



## **Bakalářská práce**

# **Podnikatelský plán vybraného podniku**

*Studijní program:*

B0413A050006 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Management výroby

*Autor práce:*

**Martin Kučera**

*Vedoucí práce:*

Ing. Natalie Pelloneová, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky  
a managementu

Liberec 2023



## Zadání bakalářské práce

# Podnikatelský plán vybraného podniku

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Martin Kučera</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E20000069
<i>Studijní program:</i>	B0413A050006 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management výroby
<i>Zadávající katedra:</i>	Katedra podnikové ekonomiky a managementu
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

### Zásady pro vypracování:

1. Teoretické vymezení pojmu podnikatelský plán.
2. Vymezení struktury podnikatelského plánu.
3. Představení vybraného podniku.
4. Zhotovení podnikatelského plánu pro vybranou investici podniku.
5. Zhodnocení investičního záměru, na základě dat z podnikatelského plánu a případných rizik investice.

*Rozsah grafických prací:*  
*Rozsah pracovní zprávy:* min. 30 normostran  
*Forma zpracování práce:* tištěná/elektronická  
*Jazyk práce:* čeština

### **Seznam odborné literatury:**

- HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3041-2.
- SHELTON, Hal, 2014. *The secrets to writing a successful business plan: a pro shares a step-by-step guide to creating a plan that gets results*. Rockville: Summit Valley Press. ISBN 978-0-9899460-0-1.
- SRPOVÁ, Jitka, Michal ANDERA, Ondřej DVOULETÝ, Blanka HABRMANOVÁ, Jiří KÜCHLER, Martin LUKEŠ, Jan MAREŠ a Ivana SVOBODOVÁ, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2253-0.
- SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0407-9.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2182-3.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Stanislav Hanuš (společník a jednatel společnosti)

*Vedoucí práce:* Ing. Natalie Pelloneová, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky  
a managementu

*Datum zadání práce:* 1. listopadu 2022  
*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2024

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

# **Anotace**

Tato bakalářská práce je zaměřena na sestavení podnikatelského plánu na rozšíření aktivit stávajícího podniku. Podnikatelský plán je sestaven pro výrobní podnik, který si díky probíhající restrukturalizaci přál zachovat anonymitu a dále v práci bude vystupovat pod názvem Společnost ABC. Cílem této práce je sestavení podnikatelského plánu na nákup laserového řezáku ENSIS-3015 AJ od společnosti AMADA WELD TECH. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První teoretická část je zaměřena na literární rešerši pojmu podnikatelský plán. V praktické, druhé části bakalářské práce je zpracován podnikatelský plán vycházející z informací získaných v teoretické části. Na základě výpočtů a analýz v praktické části je na závěr uvedeno doporučení podniku o nákupu stroje.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, laserové řezání, investice, kovoobrábění, výrobní samostatnost, analýza.

## **Bussines plan of the selected company**

# **Annotation**

This bachelor's thesis focuses on creating a business plan for expanding the activities of an existing company. The business plan is prepared for the manufacturing which request to remain anonymous due to ongoing restructuring and it will be called Company ABC. The aim of this thesis is to create a business plan for the purchase of the ENSIS-3015 AJ laser cutter from AMADA WELD TECH. The bachelor's thesis is divided into two parts. The first theoretical part focuses on a literature review of the concept of a business plan. In the practical second part of the thesis, a business plan is developed based on the information obtained in the theoretical part. Based on calculations and analyses in the practical part, a recommendation for the company regarding the purchase of the machine is provided in the conclusion.

# **Keywords**

Business plan, laser cutting, investment, metalworking, production independence, analysis.

# Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí této práce Ing. Natalii Pelloneové, Ph.D., za její odborné rady, trpělivost, čas a profesionální vedení při psaní bakalářské práce. Poděkování patří také panu Stanislavu Hanušovi za spolupráci a poskytnuté informace o podniku.





# Obsah

<b>Seznam ilustrací.....</b>	<b>14</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>15</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>16</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>17</b>
<b>1 Teoretická východiska.....</b>	<b>18</b>
1.1 Vymezení pojmu podnikatelský plán .....	18
1.2 Účel a cíle PP.....	19
1.3 Zásady pro vypracování podnikatelského plánu.....	20
1.4 Struktura podnikatelského plánu .....	21
1.4.1 Titulní strana.....	24
1.4.2 Obsah.....	24
1.4.3 Shrnutí.....	25
1.4.4 Popis podnikatelské příležitosti .....	25
1.4.5 Popis podniku.....	27
1.4.6 Klíčové osobnosti podniku.....	28
1.4.7 Situační analýza .....	29
1.4.8 Analýza rizik .....	32
1.4.9 Marketingová strategie.....	34
1.4.10 Finanční plán .....	34
1.4.11 Přílohy .....	36

<b>2</b>	<b>Praktická část.....</b>	<b>37</b>
2.1	Titulní strana.....	37
2.2	Shrnutí.....	38
2.3	Popis podnikatelské příležitosti .....	38
2.4	Popis podniku.....	40
2.5	Klíčové osobnosti podniku.....	41
2.6	Situační analýza .....	42
2.6.1	Vnější prostředí.....	42
2.6.2	Vnitřní prostředí.....	49
2.6.3	SWOT analýza.....	52
2.7	Analýza rizik .....	53
2.7.1	Popis rizik a návrh opatření.....	53
2.8	Marketingová strategie .....	55
2.8.1	Produkt .....	55
2.8.2	Cena.....	55
2.8.3	Distribuce .....	57
2.8.4	Propagace .....	57
2.9	Finanční plán .....	57
2.9.1	Zdroje financování.....	57
2.9.2	Plán příjmů a nákladů .....	58
2.9.3	Hodnocení investice.....	65
2.10	Doporučení podniku.....	66

<b>Závěr.....</b>	<b>67</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>68</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>72</b>

# Seznam ilustrací

Obrázek 1: Okolí podniku.....	29
-------------------------------	----

# Seznam tabulek

Tabulka 1: Pořizovací cena stroje .....	39
Tabulka 2: Vývoj inflace za posledních 5 let .....	43
Tabulka 3: Vývoj cen elektřiny (Kč/1MWh) .....	44
Tabulka 4: Vývoj kurzu EUR/Kč.....	44
Tabulka 5: Výstupy PESTLE analýzy .....	45
Tabulka 6: Výstupy Porterova modelu pěti sil.....	48
Tabulka 7: Výstupy VRIO analýzy .....	51
Tabulka 8: SWOT analýza.....	52
Tabulka 9: Analýza rizik .....	55
Tabulka 10: Ceny za metr řezu/ rychlost řezu.....	56
Tabulka 11: Finanční přehled (tis. Kč) .....	58
Tabulka 12: Odpisový plán (Kč).....	59
Tabulka 13: Pesimistická varianta (Kč).....	60
Tabulka 14: Realistická varianta (Kč).....	61
Tabulka 15: Optimistická varianta (Kč).....	62
Tabulka 16: Výkaz zisku a ztráty (Kč) .....	63
Tabulka 17: Cashflow (Kč) .....	64

## Seznam zkratek

4C	Customer, cost, convenience, communication (zákazník, náklady na zákazníka, dostupnost, komunikace)
4P	Product, price, place, promotion (produkt, cena, distribuce, propagace)
5M	Men, money, machinery, minute, material (práce, peníze, vybavení, čas, materiál)
CF	Cash-flow (tok peněz)
ČNB	Česká národní banka
ČSH	Čistá současná hodnota
ČSÚ	Český statistický úřad
IČO	Identifikační číslo
MAP	Monitore, analyze, predict (monitorovat, analyzovat, předpovídat)
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
PP	Podnikatelský plán
ROI	Return on investment (návrstnost investice)
SLEPTE	Social, legislative, economic, political, technological and ecological factors (sociální, legislativní, politické, technologické a ekologické faktory)
SWOT	Strenghts, weaknesses, opportunities, threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)
VRIO	Value, rareness, imitability, organization (hodnota, vzácnost, napodobitelnost, využití)

# Úvod

Podnikatelský plán může být velmi důležitou částí jak při zakládání nového podniku, tak při rozšiřování aktivit fungujícího podniku. Dává čtenáři jasný přehled o tom, na jaká úskalí by během zakládání nového podniku, nebo realizaci projektu mohl narazit, jaké množství finančních prostředků bude podnik potřebovat a mnoho dalších užitečných informací. Díky získání již zmíněného přehledu je možné předpovědět, zda se daný projekt vůbec vyplatí realizovat, či nikoliv. Zároveň může sloužit i jako dokument, který je možné používat při kontrole cílů a vizí v průběhu podnikání.

Práce je kvůli zpřehlednění rozčleněna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je strukturována do čtyř hlavních kapitol, z nichž každá je podrobně popsána z perspektiv různých autorů. První kapitola je zaměřena na obecnou definici podnikatelského plánu, která umožní porozumění související problematice i širšímu okolí. V další kapitole jsou popsány účely a cíle, za kterými se podnikatelský plán sestavuje. Ve třetí kapitole jsou popsány zásady, které mají být dodržovány při jeho sepisování. V poslední kapitole teoretické části jsou představeny struktury podnikatelského plánu, podle různých autorů. V této podkapitole je uvedena kombinace struktur podnikatelského plánu jednotlivých autorů, která je zvolena tak, aby odpovídala požadavkům podniku v praktické části a jsou zde představeny a vysvětleny jednotlivé části podnikatelského plánu, jako je titulní strana, popis podniku, situační analýza, finanční plán a další. U jednotlivých částí je uvedeno, jaké informace mají z teoretického hlediska obsahovat.

V praktické části bakalářské práce je zpracován podnikatelský plán na nákup stroje ENSIS-3015 AJ od společnosti AMADA WELD TECH. Podnikatelský plán je zpracován na základě poznatků, získaných rešerší odborné literatury.

Cílem této bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu na rozšíření podniku o služby laserového řezání pro Společnost ABC, která si díky probíhající restrukturalizaci přála být anonymizována. Výstupem praktické části je podnikatelský plán, který by měl podniku pomoci při rozhodování, zda plánované rozšíření realizovat, či nikoliv.

# 1 Teoretická východiska

Kapitola je věnována podnikatelskému plánu (dále jen PP) z teoretického hlediska a bude sloužit jako základ pro jeho následné vytvoření PP v konkrétním podniku. V první části kapitoly je uvedena definice PP. K čemu slouží a které části by měl PP obsahovat. Dále bude kapitola obsahovat zásady, které by se měly dodržovat při tvorbě podnikatelského plánu, díky kterým bude plán dosahovat požadované kvality.

## 1.1 Vymezení pojmu podnikatelský plán

Srpová (2020, str. 843) definuje podnikatelský plán jako *„písemný dokument popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související s fungováním firmy.“*

PP je dokument, který má obsahovat informace, související se zamýšleným podnikatelským záměrem. Jedním z hlavních důvodů, proč vytvořit PP je, že předtím, než podnikatel začne realizovat nápad ve skutečnost, se chce ujistit, zda je jeho provedení reálné a životaschopné. Zároveň mu PP má dát představu, jaké množství finančních prostředků je potřeba k jeho realizaci. Mezi další důvody patří např. potřeba získat chybějící finanční zdroje, předání informací obchodním partnerům, hledání obchodního partnera, atd. (Srpová, 2011)

Dle autorky Šafrové Drášilové (2019) je PP nástroj, který je schopný odhalit možná rizika projektu a zároveň odhalit, jaké jsou jeho šance na úspěch. PP slouží k přenesení podnikatelských myšlenek do jednoho uceleného dokumentu, který následně může být prezentován potenciálním partnerům nebo investorům.

Autorka Hájková (2013) navíc zmiňuje PP jako tzv. „živý dokument“, který může pomoci při kontrole cílů a vizí v průběhu uskutečňování podnikatelského záměru.

Hlavní myšlenka PP je prezentovat sebe sama a podnikatelský záměr v co nejpřímochařejší formě, tím nejčestnějším způsobem, jakým je to možné. Zároveň zde autor DeVries (2011) přirovnává PP k životopisu, který se zasílá potencionálnímu zaměstnavateli. Podnikatelský plán má tedy plnit stejnou funkci, jako životopis, který se ovšem zasílá potencionálním zaměstnavatelům, nebo společníkům.



Struck (1992) ve své knize definuje PP jako studii, ve které jsou obsaženy informace o odbytu, budoucím vývoji firmy, formulace cílů a následných strategií potřebných k dosažení těchto cílů. Na základě těchto informací by měl podnik dosáhnout úspěšného rozšíření v dané oblasti, na kterou byl PP sestaven.

## 1.2 Účel a cíle PP

V této podkapitole budou představeny cíle a účely, za kterými je PP sestavován.

Je zde několik důvodů, proč sestavit PP. Prvním z nich je zjištění potřeby finančních prostředků, které budou potřeba na uskutečnění podnikatelského nápadu, nebo investičního záměru. Zároveň se PP sestavuje v případě, že společnost chce vědět, jaké budou odhadované příjmy z jejich budoucí investice, a ty mohly následně porovnat s plánovanými výdaji. S tímto bodem souvisí i to, že podnikatel získá odhad, zda jeho podnikatelský záměr bude výnosný, či nikoliv. Jedním z dalších důvodů je, zda firma bude mít dostatečnou kapacitu na uskutečnění projektu, nebo zda bude potřeba navýšení plánovaných investic. Další důvod je spíše směřován pro začínající podnikatele, kteří chtějí zjistit, zda stačí na realizaci PP sami, nebo zda je lepší podnikání začít v týmu. Posledním důvodem, proč sestavit PP je potřeba zjištění, zda bude mít produkt, či služba dostatečnou poptávku. (Svobodová a Andera, 2017)

Autorka Šafrová Drážilová (2019) ve své publikaci uvádí čtyři níže popsané možnosti, za jakým účelem je možné sestavit PP:

- **Pro sebe:** pokud bude PP sestavován pouze pro potřeby autora, není nutné, aby zde byla do detailu popsána specifiky produktu, nebo služby. Autor se má spíše soustředit na stanovení cílů, vytyčení možných rizik a konkrétních strategií, které chce ve svém podniku uplatňovat. Výstupem takového PP by měl být podrobný odhad o toku peněz (cash flow).
- **Pro investory a banky:** v tomto případě je PP sestavován pro osobu, která nezná jak produkt, tak samotný podnik. Proto je nezbytné v tomto PP detailně popsat informace o produktu, podniku, situaci na trhu i osobní zkušenosti. Jelikož investory zajímá především výnosnost jejich investic a banky schopnost podniku splácet úvěr, hlavním výstupem tohoto PP by měly být detailní rozborů nákladů a výnosů.

- **Pro inkubátory, soutěže a granty:** při tvorbě PP pro tyto účely je především dbáno na to, jak je podnik schopen prezentovat produkt ve vztahu k zákazníkovi. To znamená, že by PP měl odpovídat na otázky typu: existuje na trhu reálná poptávka anebo zda řeší produkt nějaký konkrétní problém? Zároveň je vhodné uvést, v čem je produkt/služba unikátní, zda se při výrobním procesu dbá na ekologii, nebo zda přispívá k řešení nějakého sociálního problému. Pokud bude PP obsahovat všechny tyto informace, zvýší se tím šance na úspěch v dané soutěži.

- **Pro klíčové zaměstnance:** tento typ PP je sestavován především, pokud podnik shání schopného zaměstnance se specifickými znalostmi. Jelikož začínající, nebo menší podniky, nemohou nabízeným platem konkurovat větším společnostem, jsou však schopny nabídnout dynamicky se rozvíjející pracovní prostředí, nebo možnost se podílet na vzniku něčeho nového. Takovému člověku, kterého unavuje práce v nadnárodním koncernu a vyhledává spíše některý z výše zmiňovaných pracovních aspektů, musí v PP tedy dát jasnou představu o tom, co ho v podniku čeká, a za jakým účelem.

### 1.3 Zásady pro vypracování podnikatelského plánu

Autoři Svobodová a Andera (2017) ve své knize specifikují, jaké zásady by měly být dodržovány při sestavování PP.

- První z nich je **srozumitelnost**, ačkoli se tato zásada může zdát zcela jako přirozená, je užitečné zdůraznit její význam. Jelikož se může stát, že čtenář (ve většině případů investor) nepochopí o jaký podnikatelský záměr se jedná, může v lepším případě vyžadovat další informace, v tom horším se podnikatelským plánem nemusí ani zabývat.
- Další zásadou je **pravdivost**, tím je myšleno, že by v PP mělo být pracováno se skutečnými daty, tam, kde jsou k dispozici, jako jsou například dostupné ceníky dodavatelů, nabídky leasingových společností atd.
- **Reálnost**, tou je myšleno především to, aby autor při tvorbě PP nevycházel z nereálných představ (například z nereálných odhadů o odbytu produktu). Zjednodušeně tedy nepracovat s přehnanými odhady.

- **Respektování rizika** je velmi důležitá zásada, která by měla být zahrnuta do každého kvalitního PP. Vychází z toho, že autorovy odhady nemohou být téměř nikdy přesné, proto by se mělo pracovat s větším množstvím scénářů, jak by mohlo podnikání v budoucnu vypadat. Tímto způsobem se dá předejít riziku zkreslení odhadu.
- **Uvádění zdrojů**, tato zásada je přínosná jak pro samotného podnikatele, tak i pro investora, který si může informace ověřit. Pokud je pracováno s odhady, které je možné prokázat fakty, je vhodné je uvést jako zdroj.
- Poslední zásadou je **přehlednost**. Ta říká, že by se při tvorbě PP měli vytvářet tabulky, grafy, obrázky atd. Víceméně vše, co čtenáři pomůže s pochopením dané problematiky a získáním dostatečného nadhledu nad danou situací.

## 1.4 Struktura podnikatelského plánu

PP jako takový nemá pevně stanovenou strukturu. To je dáno především tím, že na trhu působí rozsáhlá škála firem, které mají odlišné velikosti, zaměření, nebo způsob řízení podniku. Z tohoto důvodu není možné vytvořit strukturu PP, která by byla vyhovující pro každý podnik. Existují pouze doporučení, jaké části by měl PP obsahovat. (Veber a Srpová, 2012)

Požadavky na strukturu PP se liší i v tom, pro koho je určený. Pokud je určený pro investora, tak ho může požadovat pouze ve formě prezentace v rámci úspory času. Pokud by se jednalo o PP určený pro banku, které ho mohou vyžadovat při poskytování úvěru, může se stát, že budou požadovat mnohem více dokumentů a informací než již zmiňovaný investor. (Srpová, 2011)

V další části budou představeny pohledy různých autorů na to, jak by měla vypadat struktura PP. Následně budou jejich pohledy porovnány.

PP by měl mít dle Hájkové (2013) následující strukturu:

- Titulní strana s představením společnosti.
- Shrnutí.
- Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy.
- Popis podniku.
- Popis podnikatelské příležitosti.

- Popis výrobku, služby.
- Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů.
- Postavení firmy na trhu, konkurence a marketing.
- Personální zdroje.
- Finanční plán.
- Rizika projektu.

Dle autorky Srpové (2020) by PP měl obsahovat:

- Obsah.
- Shrnutí.
- Popis podnikatelské příležitosti.
- Všeobecný popis firmy.
- Klíčové osobnosti.
- Analýzu trhu a zákazníků.
- Okolí firmy a analýza konkurence.
- Marketingové strategie.
- Výroba a dodavatelé.
- Personální zabezpečení.
- Realizační projektový plán.
- Finanční plán.
- Analýza rizik.
- Přílohy.

Struktura PP dle autorů Svobodové a Andery (2017):

- Shrnutí.
- Charakteristika produktu a vlastníka.
- Analýza trhu a zákazníků.
- Analýza konkurence.
- Analýza dodavatelů.
- Personální zabezpečení.
- Marketing.
- Finanční plán.
- Analýza rizik.

- Vyhodnocení projektu.
- Přílohy.

Dle autora McKeevera (2018) struktura PP vypadá takto:

- Titulní strana.
- Shrnutí plánu.
- Obsah PP.
- Stanovení problému.
- Popis podniku.
- Resumé podniku.
- Marketingový plán.
- Předpověď prodeje.
- Předpověď profitovosti a ztrátovosti.
- Plán kapitálových výdajů.
- Předpověď cash-flow.
- Budoucí trendy.
- Hrozby.
- Personální plán.
- Specifické podnikové cíle.
- Osobní finanční prohlášení.
- Osobní zázemí.
- Přílohy.
- Podpůrné dokumenty.

Struktura PP dle Strucka (1992):

- Přehled obsahu.
- Shrnutí.
- Všeobecný popis podniku.
- Klíčové osobnosti a organizace podniku.
- Výrobky a služby.
- Analýza trhu.
- Odbyt.
- Výroba.

- Mezní termíny.
- Finanční plán.
- Financování.
- Přílohy.

Pohledy autorů na to, jak by měl PP vypadat, se lehce odlišují. V čem se však všichni autoři z výše zmíněných struktur shodují, je: shrnutí, analýza trhu, finanční plán nebo např. popis podniku. Ostatní body se u jednotlivých autorů už liší buď názvem, nebo někteří autoři zahrnují do PP body, které ostatní vynechávají. Například autor McKeever (2018) uvádí jako jediný resumé podniku, nebo autoři Svobodová a Andera (2017), kteří do svého PP zahrnují i vyhodnocení projektu.

V další části bakalářské práce bude zpracován PP kombinací struktur, dle výše zmíněných autorů.

### **1.4.1 Titulní strana**

Titulní strana by měla obsahovat základní informace o podniku, jako je jméno společnosti, sídlo, jména společníků ve firmě, kontakty na společníky a IČO společnosti. (Hájková, 2013)

Autoři Hisrich a kol. (1996) rozšiřují již zmíněné informace, které by měla titulní strana obsahovat o logo společnosti, jméno autora PP, nebo datum založení společnosti. Zároveň doporučují, aby se na úvodní list uvedla informace, že informace uvedené v dokumentu jsou důvěrné, nebo že data z dokumentu nemohou být kopírována či jinak šířena bez svolení autora.

### **1.4.2 Obsah**

Obsah by měl být začleněn do každé obsáhlejší práce, jelikož v případě, že obsah není zahrnut, ztíží se tím čtenáři vyhledávání konkrétních informací. Obsah by proto měl být krátký, přehledný a měl by mít rozsah ideálně na jeden až jeden a půl listu formátu A4. Zároveň by měly být zahrnuty pouze nadpisy první, druhé a třetí úrovně, jelikož podrobnější členění by ho tvořilo nepřehledným. (Srpová, 2011)

Obsah bývá ve většině případů zařazován za titulní stranu a může být doplněn i o seznam příloh, či tabulek. Zároveň do této části může být přidán i krátký úvod do problematiky daného PP, či vymezení hlavního cíle. (Koráb et al., 2007)

### **1.4.3 Shrnutí**

Tato část by měla výstižně shrnout celý PP, vyzdvihnout hlavní myšlenku a celkový přínos podnikání. Shrnutí je velmi důležitou částí z celého dokumentu, jelikož na jeho základě se většina investorů rozhoduje, zda si daný projekt bude či nebude číst celý. Ve shrnutí by měly být zahrnuty části, jako podnikatelský záměr, faktory úspěchu a podnikové cíle. Přičemž v podnikatelském záměru stačí krátce popsat směr podnikání, produkt či službu, trh, na který se podnik zaměřuje a na cílovou skupinu zákazníků. U faktorů úspěchu je nutné zdůraznit silné stránky projektu, popsat, jakou výhodu má podnik oproti konkurenci a čím se produkt či služba odlišuje od konkurence. U podnikových cílů stačí specifikovat vizi a misi podniku a zároveň popsat strategii, kterou bude společnost aplikovat k dosažení dlouhodobých a krátkodobých cílů. (Hisrich et al., 1996)

Shrnutí by ani nemělo být chápáno jako úvod práce, nýbrž jako koncentrovaný výňatek o tom, co v následujících částech dokumentu bude vysvětleno více do detailu. Ideální rozsah shrnutí je dán především tím, za jakým záměrem je PP sestavován. Při tvorbě shrnutí je největším problémem, jak vyjmout z celého dokumentu ty nejdůležitější informace a ty následně převést na co nejmenší počet stran. Samotné shrnutí se vkládá na začátek PP, ale je tvořeno až jako poslední, když je PP hotový. (Srpová, 2011)

### **1.4.4 Popis podnikatelské příležitosti**

Tento bod PP by měl přesně specifikovat, v čem spočívá ona podnikatelská příležitost. Ve většině případů se jedná například o objevení nové technologie, nebo nalezení mezery na trhu. Je zde také vhodné uvést, jaké předpoklady má firma na uskutečnění zamýšleného projektu. Je nutné, aby čtenář během čtení této kapitoly získal informace o nynějších možnostech zákazníka, řešit daný problém a jaká nová řešení přinese zákazníkovi produkt nebo služba, kterou chce podnik nabízet. Dále se popisuje samotný produkt, nebo služba, jeho užitek pro zákazníka, a nakonec jeho konkurenční výhoda. (Srpová, 2020)

Autorka Hájková (2013) ve své publikaci rozvádí tuto myšlenku pouze o fakt, že by v této části PP mělo být obsaženo, zda se firma bude soustředit na již existující trh, nebo se rozhodla vstoupit na nový trh, kde našla mezeru. Dále by zde měla být specifikována velikost trhu, na který firma hodlá vstoupit.

### **Popis produktu/služby**

Pokud je v PP popisován produkt, je nutné, aby zde byly uvedeny jeho vlastnosti, technické parametry, druhy materiálu a v neposlední řadě je nutné popsat, jaká bude náročnost výroby produktu. V případě, že se bude jednat o popis služby, je nutné v této části PP popsat čtenáři, o jakou službu se jedná a zároveň odpovědět na otázky typu, co bude potřeba k poskytování dané služby, kde a jak se bude poskytovat a kdo bude službu zajišťovat. (Hájková, 2013)

Autorka Srpová (2020) do této části zahrnuje i popis vlastností produktu a k čemu je určen. Zároveň je vhodné zahrnout i fakt, zda se jedná o produkt, který již je na trhu k sehnání, nebo se jedná o úplně nový výrobek. Pokud se jedná o produkt, u kterého firma plánuje nabízet doplňkové služby, je vhodné je v této části popsat také. Může se jednat například o zaškolení k správnému používání výrobku, nebo instalace, či servis výrobku. Další podstatnou částí pro uživatele je, jaká bude finální cena produktu/služby pro koncového zákazníka.

### **Užitek produktu pro zákazníka**

V této části je vhodné klást důraz na to, jaké benefity bude zákazník čerpat s firmou nabízeného produktu, oproti produktům nabízeným konkurencí. Zároveň je klíčové pro úspěch produktu na trhu, aby produkt nějaký užitek přinesl, proto je vhodné zahrnout tuto část do PP. (Srpová, 2020)

### **Konkurenční výhoda produktu**

Co se týče výhod oproti konkurenci, je potřeba čtenáři sdělit konkrétní konkurenční výhodu, kterou má firma oproti konkurenci. Ty můžou být hned v několika oblastech, a to např. oblast kvality, dostupnost, nebo nabídka dodatkových služeb, přičemž by cena neměla být jediným stavebním kamenem konkurenční výhody. Zároveň by veškeré konkurenční výhody zmíněné v PP měly být založeny na výsledcích průzkumů či analýz. (Hájková, 2013)



Nejčastější konkurenční výhody dle autorů Svobodové a Andery (2017) jsou: **cena, kvalita, značka, doplňkový servis, individuální přístup/personalizace, inovativnost produktu.**

### 1.4.5 Popis podniku

Zde zpravidla bývají uvedeny informace o firmě samotné, jako datum jejího založení, sídlo podniku, základní informace o vlastnících firmy, jeho právní formě a produktech, které firma nabízí. Pokud firma disponuje nějakými významnějšími úspěchy, jako je vítězství v soutěži nebo získání patentu. Zároveň by se v této části měly uvést veškeré důležité změny, ke kterým v minulosti došlo. Důležitými změnami jsou myšleny změny jako vstup nového investora, změna právní formy, restrukturalizace nabídky produktů, nebo změny ve vedení společnosti. Všechny informace uvedené v této části musí být ověřené a pokud je to možné, tak informace minimálně za poslední tři roky fungování podniku. (Srpová, 2020)

Dle autorů Beránka a Kotka (2007) se tato část PP dělí na tři části

1. Minulost – v tomto bodu popisu podniku se autoři shodují s názorem autorky Srpové (2020), který je zmíněn v předešlém odstavci.
2. Budoucnost – v tomto bodě je vhodné, aby se autor PP soustředil na klíčové body, které jsou pro podnik nejpodstatnější. Zde se tedy popisují vize a cíle, které chce firma dosáhnout, a zároveň i strategie, které povedou k jejich dosažení. Ke každému cíli musí být přiřazena jeden odpovědný pracovník podniku, který ponese odpovědnost za jeho dosažení.
3. Vlastnické poměry a smlouvy – v závěru popisu podniku by měli být uvedeny poměry vlastnictví podniku, právní forma podniku a důležité smlouvy s externími dodavateli/odběrateli, nebo osobami. Tyto informace se ve většině případů shrnou do přehledné tabulky, která poskytne čtenáři jasný přehled o tom, jak podnik funguje a kdo má jaký vliv na jeho fungování.

## 1.4.6 Klíčové osobnosti podniku

Autoři Wupperfeld a Pondělíček (2003) popisují tuto část PP jako informace o osobách, které budou na daném projektu pracovat. V této části se tedy popisují kvalifikace jednotlivých zaměstnanců z hlediska dosaženého vzdělání a profesních zkušeností. U samotných klíčových osob je vhodné zároveň vyzdvihnout jejich dosažené úspěchy a vyzdvihnout jejich vlastnosti, díky kterým budou schopni dovést projekt do úspěšného konce. Informace o klíčových osobnostech podniku mnohdy může být pro investora tou nejdůležitější částí z celého PP, jelikož mnoho investorů mnohdy nepřemýšlí o svých vložených peněžních prostředcích jako o investicích do produktu, nebo trhu, ale o investici do lidí.

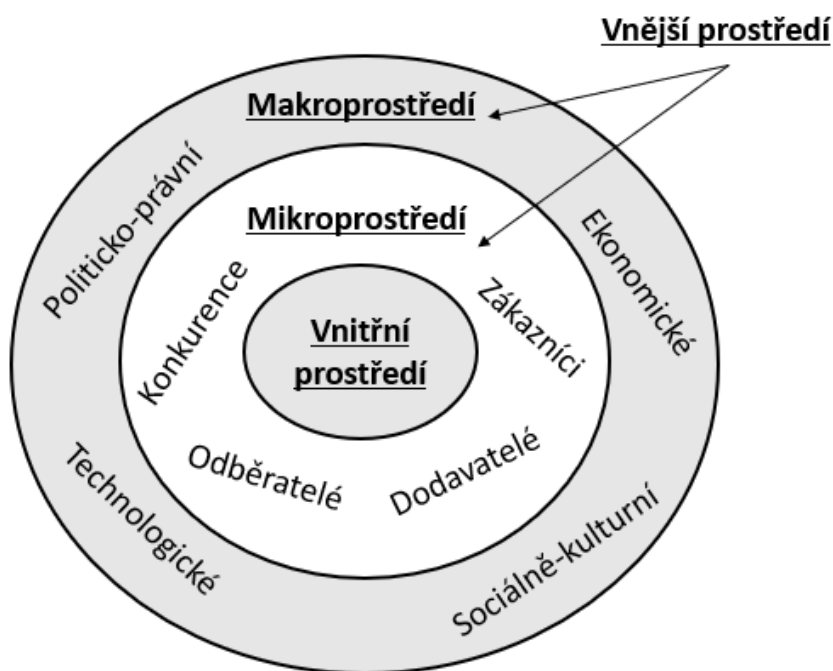
Autorka Hájková (2013) se v této části spíše zaměřuje na popis samotných pracovních pozic, které bude projekt vyžadovat a jejich odpovědnosti a kompetence. Také by se v této části rovněž mělo uvažovat o pracovních pozicích jako o nákladech, se kterými je nutné počítat. Tím je myšleno, že je potřeba si určit výši mzdy, kterou bude moci firma zaměstnanci nabídnout a zároveň pomůcky, které bude na vykonávání práce potřebovat (např. automobil, pracovní oděv, či mobilní telefon). Tyto náklady se pak zahrnou do finančního plánu.

Autoři Fotr a Souček (2005) ve své publikaci shrnují myšlenky obou předchozích publikací a uvádí body, které by měla tato část obsahovat. Prvním z nich je **organizační schéma podniku**. Dalšími jsou **charakteristika klíčových vedoucích pracovníků podniku, politiku odměňování zaměstnanců, dlouhodobé záměry a cíle pracovníků na manažerských pozicích**. Posledním z uvedených bodů je **stanovení klíčových řídicích pozic**.

## 1.4.7 Situační analýza

Situační analýza neboli analýza prostředí firmy je velmi důležitou částí PP, jelikož faktory, na které se tato analýza zaměřuje, jsou ty, které v důsledku rozhodují nejen o současném stavu podniku, ale i o tom budoucím. Pojem „prostředí“ je v tomto kontextu myšlen jako soubor okolností, které mají na podnik určitý vliv. Samotná analýza se dělí na dvě části. První je analýza vnějšího prostředí, které se dále rozděluje na mikroprostředí a makroprostředí. Druhou částí situační analýzy je analýza vnitřního prostředí podniku. V samotném členění vnějších a vnitřních faktorů existuje neshoda mezi autory. Někteří zahrnují do vnějšího okolí mikro i makro okolí, jiní mikrookolí zahrnují do vnitřních faktorů. (Jakubíková, 2013)

Obrázek 1: Okolí podniku



Zdroj: Vlastní zpracování, dle (Jakubíková, 2013)

## Vnější prostředí

Do **Mikroprostředí** podniku se zahrnuje především samotné odvětví, ve kterém firma podniká a také faktory, které přímo ovlivňují chod podniku. Mezi tyto faktory patří zejména partneři, odběratelé, dodavatelé a konkurence. Pro analýzu mikroprostředí se ve většině případů používá Porterův model pěti sil. (Srpková, 2011)

Autor Porter (1994) definoval pět konkurenčních sil takto:

- **Vstup nových konkurentů** – je první konkurenční silou, které se soustředí na firmy, které mají ambice ke vstupu na trh. Zabývá se především bariérami, které je nutné překonat při vstupu na trh. Ve zkratce, čím větší jsou vstupní náklady, tím nižší je riziko vstupu nové konkurence.
- **Rivalita mezi konkurenty** – firmy mezi sebou vedou „souboj“ o pozici leadra na trhu a snaží se získat co největší konkurenční výhodu. Mezi nástroje, používané k dosažení těchto cílů patří např. technologické inovace, cenová rivalita nebo diferenciacce. Zároveň mezi hlavní faktory, které mají vliv na tuto sílu, patří fixní náklady společnosti, množství firem na trhu a dynamika růstu trhu.
- **Kupní síla odběratelů** – při hodnocení kupní síly dodavatelů se bere v potaz několik faktorů, které jejich sílu ovlivňují. Velmi důležitým faktorem, na který je brán zřetel, je četnost a objem nákupů. Mezi další faktory, které patří k hodnocení kupní síly odběratelů, jsou možnosti odběratele vybírat mezi více firmami se stejným sortimentem a zda odběratel nakupuje pouze u jednoho či více dodavatelů. Jedním z posledních faktorů je nebezpečí vertikální integrace odběratele, či možnost, že si kupující zajistí vlastní výrobu vstupního materiálu, který dřív odebíral od společnosti.
- **Kupní síla dodavatelů** – při hodnocení síly dodavatelů je jako u hodnocení odběratelů několik faktorů, na základě kterých se hodnotí síla dodavatele. První z nich je žádné, nebo malé množství substitutů, kterými je možno produkt nahradit. Další z faktorů, ke kterému se přihlíží, je, zda odvětví, ve kterém firma podniká, je pro dodavatele primárním zdrojem příjmů či nikoli. Dalším z faktorů je, zda podnik je závislý na jednom dodavateli, nebo má podnik širokou dodavatelskou síť.

- **Substituční produkty** – hrozba vstupu substitučních produktů je jednou z pěti sil, která je vnímána pouze tehdy, když existuje možnost, že k výrobku, který firma produkuje, může být vyvinut velmi podobný výrobek neboli substitut. Vznik substitutu ve většině případů způsobuje vznik cenové konkurence, což se může odrazit na ceně produktu.

**Makroprostředí** podniku se zaměřuje zejména na situace a vlivy, jež jsou z pohledu firmy jen částečně, nebo nejsou vůbec ovlivnitelné. Do makroprostředí jsou zahrnuty vlivy demografické, přírodní, politické, legislativní, sociálně kulturní a geografické. Jak je již zmíněno dříve, tyto faktory jsou opravdu těžce ovlivnitelné z pozice firmy. Jedinou možností, kterou tedy firmy mohou využívat a využívají, je tzv. lobbování u různých svazů, asociací, nebo v poslanecké sněmovně, díky kterému mohou dosáhnout požadovaných změn. Nejčastěji používanou metodou pro analýzu makroprostředí je analýza PEST, která zahrnuje faktory politické, ekonomické, sociální a technologické, nebo analýza SLEPTE, která je rozšířena o faktory legislativní a ekologické. (Jakubíková, 2013)

Srpová (2020) definuje body analýzy SLEPTE takto:

**Sociální** faktory zahrnují demografický vývoj, úroveň vzdělání obyvatelstva, nebo vývoj životního úrovně.

Mezi **legislativní** faktory patří regulace zahraničního obchodu, antimonopolní opatření a bere v potaz i legislativy vydané jak národní, tak i mezinárodní.

**Ekonomické** faktory zahrnují vlivy místní i světové ekonomiky, která působí na podnik. Tyto vlivy nejčastěji tvoří např. míra inflace, tempo růstu dané ekonomiky nebo výše základních úrokových sazeb.

**Politické** faktory zkoumají současný a předpokládaný vývoj politické situace.

**Technologické** faktory se zaměřují na vývoj technologií, náklady na jejich výzkum a také na technologické změny v daném oboru.

**Ekologické** faktory se primárně soustředí na to, jaký má podnikání vliv na životní prostředí. V této oblasti se také zkoumá využití přírodních zdrojů.

*„Pro zpracování analýzy makroprostředí se používá metoda MAP – monitor (monitorovat), analyze (analyzovat) a predict (předpovídat).“ (Jakubíková, 2013, str. 477)*

### **Vnitřní prostředí**

Do vnitřního prostředí podniku se zahrnují pouze vlivy, které podnik může sám ovlivnit a veškeré zdroje, kterými firma disponuje. Zároveň se zaměřuje na schopnost podniku s těmito zdroji pracovat. Primárním důvodem, proč firmy analyzují své vnitřní prostředí, je, že potřebují zjistit, zda je podnik strategicky způsobilý. Tato schopnost podniku umožňuje pohotově reagovat na vznikající příležitosti. Pro samotnou analýzu vnitřního prostředí se velmi často využívá metoda VRIO, zaměřená na zdroje firmy, nebo metoda 5M. U metody VRIO se posuzuje účinnost zdrojů dle těchto kritérií: hodnota (*value*), vzácnost (*rareness*), napodobitelnost (*imitability*), a schopnost podniku tyto zdroje využít (*organization*). U metody 5M se posuzují faktory: práce (*men*), peníze (*money*), vybavení (*machinery*), čas (*minute*), výrobní faktory (*materiál*). (Jakubíková, 2013)

**SWOT analýza** je jednou z neznámějších analýz, které je používána při tvorbě situační analýzy nebo analýzy rizik. Zahrnuje vlivy jak vnějšího, tak vnitřního prostředí. SWOT analýza je ideálním nástrojem, který umožňuje podniku zhodnotit současnou situaci. Zároveň ji společnosti mohou využívat jako podklad, nikoli must, k rozhodnutím o budoucím vývoji firmy. Konkrétně se v analýze rozebírají silné a slabé společnosti, jakožto interní vlivy, a jako externí vlivy se zde zkoumají příležitosti a hrozby. (SWOT Analysis, 2021)

### **1.4.8 Analýza rizik**

*„Riziko a nejistota představují významné faktory ovlivňující většinu lidských aktivit, a to zejména aktivit podnikatelských. Hospodářské výsledky firem proto ovlivňuje nejen kvalita přípravy firemních projektů a kvalita jejich realizace, ale významným způsobem též riziko a nejistota, které jsou do značné míry neovlivnitelné. Kvalitní příprava projektů, resp. rizikových aktivit obecně, vyžaduje adekvátní integraci rizika a nejistoty do této přípravy, což umožňuje analýza rizika.“ (Fotr a Hnilica, 2014, str. 24)*

Riziko, v podnikatelském kontextu, se dá chápat jako odchýlení od vytyčených cílů, jejichž působení má na firmu špatný vliv. Díky analýze rizik je možné na PP nahlížet dvěma pohledy. Díky prvnímu z nich bude management podniku schopný předcházet rizikovým situacím, díky předběžným opatřením. A to zejména díky tomu, že z analýzy rizik bude zřejmé, jaké jsou jejich příčiny. Díky druhému pohledu bude management schopný předvídat, jaká riziková situace nastane a zároveň ho připraví na to, jak reagovat, až daná situace nastane. Analýza rizik se provádí posuzováním dvou nejdůležitějších faktorů, které riziko má. Těmi jsou pravděpodobnost výskytu rizika a míra negativního vlivu na podnik. (Veber a Srpová, 2012)

Autorka Hájková (2013) se ve své publikaci shoduje s autory Veberem a Srpovou (2012) a rozvádí jejich myšlenku o přesné kroky, které pomohou s přípravou na riziko a jak se s ním vypořádat. Ty rozdělila do sedmi konkrétních kroků:

**Identifikace rizika** – v tomto kroku se předpovídá, jaká konkrétní situace může nastat.

**Určení dopadů** – zde se předpovídá pravděpodobnost, že daná situace skutečně nastane a předpovídá se i, jaké finanční náklady budou spojené s řešením situace.

**Průběžná opatření** – v tomto bodě se vymýšlí opatření, díky kterým by se dalo předejít rizikovým situacím.

**Plán pro krizovou situaci** – zde by měli být určeny přesné kroky, kterými se bude management firmy řídit při nastání krizové situace.

**Majitel** – tento krok objasňuje, kdo je odpovědnou osobou za tvorbu průběžných opatření a plánů pro krizovou situaci.

**Průběžná kontrola** – tento říká, aby se průběžně kontroloval výskyt rizik, aby management mohl pohotově aplikovat odsouhlasený plán pro krizovou situaci.

## 1.4.9 Marketingová strategie

Autorka Jakubíková (2013) definuje marketingovou strategii jako finální verdikt představenstva společnosti o tom, jakým způsobem a komu bude společnost konkurovat. Marketingovou strategii rovněž rozděluje do dvou směrů propojenosti. Prvním z nich je propojení na firemní strategii, která určuje budoucí vývoj podniku, informace o zdrojích podniku a jejich omezeních. Druhý směr je vázán na výkonný management, jež má na starost výběr vhodné marketingové strategie a předávání informací autorům strategie o změnách na trhu.

Samotná marketingová strategie se tvoří s určitým cílem, a to určit tržní segment, na který bude chtít podnik cílit a určit jakou tržní pozici bude podnik zastávat. K dosažení těchto cílů se používá tzv. marketingový mix. Dva z nejvíce používaných marketingových mixů jsou 4P a 4C. Přičemž každý z nich disponuje jinými nástroji. Mix 4P, tedy *Product* (produkt), *Price* (cena), *Place* (distribuce), *Promotion* (propagace) a mix 4C *Customer* (zákazník), *Cost* (náklady na zákazníka), *Convenience* (dostupnost), *Communication* (komunikace). (Srpová, 2020)

## 1.4.10 Finanční plán

*„V zásadě nejvýstižnější definicí je však ta, která říká, že „finanční analýza“ představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.“* (Růčková, 2019, str. 10)

Autoři Svobodová a Andera (2017) finanční plán definují jako možnost, jak na projekt nahlížet jako na čísla a zjistit, jaké má realizace projektu vyhlídky. Zároveň uvádí, že úspěšný finanční plán by měl být rozdělen na tři části. A to přehled výdajů, přehled zisků a zdroje krytí.

Autor McKeever (2018) ve své knize zmiňuje, že většina autorů podnikatelských plánů vytvoří pouze finanční plán projektu. To zejména díky tomu, že finanční plán řekne autorovi, zda daný projekt bude schopný generovat dostatek peněz, aby pokryl náklady s ním spojené.



Součástí finančního plánu by měly být všechny ukazatele jako je bod zvratu, plán výnosů, plán příjmů, nebo ukazatele, ze kterých je možné odvodit ukazatele spojené s návratností investice. Veškeré údaje mají být podloženy a korespondovat se zbytkem plánu. Ve finančním plánu by se mělo pracovat se třemi variantami odhadů na trhu, a to s pesimistickou, optimistickou a realistickou. (Šafrová Drášilová, 2019)

Autor Finch (2013) ve své knize rozděluje finanční plán do těchto tří částí:

**Plánování nákladů** je způsob, jak může podnik v penězích vyjádřit veškeré vynaložené prostředky. Náklady jsou rozdělené na dvě části, a to fixní a variabilní. Variabilní náklady jsou takové náklady, které se v průběhu mění, jako je spotřeba materiálu, energií nebo mezd. Fixní náklady se naopak nemění, tedy pokud nedojde k pořízení nové investice. Do fixních nákladů se řadí např. odpisy budov, nebo odpisy strojních zařízení.

**Plánování příjmů** je taktéž důležitou částí, finančního plánu. Umožňuje autorovi náhled do toho, jak by mohly vypadat peněžní toky v budoucnu, a to hned v několika variantách, jak je již zmiňováno dříve. Do příjmů se řadí veškeré tržby, provozní výnosy, finanční výnosy a mimořádné výnosy.

**Finanční výkazy** jsou částí finančního plánu, která jsou v PP očekávány zejména investory, nebo bankéři, kteří na jejich základě mohou hodnotit rizika své investice. Ve většině případů je zde uveden plán finančních toků (cash-flow), plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha a vypočítaný plánovaný bod zvratu. Dále zde mohou být uvedeny ukazatele finanční analýzy, jako ukazatel rentability a další.

Poslední částí finančního plánu by mělo být **hodnocení investice** pomocí ukazatelů jako je např. čistá současná hodnota investice (ČSH), nebo rentability investice (ROI). Autor Máče (2006) uvádí vzorce na výpočet čisté současné hodnoty takto: vzorce (1) a (2).

$$\text{ČSH} = \sum P_n * \frac{1}{(1+i)^n} - \sum I_n * \frac{1}{(1+i)^n} \quad (1)$$

Neboli:

$$\text{ČSH} = \sum \frac{CF}{(1+i)^n} \quad (2)$$

Kde:  $CF$  je tok peněz zahrnující příjmy a výdaje spojené s investicí

$i$  úroková míra/ diskontovaná sazba

$n$  jednotlivá léta investice

Ukazatel čisté současné hodnoty vyjadřuje schopnost investice krýt veškeré náklady spojené s realizací projektu. V případě že  $\check{C}SH > 0$ , je pro podnik investice výhodná. Pokud je  $\check{C}SH = 0$ , investice je schopna pokrýt veškeré náklady, avšak nezvyšuje tržní hodnotu podniku. V případě, že  $\check{C}SH < 0$ , je investice pro podnik nevýhodná a navíc snižuje tržní hodnotu podniku. (Máče, 2006)

Ukazatel návratnosti investice hodnotí investici na základě zisků z ní plynoucích a celkovému vynaloženému kapitálu na investici. Autorka Růčková (2019) uvádí vzorec na výpočet takto:

$$ROI = \frac{\sum zisk}{vynaložený\ kapitál} * 100 \quad (3)$$

Tento ukazatel vyjadřuje procentuální výnosnost vynaloženého kapitálu a její celkovou efektivnost.

### 1.4.11 Přílohy

Přílohy se dají považovat za poslední část PP. V krajních případech mohou přílohy obsahovat až přes padesát stran. Zejména kvůli možnosti snížení počtu stran je možné v této části vytvořit seznam příloh, které nejsou v PP uvedeny, ale v případě zájmu čtenáře mohou být dodány. V přílohách by měly být uvedeny dokumenty jako: životopisy klíčových osobností podniku, analýzy trhu, dokumenty z finanční oblasti, obrázky výrobků, technické výkresy a jiné. (Shelton, 2014)

Autor Struck (1992) ve své knize popisuje přílohy jako nezbytnou část PP, jejíž rozsah závisí na konkrétním případě. Zároveň uvádí, že by do příloh měli být zařazeny pouze dokumenty, které vyzdvihují přednosti plánu. Přílohy z velké části obsahují konkrétní informace, které není potřebné zahrnout přímo do podnikatelského plánu. Avšak je dobré v textu odkazovat na tyto přílohy, kde si čtenář bude moci dohled více informací.

## 2 Praktická část

V této části bakalářské práce bude vytvořen PP na rozšíření aktivit existujícího společnosti ABC. Kapitola bude tvořena jednotlivými podkapitolami, které byly představeny v teoretické části bakalářské práce. Hlavním záměrem při vypracování praktické části je vyhotovení skutečného PP. Ten bude sestaven na rozšíření nabídky poskytovaných služeb o službu laserového řezání. Podrobný popis podniku je uveden v podkapitole 2.4. Popis podniku a v podkapitole 2.3. Popis podnikatelské příležitosti. Podnik si díky probíhající restrukturalizaci přál zachovat anonymitu a bude v celém podnikatelském plánu vystupovat pod názvem Společnost ABC.

### 2.1 Titulní strana

Logo: XXX

Předmět PP: Rozšíření služeb o laserové řezání

Název Společnosti: Společnost ABC

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

Právní forma podnikání: Společnost s ručením omezeným

Sídlo společnosti: XXX

Datum založení: 8. 6. 2011

Společníci: Jednatel společnosti

Mateřská společnost

IČO: 111 11 111

*„Informace obsažené v tomto podnikatelském plánu jsou důvěrné a nemohou být kopírována, či jinak šířena bez svolení Společnosti ABC“*

## 2.2 Shrnutí

Společnost ABC je výrobním podnikem se specializací na výrobu jednoúčelových strojů a přípravků do výrobních linek. Mimo jiné také nabízí kusovou, malosériovou a sériovou výrobu na všech svých strojích.

PP je sestavován na nákup zánovního stroje ENSIS-3015 AJ od společnosti AMADA WELD TECH. Stroj nabízí výkon 2000 W a maximální tloušťkou řezu 20 mm. Pořizovací cena stroje je 180 000 EUR s aktuálním nájездem 17 820 hodin.

Primárním cílem, který chce podnik dosáhnout pořízením laserového řezáku, je získání plné výrobní nezávislosti na outsourcingových společnostech. Díky tomu by podnik byl schopen své zakázky vyhotovovat v kratším čase.

Podnik by celý projekt hradil z interních zdrojů, konkrétně z nerozděleného zisku minulých let. Dle finančního plánu by měl projekt podniku generovat kladný tok peněz (cashflow), tedy s výjimkou prvního roku, kdy je cashflow záporné.

## 2.3 Popis podnikatelské příležitosti

Laserové řezání je vysoce efektivní metodou používanou pro řezání materiálu. Vyznačuje se zejména svou přesností a čistotou řezu i u různých materiálů. Principem laserového řezání je koncentrace vysokého výkonu laserového paprsku na malé oblasti materiálu, který se má řezat. Tím dochází k jeho tavení, nebo odštěpování, čímž se vytváří řez.

Podnik by měl zájem o nákup stroje ENSIS-3015 AJ od společnosti AMADA WELD TECH o výkonu 2000 W a maximální tloušťkou řezaného plechu až 20 mm. Jednalo by se o stroj, který využívá technologie FIBER, která je oproti Co2 laserům až o 70 % úspornější variantou. Konkrétně by se jednalo o zánovní stroj s nájездem 17 820 hodin a pořizovací cenou 180 000 EUR. Přičemž standartní životnost stroje, při řádné údržbě, je 100 000 pracovních hodin. Přičemž pořizovací cena nového stroje i s veškerým příslušenstvím je 578 090 EUR. Stroj je tedy výhodnou koupí v poměru cena a počet pracovních hodin, před generální údržbou.

**Tabulka 1: Pořizovací cena stroje**

	Cena EUR	Cena v Kč (23,61 Kč/1€)
Pořizovací cena zánovního stroje	180 000	4 249 800
Pořizovací cena nového stroje	578 090	13 648 705
Rozdíl mezi cenami	398 090	9 398 904

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních informací

V tabulce č. 1 jsou pro přehlednost uvedeny ceny nového a zánovního stroje. Pro zajímavost je uveden i rozdíl mezi cenami. Ceny byly počítány pomocí aktuálního kurzu ČNB (2023). Ze srovnání v tabulce č. 1 je zřejmé, že rozdíl mezi pořizovací cenou nového a zánovního stroje je znatelný i přesto, že zánovní stroj nemá nijak vysoký nájezd pracovních hodin.

V současné době je podnik schopen obstarat většinu úkonů spojených s výrobním procesem jed noučelových strojů a přípravků do výrobních linek. Poslední částí, která podniku chybí, je laserové řezání. Podnik je zatím nucen části, které vyžadují tento způsob obrábění, obstarávat u externích společností. Outsourcing se však významně projevuje na finálních cenách zakázek a také na čekacích lhůtách. Pořízení laserového řezáku by mělo pozitivní vliv jak na podnikatele, tak na zákazníka. Pro podnik by tím odpadlo zařizování a plánování spojené s objednáváním součástí, které je velmi náročné, a to zejména díky dlouhým dodacím dobám, které se zpravidla pohybují mezi 15 až 30 dny. Pro zákazníka by se tato investice projevila na výsledné ceně zakázky a zejména na zkrácení času, který podnik potřebuje na vypracování zakázky.

Podnik by se nákupem laserové řezačky stal plně samostatným a byl by schopen poskytovat veškeré služby týkající se výroby součástí, nebo jed noučelových strojů.

## 2.4 Popis podniku

Společnost ABC byla založena zejména za účelem výroby svařovacích automatů a poloautomatů pro svou mateřskou společnost a v roce 2023 z hlediska velikosti spadá do kategorie malých podniků. Nyní však působí jako podnik se zaměřením na kusovou, malosériovou a sériovou kovovýrobu na CNC stojích a zakázkovou výrobu jednorúčelových strojů a přípravků. Dále podnik nabízí zámečnické a montážní práce, povrchové úpravy materiálu (broušení, kalení, žíhání) a svařování materiálu MIG, MAG a TIG, v neposlední řadě nabízí měření pomocí přenosného 3D měřicího ramena.

**Historie** podniku se datuje k roku 2011, kdy byl podnik založen. Od té doby si dal za cíl každých pět let rozšiřovat a obnovovat svou základnu strojních zařízení za modernější zařízení. Tento cíl se podniku v průběhu let dařilo plnit, a tak se podnik dostal na úroveň, kdy je schopen nabízet veškeré z výše zmíněných způsobů opracování kovů. V roce 2022 se firma přesídlila do nových výrobních prostor, které podniku poskytly možnost dalšího rozšíření výroby i větší skladovací prostory.

**Budoucnost** podniku se dá shrnout do dvou hlavních cílů. Prvním a hlavním cílem je dosažení výrobní nezávislosti na outsourcingových firmách do konce roku 2023. Tohoto cíle podnik může dosáhnout pořízením strojního laserového řezáku, právě proto je sestavován PP na nákup tohoto zařízení. Druhým cílem je udržování pětiletého rozvoje podniku rozšiřováním a obnovováním strojních zařízení.

**Vlastnické poměry** jsou v podniku rozděleny mezi dva společníky rovným dílem. Jeden 50% podíl na společnosti je vlastněn jedním společníkem, který je v obchodním rejstříku zapsán jako fyzická osoba. Druhý společník s 50% podílem na vlastnictví podniku je mateřská společnost, která je vedena jako právnická osoba. Oba společníci vložili počáteční kapitál ve výši 100 000 Kč. Základní kapitál společnosti tedy činí 200 000 Kč

Podnik má **dlouhodobé smlouvy** se třemi hlavními odběrateli, díky kterým je podnik schopen rozdělit výrobu mezi tři hlavní subjekty. Tyto subjekty vytěží výrobní kapacitu zhruba na 90 %, zbylých 10 % si nechává pro ojedinělé zakázky od menších odběratelů. Jedním z hlavních odběratelů podniku je tedy již zmiňovaná mateřská společnost, pro kterou jsou vyráběny svařovací automaty a poloautomaty. Dalším z hlavních odběratelů je společnost SINTEX AUTOMOTIVE CZ, s.r.o., působící v blízkém okolí podniku, pro kterou podnik navrhuje a vyrábí různé jednoúčelové stroje, přípravky do linek a měřicí přípravky. Posledním ze stálých společností sídlící v Německu, pro kterou Společnost ABC obrábí jimi dodávané polotovary, které jsou následně dodávány zpět.

Rozdělení výroby mezi tyto hlavní segmenty tak umožňuje podniku udržovat plynulý chod a předchází tím i závislosti pouze na jednom hlavním odběrateli.

## **2.5 Klíčové osobnosti podniku**

Podnik je již od svého založení řízen dvěma jednatelem, kteří spolupracují na důležitých rozhodnutích společně, i když jsou oba oprávněni jednat samostatně. Oba společníci mají dlouholeté zkušenosti v oblasti průmyslu, kovoobrábění a vedoucích pozicích z předchozích působení v jiných firmách. V samotném řízení chodu podniku se pak jejich činnosti liší. V dalších částech budou společníci vystupovat pod názvem jednatel 1 a jednatel 2.

Jednatel 1 – je ve veřejném rejstříku zapsán jako společník a jednatel a stará se o celkový chod podniku jako je plánování výroby, výběr dodavatelů, rozhodování a personální zabezpečení.

Jednatel 2 - je v rejstříku zapsán jako jednatel společnosti a je 100 % vlastníkem mateřské společnosti. Primárně se tedy soustředí na řízení mateřské společnosti a v dceřiné společnosti se podílí na rozhodovacím procesu týkajících se větších investic.

Podnik v roce 2023 zaměstnává 13 zaměstnanců. Každý zaměstnanec zapojený do výrobního procesu je zaučen na minimálně na dvě pracovní pozice (např. svařování a obsluha CNC soustruhu), aby mohlo docházet k rotacím na pracovních místech a nedocházelo tak ke stereotypní práci. Zároveň je tato politika výhodná pro podnik, který tím předchází riziku neschopnosti výroby při odchodu zaměstnance, či absence zapříčiněnou nemocí, nebo dovolenou. V případě podniku to znamená že, pokud by odešel, nebo chyběl specialista na svařování, podnik by v tu chvíli neměl nikoho na danou pozici a došlo by tím k pozastavení zakázek, které danou činnost vyžadují. Podnik již nyní průběžně připravuje dva zaměstnance na práci na laserovém řezáku, pomocí školení. Díky tomu že na stroji budou pracovat stávající zaměstnanci a nebude nutné přijímat nového zaměstnance, nedojde k navýšení nákladů na zaměstnance.

## **2.6 Situační analýza**

Pro vytvoření situační analýzy bude využito rozdělení na vnější a vnitřní prostředí, dále budou provedeny analýzy zkoumající faktory, které mají vliv na případné rozšíření podniku. Výstupem této části podnikatelského plánu bude SWOT analýza.

### **2.6.1 Vnější prostředí**

Vnější faktory jsou rozdělené do mikro a makro prostředí. Pro analýzu makro prostředí bude použita metoda PESTLE a pro analýzu mikro prostředí bude použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Tyto faktory se dále dají rozdělit na ty s pozitivním a ty s negativním vlivem na chod podniku neboli příležitosti a hrozby.

#### **PESTLE analýza**

**Politicko-legislativní** – Aktuálně neexistují žádné legislativní, či politická nařízení, která by omezovala provozování či pořízení laserového řezáku. Na druhou stranu je možnost získání dotace na pořízení energeticky nenáročných strojů, na kterou by podnik mohl dosáhnout a je tak pro něj velkou příležitostí.



Konkrétně se jedná o dotační program Úspory energie, jehož účelem je podpora podniků ke snížení energetické náročnosti průmyslových areálů. Program se vztahuje na podniky všech velikostí a nabízí 35 % až 65 % míru podpory z vynaložených výdajů na realizaci projektu. Dotaci na rozvoj lze čerpat v rozmezí 0,5 – 200 milionů Kč na jeden projekt. Aby bylo možné čerpat finance z dotačního fondu, musí projekt splňovat tyto hlavní podmínky:

- Realizace projektu musí být mimo území Prahy.
- Přinášet reálnou úsporu energií.
- Sepsaný projekt zahrnující projektovou dokumentaci a energetický posudek.

Dotační projekt je vypsán od 1. 9. 2022 a k ukončení příjmu žádostí dojde 30. 11. 2023. (Enovation, 2022)

**Ekonomické** – Z ekonomických vlivů mají na pořízení stroje největší vliv měnový kurz, zvyšující se inflace a ceny energií.

Vlivem působení inflace se podnik potýká se zvyšováním vstupních nákladů, jako jsou mzdy, ceny vstupního materiálu a ceny elektřiny. Přehled o vývoji inflace a cenách elektřiny jsou uvedeny v tabulkách č. 2 a č. 3. Avšak podnik se předešlým situacím přizpůsobil a faktor inflace a zvyšování cen energií nejsou pro podnik přímou hrozbou. Pro podnik však mohou být hrozbou v případě, že se tyto vlivy podepíší na dodavatelích a zapříčinily by jejich úpadek.

**Tabulka 2: Vývoj inflace za posledních 5 let**

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Průměrná míra inflace	2,1 %	2,8 %	3,2 %	3,8 %	15,1 %

Zdroj: vlastní zpracování, dle (ČSÚ, 2023)

Dle predikcí MFČR by míra inflace v roce 2023 měla klesnout na 10,9 % a v roce 2024 by měla klesnout až na 2,4 %. Za předpokladu, že nastane tento vývoj, dá se předpokládat ustálení cen na trhu a tím i ustálení nákladů. (Ministerstvo financí České republiky, 2023)

**Tabulka 3: Vývoj cen elektřiny (Kč/1MWh)**

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Průměrná cena	1 162,5	1 295,0	1 161,9	2 345,0	7 319,2

Zdroj: Vlastní zpracování, dle (Kurzy.cz, 2023)

Cena elektřiny v průběhu let stagnovala, ale v roce 2022 se průměrná cena za elektřinu rapidně zvýšila zejména díky válce na Ukrajině. V roce 2023 průměrná cena za 1 MWh klesla na 3 761,1 Kč/MWh. Na základě historického vývoje by se cena elektřiny měla ustálit, za předpokladu, že nenastane obdobná situace války na Ukrajině, nebo pandemie COVID-19. Avšak podnik tyto krize v minulosti zvládl a dá se předpokládat, že by je zvládl i v budoucnu. Hrozbou, která by tím mohla pro podnik vzniknout, je možný úpadek jednoho z hlavních odběratelů.

**Tabulka 4: Vývoj kurzu EUR/Kč**

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Kurz 1 €/Kč	25,75	25,41	26,14	24,82	24,175

Zdroj: vlastní zpracování, dle (ČNB, 2023)

Vývoj kurzu na devizovém trhu má v posledních pěti letech klesající tendenci s výjimkou v roce 2020. Avšak ČNB (2023) pro rok 2023 počítá s kurzem okolo 25,7 Kč/€. Oslabení kupní síly koruny vůči euru může být pro podnik při nákupu stroje ze zahraničí hrozbou v podobě zvýšení počátečních nákladů na nákup stroje.

**Sociální** – Dle autorky Langerové (2022) budou zákazníci na B2B trhu v roce 2023 klást důraz na schopnost podniku vykonat objednávku v co nejkratší dodací lhůtě. Zároveň se v posledních letech čím dál tím více dostává trend udržitelnosti a zájmu o životní prostředí.

Tyto trendy by se v budoucnu mohli projevit jako konkurenční výhoda, jelikož nakoupení laserového řezáku zrychlí výrobní proces jednoúčelových strojů a přípravků v podniku. Zároveň laserové řezáky z technologií FIBER jsou nejekologičtější variantou řezání materiálu, díky jejich nízké spotřebě energie, oproti jiným způsobům.

**Technologické** – Technologický rozvoj laserového řezání se dá zajisté předpokládat, jelikož se jedná o stále se rozvíjející odvětví. Avšak laserový řezák s technologií FIBER je v současné době nejefektivnější variantou a v blízké budoucnosti se nedá předpokládat příchod inovativní technologie. (NASDAQ OMX, 2022)

Samozřejmě riziko příchodu nové technologie existuje, avšak předpoklad, že v blízké budoucnosti bude vyvinuta nová a převratná technologie v oboru laserového řezání, je poměrně nízká. Je i z toho plynoucí hrozba pro podnik zanedbatelná.

**Ekologické** – Pro používání technologie laserového řezání neexistují žádná ekologická nařízení, která by omezovala jeho provoz. Naopak, jak je výše uvedeno, existují dotační programy, které tuto technologii podporují.

Jak je uvedeno v sociálních vlivech, aktuálně je kladen důraz na ekologii a podniku by tak nákup stroje mohl přinést konkurenční výhodu, oproti podnikům nabízející např. plazmové řezání.

Výstupy PESTLE analýzy jsou shrnuty v tabulce č. 5 a hodnocení je založeno na míře dopadu a pravděpodobnosti výskytu rizika. Pro hodnocení míry dopadu byla zvolena škála od 1 do 5 bodů a pro hodnocení pravděpodobnosti výskytu je použit interval od 0 % do 100 %. Vyšší dopad, nebo pravděpodobnost jsou spojeny s vyšším ohodnocením.

**Tabulka 5: Výstupy PESTLE analýzy**

	<b>Faktor</b>	<b>Dopad</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Celkové hodnocení</b>
Příležitosti	Získání dotace	3	80 %	<b>2,4</b>
	Zrychlení výroby	4	100 %	<b>4</b>
	Ekologie	3	100 %	<b>3</b>
Hrozby	Inflace	1	90 %	<b>0,9</b>
	Ceny energií	1	80 %	<b>0,8</b>
	Měnový kurz	2	80 %	<b>1,6</b>
	Příchod nové technologie	3	10 %	<b>0,3</b>

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních informací

S výstupy z tabulky č. 5 bude následně pracováno ve SWOT analýze a analýze rizik. Z celkového hodnocení vychází jako největší příležitost zrychlení výroby, které je součástí sociálních faktorů, a naopak největší hrozbou vychází změna měnového kurzu, která je ekonomickým faktorem.

### **Porterův model pěti sil**

#### **Vstup nových konkurentů**

Vstup nových konkurentů bere podnik samozřejmě v úvahu. Avšak vzhledem k vysokým vstupním nákladům a nasycenosti trhu je pravděpodobnost vstupu nové konkurence na trh poměrně nízká. Pravděpodobnost vstupu nové konkurence snižuje i fakt, že pro podnik, který by se specializoval pouze na laserové řezání, by bylo obtížné v počátcích získat dostatečné množství odběratelů, tak, aby byl podnik plně schopen vytižít výrobní kapacitu laseru. Avšak v případě nastání této situace by pro podnik znamenal hrozbu v podobě snížení šancí na získání nových odběratelů na služby laserového řezání.

#### **Rivalita mezi konkurenty**

Dalo by se říci, že podnik nemá v blízkém okolí žádného přímého konkurenta. Je to dáno především tím, že se žádný z okolních podniků nemá stejné zaměření, nebo nenabízí kompletní služby tak jako Společnost ABC, tedy až po zakoupení laserového řezáku. Pro porovnání podniku s konkurencí byly vybrány tři nejbližší podniky z okruhu 90 kilometrů, které se svou činností zaměřují výhradně na opracování plechů. Pro podnik se tak stávají významnými konkurenty, jelikož podnik bude nabízet laserové řezání jako doplňkovou službu.

Prvním z podniků, který by mohl firmě v této oblasti konkurovat je SV metal spol. s.r.o. Je to podnik nabízející služby laserového řezání a specializující se pouze na služby týkající se opracování plechů.

Společnost JIPA CZ s.r.o. sídlící ve Smiřicích je také výrobním podnikem nabízejícím služby laserového řezání. Jejich hlavní zaměření je však na výrobu zařízení do gastronomie.

Posledním z vybraných konkurentů je podnik OCELTECH, s.r.o. se sídlem v Polici nad Metují. Podnik taktéž nabízí služby v oblasti laserového řezání a jeho specializací je opracování plechů.

Výše zmíněné podniky jsou pro podnik samozřejmě hrozbou, ale zmíněné podniky operují v okolí vzdáleném v okruhu 90 kilometrů a podnik by chtěl nabízet služby bližšímu okolí. Z toho vyplívá příležitost získání odběratelů z bližšího okolí, kde není nabídka služby laserového řezání rozšířená.

### **Kupní síla odběratelů**

Jak je již zmíněno výše v popisu podniku, figurují zde zejména tři hlavní odběratelé. Vzhledem k tomu že Společnost ABC pro tyto odběratele vykonává komplexní služby, které žádná z okolních firem není schopná poskytnout (okolní podniky poskytují pouze částečné služby oproti Společnosti ABC). Díky tomu není na podnik vyvíjen žádný tlak za účelem vyjednávání o snížení ceny. Největší hrozbou pro podnik je úpadek mateřské společnosti, pro kterou podnik vykonává komplexní služby a většina plánované práce laserového řezání je určena právě pro ni. Pro podnik by bylo kritické, kdyby došlo k jejímu úpadku.

### **Kupní síla dodavatelů**

Společnost ABC není dlouhodobě závislá, ani nemá žádné dlouhodobé smlouvy s některým z dodavatelů. Podnik při objednávkách materiálů rozešle poptávku na daný materiál a následně vyhodnocuje jejich nabídky zejména na základě ceny. Zároveň preferuje osvědčené dodavatele, kteří zboží dodávají s certifikátem o jeho kvalitě. Podniku se v průběhu let tento systém výběru dodavatelů osvědčil a díky němu podniku vznikají příležitosti na pořízení levnějšího materiálu, než kdyby měli jednoho stálého dodavatele.

### **Substituční produkty**

Mezi substituty k laserovému řezání lze zařadit několik dalších způsobů dělení materiálu, avšak pro potřeby podniku spadají v úvahu pouze dva, a to řezání pomocí laserové trysky a plasmové řezání.

Prvním je dělení materiálu pomocí vodní trysky. Tento způsob je velmi srovnatelný s laserovým řezáním. Řezání vodním paprskem je značně pomalejší než to laserové, avšak je zde možné dosáhnout vyšší přesnosti. Pořizovací cena je ve většině případů nižší než u laseru, ale na druhou stranu cena hodinové práce stroje je značně vyšší, a to především díky přidávanému brusivu.

Druhým je způsobem plasmové řezání. Tato metoda je ze tří zmíněných metod v pořizovací ceně nejnižší. Největším rozdílem mezi laserovým a plazmovým řezáním je výsledná kvalita. Zatím co u plasmového řezání vzniká tzv. struska po okrajích řezu, která vyžaduje následné povrchové úpravy, u laserového nikoliv a samotná kvalita řezu je mnohem vyšší. Na druhou stranu výhodou u plasmového řezání je možnost řezání materiálů o větší tloušťce.

V případě potřeb podniku nelze substituční produkty považovat za hrozbu, ani jako příležitost. Každý ze způsobů má své výhody a nevýhody, avšak pro účel, za kterým chce podnik stroj pořídit, je laserové řezání nejvhodnější.

Výsledky analýzy jsou shrnuty v tabulce č. 6 níže. Hodnocení v tabulce je založeno na míře dopadu a pravděpodobnosti výskytu. Přičemž u míry dopadu byla zvolena škála od 1 do 5 bodů. Čím vyšší dopad pro daný podnik, tím vyšší bodové hodnocení. Pravděpodobnost výskytu se pohybuje v intervalu od 0 % do 100 %. Vyšší pravděpodobnost výskytu je spojena s vyšším ohodnocením.

**Tabulka 6: Výstupy Porterova modelu pěti sil**

	<b>Faktor</b>	<b>Dopad</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Celkové hodnocení</b>
Příležitosti	Zisk odběratelů z blízkého okolí	4	70 %	<b>2,8</b>
	Levnější materiál	3	80 %	<b>2,4</b>
Hrozby	Vstup nové konkurence	3	30 %	<b>0,9</b>
	Úpadek mateřské společnosti	5	2 %	<b>0,1</b>

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních informací

Výstupy uvedené v tabulce č. 6 budou následně použity ve SWOT analýze a analýze rizik. Z celkového hodnocení vychází jako největší příležitost zisk odběratelů z blízkého okolí, na druhou stranu jako největší hrozba vychází vstup nové konkurence na trh.

## **2.6.2 Vnitřní prostředí**

K analýze vnitřního prostředí společnosti ABC bude využita metoda VRIO, která hodnotí lidské, finanční hmotné a nehmotné zdroje podniku pomocí čtyřech různých faktorů.

### **Lidské zdroje**

Zaměstnanci jsou pro Společnost ABC nezbytnou součástí, a zejména díky jejich schopnostem je možné, aby si podnik udržoval kvalitu poskytovaných služeb. Proto se podnik neustále snaží rozšiřovat znalosti a schopnosti svých zaměstnanců. Podnik aktuálně v roce 2023 zaměstnává 13 zaměstnanců a z toho je 10 zaměstnanců zapojených do výrobního procesu. Dva z nich se již v současné době vzdělávají v oblasti laserového řezání a samotné práce na stroji.

Případné shánění nových zaměstnanců je v tomto oboru podnikání a v této lokalitě náročné (dle podnikových informací), jelikož jsou potřeba zaměstnanci s určitými technickými znalostmi a schopnostmi. Případné náklady na nového zaměstnance se tak značně zvýší, pokud se jedná o zaměstnance bez požadovaných znalostí a schopností.

### **Finanční zdroje**

Zdroje financování projektu se dají rozdělit na dva způsoby získávání peněz, a to vnější a vnitřní. Vnější zdroje mohou být bankovní úvěry, nebo peníze od investorů. Vnitřní zdroje jsou peníze, které podnik získal svou podnikatelskou činností. Podnik se při financování všech svých projektů snaží hradit ze svých vlastních zdrojů. Proto by tedy financoval nákup laserového řezáku ze svých zdrojů.

## **Hmotné zdroje**

Do hmotných zdrojů podniku je možné zařadit veškeré movité a nemovité věci vlastněny, nebo využívány podnikem. Avšak pokud je bráno v potaz pouze strojní zařízení podniku, je podnik vybaven moderními stroji, které však samostatně podniku nepřinášejí nijak zvláště významnou konkurenční výhodu. Tu by nepřinesla ani samotná investice do laserového řezáku, pokud by se jednalo pouze o nabízení služeb laserového řezání. Avšak podnik díky svému stávajícímu vybavení a pořízení laserového řezáku dokončí výrobní okruh a stal by se tak jediným podnikem v okolí nabízejícím veškeré služby v oblasti opracování kovů a plechů a také by se zbavil veškeré závislosti na outsourcingových firmách, které pro podnik obstarávaly služby laserového řezání.

## **Nehmotné zdroje**

Nehmotné zdroje jsou bezesporu důležitou částí Společnosti ABC a bezesporu je díky nim schopný se držet na přesyceném trhu. Dva z nejdůležitějších nehmotných majetků společnosti je jejich know-how a resumé, které v průběhu několika let podnikání získali.

**Renomé** si podnik během let vydobyl zejména poskytováním velmi kvalitních služeb a dodržováním termínů. Zakoupení laserového řezáku by se mělo projevit jak v kvalitě, tak v dodržování termínů, jelikož by se z procesu odstranila závislost na kvalitě, tak časová závislost na outsourcingových společnostech.

**Know-how** samotného obrábění a jiného opracování kovů je všeobecně známá. Avšak know-how toho, jak vést výrobní podnik tohoto typu nikoliv. Díky němu a svým zkušenostem by měl podnik výhodu před konkurentem, který by se rozhodl nabízet stejné služby a měl dostatečné finanční prostředky na nákup všech výrobních strojů.



**Tabulka 7: Výstupy VRIO analýzy**

	<b>Faktor</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>
<b>Konkurenční výhoda</b>	Resumé	Ano	Ano	Ano	Ano
	Know-how	Ano	Ano	Ano	Ano
	Finanční nezávislost	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Konkurenční shoda</b>	Zaměstnanci	Ano	Ne	Ne	Ne
<b>Dočasná konkurenční výhoda</b>	Strojový park	Ano	Ano	Ne	Ne
	Výrobní samostatnost	Ano	Ano	Ne	Ne
<b>Konkurenční nevýhoda</b>	X	X	X	X	X

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních informací

V tabulce č. 7 jsou uvedeny výstupy z analýzy vnitřního prostředí podniku. S těmito výstupy bude následně pracováno ve SWOT analýze a analýze rizik.

## 2.6.3 SWOT analýza

V této části bude zpracována SWOT analýza k PP na základě informací z PESTLE a VRIO analýzy a Porterova modelu pěti sil.

Tabulka 8: SWOT analýza

Silné stránky			Slabé stránky		
Faktor	Váha	Hodnocení	Faktor	Váha	Hodnocení
Strojový park	0,1	3	Možnost výpovědi zaměstnance	1	3
Finanční nezávislost	0,2	4			
Výrobní samostatnost	0,4	4			
Renomé	0,2	3			
Know-how	0,1	3			
<b>Součet</b>	<b>1</b>	<b>3,6</b>	<b>Součet</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
Příležitosti			Hrozby		
Faktor	Váha	Hodnocení	Faktor	Váha	Hodnocení
Získání dotace	0,3	4	Inflace	0,1	2
Ekologie	0,2	4	Ceny energií	0,1	2
Zrychlení výroby	0,2	4	Měnový kurz	0,2	4
Získání odběratelů z blízkého okolí	0,2	3	Příchod nové technologie	0,2	2
Levnější materiál	0,1	2	Vstup nové konkurence	0,1	3
			Úpadek mateřské společnosti	0,3	5
<b>Součet</b>	<b>1</b>	<b>3,6</b>	<b>Součet</b>	<b>1</b>	<b>3,4</b>

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních informací

Použitím konfrontační matice SWOT analýzy bylo zjištěno, že celková bilance SWOT analýzy je kladná a to 0,8. Bilance externích a interních vlivů vychází kladně pro silné stránky a to 0,6 i pro příležitosti a to 0,2. Nejvýznamnější silnou stránkou projektu bylo dosažení výrobní samostatnosti a nejvýznamnější příležitostí bylo zvoleno získání dotace. Slabé stránky a hrozby budou následně podrobněji popsány v analýze rizik.

## 2.7 Analýza rizik

Rizika jsou nevyhnutelnou součástí každodenního života a jinak tomu není ani u podnikatelských subjektů. Pro vypracování analýzy rizik budou použity výstupy ze SWOT analýzy. Shrnutí rizik bude uvedeno v tabulce č. 9, kde jsou rizika dle dvou faktorů. Prvním faktorem je míra dopadu, která bude ohodnocena na škále 1 až 5. Druhým faktorem bude pravděpodobnost rizika, která bude hodnocena na škále 0 až 100 %.

### 2.7.1 Popis rizik a návrh opatření

V této části budou blíže popsány jednotlivá rizika a následně navrhnutá opatření, které podniku umožní těmto rizikům předejít.

**Zaměstnanci** Společnosti ABC jsou jedním z nejdůležitějších článků podniku a jsou odborníci na svou činnost. To sebou však přináší riziko v podobě podání výpovědi zaměstnance. Míra rizika je zvýšena i aktuálním stavem na okolním trhu práce, jelikož většina potenciálních zaměstnanců s požadovanými znalostmi a schopnostmi jsou zaměstnání v nedalekém podniku Škoda Auto a.s. Podnik si je vědom míry a dopadu tohoto rizika, proto se snaží tomuto riziku předejít nastavenou mzdovou politikou a pravidelnou komunikací se zaměstnanci. Však i přes všechna opatření, které podnik provádí, je toto riziko stále s největší hodnotou.

**Inflace a ceny energií** jsou rizika, která podnik může jen stěží ovlivnit, ale může se na ně připravit. Na tyto rizika je podnik připraven, avšak nemůže ovlivnit, jak tyto rizika zvládnou ostatní podniky.

Do tohoto rizika spadá i možnost že odběratel nebude schopen zareagovat na tyto rizika a nebude schopen zaplatit již vyrobený produkt. Toto riziko by mělo značný dopad na podnikání, jelikož cena většiny zakázek, které podnik vyrábí, se pohybuje od 1 000 000 Kč výše. A jelikož se jedná o specifické produkty, je velmi obtížné vyrobené stroje nebo přípravky prodat někomu jinému.

Vývoj **měnového kurzu** je pro podnik rizikem, jelikož dle předpokladu ČNB by měla kupní síla koruny oproti euru v roce 2023 klesnout. Tato předpověď je pro podnik rizikem, jelikož podnik by stroj pořizoval v eurech, a v případě čekání by vzrostla pořizovací cena v českých korunách. Tomuto riziku se dá předejít včasným nákupem stroje.

**Příchod nové technologie** je pro podnik jedním z nejnižších rizik zejména díky jeho nízké pravděpodobnosti vyvinutí nové a převratné technologie dělení materiálu. I v případě příchodu nové technologie by na podnik neměla mít nijak razantní vliv, díky pravidelné modernizaci strojních zařízení. Pokud by se tedy jednalo o přelomovou technologii, podnik by mohl uvažovat o koupi nového stroje v rámci modernizace.

**Vstup nové konkurence** je riziko, u kterého bezesporu existuje jistá pravděpodobnost, ale nijak velká. Vstup nové konkurence je značně omezen vysokými náklady a zároveň situací na trhu práce. Dopad tohoto rizika je snížen i faktem, že podnik by měl oproti novému konkurentovi výhodu v know-how podnikání. Zároveň by podnik díky svým technologickým znalostem a schopnostem využití strojů byl schopen dostat výrobní náklady níže než konkurence. Jednou z možností, jak tomuto riziku předejít, je získání potenciálních odběratelů dříve, než na trh vstoupí nová konkurence.

**Úpadek mateřské společnosti** je bezmála největším rizikem, avšak s nejmenší pravděpodobností výskytu, kterému podnik musí čelit při svém podnikání. Je to dáno především tím, že podnik by za současného předpokladu využíval stroj z větší části na výrobu součástek k projektům zadaných mateřskou společností a v případě úpadku těchto odběratelů by neměl dostatečný odbyt, jak na laserový řezák, tak na ostatní stroje.

**Tabulka 9: Analýza rizik**

<b>Rizikové faktory</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Dopad</b>	<b>Celkové hodnocení</b>
Výpověď zaměstnance	50 %	4	2
Růst inflace	90 %	1	0,9
Růst ceny energií	80 %	1	0,8
Nižší kupní síla koruny	80 %	2	1,6
Příchod nové technologie	10 %	3	0,3
Vstup nové konkurence	30 %	3	0,9
Úpadek mateřské společnosti	2 %	5	0,1

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních informací

Z tabulky č. 9 je zřejmé, že na základě celkového hodnocení jsou pro podnik největšími riziky výpověď zaměstnance a snížení kupní síly koruny.

## **2.8 Marketingová strategie**

V této části bude zpracována marketingová strategie dle marketingového mixu 4P.

### **2.8.1 Produkt**

Jak je již popsáno v části popisu podnikatelské příležitosti, jednalo by se o služby laserového řezání. Bude nabízena možnost opracování plechů o tloušťce až 20 mm, závisející na druhu materiálu jako je běžná normovaná ocel, nerezová ocel, mosaz, nebo hliník. Díky CNC řízení stroje bude možné vyřezávat od jednoduchých po složité součásti s vysokou přesností a rychlostí.

### **2.8.2 Cena**

Cena za poskytování služeb stroje bude velmi variabilní a bude záviset na mnoha faktorech jako typ materiálu, tloušťka materiálu, doba opracování, nebo složitost výrobku. Finální cena zakázky na laserovém řezáku bude vypočten dle vzorce (4).

$$\begin{aligned} \text{výstupní cena} = & [( \text{metry řezu} * \text{cena za metr řezu} + \text{doba výroby} & (4) \\ & * \text{hodinové náklady na zaměstnance}) / (1 - \text{marže})] \\ & + \text{vstupní cena materiálu} \end{aligned}$$

Hodinové náklady na zaměstnance činí 280Kč/h a marže byla stanovena na 0,25.

Délku řezu a dobu výroby vypočítá stroj po zadání zakázky do systému stroje.

V tabulce č. 10 jsou uvedeny přibližné ceny, určené podnikem za metr řezu, a rychlosti řezání pro různé materiály v závislosti na jeho tloušťce. Přičemž cena řezu vyjadřuje pouze vstupní náklady na spotřebu energie.

**Tabulka 10: Ceny za metr řezu/ rychlost řezu**

Tloušťka plechu (mm)	Kč/m Řezu	Metr/Minuta
1,2,3	5	4,5 - 13
4	6,7	3,5 - 4,5
5	8,3	3 - 3,5
6	9	2,8 - 3,2
8	10	1,8 - 2,4
10,12	11,7	1,2 - 1,7
15,16	12,3	0,8 - 1
20	14	0,6 - 0,85
<b>Průměr</b>	<b>9,625</b>	<b>3,015</b>

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních informací

Ceny za metr řezu budou zhruba o 30% vyšší při řezání nerezových plechů. Cena bude vyšší kvůli dodatečné spotřebě dusíku, který zvyšuje vstupní náklady.

### **2.8.3 Distribuce**

Z počátku podnik plánuje využívat stroj zhruba na 50 % z aktuálních možností, tzn. čtyři hodiny denně z pracovního fondu pondělí až pátek a délce pracovní směny 8 hodin. Tento způsob firmě umožní pokrytí dosavadních potřeb, které doposud zařizuje outsourcingová firma. V případě, že by se zvýšila poptávka o služby laserového řezání, je podnik připraven jej využívat během celé pracovní doby. Během pracovní doby bude podnik řešit objednávky jak telefonické, tak emailové, po dohodě však bude možná i osobní konzultace.

### **2.8.4 Propagace**

V současné době podnik nevyužívá možností propagace a pouze spoléhá na stálé odběratele a své renomé. V úvahu by připadal email potenciálním odběratelům z okolí s informacemi, že podnik od daného data bude poskytovat i služby laserového řezání. Dalším ze způsobů by byla možná propagace pomocí klíčových slov skrze Google Ads, kdy by se potenciálním zákazníkům při zadání „laserové řezání“ zobrazily webové stránky Společnost ABC.

## **2.9 Finanční plán**

Finanční plán bude rozdělen do tří částí, a to na zdroje financování projektu, plán nákladů a příjmů a hodnocení investice.

### **2.9.1 Zdroje financování**

Pro financování projektu se podnik na základě interních analýz a možnosti zůstat nezávislý na finančních institucích rozhodl zvolit financování z vlastních zdrojů. Konkrétně bude projekt financován z nerozděleného zisku, který podnik během let nashromáždil. Pro větší přehlednost budou v tabulce č. 11 uvedeny pouze klíčové informace o schopnosti podniku financovat projekt z vlastních zdrojů, rozvaha a výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu jsou uvedeny v přílohách. Údaje v tabulce č. 11 jsou uvedeny ke dni 31. 12. 2022.

**Tabulka 11: Finanční přehled (tis. Kč)**

Název	Částka
Nerozdělený zisk minulých let	7 421
Výsledek hospodaření běžného účetního období	3 531
Peněžní prostředky	3 621
Krátkodobé pohledávky	4 712

Zdroj: vlastní zpracování, dle Příloha č. 1

## 2.9.2 Plán příjmů a nákladů

Při výpočtu jednotlivých variant je vycházeno z průměrné rychlosti řezání a z průměrné ceny za metr řezu uvedených v tabulce č. 10. Náklady a výnosy za vstupní materiál nejsou v kalkulacích zahrnuty díky vysokému množství možností a nezávislosti na zisku firmy, jelikož vstupní materiál je účtován za pořizovací ceny. Plán příjmů a výdajů bude vyhotoven ve třech variantách na dobu 5. let. Při výpočtech bude vycházeno z předpokládaného denního pracovního fondu 8 hodin, 5 pracovních dní a 48 týdnů v roce. Pro výpočet nákladů budou sloužit vzorce (5), (6) a (7).

$$\text{celkové provozní náklady} = \text{výrobní náklady} + \text{mzdové náklady} \quad (5)$$

$$\text{provozní náklady} \quad (6)$$

$$= \text{čistá práce stroje(hod.)} * 60(\text{převod na min.})$$

$$* \text{prům. cena za metr řezu} * \text{prům. rychlost řezu}$$

$$* 5(\text{poč. prac. dní}) * 48(\text{poč. prac. týdnů})$$

$$\text{mzdové náklady} \quad (7)$$

$$= \text{práce na stroji} * \text{mzdové náklady(hod.)} * 5(\text{poč. prac. dní})$$

$$* 48(\text{poč. prac. týdnů})$$

Výnosy za provoz stroje jsou počítány pomocí vzorce (8)

$$\text{provozní výnosy} = \frac{\text{provozní náklady} + \text{mzdové náklady}}{1 - \text{marže}} \quad (8)$$



Do nákladů nevstupuje celý denní pracovní fond u pesimistické a realistické varianty, díky možnosti podniku zaměstnance následně přesunout na jinou výrobní pozici. Všechny varianty budou zpracovány za předpokladu konstantního množství objednávek, na základě pravidelnosti zakázek od odběratelů.

Do plánování nákladů budou započteny i odpisy stroje, které vstupují do nákladů. Pro odepisování stroje byl zvolen rovnoměrný způsob po dobu pěti let, přičemž podrobný přehled odpisů je uveden v tabulce č. 12.

**Tabulka 12: Odpisový plán (Kč)**

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
2024	3 782 322	467 468	467 478
2025	2 836 741	945 581	1 413 059
2026	1 891 160	945 581	2 358 640
2027	945 576	945 581	3 304 221
2028	0	945 581	4 249 800

Zdroj: vlastní zpracování

Vzorec (9) slouží k výpočtu výše rovnoměrných odpisů v jednotlivých letech.

$$roční\ odpis = \left( \frac{vstupní\ cena}{100} \right) * sazba \quad (9)$$

Stroj svou povahou spadá do druhé odpisové skupiny a procentuální sazba pro první rok odpisů je 11 % a pro odpisy v dalších letech 22,5 %. (Valouch, 2012)

## Pesimistická varianta

Při pesimistickém vývoji by byl stroj využíván zhruba na 50 % tzn. čtyři hodiny z celkového denního pracovního fondu. Tento čas je následně zkrácen o půl hodiny díky přípravám na stroji a výměnám plechových desek. Tento vývoj je předpokládán za stavu, že se podniku nepodaří získat žádného dalšího odběratele a stroj bude využíván k výrobě pravidelných zakázek od stálých odběratelů.

Tabulka 13: Pesimistická varianta (Kč)

Rok		2024	2025	2026	2027	2028
Náklady	Provozní	1 462 577	1 462 577	1 462 577	1 462 577	1 462 577
	Mzdové	268 800	268 800	268 800	268 800	268 800
	Odpisy	467 468	945 581	945 581	945 581	945 581
	Celkem	2 198 845	2 676 958	2 676 958	2 676 958	2 676 958
Tržby		2 308 503	2 308 503	2 308 503	2 308 503	2 308 503
VH před zdaněním		<b>109 658</b>	<b>-368 455</b>	<b>-368 455</b>	<b>-368 455</b>	<b>-368 455</b>

Zdroj: vlastní zpracování

$$\text{provozní náklady} = 3,5 * 60 * 3,015 * 9,625 * 5 * 48 = 1\,462\,577 \quad (6)$$

$$\text{mzdové náklady} = 4 * 280 * 5 * 48 = 268\,800 \quad (7)$$

$$\text{provozní výnosy} = \frac{1\,731\,377}{1 - 0,25} = 2\,308\,503 \quad (8)$$

## Realistická varianta

V tomto vývoji je počítáno se získáním nových zakázek, nebo menších odběratelů se zájmem o služby laserového řezání a vytíženost stroje by stoupla zhruba na 75 % tzn. na 6 hodin z celkového denního pracovního fondu, který je zkrácen o třičtvrtě hodiny díky přípravám na stroji a výměnám plechových desek. Tento vývoj je předpokládáný za stavu, že se podniku podaří získat menší odběratele na službu laserového řezání.

Tabulka 14: Realistická varianta (Kč)

Rok		2024	2025	2026	2027	2028
Náklady	Provozní	2 193 865	2 193 865	2 193 865	2 193 865	2 193 865
	Mzdové	403 200	403 200	403 200	403 200	403 200
	Odpisy	467 468	945 581	945 581	945 581	945 581
	Celkem	3 064 533	3 542 646	3 542 646	3 542 646	3 542 646
Tržby	3 462 753	3 462 753	3 462 753	3 462 753	3 462 753	
VH před zdaněním	<b>398 220</b>	<b>-79 893</b>	<b>-79 893</b>	<b>-79 893</b>	<b>-79 893</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

$$\text{provozní náklady} = 5,25 * 60 * 3,015 * 9,625 * 5 * 48 = 2\,193\,865 \quad (6)$$

$$\text{mzdové náklady} = 6 * 280 * 5 * 48 = 403\,200 \quad (7)$$

$$\text{provozní výnosy} = \frac{2\,597\,065}{1 - 0,25} = 3\,462\,753 \quad (8)$$

## Optimistická varianta

Při optimistickém pohledu na vývoj laserového řezání podniku by se podniku podařilo získat dlouhodobé odběratele na služby laserového řezání a byl by schopen využívat stroj na 100 % v rámci denního pracovního fondu. V tomto případě by byl stroj pracovníkem využíván 8 hodin, výrobní čas stroje je následně zkrácen o hodinu díky přípravám na stroji a výměnám plechových desek. Tento vývoj je předpokládán za situace, že podnik získá dlouhodobé odběratele na službu laserového řezání.

Tabulka 15: Optimistická varianta (Kč)

Rok		2024	2025	2026	2027	2028
Náklady	Provozní	2 925 153	2 925 153	2 925 153	2 925 153	2 925 153
	Mzdové	537 600	537 600	537 600	537 600	537 600
	Odpisy	467 468	945 581	945 581	945 581	945 581
	Celkem	3 930 221	4 408 334	4 408 334	4 408 334	4 408 334
Tržby	4 617 004	4 617 004	4 617 004	4 617 004	4 617 004	
HV před zdaněním	<b>686 783</b>	<b>208 670</b>	<b>208 670</b>	<b>208 670</b>	<b>208 670</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

$$\text{provozní náklady} = 7 * 60 * 3,015 * 9,625 * 5 * 48 = 2\,925\,153 \quad (6)$$

$$\text{mzdové náklady} = 8 * 280 * 5 * 48 = 537\,600 \quad (7)$$

$$\text{provozní výnosy} = \frac{3\,462\,753}{1 - 0,25} = 4\,617\,004 \quad (8)$$

## Výsledek hospodaření

V této části budou sestaveny výsledovky v horizontu 5. let. Do výkazů bude počítáno v prvním roce s pesimistickým vývojem, ve druhém, třetím a čtvrtém s realistickým vývojem a v posledním pátém s optimistickým vývojem. Tento vývoj je předpokládán za situace, že se první rok bude soustředit na výrobu pro stávající odběratele. V dalších letech se podniku díky nabitým zkušenostem v oblasti laserového řezání podaří získat další zakázky. V posledním roce je počítáno s optimistickou variantou, jelikož je předpokládáno, že podnik si v průběhu let vybuduje renomé i na trhu laserového řezání a podaří se mu získat dlouhodobého odběratele.

Tabulka 16: Výkaz zisku a ztráty (Kč)

Rok	2024	2025	2026	2027	2028
Náklady	2 198 845	3 542 646	3 542 646	3 542 646	4 408 334
Tržby	2 308 503	3 462 753	3 462 753	3 462 753	4 617 004
VH před zdaněním	109 658	-79 893	-79 893	-79 893	208 670
Daň (19 %)	20 836	0	0	0	39 647
Zisk/Ztráta	<b>88 822</b>	<b>-79 893</b>	<b>-79 893</b>	<b>-79 893</b>	<b>169 023</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Investice je v průběhu sledovaného období zisková pouze v prvním a posledním roce. V ostatních letech je investice ztrátová. Tento fakt je zapříčiněn především vstupem odpisů do nákladů. V dalších letech by byla investice zisková.

## Cashflow

Tato část bude zaměřena na přehled o finančních tocích, které projekt v průběhu sledovaného okolí vygeneruje. Ve výkazech cashflow bude počítáno se stejnými předpoklady jako u plánovaných výsledků hospodaření.

**Tabulka 17: Cashflow (Kč)**

Rok	2024	2025	2026	2027	2028
Příjmy	+2 308 503	+3 462 753	+3 462 753	+3 462 753	+4 617 004
Výdaje	-2 198 845	-3 542 646	-3 542 646	-3 542 646	-4 408 334
Odpisy	+467 468	+945 581	+945 581	+945 581	+945 581
Daň	-20 836	0	0	0	-39 647
Poř. cena	-4 249 800	x	x	x	X
<b>CF</b>	<b>-3 693 510</b>	<b>+865 688</b>	<b>+865 688</b>	<b>+865 688</b>	<b>+1 114 604</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Projekt navzdory nepříliš pozitivním výsledkům hospodaření bude podniku generovat kladný tok peněz s výjimkou v prvním roce, kdy je cashflow záporný. Záporný tok peněz v prvním roce je zapříčiněn především díky nákladům spojených s pořízením stroje.

### 2.9.3 Hodnocení investice

Hodnocení investice bude provedeno pomocí dvou ukazatelů, a to čisté současné hodnoty (dále jen ČSH) a ukazatele návratnosti investice (dále jen ROI).

#### ČSH investice

Ukazatel ČSH zohledňující budoucí cashflow a je pomocí něj možné spočítat jaké množství peněz projekt za sledovanou dobu přinese. Jako diskontovaná sazba bude použita hodnota 5,4 % jakožto průměrná míra inflace za posledních 5 let z tabulky č. 3.

Vzorec ČSH:

$$\check{C}SH = \sum \frac{CF}{(1+i)^n} \quad (2)$$

$$\check{C}SH = \frac{-3\,693\,510}{1,054^1} + \frac{865\,688}{1,054^2} + \frac{865\,688}{1,054^3} + \frac{865\,688}{1,054^4} + \frac{1\,114\,604}{1,054^5} = -\mathbf{427\,362} \quad (2)$$

Navzdory tomu, že ČSH vyšla záporná je pro podnik stále výhodné projekt realizovat. Pokud by bylo sledované období o rok delší, byla by hodnota již kladná, jak je zřejmé z výpočtu níže.

$$\check{C}SH = -427\,362 + \frac{934\,943}{1,054^6} = \mathbf{254\,570} \quad (2)$$

Výpočet cashflow pro 6. rok podnikání, kde už nefigurují odpisy, a je vycházeno z optimistické varianty:

$$CF_{2026} = 4\,617\,004 - 3\,462\,753 - 219\,306 = 934\,943$$

## Ukazatele návratnosti investice ROI

Pro výpočet ukazatele bude použit následující vzorec:

$$ROI = \frac{\sum \text{zisk}}{\text{vynaložený kapitál}} * 100 \quad (3)$$

$$\text{Celkový zisk} = 88\,822 - 79\,893 - 79\,893 - 79\,893 + 169\,023 = 18\,166$$

$$\text{Vynaložený kapitál} = 4\,249\,800$$

$$ROI = \frac{18\,166}{4\,249\,800} * 100 = \mathbf{0,427\%} \quad (3)$$

Hodnota ukazatele je velmi nízká, je to však opět dáno rozsahem sledovaného období. Pokud by období bylo delší, kdy stroj začíná být ziskovější, byla by hodnota vyšší. Na základě této hodnoty je možno říci, že projekt v prvních pěti letech vygeneruje zisk 0,427% původní investice. Podnik tedy nemůže brát projekt jako krátkodobou investici.

## 2.10 Doporučení podniku

Realizace projektu ve sledovaném období by podniku nepřinesla téměř žádný zisk, avšak v celkovém kontextu by podniku přinesla konkurenční výhodu v podobě zrychlení služeb, která by se také mohla projevit na celkové ziskovosti podniku. Zároveň by získal nezávislost na outsourcingových společnostech a byl by schopný obstarat celý výrobní okruh sám. Na základě nashromážděných informací, je nákup laserového řezáku správným rozhodnutím. Toto rozhodnutí je podpořeno i faktem, že životnost stroje i při plném vytížení je delší než pět let a v průběhu dalších let by i stroj samotný generoval větší zisky než ve sledovaném období.



## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit podnikatelský plán pro rozšíření aktivit již existující společnosti ABC. Byl zaměřen na analýzu vnitřního a vnějšího okolí podniku, finanční plánování a další aspekty nezbytné pro úspěšnou realizaci zamýšleného projektu.

Tato bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické, se zaměřením na tvorbu podnikatelského plánu. V teoretické části bylo hlavním cílem poskytnout čtenářům komplexní přehled o problematice jeho tvorby. První kapitola se zabývala obecnou definicí podnikatelského plánu, přičemž se zaměřila na jeho význam a úlohu v kontextu podnikání. Ve druhé kapitole teoretické části byly popsány účely a cíle, za kterými může být sestavován. Třetí kapitola se zabývala problematikou zásad, které je vhodné při sestavování podnikatelského plánu dodržovat. V poslední kapitole teoretické části byly představeny struktury od různých autorů a následně zpracována kombinace těchto struktur tak, aby odpovídala požadavkům podniku pro zpracování praktické části.

Praktická část byla zpracována na základě informací získaných v teoretické části a byla zaměřena na rozšíření aktivit existujícího podniku Společnost ABC. Podnikatelský plán byl konkrétně zaměřen na rozšíření o službu laserového řezání. Z jednotlivých analýz byly zjištěny příležitosti a rizika, která by s sebou realizace projektu nesla.

Dle jednotlivých ukazatelů (ČSH = -427 362 Kč) a (ROI = 0,427 %) se realizace projektu za sledovaného období zdá nevýhodná. Pokud by však bylo sledované období delší, výsledky jednotlivých ukazatelů by vyšly o poznání lépe. Realizace projektu by podniku, ve sledovaném období, i přes nepříznivé výsledky přinesla výhody jako je nezávislost na outsourcingových firmách a zrychlení výrobního procesu, které se v celkovém kontextu podniku mohou projevit na celkové ziskovosti podniku.

Doufám, že tato bakalářská práce přispěje ke zvýšení povědomí o podnikatelském plánu a poskytne řadu užitečných informací jak podniku, pro který byl sestavován, tak ostatním, kteří se jeho tvorbou zabývají.

## Seznam použité literatury

ČNB, 2023. *Vybrané devizové kurzy - grafy* [online]. Česká národní banka [cit. 2023-05-29]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy\\_form.html?mena=EUR](https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy_form.html?mena=EUR)

ČSÚ, 2023. *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. Český statistický úřad [cit. 2023-05-29]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)

DEVRIES, Lloyd, 2011. *Business plan is chance to sell your idea Use samples as guidelines, but tailor to your talents: Q. I cannot find a sample business plan relating to the business I am considering. What is meant by „statement of experience“ and „statement of business operating plan“?* [online]. Corpus Christi Caller - Times [cit. 2023-06-02]. ISSN 08945365. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2572190175/citation/535E9CF6DCC54606PQ/1>

ENOVATION, 2022. *Program Úspory energie* [online]. prehleddotaci.cz [cit. 2023-05-29]. Dostupné z: <https://www.prehleddotaci.cz/operacni-program/optak/uspora-energie/>

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0939-0.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5104-7.

FINCH, Brian, 2013. *How to write a business plan. Fourth edition*. London; Philadelphia, PA: Kogan Page Limited. Creating success. ISBN 978-0-7494-6710-4.

HÁJKOVÁ, Adéla, 2013. *Podnikatelsky\_plan\_krok\_za\_krokem\_web.pdf* [online]. Česká spořitelna, a.s. [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obchodni\\_informace-Produkty/Ostatni\\_produkty\\_a\\_sluzby/Podnikatele\\_a\\_male\\_firmy/Prilohy/podnikatelsky\\_plan\\_krok\\_za\\_krokem\\_web.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf)

HISRICH, Robert D., David VOLNÝ, Michael P. PETERS, Veronika DOBEŠOVÁ a Stanislav SPANILÝ, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 978-80-85865-07-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

KURZY.CZ, 2023. *Elektřina - historický vývoj ceny Elektřina po letech, minima, maxima, průměr. 1 MWh - měna CZK* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o. [cit. 2023-05-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektriny-graf-vyvoje-ceny/historie-czk-1MWh>

LANGEROVÁ, Jana, 2022. *Jaký bude rok 2023 v byznysu? Přinášíme 5 nejdůležitějších trendů* [online]. Podnikatel.cz [cit. 2023-05-29]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jaky-bude-rok-2023-v-byznysu-prinasime-5-nejdulezitejsich-trendu/>

MÁČE, Miroslav, 2006. *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1557-5.

MCKEEVER, Mike P, 2018. *How to write a business plan*. 14th edition. Berkeley, CA: Nolo. ISBN 978-1-4133-2546-1.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2023. *Makroekonomická predikce - duben 2023* [online]. Ministerstvo financí České republiky [cit. 2023-05-29]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2023/makroekonomicka-predikce-duben-2023-50912>

NASDAQ OMX, 2022. *Laser Cutting Machines Market Size, Share & Industry Analysis till 2029 | Fortune Business Insights™: Companies covered in the Laser Cutting Machines Market are TRUMPF, Coherent, Inc, IPG Photonics Corporation, FANUC Corporation, AMADA MACHINE TOOLS CO., LTD, Bystronic Laser AG, JENOPTIK AG, LaserStar Technologies Corporation, Mazak Optonics Corporation, and DMG MORI.* NASDAQ [online]. OMX's News Release Distribution Channel [cit. 2023-05-29]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2681750449/citation/44380500764E4600PQ/>

3

PORTER, Michael E., Karel KVAPIL a Kateřina RIZOVÁ, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Praha: Victoria Publishing. ISBN 978-80-85605-11-2.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2028-4.

SHELTON, Hal, 2014. *The secrets to writing a successful business plan: a pro shares a step-by-step guide to creating a plan that gets results.* Rockville, Maryland: Summit Valley Press. ISBN 978-0-9899460-0-1.

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

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2253-0.

SRPOVÁ, Jitka, 2012. *Podnikání malé a střední firmy.* 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

STRUCK, Uwe, 1992. *Prěsvědčivý podnikatelský plán předpoklad získání potřebného kapitálu.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-85603-12-5.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0407-9.

SWOT Analysis, 2021. *How To With Table and Example* [online]. Investopedia [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2182-3.

VALOUCH, Petr, 2012. *Účetní a daňové odpisy 2012: právní stav k 1.1.2012*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4114-7.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

WUPPERFELD, Udo a Jiří PONDĚLÍČEK, 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-075-4.

# Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha v plném rozsahu 2022.....	73
Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty 2022.....	79

# Příloha 1: Rozvaha v plném rozsahu 2022

Rozvaha podle Přílohy č. 1  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

## ROZVAHA v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

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

**ke dni 31.12.2022**  
(v celých tisících Kč)

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

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

Rok	Měsíc	IČ
2022		

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	21 950	6 131	15 819	12 232
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Stálá aktiva Součet B.I. až B.III.	3	11 587	6 131	5 456	5 933
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.5.	4	341	246	95	95
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	5				
B.I.2.	Ocenitelná práva	6	341	246	95	95
B.I.2.1.	Software	7	341	246	95	95
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8				
B.I.3.	Goodwill	9				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek a nedokoneený dl. nehmotný majetek	11				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B.I.5.2.	Nedokoneený dlouhodobý nehmotný majetek	13				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.5.	14	11 246	5 885	5 361	5 838
B.II.1.	Pozemky a stavby	15				
B.II.1.1.	Pozemky	16				
B.II.1.2.	Stavby	17				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	10 006	5 885	4 121	4 598
B.II.3.	Oceoovací rozdíl k nabytému majetku	19				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20				
B.II.4.1.	Pěstelské celky trvalých porostu	21				
B.II.4.2.	Dospilá zvířata a jejich skupiny	22				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokoneený dl. hmotný majetek	24	1 240		1 240	1 240
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25				
B.II.5.2.	Nedokoneený dlouhodobý hmotný majetek	26	1 240		1 240	1 240
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	27				
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28				
B.III.2.	Zápujky a úviry – ovládaná nebo ovládající osoba	29				
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.4.	Zápujky a úviry – podstatný vliv	31				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32				
B.III.6.	Zápujky a úviry – ostatní	33				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36				
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	37	10 002		10 002	5 931
C.I.	Zásoby Součet I.1. až I.5.	38	1 669		1 669	1 669
C.I.1.	Materiál	39	244		244	244
C.I.2.	Nedokonečná výroba a polotovary	40	1 425		1 425	1 425
C.I.3.	Výrobky a zboží	41				
C.I.3.1.	Výrobky	42				
C.I.3.2.	Zboží	43				
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45				
C.II.	Pohledávky Součet II.1. až II.3.	46	4 712		4 712	2 521
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48				
C.II.1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49				
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	51				
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	52				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	53				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	4 712		4 712	2 521
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	4 471		4 471	2 029
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59				
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60				
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	61	241		241	492
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	62				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63				
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	64	138		138	363
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	103		103	129
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67				
C.II.3.	Easové rozlišení aktiv	144				



Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.II.3.1.	Náklady pojišťích období	145				
C.II.3.2.	Komplexní náklady pojišťích období	146				
C.II.3.3.	Pojjmy pojišťích období	147				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek Součet III.1. až III.2.	68				
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	69				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70				
C.IV.	Peněžní prostředky Součet IV.1. až IV.2.	71	3 621		3 621	1 741
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladni	72	31		31	76
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	3 590		3 590	1 665
D.	Easové rozlišení aktiv Součet D.1. až D.3.	74	361		361	368
D.1.	Náklady pojišťích období	75	361		361	368
D.2.	Komplexní náklady pojišťích období	76				
D.3.	Pojjmy pojišťích období	77				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	Součet A. až D.	78	15 819	12 232
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.VI.	79	13 168	9 637
A.I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	80	200	200
A.I.1.	Základní kapitál		81	200	200
A.I.2.	Vlastní podíly (-)		82		
A.I.3.	Změny základního kapitálu		83		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	Součet II.1. až II.2.	84	2 000	2 000
A.II.1.	Ážio		85		
A.II.2.	Kapitálové fondy		86	2 000	2 000
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy		87	2 000	2 000
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z poecenění majetku a závazku (+/-)		88		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z poecenění poi poeminách obchodních korporací (+/-)		89		
A.II.2.4.	Rozdíly z poemin obchodních korporací (+/-)		90		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění poi poeminách obchodních korporací (+/-)		91		
A.III.	Fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	92	16	16
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy		93	16	16
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy		94		
A.IV.	Výsledek hospodaení minulých let (+/-)	Součet IV.1. až IV.2.	95	7 421	7 209
A.IV.1.	Nerozdílený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)		96	7 421	7 209
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaení minulých let (+/-)		98		
A.V.	Výsledek hospodaení bižného účetního období (+/-)		99	3 531	212
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplati podílu na zisku (-)		100		
B. + C.	Cizí zdroje	Součet B. + C.	101	2 546	2 526
B.	Rezervy	Součet B.1. až B.4.	102		
B.1.	Rezerva na duchody a podobné závazky		103		
B.2.	Rezerva na dao z pojmu		104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních poedpisu		105		
B.4.	Ostatní rezervy		106		

Označení	PASIVA		čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b		c	5	6
C.	Závazky	Součet C.I. až C.III.	107	2 546	2 526
C.I.	Dlouhodobé závazky	Součet I.1. až I.9.	108	1 244	1 073
C.I.1.	Vydané dluhopisy		109		
C.I.1.1.	Vymitelné dluhopisy		110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy		111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím		112		
C.I.3.	Dlouhodobé pojiaté zálohy		113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahu		114		
C.I.5.	Dlouhodobé sminky k úhradě		115		
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		116		
C.I.7.	Závazky – podstatný vliv		117		
C.I.8.	Odložený daňový závazek		118		
C.I.9.	Závazky – ostatní		119	1 244	1 073
C.I.9.1.	Závazky ke společenikům		120	992	821
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní		121		
C.I.9.3.	Jiné závazky		122	252	252
C.II.	Krátkodobé závazky	Součet II.1. až II.8.	123	1 302	1 453
C.II.1.	Vydané dluhopisy		124		
C.II.1.1.	Vymitelné dluhopisy		125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy		126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím		127		
C.II.3.	Krátkodobé pojiaté zálohy		128	413	
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahu		129	387	997
C.II.5.	Krátkodobé sminky k úhradě		130		
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		131		
C.II.7.	Závazky – podstatný vliv		132		
C.II.8.	Závazky ostatní		133	502	456
C.II.8.1.	Závazky ke společenikům		134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci		135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům		136	347	308
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		137	152	142
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace		138		3
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní		139		
C.II.8.7.	Jiné závazky		140	3	3

Označení a	<b>PASIVA</b> b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.III.	Easové rozlišení pasiv Součet III.1. až III.2.	148		
C.III.1.	Výdaje pojištích období	149		
C.III.2.	Výnosy pojištích období	150		
D.	Easové rozlišení pasiv Součet D.1. až D.2.	141	105	69
D.1.	Výdaje pojištích období	142	105	69
D.2.	Výnosy pojištích období	143		

Sestaveno dne: 02.05.2023		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:

## Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty 2022

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

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

1 x příslušnému finančnímu úřadu

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2022  
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

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

Rok	Měsíc	IČ
2022		

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobku a služeb	1	21 576	13 907
II.	Tržby za prodej zboží	2		38
A.	Výkonová spotoeba Součet A.1. až A.3.	3	11 447	8 600
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4		
A. 2.	Spotoeba materiálu a energie	5	8 973	6 307
A. 3.	Služby	6	2 474	2 293
B.	Změna stavu zásob vlastní einnosti (+/-)	7		-1 352
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady Součet D.1. až D.2.	9	6 428	5 880
D. 1.	Mzdové náklady	10	4 646	4 254
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	1 782	1 626
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	1 427	1 318
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	355	308
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti Součet E.1. až E.3.	14	620	692
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	620	692
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	620	692
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy Součet III.1. až III.3.	20	667	356
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	570	
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	96	151
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	1	205
F.	Ostatní provozní náklady Součet F.1. až F.5.	24	143	167
F. 1.	Zustatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F. 2.	Prodaný materiál	26		
F. 3.	Dani a poplatky	27	8	14
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady pojištích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	135	153
*	Provozní výsledek hospodaení (+/-) I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.	30	3 605	314

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly Součet IV.1. až IV.2.	31		
IV. 1.	Výnosy z podílu – ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílu	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku Součet V.1. až V.2.	35		
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy Součet VI.1. až VI.2.	39		
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady Součet J.1. až J.2.	43	20	42
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	20	42
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	18	9
K.	Ostatní finanční náklady	47	72	52
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48	-74	-85
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) * (o. 30) + * (o. 48)	49	3 531	229
L.	Dao z pojmu Součet L.1. až L.2.	50		17
L. 1.	Dao z pojmu splatná	51		17
L. 2.	Dao z pojmu odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (o. 49) - L.	53	3 531	212
M.	Počet podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (o. 53) - M.	55	3 531	212
*	Eistý obrát za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	22 261	14 310

Sestaveno dne: 02.05.2023		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.: