

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Podnikatelský plán – hodinový manžel

Bc. Pavel Grittner

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Pavel Grittner

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Podnikatelský plán – hodinový manžel

Název anglicky

Business Plan – Handyman

Cíle práce

Cílem diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu pro založení živnosti hodinového manžela.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Podnikatelský plán, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, PEST analýza, Porterova analýza, Analýza konkurenceschopnosti, finanční analýza

Doporučené zdroje informací

FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2.přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 214 s. ISBN 80-716-9812-1.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, xxii, 456 s. ISBN 80-717-9388-4.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. Strategické řízení v podnicích a projektech. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s. ISBN 80-867-5435-9.

VALACH, Josef. Finanční řízení podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-861-1921-1.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 16. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2015

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 23. března 2015

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D. za pomoc i odborné rady, kterými přispěl k jejímu vypracování.

Podnikatelský plán – hodinový manžel

Business Plan - Handyman

Souhrn

Z vývoje poptávky je patrné, že zájem zákazníků o službu hodinového manžela roste, a to zejména díky snižujícímu se volnému času potenciálních zákazníků. Předmětem diplomové práce je sestavení podnikatelského plánu zaměřeného na poskytování služeb hodinového manžela a provedení analýzy trhu. Analýza trhu je zaměřena především na zkoumání externího (vnějšího) okolí. V práci jsou uvedena teoretická hlediska zahájení podnikání, tvorby podnikatelského záměru a popis jednotlivých metod analyzování. Analytická část práce je rozdělena do dvou částí. První část je zaměřena zejména na provedení analýz externího prostředí podniku, interní analýzy a shrnutí zjištěných poznatků. Druhá část obsahuje konkrétní podobu podnikatelského plánu. Plán obsahuje základní údaje, zvolenou právní formu podnikání, marketingový a finanční plán a finanční analýzu. V závěrečné části práce jsou uvedena identifikovaná rizika podnikatelského plánu a jeho vyhodnocení.

Summary

Growing requests for a handyman clearly show customers' interest in such services mainly because of potential customers not having enough spare time. The main point of the study is putting together a business plan showing in detail services of a handyman which is then compared and analysed with the open market. The analysis of the market is mainly focused on the external environment. The study includes theoretical points of view when starting up a business, formations of business intention and descriptions of individual analysing methods. The analytical phase of the study has two parts. The first one is about analysing the external environment of the business, internal analysis and a summary of identified findings. The second part includes a specific form of a business plan. The project contains a basic structure, a chosen legal form of constructing a business, marketing and a financial plan and a financial analysis. The final part of the study shows identified risks of the business plan and its evaluation.

Klíčová slova: Podnikatelský plán, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, PEST analýza, Porterova analýza, analýza konkurenceschopnosti, finanční analýza

Keywords: Business plan, external environment analysis of business, internal environment analysis of business, PEST analysis, Porter's five forces model, competitiveness analysis, financial analysis

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Cíl a metodika práce	6
2.1	Cíl.....	6
2.2	Metodika	6
3	Teoretická východiska	7
3.1	Vymezení pojmů v podnikání.....	7
3.1.1	Podnikání	7
3.1.2	Podnikatel	7
3.1.3	Podnik	8
3.1.4	Význam malých a středních podniků v České republice.....	9
3.2	Založení podniku	11
3.2.1	Zahájení podnikání fyzické osoby	13
3.2.2	Registrační povinnosti fyzické osoby	14
3.2.3	Vznik a prokazování práva provozovat živnost.....	15
3.2.4	Doporučení pro úspěch začínajícího podniku.....	15
3.2.5	Překážky a ohrožení pro začínající podnik.....	16
3.3	Podnikatelský plán.....	17
3.3.1	Užitek podnikatelského plánu.....	17
3.3.2	Struktura podnikatelského plánu	18
3.3.3	Financování podnikatelského plánu.....	21
3.4	Okolí podniku	25
3.4.1	Makroprostředí.....	25
3.4.2	Základní vlivy mezoprostředí	27
3.4.3	Interní prostředí podniku	28
3.5	Analýza vnějšího okolí podniku a její nástroje.....	29
3.5.1	STEP analýza.....	30
3.5.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	33
3.5.3	Analýza atraktivity odvětví.....	37
3.5.4	Analýza hybných sil v odvětví.....	37
3.6	Analýza vnitřního prostředí podniku	38
3.6.1	Zdroje pro podnikání	38

3.6.2	Organizace podniku	40
3.6.3	Klíčové kompetence	40
3.6.4	Finanční analýza	40
3.6.5	Výstupy interní analýzy	41
3.7	SWOT analýza	42
4	Analytická část	44
4.1	Služby hodinového manžela	44
4.2	Činnost podnikatele v SRN	45
4.2.1	Registrace (ohlášení) živnosti (Einzelfirma)	45
4.3	Možnost uplatnění pro nezaměstnané a využití příspěvku	47
4.4	Vnější analýza	48
4.4.1	Stručná charakteristika Karlovarského kraje	48
4.4.2	STEP analýza	48
4.4.3	Porterův model pěti sil	55
4.4.4	Analýzy atraktivity odvětví	57
4.4.5	Analýza hybných sil odvětví	59
4.5	Analýza interního prostředí	60
4.5.1	Osoba zakladatele podnikání, právní forma podnikání	60
4.5.2	Zdroje pro podnikání	60
4.5.3	Organizace podniku	61
4.5.4	Marketing a propagace	61
4.5.5	Klíčové kompetence	61
4.6	SWOT analýza	62
4.6.1	Hodnocení výsledků externí a interní analýzy	64
4.6.2	Zhodnocení SWOT analýzy	65
4.7	Dotazníkové šetření	67
4.7.1	Vyhodnocení odpovědí českých respondentů	67
4.7.2	Vyhodnocení odpovědí německých respondentů	70
4.7.3	Zhodnocení dotazníku	70
4.8	Návrh podnikatelského plánu	72
4.8.1	Výběr právní formy	72
4.8.2	Marketingový mix	74

4.8.3	Finanční plán.....	76
4.8.4	Finanční analýza	83
4.8.5	Vyhodnocení rizik.....	85
5	Závěr	88
6	Seznam tabulek, obrázků a grafů	91
7	Seznam použitých zdrojů.....	93
8	Seznam příloh	95

1 ÚVOD

V horizontu několika posledních let stále častěji slyšíme o službě hodinového manžela. Tento pojem je v podnikatelské sféře na území České republiky poměrně nový a mezi současnou populací se stále můžeme setkat s osobami, které si pod označením „hodinový manžel“, nedokáží představit, čím přesně se podnikání v oblasti hodinového manžela zabývá.

Zmíněná nevědomost dává příležitost pro zaplnění mezery na trhu v poskytování služeb. Služby hodinového manžela zpravidla využívají svobodné ženy, starší občané nebo ti, jež jsou příliš pracovně vytíženi. V neposlední řadě nelze nezmínit lidi méně zručné, pro něž drobná oprava v domácnosti představuje zásadní problém.

Služba hodinového manžela představuje poskytování činností, jako jsou například drobné opravy truhlářské, instalatérské, zednické a jiné činnosti, které jsou drobného charakteru. Není proto nutné využít služeb odborné firmy. Činnost hodinového manžela dále zahrnuje širokou škálu drobných i náročnějších prací v bytě, domě, zahradě i kanceláři. Nabídka služeb je v současnosti velmi široká, ale je nutné najít opravdu kvalitní poskytovatele a dbát na reference klientů, kteří tuto službu již využili.

Předmětem této diplomové práce je především provedení analýzy současného trhu, na kterém jsou nabízeny služby hodinového manžela. Nezbytné je zjištění příležitostí a hrozeb v této podnikatelské činnosti a v neposlední řadě sestavení podnikatelského plánu v uvedené oblasti. Takto vzniklý podnikatelský plán bude plnit funkci „návodu“, který by měl pomoci potenciálním zájemcům – budoucím podnikatelům, jež si pro své podnikání vyberou právě služby obsažené v termínu hodinový manžel.

Práce je zaměřena na analýzu příležitostí, které nabízí trh Karlovarského kraje. Prostřednictvím dotazníkové metody bude zkoumáno povědomí veřejnosti o službě hodinového manžela a předpokládaný zájem o tyto služby v kraji.

Nepochybnou výhodou Karlovarského kraje je jeho příhraniční poloha - blízkost Německu. V Německu je služba hodinového manžela dobře známá a současně hojně využívána, zatímco na území České republiky se jedná o rozvíjející se způsob podnikání. Německý trh je rovněž možnou příležitostí pro expanzi podnikání v uvedené oblasti a představuje tak poměrně velké množství potenciálních zákazníků.

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

2.1 Cíl

Hlavním cílem diplomové práce je sestavení podnikatelského plánu pro založení živnosti hodinového manžela.

Mezi dílčí cíle práce patří provedení vnější analýzy a vnitřní analýzy podniku, dále pak následné zhodnocení výstupů těchto analýz za použití SWOT analýzy.

2.2 Metodika

V diplomové práci jsou použita jak primární, tak sekundární data. Primární data byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření, které pomůže objasnit postavení budoucího podnikatelského subjektu na trhu. Jako zdroj sekundárních dat bude využito studium odborné literatury a elektronických zdrojů.

V teoretické části bude využita metoda deskripce a komparace k vymezení základních pojmů (podnik, podnikatel, podnikání), právních forem podnikání, tvorby podnikatelského záměru, popisu metod vnější analýzy a analýzy vnitřního prostředí.

Praktická část práce se zabývá analýzou vnějšího prostředí, a to s využitím následujících metod - STEP analýzy, analýzy konkurenčních sil v odvětví (Porterův model pěti konkurenčních sil), analýzy hybných sil odvětví a analýzy atraktivity odvětví. Vnitřní analýza bude provedena na základě popisu osoby zakladatele, zdrojů pro podnikání a klíčových kompetencí. Na základě výstupů z analýz vnějšího a vnitřního prostředí bude sestavena SWOT analýza, ve které budou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, následně pak určeny strategie. Poté bude interní analýza ohodnocena prostřednictvím matice IFE, externí analýza pak prostřednictvím matice EFE.

Čtvrtá část diplomové práce je návrhová, ve které bude sestaven podnikatelský plán. Na jejím začátku bude zdůvodněn výběr právní formy podnikání, výběr oblasti trhu a stanoven cíl podnikání. Dále bude navržen marketingový plán, finanční plán a identifikována nejvýznamnější rizika, včetně doporučení k jejich eliminaci.

V závěru práce budou zhodnoceny výstupy, uvedeny přínosy a navržena doporučení.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Vymezení pojmů v podnikání

V této kapitole jsou vymezeny základní pojmy, kterými jsou např. podnikatel, podnikání, podnik a popsán význam malých a středních podniků v České republice.

3.1.1 Podnikání

Podle M. Synka je podnikání charakterizováno několika podstatnými rysy:

- hlavním motivem podnikání je dosažení zisku (tj. výnosy větší než náklady)
- spokojení zákazníci jsou hlavním faktorem pro dosažení zisku
- potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, kde musí čelit riziku
- zahájení podnikání je spojeno s vložením kapitálu (vlastní nebo vypůjčený) – výše je závislá na předmětu podnikání

Významnou snahou podnikatele je zhodnocení kapitálu (především vlastního), který do podnikání vloží.

„Podnikání je snaha vytvořit nové hodnoty (hospodářský výsledek) z promyšlené podnikatelské činnosti (příležitosti) při efektivním využití zdrojů.“ [1]

Podnikavost je schopnost využít podnikatelskou příležitost k tvorbě nové hodnoty. Můžeme ji rozlišit na vnější (využití při střetu s vnějším prostředím) a vnitřní (efektivní využití vnitřní síly pro naplnění vize podniku). [1]

Je také na místě zmínit dřívější definici podnikání podle dříve platného obchodního zákoníku, a to jako soustavnou činnost, provozovanou samostatně podnikatelem, na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

3.1.2 Podnikatel

Podle nového občanského zákoníku (č. 89/2012 Sb.) je za podnikatele považován ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským, nebo obdobným, způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.

Za podnikatele je považována fyzická osoba (jednotlivec, OSVČ) nebo právnická osoba (společnost nebo družstvo). Podle nového občanského zákoníku¹ je právnickou osobou organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná.

Podnikatelem je:

- právnická osoba zapsaná v obchodním rejstříku (veden rejstříkovým soudem)
- fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění (zapsán v živnostenském rejstříku vedeném živnostenským úřadem)
- osoba podnikající podle zvláštního oprávnění (lékaři, právníci, poradci, atd.)
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu

3.1.3 Podnik

Podnik vymezuje občanský zákoník (č. 89/2012 Sb.) jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.

M. Synek definuje podnik takto: „*Podnik je funkčně a právně samostatný subjekt, zpravidla zakládáný a provozovaný podnikatelem za účelem dosahování podnikatelského zisku = cíl a hybná síla podnikání.*“ [3]

„*Každý podnik, ať malý, střední nebo velký, je jak ekonomickým, tak i sociálním systémem. Proto má i více cílů. Primární cílem je docílovat zisk prostřednictvím uspokojení zákazníka. Ostatní cíle jsou spíše cestami k dosažení primárního cíle.*“ [6]

Nejčastěji se podniky v České republice člení podle následujících hledisek:

1. podle druhu činnosti

- výrobní podniky
- obchodní podniky
- podniky poskytující služby

¹ Zákon č. 89/2012 Sb., účinný od 1. 1. 2014

2. podle právní formy podnikání

- podniky jednotlivce (obvykle v podobě živnosti)
- obchodní společnosti (osobní a kapitálové)
- družstva a státní podniky

3. podle velikosti

- dělení v ČR (podle Svazu průmyslu České republiky)
 - malé podniky (méně než 100 zaměstnanců, roční obrat do 30 mil. Kč)
 - střední podniky (méně než 500 zaměstnanců, obrat nižší než 100 mil. Kč)
 - velké podniky (více než 500 zaměstnanců, obrat vyšší než 100 mil. Kč)
- dělení v Evropské unii (podle nařízení komise ES z roku 2001²)
 - mikropodniky (do 10 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 2 mil. EUR)
 - malé podniky (do 50 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 10 mil. EUR)
 - střední podniky (do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR nebo celková bilance do 43 mil. EUR)
 - velké podniky – pokud podnik nepatří do žádné z výše uvedených skupin, jedná se o velký podnik

3.1.4 Význam malých a středních podniků v České republice

Malé a střední podniky jsou významným zaměstnavatelem produktivních osob nejen v České republice, ale také v nejrozvinutějších zemích.

Ve Zprávě o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013, kterou uvedlo na svých webových stránkách Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky 10. 7. 2014, jsou uvedeny následující ukazatele významné pro MSP³ (podle stavu pro rok 2013):

- podíl malých a středních podniků v ČR na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů 99,84 %

² Nařízení Komise (ES) č. 70/2001

³ MSP = malé a střední podniky

- podíl malých a středních podniků na celkovém dovozu byl 58,4 %, na celkovém vývozu pak 53,6 %
- malé a střední podniky zaměstnávaly 1 766 tis. zaměstnanců.
- podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR činil 60,9 %
- přidaná hodnota malých a středních podniků na celkové přidané hodnotě ČR tvořila 56,76 %

Podle M. Synka působí MSP ve všech sektorech a odvětvích národního hospodářství. Živnostenské podnikání se zaměřuje významně na řemeslnou výrobu, průmysl, působí ve stavebnictví a obchodě. Největší počet malých a středních podniků je zahájeno ve službách. [3]

Mezi hlavní výhody malých a středních podniků patří podle M. Synka tyto faktory:

1. citlivost ke změnám

MSP mají omezené kapitálové zdroje, a proto musí být schopny pružně reagovat na změny (rozdíl proti velkým podnikům). Pružnost MSP se odvíjí od toho, že nejsou svázány tak rozsáhlým investičním majetkem. Při jakékoliv změně na trhu nemusí významně přebudovat výrobní základnu. Výhodou malých podniků je také širší specializace jejich zaměstnanců, jsou flexibilnější ke změnám v předmětu činnosti.

2. jednoduchá organizační struktura podniku, jasně dané povinnosti a kompetence, osobní vztah k zaměstnancům, spojené vlastnictví a řízení (majitel bývá zároveň manažerem)

3. nižší energetická náročnost výroby

4. zdroj inovací

Drobné podnikání je významným zdrojem nových technologií a výrobků. Mezi hlavní důvody patří např.:

- volnost pro vlastní iniciativu
- podmínkou pro setrvání na trhu je inovace
- pracovníci výzkumu a vývoje ve velkých firmách se specializují, u malých firem jsou spíše univerzálnější

5. tvorba pracovních příležitostí

Malé podniky vytvářejí více pracovních příležitostí a jsou odolnější vůči recesím. [3]

3.2 Založení podniku

Vznik nového podniku a vytvoření podnikatelského záměru je vždy založeno na analýze podnikatelského prostředí, vnitřního i vnějšího. Analýza prostředí je základem pro tvorbu podnikatelského projektu.

Podnikatelský plán musí stavět na využití silných stránek a příležitostí podniku na trhu a musí vést k eliminaci faktorů, které by mohly podnik nepříznivě ovlivnit. Jedná se o dokument, který má přesvědčit okolí (např. banku) o úspěšnosti projektu, a to také z dlouhodobého hlediska. Jde o to, aby firma existovala a prosperovala také v budoucnu.

Nejprve se musí podnik rozhodnout, na co se zaměří, jaké služby bude poskytovat. Také na jakém trhu bude působit a na jaké zákazníky. Podnikatel si musí zjistit legislativní podmínky pro získání oprávnění k podnikatelské činnosti, podmínky bezpečnosti a ochrany při práci, zákony upravující ochranu životního prostředí atd.

Mezi významná rozhodnutí podnikatele patří volba právní formy podnikání. Volba formy podniku má podstatný vliv na administrativní a finanční nákladnost zahájení podnikání, na přístup k cizímu kapitálu (malé firmy mají těžší přístup k cizímu kapitálu) a vztah k okolí. Při volbě vhodné právní formy podniku musí brát začínající podnikatel v úvahu následující kritéria (porovnání podniku jednotlivce a společnosti): [3]

1. Způsob a rozsah ručení

Tento faktor významně ovlivňuje riziko podnikání. Rozlišují se dvě formy ručení:

- s omezeným ručením – podnikatel ručí pouze do výše svého vkladu (např. společnost s ručením omezeným)
- s neomezeným ručením – podnikatel ručí za závazky podniku celým svým majetkem, tj. rovněž osobním (např. podnik jednotlivce, veřejná obchodní společnost) [3]

2. Oprávnění k řízení

Jde především o to, kdo je zmocněn vést podnik a jednat za podnik navenek. Podle M. Synka jsou možné 2 přístupy:

- je možné toto rozhodnutí ponechat na majiteli nebo společnících (např. podnik jednotlivce).

- zákon předepisuje, jaké orgány podnik musí vytvořit a jaké jsou jejich kompetence (např. akciová společnost)

3. Počet zakladatelů

Pokud podnik bude zakládat jedna osoba, může zvolit podnik jednotlivce – živnost nebo společnost s ručením omezeným. V případě, že podnik bude zakládat více osob, zvolí osobní obchodní společnost (např. veřejnou obchodní společnost).

4. Nároky na počáteční kapitál

U kapitálových společností (akciová společnost a společnost s ručením omezeným) je zákonem požadován rozsah počátečního kapitálu pro založení podniku. U společnosti s ručením omezeným se podle novely zákona o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. od 1. 1. 2014 snížil minimálně zapisovaný kapitál z 200.000 Kč na jednu korunu. Tato změna měla podpořit budoucí podnikatele k založení společnosti.

Naopak u živnostníků a osobních obchodních společností není zákonem určen základní kapitál.

5. Administrativní náročnost a výdaje spojené se založením podniku

Administrativní náročnost je nejvíce spojena se založením akciové společnosti. Je nutné učinit mnoho administrativních kroků, sestavit zakladatelskou listinu a stanovy. [3] Nejjednodušší a finančně nejméně nákladné je založení podniku jednotlivce – živnosti. Vzniká jednorázový výdaj za vydání živnostenského oprávnění, v současné době je to Kč 1.000. Podmínky pro založení živnosti budou popsány dále.

6. Přístup ke kapitálu

Jedná se především o přístup k cizímu kapitálu. Možnosti přístupu ke kapitálu se odlišují podle druhu právní formy. Závisí především na výši vlastního kapitálu, kterou podnik disponuje, dále na způsobu a míře ručení společníků, velikosti zisku.

Živnostník má těžší přístup k cizím finančním zdrojům. Podstatně snadnější přístup k cizím zdrojům mají jednoznačně obchodní společnosti.

7. Daňové zatížení

V současné době platí podnikatelé zejména následující daně:

1. přímé daně

- daň z příjmů fyzických osob
- daň z příjmů právnických osob
- daň z nemovitostí
- silniční daň

2. nepřímé daně

- daň z přidané hodnoty
- daň spotřební

3.2.1 Zahájení podnikání fyzické osoby

Služby hodinového manžela je možno zahájit jako živnost volnou. Proto bude tato kapitola věnována charakteristice živností a podmínkám pro získání živnostenského oprávnění.

Podnik jednotlivce – živnost upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (též živnostenský zákon). Podle tohoto zákona je živnost soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek, které stanoví zákon.

1. Druhy živností

Živnost lze provozovat po získání živnostenského listu nebo koncese. Podle tohoto hlediska se rozdělují živnosti na:

- ohlašovací – smějí být provozovány na základě ohlášení živnostenskému úřadu
- koncesované – smějí být provozovány na základě koncese (státního povolení), žádost o vydání se podává živnostenskému úřadu

Ohlašovací živnosti se dělí podle odborné způsobilosti, kterou musí podnikatel prokázat volné, řemeslné a vázané.

U volných živností není požadována odborná nebo jiná způsobilost. Výčet činností je uveden v příloze č. 4, zákona 455/1991 Sb. Podnikatel musí splnit podmínky všeobecné, které budou popsány níže.

Řemeslné živnosti jsou vyjmenovány v příloze č. 1 zákona 455/1991 Sb. Pro provozování tohoto druhu živnosti je nutné kromě splnění všeobecných podmínek (viz další kapitola) také prokázat odbornou způsobilost např. výučním listem, maturitním vysvědčením. Doklady lze nahradit vykonání 6leté praxe v oboru nebo řádným ukončením rekvalifikace. Odborná způsobilost je uvedena v § 21 a 22 výše uvedeného zákona.

Vázané živnosti jsou uvedeny v příloze č. 2 zákona. Příloha obsahuje ustanovení o zvláštních předpisech, na jejichž základě získá žadatel průkaz zvláštní způsobilosti, povolení či oprávnění k určité činnosti. [6]

2. Všeobecné podmínky provozování živností

K získání živnostenského oprávnění je zapotřebí splnit následující všeobecné podmínky provozování živnosti:

- dosažení věku 18 let
- způsobilost k právním úkonům
- bezúhonnost (prokazuje se výpisem z evidence Rejstříku trestů)

3.2.2 Registrační povinnosti fyzické osoby

Registrační povinnosti fyzické osoby, která zahajuje podnikatelskou činnost v režimu živnostenského zákona, je možno splnit na kterémkoliv obecním živnostenském úřadě (centrálním registračním místě — CRM), jímž jsou určeny odbory v 227 obcích na území České republiky. [8]

Při ohlášení živnosti je nutné zaplatit správní poplatek ve výši 1.000 Kč, 500 Kč při dalším ohlášení nebo podání další žádosti o koncesi, 50 Kč navíc při využití služby kontaktního místa veřejné správy (Czech POINTu).

Na CRM je možné prostřednictvím Jednotného registračního formuláře učinit tyto registrace, resp. přihlášky a hlášení do následujících evidencí: [8]

1. ve vztahu k živnostenskému úřadu:

- ohlášení živnosti
- žádost o koncesi

2. ve vztahu k České správě sociálního zabezpečení:

- oznámení o zahájení a ukončení samostatné výdělečné činnosti OSVČ

- přihláška k nemocenskému pojištění a k důchodovému spoření OSVČ
3. ve vztahu ke zdravotní pojišťovně:
- oznámení pojišťovně o zahájení a ukončení samostatné výdělečné činnosti
4. ve vztahu k úřadu práce:
- oznámení volného pracovního místa (příp. jeho obsazení), pokud bude podnikatel zaměstnávat pracovníky
5. ve vztahu k finančnímu úřadu je zapotřebí vyplnit formulář Ministerstva financí, prostřednictvím něhož lze učinit následující přihlášky:
- přihláška k registraci k dani z příjmů fyzických osob
 - přihláška k registraci k dani z přidané hodnoty
 - přihláška k dani silniční
 - přihláška k dani z příjmů jako plátcí: daně z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků; daně z příjmů vybírané srážkou podle zvláštní sazby daně; zajišťující daň z příjmů.

Jednotný registrační formulář je uveden v příloze I. práce.

3.2.3 Vznik a prokazování práva provozovat živnost

Právo provozovat vzniká u ohlašovacích živností dnem ohlášení živnosti živnostenskému úřadu. U koncesované živnosti vzniká právo provozovat živnost dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. [8] Podnikatel prokazuje své živnostenské oprávnění výpisem ze živnostenského rejstříku.

3.2.4 Doporučení pro úspěch začínajícího podniku

Každý rok zahajuje podnikání řada osob s různým předmětem podnikání a právní formou podnikání. Celá řada nově vzniklých podniků ale zaniká. Pro úspěch začínajícího podniku z dlouhodobého hlediska by se měli začínající podnikatelé řídit následujícími doporučeními:

- motivace a odhodlání podnikat
- zvážit osobní předpoklady pro podnikání
- využít mezeru na trhu
- vyjasnit podnikatelský záměr
- vyjasnit potřebu finančních zdrojů a dalších zdrojů

- vymezit předmět činnosti a zvolit vhodnou právní formu podnikání,
- sestavit zakladatelský rozpočet
- vypracovat podnikatelský plán [9]

3.2.5 Překážky a ohrožení pro začínající podnik

Mezi nejobecnější překážky podnikání patří:

- nedostatek finančních prostředků (hlavní brzda a překážka malého a středního podnikání v České republice)
- psychologické překážky [6]

Velké množství osob raději dá přednost jistotě v pracovním poměru a pravidelným příjmům, velkou roli hraje také obava z neúspěchu.

Podnikání je ohrožováno následujícími faktory:

- konkurenční rivalitou (cena, jakost výrobků nebo poskytovaných služeb, propagace)

Konkurenční rivalita je významná tam, kde se zvyšuje počet podniků, které jsou srovnatelné velikostí a schopností, kde stoupá poptávka po výrobku nebo službě.

- silní kupující (kupující chtějí od podniků další výhody a ty, aby zakázku získaly, kupujícím vyhoví)
- chybějící odběratelé
- silní dodavatelé (malý počet dodavatelů; dodavatelé vstupů, které nemají substituty; pro kupujícího jsou výrobky důležité)

Mezi další faktory ohrožující úspěch malých a středních podniků patří nízké zisky, nedostatek provozního (pracovního) kapitálu⁴, personální selhání. [6]

⁴ Pod pojmem provozní kapitál rozumíme oběžná aktiva. Čistý provozní kapitál je část oběžných aktiv, která podniku zůstávají po odečtení krátkodobého cizího kapitálu.

3.3 Podnikatelský plán

Pro podnikatelský plán existuje řada označení, tj. podnikatelský projekt, business plán. Jedná se o dokument, který má podnikateli pomáhat při zahájení podnikání a později při řízení svých podnikatelských činností.

„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku. Podnikatelský plán umožňuje porovnat podnikatelské plány s realitou, pokud se liší, je nezbytné identifikovat, kde se liší, v jaké míře a proč.“ [4]

M. Synek k podnikatelskému plánu uvádí: *„Základním dokumentem taktického plánování, který rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti, o účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích je podnikatelský plán.“ [3]*

„Projekt je určen k tomu, aby demonstroval jak institucím poskytujícím kapitál, tak i obchodním partnerům zdravé základy záměru, a aby sloužil zakladateli jako kontrolní nástroj pro realizaci záměru.“ [6]

Úkolem podnikatelského plánu je odpovědět na otázky:

- kde jsme (analýza vnitřního a vnějšího prostředí)
- kam se chceme dostat (oblast, kam se má podnik dostat)
- cesty, jak se tam dostaneme (zdroje a metody, jak dosáhnout podnikových strategií)

Podnikatelský plán je důležitý dokument v případech, kdy bude podnikatel hledat zdroje pro zahájení svého podnikání. Podnikatelský plán musí přesvědčit o jedinečnosti a úspěchu podnikání banku, příp. jiného investora. V tomto případě se jedná o externí úlohu podnikatelského plánu. Interním úkolem plánu je pomoci začínajícímu podnikateli s řízením podniku. [3]

3.3.1 Užitek podnikatelského plánu

Hlavní užitek z podnikatelských plánů tedy mají majitelé podniků a manažeři, dále pak investoři. Je nutné poznamenat, že u podniků jednotlivce (hlavně živnosti) je manažerem a majitelem jedna osoba.

Význam tvorby podnikatelského plánu pro jednotlivé zainteresované osoby:

- majitelé – podnikatelské plány využívají pro plánování budoucnosti svých podniků (strategické plány)
- manažeři – tyto osoby jsou zapojeny do tvorby podnikatelských plánů, jsou jejich uživateli a příjemci výhod podnikatelských plánů.
- investoři – banky i ostatní investoři mají zájem na tom, aby získali své investované peníze zpět s určitým ziskem. Pro banku je důležitá jistota, že během doby splatnosti půjčky bude podnik schopen splácet vypůjčené finanční prostředky a úroky. [4]

Podnikatelský plán určený pro investora se bude hlavně zaměřovat na oblasti, které budou zhodnocovat vložený kapitál.

Tabulka 1 Význam podnikatelských plánů pro jednotlivé zájmové skupiny

Význam pro zainteresované osoby		
majitelé	manažeři	Investoři
<ul style="list-style-type: none"> • naplánování zahájení podnikání • naplánování a řízení růstu podniku • definování a naplňování strategie podniku • naplánování a řízení změn v podniku • efektivní kalkulace peněz pro různé případy užití 	<ul style="list-style-type: none"> • odstraňování neznámého a snižování podnikatelského rizika (využití studie proveditelnosti) • u malých podniků je výhodné vypracovat podnikatelský plán pro vytvoření týmu • pomoc při získávání peněz 	<ul style="list-style-type: none"> • ohodnocení rizika investice • ocenění kvality managementu

Zdroj: vlastní zpracování, dle Koráb V., Hron I., Podnikatelský plán, 2007

3.3.2 Struktura podnikatelského plánu

„Obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální záležitostí, některé atributy by však měl obsahovat každý podnikatelský plán, ať je již vypracováván pro jakýkoliv podnik a jakoukoliv skupinu uživatelů.“ [4]

V literatuře lze nalézt celou řadu struktur podnikatelského záměru. Podle M. Synka můžeme mezi běžnou strukturu podnikatelského plánu zařadit následující části: [3]

1. základní informace o podniku a zakladateli

- jméno, adresa, věk zakladatele, vzdělání, kontakty
- název podniku, předmět podnikání, právní forma podniku, velikost podniku, sídlo podniku
- definování poslání a základní cíle podniku, základní popis výrobků
- popis finanční situace podniku

2. popis výrobků, odvětví, trhu, konkurence

- charakteristika výrobků, jejich konkurenční výhoda, popis výrobního programu, jedinečnost výrobků
- potenciální zákazníci, vývoj odvětví, atraktivnost odvětví
- hlavní konkurenti, vývoj konkurence, její tržní podíl, objem prodeje atd.

3. marketingový plán

- metody stanovení ceny, propagace, plán prodeje, distribuce

4. výrobní plán

- popis celého výrobního procesu, rozsah a využití výrobních kapacit, lokalizace výroby

5. finanční plán

Finanční plán je významná část podnikatelského záměru, jedná se o plán celkové výše potřebného kapitálu. Obsahuje:

- předpokládané příjmy a výdaje
- hotovostní toky (cash-flow)
- odhad rozvahy

Podle dalšího pojetí může mít podnikatelský záměr následující strukturu: [4]

1. Titulní strana

Zde se jedná o vyložení obsahu podnikatelského záměru (název a sídlo společnosti, podnikatelé a kontakty, popis podniku, způsob financování).

2. Exekutivní souhrn

Tato část obsahuje shrnutí nejdůležitějších stanovisek podnikatelského záměru, tj. hlavní myšlenky, silných stránek podniku, stručný finanční plán, očekávání.

3. Analýza trhu

V této části se analyzuje konkurenční prostředí, odvětví z hlediska vývoje a historických výsledků a dále přírodní faktory, legislativa a politická situace. Nesmí chybět analýza zákazníků.

4. Popis podniku

Popis podniku by měl obsahovat informace o založení podniku, strategii, cílech a cestách, jak cílů dosáhnout.

5. Marketingový plán

Zde by měly být popsány výrobky, jejich distribuce, tvorba cen výrobků a služeb, propagace, odhad objemu produkce.

6. Organizační plán

Tato část obsahuje popis formy vlastnictví, informace o managementu, o organizační struktuře.

7. Hodnocení rizik

Jedná se o identifikaci a popis nejvýznamnějších rizik, které mohou podnik negativně ovlivnit. Nezbytné je rizika analyzovat a vytvořit vhodné strategie pro jejich eliminaci.

8. Finanční plán

Finanční plán je jedna z nejdůležitějších náležitostí podnikatelského záměru. Stanovuje objem peněžních prostředků potřebných pro zahájení podnikání a ukazuje, zda je projekt ekonomicky reálný. Obsahuje plán příjmů a výdajů min. na 3 roky dopředu, vývoj cash-flow (tok hotovosti), plánovanou rozvahu, výkaz zisků a ztráty.

9. Přílohy

V přílohách jsou obsaženy informativní materiály, které nemohou být obsaženy ve výše uvedených částech.

J. Vejdělek navíc zmiňuje v obsahu podnikatelského plánu dopad projektu na životní prostředí. Podle jeho pojetí má projekt obsahovat následující části: [6]

- shrnutí částí projektu
- profil podniku
- marketingovou strategii (cena, distribuce, podpora prodeje)
- provozní složky a náklady
- vztah k životnímu prostředí
- informace o řízení projektu
- finanční plán
- poradenskou a technickou pomoc
- přílohy

Podnikatelské plány se liší v případě, že se jedná o založení živnosti a většího podniku. [4]

U podniků jednotlivce bývají velmi často podnikatelské plány jednodušší a nejsou natolik propracované. V podmínkách ČR nebývají začínajícím podnikatelem vypracovány vůbec nebo až v situaci, kdy živnostníka upozorní na zpracování banka v okamžiku, kdy žádá o úvěr. Velmi často nosí živnostník záměr pouze v hlavě.

Větší podniky (např. s. r. o.) mají spíše profesionálnější přístup, podnikatelský plán je propracovanější a velmi často je vypracování zadáno externí profesionální firmě.

Propracování a komplexnost podnikatelského plánu velmi závisí na velikosti a záběru navrhovaného podniku. [4] Jednoduché podnikatelské záměry zpracovávají zpravidla firmy poskytující služby, u podniků výrobních tomu je naopak.

3.3.3 Financování podnikatelského plánu

Výborně zpracovaný podnikatelský plán a odhodlání podnikatelů může narazit na nedostatek finančních prostředků. Majetek, který je v podniku vázaný dlouhodobě, je nutné financovat dlouhodobými zdroji, naopak krátkodobý majetek se financuje krátkodobými zdroji financování. K financování podnikatelských plánů je nutné využít zejména dlouhodobé zdroje financování (např. vlastní zdroje, bankovní úvěry, leasing). [4]

Vnitřní zdroje financování jsou hlavním zdrojem financování (nerozdělený zisk z minulých let, fondy ze zisku a odpisy). Pokud malý nebo střední podnik expanduje na nové trhy, příp. vzniká nový podnikatelský plán, nemusí interní zdroje financování stačit. V tomto případě se využije podnikatelský plán k přesvědčení banky nebo investora o životaschopnosti záměru (návratnost zhodnoceného kapitálu nebo jeho zhodnocení).

Mezi nejčastější možnosti externího financování malých a středních podniků patří:

- bankovní úvěry
- leasing
- získání investora

1. Bankovní úvěry

Bankovní úvěry patří mezi cizí (externí) zdroje financování a rozdělují se podle doby splatnosti na krátkodobé a dlouhodobé bankovní úvěry.

Mezi základní znaky bankovních úvěrů patří:

- návratnost – dlužník musí úvěr ve stanovené lhůtě splatit
- úročení – cena za zapůjčení peněz (úrok je stanovený formou fixní nebo variabilní úrokové sazby)
- zajištění úvěru - zvyšuje bance jistotu, že v případě nepředvídatelných událostí, které ohrožující návratnost úvěru ze strany klienta, dostane svoje peníze zpět.

Banky požadují ručení ve výši poskytnutého úvěru a celkových úroků. [4]

Krátkodobé bankovní úvěry

Krátkodobé bankovní úvěry mohou být poskytnuty v různých formách, např. kontokorentní úvěr, lombardní úvěr (podstatné jsou podmínky jejich použití). Využívají se k financování provozního kapitálu, tj. zásob, pohledávek a provozních nákladů. K financování pořízení dlouhodobého majetku se mohou používat pouze dočasně jako překlenovací úvěr před vyřízením dlouhodobého úvěru. K jejich získání není zpravidla požadovaný podnikatelský plán. [4]

Dlouhodobé úvěry

Dlouhodobé úvěry poskytují banky ve formě termínované půjčky (investiční úvěr a hypoteční úvěr). Pokud se jedná o investiční úvěr, požaduje banka často ručení

dlouhodobým majetkem, případně třetí osobou (ručení), u hypotečního úvěru se ručí nemovitým majetkem (např. budovy, pozemky). [4]

2. Leasing

Firma může v případě financování leasingem pořídit majetek, a přitom nemusí čerpat vlastní zdroje, stává se nájemcem. Velmi často je tato forma využívána při pořízení automobilu, výrobního stroje atd. Leasingové splátky jsou přitom daňově uznatelným nákladem. Předmět leasingu je majetkem leasingové společnosti a podnik (nájemce) jej využívá pro svoji činnost. Leasing se rozlišuje na finanční, provozní a zpětný. [4]

Finanční leasing

Podnik pořizuje dlouhodobý majetek formou pronájmu s cílem jeho odkoupení po ukončení doby pronájmu. [4] Jedná se o pronájem předmětu leasingu na celou dobu životnosti. Leasing nezvyšuje ukazatel zadluženosti podniku (neuvádí se v rozvaze). Po ukončení pronájmu přechází předmět (téměř odepsaný) za symbolickou cenu do vlastnictví nájemce. Podnik tím ale ztrácí výhodu odpisů ve vztahu ke cash-flow a dani z příjmu. [4]

Provozní leasing

Jedná se o krátkodobý pronájem. Nájemce si vypůjčuje předmět na omezenou dobu, kratší, než je odhadovaná doba životnosti předmětu. [3]

Provozní leasing je pro nájemce výhodný v případě, kdy nájemce nevyužije předmět leasingu po celou dobu, využití např. stroje je pouze dočasné. V případě koupě stroje by došlo k zbytečnému vázání finančních prostředků. [4]

Zpětný leasing

Zpětný leasing patří k méně známé a nové formě leasingu. Podnik odprodá předmět leasingu (automobil, výrobní stroj) leasingové společnosti. Poté si jej od leasingové společnosti zpětně pronajme. Po uplynutí doby leasingu přechází předmět leasingu opět na nájemce. Nájemce obvykle nese všechna rizika spojená s předmětem leasingu. Účelem zpětného leasingu je získání momentálně potřebné hotovosti.

3. Získání investora

Investor se stává spoluvlastníkem podniku, a přitom nese riziko, které vyplývá z podnikatelské činnosti. Vzhledem k podstoupenému riziku požaduje investor odměnu.

Základním motivem pro vstup investora do podniku je zhodnocení vloženého kapitálu. Předpokladem je vyšší zhodnocení vloženého kapitálu, než mu může přinést bezriziková investice.

Jako vhodné investoři pro malé a střední podniky literatura uvádí tyto formy: [4]

- obchodní andělé

Jedná se o fyzické osoby, které mají zájem pomoci v rozvoji malým a středním podnikům svým kapitálem a zkušenostmi s řízením podniků (průměrná investice v ČR je zhruba 5 mil. Kč). Hlavním cílem je zhodnocení vložených finančních prostředků.

- rizikový a soukromý kapitál

V tomto případě se jedná o kapitál, který se používá k investování do firem vstupujících na trh. Mezi poskytovatele se řadí fondy rizikového kapitálu, které řídí profesionální investoři. Na kapitálu těchto fondů se často podílejí např. investiční společnosti, penzijní fondy, pojišťovny, banky, které vstupují do podniků. Hlavním motivem je jeho co možná nejvyšší zhodnocení.

3.4 Okolí podniku

Podnik není izolovaným systémem, ale ze všech stran je obklopen vnějším okolím, které více či méně ovlivňuje. Do okolí podniku patří vše, co je za hranicemi a čím je podnik ovlivňován, příp. co sám může ovlivnit. „Okolí podniku ho nutí k určitému chování, především k volbě určitých cílů a způsobů jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená.“ [3]

Podnikatelské prostředí můžeme rozdělit do dvou základních oblastí:

1. externí prostředí

- makroprostředí (podnik ho těžko může ovlivňovat)
- mezoprostředí (lze částečně ovlivnit nástroji marketingu)

2. interní prostředí

- mikroprostředí (podnik ovlivňuje svou činností)

Členění podnikatelského prostředí je patrné z následujícího obrázku:

Obrázek 1 Podnikatelské prostředí



Zdroj: ŠULÁK, M., VACÍK E. Strategické řízení v podnicích a projektech, 2005, str. 26

3.4.1 Makroprostředí

Do makroprostředí patří následující oblasti:

- sociálně-kulturní podmínky
- ekonomika

- technologie
- politicko-legislativní podmínky
- ekologie

1. Sociálně kulturní podmínky

V sociálně-kulturní oblasti ovlivňuje podnik složení obyvatel, věková struktura obyvatel, mobilita obyvatel, životní styl, úroveň vzdělání.

2. Ekonomické faktory

Ekonomické okolí je pro podnik velmi významné, protože zde získává výrobní faktory a kapitál, prodává zde své výrobky a služby. *„Podnik je ve svém rozhodování a chování v rozhodující míře ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou.“* [3] V rámci ekonomických ukazatelů mají na projekt vliv následující faktory: úroveň HDP, inflace, kupní síla obyvatel, kurzy měn, daňová zátěž, ceny výrobních faktorů, strukturální změny ekonomiky (útlum některých odvětví – např. textilní průmysl), ekonomické cykly, situace na trhu práce.

Hospodářský růst umožňuje zvyšování kupní síly obyvatelstva, což se projevuje v růstu poptávky. [3]

3. Politicko-legislativní podmínky

Tyto faktory mají na projekt vliv zejména politickými (tj. mocenskými) zájmy institucionalizovanými v politických stranách, koalici, opozici atd. Politické vlivy se projevují především v oblasti práva. Právo utváří „pravidla hry“ pro všechny podnikové činnosti. [3] Mezi nejdůležitější právní normy, které upravují oblast podnikání, patří např. nový občanský zákoník, živnostenský zákon, zákon o korporacích, daňové zákony. Mezi další důležité normy patří podle M. Synka zákony, které definují možnosti a bariéry podnikání – zákonná úprava činnosti investičních fondů a společností, zákony a nařízení týkající se mezinárodního podnikání, bezpečnosti práce a ochrany spotřebitele. [3]

Pokud bude podnik vykonávat činnost v zahraničí, je nutné řídit se zákony a zákonnými opatřeními v zemi zákazníka.

V politických vlivech ovlivňuje rovněž příležitosti podniku a chod celého národního hospodářství celá řada faktorů, jako je např. politická stabilita, daňová politika, zahraniční politika, měnová politika ČNB, vládní regulace a deregulace.

4. Ekologické okolí

V oblasti ekologie je nutné brát v úvahu ekologické předpisy, vliv používaných materiálů na životní prostředí, energetickou náročnost výroby. Přísné ekologické podmínky často způsobují mnoho bariér a vytvářejí další náklady pro podniky (ekologické normy používaných technologií). Je nutné řídit se normami, které upravují ekologickou likvidaci materiálů, definují nebezpečné materiály atd.

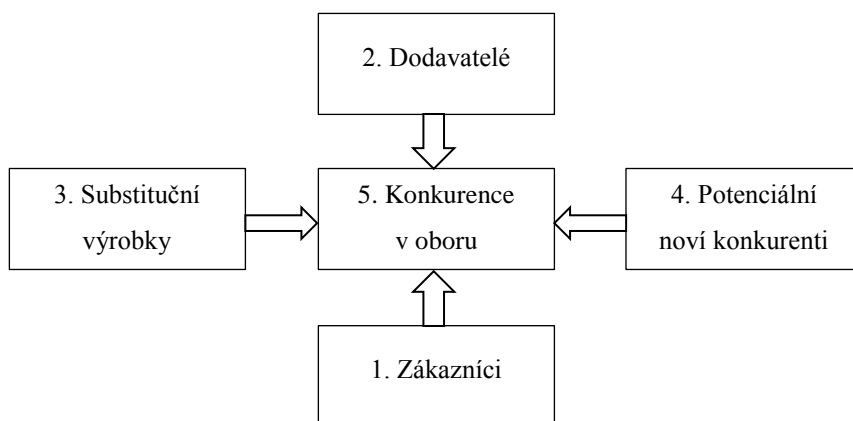
5. Technologie

Technologie je zdrojem technologického a technického pokroku. Pro podnik to znamená dosahování lepších výsledků hospodaření, zvyšování konkurenční výhody, lepší hospodaření s materiálem a zlepšování pracovních podmínek. Někdy toto zlepšení může mít za následek ekologické zatížení nebo sociální problémy ve společnosti. [3]

3.4.2 Základní vlivy mezoprostředí

Podle M. Portera závisí stav konkurence v odvětví na působení následujících 5 sil:

Obrázek 2 Model pěti sil podle M. Portera



Zdroj: ŠULÁK M., VACÍK E. Strategické řízení v podnicích a projektech, 2005, str. 28

Podrobněji budou síly mezoprostředí popsány dále v Porterově modelu pěti sil.

3.4.3 Interní prostředí podniku

Interní prostředí bývá zpravidla označováno jako mikroprostředí podniku. Jedná se o vlivy, které podnik může svou činností ovlivňovat. Lze je vymezit jako funkcionální oblasti činnosti běžného podniku:

- management
- marketing
- finance a účetnictví
- výroba
- výzkum a vývoj
- informační systémy

3.5 Analýza vnějšího okolí podniku a její nástroje

Analýza je součástí běžného života, provádí se prakticky při každodenní činnosti. Každý plán musí podložen analýzou, zejména to pak platí pro podnikatelský plán. V případě podnikatelského plánu je analýza strukturovanější a formalizovanější, než analýza při běžných denních rozhodováních. „Už samotný nápad založit si podnik byl bezesporu spojen s určitou, možná i ne zcela uvědomovanou analýzou situace, možností a prvotních podmínek typu „co by to znamenalo, kdyby...“.“ [4]

Pokud má být podnikatelský plán realizovatelný a použitelný v praxi, musí být analýza dokonalejší a hlubší. Výstupy analýz musí mít formalizovanou podobu, která je pro podnikatele použitelná nejen jako podklad pro vytvoření podnikatelského plánu, ale rovněž ji lze použít jako manažerský nástroj. [4]

„Analýza podnikatelského prostředí je rozhodujícím krokem, který musí strategický manažer zajistit.“ [1]

Je nutné si uvědomit, že žádný z použitých nástrojů analýzy nikdy nenahradí komplexnost lidského uvažování a podnikatelskou kreativitu. [4]

Faktory vnějšího prostředí se projevují hlavně následujícími způsoby: [2]

- příležitostmi a ohroženími – vnější prostředí přináší podniku hlavně příležitosti a ohrožení, které zpravidla nelze ovlivnit, příp. jen lze snížit jejich dopad na podnik. Snahou podniků je využít příležitosti, které jim prostředí nabízí a snížit vliv ohrožení na podnik
- vytváření pravidel soutěže – struktura odvětví ovlivňuje charakter soutěže v něm, vláda ovlivňuje odvětví zejména formou regulací a podpor
- dostupnost zdrojů – zdroje (pracovní síla, materiálové vstupy), které významně ovlivňují konkurenční výhodu podniku, se vytvářejí uvnitř podniku nebo je podnik nakupuje na trhu.
- potencionální výnosy z alternativních příležitostí – podnik nefunguje ve vakuu a není jediným subjektem ovlivňujícím jeho úspěch. Má kolem sebe mnoho příležitostí i ohrožení, které musí brát v úvahu. Úspěšnost reakce na příležitosti a ohrožení se projeví ve finančních výnosech

Při vytváření vnější analýzy je důležité určit prostředí a důležité faktory, které podnik mohou ovlivňovat. Jako vnější prostředí jsou myšleny ty faktory, které působí mimo podnik. Prostředí, které podnik nemůže ovlivnit, označujeme jako globální prostředí (makroprostředí). Toto prostředí nemá podnik šanci svou činností ovlivnit.

Pro analýzu makroprostředí se používají tyto nástroje:

- STEP analýza
- scénáře

Podnik může svým působením ovlivnit zpravidla prostředí odvětví, ve kterém provádí svou činnost. [2]

Pro analýzu odvětví, ve které podnik působí, se využívají následující metody (analytické nástroje):

- analýzu konkurence v odvětví (Porterův model)
- analýzu hybných sil odvětví
- analýzu ekonomických charakteristik odvětví
- analýzu atraktivity odvětví
- strategické mapy
- analýzu konkurentů [2]

V následujících kapitolách budou popsány analýzy makroprostředí podniku a analytické nástroje pro analýzu odvětví.

3.5.1 STEP analýza

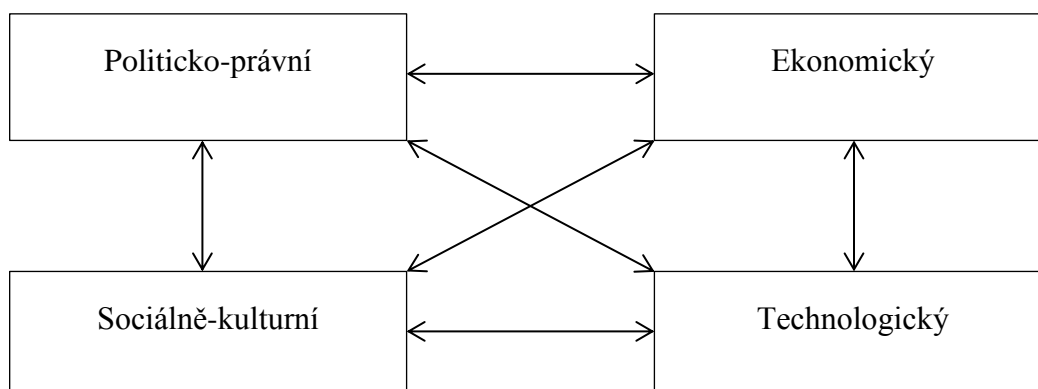
STEP analýza (někdy se také nazývá PEST analýza) je metoda, které spočívá v hodnocení vlivu pouze vnějších faktorů (faktorů globálního prostředí) na chod podniku.

„Smyslem analýzy je formulovat odpovědi na následující otázky: [2]

- *Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?*
- *Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?*
- *Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?*

Vzájemné ovlivňování jednotlivých segmentů (faktorů) je patrné z následujícího obrázku.

Obrázek 3 Segmenty vnějšího prostředí



Zdroj: TICHÁ I., HRON J. Strategické řízení, 2002, str. 72

Jednotlivé faktory lze popsat následovně:

S – Sociálně-kulturní (společenské) faktory jsou spojeny se způsobem života lidí a uplatňováním jejich životních hodnot. Mezi faktory analýzy patří: [2]

- distribuce příjmů
- mobilita obyvatelstva
- demografie
- úroveň vzdělání
- životní styl a životní úroveň
- přístupy k práci a volnému času
- vnímání korupce [4]
- vliv odborů

T – Technologický segment zahrnuje faktory, které jsou spojeny s rozvojem výrobních prostředků, procesů materiálů, a know-how. Analyzují se především následující faktory: [2]

- míra zastarávání výrobních prostředků
- vládní výdaje na vědu a výzkum
- nové objevy, vynálezy a patenty

- transfer technologií⁵
- technologické trendy [4]
- dostupnost technologií

E – Ekonomický segment je spojován s toky zboží, služeb peněz, informací a energií. Hodnotí se:

- nabídka peněz, úroková míra
- míra ekonomického růstu
- životní cyklus podniku
- vývoj hrubého domácího produktu⁶
- inflace⁷
- nezaměstnanost
- směnné kurzy

Podniky často propočítávají prostřednictvím finanční analýzy dopady změn zmíněných ukazatelů na svou podnikatelskou činnost. Měly by hodnotit ukazatele, které mohou jejich záměr ovlivnit. Tyto změny mohou mít na podnik pozitivní i negativní dopad.

P – Politicko-právní segment zahrnuje faktory, které souvisí s rozdělením moci mezi lidmi, zahrnují také jednání místních i cizích vlád. Analyzují se následující faktory:

- monopolní legislativa
- stabilita vlády
- daňová politika
- regulace zahraničního obchodu
- ochrana životního prostředí

Výhody STEP analýzy jsou následující:

- soustřeďuje se na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při zkoumání odvětví viditelné

⁵ Transfer technologií je přesun vědeckých poznatků a zkušeností do praxe (do sféry podniků a služeb).

⁶ Hrubý domácí produkt (HDP, GDP) je peněžní vyjádření všech vytvořených statků a služeb, které jsou vyprodukovány na území určitého státu za dané období.

⁷ Inflace je růst cenové hladiny v určitém období.

- zabývá se faktory, které nejsou vyloženě podnikatelské (životní prostředí, životní styl obyvatel)
- napomáhá porozumět faktorům, které mají významný vliv na vývoj konkrétního odvětví

Nevýhoda STEP analýzy tkví v tom, že výsledky analýzy nemusí přinášet vždy nové věci a naopak nám mohou utéci strategicky významnější faktory [2]

3.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Někteří autoři také tento model nazývají modelem pěti sil. Autorem je americký ekonom Michael Eugene Porter. Jedná se o model zkoumání potenciálních i existujících konkurentů podniku. [4] Zjišťuje se, jaké konkurenční síly v odvětví existují a jak ohrožují pozici podniku.

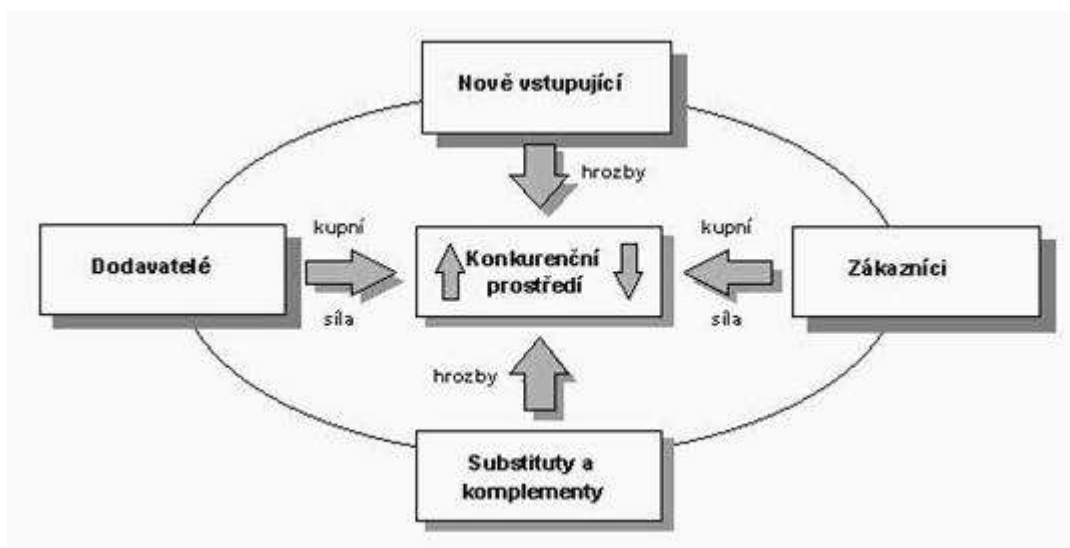
„Každé odvětví je lze charakterizovat pomocí sady ekonomických a technických faktorů, které jsou základem konkurenčních sil. Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.“ [2]

Mezi těchto pět sil se řadí následující faktory:

- riziko substitutů
- noví konkurenti
- konkurence v odvětví (nebo také podle Hrona a Tiché tzv. „konkurenční ring“)
- dodavatelé
- odběratelé [2]

Při využití analýzy je nutné každou z těchto sil ohodnotit. Celkový vliv těchto sil je závislý na specifickém druhu konkurence, která existuje na trhu a následně ovlivňuje zisky podniků. [2]

Obrázek 4 Schéma Porterova modelu



Zdroj: www.strateg.cz

Ziskovost podniků působících v odvětví je nižší v případě, že konkurence je aktivnější. Nejhorší situace pro podnik vznikne, pokud se všechny výše uvedené síly spojí. V tomto případě jsou možnosti podniku v daném odvětví velmi slabé a zpravidla přinášejí podnikům ztráty. Naopak, pokud je šance, že dané odvětví bude přinášet podniku dlouhodobou perspektivu a ziskovost, znamená to, že konkurenční tlaky nejsou tak silné a odvětví je pro podnik atraktivní. [2]

V případě, že má být podnik úspěšný, musí si na trhu najít takovou pozici a určit vztah ke konkurenci, jenž:

- dá podniku šanci využít konkurenční tlaky pro svůj prospěch
- co možná nejvíce ochrání podnik od vlivu konkurenčních sil
- umožní podniku najít si pevnou pozici, která mu pomůže v případě, že se na trhu objeví nový konkurent [2]

1. Ohrožení ze strany nových konkurentů

Síla hrozby od nových konkurentů závisí na těchto faktorech:

- reakce silných a zavedených podniků na trhu na vstup nového konkurenta
- překážky (bariery) vstupu nového podniku do odvětví

Mezi bariery vstupu patří následující faktory:

- úspory z rozsahu – odrazují podniky, které nemohou vyrábět ve velkém nebo tolik investovat do marketingu, případně výzkumu a vyplývají tak pro ně nákladové nevýhody
- přístup k distribučním kanálům – podnik si musí zajistit distribuci svých produktů (v některých odvětvích, kde existuje málo distribučních kanálů nebo je ovládá konkurence, si musí podnik vytvořit své distribuční kanály)
- kapitálová náročnost vstupu do odvětví – odvětví náročné na kapitál zpravidla odrazuje nové podniky od vstupu
- diferenciací - bariery sílí, pokud je poptávka závislá na značce výrobku nebo v případě, že zákazníci jsou věrni svému dodavateli
- technologie
- legislativa a vládní zásahy (licence, regulace, ochrana životního prostředí, bezpečnost práce) [2]

2. Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou svoji silnou pozici prezentovat:

- zvýšením cen vstupů
- snížením kvality nebo omezením služeb při zachování cen
- přenesením nákladů na jiné subjekty

Vyjednávací síla dodavatelů roste v případě, že:

- jsou koncentrovaní
- dodávají jedinečný produkt
- nejsou na odvětví závislí
- produkty jsou diferencované
- existuje snadná integrace do odvětví [2]

3. Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé se mohou snažit ovlivňovat prodejní cenu, zvyšovat kvalitu produktů nebo počet poskytovaných služeb při zachování stejné ceny. Vyjednávací síla odběratelů roste, pokud např.:

- se odběratelé spojí a nakupují ve velkém
- klesá počet odběratelů
- nakupovaný produkt je standardizovaný (unifikovaný)
- náklady na změnu dodavatele jsou nízké
- zisk odběratele není vysoký (vyšší pravděpodobnost snížení nákladů na vstupy)

4. Ohrožení substituty

Substitučními výrobky jsou takové výrobky, které mohou nahradit aktuální výrobek. Riziko plyne z ohrožení produktů na trhu jinými, příbuznými produkty, které dosud nabízené produkty do určité míry nahrazují. [4]

Pokud je snadné nahradit výrobky nebo služby substituty, pak je dané odvětví pro podnik méně atraktivní. Je nutné sledovat substituty, které:

- v důsledku technických inovací (inovace = změna, posun) nabízejí lepší uspokojení služeb
- jsou produkovány v odvětvích, kde jsou vyšší zisky [2]

5. Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita podniků vzniká ze snahy, vylepšit si pozici na trhu. Rivalita mezi podniky roste, když:

- počet přibližně stejně velkých podniků je vysoký
- je nízká míra růstu trhu (boj o místo na trhu)
- existují vysoké vstupní bariery
- jsou vysoké skladovací nebo fixní náklady
- výstupy nejsou diferencované [2]

6. Cíl analýzy

Mezi základní cíl analýzy patří nalézt nejméně zranitelnou pozici podniku, která poskytuje nejlepší možnost obrany proti konkurenčním tlakům.

Analýza nám odpoví na otázky, kteří konkurenti na trhu působí, jakou vyjednávací sílu mají dodavatelé/odběratelé, pomůže najít nové příležitosti na trhu, pomůže podniku určit, jaké kroky nejsou pro něj dobré a je vhodnější je eliminovat.

3.5.3 Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví navazuje na kroky provedené v rámci analýzy konkurence (např. Porterův model) a shrnuje její výstupy. [2]

Cílem analýzy atraktivity odvětví je identifikovat příležitosti a ohrožení, které mohou ovlivnit podnikatelský záměr. Hodnoceno je 15 základních faktorů, a hodnotícím kritériím (silám) se vybírá skóre od 1 do 10. [2]

Vysokého skóre (atraktivity odvětví) se dosahuje tam, kde mohou podniky maximálně využít své zdroje. Maximální součet skóre, kterého lze dosáhnout je 150 (v praxi málo častý výsledek). V podnikové praxi je normální výsledek v rozmezí 75 a 120. Pokud výsledná hodnota klesne pod 75 je vhodný vstup do jiného segmentu. [2]

Cílem analýzy je porozumět struktuře odvětví a silám, které ovlivňují tvorbu zisku v odvětví. Ziskovost v odvětví je dána mírou konkurence v odvětví.

3.5.4 Analýza hybných sil v odvětví

Prakticky každé odvětví prochází proměnami, které vytváří nové hnací síly. Odvětví procházejí vývojovými stádii (tzn. životní cyklus odvětví) – raný vývoj, rychlý rozvoj a „vzlet“, setřesení konkurence a konsolidace, rané dozrání, nasycení, ústup a rozpad. [2]

Ne ve všech odvětvích probíhají jednotlivé fáze podle výše uvedeného seznamu. Proto je důležité stanovit, v jaké fázi se právě odvětví nachází, jaké síly v odvětví působí a jaké změny ve struktuře odvětví vyvolají.

Odvětví působí pod tlakem proměnlivých sil, které vyvolávají změny a obvykle si je vynucují. Mezi tyto síly patří např.:

- inovace marketingu, produktu výrobního procesu
- změny v míře dlouhodobého růstu odvětví
- využívání patentových poznatků
- změny v nákladech a efektivnosti
- regulace a změny ve vládní politice [2]

Cílem analýzy je určit významnost a vliv výše uvedených faktorů, které určují další vývoj odvětví. [2]

3.6 Analýza vnitřního prostředí podniku

U nově vznikajícího podniku má analýza vnitřního prostředí převážně znaky teoretické úvahy o dostupných zdrojích a kompetencích (např. lidské zdroje, znalosti). Na rozdíl od interní analýzy již existující firmy tedy nebude k dispozici mnoho konkrétních údajů k posouzení. [4]

V případě interní analýzy je nutné vzít v úvahu cíle podniku. Z výsledků interní analýzy se sestavuje seznam silných (strengths) a slabých stránek (weaknesses). Z hlediska znalosti vlastního prostředí dosahuje interní audit kvalitnějších výsledků. [1]

Interní analýza nově založeného podniku vychází z produktu (hmotný produkt, služba nebo kombinace), kterým se chce začínající podnikatel na trhu uplatnit. Je nutné, aby byl podnikatel schopen odpovědět na následující otázky:

- Proč si zákazníci budou chtít náš produkt nebo službu koupit?
- Proč si zákazníci koupí produkt nebo službu právě od nás? [4]

3.6.1 Zdroje pro podnikání

Složitost analýzy zdrojů závisí na druhu podnikání. Zdroje jsou to, jak a čím zajistíme vytváření našeho produktu a jeho přeměnu na výnosy a zisk. Podstatná je efektivita využívání zdrojů. Zdroje musíme identifikovat, omezit nevyrovnanost mezi potřebnými zdroji a zdroji, které má podnik k dispozici. Zároveň je nutné stanovit řízení zdrojů (jejich efektivní využití). [4]

Mezi zdroje podnikání patří: [4]

- finanční zdroje
- hmotné zdroje
- lidské zdroje (znalosti a dovednosti zaměstnanců nebo majitele)
- další nehmotné zdroje (např. certifikáty, patenty, doporučení)

Výsledkem interní analýzy jsou hlavně seznamy dostupných zdrojů budoucího podniku.

1. Finanční zdroje

Podmínkou sestavování plánu je znalost vlastních finančních zdrojů, a to jejich výše, časové dostupnosti (např. ukončení stavebního spoření, prodej majetku) a rizika vložení těchto prostředků. Zde je nutné si uvědomit, že živnostník ručí celým svým majetkem (tj. i osobním a rodinným) a společník ve společnosti s ručením omezeným do výše svého nesplaceného vkladu. [4]

Do seznamu finančních zdrojů je nutné zahrnout i odhady vkládaných hmotných a nehmotných prostředků, rovněž také odhad chybějících finančních prostředků. Ty je nutné zajistit cizími zdroji financování (viz kapitola financování podnikatelského záměru). [4]

2. Hmotné zdroje

Mezi hmotné zdroje se řadí výrobní nástroje a zařízení, materiál, budova, počítač, automobil. Je nutné mít představu o potřebě těchto zdrojů, zhodnotit, které má budoucí podnikatel k dispozici, a které musí pořídit za finanční zdroje.

3. Lidské zdroje

Pokud zahajuje podnikání jedna osoba (živnostník), je analýza tohoto zdroje jednoduchá. U více osob je nutné vyjasnit si předem pozice, představy a očekávání, tj. popis organizace podnikání. Pokud podnik zakládá jedna osoba, může to v některých případech přinést dlouhodobou výhodu (např. právník, stánkový prodejce), což je závislé na druhu vykonávané činnosti. [4]

Podnik jediné osoby, který je na trhu delší dobu (například rok a více), obvykle nedosáhne na větší a profitabilnější zakázky a je odsouzen k trvalé konkurenci cenou bez velké šance na to, jak se jinak odlišit a zvýšit svoji atraktivitu trhu. [4]

Lidskými zdroji jsou míněni zaměstnanci, které do firmy získáme prostřednictvím trhu práce. Je vhodné přijmout pracovníky na základě doporučení nebo osoby, které známe (např. z dřívějších zaměstnání, ze školy). Je vhodné sestavit si seznam lidí včetně předpokládané pracovní pozice (obsahu pracovních činností), kvalifikačními požadavky a ohodnocením pozice (včetně povinných odvodů na sociální a zdravotní pojištění). [4]

4. Nehmotné zdroje

Především se jedná o síť kontaktů začínajícího podnikatele na potenciální zákazníky, dodavatele, distributory, příp. banky a státní nebo místní správu. Dále lze do této oblasti zařadit patenty, autorství, renomé či postavení experta v oblasti související s předmětem podnikání.

Do těchto zdrojů se řadí také všechny znalosti a dovednosti, které mohou být zařazeny mezi silné stránky podniku, rovněž také informace o budoucích zakázkách, slabých stránkách nejbližší konkurence. [4]

5. Nezařazené zdroje

U těchto zdrojů si zpravidla podnikatel není jist, zda je bude mít k dispozici (např. víkendová pomoc rodinných příslušníků) nebo neví kam je zařadit. [4]

3.6.2 Organizace podniku

Je nutné zkoumat organizační vztahy v podniku a odpovídající struktury. Jde o popis lidských zdrojů a jejich dovednosti, znalosti a odpovědností. [4]

3.6.3 Klíčové kompetence

Klíčové kompetence jsou výjimečné a jedinečné schopnosti zaměstnanců nebo živnostníka (podnik jednotlivce bez zaměstnanců), které přináší podniku konkurenční výhodu. Aby zdroje a kompetence přinášely konkurenční výhodu, musí být hodnotné, nenahraditelné, nenapodobitelné a vzácné.

Jde především o oblasti podnikání, ve kterých je podnik schopen vyniknout nad konkurencí. Jsou to buď zkušenosti a dovednosti v určité oblasti podnikání (vztahující se k předmětu podnikání) nebo investice do jedinečné technologie nebo vybavení, které bude v podnikání využíváno. [4]

3.6.4 Finanční analýza

V případě zakládání podniku, nejsou k dispozici data z historie, která lze analyzovat. Pro potřebu finanční analýzy při zahajování podnikání stačí posouzení finančních zdrojů nutných pro zahájení podnikání, jejich pokrytí dostupnými zdroji a hrubá představa

o vývoji finančních toků v budoucnosti. Ve výsledném podnikatelském plánu je nutná přesnější analýza financí v podobě zjednodušených účetních výkazů. [4]

Finanční analýza je důležitý parametr pro konkurenční pozici firmy a její atraktivitu pro investory. Pro zjišťování pozice firmy se používají nástroje finanční analýzy, např.:

- rozhodování o investicích
- financování aktiv (z jakých zdrojů bude kapitál získán – vlastní/cizí)
- uspokojování vlastníků (zhodnocování vložených prostředků do firmy)

Pro zjišťování pozice firmy se používají nástroje finanční analýzy, např.: [1]

- absolutní ukazatele – základní východisko finanční analýzy
 - stavové veličiny (rozhodnutí)
 - tokové veličiny (výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow)
- rozdílové ukazatele (např. čistý pracovní kapitál)
- poměrové ukazatele (ukazatel rentability – ROE, ROA, ROCE, ROS⁸; likvidity; aktivity; zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu)

3.6.5 Výstupy interní analýzy

Po provedení vnitřní analýzy podniku budou k dispozici následující výstupy: [4]

- soupis základních informací (název podniku, vlastnická struktura, právní forma podnikání, adresa provozovny, počáteční kapitál)
- uvedený hlavní cíl podniku (pro 1. rok a rámcově pro horizont 3 let)
- popis výrobku nebo služby
- základní finanční propočty hospodaření
- seznam podnikových zdrojů (hmotných, nehmotných, finančních a lidských)
- soupis klíčových kompetencí (schopnosti, dovednosti)
- představa organizace podniku (organizační vztahy a odpovídající struktura)

⁸ ROE - rentabilita vlastního kapitálu
ROA – rentabilita vložených prostředků
ROCE – rentabilita investovaného kapitálu
ROS – rentabilita tržeb

3.7 SWOT analýza

„SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku.“ [2]

Analýza umožňuje definovat silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a zároveň určit příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats), které přichází z okolí podniku. Snahou podniku je využít příležitosti, které mu vnější prostředí nabízí a zároveň snížit vliv ohrožení na podnikatelský záměr. Silné stránky by měl podnik nadále rozvíjet a zároveň potlačovat své slabé stránky. Účelem zjištění silných/slabých stránek, příležitostí/ohrožení je zejména identifikace těch, které mají na projekt podstatný vliv.

Příležitosti a ohrožení přicházejí z vnějšího prostředí, zpravidla jsou těžko, nebo vůbec, ovlivnitelné. Silné a slabé stránky přicházejí z vnitřku podniku.

Tabulka 2 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• adekvátní finanční zdroje• lepší reklamní kampaň• dobrá pověst u odběratelů• vlastní technologie• uznávaná vůdčí pozice na trhu• úspory z rozsahu• nákladová výhoda• kompetentnost v rozhodujících oblastech• schopní řídicí pracovníci podniku	<ul style="list-style-type: none">• nevyužité kapacity• vnitřní problémy v operativní sféře• nedostatek manažerských dovedností• nejasný strategický záměr• nekompetentnost• zaostávání ve výzkumu a vývoji• slabá pozice na trhu• podprůměrné marketingové schopnosti• nedokonalá distribuční síť• neschopnost financovat potřebné změny ve strategii• vysoké náklady oproti konkurenci

Zdroj: TICHÁ I., HRON J., Strategické řízení, 2002, str. 118

Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> • rychlejší růst trhu • obsluhovat další skupiny zákazníků • rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků • vstoupit na nové trhy • diverzifikace⁹ • vertikální integrace¹⁰ • překonávání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady • pomalý růst trhu • rostoucí prodeje substitutů • nákladné regulační požadavky • měnící se potřeby a vkus zákazníků • nepříznivé demografické změny • nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku • rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů

Zdroj: TICHÁ I., HRON J., Strategické řízení, 2002, str. 118

⁹ Podniky rozkládají např. své investice do různých akcií nebo diverzifikují (zvyšují rozmanitost) své výroby. Hlavním cílem této činnosti je snížení rizika.

¹⁰ Vertikální integrací znamená, že si podnik vyrábí svoje vstupy, spojí se s dodavatelem (zpětná integrace) – snížení nákladů na vstupy nebo disponuje s vlastními výstupy, spojí se s obchodníkem směrem k zákazníkovi (dopředná integrace).

4 ANALYTICKÁ ČÁST

4.1 Služby hodinového manžela

Služby hodinového manžela patří k rozvíjejícím se oborům podnikání s rostoucí poptávkou. Podle zpravodajského serveru ČT24 v loňském roce narostl počet registrací v této oblasti služeb o 20 %. Počet řemeslníků, kteří se zabývají drobnými opravami, u nás v poslední době narostl na cca deset tisíc, z toho 1/5 lze považovat za živnost hodinového manžela.

Mezi služby, které hodinový manžel nabízí, patří zejména drobné opravy a práce v domácnosti, zejména charakteru instalatérské, montážní, stavební, malířské, tesařské či truhlářské práce. Dále je to péče o zahradu, tj. sekání trávy, stříhání živých plotů, terénní úpravy, natěračské práce, atd. Velmi často dochází k situaci, kdy se z jednorázové činnosti stává činnost, která se vzhledem ke spokojenosti zákazníka opakuje v pravidelných intervalech (např. kompletní péče o zahradu) nebo dochází ke kumulaci jednotlivých činností u jednoho zákazníka. Nově nabízejí podnikatelé rovněž zajištění domácnosti v době dovolené majitelů, venčení a krmení domácích zvířat.

V současné době je možné rovněž zaznamenat vznik služby hodinová manželka, která se kompletně stará o domácnost (úklid, žehlení, praní, vaření, vyzvedávání dětí ze školky či školy atd.). Tato služba je velmi oblíbená u zaměstnaných matek.

Mezi zákazníky se řadí hlavně starší lidé, kteří jsou často osamoceni a výše uvedené činnosti již nemohou vykonávat, dále jsou to pracovní vytížení lidé, kteří se vracejí pozdě domů a na tyto úkony nemají čas, příp. si tyto služby objednávají z důvodu svého životního stylu. Rovněž se mezi zákazníky řadí osoby, které neumí některé opravy v domácnosti provádět.

Hodinová sazba za službu ve velkých městech se pohybuje od 500 – 600 Kč, v malých obcích je to zhruba polovina. Obdobně se pohybují ceny i v regionu, kde má být podnikatelský záměr realizován.

4.2 Činnost podnikatele v SRN

V rámci volného pohybu služeb mohou dočasně poskytovat služby přes hranice také osoby samostatně výdělečně činné. Do této kategorie spadá například jednorázový výjezd samostatně výdělečně činného českého instalatéra do Německa. Existují dvě možnosti činnosti. Je možné zřídit formu podnikání v Německu, nebo příležitostně provozovat živnost na český živnostenský list.

Pokud bude podnikatel provozovat činnost ve vyhrazených prostorách (vznikne stálá provozovna v Německu), potom má povinnost odvádět daň v Německu. Místní orgány budou požadovat, aby si v této zemi založil formu podnikání. Jestliže bude pracovat přímo u zákazníků a nevznikne zde provozovna, potom může činnost provozovat na základě českého živnostenského listu.

Pokud bude český podnikatel provozovat živnost na německém území, platí povinnost přihlásit živnost na příslušném živnostenském úřadě (pobočka Obchodní a průmyslové komory – Industrie und Handelskammer). [17]

4.2.1 Registrace (ohlášení) živnosti (Einzelfirma)

Německo uplatňuje svobodu v živnostenském podnikání. Zahraniční podnikatelé mají stejné podmínky jako němečtí. Obdobně jako v ČR se v SRN živnosti dělí na volné a vázané. U vázaných řemesel je nutné splnění odborné způsobilosti, které se prokazuje udělením živnostenského mistrovského listu a praxe. Zahraniční osoba musí splnit stejné podmínky jako německý živnostník, tj. vlastnit mistrovský list pro příslušné řemeslo, aby mohla být zapsána do živnostenského rejstříku. Pro volné živnosti mistrovský list není požadován.

Český občan bude zapsán do živnostenského rejstříku, pokud splňuje následující podmínky odborné praxe a vzdělání:

- 6 let nepřetržité praxe v oboru jako OSVČ nebo jako vedoucí podniku nebo
- 3 roky nepřetržité praxe v oboru jako OSVČ nebo jako vedoucí podniku s podmínkou tříletého vzdělání v daném oboru nebo
- 3 roky nepřetržité praxe v oboru jako OSVČ a k tomu minimálně pět další praxe v oboru v zaměstnaneckém poměru

- 5 let nepřetržité praxe v řídicí funkci, z toho minimálně tři roky praxe, spojené s technickými úkoly a s vedením kolektivu, s podmínkou tříletého vzdělání v daném oboru

Splnění této podmínky prokazuje český občan potvrzením Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky. Vydání osvědčení trvá zhruba 1 měsíc a je nutné uhradit poplatek 1.000 Kč. Osvědčení musí být přeloženo do jazyka země, kde chce občan začít podnikat.

V Německu platí povinnost členství v komoře řemesel (Handwerkskammer). Dále je v SRN povinné být členem profesní komory nebo stačí jen zápis do obchodního rejstříku.

České subjekty, v souladu se směrnicí EU smějí omezeně, jednorázově poskytovat služby na území Německa. [17] Povinností je vést příjmy v korunách, proto je nutné přepočítávat příjmy podle aktuální kurzu vyhlášeného ČNB.

4.3 Možnost uplatnění pro nezaměstnané a využití příspěvku

Velmi často jsou začínajícími podnikateli v tomto oboru osoby registrované na úřadu práce, kde mohou získat dotaci z programu podpory zaměstnanosti na zahájení podnikání ve výši až 80.000 Kč (např. na potřebné nářadí). Tento příspěvek se nazývá Příspěvek na zřízení společensky účelného pracovního místa zřízeného uchazečem o zaměstnání za účelem výkonu samostatně výdělečné činnosti (SÚPM-SVČ).

O tomto příspěvku sepisuje uchazeč s úřadem práce dohodu. Pro získání příspěvku je nutné:

- být registrován na úřadu práce
- úspěšně absolvovat rekvalifikační kurz Základy podnikání, včetně obhajoby podnikatelského záměru
- předložit potvrzení o tom, že žadatel nemá vůči finančnímu úřadu daňové nedoplatky
- doložit doklad o zřízení účtu u peněžního ústavu
- podání platné žádosti. [10]

Dále může budoucí podnikatel do 30 dnů od uzavření dohody o zřízení SÚPM–SVČ požádat o tzv. překlenovací příspěvek. Ten je určen na úhradu provozních nákladů, jako je nájemné a služby s tím spojené, náklady na dopravu materiálu a hotových výrobků nebo náklady na opravu a údržbu objektu, ve kterém je SVČ provozována, pokud je tento objekt ve vlastnictví OSVČ, a to na dobu až 5 měsíců. [10]

4.4 Vnější analýza

V této kapitole bude analyzováno vnější prostředí prostřednictvím STEP analýzy, Porterova modelu pěti sil, analýzy atraktivity odvětví a analýzy hybných sil odvětví.

4.4.1 Stručná charakteristika Karlovarského kraje

Karlovarský kraj se řadí rozlohou 3 314 km² (4,2 % území ČR) a počtem obyvatel 299.445 (2,9 % obyvatel ČR) podle stavu k 30. 9. 2014 k nejmenšímu kraji České republiky. [11]

Karlovarský kraj sousedí s Plzeňským krajem, Ústeckým krajem a SRN. Spolu s Ústeckým krajem tvoří region soudržnosti Severozápad (NUTS 2). Největším městem jsou Karlovy Vary, které mají 49 864 obyvatel. Karlovarský kraj zahrnuje 3 okresy – chebský, sokolovský a karlovarský.

Hrubý domácí produkt činí 83 461 mil. Kč (což tvoří 2 % HDP ČR), HDP na obyvatele činí Kč 227.280. Obecná míra nezaměstnanosti k 3. čtvrtletí 2014 byla 9,5 % (snížení o 0,6 %), průměrná mzda je 21.553 Kč (zvýšení o 2,2 %). [11]

Z výše uvedených ukazatelů vyplývá, že Karlovarský kraj je nejmenším krajem, krajem s nejnižším HDP a průměrnou mzdou v České republice.

4.4.2 STEP analýza

STEP analýza zkoumá vnější okolí podniku. Odpoví na otázky, které faktory podnik ovlivňují a odhalí hrozby a příležitosti pro podnik.

1. Sociální faktory

Podle Českého statistického úřadu došlo v České republice k nárůstu v počtu obyvatel o 14 643 osob. Z tabulky uvedené níže je patrné, že v Karlovarském kraji, ve kterém bude živnost zřízena, je nejnižší počet obyvatel v ČR, malý pracovní trh (velké zahraniční firmy jsou převážně v lokalitách středních Čech a Moravy) a nejnižší průměrné mzdy v rámci ČR. Karlovarský kraj sousedí s krajem Bavorska a Saska v Německu, což umožňuje snížení nezaměstnanosti kraje a další příležitosti pro české podnikatele.

Tabulka 3 Počet obyvatel ČR a jednotlivých krajů (podle stavu k 31. 9. 2014)

Kraj	Počet obyvatel		
	celkem	muži	ženy
Středočeský	1 312 481	647 703	664 778
Hl. m. Praha	1 252 202	607 067	645 135
Moravskoslezský	1 218 732	596 885	621 847
Jihomoravský	1 171 158	573 204	597 954
Ústecký	824 160	408 311	415 849
Jihočeský	637 143	313 981	323 162
Olomoucký	636 015	310 862	325 153
Zlínský	585 583	286 444	299 139
Plzeňský	574 688	284 362	290 326
Královehradecký	551 689	271 197	280 492
Pardubický	516 315	225 026	261 289
Vysočina	510 099	253 275	256 824
Liberecký	438 767	215 290	223 477
Karlovarský	299 445	147 833	151 612
Česká republika celkem	10 528 447	5 171 440	5 357 037

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Podle údajů na stránkách Českého statistického úřadu došlo v Karlovarském kraji v roce 2014 ke snížení počtu obyvatel o 864 osob (viz dále). Příčinou byl migrační úbytek. K odchodu obyvatel z toho kraje přispívá zejména nedostatek pracovních příležitostí a nízké mzdy. Tato problematika bude popsána dále.

Tabulka 4 Vývoj počtu obyvatel v Karlovarském kraji a v jednotlivých okresech kraje v letech 2011 - 2014

Rok	Počet obyvatel v KV kraji			Počet obyvatel v okrese		
	celkem	muži	ženy	Cheb	Sokolov	K. Vary
2011	305 519	149 557	153 942	92 989	91 724	118 452
2012	302 484	149 134	153 350	92 557	91 301	117 868
2013	300 999	148 411	152 588	92 211	90 801	117 297
2014	299 445	147 833	151 612	91 979	90 451	117 015

Zdroj: Statistická ročenka Karlovarského kraje 2014, vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že největší pokles obyvatel byl v roce 2014 v okrese Sokolov, a to o 350 osob. V okrese Cheb došlo ke snížení obyvatel o 232 osob a v okrese Karlovy Vary pokles o 282 osob.

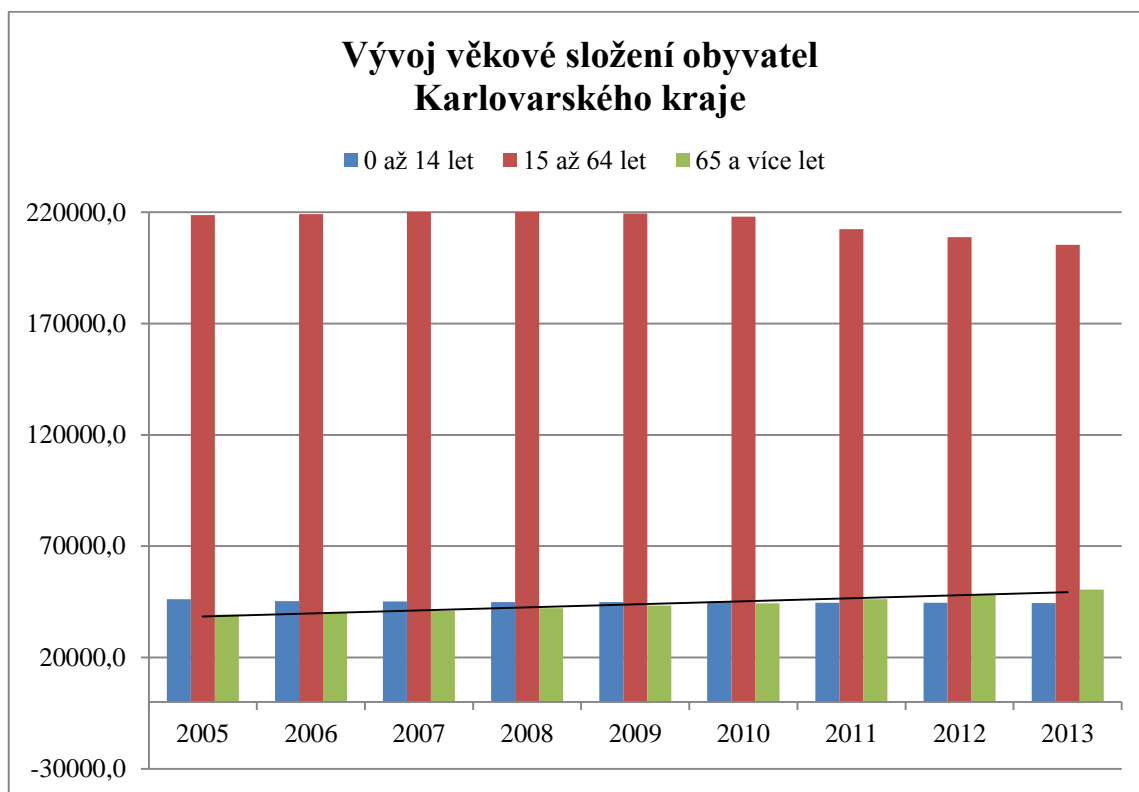
Podle výhledu Českého statistického úřadu bude úbytek obyvatel v kraji pokračovat, v roce 2020 bude počet obyvatel v kraji 292 556 (pokles o cca 7 400 osob), v roce 2035 272 133 osob a v roce 2050 počet obyvatel poklesne na 251 437 osob (tj. pokles oproti roku 2014 o 16 %). [11]

Tabulka 5 Struktura obyvatel v jednotlivých okresech KV kraje

Okres	Počet obyvatel			Věkové složení (k 31. 12. 2013)		
	celkem	muži	ženy	0 - 14	15 - 64	65 a více
Cheb	91 979	45 173	46 806	14 133	62 914	15 164
Sokolov	90 451	45 084	45 367	13 816	62 614	14 371
Karlovy Vary	117 015	57 576	59 439	16 531	79 859	20 907

Zdroj: Český statistický úřad

Graf 1 Vývoj věkové struktury obyvatel Karlovarského kraje (2005 – 2013)



Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Z grafu č. 1 je patrné, že dochází k poklesu osob ve věku 15 až 64 let, naopak roste počet obyvatel ve věkové kategorii 65 a více let. Počet osob v této věkové kategorii poroste i nadále, což může být také segment odběratelů, na který je možno služby hodinového manžela zacílit (pomoc v domácnosti, na zahrádce).

Rovněž osoby v produktivním věku budou služby hodinového manžela využívat, vyplývá to ze stále se snižujícího volného času, který mohou lidé věnovat drobným opravám v domácnosti a práci kolem domu.

Jako další faktor, který může pozitivně ovlivnit zájem obyvatel kraje o služby hodinového manžela, a to nejen v Karlovarském kraji, ale také v celé České republice, může být klesající zájem uchazečů o řemesla. Podle Hospodářské komory ČR je tento nezájem způsoben malou prestiží řemeslných profesí, nízkým finančním ohodnocením a současným demografickým vývojem (rodí se méně dětí).

Tradiční řemeslníci na trhu v současné době chybí. Řemeslné firmy zpravidla nemají o menší zakázky (např. drobné opravy v domácnosti) zájem, vzhledem k nedostatku času,

nebo se jim takové zakázky nevyplácí. Tuto mezeru na trhu může vyplnit právě služba hodinového manžela, který může vykonat opravu, na kterou není nutné přivolat odborníka.

2. Technologické faktory

Z oblasti nových technologií je nutné zmínit nové postupy a materiály ve stavebnictví, lakýrnictví, vývoj a zdokonalování používaného nářadí a strojů, ochranných pomůcek atd. V současné době je na trhu velké množství nářadí za nízké ceny. Zpravidla se ale jedná o tzv. hobby nářadí nízké kvality, určené pro občasné používání, zpravidla s nízkým výkonem. Při zahájení podnikání je třeba pořizovat profi nářadí, které je možné používat každodenně a zpravidla odolá velké zátěži. Při využití dražší a specifické techniky lze využít půjčoven, které zpravidla sídlí v každém větším městě.

Začínající podnikatel může využít pro pořízení potřebného nářadí např. zvýhodněných úvěrů nebo záruk Českomoravské záruční a rozvojové banky, a. s., které jsou určené pro malé a střední podniky, příp. příspěvku na zahájení podnikání pro osoby registrované u Úřadu práce.

3. Politicko-právní (legislativní) faktory

Po několika letech politické nestability, která se projevila i nedůvěrou firem v hospodářství České republiky, došlo předčasnými volbami v roce 2013 a vyslovením důvěry vládě v únoru 2014, ke stabilizaci politické situace země. Stabilita a pozitivní očekávání nastartovaly českou ekonomiku (viz ekonomické faktory). V roce 2014 proběhly volby do Evropského parlamentu, také senátní a krajské volby.

Vládou ČR byla přijata Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020. Podle vlády je důležité podporovat tuto oblast podnikání. Je nezbytné, aby drobní a střední podnikatelé měli pro svou činnost vhodné podmínky, které jim umožní rozvíjet jejich schopnosti a to celkově přispěje k ekonomickému růstu. Mezi hlavní cíle koncepce patří:

- posílit postavení malých a středních podnikatelů v české ekonomice a růst konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů v evropském a světovém prostředí
- rozvíjet a zkvalitňovat podnikatelského prostředí a zvyšovat úroveň poradenských služeb pro MSP

- posílit inovační schopnosti a efektivní nakládání s duševním vlastnictvím malých a středních podnikatelů, dále rovněž rozvíjet podnikatelskou a inovační infrastrukturu
- snižovat energetickou a materiálovou náročnost malých a středních firem [12]

Od 1. 1. 2015 došlo ke změně zákona č. 235/2004 Sb., konkrétně byla zavedena druhá snížená sazba DPH ve výši 10 % na knihy, léky a dětskou výživu. Platí tedy 3 sazby, a to:

- základní ve výši 21 %
- 1. snížená sazba – 15 % (např. na potraviny, sociální a zdravotní služby, ubytovací služby)
- 2. snížená sazba – 10 %

Zároveň byla zrušena tzv. univerzální sazba DPH ve výši 17,5 %, která měla být platná od 1. ledna 2016. Určitým způsobem může dojít ke znepréhlednění situace a zkomplikování systému DPH pro podnikatele.

U sazeb daně z příjmů nedošlo ke změnám (fyzické osoby 15 %, právnické osoby 19 %). Podnikatel může podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, nadále uplatňovat výdaje na dosažení, udržení a zajištění příjmů ve skutečné výši procentem z příjmů. Procentní výše se nezměnila, ale byl zaveden maximální limit pro uplatnění výdajových paušálů:

- řemeslné živnosti, zemědělské výroby - 80 %, maximálně Kč 1.600.000
- volné, vázané, koncesované živnosti - 60 %, maximálně Kč 1.200.000
- osoby podnikající podle zvláštních předpisů (např. advokáti, zvěrolékaři, notáři, daňoví poradci) - 40 %, maximálně Kč 800.000
- příjmy z pronájmu - 30 %, maximálně Kč 600.000

4. Ekonomické faktory

Podle aktuálních dat ČSÚ došlo ve 3. čtvrtletí 2014 k růstu reálného HDP České republiky o 2,4 %. Inlace¹¹ byla v prosinci 2014 na velmi nízké úrovni, a to 0,4 %. K této úrovni přispělo podle ČNB snížení světových cen ropy a snížení cen potravin. Navzdory

¹¹ Inlace je růst cenové hladiny v čase.

oslabení koruny vlivem devizových intervencí ČNB, byla tedy v roce 2014 inflace v ČR na velmi nízké úrovni. Průměrná mzda vzrostla ve 3. čtvrtletí na Kč 25.219, meziroční vzrostla nominální mzda o 1,8 %. Díky ekonomickému růstu došlo ke snížení obecné míry nezaměstnanosti ve 3. čtvrtletí 2014 na 5,9 %. V porovnání se stejným obdobím roku 2013 došlo ke snížení míry nezaměstnanosti o 1 %.

Z výše uvedených dat je patrné, že se hospodářská situace České republiky po dopadu hospodářské krize v roce 2009 začíná zlepšovat. Růst podporuje stabilní politická situace země, zvýšení objemu investic vlády a pozitivní očekávání podnikatelských subjektů.

Podle prognózy České národní banky pro rok 2015 bude odhadovaný růst české ekonomiky 2,6 %, v roce 2016 očekává ČNB ekonomický růst na úrovni 3 %. Na ekonomickém růstu v roce 2015 se bude podle guvernéra ČNB podílet oživení zahraniční poptávky, uvolněné měnové podmínky, pozitivní nákladový vliv nízkých cen ropy a oživení vládních investic. Inflace se bude podle prognózy uvedené ve Zprávě o inflaci České národní banky pro rok 2016, pohybovat okolo 2 %. [13]

Podle odhadů Ministerstva financí ČR bude růst reálné HDP v roce 2015 2,7 %, v roce 2016 dojde podle MF ČR ke snížení růst na 2,4 %. Inflace v roce 2016 bude pod 2 %, což je inflační cíl České národní banky. [14]

Úroveň HDP a inflace přímo neovlivní začínající podnik. Pozitivní vývoj ekonomiky, stabilní politická situace a pozitivní očekávání do budoucna může ale ovlivnit chování podniků a spotřebitelů. Lze předpokládat, že se lidé nebudou obávat najímat si firmy, příp. se zadlužovat a investovat tak do oprav a modernizací svých domácností. Toto očekávání může znamenat možnou příležitost pro nově vznikající podnik.

Vzhledem ke zlepšení hospodářské situace v České republice a pozitivní predikce do budoucna je možné očekávat, že nově založený podnik bude schopen v delším období prosperovat. Limitujícím faktorem je lokalizace firmy (Karlovarský kraj), kde jsou nejnižší průměrné mzdy z celé České republiky, vysoká míra nezaměstnanosti a celkově nižší kupní síla obyvatel kraje. Je možno hledat uplatnění na trhu SRN, kde lze využít výhod oslabení koruny, ale zároveň je nutno počítat s bariérou při vstupu na trh, a to je především znalost německého jazyka, znalost technických norem a bezpečnosti práce.

4.4.3 Porterův model pěti sil

1. Vyjednávací síla odběratelů

Mezi hlavní odběratele patří především starší občané, příp. svobodné ženy a rodiny, kde je manžel méně zručný, příp. nemá dostatek času na opravy ve své domácnosti či práci na zahradě. Práce je oceněna hodinovou sazbou.

Odborné firmy, které tyto drobné opravy často vykonávají, mají pro tyto skupiny zákazníků vysoké ceny, vzhledem k počtu zakázek mají také nedostatek času a čekací lhůta je často velmi dlouhá. Z tohoto důvodu jsou zákazníci zpravidla ochotni zaplatit i vyšší cenu, aby se opravy dočkali v přijatelném časovém horizontu. Z tohoto důvodu je vyjednávací možnost odběratele velmi malá nebo žádná.

Pokud firma vstupující zvolí nižší hodinovou sazbu, než je cena konkurence, dá se očekávat velký počet zakázek a úspěch takového projektu. Snahou musí být uspokojení zákazníka v co nejkratší lhůtě a rovněž nesmírně důležité je dbát na kvalitu odvedené práce. Pokud bude služba poskytována v tomto duchu, je velmi pravděpodobné, že se zákazníci budou na firmu opětovně obracet a naopak se jejich řady budou rozrůstat.

2. Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi hlavní dodavatele materiálů pro činnost lze zvolit tzv. hobby markety jako je např. OBI Cheb, BAUMAX Karlovy Vary, TOOM Selb, kde je možné využít velmi široký sortiment stavebních materiálů a techniky. Ceny u těchto dodavatelů jsou vyšší, ale v současné době lze využít řadu zákaznických karet. Dále lze využít specializovaných místních obchodníků, kde jsou opět podnikatelům poskytovány množstevní nebo věrnostní slevy. I přes možnost firmy využít věrnostních slev, je vyjednávací síla dodavatelů vysoká. Vzhledem k odebíranému množství materiálu a velikosti firmy nemá drobný podnikatel šanci ovlivnit zásadním způsobem ceny nakupovaného sortimentu.

3. Ohrožení ze strany nových konkurentů

Vzhledem k tomu, že služba hodinového manžela je volnou živností, není omezená odbornou kvalifikací či praxí a stačí splnit pouze všeobecné podmínky pro získání živnostenského oprávnění, je velice pravděpodobný vstup nových konkurentů na trh. Vstup nové firmy není nikterak kapitálově náročný a není omezen vládními omezeními ve formě

regulací či licencí. Z hlediska ochrany životního prostředí je nutno dodržovat povinnosti při nakládání s nebezpečnými odpady a materiály.

Mezi bariéry lze zařadit omezení pro vykování určitých odborných zásahů, u kterých je vyžadováno splnění odborné kvalifikace. V tomto druhu služeb je žádoucí navázat spolupráci s místními firmami, které zákazníkovi hodinový manžel doporučí nebo sjedná v případě, že objednaná služba je natolik odborná, že ji nemůže provést sám. Toto může pozitivně ovlivnit její dobré jméno.

Bariéru pro vstup na trh německého příhraničí může představovat nedostatečná jazyková vybavenost nebo neznalost místních povinností a norem.

4. Hrozba substitutů

S ohledem na skutečnost, že Karlovarský kraj je charakteristický nízkými platy a jednou z nejvyšších nezaměstnaností v České republice, představují hrozbu substituty prakticky všechny osoby, které jsou schopny službu poskytnout jako protiplnění nebo je pomoc poskytnuta v rámci rodiny nebo přátel.

5. Konkurence mezi existujícími podniky

Mezi hlavní konkurenty nově vstupujícího podniku patří zavedené firmy, které provádějí odborné činnosti (např. instalatéri, elektrikáři, zednické firmy). Pro nově začínajícího podnikatele bude pravděpodobně velmi obtížné získat zákazníky, kteří ze zvyku využívají služeb právě těchto firem. Je nutné přesvědčit je nižšími cenami za drobné opravy, krátkou čekací lhůtou a zejména kvalitou odvedené práce.

Odborné firmy zpravidla těžko nacházejí čas, aby se věnovaly okamžitě drobným zakázkám a opravám. V tomto tkví příležitost pro začínající podnik a je nutné tuto příležitost v plném rozsahu využít.

Na trhu Karlovarského kraje působí několik firem, které poskytují služby hodinového manžela. Ve městě Aš, kde má být živnost zřízena, jsou zatím 2 firmy poskytující tyto služby. Spádová oblast Ašska je však poměrně rozsáhlá (cca 20 000 obyvatel), proto je zde stále prostor na trhu pro uplatnění nového podnikatele.

4.4.4 Analýzy atraktivity odvětví

Cílem analýzy je identifikovat příležitosti a ohrožení, které mohou ovlivnit podnikatelský projekt. V následující tabulce je uvedeno 15 základních faktorů, hodnotícím kritériím (silám) je zvoleno skóre od 1 do 10. Vysoké skóre znamená maximální využití podmínek v odvětví. Zvolené hodnoty jsou zvýrazněné šedou výplní. Tabulka je vypracovaná na základě použité literatury Strategické řízení od autorů Tichá a Hron. [2]

V ideálním stavu lze dosáhnout celkového skóre 150, v praxi se dosahuje často výsledku v rozmezí 75 a 120. Pokud výsledná hodnota klesne pod 75 je vhodný vstup do jiného segmentu. [2]

Ohodnocení jednotlivých významných faktorů je patrné z následující tabulky.

Tabulka 6 Atraktivita odvětví

č.	Faktor	Síla	Skóre									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Specializace	Zaměření, diferenciaci, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Značka	Hodnota, kvalita, substitute	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Služby	Načasování, spolehlivost, garance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Možnost vstupu, výstupu	Bariéry vstupu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Celkový součet skóre			89									

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové dosažené skóre je 89, hodnota tedy zapadá do intervalu, který je reálně v praxi dosahován. Tento výsledek znamená, že podnikání bude zahájeno v celkem atraktivním odvětví.

Nově vznikající podnik se rozhodl zahájit činnost v odvětví s relativně rostoucí poptávkou po službách, které hodlá nabízet, a střední ziskovostí. Bariéry vstupu nejsou prakticky žádné, náklady vstupu jsou relativně nízké. V tomto segmentu služeb se nachází málo dominantních firem.

4.4.5 Analýza hybných sil odvětví

Vzhledem k životnímu cyklu odvětví lze konstatovat, že služba hodinového manžela se v současné době nachází ve fázi růstu. Poptávka (rovněž i nabídka služeb) po těchto službách má neustále rostoucí tendenci.

Je vhodné doplnit, že rostoucí zájem o služby hodinového manžela lze zaznamenat také ze zvýšeného vyhledávání této služby na Internetu, což dokládá statistika vyhledávání Google Trends.

Mezi vlivy, které mohou odvětví v této oblasti ovlivnit, je jistě současný trend, opouštění měst a panelových bytů, s následným stěhováním do rodinných domů a vznik tzv. satelitních měst. Mnozí lidé, vzhledem k nedostatku času, zkušeností nebo nářadí nejsou schopni drobné opravy či údržby zvládnout.

Jako další hybná síla se projevuje změna životního stylu současné generace, která se projevuje velmi často nedostatkem volného času u pracovních zaneprázdněných lidí. Tito lidé rozšiřují svůj omezený volný čas využíváním různých služeb tak, aby měli větší prostor pro své volnočasové aktivity a rodinu.

Mezi další faktory lze zařadit v současné době velmi nízké úrokové sazby hypoték, které oživily trh s nemovitostmi. Podle serveru Novinky.cz je průměrná úroková sazba hypoték na 2,44 %. Dle předpokladů by se měly nízké úrokové sazby hypoték udržet zhruba do 3. čtvrtletí tohoto roku. V důsledku tohoto dochází k růstu nakoupených nemovitostí, kde je předpoklad, že o nabízené služby bude zájem.

V neposlední řadě je možno uvést využívání služeb hodinového manžela jako trend, který je možno spatřovat ve výše zmíněných satelitních městech, kde stále častěji bývá standardem, že péče o zahradu či domácnost je svěřena třetí osobě.

Co se týče příhraničního regionu, kde bude popisovaná živnost založena, lze spatřit hybnou sílu v oblíbenosti českých řemeslníků, kteří jsou pro občany SRN cenově příznivější a mají dobrou pověst. Jako přínos je možno uvést i zavedené minimální mzdy 8,50 EUR/hodina, což by se mohlo projevit ještě vyšším zájmem o české řemeslníky.

4.5 Analýza interního prostředí

Tato kapitola se zabývá popisem vnitřního prostředí podniku se zaměřením na osobu zakladatele, zdroje pro podnikání, organizaci podniku, marketing a klíčové kompetence.

4.5.1 Osoba zakladatele podnikání, právní forma podnikání

Firma bude založena jako podnik jednotlivce v Aši (Karlovarský kraj), tj. volná živnost. Odpadá zde řada administrativních úkonů, které jsou typické pro společnosti. Hlavním výdajem při zakládání živnosti je správní poplatek ve výši Kč 1.000 za ohlášení živnosti, výpis z rejstříku trestů si živnostenský úřad opatří sám.

Zakladatelem podniku je vysokoškolsky vzdělaná osoba, řemeslně zručná. Řadu dovedností a zkušeností s materiály, které jsou v současnosti používány, získal rekonstrukcí vlastního domu a výpomocí řemeslníkům, kde získal další dovednosti.

4.5.2 Zdroje pro podnikání

Zakladatel má k dispozici základní nářadí pro vykonávání své činnosti. Bude nutné zajistit další specializované profesionální nářadí (např. brusku, vrtačku, kotoučovou a přímočarou pilu, spojovací materiály, svářečku plastových vodovodních trubek atd.).

Na nejnütnější vybavení plánuje vydat cca 70.000 Kč, specializované, nepravidelně využívané a finančně nákladné nářadí si podnikatel bude půjčovat ve specializovaných půjčovnách profesionálního nářadí. Zde je výhodou, že takováto půjčovna se nachází v místě budoucí provozovny živnosti. Začínající podnikatel vstupuje do podnikání s kapitálem 120.000 Kč, který je rozhodnut investovat do své vznikající firmy. V případě další potřeby kapitálu využije k financování bankovní úvěr.

Podnikatelskou činnost bude vykonávat ve vlastním domě, kde si v garáži vytvoří dílnu. K dispozici má vlastní vůz, mobilní telefon a pevnou telefonní linku, počítač a licencovaný základní software.

Mezi nehmotné zdroje začínajícího podnikatele je možné zařadit poměrně širokou základnu kontaktů na odborné firmy, které zpravidla nemají čas na zakázky drobného charakteru nebo pro ně nejsou tyto zakázky lukrativní (např. výměna odpadu u umyvadla, výměna vypínače, oprava kapajícího kohoutku), ale jsou ochotni v rámci zachování dobrých vztahů se zákazníky doporučit nebo zajistit službu u nově vzniklého

podnikatelského subjektu. Samozřejmostí je ale také obdobný přístup začínající firmy (na zakázky, které nemůže vzhledem k odbornosti vykonat, přivolá nebo doporučí spolupracující firmu).

4.5.3 Organizace podniku

Podnik je založen jednou osobou, proto veškeré procesy v podniku řídí zakládající osoba. Slabou stránkou je nezkušenost zakladatele s podnikáním, neznalost trhu, ale tato nevýhoda je zčásti kompenzována ekonomickým vzděláním podnikatele.

4.5.4 Marketing a propagace

Služba je cílena především starším lidem, pracovním vyčerpáním osobám, méně zručným osobám či osobám žijícím samostatně (např. ženy samoživitelky). Ceny za služby je nutné přizpůsobit tomuto segmentu zákazníků, a to v hodinové sazbě, která je určena na základě cen konkurence a dotazníku/ankety.

K získání povědomí o vzniku firmy bude využito webových stránek, reklamy na internetu, místních novin a lokálního rozhlasu a televize. Podpůrnými prostředky budou vizitky a letáčky s nabídkou poskytovaných služeb.

4.5.5 Klíčové kompetence

Mezi základní znalosti začínajícího podnikatele patří jistě znalost německého jazyka a kontakty mezi obyvateli příhraničního německého regionu Bavorska. Dále je nutné zmínit ekonomického vzdělání, díky němuž je zakladatel podniku schopen vést administrativu živnosti, včetně účetní evidence a podání daňového přiznání. V neposlední řadě jsou výhodou i zkušenosti získané v průběhu rekonstrukce vlastního domu, uvedené výše.

4.6 SWOT analýza

SWOT analýza shrnuje výsledky, které byly zjištěny analýzami vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Výsledky vnitřní analýzy určují slabé a silné stránky podniku, které může podnik ovlivnit. Slabé stránky je nutné eliminovat, silné stránky využít. Naopak vnější analýza pomůže určit ohrožení a příležitosti. Tyto faktory nemá možnost podnik ovlivnit.

Faktory, které byly zjištěny na základě interní a externí analýzy, se zanesou do tabulky. Ta má 4 kvadranty.

Tabulka 7 SWOT analýza začínajícího podniku

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none">• znalost německého jazyka• provozovna ve vlastních prostorech• individuální přístup k zákazníkovi, časová flexibilita• nízké administrativní náklady a jednodušší zahájení podnikání• zručnost začínajícího podnikatele• odhodlání podnikatele k úspěchu	<ul style="list-style-type: none">• nedostatek zkušeností s podnikáním• neznalost trhu• nedostatek počátečního kapitálu• nízká vyjednávací schopnost s dodavateli• vyšší počáteční investice na nákup profi nářadí a strojů
Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
<ul style="list-style-type: none">• pozitivní očekávání obyvatel• snižování volného času zákazníků• lokalita nového podniku• stárnutí populace• nedostatek řemeslníků (malý zájem o učební obory)• růst poptávky po službách hodinového manžela• snížení cen pohonných hmot	<ul style="list-style-type: none">• nízké bariéry vstupu nových firem na trh• nízká koupěschopnost obyvatel Karlovarského kraje• snaha domácností šetřit – využití zručnějších rodinných příslušníků, známých (hrozba substitutů)• nové materiály, jednodušší pracovní postupy s novými materiály• nedůvěra k novým podnikatelským subjektům

Zdroj: vlastní zpracování na základě externí a interní analýzy

Z výše uvedených silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení je možné zpracovat matici a sestavit strategické alternativy.

Tabulka 8 SWOT matice

	Slabé stránky (W) 1. nedostatek zkušeností s podnikáním 2. neznalost trhu 3. nízké vyjednávací možnosti s dodavateli 4. nedostatek počátečního kapitálu	Silné stránky (S) 1. provozovna ve vlastních prostorech 2. individuální přístup k zákazníkovi, časová flexibilita 3. zručnost podnikatele 4. znalost německého jazyka
Příležitosti (O) 1. nedostatek řemeslníků 2. lokalita nového podniku 3. snižování volného času zákazníků 4. růst poptávky po službách hodinového manžela 5. rekvalifikační kursy	WO strategie • využití rostoucí poptávky účelnou propagací (O4, O1) • dodatečné sebevzdělávání v oblasti podnikání (využití kursů, studium publikací) (W1, O5)	SO strategie • využít příhodné lokality a najít zákazníky na německém trhu (S4, O2) • přizpůsobit provozní dobu požadavkům zákazníka (S2, S4) • využít zručnosti podnikatele a vyplnit volné místo na trhu, které nejsou vzhledem k nedostatku času schopny pokrýt existující firmy (S2, O4)
Ohrožení (T) 1. nízké bariéry vstupu nových firem na trh 2. nízká koupěschopnost obyvatel KV kraje 3. snaha domácností šetřit 4. nedůvěra k novým podnikatelským subjektům	WT strategie • získání stálých zákazníků podporou prodeje (slevy), pomoc s likvidací odpadů, zavedení pohotovostní služby v případě havárií (O3, S2) • zavedení nové služby – zajištění domácnosti v době dovolené, pobytu v nemocnici (O4, S2) • zvyšování kvality poskytovaných služeb, zavedení poradenské služby, posílení spolupráce s odbornými firmami – zvýšení důvěry zákazníků (S2, S3, O5)	ST strategie • široké spektrum poskytovaných služeb, které firma nabízí (S3, O1) • využít dobré jazykové znalosti a proniknout na příhraniční německý trh (S4, O1, O4) • profesionálním jednáním, vhodnou komunikací se zákazníkem, spektrem nabízených služeb získat zákaznickou důvěru (S2, S3, O3) • při vstupu konkurenční firmy s nižší cenou využít svoji silnou stránku vlastních prostor a snížit cenu nabízených služeb (S1, S2, O5)

Zdroj: vlastní zpracování na základě provedené analýzy

4.6.1 Hodnocení výsledků externí a interní analýzy

Každému faktoru, který je uveden ve SWOT analýze je přiřazena váha v intervalu 0,00 až 1,00, která vyjadřuje význam faktoru pro úspěch v oboru (suma vah se musí rovnat 1,00). Jednotlivé faktory jsou také ohodnoceny stupněm vlivu na cíle záměru pomocí bodového hodnocení 1 – 4 (4 = nejvyšší vliv) u externí analýzy a u interní jsou to pro S 4 (největší) a 3 (malé), pro W 2 (malé) a 1 (největší). Následně se násobí váha a stupeň vlivu, čímž je získán vážený poměr. Vážené poměry se sečtou a ohodnotí se celkový vážený poměr. Celkovým poměrem se zjistí citlivost záměru na externí prostředí (4 = nejlepší hodnocení, 2,5 = střední, 1 = nejhorší). [1]

Tabulka 9 Hodnocení výsledků interní analýzy (matice IFE)

Silné stránky	Váha	Vliv	Vážený poměr
• znalost německého jazyka	0,08	3	0,24
• provozovna ve vlastních prostorách	0,18	4	0,72
• individuální přístup k zákazníkovi, časová flexibilita	0,15	4	0,60
• nízké administrativní náklady a jednodušší zahájení podnikání	0,05	3	0,15
• zručnost začínajícího podnikatele	0,05	4	0,20
Součet	0,51	-	1,91
Slabé stránky			
• nedostatek zkušeností s podnikáním	0,10	1	0,10
• neznalost trhu	0,08	2	0,16
• nedostatek počátečního kapitálu	0,09	1	0,09
• nízká vyjednávací schopnost s dodavateli	0,07	1	0,07
• vyšší počáteční investice na nákup profi náradí a strojů	0,15	1	0,15
Součet	1,00	-	2,48

Zdroj: vlastní zpracování na základě provedené analýzy vnitřního prostředí
Podnikatelský plán se opírá o středně silnou vnitřní pozici podniku.

Tabulka 10 Hodnocení výsledků externí analýzy (matice EFE)

Příležitosti	Váha	Vliv	Vážený poměr
• růst poptávky po službách hodinového manžela	0,15	4	0,60
• snižování volného času zákazníků	0,08	2	0,16
• lokalita nového podniku	0,05	2	0,10
• stárnutí populace	0,06	1	0,06
• nedostatek řemeslníků (malý zájem o učební obory)	0,12	3	0,36
Součet	0,46	-	1,28
Ohrožení			
• nízké bariéry vstupu nových firem na trh	0,18	4	0,72
• nízká koupěschopnost obyvatel Karlovarského kraje	0,15	3	0,45
• snaha domácností šetřit – využití zručnějších rodinných příslušníků, známých (hrozba substitutů)	0,08	3	0,24
• nové materiály, jednodušší pracovní postupy s novými materiály	0,07	1	0,07
• nedůvěra k novým podnikatelským subjektům	0,06	2	0,12
Součet	1,00	-	2,88

Zdroj: vlastní zpracování na základě provedené analýzy vnějšího prostředí
Podnikatelský plán vykazuje střední citlivost na externí prostředí podniku.

4.6.2 Zhodnocení SWOT analýzy

1. Silné stránky

Jako nejvýznamnější silná stránka podniku bylo identifikováno umístění provozovny ve vlastním rodinném domě, což firmě uspoří náklady za pronájem. Druhou nejsilnější stránkou je individuální přístup k zákazníkovi a časová flexibilita podnikatele, což umožňuje v co možná největší míře vyhovět specifickým požadavkům zákazníka. Toto lze označit za konkurenční výhodu firmy. Současně je vhodné zmínit jazykovou vybavenost podnikatele, kterou je možno využít při pronikání na německý trh.

2. Slabé stránky

Ačkoliv byla za slabou stránku označena velká prvopočáteční investice na nákup profesionálního nářadí, nechce podnikatel začít své podnikání s využitím cizích zdrojů. Na nákup základního vybavení využil vlastní zdroje a další potřebné nářadí bude postupně nakupovat ze zisků v dalších letech.

Jako druhá nejslabší stránka byl označen nedostatek zkušeností s podnikáním, a to zejména s ohledem na skutečnost, že byl až dosud ve standardním zaměstnaneckém poměru. Tato stránka bude eliminována další sebevzděláváním.

3. Příležitosti

Nejvýznamnější příležitostí pro podnikání je zájem o služby hodinového manžela, který v poslední době neustále roste. Dalším faktorem je nedostatek řemeslníků na trhu. Důsledkem toho, je jednak odmítání zakázek malého rozsahu z časových důvodů, dlouhé čekací doby, ale také vysoké peněžní ohodnocení práce. Právě této situace chce využít nově vznikající firma a vyplnit tak „prázdný“ prostor na trhu.

4. Ohrožení

Nejvýznamnější ohrožení firma spatřuje ve snadném vstupu nové konkurence na trh. Je nutné vytvořit strategii pro případ vzniku nových konkurentů, a to spoluprací s již existující konkurencí, zvyšováním důvěry zákazníka kvalitně poskytovanými službami a časovou flexibilitou.

4.7 Dotazníkové šetření

Ke zjištění zájmu o služby nově vzniklé firmy bylo využito dotazníkové šetření o 11 otázkách, které bylo zaměřeno na oblast chebského okresu. Dotazování proběhlo formou oslovování respondentů v terénu a prostřednictvím emailu. U 150 dotazovaných byl především zjišťován zájem o služby hodinového manžela, akceptovaná hodinová sazba za poskytnuté služby a struktura požadovaných služeb. Na dotazník odpovědělo 80 % žen a 20 % mužů, ve věkové kategorii:

- 18 – 35 let, 6,3 %
- 36 – 50 let, 46,9 %
- 51 – 65 let, 23,4 %
- 66 let a více, 23,4 %

Nejvíce dotázaných (43,8 %) žije ve městě s počtem obyvatel 10.001 – 20.000. 40,6 % respondentů uvedlo, že čistý měsíční příjem jejich domácnosti činí 15.001 – 25.000 Kč, 21,9 % 25.001 – 35.000 Kč a pouze 6,3 % označilo příjem větší než 45.000 Kč.

Dotazník je uveden v přílohách pod označením příloha II.

4.7.1 Vyhodnocení odpovědí českých respondentů

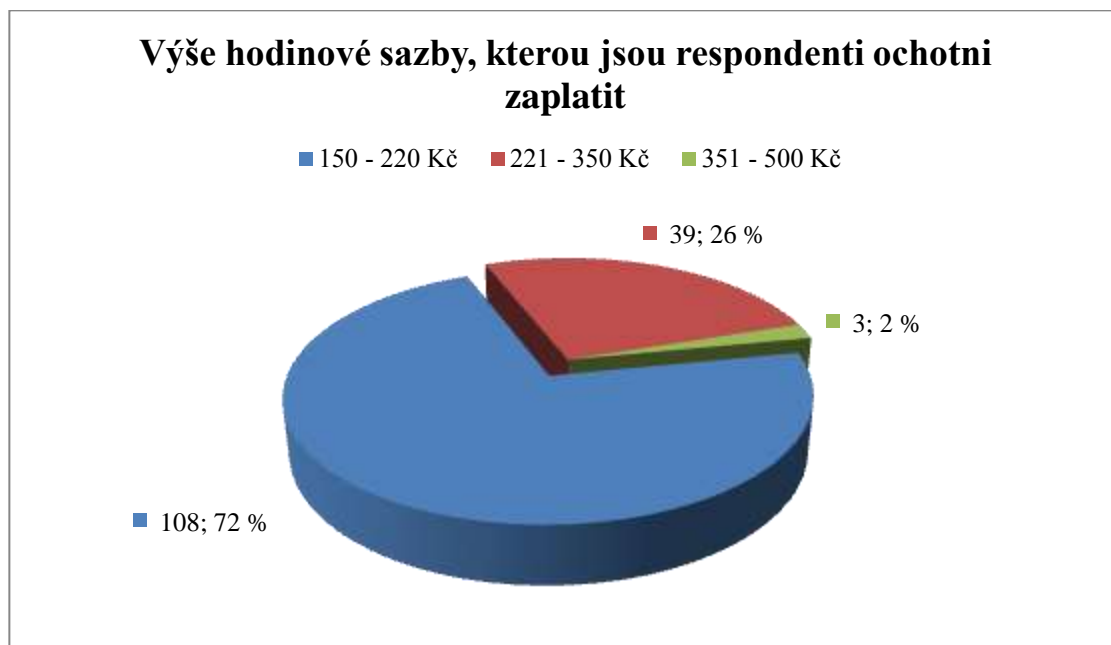
143 dotázaných osob (95,3 %) odpovědělo, že o službě hodinového manžela někdy slyšeli, 7 dotázaných (4,7 %) o nabízené službě neví. V otázce, která zjišťovala povědomí dotazovaných osob o službách, které hodinový manžel nabízí, odpovědělo 129 dotázaných (86 %) „ano“, 21 z dotázaných (14 %) o struktuře nabízených služeb nemá povědomí.

66 dotázaných (44 %) ví, že v okolí jejich bydliště existuje firma poskytující služby hodinového manžela, 9 (6 %) si myslí, že se v jejich okolí nenachází a 75 osob (50 %) neví. Z výsledků je patrné, že bude pro nově vznikající firmu nutné vhodným způsobem oslovit zákazníky, aby se o ní dozvěděli. V prvních letech činnosti bude z tohoto důvodu nutné vkládat vyšší výdaje do reklamy.

Dále bylo dotazníkem zjišťováno, zda by potenciální zákazníci měly o služby zájem a kolik budou v případě sjednání služby ochotni zaplatit za hodinu práce hodinového manžela. Na otázku, zda by měli zájem o služby hodinového manžela, odpovědělo 117 osob (78 %) „ano“ a 33 osob (22 %) „ne“. Dotázaní nejvíce preferovali hodinovou

sazbu v intervalu 150 – 220 Kč. Tuto variantu zvolilo 108 osob (72 %), 39 osob (26 %) je ochotno zaplatit za službu sazbu v intervalu 221 – 350 Kč, pouze 3 osoby (2 %) by zaplatily 351 – 500 Kč za hodinu práce hodinového manžela.

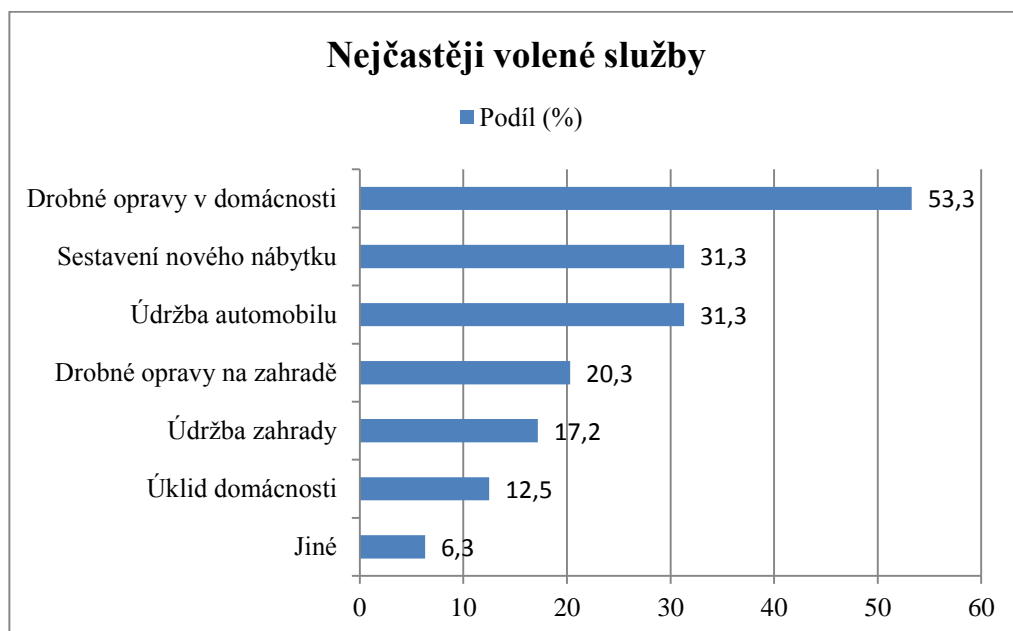
Graf 2 Výše hodinové sazby, kterou jsou respondenti ochotni zaplatit



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření autora

Prostřednictvím dotazníku byla rovněž zjišťována struktura služeb, které by dotazované osoby požadovaly. Respondenti mohli volit více odpovědí z nabídnutých možných služeb. Nejvíce respondentů – 53,3 % zvolilo drobné opravy domácnosti, dále sestavení nového nábytku a údržbu automobilu (výměna kapalin, čištění) volilo shodně 31,3 % dotázaných. Mezi jiné služby uvedli respondenti přípravu dřeva na zimu, zednické práce a úklid sněhu.

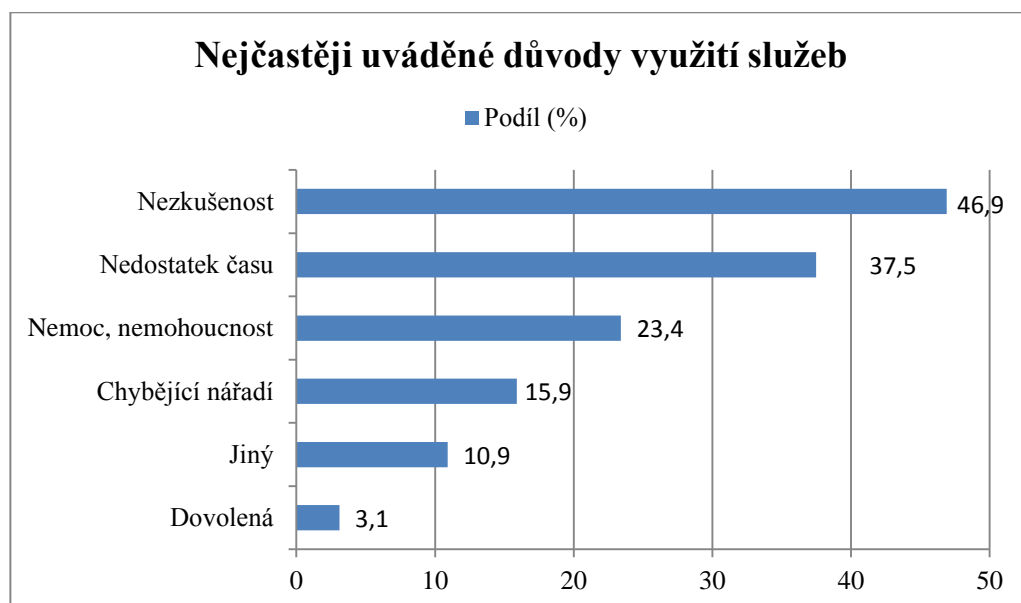
Graf 3 Nejčastěji volené služby hodinového manžela



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření autora

Dále byly zjišťovány důvody, proč by si potenciální zákazníci zvolené služby vybrali. Nejvíce respondentů uvedlo jako důvod nezkušenost (46,9 %), zejména s opravami v domácnosti, nedostatek času (37,5 %) a nemoc, nemohoucnost (23,4 %). Jako jiné důvody uvedly ženy nedostatek času manžela nebo „bez manžela“.

Graf 4 Důvody pro využití služeb



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření autora

4.7.2 Vyhodnocení odpovědí německých respondentů

Vzhledem k plánu rozšířit poskytované služby na německý příhraniční trh proběhlo dotazování rovněž u 50 německých občanů. Nejvíce dotázaných občanů bylo ve věkové skupině 36 – 50 let (44,4 %) a 51 – 65 let (33 %). Ženy tvořily 68 % dotázaných (38), muži 32 % (12). Většina z dotázaných patřila do příjmové kategorie 1.501 – 2.500 EUR (55,6 %).

58 % z dotázaných německých respondentů uvedlo, že služeb hodinového manžela již využilo a opět hodlá využít. Doplnující otázkou bylo, zda by se neobávali využít služeb českého podnikatele. Většina respondentů odpověděla, že nikoliv. Důvody pro volbu podnikatele z Čech jsou nižší ceny a dobré zkušenosti s českými podnikateli.

Z vyhodnocení výsledků je patrné, že v Německu je o možnostech služby hodinového manžela a firmách, které tyto služby nabízejí, větší povědomí.

Hodinová sazba, kterou jsou němečtí zákazníci ochotni zaplatit, se pohybuje v rozmezí 8 – 12 EUR. Obdobně jako čeští zákazníci by preferovali drobné opravy v domácnosti (76 % z dotázaných), dále práce na zahradě (44 %) a čištění automobilu (34 %).

Jako hlavní důvody proč by službu využili, uvádí převážně nedostatek času (56 %), chybějící nářadí (46 %) a nemoc (36 %).

4.7.3 Zhodnocení dotazníku

Na základě vyhodnocení dotazníku existuje předpoklad, že by připravovaný projekt mohl být úspěšný. Zájem využít službu hodinového manžela vyslovilo 78 % z dotázaných českých osob. Začínající podnik by měl využít tohoto předpokladu, zvolit vhodnou formu propagace služeb firmy a oslovit tak co největší část potenciálních zákazníků. Rovněž je možno využít i zájmu německých zákazníků, kteří vyslovili důvěru českým podnikatelům.

Je důležité zvolit vhodnou cenovou politiku, kde je nutné vzít v úvahu lokalitu a kupní sílu obyvatel. Z dotazníku vyplývá ochota zaplatit za službu hodinovou sazbu ve výši 150 – 220 Kč, kterou by začínající podnikatel neměl výrazně přesáhnout. V Německu je akceptovaná hodinová sazba mezi 8 – 12 EUR.

Z dotazníku rovněž vyplývá, že největší zájem zákazníků je o drobné opravy v domácnosti. Důvodem pro využití služeb je již dříve zmiňovaný předpoklad nezkušenosti s pracemi nebo nedostatek volného času, který mohou věnovat těmto činnostem. Dále je nutné věnovat pozornost segmentu zákazníků, kteří nemohou vzhledem ke své nemoci tyto činnosti vykonávat. K obdobnému výsledku dospěl výzkum u německých zákazníků.

4.8 Návrh podnikatelského plánu

V této kapitole bude zpracován návrh podnikatelského plánu, tj. především výběr vhodné právní formy, vytvoření marketingového mixu a sestavení zakladatelského rozpočtu. Včetně plánovaných příjmů, výdajů a výsledků hospodaření v pesimistickém, optimistickém a realistickém pohledu. Odhad příjmů a výdajů byl zpracován ve výhledu následujících 3 let.

4.8.1 Výběr právní formy

Vzhledem k zvažovaným alternativám bylo zvoleno pro realizaci služby hodinového manžela podnikání v rámci OSVČ, a to tedy založení volné živnosti. Toto rozhodnutí podpořily následující faktory:

- jednodušší administrativní úkony při zakládání podniku (získání živnostenského oprávnění – splnění obecných podmínek, přihlášení k finančnímu úřadu, ČSSZ¹², zdravotní pojišťovně)
- nižší správní výdaje (v případě založení společnosti s ručením omezeným jsou to výdaje za právní služby - sepsání zakladatelské smlouvy, návrh na zápisy do obchodního rejstříku, kolky, atd.)
- daňová evidence příjmů a výdajů nebo jen příjmů, pokud uplatňuje výdaje procentem z příjmů. V opačném případě se podnik stává účetní jednotkou a musí vést podvojný účetnictví.

Zakládající osoba si je vědoma také nevýhod této právní formy podnikání, a to jsou hlavně tyto faktory:

- omezený přístup k cizím zdrojům
- ručením za závazky celým svým majetkem (včetně osobního)

Daňové zatížení fyzické osoby:

- ze zisku je hrazena daň z příjmů fyzických osob ve výši 15 % ze základu daně. U právnických osob (případ společnosti s ručením omezeným) je sazba daně 19 %.
- pojistné na zdravotní pojištění (13,5%), pojistné na důchodové pojištění (29,2 %) a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti

¹² ČSSZ – Česká správa sociálního zabezpečení

Firma ponese název svého zakladatele, sídlo provozovny je totožné s bydlištěm zakladatele. Provozovna bude provozována v prostorách dvojgaráže u rodinného domu zakladatele o ploše 30 m². Tento fakt lze označit jako významnou silnou stránku firmy, protože odpadají náklady na pořízení provozovny či pronájem.

Začínající firma není účetní jednotkou, povede pouze evidenci daňových příjmů a výdajů. Po pořízení všech nástrojů a náradí, které bude nutné k provozování činnosti, lze v pozdějším období uvažovat o uplatnění výdajů procentem z příjmů. Při vedení evidence využije podnikatel své silné stránky, tj. ekonomického vzdělání, a evidenci si bude řešit vlastními silami za pomoci rodinného příslušníka.

Nově vznikající podnik nebude plátcem daně z přidané hodnoty (DPH).

1. Předmět podnikání a cíl

Předmětem podnikání je poskytování služeb hodinového manžela, tj. především drobné opravy a údržby v domácnosti, údržba zahrady.

Hlavním cílem podnikatele je vybudovat prosperující firmu, která bude schopna svému majiteli nejdéle do 2. roku činnosti zajistit roční hrubý příjem ve výši 450.000 Kč. Tohoto cíle bude chtít dosáhnout poskytováním kvalitních služeb a snahou maximálně uspokojit zákazníka.

Významnou myšlenkou majitele je navázat dobré vztahy s již existujícími firmami, které poskytují odborné činnosti. Činnosti, jenž nemůže pro jejich odbornost nově vznikající firma vykonávat, bude zákazníkům zajišťovat prostřednictvím výše jmenovaných firem. Je předpokládáno, že tímto krokem dojde ke zlepšení dobrého jména firmy a upevnění pozice na trhu.

Nezbytné pro firmu bude zajistit stabilní zákazníky, kteří budou služby firmy doporučovat i dále, a tím dojde k rozšíření zákaznické základny. Výhodnou polohu regionu (Ašsko) u hranice s Německem může firma využít a rozšířit své služby do příhraniční německé oblasti. Lze využít oblíbenosti českých řemeslníků, z důvodu nižších cen a jejich zručnosti. Podmínkou je samozřejmě dobrá znalost německého jazyka.

4.8.2 Marketingový mix

Marketingová strategie bude navržena prostřednictvím marketingového mixu 4P, který zahrnuje 4 marketingové nástroje, tj.:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- propagace (promotion) [5]

1. Produkt, služba

V případě nabízených služeb se podnikatel soustředí na poskytování drobných oprav v domácnosti, malování, zahradní činnosti, popř. odborné činnosti. Jako lákavou službu chce nabízet péči o domácnost, dům a domácí zvířata v případě dovolené či pobytu v nemocnici u starších osob.

Mezi další služby, které mohou zlepšit dobré jméno firmy a lze je označit jako zdroj konkurenční výhody, je doporučení a zajištění odborných firem v případě, že oprava bude složitá, příp. bude nutné, aby ji vykonal odborník (např. elektrikář, instalatér atd.).

Služby budou poskytovány během celého týdne. Mezi silné stránky firmy patří časová flexibilita podnikatele – služby bude poskytovat služby dle potřeby a časových možností zákazníka. V případě nutnosti rovněž i ve večerních hodinách – havarijní pohotovost. Mezi základní kréda začínajícího podnikatele je maximálně vyjít vstříc zákazníkovi, který se pak v takových případech opět na firmu obrátí.

Kvalitní materiály budou zajišťovány s ohledem na kvalitu a cenu specializovanými dodavateli v Aši a blízkém okolí, kteří nabízejí množstevní a věrnostní slevy. Rovněž je možné využít sortiment hobby marketu OBI Cheb, v tomto případě je ale nutné počítat s vyššími nákupními cenami. Tím, že budou poskytovány služby i v příhraniční oblasti, lze využít k nákupu materiálu rovněž široké obchodní síť v sousedním státě. V případě nutnosti využít drahé stroje a příslušenství, je možné zapůjčit si náradí v místě podnikání.

Kvalita nabízených služeb

Důležitou stránkou podnikání je kvalita nabízených služeb. V tomto případě je nutné, aby si podnikatel dále prohluboval znalosti v oboru, a to studiem odborných materiálů,

konzultací s odborníky, nezbytná je znalost nových používaných materiálů, postupů a nástrojů.

Nezbytné v oblasti kvality je využívání kvalitních materiálů, výrobků a doplňků od renomovaných výrobců, schopnost poradit zákazníkovi možné alternativy, přednosti použitých materiálů a návrh možných postupů prací.

2. Cena

Volba ceny za poskytované služby je v současné době při nízké koupěschopnosti českých domácností velmi důležitým faktorem pro úspěšnost firmy na trhu. Cena vykonané práce je stanovena hodinovou sazbou, která je určena na základě konkurenčních cen. Cena je akceptovatelná zákazníky, což bylo zjištěno na základě provedeného dotazování (dotazník je uveden v příloze II. práce). Průměr konkurenčních cen je 270 Kč/hodina. Začínající podnikatel stanovil hodinovou sazbu ve výši 150 - 220 Kč, sazba vychází z kupní síly zákazníka a cen konkurence. Drobný spojovací materiál je součástí ceny za práci.

V případě zvláště složitých činností nebo práce v těžších podmínkách, bude se zákazníkem dohodnut příplatek. U stálých zákazníků poskytne podnikatel slevu na hodinovou sazbu ve výši 15 %.

3. Distribuce

Provozovna je umístěna v blízkosti centra města Aš, proto není pro zákazníky problém firmu najít a navštívit. Většina kontaktů se bude uskutečňovat prostřednictvím telefonu, e-mailu nebo sociální sítě Facebook. U segmentu starších osob je předpoklad komunikace prostřednictvím telefonu. Následovat bude osobní kontakt u zákazníka, kde bude dohodnut rozsah práce a návrh provedených prací, konkrétní termín a další podmínky.

4. Propagace

Výdaje na reklamu tvoří zpravidla významnou část nákladů, ale jsou důležitým prvkem k oslovení zákazníků. Volba propagace se zpravidla odvíjí od finančních možností podnikatele. Dobře zvolená prezentace firmy je důležitým aspektem úspěchu.

K propagaci firmy bude zvolena převážně webová prezentace s popisem nabízených služeb, ceníkem a kontaktními údaji. Webové stránky, včetně jednoduchého loga si podnikatel vytvoří sám. Dále bude využita reklama v místním rozhlasu a regionální televizi (Rádio Egrensis, MVTV AŠ) a regionálních novinách. Rovněž je nutné zajistit letáčky, vizitky, další propagační předměty (např. potištěné propisovací tužky, zapalovače).

Vytvořeno bude také několik reklamních tabulí, které budou umístěny na provozovně a vytipovaných místech ve městě. Dále potisk, který bude umístěný na automobilu podnikatele.

Jednotlivé položky reklamy a náklady na tyto položky jsou uvedené v následující tabulce. Celkové výdaje na reklamu v 1. roce odhaduje začínající podnikatel na 35.000 Kč.

Tabulka 11 Počáteční výdaje na propagaci (Kč)

Položka	Výše (Kč)
Reklama	7 000,00
Letáky	4 000,00
Reklamní tabule, potisk automobilu	16 000,00
Propagační předměty	5 000,00
Vizitky	3 000,00
Celkem	35 000,00

Zdroj: vlastní zpracování

4.8.3 Finanční plán

1. Zakladatelský rozpočet

Pro sestavení zakladatelského rozpočtu je nutné stanovit nutné prvopočáteční výdaje na vybavení provozovny, nutné nástroje, materiál a výdaje související se zahájením činnosti. Zakladatelský rozpočet poskytne informaci o tom, kolik finančních prostředků bude na zahájení činnosti potřeba a kolik cizích zdrojů bude potřeba.

Majetek, který začínající podnikatel do firmy přinese:

- notebook Lenovo G500 se základním SW vybavení v hodnotě Kč 8.000, včetně připojení k Internetu, inkoustová tiskárna HP v hodnotě Kč 2.000
- osobní automobil Škoda Fabia Combi v hodnotě Kč 130.000
- mobilní telefon Acer v hodnotě Kč 2.000
- základní nářadí v hodnotě cca Kč 15.000

- vlastní prostory v ceně v čase a místě obvyklé Kč 80.000
- vlastní finanční prostředky ve výši Kč 120.000

Pořídit bude nutné profesionální nářadí a další vybavení dílny:

- bourací kladivo
- kladivo sekací
- vrtačka
- úhlová bruska
- kotoučová pila
- další příslušenství pro výše uvedené nářadí (špice, vrtáky, brusné kotouče atd.)
- míchadlo
- průmyslový vysavač
- elektrocentrála
- motorová sekačka na trávu, vysavač listí
- pracovní pult, regály, hasicí přístroj

Investice do výše uvedeného nářadí je odhadována Kč 70.000.

Reklama je popsána v kapitole propagace. Odhad výdajů na reklamu je cca 35.000 Kč.

Dále je nutné počítat s výdaji na elektrickou energii, otop, vodné a stočné. Prostory jsou vytápěné spolu s rodinným domem (jedná se o vytápěnou garáž), proto jsou veškeré provozní výdaje hůře vyčíslitelné. Po přepočítání výdajů otopu rodinného domu na 1 m² jsou odhadnuty výdaje na vytopení provozovny na 7.000 Kč/rok. Odhad spotřeby elektrické energie – 8.000 Kč/rok, vodné a stočné cca 4.000 Kč/rok.

Telefonní linka a připojení k Internetu v domě je zajišťování společností Telefónica O2 Czech Republic, cena je 600 Kč/měsíc. Služby mobilního operátora zajišťuje společnost T-Mobile, podnikatel bude využívat neomezený tarif za 750 Kč/měsíc.

Na povinném pojistném zaplatí OSVČ¹³ v roce 2015 dohromady 3.740 Kč. Sazba zdravotního pojištění pro OSVČ činí 13,5 % z vyměřovacího základu (pro rok 2015 je minimální měsíční vyměřovací základ 13.305,50 Kč, minimální měsíční záloha je

¹³ OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

1.797 Kč). Na pojistném na sociální zabezpečení odvede OSVČ 29,2 % z vyměřovacího základu. Minimální měsíční záloha činí 1.943 Kč (minimální měsíční vyměřovací základ činí 6.653 Kč).

2. Odhad výdajů

Před zahájením činnosti bude nutné počítat se zahajovacími výdaji, jsou to především administrativní výdaje založení živnosti, které jsou uvedené v následující tabulce.

Tabulka 12 Poplatky na založení volné živnosti (Kč)

Poplatek	Výše (Kč)
Správní poplatek spojený se zahájením podnikání	1 000,00
Poplatek za podání na kontaktním místě veřejné správy	50,00
Celkem	1 050,00

Zdroj: vlastní zpracování

Výdaje na založení volné živnosti tedy činí 1.050 Kč. Jedná se o nejjednodušší formu podnikání, náklady na zahájení podnikání jsou nízké. Celková potřeba finančních prostředků pro zahájení podnikání je zanesena do následující tabulky.

Tabulka 13 Potřeba finančních zdrojů na zahájení podnikání (Kč)

Položka	Výše (Kč)
Založení živnosti	1 050,00
Nářadí, vybavení provozovny	70 000,00
Reklama	35 000,00
Pojištění	3 000,00
Razítka	800,00
Celkem	109 850,00

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené výdaje vzniklé při zahájení podnikání pokryje začínající podnikatel z vlastních zdrojů.

Provozní výdaje, které vznikají s provozem firmy, zahrnují spotřebu elektrické energie, otop, vodné a stočné, pojištění, poplatky za služby mobilního operátora atd. Výdaje a jejich předpokládaná výše jsou uvedeny v následující tabulce. Vzhledem k tomu,

že provozovna bude umístěna ve vlastních prostorách, odpadá významný výdaj z pronájmu nebytových prostor.

Tabulka 14 Odhadovaná výše ročních provozních výdajů v horizontu 3 let (Kč)

Položka	Výše výdajů (Kč)		
	1. rok	2. rok	3. rok
Materiál (spojovací materiál, vrtáky atd.)	90 000,00	30 000,00	30 000,00
Pohonné hmoty	35 000,00	37 000,00	38 000,00
Otop	7 000,00	7 700,00	8 500,00
Elektrická energie	6 000,00	6 500,00	6 500,00
Vodné a stočné	3 000,00	3 200,00	3 200,00
Odvoz odpadu	600,00	600,00	600,00
Pevná linka + Internet	7 200,00	7 200,00	7 200,00
Mobilní telefon	9 000,00	9 000,00	9 000,00
Podíl na pojištění objektu	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Silniční daň	1 800,00	1 800,00	1 800,00
Odpisy	13 800,00	35 900,00	35 900,00
Propagace	35 000,00	15 000,00	10 000,00
Ostatní výdaje	20 000,00	22 000,00	24 000,00
Celkem	231 400,00	178 900,00	177 700,00

Zdroj: vlastní zpracování

3. Počáteční rozvaha

Při vzniku podniku se sestaví zahajovací rozvaha, kde se na straně aktiv projeví majetek, který začínající podnikatel do firmy vloží. V bankovním účtu se projeví vložené hotové peníze. Drobný hmotný majetek zahrnuje notebook Lenovo, tiskárnu HP, mobilní telefon Acer a drobné nářadí, v dlouhodobém hmotném majetku je zařazen osobní automobil. Garáž, kde bude provozovna umístěna, je obsažena v budovách.

Tabulka 15 Zahajovací rozvaha (v Kč)

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý hmotný majetek	130.000,00	Vlastní kapitál	357.000,00
Dlouhodobý nemovitý majetek	80.000,00		
Bankovní účet	107.000,00		
Pokladna	40.000,00		
Celkem	357.000,00	Celkem	357.000,00

Zdroj: vlastní zpracování

4. Odhadované příjmy podniku

Při plánování příjmů bylo vycházeno z počtu odpracovaných hodin za den a počtu dnů, tj. 8 hodin/den, 5 dní v týdnu. Předpokladem je, že provozní doba bude rovněž o víkendu, kdy je nejvíce zákazníků doma. Týdenní časový fond je 40 hodin. Stanovím optimistický, pesimistický a realistický předpoklad:

1. optimistická varianta

Podnikatel odpracuje 10 hodin denně, pracovat bude 5 dní v týdnu a hodinová sazba je 150 - 220 Kč/hodina (odhad bude vypočítán při hodinové sazbě 220 Kč/hodina). V úvahu není bráno navýšení za práci ve svátek, ztížené podmínky nebo práci ve večerních hodinách. Týdenní příjmy budou činit maximálně 11.000 Kč ($220 \times 10 \times 5$). Měsíční příjmy tedy budou max. 44.000 Kč (11.000×4).

2. pesimistická varianta

V tomto případě podnikatel odpracuje 6 hodin za den, 5 dní v týdnu při hodinové sazbě 150 - 220 Kč/hodina (odhad bude vypočítán při hodinové sazbě 220 Kč/hodina). Opět není brán zřetel na navýšení hodinové sazby. Týdenní příjmy budou činit v této variantě max. 6.600 Kč ($220 \times 6 \times 5$), měsíční pak max. 26.400 Kč ($6\ 600 \times 4$).

3. realistická varianta

V této variantě se předpokládá, že podnikatel odpracuje 5 dní v týdnu po 8 hodinách denně. Hodinová sazba je opět 150 - 220 Kč/hodina (odhad bude vypočítán při hodinové sazbě 220 Kč/hodina). Příjmy za týden budou v tomto případě max. 8.800 Kč ($220 \times 8 \times 5$), měsíčně budou činit max. 35.200 Kč (8.800×4).

Měsíční a roční příjmy v jednotlivých variantách jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 16 Plánované příjmy v 1. roce činnosti firmy (Kč)

Varianta	Max. příjmy (Kč)	
	měsíční	roční
Optimistická (10 h/den, 5 dní/týden)	44 000,00	528 000,00
Pesimistická (6 h/den, 5 dní/týden)	26 400,00	316 800,00
Realistická (8 h/den, 5 dní/týden)	35 200,00	422 400,00

Zdroj: vlastní zpracování

Ve druhém roce je odhadován růst příjmů o 5 %, ve třetím roce pak o 10 % vlivem zvýšení počtu zákazníků, růstu základny stálých zákazníků, předpokladem je také využití také havarijní služby ve večerních, nočních hodinách a svátcích. Odhad na další roky vychází z realistické varianty.

Tabulka 17 Odhad měsíčních a ročních příjmů pro 2. a 3. rok činnosti (Kč)

Varianta	Příjmy (Kč)	
	měsíční	roční
1. rok	35 200,00	422 400,00
2. rok	36 960,00	443 520,00
3. rok	40 656,00	487 872,00

Zdroj: vlastní zpracování

5. Výkaz zisku a ztráty

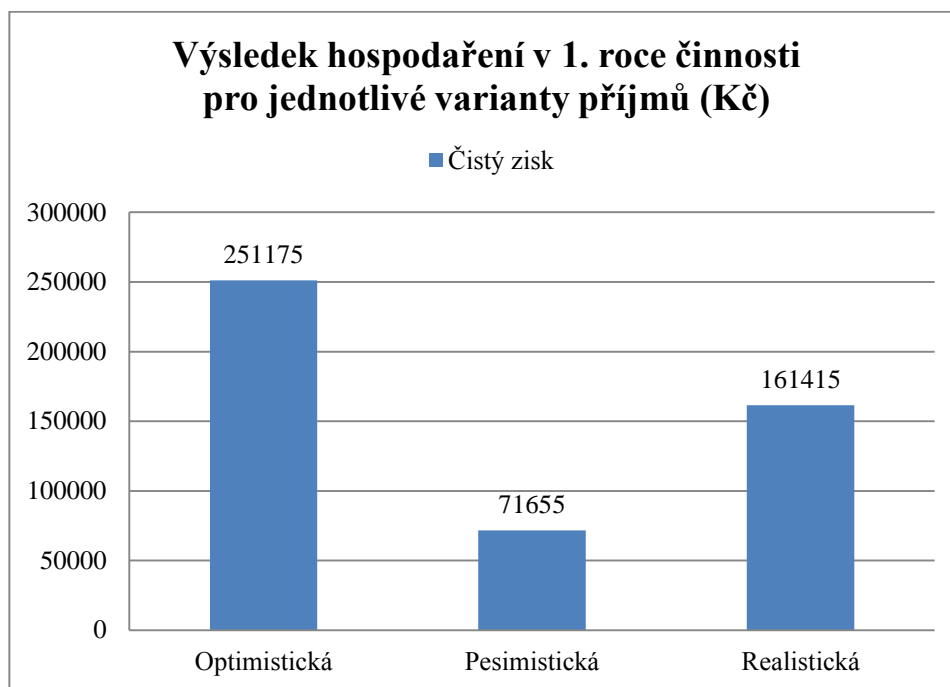
Z výkazu zisku a ztráty zjistíme, jakých výsledků firma dosáhla. Pro potřeby práce byl využit zjednodušený výkaz zisku a ztráty. Jako zdroj dat byly využity plánované příjmy (optimistická, pesimistická a realistická varianta), výsledek hospodaření byl zjištěn pro všechny 3 varianty. Z výkazu lze zjistit, zda je projekt životaschopný.

Tabulka 18 Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušené podobě v 1. roce činnosti

Položka	Varianta		
	optimistická	pesimistická	realistická
Příjmy z poskytnutých služeb	528 000,00	316 800,00	422 400,00
Materiál	90 000,00	90 000,00	90 000,00
Spotřeba energie	16 000,00	16 000,00	16 000,00
Pohonné hmoty	35 000,00	35 000,00	35 000,00
Propagace	35 000,00	35 000,00	35 000,00
Odpisy	13 800,00	13 800,00	13 800,00
Výdaje na zahájení podnikání	1 050,00	1 050,00	1 050,00
Ostatní provozní výdaje	41 600,00	41 600,00	41 600,00
Výsledek hospodaření před zdaněním	295 500,00	84 350,00	189 950,00
Základ daně	295 500,00	84 300,00	189 900,00
Daň (15 %)	44 325,00	12 645,00	28 485,00
Výsledek hospodaření po zdanění	251 175,00	71 655,00	161 415,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Vývoj čistého zisku v 1. roce činnosti pro jednotlivé varianty příjmů (Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

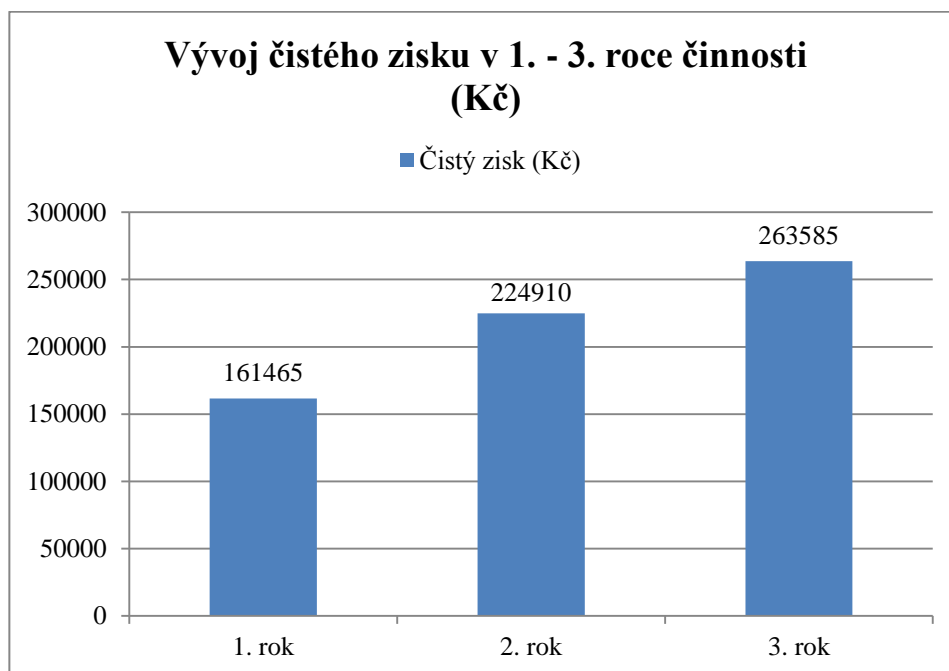
Pro výpočet vývoje výsledku hospodaření byla použita realistická varianta plánovaných příjmů.

Tabulka 19 Vývoj výsledku hospodaření po zdanění v horizontu 3 let (Kč)

Položka	1. rok	2. rok	3. rok
Příjmy z poskytnutých služeb	422 400,00	443 520,00	487 872,00
Materiál	90 000,00	30 000,00	30 000,00
Spotřeba energie	16 000,00	17 400,00	18 200,00
Pohonné hmoty	35 000,00	37 000,00	38 000,00
Propagace	35 000,00	15 000,00	10 000,00
Odpisy	13 800,00	35 900,00	35 900,00
Výdaje na zahájení podnikání	1 050,00	0,00	0,00
Ostatní provozní výdaje	41 600,00	43 600,00	45 600,00
Výsledek hospodaření před zdaněním	189 950,00	264 620,00	310 172,00
Základ daně	189 900,00	264 600,00	310 100,00
Daň (15 %)	28 485,00	39 690,00	46 515,00
Výsledek hospodaření po zdanění	161 465,00	224 910,00	263 585,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Vývoj čistého zisku v 1. – 3. roce činnosti podniku (Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

4.8.4 Finanční analýza

Rentabilita

Rentabilita patří do skupiny podílových ukazatelů. V následující části práce bude zjištěna:

- rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
- rentabilita celkového kapitálu (ROA)
- rentabilita tržeb (ROS)

1. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel, kterým lze zjistit, jak se v podniku zhodnocují vložené prostředky, resp. kolik Kč zisku přinese každá koruna, kterou majitel vložil do podnikání. Vypočítá se tak, že vydělíme čistý zisk (zisk po zdanění) vlastním kapitálem. Rentabilita je na dobré úrovni, když se výsledek pohybuje v rozmezí 35 – 40 %.

$$ROE_1 = (161.465/357.000) \times 100 = 45,2 \%$$

Zkoumaná forma činnosti je kapitálově málo náročná, proto je výsledná rentabilita dobrá. V dalších letech vlivem růstu čistého zisku ukazatel dále roste.

Tabulka 20 Vývoj rentability vlastního kapitálu v jednotlivých letech (%)

Ukazatel	1. rok	2. rok	3. rok
ROE (%)	45,2	63,0	73,8

Zdroj: vlastní zpracování

2. Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Rentabilita ukazuje, s jakou účinností pracuje kapitál vložený do podniku. Výsledek ukazuje, kolik přinese jedna koruna celkového kapitálu. Dobrý ukazatel je v řádu 10 % a více.

Ukazatel se vypočítá tak, že vydělíme tentokrát zisk před zdaněním plus úroky celkovými pasivy.

$$ROA_1 = (189.500/357.000) \times 100 = 53,1 \%$$

Tabulka 21 Vývoj rentability celkového kapitálu v jednotlivých letech (%)

Ukazatel	1. rok	2. rok	3. rok
ROA (%)	53,1	74,1	86,9

Zdroj: vlastní zpracování

3. Rentabilita tržeb (ROS)

Je významným ukazatel efektivnosti podniku. Udává podíl čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb. Optimální hodnota je 5 – 8 %.

Výpočet ukazatele se provede tak, že vydělíme zisk po zdanění příjmy z poskytnutých služeb.

$$ROS_1 = (161.465/422.400) \times 100 = 38,2 \%$$

Tabulka 22 Vývoj rentability tržeb v jednotlivých letech (%)

Ukazatel	1. rok	2. rok	3. rok
ROS (%)	38,2	50,7	54,0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23 Shrnutí ukazatelů rentability (%)

Ukazatel	1. rok	2. rok	3. rok
ROE (%)	45,2	63,0	73,8
ROA (%)	53,1	74,1	86,9
ROS (%)	38,2	50,7	54,0

Zdroj: vlastní zpracování

4.8.5 Vyhodnocení rizik

Každý projekt ohrožuje celá řada rizik. Obzvláště nově vznikající podnik musí očekávat rizika, se kterými se musí potýkat a musí se snažit snížit jejich dopad na něj. Každé podnikání sebou nese riziko neúspěchu. Riziko lze definovat jako pravděpodobnost, že se dosažené výsledky mohou odlišovat od plánovaných.

„Obecně platí, že čím pečlivěji je provedena analýza rizik, tím lepší a bezpečnější je naše plánování měřeno například kvalitou výsledného plánu a jeho použitelnosti jako skutečného manažerského nástroje.“ [4]

V dalším textu jsou uvedena čtyři nejvýznamnější a nepravděpodobnější rizika, která mohou při realizaci podnikatelského plánu nastat. Identifikovaná rizika vyplývají z provedené vnější a vnitřní analýzy, tedy ze slabých stránek podniku a možných ohroženích. Rizika jsou popsána a jsou uvedeny možnosti, jak jim čelit.

1. Nedostatek zkušeností s podnikáním

Mezi rizika související s nedostatkem zkušeností u začínajícího podnikatele jistě patří neznalost tržního prostředí, špatný odhad trhu, může dojít ke špatnému výběru segmentů zákazníků nebo špatnému hospodaření s časem. Důležitým aspektem je opatrnost v hospodaření s financemi, důležité je finanční plánování. Velmi často podnikatelé využívají všechny získané peníze pro vlastní osobní spotřebu. To je velmi nebezpečné, protože peněžní prostředky tak mohou chybět na financování provozu podniku. Je nezbytné předpokládat a plánovat nenadálé situace, na které je nutné si vytvořit finanční rezervu, případně přenechat riziko někomu jinému (pojistit se).

Riziko může vyplynout rovněž z faktoru, že podnikatel zahajuje podnikání sám. Lze předpokládat, že se může projevit nedostatek času, který je nutné věnovat správnému

hospodaření s financemi, vedení účetnictví atd. Proto je nutné, aby podnikatel správně hospodařil s časem a věnoval jeho část dohledu nad finančními prostředky, ohlídání plateb dodavatelům a inkasování peněz od zákazníků. Toto riziko je částečně eliminováno ekonomickým vzděláním podnikatele. Nezbytné bude prohloubit si znalosti v oblasti vedení účetnictví.

2. Příchod nové konkurence

Vzhledem k možnosti jednoduchého zahájení podnikání ve zkoumané oblasti, relativně nízkým kapitálovým investicím při vstupu nové firmy a rostoucí poptávce po službách hodinového manžela lze předpokládat vznik nových firem s obdobným zaměřením činnosti.

Vzhledem k výše uvedenému riziku je nutné vybudovat si pevnou klientelu a do budoucna ji dále rozšiřovat, zejména kvalitními službami, ochotou vyhovět zákazníkům, férovostí, časovou flexibilitou poskytovaných služeb. Je nutné vybudovat si dobré jméno mezi zákazníky, zejména na trhu chebského regionu a příhraničního německého trhu a rovněž prohloubit spolupráci se zavedenými odbornými firmami. V případě, že podnikatel nebude schopen vykonat složitou činnost, nabídne zákazníkovi možnost zajistit odbornou firmu, která zákazníkovi nabídne služby za zvýhodněné ceny. Tato služba zákazníkovi zvýší mínění zákazníka o podnikateli a lze předpokládat, že se na ni bude nadále s důvěrou obracet.

Spokojený zákazník se bude dále vracet a doporučovat firmu svým známým, lze s vysokou pravděpodobností předpokládat opakovanou spolupráci např. při běžné roční údržbě zahrady, čištění automobilu atd.

3. Omezená koupěschopnost obyvatel Karlovarského kraje

Podnikatel zahajuje svoji činnost v kraji, který má nejnižší průměrné mzdy a vysokou mírou nezaměstnanosti. Při stanovení cen za služby bylo proto nutné brát v potaz finanční možnosti zákazníků. Je na místě zvolit vhodnou formu propagace, která osloví potenciální zákazníky a přesvědčí je o tom, aby nabízené služby využili. U opakujících se objednávek a stálých zákazníků je vhodné nabídnout zvýhodněné hodinové sazby, které zákazníka přesvědčí, aby opět využil služeb firmy.

V případě, že objednaná práce bude trvat delší dobu a bude finančně náročnější, je na místě nabídnout zákazníkovi odpovídající slevu na hodinovou sazbu. Důležité je pomoci zákazníkovi s výběrem vhodného materiálu a zařízení, pomoci mu s nalezením co nejlevnějšího dodavatele, který nabízí kvalitní materiály a zařízení.

4. Nízká vyjednávací schopnost s dodavateli

Podnik zahajující podnikání nemá prakticky žádnou možnost ovlivnit ceny dodavatelů. Je proto na jejich cenách závislý. V tomto případě připadá v úvahu pořizovat materiál a zařízení od dodavatelů, kteří nabízejí možnost využít množstevních nebo věrnostních slev. To umožní podnikateli pomoci zákazníkovi snížit cenu jeho investice a tím také podpořit zájem o služby, které podnikatel nabízí a postupně si tak vybudovat dobré jméno na trhu a silnou klientelu.

5 ZÁVĚR

Z vývoje poptávky je patrné, že zájem zákazníků o službu hodinového manžela roste, a to zejména z důvodu snižujícího se času potenciálních zákazníků. V současné době využívání této služby patří k modernímu životnímu stylu, kdy domácí práce (např. na zahradách u svých domů) jsou přenechávány firmám. Ve velkých městech je tato služba rozšířenější a žádanější než v menších městech. Nově se objevuje také služba hodinové manželky, která nabízí služby související s chodem domácnosti (uklizení, vaření, hlídání dětí atd.).

Podnikatelé poskytující tyto služby jsou zpravidla ohodnoceni hodinovou sazbou, která se často liší podle druhu práce nebo kupní síly zákazníka. Cena se rovněž liší dle regionu. Ve velkých městech se hodinová sazba pohybuje okolo 500 Kč za hodinu práce, v malých městech je to potom zhruba polovina této ceny.

V práci byla provedena vnitřní a vnější analýza, na jejímž základě byly identifikovány silné a slabé stránky nově vznikajícího podniku, rovněž také příležitosti a ohrožení, které mohou výrazně ovlivnit nově vznikající firmu. Na základě těchto faktorů byly navrženy strategické alternativy, jež napomohou omezit nebo zcela eliminovat ohrožení plynoucí z vnějšího prostředí.

V další části práce je navržen podnikatelský plán, který má sloužit podnikateli k ohodnocení jeho reálnosti a životaschopnosti. Podnikatelský plán může rovněž posloužit podnikateli v případě, že bude potřebovat získat chybějící peněžní prostředky při zahájení podnikání. Tato úloha podnikatelského plánu se nazývá externí funkce. Samozřejmě u malých podniků, zejména živností, jsou tyto plány jednodušší. Bohužel v praxi se velmi často stává, že podnikatelský plán vůbec vytvořen není a podnikatelé jej nosí „pouze v hlavě“.

Ve zpracovaném podnikatelském plánu jsou uvedeny základní údaje, zejména zvolená forma podnikání včetně faktorů, které tuto volbu ovlivnily. Dále je navržen cíl podnikání, zpracován návrh marketingového mixu, sestaven finanční plán a vypočítány základní ukazatele finanční analýzy. Finanční plán je nezbytnou součástí podnikatelského plánu a zajímá nejen podnikatele, ale i externí uživatele (banky, obchodní partnery,

konkurenci atd.). Finanční plán v projektu byl sestaven v horizontu tří let. Na závěr byla identifikována čtyři nejvýznamnější rizika projektu a určeny možnosti, jak rizikům čelit.

Finanční plán slouží k ověření životaschopnosti nově vznikajícího podniku a byl vytvořen pro pesimistickou, optimistickou a realistickou variantu. I v případě pesimistické varianty může podnik dostát svým závazkům a bude vykazovat roční zisk ve výši 71.655 Kč.

Lze konstatovat, že podnikatelský plán i celková podnikatelská činnost je reálná, a to na základě nejen provedených analýz, ale i zjednodušeného cash-flow (zisk před zdaněním + odpisy), ukazujícího v realistické variantě částku v 1. roce 203.750 Kč, ve 2. roce 300.520 Kč a ve 3. roce 346.072 Kč.

V případě realistické varianty bude činit roční zisk po zdanění v prvním roce činnosti 161.465,00 Kč, ve 2. roce 224.910 Kč a ve 3. roce 263.585,00 Kč. V prvním roce je zisk nižší z důvodu vyšších výdajů na vybavení a reklamu. V následujících letech se postupně zvyšuje zvětšujícím se počtem zákazníků. Začínající podnikatel nepotřebuje k financování využít cizí zdroje a do podnikání vložil vlastní finanční prostředky ve výši 120.000 Kč.

Vzhledem k sestavenému finančnímu plánu je možné tvrdit, že nově vzniklá firma může prosperovat, dokonce na trhu uspět.

Přínosem této práce je vytvořený přehled pro začínajícího podnikatele v legislativních podmínkách, při zakládání nové firmy, a to zejména ve formě podniku jednotlivce (živnosti). Dále poskytuje návod pro tvorbu podnikatelského plánu a v neposlední řadě seznamuje s tvorbou analýz, kterými se zkoumá vnitřní a vnější prostředí podniku. Začínající podnikatel musí před zahájením činnosti tyto analýzy vždy provádět.

Přínosem je též provedená analýza poptávky trhu a podmínek podnikání v příhraničních oblastech Německa.

Je možné doporučit tuto činnost pro absolventy středních škol, kteří mají základní znalosti, dovednosti a manuální zručnost v řemeslných oborech, ale i ostatní zručné osoby, které v současné době nemohou najít uplatnění na trhu práce. Výsledky analýz a průzkumu trhu přinesly zjištění o zvyšujícím se zájmu o tuto činnost na pracovním trhu.

V neposlední řadě je vhodné zmínit i pomoc úřadu práce registrovaným uchazečům o zaměstnání, a to ve výši finanční hotovosti až 80.000 Kč. Rovněž lze s pomocí úřadu práce absolvovat rekvalifikační kurz v určité oblasti.

6 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

1. Seznam tabulek

Tabulka 1 Význam podnikatelských plánů pro jednotlivé zájmové skupiny	18
Tabulka 2 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení	42
Tabulka 3 Počet obyvatel ČR a jednotlivých krajů (podle stavu k 31. 9. 2014)	49
Tabulka 4 Vývoj počtu obyvatel v Karlovarském kraji a v jednotlivých okresech kraje v letech 2011 - 2014.....	49
Tabulka 5 Struktura obyvatel v jednotlivých okresech KV kraje.....	50
Tabulka 6 Atraktivita odvětví	58
Tabulka 7 SWOT analýza začínajícího podniku	62
Tabulka 8 SWOT matice	63
Tabulka 9 Hodnocení výsledků interní analýzy (matice IFE)	64
Tabulka 10 Hodnocení výsledků externí analýzy (matice EFE)	65
Tabulka 11 Počáteční výdaje na propagaci (Kč)	76
Tabulka 12 Poplatky na založení volné živnosti (Kč)	78
Tabulka 13 Potřeba finančních zdrojů na zahájení podnikání (Kč).....	78
Tabulka 14 Odhadovaná výše ročních provozních výdajů v horizontu 3 let (Kč)	79
Tabulka 15 Zahajovací rozvaha (v Kč).....	79
Tabulka 16 Plánované příjmy v 1. roce činnosti firmy (Kč)	80
Tabulka 17 Odhad měsíčních a ročních příjmů pro 2. a 3. rok činnosti (Kč).....	81
Tabulka 18 Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušené podobě v 1. roce činnosti.....	81
Tabulka 20 Vývoj výsledku hospodaření po zdanění v horizontu 3 let (Kč)	82
Tabulka 21 Vývoj rentability vlastního kapitálu v jednotlivých letech (%).....	84
Tabulka 22 Vývoj rentability celkového kapitálu v jednotlivých letech (%)	84
Tabulka 23 Vývoj rentability tržeb v jednotlivých letech (%)	84

Tabulka 24 Shrnutí ukazatelů rentability (%).....	85
---	----

2. Seznam grafů

Graf 1 Vývoj věkové struktury obyvatel Karlovarského kraje (2005 – 2013)	51
Graf 2 Výše hodinové sazby, kterou jsou respondenti ochotni zaplatit.....	68
Graf 3 Nejčastěji volené služby hodinového manžela.....	69
Graf 4 Důvody pro využití služeb.....	69
Graf 5 Vývoj čistého zisku v 1. roce činnosti pro jednotlivé varianty příjmů (Kč)	82
Graf 6 Vývoj čistého zisku v 1. – 3. roce činnosti podniku (Kč)	83

3. Seznam obrázků

Obrázek 1 Podnikatelské prostředí	25
Obrázek 2 Model pěti sil podle M. Portera.....	27
Obrázek 3 Segmenty vnějšího prostředí	31
Obrázek 4 Schéma Porterova modelu.....	34

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. Strategické řízení v podnicích a projektech. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s. ISBN 80-867-5435-9.
2. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
3. SYNEK, Miloslav a Jan HRON. Podniková ekonomika. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, xxii, 456 s. ISBN 80-717-9388-4.
4. KORÁB, Vojtěch a Jan HRON. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
5. KOTLER, Philip a Jan HRON. Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, xxvii, 789, [7] s. ISBN 80-856-0508-2.
6. VEJDĚLEK, Jiří. Jak založit nebo převzít podnik. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 229 s. ISBN 80-716-9234-4.
7. Strategická situační analýza. In: Strateg.cz. [online]. [cit. 4. 1. 2015] Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
8. ODBOR 41200. Rádce (nejen pro začínající) podnikatele. In: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [online]. 3. 1. 2014 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument78460.html#kapitola2>
9. SRPOVÁ, J., VEBER, J. Podnikání malé a střední firmy. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
10. Portál veřejné správy: Informace pro podnikatele a živnostníky [online]. 1. 1. 2015, 23. 1. 2015 [cit. 2015-01-31]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/portal/podnikani/situace/243/253/6160.html#obsah>
11. Statistická ročenka Karlovarského kraje 2014: Statistical Yearbook of the Karlovarský Region 2014 [online]. Karlovy Vary: Český statistický úřad, 2014, 206 s. [cit. 2015-02-03]. ISBN 978-80-250-2590 -1. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/A1004F567B/\\$File/33008314.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/A1004F567B/$File/33008314.pdf)
12. Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období 2014-2020. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 4. 2. 2015]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>

13. IHNed.cz [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/c1-63489990-intervence-neukoncime-driv-nez-v-polovine-roku-2016-oznamila-cnb?utm_source=mediafed&utm_medium=rss&utm_campaign=mediafed
14. Predikce makroekonomických ukazatelů na rok 2014. *Mfcr.cz* [online]. [cit. 6. 2. 2015]. Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>
15. Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období 2014-2020. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 28. 1. 2015]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>
16. ODBOR 62100. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013 [online]. 10. 7. 2014 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument151050.html>
17. Pravidla pro volný pohyb služeb a svobodu usazování v EU - přeshraniční poskytování služeb. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 3. 3. 2015]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/volny-pohyb-sluzeb-usazovani-eu-preshan-3867.html>
18. RICHTER, Nadine Pahl. Anne. SWOT Analysis - Idea, Methodology And A Practical Approach. München: GRIN Verlag GmbH, 2009. ISBN 9783640303038.

8 SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha I. Jednotný registrační formulář
- Příloha II. Dotazník v českém jazyce
- Příloha III. Dotazník v německém jazyce

Příloha I. – Jednotný registrační formulář (JRF) – 1. strana



**JEDNOTNÝ REGISTRAČNÍ
FORMULÁŘ**

FYZICKÁ OSOBA

podací razítko

ČÁST A - PODNIKATEL

01 Podnikatel

a) titul	b) jméno	c) příjmení	d) titul
e) pohlaví ¹⁾ žena / muž ²⁾	f) rodinné příjmení	g) všechna přivěšlá příjmení	
h) rodinný stav	i) místo narození	j) okres	
k) stát	l) státní občanství	m) datum narození	n) rodné číslo
o) identifikační číslo osoby		p) obchodní firma (jen u osob zapsaných do obchodního rejstříku)	

02 Bydliště

a) název ulice	b) č.p. / č.ev.	c) číslo orientační	d) PSČ
e) název obce	f) část obce		
g) okres	h) stát		

03 Sídlo

a) sídlo trvale shodné s bydištěm ³⁾	ANO / NE ³⁾		
b) název ulice	c) č.p. / č.ev.	d) číslo orientační	e) PSČ
f) název obce	g) část obce		
h) okres	i) stát		

04 Pobyt na území ČR (pro zahraniční osoby)⁴⁾

a) název ulice	b) č.p. / č.ev.	c) číslo orientační	d) PSČ
e) název obce	f) část obce		
g) okres	h) povolení pobyt do		

**05 Předmět podnikání (u živností volně vyznačte čísla oborů činnosti na seznamu)
- ve smyslu § 45 resp. § 50 živnostenského zákona a ohlašují živnost resp. žádám o koncesi**

pořadové číslo 1.	
-------------------	--

06 Provozovna

a) název ulice	b) č.p. / č.ev.	c) číslo orientační	d) PSČ
e) název obce	f) část obce	g) okres	
h) název provozovny	i) umístění provozovny		
j) datum zahájení provozování v nasti v provozovně	k) provozovna podléhá účelu obou		
ANO / NE ³⁾			
l) předmět podnikání provozované v provozovně dle poř. čísla / u živností volně číslo oboru			

07 Odpovědný zástupce

a) titul	b) jméno	c) příjmení	d) titul
e) státní občanství	f) rodinné příjmení	g) datum narození	h) rodné číslo
i) místo narození	j) okres	k) stát	l) pohlaví ¹⁾ žena / muž ²⁾

¹⁾ vyplní pouze fyzická osoba, která nemá přiděleno rodné číslo

²⁾ vyplní pouze osoba, která má adresu sídla shodnou s adresou bydiště

³⁾ vyplní pouze osoba, která má povolení pobyt

Příloha II. – Dotazník v českém jazyce

Dobrý den,

jmenuji se Pavel Grittner a jsem studentem České zemědělské univerzity v Praze. Pro svou diplomovou práci na téma "Podnikatelský plán - hodinový manžel" si Vás dovoluji požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro analytickou část mé práce. Děkuji za Vaše odpovědi.

1. Slyšel(a) jste již někdy o službách hodinového manžela?

- a) Ano
- b) Ne

2. Víte, jaké služby hodinový manžel poskytuje?

- a) Ano
- b) Ne

3. Víte, zda se ve Vašem okolí nachází takováto firma?

- a) Ano, nachází
- b) Ne, nenachází
- c) Nevím

4. Využil(a) byste služeb hodinového manžela?

- a) Ano
- b) Ne

5. Pokud byste uvažoval(a) o využití služeb zmíněné firmy, kolik jste ochoten/ochotna zaplatit za hodinu práce?

- a) 150 – 220 Kč
- b) 221 – 350 Kč
- c) 351 – 500 Kč

6. Jaké služby z níže uvedených nabídek byste využil(a)?

- a) Drobné opravy v domácnosti
- b) Sestavení nového nábytku
- c) Drobné opravy na zahradě
- d) Údržba zahrady
- e) Údržba automobilu (mytí, zajištění technické prohlídky, výměna provozních kapalin atd.)
- f) Péče o domácnost v době Vaší dovolené
- g) Úklid domácnosti
- h) jiné, vypište:

7. Z jakého důvodu byste služby nejspíše využil(a)?

- a) Nedostatek času
- b) Nemoc, nemohoucnost
- c) Nezkušenost
- d) Absence náradí
- e) Dovolena
- f) jiný, vypište:

8. Pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

9. Do jaké věkové kategorie patříte?

- a) 18 – 35 let
- b) 36 – 50 let
- c) 51 – 65 let
- d) 66 let a více

10. V jak velkém městě žijete?

- a) do 5 000 obyvatel
- b) 5 001 – 10 000 obyvatel
- c) 10 001 – 20 000 obyvatel
- d) nad 20 000 obyvatel

11. Do jaké kategorie měsíčního čistého příjmu Vaší rodiny byste se zařadil(a)?

- a) méně než 15 000 Kč
- b) 15 001 – 25 000 Kč
- c) 25 001 – 35 000 Kč
- d) 35 001 – 45 000 Kč
- e) více než 45 000 Kč

Velice Vám děkuji za vyplnění tohoto dotazníku.

Příloha III. – Dotazník v německém jazyce

Guten Tag,

mein Name ist Pavel Grittner. Ich bin Student an der Tschechischen Agraruniversität in Prag. Für meine Diplomarbeit "Stundenehemann" = Aushilfe im Haushalt und Garten" brauche ich eine Umfrage. Diese Umfrage dient als Grundlage für den Analytischen Teil meiner Diplomarbeit. Darf ich Sie deshalb bitten, diesen Fragebogen auszufüllen.

Ich danke Ihnen.

1. Haben Sie schon einmal etwas über die Dienste eines Stundenehemanns gehört?

- a) Ja
- b) Nein

2. Wissen Sie welche Dienste dieses Gewerbe anbietet?

- a) Ja
- b) Nein

3. Befindet sich in Ihrer Umgebung eine solche Firma?

- a) Ja
- b) Nein
- c) Ich weiß nicht.

4. Würden Sie diese Dienste nützen?

- a) Ja
- b) Nein

5. Falls Sie überlegen würden diese Dienstleistungen zu nützen, was wären Sie bereit für eine Stunde Arbeit zu zahlen?

- a) 5 – 7 Euro
- b) 8 – 12 Euro
- c) 13 – 15 Euro

6. Welche Dienstleistungen würden Sie nützen?

- a) kleine Reparaturen in Haushalt
- b) Ikeamöbel zusammenstellen
- c) kleine Reparaturen in Garten
- d) Gartenarbeiten
- e) Auto waschen und Ölwechsel
- f) Blumen Pflege in der Urlaubszeit
- g) Haustier Pflege in der Urlaubszeit
- h) sonstiges:

7. Warum nehmen Sie diese Dienstleistungen in Anspruch?

- a) wenig Zeit
- b) kein Werkzeug
- c) Urlaub
- d) Ich kann es nicht.
- e) Krankheit
- f) sonstiges:

8. Sind Sie?

- a) Frau
- b) Mann

9. Zu welcher Altersgruppe gehören Sie?

- a) 18 – 35 Jahre
- b) 36 – 50 Jahre
- c) 51 – 65 Jahre
- d) 66 let und mehr

10. In welcher Stadt leben Sie?

- a) bis 5 000 Einwohner
- b) von 5 001 bis 10 000 Einwohner
- c) von 10 001 bis 20 000 Einwohner
- d) 20 000 und mehr

11. Zu welcher Einnahmekategorie gehören Sie?

- a) bis 1 500 Euro
- b) 1 501 – 2 500 Euro
- c) 2 501 – 3 500 Euro
- d) mehr als 3 500 Euro

Ich danke Ihnen.