební firmy. Zpracování podnikatelského plánu je hlavním cílem této práce. Firma se bude zabývat realizací menších stavebních zakázek, rekonstrukcí stávajících objektů a projektováním staveb. Tento plán bude mít veškeré náležitosti, které budou popsány v teoretické části práce. Budu se snažit v práci postupovat tak, aby podnik měl reálnou šanci uchytit se na trhu a byl prosperující. Tato práce bude důležitým podkladem pro majitele společnosti. Ti budou mít návod, jak postupovat při vzniku a následném rozvoji podniku.

Dílčím cílem této práce je zpracování analýzy současného stavu. Jednotlivé analýzy poslouží jako základ k vytvoření a kalkulaci možných návrhů a to s cílem dosažení zisku podniku.

Práce je rozvržena do tří dílčích částí. První část zpracovává teoretická východiska práce, kde je seznámení s problematikou podnikatelského plánu a jsou zde podklady potřebné pro zbývající část práce. Druhá část je analytická a obsahuje představení firmy a je zde provedena analýza současné situace. Třetí část práce je návrhová. V ní jsou zpracovány návrhy tak, aby podnik byl schopen dosahovat zisku.

# 3 Teoretická východiska práce

## 3.1 Definice základních pojmů

### 3.1.1 Podnikání

Existuje mnoho definic pro termín podnikání. Na tento pojem je možné nahlížet z různých úhlů. Pro naši potřebu bude stačit vysvětlení, které se nám naskýtá v zákonech. Definici podnikání lze odvodit z občanského zákoníku, který definuje podnikatele. Na základě informací ze zmíněného zákona vyplývá, že podnikání je samostatná výdělečná činnost, kterou vykonává podnikatel na vlastní účet a odpovědnost za účelem dosažení zisku. (zakonyprolidi.cz, 2017a)

Z toho je zřejmé, že podnikání není nahodilá činnost, ale má dlouhodobý charakter. Může se jednat jak o hlavní činnost osoby, tak i o přivýdělek k zaměstnání. Podnikatel odpovídá za své chování v rámci podnikání, tuto odpovědnost nemůže přenést na někoho jiného. Úspěch podnikání souvisí se zvolením vhodného podnikatelského záměru (plánu).

### 3.1.2 Podnikatel

Podnikatel je důležitý činitel pro růst a rozvoj společnosti. Úspěšný podnikatel musí mít dostatečnou kvalifikaci, odbornost, informovanost a musí vyvinout značné úsilí. Kromě těchto charakteristik je podnikatel ovlivněn svými osobními vlastnostmi a charakteristikami. Dobrý podnikatel by měl být vůdčí osobnost a mít řídicí schopnosti. Stručně řečeno podnikatel musí mít předpoklady k podnikání a musí mít určité znalosti. Ty může nabýt studiem nebo praxí. Podnikatel rozhoduje o předmětu podnikání, produktech, trzích, na kterých se bude vyskytovat, v jakém množství bude vyráběn určitý produkt, jaké zdroje využije k podnikání a jak bude podnikat. Podnikatel nese rizika za svá rozhodnutí a podílí se na úspěšnosti či neúspěšnosti daného projektu. Podnikatel také musí hledat příležitosti, určovat nové cíle podniku, zajistit finanční prostředky k fungování společnosti a mít dlouhodobé nasazení. (Veber a Srpová, 2012)

### 3.1.3 Podnik

Podnik je organizace, která byla vytvořena k podnikatelské činnosti. Důvodem existence podniků je výroba a distribuce výrobků a zboží, poskytování služeb zákazníkům a také snaha vyhovět potřebám všech, kteří jsou spjatí s danou společností. Každý podnik má své zakladatele a majitele. „Cílem podnikání je maximalizace hodnoty podniku – maximalizace hodnoty majetku vlastníků.“ (Martinovičová a Konečný, 2014)

Při vzniku podniku se musí jeho zakladatelé zamyslet nad čtyřmi základními otázkami:

1. Rozhodnutí o předmětu činnosti.
2. Rozhodnutí finančně ekonomické.
3. Rozhodnutí o právní formě.
4. Rozhodnutí o umístění podniků (Schindlerová, 2012).

Při volbě právní formy podniku musí zakladatelé zhodnotit plusy a mínusy jednotlivých právních forem. Při tomto rozhodování je potřeba se zamyslet nad různými kritérii (například počet zakladatelů, způsob a rozsah ručení, možnost podílet se na řízení, požadavky na počáteční kapitál, administrativní náročnost, daňové zatížení, podíl na zisku a další). Základní dělení podniků je na podnik jednotlivce, obchodní korporace a státní podniky.

Pod pojmem podnik jednotlivce se skrývají jak osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění, tak také osoby, které podnikají na základě zvláštních předpisů. Podniky jednotlivce podnikají na základě živnostenského zákona.

Obchodní korporace jsou obchodní společnosti a družstva. Obchodní společnost se dále dělí na veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciovou společnost, evropskou společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Obchodní korporace se řídí zákonem o obchodních korporacích.

Státní podnik může být založen pouze po odsouhlasení vládou a zakladatelem je ministerstvo. Zakládající ministerstvo se určí podle předmětu podnikání. Stát tento druh podniku zakládá proto, aby došlo k uspokojení důležitých celospolečenských, strategických nebo veřejně prospěšných zájmů. (Martinovičová a Konečný, 2014)

Živnost je jedna z možností podnikání a je upravována zákonem o živnostenském podnikání (tzv. živnostenský zákon). V něm je definované živnostenské podnikání, co není živnost, podmínky pro provozování živnosti, druhy živností a další. Živnost může vykonávat fyzická i právnická osoba, která splní všeobecné podmínky popř. i specifické náležitosti pro provozování živnosti. (zakonyprolidi.cz, 2017b)

V tabulce Tab. 1 jsou uspořádány charakteristiky základních právních forem podniku. Jsou v ní základní vlastnosti pro obchodní společnosti a pro osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění.

**Tab. 1 Základní charakteristiky právních forem podniků (Zdroj: Vlastní práce – zpracováno podle Martinovičová a Konečný, 2014 a zákona o živnostenském podnikání)**

	<b>Veřejná obchodní společnost</b>	<b>Komanditní společnost</b>	<b>Společnost s ručením omezeným</b>	<b>Akciová společnost</b>	<b>Živnost</b>
<b>Zakladatelé společnosti</b>	Min. 2 osoby	Min. 2 osoby (komanditista, komplementář)	Min. 1 osoba	Min. 1 právnická osoba	1 osoba
<b>Vznik společnosti</b>	Zápisem do Obchodního rejstříku (OR)	Zápisem do OR	Zápisem do OR	Zápisem do OR	Zápisem do živnost. rejstříku
<b>Ručení společníka za závazky</b>	Společně a nerozdílně celým svým majetkem	Komplementář celým svým majetkem. Komanditista do výše nesplaceného vkladu.	Společně a nerozdílně do výše nesplaceného vkladu (souhrn)	Akcionář neručí za závazky	Ručí neomezeně
<b>Základní kapitál</b>	Minimální výše není stanovena	Komanditista min. 1 Kč	Min. 1 Kč	2 mil. Kč nebo 80 tis. eur	Není určeno
<b>Účast na zisku</b>	Rovným dílem	Podle společenské smlouvy nebo na polovinu	Podle poměru obchodních podílů nebo podle společenské smlouvy	Podle rozhodnutí valné hromady (dividenda)	Rozhoduje podnikatel, celý zisk je k dispozici
<b>Oprávnění k řízení</b>	Každý společník	Komplementáři	Jednatelé	představenstvo	Řídí sám živnostník

## 3.2 Malé a střední podnikání

Protože nově vzniklá firma bude malého rozsahu, v práci zmíním i teoretické poznatky ohledně malého a středního podnikání.

Podle komise Evropské unie (EU) se pro klasifikaci velikosti podniků využívají tato kritéria: počet zaměstnanců, roční obrát, bilanční suma roční rozvahy a nezávislost. Pro kritérium nezávislosti je důležité, aby podnik z 25 % nebo více procent nevlastnil



jiný podnik, který by nespĺňoval kritéria malého nebo středního podnikání. Klasifikace podniků podle komise EU je následující:

- „*Mikropodnik (drobný podnikatel) – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 2 mil. EUR,*
- *Malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 10 mil. EUR.*
- *Střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 43 mil. EUR.“ (Veber a Srpová, 2012)*

Z výše uvedeného je zřejmé, že firmy, které mají nad 250 zaměstnanců, jsou vnímány jako velké.

Je nezpochybnitelné, že malé a střední podniky tvoří většinu všech firem. Jak uvádí Ministerstvo průmyslu a obchodu podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podniků tvořil v roce 2014 99,84 %. (mpo.cz, 2014)

I přes značnou důležitost malých a středních podniků pro ekonomiku v jejich ne-  
prospěch hraje právě velikost. Ta jim dává omezení v mnohem menší ekonomické síle a obtížnějšímu přístupu ke kapitálu, slabší pozice ve veřejných zakázkách, nemožnost běžně zaměstnávat manažery, ohrožení od velkých firem, které prosazují nízké ceny a další.

Stát si je vědom slabší pozice těchto podniků, a proto jim umožňuje podporu. Tu může podnik využít ze státních prostředků nebo ze strukturálních fondů EU (Veber a Srpová, 2012).

### **3.3 Předpoklady úspěchu začínajícího podniku**

Každým rokem vzniká mnoho nových společností s nejrůznějším zaměřením, různých velikostí a právních forem. Firmy nejen vznikají, ale také jich každoročně mnoho zanikne. (Veber a Srpová, 2012). Podle Staňkové (2007) v prvních pěti letech podnikání zanikne až 60 % podniků. Jedná se tedy o značnou část společností. Důvodem zániku je nejčastěji nezkušené vedení, nedostatečná finanční stabilita a nekompetentnost. Aby nedocházelo k ukončení činnosti podnikatelů krátce po založení, tak autoři Veber a Srpová (2012) radí, aby budoucí podnikatelé věnovali dostatečnou pozornost následujícím doporučením:

- mít motivaci a odhodlání,
- zvážit osobní předpoklady pro podnikatelskou činnost,
- mít podnikatelský nápad a nalézt mezeru na trhu,
- připravit podnikatelský rozpočet,
- sestavit podnikatelský plán,
- vybrat vhodnou právní formu podnikání.

### 3.4 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokument, který je určen pro majitele firmy a jejich manažery nebo pro externí investory. Může sloužit pro obě skupiny nebo pouze pro firmu samotnou. (Koráb a Režňáková, 2007). Pokud je určen jen pro vlastní potřebu, slouží jako stavební kámen pro řízení podniku. Kromě řízení se podnikatelský záměr využívá pro získání cizího kapitálu. Podnikatelský plán přináší investorům obraz o podniku. Na základě tohoto plánu se poskytovatel kapitálu rozhodne, zda je firma či daný projekt vhodný pro vložení prostředků. (Fotr a Souček, str. 305)

Podnikatelský plán by neměl být pouze papír, který se sepíše při žádosti o úvěr nebo aby bylo zadostiučiněno teoretickým požadavkům. Tento plán by měl sloužit jako dokument určující cestu k úspěchu společnosti. Pokud je plán sestavován při vzniku firmy, nutí její zakladatele k zamyšlení, jakým směrem se má podnik uchýlit, dohodnout se na cílech a strategiích. Podnikatelský plán lze později využít jako nástroj pro srovnání plánovaného a skutečného stavu. V okamžiku zjištění odchylek skutečnosti a plánu je potřeba najít příčiny vzniku a snažit se je napravit. (Wupperfeld, 2003)

Podnikatelský plán by měl dokázat odpovědět na tři základní otázky.

1. Kde jsme nyní? Zde se jedná o zpracování situační analýzy.
2. Kam chceme jít? Je potřeba nalézt odpověď na tuto otázku, tzn. dokázat definovat pozici, na kterou by se podnik měl dostat. Určit cíle.
3. Jak se tam chceme dostat? Tady je potřeba si definovat cesty, které budou potřebné pro dosažení cílů a podnikové strategie. (Koráb a Režňáková, 2007)

Každý podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky, bez ohledu na to, kdo jej vypracovává a pro koho je určen. Fotr a Souček (2005) uvádí znaky podnikatelského plánu následovně:

- má být stručný a přehledný,
- jednoduchý a srozumitelný (je dobré se vyhnout přemíře technických detailů),
- má ukázat výhody produktu popř. služby,
- orientace na budoucnost,
- věrohodný a realistický,
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu (přemrštěnost tržního potenciálu snižuje důvěryhodnost),
- nebýt příliš pesimistický (podceňovaný projekt není atraktivní),
- ukázat slabá místa a rizika projektu,
- vyzvednout konkurenční výhody projektu a silné stránky společnosti,
- ukázat, že firma je schopna hradit závazky,
- kvalitní zpracování (nejen po věcné, ale i formální stránce).

Některé požadavky se mohou na první pohled zdát protichůdné. Jako příklad můžeme uvést to, zda je plán dostatečně přesný, ale současně také stručný. I přes zdánlivou protichůdnost je potřeba se těchto bodů držet. (Koráb a Režňáková, 2007)

Podnikatelské prostředí je variabilní a dochází ke změnám. Proto je potřeba si uvědomit, že podnikatelský plán je součástí plánovacího procesu ve firmě a je to neustále se opakující proces (Koráb a Režňáková, 2007). Plán je potřeba neustále upravovat a přizpůsobovat aktuálním podmínkám. (Fotr a Souček, 2005) Pokud tento dokument sestavuje několik lidí, je nutné, aby jedna osoba provedla závěrečnou úpravu a sjednotila jej. To z toho důvodu, aby plán měl jednotný rukopis. (Wupperfeld, 2003).

### 3.5 Struktura podnikatelského plánu

Nikde není závazně stanoveno, co by mělo být obsahem podnikatelského plánu. Obsah tohoto plánu závisí na tom, pro koho je určen, v jaké fázi se podnik nachází apod. Pokud bude adresován podnikateli a jeho spolupracovníkům, bude ovlivněn jejich preferencemi. Plán pro investory a zákazníky bude obsahovat informace, které tato skupina očekává a jsou pro ně podstatné. Také hloubka a podrobnost analýzy záleží na etapě, ve které je podnik v danou dobu. Jestliže se bude jednat o podnikatelský plán související se zahájením činnosti, bude potřeba podrobnějšího plánu oproti novému projektu již fungující společnosti. (Staňková, 2007)

Pevná struktura podnikatelského plánu není stanovena. V odborné literatuře je několik variant obsahu, ten je pro každý podnik individuální. Já jsem se ve své práci inspirovala strukturou podle autorů Koráb, Peterka a Režňáková (Koráb a Režňáková, 2007), kteří používají následující pojetí:

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Analýza trhu
4. Popis podniku
5. Výrobní plán
6. Marketingový plán
7. Organizační plán
8. Finanční plán
9. Hodnocení rizik
10. Přílohy

Dalším bodem může být obsah. Ten je v mnoha literaturách a záměrech opomíjen. Přitom pokud je součástí podnikatelského záměru, usnadní vyhledávání informací. Obsah se do podnikatelského plánu vkládá u rozsáhlejšího dokumentu. Většinou se řadí za titulní list. Obsah by měl být krátký, maximálně jeden a půl strany formátu A4 a jsou v něm zaznamenány obsahy první až třetí úrovně. (Srpková, 2011)

### **3.5.1 Titulní strana**

Titulní strana by měla obsahovat stručné představení společnosti. Tato strana by měla obsahovat název a sídlo společnosti, jména podnikatelů, telefonické a emailové kontakty na ně, stručný popis společnosti, povaha podnikání a způsob financování (Koráb a Režňáková, 2007). Tento výčet není směrodatný a na titulní straně nemusí být uvedeny všechny vyjmenované body. Pokud společnost má vytvořené logo, je dobré jej tam také zanést.

### **3.5.2 Exekutivní souhrn**

Tato část bývá zpracována na závěr, když je hotový celý podnikatelský plán. Souhrn je umístěn na začátku, aby mohl čtenáře stručně informovat o tom, jaké informace jsou ukryty v podnikatelském plánu. Je potřeba budoucího investora upoutat hned ze začátku. Mnoho investorů se rozhoduje, zda si prostudují celý plán, právě na základě této kapitoly. Cílem je ve čtenářích vzbudit zvědavost, aby měli potřebu si tento dokument přečíst celý. (Koráb a Režňáková, 2007)

### **3.5.3 Analýza trhu**

Analýza trhu je další částí podnikatelského plánu a je velmi podstatná. Jak uvádí Srpová (2011) podnikatelský plán může být úspěšný pouze tehdy, pokud bude trh, který věnuje pozornost našim produktům.

Podnik si musí uvědomit, kde chce v budoucnu prodávat své výrobky a poskytovat svoje služby. Na základě velikosti trhu a faktorů ovlivňující trh lze sestavit odhady tržeb a plánovat zisk firmy. V rámci analýzy trhu je potřeba sbírat a vyhodnocovat informace o faktorech, které ovlivňují poptávku po výrobku a mají vliv na strategii prodeje výrobku. Před vstupem začínajícího podniku na trh je nutné zjistit, jak se chovají zákazníci, jaká je potřeba produktu (zda je trh je nasycený nebo je nedostatek produktu), kolik zákazníků může mít v budoucnu a segmentace zákazníků. Tyto body se týkají nejen nového společnosti, ale klade si je také již existující firma. Je dobré si uvědomit, že nezáleží na aktuální velikosti tržního podílů, ale je důležité tyto údaje sledovat v čase a pozorovat jejich změnu. (Stuck, 1992)

Podnikatelské prostředí je prostor, kterým je obklopen podnik. V okolí podniku působí faktory, které mohou přinášet výhody i nevýhody pro existenci podniku. Toto prostředí se neustále mění a proto je potřeba jej sledovat a analyzovat. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Při realizaci analýzy je vhodné odlišit analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, které ovlivňují fungování podniku. Obecným analytickým rámcem, který slučuje faktory vnějšího a vnitřního prostředí je SWOT analýza. (Koráb a Režňáková, 2007)

## **Vnější analýza**

Vnější analýza se zabývá okolím podniku a dělí se na makroprostředí a mikroprostředí.

**Makroprostředí** je široké okolí podniku, které určuje podnikům, co a jak mohou či nemohou dělat. Složky tohoto prostředí lze chápat jako neovlivnitelné podnikem, nebo jen velmi obtížně ovlivnitelné podnikem. Během analýzy vlivů makroprostředí je potřeba vycházet od vzdáleného prostředí k místnímu. (Jakubíková, 2008)

K analýze makroprostředí se nejčastěji využívá PEST analýza neboli SLEPT analýza. Její název je odvozen z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů ovlivňující makroprostředí. Klíčovými faktory jsou politické, ekonomické, sociální, technologické (Koráb a Režňáková, 2007). Někteří autoři k těmto faktorům přidávají ještě jeden a tím je ekologie (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Analýza je poté označována jako PESTE.

Charakteristika jednotlivých oblastí je následující:

- Politická oblast – stabilita politické situace v zemi, postoje k podnikání
- Ekonomická oblast – makroekonomické ukazatele (HDP, inflace, nezaměstnanost), stabilita měny a její kurz, daně, státní podpora, restrikce mezinárodního obchodu
- Sociální oblast – demografické faktory, životní styl, životní úroveň, místní zvyklosti
- Technologická oblast – technologické trendy, používané technologie a jejich dostupnost, podpora vědy a výzkumu (Koráb a Režňáková, 2007)
- Ekologická oblast – klimatické změny, výrobní technologie, čerpání přírodních zdrojů a jejich využití, spotřeba energie (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

**Mikroprostředí** může podnik do dané míry ovlivnit a kontrolovat (v porovnání s makroprostředím). Cílem analýzy mikroprostředí je poznat užší okolí podniku a definovat základní hybné síly, které působí na činnost podniku a ovlivňují jej (Jakubíková, 2008). Analýza mikroprostředí zkoumá odvětví, ve kterém podnik realizuje svoji činnost. Vhodným nástrojem pro rozbor mikroprostředí je Porterův model konkurenčních sil. Tento model sestavil Michael Porter a určil síly, které působí na firmu a mohou způsobit vznik příležitostí nebo hrozeb (Srpková, 2011). Jsou to tyto následující síly:

- Vyjednávací síla zákazníků – chování zákazníka může ovlivnit situaci dodavatele. Zákazník může snadno odejít ke konkurenci nebo může nastat tzv. zpětná integrace. Což je situace, kdy si zákazník vyrábí sám prostřednictvím vlastní činnosti. Pozice odběratele je dále umocňována velikostí poptávky, dostupností informací (například o ceně), citlivostí na změnu ceny či úroveň kvality.
- Vyjednávací síla dodavatelů – dodavatelé mají silnou pozici, pokud jsou klíčovým dodavatelem, nakupující pro ně není zásadním odběratelem, zákazník nemá dostatečné tržní informace, na trhu nejsou snadno dostupné substituty nebo změna dodavatele by znamenala vysoké náklady (Keřkovský a Vykypěl, 2006).
- Stávající konkurence – zde se jedná o soupeření firem v oblasti podnikání společnosti (Koráb a Režňáková, 2007).
- Noví konkurenti – jsou to ty subjekty, které nejsou součástí konkurenčního prostředí a vstupují nebo uvažují o možnosti vstoupit na trh a konkurovat stávajícím firmám. Úroveň rizika vstupu nových konkurentů určují bariéry vstupu do odvětví. Překonání těchto bariér sebou nese náklady pro nově vznikající firmu (Srpková, 2011).
- Riziko substitutů – substituční produkty mohou ohrozit produkty firmy za podmínky, že je možné vytvořit substituty blízké námi nabízenému produktu (Srpková, 2011).

## **Vnitřní analýza**

Vnitřní prostředí je tvořeno materiálovými, finančními a lidskými zdroji podniku, které můžou managementem a jeho zaměstnanci řídit nebo ovlivňovat. (Jakubíková, 2008).

Cílem interní analýzy je objevit vlastní silné a slabé stránky a na základě toho nalézt konkurenční výhodu (Srpková, 2011). Vnitřní analýza při zakládání podniku bude

mít povahu teoretické úvahy o možných zdrojích a oprávněních a nebude mít k dispozici informace o konkrétním stavu. I přesto je interní analýza potřebná (Koráb a Režňáková, 2007).

U této analýzy se nejčastěji využívá model 7S. Jedná se o těchto sedm základních oblastí:

- Strategie – způsob dosažení cílů
- Systémy – vnitřní systémy a procedury řízení společnosti
- Struktura – organizační struktura podniku
- Spolupracovníci – lidské zdroje ve firmě
- Styl manažerské práce – kompetence a přístup managementu
- Schopnosti – pracovní a tvůrčí dispozice lidí v podniku, kompetence a kvalifikace zaměstnanců
- Sdílené hodnoty - principy, hodnoty a ideje, které se sdílí v podniku (Koráb a Režňáková, 2007).

## **SWOT analýza**

Analýza SWOT propojuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Jejím cílem je zanalyzovat silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Název analýzy vychází z prvních písmen čtyř prvků tohoto rozboru. Jedná se o:

- S – strengths (silné stránky),
- W – weaknesses (slabé stránky),
- O – opportunities (příležitosti),
- T – threats (hrozby) (Jakubíková, 2008).

### **3.5.4 Popis podniku**

V této části by měla být zohledněna nejen minulost firmy, ale i její současnost a budoucnost s ohledem na základní podnikatelské cíle a strategie a možnosti jejich dosažení (Fotr a Souček, 2005). V případě již existujícího podniku bývá na začátku stručný exkurz do historie společnosti jako jsou informace o založení, změna právní formy, změna majitele či vedení. Nový podnik může v této části uvést důvod založení společ-



nosti či čeho chce dosáhnout. Pohled do budoucna je důležitý, protože se jedná o budoucí rozvoj podniku. Tento úsek je zaměřen na strategie a cíle podniku. Pokud se jedná o nový podnik. Je zřejmé, že mladý podnik bude mít tuto část podnikatelského záměru kratší než ten zavedený (Stuck, 1992).

Podle autorů Fotr a Souček (2005) jsou klíčovými body této části:

- historie firmy,
- charakteristika produktů a služeb,
- strategie a cíle.

V **historii** podniku jsou uvedeny údaje o založení, dosažených výsledcích a úspěších, finanční situace společnosti v minulosti a v současnosti a způsob financování podniku.

Podstatným bodem je **prezentace produktů a služeb**, díky kterým má firma zajistit své výnosy a zisk (Koráb a Režňáková, 2007). Zde je potřeba definovat jejich aktuální fázi a životnost, konkurenční výhodu produktu, určit kdo je jejich uživatel a jaký užitek mu vzniká (Fotr a Souček, 2005).

Součástí popisu je také **formulace strategie a cílů podniku** (Srpová, 2011). S těmito dvěma pojmy souvisí i slovo vize. Vize je představa o ideálním stavu, jak by měl podnik vypadat. Dosažení tohoto stavu je prostřednictvím cílů (Jakubíková, 2008). Strategie je směr cesta, která určuje jak dosáhnout určených cílů za daných podmínek (Horáková, 2003). Na základě definované vize se stanoví cíle. Cíle mají být krátké, výstižné, motivující a musí splňovat podmínku SMART. SMART je zkratka, která popisuje pět vlastností cílů (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínové) (Srpová, 2011).

### 3.5.5 Výrobní plán

Tento úsek podnikatelského plánu může být označován různě. Možnými názvy se zabývají autoři Koráb a Režňáková (2007). Pojem výrobní plán je určen pro podniky, které realizují výrobu. Pro nevýrobní podniky je užíváno sousloví obchodní plán.

Výrobní plán se věnuje celému výrobnímu procesu. Popisuje potřebné stroje a zařízení, používané materiály a dodavatele, popřípadě subdodavatele s vysvětlením důvodu volby subdodávek. Obchodní plán musí zahrnovat informace o nákupu zboží a služeb a řešení skladovacích prostor. Pokud se podnik zabývá pouze poskytováním služeb, tak v této části bude zahrnut popis procesu poskytování služeb a informace o subdodavatelích. Koráb a Režňáková (2007) doporučují v rámci výrobního plánu přidat seznam vyráběných produktů a těch, které chce podnik zavést. Dále zde můžou být uvedeny informace o certifikátech jakosti, které má firma k dispozici.

Podle Vebera a Srpové (2012) se nejedná pouze o popis výrobních postupů, ale také o podtržení konkurenční výhody podniku. Výrobní plán by měl obsahovat výrobní postupy, informace o strojích a zařízení, výrobní kapacitě, materiálovém a surovinovém zabezpečení, prostorovém umístění výroby a vztahy s dodavateli. Při popisu výrobního procesu je potřeba se zamyslet nad potřebností odborných výrazů a vysvětlování problematiky do hloubky. Ale je důležité, aby čtenář pochopil princip výroby a potřebu kvalifikovaných zaměstnanců.

### 3.5.6 Marketingový plán

Marketingový plán má vliv na úspěch firmy v budoucnu. Z toho důvodu je potřeba, aby tento plán dokázal čtenáře ujistit, že se jedná o dobrou marketingovou strategii (Srpová, 2011).

Tato část podnikatelského plánu vysvětluje jaké výrobky a služby budou nabízeny zákazníkům, jak bude prováděna jejich distribuce, oceňování a propagace. V tomto plánu je zahrnutý předpokládaný objem produkce či služeb, ze kterých je možné určit odhad rentability podniku (Koráb a Režňáková, 2007).

Jak je již výše zmíněno, **marketingová strategie** je součástí marketingového plánu. Kotler (2007) popisuje marketingovou strategii jako „plán hry“, která vede k dosažení cílů. Marketingová strategie se věnuje určení cílového trhu, pozice na trhu a volbě o marketingovém mixu (Srpová, 2011).

**Marketingový mix** jsou nástroje, které podnik používá, aby dosáhl růstu zájmu (poptávky) o nabízené produkty (Kotler, 2004). Marketingový mix tvoří čtyři základní prvky, které jsou označovány jako 4P. Model 4P obsahuje následující složky: výrobek (produkt), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion). Mimo tento základ-

ní model dochází k modifikaci marketingového mixu a jsou přidávány další složky, ty se mohou v různých literaturách odlišovat (Srpová, 2011).

**Produkt** zahrnuje všechny výrobky a služby, které podnik nabízí zákazníkům na cílovém trhu. Výrobek nebo služba slouží k uspokojení potřeb zákazníků (Kotler, 2007). Podnik bude úspěšný pouze tehdy, pokud jeho výroby a služby najdou využití na trhu. Proto je důležité, aby podnikatel určil výrobní sortiment a rozhodl se, zda se bude věnovat jednomu produktu nebo více produktům. Je potřeba také zvážit hloubku a šířku sortimentu, provést návrh produktu a určit i poprodejní služby (Fotr a Souček, 2005).

**Cena** v rámci marketingového mixu vyjadřuje hodnotu peněz, kterou za ni podnikatel žádá a kterou jsou zákazníci ochotni za produkt zaplatit. Je to jediná část marketingového mixu, která generuje příjem podniku (Kotler, 2007). Existuje několik způsobů, jak lze určit cenu. Jednou z variant je určení prodejní ceny jako celkový výše nákladů a požadované procento zisku. Dalšími možnostmi je stanovené ceny podle konkurentů nebo podle cenové elasticity trhu (Fotr a Souček, 2005).

**Propagace** nebo také komunikace či podpora prodeje jsou takové činnosti, díky kterým si zákazníci daného produktu všimnou a seznamují je s produktem. Na základě propagace si lidé daný produkt zakoupí. Společnost musí komunikovat jak se stávajícími zákazníky, tak i s potenciálními (Kotler, 2007). Podpora prodeje je nutná nejen při vstupu produktu na trh, ale i pro udržení stávající tržní pozice a pro dosažení cílů (Fotr a Souček, 2005). Základními složkami komunikačního mixu jsou reklama, public relations, osobní prodej, přímý marketing, sponzorství, komunikace v místě prodeje a další. (Kotler, 2007)

Pod pojmem **distribuce** se skrývají činnosti, které umožní přesun výrobků a služeb k zákazníkovi. Distribuce může být přímá nebo nepřímá. U přímé distribuce se zboží od výrobce dostane přímo ke konečnému spotřebiteli. V případě nepřímé distribuce se produkt dostane ještě ke třetí osobě nebo k prostředníkovi (Kotler, 2007). Důležité je zvolit vhodný distribuční kanál, kde je potřeba se věnovat otázkám jako jsou dodací podmínky, způsoby přepravy, řízení zásob, optimalizace dopravních cest a ochrana výrobku v průběhu přepravy (Fotr a Souček, 2005).

### **3.5.7 Organizační plán**

Organizační plán pro nový podnik by měl obsahovat popis vlastnictví. U obchodní společnosti je potřeba se detailněji věnovat informacím o managementu podniku, právní formě a obchodních podílech. Dále sem patří údaje o vedoucích pracovnících, jejich vzdělání a praktické zkušenosti. Neméně důležitým bodem je také organizační struktura podniku (Koráb a Režňáková, 2007).

Rozsah a významnost této části podnikatelského plánu závisí na typu podnikání a velikosti podniku. U živností a mikrofirem jsou dostačující informace o podnikateli, jeho kvalifikaci, zkušenostech a potenciálu. V tom případě je možné tuto kapitolu podnikatelského plánu vynechat tyto data uvést do části související s popisem podniku (Koráb a Režňáková, 2007).

### **3.5.8 Finanční plán**

Finanční plán je podstatnou součástí podnikatelského plánu. Převádí předešlé části podnikatelského plánu do numerické podoby a ověřuje reálnost tohoto záměru z ekonomického hlediska.

Výstupy tohoto oddílu může být plán nákladů, plán výnosů, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování a další. U nově vznikající společnosti bude potřeba uvažovat i o prostředcích na založení firmy, na pořízení dlouhodobého a oběžného majetku, prostředky na zahájení podnikatelské činnosti (tím jsou zdroje, které slouží k pokrytí provozních nákladů do doby, než podnik získá první tržby) (Srpková, 2011).

K plánovaným výkazům se připojí stručné komentáře. Všechny výstupy tohoto plánu by měly být založeny na reálných podkladech. Výkazy by měly být zpracovány minimálně do okamžiku vykazání zisku, popř. pozitivní hodnoty salda peněžních toků (Veber a Srpková, 2012).

Jak již bylo uvedeno, je finanční plán jednou z nejdůležitějších a nejvíce náročných částí celého záměru firmy. Jedná se o kvalitativní vyjádření všech podnikatelských činností související s chodem a rozvojem firmy. Tento plán má spojovací funkci a propojuje ostatní dílčí plány podniku. Vychází ze strategie podniku a přizpůsobuje ji na určený

časový horizont. Podle délky časového horizontu se finanční plán rozlišuje na dlouhodobý (strategický) a krátkodobý (operativní) finanční plán. (Koráb a Režňáková, 2007)

**Dlouhodobý finanční plán** se nejčastěji sestavuje na období 3 až 5 let. Není určena přesná délka trvání pro tento plán, ale jedná se o období delší než jeden rok. Jeho úkolem je definovat dlouhodobé cíle a určit směr podniku, nevěnuje se jednotlivých dílčím oblastem. Strategický finanční plán nejčastěji obsahuje tyto náležitosti: definování finančních cílů pro určený časový horizont, stanovení finančních politik, prognózování vývoje prodeje, plánování investiční činnosti a plán dlouhodobého financování. Aby se z dlouhodobého finančního plánu nestal jen formální a neaktuální dokument, je potřeba možnost jeho rozložení na kratší období a jeho aktualizace podle změn v okolí firmy.

**Krátkodobý finanční plán** se sestavuje na dobu maximálně jednoho roku, běžně se jedná i o kratší časové horizonty jako je například čtvrtletí či měsíc. Oproti dlouhodobému plánu se podrobně zabývá dílčími činnostmi a přiřazuje rozpočet jednotlivým činnostem. Tento plán je potřeba neustále sledovat a kontrolovat. Při zjištění změn v okolí podniku je potřeba plán aktualizovat a přijmout opatření. Finanční výsledky jsou evidentní z účetních výkazů. Výstupem finančního plánu, který je zpracováván v ročním období, jsou plán výnosů, nákladů a tvorby zisku, plán peněžních toků a plánovaná rozvaha. (Koráb a Režňáková, 2007)

## **ROZVAHA PODNIKU**

Rozvaha je základní účetní výkaz, který zachycuje majetek podniku (aktiva) a zdroje jeho financování (pasiva) k danému dni (Koráb a Režňáková, 2007). Sestavuje se při vzniku společnosti a poté pravidelně na konci příslušného období, nejčastěji k 31.12. sledovaného roku (Srpková, 2011). Pro rozvahu je používán také starší pojem bilance. Tento název je odvozen od bilanční rovnosti, která platí v rozvaze. Majetek podniku se rovná zdrojům krytí majetku. To znamená, že firma nemůže mít více majetku, než má zdroje. Aktiva neboli majetek podniku vznikla díky investičním rozhodnutím v minulosti a dělí se na dlouhodobá a oběžná aktiva. Pasiva jsou zdroje, kterými byl tento majetek pořízen a jedná se o vlastní nebo cizí zdroje. (Koráb a Režňáková, 2007)

**Tab. 2 Rozvaha (Zdroj: Koráb a Režňáková, 2007)**

<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>
<b>Pohledávky za upsaný vlastní kapitál</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
<b>Stálá aktiva</b>	Základní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Kapitálové fondy
Dlouhodobý hmotný majetek	Fondy tvořené ze zisku
Dlouhodobý finanční majetek	Výsledek hospodaření minulých let
	Výsledek hospodaření běžného účetního období
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>Cizí zdroje</b>
Zásoby	Rezervy
Dlouhodobé pohledávky	Dlouhodobé závazky
Krátkodobé pohledávky	Krátkodobé závazky
Finanční majetek	Bankovní úvěry a výpomoci
<b>Ostatní aktiva</b>	<b>Ostatní pasiva</b>

K pořízení majetku jsou potřeba finanční prostředky. Obecně platí pravidlo, že dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobými zdroji a krátkodobý majetek zase zdroji krátkodobými. Při zakládání nové firmy je potřeba mít dostatečně velký „polštář“, díky kterému společnost přežije, než bude mít první příjmy. Bez dostatečných zdrojů by nemohl se podnik rozvíjet a růst. Zdrojem příjmů pro nově vznikající společnost může být venture kapitál nebo tradiční zdroje, které stále převládají v českém prostředí. Tradiční zdroje finančních prostředků zahraniční literatura nazývá „free F“ – family, friends, fools, v překladu do češtiny se jedná o „tři F“ – rodina, přátelé a blázni. Finanční zdroje potřebné pro podnikání lze rozdělit do tří skupin – peníze nutné k založení firmy, peníze potřebné k pořízení dlouhodobého majetku, finance pro zajištění plynulého chodu podniku a růstový kapitál (Staňková, 2007).

Pokud se na finanční zdroje díváme z hlediska původu, lze je rozdělit na vlastní a cizí zdroje. Hlavní zdroj vlastního kapitálu tvoří osobní úspory. Tyto úspory jsou nejméně nákladným zdrojem financování. Obecně platí, že podnikatel by měl do svého podniku být ochoten vložit přibližně polovinu „startovního“ kapitálu. Jestliže podnikatel nechce riskovat své finanční prostředky, tak potom ani investor nebude ochoten riskovat své peníze. Mezi zdroje cizího kapitálu patří příbuzní a přátelé, soukromí investoři (mo-

vítí jednotlivci), investiční společnosti, úvěrové financování a další zdroje (př. finanční prostředky od státu). (Staňková, 2007)

## **NÁKLADY A VÝNOSY PODNIKU**

Náklady souvisí se spotřebou materiálu podniku, výnosy jsou výsledky činnosti podniku za dané období. Rozdíl mezi výnosy a náklady je výsledek hospodaření za sledované období. Vztahy mezi dosaženými výnosy podniku za období a náklady související s jejich vytvoření zobrazuje výkaz zisku a ztrát. Tento výkaz má třístupňové uspořádání, kde náklady i výnosy jsou rozděleny na provozní, finanční a mimořádné (Koráb a Režňáková, 2007). Plánovaný výkaz zisků a ztrát zaznamenává výnosy, náklady a výsledek hospodaření v jednotlivých letech (Srpková, 2011).

Pro účely řízení podniku je monitorování nákladů a výnosů v rámci výkazu zisku a ztrát nedostačující, proto je potřeba se na náklady podívat i z pohledu manažerského účetnictví, kde dochází ke kalkulačnímu třídění nákladů. Náklady se v manažerském účetnictví třídí na variabilní a fixní náklady. Variabilní náklady jsou závislé na objemu výroby a mění se podle vyráběného množství. Fixní náklady v krátkém období se nemění v závislosti na objemu vyráběného množství, v dlouhodobém horizontu se mění skokově. Dělení nákladů na fixní a variabilní se využívá pro určení objemu výroby, při kterém dochází k rovnosti tržeb a nákladů, tzn. všechny vynaložené náklady jsou pokryty tržbami. Tato úroveň výroby se označuje jako bod zvratu. Určení bodu zvratu je informací pro management a vlastníky společnosti, která určuje objem výroby, kdy podnik nebude ve ztrátě. To platí za předpokladu, že všechny vyrobené produkty se také prodají (Koráb a Režňáková, 2007).

## **ZAKLADATELSKÝ ROZPOČET**

Sestavení reálného rozpočtu výdajů souvisejících se zahájením a provozem podnikání je zakladatelský rozpočet. Účelem tvorby zakladatelského rozpočtu je minimalizace rizika neúspěchu podnikání. Obstarání finančních zdrojů pro realizaci záměru musí být provedeno s dostatečným předstihem. Při plánování tohoto rozpočtu je potřeba brát v úvahu fakt, že než podnik dostane zapláceno za své výkony, musí nakoupit materiál, energii a zaměstnat pracovníky (Koráb a Režňáková, 2007).

Při realizaci zakladatelského rozpočtu porovná náklady s peněžními prostředky, které má podnikatel k dispozici. Na základě tohoto úkonu dojde ke zjištění, že vlastní finanční zdroje jsou nedostačující a musí je doplnit cizími zdroji. Výstupem je zahajovací rozvaha. (Srpová a Řehoř, 2010)

### **3.5.9 Hodnocení rizik**

Riziku se žádná firma nevyhne. Pokud chce být úspěšná, musí určité riziko podstoupit.

Pro pojem riziko je užíváno mnoho definic. Podle autorů Smejkal a Rais (2013) je v ekonomii riziko chápáno jako nejednoznačný průběh ekonomických procesů a neurčitost jejich výsledků. Srpová (2011) uvádí, že riziko ve spojení s podnikatelským plánem je vnímáno jako negativní odchylka od cíle.

Podle Valacha (1997) jsou dva druhy příčin vzniku rizika a to subjektivní (závislé na činnosti podniku a objektivní riziko (nezávislé na činnosti podniku).

S rizikem souvisí dva pojmy: neurčitost výsledků a nežádoucí výsledky. Neurčitost výsledků znamená, že výsledek nemusí být jistý. Pokud by byl výsledek pevný a neměnný, tak by neexistovalo riziko. Dále pokud je alespoň jeden z možných výsledků nežádoucí, může dojít ke ztrátě nebo výnos bude menší než předpokládaný výnos.

Podnikatel nebo manažer může zaujímat jeden ze tří přístupů k riziku. Jedná se o postoj se sklonem k averzi, osoba se sklonem k riziku nebo osoba s neutrálním postojem k riziku. Na vztah manažera k riziku má vliv jeho osobní postoj k řešení rizikových situací, jeho minulé zkušenosti s rizikem a systém řízení rizika ve firmě (Smejkal a Rais, 2013).

Míra úspěšnosti daného projektu závisí na větším množství faktorů, které ovlivňují projekt a jejich budoucí vývoj je nejistý. Neschopnost spolehlivě stanovit budoucí hodnoty faktorů rizika může být zapříčiněna nedostatečným množstvím informací či neúplným poznáním procesů, použitím nesprávných nebo neověřených zdrojů informací, využitím nevhodných metod pro odhad budoucího vývoje daných faktorů rizika nebo náhodná povaha procesů.

Rizika je možné členit z několika pohledů. Podstatným je dělení podle věcné náplně. Z tohoto hlediska se jedná o rizika:

- technologická – souvisí s výzkumem a vývojem, nezvládnutí technologického procesu může znamenat neúspěch nového produktu,



- výrobní – výrobní zdroje jsou omezené a tím může dojít k ohrožení výrobního procesu,
- ekonomická – jedná se o nákladová rizika, kde růst cen může způsobit překročení plánovaných nákladů,
- tržní – úspěšnost produktu na trhu je spjata s poptávkou,
- finanční – zdroje financování podniku,
- legislativní – rizika spojená s hospodářskou a legislativní politikou vlády,
- politická – souvisí s politickou nestabilitou a možnými změnami politických systémů,
- environmentální – ochrana životního prostředí, náklady na odstranění škod, užívání omezených, neobnovitelných zdrojů,
- související s lidským faktorem – nedostačující kvalifikace či zkušenosti zaměstnanců,
- informační – zde nedostatečné zabezpečení dat,
- zásahy „vyšší moci“ – zde se řadí nebezpečí živelných pohrom, havárie výrobních zařízení, krádeže a terorismus. (Fotr a Souček, 2005)

### 3.5.10 Přílohy

Přílohy neboli podpůrná dokumentace jsou informativní materiály, které nejsou přímou součástí podnikatelského plánu. V textu dokumentu by měl být uveden odkaz na každou přílohu (Koráb a Režňáková, 2007). Množství a velikost příloh je individuální. Součástí příloh mohou být tyto dokumenty: životopisy ústředních pracovníků, výpis z obchodního rejstříku, výkaz zisku a ztrát za posledních několik let, fotografie produktů, prospekty, technické výkresy a další (Srpková, 2011). Tento výčet není nijak limitující, některé části mohou chybět a naopak zde může být i něco jiného.

## 3.6 Charakteristika oboru stavebnictví

Fungování podniku také ovlivňuje odvětví, ve kterém působí. Protože obor stavebnictví je specifický oproti ostatním odvětvím národního hospodářství, budu se krátce věnovat i popisu odvětví.

Stavebnictví je jedno z odvětví hospodářství. Stručně řečeno tento obor se zabývá stavbami. Může se jednat o výstavbu, demolici, rekonstrukci, udržování či modernizace stavebních děl. Stavebnictví se dělí na čtyři základní skupiny: pozemní stavby, dopravní a podzemní stavby (silnice, mosty, tunely, železnice), vodohospodářské stavby (úprava vodních toků, přehrady) a speciální stavby (stožáry). Do pozemních staveb patří stavy pro bydlení, občanské stavby, průmyslové a zemědělské stavby (cs.wikipedia.org, 2013). Pozemním stavitelstvím se zabývá většina menších a středních stavebních firem.

Úkolem stavebnictví je vyhovět požadavkům zákazníků a uspokojit poptávku po stavebních investicích. Stavební investice se mohou týkat nové výstavby nebo zachování kvality stávajících staveb, které lidé aktuálně užívají. Stavebnictvím protékají velké objemy finančních prostředků a toto odvětví je ukazatelem hospodářského růstu společnosti. Peněžní zdroje, které jsou investovány ve stavebnictví, mohou být soukromé, veřejné nebo se jedná o kombinaci obou variant. (Marková, 2009)

Pro stavebnictví je charakteristická odlišnost od ostatních průmyslových odvětví v následujícím:

- stavby, které jsou výsledkem stavební činnosti, se nevyrábějí do zásoby,
- individuální charakter výroby (stavební dílo je ve většině případů vyráběno pro konkrétního zákazníka na základě jeho požadavků),
- pohyblivost stavební výroby, tzn. staveniště je místem výroby v daném okamžiku,
- nepohyblivost výrobku, tzn. stavbu nelze přemístit kvůli jejímu pevnému spojení s pozemkem,
- jedná se manuálně náročné činnosti,
- stavby mají velkou hmotnost a rozměry. (Pleskač, 2001)

Aby podnik byl schopen uspokojit potřeby zákazníků a mohl maximálně využít svůj potenciál, je dobré vědět, že i marketingový mix stavební firmy je specifický. Marketingový mix v podobě „4P“ platí, ale je přizpůsobený stavebnímu odvětví.

**Produkt**em stavebnictví je stavba. Ta má rozdílné charakteristiky oproti běžným produktům. Základní znaky jsou nepřemístitelnost, náročnost na lidskou práci a spotřebu materiálu, velké rozměry, dlouhá životnost, pevné spojení s pozemkem, realizace na základě individuálních požadavků zákazníka (investora), unikátnost (výroba potřebuje speciální přípravu). Stavba je jedinečná svým vzhledem, dispozicí, umístěním v prostoru a další. Velmi podstatná charakteristika stavební výroby je sezónnost. Ve stavebnictví jsou dva druhy výrobků – zakázkový a komerční. Ve většině případů je stavební dílo prováděno pro předem známého zákazníka a je zde důležitá spolupráce obou stran (zakázkový výrobek). Tato charakteristika neplatí pro developerství. Tam je výrobek vytvářen podle odhadů poptávky v budoucnu (komerční výrobek).

**Cena** je jedno z kritérií, podle kterého se zákazník rozhodne, zda nabídku firmy přijme či nikoliv. U komerčního výrobku cenu ovlivňují cenové limity, které jsou dány strategickým marketingem. U zakázkového výrobku je cena určena na základě obchodního jednání o zakázce. Při sestavování ceny se do její výsledné výše promírají čtyři základní faktory: obecná situace na stavebním trhu, důležitost zákazníka, postavení společnosti na trhu a konkurence a její tlak v oboru a v regionu.

V rámci **distribuce** stavebního díla se firma zabývá jak předat výrobek zákazníkovi (spotřebiteli). Předání může proběhnout přímým kontaktem bez zprostředkovatelů nebo využitím distribučních mezičlánků při realizaci stavby a při prodeji.

I u **propagace** staveb je brát v potaz typ výrobků, zda se jedná o zakázkový nebo komerční výrobek. Zakázkový stavební marketing chce získat nejen izolovanou zakázku, ale především zákazníka. Komerční stavební marketing se snaží sehnat odbyt pro své výrobky. Ale klíčová myšlenka je společná, jde o oslovení zákazníka a ovlivnění jeho chování. Nejčastější nástroje marketingové komunikace ve stavebním odvětví jsou osobní prodej, reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations, veletrhy a výstavy. Podstatné jsou referenční stavby, které firmě pomůžou se zviditelněním společnosti. (Pleskač, 2001)

## 4 Analýza problému a současné situace

Tato část diplomové práce se zabývá zhodnocením současné situace na trhu. Pro vypracování byly použity jednotlivé analýzy vnitřního a vnějšího okolí nově vznikající firmy.

### 4.1 Analýza trhu

Fungování podniku je ovlivněno prostředím, ve kterém se vyskytuje. Proto je důležité věnovat pozornost i okolí podniku. Zhodnocení okolí, kde podnik působí, bude pomocí situační analýzy. Situační analýza je rozdělena na dvě části - analýzu makroprostředí a mikroprostředí.

#### 4.1.1 Analýza makroprostředí.

Makroprostředí je široké okolí podniku, které samotná firma nemůže ovlivnit nebo může ovlivnit, ale velmi obtížně. Pro hodnocení makroprostředí se využívá PESTE analýza, která bývá také označována, jako SLEPTE analýza. Název této metody vznikl z počátečních písmen jednotlivých oblastí okolí podniku.

#### **Politické prostředí**

Oblast stavebnictví podléhá nejen normám týkajících se tohoto oboru, ale i těm obecným jako je obchodní a živnostenské právo. Dále je potřeba do politického prostředí zahrnout i fakt, že Česká republika je součástí Evropské unie a legislativa ČR je ovlivňována Evropskou unií. Česká republika jako členský stát může čerpat dotace ze strukturálních fondů Evropské unie.

Ve stavebnictví jsou dva typy zakázek – soukromé a veřejné, kde veřejné zakázky jsou upravovány Zákonem o veřejných zakázkách.

Stavebnictví je závislé na sezónních pracích. To souvisí s možností zaměstnávat pracovníky na dobu určitou. To je zakotveno v Zákoníku práce. Zaměstnanec může být zaměstnán u jednoho zaměstnavatele pouze třikrát na dobu určitou v období tří let. Jedná se tak o omezení pro sezónní práce.

Obor stavebnictví je regulován především Stavebním zákonem. Stavební zákon neboli Zákon o územním plánování a stavebním řádu je zákon č. 183/2006 Sb. platný v pozdějších úpravách. Ten je upravován novelami přibližně každého půl roku. Proto je

potřeba, aby stavební firma sledovala veškeré úpravy zákonů a to nejen stavebního. Podle vyjádření předsedy vlády Bohuslava Sobotky by se političtí představitelé měli věnovat přípravě nového stavebního zákona a budou se snažit odstranit legislativní překážky ve stavebnictví. (ceec.eu, 2017). Nicméně není jasné, kdy dojde k úpravě tohoto zákona a zda doopravdy budou odstraněny legislativní překážky výstavby. Proto firmy musí stále věnovat dostatečnou pozornost právním úpravám stavebního zákona.

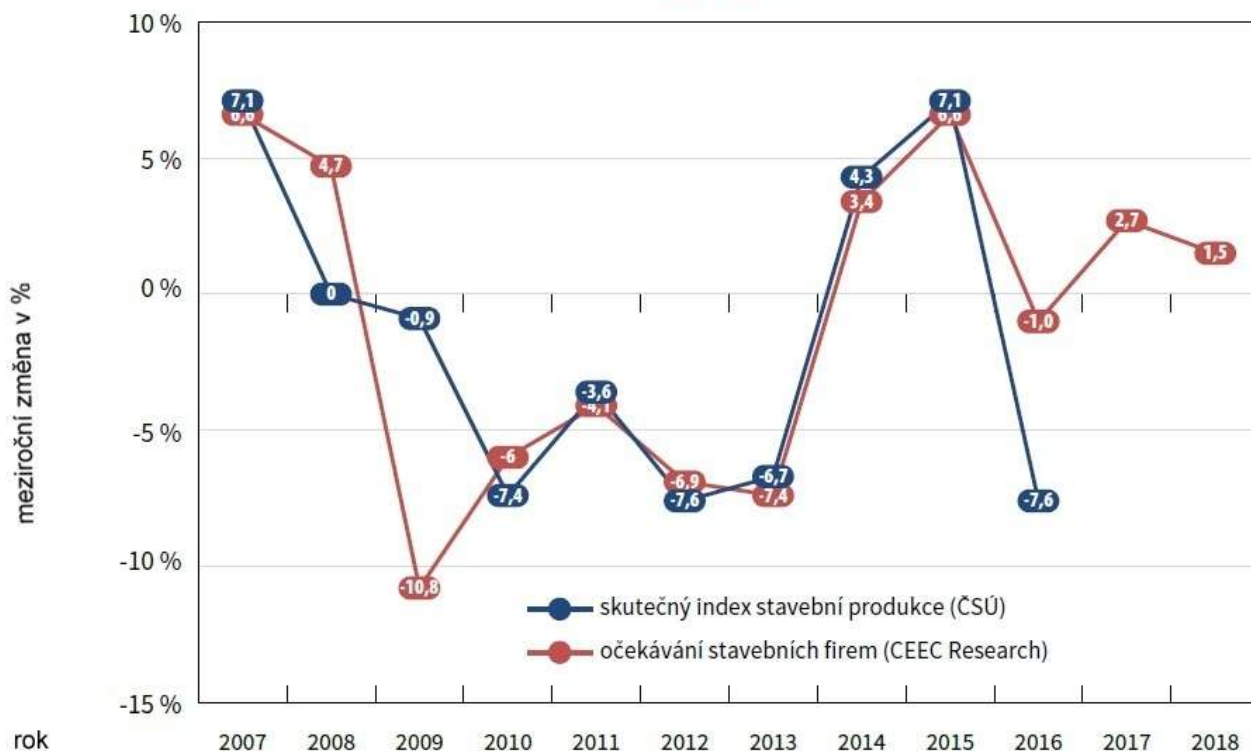
Politickému rozhodnutí podléhají také daně. Ve stavebnictví je uplatňována dvojitá sazba daně z přidané hodnoty – snížená a základní. Snížená daň 15 % platí pro stavební a montážní práce již dokončené bytové výstavby a u staveb pro sociální bydlení. Mimo tyto případy platí základní sazba daně 21 %. (zakonyprolidi.cz, 2017c). Působení právnické osoby dále podléhá i dani z příjmu právnické osoby. Ta je 19 %, tato daň je od r. 2010 na stejné úrovni. Při porovnání s vývojem v minulosti dochází k jejímu snižování. Například v roce 1998 byla na úrovni 35 %. (danarionline.cz, 2017)

### **Ekonomické prostředí**

Podstatným ukazatelem ekonomického prostředí je úroveň hrubého domácího produktu (HDP). V roce 2009 se na vývoji ekonomiky podepsala globální ekonomická krize, kdy HDP pokleslo o 4,4 %. Do té doby česká ekonomika rostla. Vývoj HDP v posledních dvou kalendářních letech (tj. léta 2015 a 2016) byl následující: HDP v roce 2015 v jednotlivých čtvrtletích rostla o 3,9 %, 4,4 %, 4,3% a 3,9 %, v roce 2016 byl růst HDP ve všech čtvrtletích o 3,1 %, 2,5 %, 1,9 % a 1,7 % (finance.cz, 2017).

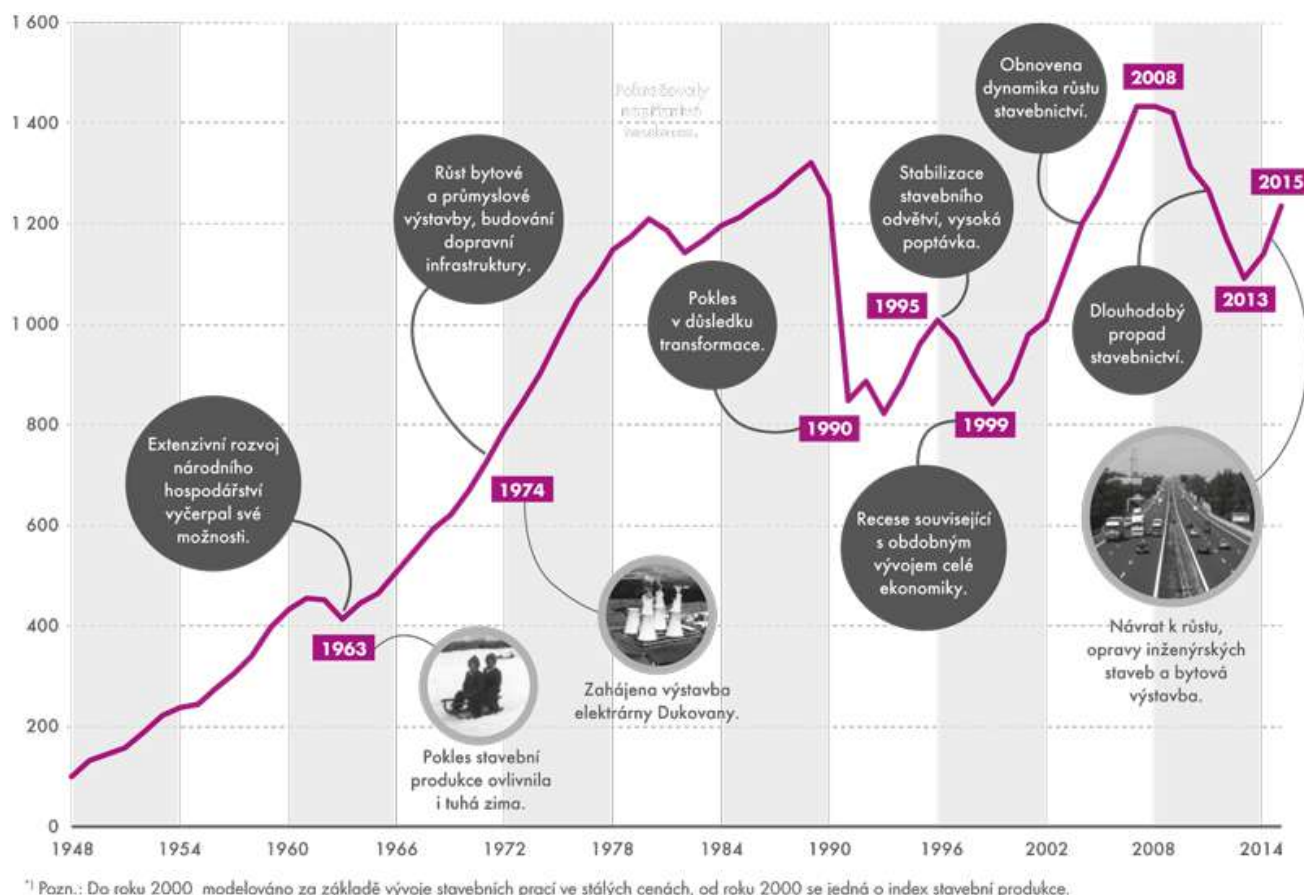
Stavebnictví je jedním z klíčových odvětví v České republice. Stavebnictví a stavební produkce bylo na špici v letech 2007 a 2008 a od té doby stavební produkce klesala. Postupem času se pokles zastavil a v roce 2014 stavební produkce meziročně vzrostla o 4,3 %. Důvodem poklesu byla nedostatečná poptávka soukromého i veřejného sektoru.

## VÝVOJ ČESKÉHO STAVEBNICTVÍ 2007-2018



Obrázek 1 Vývoj stavebnictví v ČR (Zdroj: ceec.eu)

Na grafu lze vidět vývoj českého stavebnictví od roku 2007 až s predikcí do roku 2018. Podle predikce v grafu vidíme, že v roce 2017 a 2018 by mělo docházet k růstu odvětví stavebnictví. Tyto předpovědi pro jednotlivé roky stanovují odborníci (představitelé stavebních firem). Jejich predikce s malou odchylkou odpovídají i úrovni HDP. Výjimkou je rok 2008, když se objevila ekonomická krize a rok 2009, kdy se v tomto roce krize projevila ve stavebnictví nejvíce. Také je značná odchylka od očekávání stavebních firem v roce 2016. V roce 2016 došlo k poklesu oproti očekávání stavebních institucí o 6,6 % (meziroční změna vývoje stavebnictví poklesla o 7,6 % a očekávání stavebních firem byl pokles o 1 %). Celková stavební produkce klesla o 7,6 %, z toho pozemní stavitelství meziročně pokleslo o 3,3 % a inženýrské stavitelství o 16 %. V roce 2015 se růstové problémy neprojevily, protože docházelo k dočerpávání evropských dotací z prvního programového období. Důvodem propadu stavební produkce v roce 2016 je fakt, že došlo v průběhu roku ke změně zákona o veřejných zakázkách. Tím došlo ke snížení celkové sumy zadaných zakázek z celkové hodnoty 174,2 mld. Kč na 91,7 mld. Kč (ceec.eu, 2017).



**Obrázek 2 Dlouhodobý vývoj stavební produkce (Zdroj: statistikaamy.cz)**

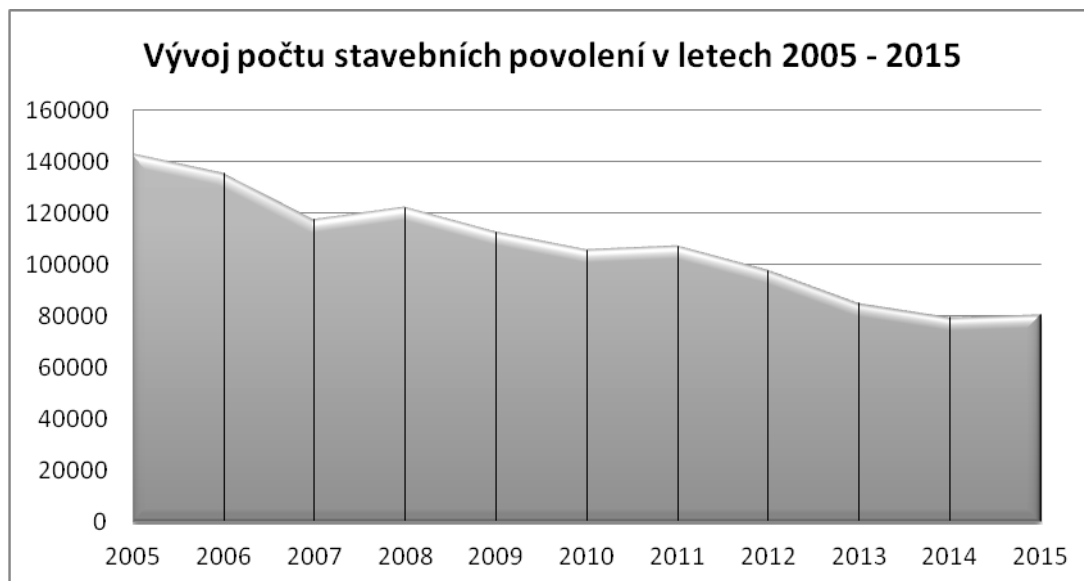
Na obrázku je znázorněn dlouhodobý vývoj stavební produkce na území České republiky. Obrázek obsahuje kromě vývoje také popisky s důvody růstu či poklesu. Toto grafické vyjádření zde přikládám pro představu o dlouhodobém vývoji stavebnictví. I přes krátkodobé poklesy stále dochází z dlouhodobého hlediska k růstu stavební produkce (statistikaamy.cz, 2017).

### Sociální prostředí

V roce 2016 došlo k nárůstu počtu vydaných stavebních povolení. Stavební úřady vydaly celkem 83 340 stavebních povolení (v roce 2015 bylo vydáno 80 478 povolení), z toho 9 719 jich bylo v Jihomoravském kraji. Množství stavebních povolení Jihomoravského kraje je druhý nejvyšší v rámci všech krajů v České republice. Druhou příčku zaujímá Jihomoravský kraj ihned po kraji Středočeském. Na Jižní Moravě bylo vydáno 6 119 stavebních povolení na budovy, z toho 4 126 povolení na bytovou výstavbu. Tato povolení se týkala nových nebo stávajících staveb. Předpokládaná hodnota staveb, které získaly stavební povolení, je přibližně 31,2 miliard Kč. Přibližná hodnota povolených

budov je 25,8 miliard Kč, kde 11,8 miliard Kč je očekávaná hodnota bytových staveb (czso.cz, 2017a).

Na následujícím grafu lze vidět vývoj počtu stavebních povolení za desetileté období a to v letech 2005 až 2015. Počet stavebních povolení postupně klesal, až v posledních třech letech došlo k pomalému ustálení a počet vydaných stavebních povolení neklesá. Lze také předpokládat, že v budoucnu dojde k nárůstu počtu povolení. (czso.cz, 2017b)



Obrázek 3 Vývoj stavebních povolení v ČR (Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz))

Všeobecnou problematikou, která v současnosti nabývá na významu, je stárnutí populace. Bydlení je jedna z oblastí, kterou je potřeba přizpůsobit životu seniorů. Společnost se snaží o zajištění důstojného bydlení pro seniory, které bude brát v potaz jejich věkové a zdravotní omezení, jak ve specializovaných zařízeních určených pro tuto skupinu lidí, tak i v domácím rodinném prostředí.

Dalším sociálním faktorem, který ovlivňuje podnikání, je rostoucí počítačová gramotnost obyvatel ČR. Podle informací, které uvádí Český statistický úřad, je 73 % domácností vybaveno počítačem a obdobné procento lidí využívá počítač s internetem. Důsledkem zvyšující se počítačové gramotnosti může být i nárůst poptávky po nových technologiích ve stavebnictví. Lidé mají možnost prostřednictvím internetu si zjistit informace k dané problematice (czso.cz, 2017c)

Občané kromě financování stavby z vlastních zdrojů využívají nejčastěji úvěry ze stavebního spoření a hypoteční úvěry. Z toho důvodu jsou zde uvedeny i stručné informace o těchto typech úvěrů.



Ke konci roku 2016 lidé využili celkem 650 tisíc úvěrů ze stavebního spoření. To znamená pokles oproti předcházejícímu roku, kdy bylo 695 tis. úvěrů. Celková hodnota finančních prostředků dosáhla hodnoty 240, 6 mld. Kč. To je pokles o 2,1 mld. Kč v porovnání se stavem ke konci roku 2015 (mfer.cz, 2017).

Zato vývoj na hypotečním trhu byl v roce 2016 přelomový. Bylo poskytnuto nejvyšší množství hypotečních úvěrů, úrokové sazby dosáhly svého dna a byl překonán do té doby rekordní rok 2015. Banky sjednaly 114 044 hypotečních úvěrů. Z toho 111 520 hypoték uzavřely banky s občany (nepodnikatelské subjekty). Konkrétně v Jihomoravském kraji bylo občanům poskytnuto 12 803 hypotečních úvěrů. Jihomoravský kraj tak v celorepublikovém srovnání zaujímá druhé místo hned za krajem Praha. V roce 2016 byly poskytnuty hypotéky v celkové výši 224 miliard korun, z toho 218 miliard bylo pro občany. (mmr.cz, 2017a, 2017b). Průměrná úroková sazba v roce 2016 byla 1,87 % (hypindex.cz, 2017a). Pro porovnání jsou zde i údaje z roku 2015. V roce 2015 bylo sjednáno celkem 104 044 hypoték (z toho 101 973 pro občany) v souhrnné výši 235 miliard korun (mmr.cz, 2017b).

Experti na hypoteční trh předpokládají, že v roce 2017 dojde ke zpomalení růstu. Na vývoji hypoték v roce 2017 bude mít vliv především zvyšování úrokových sazeb, nový zákon o spotřebitelských úvěrech, vydaná doporučení ČNB a také růst nemovitostí (hypindex.cz, 2017b).

### **Technologické prostředí**

Pro společnost, která má ambice udržet své postavené na trhu a úspěšně zápasit s konkurencí, je důležité sledovat a reagovat na technologické trendy a novinky v oboru podnikání firmy. Obecným trendem ve stavebnictví je suchá výstavba. Pokud je to možné, stavební firmy upřednostňují suchou výstavbu oproti mokré.

Ukazatelem trendu suché výstavby je i rostoucí zájem o dřevostavby. V České republice se ročně postaví kolem 1 300 dřevostaveb a odhaduje se, že v následujících pěti letech by podíl dřevostaveb na trhu měl být kolem 15 procent. Výhodou dřevostaveb oproti zděným domům jsou dobré tepelně izolační vlastnosti, rychlost výstavby a přibližně stejná cena jako u klasických staveb. (estav.cz, 2017)

V současnosti se lidé chovají více ekologicky a to se projevuje i v technologiích, které jsou využívány ve stavebnictví. Při realizaci stavby jsou použity materiály, které

přinesou lidem v budoucnu úspory především v peněžní podobě. Zde se jedná především o stavbu a plánování domů, které jsou energeticky úsporné nebo pasivní. Aby mohly být realizovány tyto typy staveb, je potřebný vývoj energeticky úsporných technologií.

### **Ekologické prostředí**

V posledních letech je kladen velký důraz na ochranu přírody. To se promítá také do stavebnictví. Dochází ke stavbě energeticky úsporných budov, snižování energetické náročnosti stávajících budov a jsou také využívány ekologické stavební materiály. Ekologické a energeticky úsporné prvky je potřeba zahrnout již do plánů dané stavby. (reality.cz, 2017)

V dnešní době se lidé snaží o využití odpadového materiálu jako druhotné suroviny. To znamená, že se snaží minimalizovat spotřebu primárních zdrojů a maximálně využít druhotné suroviny. Při výrobě stavebních materiálů se využívají technologie výroby, které jsou s co nejmenší energetickou náročností, obnovitelné suroviny, obnovitelné zdroje energie, recyklované a recyklovatelné materiály a snaží se užívat místní zdroje. (lences.cz, 2017)

Na základě legislativy musí být stavební odpad tříděn a recyklován. Jakýkoliv stavební odpad nesmí být uložen v běžných kontejnerech ani v těch pro směšný komunální odpad. K likvidaci stavebního odpadu jsou určeny sběrné dvory nebo specializované firmy (enviweb.cz, 2017).

## **4.1.2 Analýza mikroprostředí**

Analýzu mikroprostředí lze také nazvat jako oborovou analýzu. Zabývá se nejbližším okolím podniku. Podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil je postavení firmy ovlivňováno pěti základními činiteli: zákazníci, dodavatelé, konkurence, substituty a potenciální noví konkurenti.

### **Zákazníci**

Zákazníci (odběratelé) budou především soukromé osoby, které si budou zařizovat či přebudovávat bydlení, popř. se rozhodnou pro drobnou stavbu. Mimo soukromé oso-

by se bude společnost nabízet služby i podnikatelů, kteří budou provádět rekonstrukci a modernizaci svých podnikatelských prostorů.

Oběma skupinám firma nabídne tvorbu projektové dokumentace, návrh interiéru, stavební práce a odborný stavební dohled nad nimi. Veškeré služby, které bude společnost nabízet, budou zrealizovány na základě požadavků daného zákazníka. Vždy budou s klientem sjednány smluvní podmínky, cena zakázky, dodací termíny a další body.

Také se nevylučuje možnost provádění zakázek i pro veřejný sektor.

Důležité je vytvořit si dobrou pověst podniku. Na základě pozitivních referencí a dobré osobní zkušenosti budou odběratelé spokojeni a nebudou vyhledávat jiného dodavatele služeb.

### **Dodavatelé**

Vyjednávací síla dodavatelů má důležité postavení v oblasti stavebnictví, protože cena a kvalita stavebních materiálů a služeb má vliv na konečnou cenu za provedenou stavební zakázku. Je důležité si budovat pevné vazby s dodavateli, protože to významně ovlivní cenu vstupů pro podnikání. Dodavatelé, se kterými bude firma spolupracovat, budou stavebniny a jednotlivý drobní řemeslníci.

Firem zabývajících dodáváním stavebního materiálu je mnoho. Protože konkurence je v této oblasti celkem silná, vyjednávací síla dodavatelů je poměrně malá. V mnoha případech se prodávající snaží nabídnout svým odběratelům co nejvýhodnější cenu a další služby. Jen na stejné ulici, kde bude sídlit stavební firma ROKO BAU, jsou dvě prodejny se stavebním materiálem. Jedná se o STAVEBNINY VAJBAR a STAFIKR. U volby dodavatele stavebních materiálů bude rozhodovat cena, nabízené služby, rychlost dodávky a celková flexibilita dodavatele. Na základě osobních zkušeností dojde k rozhodnutí, se kterými stavebninami bude podnik spolupracovat. V případě nespokojenosti má možnost přejít k jinému dodavateli. Při změně dodavatele se nemusí jednat přechod k již zmíněným společnostem, protože na trhu je dostatek ostatních dodavatelů.

Dodavatelé dílčích stavebních prací mají oproti stavebninám o něco silnější postavení. Avšak pokud se bude jednat o dlouhodobou spolupráci, tak oba subjekty budou rovnocennými partnery. Tento vztah bude výhodný pro obě strany. Dodavatel bude mít jistotu práce bez složitého shánění zakázek a firma ROKO BAU bude vědět, že není

potřeba zaměstnávat odborníky, ale stačí využít jejich služeb formou outsourcingu. U těchto řemeslníků bude kladen vysoký důraz na kvalitu jimi odvedené práce.

V rámci projekční činnosti ve společnosti bude také potřeba komunikace s dodavatelem programu pro vytváření projektů.

### **Konkurence**

Konkurence na stavebním trhu je široká. Existuje mnoho velkých i malých firem zabývajících se stavebními činnostmi. Jako konkurenty nově zakládané společnosti jsou vnímány menší firmy, které podnikají ve stejné lokalitě. Kromě stavebních firem působí i mnoho drobných živnostníků. Živnostníky však firma nebude vnímat jako konkurenci, ale jako potenciální spolupracovníky (více viz. dodavatelé). Mezi konkurenci tohoto podniku patří například firmy RUFÁ, JS-ABAKUS, STAMA, THERMOPOL. Zde se jedná o podniky, které se věnují stavební činnosti. Budoucí majitelé nemají informace o konkurenci v okolí, která by se věnovala stavební a projekční činnosti zároveň.

### **Substituty**

Firma se bude věnovat zděným stavbám. Proto lze za substituční výrobek považovat dřevostavby a montované domy. Společnost nemá v plánu se věnovat těmto domům. V současné době je rostoucí poptávka po dřevostavbách, ale jejich nárůst je pozvolný a nijak neohrožuje firmy zabývající se zděnými stavbami.

Dalším substitutem jsou pasivní a nízkoenergetické domy. Majitelé firmy si uvědomují rostoucí trend poptávky po těchto typech domů, a proto do budoucna plánují věnovat se projektování a realizaci těchto nízkoenergetických domů. Nejdříve bude potřeba, aby projektant získal dostatečné znalosti o tomto druhu staveb.

### **Noví konkurenti**

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je znatelná, avšak není natolik závažná, aby podnik kvůli tomuto faktoru zrušil své úvahy o podnikání. Stavební trh zažívá období růstu, proto potenciální konkurent by nemusel znamenat katastrofický scénář pro naši společnost. Aby firma byla konkurenceschopná, je vhodné poskytovat komplexní služby zákazníkům.

### 4.1.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je označována také jako analýza podniku. Tato analýza je provedena pomocí modelu „7S“ firmy Mc Kinsey. Model pracuje s následujícími faktory:

- Strategie (Strategy)
- Struktura (Structure)
- Systémy (Systems)
- Styl práce vedení (Style)
- Spolupracovníci (Staff)
- Schopnosti (Skills)
- Sdílené hodnoty (Shared values)

#### **Strategie**

Strategií nově vznikající společnosti ROKO BAU je především spokojenost zákazníků. Díky spokojenosti zákazníků bude možné budovat dobré jméno společnosti. Spokojenost odběratelů je závislá především na kvalitě nabízených služeb a celkovým přístupem k zákazníkům.

#### **Struktura**

Firma bude rozdělena na dvě divize – stavební a projekční, kde každou divizi bude zastupovat jeden z majitelů společnosti. Na nich bude závislá veškerá činnost podniku. Vedoucí stavební části podniku bude mít na starosti řemeslníky. Vedoucí projekční části organizace bude mít na starosti mimo projektování také i obchodní úsek. Jelikož budou dva řídicí pracovníci, musí efektivně si rozvrhnout pracovní náplň tak, aby stihli plnit požadavky zákazníků a zakázky byly dokončeny včas. Zedníci budou spadat pod vedoucího stavení činnosti. V případě velkého počtu zakázek projektů firma uvažuje o využití služeb brigádníků z řad studentů. Ti by pomohli k tomu, aby společnost byla schopna dostát svým závazkům vůči zákazníkům a mohla zrealizovat projekty včas. Brigádníci by spadali pod vedoucího projekční činnosti, který by byl odpovědný za jejich práci.

Grafické znázornění organizační struktury je v kapitole 5.7 Organizační plán.

## **Systémy řízení**

V rámci systému řízení je potřeba myslet na znalost stavebních procesů a použitých technologií při stavbě. Aby tyto procesy fungovaly tak jak mají, je důležitá komunikace. Ta bude ve firmě probíhat primárně ústně a při osobních setkáních. Osobní forma komunikace je zvolena proto, aby nedocházelo k nedorozuměním a byly pochopeny požadavky jak zákazníka, tak i vedení společnosti.

## **Styl vedení práce**

Styl vedení bude založen na demokratickém principu. Zaměstnanci budou dostávat příkazy a nařízení od svých vedoucích a budou mít možnost se vyjádřit k dané problematice. Formální odpovědnost za vykonanou práci budou mít vedoucí pracovníci. Ti budou svým podřízeným přiřazovat úkoly, které je potřeba splnit.

## **Spolupracovníci**

Majitelé firmy společně se třemi dalšími zaměstnanci zajišťují veškerou činnost podniku. V oblasti stavební činnosti budou spolupracovat s dodavateli dílčích prací. Vždy se bude dbát na to, aby zaměstnanci a spolupracovníci měli dostatečné odborné znalosti.

## **Schopnosti**

Jak je uvedeno v předchozím odstavci, pro firmu je důležité, aby jednotliví pracovníci byli odborníci na danou oblast a měli dostatečnou kvalifikaci či praxi. Vedoucí pracovníci mají odbornou kvalifikaci v oboru, tak i dostatečnou praxi, aby mohli provádět danou aktivitu. U zaměstnanců, kteří se budou věnovat jednotlivým řemeslům, je důležitá praxe v oboru.

## **Sdílené hodnoty**

Základní ideou podniku je vytvoření fungující společnosti, která bude hlavním zdrojem příjmu majitelů a bude schopna zaměstnávat i ostatní pracovníky.

Protože se jedná o malou společnost na rodinné úrovni, tak se každý zaměstnanec bude snažit podílet na chodu firmy a dbát o jeho prosperitu. Důležitá je identifikace zaměstnanců s firemními hodnotami. To má vliv na celkovou úspěšnost firmy.

Kromě kvality poskytovaných služeb si firma zakládá také na dodržování stanovených termínů realizace zakázky.

#### **4.1.4 SWOT analýza**

Propojením provedených analýz (analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku) je možné vytvořit SWOT analýzu a shrnout tak silné a slabé stránky firmy a dále příležitosti a hrozby související s okolím podniku. Příležitosti a hrozby a také silné a slabé stránky jsou znázorněny ve SWOT matici.

Příležitost, která může podniku přinést největší užitek je očekávaný nárůst počtu staveních povolení a rostoucí zájem o bytovou výstavbu. Největší hrozbou pro novou firmu je stávající fungující konkurence, které jsou již zavedené a lidé je již znají.

Při výběru nejdůležitější silné stránky připadaly v úvahu hned tři přednosti podniku – komplexnost služeb, kvalita služeb a dodržování časového harmonogramu. Pro určení té nejsilnější stránky jsem se zamyslela a vybrala tu, kterou ocení každý zákazník a tou je kvalita poskytovaných služeb. Největší slabinou je pak fakt, že se jedná o novou firmu, která je bez referencí a nemá komplexní znalosti podnikatelského prostředí.

**Tab. 3 SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Očekávaná úprava legislativy (zjednodušení Stavebního zákona)</li> <li>▪ Možnost čerpání dotací ze strukturálních fondů EU</li> <li>▪ Možnost využití veřejných zakázek</li> <li>▪ Očekávaný nárůst počtu stavebních povolení a růst zájmu o bytovou výstavbu (noví zákazníci)</li> <li>▪ Možnost využití nových technologií</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stávající konkurence (již zavedené firmy)</li> <li>▪ Změna cen u dodavatelů (růst cen vstupů)</li> <li>▪ Vyjednávací síla zákazníků</li> <li>▪ Vznik nových právních předpisů a zákonů</li> </ul>
<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nabídka komplexních služeb od návrhu až po realizaci stavby</li> <li>▪ Kvalita poskytovaných služeb</li> <li>▪ Individuální přístup k zákazníkům</li> <li>▪ Plnění časového harmonogramu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nováček na trhu (nový podnik bez referencí, neznalost podnikatelského prostředí)</li> <li>▪ Malá firma</li> <li>▪ Kapitálová náročnost (vysoké počáteční náklady)</li> <li>▪ Pronajímané prostory</li> <li>▪ Nedostatečná definice vize a cílů společnosti</li> </ul>



## **5 Návrhová část**

V této části diplomové práce se podrobně věnuji sestavení podnikatelského plánu pro novou společnost, která bude působit na stavebním trhu. Hlavní náplní její práce bude realizace stavebních děl a projektování staveb.

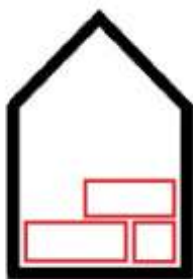
Podnikatelský plán je uspořádán do kapitol podle struktury podnikatelského plánu, jak je uvedeno v teoretické části práce.

Tato práce bude využita pro založení nového podniku. Osoby a kontaktní údaje jsou smyšlené, avšak vycházejí ze skutečnosti a budoucí jednatelé mají patřičné zkušenosti v oboru, jak je uvedeno v organizačním plánu podniku.

## 5.1 Titulní strana

Podnikatelský plán společnosti

ROKO BAU, s.r.o.



Sídlo společnosti: Bratislavská 16, 693 01 Hustopeče

Předmět podnikání: Provádění staveb, jejich změn a odstraňování  
Projektová činnost ve výstavbě

Kontaktní osoby: Jan Kozlík  
Jaroslav Rott

Kontakt: telefon: +420 608 111 111  
email: stavby@rokobau.cz  
projekce@rokobau.cz

## **5.2 Exekutivní souhrn**

Tento podnikatelský plán se věnuje vzniku nové stavební firmy, která bude svým zákazníkům poskytovat komplexní služby ve stavebnictví a mimo stavební činnosti se bude věnovat i projekční činnosti. To znamená, že zákazníkovi nabídne vytvoření projektu stavby a také její realizaci.

Firma bude působit v rámci Jihomoravského kraje, především na Hustopečsku.

Zakladatelé společnosti jsou pánové Jan Kozlík a Jaroslav Rott a každý z nich bude vlastnit 50 % podíl ve společnosti a bude vystupovat jako její jednatel. Oba společníci mají dostatečné zkušenosti ve svém oboru a můžou si troufnout na rozjetí nového podniku.

K financování podniku budou využity vlastní i cizí zdroje. Vlastními zdroji budou vklady majitelů, kdy každý do podniku vloží 300 000 Kč. Cizí zdroje se budou skládat z úvěru a leasingu na automobil a budou v souhrnné výši 590 000 Kč.

## **5.3 Analýza trhu**

Analýzou trhu se zabývá kapitola 4.1.

## **5.4 Popis podniku**

### **5.4.1 Popis podniku**

Společnost ROKO BAU s.r.o. bude založena k 1.1.2018 na základě společenské smlouvy. Veškerý základní kapitál do podniku vloží její zakladatelé, kteří budou zároveň jednatelem společnosti ROKO BAU s.r.o. Oba budou využívat práva jednat a podepisovat veškeré dokumenty za firmu a to v plném rozsahu.

Sepsání společenské smlouvy proběhne v přítomnosti notáře. Poté si majitelé firmy založí bankovní účet, na který složí základní kapitál. Dalším krokem bude návštěva živnostenského úřadu. Na základě těchto úkonů je možné, aby notář podal návrh na zapsání společnosti do obchodního rejstříku a tak dojde k založení této stavební firmy.

Hlavním důvodem založení nového podniku je snaha osamostatnit se, získat nezávislost a vyhlídka lepšího finančního ohodnocení práce. Dále chce firma nabídnout zákazníkům komplexní služby v oblasti stavebnictví. Společnost se bude věnovat pozemní stavbám. Základní činnosti podnikání budou stavební práce a projektování staveb. V prvních letech své existence se bude firma zabývat drobnými stavbami a projekční činností. V budoucnu bude realizovat i větší stavební díla.

Oba jednatelé mají patřičné vzdělání a praktické zkušenosti, které souvisí s oborem podnikání.

Termín založení společnosti je až v následujícím kalendářním roce z toho důvodu, že jednatelé chtějí postupně získat další kontakty a lidi pro společnou spolupráci. Dalším důvodem je splnění podmínky pro možnost zabývat se projekční činností, kde je potřeba, aby garant tohoto předmětu podnikání měl potřebnou praxi od ukončení studia. Ta uplyne právě počátkem roku 2018.

K financování podniku využijí jednatelé jak vlastní, tak i cizí zdroje. Vlastní zdroje budou tvořeny vklady společníků. Každý ze společníků provede peněžitý vklad ve výši 300 000 Kč. Dále pro chod podniku budou využity cizí zdroje ve výši 590 000 Kč. Základní kapitál bude v celkové výši 1 190 000 Kč.

## **5.4.2 Právní forma podnikání**

V České republice podnikatelé v oblasti stavebnictví nejčastěji využívají následující právní formy podnikání: živnost, akciová společnost nebo společnost s ručením omezeným. Proto rozhodování o právní formě podniku bylo omezeno na tyto tři varianty. Nakonec byla zvolena forma s.r.o. a to především kvůli velikosti základního kapitálu a ručením za závazky vzniklé podnikáním. Minimální výše základního kapitálu společnosti, která má podobu s.r.o., je 1 Kč a ručení je pouze do výše nesplaceného vkladu. Jelikož její majitelé nemají k dispozici tak velké počáteční vklady a nechtějí ručit za podnikatelské aktivity i soukromým majetkem, byla zvolena forma společnosti s ručením omezeným.

### **5.4.3 Předmět podnikání**

Předměty podnikání, které budou uvedeny v obchodním rejstříku, jsou:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti,
- projektová činnost ve výstavě.

Požadovanou odbornou způsobilost pro první dva body splňuje pan Jaroslav Rott a projektová činnost bude pod záštitou pana Jana Kozlíka.

### **5.4.4 Sídlo a místo podnikatelské činnosti**

Sídlo společnosti bude v Hustopečích na adrese Bratislavská 16 v areálu firmy NH-ŠEKR. V současnosti jsou zde volné prostory k pronájmu. Je zde možné si pronajmout skladovací prostory na volném prostranství i kancelářské prostory, které bude firma ROKO BAU využívat pro své podnikání. Místo podnikání bylo zvoleno s ohledem na blízkost města s místem bydliště jednatelů a dobré dopravní obslužnosti.

### **5.4.5 Vize a cíle společnosti**

S definováním strategie a cílů firmy souvisí i určení vize. Pokud má společnost zaznamenané tyto myšlenky je to pro ni prospěšné. A to z toho důvodu, že nejen vedení, ale i zaměstnanci a okolí podniku ví, co je smyslem existence podniku, co od něj očekávat a chovají se podle této definice. Může se zdát, že pro začínající firmu jsou tyto informace nepodstatné, ale pokud bude mít definovanou vizi a cíle, budou lidé nejen uvnitř společnosti, ale i zvenčí, vědět, jaké jsou její hodnoty.

Vize je představa o budoucí existenci firmy a určení jak by měl vypadat ideální stav. Po rozhovoru s budoucími majiteli jsem došla k následujícímu závěru. Vlastníci chtějí, aby nová firma byla důvěryhodná pro zákazníky a lidé věděli, že jsou spolehlivým partnerem pro spolupráci. Základní hodnoty podniku budou postaveny na profesionálně odvedené práci, dodržování dohod a včasném dokončení zakázek. Budou sledovat nové trendy ve stavebnictví a chtějí využívat nové technologie, které budou přispívat ke kvalitě provedené práce. Na základě těchto informací je možné definovat vizi

takto: „Jsme firma zajišťující výstavbu a rekonstrukci zděných objektů. Mimo realizaci staveb zajistíme také projektové práce. Chceme, abychom byli našimi zákazníky vnímáni jako vhodný partner pro spolupráci. Je pro nás důležité poskytovat kvalitní služby a dodržovat smluvené termíny.“.

Cíle společnosti jsou následující:

- vybudování dobrého jména na trhu,
- vysoká úroveň poskytovaných služeb,
- spokojenost zákazníků,
- dodržování časového harmonogramu zakázek,
- návrat vložených investic,
- stabilně zaměstnat alespoň 7 pracovníků (včetně majitelů),
- růst (získání) tržního podílu firmy.

## 5.5 Výrobní plán

### STAVEBNÍ ČINNOST

Na základě hotové projektové dokumentace a vydaného stavebního povolení je možné realizovat stavební zakázku. Pokud se jedná o výstavbu nového rodinného domu, je potřeba počítat, že realizace stavby zabere přibližně jeden rok. U drobných stavebních úprav se může jednat o práci v řádu týdnů a měsíců. Záleží na velikosti rozsahu prováděných prací.

Než započnou stavební aktivity, dostane zákazník nabídkový rozpočet. Ten bude sloužit jako podklad pro fakturaci a určení výsledné ceny za provedené práce. Dále se firma se zákazníkem domluví na intervalech účtování. Faktura může být vystavena po splnění určitých předem dohodnutých bodů výstavby nebo po ukončení své činnosti. Vše bude záležet na rozsahu prováděných prací. Při stavbě rodinného domu bude fakturováno postupně, ale u drobných staveb jednorázově.

Firma nabízí zákazníkům stavbu rodinných domů a garáží na klíč, rekonstrukci domů a bytů, úpravu zahrady, stavbu či rekonstrukci zahradních stavení a realizace oplocení, zhotovení chodníků, provedení hrubé stavby, zasíťování pozemků a stavba přípojek, zateplení fasád, pokládání obkladů, dlažeb a ostatních podlahových krytin.

Délka jednotlivých činností je vždy individuální a odvíjí se od požadavků zákazníka. Pro stručnou představu je zde uveden harmonogram realizace stavby rodinného domu.

Realizace stavebního díla je vždy individuální. Proto zde uvádím stručný harmonogram stavebních prací při stavbě rodinného domu. Nejprve se provedou zemní práce, udělají základy se základovou deskou. Na hotovou základovou desku se vyzdívají obvodové zdi. Následně probíhá betonáž stropu a výstavba obvodového zdiva patra. Poté se dělá konstrukce střechy a pokládka střešní krytiny včetně klempířských prací. Těmito činnostmi je ukončena tzv. hrubá stavba domu a následují instalační práce. V průběhu provádění instalačních prací jako jsou elektroinstalace, rozvody vody, topení, větrání a rekuperace probíhá také osazení oken a dveří. Po těchto pracích následuje realizace omítek a dokončovací práce jako je pokládání podlah a obkladů, výmalba interiéru, kompletace elektroinstalace a dalších rozvodů a realizace fasády.

Tabulka znázorňuje plán výroby stavebních aktivit firmy. Je uvažováno, že firma za daný rok postaví určitý počet rodinných domů, garáží nebo zahradních objektů a bude zákazníkům poskytovat jednotlivé dodavatelské práce, do kterých lze zahrnout například rekonstrukce stávajících objektů.

**Tab. 4 Plán výroby – stavební činnost (Zdroj: vlastní zpracování)**

varianta období	<b>PESIMISTICKÁ VARIANTA</b>	<b>REALISTICKÁ VARIANTA</b>	<b>OPTIMISTICKÁ VARIANTA</b>
<b>1. rok</b>	1x novostavba RD  dodavatelské práce	2x novostavba RD 1x stavba garáže/ zahradní objekt dodavatelské práce	3x novostavba RD 1x stavba garáže/ zahradní objekt
<b>2. rok</b>	1x novostavba RD  dodavatelské práce	3x novostavba RD 2x stavba garáže/ zahradní objekt dodavatelské práce	4x novostavba RD 1x stavba garáže/ zahradní objekt
<b>3. rok</b>	2x novostavba RD  dodavatelské práce	3x novostavba RD 4x stavba garáže/ zahradní objekt dodavatelské práce	4x novostavba RD 2x stavba garáže/ zahradní objekt dodavatelské práce

## PROJEKČNÍ ČINNOST

Mimo stavebních aktivit bude firma zákazníkům poskytovat i projektové práce. Doba pro zpracování veškeré projektové dokumentace rodinného domu je přibližně 2 až 6 měsíců. Délka záleží především na ujasnění požadavků zákazníka a jeho představě o stavbě a k jakému účelu má být projektová dokumentace využita. Tím je myšlena doba od první schůzky s projektantem až po vydání stavebního povolení. Protože mnoho lidí neví, kolik času zabere realizace projektu a co vše vyžaduje, je zde popsán postup prací na projektu.

Během prvního setkání klient sdělí projektantovi své představy a požadavky na budoucí stavbu. Je potřeba, aby se projektant dozvěděl informace o pozemku a jeho okolí, problematických bodech, vztazích se sousedními subjekty, informace o katastrálním území, územním plánu a ochranných pásmech. Pokud je nějaká existující dokumentace, která se týká pozemku, je vhodné se s ní seznámit při první schůzce. Klientovi může připadnout, že je zbytečné tyto dokumenty nosit, ale projektant z nich může vyčíst mnohé informace.

Na základě těchto podkladů se projektant se zákazníkem dohodne na očekávaném rozsahu projektových prací a dojde k uzavření smlouvy o dílo.

Projektant udělá potřebné průzkumy a měření, provede analýzu celkové situace a přichystá první návrh. Jakmile má projektant hotový prvotní návrh, následuje první konzultace. Při této schůzce je klient seznámen s návrhem, je mu vysvětlena dispozice řešení, možný návrh interiéru, exteriér stavby a vazby na okolí. Zákazník má možnost sdělit připomínky a zhodnotit, jak tento návrh odpovídá jeho požadavkům. Klient má možnost se nad tímto návrhem zamyslet i v klidu doma a zhodnotit jej se svými blízkými. Doladění návrhu se odvíjí na základě komunikace projektanta a zákazníka. Komunikace může mít podobu osobních setkání nebo telefonického či emailového spojení. Během dalších konzultací se postupně zpracovává zvolený návrh podle připomínek klienta, aby splňoval jeho představy. Je-li finální návrh hotový, obdrží klient tento návrh v podobě studie.

Projektant vypracuje dokumentaci pro územní a stavební řízení nebo územní souhlas a ohlášení stavby. Následně se věnuje realizaci prováděcí dokumentace, která podrobně řeší budoucí stavbu. Z této dokumentace lze vyčíst složitost konstrukce stav-



by, technologické postupy a na jeho základě vytvořit výkaz výměr (seznam spotřebovaného materiálu).

Jak moc rozsáhlé budou jednotlivé činnosti a potřebné dokumentace je vždy individuální a závisí na lokalitě a požadavcích klienta a stavebního úřadu. Vždy se snažíme spolupracovat s klientem a zohlednit vývoj situace. Pokud se klient v průběhu stavby rozhodne, že by chtěl provést změnu, je možné se tomu věnovat a zažádat na stavebním úřadě o změnu stavu stavby před jejím dokončením. Klientovi pomůžeme s komunikací se stavením úřadem.

Mimo zpracování kompletní projektové dokumentace rodinného domu klientovi nabízíme také vyhotovené plánů na demolici, pasporty staveb a termografické měření budov, které určí tepelné ztráty stávajících objektů. Počet zamýšlených projektů je zobrazen v tabulce plánu výroby projekční činnosti.

**Tab. 5 Plán výroby – projekční činnost (Zdroj: vlastní zpracování)**

varianta období	<b>PESIMISTICKÁ VARIANTA</b>	<b>REALISTICKÁ VARIANTA</b>	<b>OPTIMISTICKÁ VARIANTA</b>
<b>1. rok</b>	6x plán na RD 6x plán na demolici/ pasport staveb 6x měření tepelných ztrát objektu	10x plán na RD 8x plán na demolici/ pasport staveb 8x měření tepelných ztrát objektu	12x plán na RD 10x plán na demolici/ pasport staveb 10x měření tepelných ztrát objektu
<b>2. rok</b>	6x plán na RD 6x plán na demolici/ pasport staveb 6x měření tepelných ztrát objektu	12x plán na RD 10x plán na demolici/ pasport staveb 10x měření tepelných ztrát objektu	15x plán na RD 10x plán na demolici/ pasport staveb 15x měření tepelných ztrát objektu
<b>3. rok</b>	8x plán na RD 6x plán na demolici/ pasport staveb 6x měření tepelných ztrát objektu	12x plán na RD 10x plán na demolici/ pasport staveb 10x měření tepelných ztrát objektu	15x plán na RD 10x plán na demolici/ pasport staveb 15x měření tepelných ztrát objektu

## **5.6 Marketingový plán**

### **5.6.1 Produkt**

Firma ROKO BAU bude mít dva stěžní produkty. První nabízený produkt bude projekt a druhý stavba a rekonstrukce zděných objektů. Jednotlivé činnosti související se stavebními pracemi, které společnost nabízí, jsou uvedeny ve výrobním plánu.

### **5.6.2 Cena**

Cena za prováděné činnosti bude určena na základě jednání o zakázce prostřednictvím rozpočtové kalkulace.

Protože budoucí majitelé chtějí, aby firma byla vnímána jako důvěryhodný partner, budou v rozpočtu zahrnuty veškeré nákladové položky. V současnosti je ve stavebnictví běžné, že do ceny firmy nezahrnou veškeré náklady a poté po zákazníkovi požadují dodatečné náklady. Samozřejmě může nastat situace, že v průběhu realizace zakázky bude potřeba se domluvit na zvýšení ceny díla. To bude vždy projednáváno se zákazníkem. Pokud s tím nebude souhlasit, bude se hledat jiné řešení, které by vedlo k oboustranné spokojenosti.

### **5.6.3 Distribuce**

Aby malá firma mohla využívat individuálního přístupu ke každému zákazníkovi, je potřeba brát v potaz teritoriální působnost podniku. Firma bude působit v rámci Jiho-moravského kraje, především v okolí města Hustopeče a to v dojezdové vzdálenosti od Hustopečí přibližně 20 km.

Firma bude usilovat o to, aby se zákazníky jednala přímo bez zprostředkovatele. Hlavním důvodem tohoto rozhodnutí je snaha být v přímém kontaktu se zákazníkem a mít možnost provést práci přímo podle představ zákazníka. Dalším faktorem pro přímou komunikaci s klienty je to, aby zákazníci měli vždy pravdivé informace o společnosti. Pokud by mezi firmou a zákazníkem byl zprostředkovatel, ten by mohl klientovi poskytnout ne zcela pravdivé informace, které by mohly ohrozit působení podniku.

## 5.6.4 Propagace

Nejvýznamnější částí propagace ve stavebnictví je dobré jméno firmy a osobní kontakty. Proto je důležité, aby firma nejen v počátcích své existence kladla důraz na kvalitu již zrealizovaných zakázek - a to projekčních i stavebních. Spokojenost zákazníků je jeden z cílů společnosti a proto ji bude sledovat. Spokojenost zákazníků bude měřit pomocí dotazníkového šetření. Každý zákazník obdrží dotazník dvakrát, poprvé hned po ukončení zakázky, podruhé po roce. Na základě těchto dotazníků se bude sledovat úroveň a případnou změnu spokojenosti zákazníků s výkony firmy.

Kvalitu provedených zakázek může firma novým zákazníkům doložit pomocí referenčních staveb. Zrealizované stavby bude moci firma ukázat veřejnosti až v průběhu své existence, ale ukázkou hotových projektů může předvést hned na začátku své působnosti. Jednalo by se o ukázkou projektů navržených projektantem panem Kozlíkem.

V dnešní době je jedním z podstatných komunikačních médií internet. Firma bude mít vytvořené vlastní webové stránky, kde budou uvedeny kompletní informace o firmě. Dále majitelé vytvoří profil na sociální síti Facebook.com, kde budou komunikovat především s mladší generací a budou zveřejňovat informace o aktuálních událostech ve firmě a ve stavebnictví. Propagací na sociální síti se budou zabývat sami majitelé.

Společnost bude využívat i běžné reklamní předměty, které jim vytvoří specializovaná firma. Na těchto předmětech bude vyobrazeno logo společnosti a kontaktní údaje. Na dárkových předmětech (propisky, trička, kšiltovky, hrnky a metry) určené pro zákazníky a obchodní partnery bude pouze logo a kontaktní údaje. Mezi ostatní reklamní materiály využívané především samotným podnikem patří potisk automobilů, oblečení zaměstnanců a informační cedule o realizátorovi stavby.

**Tab. 6 Náklady na propagaci (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>POLOŽKA</b>	<b>CENA</b>
Vytvoření loga	4 000 Kč
Vytvoření internet.stránek	7 000 Kč
Oblečení zaměstnanců - reklamní	9 650 Kč
Polep aut	6 000 Kč (1 500 Kč+ 4 500 Kč)
Informační cedule	6 600 Kč
Tisk vizitek	750 Kč
Reklamní plocha	36 000 Kč
Dárkové předměty	4 736 Kč
<b>Náklady na propagaci celkem</b>	<b>74 736 Kč</b>

## 5.7 Organizační plán

Podnikatelé pro svoji firmu zvolili jako právní formu společnost s ručením omezeným. Tato forma byla zvolena pro možnost malého základního kapitálu a také rozsah ručení za závazky vzniklé podnikáním.

Společnost bude řízena oběma společníky. Pan Jan Kozlík se bude věnovat získávání nových zakázek, uzavírání smluv se zákazníky a projektování staveb. Pan Jaroslav Rott bude mít na starosti řízení stavebních činnosti společnosti, odborný dohled nad kvalitou prováděných stavebních prací, jednání s dodavateli a s úřady, komunikace se stávajícími zaměstnanci, nábor nových zaměstnanců.

Aby společnost mohla zákazníkům poskytovat komplexní služby, bude spolupracovat s externími dodavateli. Jednalo by se o profese: elektrikář, instalatér, tesař, a další. Těchto služeb bude využíváno z toho důvodu, že nebylo ekonomické zaměstnávat lidi z této profese na plný úvazek. Dodavatelé budou pro naši společnost pracovat na základě smlouvy o dílo.

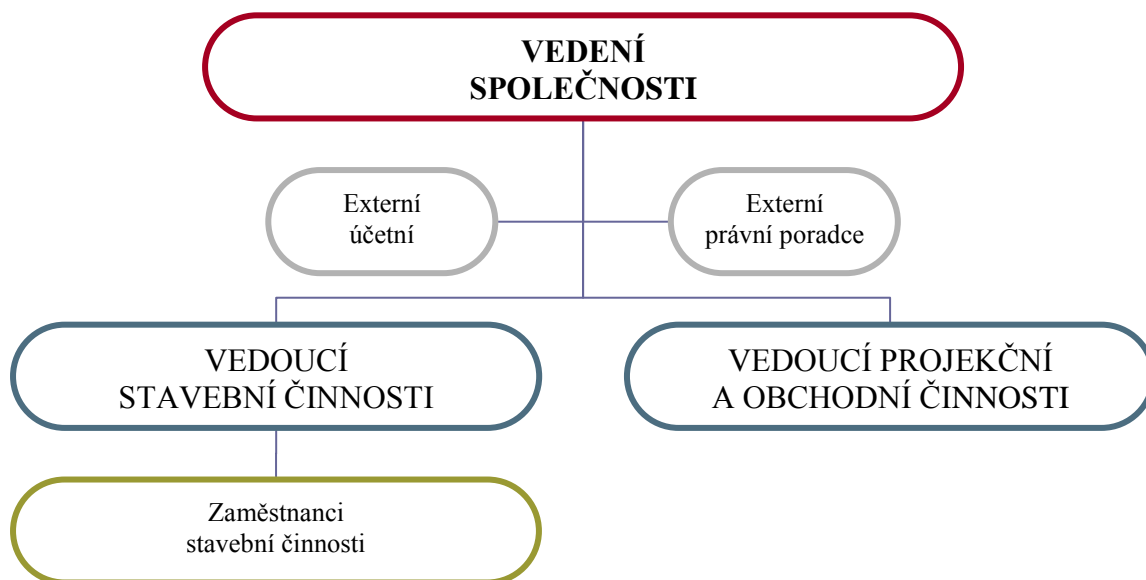
Firma bude mít v prvním roku své existence celkem 5 zaměstnanců, z toho dva budou majitelé a tři zedníci. V druhém a třetím roce bude zaměstnávat ještě o dva lidi navíc, budou to pomocní pracovníci. Dohromady tedy bude mít 7 zaměstnanců v následujících letech.

Ekonomickou agendu bude mít na starost externí firma prostřednictvím smluvní dohody. Externí firma se bude věnovat vedení účetnictví, daňovému poradenství, zpra-

cováním daní, mezd a další. Mimo externí služby účetnictví bude podnik využívat i služby právního poradce.

Jména společníků jsou smyšlená z důvodu přání majitelů. Avšak fiktivní jsou pouze jména. Životopisy uvedené v kapitole 5.10. Přílohy odpovídají dosavadním zkušenostem a dovednostem budoucích majitelů podniku.

Obrázek 4 znázorňuje organizační strukturu společnosti.



Obrázek 4 Organizační struktura podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

## 5.8 Finanční plán

Význačnou součástí podnikatelského plánu je finanční plán. Tento plán převádí veškeré myšlenky o budoucnosti podniku do číselné podoby. Na základě tohoto plánu je zřejmé, kolik bude potřeba finančních prostředků za zahájení činnosti podniku, kolik na provoz, kdy podnik dosáhne bodu zvratu a kdy bude doba návratnosti vložených prostředků. Na základě finančního plánu se rozhodují i finanční instituce, zda danému subjektu poskytnout finanční výpomoc či nikoliv.

## 5.8.1 Zakladatelský rozpočet a počáteční rozvaha

Důležitou částí úvah o novém podniku je vytvoření zakladatelského rozpočtu. Díky němu si jeho zakladatelé vytvoří přesnou představu o velikosti (množství) finančních prostředků potřebných k zahájení podnikání.

Samotný akt založení firmy také vyžaduje finanční prostředky. Tyto náklady lze pojmenovat jako náklady na založení podniku a patří sem například složení základního kapitálu, poplatky s vydáním živnostenských listů, právní služby a zápis do obchodního rejstříku. Firma bude ke svému provozu potřebovat tři živnosti, z toho jednu již má jeden z majitelů. Proto budou žádat pouze o vydání dvou živností a zaplatí částku 2 000 Kč. Za zápis do obchodního rejstříku a notářské poplatky uhradí 10 000 Kč. Dále si zakladatelé ponechají rezervu na ostatní poplatky a platby 8 000 Kč. Celkem náklady na založení podniku činí 20 000 Kč.

Dalšími náklady jsou ty, které souvisí s propagací firmy. Každá firma má logo, které si mohou majitelé navrhnout a vytvořit sami nebo jim s tím může pomoci specialista. Majitelé si nechají logo vytvořit odborníkem. Ten jim k tomu zajistí tvorbu veškerých informačních materiálů a webových stránek. Rozpis jednotlivých položek nákladů na propagaci je uveden v kapitole 5.6.4. Propagace.

Firma bude pro svoji činnost využívat pronajaté prostory. Prostory pro kanceláře si podnik upraví a dovybaví dle svých představ. Budou tedy provedeny drobné zednické práce, výmalba interiéru a drobné dovybavení nábytkem.

Pro chod firmy je potřeba zajistit kancelářské vybavení, drobné nářadí a stroje pro stavební činnosti. Součástí kancelářského vybavení budou notebooky, tiskárna, mobilní telefony, účetní software a software pro projekční činnost. Účetní software bude firma využívat například pro vedení skladového hospodářství a ostatní účetní agenda bude vedena externě. Aby stavební firma mohla realizovat svoji činnost, musí mít pořízené drobné nářadí jako jsou zednické lžíce, lopaty, kolečka, vodováha, dále míchačku, vibrační pěch a vibrační desku, lešení a další.

Náklady na zřízení kanceláře byly vyčísleny na částku 161 500 Kč a náklady na pořízení strojů a zařízení byly stanoveny na 350 000 Kč, jednotlivé položky jsou rozepsány v tabulce 8. Podrobný rozpis jednotlivých položek je uveden v tabulkách níže.

**Tab. 7 Náklady na zřízení kanceláře (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>Položka</b>	<b>Částka celkem</b>
Stavební úpravy	5 000 Kč
Výmalba	2 000 Kč
Kancelářský nábytek	35 000 Kč
Notebook 2x (vč. Licencí MS Office + 1x softwarové vybavení pro projektování)	70 000 Kč
Telefony majitelé 2x	8 000 Kč
Telefon dělníci 1x	1 500 Kč
Tiskárna	40 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>161 500 Kč</b>

**Tab. 8 Náklady na pořízení strojů a zařízení (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>Položka</b>	<b>cena</b>
míchačka	5 000 Kč
fasádní a pojízdné lešení	160 000 Kč
drobné nástroje a nářadí pro řemeslníky	35 000 Kč
ruční paletový vozík	5 000 Kč
pila na dřevo	5 000 Kč
vrtačka	5 000 Kč
sekací kladivo	20 000 Kč
míchadlo	5 000 Kč
nivelační přístroj	10 000 Kč
vibrační deska 200 kg	50 000 Kč
vibrační pých	50 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>350 000 Kč</b>

Veškeré tyto náklady jsou uvedeny v tabulce zakladatelský rozpočet.

**Tab. 9 Zakladatelský rozpočet (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>Položka</b>	<b>Částka</b>
Náklady na založení podniku	20 000 Kč
Náklady na propagaci	74 736 Kč
Náklady na zřízení kanceláře	161 500 Kč
Náklady na pořízení strojů a zařízení	350 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>606 236 Kč</b>

Každý ze zakladatelů vloží do podniku částku 300 000 Kč, celkem tedy 600 000 Kč. Protože by tato částka nestačila k uhrazení počátečních nákladů, je potřeba k financování podniku využít i úvěr, který dopomůže k pokrytí provozních nákladů podniku. Firma si zažádá o úvěr ve výši 500 000 Kč. Při porovnávání nabídek byla nejvýhodnější nabídka od banky Moneta Money Bank, kdy měsíční splátka úvěru ve výši 500 000 Kč na 72 měsíců s úrokovou sazbou 5,9 % p.a. činí 8 263 Kč.

Společnost si do svého majetku pořídila dva automobily. Jednu dodávku s pořizovací cenou 90 000 Kč, která bude soužit k přepravě osob i materiálu a jeden osobní automobil pro účely majitelů za částku 120 000 Kč. První vůz hradila firma z vlastních zdrojů. Na osobní automobil si vzala leasing, kdy složila akontaci ve výši 25 % pořizovací ceny (tj. 30 000 Kč). Podle leasingové kalkulačky na internetových stránkách idnes.cz/Finance je měsíční splátka vypočítána na 2 800 Kč a bude placena po dobu 36 měsíců. (kalkulacky.idnes.cz, 2017) Mimo tyto dva automobily jsou součástí dlouhodobého hmotného majetku také stavební stroje v pořizovací ceně 250 000 Kč.

Následující tabulka znázorňuje zahajovací rozvahu podniku.



**Tab. 10 Zahajovací rozvaha podniku (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>AKTIVA</b>		<b>PASIVA</b>	
<i>DLOUHODOBÝ MAJETEK</i>	545 000 Kč	<i>VLASTNÍ KAPITÁL</i>	600 000 Kč
dl. hmotný majetek	525 000 Kč	Základní kapitál	600 000 Kč
dl. finanční majetek	20 000 Kč		
<i>OBĚŽNÁ AKTIVA</i>	645 000 Kč	<i>CIZÍ ZDROJE</i>	590 000 Kč
Zásoby	35 000 Kč	Dlouhodobé závazky	590 000 Kč
krátkodobý finanční majetek	610 000 Kč		
<b>CELKEM</b>	<b>1 190 000 Kč</b>	<b>CELKEM</b>	<b>1 190 000 Kč</b>

## 5.8.2 Náklady

Náklady, které firma platí každý měsíc nezávisle na svojí činnosti jsou: nájem a energie, platby za telefonní služby a internet, mzdové náklady, splátka úvěru a leasingu. Zde se jedná o fixní náklady. To znamená, že podnik je platí vždy nezávisle na objemu realizovaných zakázek.

V následujících dvou tabulkách jsou určeny fixní náklady za první rok provozu podniku, do kterých jsou zahrnuty i náklady související se založením podniku, a za druhý a třetí rok podnikání. Rozpis mzdových nákladů pro jednotlivé roky fungování firmy je uveden v příloze.

**Tab. 11 Fixní náklady 1. rok (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>Položka</b>	<b>Částka</b>	<b>Částka celkem za rok</b>
Náklady na založení podniku	1x 20 000 Kč	20 000 Kč
Náklady na propagaci	1x 74 736 Kč	74 736 Kč
Zřízení kanceláře	1x 161 500 Kč	161 500 Kč
Pořízení strojů	1x 350 000 Kč	350 000 Kč
Nákup aut	1x 90 000 Kč + 1x 30 000 Kč	120 000 Kč
Leasingová splátka	12x 2 800 Kč	33 600 Kč
Náklady na provoz aut	12 x 3 000 Kč	36 000 Kč
Silniční daň	2x 1 500 Kč	3 000 Kč
Podnikatelský úvěr splátka	12x 8 263 Kč	99 156 Kč
Nájemné	12x 16 000 Kč	192 000 Kč
Energie	12x 2 000 Kč	24 000 Kč
Telefonní služby a internet	12x 2 500 Kč	30 000 Kč
Externí vedení účetnictví	12x 3 000 Kč	36 000 Kč
Právní služby	1x 5 000 Kč	5 000 Kč
Mzdové náklady	12x 171 585 Kč	2 059 020 Kč
<b>CELKEM</b>		<b>3 244 012 Kč</b>

**Tab. 12 Fixní náklady 2. a 3. rok (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>Položka</b>	<b>Částka</b>	<b>Částka celkem za rok</b>
Náklady na propagaci	1x 50 000 Kč	50 000 Kč
Náklady na kancel.potřeby	12x 1 000 Kč	12 000 Kč
Pořízení strojů	1x 200 000 Kč	200 000 Kč
Leasingová splátka	12x 2 800 Kč	33 600 Kč
Náklady na provoz aut	12 x 3 000 Kč	36 000 Kč
Silniční daň	2x 1 500 Kč	3 000 Kč
Podnikatelský úvěr splátka	12x 8 263 Kč	99 156 Kč
Nájemné	12x 16 000 Kč	192 000 Kč
Energie	12x 2 000 Kč	24 000 Kč
Telefonní služby a internet	12x 2 500 Kč	30 000 Kč
Externí vedení účetnictví	12x 3 000 Kč	36 000 Kč
Právní služby	1x 5 000 Kč	5 000 Kč
Mzdové náklady	12x 213 435 Kč	2 561 220Kč
<b>CELKEM</b>		<b>3 281 976 Kč</b>

Variabilní náklady jsou každý měsíc individuální, není možné stanovit jednu částku, která by byla shodná pro všechny měsíce. Patří sem provozní náklady na stavební činnost (náklady na materiál a náklady na subdodavatelské práce) a provozní náklady na projekční činnost. V následujících třech tabulkách jsou uvedeny variabilní náklady pro první tři roky podnikání a to vždy v pesimistické, realistické a optimistické variantě. Ty vychází z výrobního plánu.

**Tab. 13 Variabilní náklady 1. rok, 2. rok a 3. rok (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>VARIABILNÍ NÁKLADY 1. rok</b>	<i>pesimistická varianta</i>	<i>realistická varianta</i>	<i>optimistická varianta</i>
provozní náklady stavba	2 060 000	3 420 000	5 070 000
provozní náklady projekt	171 000	278 000	335 000
<b>CELKEM VN1</b>	<b>2 231 000 Kč</b>	<b>3 698 000 Kč</b>	<b>5 405 000 Kč</b>

<b>VARIABILNÍ NÁKLADY 2. rok</b>	<i>pesimistická varianta</i>	<i>realistická varianta</i>	<i>optimistická varianta</i>
provozní náklady stavba	2 060 000	5 335 000	6 880 000
provozní náklady projekt	171 000	335 000	412 500
<b>CELKEM VN2</b>	<b>2 231 000 Kč</b>	<b>5 670 000 Kč</b>	<b>7 292 500 Kč</b>

<b>VARIABILNÍ NÁKLADY 3. rok</b>	<i>pesimistická varianta</i>	<i>realistická varianta</i>	<i>optimistická varianta</i>
provozní náklady stavba	3 315 000	5 465 000	7 025 000
provozní náklady projekt	221 000	335 000	412 500
<b>CELKEM VN3</b>	<b>3 536 000 Kč</b>	<b>5 800 000 Kč</b>	<b>7 437 500 Kč</b>

V těchto tabulkách je rozpis nákladů na stavební činnost v prvních třech letech existence podniku a vychází z výrobního plánu. Určení nákladů proběhlo odborným odhadem majitelů.

Tab. 14 Náklady na stavební činnost, 1. rok (Zdroj: vlastní zpracování)

1. rok		PESIMISTICKÁ VARIANTA	REALISTICKÁ VARIANTA	OPTIMISTICKÁ VARIANTA
<b>RD č.1</b>	materiál na RD	1 000 000	1 000 000	1 000 000
	výkopové práce	30 000	30 000	30 000
	náklady na dopravu	30 000	30 000	30 000
	tesařské a klempířské práce	300 000	300 000	300 000
	elektrikářské práce	150 000	150 000	150 000
	topenářské práce	150 000	150 000	150 000
	<b>celkem</b>	<b>1 660 000 Kč</b>	<b>1 660 000 Kč</b>	<b>1 660 000 Kč</b>
<b>RD č.2</b>	materiál na RD		900 000	900 000
	výkopové práce		15 000	15 000
	náklady na dopravu		30 000	30 000
	tesařské a klempířské práce		250 000	250 000
	elektrikářské práce		150 000	150 000
	topenářské práce		150 000	150 000
	<b>celkem</b>	<b>0</b>	<b>1 495 000 Kč</b>	<b>1 495 000 Kč</b>
<b>RD č.3</b>	materiál na RD			1 100 000
	výkopové práce			30 000
	náklady na dopravu			30 000
	tesařské a klempířské práce			300 000
	elektrikářské práce			150 000
	topenářské práce			200 000
	<b>celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 810 000 Kč</b>
<b>RD č.4</b>	materiál na RD			
	výkopové práce			
	náklady na dopravu			
	tesařské a klempířské práce			
	elektrikářské práce			
	topenářské práce			
	<b>celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>garáž</b>	materiál na RD vč. subdodav.		80 000	80 000
	výkopové práce		10 000	10 000
	náklady na dopravu		15 000	15 000
	<b>celkem</b>	<b>0</b>	<b>105 000 Kč</b>	<b>105 000 Kč</b>
<b>dodavatel.práce</b>	náklady na materiál	<b>400 000 Kč</b>	<b>160 000 Kč</b>	<b>0</b>
<b>CELKEM NÁKLADY</b>		<b>2 060 000 Kč</b>	<b>3 420 000 Kč</b>	<b>5 070 000 Kč</b>

Tab. 15 Náklady na stavební činnost, 2. rok (Zdroj: vlastní zpracování)

2. rok		PESIMISTICKÁ VARIANTA	REALISTICKÁ VARIANTA	OPTIMISTICKÁ VARIANTA
<b>RD č.1</b>	materiál na RD	1 000 000	1 000 000	1 000 000
	výkopové práce	30 000	30 000	30 000
	náklady na dopravu	30 000	30 000	30 000
	tesařské a klempířské práce	300 000	300 000	300 000
	elektrikářské práce	150 000	150 000	150 000
	topenářské práce	150 000	150 000	150 000
	<b>celkem</b>	<b>1 660 000 Kč</b>	<b>1 660 000 Kč</b>	<b>1 660 000 Kč</b>
<b>RD č.2</b>	materiál na RD		900 000	900 000
	výkopové práce		15 000	15 000
	náklady na dopravu		30 000	30 000
	tesařské a klempířské práce		250 000	250 000
	elektrikářské práce		150 000	150 000
	topenářské práce		150 000	150 000
	<b>celkem</b>	<b>0</b>	<b>1 495 000 Kč</b>	<b>1 495 000 Kč</b>
<b>RD č.3</b>	materiál na RD		1 100 000	1 100 000
	výkopové práce		30 000	30 000
	náklady na dopravu		30 000	30 000
	tesařské a klempířské práce		300 000	300 000
	elektrikářské práce		150 000	150 000
	topenářské práce		200 000	200 000
	<b>celkem</b>	<b>0</b>	<b>1 810 000 Kč</b>	<b>1 810 000 Kč</b>
<b>RD č.4</b>	materiál na RD			1 100 000
	výkopové práce			30 000
	náklady na dopravu			30 000
	tesařské a klempířské práce			300 000
	elektrikářské práce			150 000
	topenářské práce			200 000
	<b>celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 810 000 Kč</b>
<b>garáž</b>	materiál na RD vč. subdodav.		80 000	80 000
	výkopové práce		10 000	10 000
	náklady na dopravu		15000	15000
	<b>celkem</b>	<b>0</b>	<b>210 000 Kč</b>	<b>105 000 Kč</b>
<b>dodavatel.práce</b>	náklady na materiál	<b>400 000 Kč</b>	<b>160 000 Kč</b>	<b>0</b>
<b>CELKEM NÁKLADY</b>		<b>2 060 000 Kč</b>	<b>5 335 000 Kč</b>	<b>6 880 000 Kč</b>

Tab. 16 Náklady na stavební činnost, 3. rok (Zdroj: vlastní zpracování)

3. rok		PESIMISTICKÁ VARIANTA	REALISTICKÁ VARIANTA	OPTIMISTICKÁ VARIANTA
<b>RD č.1</b>	materiál na RD	1 000 000	1 000 000	1 000 000
	výkopové práce	30 000	30 000	30 000
	náklady na dopravu	30 000	30 000	30 000
	tesařské a klempířské práce	300 000	300 000	300 000
	elektrikářské práce	150 000	150 000	150 000
	topenářské práce	150 000	150 000	150 000
	<b>celkem</b>	<b>1 660 000 Kč</b>	<b>1 660 000 Kč</b>	<b>1 660 000 Kč</b>
<b>RD č.2</b>	materiál na RD	900 000	900 000	900 000
	výkopové práce	15 000	15 000	15 000
	náklady na dopravu	30 000	30 000	30 000
	tesařské a klempířské práce	250 000	250 000	250 000
	elektrikářské práce	150 000	150 000	150 000
	topenářské práce	150 000	150 000	150 000
	<b>celkem</b>	<b>1 495 000 Kč</b>	<b>1 495 000 Kč</b>	<b>1 495 000 Kč</b>
<b>RD č.3</b>	materiál na RD		1 100 000	1 100 000
	výkopové práce		30 000	30 000
	náklady na dopravu		30 000	30 000
	tesařské a klempířské práce		300 000	300 000
	elektrikářské práce		150 000	150 000
	topenářské práce		200 000	200 000
	<b>celkem</b>	<b>0</b>	<b>1 810 000 Kč</b>	<b>1 810 000 Kč</b>
<b>RD č.4</b>	materiál na RD			1 100 000
	výkopové práce			30 000
	náklady na dopravu			30 000
	tesařské a klempířské práce			300 000
	elektrikářské práce			150 000
	topenářské práce			200 000
	<b>celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 810 000 Kč</b>
<b>garáž</b>	materiál na RD vč. subdodav.		80 000	80 000
	výkopové práce		10 000	10 000
	náklady na dopravu		15000	15000
	<b>celkem</b>	<b>0</b>	<b>420 000 Kč</b>	<b>210 000 Kč</b>
<b>dodavatel.práce</b>	náklady na materiál	<b>160 000 Kč</b>	<b>80 000 Kč</b>	<b>40 000 Kč</b>
<b>CELKEM NÁKLADY</b>		<b>3 315 000 Kč</b>	<b>5 465 000 Kč</b>	<b>7 025 000 Kč</b>

Následující tabulka určuje rozpis nákladů na projekční činnost v podniku během tří let existence.

Tab. 17 Náklady na projekční činnost (Zdroj: vlastní zpracování)

OBDOBÍ	PESIMISTICKÁ VARIANTA	náklady za položku	celkem	REALISTICKÁ VARIANTA	náklady za položku	celkem	OPTIMISTICKÁ VARIANTA	náklady za položku	celkem
<b>1. rok</b>	6x plán na RD	6x 25 000	150 000	10x plán na RD	10 x 25 000	250 000	12x plán na RD	12x 25 000	300 000
	6x plán na demolici	6x 3 000	18 000	8x plán na demolici	8x 3 000	24 000	10x plán na demolici	10x 3 000	30 000
	6x měření tepel.ztrát objektu	6x 500	3 000	8x měření tepel.ztrát objektu	8x 500	4 000	10x měření tepel.ztrát objektu	10x 500	5 000
	<b>náklady celkem za rok</b>		<b>171 000 Kč</b>	<b>náklady celkem za rok</b>		<b>278 000 Kč</b>	<b>náklady celkem za rok</b>		<b>335 000 Kč</b>
<b>2. rok</b>	6x plán na RD	6x 25 000	150 000	12x plán na RD	12x 25 000	300 000	15x plán na RD	15x 25 000	375 000
	6x plán na demolici	6x 3 000	18 000	10x plán na demolici	10x 3 000	30 000	10x plán na demolici	10x 3 000	30 000
	6x měření tepel.ztrát objektu	6x 500	3 000	10x měření tepel.ztrát objektu	10x 500	5 000	15x měření tepel.ztrát objektu	15x 500	7 500
	<b>náklady celkem za rok</b>		<b>171 000 Kč</b>	<b>náklady celkem za rok</b>		<b>335 000 Kč</b>	<b>náklady celkem za rok</b>		<b>412 500 Kč</b>
<b>3. rok</b>	8x plán na RD	8x 25 000	200 000	12x plán na RD	12x 25 000	300 000	15x plán na RD	15x 25 000	375 000
	6x plán na demolici	6x 3 000	18 000	10x plán na demolici	10x 3 000	30 000	10x plán na demolici	10x 3 000	30 000
	6x měření tepel.ztrát objektu	6x 500	3 000	10x měření tepel.ztrát objektu	10x 500	5 000	15x měření tepel.ztrát objektu	15x 500	7 500
	<b>náklady celkem za rok</b>		<b>221 000 Kč</b>	<b>náklady celkem za rok</b>		<b>335 000 Kč</b>	<b>náklady celkem za rok</b>		<b>412 500 Kč</b>

**Tab. 18 Celkové náklady podniku (Zdroj: vlastní zpracování)**

OBDOBÍ	PESIMISTICKÁ VARIANTA	REALISTICKÁ VARIANTA	OPTIMISTICKÁ VARIANTA
<b>1. rok</b>	5 475 012 Kč	<b>6 942 012 Kč</b>	8 649 012 Kč
<b>2. rok</b>	5 512 976 Kč	<b>8 951 976 Kč</b>	10 574 476 Kč
<b>3. rok</b>	6 619 076 Kč	<b>8 780 476 Kč</b>	10 719 476 Kč

V tabulce jsou vyjádřeny celkové náklady podniku za jednotlivé roky pro pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu. Celkové náklady jsou určeny jako součet fixních a variabilních nákladů.

### 5.8.3 Tržby

Plán tržeb byl sestaven na základě kvalifikovaného odhadu, který vychází z výrobního plánu. Byly sestaveny dvě tabulky plánovaných tržeb – jedna pro stavební činnost podniku a druhá pro projekční činnost. V každé tabulce jsou uvedeny tři verze předpovědi budoucích tržeb a to pesimistická, realistická a optimistická pro první tři roky fungování podniku. V tabulce níže jsou uvedeny celkové tržby v daných variantách za období.

**Tab. 19 Tržby podniku (Zdroj: vlastní zpracování)**

OBDOBÍ	PESIMISTICKÁ VARIANTA	REALISTICKÁ VARIANTA	OPTIMISTICKÁ VARIANTA
<b>1. rok</b>	3 898 000 Kč	<b>6 184 000 Kč</b>	8 350 000 Kč
<b>2. rok</b>	3 898 000 Kč	<b>8 930 000 Kč</b>	10 965 000 Kč
<b>3. rok</b>	6 238 000 Kč	<b>9 690 000 Kč</b>	12 045 000 Kč



Tab. 20 Plán tržeb – stavební činnost (Zdroj: vlastní zpracování)

OBDOBÍ	PESIMISTICKÁ VARIANTA celkem	REALISTICKÁ VARIANTA celkem	OPTIMISTICKÁ VARIANTA celkem			
<b>1. rok</b>	1x novostavba RD	2 400 000	2x novostavba RD	4 800 000	3x novostavba RD	7 200 000
	0		1x stavba garáže	180 000	1x stavba garáže	180 000
	dodavatelské práce	1 000 000	dodavatelské práce	400 000	0	0
	<b>tržba celkem za rok</b>	<b>3 400 000 Kč</b>	<b>tržba celkem za rok</b>	<b>5 380 000 Kč</b>	<b>tržba celkem za rok</b>	<b>7 380 000 Kč</b>
<b>2. rok</b>	1x novostavba RD	2 400 000	3x novostavba RD	7 200 000	4x novostavba RD	9 600 000
	0		2x stavba garáže	360 000	1x stavba garáže	180 000
	dodavatelské práce	1 000 000	dodavatelské práce	400 000	0	0
	<b>tržba celkem za rok</b>	<b>3 400 000 Kč</b>	<b>tržba celkem za rok</b>	<b>7 960 000 Kč</b>	<b>tržba celkem za rok</b>	<b>9 780 000 Kč</b>
<b>3. rok</b>	2x novostavba RD	5 200 000	3x novostavba RD	7 800 000	4x novostavba RD	10 400 000
	0		4x stavba garáže	720 000	2x stavba garáže	360 000
	dodavatelské práce	400 000	dodavatelské práce	200 000	dodavatelské práce	100 000
	<b>tržba celkem za rok</b>	<b>5 600 000 Kč</b>	<b>tržba celkem za rok</b>	<b>8 720 000 Kč</b>	<b>tržba celkem za rok</b>	<b>10 860 000 Kč</b>

Tab. 21 Plán tržeb – projekční činnost (Zdroj: vlastní zpracování)

OBDOBÍ	PESIMISTICKÁ VARIANTA	celkem	REALISTICKÁ VARIANTA	celkem	OPTIMISTICKÁ VARIANTA	celkem
<b>1. rok</b>	6x plán na RD	420 000	10x plán na RD	700 000	12x plán na RD	840 000
	6x plán na demolici + pasporty	60 000	8x plán na demolici	80 000	10x plán na demolici	100 000
	6x měření tepel.ztrát objektu	18 000	8x měření tepel.ztrát objektu	24 000	10x měření tepel.ztrát objektu	30 000
	<b>tržba celkem za rok</b>	<b>498 000 Kč</b>	<b>tržba celkem za rok</b>	<b>804 000 Kč</b>	<b>tržba celkem za rok</b>	<b>970 000 Kč</b>
<b>2. rok</b>	6x plán na RD	420 000	12x plán na RD	840 000	15x plán na RD	1 040 000
	6x plán na demolici	60 000	10x plán na demolici	100 000	10x plán na demolici	100 000
	6x měření tepel.ztrát objektu	18 000	10x měření tepel.ztrát objektu	30 000	15x měření tepel.ztrát objektu	45 000
	<b>tržba celkem za rok</b>	<b>498 000 Kč</b>	<b>tržba celkem za rok</b>	<b>970 000 Kč</b>	<b>tržba celkem za rok</b>	<b>1 185 000 Kč</b>
<b>3. rok</b>	8x plán na RD	560 000	12x plán na RD	840 000	15x plán na RD	1 040 000
	6x plán na demolici	60 000	10x plán na demolici	100 000	10x plán na demolici	100 000
	6x měření tepel.ztrát objektu	18 000	10x měření tepel.ztrát objektu	30 000	15x měření tepel.ztrát objektu	45 000
	<b>tržba celkem za rok</b>	<b>638 000 Kč</b>	<b>tržba celkem za rok</b>	<b>970 000 Kč</b>	<b>tržba celkem za rok</b>	<b>1 185 000 Kč</b>

## 5.8.4 Výsledek hospodaření

Tabulka znázorňuje předpokládaný výsledek hospodaření za dané účetní období. Pro každé období jsou stejně jako u tržeb a nákladů sestaveny tři možné varianty.

V realistické variantě je vidět, jak by pravděpodobně měl vypadat vývoj výsledku hospodaření podniku v průběhu prvních tří let fungování podniku. První rok bude firma dosahovat ztráty ve výši 758 012 Kč, druhý rok bude ztráta jím mnohonásobně menší, konkrétně 21 976 Kč a ve třetím roce firma dosáhne podle předpovědi zisku 909 524 Kč. Vykazovaný zisk je zisk před zdaněním. Pokud nedojde v průběhu let ke změně daně z příjmu právnických osob, bude zisk daněn sazbou 19 %. Podle vývoje výsledku hospodaření logicky vyplývá, že firma bude i v následujících letech tvořit zisk. V prvním roce bude podnik ve větší ztrátě z důvodu kapitálové náročnosti založení stavební firmy. Dalším důvodem proč v následujících letech má podnik větší zisk je i to, že zaměstnává více lidí a díky tomu je schopný zrealizovat i více zakázek.

Tab. 22 Výsledek hospodaření podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

OBDOBÍ	PESIMISTICKÁ VARIANTA	REALISTICKÁ VARIANTA	OPTIMISTICKÁ VARIANTA
<b>1. rok</b>	-1 577 012 Kč	<b>-758 012 Kč</b>	-299 012 Kč
<b>2. rok</b>	-1 614 976 Kč	<b>-21 976 Kč</b>	390 524 Kč
<b>3. rok</b>	-381 076 Kč	<b>909 524 Kč</b>	1 325 524 Kč

## 5.9 Hodnocení rizik

Protože se jedná o podnik, který má fungovat na trhu, je potřeba počítat s možnými riziky, které mohou nastat na počátku či v průběhu jeho fungování. Cílem hodnocení rizik neboli analýza rizik je návrh opatření ke snížení dopadu těchto rizik.

Rizika, která by mohla ovlivnit fungování podniku, vychází ze SWOT analýzy. Mezi nejpodstatnější rizika patří:

- nový podnik na trhu bez referencí a komplexních znalostí podnikatelského prostředí,
- konkurence,
- růst cen vstupů – změna cen u dodavatelů.

## 5.9.1 Popis rizik a návrhy opatření

Jedním již zmíněným rizikem je fakt, že se jedná o nový podnik na trhu, který nemá vytvořený obraz u zákazníků, chybí na něj reference. Také firma nemá komplexní znalosti podnikatelského prostředí, protože majitelé dříve pracovali jako zaměstnanci firem. Oproti tomu jejich velkou výhodou je odborná znalost. Neznalost podnikatelského prostředí a zákonů souvisejících s podnikáním lze eliminovat snahou naučit se potřebné zákonitosti a zorientovat se v nich. Riziko související se začátkem podnikání a možným nedostatkem zakázek se majitelé snaží odstranit tím, že již nyní shání zakázky a mají pár předběžných zájemců na stavbu rodinného domu. V rámci projektové dokumentace může projektant předložit jím již zhotovené projekty a ukázat tak svoji práci.

Dalším rizikem je konkurence, jak stávající, tak i nová. Vstup nové konkurenční firmy není zase natolik snadný, protože společnost musí mít dostatečné množství kapitálu a také splnit zákonné podmínky odborné způsobilosti. Stávající firmy jsou pro naši společnost větším rizikem, především díky délce působení na trhu a již získaným referencím. Proti tomuto riziku se budou majitelé snažit bojovat tím, že budou klást důraz na kvalitně odvedenou práci a budou zákazníkům poskytovat komplexní služby.

Posledním rizikem je nárůst cen vstupů. Neustále dochází k růstu cen jak stavebního materiálu, tak i energií a dalších. Změna ceny se projeví v nákladech firmy. Proto firma bude v průběhu své existence sledovat změny cen a při růstu cen vstupů to promítne i do konečné ceny pro zákazníka.

## 5.10 Přílohy

Součástí přílohy podnikatelského plánu jsou stručné životopisy majitelů společnosti, kteří budou mít zásadní vliv na budoucím vývoji firmy.

### **Jaroslav Rott**

Pan Jaroslav Rott se narodil v roce 1964, úspěšně ukončil studium školy SPŠ Kudelova, obor pozemní stavitelství. Poté byl zaměstnán jako stavební mistr, po revoluci začal pracovat jako stavbyvedoucí pro jednu z největších brněnských firem. Následně

4 roky pracoval jako vedoucí výstavby fontán. Posledních 8 let je zaměstnán u brněnské stavební firmy jako stavbyvedoucí.

**Jan Kozlík**

Pan Jan Kozlík se narodil v roce 1989. V roce 2009 odmaturoval na SPŠ Kudelova, obor Stavebnictví se zaměřením na pozemní stavby. V letech 2009-2014 studoval na VUT v Brně, obor pozemní stavitelství. Po dobu studia na vysoké škole působil jako projektový asistent. Od roku 2015 pracuje jako projektant.

## 6 Závěr

Tato diplomová práce se zabývá sestavením podnikatelského záměru, který bude sloužit při zřízení nové stavební firmy ROKO BAU. Díky tomuto podnikatelskému plánu si budoucí majitelé ucelili představy o budoucím podniku a zjistili informace o předpokládaných nákladech a výnosech. Na základě toho bylo možné predikovat budoucí výsledek hospodaření společnosti. Pokud budoucí majitelé neztratí svoje odhodlání k podnikání, bude tento dokument sloužit jako pomocník při založení a prvních okamžicích fungování firmy.

První část diplomové práce je teoretická. V ní jsou definované pojmy z oblasti podnikání a podnikatelského plánu.

Poté následují analýzy okolního prostředí firmy. Byla provedena PESTE analýza, Porterova analýza pěti hybných sil, analýza „7S“ podle firmy Mc Kinsey a SWOT analýza.

Další částí je samotný návrh podnikatelského záměru pro zřízení stavební firmy. Podnikatelský plán je rozdělen do jednotlivých úseků, které vycházejí z teoretické části práce. Mimo úvodních informací obsahuje výrobní, marketingový, organizační a finanční plán a také analýzu rizik.

Aby mohl být navržen finanční plán, bylo potřeba se zamyslet nad výrobním plánem a určit předpokládané množství zakázek. Na základě toho bylo možné určit plán tržeb a nákladů. Od toho se poté odvíjí očekávaný výsledek hospodaření společnosti.

Podnikatelské prostředí skýtá mnoho rizik, která mohou ovlivnit fungování firmy. Některá rizika byla popsána v této diplomové práci. Avšak ne vždy je možné všechna rizika odhalit dopředu. Proto je potřeba sledovat aktuální vývoj a snažit se rizika včas rozpoznat, reagovat na ně a pružně se přizpůsobit trhu. Během existence podniku může dojít ke změnám situace oproti plánovaným stavům, například se může změnit objem zakázek. Dejme tomu dojde-li ke zvýšení počtu zakázek, bude potřeba zvýšit počet zaměstnanců či najmout si na sezónní práce brigádníky.

Na základě výsledků hospodaření podniku lze říct, že podnik má šanci na trhu uspět a majitelé se nesmějí nechat odradit ztrátou z prvního roku. Tato ztráta je způsobena především kapitálovou náročností oboru. Aby v druhém roce byla firma zisková, je jednou z možností najmout si zaměstnance či brigádníka, který by se věnoval projek-

tům. Díky většímu obratu v projekční činnosti by mělo dojít ke zvýšení výsledku hospodaření a ztráta by se přeměnila v menší zisk. Z osobní zkušenosti vím, jak je na Hus-  
topečku obtížné sehnat projektanta, který by navrhl rodinný dům. Po prvním roce existence budou mít lidé povědomí o firmě a zákazníci budou moci poskytnout reference na jejich práci. Proto by neměl být problém získat ještě více zakázek na projekty oproti plánu v této práci.

# 7 Seznam použitých zdrojů

## Seznam literárních zdrojů

- MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ a J. VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4
- VEBER, J. a J. SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- STAŇKOVÁ, A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. 1.vydání, Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.
- KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-726-1075-9.
- SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.



- SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.
- SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- MARKOVÁ, Leonora. Základy ekonomiky stavebnictví. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 109 s. ISBN 978-80-7204-623-2.
- PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.

### **Seznam internetových zdrojů zdrojů**

- Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník. Zákony pro lidi.cz [online]. 2017a [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- SCHINDLEROVÁ, V. Podnikatelský záměr: učební text [online]. 2012 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: [http://projekty.fs.vsb.cz/459/ucebniopory/Podnikatelsky\\_%20zamer.pdf](http://projekty.fs.vsb.cz/459/ucebniopory/Podnikatelsky_%20zamer.pdf)
- Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Zákony pro lidi.cz [online]. 2017b [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#cast4>
- ZPRÁVA O VÝVOJI MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ A JEHO PODPOŘE V ROCE 2014. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2014 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/11/Zpr\\_va\\_2014\\_5.11.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/11/Zpr_va_2014_5.11.pdf)
- Stavebnictví. WIKIPEDIE: Otevřená encyklopedie [online]. [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Stavebnictv%C3%AD>
- Studie: Kvartální analýza českého stavebnictví Q1/2017. CEEC Research [online]. 2017 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/?iResearchId=139&do=downloadResearch>

Předpis č. 235/2004 Sb.: Zákon o dani z přidané hodnoty. Zákony pro lidi.cz [online]. 2017c [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>

Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. Daňři online: portál daňových poradců a profesionálů [online]. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

Vývoj hrubého domácího produktu. Finance.cz [online]. 2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>

Vzestupy a pády českého stavebnictví. STATISTIKA A MY: MĚSÍČNÍK ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU [online]. 2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2015/09/vzestupy-a-pady-ceskeho-stavebnictvi/>

Stavební povolení v roce 2016. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2017a [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/stavebni-povoleni-v-roce-2016>

Stavební povolení v roce 2015. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2017b [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/stavebni-povoleni-v-roce-2015>

Počtem uživatelů internetu jsme přeskočili Evropu. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2017c [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu>

Základní ukazatele vývoje stavebního spoření v České republice k 31.12.2016 včetně Komentáře. Ministerstvo financí České republiky [online]. 2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/stavebni-sporeni/vyvoj-stavebniho-sporeni/2016/zakladni-ukazatele-vyvoje-stavebniho-spo-27669>

Stav hypotečních úvěrů v krajích za leden až prosinec 2016. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. 2017a [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/a5bd12f0-2322-4037-80d4-648163c28e50/Stav-hypotecnich-uveru-v-krajich-za-leden-az-prosinec-2016,-s-logem.pdf?ext=.pdf>

Hypoteční úvěry poskytnuté od počátku činnosti hypotečních bank. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. 2017b [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/86d53da5-ab8d-4c80-85b5->

aa2a36b7edbd/Hypotecni-uvery-poskytnute-od-pocatku-cinnosti-hypotecnich-bank,-k-31-12-16-s-logem.pdf

Hypotéky 2016: Bouřlivý rok plný rekordů a průměrná sazba 1,87 %. Hypoindex.cz [online]. 2017a [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: [http://www.hypoindex.cz/clanky/hypoteky-2016-bourlivy-rok-plny-rekodu-prumerna-sazba-187/](http://www.hypoindex.cz/clanky/hypoteky-2016-bourlivy-rok-plny-rekordu-prumerna-sazba-187/)

Hypoteční trh čeká vlna ochlazení. Hypoindex.cz [online]. 2017b [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.hypoindex.cz/clanky/hypotecni-trh-ceka-vlna-ochlazeni/>

Dřevo a dřevostavby. Estav.cz [online]. 2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.estav.cz/cz/3381.drevo-a-drevostavby>

EKOLOGICKÉ STAVEBNÍ MATERIÁLY. TREND SOUČASNOSTI!. REALCITY: místo pro experty na reality [online]. 2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.realcity.cz/magazin/904/ekologicke-stavebni-materialy-trend-soucasnosti/>

Recyklace stavebních hmot – ekologický pohled [online]. 2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: [http://lences.cz/skola/subory/-%20-%20PREDMETY%20\(semester%201%20-%2010\)%20-%20-/10-semester/-%20CZ51%20-%20Environmentalistika%20a%20stavitelstv%C3%AD/Moodle-materialy/Recyklace\\_stavebnich\\_hmot\\_ekologicky\\_pohled\\_.pdf](http://lences.cz/skola/subory/-%20-%20PREDMETY%20(semester%201%20-%2010)%20-%20-/10-semester/-%20CZ51%20-%20Environmentalistika%20a%20stavitelstv%C3%AD/Moodle-materialy/Recyklace_stavebnich_hmot_ekologicky_pohled_.pdf)

Jak správně nakládat se stavební sutí a dalším stavebním a demoličním odpadem? EnviWeb [online]. 2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/clanek/staveni/95314/jak-spravne-nakladat-se-stavebni-suti-a-dalsim-stavebnim-a-demolicnim-odpadem>

Splátkový úvěr Expres Business nezajištěný. MONETA: MONEY BANK [online]. 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/firmy/start/uvery/splatkovy-uver-expres-business-nezajisteny>

Výpočet leasingové splátky. iDnes.cz/Finance [online]. 2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: [http://kalkulacky.idnes.cz/cr\\_kalkulator-financniho-leasingu.php?cena=120000&akontacia=25%2C00&mesiac=36&zostatok=1+000%2C00&navysenie=1%2C10](http://kalkulacky.idnes.cz/cr_kalkulator-financniho-leasingu.php?cena=120000&akontacia=25%2C00&mesiac=36&zostatok=1+000%2C00&navysenie=1%2C10)

# **Přílohy**

## Mzdové náklady podniku

Pozice	Hrubá mzda	Odvody
Majitel I	30 000 Kč	11 850 Kč
Majitel II	30 000 Kč	11 850 Kč
Mistr - vedoucí zedník	23 000 Kč	9 085 Kč
Zedník I	20 000 Kč	7 900 Kč
Zedník II	20 000 Kč	7 900 Kč
<b>Celkem</b>	<b>123 000 Kč</b>	<b>48 585 Kč</b>
<b>Měsíční mzdové náklady během prvního roku: 171 585 Kč</b>		

Pozice	Hrubá mzda	Odvody
Majitel I	30 000 Kč	11 850 Kč
Majitel II	30 000 Kč	11 850 Kč
Mistr - vedoucí zedník	23 000 Kč	9 085 Kč
Zedník I	20 000 Kč	7 900 Kč
Zedník II	20 000 Kč	7 900 Kč
1. pomocný pracovník	15 000 Kč	5 925 Kč
2. pomocný pracovník	15 000 Kč	5 925 Kč
<b>Celkem</b>	<b>153 000 Kč</b>	<b>60 435 Kč</b>
<b>Měsíční mzdové náklady během druhého a třetího roku: 213 435 Kč</b>		

Zdroj: Vlastní práce

## Reklamní předměty

Položka	Cena za kus	Počet	Cena celkem
Hrnek ESTEBAN, 300ml	49 Kč	20 ks	980 Kč
Metr domeček na klíč HOUSE	12,60 Kč	20 ks	252 Kč
Metr 5m, GULIVER	54 Kč	20 ks	1 080 Kč
Propiska CHUCK	4,90 Kč	100 ks	490 Kč
Igelit.taška PE PAG	3,95 Kč	50 ks	197,50 Kč
Přívěsek otvírák na pivo ALU	6,80 Kč	20 ks	136 Kč
Kšiltovka SHERLOCK	32 Kč	50 ks	1 600 Kč
<b>CENA CELKEM</b>			<b>4 735,50 Kč</b>
<b>DÁRKOVÉ PŘEDMĚTY</b>			<b>= 4 736 Kč</b>

Zdroj: Vlastní práce

## Nabídka úvěru

**Podnikatelský úvěr**

Výše úvěru



	24 měsíců	48 měsíců	72 měsíců	84 měsíců
Měsíční splátka	22 138 Kč	11 720 Kč	8 263 Kč	7 280 Kč
Úroková sazba úvěru	5,9% p.a.			

**Zdroj: moneta.cz**